

باسمه تعالی

گروه مشاوران مدیریت نقشه راه جامع

TOTAL ROADMAP MANAGEMENT CONSULTING GROUP (TRMCG)

« مطالب علمی »

حوزه بررسی: نظریات سازمان و مدیریت

کاربردهای هوش تجاری در
سطح شرکت، بازار و فناوری اطلاعات

نوع ویرایش: نهایی، قابل استناد

کد شناسایی: TRMCG.PA.104.FA.ORG.STRUC.VFS

زمان تهیه: تابستان ۱۳۹۲

فهرست مطالب

۱- مقدمه	۳
۲- تعاریف ساختار سازمانی	۳
۳- ابعاد ساختار سازمانی	۴
۴- تغییر پارادایم برای موفقیت سازمانی	۵
۵- ارائه مدل نظری	۷
منابع و مآخذ	۲۱

عنوان مبحث ساختار سازمانی

۱- مقدمه

امروزه محیط پویا، پیچیده و تحولات گسترده به خصوص در زمینه تکنولوژی اطلاعاتی، تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب ناپذیر ساخته است. در جهت پاسخگویی و تطبیق با نیازهای محیطی، شکلهای جدید سازمانی به وجود آمده اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد ساختها و فرایندهای سازمانی ساده و روان، موجبات رضایت مشتریان داخلی و خارجی را فراهم کنند.

بطور کلی ساختار سازمانی راه یا شیوه ای است که بوسیله آن فعالیتهای سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شود و تصریح می کند که وظایف چگونه تخصیص می یابند. با توجه به تعاریف فوق، ساختار سازمان در وهله اول منعکس کننده اهداف و برنامه ها است زیرا فعالیتهای سازمانی بر اساس اهداف و برنامه های تدوین شده از طرف مدیران و سایر افراد انجام می پذیرد و این ساختار باید محیط پیرامون سازمان را در نظر داشته باشد، و از خاصیت دینامیکی و پویا برخوردار باشد. و مدیران و کارکنان سازمان باید در صدد اصلاح و بهبود سازمان و طراحی مجدد سازمان بر اساس محیط متغیر باشند.

در مبانی نظری و مطالعات انجام شده در مبحث ساختار سازمانی، رویکردهای گوناگونی مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه بحث، پس از ارائه تعریف خلاصه و کلی از ساختار و ابعاد آن مدل تلفیقی از جمع بندی نظرات گوناگون ارائه می گردد.

۲- تعاریف ساختار سازمانی

ساختار سازمانی عبارت است از سیستم رسمی روابط کاری که هم وظایف را تفکیک و هم آنها را انسجام می بخشد. تفکیک وظایف باعث روشن شدن این موضوع است که چه کسی باید چه کاری را انجام دهد، و انسجام وظایف بیان کننده این موضوع است که چگونه تلاش ها باید هماهنگ شوند (براون^۱، ۱۹۹۹، ص ۲۱۲).

تعاریف زیادی از ساختار سازمان ارائه شده است که چند مورد آن عبارتند از:

- ساختار سازمانی بعنوان توزیع معقول و رسمی مشاغل، مسئولیتها، قدرت و نحوه هماهنگی و برقراری ارتباطات در جهت رسیدن به اهداف اصلی سازمان شناخته می شود و یکی از اولین نهادهایی است که در هر سازمان در ابتدای تشکیل آن بوجود می آید (آرنولد و فلدمن^۱، ۱۹۸۶، ص ۱۶۲).

¹ Brown

- ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری، واکنش مناسب به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، از وظایف ساختار سازمانی است (دفت، ۱۹۹۱، ص ۳۵۹). بنابراین، ساختار سازمانی دو وظیفه مهم را انجام می‌دهد:

اول، ساختار برای حداقل کردن و یا هماهنگ کردن رفتارها و تفاوت‌های فردی در سازمان طراحی می‌نماید. از اینرو ساختار باعث تضمین پیروزی و تبعیت افراد از شرایط و مقررات سازمانی می‌شود. دوم، ساختار، محیطی ایجاد می‌کند که در آن روابط قدرت مشخص می‌گردد. با وجود ساختار می‌توان قدرت سرپرست و زیردست را تشخیص داده، جریان اطلاعات را مشخص نمود و براساس آن مسئولیت و اختیار را تفویض نمود.

۳- ابعاد ساختار سازمانی

ابعاد ساختار سازمانی به دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند: ساختاری و محتوایی. ابعاد ساختاری^۱ بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی بدست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمانها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی^۲ معرف کل سازمان هستند؛ مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فن آوری اطلاعات، محیط و هدفهای آن. آنها معرف جایگاه سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرند. برای ارزیابی و درک سازمان، هر دو بعد ساختاری و محتوایی ضروری است. در نمودار زیر ابعاد اصلی ساختاری و محتوایی نشان داده شده است (دفت، ۱۳۷۴، ص ۲۶).

¹ Arnold & Feldman

² Structural dimensions

³ Contextual dimensions

جدول ۱- ابعاد ساختاری و محتوایی سازمانها

ابعاد ساختاری و محتوایی سازمانها	
محتوایی	ساختاری
۱- اندازه	۱. رسمی بودن
۲- فن آوری اطلاعات سازمان	۲. تخصصی بودن
۳- محیط	۳. داشتن استاندارد
۴- هدفها و استراتژیها	۴. سلسله مراتب اختیارات
۵- فرهنگ	۵. پیچیدگی
	۶. متمرکز بودن
	۷. حرفه ای بودن
	۸. نسبت پرسنلی (کارکنان)

منبع: دفت؛ ۱۳۷۴، صص ۲۷-۲۹

فهرست ارائه شده از عوامل فوق نشان می دهد که بین نظریه پردازان در خصوص این که چه چیزی ساختار سازمانی را شکل می دهد توافق کاملی وجود ندارد. با توجه به عوامل فوق در می یابیم که همه ابعاد ذکر شده در فهرست بالا، تقریباً بطور مستقیم یا غیر مستقیم در ساختار سازمانی مورد توجه قرار می گیرند. نتیجه ای که می توان گرفت و تا حد زیادی صحیح به نظر می رسد این است که نظریه پردازان، عموماً روی ابعاد ساختاری توافق داشته ولی در خصوص تعاریف عملیاتی هر کدام و همچنین اینکه برخی ابعاد باید تحت یک بعد بزرگ تر مد نظر قرار گیرند، توافق چندانی ندارند.

