

## سازمان بر مبنای صفر

### چالش پیش روی سازمانها در آستانه سده جدید\*

نوشته اف. خاویر پالوم ایسکیردو

ترجمه محمدرضا ربیعی مندجین

#### چکیده

سازمان در جهان امروز باید «مدیریت دگرگونی» را در چارچوب تشکیلات سازمانی خود بگنجانند. سازمان باید فرا بگیرد هر به چندی فرآیندها، فرآوردهها، سیاستها و رویه‌های خود را مورد تردید قرار دهد. سازمان باید در هر حال به کاری دست بزند، نه اینکه بررسی و مطالعه دیگری را در دستور قرار دهد. سازمان باید به شکلی فزاینده به جای تلاش در جهت ادامه سیاستی موفق در تولید کالا یا ارائه خدمتی خاص، ترک آن سیاست و تولید و ارائه کالا یا خدمتی دیگر را برنامه‌ریزی کند؛ امری که تاکنون تنها معدودی از شرکتها و سازمانهای بزرگ جهان از آن تبعیت کرده‌اند.

سازمان بر مبنای صفر، در ترکیب و کالبد خود، سه نوع عملیات نظام‌مند را تعبیه کرده است.

۱. هر سازمانی باید به بهبود و توسعه دائمی هر کاری که انجام می‌دهد، پردازد؛ یعنی فرآیندی را که ژاپنی‌ها آن را «کایزن» (Kaizen) می‌نامند، طی کند. هر هنرمندی در طول تاریخ فرایند کایزن را تجربه کرده است، یعنی رأساً به رشد مستمر و سازمان یافته خود پرداخته است.
۲. هر سازمانی ناگزیر است که روشهای کسب «حداکثر بهره‌گیری» یعنی ابداع راه کارهای جدید به منظور بهره‌گیری از موفقیت‌های خود را فرا گیرد.

۳. هر سازمانی لامحاله باید راه و رسم «نوآوری» را بیاموزد و بداند که چگونه نوآوری می‌تواند و باید همچون یک «فرآیند نظام‌مند» سازماندهی شود.

در اینجا است که مسئله رها کردن سبک و سیاق قدیم مطرح می‌شود و تمامی این فرآیند از نو تکرار می‌گردد. در صورتی که این فعالیتها و وظایف به طور سیستماتیک و سازمان یافته انجام نشود، سازمان بر مبنای صفر که در آن، دانش و معرفت نقش محوری ایفا می‌کند، منسوخ و از میدان خارج خواهد شد، یعنی ظرفیت کاری خود را از دست خواهد داد، و به دنبال آن توانایی جذب و نگهداری کارشناسان دانش‌پژوه و متخصصان علمی خود را - که قویاً به آنها متکی بوده است - از دست خواهد داد.

نکته پایانی اینکه سازمان بر مبنای صفر، سازمانی است «نامتمرکز». سازمان بر مبنای صفر این توانایی را دارد که متناسب با مقتضیات کاری و الزامات ناشی از بازار مصرف، تکنولوژی، دگرگونیهای اجتماعی، زیست محیطی و جمعیت شناسی تصمیماتی اتخاذ کند و تمامی اینها را در حکم فرصتهایی برای نوآوری لحاظ نماید.

## مقدمه

بذر تغییری که در قرن بیست و یکم شکوفا خواهد شد در دو دهه پیش افشاندن شده است. برای تشخیص مشخصه‌های اساسی تغییراتی که در قرن بعدی تجربه خواهیم کرد، لازم نیست پیامبر باشیم یا زبان ستارگان را بدانیم، چراکه سرانجام از آستانه این قرن جدید عبور خواهیم کرد.

بسیاری از این تغییرات، پیش از این آغاز شده‌اند، لیکن طبقات سیاسی و در سطحی وسیع اجتماع هنوز آنها را درک نکرده‌اند. اقتصاددانان «متکی به کتاب» همیشه به گذشته نظر دارند و به ندرت به آینده می‌نگرند. لیکن آنان که از درک تغییرات آتی عاجزند، آینده خود را به مخاطره می‌اندازند. سازمانهای کسب و کار موجود در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، باید به سرعت تغییر یابند و با وضعیت جدیدی که تقریباً به طور کامل با گذشته تفاوت دارد، انطباق یابند.

