

باسمه تعالی

گروه مشاوران مدیریت نقشه راه جامع

*TOTAL ROADMAP MANAGEMENT CONSULTING GROUP (TRMCG)*

« مطالب علمی »

حوزه بررسی: نظریات سازمان و مدیریت

مبانی سازمان دهی

نوع ویرایش: نهایی، قابل استناد

کد شناسایی: [TRMCG.ORG.STRUC.VFN](http://TRMCG.ORG.STRUC.VFN)

زمان تهیه: تابستان ۱۳۹۲

## سازمان یافتگی<sup>۱</sup>

انسانها در همه جنبه‌های زندگی خود با سازمانها سروکار دارند. در واقع تعداد زیادی از مردم، بیشتر عمر خود را در سازمانها می‌گذارند یا تحت تاثیر آنها قرار دارند. میزان قابل توجهی از وقت مردم به منزله اعضای گروهها و تشکیلات کاری، آموزشی، درمانی، عبادی یا به عنوان کارمند، دانشجو، مریض، شهروند و ارباب رجوع در سازمانها سپری می‌شود. گاهی این سازمانها به صورتی کارآمد پاسخگوی نیازهای آدمیانند و گاهی نیز بسیار آزاردهنده و عجزآور به نظر می‌رسند. تا حدی که گاهی آدمی را به ستوه می‌آورند. تجربیات شخصی افراد از سازمانها به آنان کمک می‌کند تا نوعی قضاوت درباره معنی «سازمان یافتگی» داشته باشند. نگرش شما درباره سازمان، «خواه مثبت، خواه منفی»، پایه خوبی برای بررسی منظم تر سازمان است. سازمانها برای انجام کارهایی ایجاد می‌شوند که افراد بتنهایی و بدون سازمانها قادر به انجامشان نیستند. اهداف سازمانها ممکن است بسیار متنوع باشد و مواردی نظیر سودآوری، آموزش، تبلیغ دین، ترویج بهداشت، فضانوردی، کسب رای در انتخابات، یا ساختن بنایی عام‌المنفعه را در برگیرد. به هر حال، ویژگی همه سازمانها هدفدار بودن آنهاست.

سازمانها در چگونگی مدیریت جامعه تاثیری تعیین کننده دارند و می‌توانند به طور شگفت‌انگیزی در ارتقاء سطح زندگی و موقعیت جهانی هر جامعه نقش داشته باشند. سازمانهای بزرگ و کوچک از قدرتهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی عظیمی برخوردارند. در واقع، رونق و رکورد سازمانها تاثیر مثبت و منفی قابل ملاحظه‌ای بر جامعه دارد.

بنابراین نباید سازمانها را صرفاً ابزار ارائه خدمات یا تولید کالاها فرض کرد و باید توجه داشت که تعداد زیادی از آدمیان بخش عمده‌ای از عمر خود را در آنها سپری می‌کنند. به همین لحاظ، سازمانها تاثیر چشمگیری بر رفتار افراد خود دارند. برای محاسبه کارآیی و اثربخشی سازمانها باید جنبه‌هایی بسیار فراتر از «مقایسه محصولات فیزیکی و منابع مصرفی» و «میزان تحقق اهداف تعریف شده» را مد نظر قرار داد.

---

<sup>۱</sup> - مطالب این جزوه برگرفته شده از کتاب نظریات سازمان آقای دکتر علی رضائیان است

## فصل اول: عناصر و مفاهیم سازمانی

### هدف فصل

در این فصل مطالعه کنندگان با اصول و مفاهیم سازماندهی آشنا می‌شوند و اهمیت سازماندهی را به منزله‌ی فعالیتی ضروری برای دستیابی به هدف در می‌یابند.

### پرسشهای فصل

- ۱- منظور از سازماندهی به مثابه یک وظیفه مدیریت چیست؟
  - ۲- انواع ساختهای سازمانی را تشریح کنید؟
  - ۳- مهمترین ابزار و وسایل رسمی سازی سازمان کدامند؟ توضیح دهید.
  - ۴- واحدهای متعدد تشکیل دهنده هر سازمان کدامند؟
  - ۵- ویژگیهای انواع واحدهای ستادی را ذکر کنید؟
  - ۶- استاندارد کردن کار به چه منظوری صورت می‌پذیرد؟
  - ۷- منظور از تقسیم کار عمودی چیست؟
  - ۸- رابطه «درجه تمرکز» و «ارتفاع ساخت سازمانی» با «حیطه نظارت» چیست؟
  - ۹- درباره رابطه «ارتفاع ساخت سازمانی» و «توان و تمایل مدیران» چه مفروضاتی قابل تبیین هستند؟
  - ۱۰- روندهای جدید در سازماندهی را بیان کنید؟
  - ۱۱- مفهوم تمرکز و عدم تمرکز را بیان کنید؟
- وظیفه سازمان به کارگیری دانش برای انجام «کارها» ساخت «ابزارها و محصولات»، اداره «فراگردها»، طراحی «مشاغل» و ایجاد خود «دانش» است. (دراکر، ۱۹۲۲، ص ۲۴).

## مقدمه

انسان کنجکاو با بهره‌گیری از حواس پنجگانه خود، همواره در حال جستجو در دنیای اطراف خود است و تلاش می‌کند تا یافته‌های خود را در قالب‌هایی منسجم طبقه‌بندی کند و به آنها نظم دهد. وی بخشهایی از وقت خود را صرف همکاری در فعالیتهای گروهی، فعالیت در محیط کار، تماشای تلویزیون، مطالعه، حضور در مجامع عمومی، استراحت و سرگرمی می‌کند. بنابراین، بخش عمده‌ای از فعالیتهای انسانی. با تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی گوناگون، ارتباط دارد. در واقع، نظریه «سازمان»، موضوعی است که در حوزه‌های علمی گوناگون، نظیر مدیریت، روانشناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، مردم‌شناسی، مهندسی و غیره مورد توجه دانشمندان قرار گرفته است.

بررسی پدیده پیچیده‌ای نظیر سازمان، نیازمند بهره‌گیری از روشهای پیچیده است. با توجه به اینکه افراد شاغل در سازمانهای اداری ساختار مناسب، کارآتر و راضی‌ترند، اهمیت سازمان و روشهای ساماندهی بیشتر مد نظر قرار می‌گیرد (اسکات، ۱۹۷۴، ص ۲۴۲-۲۵۴). مدیران در سیستمهای سازمان یافته، زمان کمتری را صرف سازماندهی می‌کنند و فقط بخشی از وقتی خود را به آن اختصاص می‌دهند. در حالی که اگر حوزه کار مدیر، از سازماندهی مطلوبی برخوردار نباشد، او مجبور خواهد بود که زمان زیادی را مصروف رسیدگی به مسائل ناشی از سازماندهی نامناسب کند.

سازماندهی فعالیتی است که به صورت دوره‌ای انجام می‌شود (نه به طور مستمر و روزانه). به این ترتیب که با بروز مسائل جدید در سازمان، ضرورت تجدید نظر در ساخت سازمانی مورد تاکید قرار می‌گیرد و مدیران در مورد این ضرورت به پیمایش می‌پردازند و سعی می‌کنند که تغییرات مطلوبی را در ساخت سازمانی موجود ایجاد کنند. به این ترتیب فقط در صورت بروز مشکل جدید یا تغییر راهبردهای سازمان، برای تغییر و اصلاح ساخت سازمانی اقدام می‌شود. در واقع، نوع مسائل سازمانی و میزان و شدت آن مسائل، به نوع سازمان و سیر تکامل آن بستگی دارد (پاق و دیگران، ۱۹۶۳، ص ۲۸۹-۳۱۵).

## سازماندهی

سازماندهی فراگردی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری، و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می‌شود. در ابتدا در مورد سازماندهی به طور کلی و به اجمال اظهار نظر می‌شد، ولی بتدریج برخی از صاحب‌نظران اقدام به تشریح ساخت سازمانی کردند و جنبه‌هایی از سازماندهی، نظیر تخصص و رسمیت را مورد بررسی قرار دادند.

با توجه به تعریف فوق، فراگرد سازماندهی مشتمل بر سه مرحله ذیل است:

الف) طراحی و تعریف کارها و فعالیتهای ضروری

ب) دسته‌بندی فعالیتهای برحسب مشاغل و منصبهای سازمانی تعریف شده

ج) برقراری رابطه میان مشاغل و منصبهای سازمانی، برای کسب اهداف مشترک

گاهی در متون علمی مدیریت سه اصطلاح سازمان<sup>۲</sup>، سازماندهی<sup>۳</sup>، و ساخت یا ساختار سازمانی<sup>۴</sup> را جای یکدیگر به کار می‌برند. در حالی که ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیررسمی شکل گرفته باشند، به طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیتهای افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می‌دهند (استاربوک، ۱۹۷۴، ص ۱۲۳-۱۴۹ و کارلیسل، ۱۹۷۶، ص ۳۳۰-۳۳۱).

هدف از طراحی ساخت سازمانی آن است که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه‌ای هماهنگ و ترکیب شوند که بر «هم‌نیروزی» و «افزایش کارایی» منابع موجود بینجامد. در واقع سازماندهی فراگردی است که با سایر فراگردهای مدیریت تعامل دارد و نقش مهمی در کسب هدفهای سازمان ایفا می‌کند.

### ساخت سازمانی

ساخت هر سازمان تعیین‌کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالشهای محیطی است. ساختار سازمان از حیث «موقعیت فیزیکی» و الزامات آن بر «رویه‌های انجام کار» و «الگوهای غیررسمی ارتباطات»، مد نظر قرار می‌گیرد. مطالعات انجام شده حاکی از آن است که ساختار تحت تاثیر «محیط»، «فن آوری»، «اندازه»، و «استراتژی» سازمان و نحوه توزیع «قدرت کنترل» در آن قرار دارد.

ساخت فیزیکی<sup>۵</sup> به محیط واقعی سازمان اشاره دارد. برای مثال برخی از سازمانها ممکن است در چندین طبقه از یک ساختمان بزرگ اداری مستقر شوند و برخی از آنها شعبه‌هایی متعدد در یک منطقه گسترده را به کارگیرند گاهی بخشهای داخلی یک سازمان مجموعاً و به طور مجتمع در یک محل قرار می‌گیرند و گاهی در چندین مکان پراکنده می‌شوند. نکته قابل توجه آن است که ساختار فیزیکی هر سازمان بر سبک ارتباطات آن، تاثیر عمیق دارد.

ساخت رویه‌ای یا رسمی<sup>۶</sup> بر خط‌مشیهای رسمی تنظیم‌کننده رفتار کارکنان دلالت دارد. ساختار رسمی معمولاً با محدود کردن ارتباطات میان افراد و گروهها، روابط کار در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (نمودار شماره ۱-۱).