۴- تغییر پارادایم برای موفقیت سازمانی

در سالهای اخیر تقریباً همه سازمانها چندین نوع از فرایند تغییر را برای کمک به ایجاد مرزهای نفوذپذیرتر آزمایش کرده اند. دلیل این امر، مشکلات زیادی است که در گذشته برای بیشتر شرکت های بزرگ دنیا پیش آمده است. واقعیت این است که هر کدام از این سازمانها زمانی که با تغییر روبه رو شدند، از شکست ناپذیری مطلق تا شکست پذیری و سقوط تنزل یافتند. هنگامی که محیط پیرامون آنها در حد بالایی غیرایستا و متلاطم می شد، همه این سازمانها، فاقد انعطاف پذیری و چالاکی برای عمل سریع بودند (رسولی، ۷۲، صص ۸۶).

ساختار و مرز این سازمانها بسیار سخت و غیرمنعطف شده بود. این امر، دلیلی بر شکست های قابل تصور شرکتها بود و باعث شد که بیشتر سازمانها، کوشش برای تغییر را آغاز کنند. در حالی که هر کوشش،

ویژگی‌ها و محرک‌های منحصر به فردی دارد. تقریباً در همه آنها موضوعی مشترک به چشم می‌خورد و عبارت است از: کوشش برای شروع به کار مجدد سازمان.

بیش از ۲۰ قرن، چهار عامل اساسی زیر موفقیت سازمانی را تحت تأثیر داشتند:

▪ **اندازه:** هر چقدر شرکتی بزرگ‌تر باشد، توانایی آن در دستیابی به کارایی‌های تولید یا خدمت، قدرت سرمایه و تحت فشار قرار دادن عرضه کنندگان و مشتریان بیشتر خواهد بود.

▪ **وضوح نقش:** در سازمان‌های بزرگ‌تر به منظور انجام کار به‌طور مؤثرتر، وظایف به اجزای فرعی تقسیم می‌شوند، تفاوت‌های مشخصی میان مدیر و کارگر ایجاد و سطوح اختیار به‌طور مشخص بیان می‌گردند. در سازمان‌های خوب و طبقه‌بندی شده، هر کس جای خود را شناخته، آن را قبول کرده و مطابق با تخصص‌ها عمل می‌کند.

▪ **تخصصی‌سازی:** همان‌طور که وظایف به اجزای فرعی تقسیم‌بندی می‌شوند، تخصص‌ها نیز برای ارائه سطوح تخصصی از وظایف به وجود می‌آیند.

▪ **کنترل:** کنترل، تفاوت‌های دقیقی را میان نقش‌ها و وظایف ارائه می‌دهد. بیشتر سازمان‌ها، بویژه سازمان‌های بزرگ، نیاز به ایجاد کنترل‌هایی دارند تا اطمینان حاصل کنند که همه بخش‌ها همان‌طوری که مورد نیاز هستند، عمل می‌کنند. بنابراین، نقش اصلی مدیریت در سراسر ۲۰ قرن گذشته، کنترل کار دیگران برای حصول اطمینان از این امر بوده است که آنها کارهای درست را با نظم صحیح و به موقع انجام می‌دهند.

آنچه در دهه‌های اخیر اتفاق افتاده، این است که ظهور ریزپردازنده، سرعت فزاینده پردازش اطلاعات و ارتباطات و فرا رسیدن اقتصاد جهانی دست به دست هم داده‌اند تا به‌طور اساسی مبنای موفقیت رقابتی را تغییر دهند. عوامل قدیمی تا حد وسیعی به موانع تبدیل شده‌اند و عوامل موفقیت جدید، بسیار متفاوت از عوامل قدیمی به نظر می‌آیند.

▪ **سرعت:** سازمان‌های موفق امروزی به‌طور فزاینده‌ای با شاخص سرعت مشخص می‌شوند. آنها به مشتریان با سرعت بیشتری پاسخ می‌دهند، محصولات جدید را سریع‌تر به بازار وارد می‌کنند و راهبردها را سریع‌تر از قبل تغییر می‌دهند. در حالی که اندازه مانع از سرعت نمی‌شود، چالش برای شرکت‌های بزرگ، عمل کردن مانند شرکتی کوچک است در حالی که دسترسی به منابع گسترده شرکت بزرگ را حفظ می‌کنند.

- **انعطاف‌پذیری:** وضوح نقش به عنوان عامل موفقیت قدیمی غالباً انعطاف‌پذیری را محدود می‌کند. هنگامی که افراد در نقش‌ها و مسئولیت‌های خاصی محدود می‌شوند و صرفاً برای آنها پاداش می‌گیرند، تمایل کمتری دارند تا در لحظه خاصی از وظایف خود تجاوز کرده و کاری را که لازم است، انجام دهند. برعکس، سازمان‌های منعطف توصیف‌های شغلی را نمی‌پذیرند و در تیم‌های ویژه‌ای که شکل گرفته و جابه‌جایی وظایف را شکل می‌دهند، بخوبی رشد می‌کنند.
- **انسجام:** سازمان با تقسیم وظایف به اجزا و در نظر گرفتن متخصصان برای انجام دقیق آن وظایف، مکانیسم‌هایی را برای همکاری در فعالیت‌های وظیفه‌ای متنوع مورد نیاز، ایجاد می‌کند. متخصصان هنوز مورد نیاز هستند، اما کلید موفقیت، توانایی متخصصان برای همکاری با دیگران برای ایجاد یک کل انسجام یافته است.
- **نوآوری:** سازمان‌هایی که در دنیای سریعاً متغیر موفق بوده‌اند، دریافته‌اند که نوآوری ضروری است. انجام کارهای روزمره با روش‌های امروزی سریعاً قدیمی می‌شود. سازمان‌های بدون مرز به‌طور مداوم در جست‌وجوی موارد متفاوت و غیرقابل تصور هستند. آنها فرایندها و محیط‌های نوآوری را ایجاد می‌کنند که خلاقیت را تشویق کرده و به آن پاداش می‌دهد.