## مشخصه‌های اساسی تغییر

نویسنده، خود را به بیان تغییراتی محدود خواهد کرد که در راه است و به طور وسیعی در سازمانها و شرکتها تأثیر خواهد نهاد. این تغییرات از دیدگاه نگارنده چنین است:

**دوران هزینه‌های کار ارزان به عنوان عامل رقابت در صنایع وکشورها به سر آمده است.**

تقریباً در همه کشورهای توسعه یافته، به هزینه‌های مربوط به نیروی کار به عنوان عاملی تعیین کننده در عرصه رقابت می‌نگرند. در حال حاضر آمارها حاکی از آن است که

تفاوتهای موجود در عرصه حقوق و دستمزد بسیار شدید است. نمونه بارز آن سطوح دستمزد در عرصه کفش سازی است که در جدول شماره یک درج گردیده است:

جدول شماره ۱. سطح دستمزد در صنعت کفش چند کشور

نام کشور	دستمزد هفتگی (بر حسب دلار امریکا)
ایالات متحد امریکا	۷۴
برزیل	۵۰
فیلیپین	۳۳
تایلند	۳۱
هند	۲۵
اندونزی	۱۱

مسلم است که تا پانزده سال بعد نیز سطح دستمزدها برابر نخواهد شد، لیکن مقدار نیروی کار لازم برای تولید هر کفش بسیار تنزل خواهد کرد. این همان چیزی است که در بسیاری از صنایع دیگر، که هزینه کار در آن ۱۵ تا ۴۵ درصد نسبت به هزینه‌های کل کاهش یافته است، روی داده است. دلیل این امر، که بسیار ساده است، استفاده بیشتر از تکنولوژی است. همچنان که بار مشخصی از نیروی کار در مقابل هزینه‌ها تنزل می‌یابد، تفاوت در هزینه‌های نیروی کار نیز می‌تواند از طریق طراحی کیفیت جامع و ارائه خدمات به بازار به سهولت جبران شود.

نیروی کار ارزان که تا به حال به عنوان دارایی مد نظر قرار می‌گرفت، در کوتاه مدت یا بلند مدت به بدهی تبدیل

خواهد شد، به طوری که دیگر بدون انجام فعالیتهای آموزشی نمی‌توان آن را در صنعت دیگری به کار برد. این پدیده، پیش از این در کشوری نظیر اسپانیا اتفاق افتاده است. این کشور در ۲۰ سال پیش اقتصاد خوبی داشت، ولیکن در حال حاضر ۲۵ درصد از جمعیت فعالش بیکارند. این امر در کشورهای در حال توسعه، طی پانزده سال آینده به وقوع خواهد پیوست.

### دانش، یگانه اساس کامیابی

ثروت واقعی ملل در آینده، از بهره‌برداری منابع طبیعی، معدنی یا کشاورزی و یا حتی سود سرمایه یا پول رایج حاصل نخواهد شد و ابزار و وسایل سنتی تولید، مانند زمین، پول و ماشین‌آلات، جای خود را به منبعی مهم یعنی دانش خواهد داد.

دانشی که در کار کاربرد دارد، همان عاملی است که در قرن آتی به وجود آورنده تفاوت خواهد بود. برای توسعه توانایی به دست آوردن حق بهره‌برداری از اختراع و به کار بردن سیستم‌های هوشمند در عرصه صنعت و خدمات اهمیت حیاتی خواهد داشت.

نظیر این پدیده در سطح سازمانی نیز رخ خواهد داد. سازمانی که فقط مشتاق طرف قرارداد فرعی شدن سازمانی دیگر است و یا تمایل دارد تنها با ماشین‌آلات کار کند، آینده‌ای نخواهد داشت، زیرا حتی در چنین مواردی باید دانش را در فرآیندهای خود به کار برد. انقلاب صنعتی را انقلاب در دانش دنبال خواهد کرد که هم در عرصه صنعت و هم خدمات کاربرد دارد.

