

## درس شش

### نظریه ماشینی نگری و سازمان های زیستی

#### معرفی

هر چالش طراحی دلالت بر این دارد که چگونه یک سازمان به عنوان یک کل و افراد درون سازمان به عنوان یک جزء کار و رفتار می کنند. مفاهیم ساختار ماشینی گرایانه (mechanistic) و ساختار زیستی (organic) دو مفهوم قابل استفاده هستند در درک این که چگونه مدیران تمام این چالش ها را به صورت جمعی کنترل می کنند تا بر مسیری که ساختار سازمانی عمل می کند تاثیر بگذارند. تصمیمات طراحی که ساختارهای ماشینی گرایانه و زیستی را می سازند در جدول 1 نمایش داده شده اند.

ساختار زیستی نتیجه می شود هنگامی که سازمان این تصمیمات را بگیرد	ساختار ماشینی گرایانه نتیجه می شود اگر سازمان این تصمیمات را بگیرد
<ul style="list-style-type: none"><li>• ترکیب وظایف: کارمندان با همدیگر کار می کنند و کارهایشان را برای یافتن بهترین روش اجرای یک وظیفه با هم هماهنگ می کنند</li><li>• مکانیزم های یکپارچگی پیچیده: نیروهای یک عملیات و تیم ها مکانیزم یکپارچگی اصلی هستند</li><li>• غیرمرکزی سازی (decentralization): مسئولیت کنترل عملیات به تمام افراد سازمان در تمام سطوح داده می شود. بیشتر ارتباطات جانبی هستند.</li><li>• تنظیمات متقابل: استفاده عمده ای از ارتباطات چهره به چهره برای هماهنگی وظایف می شود و پروسه کار غیر قابل پیش بینی است</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• وظایف فردی: کارمندان به صورت جدا از هم کار می کنند و یک کار به خوبی مشخص شده را انجام می دهند</li><li>• یکپارچگی ساده: سلسله مراتب مسئولیت به خوبی مشخص شده و مکانیزم اصلی یکپارچگی است</li><li>• مرکزی سازی: مسئولیت کنترل عملیات در بالاترین سطح سازمان حفظ می شود. و بیشتر ارتباطات عمودی است.</li><li>• استانداردسازی: استفاده عمده ای از قوانین و مقررات برای هماهنگی وظایف و پروسه کاری پیش بینی می شود.</li></ul>

جدول 1- چگونه چالش های طراحی منتج به ساختارهای ماشینی گرایانه یا زیستی می شوند.

## ساختارهای ماشین گرایانه

ساختارهای ماشین گرایانه برای این طراحی شده اند که به مردم القا کنند که به شیوه ای قابل پیش بینی و قابل توضیح رفتار کنند. مسئولان تصمیم گیرنده مرکزیت یافته اند، زیردستان به خوبی نظارت می شوند، و اطلاعات معمولاً در جهت عمودی و از بالا به پایین در یک سلسله مراتب به خوبی مشخص شده جریان می یابد. در یک ساختار ماشین گرایانه وظایف مرتبط با یک نقش هم به خوبی مشخص شده اند. معمولاً یک انطباق یک به یک بین یک فرد و یک وظیفه وجود دارد. شکل a1 این حالت را نشان می دهد. هر شخص به صورت فردی وظیفه یافته و می داند که مسئولیت چه چیز را بر عهده دارد و رفتار نامناسب با نقش مورد نکوهش قرار می گیرد یا منع می شود.

