



طراحی سازمان

درک عمیقی از سازمان دهی
در هفت الگو

سید حسین جلالی

هنری میسنزبرگ



INSPIRATION



نویسنده: هنری مینتزبرگ

مترجم: سید حسین جلالی

ترجمه‌ور: امیرحسین صادقی دولت‌آبادی

ویراستار: مریم عطری

طراح جلد و صفحه‌آرا: رامین مهری

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۷-۹

نویس: چاپ اول، تابستان ۱۴۰۴

ناشر: آریانا قلم

نشانی: غیبیان مهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۳۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: AryanaGhalam.com

رسم‌الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است.
تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.
تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

موضوع: مینتزبرگ، هنری، ۱۹۳۹-م. / Mintzberg, Henry

عنوان و نام پندگانی: طراحی سازمان، درک صحنه از سازمان‌دهی در هفت الگو /

هنری مینتزبرگ / مترجم سید حسین جلالی

مشخصات نشر: تهران، آریانا قلم، ۱۴۰۴

مشخصات ظاهری: ۴۵۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۷-۹

وضعیت فهرست‌آوری: فیا

عنوان اصلی: Understanding Organizations...Finally! Structuring in Seven, [2023]

پانداخته نماییه

پانداخته: کتابخانه: ص. ۳۳۶-۳۳۷

موضوع: سازمان صنعتی / industrial organization

موضوع: مدیریت / management

شماره ناشر: جلالی، سید حسین، ۱۴۰۴، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD۳۱/۴

رده‌بندی دهویی: ۶۵۸/۴۶۲

شابک: کتاب‌شناسی ملی: ۱-۳۵۱۳۱

«کار ترجمه ویرا مقایله متن ترجمه‌شده یا معن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و معن اصلی انجام می‌گیرد.
برگرفته از بازتاب‌دهی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته عبدالجسین آذرنیک (تقدیس، ۱۳۸۴)

مقدمه مترجم



راهبری و اداره سازمان‌ها بیش از هر چیز با چگونگی سازمان‌دهی آنها گره خورده است؛ این نکته را زمانی دریافتیم که مسیر حرفه‌ای خودم را به عنوان مشاور مدیریت آغاز کرده بودم. چرا استراتژی‌ها شکست می‌خورند؟ پاسخ در «ساختار سازمانی» نهفته است. چگونه مسیر رشد را تسهیل کنیم؟ از طریق «سازمان‌دهی» متناسب با قابلیت‌ها، کلیدی‌ترین چالش شکل‌گیری هلدینگ‌ها و گروه‌های کسب‌وکار چیست؟ طراحی «سازمانی» که بتواند کسب‌وکارها را زیر بال و پر خود جای دهد. بستر نفوذ رهبران سازمان در کجاست؟ «ساختار، ساختار و باز هم ساختار». درواقع تمامی کلیدواژه‌های مطلوب مدیریتی نظیر بهره‌وری، بهبود، ارتقاء، رشد و تعالی از بستر ساختار سازمانی محقق می‌شوند و بدون وجود ساختاری که بتواند فعالیت اجزای مختلف سازمان را تلفیق و آنها را یکپارچه و همسو کند، این واژه‌ها صرفاً روی کاغذ باقی می‌مانند.

به تدریج و در طی روزهای کسب تجربه در حرفه مشاوره مدیریت، فهمیدم ساختار سازمانی همان تلقی رایج از ترسیم چارت و تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل نیست. درواقع، ساختار سازمانی ترکیبی از دو حیطه استراتژی و منابع انسانی است و از قضا کفه ترازو در سمت استراتژی سنگین‌تر از سمت منابع انسانی است. ما برای طراحی سازمان‌هایی که از کارآمدی و تناسب کافی و لازم برخوردار باشند به

«دانش استراتژیک طراحی سازمان» نیاز داریم. وجه ناخشنودکننده ماجرا اینجاست که عموماً طراحی سازمان‌ها به حیطه منابع انسانی تقلیل می‌یابد و هر تغییری در ساختار سازمانی با واکنش‌هایی مانند تغییر چارت و گروه‌بندی و حذف و اضافه برخی واحدها یا نقش‌های سازمانی همراه می‌شود. نتیجه چنین رویکردی سازمان وصله‌پینه شده‌ای است که همچون نهال مستی به محض وزیدن هر نسیم نامساعدی از تغییرات محیطی به این سو و آن سو خم می‌شود، سازمانی که آشفته‌گی و فقدان منطق استراتژیک از بارزترین خصیصه‌های آن است.

ما به «دانش استراتژیک طراحی سازمان» نیاز داریم؛ و نیاز داریم با سازمان به صورت مفهومی فراتر از متغیرهای ساده‌انگارانه و الگوهای قدیمی سازمان‌دهی برخورد کنیم. شاید این مهم‌ترین دلیل برای ترجمه آخرین اثر هنری مینتزبرگ باشد. با وجود مسئولیت‌ها و مشغله‌های متعدد حرفه‌ای، ترجمه کتاب هرگز از اولویت‌هایم نبود؛ اما به دست گرفتن کتاب و مطالعه آن به سرعت نظرم را تغییر داد و بینش جدیدی برایم، هم از حیث نظری و هم از حیث حرفه‌ای، پدید آورد. از آنجایی که به طور مستمر و حرفه‌ای با گروه‌ها و سازمان‌های مختلف در حوزه استراتژی و ساختار مشغول به کارم، دریافتیم این کتاب همان قطعه گمشده پازل است که هم بدنه نظری دانش سازمان‌دهی و طراحی ساختار در فضای کسب و کار کشور را تقویت و تکمیل می‌کند، و هم با تمرکز بر وجه استراتژیک طراحی سازمان، قدیمی فراتر از ساده‌انگاری‌های رایج برمی‌دارد. عمق بینش مینتزبرگ و صورت‌بندی بی‌نظیر او در این کتاب آن قدر درخشان است که بارها من را به فکر فروبرد: «چرا ما نمی‌توانیم مسائل پیچیده دنیای سازمانی را این‌گونه روان مدل‌سازی و تشریح کنیم؟»