---

<sup>۲</sup> - Organization

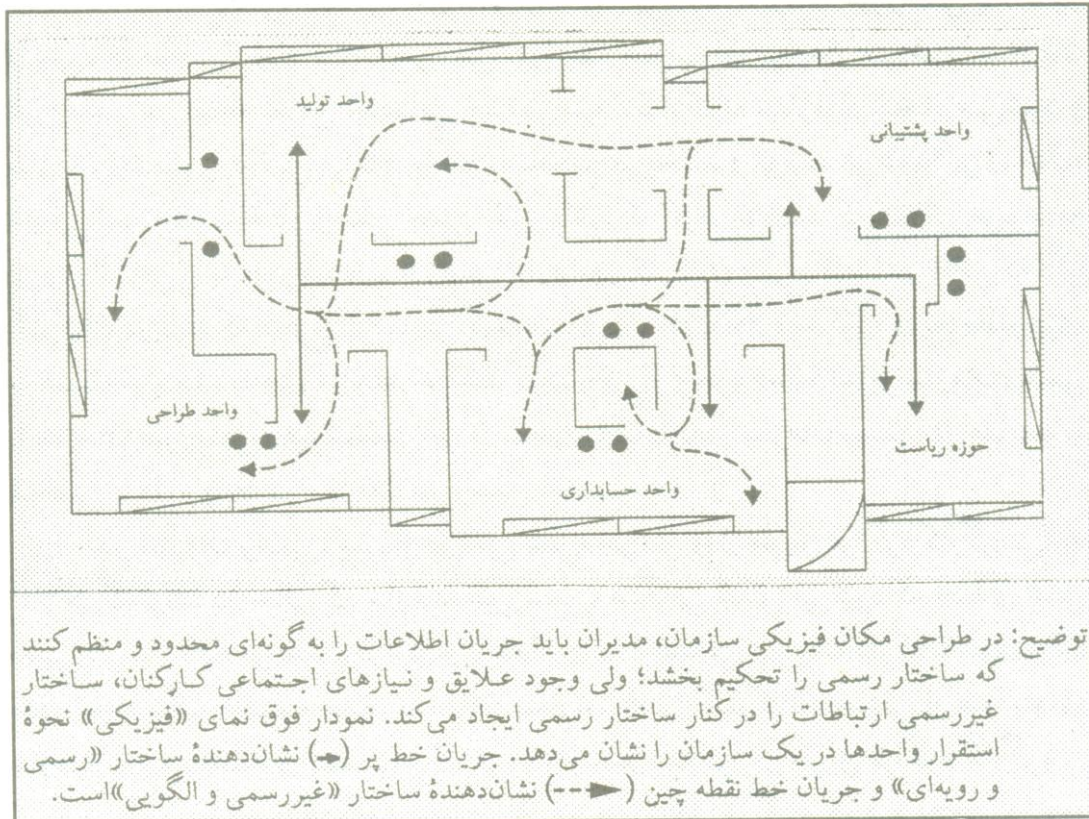
<sup>۳</sup> - Organizing

<sup>۴</sup> - Organization Structure

<sup>۵</sup> - Physical Structure

<sup>۶</sup> - Procedural Structure or formal Structure

## نمودار ۱-۱: ساختار فیزیکی، رسمی و غیررسمی سازمان



منظور از ساخت الگویی یا غیر رسمی، روشهای غیررسمی و متداول برای ارتباطات میان کارکنان است. این ارتباطات اطلاعات زیادی را به اعضای سازمان منتقل می‌کند. به طوری که معمولاً تصور می‌شود که این اطلاعات نسبتاً دقیق هستند (اوهریر و فردریچ، ۱۹۹۲، ص ۴۰-۴۱)

### سازمان رسمی و سازمان غیررسمی

سازمان رسمی آن است که به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می‌شود. تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات، و نحوه انجام فعالیتها در آن مشخص می‌گردد. البته، گاهی گفته می‌شود که سازمانهای رسمی حالتی «تخیلی» دارند. زیرا سازمانها معمولاً به آن گونه که در سازمان رسمی پیش‌بینی شده است، عمل نمی‌کنند و این سازمان غیررسمی است که حالت واقعی عملکرد سازمانها را نشان می‌دهد. سازمان غیررسمی به طور طبیعی، به محض ایجاد سازمان رسمی، در چهارچوب آن پدیدار می‌شود. سازمان غیررسمی در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد می‌شود و سازمان رسمی را تعدیل می‌کند یا آن را تحکیم می‌بخشد و توسعه می‌دهد. برای مثال، ممکن است در ساختار رسمی چنین مقرر باشد که افراد موظفند که مسائل مربوط به نیروی انسانی را به طور مستقیم با رئیس اداره امور کارکنان مطرح کنند. در حالی که اگر

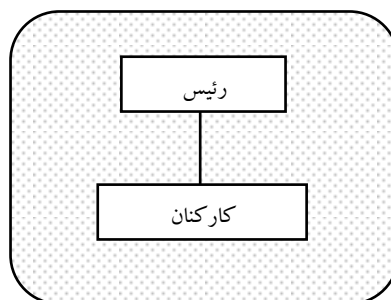
کارکنان دریابند که مطرح کردن این گونه مسائل بامعاون اداره مذکور، نتایج مطلوبتری به دست می دهد، به وی مراجعه خواهند کرد. یکی از وجوه عمده تمایز سازمان رسمی به سازمان غیررسمی، غیرشخصی بودن ساختار وظایف در سازمان رسمی در مقایسه با شخصی بودن روابط در سازمان غیررسمی است. در سازمان رسمی، پس از طراحی شغل، افرادی را از طریق فراگرد کارگزینی، به کار می گمارند. در حالی که سازمان غیررسمی، هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان، موجب برقراری و توسعه روابط اجتماعی در میان کارکنان شود، برای مثال ایجاد یک منصب جدید با عنوان معاونت امور کارکنان، جزئی از فعالیت های سازمان رسمی است و انتصاب یک فرد در منصب مذکور از طریق فراگرد کارگزینی انجام می شود. در اینجا هنگامی ساختار غیررسمی شکل می گیرد که فرد منتصب شده، از طریق برقراری و یا توسعه روابط مستمر و پایداری با سایر کارکنان، افراد تحت تصدی خود و افراد شاغل در سایر واحدهای سازمان برقرار سازد.

بنابراین، در سازمان رسمی، روابط سازمانی به طور مکتوب و دقیق، و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان تشریح می شود و در صورت لزوم، تغییرات بعدی نیز به طور رسمی توسط مدیر ابلاغ می گردد. ولی در سازمان غیررسمی، روابط سازمانی به طور شفاهی برای کارکنان بیان می شود و در صورت لزوم، به طور طبیعی تغییر می یابند. البته هم روابط رسمی و هم روابط غیررسمی، هر دو برنقش سازمانی افراد، اثر می گذارند. ولی ممکن است در هر مقطع از زمان یکی از این دو «رابطه غالب» باشد. با وجود این، معمولاً مدیران از اهمیت روابط غیررسمی غافلند (گلوئیگ، ۱۹۷۷، ص ۴۴۴)

### سازماندهی و ضرورت تغییر

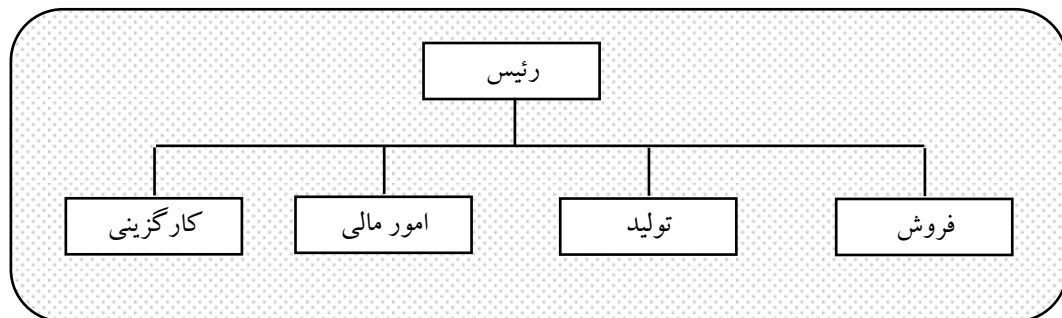
فروشگاهی را در نظر بگیرید که فقط چند کارمند دارد. ترسیم نمودار سازمانی چنین فروشگاهی بسیار ساده است. در ساختار این فروشگاه یک رئیس وجود دارد که وظیفه سایر کارکنان را معین می کند و هرگاه کارکنان با مشکلی مواجه شوند، به وی مراجعه می کنند. (نمودار ۱-۲).

#### نمودار ۱-۲: یک ساخت سازمانی بسیار ساده



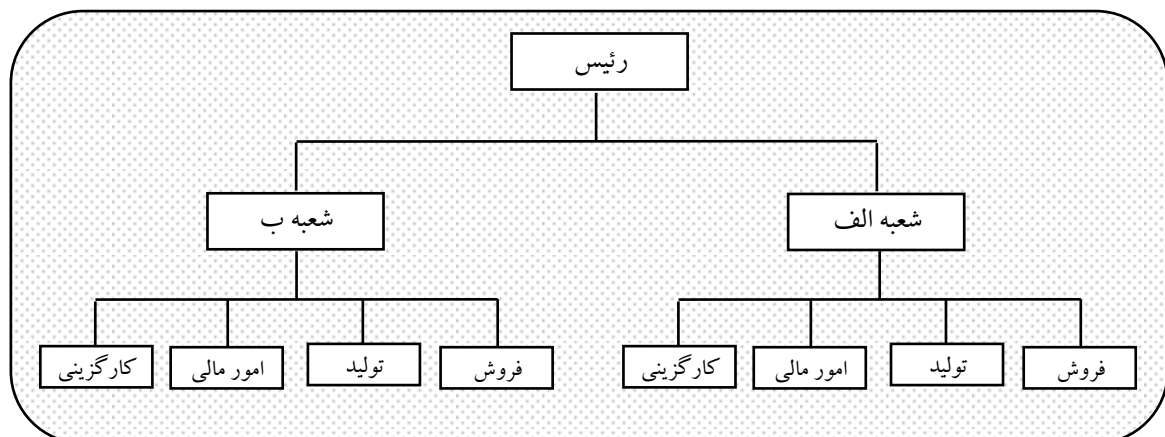
در صورت افزایش فعالیتهای فروشگاه، رئیس فروشگاه قادر به اداره همه امور کارکنان نخواهد بود. بنابراین، ممکن است به طور غیررسمی، یکی از کارکنان را موظف به تنظیم جدول زمانی فعالیت افراد، و فرد دیگری را متصدی رسیدگی به تقاضای مشتریان جزء کند. به این ترتیب، برخی از افراد به مدیر کمک می کنند و ساختار اداری فروشگاه تغییر می یابد. به طوری که بتدریج کل وقت آنها صرف انجام امور مذکور می شود و در آن امور متخصص می شوند. به این ترتیب ساخت سازمان بر مبنای تخصصها و وظایف افراد شکل می گیرد (نمودار ۱-۳).

