

Analyzing the Fundamental Patterns of Mintzberg's Organizational Configuration: Personal Enterprise, Programmed Machine, Professional Assembly and Project Pioneer

Alireza Tashakorian Jahromi

Assistant Professor of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, University of Birjand, Birejand, Iran.

Article Info

Keywords:

Mintzberg, Organizational Configuration, Personal Enterprise, Programmed Machine, Professional Assembly, Project Pioneer.

ABSTRACT

Henry Mintzberg is a professor of management studies at McGill University and one of the most prominent contemporary theorists of management, who is considered one of the world's most influential writers in the field of management. This article examines and interprets Mintzberg's new perspective, which is a re-examination by him of four types of organizational configuration according to conditions, technology, strategies, etc., which are specific to each organization. Considering the importance of organizations and their dominance in our lives, Mintzberg proposes four final fundamental forms of organizations, including the personal enterprise, programmed machine, professional assembly and project pioneer, to go beyond the concept of prescribing a design prescription for all organizations. and each has its own management style and strategy. Some organizations are close to one of these types and others are a combination of them. However, since organizations are made up of people and each of them is different, then every organizational structure must These differences should be taken into account through the design process. In this article, with a clear explanation of four types of organizations, an attempt has been made to provide a comparative view with the previous structures proposed in Mintzberg's five-part model, and with the proposed analysis, a theoretical framework of these concepts has been explained.

واکاوی الگوهای بنیادین پیکربندی سازمانی مینتزبرگ:

کسب و کار شخصی، ماشین برنامه ریزی شده، انجمن متخصصان و پیشتاز پروژه

دکتر علیرضا تشکریان جهرمی^۱

چکیده

هنری مینتزبرگ استاد مطالعات مدیریت در دانشگاه مک گیل و یکی از برجسته ترین نظریه پردازان معاصر مدیریت بوده که از تاثیرگذارترین نویسندگان جهان در زمینه مدیریت محسوب می شود. این مقاله به بررسی و تفسیر دیدگاه جدید مینتزبرگ می پردازد که یک واکاوی مجدد توسط او از چهار نوع پیکربندی سازمانی با توجه به شرایط، فناوری، استراتژی ها و .. که مختص هریک از سازمان ها است، می باشد. با توجه به اهمیت سازمان ها و تسلط آنها بر زندگی ما، مینتزبرگ برای گذر از مفهوم تجویز یک نسخه طراحی برای همه سازمان ها، چهار شکل بنیادین نهایی از سازمان ها ارائه می کند که شامل کسب و کار شخصی، ماشین برنامه ریزی شده، انجمن متخصصان و پیشتاز پروژه بوده و هر کدام شیوه مدیریت و استراتژی خاص خود را دارند. برخی از سازمان ها به یکی از این گونه ها نزدیک اند و برخی دیگر ترکیبی از آنها می باشند. با این وجود، از آنجایی که سازمان ها از افراد تشکیل شده اند و هر کدام از آنها متفاوت هستند، پس هر ساختار سازمانی نیز بایستی با لحاظ این تفاوت ها از طریق فرآیند طراحی تطبیق داده شود. در این مقاله نیز با تبیین شفاف از چهار گونه سازمانی سعی بر آن شده است که یک نگاه تطبیقی با ساختاربندهای قبلی مطرح شده در الگوی پنج بخشی مینتزبرگ ارائه گردیده و با واکاوی مطرح شده، یک چارچوب نظری از این مفاهیم تبیین گردد.

کلیدواژه ها: مینتزبرگ، پیکربندی سازمانی، کسب و کار شخصی، ماشین برنامه ریزی شده، انجمن متخصصان، پیشتاز پروژه.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۳۱.....

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۲۹.....

۱. مقدمه

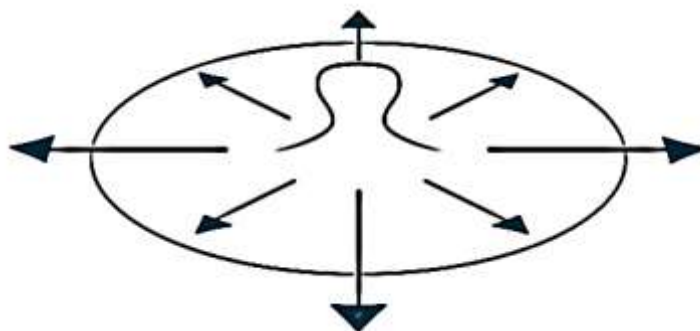
در عصر ما، سازماندهی گامی ضروری برای نیل به اهداف سازمان های بزرگ و پیچیده است. سازماندهی فعالیتی مستمر و پیوسته است مدیر همواره با آن روبروست. از اینروست که به زعم صاحب نظران مدیریت، مدیران باید در محیط متغیر و متحول امروز، بطور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق دهند و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. دورانی را که مدیران ساختاری را برای سازمان طراحی می کردند و این ساختار مدت ها پاسخگوی نیاز بود، سپری شده است و مدیران امروز باید دائماً درصدد اصلاح و بهبود سازمان و طراحی مجدد آن باشند (الوانی، ۱۳۹۲، ص ۹۵). ما در دنیایی از سازمان ها زندگی می کنیم، از بدو تولد در بیمارستان ها تا زمان دفن. در این بین، ما توسط سازمان ها آموزش می بینیم، استخدام می شویم، سرگرم و خشمگین می شویم. انسان ها در دنیایی از سازمان ها زندگی می کنند و سازمان ها جزء جدایی ناپذیر از زندگی امروزی بشری هستند و مهمتر از آن پرداختن به این مهم است که واقعاً چقدر سازمان ها و به ویژه تفاوت های آنها را درک کرده ایم؟ (Mintzberg, ۲۰۲۳: ۱). مینتزبرگ برای اینکه سازمان ها بتوانند متناسب با شرایط، نقش خود را ایفا کنند و قسمت های مختلف سازمان با هم برای رسیدن به اهداف آن گام بردارند، به بررسی این موضوع پرداخته است. مینتزبرگ معتقد است که نمودارهای سازمانی که بسیار فراگیر شده اند صرفاً به ما می گویند که چه کسی بالاتر از چه کسی نشسته است و اکنون بیش از اندازه داریم بر اقتدارهای رسمی تمرکز می کنیم. به نظر وی بین سازماندهی و سازماندهی مجدد تفاوت خاصی وجود ندارد بلکه صرفاً افراد یا باکس ها در نمودارها جا به جا شده اند. امروزه باید به سمتی در شکل دهی سازمان ها پیش برویم که محور آن حس قدرتمندی از جامعه باشد. مینتزبرگ اصطلاح "جامعه خود رهبری" را عنوان می کند بدین گونه که شیوه های فعلی رهبری حول محور رهبر فردی و بر اساس ابتکار شخصی است. در حالی که یک رهبر جامعه شخصاً درگیر است تا دیگران را درگیر کند تا همه و همه بتوانند ابتکار عمل را اعمال کنند. مدیران هم مثل سایر کارکنان شهروند آن سازمان هستند. مثل ویکی پدیا، لینوکس و .. که به این روش کار می کنند و زمان آن فرا رسیده است که به اندازه کافی رهبری را بپذیریم - رهبری که صرفاً در صورت لزوم مداخله کند و در عین حال افراد سازمان را تشویق کند تا به کارها ادامه دهند. در واقع سازمان های مؤثر، اجتماعات انسان ها هستند، نه مجموعه ای از منابع انسانی. همانطور که پیشتر در خصوص طرح های سازمانی مینتزبرگ در کتب و مقالات متعددی اشاره شده است، طرح ساختاری مینتزبرگ از ساختارهای ایده آل (۱۹۷۹) و بازنگری مجدد او در سال ۱۹۹۳ یکی از ارزشمندترین و متداولترین مدل ها در تحلیل و تشریح طراحی های ساختار سازمانی به شمار می رود. قالب ها و پیکره هایی که او مناسب سازماندهی برای سازمان ها و مؤسسات عنوان نموده در هفت الگو و طرح طبقه بندی شده اند (البته در اکثر نوشته های فعلی تنها به پنج طرح سازمانی اشاره شده است): (۱) ساختار سازمانی ساده (۲) ساختار دیوانسالاری (بوروکراسی) ماشینی (۳) ساختار دیوانسالاری (بوروکراسی حرفه ای) (۴) ساختار بخشی (۵) ساختار ادھوکراسی (ساختار تخصصی ویژه) (۶) ساختار رسالتی (۷) ساختار سیاسی (دهقان و مرادی آیدیشه، ۱۳۹۰).

