

نظریه های سازمان

دکتر سید عباس موسوی

برخی تعاریف اساسی

سازمان: پدیده ای اجتماعی به شمار می آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقیق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند.

ساختار سازمان چیست؟

- ساختار به عنوان یکی از اجزاء سازمان که از عنصر پیچیدگی، رسمیت، و تمرکز تشکیل شده، تعریف می شود.
- پیچیدگی، حدود تفکیک درون سازمان را نشان می دهد. همچنین میزان تخصص گرائی، تقسیم کار، و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان را نشان می دهد، و حد و حدودی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده اند را نیز بیان میکند.

تئوری سازمان چیست؟

- با توجه به تعاریف قبلی ذکر شده، تعریف تئوری سازمان، بنظر مشکل نمی آید. تئوری سازمان رشته ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می دهد. تئوری سازمان به هر دو جنبه تشریحی و تجویزی این رشته می پردازد.
- تئوری سازمان تشریح میکند که سازمانها چگونه ساختارمند میشوند. از طرف دیگر تجویز میکند که سازمانها چگونه بنا شوند تا اثربخشی آنها افزایش یابد.

• چرا مطالعه تئوری سازمان توصیه می شود؟

سازمانها، شکلهای مهم موسساتی هستند که در جامعه ما وجود داشته و وجودشان با زندگی انسانها گره خورده است.

مهمترین دلیل برای مطالعه تئوری سازمان این است که شما می خواهید در آینده مدیر شوید، لذا گذراندن دوره ای در این زمینه ضروری است. شاید دلیل شما برای مطالعه تئوری سازمان، کسب رتبه ای یا دریافت گواهینامه ای باشد.

• تعریف یک سیستم:

سیستم عبارتست از اجزاء بهم پیوسته و مرتبط بهم که به نحوی تنظیم گردیده اند که یک کل مجزای از تک تک اجزاء را بوجود می آورند. جوامع بشری نوعی سیستم اند. اتومبیل ها، گیاهان و بدن انسانها نیز نمونه هایی از انواع سیستم ها هستند. این سیستم ها، داده هایی را بدست می آورند، سپس از تغییر و تبدیل آنها، ستاده هایی را تولید می کنند.

انواع سیستم :

- معمولاً سیستم ها را به سیستم های باز و بسته طبقه بندی کرده اند.
- یک سیستم کاملاً بسته سیستمی است که هیچ نوع انرژی از منابع خارجی دریافت نکرده و هیچ نوع انرژی را به خارج از خود صادر نمی کند.
- سیستم باز، تعامل پویای سیستم را با محیط نشان می دهد.

همه سیستم‌ها دارای سه عنصر نهاده، فرایند تبدیل، و ستانده اند. تمام سیستمهای باز دارای ویژگیهای زیر میباشند:

- ۱- گاهی از محیط: بین سیستم و محیطش رابطه وجود دارد. تاثیر و تاثر
- ۲- بازخور: سیستمهای باز دائما از محیط خود اطلاعات دریافت میکنند.
- ۳- گردش رویدادها: بطور پیوسته ورودی به خروجی تبدیل میشود.
- ۴- آنتروپی منفی: ذخیره سازی انرژی برای رهایی سازمان از مرگ
- ۵- وضعیت ثبات: ورود انرژی برای جلوگیری از آنتروپی باعث پایداری و تعادل میشود
- ۶- حرکت به سوی رشد و توسعه: رشد و توسعه فعالیتها از آنتروپی جلوگیری کرده و باعث حفظ سیستم یا سازمان میگردد.
- ۷- تعادل بین فعالیت های نگهدارنده و انطباقی:
- ۸- همپایانی: همپایانی بیان میکند که یک سیستم میتواند از راههای مختلف به یک هدف نهایی برسد. راهکارهای بیشتر احتمال موفقیت بیشتری به همراه دارند.

اهمیت دیدگاه سیستمی:

- چارچوب مفیدی ارائه می دهد که به مدد آن دانشجویان می توانند مفهوم سازمان را درک کنند.
- سازمان را به عنوان یک کل که مشتمل بر سیستم های فرعی متعدد و اجزاء مرتبط بهم است مورد توجه قرار دهند.
- دیدگاه برخی مدیران رده پایین سازمان را که مشاغل خود را عناصر ایستا و فاقد نقش در حیات سازمان میپندارند، رد میکند

- دیدگاه سیستمی همه مدیران را ترغیب می کند تا محیطی را که بر فعالیت های سیستم آنها تاثیر می گذارد مشخص نموده و آنرا بشناسد. همچنین به مدیران کمک می کند تا سازمانها را به عنوان الگوهای با ثبات همراه با مرزهای مشخص ببینند.
- نهایتاً اینکه توجه مدیران را به داده های مختلف و پردازش داده ها بصورتی گوناگون به منظور نائل شدن به اهداف، هدایت می کند.

• ابعاد ساختار سازمانی

- اجزاء سه گانه ای که برای ایجاد ساختار سازمانی بکار می گرفته میشوند، پیچیدگی، رسمیت، و تمرکز هستند. اگر چه پذیرش این سه جزء اصلی و مهم ساختار سازمانی متداول است اما الزاما هر سه آنها در هر سازمان بکار گرفته نمیشوند.
- پیش از شرح این سه بعد، مناسب است که دوازده متغیر مشهور مورد قبول اکثر نظریه پردازان که برای تعریف ابعاد ساختاری بکار برده میشوند، معرفی گردند.

- اجزاء اداری: تعدا سرپرستان، مدیران صنفی، و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان .
- استقلال (خودگردانی): حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح اختیار ارجاع دهد.
- تمرکز: نسبت مشاغلی که متصدیان آنها در تصمیم گیری مشارکت نموده و تعداد حوزه هایی که ایشان در آن مشارکت می کنند.
- پیچیدگی: به تعداد متخصصین و فعالیتهای حرفه ای و همچنین طول دوره آموزش حرفه ای کارکنان اشاره دارد.

- تفویض اختیار: نسبت تعداد تصمیماتی که بوسیله مدیریت عالی گرفته می شود به تصمیماتی که بوسیله مدیران اجرایی اتخاذ می گردد.
- تفکیک: تعداد وظایف ویژه ای که در سازمان مشخص شده است.
- رسمیت: حدی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می شود.
- ترکیب: کیفیت همکاری میان دوایر و در درون آنها که برای وحدت بخشیدن به فعالیتها است.

- حرفه گرایی: حدی که کارکنان، یک سازمان حرفه ای را به عنوان یک مرجع می پذیرند، اعتقاد به ارائه خدمات به عموم و اعتقاد به خود کنترلی و تمرکز در یک حوزه کاری و استقلال و آزادی عمل در کار.

- حیطه کنترل: تعداد زیر دستانی که یک مدیر می تواند و باید آنها را سرپرستی کند.

- تخصص گرایی: تعداد متخصصین حرفه ای و طول دوره آموزشی مورد نیاز برای هر کدام، یا میزان تخصص های دقیقی که در شرح شغل ها برای وظایف مختلف قید گردیده است.

● استاندارد کردن: حدی که تغییر در وظایف با توجه به قوانین و مقررات قابل تحمل است.

● حیطه عمودی: تعداد سطوح در سلسله مراتب اختیار از مدیریت عالی به زیر دستان سطوح پائین سازمان.

تعریف پیچیدگی

- پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند. تفکیک افقی، میزان یا حد تفکیک افقی بین واحدها را نشان می دهد. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیائی به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیائی اشاره دارد.

تفکیک افقی: میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیتهای اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزشهایی که فرا گرفته اند را نشان میدهد.

وقتی حرفه های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، چون موقعیتهای شغلی متفاوت افراد ارتباطات را کند نموده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیتهای آنان با مشکل مواجه میکند.

تعریف پیچیدگی...

- تخصص گرایی: به گروهبندی دقیق وظایفی که به وسیله یک فرد انجام می شود، بر می گردد. تخصص گرایی به دو شیوه صورت می گیرد. مشهورترین شکل آن از طریق تخصص گرایی وظیفه ای تحقق می یابد که در آن مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم بندی می شوند. بر اساس اصل تقسیم کار، تخصص گرایی قابلیت جانشینی زیادی را بین کارکنان ایجاد کرده و جابجایی آنها را توسط مدیریت آسان مینماید.