### نمودار ۱-۳: نمونه ای از ساخت سازمان بر مبنای وظیفه



استفاده از این ساخت تا زمانی که فروشگاه مذکور توسعه یابد و تعداد کارکنان آن بالغ بر صدها نفر شود، امکانپذیر خواهد بود. ولی با توسعه فروشگاه و متنوع شدن فعالیتهای تجاری آن ممکن است راهبرد تجاری شرکت تغییر کند و مدیر فروشگاه در صدد توسعه جغرافیایی محدوده فعالیت خود برآید. در این صورت با توجه به راهبرد جدید و افزایش تنوع فعالیتهای فروشگاه، باید علاوه بر تخصص و وظایف افراد، منطقه جغرافیایی فعالیت را نیز هنگام طراحی ساخت سازمانی، مورد نظر قرارداد (نمودار ۱-۴).

### نمودار ۱-۴: نمونه ای از ساخت سازمان بر مبنای وظیفه و منطقه جغرافیایی





بنابراین، باید ساخت سازمانی را برحسب نیازهای جدید سازمان و تغییراتی که بتدریج در راهبردهای آن ایجاد می‌شود، اصلاح کرد. نوع سازمان و ساختار سازمانی تاثیر زیادی بر فراگرد مدیریت آن دارد. زیرا تعداد و نوع مسائلی که هر مدیر با آن سروکار دارد، به نوع سازمان و اندازه آن بستگی دارد. برای مثال مدیران سازمانهای کوچک، با مسائلی در مورد تقسیم کار، تعیین مسئولیتها، و حیطة نظارت سر و کار دارند و مشکل عمده آنها این است که گروه از مدیران ورزیده را برای اداره سازمان بیابند. مدیران سازمانهای متوسط، بیشتر بامشکل ایجاد ساختار وظیفه‌ای، تامین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی بین آنها سر و کار دارند و سازمانهای بزرگ درگیر مسائل مربوط به تمرکززدایی در واقع هر چه سازمان بیشتر توسعه می‌یابد، ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف آن، دشوارتر می‌گردد (کارلیسل، ۱۹۷۶، ص ۳۳۲-۳۳۳)

## ابزار رسمی کردن سازمان

مهمترین ابزار رسمی ساختن سازمان عبارتند از:

الف) نمودار سازمانی

ب) راهنمای سازمان

## نمودار سازمانی

یکی از اسنادی که پس از رسمیت یافتن سازمان، تنظیم می‌شود، نمودار سازمانی است. برای تهیه نمودار سازمانی، رعایت موارد ذیل توصیه می‌گردد:

۱- برای نشان دادن واحدهای سازمانی از کادر مستطیل استفاده شود (البته گاهی از دایره یا سایر شکلهای هندسی نیز استفاده می‌شود).

۲- مهمترین واحد سازمانی را معمولاً در بالای نمودار قرار می‌دهند. به طوری که فاصله هر واحد از بالاترین واحد (که بیشترین منابع قدرت سازمانی را در اختیار دارد)، معرف میزان قدرت و اهمیت آن واحد است. البته در نمودارهایی که به صورت افقی یا دایره‌ای ترسیم می‌شوند، شاخص تعیین کننده قدرت متفاوت است:

در نمودارهای افقی، مهمترین واحد را در سمت راست و در نمودارهای دایره‌ای، مهمترین واحد را در مرکز قرار می‌دهند.

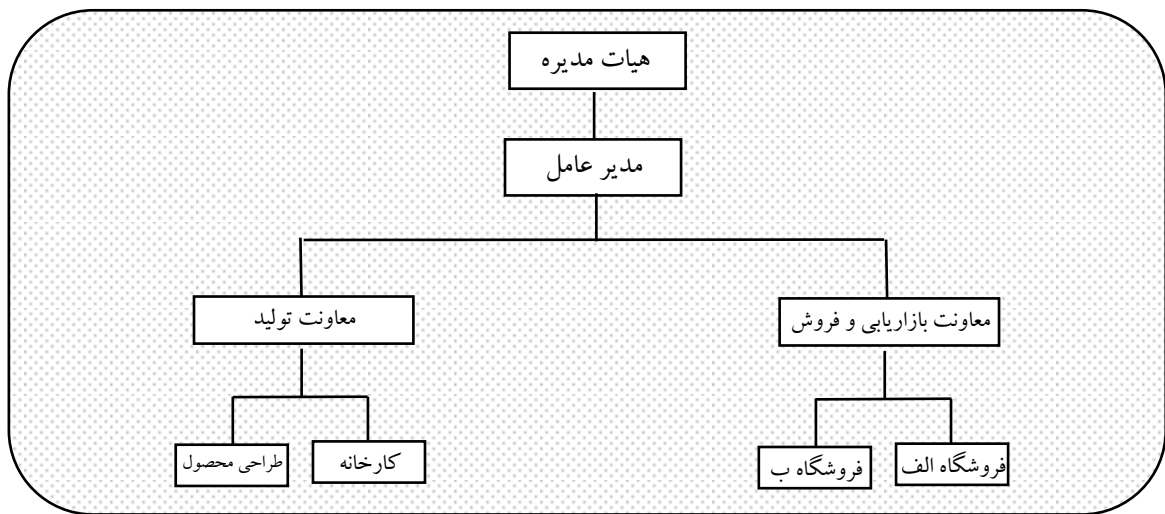
۳- خطوطی که بین واحدهای سازمانی رسم می‌شود، باید نشان دهنده روابط سازمانی آنها باشد، این خطوط نشان می‌دهند که هر واحد در مقابل کدام واحد مسئول و پاسخگو است.

۴- اگر خط ارتباطی میان دو واحد، فقط مبین اعمال بخشی از قدرت باشد، آن را با خط چین (---) نشان می‌دهند. برای مثال اگر معاون امور کارکنان در ستادی مرکزی بر امور فنی واحد کارگزینی شعبه‌ها

نظارت داشته باشد، یک خط چین بین معاونت مذکور و واحد کارگزینی رسم می‌شود که بیانگر اختیار اعمال نظارت فنی است (نمودار ۷-۱).

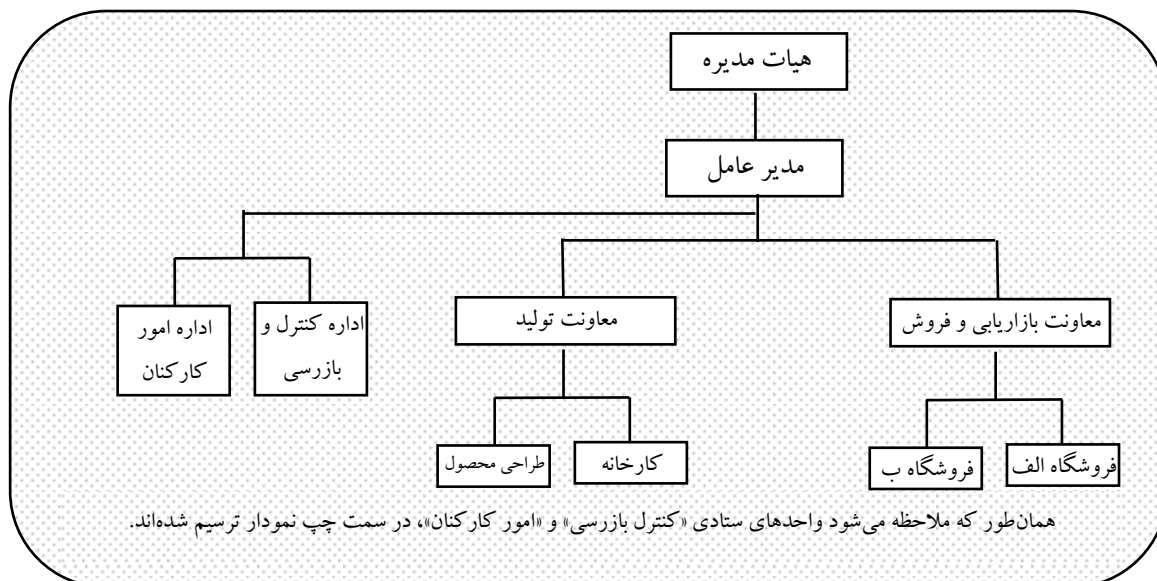
۵- اگر متمایز ساختن واحدهای صافی از واحدهای ستادی مورد نظر باشد، باید واحدهای ستادی را در کنار خط فرماندهی (سلسله مراتب سازمانی) ترسیم کرد. نمودارهای ذیل که بر مبنای وضعیت یک سازمان ترسیم شده‌اند، برای نمونه به منظور آشنایی با نحوه ترسیم انواع نمودار سازمانی ارائه شده‌اند.

### نمودار ۵-۱: نمودار سازمانی عمودی شرکت تولیدی مقدار



نمودار ۵-۱ نمودار سازمانی عمودی که شرکت مقدار را نشان می‌دهد در نمودار ۶-۷، واحدهای ستادی نیز نشان داده شده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، واحدهای ستادی در سمت چپ خط فرماندهی ترسیم شده‌اند. در نمودار ۷-۱ نیز ارتباط نظارتی و فنی اداره امور کارکنان در ستاد مرکزی با واحد کارگزینی کارخانه تولیدی نشان داده شده است. این ارتباط به این معنی است که در عین حال که مسئول کارگزینی هر کارگاه به مدیر کارگاه گزارش می‌دهد، ولی برای مثال، به منظور ارزشیابی عملکرد، از آزمایش‌ها و روشهای مورد نظر معاونت امور کارکنان ستاد مرزی استفاده می‌کند، به همین دلیل این رابطه با «خط چین» نشان داده شده است. نمودار ۸-۱، یک نمودار سازمانی افقی را نشان می‌دهد. نمودار ۹-۱ نیز یک نمودار سازمانی دایره‌ای را نشان می‌دهد. از نمودارهای افقی و دایره‌ای بندرت برای ترسیم نمودار سازمانی استفاده می‌کنند.