در سطح عملی، هر بخش جداسازی و ارتباطات و همکاری ها میان بخش ها وظیفه فرد بالای سلسله مراتب است. بنابراین. در یک ساختار ماشین گرایانه، سلسله مراتب بین و درون بخش ها مکانیزم اصلی یکپارچگی است زیرا وظایف به گونه ای مدیریت شده اند که از ارتباطات نادرست (miscommunication) جلوگیری کنند. سازمان نیاز به استفاده از مکانیزم های پیچیده یکپارچگی (integration) ندارد. وظایف و نقش ها به صورت عمده از طریق استانداردسازی هماهنگ می شوند و قوانین نوشته شده رسمی و پروسه ها مسئولیت های یک نقش را تعیین می کنند. استانداردسازی همراه با سلسله مراتب روش اصلی کنترل سازمانی است، با وجود این تاکید بر ساختار دستوری عمودی، سازمان بسیار آگاه به وضعیت است و هنجارهای محافظت از لایه بیرونی (turf) یک فرد رایج هستند. ارتقا به صورت عادی آهسته، مستمر و با توجه به عملکرد است و پیشرفت هر کارمند در سازمان را می توان برای سال های آینده پیشبینی و چارت کرد. به خاطر این سخت گیری ساختار مکانیکی برای سازمان هایی که با محیط های پایدار نامتغیر روبه رو هستند مناسب است.

## ساختار زیستی (organic)

ساختارهای زیستی در طرف دیگر طیف طراحی سازمانی نسبت به ساختارهای ماشین گرایانه قرار دارند. ساختارهای زیستی انعطاف پذیری را تشویق می کنند تا مردم تغییر را شروع و با سرعت به وضعیت های در حال تغییر خو کنند. ساختارهای زیستی غیرمرکزی هستند به گونه ای که مسئولین تصمیم گیر در سراسر سلسله مراتب پخش شده اند، کارمندان از مسئولین توقع دارند که تصمیمات اساسی را به عنوان دیکته های نیازهای سازمانی اتخاذ کنند. نقش ها به کمی تشریح شده اند و پرسنل به طور مستمر مهارت های کاری جدیدی را برای اجرای وظایف در حال تغییر، توسعه می دهند. شکل b1 این حالت را نشان می دهد. هر فرد هر سه وظیفه را انجام می دهد و نتیجه وظیفه های به هم وصل شده و مولدیت بیشتر است. به دلیل اینکه کارمندان از بخش های مختلف باهم کار می کنند تا مشکلات را حل کنند، آنها در فعالیت های همدیگر درگیر می شوند.

در نتیجه یک سطح بالایی از انسجام و هماهنگی لازم است که کارمندان بتوانند اطلاعات را به اشتراک بگذارند و بر مشکلات ایجاد شده به دلیل تفاوت در جهتگیری های زیرواحدها فایق آیند.

انسجام بخش ها با مکانیزم های پیچیده ای مانند نیروی وظیفه (task force) و تیم ها به دست می آید (جدول 1 را ببینید).

هماهنگی از راه تنظیمات متقابل به دست می آید هنگامی که افراد و بخش ها در مورد تعاریف نقش ها و مسئولیت ها بحث می کنند، قوانین غیررسمی و هنجارها از تعاملات در حال جریان اعضای سازمانی بروز پیدا می کند. این روش زیستی برای تصمیم گیری بسیار متفاوت از روش ماشین گرایانه قبلی IBM است که قبلا شرح داده شد. در سیستم تولید محصول عمودی و مرکزی IBM گرفتن یک تصمیم به گفته یک مهندس مانند عبور از میان یک وان از کره بادام زمینی بود.

در طول زمان در یک ساختار زیستی هنجارها و ارزش های خاصی توسعه پیدا می کنند که بر رقابت فردی، کارشناسی و توانایی عملکرد نوآورانه تاکید می کند. وضعیت به جای

موقعیت های رسمی در سلسله مراتب با توانایی مدیریت خلاقانه تعریف می شود. یک بار دیگر وضعیت در IBM به این صورت بود، جایی که ساختار ماشین گرایانه اش درجه، برتری و وفاداری را بنیان هنجارها و ارزش هایش ساخته بود. نتیجه مدیران و تصمیم گیران کند و تعلل کننده بود که از ریسک می ترسیدند. واضح است که ساختارهای زیستی و ماشین گرایانه تعریف های بسیار متفاوتی از رفتار افراد دارند.