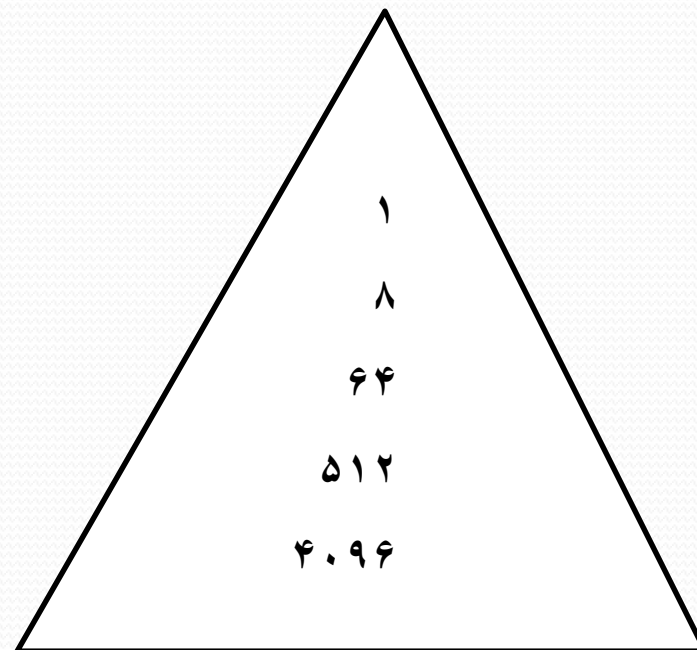
تخصص گرایی اجتماعی:

- با بکار گیری افراد حرفه ای که صاحب مهارتند ولی نمی توانند به سهولت آنها را بکار ببرند صورت می گیرد. دویست سال پیش آدام اسمیت در کتاب خود عنوان کرد که تخصص گرایی را چگونه در تولید سنجاق بکار گرفته است. او گفت که ده کارگر که هر کدام یک وظیفه تخصصی را انجام میدادند قادر بودند روزانه چهل و هشت هزار سنجاق تولید کنند، اما اگر هر یک کل کار را انجام میدادند، تولیدشان دویست سنجاق یا کمتر میشد. تقسیم کار تولید را بالا برد.

تفکیک عمودی:

- به عمق یا ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود.
- سطوح بیشتر بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه در مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخشهای پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیتهای عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار میسازد.
- **حیطه کنترل:** شامل تعداد زیردستانی است که یک مدیر میتواند بطور اثربخش آنها را هدایت کند. در شکل اسلاید بعد، دو سازمان با ساختار بلند و ساختار کوتاه دیده میشود. یک محاسبه ریاضی نشان میدهد که تفاوت اندک میان حیطه نظارت موجب تفاوتهای زیادی در تعداد مدیران در سطوح مختلف خواهد شد.
- شکلها نشان میدهند که در سطح عملیاتی (پایین ترین سطح) در هر سازمان ۴۰۹۶ کارمند وجود دارد. سطوح دیگر که پستهای مدیریت را نشان میدهد عبارتند از ۵۸۵ مدیر (سطح ۴-۱) با حیطه کنترل ۸ نفری و سازمانی تخت، و ۱۳۶۵ نفر مدیر (سطح ۶-۱) با حیطه کنترل ۴ نفری که سازمانی با ساختار بلند ایجاد میکند.

حیطه کنترل: ۸

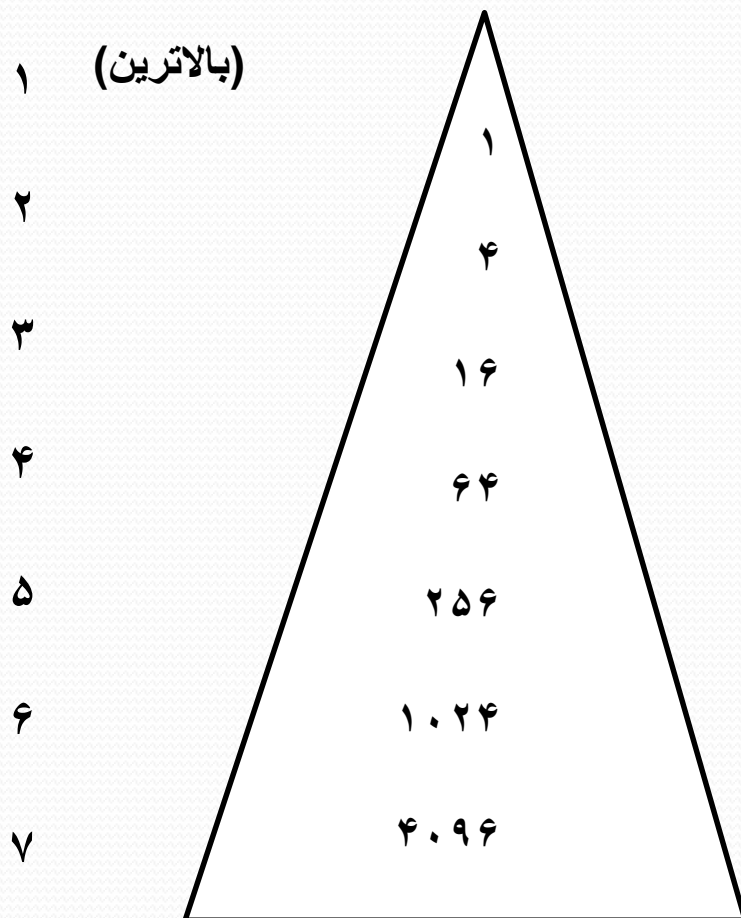


حیطه کنترل: ۸

تعداد کارکنان: ۴۰۹۶

مدیران (سطح ۱-۴): ۵۸۵

(بالا ترین) ۱



حیطه کنترل: ۴

تعداد کارکنان: ۴۰۹۶

مدیران سطح (سطح ۱-۶): ۱۳۶۵

تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی میزان پراکندگی ادارت، کارخانجات و افراد سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی را نشان می دهد. این مفهوم با تفکیک عمودی نیز بکار می آید. در حالیکه ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگیهای بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیار آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز میباشد، خیلی پیچیده تر است.

تعریف رسمیت:

- رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند اشاره می کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالائی برخوردار باشد، متصدی آن برای انجام دادن فعالیتهای مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار می باشد.
 - وقتی رسمیت بالاست، شرح شغلهای مشخص، قوانین و مقررات زیاد، و دستورالعملهای روشن در باره فرایند کار وجود دارد.
 - وقتی رسمیت کم است، رفتار کارکنان بطور نسبی میتواند برنامه ریزی نشده باشد. در این حالت، افراد در بکارگیری نقطه نظرات خود آزادی عمل بیشتری دارند.
- دامنه رسمیت:** میزان رسمیت در درون سازمانها متفاوت است.
- در برخی مشاغل که آزادی عمل زیاد مورد نیاز است از میزان رسمیت کاسته میشود.
 - در برخی مشاغل دیگر که باید برای هر عمل و اقدامی یک روش استاندارد شده وجود داشته باشد، رسمیت افزایش می یابد.

- موضوع روشن بودن این مطلب است که رسمیت می تواند واضح و صریح و یا مبهم و تلویحی باشد که دومی هم اسناد مکتوب و هم ادراک کارکنان از میزان رسمی بودن را در بر دارد.

- دامنه رسمیت: شناخت این موضوع مهم است که میزان رسمیت بین سازمانها نسبت به هم متفاوت بوده و همچنین در درون سازمانها نیز این تفاوت به درجات مختلفی وجود دارد. در برخی مشاغل که آزادی عمل زیاد مورد نیاز است از میزان رسمیت کاسته می شود.

چرا رسمیت مهم است؟

- به علت مزیت‌هایی که از استاندارد کردن رفتار کارکنان نصیب سازمانها می‌شود، رسمیت را بکار می‌گیرند. استاندارد نمودن رفتار تغییرپذیری را کاهش می‌دهد. همچنین باعث افزایش هماهنگی در کار می‌شود.
- منافع اقتصادی حاصل از رسمیت را نباید بیش از حد جلوه داد. رسمیت بیشتر، آزادی عمل کمتری را از متصدی شغل می‌طلبد.

روابط بین رسمیت و پیچیدگی

- در جاهایی که کارکنان وظایف دقیق، تخصصی شده، تکراری، و محدود انجام می دهند. روال کاری آنها گرایش به استاندارد شدن و قوانین و مقررات متعددی دارد که بر رفتار آنها حکمفرماست.
- از طرف دیگر موارد متعددی وجود دارد که پیچیدگی زیاد با رسمیت کم پیوند خورده است. برای مثال تحمیل قوانین و مقررات زیاد بر فعالیتهای متخصصینی که از سطح آموزش بالایی برخوردارند و یا شغل افراد حرفه ای ضرورت ندارد.

تمرکز

- تمرکز به میزانی که تصمیم گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده اشاره دارد.
- تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز دارد، و تراکم اندک نشانه عدم تمرکز است. باید در نظر داشته باشیم که عدم تمرکز بر تفکیک سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی دلالت ندارد.
- در واقع، عدم تمرکز به میزان پراکندگی اختیارات تصمیمگیری بر میگردد، نه تفکیک جغرافیایی سازمان. پیرامون تمرکز و عدم تمرکز مباحث زیادی وجود دارد که به عمده ترین آنها پرداخته میشود.