در ترجمه کتاب تلاش کرده‌ام تا محتوا را بی‌کم و کاست برگردانم و همان بینش و لذتی را که از مطالعه کتاب به دست آورده بودم به مخاطب هم منتقل کنم. بنابراین، خود را موظف می‌دانم از همه

سازمان‌هایی تشکر کنم که روزی در جایگاه مشاور در آنها حضور داشته‌ام. بی‌شک ترجمهٔ این کتاب بدون تجربهٔ دست‌اول از چالش‌های طراحی و بازطراحی ساختار غیرممکن یا حداقل دشوار بود، اما من این فرصت را داشتم که بینش عمیق مینتزبرگ را با تداعی‌های ذهنی خودم از سازمان‌های گوناگون تطبیق بدهم و از این طریق ترجمهٔ ملموس‌تری از بینش مینتزبرگ ارائه دهم. البته که هیچ تلاشی بی‌نقص نیست و باید قضاوت را به مخاطب سپرد. درضمن، تمام پانویست‌های کتاب از مترجم است. با این مقدمه، بهتر است شما را با نگاه مینتزبرگ به سازمان‌ها و سازمان‌دهی آنها تنها بگذارم و امیدوار باشم مطالعهٔ این کتاب هم برایتان لذت‌بخش باشد و هم گرهی از کار سازمانتان بگشاید. چنین یاد!

سید حسین جلالی

○	×	×
×	○	○
2		×

×	○	×
1	○	×
	×	○

×	○	×
×	○	○
4	×	

3	○	×
×	○	○
	×	×

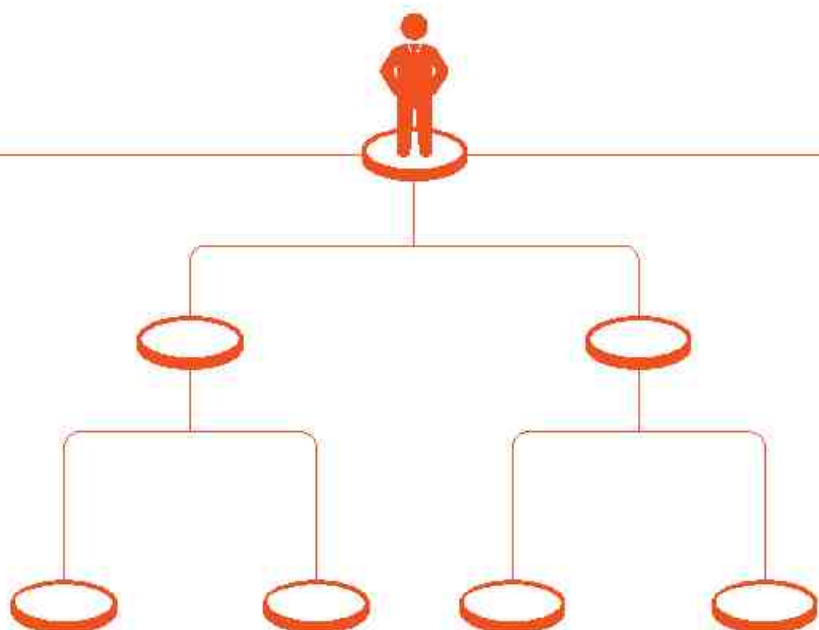
×	×	○
○	×	×
6	○	○

×	○	×
5	○	×
	×	○

باید اهل بازی‌های جدی
باشیم، نه تفتنی. و از ایجاد
ساختارهای نو به شیوه‌ای
خلاقانه استقبال کنیم — خواه
برای سازمانمان یا غیر آن.

×		×
	○	×
7		○





فهرست



۱۳	پیش درآمد
۱۷	۱. دنیای سازمانی ما
۲۹	بخش اول: نگاهی دوباره به سازمان
۳۶	۲. نقش آفرینان و اجزا
۴۹	۳. هنر، مهارت و دانش سازمان دهی
۶۷	بخش دوم: زیربناهای بیادین طراحی سازمان
۶۹	۴. سازوکارهای ایجاد هماهنگی
۸۱	۵. مؤلفه های طراحی
۱۰۱	۶. مؤلفه های زمینه ای طراحی
۱۰۹	بخش سوم: چهار الگوی اصلی سازمان
۱۱۵	۷. سازمان شخصی
۱۲۵	۸. ماشین برنامه ریزی شده
۱۳۳	۹. مجمع حرفه ای
۱۵۹	۱۰. پیشگام پروژه
۱۷۱	۱۱. چهار الگو در کنار همدیگر
۱۹۳	بخش چهارم: هفت نیروی سازمان دمی
۱۹۵	۱۲. یک نیرو برای هر الگو
۱۹۹	۱۳. سه نیرو برای همه الگوها