**بیکاری: خطر بزرگی که مقابله با آن مستلزم رهیافتهای هوشمندانه است**  
بیکاری، بزرگترین خطر حتی برای کشورهای در حال توسعه است. استفاده از تکنولوژیهای جدید در عرصه صنعت به بیکاری دامن می‌زند.

در کشورهای در حال توسعه، که باید تکنولوژیهای جدید اختیار کنند، اشتغال صنعتی در سال ۲۰۱۵، حداکثر تا ۲۵ درصد کاهش خواهد یافت. مردم کجا کار خواهند کرد؟ در کشاورزی، جز در ایالات متحد امریکا، افراد بسیار شاغل خواهند بود، اما نیروی کار شاغل در مزرعه به دلیل رقابت جویی، بسیار کاهش خواهد یافت.

تنها چاره ممکن، افزایش ارائه خدمات، از جهانگردی تا خدمات بسیار تخصصی (سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه‌ریزی، نگهداری سیستم‌ها، بهره‌وری و غیره) این خدمات دارای ارزش افزوده بالا است.

**ناپدید شدن سرپرستی کار و کاهش مدیریت میانی**  
کاری که چون سرپرستی ارزش افزوده ایجاد نکند، از عرصه صنعت و خدمات ناپدید خواهد شد. در حال حاضر مدیریت میانی مقدار زیادی از این نوع کار را در دست دارد. در بعضی از شرکتهای امریکایی و ژاپنی، شمار سرپرستان و مدیران میانی حدود ۲۰٪ کاهش یافته است.

همه این سرپرستان و مدیران میانی باید از طریق آموزش مناسب در دو زمینه زیر تغییر شغل دهند:  
(الف) آمادگی برای کارآفرینی مستقل؛  
(ب) ارتقا به سطح عالیتر مدیریت.

شده‌اند، متفاوت خواهند بود. رشد بازارهای آینده مشتمل بر انجام کارهای عمومی، مخابرات، انرژی و محیط، زیست‌شناسی خاک، کاربرد الکتریسته در پزشکی، تولید داروهای گیاهی، وسایل ایمنی و غیره خواهد بود. لیکن هیچ کدام از این بازارها، از جانب محصولات تولید شده کارخانه‌های سنتی تولیدی اشباع نشده است. مهمترین ماده خام اولیه برای این بازارها، دانش است.

### پایان دوران دولت رفاه مبتنی بر مدل غربی

در دهه‌های آینده ما شاهد افول حیات دولت رفاه خواهیم بود که بر مالیات‌بندی و «اشتراک» ثروت مبتنی است. از ایالات متحد امریکا گرفته تا آلمان، بیشتر دولتهای غربی با انبوه کسری بودجه مواجه شده‌اند. آنان نمی‌توانند بر میزان مالیاتها بیفزایند، چرا که پا را قبلاً از حد لازم فراتر نهاده‌اند. در بعضی کشورهای اروپایی، بودجه‌های ملی، نمایانگر بیش از ۵۰ درصد از کل تولید ناخالص داخلی است.

نظامهای توزیع ثروت خوب کار نمی‌کنند. دلیل این سخن افزایش تصاعدی فقر است. در پرتو گرایشهای جمعیت‌شناسانه‌ای که افزایش طول عمر، نشان‌دهنده آن است، مراقبتهای بهداشتی فعلی و طرحهای حقوق بازنشستگی به سرنوشت شوم ورشکستگی دچار خواهند شد.

تنها راه چاره، وجود دولتی نیرومند است که این قبیل امور را، که تجربه نشان می‌دهد نمی‌تواند اداره کند، واگذار نماید و ایجاد جامعه مدنی‌ای را تشویق کند که باید خود را با مسئولیت و بلوغی «اداره کند» که بر اثر آموزش و پرورش و دانش حاصل می‌شود.

اولویت اول برای دولتها، باید تعلیم و تربیت شهروندها و وضع خط‌مشی‌هایی باشد که فرصتهای برابر در قلمرو دانش‌اندوزی برای آحاد جامعه به وجود می‌آورد.