- آیا ما صرفاً اختیار رسمی را مد نظر قرار می دهیم؟

- اختیار به حق رسمی مختص یک پست مدیریتی، برای دادن صدور دستور و انتظار اطاعت از این دستورات اشاره دارد. بدون شک، تمرکز تصمیمگیری خاص کسانی است که در درون سازمان از این اختیار رسمی برخوردارند. اما چه افرادی بصورت غیر رسمی بر تصمیمات اثر میگذارند؟ افرادی که با مقامات بالای سازمان ارتباط داشته و یا اینکه تخصص ویژه ای دارند که سازمان به این تخصص نیازمند است.

■ آیا خط مشی ها عدم تمرکز را محدود میکنند؟

بسیاری از سازمانها تصمیمگیری را به رده های پایین سازمان واگذار نموده ولی از طریق تدوین خط مشی ها، تصمیم گیرندگان را با یک سری محدودیت مواجه میکنند، زیرا راهکارهای تصمیم بوسیله خط مشی ها محدود میشوند. از اینرو، اگر چه کارکنان رده پایین سازمان تصمیمات متعددی را اتخاذ نمایند ولی چون بوسیله خط مشی های سازمان برنامه ریزی میشوند، میزان بالایی از تمرکز را نشان میدهد.

■ آیا یک سیستم اطلاعاتی که تصمیمات غیر متمرکز را بطور دقیق کنترل میکند، خود یک نظام متمرکز نیست؟

تکنولوژی پیچیده اطلاعاتی، مانند کامپیوترها عدم تمرکز را آسان میکنند. همین تکنولوژی فرصتی را برای مدیران مهیا ساخته که از نتایج هر تصمیمی بسرعت آگاهی یافته و در صورتی که تصمیمی باب طبع آنها نباشد، نسبت به اصلاح یا رد آن اقدام کنند. اگر اختیار تصمیم گیری به سطوح پایین تفویض شده ولی بوسیله مافوق دقیقا نظارت شود، آیا در این صورت عدم تمرکز به معنای واقعی وجود دارد؟ در چنین مواردی، مشارکت واقعی در نظارت و کنترل سازمان وجود ندارد. میتوان گفت که ظاهرا عدم تمرکز وجود دارد ولی مدیریت عالی کنترل متمرکز اثربخش را حفظ میکند.

آیا کنترل اطلاعات بوسیله کارکنان سطوح پایین سازمان موجب عدم تمرکز در تصمیمات ظاهراً متمرکز نیست؟

- مدیران برای فراهم کردن اطلاعات لازم برای تصمیمگیری، به زیردستان خود اعتماد میکنند. اطلاعات از پایین به بالا ارسال شده که قبلاً بوسیله کارکنان پالایش گردیده. فرایند پالایش این قدرت را به زیردستان میدهد که اطلاعاتی را که مورد نظر خودشان میباشد به رده بالا ارسال دارند. علاوه براین، اطلاعات را به گونه ای شکل میدهند که خودشان میخواهند. در اینگونه موارد، اگر چه ظاهراً تصمیمگیری توسط مدیریت عالی به صورت متمرکز انجام میشود، ولی آیا در چنین حالتی عدم تمرکز وجود ندارد؟
 - توجه: در چنین شرایطی داده های اولیه تصمیمات و به تبع آن، خود تصمیمات بوسیله کارکنان سطوح پایین سازمان کنترل میشود.
- با در نظر داشتن مطالب بالا، تمرکز میتواند به عنوان: میزانی که افراد، واحدها، و یا سطوح سازمانی برای انتخاب راهکارهای تصمیمگیری خود دارای اختیار رسمی بوده و بدین ترتیب کارکنان از حداقل اعمال نظر خود برخوردارند، تشریح شود.

چرا تمرکز مهم است

تمرکز از میزان تمرکز زیاد تا میزان تمرکز کم را در بر میگیرد. زمانیکه پرسیده شود چرا تمرکز و عدم تمرکز مهم است، این موضوع بیشتر روشن میشود.

سازمانها علاوه بر اینکه مجموعه ای از انسانها را در خود جای داده اند، نوعی سیستمهای تصمیمگیری و پردازش اطلاعات نیز هستند.

توانایی مدیران برای دقت در خصوص داده های اطلاعاتی که دریافت میکنند محدود است. هر مدیر میزان محدودی از اطلاعات را میتواند پردازش کند. اگر بیش از ظرفیت مدیر به او اطلاعات داده شود، منجر به انباشتگی اطلاعات میشود. برای دوری از این وضعیت، باید اتخاذ برخی از تصمیمات به دیگران واگذار شود. تحت این شرایط، تمرکز تصمیمگیری از یک نقطه واحد به سراسر سازمان پخش میشود، که این پراکندگی یا انتقال همان عدم تمرکز است.

دلایل دیگری برای ضرورت عدم تمرکز وجود دارد. سامانها باید در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. عدم تمرکز این واکنش را تسریع میکند. در این حالت تصمیمگیری توسط کسانی انجام میشود که به موضوع مورد نظر نزدیکترند

• ارتباط تمرکز، پیچیدگی، و رسمیت

اجزای ساختاری سازمان تشریح شدند. حال به روابط بسیار مهم بین تمرکز و پیچیدگی، و بین تمرکز و رسمیت پرداخته میشود.

• تمرکز و پیچیدگی

مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوسی بین تمرکز و پیچیدگی دارد. عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط می شود. برای مثال، افزایش در تعداد متخصصان حرفه ای به معنای افزایش در تخصص و توانایی مورد نیاز برای اخذ تصمیم هاست. به طور مشابه، کارکنانی که آموزشهای حرفه ای بیشتری گذرانیده اند باید در تصمیم گیری های بیشتری مشارکت داده شوند. بر عکس، شواهدی وجود دارد که نشان میدهد تمرکز بیشتر تصمیمهای کاری در شرایطی است که آموزشهای حرفه ای کمتری به کارکنان ارائه شده است. از اینرو، وقتی ساختار سازمانها بررسی شود انتظار میرود که پیچیدگی سطح بالا را با عدم تمرکز بیابیم.

• تمرکز و رسمیت

رابطه تمرکز و رسمی بودن به همان اندازه که رابطه تمرکز و پیچیدگی روشن و واضح بود، مبهم و نامعلوم است.

رسمیت زیاد میتواند با یک ساختار متمرکز و یا با یک ساختار غیر متمرکز مرتبط شود. در سازمانهایی که بیشتر کارکنان آنها غیر متخصص اند میتوان انتظار داشت که بمنظور راهنمایی این افراد قوانین و مقررات متعدد تدوین شده باشد. وقتی مدیریت اختیار متمرکز را در سازمان حفظ میکند، مفروضات مدیریت اقتدارگرا بر سازمان مسلط میگردد. در این حالت، کنترل از طریق رسمیت و تمرکز تصمیمگیری در سطح مدیریت عالی به اجرا در می آید.

اگر کارکنان سازمان حرفه ای باشند، باید انتظار داشت که رسمیت و عدم تمرکز کمی بر سازمان حاکم باشد. کارکنان حرفه ای انتظار دارند در خصوص تصمیم هایی که مستقیماً بر کار آنها تاثیر میگذارد عدم تمرکز حاکم باشد، اما این عدم تمرکز در مورد مسائل پرسنلی (مانند حقوق و دستمزد، و رویه های ارزشیابی عملکرد) و یا تصمیم های استراتژیک سازمان، ضرورت ندارد.

• استراتژی چیست؟

استراتژی می تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت، اتخاذ شیوه کار، و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود. تصمیمگیری برای توسعه فعالیت های برپایی کارخانجات و ادارات در مناطق مختلف، ورود به فعالیت های جدید، ایجاد تنوع در خطوط تولید، همگی مستلزم تعیین اهداف بنیادی جدید است.

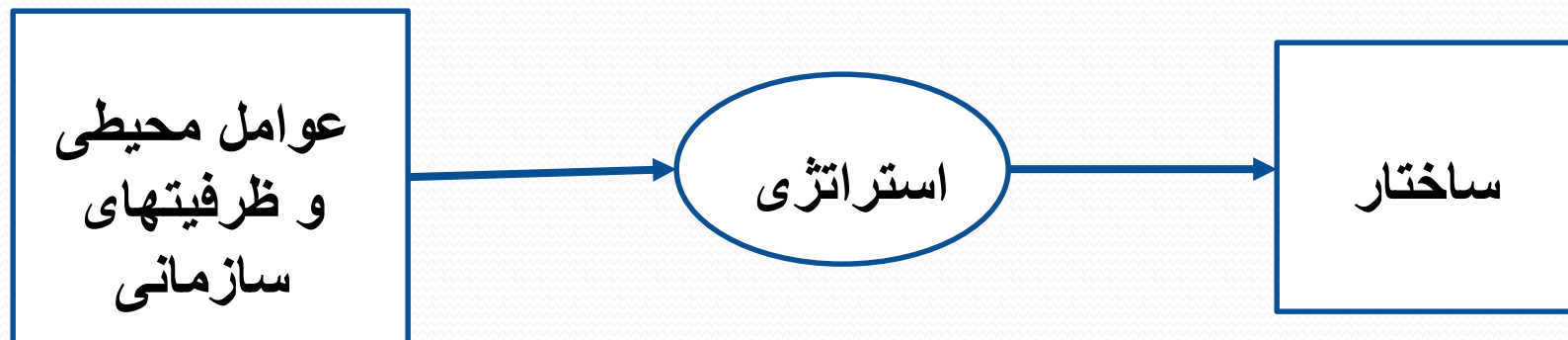
در حقیقت این تعریف دو نظریه را در مورد استراتژی مطرح و لزوم توجه گسترده به آن دو را نشان می دهد. یکی نظریه حالت طرح ریزی است. این نظریه استراتژی را به عنوان طرح یا یک رشته رهنمودهایی واضح و روشن که از قبل تدوین شده، توجیه و تشریح میکند. بر این اساس مدیران، مقصدی را که میخواهند به آن برسند مشخص کرده، سپس برای رسیدن به آن مقصد، یک طرح اصولی و ساختارمند تدوین میکنند.