در ابتدای بحث به سخن زیبایی یک معمار معروف به نام یوکویاما اشاره می کنیم که می گوید: «طراحی جدید را عمداً ناقص بگذارید، اجازه دهید زندگی، فضاها را پر کند» - در این مقاله مفهوم زندگی برای افراد در ساختارهای کسب و کار شخصی، ماشین برنامه ریزی شده، انجمن متخصصان و پیشتان پروژه متبلور می گردد. تفکر غالب اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰ در طراحی ساختار، نگرش ساختاری "یک بهترین راه" بود که تنها به ابعاد ساختاری در قالب قاعده های طراحی یا عناصر و ارکان ساختار توجه داشت. در سال های اخیر نظریه های مدیریت از ساختار "یک بهترین راه" به سوی "بستگی دارد" تغییر نگرش داد. نظریه های اقتضایی در رابطه با

طراحی سازمانی چنین تجویز می کنند "در موقعیت های مشخص، الگوی سازمانی مشخص (دهقان و مرادی آیدیشه، ۱۳۹۰). با این حال، هنوز به جستجوی بی ثمر خود برای «یک بهترین راه» جهت طراحی و مدیریت همه سازمان ها ادامه می دهیم. همانطور که گونه های مختلفی از جانوران وجود دارد می توان گفت که گونه های مختلفی از سازمان ها نیز وجود دارد و مثل تفاوتی که بین جانداران مشهود است، سازمان ها نیز به همین نحو متفاوتند. اما سوالی که مطرح می شود اینست که آیا واقعاً یک شکل و طراحی خاص می تواند برای همه مناسب باشد؟ بایستی این موضوع را درک کنیم که بیمارستان یک کارخانه نیست و همینطور یک شرکت سینمایی مشابه یک نیروگاه هسته ای نمی باشد. بنابراین چهار گونه پیکربندی که با غالب سازمان ها تناسب بیشتری دارند، مورد بررسی قرار می گیرند. هنری مینتزبرگ در کتاب جدید خود تحت عنوان "درک غایی سازمان ها" به این چهار الگوی کسب و کار شخصی، ماشین برنامه ریزی شده، انجمن متخصصان و پیشتاز پروژه بصورت مفصل می پردازد (Mintzberg, ۲۰۲۳). هر کدام از این چهارگونه، یک پیکربندی منسجم از عناصر خود را تشکیل می دهد، به عبارت دیگر، هر کدام با توجه به شرایط خاص خود، فناوری که استفاده می کند، مهارت های مورد نیاز کارگزارانش، قابل پیش بینی بودن کارش و غیره روش خاص خود را برای ساختار، مدیریت و تدوین استراتژی خود دارند. پس انتظار می رود با درک این موارد بتوان به درک عمیق تری از سازمان ها دست یافت. برای تبیین این موضوع بهتر است از یک مثال آغاز گردد: برای تیم های ورزشی؛ در مسابقات قایقرانی، صاحب قایق می تواند تقریباً همه چیز را شخصاً به عهده بگیرد. در فوتبال که برنامه ریزی شده ترین ورزش هاست، همه بازیکنان در ترکیب های منظمی صف می کشند (حتی تشویق کننده ها) و دستورات را دنبال می کنند، در حالی که در بیسبال، بازیکنان جدا از هم می ایستند تا کار خودشان را با هم انجام دهند. همه این موارد ممکن است به اندازه کافی واضح باشد، اما بایستی در نظر داشت که اغلب چطور این تفاوت ها را با تلفیق این اشکال نادیده می گیریم. مثلاً شرکت مشاوره ای را در نظر بگیرید که آخرین تکنیکی که برای برخی از سازمان های متمرکز ماشین، توسعه یافته است را بر روی یک سازمان متخصص کاملاً غیرمتمرکز اجرا می کند. سوال اینجاست که آیا ساختار یک بیمارستان می تواند شبیه به یک ساختار «کارخانه متمرکز» باشد؟ حتی در رستوران ها که همگی جزء یک صنعت محسوب می شوند، ما نمی توانیم بهترین روش برای طراحی ساختار همگی آنها پیدا کنیم (Mintzberg, ۲۰۲۴). اما می توان این فرآیندها را بهتر درک کرد زمانی که نحوه ایفا کردن نقش آنها در این چهار شکل را همانطور که در زیر توضیح داده شده است، در نظر بگیریم:

الگوی کسب و کار شخصی

الگوی کسب و کار شخصی با وجود یک رئیس در مرکزیت، ساختار یافته است (شکل شماره ۱) (Mintzberg, ۲۰۲۴). در این گونه سازمان ها مهمترین چیز هدایت مرکزی است (مینتزبرگ، ۱۳۹۸: ۶۰). سازوکار اصلی هماهنگی در این ساختار توسط سرپرستی مستقیم صورت می پذیرد (مرادی و خادم، ۱۳۹۲). کلمه کسب و کار در اینجا برای تأکید بر ماهیت کارآفرینانه چنین سبک رهبری استفاده شده است. در واقع کسب و کار شخصی در برابر ساختار، به ویژه سیستم های برنامه ریزی و کنترل مقاومت می کند که این خود متعاقباً مانع از انعطاف پذیری رئیسی می شود که نقش اصلی در کنترل را برعهده دارد. همانطور که زمانی که از مدیر یک زنجیره خرده فروشی معروف پرسیده شد که چرا آنها اغلب موجودی کالا ندارند. در پاسخ بیان شد که: "زیرا بنیانگذار از برنامه ریزی متنفر است".



شکل ۱: الگوی کسب و کار شخصی

اغلب بنگاه ها و کسب و کارهای کوچک مثل خواربارفروشی در یک محله مثالی از این مورد می تواند باشد. البته در این گونه نمونه های بزرگی را هم می توان اشاره کرد مثل نظام های سیاسی استبدادی با یک دیکتاتور در راس کار که تمام قدرت را در اختیار دارد (میتزبرگ، ۱۳۹۸: ۶۰). این الگو از حیث اینکه از پیچیدگی کمی برخوردار است، رسمیت پایینی دارد و اختیارات در دست یک شخص متمرکز است می تواند همچون یک ساختار ساده عمل کند. نقاط قوت این ساختارها در سادگی، انعطاف، شکل گیری سریع و حداقل بودن میزان ابهام در اهداف چنین ساختاری است. تفاوت اینگونه ساختارها با سایر این است که اگر رئیس در چنین ساختارهایی دستور دهد، زیرمجموعه بدون چون و چرا می پذیرند در صورتیکه همین امر در ساختارهایی مثل انجمن متخصصان باید دلیل موجهی برای انجام کار وجود داشته باشد تا پذیرش صورت بگیرد. از نقاط ضعف این ساختار می توان ریسک بالای آن و از هم گسیختگی مرکز تصمیم گیری در اینگونه سازمان ها اشاره نمود. رهبری در آن می تواند سازمان را از مسیر خود منحرف کند - همانطور که استیو جابز در اوایل، کار خود را با غفلت از حوزه بازاریابی انجام داد - یا اینکه رهبر این سازمان ها از دنیا برود و حفره بزرگی در مدیریت ایجاد کند. معمولاً، کسب و کارهای شخصی پس از خروج رئیس شان چندان خوب عمل نمی کنند.