### طبقات جدید اجتماعی و بمب ساعتی جمعیت

در پانزده سال آتی، در کشورهای در حال توسعه منطقه امریکای لاتین و آسیا با ایجاد اشتغال و بهره‌وری زاینده صنعت، شاهد افزایش شدید شمار طبقه متوسط خواهیم بود. در کشورهای توسعه یافته، این پدیده معکوس خواهد بود، یعنی طبقات متوسط بر اثر بی‌شغلی در صنعت و اشتغال در خدمات با بهره‌وری پایین، هم از نظر تعداد و هم از نظر قدرت خرید کوچک خواهند شد.

در اروپای توسعه یافته درست مثل امریکا، شمار بینوایان بر ۴۵ میلیون نفر بالغ خواهد شد. بمب ساعتی جمعیت در کشورهای توسعه یافته نیز فعال شده است. اما مسئله در آنجا نظیر نواحی کمتر توسعه یافته، بالا بودن میزان زاد و ولد نیست. بلکه افزایش طول عمر انسان است.

براساس سرشماری سال ۱۹۹۴، بیش از ۹۰۰ هزار نفر نود ساله یا بیشتر در ایالات متحد امریکا، به ثبت رسیده‌اند. پیش‌بینی می‌شود که در سال ۲۰۴۰، حداقل ۲۰ میلیون انسان در گروه سنی نود سال وجود داشته باشد. این تعداد شاید به ۴۰ میلیون نفر هم برسد. پیشرفتهای حاصل در علم پزشکی و علم داروسازی می‌تواند این فرآیند را در کشورهای در حال توسعه شتاب بخشد. این کشورها ممکن است با مشکل زاد و ولد و طول عمر هر دو مواجه شوند. ایجاد خط‌مشی‌های جدید اجتماعی در این زمینه، بسیار حساس و حیاتی به نظر می‌رسد.

### بازارهای جدید نظریه‌های رشد صفر را باطل خواهند کرد

رشد بالقوه جهان، حداقل تا سال ۲۰۳۰ تضمین شده است. اما بازارهایی که این رشد را مهیا خواهند کرد، از بازارهایی که به طور سنتی بر محور فعالیت‌هایی چون، اتومبیل‌سازی، تولید وسایل خانگی، ساخت وسایل الکترونیکی مصرفی، تولید پوشاک و کفش و غیره متمرکز

شرکتها و سازمانها با چیزی بیش از تغییر مواجه خواهند شد

اولین بخش از قرن بیست و یکم، دوره آشوب خواهد بود. تغییر در دولتها، جوامع، اشخاص، شرکتها، سازمانها و نهادها نفوذ خواهد کرد. همه انواع سازمانها و شرکتها، اعم از عمومی یا خصوصی، باید خود را از هم اکنون برای آینده آماده کنند.

این روزها مفهوم مطرح، همانا فرآیندها و سیستمهای اجرای باز مهندسی از پایه و اساس است. به نظر نویسنده، این رهیافتی نادرست است. شرکتها و سازمانها باید در مورد اهدافشان و از همه مهمتر درباره رسالت خود، بازاندیشی کنند.

در مواجهه با همه این تغییرات قریب الوقوع، اولین پرسش این خواهد بود: در حال حاضر رسالت ما چیست؟ با توجه به افقهای جدید کسب و کار، این رسالت تا چه درجه همچنان معتبر خواهد بود؟ در سال ۲۰۰۰ و ۲۰۱۰ رسالت ما چه خواهد بود؟ هیچ چیز در جهان و به خصوص در جهان کسب و کار لایزال نیست. شرکت آی.بی.ام، نمونه بارز موفقیت کسب و کار ناشی از تعریف درست رسالت سازمان توسط واتسون بود و در عین حال بهترین نمونه شکست به عنوان حاصل رسالتی بود که توانایی انطباق خود را با تغییراتی نداشت که رخ داده بود.

### سازمانهای پر مبنای صفر

اولین گام، ارائه این تعریف است که شرکت، سازمان یا مؤسسه ما در حال حاضر چیست و چه می خواهد باشد. سپس به منظور انطباق آنها با واقعیتهای جدید، فنون و مفاهیمی را ارائه خواهیم کرد.