## نمودار ۶-۱: جایگاه واحدهای ستادی در نمودار سازمانی عمودی شرکت تولیدی مقدار



دقت در ترسیم خطوط ارتباطی میان واحدهای سازمانی، به ویژه هنگامی که نمودار سازمانی را برای اولین بار رسم می کنند، بسیار حائز اهمیت است (گلوئیگ، ۱۹۷۷، ص ۴۴۱-۴۴۲). با وجود آنکه نمودار سازمانی یا سازمان‌نما، وسیله مفیدی برای نشان دادن جریان اطلاعات و ارتباط بین واحدهای مختلف سازمان است، ولی موارد ذیل را نشان نمی دهند:

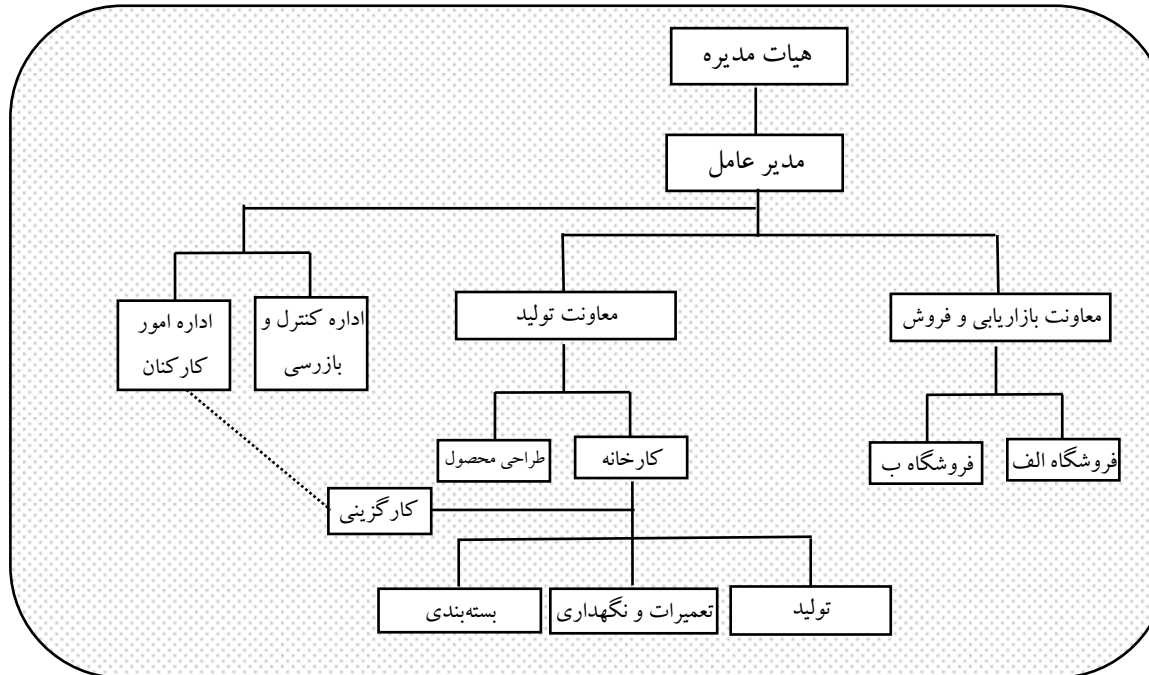
- ۱- تفاوت میزان مسئولیتها و اختیارات منصبهای سازمانی هم سطح و مسئولان هم‌رده
- ۲- تمایز واحدهای صفی و ستادی (در سازمانهایی که وظایف صفی و ستادی در هم آمیخته‌اند)
- ۳- معیار مقایسه میزان اهمیت و شان مقامها و منصبهای سازمانی (زیرا اندازه خانه‌ها و مکان آنها، ضرورتاً مبین میزان اهمیت و قدرت منصبهای مربوط به آنها نیست)
- ۴- مجاری ارتباطی فرعی، مابین واحدهای جزء
- ۵- مجموعه کامل روابط اصلی واحدهای سازمانی (به دلیل اکتفا به ترسیم تعداد معدودی از روابط اصلی شبکه ارتباطات سازمانی، جهت ساده شدن شکل نمودار)
- ۶- سازمان غیررسمی و مجموعه روابط غیررسمی (که به منزله بسط ضروری و منطقی ساختار رسمی سازمان، حائز اهمیت فراوانند)، (کارلیسل، ۱۹۷۶، ص ۳۴۰).

اما مواردی که از نمودار سازمانی یا سازمان‌نما قابل تشخیص هستند، عبارتند از:

- ۱- تقسیم کار- منصبها و عناوینی که مسئولیتهای کاری افراد را نشان می دهند.
- ۲- روابط سرپرستی (رئیس و مرئوس)- خطوط نمودار بیانگر آنند که هر یک از افراد به چه کسی گزارش می دهد.

- ۳- مسیرهای ارتباطی-«خطوط پر» مسیرهای رسمی ارتباطات را نشان می دهند و خطوط نقطه چین مسیرهای ارتباطی غیررسمی را مشخص می سازد.
- ۴- واحدهای فرعی عمده- واحدهای فرعی عمده ای که تحت نظر یک مدیر فعالیت می کنند، نشان داده می شوند.
- ۵- سطوح مدیریت- سطوح عمودی نمودار، تعداد سطوح مدیریت را نشان می دهند.

نمودار ۱-۲: ارتباط نظارتی و فنی «اداره امور کارکنان» در ستاد مرکزی با «واحد کارگزینی» کارخانه



## راهنمای سازمان

در برخی از سازمانهای بزرگ، برای معرفی ساختار سازمانی رسمی از «راهنمای سازمان» استفاده می‌شود. راهنمای سازمان معمولاً مشتمل بر اطلاعاتی نظیر موارد ذیل است:

۱- اهداف سازمانی

۲- خط‌مشیها و رویه‌ها

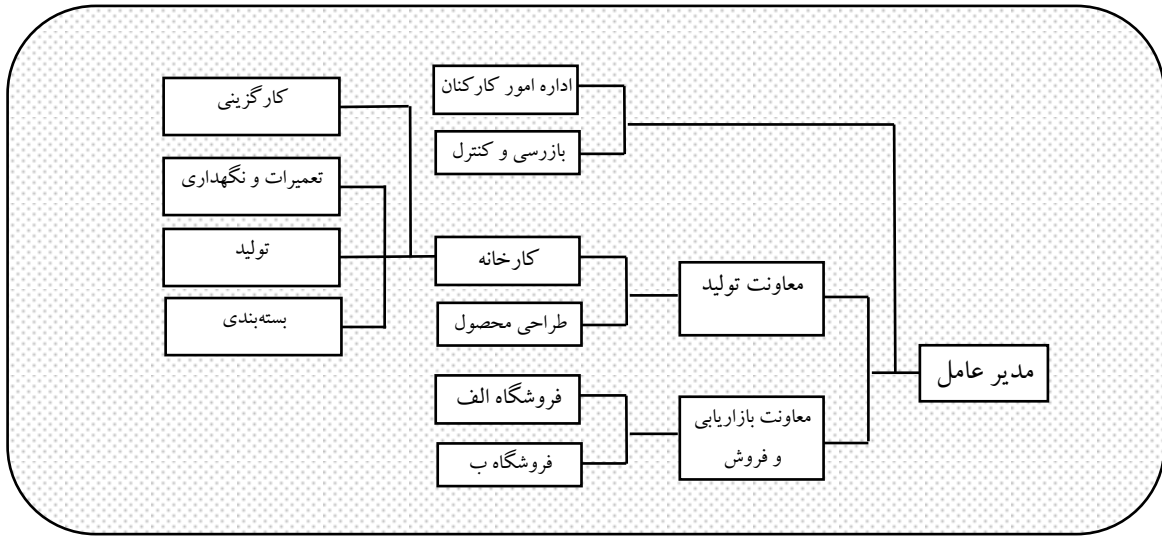
۳- نمودارها

۴- شرح شغل مدیران اجرایی اصلی

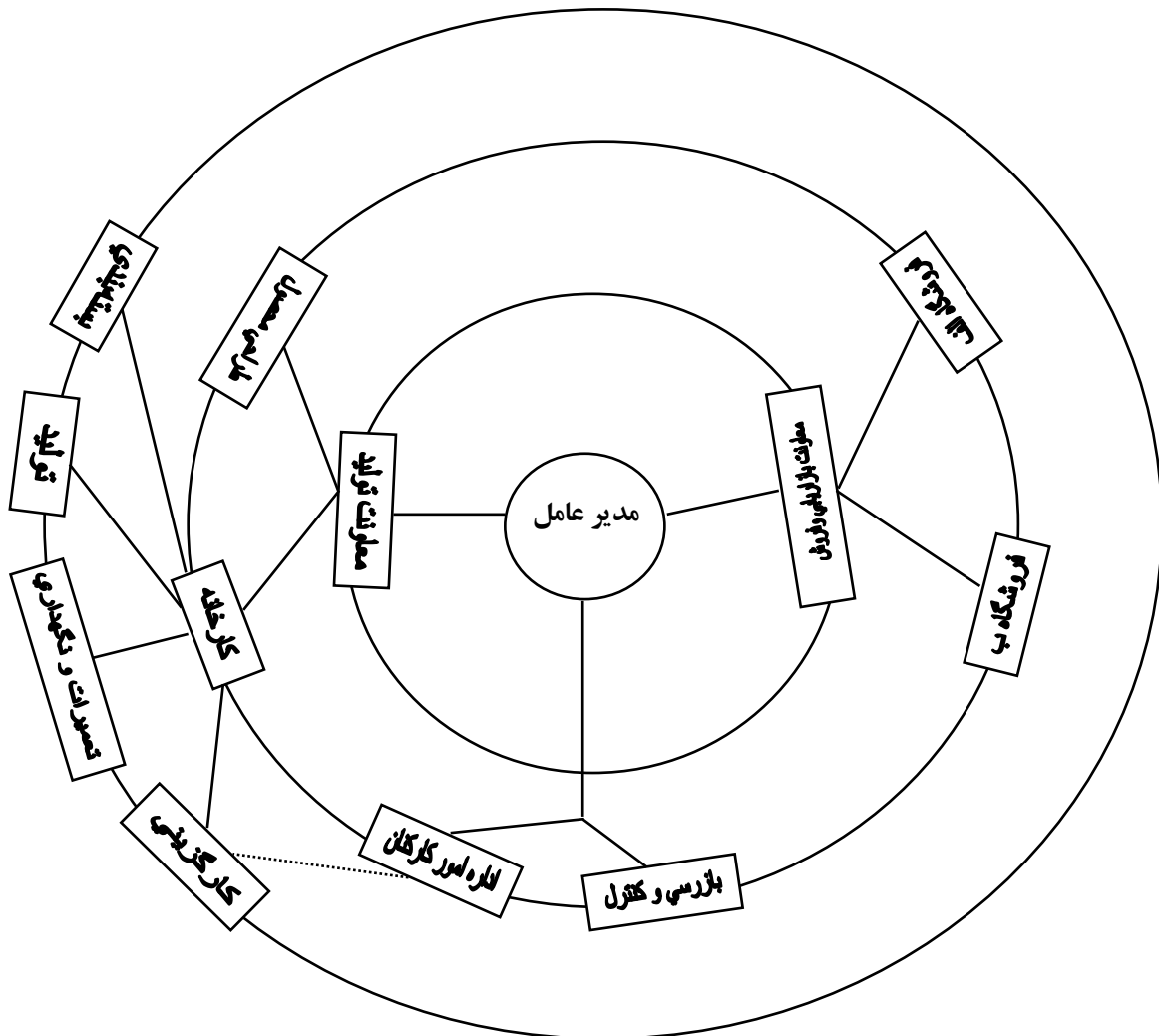
۵- رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران اجرایی