۲۱۹	بخش پنجم: سه الگوی دیگر
۲۲۱	۱۳. الگوی بخشی
۲۲۳	۱۵. سازمان هم‌بسته
۲۵۳	۱۶. آوردگاه سیاسی
۲۵۹	بخش ششم: معارین کردن نیروها در میان الگوها
۲۶۵	۱۷. در ستایش الگوی دریند
۲۷۱	۱۸. درود بر الگوهای هیبریدی
۲۷۷	۱۹. حرکت در چرخه عمر الگوهای مختلف
۲۹۹	بخش هفتم: سازمان‌دهی فراتر از هفت الگو
۳۰۵	۲۰. سازمان‌های ره‌سپار
۳۲۳	۲۱. گشودگی در طراحی سازمان
۳۳۱	یادداشت‌ها
۳۴۷	نمایه

پیش درآمد



در ۱۹۷۹، کتابی در ۵۱۲ صفحه با قطع کوچک با عنوان طراحی ساختار سازمان‌ها: تلفیقی از نتایج مطالعات^۱ منتشر کردم. این کتاب را به سبب جریان محتوا و انسجامش بیشتر از همه کتاب‌هایم دوست دارم. به علاوه این کتاب موفق‌ترین اثرم است، به ویژه نسخه خلاصه‌تری که از آن با عنوان سازمان‌دهی در پنج الگو^۲ در ۱۹۸۳ و در ۳۱۲ صفحه با قطع بزرگ به چاپ رسیده است.

در کتاب حاضر، به بازمینی و به‌روزرسانی محتوای کتاب قبلی پرداخته‌ام و این کار را نه برای تلفیق جدیدی از نتایج مطالعاتم، بلکه با هدف تلفیقی از تجربه‌های زیسته‌ام با سازمان‌ها انجام داده‌ام. در ۱۹۷۹، نتایج مطالعات به تلفیق نیاز داشت؛ حجم زیادی از مطالعات به‌طور پراکنده و درهم‌ریخته در دسترس بود. آن کتاب‌ها مطالعات پراکنده را تلفیق و تجمیع کرده بودند. اما دستیابی به درک وسیع‌تری از سازمان‌ها از جنبه نظری و هم عملی نیازی است که هنوز رفع نشده است؛ مفهومی که تقریباً در کانون همه کارهایمان قرار گرفته است. بنابراین در این کتاب بر مبنای آنچه در کتاب سازمان‌دهی در پنج

1. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*

2. *Structure in Five*

الگو بیان کرده بودم، نیم قرن تجربه شخصی خودم و هرچه که از دیگران دریافتم را در قالب سازمان دهی در هفت الگو کنار هم قرار داده‌ام تا در نهایت طراحی سازمان را در این کتاب محقق کرده باشم. افراد گوشه گیر می‌توانند همین جا مطالعه کتاب را کنار بگذارند، باریک‌بین‌ها و ایرادگیرها هم همین‌طور. در این کتاب از استنادات اندکی استفاده کرده‌ام و از بابت اینکه، از بین همین استنادات، تعداد زیادی هم قدیمی‌اند هیچ‌گونه شرمی ندارم. بینش و فهم دقیق، درست مثل سرکه هفت ساله، از بوته آزمایش زمان سالم بیرون می‌آید. همین‌طور که روایت‌های خوب، چه قدیمی و چه جدید، آزمون زمان را پشت سر می‌گذارند.

من معمولاً به عنوان نظریه پرداز دانش مدیریت شناخته می‌شوم، اما دقیق‌ترش این است که نظریه پرداز سازمانم. تقریباً همه دوران حرفه‌ای‌ام وقف درک و فهم این جانوران عجیب‌الخلقه شده است. همان‌طور که شطرنج باز حرفه‌ای می‌تواند هم‌زمان در چند مسابقه شطرنج بازی کند و از میزی به میز دیگری برود، من هم به واسطه سال‌ها مشاهده، مشاوره و تجربه قادرم به محض ورود به سازمان درک همه‌جانبه‌ای از فرهنگ، وضعیت آن و هرچه که هست به دست آورم. تصور کنید در نیم قرن چه میزان تجربه و روایت روی هم انباشته می‌شود. در یک داستان علمی تخیلی هر بار که شخصی خاص از کنار زمینی که چمن‌هایش به تازگی اصلاح شده بودند عبور می‌کرد، می‌توانست فریاد چمن‌ها را بشنود و همین هم عصبی‌اش می‌کرد. البته من عصبی نمی‌شوم، اما وقتی به سازمانی نزدیک می‌شوم می‌توانم غریو و هیاهوی آن سازمان را بشنوم، چه فریاد از سر شوق و چه فریاد از سر یأس.

انسان‌ها کتاب‌ها را می‌نویسند، اما این کار را با حمایت سازمان‌ها به سرانجام می‌رسانند، درست مثل هر کار دیگری در این دوره و زمانه. مایلیم به‌طور ویژه از دانشگاه مگ‌گیل و رئیس فعلی‌مان، خانم

بولاند چان، بابت حمایت‌هایشان تشکر کنم؛ همین‌طور از انتشارات پرت-کوئیلر و رویکرد متعهدانه‌اش، به‌ویژه از نیل مایه و نقش ویژه‌ای که در این کتاب داشت ممنونم، و همچنین استیو پیرسنتی که در تمام کتاب‌های دیگرم در این انتشارات یار و همراهم بود.