نظامهای سنتی سازمانی منسوخ شده‌اند و سازمانهای جدید باید بر محور دانش، اطلاعات و زمان، سازماندهی شوند. بعضی شرکتهای بزرگ و صاحب آوازه دنیا مثل بنتون، فدرال اکسپرس، هارلی دیویدسون، ماتسوشیتا،

تنها دانش است که می تواند به جوامع و مردم در راه رسیدن به آزادی واقعی کمک کند. تنها دانش است که بلوغی را پدید می آورد که سبب از بین رفتن دولتی می شود که غیر محافظ و پدرباب است.

### تجارب آزاد یا جنگهای تجاری سه بلوک؟

کشورهای به اصلاح توسعه یافته امروزی، بواسطه افزایش بیکاری و توسعه متناوب اقتصادی در معرض خطر قرار گرفته‌اند.

جهان اقتصاد، خود را بر حول سه بلوک بزرگ سازماندهی کرده است.

الف) بلوکی که توسط ایالات متحد آمریکا هدایت می شود و تمام آمریکا را در بر می گیرد. البته این بلوک می کوشد که از فرصتهای موجود در آسیا استفاده کند و موقعیتش را در اروپا حفظ کند.

ب) بلوک آسیا، که توسط ژاپن و چند سال بعد توسط چین هدایت می شود و همه آسیا از جمله استرالیا را در بر می گیرد.

پ) بلوک اروپا، که به طور معمول توسط آلمان هدایت می شود و شاید در طول ۲۰ سال آینده توسط روسیه هدایت شود. این بلوک، اروپای توسعه یافته و اروپای شرقی تازه نفس را در بر می گیرد.

رقابت بین این بلوکها شدید خواهد بود و در این شرایط به رغم امضای موافقتنامه‌هایی برای تجارت آزاد توسط سیاستمداران، واقعیت کاملاً متفاوت خواهد بود. دولتهای فراملی نظیر اتحادیه اروپا به حفظ سیاست حمایت از محصولات داخلی از طریق ایجاد موانع کم و بیش نامشهود و ادار خواهند شد. نمونه آن، استانداردهای کیفیتی ISO 9000 و مالیاتهای ضد دامپینگ محیطی یا اجتماعی است.

این قانون به این صورت است که:

«حداکثر ۶ تا ۸ نفر می‌توانند به رئیس یا مدیر واحد کار، گزارش دهند. اگر این تعداد افزایش یابد، مفهوم نظارت و کنترل، اثرگذاری خود را بر ارتباطات رو به بالا و رو به پایین در سازمان از دست خواهد داد».

با کاربرد سیستم اطلاعاتی زمان واقعی و انجام آموزش یکپارچه کاربران این سیستم، سرانجام این قانون جای خود را به **قانون حیطه ارتباطات** خواهد داد. این قانون که هنوز در متون درسی مدیریت نیامده است، ولی می‌توان آن را چنین تعریف کرد:

«می‌توان شمار همکارانی را که به یک مدیر یا رئیس گزارش می‌دهند از طریق ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی پردازش بهنگام و تعاملی به طور ارادی محدود کرد. اما آموزش اشخاصی که باید اطلاعات را به منظور اخذ تصمیمات و برخورد نزدیک با نیازها مورد استفاده قرار دهند، مهم و ضروری است.»

**بینش دراکر درباره سازمان بر مبنای صفر**  
دراکر، متفکر توانا و بسیار پرکار در عرصه مدیریت و سازمان، چند سالی است که ظهور سازمانهای جدید مبتنی بر **دانش و اطلاعات** را بشارت داده است.

سازمانهای آتی بر سلسله مراتب و به طریق اولی بر قدرت، مبتنی نخواهد بود بلکه بر اطلاعات مشترک و دانش و مسئولیت کارکنان، خواه مدیر ارشد، میانی یا کارگر، متکی خواهند بود.

به نظر دراکر، تسهیلات شرکتهای جدید، بیشتر شبیه ارکستر سمفونی خواهد بود تا ارتش. در یک ارکستر سمفونی، رهبر ارکستر می‌تواند به تنهایی صداها آوا و ساز موسیقی را هدایت کند، بدون آنکه به سطوح میانی رهبری نیاز باشد. از آنجا که همه اجراکنندگان اطلاعات همانندی را در زمان واقعی دریافت می‌دارند، رهبر ارکستر می‌تواند به همزمانی کاملی دست پیدا کند.