جدول ۲- تغییر پارادایم برای موفقیت سازمانی

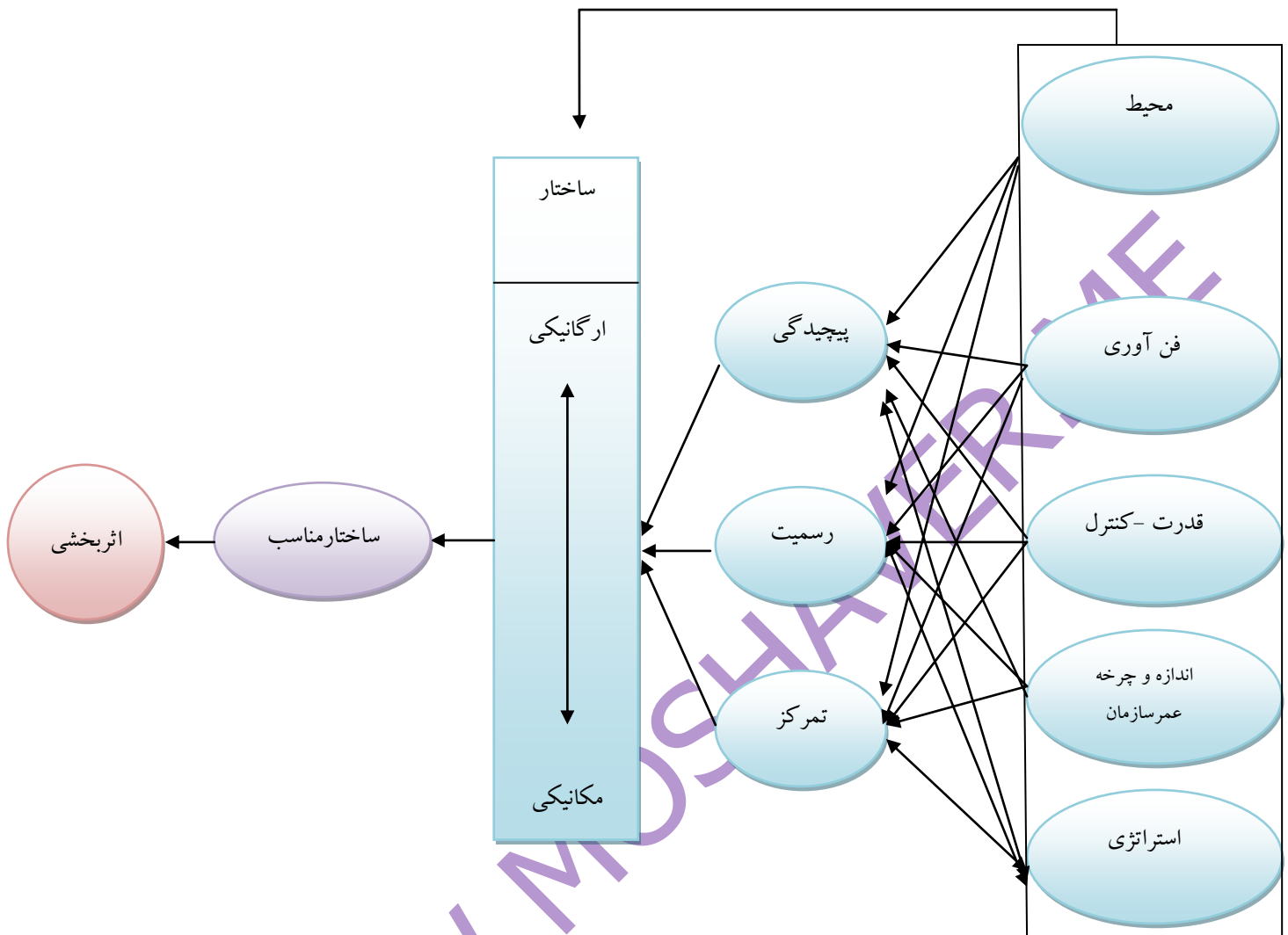
عوامل قدیمی موفقیت	عوامل جدید موفقیت
اندازه	سرعت
وضوح نقش	انعطاف‌پذیری
تخصصی‌سازی	انسجام
کنترل	نوآوری

منبع: رسولی، رضا، مجله مدیریت شماره‌ی ۷۲-۷۱، صص ۹۲-۹۵

۵- ارائه مدل نظری

با بررسی دقیق مبانی نظری و مطالعات انجام شده در مبحث ساختار سازمانی با رویکردهای گوناگونی مواجه می‌شویم. مفروضات و یافته‌های محققان تأثیری اساسی در یافته‌ها داشته است. در ادامه بحث، مدل تلفیقی از جمع‌بندی نظرات گوناگون ارائه می‌گردد.

۵-۱- نمای ازمدل نظری



۵-۲- تشریح متغیرهای مدل

۵-۲-۱- متغیرهای محتوایی سازمانی

در ابتدا رابطه هر یک از متغیرهای محتوایی مرتبط با ساختار توضیح داده می شود:

۵-۲-۱-۱- محیط

محیط پیرامون سازمان یکی از عواملی است که ساختار از آن تأثیر می پذیرد. محیط شامل مجموعه موقعیت های اشیاء و یا هر چیز با نفوذی است که در پیرامون سازمان قرار دارد و بر تمام یا بخشی از عملکرد سازمان تأثیر می گذارد. سازمان نمی تواند هیچگونه کنترلی بر آنها اعمال کند. عوامل قابل کنترل مدیر را عوامل درونی و عوامل غیر قابل کنترل مدیر را عوامل محیطی می گویند.

آنچه که در این رابطه نیازمند توضیح می‌باشد آن است که یک سازمان در یک محیط تنها قرار ندارد، بلکه هر سازمانی با چندین محیط روبروست و محیط سازمان مانند یک واحد یکپارچه نیست. یک سازمان در سطح کلان با محیط‌های فرهنگی، تکنولوژیکی، آموزشی، سیاسی، قانونی، منابع طبیعی، جمعیتی، اجتماعی و اقتصادی روبرو است که هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارا بوده و واکنش خاص خود را می‌طلبند.

همچنین بخشی از محیط سازمان که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش مرتبط می‌شود، محیط رقابتی نام دارد. این بخش از محیط عوامل مؤثر مهمی در بر دارد که می‌توانند تأثیرات منفی یا مثبتی بر اثربخشی سازمان بر جای گذارد (رابینز، ۱۳۸۷، صص ۱۷۸-۹).

محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط تغییر می‌کند. این محیط نوعاً موارد زیر را دربر خواهد داشت:

- مشتریان
- عرضه کنندگان
- رقبا
- نهادهای قانون گذاری دولتی
- اتحادیه های کارگری
- مؤسسات تجاری و گروههای عمومی فشار

۵-۲-۱-۲- فناوری

فناوری به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرآیندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اطلاق می‌شود. (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۱۲۵).

فناوری، همانند سایر عوامل، یک عامل تعیین کننده و مؤثر در ساختار سازمان است. استین چخوف^۱ معتقد است که «اشکال و گونه‌های سازمانی دارای گذشته و سابقه‌ای هستند که این سابقه بعضی از جنبه‌های ساختار فعلی سازمان را مشخص می‌کند. نوآوری‌های سازمانی که در یک مقطع خاص زمانی در تاریخ سازمان می‌تواند انجام پذیرد بستگی به تکنولوژی موجود در آن زمان دارد». جوون وودوارد، نخستین محقق بود که فناوری را به عنوان عامل تعیین کننده ساختار سازمانی معرفی کرد (وودوارد^۲، ۱۹۶۵، ص ۱۸۷).