همراهی و حمایت اشخاص دیگری هم در نوشتن این کتاب تأثیرگذار و خالصانه بوده است؛ دالسی نایمر که هم شخصاً و هم در تأمین محتوا مشارکت زیادی داشت؛ سانتا بالانکلر و دیگران که بعد از ربع قرن همکاری روز به روز پیشرفت می‌کرد و به دستیار بهتری برایم تبدیل می‌شد؛ چرمایا لی که فرایند چاپ کتاب را سریع به جریان انداخت؛ جف کولیک که کیفیت بازمینی متن را به حد عالی رسانید؛ الکس اندرسون که دقیق بودنش ضعف‌های من را در این زمینه برطرف کرد؛ چارلز مارفول که من را از نگارش آشفته فصل‌های ۲ تا ۶ نجات داد؛ لارس گروث که بازخوردهای ریزبینانه‌اش به حل و فصل بسیاری از ابهامات کتاب کمک کرد؛ ساکو مانتیری که کمکش در فصل ۱۰ ارزشمند بود؛ و همین‌طور کار عالی دیوید پیتی و آشلی اینگرام در چاپ، ایمی اسمیت پل در ویراستاری دقیق، سوزان مینتزبرگ در ویراستاری غیررسمی، دیو دادلی در ترسیم عالی نمادها، اشکال و نمودارها و همچنین حانیه محمدی، کارل مور و پی. دی. ژوزه بابت کمک‌های دیگری که در حوزه‌های مختلف کردند.

دنیای سازمانی ما



امروز سروکارتان به چند سازمان افتاده است؟ ده تا اغراق است؟ بیایید از صبح شروع کنیم.

اول از همه، ایمیل هایتان را بررسی می‌کنید که به لطف شرکت سازنده تلفن همراه و سرویس دهنده اینترنت امکان پذیر شده است. صبحانه‌تان را کشاورزان، کارخانه‌های مواد غذایی، خواروبارفروشی‌ها و شرکت‌های حمل و نقل زمینی و هوایی سر میزتان می‌آورند. با خروج از خانه و رفتن به محل تحصیل یا سرکار در شرکت‌های خصوصی، بخش دولتی یا مؤسسه‌های مردم‌نهاد، یا حتی درس خواندن در مدرسه، با سرویس حمل و نقل اختصاصی سازمان جابه‌جا می‌شوید. حتی اگر خودتان رانندگی کنید، از خیابان‌ها و مسیرهایی عبور می‌کنید که تحت نظارت پلیس قرار دارند و نگهداری‌شان بر عهده شهرداری است. ناهار را در رستوران صرف می‌کنید و بعد ممکن است سری به بانک بزنید یا در باشگاه ورزشی قدری تمرین کنید. در بازگشت به خانه، با جست و جوی گوگل مطالبی را روی وب‌سایت ویکی‌پدیا مرور می‌کنید و بعد به تماشای اخبار شبکه‌های تلویزیونی می‌نشینید، کمی پیش از ورق زدن این کتاب که آن را هم ناشری منتشر کرده است (البته نویسنده کتاب را می‌نویسد، اما من سازمان نیستم).

من حداقل پانزده سازمان مختلف را برشمردم: به نظرتان، چند سازمان را در این بین جا انداختم؟

ما از بدو تولد در بیمارستان‌ها تا زمان آرمیدن در گورستان‌ها در دنیای سازمان‌ها زندگی می‌کنیم. در میان این دو مقطع، آموزش می‌بینیم، به استخدام سازمان‌ها درمی‌آییم، و آنها سرگرم یا کلافه‌مان می‌کنند. بالاین حساب، واقعاً چه درکی از سازمان‌ها داریم؟

اگر می‌خواهید چیزی درباره‌ی خودتان — مثلاً راجع به شخصیتتان، حساسیت‌هایتان یا هر موضوع دیگری — فراگیرید، سری به کتاب‌فروشی بزنید و از میان انبوه کتاب‌های خودیاری یکی را انتخاب کنید. اگر دغدغه‌های اقتصادی دارید، از میان تعداد زیادی ویلاگ و وب‌سایت، آخرین اطلاعات و خبرها را دریافت کنید.

اما میان این دو سطح خرد شخصی و کلان اقتصادی، کجا می‌توانیم درباره‌ی چگونگی کارکرد این دسته از پدیده‌های اجتماعی به نام سازمان چیزی پیدا کنیم؟ (جملات و گزاره‌های مهم در این کتاب با حروف بولد مشخص شده‌اند.)

به طراحی سازمان خوش آمدیدا

واقعاً سازمان چیست؟

کودکی هفت‌ساله از شما می‌پرسد: «این سازمان‌هایی که مدام از آنها حرف می‌زنی چه هستند؟ بالاخره گوگل چیست؟ چگونه سازمانی می‌تواند سیب^۱ باشد؟» چگونه به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهید؟ اینکه سازمان‌ها یک سری ساختمان هستند؟ یا اینکه لوگوی چاپ‌شده روی فیش حقوقی کارمندا مفهوم سازمان را می‌سازد؟ می‌توانید سببی سالم و تازه را در میوه‌فروشی پیدا کنید، اما برای درک مفهوم سازمان اپل کجا

۱. اشاره به همسان بودن برند اپل و معنای آن در زبان انگلیسی

باید بروید؟ اینجا است که باید هم به کودک هفت ساله و هم به همه بزرگسالان برای ورود به دنیای درهم ریخته سازمان ها خوشامد گفت.



دو تعریف

قبل از اینکه ادامه دهیم، نگاه رسمی تری به تعریف سازمان بیندازیم: می توان سازمان را به صورت مجموعه ای از اقدامات نظام مند در راستای دستیابی به مأموریت مشترک تعریف کرد. برای اینکه این تعریف را برای کودک هفت ساله یا هر شخص دیگری ساده تر کنیم، سازمان جایی است که بخشی از مردم به صورت رسمی و سازمان یافته در آن برای تحقق اهداف فعالیت می کنند. و ساختار سازمان الگویی از ارتباطات است که به منظور توانمند ساختن افراد برای همکاری یا یکدیگر طراحی شده است.