برای راه اندازی یک کسب و کار، شخصی که تمایل به کارآفرینی دارد باید امکانات را تامین کند، کارکنان را استخدام کند، فرهنگ را ایجاد کند و همه اینها را در یک موجودیت کارآمد تثبیت کند. این قدرت زیادی را در اختیار یک فرد قرار می دهد که تا زمانی که او در راس کار است می تواند ماندگار بماند. برای نمونه افراد کارآفرینی چون استیو جابز و محمد یونس را می توان در نظر گرفت. علاوه بر این، هنگامی که یک سازمان متشکل از ساختار دیگری، نیاز دارد که تغییر کند، ممکن است به شکل ساختار شخصی بازگردد تا به یک فرد با اراده قوی اجازه دهد تا ساختار رسمی را زیر پا بگذارد، دیدگاه جدیدی ایجاد کند و آن را به عمل برساند. به عبارت دیگر، ساختارها ممکن است تغییر ناپذیر باشند تا زمانی که شرایط شان تغییر کند. در کسب و کار شخصی، رئیس به طور کامل و آزادانه مدیریت می کند. ممکن است مدیران واحدهای خاصی در این سازمان ها وجود داشته باشند، اما آنها تمایل دارند که سیگنال های خود را از رئیس بگیرند - مانند تیمی که از رهبر خود پیروی می کنند. در واقع، غیر عادی نیست اگر همه افراد نتایج را به آن رئیس گزارش دهند. این روسا تمایل به انجام دادن کار دارند: آنها با مشتریان ملاقات می کنند، عملیات را بررسی می کنند، حتی گاهی اوقات محصولات را طراحی می کنند. مثلاً مدیرعامل بانک سلطنتی کانادا که در راه فرودگاه در پی گزارش شکستن یک دستگاه خودپرداز، از اداره ای بازدید می کند را نه تنها می توان مدیری جزئی نگر دانست بلکه او از طریق هدایت کردن مدیریت می کند. در اینجا دیگر رئیس صرفاً به موضوعات کلان نمی پردازد بلکه به گونه ای مدیریت میدانی انجام می دهد. یا مثل استیو جابز به جای آنکه در دفترش به کارها بپردازد، صبح هایش را در آزمایشگاه اپل با مهندسان روی طراحی محصولات خاص کار می کرد. برای او، این جزئیات چیز

مهمی بود. پیامد این مدیریت به ظاهر جزئی نگر، ایل را به با ارزش ترین شرکت در جهان تبدیل کرد. این نوع رهبری متعهد می تواند مزیت بزرگ کسب و کار شخصی باشد (Mintzberg, ۲۰۲۴).

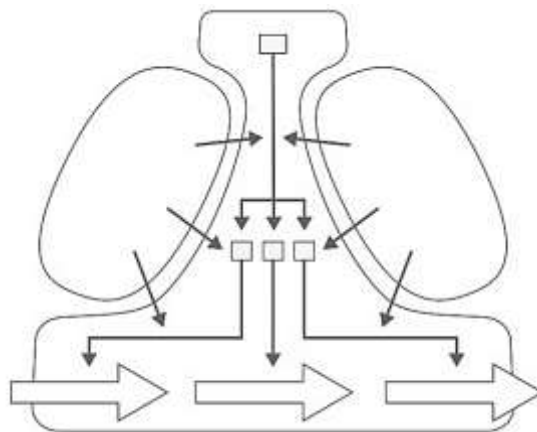
الگوی ماشین برنامه ریزی شده

این سازمان ها مثل یک ماشین خوب روغن کاری شده عمل می کنند و موضوع اصلی در اینگونه سازمان ها کارایی می باشد. الگوی ماشین برنامه ریزی شده بصورت یک زنجیره فرمان عمودی بر روی یک زنجیره افقی از عملیات، همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است (همان منبع)، ساختار می یابد، و غالبا همه چیز به شدت توسط سیستم های رسمی کنترل می شود. سازمان های ماشینی علاقه مند به نظم، سلسله مراتب، سیستم ها و به ویژه قوانین هستند و تمام مسائل در این سازمان ها بصورت کمی و با محاسبات عددی انجام می شود. هر چیزی که قابل تصور است باید برای کنترل برنامه ریزی شود، حتی گاهی مشتریان. همه چیز به دفعات اندازه گیری شده و مورد برنامه ریزی قرار می گیرد. بنابراین، در اینگونه ساختارها، کارایی بیشتر از همه چیز اهمیت دارد. بطور مثال مشخص می گردد که بایستی چقدر زمان ببرد تا یک آشپز در یک فست فود زنجیره ای یک همبرگر را آماده کند. اینچنین وضعیتی آموزش پرسنل را ساده کرده اما کارها برای آنان خسته کننده و نظارت ها غیرقابل تحمل می گردد. در این الگوی ماشین مانند، می توان تقسیم کار شدیدی را بین اپراتورهایی که به انجام کار مشغول هستند، مدیران صفی که آن را اداره می کنند و تحلیلگرانی که کنترل های رسمی را طراحی می کنند، یافت. بیشتر اینها برای ساده سازی، تخصصی و مشخص کردن مشاغل عملیاتی تا حد امکان در نظر گرفته شده است. علاوه بر این، سازمان های ماشینی تمایل دارند همه را به وضوح در جای خودشان قرار دهند، چه کارگرانی که در ایستگاهشان روی خط مونتاژ هستند و چه مدیرانی که در پست هایشان در نمودار سازمانی قرار دارند. سازوکار اصلی هماهنگی در این ساختار توسط استانداردسازی کار صورت می پذیرد (مرادی و خادم، ۱۳۹۲).

این ساختار از حیث حاکمیت قوانین و مقررات رسمی، گروه بندی وظایف بصورت عمودی و افقی (که مینتزبرگ از اصلاح استوانه^۱ که افراد مختلف را در سازمان بصورت عمودی تفکیک می نماید مثلا بخش تولید را از بخش فروش جدا می کند و اصطلاح باریکه^۲ برای تفسیر مرزهای افقی جریان اطلاعات در سطوح سازمانی استفاده می کند) (مینتزبرگ، ۱۳۹۸: ۶۶-۶۸)، اختیارات متمرکز، تصمیم گیری سلسله مراتبی و تمایز واضح بین فعالیت ها همچون یک ساختار بوروکراسی ماشینی عمل نماید. نقاط قوت چنین ساختاری انجام فعالیت های استاندارد بصورت کارا و ایجاد پدیده صرفه جویی ناشی از مقیاس بدلیل در کنارهم قرار گرفتن کارشناسان مشابه می باشد. اما نقاط ضعفی هم در این ساختار می تواند مشاهده نمود من جمله: تعارض بین واحدهای سازمان بدلیل تخصص گرایی، تحت الشعاع قرار دادن اهداف کلی سازمان توسط اهداف واحدهای وظیفه ای و کارآمدی صرفا برای زمانی است که تصمیمات برنامه ریزی شده باشد.

^۱ - Silo

^۲ - Slabs



شکل ۲- الگوی ماشین برنامه ریزی شده

ساختار ماشین‌های برنامه‌ریزی‌شده را در تولید انبوه، به‌طور کلاسیک در خط مونتاژ (خودرو، فولادسازی و...)، سازمان زندان‌ها، اداره مالیات و همچنین در توزیع انبوه خدمات، مانند شرکت‌های بیمه، که بسیاری از کارمندان در آن کار می‌کنند، می‌توان یافت. اینگونه سازمان‌ها همانطور که توسعه می‌یابند، تمایل دارند آنچه قبلاً انجام داده‌اند و آنچه که اغلب انجام می‌دهند را رسمی کنند و در نتیجه به این شکل کشیده می‌شوند. تحقیقات نشان می‌دهد که این نوع ساختار با استراتژی سرباز وفادار سازگاری بیشتری دارد (گرچی و همکاران، ۱۳۹۹). به‌طور کلی، مجموعه یکپارچه‌ای از وظایف ساده باید به‌طور دقیق، پیش‌بینی شده و مداوم توسط انسان‌ها به جای ماشین‌های واقعی انجام شود اما نباید فراموش کرد که گرچه می‌توان با انسان‌ها به مثابه قطعات مکانیکی رفتار کرد، اما هرگز اینچنین نیستند. ماشین برنامه‌ریزی‌شده از موقعیت‌یابی استراتژیک و برنامه‌ریزی عملیاتی با نام برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌کند و همانطور که ادعا می‌شود؛ آنچه که ماشین برنامه‌ریزی‌شده آن را برنامه‌ریزی استراتژیک می‌نامد، اغلب به برنامه‌ریزی عملیاتی تقلیل می‌یابد. بسیاری از کسب و کارهای شخصی، به‌ویژه در تولید و خدمات انبوه، با رشد و افزایش سن، به ماشین‌های برنامه‌ریزی‌شده تبدیل می‌شوند و چشم‌انداز استراتژیک بنیان‌گذار را با خود به همراه دارند، مثل چیزی که در حال حاضر در آمازون مشهود است. از این رو، وقتی سازمانی که به عنوان یک ماشین برنامه‌ریزی‌شده ساختار یافته است باید دستخوش تغییرات استراتژیک قابل توجهی شود، تمایل دارد به یک ساختار کسب و کار شخصی بازگردد تا به یک رئیس با اراده قوی اجازه دهد تا تغییرات لازم را تصور و اعمال کند (Mintzberg, ۲۰۲۴).