البته تهیه کردن و به روز نگهداشتن اطلاعات ارائه شده در راهنمای سازمانی، پرهزینه است. از این رو، بندرت به کار گرفته می‌شود. به همین دلیل، برخی از مدیران ترجیح می‌دهند که از ارتباطات شفاهی استفاده کنند و معتقدند که راهنمای سازمانی آزادی ایشان را در امر مدیریت محدود می‌سازد. با وجود این سازمانهای بزرگ از راهنمای سازمانی استفاده می‌کنند. مدیران عالی معمولاً تهیه راهنمای سازمانی را به برنامه‌ریزیان و مدیران رده میانی واگذار می‌کنند. البته راهنمای سازمان معرف وضعیت رسمی سازمان است. در حالی که سازمانها معمولاً بر اساس روابط غیررسمی اداره می‌شوند. از این رو هنگامی که از مدیران عالی درخواست می‌شود راهنمای سازمانی خود را ارائه دهند معمولاً می‌گویند: «هنوز آماده نشده است». گاهی اوقات نیز با اکراه آن را ارائه می‌دهند و می‌گویند «اطلاعات آن به روز نیست. به همین دلیل می‌خواستیم آن را اصلاح کنیم، ولی هنوز فرصت نشده است». از پاسخهای نظیر پاسخهای فوق، این فرض تقویت می‌شود که وجود روابط غیررسمی در سازمانها، عامل بسیار موثری بر فراگرد مدیریت آنها محسوب می‌شود. بنابراین برای اداره کردن سازمان، وجود نمودار سازمانی و راهنمای سازمان چندان ضروری به نظر نمی‌رسد. به ویژه با توجه به اینکه گاهی روابط غیررسمی (که در نمودار سازمانی نشان داده نمی‌شوند) از روابط رسمی مهمتر و موثرترند. با وجود این، نمودار سازمانی و راهنمای سازمان ابزار مطلوبی برای آشنایی با نحوه سازماندهی سازمان و آموزش کارکنان جدید در مورد نحوه ارتباطات در سازمان به شمار می‌روند.

نمودار ۸-۱: نمودار سازمانی افقی شرکت تولیدی مقداد



نمودار ۹-۱: نمودار سازمانی دایره‌ای شرکت تولیدی مقداد

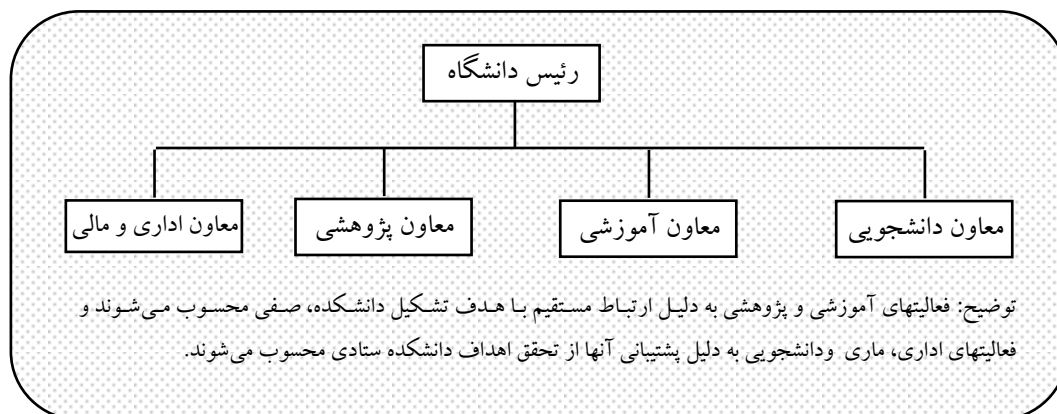


## صف و ستاد

سازمانها معمولاً از واحدهای متعددی تشکیل می‌شوند که آنها را به طور کلی به «واحدهای ستادی و پشتیبانی» و «واحدهای صفی» تقسیم می‌کنند. واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صفی ایجاد می‌شوند. وظایف و کارهای واحدهای صفی به طور مستقیم با اهداف سازمان سروکار دارند. یعنی انجام وظایف صفی به طور مستقیم به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند. در حالی که واحدهای ستادی به طور غیرمستقیم، از طریق کمک به انجام صفی، در تحقق اهداف سازمان موثرند. واحدهای ستادی به دو دلیل در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند:

- ۱- توسعه یافتن سازمان و مطرح شدن نیاز به بخشهای پشتیبانی برای حمایت از بخشهای عملیاتی.
  - ۲- افزایش پیچیدگی در فراگردها، جریان کارها، روشها و عناصر سازمانی، به ویژه افزایش پیچیدگی فن و فن آوری. زیرا هر چه پیچیدگی فنی در سازمان افزایش یابد، مدیریت مطلوب در سازمان، مستلزم ایجاد بخشهای تخصصی متنوعتری خواهد شد.
- «فعالیتهای ستادی» رامی توان توسط واحدهای صفی نیز انجام داد، ولی برای سرعت بخشیدن به کارها و اعمال کنترل بیشتر و بهبود کارآیی سیستم، این فعالیتها را در قالب بخشهای وظیفه‌ای خاصی تنظیم کرده و آنها را بر عهده واحدهای ویژه‌ای (که به همین منظور طراحی شده‌اند) قرار می‌دهند (نمودار ۱۰-۱).
- برای مثال به جای آنکه هر بخش سازمان یک واحد حسابداری داشته باشد، یک اداره ویژه برای انجام امور مالی کل سازمان تشکیل می‌شود. به این ترتیب کارآیی و دقت افزایش می‌یابد و فراگرد کنترل مالی بهبود می‌یابد و امکان کنترل بهتر امور مالی سازمان فراهم می‌آید، همچنین به جای آنکه کلیه کارکنان و سرپرستان یک کارخانه، موظف به تعمیر ابزار و آلات و ماشینهای مورد استفاده خود شوند، واحدی را برای تعمیرات و نگهداری در نظر می‌گیرند. زیرا به تجربه ثابت شده است که اگر تعمیرات به صورت متمرکز توسط یک واحد تخصصی انجام شود، کارآیی افزایش می‌یابد.

### نمودار ۱۰-۱: واحدهای صفی و ستادی در یک دانشگاه





مزایای استفاده از واحدهای تخصصی به صورت ستادی، عبارتند از:

- ۱- صرفه‌جویی ناشی از تمرکز فعالیتهای خدماتی در واحدهای تخصصی ویژه
  - ۲- ارتقاء سطح مهارت کارکنان متخصص برای ارائه خدمات تخصصی مورد نظر
- معایب استفاده از واحدهای تخصصی ستادی عبارتند از:
- ۱- دست یافتن به کارآیی به قیمت از دست دادن اقتدار منطقی مورد نیاز در واحدهای صنفی
  - ۲- ایجاد امکان سوء استفاده از قدرت در واحدهای ستادی (برای کنترل غیرضروری واحدهای صنفی)

۳- افزایش احتمال بروز اختلال در روند ارائه خدمات ستادی به واحدهای صنفی.

همانگونه که ذکر شد واحدهای صنفی به طور مستقیم برای تحقق اهداف سازمان فعالیت می‌کنند، ولی واحدهای ستادی به طور غیر مستقیم و از طریق کمک به واحدهای صنفی، در تحقق اهداف سازمان نقش دارند. در واقع فعالیتهای ستادی بیشتر در زمینه‌های نظیر نگهداری سازمان، ارائه خدمات عمومی، مطالعه روشها و پژوهش برای بهبود روند تحقق اهداف انجام می‌شوند. همچنین پیگیری امور تنظیم بودجه برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تامین مواد اولیه، و نظایر آن به واحدهای ستادی واگذار می‌شود، زیرا مدیران صنفی مایلند بیشتر وقت خود را به رفع مسائل حوزه فعالیت اصلی خود اختصاص دهند (بارتول و مارتین، ۱۹۹۴، ص ۲۹۹-۳۰۱)

## انواع واحدهای ستادی

### ستاد شخصی

منظور از ستاد شخصی، واحد یا فردی است که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد. واحدها و منصبهای ستادی عناوین متنوعی دارند. معمولاً مدیران اجرایی پرمشغله کلیه کارهای خود را به کمک نیروهای ستادی انجام می‌دهند. این نیروها به اموری نظیر جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، رفع فروری مشکلات اضطراری، ارائه راه‌حلهای گوناگون برای حل مسائل، و تهیه پیش‌نویس نامه‌های اداری می‌پردازند، گزارشها را بررسی می‌کنند و حتی به منزله مامورانی از طرف مدیران اجرایی، بر فعالیت مدیران رده‌های پایینتر نظارت می‌کنند (کونتز و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۲۶۷)

### ستاد تخصصی

منظور از ستاد تخصصی، واحدی تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود. نظیر واحد حسابداری، امور کارکنان، خرید، و خدمات ماشینی. برای مثال، یک شرکت تولید کننده مدارهای الکترونیکی را با هدف انجام اموری نظیر «خرید مواد خام و کالاهای نیمه ساخته» یا «استخدام و ارزیابی کارکنان» ایجاد نمی‌کنند، در واقع، این گونه فعالیتهای صرفاً برای پشتیبانی از اهداف اصلی شرکت انجام

می شوند. سپردن این امور به اداره‌های جداگانه، منابع متمرکزی را به منزله «ستادهای تخصصی» به وجود می آورد که منجر به تجهیز بهتر و کارآیی بیشتر سازمان می گردد.