¹ Stinchcombe

² Woodward

۵-۲-۱-۳- استراتژی

ماهیت هدف‌های کلان و راهبردهای سازمانی بر فراگرد شکل‌گیری ساختار اثر می‌گذارد. تحقیق کلاسیک در مورد رابطه بین استراتژی سازمان و ساختار به وسیله آلفرد چندلر انجام و در اوائل دهه ۱۹۶۰ منتشر گردید. چندلر در تحقیقاتش به این نتیجه رسید که ساختار از استراتژی تأثیر می‌پذیرد (چندلر، ۱۹۶۰). از طرف دیگر محققانی چون مایلز و اسنو معتقد بودند که این ساختار است که بر روی استراتژی تأثیر می‌گذارد (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸).

۵-۲-۱-۴- اندازه و چرخه عمر سازمان

همراه با رشد سازمان، ساختار سازمان پیچیده‌تر می‌شود. کارهایی که در ابتدای تأسیس یک سازمان ممکن است توسط افراد معدودی انجام بپذیرد، با رشد و پیشرفت مؤسسه کارهای جدیدی بوجود آمده و مشاغل موجود نیز به اجزاء بیشتری تقسیم می‌شوند و امکان انجام امور با آن افراد (و امکانات) محدود دیگر امکانپذیر نیست. بنابراین رشد مؤسسه مستلزم ایجاد تغییرات در الگوهای سازمانی از جمله ساختار سازمان می‌باشد (رابینز، ۱۹۸۷، ص ۴۵۲).

چرخه زندگی یکی دیگر از مفاهیمی است که می‌توان با استفاده از آن درباره رشد و تغییر سازمان اندیشید. (گرینر^۱، لپیت و اشمیت^۲، ۱۹۶۷؛ اسکات^۳، ۱۹۷۳).

۵-۲-۱-۵- قدرت و کنترل^۴

در کل، استراتژی، اندازه (بزرگی) سازمان، فناوری و محیط نمی‌توانند بیش از ۵۰ درصد تا ۶۰ درصد عوامل موثر بر ساختار سازمان را توجیه نمایند. رابینز نشان می‌دهد که دو عامل قدرت - کنترل، توجیه‌کننده قسمت عمده‌ای از سایر عوامل اثرگذار بر ساختار سازمانی می‌باشند. عامل قدرت - کنترل بیان این واقعیت است که در سایه قدرتی که بین اعضای سازمان در جریان است، ساختار سازمانی بوجود می‌آید، و تصمیمات مرتبط با ساختار سازمانی نمی‌تواند کاملاً معقولانه و برپایه منطق باشند و مدیران الزاماً در پی به حداکثر رساندن منافع سازمان نمی‌باشند (رابینز، ۱۳۷۸، ص ۸۳۷).

۵-۲-۲- متغیرهای ساختاری سازمانی

¹ Greiner

² Lippitt & Schmit

³ Scott

⁴ Power & Control

ویژگیهای ساختار سازمانی شامل موارد زیر می باشد:

۵-۲-۲-۱- پیچیدگی

پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی کردن افراد بر حسب تخصص شغلی در داخل سازمان است و ممکن است با تعداد مکان‌هایی که کار در آنجا انجام می‌شود، تعداد مشاغلی که انجام می‌شود و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود (فری و اسلوکمن^۱، ۱۹۸۴).

۵-۲-۲-۲- رسمیت

حدی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می‌شود. اندازه‌ای از مکتوب بودن مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان است، به جای این که شفاهی باشند (مارش و مانری^۲، ۱۹۸۱، ص ۲۴۱).

رسمیت یکی از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی است، تا جایی که عده‌ای ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند (ویلومات^۳، ۱۹۸۱، ص ۳۲۵).

۵-۲-۲-۳- تمرکز

به معنای عام یعنی مرکز شدن، مرکزیت داشتن ولی از نظر اداری، تشکیلاتی، نظام و شیوه‌ای است که در آن تصمیمات در زمینه کلیه امور عمومی توسط مرکز سیاسی و اداری اتخاذ شده و به اجرا گذاشته می‌شود. به نظر پارکینگتون تمرکززدایی یا عدم تمرکز یعنی از مرکزیت درآوردن و از نظر تشکیلاتی، شیوه‌ای عکس نظام متمرکز است (پارکینگتون^۴، ۱۹۹۶، ص ۲۸۴).

۵-۳- ارتباط متغیرهای محتوایی و ساختاری

در این بخش، توضیح ارتباطات میان هر یک از متغیرهای محتوایی با متغیرهای ساختاری به شرح ذیل آورده می‌شود.

۵-۳-۱- ارتباط استراتژی با متغیرهای ساختاری

¹ Fray & Slokam

² Marsh & Manary

³ Wilmut

⁴ Partington

تحقیقات میلر ارتباط استراتژی های مختلف را با ویژگی های ساختاری به شرح زیر بیان می کند. وی پنج نوع استراتژی را معرفی کرد و ارتباط هر کدام را با ابعاد ساختاری بیان نمود. این محقق برای استراتژی نوآوری، بیان کرد که امور چندان رسمی نیست، ساختار غیر متمرکز و برای هماهنگ نمودن گروهها و کمیته های کاری اقدامات زیادی صورت می گیرد. تحت استراتژی تفکیک بازار، پیچیدگی تقریباً زیاد است. استراتژی شرکت های رقیب را باید به مقیاسی وسیع بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. باید به واکنش مشتریان توجه کرد، امور نسبتاً (تا حد زیادی) غیر متمرکز است. استراتژی دیگری تحت عنوان عمق نوآوری که در آن پیچیدگی زیاد است، کارها چندان رسمی نیست و غیر متمرکز است. استراتژی دامنه پایداری و ثبات که در آن پیچیدگی بسیار زیاد، امور بسیار رسمی و کارها بسیار متمرکز هستند. در نهایت استراتژی کنترل هزینه که در آنها کارها بسیار رسمی و متمرکز است (میلر، ۱۹۸۷).

همچنین محقق دیگری به نام فردریکسون ادعا کرد که ابعاد ساختاری نیز به نوبه خود بر نوع استراتژی تأثیر می گذارد. نتایج تحقیقات وی به شرح زیر می باشد (فردریکسون، ۱۹۸۶).

با افزایش پیچیدگی احتمال مربوط به موارد زیر زیاد می شود:

اعضای سازمان که با مسائل (عوامل انگیزشی) روبه رو می شوند، متوجه اهمیت و جنبه استراتژیک آن نمی شوند زیرا از نظر سلیقه کوتاه نظر شده اند.

هر نوع تصمیم به سبب قرار گرفتن در محدودیت های مختلف به گونه ای در می آید که نمی تواند هدف های سازمان را تأمین کند.

اقدامات استراتژیک محصول مذاکرات سیاسی است که در سازمان رخ می دهد و اقدامات عملی گام به گام است.