مدیریت در سازمان برنامه‌ریزی‌شده به معنای تنظیم دقیق کل دستگاه است و در صورت عدم موفقیت، بازگرداندن آن به مسیر از طریق مدیریت بر مبنای استثناء می‌باشد. مدیران در تمام سطوح - از سرکارگرا در عملیات گرفته تا مدیران اجرایی در مجموعه - باید با تنظیم دقیق آن به‌طور مداوم کل دستگاه را در مسیر خود نگه دارند، زیرا هر گونه اختلال یا تعارض می‌تواند مکان را به آشوب بکشانند. در واقع در مدیریت بر مبنای استثناء تعیین هدف، تخصیص منابع و روش‌های انجام کار را سرپرستان واحدها انجام می‌دهند و مدیران عالی، هنگامی دخالت می‌کنند که جریان عادی امور دچار اختلال شده باشد. اصل بر این است که کارکنان امور را سازماندهی کنند و روش‌های تعیین هدف را مشخص کنند و هر جا مشکلی ایجاد شد، مدیر مشکل را حل کند. به عبارتی در این روش اصل بر تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل به کارکنان است. برای تصمیم‌گیری در مدیریت بر مبنای استثناء، عکس‌العمل رهبر در رویارویی با انحرافات و اشتباه‌ها و انجام اقدامات اصلاحی را شامل می‌شود (موغلی، ۱۳۸۲). همانطور که یک مدیر عامل جنرال

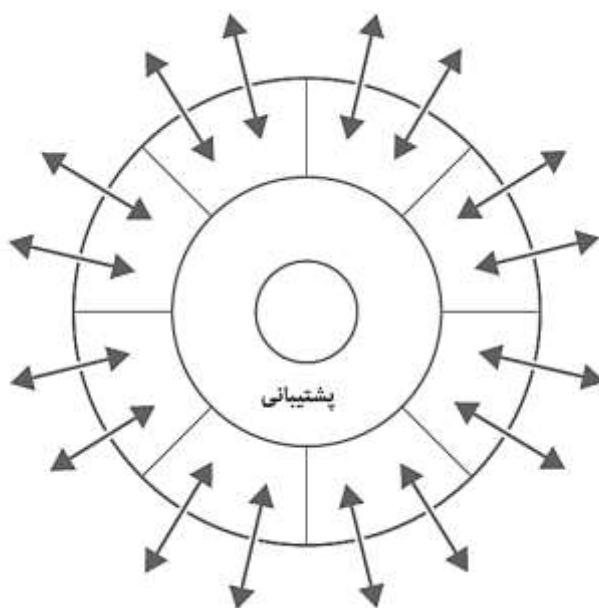
موتورز ادعا کرد، "عدم اطمینان، بزرگترین دشمن است." هنگامی که اختلالات ظاهر می شوند و اقدامات مطابق برنامه پیش نمی روند، مدیریت بر مبنای استثناء، به جای مواجهه با تغییرات، برای از بین بردن این عدم اطمینان به میدان می آید.

الگوی انجمن متخصصان

این ساختار غیرمتمرکزترین شکل از چهار گونه پیکربندی است، حداقل برای متخصصان. موضوع اصلی این شکل از سازمان، بیشتر از آنکه کارایی باشد، مهارت است و متخصصان را در یک ساختار بسیار غیرمتمرکز گرد هم می آورد تا خدمات خود را نسبتاً مستقل انجام دهند مثل بیمارستان ها، شرکت های حسابداری، شرکت های مهندسی که غالب کار اصلی آنان بر پایه مهارت است. ممکن است به نظر برسد که متخصصان با هم کار می کنند، اما بیشتر، آنها جدا از هم کار می کنند. آموزش های متمادی به آنها آموخته است که دقیقاً آنچه انتظار می رود را انجام دهند و نیازی به ارتباط با یکدیگر برای هماهنگی در این رابطه نمی باشد (مینتزبرگ، ۱۳۹۸: ۵۹). در واقع به نظر می رسد این نوع طرح به جای تخصص گرایی وظیفه ای بر تخصص گرایی اجتماعی متکی است یعنی تخصص گرایی بر مبنای مالکیت مهارت های فردی (رنگریز و محرابی، ۱۳۹۰: ۱۹۰). تحقیقات نشان می دهد که این نوع ساختار با استراتژی متخصص متعهد می تواند سازگاری بیشتری داشته باشد (گرچی و همکاران، ۱۳۹۹). به عنوان مثال، در اتاق عمل بیمارستان، پزشکان و پرستاران می توانند بدون رد و بدل کردن یک کلمه، جراحی های پیچیده ای انجام دهند. به نوازندگان در کنسرت یا حتی اجتماع مورچه ها توجه کنید که بدون نیاز به ارتباط مستقیم یا دستورات، هماهنگی شگفت انگیزی را در بین آنها مشاهده خواهید کرد. آنها بطور مجزا با هم کار می کنند - درست مانند بازی دو نفره در بیسبال، جایی که زیبایی در اجراست، نه نوآوری. (مثلاً آیا یک تیم بیسبال به یک بازیکن خلاق نیاز دارد؟ یا آیا کسی دوست دارد توسط یک جراح خلاق عمل شود؟). در واقع چیزی که می توان استنباط کرد اینست که در اینجا حرفه ای متخصص بودن در عمل مهمتر از خلاقیت و نوآوری کردن است. همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده است (Mintzberg, ۲۰۲۴)، آنها بصورت گروهی در مجموعه ای از بخش های منفک شده کار می کنند، همانطور که پزشکان اطفال و سالمندان در ارائه خدمات به بیماران مربوط به خود کار می کنند.

این ساختار از این حیث که می تواند وظایفی که نیاز به مهارت های بالای متخصصین دارد را بصورت کارآمد انجام دهد و اینکه متخصصان نیازمند استقلال و آزادی عمل هستند همچون بوروکراسی حرفه ای عمل می کند. از معایب این ساختار اینست که گرایش به ایجاد تعارض وجود داشته و مانند سازمان های ماشینی تابع قوانین بوده با این تمایز که این قوانین توسط خود متخصصان تدوین می گردد. در حالی که سازمان ماشینی به اختیار و قدرت اداره می پردازد، سازمان متخصص به استقلال مهارت ها می پردازد. به عبارت دیگر، اینها بیش از مفهوم بوروکراسی، بر اساس شایسته سالاری هستند که بر مهارت متمرکز شده اند، نه بر کارایی - اگرچه این هم می تواند منجر به اشتباه شود (مانند زمانی که " عملیاتی با موفقیت بالایی انجام شده، اما به نتیجه مطلوبی منجر نشده است") (همان منبع). در واقع در اینجا مشاهده می گردد که مینتزبرگ برای این ساختار، مفهوم شایسته سالاری را پر رنگ تر از مفهوم بوروکراسی می بیند. همانطور که می دانیم مطالعات نشان داده است که کیفیت بوروکراسی با معرفی سیستم های پرسنلی شایسته سالار شکل می گیرد، چراکه شایسته سالاری ها، برخلاف بوروکراسی های سیاسست زده، شایسته ترین متقاضیان را برای مشاغل مورد نظر انتخاب می کنند (آندرسون، ۲۰۱۸). به نظر می رسد که مینتزبرگ در معرفی ساختار انجمن متخصصان از این جهت بر شایسته سالاری تاکید می کند که در این ساختار، قدرت در دست افراد متخصص و منتخب قرار می گیرد (سیستم شایسته سالاری) نه اینکه صرفاً افراد بدلیل جایگاه های قانونی و پست و مقام های اعطا شده به هر دلیل و یا شیوه ای دارای قدرت قانونی شده باشند. در اینجا سلسله مراتب وجود دارد، اما به دو صورت متفاوت. مدیران به سلسله مراتب اختیارات خود از بالا به پایین نگاه می کنند، در حالی که افراد حرفه ای و متخصص به دنبال بهبود وضعیت خود در سلسله مراتب هستند. سازوکار اصلی هماهنگی در این ساختار توسط استاندارد مهارت صورت می پذیرد (مرادی و خادم، ۱۳۹۲). همچنین در این سازمان ها، کارکنان پشتیبانی می توانند

کاملاً بزرگ باشند (بصور دایره میانی که در شکل ۳ نشان داده شده است): با توجه به هزینه بالایی که صرف متخصصان می گردد، منطقی است که تا حد امکان از آنها پشتیبانی شود (Mintzberg, ۲۰۲۴).



