

## ساختارهای سازمانی تخت: رویکردی در جهت کاهش بوروکراسی و افزایش بهره‌وری در دولت

محمد صالح اولیاء

معاون تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو

ساختار سازمانی یکی از عوامل تاثیرگذار در عملکرد سازمانها محسوب می‌شود؛ چرا که اگر متناسب با راهبردها و نیازها از یک طرف و ویژگیهای انسانی، فرهنگی، مدیریتی، و فنی سازمانها از طرف دیگر طراحی و اجرا شود زمینه‌های فعالیت کارا و اثربخش را فراهم می‌کند و برعکس، در صورت عدم طراحی و اجرای مناسب، خود به یک مانع بزرگ در تحقق اهداف منجر می‌شود. صاحب‌نظران سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را به عنوان ابعاد اصلی تعیین کننده ساختار سازمانی معرفی کرده‌اند. معمولاً پیچیدگی بیشتر، به معنی تعدد و تنوع و تخصصی بودن فعالیتهای یک سازمان، ایجاب می‌کند تا رویکرد انعطاف‌پذیرتری به ساختار داشته باشیم. از طرف دیگر، هرچه ضوابط اداری مشخص‌تر و آزادی افراد در نحوه انجام کار کمتر باشد، نیازمند ساختار بلند هستیم. به همین ترتیب تمرکز بیشتر در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و مشارکت را کاهش خواهد داد و ساختارهای مکانیکی را الزام آور خواهد نمود. نکته قابل توجه اینکه هرچه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات بیشتر بوده و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج اقدامات وجود داشته باشد، امکان عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد بود.

یکی از چالشهای موجود نظام اداری دولت را می‌توان در تعدد سطوح مدیریتی و سلسله مراتب اداری جستجو کرد. حاصل این رویکرد تاکنون به کاهش سرعت تصمیم‌گیری، افزایش هزینه‌های مدیریتی و اداری، کاهش مشارکت کارکنان، کاهش چابکی سازمان، کاهش خلاقیت و نوآوری سازمانی، و نهایتاً کاهش رضایت ارباب رجوع منجر شده است. اگرچه شاید در ابتدای شکل‌گیری نظام اداری دولت، ضرورت ایجاد یک ساختار متمرکز و بلند وجود داشته است، اما همگام با تغییرات شگرف در شرایط انسانی، فنی، و مدیریتی سازمانها لازم است تجدید نظر اساسی نسبت به رویکرد طراحی ساختارهای سازمانی صورت گیرد. افزایش قابلیت‌های نیروی انسانی، لزوم انعطاف‌پذیری و چابکی در شرایط متغیر محیطی، افزایش بلوغ سازمانی، و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و امکان نظارت بر خط بر تصمیمات زیردستان، امکان بکارگیری ساختارهای منعطف، ارگانیک، و مسطح (تخت) را فراهم کرده است.

در طراحی ساختارهای تخت تلاش بر این است که حداقل فاصله میان مدیران و کارکنان بوجود آید و بدین ترتیب دستیابی به اهداف سازمان تسهیل می‌گردد، مشارکت افراد افزایش می‌یابد، زمان کمتری برای اجرای تصمیمات تلف می‌شود، پاسخگویی افراد افزایش می‌یابد، هزینه‌های اداره سازمان کاهش می‌یابد، ارتباطات

سازمانی میان کارمندان بهبود می‌یابد و این خود موجب ایجاد محیط کاری مطلوب و بهبود روحیه کار تیمی می‌شود. در عین حال باید توجه داشت ساختارهای تخت در سازمانهایی که آمادگی وجود نداشته باشد ممکن است باعث تشتت تصمیم‌گیری، سردرگمی، و جنگ قدرت بین مدیران شود.

اگر چه بسته به نوع وظایف و ویژگیهای سازمانها طراحی خاصی برای ساختار هر سازمان لازم است و نمی‌توان نسخه یکسانی برای همه سازمانها پیچید، اما با توجه به موارد گفته شده، ساختارهای تخت می‌تواند به عنوان یک راهبرد جدید در اصلاح سازمان اداری دولت مورد توجه قرار گیرد و دستگاه‌های اجرایی برای استفاده از آن مورد تشویق قرار گیرند. در حال حاضر بعضی ضوابط عملاً ایجاد ساختارهای بلند را بر سازمان‌های دولتی تحمیل می‌کند. بعنوان مثال در ماده ۲۹ قانون مدیریت خدمات کشوری در عین حال که در بند "ج" تلاش شده است با محدود کردن تعداد سطوح مدیریتی جلوی ایجاد ساختارهای بلند را بگیرد، برخی ضوابط دیگر عملاً راه را بر توسعه ساختارهای تخت بسته است. بعنوان مثال در بند "د" تعداد مدیران ذیل مافوق (حیطه نظارت) را محدود کرده است که با اصول ساختارهای تخت تناقض دارد.

از طرف دیگر در برنامه جامع اصلاح نظام اداری نیز خوشبختانه موضوع ساختار مورد توجه قرار گرفته است. از جمله در سیاستهای کلی نظام اداری به چابک سازی، متناسب سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز، و انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری اشاره شده است. اما در اینجا نیز بعضی ضوابط ممکن است به ضد هدف خود تبدیل شوند. مثلاً در حالیکه محدود کردن نسبت پستهای مدیریتی، ممکن است به ظاهر باعث کاهش تعداد سطوح مدیریتی شود، اما نباید غافل شد که تعداد سطوح مدیریتی در لایه‌های پایین تر سازمانها قابل مقایسه با لایه‌های بالاتر نیست و چه‌بسا یک ساختار تخت ممکن است ایجاد کند تعداد مدیریتهای سطوح میانی یا پایه افزایش یابد. اتفاق دیگری که در عمل می‌افتد این است که سازمانها برای داشتن پستهای مدیریتی بیشتر تلاش می‌کنند تعداد کل پستهای سازمانی خود را افزایش داده و یا حداقل جلوی کاهش آنرا بگیرند.

اقدام ضروری دیگر ایجاد زمینه‌های تفویض اختیار از طریق کاهش رسمیت در سازمانها است. در این راستا می‌توان ضمن کنترل شاخص‌های کلیدی عملکرد و جهت‌گیریهای استراتژیک، مدیریت فرایندهای اجرایی را به سطوح پایین‌تر واگذار کرد. تحقق این امر مستلزم مقررات‌زدایی به معنی حذف بسیاری از ضوابط اجرایی تفصیلی در دستگاه‌های دولتی است.