تمرکز و یک سونگری اعضای سازمان (اعضای کوتاه نظر) خودعاملی تهدیدکننده است و مانع از اخذ تصمیمات استراتژیک می شود و در نتیجه به ندرت امکان دارد که در این تصمیم گیریها انسجام و یکپارچگی مشاهده شود.

هر قدر امور رسمی تر شود احتمال آن بیشتر است که:

تصمیمات استراتژیک تنها به صورت واکنش در برابر مسائل یا بحرانهایی باشد که در کنترل سیستم رسمی پدیدار می گردند.

تصمیمات اتخاذ شده حالت خلاصه شده دارند و نوعی راه علاج هستند، خود به خود به صورت معرف در می آیند و در نتیجه وسیله جایگزین هدف می شود.

اقدامات استراتژیک نتیجه فرآیندهای استاندارد سازمانی است و اقدامات به صورت گام به گام انجام می‌گیرد. استانداردهای سازمان بزرگترین عامل تحدید کننده تصمیمات استراتژیک است که باید جنبه فراگیر داشته باشند. تصمیمات تا حدودی منسجم می‌باشند.

هر قدر امور متمرکزتر شود احتمال آن بیشتر است که:

تصمیمات استراتژیک به وسیله تعداد انگشت شماری گرفته شود. این تصمیمات بیشتر جنبه پیشگیرانه دارد و افراد در صدد بهره جستن از موقعیت‌ها و فرصت‌ها بر می‌آیند.

مسیر تصمیمات در جهت تأمین هدف‌های «مثبت» است و با وجود تغییرات عمده‌ای که در وسائل تأمین هدف به وجود آمده، باز هم هدف‌های بالا مورد تأکید قرار می‌گیرد.

اقدامات استراتژیک در مسیر راه‌های آگاهانه و عقلایی صورت می‌گیرد که معمولاً از استراتژی کنونی فاصله دارد.

نوع شناخت مدیریت عالی سازمان بزرگترین عامل تهدید کننده فرایند استراتژیک فراگیر است. تصمیمات نسبتاً منسجم و یکپارچه است.

۵-۳-۲- ارتباط محیط با متغیرهای ساختاری

شواهد نشان می‌دهد که محیط پویا (در مقایسه با محیط ایستا) بیشتر بر ساختار سازمانی اثر می‌گذارد و سازمان را به مسیر ارگانیک سوق می‌دهد (میتزبرگ، ۱۹۷۹).

۵-۳-۱- ارتباط محیط با پیچیدگی:

نامطمئن بودن محیط با پیچیدگی سازمان‌ها رابطه مستقیمی دارد، یعنی هر وقت عوامل محیطی نامطمئن‌تر شوند پیچیدگی سازمان بیشتر می‌شود، از این رو سازمانها برای نشان دادن واکنش در مقابل محیط پویا و پیچیده، سعی می‌کنند واحدهای خود را (از نظر ساختاری) بسیار متفاوت نمایند. چنانچه سازمان با محیط در حال تغییر روبه‌رو شود باید به عوامل محیطی بیشتر توجه نماید، یعنی ساختار واحدهای سازمانی را تغییر دهد تا بتواند در برابر هرگونه عوامل محیطی واکنش مناسب نشان دهد.

به همین ترتیب سازمانی که در یک محیط پیچیده قرار می‌گیرد باید خود را با تعداد بیشتری از نیروها و واحدهای متخصص مجهز نماید.

۵-۳-۲- ارتباط محیط با رسمیت:

محیط پایدار موجب می‌شود که امور سازمان به صورت بسیار رسمی درآید. زیرا چنین محیطی نیاز به واکنشهای مکرر ندارد و سازمان می‌تواند با استاندارد کردن در وقت و هزینه صرفه جویی کند. درباره پذیرفتن

این واقعیت که محیط پویا باعث می شود تا کارها کمتر رسمی شوند، باید با احتیاط بیشتری صحبت کرد. زیرا اولویت سازمان در این است که هر چه بیشتر خود را در برابر عوامل نامطمئن محیط مصون دارند. اگر محیط بسیار پویا باشد سازمان مجبور می شود فعالیتهای مربوط به عوامل بیرونی را کمتر و عوامل درونی را بیشتر رسمی کند.

۵-۳-۲-۳-ارتباط محیط با تمرکز:

هر چه محیط پیچیده تر باشد ساختار غیرمتمرکزتر می شود. اگر عواملی که در محیط وجود دارند متفاوت باشند، سازمان باید از طریق غیرمتمرکز کردن فعالیتهای در صدد رویارویی با پدیده های عدم اطمینان بر آید. مدیریت نمی تواند محیط بسیار پیچیده را تحمل کند زیرا توان مدیریت در پردازش اطلاعات کم می شود، بنابراین اتخاذ تصمیمات به گروههای پایین تر و زیر مجموعه های سازمانی سپرده می شود و در این باره اختیارات به دیگران تفویض می گردد. سازمان از طریق غیرمتمرکز کردن امور می کوشد نسبت به عوامل ناپایدار محیط واکنش مناسب نشان دهد. هنگامی که سازمان ناگزیر باشد در برابر عوامل متفاوت محیطی واکنش های متفاوت نشان دهد، در صدد بر می آید تا واحدهایی غیرمتمرکز به وجود آورد که هر یک بتوانند به بخشی از این عوامل پاسخ دهند.

۵-۳-۳-ارتباط تکنولوژی با متغیرهای ساختاری

۵-۳-۳-۱-ارتباط تکنولوژی با پیچیدگی:

ساختار سازمانهایی که کار یکنواخت انجام می دهند، دارای پیچیدگی بسیار زیادی است. کارهای تکراری باعث می شود که سازمانها در دو جهت افقی و عمودی دارای سطوح و واحدهای زیادی شود که همین امر باعث می گردد تا ارتفاع هرم ساختار بلندتر و ساختار مزبور دارای پیچیدگی بیشتری شود (هگ و ایکن^۱، ۱۹۶۹).

۵-۳-۳-۲-ارتباط تکنولوژی با رسمیت:

رسمی بودن امور و فعالیتهای سازمان با تکنولوژی رابطه بسیار مستحکمی دارد. نتیجه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده نشان می دهد که یکنواخت بودن کارها باعث می شود تا بخش نامه ها، دستورالعمل ها، شرح وظایف و سایر اسناد رسمی صادر گردد (گروین^۲، ۱۹۷۹).

¹ Hage & Aiken

² Gervin

تکنولوژیهای تکراری این امکان را به وجود می آورد که مدیریت بتواند قوانین و مقررات رسمی را تدوین و اعمال کند و تکنولوژی های غیر تکراری ایجاب می کند که یک سیستم کنترل با انعطاف پذیری لازم به وجود آید.