شکل ۳- الگوی انجمن متخصصان

در ساختار انجمن متخصصان، بسیاری از امور مدیریتی خارج از ساختار انجام می پذیرد. طی یک قرن، نقش‌های مدیریتی به عنوان برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل توصیف شده‌اند که در واقع همه این کلمات برای کنترل کردن امور هستند. اینها ممکن است که برخی از امور مدیریتی را در ساختارهای کسب و کار شخصی و ماشین برنامه ریزی شده توضیح دهند، اما به ندرت غالب آنها در ساختار انجمن متخصصان نمایان می گردند. با توجه به افراد متخصص، مدیران باید بیش از اینکه کنترل گر باشند، متقاعد کننده باشند و بیش از اینکه توانمندسازی کنند بایستی الهام بخشی نمایند، در واقع این مدیرانی که توانایی زیرکی برای انجام این کار دارند می توانند بسیار تأثیرگذار باشند، حتی اگر به اندازه مدیران ساختارهای کسب و کار شخصی و ماشین برنامه ریزی شده دارای قدرت نباشند. تفاوت واقعی در مدیریت کردن در اینجا در موضوع بیرونی بودن آن است. اگر به این پنج کلمه فوق الذکر نگاهی بیندازیم، گویی مدیران هیچ کاری جز امر کنترل در داخل سازمان انجام نمی‌دهند. با این حال، اگر مدیری را در محل کار تماشا کنید - در واقع در هر چهار گونه سازمانی - احتمالاً متوجه خواهیم شد که آنها حداقل نیمی از وقت خود را صرف ارتباط با افراد بیرون از سازمان می کنند. اما در هیچ جا بیشتر از ساختار انجمن متخصصان، افراد متخصص از مدیرانشان انتظار ندارند که به جای نظارت بر آنها، از آنان حمایت کنند - به عنوان مثال، گرفتن بودجه از افراد موثر در بیرون از سازمان، در قالب کمک های مالی برای تجهیزات یک بیمارستان یا اخذ بودجه کلان از دولت برای یک دانشگاه دولتی. با این حال همزمان، مدیران بایستی با همین افراد موثر بیرونی فاصله شان را به گونه ای حفظ کنند تا متخصصان بتوانند با کمترین دخالت کار کنند. شاید هیچ چیز به اندازه تحمیل اصلاحات تکنوکراتیک توسط مقامات بیرونی یا دولتی، روح خدمات تخصصی ما را به ویژه در مکان های آموزشی و مراقبت های بهداشتی نشکسته باشد. در مواجهه با اهدا کنندگان و مقاماتی که تفاوت بین شایسته سالاری و بوروکراسی را درک نمی‌کنند،

مدیریت در ساختار انجمن متخصصان مستلزم یک اقدام ظریف برای ایجاد تعادل است به گونه ای که هم افراد موثر بیرونی را به داخل جذب کند و در عین حال هم، آنها را از دخالت در امور حفظ نماید(همان منبع). گاهی ممکن است افرادی که مسبب اعطای بودجه ای برای یک بخش شده اند، در امور مربوط به آن دخل و تصرف کرده یا تمایل داشته باشند که منویات خودشان در مدیریت آن بخش مورد توجه قرار گرفته و اجرایی گردد. اینجا نقش مدیر بسیار حائز اهمیت است که از یکسو شرایط جذب چنین منابعی را فراهم نموده و از طرفی دیگر اعمال چنین سلايق شخصی از سوی افراد بیرون از سازمان را مدیریت نماید(همان منبع).

از منظر استراتژیک، ساختارهای انجمن متخصصان که در یک حوزه کار می کنند می توانند به طور قابل ملاحظه ای به هم شبیه باشند. بیمارستان منطقه خود را با سایر بیمارستان ها در کل شهر یا دانشگاه منطقه خود را با سایر دانشگاه های دیگر مقایسه کنید. احتمالاً همان خدمات یا برنامه ها ارائه می شود. به عبارت دیگر، آنها بیشتر بر اساس جا و مکانی که این خدمات و برنامه ها را ارائه می دهند با یکدیگر تفاوت دارند نه بر اساس چیزی که ارائه می دهند. چرا که بسیاری از کارهایی که این سازمان ها انجام می دهند توسط یک دکترین تخصصی دیکته شده است - مثلاً در یک دانشگاه، برنامه های تحصیلی برای اخذ مدرک در رشته های تاریخ، فیزیولوژی، حقوق و مدیریت. با این وجود، در زیر سطح بسیاری از سازمان های متخصص ظاهر است، می توان انواع موقعیت های استراتژیک منحصر به فرد را جای داد. مثلاً این مورد از منظر دانشگاه مک گیل (به عنوان نمونه ای از ساختار انجمن متخصصان) که مبتنیزبرگ در آن عضو هیات علمی است بررسی می شود. در دانشگاه مک گیل همه این دانشکده هایی که بصورت معمول در سایر دانشگاه ها هم هست، وجود دارد اما اگر با دقت بیشتر به ساختار برنامه های آن نگاه کنیم مثل برنامه های حوزه بین الملل آنها، با یک برنامه کارشناسی ارشد برای مدیران تحت عنوان IMPM مواجه می شویم که پنج دانشگاه مطرح در سراسر دنیا (من جمله دانشگاه لنکستر در انگلیس، دانشگاه اف جی وی در برزیل، دانشگاه یوکوهوما در ژاپن، بنگلور در هند و مک گیل در کانادا) این برنامه را اجرایی می کنند. در این دوره هیچ یک از کورس های بازاریابی و مالی وجود ندارد اما این برنامه به گونه ای طراحی شده است که مدیران در این دوره ها شرکت کرده و از طریق تجربیات یکدیگر آموزش می بینند (مبتنیزبرگ، ۱۳۹۸: ۱۱۱). شرکت کنندگان این دوره ها در پنج ماژول (هر کدام ۱۰ روز) در یک دوره ۱۲ ماهه شرکت می کنند. هر ماژول عملکردهای تجاری و پیشرفته ترین موضوعات را در پنج ذهنیت مدیریتی منحصر به فرد ادغام نموده که رویکرد رهبری مشارکت کنندگان را متحول می کند (پایگاه IMPM). به نظر می رسد دوره های آموزشی معرفی شده توسط مبتنیزبرگ بیشتر بر توسعه مدیران تاکید دارند تا آموزش های رسمی آنان، شاید بیشتر شبیه کانون های توسعه که در ایران شاهد آن هستیم اما نکته ای که هست اینکه در کشور ما بخش کانون های توسعه غالباً نتوانسته جامعیت و تاثیرگذاری خود را برای دستیابی به هدف مفهوم واقعی " توسعه " تحقق بخشد. پیشنهاد می گردد که در این راستا از مدل ۷۰۲۰۱۰ نیز برای توسعه و یادگیری مدیران بهره گرفته شود. در این مدل استنباط اینست که ۷۰ درصد یادگیری از طریق تجربه^۲، ۲۰ درصد از طریق تعامل و در معرض موضوع قرار گرفتن^۳ و صرفاً ۱۰ درصد از طریق آموزش های رسمی^۴ صورت می گیرد (جانسون و همکاران، ۲۰۱۸). حتی در دوره های مبتنیزبرگ هم با توجه به ماژول های آن شاهد ماهیت تمرکز بر این مدل هستیم. در واقع در اینجا بر این موضوع تاکید می شود که اگرچه دانشگاه ها با یک ساختار انجمن متخصصان از نگاه استراتژیک دارای ماهیت برنامه های یکسانی هستند اما از طریق ایجاد برنامه های منحصر به فرد و متمایز، می توانند یک مزیت استراتژیک رقابتی را برای خود ایجاد نمایند. چنین اقدامات جسورانه ای در ساختارهای انجمن متخصصان فراوان است، که غالباً توسط متخصصان عملیاتی در

^۱ - برای تفسیر بیشتر این دوره می توان به سایت IMPM به آدرس <https://impm.org/> مراجعه گردد.