### ستاد عمومی

منظور از ستاد عمومی، واحدی است که کمکهای گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می کند و فعالیتهای آن، مانند سایر واحدهای پشتیبانی، محدود به انجام وظایف یک اداره خاص نمی شود. ستادهای عمومی به دو نوع تقسیم می شوند:

۱- ستاد عمومی شخصی

۲- ستاد عمومی تخصصی

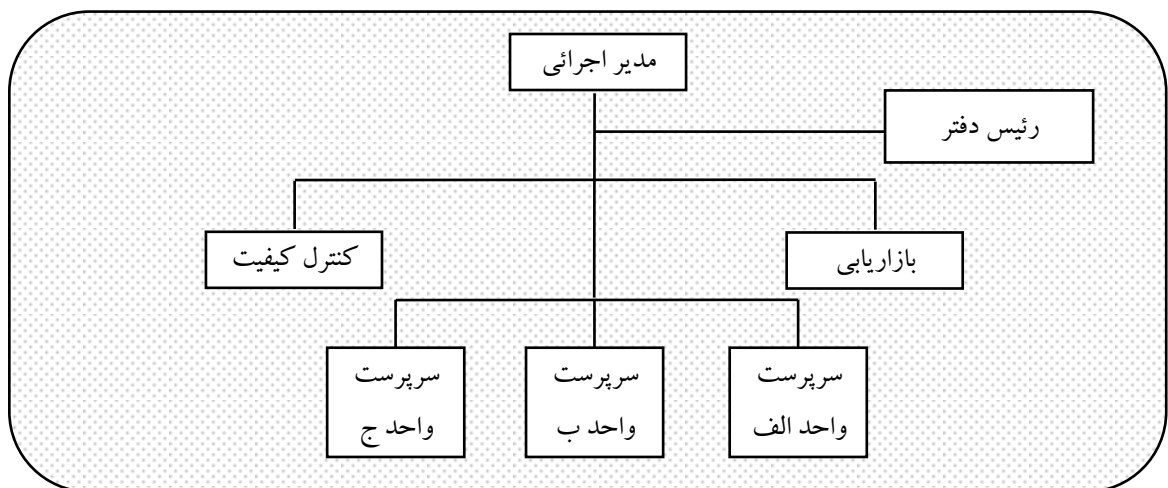
منظور از ستاد عمومی شخصی، فرد یا واحدی است که به رئیس سازمان کمک می کند و همانند «چشم و گوش» در خدمت وی قرار می گیرد. ستاد عمومی تخصصی واحدی است که برای انجام اموری نظیر بازاریابی، روابط کار، طراحی و مهندسی، و نظایر آن ایجاد می شود و با توجه به اهداف و منابع کلی سازمان به انجام وظایف می پردازد (نمودار ۱۱-۱). (هیت و دیگران، ۱۹۷۹، ص ۱۸۸). به طور کلی، برای سازماندهی می توان دو مبنا را مد نظر قرار داد:

(۱) سازماندهی بر مبنای هدف

(۲) سازماندهی بر مبنای فراگرد

استفاده از هر یک از این دو روش، مزایا و معایبی دارد که در نگاره ۱-۱، مطرح شده‌اند.

### نمودار ۱۱-۱: ستاد عمومی شخصی و ستاد عمومی تخصصی



همان طور که ملاحظه می شود روش سازماندهی بر مبنای هدف مزیت آشکاری بر روش دیگر دارد، زیرا سازمان را باید به گونه‌ای طراحی کرد که برای تحقق اهداف آن مناسب باشد. البته اگر برای سازمان

افزایش کارآیی و کاهش هزینه اهمیت داشته باشد، سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسبتر است، در حالی که اگر برای سازمان هماهنگ ساختن امور و استفاده بهتر از زمان محدود، اهمیت داشته باشد، سازماندهی بر مبنای هدف مناسبتر است، اگر هر دو مورد (افزایش کارآیی و هماهنگی امور و بهره‌برداری بهتر از زمان) حایز اهمیت باشند، استفاده از الگوی خزانه‌ای مناسبتر است. (نگاره ۱-۲) (کونتز و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۲۶۸)

**نگاره ۱-۱: مقایسه میزان مطلوبیت روشهای سازماندهی بر مبنای «فراگرد» و «هدف» از**

### حیث

### نحوه تأثیر بر عوامل حایز اهمیت برای سازمان

ردیف	عوامل حایز اهمیت	مبنای طراحی سازمان	فراگرد	هدف
۱	کارآیی، کاهش هزینه و استفاده بهینه از منابع برای تولید	●	○	○
۲	امکان ایجاد هماهنگی	○	●	○
۳	قابلیت انطباق با تغییر	○	●	○
۴	سهولت در سنجش بازده‌ها یا نتایج	○	●	○
۵	امکان پرورش و مهیا ساختن مدیران و کارکنان ماهر	○	●	○
۶	امکان پرورش و مهیا ساختن متخصصان و کارشناسان ماهر	○	●	○
۷	امکان کاهش تضاد واحدهای اداری	○	●	○
۸	امکان جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع	○	●	○

علامت

● زیاد:

○ کم:

### نگاره ۱-۲: ملاحظات برای انتخاب مبنای سازماندهی

شرح	توصیه
هنگامی که «افزایش کارآیی و کاهش هزینه»، رموز اصلی موفقیت باشد، بهتر است واحدهای اداری را براساس «فراگرد» طراحی کنند.	<b>الف</b>
هنگامی که موفقیت در گرو «بهبود هماهنگی و رسیدن به هدف در یک مقطع زمانی معین» باشد، بهتر است واحدهای اداری براساس «هدف» طراحی کنند.	<b>ب</b>
هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت کند و برای آن ارائه به موقع محصول (کالا یا خدمت) امری حیاتی باشد، بهتر است برای طراحی سازمان هم «هدف» و هم «فراگرد» را مد نظر قرار دهند و از ساخت خزانه‌ای استفاده کنند.	<b>ج</b>

## تعیین استاندارد

در فراگرد تقسیم کار اصولی در سازمان، استاندارد کردن کار امری ضروری و حایز اهمیت است. منظور از استاندارد کردن کار آن است که پس از بررسی رویدادهای متوالی و آن دسته از حوادث کاری که به طور مرتب به وقوع می‌پیوندند، مراحل صحیح انجام هر بخش از کار را تعیین کنند و به تصویب برسانند. این استانداردها ممکن است در مورد فراگردهایی نظیر استخدام، آموزش، و ارزیابی کارکنان به کار گرفته شوند. درجه استاندارد در سازمانهای مختلف، متفاوت است. به طوری که می‌توان وضعیت نسبی آنها را در پیوستاری از سازمانهای بسیار استاندارد تا سازمانهای کاملاً غیراستاندارد مشخص کرد. برخی از محققین میزان «استاندارد بودن» هر سازمان را با استفاده از مقیاسی دو بعدی ارزیابی می‌کنند. در بعد اول، وجود شرح شغلها، شرایط احراز شغل، عناوین رسمی، سیستم پاداش و سیستم ارزیابی عملکرد بررسی می‌شود و در بعد دیگر، وجود رویه‌های استاندارد برای تصمیم‌گیریها مد نظر قرار می‌گیرد.

اگر این موارد به طور دقیق تعریف شده باشند و قوانین مدونی برای به کارگیری هر رویه وجود داشته باشد، گفته می‌شود که سازمان به صورت بسیار «استاندارد شده» عمل می‌کند.

## تقسیم کار عمودی

معمولاً در سازمانهای بزرگ، سه سطح مدیریت عالی، میانی، و عملیاتی پیش‌بینی می‌شوند. این سطوح سلسله‌مراتبی را تشکیل می‌دهند که هرچه از سطح پایین آن رو به بالا برویم، میزان قدرت و اختیار افزایش می‌یابد. به این ترتیب نوعی تقسیم کار بین واحدهای سطوح متعدد سلسله‌مراتب ایجاد می‌شود که «تقسیم کار عمودی» نامیده می‌شود. در تقسیم کار عمودی، سه موضوع قابل تامل باید مد نظر قرار گیرد:

### ۱- تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله‌مراتب سازمانی

به این ترتیب بر حسب تعداد سطوح سازمانی، شکل هرم سازمانی ممکن است به صورت «تخت»، «متوسط» یا «بلند» در بیاید.

### ۲- حیطة نظارت

که به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند، دلالت دارد.

### ۳- درجه تمرکز

که بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان دلالت دارد، به این ترتیب که هرگاه کلیه تصمیمهای مهم در رده بالای ساخت سازمانی اخذ شود، سازمان بسیار متمرکز خواهد شد هرگاه با تفویض اختیار و حذف قوانین دست و پاگیر، امکان تصمیم‌گیری توسط مدیران سطوح میانی و عملیاتی افزایش یابد و سازوکارهای کنترل به سطوح پایینتر واگذار گردد، از تمرکز کاسته می‌شود (بونه و کرتز، ۱۹۲۲)

### رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی با حیطة نظارت

میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه حیطه نظارت، رابطه‌ای معکوس وجود دارد، یعنی هر چه حیطه نظارت محدودتر شود، ارتفاع ساخت سازمانی بیشتر می‌شود و هر چه حیطه نظارت توسعه یابد، از ارتفاع ساخت سازمانی کم می‌شود.

برای مثال، در یک سازمان با ۹۰۰ نفر نیروی عملیاتی، اگر حیطه نظارت هر مدیر از ۱۰ نفر افزایش یابد، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می‌یابد و هرم سازمانی به صورت «متوسط» در می‌آید. به این ترتیب اگر حیطه نظارت هر مدیر به ۳۰ نفر افزایش یابد، ساخت سازمانی به صورت «تخت» در می‌آید. در این حالت استفاده از ۳۰ نفر سرپرست برای نظارت بر ۹۰۰ نفر نیروی عملیاتی کافی است. این ۳۰ سرپرست نیز به یک مدیر گزارش می‌دهند، بنابراین دو سطح مدیریت به وجود می‌آید: «رده سرپرستی» و «رده ریاست سازمان». درحالی که در حیطه نظارت ۱۰ نفره، سازمان به ۹۰ نفر سرپرست نیاز دارد که باید تحت نظر ۹ مدیر میانی انجام وظیفه کنند. مدیران میانی نیز تحت نظر رئیس سازمان قرار می‌گیرند و به او گزارش می‌دهند، بنابراین چهار سطح سازمانی و سه سطح مدیریت به وجود می‌آید: سرپرستان، مدیران میانی، و مدیر عالی یا ریاست سازمان.

همان‌طور که در نمودار ۱۲-۱ ملاحظه می‌شود، با کاهش حیطه نظارت، تعداد سطوح سازمانی و ارتفاع هرم سازمان افزایش می‌یابد و سازمان متمرکزتر می‌شود.

حیطه نظارت، بر میزان تمرکز در سازمان تاثیر می‌گذارد. اگر حیطه نظارت گسترده باشد و برای مثال، هر ۱۰۰ نفر سرپرست به یک مدیر گزارش دهند، مدیر قادر به اتخاذ همه تصمیمها نخواهد بود و مجبور می‌شود که بخشی از اختیارات خود برای تصمیم‌گیری را تفویض کند. ولی اگر حیطه نظارت کوچک و محدود باشد، امکان تصمیم‌گیری متمرکز به وجود می‌آید. البته به این ترتیب سلسله مراتب طولانی‌تر می‌شود و فاصله مدیران عالی از رده عملیاتی افزایش می‌یابد. در سازمانهای بسیار پویا مدیران برای افزایش سرعت فراگرد تصمیم‌گیری، مجبور می‌شوند که تمرکز را کاهش دهند. نمودار ۱۳-۱، رابطه میان میزان تمرکز، وسعت حیطه نظارت، و ارتفاع هرم سازمانی را نشان می‌دهد.