نظریه ای که نسبتاً جدید تر است نظریه حالت تکاملی نام دارد. بر اساس این نظریه، استراتژی لزوماً طرحی اصولی و سنجیده نیست، بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظاهر میشود. بسیاری از شرکتهای بازرگانی از روش تکاملی

پیروی میکنند. برای نمونه یک کارخانه تولیدی لباس زنانه، یکی از هتل‌های محلی را خرید، چون قیمتش مناسب بود و نرخ بازدهی بالایی برای آن شرکت به همراه داشت. خرید این هتل منجر به خرید هتل‌های دیگری شد. موفقیت شرکت در فعالیتهای هتل داری منجر به خرید زنجیره ای از رستورانها گردید. امروزه این شرکت در فعالیتهای بیمارستانی و تولید غذاهای آماده مشغول بکار است. قابل توجه اینکه فقط ده درصد از کل درآمد دریافتی آن از تولید لباس زنانه میباشد. نکته دیگر اینکه هیئت اجرایی این شرکت هرگز برای ورود به فعالیتهای هتل داری و تولید غذاهای آماده، یک استراتژی رسمی از قبل تعیین شده نداشت.

اولین صاحب نظرانی که رابطه ساختار- استراتژی را بررسی کرده اند، حالت طرح ریزی استراتژی را به عنوان صحیح ترین روش پذیرفته اند، اما حالت تکاملی در سالهای اخیر مورد پذیرش بسیاری واقع شده است.

مزیت حالت تکاملی در انطباق آن با استراتژی های ایستا و پویا است. اگر استراتژی به عنوان یک ضرورت مطرح باشد، باید بتوان بر اساس آن ساختار را پیش بینی کرد، همچنین همانطور که استراتژی تغییر میکند "چه از قبل تعیین شده و چه در طول زمان ظهور پیدا کرده باشد"، به تبع آن ساختار نیز باید تغییر کند.



تعیین کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان

استراتژی هم نتایج نهایی و هم وسایل رسیده به آن را در بر دارد. به طور کلی در هر یک از حالت ها، تصمیم گیرندگان ساختاری را انتخاب میکنند که خود خواهان آن هستند

• تعریف اندازه سازمان :

• درمورد اینکه چگونه اندازه سازمان تعیین و تعریف می شود بین محققین توافق های زیادی صورت گرفته است. در هشتاد درصد تحقیقات انجام شده از اندازه سازمان بعنوان یک متغیر که در واقع تعداد کل کارکنان یک سازمان را شامل میشود، استفاده شده است. این موضوع با این فرضیه سازگاری دارد که چون افراد و تعاملات آنهاست که باید ساختار بندی شود لذا تعداد کل کارکنان است که دقیقاً به ساختار سازمانی مربوط می شود نه هر نوع معیار دیگر. به هر حال توافق هایی صورت گرفته اما اطمینانی وجود ندارد که آنها صحیح گفته باشند.

برای مثال، تعداد کل کارکنان ممکن است یک معیار مناسب برای سازمانهایی باشد که فقط کارکنان تمام وقت دارند. کارکنان پاره وقت چگونه به حساب می آیند؟ یا اگر کار و کسب فصلی باشد چه حالتی پیش می آید؟

تعریف تکنولوژی

تکنولوژی به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها اطلاق میشود. یعنی به اینکه چگونه نهاده ها به ستاده ها تبدیل میشوند اشاره دارد. بدون توجه به اینکه نوع سازمان شرکت صنعتی، آزمایشگاه تحقیقاتی، دفتر روزنامه، و یا یک واحد نظامی باشد، همگی به نحوی برای تولید محصولات و یا ارائه خدمات خود، از نوعی تکنولوژی بهره میگیرند. مطالعات بسیاری در زمینه تعریف و سنجش تکنولوژی ارائه شده که نشان میدهد همه اندیشمندان دیدگاههای یکسانی در این باره ندارند. پس برای حداقل کردن سر در گمی و ابهام، از سه دیدگاه بهره میگیریم.

پژوهش وودوارد

نخستین پژوهش پیرامون تکنولوژی به عنوان یک عامل تعیین کننده ساختار سازمانی در اواسط دهه ۱۹۶۰ توسط جوآن وودوارد انجام شد. او یکصد شرکت تولیدی را در انگلیس انتخاب کرد. این شرکتها دارای کارکنانی از ۲۵۰ تا ۱۰۰۰ نفر بودند. اطلاعاتی مانند تعداد سطوح سلسله مراتب سازمان، حیطه نظارت، اجزاء اداری، میزان رسمی بودن درون سازمان و سایر موارد را از این شرکتها جمع آوری کرد.

وودوارد شرکتها را بر حسب یکی از انواع سه گانه تکنولوژی تولید واحدی، تولید انبوه، و فرایندی یا پیوسته طبقه بندی کرد. او این سه طبقه را بر حسب مقیاس افزایش میزان پیچیدگی تکنولوژی که به ترتیب در تولید واحدی حد اقل و در تولید فرایندی یا پیوسته بیشترین پیچیدگی وجود داشت، مطرح نمود.

تولید کنندگان واحدی، محصولات خود را بر حسب سفارش تولید میکنند مانند خیاطی هائی که بر اساس سفارش یکدست لباس میدوزند، یا سازندگان توربین برای سدهای مشخص. تولید کنندگانی که تولید انبوه دارند، محصولات خود را در قالب دسته های بزرگ یا انبوه تولید میکنند، مانند شرکتهای تولید یخچال، کولر، و محصولات دیگر. سومین نوع، تولید فرایندی یا تولید پیوسته است مانند پالایشگاهها.

خلاصه یافته های وودوارد در خصوص رابطه بین پیچیدگی تکنولوژی و ساختار

مشخصه های ساختاری			تکنولوژی	
			کم	زیاد
			تولید واحدی	تولید انبوه
				تولید فرایندی یا پیوسته
تعداد سطوح عمودی	۳	۴	۶	
حیطه کنترل سرپرست	۲۴	۴۸	۱۴	
نسبت مدیران به کارکنان	۱:۲۳	۱:۱۶	۱:۱۸	
نسبت کارگران ماهر	زیاد	کم	زیاد	
پیچیدگی کلی	کم	زیاد	کم	
رسمی بودن	کم	زیاد	کم	
تمرکز	کم	زیاد	کم	

نقش پرو در تعریف و سنجش تکنولوژی

- یکی از مهمترین محدودیتهای وودوارد نسبت به تکنولوژی این بود که او تکنولوژی تولیدی را اساس تحقیق خود قرار داده بود، در حالی که کمتر از نیمی از سازمانها تولیدی بودند. پس باید تکنولوژی طوری تعریف شود که در تمام سازمانها بکار آید. چارلز پرو در این زمینه راهکاری ارائه کرده است. پرو بجای اینکه روی تکنولوژی تولیدی تکیه کند، تکنولوژی مبتنی بر دانش را مورد توجه قرار داد. او تکنولوژی را به عنوان اقدام یا روشی که فرد برای ایجاد تغییر در شیء، مفهوم و یا مقصودی بکار میگیرد، تعریف نمود. خواه این فرد از روشها و ابزار مکانیکی بهره گیرد یا نگیرد. سپس او دو بعد اساسی تکنولوژی مبتنی بر دانش را مشخص کرد.

اولین بعد تکنولوژی مبتنی بر دانش، تعداد استثنائاتی را که فرد در کارش با آن مواجه است مورد توجه قرار میدهد. پرو این بعد را **تغییرپذیری وظیفه** نام نهاد. از نظر او اگر شغل بسیار تکراری و روزمره باشد، استثنائات کمتری دارد مانند مشاغل مربوط به خط تولید.

از طرف دیگر، اگر شغل تنوع کاری زیادی داشته باشد، استثنائات زیادتری خواهد داشت. پستهای مدیریتی سطح بالای سازمان، و مشاغل مشاوره ای از جمله این مشاغل اند. بنابراین میزان تغییرپذیری وظیفه، کار را از طریق ارزیابی آن بر اساس یک پیوستار تغییر پذیری - تکراری بودن مورد ارزیابی قرار میدهد.