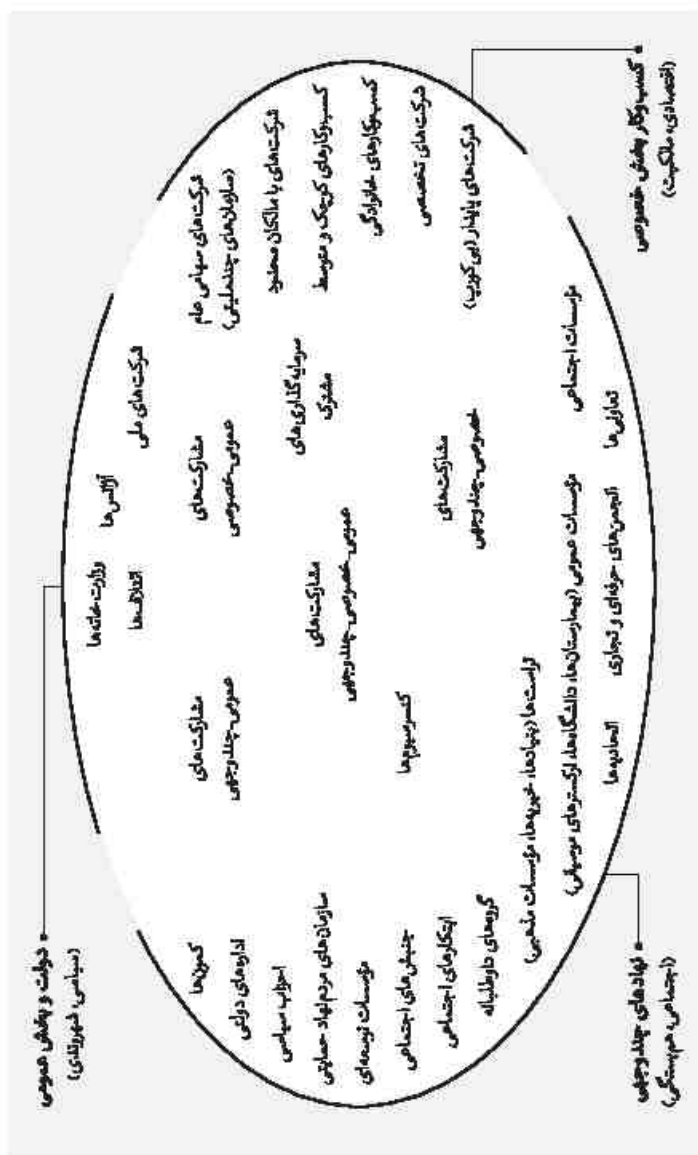
بیا بید با بررسی تصویر کلان بحث را شروع کنیم: تنوع گسترده ای از سازمان ها در محیط پیرامونی وجود دارد. تصویر ۱-۱ سازمان ها را براساس حیطه فعالیتشان طبقه بندی کرده است: سازمان های دولتی و بخش عمومی، کسب و کارهای بخش خصوصی، و نهادهای چندوجهی که عموماً جنبه اجتماعی دارند (و مانند تعاونی ها، مالک آنها اعضای تعاونی اند یا مانند خیریه ها، سازمان های مردم نهاد و مؤسسات آموزشی خصوصی هیچ کس مالک آنها نیست).^۱ به احتمال فراوان، چیزهایی درباره اغلب سازمان های این تصویر می دانید، اما اینجا آنها را در کنار همدیگر به نمایش درآورده ایم.



بدترین شیوه سازمان دهی

فردریک تیلور در ۱۹۱۱ کتابی با عنوان اصول مدیریت علمی^۱ نوشت

1. Principles of Scientific Management



و در آن «بهترین شیوه» را — که امروزه آن را با عنوان «تنها راه بهینه» می‌شناسند — برای مدیریت کارها در هر سازمانی ارائه کرد.^[۱] روشی که او پیشنهاد داده بود عمدتاً به فراموشی سپرده شده است؛ ایستادن بالای سر کارگران با یک کروئومتر، مدیریت ریزشخانه همه جزئیات کار، و رفتار با کارگران به صورت نیروی یدی فاقد قدرت تفکر. اما این ایده که همیشه راه بهینه‌ای برای همه موارد وجود دارد فراموش نشده است — هم برای تعمیرگاه‌ها و هم برای شرکت‌های خودروسازی، هم برای انبارهای مواد غذایی و هم برای دامپروری‌ها (چیزی مثل برنامه‌ریزی استراتژیک برای همه).

باور به وجود شیوه‌ای بهینه برای سازمان‌دهی همه سازمان‌ها بدترین راه برای مدیریت آنهاست. سازمان‌ها تنوع فراوانی دارند. کافی است مثلاً به تفاوت ارکستر موسیقی با کارخانه توجه کنید. خب، بیشترمان چنین کاری نمی‌کنیم (به مطلب زیر توجه کنید).