میان «حیطه نظارت و میزان تمرکز» با «سبک رهبری و کنترل» نیز رابطه وجود دارد. این رابطه بدین گونه تعریف می‌شود که «هر چه سبک رهبری مستبدانه‌تر و کنترل شدیدتر باشد، حیطه نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد شد».

### **تعیین ارتفاع ساخت سازمانی**

تعیین میزان بلندی و کوتاهی ساخت سازمان، آسان به نظر می‌رسد. به هر حال آنگونه که از مطالعات انجام شده نتیجه‌گیری می‌شود، هر چه اندازه سازمان بزرگتر می‌شود، ارتفاع ساخت آن نیز افزایش می‌یابد،

در حالی که رضایت کارکنان از شغل و دقت آنان در عملکرد شغلی کاهش می‌یابد. برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که هیچ سازمانی به بیش از هفت سطح نیاز ندارد.

فرضهای ذیل در مورد ارتباط ارتفاع ساخت سازمانی و برخی از ویژگیهای مدیران مطرح شده است:

فرض الف) با افزایش توانایی مدیران، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می‌یابد.  
فرض ب) اگر مدیران تصور کنند که کارکنان «افرادی ناتوان، تنبل، و غیر قابل اعتمادند»، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می‌یابد.

فرض ج) در صورتی که مدیران در صدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می‌یابد (تریاندیس، ۱۹۶۰، ص ۱۲۷). البته نتایج تحقیقات انجام شده، موضوع صریحی در مورد ساخت مطلوب نشان نمی‌دهند، با وجود این چنین ادعا می‌شود که «رضایت شغلی مدیران عالی در ساختهای بلند، از رضایت شغلی سرپرستان در ساختهای کوتاهتر، بیشتر است»، شاید به این دلیل که سرپرستان در ساختهای کوتاهتر فرصت کمتری برای ارتقاء خواهد داشت. ولی کسانی که پس از طی یک سلسله مراتب طولانی به سطح مدیریت عالی می‌رسند، در «سیستم اداری ساخت بلند» فرصت بیشتری برای ارتقاء دارند و می‌توانند به مسائل مفهومی و ادراکی بپردازند.

البته یادآوری می‌شود که درباره ارتفاع ساخت سازمانی و اثر آن بر رضایت شغلی، مطالعات چندانی انجام نشده است (کافمن و سیدمن، ۱۹۷۰، ص ۴۳۹-۴۵۷)

### میزان تمرکز و عدم تمرکز

برخی از مدیران ترجیح می‌دهند که سازمان خود را به شیوه‌ای کاملاً متمرکز اداره کنند. مفهوم تمرکز، بر چگونگی اخذ تصمیم دلالت دارد. اگر کلیه تصمیمهای مهم در سطح مدیریت عالی اتخاذ شود، گفته می‌شود که سیستم کاملاً متمرکز است. ولی اگر با تفویض اختیار، فرصت تصمیم‌گیری برای سطوح عملیاتی سازمان ایجاد گردد، سیستم را غیرمتمرکز می‌نامند. البته در سیستمهای غیرمتمرکز نیز کنترل مدیریت عالی با استفاده از مجموعه متنوعی از ابزار نظارت و بازرسی استمرار می‌یابد و به هیچ‌وجه مسئولیت مدیران عالی لوٹ نمی‌شود.

در شرایطی که سازمان از سیستمهای غیرمتمرکز استفاده می‌کند، فراگرد تصمیم‌گیری با سرعت بیشتری طی می‌شود و مدیران میانی در شرایط بهتری پرورش می‌یابند و نیاز مدیران به «احترام» و «خود شکوفایی» به نحو بهتری ارضاء می‌شود. با این حال، برخی از مدیران محافظه کار که با استفاده از سیستمهای متمرکزتر تمایل دارند، برهزینه سنگین کنترل در سیستمهای غیرمتمرکز تاکید می‌کنند.

## روندهای جدید در سازماندهی

افزایش اثربخشی سازماندهی، مستلزم آشنایی سازمان دهندگان با روندها و گرایشهای مهم در محیط سازمانی جدید است. برخی از این روندها عبارتند از:

۱- کوتاه ساختن «خط فرمان»- بدین ترتیب، سازمانها با حذف سطوح مدیریتی غیرضروری، در برابر تهدیدات محیطی مقاومتر می شوند.

۲- کاهش وحدت فرماندهی- بدین معنی که با استفاده از تیمهای ترکیبی و گروههای ضربت، ساختارهای افقی تر به کار گرفته می شوند و سازمانها باخواسته های مشتریان خود بیشتر آشنا می شوند. در نتیجه این تغییرات، کارکنان معمولاً با بیش از یک مدیر سروکار دارند.

۳- گسترش حیطه کنترل و نظارت- بسیاری از سازمانها از حیطه نظارت و کنترل گسترده تری استفاده می کنند. در نتیجه «خط فرمان» آنها کوتاه تر می شود و «اهتمام به توانمندسازی کارکنان» اولویت بیشتری می یابد و هر مدیر موظف می شود تا مسئولیت رسیدگی به کار تعداد بیشتری از کارکنان را- که به نظارت کمتری نیاز دارند- برعهده بگیرد.

۴- افزایش تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان- مدیران در سازمانها پیشرو با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، زمینه افزایش توانمندی آنان در اخذ تصمیم در مورد مسائل کاری خودشان را فراهم می آورند تا بدین ترتیب راه کارها و طرق بیشتری، در سطوح متعدد مدیریت، مورد رسیدگی و بررسی قرار گیرند و تصمیمات بهتری اخذ شوند.

۵- افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز- در عین حال که توانمندسازی و عوامل مربوط به آن، به افزایش عدم تمرکز در سازمانها می انجامد، پیشرفت در فن آوری اطلاعات و سیستمهای مدیریت امکان حفظ کنترل متمرکز را افزایش می دهد.

۶- کاهش بخشها و واحدهای ستادی- به منظور افزایش کارآیی عملیات، از تعداد کارکنان ستادی کاسته می شود و سعی می شود نیروهای کمتری استخدام شوند و اندازه واحدهای ستادی کاهش یابد. (شرمهرون، ۱۹۹۶، ص ۳۶۸)

## مروری بر مطالب فصل اول

### پرسش و پاسخ

الف) منظور از سازماندهی چیست؟

۱- سازماندهی فراگرد ایجاد نظم و ترتیب، و تقسیم کار میان نیروهاست، خواه برای یک واحد کوچک، خواه برای یک بخش عمده، و خواه برای کل یک سازمان.

۲- سازماندهی مطلوب محیط کار، مستلزم اهتمام مدیر به اتخاذ تصمیم صحیح در مورد چگونگی تقسیم کار، و تخصیص افراد و منابع به واحدهای انجام دهنده کار است.

- ب) چه رابطه‌ای میان برنامه‌ریزی، سازماندهی، و هدایت و کنترل موثر وجود دارد؟
- ۱- برنامه‌ریزی خوب زمینه مساعدی را برای «سازماندهی» مطلوب فراهم می‌آورد.
  - ۲- سازماندهی خوب زمینه مساعدی را برای «هدایت و کنترل موثر» مهیا می‌سازد.
- ج) منظور از ساختار سازمانی چیست؟ چرا دقت در طراحی آن برای سازمان اهمیت دارد؟
- ۱- ساختار هر سازمان، شیوه‌های انجام کار و نحوه گزارش‌گیری و گزارش‌دهی و مجاری ارتباطات آن را معین می‌کند و کارکنان سازمان را با منصبهای موجود در آن پیوند می‌دهد.
  - ۲- ساختار سازمان تعیین‌کننده روابط و قوانین حاکم بر فعالیت افراد و گروههایی است که برای کسب اهدافی مشترک تلاش می‌کنند.
  - ۳- توان هر سازمان در پاسخگویی به چالشهای محیطی به ساختار آن بستگی دارد.
  - ۴- ساختار سازمانی که معمولاً با «سازمان‌نما» (نمودار سازمانی) نشان داده می‌شود، به طور رسمی از طریق تعریف عناصر سازمانی و تعیین واحدهای سازمانی بر مبنای اساس‌نامه، تشریح می‌شود.
  - ۵- در هر سازمان، بتدریج مجموعه‌ای از روابط تعریف نشده به وجود می‌آید و فراگردهای کاری را تحت تاثیر قرار می‌دهد، مدیریت باید روابط غیررسمی را شناسایی کند و به نحو مقتضی از آنها استفاده کند.
  - ۶- ساختار سازمانی خوب، فراگردهای عملی ساختن راهبردها و تحقق اهداف سازمان را تقویت می‌کند و وجود آن از امتیازات بسیار حایز اهمیت برای هر سازمان محسوب می‌شود.
- د) آنچه در مورد جنبه‌های متعدد ساختهای سازمانی می‌دانید را به اختصار بیان کنید.
- ۱- ساخت هر سازمان از حیث ترکیب فیزیکی، «رویه‌های رسمی انجام کار» و «الگوهای غیررسمی ارتباطات» مد نظر قرار می‌گیرد.
  - ۲- منظور از ساخت فیزیکی سازمان، محیط واقعی و محدوده‌ای است که سازمان در آن قرار دارد.
  - ۳- ساختار فیزیکی سازمان، بر سبک ارتباطات آن تاثیر عمیقی دارد.
  - ۴- ساخت رویه‌ای یا رسمی بر خط‌مشیهای رسمی تنظیم‌کننده رفتار کارکنان دلالت دارد.
  - ۵- ساخت الگویی یا غیررسمی نیز به روشهای غیررسمی معمول در برقراری ارتباطات میان کارکنان اطلاق می‌شود.
  - ۶- سازمان غیررسمی به طور طبیعی و به محض ایجاد سازمان رسمی، در چهارچوب آن پدیدار می‌شود و سازمان رسمی را تعدیل می‌کند یا آن را تحکیم می‌بخشد و توسعه می‌دهد.
- ه) مهمترین ابزارهای رسمی سازی سازمان کدامند؟ توضیح دهید.



۱- مهمترین ابزارهای رسمی سازی سازمان عبارتند از: نمودار سازمان (سازمان‌نما)، و راهنمای سازمان.

۲- نمودار سازمانی را می‌توان به صورت عمودی، افقی، یا دایره‌ای ترسیم کرد.

۳- تفاوت میزان مسئولیت و اختیارات منصبهای هم سطح، معیار مقایسه میزان اهمیت و شان مقامها و منصبها، مجاری ارتباطی فرعی، و سازمانهای غیررسمی و روابط آنها در نمودار سازمانی مشخص نمی‌شوند، ضمن آنکه متمایز ساختن واحدهای صفی و ستادی در نمودار سازمانی، همواره امکان‌پذیر نیست.