دومین بُعد تکنولوژی مبتنی بر دانش، نوع رویه های جستجو برای یافتن روشهای موفق به منظور یافتن پاسخهای مناسب به استثنائات را ارزیابی می کند. برای مثال، شما دانشجوی رتبه دوم هستید. در اولین آزمون این نیمسال نمره قبولی دریافت نکردید. شما بطور منطقی مسئله بوجود آمده را تجزیه و تحلیل کرده و راه حلی پیدا میکنید. آیا برای آزمون وقت کافی گذاشته بودم؟ دانشجویان رتبه های بالا چگونه؟ با این روش میتوانید دلیل اصلی مشکل را پیدا کنید. بر عکس شاید مسئله خوب تعریف نشده باشد. **مثال:** شما معماری هستید که میخواهید برای طراحی یک ساختمان مطابق با استانداردها و معیارهایی که هرگز آنها را نخوانده اید اقدام کنید. برای این کار هیچ روش مشخصی نخواهید یافت. شما باید برای یافتن راه حل، یا به تجربیات قبلی و یا به قضاوت شخصی خود متکی باشید، و یا اینکه بصورت شهودی راه حلی بیابید. یعنی از طریق حدس و گمان و آزمون و خطا شاید به راه حل قابل قبولی برسید. پرو این بُعد ثانویه را **تجزیه و تحلیل پذیری مسئله** نامید.

انواع ساختارهای سازمانی

انواع ساختارهای سازمانی...

همه سازمانها دارای ساختار منحصر به فرد هستند، ولی با این حال دارای عناصر مشترک با بقیه سازمانها میباشند.

عناصر مشترک در سازمانها:

هنری مینتزبرگ یک چهارچوب عمومی برای طبقه بندی سازمانها ارائه کرد:

۱: بدنه اصلی عملیات - کارکنانی که در ارتباط با تولید محصولات و یا ارائه خدمات سازمان، کارهای اصلی را انجام میدهند.

۲: بخش عالی سازمان - مدیران عالی سازمان، کسانی که مسئولیت کلی سازمان را به عهده دارند.

۳: بخش میانی - مدیرانی که بخش عملیاتی را به بخش عالی سازمان پیوند میدهند

۴: متخصصین فنی (فن سالاران) - تحلیلگران، کسانی که مسئولیت اجرای شکلهای خاص استاندارد سازی را در سازمان بر عهده دارند.

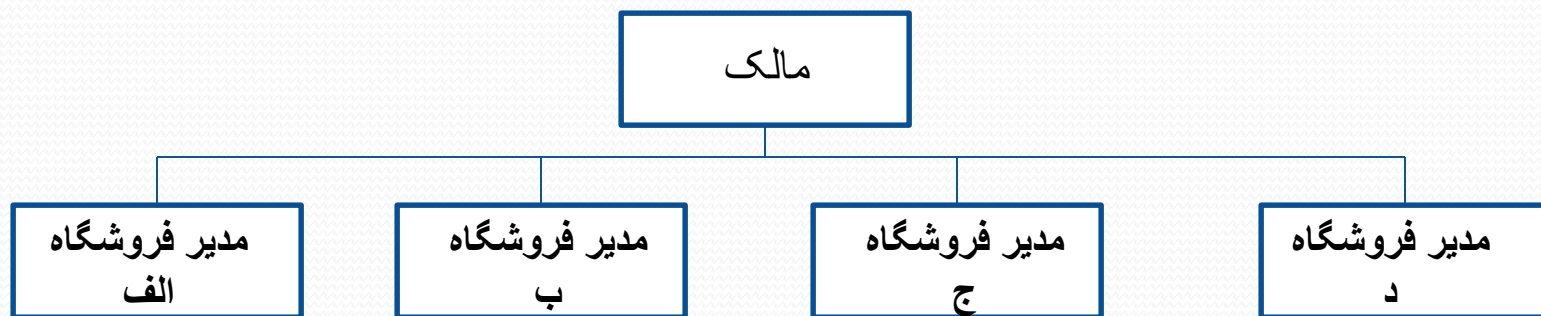
۵: بخش ستاد پشتیبانی - افرادی که واحدهای ستادی را تصدی میکنند، کسانی که خدمات پشتیبانی غیر مستقیم به سازمان ارائه.

انواع ساختارهای سازمانی...

- هر یک از این بخشها میتوانند سازمان را به سلطه خود در آورند. علاوه براین، بسته به اینکه کدام بخش سازمان را تحت کنترل خود در آورده، چارچوب ساختاری مشخصی مورد استفاده قرار میگیرد. بنابراین، به گفته مینتزبرگ، پنج طرح ساختاری وجود دارد که هر کدام از آنها به یکی از بخشهای پنجگانه غالب بر بخشهای دیگر، مرتبط. اگر کنترل سازمان در دست هسته عملیاتی قرار گیرد، تصمیمها به صورت عدم تمرکز اتخاذ میشود. این امر بوروکراسی حرفه ای را بوجود می آورد. اگر مدیران میانی کنترل را بدست گیرند، سازمان دارای تعداد زیادی بخشهای خودگردان میشود و ساختار شکل بخشی بخود میگیرد. اگر تحلیلگران و متخصصین فنی غالب شوند، کنترل از طریق استاندارد سازی اعمال میشود. نهایتاً در مواردی که نیروهای ستادی و پشتیبانی حاکم بر سازمان گردند، کنترل از نوعی تبادل و توازن دو سویه اعمال میگردد و در نتیجه ادھو کراسی (سازمان ویژه کار- موقت) ظهور پیدا میکند.

پیکربندی ساختارها

ساختار ساده: ساختار ساده دقیق طراحی نشده است، از پیچیدگی کمی برخوردار بوده، رسمیت پائینی دارد، و اختیارات در دست یک فرد خاص متمرکز می باشد. ساختار ساده مناسب سازمانهایی با ساختارهای تخت بوده، که یک ساختار عملیاتی ارگانیک دارد و تقریباً همه افراد گزارش کار خود را به یک مدیر عالی سازمان که قدرت تصمیمگیری در او متمرکز گردیده، ارائه میدهند.



نقاط قوت: در ساختار ساده، لایه های زائد وجود ندارد، مسئولیت افراد مشخص است، اعضاء به راحتی از رسالت سازمان آگاه میشوند. فعالیت تک تک افراد در تحقق هدفهای سازمان نقش دارد، به این دلیل میزان ابهام در هدف در چنین ساختاری حداقل است.

نقاط ضعف: قابلیت کاربردی محدود است، وقتی اندازه سازمان افزایش یابد عدم کفایت آن مشخص میشود، قدرت در دست یک نفر است، زمینه سوء استفاده از قدرت متمرکز وجود دارد. ساختار ساده به عنوان ساختاری که بیشترین ریسک را دارد و حول محور یک فرد خاص دور میزند، توصیف و تشریح میشود، بنابراین، یک سگته قلبی میتواند مرکز تصمیم گیری سازمان را متلاشی کند.

بوروکراسی ماشینی

در بوروکراسی ماشینی وظایف عملیاتی تکراری، قوانین و مقررات بسیار رسمی، وظایف سازمانی در بخشهای وظیفه ای گروه بندی شده اند، اختیار متمرکز است. تصمیم گیری از سلسله مراتب پیروی میکند، نوعی ساختار سازمانی دقیق همراه با تمایز بین فعالیتهای صفی و ستادی حاکم است. در چنین ساختاری تحلیلگران ستادی یعنی مهندسان و متخصصان زمان سنجی و حرکت سنجی، طراحان شرح شغل، برنامه ریزان، بودجه نویسان، حسابداران، حسابرسان و تحلیلگران سیستمها و روشها قرار دارند.

نقاط قوت: نخستین نقطه قوت بوروکراسی ماشینی در توانایی آن در انجام فعالیتهای استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد نهفته است. در کنار هم قرار دادن متخصصان مشابه، موجب پدیده صرفه جویی شده و دوباره کاری پرسنل و تجهیزات را حد اقل نموده و میزان رضامندی و آسودگی کارکنانی را که فرصت حضور در گروههای همزمان و هم حرفه خود را یافته اند بالا میبرد. فراگیر بودن قوانین و مقررات جایگزین هر گونه آزادی عمل مدیران میشود. عملیات استاندارد بوده و از رسمیت بالایی برخوردارند که در نتیجه تصمیم گیری به صورت متمرکز را موجب میشوند.

