

نگرش های نوین به سازمان

طی حدود سه دهه اخیر، نگرش صاحبان نظران نسبت به مفهوم و کارکردهای سازمان و چگونگی طراحی ساختار آن دستخوش تغییرات زیادی شده است. این تغییرات، هم شکل سازماندهی و هم نوع برخورد با کارکنان و ترکیب آن را در بر می گیرد. سازمان بی مرز، سازمان فاقد سلسله مراتب، کارکنان فرهیخته، شهروند سازمانی و امثال آن، برخی از واژگان مورد استفاده در نگرش های جدید سازمانی را تشکیل می دهند. گرچه هنوز ساختار سازمانی و نگرش حاکم بر سبک های مدیریتی در سازمان های کشور ما نگرشی سنتی است، اما عناصری از نگرش سازمانی جدید، نظیر کاستن از سطوح مدیریت سازمان ها، غنی سازی مشاغل، ترویج فرهنگ کار تیمی و نگرش فرآیندی در همان ساختارها و روش های قبلی مشاهده می گردد.

ساختار سازمانی فرآیندی

هر ساختار سازمانی دو هدف عمده را تعقیب می کند :

- نشان دهد که چه کسانی برای اجرای اثربخش یک کار، گرد هم جمع آوری شده اند.
- نشان دهد که در سلسله مراتب سازمانی، چه کسی به کدام سطح بالاتر گزارش می دهد.

یک نمودار سازمانی وظیفه گرا، توزیع عمودی اختیارات و شکل برقراری ارتباط بین بالادست و پایین دستان را در سازمان نشان می دهد. اما واقعیت این است که هر موفقیتی که نصیب سازمان می شود، ناشی از انجام صحیح ارتباط بین کارکردها یا واحدهاست که در اثر ارتباط افقی بین وظایف یا واحدها ایجاد می گردد. به عبارت دیگر، بیشترین خدمت ممکن مدیران سطوح بالای سازمان در این است که یا بین مدیران سطوح پایین تر به خوبی ارتباط برقرار کنند و یا اینکه فرآیندها و روش های انجام کار را به نحوی طراحی کنند که کار با بیشترین کارایی و اثربخشی انجام شود. معنی دیگر این سخن آن است که ارزش افزوده احتمالی ناشی از نقش مدیریت نه از طریق خطوط فرماندهی و حیطة کنترل، بلکه از طریق ایجاد هماهنگی صحیح بین فرآیندها ایجاد می گردد.

یک منطق کاملاً جدید طراحی ساختار سازمان ها عبارتست از تشکیل گروه های چند تخصصی بر حول فرآیندهای اصلی سازمان نظیر طراحی محصول، دریافت سفارش، تولید، خدمات پس از فروش و نظایر آن.

ساختارهای مبتنی بر فرآیندها بیشتر بر روابط سازمانی افقی تأکید می ورزند تا روابط عمومی. تمامی کارکردها یا وظایف ضروری برای تولید یک محصول یا خدمت در یک واحد مشترک که معمولاً تحت نظر یک نفر موسوم به "متولی فرآیندها" اداره می شود، متمرکز می گردد. در این نوع ساختارها، سطوح مدیریتی اندک و تیم ارشد مدیریتی کوچک است و فقط بر بعضی خدمات پیشتیبانی کلیدی نظیر برنامه ریزی استراتژیک، امور مالی و منابع انسانی نظارت می کند.

"ساختار فرآیندی، بسیاری از حد و مرزهای سلسله مراتبی و بخشی را که هماهنگی را مشکل می سازد و موجب کندی فرایند تصمیم گیری و اجراء می گردد، از میان برمی دارد. این ساختارها، هزینه های سرسام آور مدیریت بر روابط بین بخش ها و سلسله مراتب عریض و طویل سازمانی را کاهش می دهند. این ساختارها به سازمان امکان می دهند تا منابع خود را بیشتر مصروف خدمت به مشتریان، اعم از مشتریان داخل سازمان یا خارج از سازمان کند. نمودار ذیل از نظر مفهومی یک ساختار مبتنی بر فرآیند را تصویر می کند:"

گرچه مفهوم "فرآیند" و "فرآیندگرایی" و نقش و اهمیت آن هنوز آنچنانکه باید و شاید در کشور ما جا نیفتاده، اما ظواهر امر حاکی از آن است که این مفهوم به تدریج در بین مدیران و کارشناسان مدیریت در بخش های صنایع و خدمات در حال گسترش است.