^۲ - experience

^۳ - exposure

^۴ - education

حوزه تخصصی خودشان پشتیبانی می‌شود. در واقع می‌توان گفت که مجموع چنین اقدامات جسورانه ای با استراتژی سازمان جمع می‌شود چراکه آنها با هم تعیین می‌کنند که چگونه در جهان خود، فراتر از مرزهای جغرافیایی که در آن ایفای وظیفه می‌کنند، قرار گیرند. از این رو، همانطور که این شکل از سازمان، متخصصان خود را در یک ساختار گردهم می‌آورد، موقعیت های استراتژیک خود را نیز در یک استراتژی تجمیع می‌کند (Mintzberg, ۲۰۲۴).

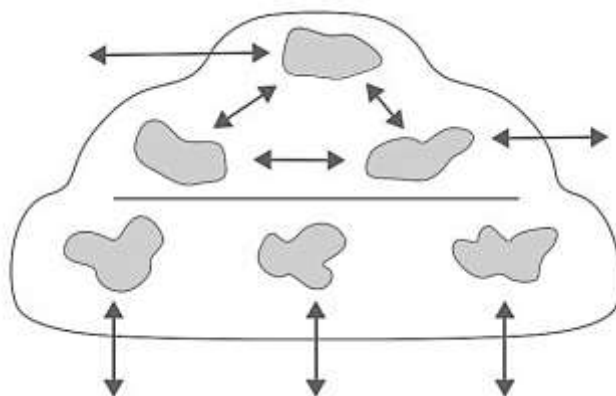
الگوی پیشتاز پروژه

مینتزبرگ از آنجایی چنین عنوانی را انتخاب نموده است که اینگونه سازمان ها را کاوشگران دنیای مدرن می‌داند. ساختار پیشتاز پروژه به عنوان شبکه ای از پروژه های موقت برای نوآوری مشترک ساختار یافته است. هیچ یک از الگوهایی که تاکنون مورد بحث قرار گرفته‌اند، قابلیت نوآوری پیچیده‌ای را ندارند، نوعی که می‌توان آن را در یک آزمایشگاه تحقیقاتی با فناوری پیشرفته، صنایع فضایی، یک شرکت فیلم‌سازی، کارخانه‌ای که محصول جدید و اولیه پیچیده تولید می‌کند، یافت. همه اینها مستلزم کار تیمی مشترک بین کارشناسانی است که نه در سلسله مراتب ها، بخش ها یا مجموعه‌ها بلکه در شبکه‌های روابط، درون پروژه‌ها همانطور که در شکل ۴ نشان داده شده است، کار می‌کنند. سازوکار اصلی هماهنگی در این ساختار می‌تواند از طریق سازگاری رویارویی صورت پذیرد (مرادی و خادم، ۱۳۹۲). برای درک بیشتر ساختار پیشتاز پروژه کافی ست غالب مشخصات ساختار ماشین برنامه ریزی شده هست را معکوس نمود. به عنوان مثال، در حالی که سازمان ماشین برنامه ریزی شده ممکن است سازماندهی شده و کارآمد باشد، اثربخشی سازمان پیشتاز پروژه در عدم کارایی آنهاست و در واقع بدون آزادی عمل، نمی‌تواند نوآوری کند. بنابراین، ماشین‌های برنامه‌ریزی‌شده از انجام کارهای معمولی و روتین به‌طور مؤثر لذت می‌برند، در حالی که پیشتاز پروژه از انجام کارهای شگفت آور و خارق‌العاده به‌طور مؤثر لذت می‌برند.

از حیث اینکه در اینگونه ساختارها برای مسائل بایستی راه حل های ابتکاری یافت و واکنش سریع به تغییرات و ابداعات نوین داد، سرعت و انعطاف پذیری بسیار بالا بوده، مرزهای معمول در سازمان ها مشخص نبوده به عنوان مثال: مرز بین صف و ستاد، مدیران و غیرمدیران و حتی بخش های درون واحدها(همانطور که مدیران در ساختار پیشتاز پروژه اغلب در امر پروژه درگیر می شوند، بسیاری از کارشناسان و متخصصان هم اغلب در مدیریت آن مشارکت می‌کنند که این هم ابهام دیگری برای این شکل از سازمان است) و نهایتاً اینکه متخصصان از رشته های مختلف برای تشریک مساعی به منظور تحقق اهداف مشترک لازم است، می‌تواند همچون ساختار ادھوکراسی عمل نماید. زیرا متخصصان آن بصورت گروهی شکل می‌گیرند و با آمدن و رفتن پروژه هایشان دوباره جمع می‌شوند. در واقع در ادھوکراسی واحدها بر حسب ضرورت بصورت گروه های کاری کوچک تشکیل می‌شوند و برای انجام ماموریت های ویژه اعزام می‌گردند (رضائیان، ۱۳۸۸: ۳۳۷). نباید اینگونه پنداشت که الگوی پیشتاز پروژه فاقد ساختار است بلکه صرفاً به روشی بسیار متفاوت ساختار یافته است. این سیال ترین نوع ساختار در بین همه گونه هاست. از آنجایی که پروژه ها اهمیت دارند، هرکسی که تخصص لازم را داشته باشد می‌تواند بدون توجه به اینکه از کجا آمده است، حتی از خارج از سازمان، به آن ملحق شود. شاید بتوان گفت با توجه به اینکه در این ساختارها بیشترین تاکید بر منحصر به فرد بودن و جذب متخصصان و استعدادها از بیرون سازمان است می‌تواند با استراتژی پیمانکارانه ارائه شده در الگوی استوارت و برون همسویی داشته باشد(استوارت و برون، ۲۰۰۸) از این رو، مرزهای ساختار پیشتاز پروژه از همه انعطاف پذیرتر است، به ویژه هنگامی که با سازمان های دیگر در یک سرمایه گذاری مشترک شریک می‌شود - به عنوان مثال، در امور توسعه هواپیماهای جدید متداول است (Mintzberg, ۲۰۲۴).

از طرفی دیگر بهتر است عنوان نمود که اینگونه ساختارها به نوعی از ساختار سازمانی که بدان ساختار آزاد^۱ عنوان داده شده است شبیه می باشند. این ساختار بسیار انعطاف پذیر بوده و بر اساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت شکل گرفته و خود را با انتظارات هماهنگ می سازند. در این سازمان ها واحدهایی بصورت گروه های پروژه ای انجام وظیفه می نمایند. این واحدها بصورت مستقل و غیر متمرکز در تصمیم گیری به کار خود ادامه داده و قدرت تطبیق پذیری بالایی دارند. همچنین ساختار دیگری که می تواند شباهت بالایی به اینگونه ساختارها داشته باشد، سازمان با پست های گروهی می باشد. در این ساختارها مشاغل فردی نیستند بلکه گروهی می باشند. کارهایی که انجام آنها بوسیله یک گروه انجام پذیرند بصورت یک پست گروهی لحاظ شده و سازمان بر این اساس طراحی می شود (الوانی، ۱۳۹۲: ۱۱۴).