آیا یک ساختار زیستی بهتر از ساختار ماشین گرایانه است؟ به نظر می رسد که رفتارهای نوآورانه ای را تشویق می کند که امروزه مرسوم هستند؛ کار تیمی و خود مدیریتی برای بهتر کردن کیفیت و سرویس به مشتری، و برای کاهش زمان مورد نیاز برای رساندن تولیدات جدید به بازار.

هرچند آیا شما دوست دارید که از یک ساختار زیستی برای مدیریت نیروهای مسلح استفاده کنید؟

به احتمال زیاد نه، به دلیل مشکلات زیاد مدیریتی (authority) و درجه ای (status) که در همکاری میان نیروهای زمینی، دریایی و هوایی ایجاد می شود.

آیا شما یک ساختار زیستی در نیروگاه اتمی می خواهید؟

به احتمال زیاد نه، اگر کارمندان یک پاسخ خلاقانه و نو را در یک موقعیت اضطراری اتخاذ کنند این می تواند باعث فاجعه شود. آیا حتی شما ساختار زیستی را در یک رستوران می خواهید که در آن سرآشپز نقش پیشخدمت و پیشخدمت نقش سرآشپز را گرفته و مسئولیت و روابط قدرت در یک اساس در حال تغییر اعمال می شود؟ جواب احتمالا نه است، زیرا انطباق یک به یک افراد و نقش ها به کارمندان رستوران اجازه می دهد که در تاثیرگذار ترین حالت نقششان را انجام دهند.

در حالت برعکس آیا شما یک ساختار ماشین گرایانه را در یک شرکت هایتک مانند Apple و Microsoft به کار می برید، جایی که نوآوری تابع مهارت ها و توانایی های تیم برنامه نویس های خلاق است در حالی که باهم روی یک پروژه کار می کنند؟

تصویر 1: وظیفه و روابط نقش ها

آ.	وظیفه دهی به افراد در یک ساختار ماشین گرایانه. یک فرد در یک پست سازمانی یک وظیفه ی خاص و یا مجموعه ای از وظایف خاص را بر عهده می گیرد
ب.	وظایف مشترک در یک ساختار زیستی یک فرد در یک پست سازمانی به یک وظیفه و یا مجموعه از وظایف خاص گمارده می شود اما آن فرد می تواند وظایف جدیدی بگیرد و مهارت ها و توانایی های جدیدی را توسعه دهد.

و بر مشکلات ایجاد شده بر اثر تفاوت در جهت گیری زیرواحدها غلبه کند

E: متن زیر را به فارسی ترجمه کنید

یک ساختار سازمانی اشاره به نوع اسکلتی است که یک شرکت به کار می برد تا قدرت و ریاست، نقش ها و مسئولیت ها و چگونگی چرخش اطلاعات در سازمان را مشخص کند. یک سازمان باید ساختاری را که مناسب نیازهای افرادش باشد و به آن اجازه دهد تا در برابر عدم قطعیت ها و تغییرات در محیط بیرونی و درونی واکنش و انطباق یابد برگزیند. داشتن یک ساختار سازمانی مناسب به یک شرکت اجازه می دهد تا پروسه های عملیاتی و تصمیم گیری مناسبی را به کار گیرد تا به شرکت در رسیدن به اهدافش یاری رساند. یک ساختار ماشین گرایانه همچنین به عنوان یک ساختار بروکراتیک شناخته می شود و به عنوان یک ساختار سازمانی تعریف می شود که بر اساس یک شبکه رسمی مرکزی است. ساختار ماشین گرایانه برای شرکت هایی مناسب است که در یک محیط پایدار و مطمئن فعالیت می کنند. ساختارهای زیستی در سازمان هایی استفاده می شوند که با محیط های پویا و ناپایدار روبه رو هستند و باید سریع با تغییرات تطبیق یابند. هنگامی که یک محیط تغییر می کند یک سازمان باید بتواند اطلاعات را بسیار سریع جمع آوری، پردازش و منتشر کند.