نمودار ساختار سازمانی فرآیندگرا

تردید نیست که برنامه ریزی سازمان بر اساس نگرش فرآیندگرا یا طراحی مجدد سازمان ها بر این اساس در کشور ما، کار چندان ساده ای نیست و انتظار نمی رود که از امروز به بعد و با الصاق یک برچسب "فرآیندگرا" بر روی مستندات نظام مدیریت کیفیت یا برگزاری چند سمینار، سازمان های ما به سازمان فرآیندگرا تبدیل شوند؛ اما حرکت در این جهت بسیار ضروریست.

ویژگیهای ساختار سازمانی فرآیندی

قبل از هر چیز یادآوری این نکته ضروری است که در یک ساختار فرآیندی، کارکردها (functions) و وظایف اجرایی (tasks) از بین نمی روند. در عمل ما باز هم واحدهای سازمانی مشخصی خواهیم داشت که بر اساس نوع کار و وظایفی که انجام می دهند، شکل گرفته و سازماندهی شده اند. اما تفاوت عمده در این خواهد بود که در یک سازمان فرآیندگرا، تعداد سطوح و تعداد واحدهای سازمانی کاهش می یابد و این واحدها در خدمت تسهیل برقراری ارتباط افقی بین قرار می گیرند. در یک ساختار فرآیندگرای ایده ال، به صورت جدی شکل گیری یک باور تازه ضروری است و آن این است که در این نوع سازمان؛ اولاً افراد تنها مسئول پاره ای مجزا از کل کار که انجام آن به آنها واگذار شده نیستند، بلکه در قبال کل فرآیند زیربط مسئولیت دارند. ثانیاً هر فرد شاغل خودش باید بر کار خویشتن مدیریت کرده و در مقابل آن پاسخگو باشد. از اینرو ضرورت وجود افرادی که بر کار دیگران نظارت و کنترل کنند کمزنگ و تضعیف می شود. به عبارت دیگر، در یک ساختار فرآیندگرا؛ فرآیندها محور همه چیز قرار می گیرد و بهبود در اثربخشی و عملکرد سازمان، تابعی از بهبود فرآیندها و یا طراحی مجدد آنها خواهد بود.

گرچه نمی توان تنها یک راه را برای طراحی ساختار فرآیندگرا پیشنهاد کرد، اما می توان گفت که این ساختارها از ویژگیهای عمده زیر برخوردارند :

- فرآیندها به عنوان نیروی محرکه ساختار عمل می کنند.
- کار، ارزش افزوده ایجاد می کند.
- تیم ها، اساس کارند.
- مشتریان نحوه انجام کار را تعیین می کنند.
- تیم ها، بر پایه عملکرد خود پاداش می گیرند.
- تیم ها، ارتباط تنگاتنگی با تأمین کنندگان و مشتریان دارند.
- اعضای تیم از آموزش و اطلاعات کافی برخوردارند.

مزایا و معایب ساختارهای فرآیندی

مانند هر ساختار دیگر، ساختار فرآیندی سازمان نیز دارای نقاط ضعف و قوتی می باشد که در جدول ذیل نشان داده شده است.

مزایا، معایب و شرایط مناسب برای اجرای ساختار فرآیندی	
مزایا	<ul style="list-style-type: none"> - از منابع برای جلب رضایت مشتری استفاده می شود. - سرعت و کارایی را اغلب به نحوی شگفت انگیز بهبود می بخشد. - به سرعت با تغییرات محیط سازگار می شود. - مرزهای بین بخشها را کمرنگ می سازد. - قابلیت جامع بینی و کلان نگری در کار را افزایش می دهد. - میزان مشارکت کارکنان را بالا می برد. - به علت کوچک بودن ساختار عامل سربار، هزینه ها را پایین می آورد.
معایب	<ul style="list-style-type: none"> - ممکن است موجب تهدید مدیران میانی و متخصصین اداری گردد. - ایجاد تغییراتی در برداشت های مربوط به فرماندهی و کنترل را ایجاد می کند. - هزینه مواد کمیاب را مضاعف می کند. - فراگیری مهارت ها و آگاهی های جدید برای اداره تیم ها و روابط افقی ضروری است. - زمان لازم برای فرآیند تصمیم گیری در تیم ها ممکن است افزایش یابد. - در صورت تعریف نادرست فرآیند، ساختار ممکن است کارایی خود را از دست بدهد.
موارد کاربرد	<ul style="list-style-type: none"> - برای شرایط بی ثبات و متحول - برای سازمان دهی متوسط و بزرگ - برای سازمان های دارای اهداف مشتری گرا