نقاط ضعف: تخصص گرایی بین واحدهای فرعی سازمان تعارض بوجود می آورد مثال:

مدیر تولید: اگر ما چیزی تولید نکنیم، در اینجا هیچ اتفاقی نمی افتد. **مدیر تحقیق و توسعه:** اشتباه میکنی، اگر ما چیزی طراحی نکنیم اینجا خبری نخواهد بود. **مدیر بازاریابی:** شما چه میگویید؟ اگر ما چیزی نفروشیم اینجا خبری نخواهد بود. **رئیس حسابداری** با عصبانیت پاسخ میدهد اصلا اینکه شما چه چیزی طراحی، تولید یا بفروشید مطرح نیست. اگر ما حسابها را بررسی نکنیم و نتایج فعالیتهای اعلام نکنیم، در اینجا چه کاری صورت میگیرد؟

چه موقع باید آنرا به کار گیرید؟

زمانی از ساختار ساده استفاده میشود که سازمان کوچک بوده، و یا در مرحله شکل گیری بوده، و یا محیط ساده و پویا باشد، و یا سازمان با تهدیدات محیطی و یا نوعی بحران مواجه باشد، و یا اینکه مدیر ارشد مالکیت سازمان را در اختیار داشته، و یا از قدرت ناشی از اعتماد زیردستان برخوردار است.

زمانی که تعداد کارکنان کم باشد، ساختار ساده اثربخش است. وقتی اندازه سازمان کوچک است معمولاً کارهای تکراری کمتر بوده و استاندارد سازی امور از جذابیت کمی برخوردار است. ارتباطات غیر رسمی به آسانی انجام میشود. تا زمانی که اندازه سازمان کوچک باقی می ماند، یک فرد خاص میتواند همه فعالیتها را به طور اثربخش سرپرستی و نظارت کرده، نسبت به موضوعات اصلی کاملاً آگاه باشد و تصمیمهای مهم را خودش اتخاذ و اجرا کند.

بوروکراسی حرفه ای

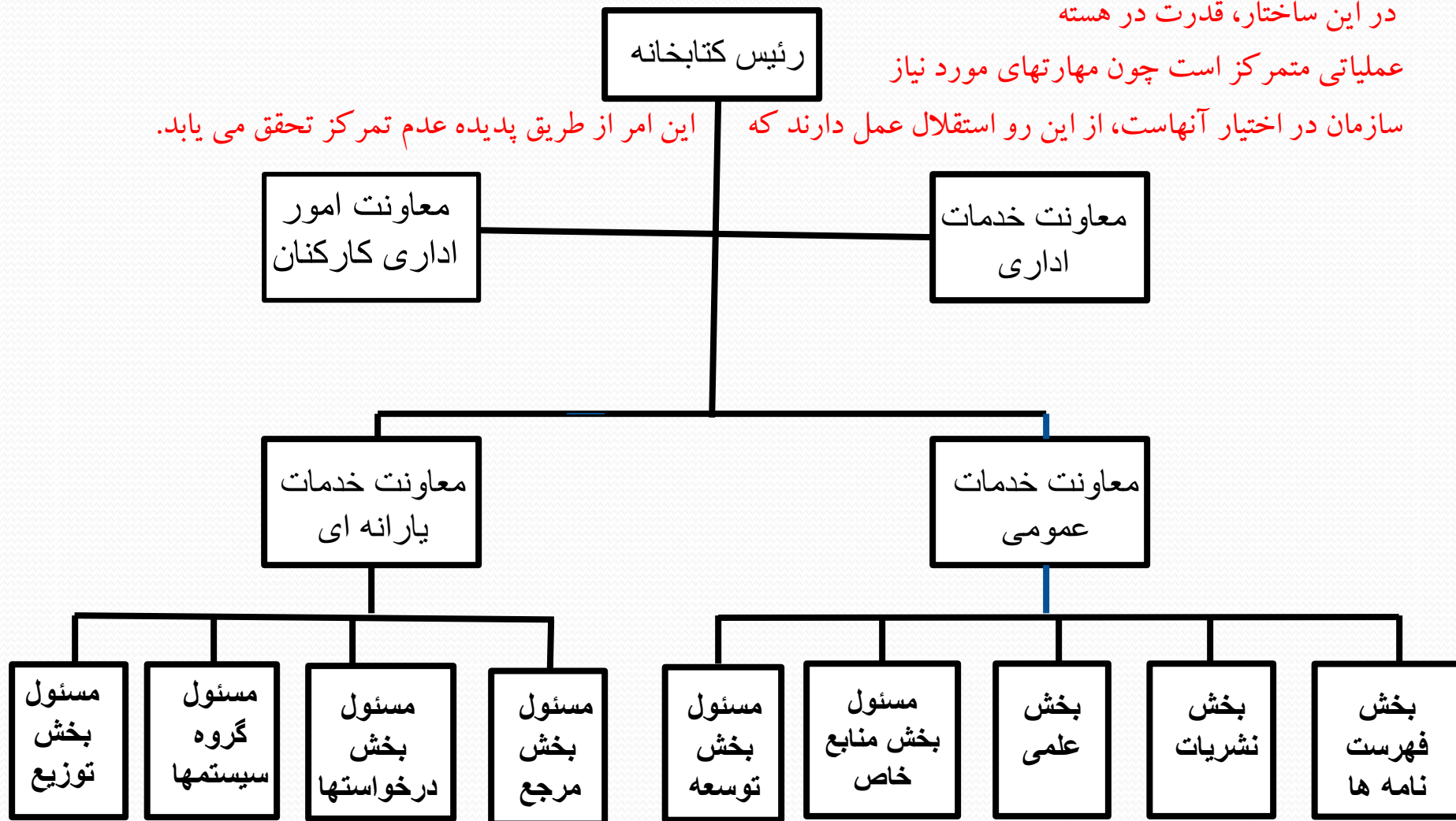
- در اواخر قرن گذشته نوع جدیدی از طرحهای ساختاری ارائه شد. این ساختار بدین دلیل مطرح شده تا به سازمانها این امکان را بدهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیتهای در هسته عملیاتی بکار گیرند و در عین حال به کاراییهای لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیتهای خود نائل شوند. این طرح ساختاری بوروکراسی حرفه ای نامیده شد که ترکیبی از استاندارد سازی با پدیده عدم تمرکز است.
- افزایش چشمگیر دانش بشری موجب شده که یک طبقه از سازمانهایی بوجود آیند که برای تولید کالا و ارائه خدمات فقط افراد متخصص و حرفه ای را می طلبند.
- سازمانهایی مانند بیمارستانها، دانشگاهها، موزه ها، کتابخانه ها، شرکتهای مهندسی طراحی، موسسات خدمات اجتماعی، شرکتهای حسابداری و از این قبیل.
- این شرایط باعث شده نیاز به نوعی از طرح سازمانی احساس شود که بجای تخصص گرایی وظیفه ای، به تخصص گرایی اجتماعی متکی است، یعنی تخصص گرایی بر مبنای مالکیت مهارتهای فردی است نه تقسیم کار

بوروکراسی حرفه ای...

در این ساختار، قدرت در هسته

عملیاتی متمرکز است چون مهارت‌های مورد نیاز

سازمان در اختیار آنهاست، از این رو استقلال عمل دارند که این امر از طریق پدیده عدم تمرکز تحقق می یابد.



بورو کراسی حرفه ای...

نقاط قوت: بورو کراسی حرفه ای میتواند وظایف تخصصی (وظایفی که نیاز به مهارتهای بالای متخصصین آزموده دارد) را با همان کارایی نسبی که در بورو کراسی ماشینی وجود دارد، انجام دهد. از دیدگاه قدرت - کنترل در بورو کراسی حرفه ای، مدیریت عالی سازمان باید بخش عمده ای از کنترل را واگذار کند، اما چه راهکاری جایگزین آن میکند؟ متخصصین حرفه ای برای انجام اثر بخش مشاغل خود، نیازمند استقلال و آزادی عمل هستند.

نقاط ضعف: نقطه ضعف بورو کراسی حرفه ای این است که در این ساختار گرایش به ایجاد تعارض بین واحدهای فرعی سازمان وجود دارد. هر یک از بخشهای حرفه ای هدفهای خود را دنبال کرده و در اکثر اوقات هدفهای خود را از هدفهای سایر بخشها، واحدها، حتی خود سازمان به عنوان یک کل، برتر میدانند. دیگر اینکه متخصصین در بورو کراسی حرفه ای همانند کارکنان در بورو کراسی ماشینی، در اتخاذ تصمیمات خود تابع قانون هستند. تنها تفاوت این است که در بورو کراسی حرفه ای، این قوانین بوسیله خود متخصصین تدوین میشوند.

در این نوع ساختار، کارکنان در دوره های آموزشی، استانداردهای حرفه ای و اصول اخلاقی سازمان را می آموزند.

بوروکراسی حرفه ای...

چه موقع باید آنرا بکار گیرید؟

در مواردی که سازمان بزرگ است، محیط پیچیده و با ثبات است و نوعی تکنولوژی تکراری نهادینه شده از طریق حرفه گرایی وجود دارد که بیشترین کارایی را داراست. هسته عملیاتی بوسیله افراد حرفه ای ماهر که یادگیری در وجود آنها جا گرفته و البته دستورالعمل های روشنی را رعایت میکنند، اداره میشود.