ارکستر موسیقی کارآمد

دانشجویی جوان از دانشکده کسب و کار بالاخره فرصت پیدا کرد تا آموخته‌هایش را به طور عملی به کار گیرد. از او خواسته شده بود سازمانی را انتخاب کند که چیزی از آن نمی‌داند و پس از مطالعه آن سازمان، توصیه‌هایی برای بهبود کارآمدی بدهد. او هم یک ارکستر موسیقی را انتخاب کرد و به اولین کنسرت موسیقی عمرش رفت و تحلیل زیر را آماده کرد:

- الف. چهار نوازنده کلارینت مدت زمانی طولانی چیزی برای نواختن نداشتند. در نتیجه باید تعداد نوازندگان کلارینت را کاهش داد و نقششان در اجرا را به طور متناسب میان کل اجرا توزیع کرد تا این عدم توازن برطرف شود.
- ب. هر بیست نوازنده ویولن نُت‌های یکسان را می‌نوازند که به نظر

اقدامی غیرضروری است. بنابراین باید تعداد ویولونیست‌ها را تا حد زیادی کاهش داد.

ج. کهنگی ابزارها و ادوات موسیقی هم باید بیشتر مورد بررسی قرار بگیرد. در برنامه ارکستر، به این مسئله اشاره شد که ویولن نوازنده ارشد قدمتی چندصدساله دارد. اگر معیارهای مرسوم استهلاک را در نظر بگیریم، ارزش واقعی این ویولن به صفر رسیده است و خریدن ادوات جدید موسیقی باید از مدت‌ها قبل در نظر گرفته می‌شد.

د. تلاش بسیار زیادی برای نواختن نت‌های سه‌لاچنگ به چشم می‌خورد که به نظر می‌رسد در کیفیت اجرا تأثیر چندانی ندارد. بهتر است به جای این نت‌ها، نت‌های ساده‌تر دولاچنگ جایگزین شود. چنین کاری به کارگیری نوازندگان بی‌تجربه و کارآموزان موسیقی را هم به‌طور گسترده‌ای امکان‌پذیر می‌کند.

ه. آخرین نکته‌ای که به چشم می‌خورد، تکرارهای متعدد قطعه‌های موسیقی است. نت‌ها باید به میزان چشمگیری کاهش یابند و با تکرار نواختن نت‌ها با سازهای بادی، که می‌توان آنها را با سازهای زهی هم نواخت، نتیجه به‌دردبخوری حاصل نمی‌شود. برآورد نشان می‌دهد اگر قطعه‌های ژانر و تکراری کنار گذاشته شوند، مدت اجرا از دو ساعت به بیست دقیقه کاهش می‌یابد و دیگر نیازی هم به زمان استراحت میان اجرا نخواهد بود.^{۱۴}



مسخره به نظر می‌رسد، نه؟ اما اگر همین دانشجو، به جای ارکستر موسیقی، کارخانه‌ای را تحلیل می‌کرد، چطور؟ هیچ‌کس حتی کارگران آن کارخانه هم به خنده نمی‌افتادند. البته این روایت مسلماً ساختگی است، اما فقط در چارچوب همین روایت. روایت‌هایی مانند این مورد فراوان‌اند. یکی از استادان دانشکده کسب‌وکار هاروارد از بیمارستان‌ها

با عنوان «کارخانه‌های متمرکز» یاد می‌کند.^{۱۹} آیا چنین عنوانی برای جایی که می‌خواهید فرزندان را در آن به دنیا بیاورید مناسب است؟ آیا شما هم با آن دسته از سیاست‌مداران هم‌نظرید که معتقدند دولت هم باید مانند کسب‌وکارها اداره شود؟ آیا کسب‌وکارها هم باید مانند دولت اداره شوند؟ آیا فوتبال باید با همان لباس‌ها و تجهیزات که برای فوتبال آمریکایی مورد نیاز است بازی شود؟^{۲۰}

بزرگ‌ترین، برجسته‌ترین، کوچک‌ترین، عجیب‌ترین

بزرگ‌ترین سازمانی که به فکرتان می‌رسد چیست؟ انتخاب من به همان اندازه که برجسته است بزرگ نیست. اداره ملی خدمات سلامت انگلستان به این افتخار می‌کند که از ارتش سرخ چین، والمارت و راه‌آهن هند بزرگ‌تر است. یک مُشت استاندارد! این همان الگوی ذهنی مطلوبتان از پزشکی است که قرار است فرزندان را به دنیا بیاورد؟

کوچک‌ترین چطور؟ جواب این یکی را خیلی سریع پیدا کردم، شرکتی کوچک در تولید برجسب. این شرکت دو مدیر داشت: یکی برای تولید و دیگری برای فروش. آنها نمی‌فهمیدند چرا رسیدن برگه‌های سفارش به دست واحد تولید مدت زمان زیادی به طول می‌انجامد. من با رویکردی مشابه تیلور به بررسی سفارش‌ها پرداختم. برگه سفارش روی میز یکی از این دو مدیر قرار می‌گرفت تا او سفارش را تأیید کند و سپس برای تأیید نفر دوم ارسال می‌شد و مجدداً در اختیار نفر اول قرار می‌گرفت. نکته این داستان این است که برای ایجاد بوروکراسی، حتی دو مدیر هم کافی است.

عجیب‌ترین سازمانی که به فکرتان می‌رسد چیست؟ انجمن مجموعه‌داران نگهدارنده‌های کاغذ، یا انجمن مدیران اجرایی انجمن‌ها چطور است؟ چند سال قبل، با بیانیهٔ مأموریت انجمن خلبانان و مدیران مراسم خاک‌سپاری آمریکا مواجه شدم: «برای حفظ علاقهٔ مشترک به

پرواز و خدمات خاک‌سپاری، کنار هم گرد آمده‌ایم تا هم مصیبت‌ها را مدیریت کنیم و هم امنیت پروازها را بهبود دهیم.^[۱۲] آنها حتی نتوانسته بودند تصمیم بگیرند که مسافران را به سلامت به مقصد برسانند، یا اینکه به خاک بسپارند.