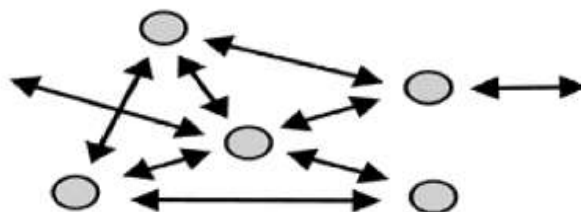
با تمام این توصیفات می توان فهمید که ساختارهای پیشتاز پروژه بدلیل وجود خلاقیت بالا و بدون بوروکراسی زیاد، به مکان های نسبتاً هیجان انگیزی برای کار تبدیل شده اند. در این سازمان ها هرکسی که نمی تواند یک شرایط پیچیده و مبهم را تحمل کند، بهتر است از اینگونه ساختارها خارج شود. برخی از پیشتازان پروژه، پروژه هایی را به صورت قراردادی برای مشتریان خود انجام می دهند (که در قسمت پایینی شکل ۴ نشان داده شده است)، مانند آژانس های تبلیغاتی. در حالی که دیگران پروژه های خود را برای اهداف داخلی (که در قسمت بالایی شکل ۴ نشان داده شده) انجام می دهند، مانند یک شرکت الکترونیکی که انواع محصولات جدید را توسعه می دهد. برخی از آنها پیشتازان دائمی پروژه هستند زیرا از پروژه ای به پروژه دیگر خود را سازماندهی مجدد می کنند، در حالی که برخی دیگر موقتی هستند و برای یک پروژه گرد هم می آیند و سپس منحل می شوند، همانطوری که برای سرمایه گذاری در ساخت یک فیلم انجام می شود (Mintzberg, ۲۰۲۴).



شکل ۴- الگوی پیشتاز پروژه

در سازمان های شخصی و برنامه ریزی شده به راحتی می توان مدیران را از غیرمدیران تشخیص داد اما در ساختار پیشتاز پروژه کمتر این موضوع امکان پذیر است. در این ساختار، وضعیت بصورت یک شبکه از تار عنکبوت تصور می شود، شبکه ای از افراد که در عرصه های مختلف باهم تعامل می کنند (همچون شکل ۵) اگر بخواهیم بدانیم که جایگاه مدیر در کجای این شبکه قرار می گیرد باید عنوان نمود که هر جای این شبکه می تواند باشد فقط لازم است که در کنار سایر کارکنان سازمان باشد بدین ترتیب مشاهده می گردد که سازمان مانند یک جامعه کار می کند. در واقع در این مدل نگاه از بالا به پایین حذف شده و مدیر با نگاه در اطراف خود از عملکرد کارکنانش به نحو احسن مطلع می گردد.

^۱ -Free from Organization

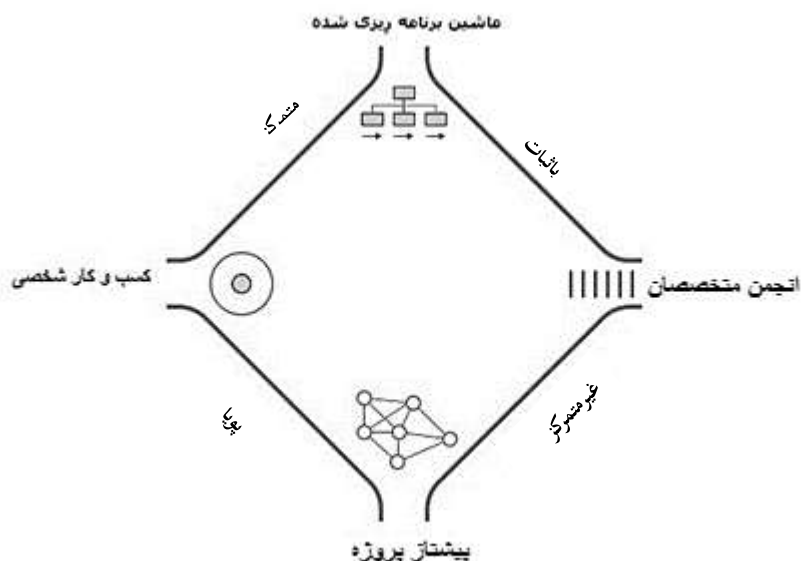


شکل ۵- شبکه های روابط در ساختار پیشتاز پروژه (Mintzberg, ۲۰۲۳: ۲۲)

در این نوع سازمان که بسیاری از مرزهای سنتی را محو می کند، کارشناسان نیز مدیریت می کنند. در واقع در اینجا سبک مدیریت توزیعی مشهود است که در این سبک از مدیریت، قدرت برای تصمیم‌گیری در اختیار هر کسی قرار می‌گیرد و بهترین توانایی را دارند که با نیازهای لحظه‌ای کنار بیایند. برای توصیف بیشتر، سبک مدیریت توزیعی، یک روش مدیریتی برای افراد است تا با یکدیگر بصورت شبکه‌ای درهم تنیده برای دستیابی به اهداف مورد نظر کار کنند. فعالیت‌های مدیریتی از طریق افرادی که کار را انجام می دهند توزیع می شود. رهبری توزیعی قبل از هر چیز به عملکرد رهبری مربوط می شود تا اینکه به خود رهبران یا نقش‌ها، عملکردها، امورات و ساختارهای آنها (Spillane, ۲۰۰۵).

الگوی چهاروجهی ساختارها

بطور کلی همانطور که در شکل ۶ مشاهده می گردد، هر یک از این گونه‌های ساختاری توسط مینتزبرگ در یک مدل چهار وجهی نشان داده شده است. اما درک این موضوع اهمیت دارد که اینها غالباً تمایلات ذهنی هستند تا اینکه حقیقت باشند. سازمان‌های خاص، با تمام پیچیدگی‌هایشان درون این مدل یافت می‌شوند، زیرا هیچ سازمانی نمی‌تواند با هر یک از این اشکال کاملاً مطابقت داشته باشد. حتی زمانی که یک سازمان نزدیک به یکی از شکل‌ها نیست، اغلب می‌توانیم آن را به عنوان ترکیبی از این چهار گونه - یعنی به عنوان یک ساختار ترکیبی - بهتر درک کنیم. به عبارت دیگر، این چهار گونه ساختار می‌توانند واژگانی برای بینش بیشتر فراهم کنند. برای مثال، یک شرکت داروسازی می‌تواند بصورت "پروژه‌ای" برای تحقیق، "متخصص" در توسعه و "برنامه‌ریزی شده" برای تولید عمل کند. همانطور که مشهود است حوزه قدرت، تصمیم‌گیری و وضعیت محیط در هر کدام از چهار الگوی تبیینی مشخص گردیده است. الگوهای کسب و کار شخصی و ماشین برنامه‌ریزی شده دارای حوزه اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری متمرکز بوده و برای الگوهای انجمن متخصصان (بدلیل اینکه متخصصان در چنین سازمان‌هایی در بکارگیری مهارت‌های خود استقلال دارند) و پیشتاز پروژه بصورت متمرکز می‌باشد. ساختارهای کسب و کار شخصی زمانی مناسب خواهد بود که محیط ساده و پویا باشد و پیشتاز پروژه مناسب محیط پویا و پیچیده می‌باشد چراکه نوآوری اساساً به یک محیط پویا وابسته است در حالی که الگوی ماشین برنامه‌ریزی شده برای محیط‌های ساده و باثبات و الگوی انجمن متخصصان برای محیط پیچیده و باثبات مناسب است چراکه در سازمان‌های متخصص ملزم به بکارگیری مهارت‌های پیچیده بوده و در عین حال ثبات کافی برای استانداردسازی آنها وجود دارد. اگر بهترین راه برای ساختار یک سازمان وجود نداشته باشد، بدیهی است که بهترین راه برای مدیریت آن یا ایجاد استراتژی آن وجود نخواهد داشت.



شکل ۶- الگوی چهاروجهی ساختارهای سازمانی (Mintzberg, ۲۰۲۴).