۵-۳-۳-۳- ارتباط تکنولوژی با تمرکز:

رابطه بین تکنولوژی و تمرکز جندان روشن نیست. به صورت ظاهر، چنین به نظر می رسد که اگر کارها یا فعالیتهای سازمانی یکنواخت باشد، از نظر ساختاری، سیستم تصمیم گیری آن متمرکز است، در حالی که سازمانهایی که از تکنولوژی غیر یکنواخت استفاده می کنند، کارهایشان به شدت در گرو تخصص و دانش افراد متخصص است، معمولاً تفویض اختیار می کنند و سیستم تصمیم گیری آنها غیر متمرکز است. این دیدگاهی است که مورد تأکید قرار گرفته است (کوئینگ^۱، ۱۹۷۹).

ولی نتیجه کلی تری که می توان گرفت که رابطه بین تکنولوژی و تمرکز به وسیله میزان یا درجه رسمی بودن امور تعدیل می شود (هگک و ایکن، ۱۹۶۹).

مقررات رسمی و تصمیم گیریهای متمرکز، از ابزارهای کنترل هستند و مدیریت سازمان می تواند آنها را جایگزین یکدیگر کند.

اگر در سازمانی قوانین و مقررات در سطح پایین باشد، تکنولوژی یکنواخت و کنترل مرکزی به یکدیگر نزدیک می شوند. ولی اگر کارها و فعالیتهای بسیار رسمی و استاندارد باشد، در آن صورت تکنولوژی یکنواخت و سیستم غیر متمرکز تصمیم گیری با هم قرین می شوند. بنابراین می توان پیش بینی کرد که تکنولوژی یکنواخت باعث تمرکز خواهد شد، ولی تنها در صورتی که کارها و فعالیتهای بسیار رسمی و استاندارد نباشد.

۵-۳-۴- ارتباط اندازه و چرخه حیاط سازمان با متغیرهای ساختاری

۵-۳-۴-۱- ارتباط اندازه سازمان با پیچیدگی:

بلو^۲ در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که هر قدر اندازه یا بزرگی سازمان بیشتر باشد، پیچیدگی کمتر خواهد شد. به همانگونه که آرگریس^۳ یادآور می شود. این نتیجه را می توان تنها در مورد سازمانها و نهادهای دولتی به کاربرد. مایر^۴ به مدارکی دست یافت مبنی بر اینکه اندازه یا بزرگی سازمان بر میزان پیچیدگی کارها اثر می گذارد و چنین نتیجه گیری می کند که اندازه یا بزرگی سازمان در سازمانهای دولتی، بر پیچیدگی مؤثر است.

¹ Koenig

² Blau

³ Arguris

⁴ Mayer

آیا این نتیجه در مورد شرکتها هم کاربرد دارد یا خیر؟ این سئوالی است که باید به آن پاسخ داد. در سازمانهایی که مدیران از اختیار و آزادی عمل بیشتری برخوردارند، ساختار تعیین کننده اندازه یا بزرگی واحد سازمانی است. اگر مدیران از آزادی عمل و اختیار برخوردار باشند، ترجیح می دهند که ساختار را پیچیده تر کنند (چیزی که با تئوری مدیریت سازگارتر است)، زیرا همواره فعالیتها و کارها افزایش می یابد.

هیچ یک از این دو دیدگاه را نمی توان رد کرد. زیرا رابطه بین اندازه یا بزرگی سازمان و ساختار بر روی یک دایره قرار گرفته است. مدارک و شواهد موجود، مؤید این است که اندازه و یا بزرگی سازمان موجب به وجود آمدن واحدهای متعدد با ساختارهای مختلف می شود. همچنین افزایش واحدها با ساختارهای گوناگون نیز موجب گسترده تر شدن و بزرگتر شدن سازمان می شود (هومن^۱، ۱۹۷۵).

برای نشان دادن اثرات اندازه یا بزرگی سازمان بر روی واحدهایی که در حول محور عمودی سازمان قرار می گیرند و از نظر ساختار بسیار متفاوت هستند، نمی توان مدارک مشخصی ارائه کرد (میلت^۲، ۱۹۸۶).

در واقع، نتیجه یک تحقیق نشان داد که اندازه یا بزرگی سازمان تنها عاملی است که می تواند موجب پیدایش واحدها در روی محور عمودی سازمان شود، هر چند که در بیشتر موارد این واحدها از نظر ساختار ۵۰ تا ۵۹ درصد با هم اختلاف داشتند (مونتانی^۳، ۱۹۷۶).

نتیجه تحقیق دیگری نشان داد که بین اندازه یا بزرگی سازمان و ساختار متفاوت و واحدهایی که در سطح افقی به وجود می آیند رابطه ای مستحکم وجود دارد، یعنی هرچقدر سازمان بزرگتر باشد، بخش های کارگران در درون سازمان بزرگتر خواهد شد. در مورد واحدهای وظیفه ای نیز این وضع صدق می کند (میلت^۴، ۱۹۸۷).

۵-۳-۴-۲- ارتباط اندازه با رسمیت:

نتیجه تحقیقاتی که گروه آستون^۴ انجام دادند این دیدگاه را تأیید می کند که اندازه یا بزرگی سازمان بر میزان رسمی بودن کارها اثر می گذارد. نتیجه تحقیقی که هال^۵ انجام داد این است که رسمی بودن به این معنی نیست که بتوان بر آن اساس به اندازه یا بزرگی سازمان پی برد، ضمن اینکه نمی توان آن را نادیده انگاشت.

در یک دوره بیست و هفت ساله، بر روی بیشتر از هزار سازمان تحقیقاتی انجام شد. بررسی این مجموعه از تحقیقات نشان داد که بین اندازه یا بزرگی سازمان و رسمی بودن امور رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد. ظاهراً چنین به نظر می رسد که بین رشد و بزرگتر شدن سازمان و میزان رسمی تر شدن کارها رابطه منطقی وجود دارد.

¹ Hummon

² Mileti

³ Montanari

⁴ Aston

⁵ Hall

یک نویسنده پس از بررسی هایی که درباره روابط اندازه و رسمی بودن امور انجام داد، چنین ابراز می نماید که: «هر قدر سازمان بزرگتر باشد رفتاری رسمی تر خواهد داشت» (مینتزبرگ، ۱۹۸۵).

مدیریت می کوشد تا رفتار کارکنان را کنترل کند. دو روش شناخته شده در این زمینه عبارتند از «نظارت یا سرپرستی مستقیم» و «به کارگیری مقررات رسمی». هر چند هیچ یک از این دو نمی توانند به صورت کامل جایگزین دیگری شوند، ولی افزایش کاربرد یکی از آنها، نیاز به کاربرد روش دیگر را کاهش می دهد. از آنجا که با گسترش و افزایش فعالیتهای سازمان هزینه نظارت مستقیم نیز افزایش می یابد.