پسیکو، هیتاچی، سونی و مک دونالدز و نیز بسیاری از شرکتهایی که از اندازه‌های متوسط برخوردار هستند، به منظور نیل به مزیت رقابتی و گام نهادن به دوره پایانی این قرن در مقام **طلایه‌دار پیشرفت**، از مفاهیم بهینه‌سازی در زمینه‌هایی چون **اطلاعات**، زمان و کاهش هزینه‌های غیرمستقیم استفاده می‌کنند.

این سازمانها و شرکتهای از کاهش نیروی انسانی فراتر رفته‌اند. آنان چیزی را به اجرا درآورده‌اند که نویسنده، آن را **«انقلاب بی‌صدا»** یا **سازمان بر مبنای صفر** می‌نامد.

**تعریف سازمان بر مبنای صفر**

از دیدگاه علمی می‌توان از سازمان بر مبنای صفر چنین تعریفی ارائه داد:

گروه‌بندی از فنون که امکان تحلیل کل ساختار سازمان و فرآیندهایش را از پایه و اساس پدید می‌آورد و با اخذ تکنولوژیهای جدید (اطلاعات، ارتباطات، آمواره‌ها، اتوماسیون و غیره) به عنوان منبع، تأثیرشان را در همه فعالیتها و فرآیندها کشف می‌کند، با این هدف که ساختارها را ساده کند، از نقطه بحرانی بکاهد و فرآیندها را بهینه‌سازی کند و برای عامل زمان اهمیت بسیار قایل شود.

برای تحقق این انقلاب سازمانی، دو مؤلفه اساسی لازم است. اولین مؤلفه، توسعه تکنولوژیهای اطلاعاتی جدید است که انتقال و دسترسی به اطلاعات را صرف نظر از بُعد مسافت از هر جای سازمان در زمان واقعی امکان‌پذیر می‌سازد. دومین مؤلفه، پیشرفت فنون آموزشی است که تسری آموزش به سطوحی را که تا همین چند سال پیش غیرقابل تصور بود، سرعت می‌بخشد.

**قانون حیطه نظارت منسوخ می‌شود و قانون حیطه ارتباطات جای آن را می‌گیرد**

یکی از قوانین مهم سازمانی، **قانون حیطه نظارت** نام دارد که پیامد کاربرد نظریه تیولور و فایول و اورویک است.

عهده‌دار بخشی از عملیات روزمره باشند، خارج از دایره نشان داده خواهند شد.

### ساختار جدید سازمان

#### انعطاف‌پذیری و استفاده بهینه از زمان

سازمان بر مبنای صفر در تلاش استفاده بهینه از زمان (گرانترین عامل هزینه‌زا در هر سازمانی) است و می‌کوشد در پاسخگویی به تقاضاهای بازار به انعطاف‌پذیری و تحرک دست یابد.

بعضی شرکتها مانند موتورولا (Motorola) از لحظه‌ای که سفارش را به وسیله کامپیوتر از مشتری دریافت می‌کنند، تنها ۱۷ دقیقه وقت لازم دارند تا تولید را آغاز کنند. بسته به میزان سفارش، چرخه تولید در ظرف ۴ تا ۲۴ ساعت تکمیل می‌شود. البته شرکت موتورولا دیگر هرم سازمانی ندارد.

#### ده فرمان برای اداره سازمانهای جدید

- ۱ - مدیریت تکنولوژی و اطلاعات ضروری است.
- ۲ - بدون آگاهی در مورد اهداف جدید سازمان، در تکنولوژی اطلاعات سرمایه‌گذاری نکنید. آینده سیستم‌های اطلاعاتی، هم از نظر عوامل خارجی (مانند مشتریان، تأمین کنندگان مواد اولیه) و هم از نظر عوامل داخلی (مانند قابلیت دسترسی به اطلاعات توسط کاربران، صرف نظر از رتبه یا رسته آنها)، در پایگاه‌های اطلاعاتی مشترک نهفته است (و نه در پایگاه داده‌ها).
- ۳ - ساختار سازمانی را به لحاظ نظری اختیار کنید که مسطح (سلسله مراتب کمتری داشته باشد) و مدور باشد (بدون موانع و محدودیتها یکپارچه شود).
- ۴ - همه فرآیندهای اداری، تصمیم‌گیری، تولیدی و مالی را برای یافتن سادگی در کار و از میان برداشتن اتلاف وقت، تأخیر و غیره مورد بررسی کلی قرار دهید.
- ۵ - فرهنگی به وجود بیاورید که در آن، عامل زمان از