نتیجه گیری

در این مقاله با نگرشی طبیعی به تفسیر یک واکاوی از چهار پیکربندی سازمانی که توسط مینتزبرگ (۲۰۲۳) در کتاب جدید او تحت عنوان "درک غایی سازمان ها" بیان گردیده، پرداخته شده است. هر کدام از این ساختارهای تبیینی، نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند. هیچ سازمانی نمی تواند به شکل خالص خود وجود داشته باشد، بدون اینکه به نیروی جبران کننده شکل دیگری نیاز نداشته باشد مثلاً مقداری نوآوری در یک ساختار ماشینی بسیار کارآمد، یا مقداری کارایی در یک ساختار خلاق پیشتر پروژه می تواند وجود داشته باشد. اما بسیاری از سازمان ها به طور قابل توجهی از نظر ساختاری به هم نزدیک می شوند و بسیاری دیگر بطور طبیعی ساختارها را با هم تلفیق می کنند که مثال هایی از این موارد در متن مقاله در قالب ارکستر سمفونیک و همچنین یک شرکت داروسازی ارائه گردید. پس بر این موضوع واقف خواهیم بود که دگرپیکری بین اشکال و ساختارهای مطرح شده امکان پذیر است. همانطور که پیشتر توضیح داده شده است ساختارهای کسب و کار شخصی غالباً زمانی که رشد می کنند و عمرشان افزایش می یابد به ساختار ماشینی های برنامه ریزی شده تبدیل می شوند و امکان دارد در صورت مواجهه با بحران نیاز به رهبری قدرتمند، مجدداً به حالت اولیه برگردند و به همین ترتیب سایر دگرپیکری ها می تواند برای ساختارها اتفاق بیافتد. مثلاً یک سازمان پیشتر پروژه می تواند در قالب یک ساختار ماشینی برنامه ریزی شده برای بهره برداری از موفقیت برخی پروژه ها شکل بگیرد یا یک سازمان ماشینی برنامه ریزی شده می تواند تا حدی خودکار شود که به جای برنامه ریزی برای تقسیم کار کارگران غیر ماهر، حول متخصصانی که در تیم های پروژه برای طراحی و نگهداری تجهیزات اتوماسیون کار می کنند، سازماندهی مجدد گردد. در واقع بر اساس نگه مینتزبرگ سازمان ها بایستی به سمت و سویی حرکت کنند که همه اجزای سازمان صرف نظر از تاکید بر مجزا دانستن بخش ها و سطوح سازمانی در کنار یکدیگر کار کنند همانطور که جامعه به همین صورت فعالیت می کند و اهداف خود را تحقق می بخشد. مینتزبرگ معتقد است که رهبری در بدنه سازمانی مفهومی مجزا از ریاست کردن است و رهبری، خود را در چنین همکاری متقابلی نمایان می سازد. او از اصطلاح "Communityship" (جامعه خودرهبری) برای اولین بار استفاده می کند و شیوه رهبری را در چنین مفهومی متبلور می سازد یعنی جامعه ای که در آن همه مسئولیت می پذیرند و رهبری را به عنوان یک عمل می بینند، نه به عنوان یک مقام -

جامعه‌ای که در آن همه رهبری را تمرین می‌کنند. احساس تعلق و ارتباطی که افراد با جامعه خود داشته و تمایل به مشارکت فعال در ساختن آن جامعه به مکانی بهتر دارند. این جامعه می‌تواند همان سازمان ما باشد. این دیدگاه با چارچوب فکری "دنه‌ارت" همسویی دارد که بر آن است که در آینده، رهبری در کالبد گروه متبلور می‌گردد و همه می‌توانند و به راستی باید درگیر آن باشند. رهبران دوران جدید کسانی خواهند بود که به سازمان یا گروه‌ها کمک می‌کنند که نیازها و توانمندی‌های بالقوه خویش را درک کرده، با تلفیق بصیرت‌های جمعی خود، به مثابه یک محرک برای گروه عمل نمایند. در این صورت رهبر دیگر مفهومی چون رئیس یا مدیر نیست، چراکه هرکسی ممکن است رهبر باشد. این موضوعات نه تنها چارچوب چهارگانه مینتزبرگ را بی‌نتیجه نمی‌سازد بلکه این چارچوب کمک می‌کند که در مورد بخش‌های مختلف سازمان و امور مختلفی که در آن جاری است بسیار واضح‌تر تبیین نمود. در جمع بندی نهایی، می‌توان گفت که به تعداد سازمان‌ها، انواع مختلف سازمانی داریم چون ما انسان‌ها متفاوت هستیم و ما هستیم که سازمان‌ها را شکل می‌دهیم پس هر سازمانی می‌تواند در نوع خود متفاوت باشد. در واقع هر ساختاری مستلزم اینست که حتی اگر با شخصیت افراد خود هم سازگار است، مطابق با شرایط خاص خود طراحی شود. بسیاری از سازمان‌ها توسط کسانی طراحی شده‌اند و بصورت نمودارهای سازمانی تنظیم گردیده‌اند که تحت تاثیر عواقب اینچنین طراحی قرار نمی‌گیرند و این نیاز هست که افرادی که خود به عنوان عضوی از سازمان هستند در طراحی ساختارهای خود مشارکت کنند همانطور که در طراحی استراتژی‌های خود مشارکت دارند. طراحان ساختارهای سازمانی باید اجازه دهند که افراد سازمان نیز در چگونگی این طراحی‌ها مشارکت داشته باشند. چراکه افراد حتی در برنامه ریزی شده‌ترین ساختارها بازهم ارتباطات خود را دارند و مسیر خود را به آن گونه‌ای که می‌خواهند هموار می‌کنند.

منابع

- ۱- استوارت، گرگ. ال و برون، کنت. جی (۲۰۰۸). مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و بی بی مران فیاضی (۱۳۹۸)، نشر مهکامه.
- ۲- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۲). مدیریت عمومی (چاپ چهل و هشتم)، تهران: نشر نی.
- ۳- پایگاه IMPM (بی تا). قابل دسترسی از طریق <https://impm.org/>
- ۴- دهقان، نبی اله؛ مرادی آیدیشه، شعبان. (۱۳۹۰). مقایسه دیوانسالاری دانشکده‌های مدیریت دانشگاه تهران و دانشگاه آزاد اسلامی بر اساس الگوی مینتزبرگ، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۶۳، صص ۱۵۳-۱۸۲.
- ۵- رضائیان، علی (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت (چاپ سیزدهم)، تهران: انتشارات سمت.
- ۶- رنگریز، حسن؛ محرابی، جواد (۱۳۹۰). تئوری‌های مدیریت پیشرفته، تهران: انتشارات شهرآشوب.
- ۷- اسدی گرجی، محمدحسین، طبری، مجتبی، باقرزاده، محمدرضا، قلی پور کنعانی، یوسف. (۱۳۹۹). هماهنگی استراتژی مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی: مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق مازندران. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۲(۲۳)، صص ۲۳۹-۲۵۹.
- ۸- مرادی محمدحسن، خادم، سیدمهدی. (۱۳۹۲). ساختار سازمانی و سبک‌های رهبری با رویکرد پلیس جامعه محور، پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۶(۲)، صص ۱-۳۲.
- ۹- موغلی، علیرضا (۱۳۸۲). طراحی الگوی رهبری تحول آفرین در سازمان‌های اداری ایران. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۶۲، صص ۷۷-۱۰۰.

- ۱۰- مینتزبرگ، هنری (۱۹۹۴). ظهور و سقوط برنامه ریزی استراتژیک. ترجمه: سهراب خلیلی شورینی (۱۴۰۱). تهران: نشر لوگوس.
- ۱۱- مینتزبرگ، هنری (۲۰۱۹). داستان های هنری مینتزبرگ برای مدیران. ترجمه: عادل آذر، محمد جوادی و سید مهدی عزیزی (۱۳۹۸). تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
۱۲. Andersen, D. D. E. (۲۰۱۸). Does meritocracy lead to bureaucratic quality? Revisiting the experience of Prussia and Imperial and Weimar Germany. *Social Science History*, ۴۲(۲), ۲۴۵-۲۶۸.
۱۳. Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (۲۰۱۸). The ۷۰: ۲۰: ۱۰ framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, ۲۹(۴), ۳۸۳-۴۰۲.
۱۴. Mintzberg, H. (۲۰۲۳). *Understanding organizations... Finally!: Structuring in sevens*. Berrett-Koehler Publishers.
۱۵. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (۱۹۸۲). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, ۲۵(۳), ۴۶۵-۴۹۹.
۱۶. Mintzberg, H. (۲۰۲۴). Four Forms That Fit Most Organizations. *California Management Review*, ۶۶(۲), ۳۰-۴۳.
۱۷. Spillane, J. P. (۲۰۰۵). Distributed leadership. *The educational forum*, ۶۹(۲), ۱۴۳-۱۵۰.