محیط پیچیده و با ثبات یعنی اینکه سازمان الزاما باید مهارت های پیچیده را بکار گیرد که یادگیری آنها فقط از طریق آموزش رسمی و برنامه های کارآموزی امکان پذیر است. برای انجام این کار ثبات کافیرای اینکه این مهارتها خوب تعریف شوند و استاندارد گردند، وجود دارد.

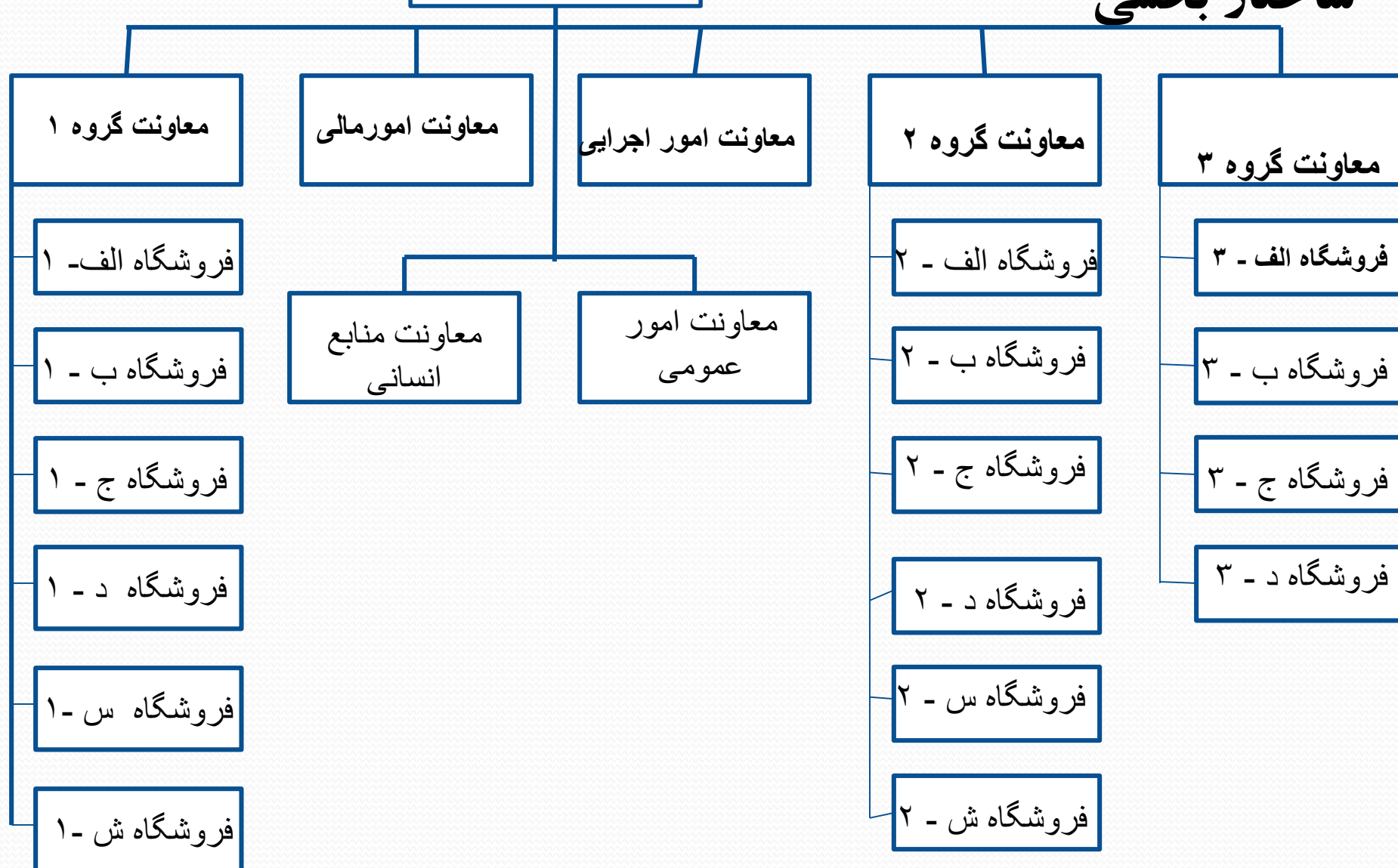
ساختار بخشی (شعبه ای)

در ساختار بخشی (شعبه ای)، قدرت در دست مدیران میانی قرار دارد. دلیل این امر آن است که ساختار بخشی یا شعبه ای مجموعه ای از واحدهای مستقل است که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند و فعالیتهای آنها بوسیله دفاتر مرکزی هدایت میشوند، زیرا بخشها مستقل هستند که این شرایط به مدیریت میانی اجازه میدهد که کنترل زیادی اعمال کند.

با نگاهی دقیق به ساختار بخشی، این واقعیت آشکار میشود که بخشها خود را نوعی شرکت به حساب می آورند که بوروکراسی ماشینی بر آنها حاکم است. بخشها در گروههای وظیفه ای با تقسیم کار در سطح بالا، رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران، سازماندهی میشوند.

مدیر کل امور اجرایی

ساختار بخشی



ساختار بخشی...

نقاط قوت: یکی از مسایل عمده بوروکراسی ماشینی این است که هدفهای واحدهای وظیفه ای گرایش به تحت الشعاع قرار دادن اهداف کلی سازمان دارند. با توجه به این مسئله، یکی از نقاط قوت ساختار بخشی این است که سازمان میکوشد تا از طریق واگذاری کامل اختیارات و مسئولیتهای تولید و فروش یک کالا یا خدمات خاص به یک واحد، به این مسئله خاتمه دهد. بنا بر این یکی از مزایای ساختار بخشی این است که مسئولیت پذیری بیشتری فراهم نماید که بر نتایج تاکید دارد.

نقطه قوت دیگر این است که کارکنان ادارات مرکزی از درگیری با جزئیات عملیات روزانه آزاد شده و فرصت بیشتری برای توجه به اهداف و عملیات بلند مدت سازمان پیدا میکنند. یکی از امتیازات واقعی ساختار بخشی، ایجاد واحدهای مستقل و خودگردان در یک سازمان بزرگتر است. بخشها، خود دارای حساسیت در برابر مسایل بوده و مسئولیت کارها و انجام فعالیتها به عهده آنهاست و از مزایای تخصص گرایی برخوردار میباشند و میتوانند اطلاعات را پردازش کنند، گویی که مانند یک سازمان عمل میکنند.

نقاط ضعف: دو باره کاری در فعالیتها و مصرف منابع صورت میگیرد. مثلاً، ممکن است هر بخش یک واحد تحقیقات بازاریابی داشته باشد. اگر بخشهای مستقل وجود نداشت، تمامی واحدهای تحقیقات بازاریابی در یک مکان متمرکز می شدند و هزینه ها کمتر می شد.

ساختار بخشی...

عیب دیگر این ساختار، ایجاد تعارض بین واحدهاست. در این ساختار برای تشویق همکاری بین بخشها انگیزه کمی وجود دارد. علاوه بر این، چون بین بخشها و دفاتر مرکزی بر سر نحوه استقرار خدمات پشتیبانی بحث و جدال وجود دارد، تعارض اجتناب ناپذیر می شود.

نهایتا ساختار بخشی در خصوص هماهنگی مشکلاتی ایجاد میکند. غالبا کارکنان نمی توانند بین بخشها نقل و انتقال یابند، بویژه وقتی که کالا و خدمات متنوعی را تولید و عرضه میکنند.

چه موقع میتوانید آنرا بکار گیرید؟

معیار اصلی تعیین کننده بکارگیری ساختار بخشی تنوع در محصول یا بازار میباشد. وقتی که سازمانی استراتژی تنوع را بر می گزیند (یعنی تبدیل شدن به یک سازمان چند محصولی یا بازار چند گانه) ساختار بخشی نسبت به بوروکراسی ماشینی، برای آن در اولویت قرار می گیرد.

یکی از عوامل اقتضایی (در بکارگیری ساختار بخشی) شامل اندازه سازمان، تکنولوژی، و محیط است. به موازات افزایش اندازه سازمان، هماهنگی بین واحدهای وظیفه ای به شدت دشوار می شود و متمرکز کردن توجه اعضای سازمان به اهداف مشکل می گردد. اندازه سازمانی و جابجایی اهداف در اهداف تا حد زیادی به هم وابسته اند. بنابراین افزایش در اندازه سازمان حرکت به سوی استفاده از ساختار بخشی را تشویق میکند.

ادهو کراسی

این نوع ساختار دارای ویژگی‌هایی مانند تفکیک افقی زیاد، تفکیک افقی کم، رسمیت کم، عدم تمرکز، و انعطاف پذیری می‌باشد.

تفکیک افقی زیاد در این ساختار به این علت است که سازمان از کارکنانی با تخصص و تجربه بالا استفاده می‌کند.

چون تفکیک عمودی با ایجاد سطوح متعدد مدیریتی مانع انطباق پذیری سازمان با محیط می‌شود، از اینرو در این نوع ساختار تفکیک عمودی کم است.