و متداول‌ترین سازمان؟ شاید رستوران‌ها، حتماً یکی‌شان اطراف شما وجود دارد. به این فکر کنید که حتی رستوران‌ها هم بسیار متنوع‌اند — از اغذیه‌فروشی‌های ارزان و محلی تا فست‌فودهای زنجیره‌ای، رستوران‌های لوکس و حتی مراکز تهیه غذا برای مراسم‌ها. نمی‌توانیم یک راه بهینه برای طراحی ساختار همه این رستوران‌ها پیدا کنیم، همان‌طور که نمی‌شود از یک سرآشپز برای پخت‌وپز در تمامی این رستوران‌ها کمک گرفت.

زبان الکن سازمان

دو زیست‌شناس کانادایی برای گفت‌وگو دربارهٔ تحقیقاتشان با هم ملاقات کردند. یکی روی خرس‌ها مطالعه می‌کرد و دیگری روی سگ‌های آبی. اما بیایید فرض کنیم که واژه‌هایی برای اشاره به این دو گونه جانور وجود ندارد و تنها لغت در دسترس پستاندار است، دقیقاً همان‌طور که ما واژه سازمان را همه‌جا به کار می‌بریم. این دو محقق درگیر بحثی دربارهٔ مکان مطلوب پستانداران به‌منظور گله‌ران زمستان می‌شوند.

زیست‌شناسی که روی خرس‌ها مطالعه می‌کند می‌گوید: «مسلماً در غارها»

زیست‌شناسی که روی سگ‌های آبی مطالعه می‌کند پاسخ می‌دهد: «شوخی می‌کنی؟ گونه‌های مهاجم درون غار می‌آیند و آنها را می‌خورند. آنها باید در حاشیه آب و دریاچه پناهگاهی چوبی برای خودش بسازند که با شنا کردن و رفتن به آن پناهگاه در امان باشند.»

زیست‌شناس نخست چنین واکنشی از خودش نشان می‌دهد: «کسی که شوخی می‌کند تو هستی، پستاندارها که گونه مهاجم ندارند!»

این دو زیست‌شناس به دلیل محدودیت واژگان در دست‌رسان به این گفت‌وگو ادامه می‌دهند، همان‌طور که ما به بحث‌هایمان ادامه می‌دهیم زیرا واژه‌های مناسبی برای گفت‌وگو درباره‌ی گونه‌های مختلفی از سازمان‌ها در دست نداریم. به همین دلیل است که از کستر و کارخانه با هم اشتباه گرفته می‌شوند. نادیده گرفتن تفاوت‌ها گونه‌ی مهاجم برای سازمان‌هاست؛ ما با نادیده گرفتن تفاوت‌های میان سازمان‌ها آنها را از میان می‌بریم. این کتاب با ارائه‌ی واژگان مناسب به دنبال حل همین مسئله است.

از پنج به هفت (و حتی فراتر)

من کتاب سازمان‌دهی در پنج الگو را در ۱۹۸۳ منتشر کردم که درواقع نسخه‌ی خلاصه‌شده‌ای از کتاب طراحی ساختار سازمان‌ها؛ تلفیقی از نتایج مطالعات بود که در ۱۹۷۹ منتشر شده بود.^{۱۷} این اواخر با در نظر گرفتن تجربه‌هایم در نیم قرن اخیر از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده بودم که زمان بازبینی آن نگاه، به‌ویژه با توسعه‌ی چارچوب پنج‌تایی آن به هفت الگو و ارائه‌ی هفت نیرو در نقش‌آفرین‌های اصلی طراحی ساختار سازمان، فرارسیده است.



عدد جادویی هفت

برحسب فرهنگ نمادها، «عدد پنج نشانه‌ی در مرکز بودن، هماهنگی و تعادل است».^{۱۸} شاید این‌طور باشد، اما عدد هفت نشانه‌ی «تکامل و تعالی» است، «نمادی از یکپارچگی انسان» و همین‌طور کمال او. پس چرا از هفت استفاده نکنیم؟

در مقاله‌ای معروف از جورج میلر روان‌شناس، با عنوان «عدد جادویی

1. Dictionnaire des Symboles

هفت، دوتا بیشتر یا دوتا کمتر^۱، به این نکته اشاره شده است که تمایل ما برای طبقه‌بندی پدیده‌ها و مقوله‌ها در دسته‌های هفت‌تایی (مانند عجایب هفت‌گانه، هفت روز هفته، یا موارد مشابه) نشان‌دهنده «حجمی» از اطلاعات است که می‌توانیم در حافظه کوتاه‌مدت و میان‌مدتمان نگهداری کنیم.^{۱۹} عجایب سه‌گانه دنیا کمی بی‌مزه است و اشاره به عجایب دوازده‌گانه هم رعب‌آور است. پس چرا در دنیای سازمان‌ها هم از عدد هفت استفاده نکنیم؟ به علاوه اینکه نه می‌خواهم شما را خیلی به دردسر بیندازم و نه خودم را. (حداقل تا وقتی به فصل ۱۷ نرسیده‌ایم).