برای اینکه این مهم در سازمانی ممکن شود، باید از فرایندهای مهم زیر تبعیت کرد:

- ۱) وضوح رسالت و اهداف سازمانی؛
- ۲) سیستم‌های اطلاعاتی تعاملی و مبتنی بر واری؛
- ۳) مسئولیت فردی برای اطلاعات، صرف نظر از سیستم‌های رایانه‌ای رسمی؛
- ۴) زبان مشترک؛
- ۵) اختیار مبتنی بر وظیفه به جای اختیار مبتنی بر رتبه و سلسله مراتب؛
- ۶) انجام کارها به روش همزمان، به جای انجام کارها به صورت متناوب.

#### سازمان بر مبنای صفر و وقوع انقلاب

#### در ساختار سازمان

به تبع گرایشهای موجود، همه سازمانها برای کاهش سلسله مراتب سازمانی در ساختارهای خود تلاش می‌کنند تا به ساختارهای سازمانی «مسطحتر» و ساده‌تر دست یابند. بعضی سازمانها برای نیل به ساختارهای کاملاً ماتریسی تلاش می‌کنند و هنوز بسیاری از آنها سعی دارند تا از طریق پس و پیش کردن مؤلفه‌های هرم سازمانی، تحول داخلی عمیقی را در سازمان خود پدید آورند.

سازمانهایی که در ساختارهای هرمی شکل به راحتی قوام یافته‌اند، روزی این حقیقت را درخواهند یافت، که اینها همان ساختارهایی‌اند که در ساختن مقبره‌های فراغنه در مصر باستان و فرهنگ آرتکها به کار رفته است. بنابراین این اهرام استفاده دیگری نخواهد داشت.

برای نمونه، ساختارهای سازمانهای جدید، شکل مدور خواهند داشت و محور آنها بازار و مشتریان خواهند بود. گروه‌های کاری عملیاتی به شیوه‌ای به هم پیوسته با یک سیستم اطلاعاتی مشترک کار خواهند کرد و حال آنکه گروه‌های کار (ضربتی) و پروژه‌های آنجایی که نمی‌توانند

۹ - اهداف ساختاری سازمان را به سوی حداکثر عدم تمرکز سوق دهید. اولین گام در این زمینه آموزش دادن کارکنان و گام بعدی ایجاد عدم تمرکز سازمانی است.

۱۰ - مدیران را به کارآفرین شدن سوق دهید. عمل، نتایج و نوآوری همان چیزهایی هستند که تفاوت ایجاد می‌کنند.

هرگونه فعالیت آموزشی که در این راستا پیش نرود و از «ده فرمان» مطرح شده در فوق تبعیت نکند، فقط اتلاف وقت و پول خواهد بود، هر چند آموزش حتی ممکن است مضحک نیز باشد. □

ارزش بسیاری برخوردار باشد و همه فرآیندها را با این معیار بسنجید. اولین گام، فراگیری مدیریت زمان است.

۶ - از طریق آموزش دادن، ارائه اطلاعات، ایجاد حس پاسخگویی و تفویض اختیار از خط عملیات کاملاً حمایت کنید.

۷ - با مشتریان و تأمین کنندگان ملزومات، نظام منسجمی از روابط پدید آورید.

۸ - در سطح بخشهای مختلف سازمان نگرش افقی به وجود بیاورید تا هر بخشی دریابد که کل سازمان، بر اجزایش مقدم است.

\* این اثر ترجمه مقاله زیر است:

F. Xavier Palom Izquierdo, "Zero Based Organization: The Challenge Facing Companies as They Head Towards a New Century", *Human Resource Development, Global Changes and Strategies in 2000 AD*, ed. by Uddesh Kohil and Dharni p Sinha, Allied publishers Limited Co., 1994, pp. 205-212.