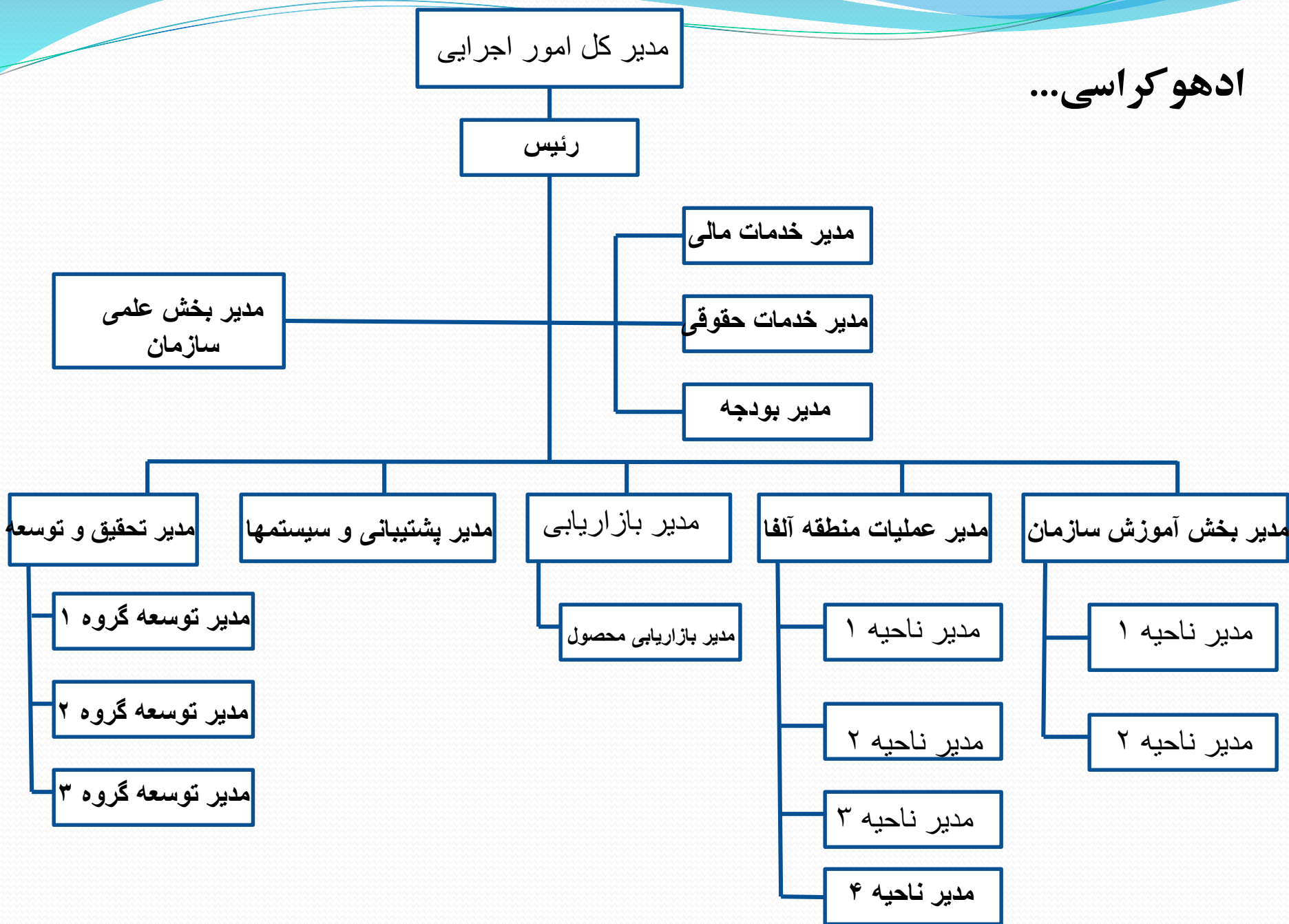
در این نوع ساختار نیاز چندانی به سرپرستی وجود ندارد زیرا رفتار مورد انتظار مدیر در کارکنانش نهادینه شده است.

در اینگونه ساختار، قوانین و مقررات محدودی وجود دارد.

در ساختار ادهو کراسی (ساخت ویژه کار موقت) باید برای مسئله راه حل ابتکاری ارائه شود، در نتیجه استاندارد سازی و رسمیت نامناسب است.

در این ساختار تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز اتخاذ می‌شود. این امر برای ایجاد سرعت و انعطاف پذیری ضروری است و چون از مدیریت ارشد نمیتوان انتظار داشت که در اتخاذ تصمیم‌های مهارت لازم را داشته باشد، لذا ادهو کراسی برای تصمیم‌گیری بر گروه‌های غیر متمرکز حرفه‌ای اتکا دارد.

ادهو کراسی...



ادهو کراسی...

نقاط قوت و ضعف ۲۵۴ الوانی

نگاهی دقیق به بوروکراسی (دیوانسالاری)

بوروکراسی در بین عموم، بطور ضمنی معنا و مفهومی منفی را تداعی میکند. این برداشت منفی، هر دو شکل بوروکراسی ماشینی و بوروکراسی حرفه ای را در بر می گیرد.

باید گفت، بوروکراسی مترادف با عدم کارایی نیست. اگر بگوییم اداره امور مالیات، نماد یک بوروکراسی است، بلافاصله عدم کارایی در ذهن بیشتر افراد تداعی می شود که دلالت بر ویژگیهایی از قبیل، کار برد دقیق قوانین، فرار از مسئولیت، غیر شخصی بودن کاغذبازی، دوندگی برای رتق و فتق امور، عدم تمایل به تغییر، ایجاد ادارات عریض و طویل و از این قبیل دارد. باید این پیش داوریهها فراموش شوند. بوروکراسی صرفاً یک نوع ساختار سازمانی است که در برخی موقعیتهای کاربرد بالایی دارد، و در برخی کارآمد نیست.

نظریه کلاسیک در مورد بوروکراسی توسط ماکس وبر جامعه شناس آلمانی مطرح شد. او در صدد توصیف یک سازمان آرمانی برآمد، سازمانی که کاملاً عقلایی بوده و بتواند حداکثر کارایی را از عملیاتش بدست آورد.

آنچه قبلاً در باره توصیف بوروکراسی ماشینی گفته شد، با آنچه وبر در هنگام بکارگیری واژه بوروکراسی معنا کرده، تطابق زیادی دارد.

تعریف اولیه وبر از بوروکراسی

ویژگی های زیر، فلسفه بوروکراسی یا سازمان آرمانی وبر را شکل میدهند. دربوروکراسی :

۱- تقسیم کار: تقسیم شغل به وظایف ساده، تکراری، و مشخص

۲- رسمیت زیاد: قوانین و رویه های رسمی

۳- سلسله مراتب اختیار مشخص: ساختار رسمی چند سطحی که هر سطح تحت کنترل مافوق آن قرار می گیرد.

۴- ماهیت غیر شخصی: ضوابط یکسان و هم شکل و اعمال غیر شخصی

۵- تصمیمات استخدای بر اساس شایستگی: تصمیمات راجع به گزینش و ارتقاء بر اساس شایستگیهای فنی

۶- مسیرهای شغلی برای کارکنان : انتظار میرود کارکنان مسیر شغلی خاصی را دنبال کنند. به ازای این تعهد نسبت به مسیر شغلی، آنها از مزایای اشتغال دائم بهره مند میشوند.

۷- تمایز بارز بین زندگی شخصی و سازمانی اعضا: برای جلوگیری از تداخل امور غیر شخصی و عقلایی سازمان، با امور شخصی سازمان تدابیری اندیشیده شود که این دو کاملاً از هم جدا باشند.

الوانی ۲۶۲

- ۵- تصمیمات استخدامی براساس شایستگی (فنی و صلاحیت عملکردی)
- ۶- مسیرهای شغلی برای کارکنان : با تعهد کارکنان به این مسیرها مزیت اشتغال دائم برای آنان ایجاد می شود.
- ۷- تمایز بارز بین زندگی شخصی و سازمانی اعضا

- **از دیگر ویژگیها:** عدم تعارض منافع - استخدام مادام العمر - جدایی نقشهای برون و درون شغلی - عدم درگیریهای احساسی یا سیاسی - تصمیم گیری بر اساس معیارهای عینی و خطوط واضح و دارای امکان پیش بینی و محاسبه نتایج در بالاترین حد است.
- از نظر وبر، این ساختار از لحاظ فنی دارای بالاترین میزان کارایی بوده و شناخته شده ترین ابزار عقلایی اعمال کنترل بر افراد است.

- ویژگیهای مثبت بوروکراسی وبر:
- - حذف معیارهای نامناسب انتخاب کارکنان
- - افزایش رفتار منصفانه با کارکنان با ایجاد قوانین
- - زدودن پارتی بازی
- - کاهش ابهام و ایجاد یکنواختی در کار با قوانین
- - امکان تفویض اختیار به علت وضوح ساختار و روابط سازمانی