چنین به نظر می رسد که چنانچه مدیریت بتواند با بزرگتر شدن سازمان به جای نظارت مستقیم، کارها را رسمی تر کند، بیشتر می تواند از لحاظ اقتصادی صرفه جویی کند. قوانین و مقررات و نظارت و سرپرستی مستقیم، دو جنبه کنترل هستند. به کارگیری مقررات امری اداری و غیرشخصی است، ولی نظارت مستقیم مستلزم این است که فرد از نزدیک بر کیفیت کارها نظارت کند و آنها را مورد بازرسی دقیق قرار دهد. در سازمانهای کوچک می توان از طریق ایجاد روابط غیر رسمی و رو در رو کنترل مورد نظر را اعمال کرد. ولی با رشد سازمان نمی توان همه افراد را سرپرستی کرد. بنابراین ایجاب می کند و مقرون به صرفه است که برای اعمال کنترل از قوانین و مقررات استفاده کرد.

بدین ترتیب می توان انتظار داشت که هر چه سازمان بزرگتر می شود، میزان قوانین و مقررات رسمی که در سازمان به کار برده می شود افزایش یابد. آخرین نکته ای را که باید در مورد اندازه سازمان و میزان رسمیت یادآور شد این است که ما نمی توانیم این نکته را نادیده بگیریم که سازمان مستقل است یا خود زیر مجموعه ای از یک سازمان بزرگتر است. شرکتهای مادر غالباً قوانین و مقرراتی را برای شرکتهای زیر دست، شعبه ها و بخش ها اعمال می کنند تا شیوه گزارش گیری آنها یکنواخت و هماهنگ شود. یعنی چیزی که در صورت مستقل بودن شرکت، نیازی بدان نیست. بنابراین، یک عامل تعدیل کننده اثرات ناشی از اندازه یا بزرگی سازمان بر پدیده رسمی بودن کارها این است که آیا سازمان مورد نظر یکی از اقماری شرکتی بزرگتر است یا خیر؟ اگر چنین است باید انتظار داشت که شرکت مادر موجب رسمی شدن کارها شود و این توان بیش از اثراتی است که اندازه یا بزرگی سازمان می تواند اعمال کند.

۳-۴-۳-۵- ارتباط اندازه سازمان با تمرکز

سازمانهای بزرگ را نمی توان از بالا کنترل کرد. زیرا حوادث و رویدادها بیش از آن است که یک نفر یا یک گروه بتواند آن را کنترل کنند. بنابراین هیچ راهی وجود ندارد جز اینکه وظایف تفویض گردد.

قوانین و مقررات این امکان را برای مدیران عالی به وجود می آورد که تصمیم گیری و اختیارات مربوط به تصمیم گیری را تفویض کنند. ولی در همین زمان مطمئن می شوند که این تصمیمات طبق خواسته های مدیریت عالی گرفته می شود. به هر حال در این مورد که اندازه یا بزرگی سازمان موجب تمرکز زدایی می شود مدارک و شواهد کافی در دسترس نیست. در واقع، در یک بررسی جامع به این نتیجه رسید که بین اندازه یا بزرگی سازمان و تمرکز رابطه مشخص و معناداری وجود ندارد و نمی توان به صورت دقیق مشخص کرد که چرا چنین وضعی روی می دهد؟

شاید یک علت این باشد که در این تحقیق بر روی سازمانهایی مطالعه انجام گرفته است که مدیریت در دست افراد متخصص و یا صاحبان شرکت بوده است. تمایل به حفظ کنترل توسط مدیرانی که خود صاحب شرکت هستند در سایه اثربخشی موفقیت سازمان قرار می گیرد و در نتیجه سازمان به سوی تصمیم گیری غیرمتمرکز پیش می رود.

۵-۳-۵- ارتباط قدرت - کنترل با متغیرهای ساختاری

۵-۳-۵-۱- ارتباط قدرت - کنترل با پیچیدگی:

تفکیک زیاد (افقی، عمودی، یا از لحاظ جغرافیایی) منجر به مشکلاتی در امر هماهنگی و کنترل می شود. از این رو، مدیریت ترجیح می دهد که همه عوامل دارای میزان پیچیدگی کم، در وضعیت مشابهی باشند. البته عوامل مساوی و متعادل نیستند. عوامل محیطی، اندازه و تکنولوژی در موارد متعددی، پیچیدگی زیادی را ایجاد می کنند. بنابراین نوعی مصالحه یا سازش ضرورت می یابد و عوامل الزام آور، پارامترها را تعیین می کنند. برای اساس، از مدیریت می توان انتظار داشت که کمترین میزان پیچیدگی (برای حداکثر نمودن کنترل) متناسب با معیارهای رضایت بخش برای اثربخشی سازمانی را برگزینند (راینز، ۱۳۸۱، صص ۲۳۰-۲۱۱).

۵-۳-۵-۲- ارتباط قدرت - کنترل با رسمیت:

صاحبان قدرت بر قوانین و مقرراتی که بر کار و فعالیت کارکنان حاکمیت دارد، نفوذ خواهند داشت. چون آنچه مدنظر قدرت مداران است، کنترل مطلوب می باشد. براین اساس، برای تحقق این امر سازمانها باید از میزان رسمیت زیادی برخوردار باشند. نظر به اینکه صاحبان قدرت، انتخاب کنندگان تکنولوژی و محیط سازمان هستند، لاجرم می توانیم انتظار داشته باشیم که تکنولوژی و محیطهایی را برگزینند که با سطوح بالای رسمیت سازگار بوده و حفظ کنترل آنان بر فعالیت های سازمانی را قوت بخشد و تا حدی تضمین نماید (همان منبع).

۵-۳-۵-۳- ارتباط قدرت - کنترل با تمرکز:

موقعی که صاحبان قدرت خواهان آن هستند که خود رأساً به اتخاذ تصمیم پردازند، تمرکز ضرورت پیدا می‌کند. در حقیقت مدافعین دیدگاه قدرت - کنترل مدعی‌اند که عدم تمرکز باید به ندرت در سازمان جای باز کند و اگر مدیریت عالی اتخاذ تصمیم را به رده‌های پائین تفویض نماید، برای دریافت بازخورد از عملکرد کارکنان رده پائین، فناوری اطلاعات را بکار می‌گیرد. این بازخورد به صاحبان قدرت اجازه می‌دهد که تصمیمات متخذه به وسیله رده‌های پائین سازمان را دقیقاً نظارت نموده و در هر زمان که چنین تصمیماتی باب میل آنها نبود، تصمیمات را اصلاح و یا اینکه رد نمایند. بدین ترتیب وجود فناوری اطلاعات این امکان را به وجود می‌آورد که نمود بیرونی از عدم تمرکز داشته باشیم در حالی که کنترل متمرکز موثری بر عملیات سازمان اعمال می‌شود (همان منبع).