هنگامی که در آستانه نگارش این کتاب بودم، با دوستم، جرمایا لی که در بوستون به حرفه مشاوره مشغول است و با آثارم کاملاً آشناست، گفت وگویی داشتم. او پرسشی مطرح کرد که مسیر کتاب را تغییر داد. بسیاری از کتاب‌های من (درباره استراتژی، وظایف مدیریتی یا توازن در جامعه) در قالب رویکرد تلفیقی نوشته شده‌اند و او پرسید که چرا اینها را با هم تلفیق نمی‌کنی و کتاب جدیدی نمی‌نویسی.^{۲۰} بنابراین تصمیم گرفتم عنوان اصلی کتاب را تغییر دهم تا درک مدیریت، تصمیم‌گیری و طراحی استراتژی را حول محور سازمان‌دهی جمع کنم و این کار را به گونه‌ای انجام دهم که برای هر شخصی که به دنبال درک سازمان است، مفهومی در بر داشته باشد. (تا چه اندازه در انجام این کار موفق بوده‌ام؟) همان‌طور که ممکن است حدس زده باشید، این کتاب هفت بخش دارد. بخش اول با عنوان «نگاهی دوباره به سازمان» برای درک روشن‌تر به چگونگی ترکیب هنر، مهارت و دانش برای تصمیم‌گیری، خلق استراتژی و مدیریت سازمان می‌پردازد؛ بخش دوم زیربناهای بنیادین طراحی سازمان را ارائه می‌کند و بخش سوم آنها را در قالب چهار الگوی اصلی

1. The Magic Number Seven, Plus or Minus Two

(شخصی، ماشینی، حرفه‌ای، و پروژه‌ای) طراحی سازمان در هم می‌آمیزد. این بخش‌ها هسته اصلی کتاب را شکل می‌دهند.

در کنار الگوها لازم است سازمان‌دهی را در قالب مجموعه‌ای از نیروها هم در نظر بگیریم. بر همین اساس، بخش چهارم به ارائه چهار نیروی اصلی سازمان‌دهی (یکپارچگی، کارایی، تخصص، و همکاری) می‌پردازد که هر یک از آنها در یکی از الگوهای اصلی غلبه بیشتری دارد، و سه نیروی دیگر (گسترش جداسازی، نفوذ فرهنگ، و تحمیل تعارض) را هم تشریح می‌کند که ممکن است در تمام الگوهای سازمانی رواج داشته باشند. این نیروها سه الگوی سازمانی دیگر (الگوی بخشی، الگوی هم‌بسته، و الگوی آوردگاه سیاسی) را پدید می‌آورند که در بخش پنجم تشریح خواهند شد و بدین ترتیب هفت الگو و هفت نیرو در اختیارمان قرار می‌گیرند.

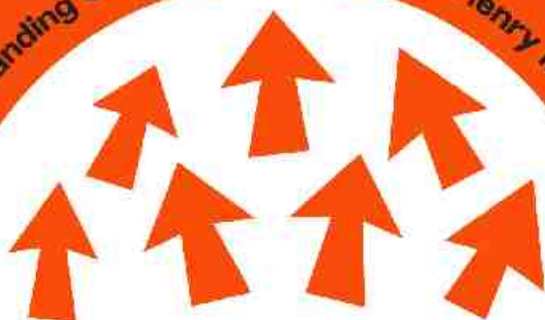
بخش ششم نیروها و الگوها را در هم می‌آمیزد تا نشان دهد نیروها چگونه روی یک الگوی خاص لنگر می‌اندازند و آن را تحت کنترل می‌گیرند، الگوهای هیبریدی پدید می‌آورند، و گذار سازمان‌ها را در طی چرخه عمر به پیش می‌برند.

بخش هفتم کتاب را با طرح ساختار در سطحی فراتر از هفت الگو به پایان می‌رساند. این کار در وهله نخست تشریح می‌کند سازمان چگونه مرزهایش را به چیزی فراتر از مرزهای متداول می‌گشاید، و سپس تشریح می‌کند فرایند سازمان‌دهی و طراحی ساختار در این شرایط چگونه انجام می‌شود.

آدم‌های گوشه‌گیری که زندگی اجتماعی را ترک کرده‌اند ممکن است نیازی به درک و فهم سازمان‌ها نداشته باشند، اما بقیه ما چنین نیازی داریم، حداقل اگر بخواهیم به صورت سازنده‌ای از سازمان‌ها استفاده کنیم. باید بفهمیم این جانوران چه هستند، چگونه کار می‌کنند، چه موقعی کار نمی‌کنند، و چگونه می‌توانیم بهتر از آنها کار بکشیم. پاسخ

به این پرسش ها مهم است، زیرا به محض اینکه این کتاب را زمین بگذارید، با خرس ها، سگ های آبی، و سایر جانوران دنیای سازمان ها مواجه خواهید شد. کمک در راه است!

Understanding Organizations...Finally! • Henry Mintzberg



همه ما از بدو تولد در بیمارستان در دنیای سازمان‌ها زندگی می‌کنیم. برخلاف آدم‌های گوشه‌گیری که زندگی اجتماعی را ترک کرده‌اند، بقیه ما نیاز به درک و فهم سازمان‌ها داریم. باید بفهمیم که

این جانوران عجیب‌الخلق چه هستند و چگونه کار می‌کنند.

چه موقعی کار نمی‌کنند، و چگونه می‌توانیم بهتر از آنها کار بکشیم. برای همین وقت آن رسیده که از اصول بدیهی سازمان‌دهی رها شوید و بر اساس هفت الگو و هفت نیروی معرفی‌شده در این کتاب سازمان بهتری طراحی کنید.



انتشارات آریانا قلم

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب طراحی سازمان یا سفارش نسخه
کامل آن به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

AryanaGhalam.com

کلیک کنید