۵-۴- ساختار نظری سازمانی

تصویر کلی ساختار سازمانی که توسط مدیریت انتخاب و به مرحله اجرا در آمده است، الگوی ساختاری یا «طرح سازمانی» خوانده می‌شود (شرمورهون و همکاران، ترجمه ایران نژاد و پاریزی، ۱۳۷۸، ص ۸۹) به عبارت دیگر طرح سازمانی عبارت است از فرایند گزینش و اجرای جنبه‌ها و ابعاد مختلف ساختار و فرهنگ به طوری که بر اساس آن سازمان می‌تواند بر حسب ضرورت به فعالیت‌های مختلف در راستای نیل به اهداف تحت کنترل در آورد (جونز، ۱۹۹۸، ص ۱۲)

طرح‌های ساختاری را می‌توان به دو دسته نظری و عملی تقسیم کرد. طرح‌های نظری کلی و انتزاعی بوده و به دو صورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می‌شوند.

متغیرهای محتوایی (اهداف و استراتژی، محیط، تکنولوژی و اندازه) تعیین کننده نوع ساختار ارگانیک و مکانیکی می‌باشند. جدول ۲-۵- رابطه بین متغیرهای محتوایی و ساختار مکانیکی و ارگانیکی را نشان می‌دهد.

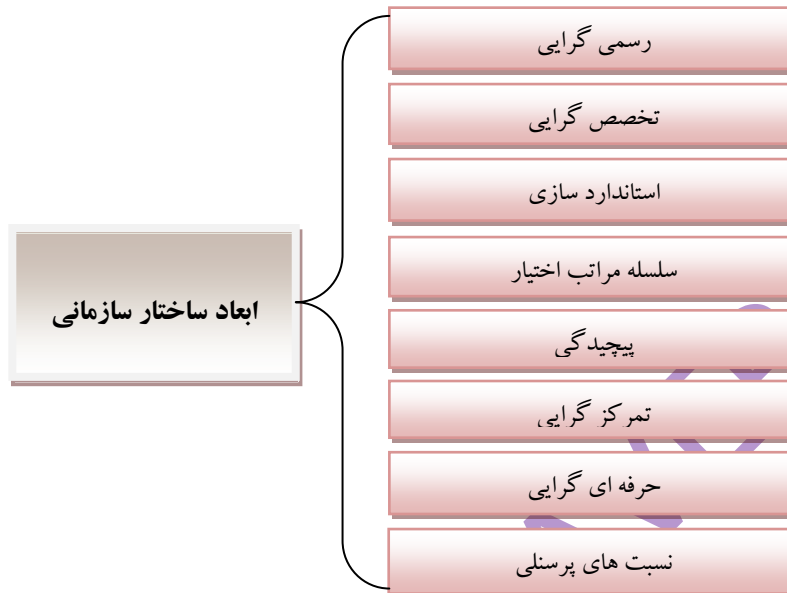
جدول ۲-۵- متغیرهای محتوایی و نوع ساختار

نوع ساختار		متغیرهای محتوایی
ساختار مکانیکی	ساختار ارگانیکی	
کارایی	اثربخشی	اهداف
مطمئن	نامطمئن	محیط
یکنواخت	غیریکنواخت	تکنولوژی
بزرگ	کوچک	اندازه

منبع: اعرابی، طراحی ساختار سازمانی، ۱۳۷۶، ص ۳۴

«دفت» در سال ۱۹۹۸ در کتاب معروف خود با نام «تئوری سازمان و طراحی ساختار» مهمترین ابعاد ساختاری را به شرح نمودار زیر عنوان کرد. (دفت، ۱۹۹۸، صص ۱۸-۲۰)

شکل ۲-۲۲ - ابعاد ساختار سازمانی از دیدگاه دفت



منبع: دفت، ۱۳۷۴، صص ۲۶۹-۲۷۱

منابع و ماخذ

۱. اعرابی، سید محمد؛ طراحی ساختار سازمانی دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ اول. ۱۳۷۶
۲. دفت، ریچارد. ال؛ تئوری سازمان و طراحی ساختار، علی پارسائیان. سید محمد اعرابی. مؤسسه و پژوهش‌های بازرگانی، چ اول. ۱۳۷۴.
۳. رایبترز، استیفن پی. مدیریت رفتار سازمانی علی پارسائیان. سید محمد اعرابی. مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. چ اول، ۱۳۷۴.
۴. رایبترز، استیفن پی. تئوری سازمان سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار، چ اول ۱۳۷۶.
۵. مینتزربرگ، هنری. سازمان‌دهی پنج الگوی کارساز. ابوالحسن فقیهی - حسن وزیری سابقی، مرکز آموزش مدیریت دولتی. چ سوم، ۱۳۷۴.
۶. هال، ریچارد اچ. سازمان. علی پارسائیان - محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ اول، ۱۳۷۶
۷. شرمهورن، جان. جیمز جی، هانت. ریچارد ان، برون. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه‌ی مهدی ایران نژاد پاریزی، محمد علی بابایی، محمد علی سبحان‌اللهی (۱۳۷۸). تهران. مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
۸. رسولی، رضا، نوآوری و انطباق آن در سازمان‌ها، مجله مدیریت شماره‌ی ۷۱-۷۲
9. *Daft, Richard L. (1991). Organization theory and Design: west publishing company, Third Edition.*
10. *Mintzberg, Henry. (1979). The structuring of organization. Englewood cliff, NJ: prentice-Hall.*
11. *Robbins, stephen p. (1987). organization Theory New York: printice-Hall. .*
12. *Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, and Sumantra Ghoshal. (1999). The strategy process: printice-Hall.*
13. *Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). Organizational behavior. New York: McGraw-Hill.*
14. *Brown, S. (2000). Implementing virtual private networks. Beijing, China: Poeples Posts & Telecommunications Publishing House*
15. *Woodward, J. (1965). Industrial organization: Theory and practice. London: Oxford University Press.*
16. *Willmott, Hugh. (1981). "The structuring of organizational structure", Administration science Quarterly. Vol.26, No.3.*
17. *Chandler, A. D. (1990). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.*

18. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
19. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1976). *Readings in organizations: Behavior, structure, processes*. Dallas: Business Publications.
20. Miller, D. (1987). *The structural and environmental correlates of business strategy*. *Strategic Management Journal*, 8(1): 55-76.
21. Hage, Jerald and Aiken, Michael "Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3 (Sep., 1969), pp. 366-376

WWW.MOSHHAVER.M

WWW.MOSHAYER.ME

WWW.MOSHAYER.ME