۴- سازمان‌نما، نحوه تقسیم کار، واحدهای فرعی عمده و مسیرهای ارتباطی رانشان می‌دهد و سطح مختلف مدیریت و سلسله مراتب فرماندهی سازمان را مشخص می‌سازد.

۵- در راهنمای سازمان، به منظور تشریح اهداف، خط‌مشیها و رویه‌های سازمان، ضمن ترسیم نمودارها، رهنمودهایی در مورد وظایف و شرح شغل مدیران اجرایی اصلی نیز ارائه می‌گردد. (و) واحدهای متعدد تشکیل دهنده هر سازمان کدامند؟ توضیح دهید.

۱- واحدهای تشکیل دهنده هر سازمان، به طور کلی به دو دسته «ستادی و پشتیبانی» و «اجرایی و صفی» تقسیم می‌شوند.

۲- واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صفی ایجاد می‌شوند.

۳- واحدهای صفی به طور مستقیم به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کنند.

۴- واحدهای ستادی به طور غیرمستقیم و از طریق کمک به انجام وظایف صفی، در تحقق اهداف سازمان موثرند.

۵- با توسعه یافتن سازمان و افزایش پیچیدگی فراگردهای سازمانی، ضرورت استفاده از واحدهای ستادی افزایش می‌یابد.

(ز) واحدهای ستادی در چه زمینه‌هایی فعالیت می‌کنند و بر چند نوعند؟

۱- واحدهای ستادی بیشتر به اموری نظیر نگهداری سازمان، ارائه خدمات عمومی، مطالعه تشکیلات و روشها و تحلیل سیستم، پژوهش برای بهبود روند تحقق اهداف، پیگیری امور مالی و بودجه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، و تامین مواد اولیه می‌پردازند.

۲- انواع واحدهای ستادی عبارتند از: «ستاد شخصی»، «ستاد تخصصی»، «ستاد عمومی شخصی»، و «ستاد عمومی تخصصی».

(ح) استاندارد کردن کار به چه منظوری صورت می‌پذیرد؟ آیا در همه سازمانها به طور یکسان اجرا می‌شود؟

۱- استانداردسازی، برای معین کردن مراحل صحیح انجام کارهای تکراری صورت می‌پذیرد.

۲- درجه استانداردسازی در سازمانهای مختلف متفاوت است.

- ۳- وضعیت نسبی هر سازمان از حیث استاندارد بودن کارها، بروی پیوستاری از سازمانهای کاملاً استاندارد تا سازمانهای کاملاً غیراستاندارد، قابل تعیین است.
- ط) منظور از تقسیم کار عمودی چیست؟
- ۱- تقسیم کار در میان واحدهای سطوح متعدد سلسله مراتب سازمانی را «تقسیم کار عمودی» گویند.
  - ۲- در تقسیم کار عمودی، اموری نظیر «تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب»، «حیطه نظارت مناسب»، «درجه تمرکز ضروری» مد نظر قرار می گیرند.
- ی) رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی، با حیطه نظارت چیست؟
- ۱- میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه ساخت سازمانی، رابطه ای معکوس وجود دارد.
  - ۲- هر چه حیطه نظارت محدودتر شود، ارتفاع ساخت سازمانی بیشتر می شود.
  - ۳- هر چه حیطه نظارت توسعه یابد، از ارتفاع ساخت سازمانی کم می شود.
  - ۴- با کاهش حیطه نظارت، تعداد سطوح سازمانی افزایش می یابد و سازمان متمرکزتر می شود.
  - ۵- هر چه «سبک رهبری» مستبدانه تر و «کنترل» شدیدتر باشد، حیطه نظارت محدودتر و میزان تمرکز بیشتر خواهد شد.
  - ۶- با بزرگتر شدن «اندازه سازمان»، معمولاً «ارتفاع ساخت سازمانی» نیز افزایش می یابد، ولی میزان «رضایت کارکنان از شغل خود» و «دقت آنان در عملکرد» کاهش می یابد.
- ک) سیستم متمرکز چیست؟ چه رابطه ای میان «ارتفاع ساخت سازمانی» و «خواسته ها و باورها و تواناییهای مدیران» وجود دارد؟
- ۱- اگر کلیه تصمیمهای مهم در سطح مدیریت عالی اتخاذ شود، سیستم «بسیار متمرکز» می گردد، ولی اگر با تفویض اختیار، فرصت تصمیم گیری برای سطوح پایینتر سازمان ایجاد گردد، سیستم «غیرمتمرکز» می شود.
  - ۲- با افزایش توانایی مدیران و توسعه حیطه نظارت آنها، ارتفاع ساخت سازمانی کاهش می یابد.
  - ۳- اگر مدیران تصور کنند که «کارکنان افرادی ناتوان، تنبل و غیرقابل اعتمادند»، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد.
  - ۴- در صورتی که مدیران در صدد کسب قدرت و متمرکز ساختن آن در دست خود باشند، ارتفاع ساخت سازمانی افزایش می یابد.
  - ۵- رضایت شغلی مدیران عالی در ساختهای بلند، از رضایت شغلی سرپرستان در ساختهای کوتاهتر، بیشتر است.
- ل) روندهای جدید در سازماندهی را ذکر کنید.
- ۱- کوتاه شدن «خط فرمان».

- ۲- کاهش تاکید بر «وحدت فرماندهی»
- ۳- گسترش «حیطه کنترل و نظارت»
- ۴- افزایش اختیارات کارکنان و توانمند ساختن آنان
- ۵- افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز
- ۶- کاهش بخشها و واحدهای ستادی

### واژه‌ها و مفاهیم مهم

- سازمان
- سازماندهی
- ساختار (ساخت)
- اختیار
- مسوولیت
- ساخت تخت
- ساخت بلند
- نمودار سازمانی
- راهنمای سازمان
- تمرکز
- خط فرمان
- عدم تمرکز
- سلسله مراتب
- حیطه نظارت و کنترل
- استانداردسازی
- نمودار عمودی
- نمودار افقی
- نمودار دایره‌ای
- تفویض

- ساخت رسمی (رویه‌ای)
- ساخت غیررسمی (الگویی)
- ساخت فیزیکی
- ارتفاع ساخت سازمانی
- روابط رسمی
- روابط غیررسمی
- منصب
- صف
- ستاد

### پرسش کاربردی

دکتر رضا بینا سرپرستی یک گروه هفت نفره از مهندسی پروژه را بر عهده دارد. از آنجا که تقاضا برای انواع قطعات کامپیوتری تولید شده در شرکت او، در حال افزایش است، واحد تحت سرپرستی وی با کار سنگینی مواجه شده است. دکتر بینا که تا به حال سعی کرده همه قطعات را خودش طراحی کند، اکنون فرصت کافی برای بررسی جزئیات طراحی قطعات مختلف را ندارند. ضمن آنکه دو نفر از مهندسان عضو گروه ابزار علاقه کرده‌اند که به او در هماهنگی ساختن کار طراحی قطعات گوناگون کمک کنند. اگر از شما به عنوان مشاور مدیریت دعوت به همکاری شود، چه توصیه‌ای در مورد نحوه تفویض اختیار، به آقای دکتر بینا ارائه خواهید کرد؟

## فصل دوم: سازماندهی و طراحی سازمان

هدف فصل: در این فصل مطالعه کنندگان با فراگرد سازماندهی رسمی، انواع ساختارهای سازمانی، و طراحی‌های سازمانی آشنا می‌شوند.

### پرسشهای فصل

- ۱- فراگرد سازماندهی رسمی را تشریح کنید.
  - ۲- روشهای گوناگون طراحی واحدهای اداری را تشریح فرمایید.
  - ۳- سازماندهی بر مبنای وظیفه چگونه انجام می‌شود.
  - ۴- نحوه سازماندهی بر مبنای «محصول» را با سازماندهی بر مبنای «فراگرد»، «ناحیه جغرافیایی»، «مشتری»، «نوع بازار» و «زمان فعالیت» مقایسه فرمایید.
  - ۵- استفاده از الگوهای ترکیبی برای سازماندهی چه فوایدی دارد؟
  - ۶- منظور از ضرورت نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی چیست؟
  - ۷- ساختار ماتریسی چه ویژگیهایی دارد؟
  - ۸- سازماندهی با گروههای متداخل چه ویژگیهایی دارد؟
  - ۹- گفته می‌شود که طراحی ساختار سازمانی بسیار حایز اهمیت است. چرا؟
  - ۱۰- روندهای جدید در طراحی ساختار سازمانی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
  - ۱۱- آنچه در مورد اصول طراحی سازمان می‌دانید، ذکر کنید.
  - ۱۲- عوامل اقتضایی چه تاثیری بر طراحی ساختار دارند؟ توضیح دهید.
- ساختار سلسله مراتبی، کارآترین، بادوامترین، و در واقع طبیعی‌ترین ساختاری است که برای سازمانهای بزرگ طراحی شده است. در صورت ساخت‌دهی مناسب، سلسله مراتب می‌تواند به افزایش انرژی، خلاقیت، بهره‌وری معقول، و بهبود روحیه کارکنان بینجامد. (جکز، ۱۹۹۰، ص ۱۲۷)

## مقدمه

وظیفه سازماندهی و طراحی سازمان در شمار وظایف بسیار مهم مدیران قرار می‌گیرد، زیرا طراحی سازمان میزان انعطاف‌پذیری سازمان در مقابل تحولات محیطی رامعین می‌سازد و سایر وظایف مدیریت را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد، برای مثال مسائل رهبری در ساختارهای ساده بامسائل رهبری در ساختارهای بوروکراسی حرفه‌ای و بوروکراسی ماشینی بسیار متفاوتند. همین‌طور شیوه‌های ایجاد هماهنگی، روشهای کنترل و فنون برنامه‌ریزی و نحوه به‌کارگیری منابع و امکانات باید با ساختار سازمان متناسب باشند. از این رو، اصلاحات ساختاری از حساسترین و مهمترین اقداماتی محسوب می‌شوند که مدیران در طول دوره کاری خود همواره با آن سروکار دارند.

## فراگرد سازماندهی رسمی

نظریه پردازان کلاسیک براین باور بودند که قصور در تعریف دقیق روابط سازمانی موجب کاهش کارآیی و بروز ابهام و سردرگمی در سازمان می‌شود. بنابراین، هرچه وظایف و فعالیتهای افراد و گروههای کاری سازمان به‌طور دقیقتری تعریف شوند، انجام وظایف سازمان آسانتر و بهتر خواهد شد. براساس این باور، تنظیم ساخت سازمان، باید طی مراحل معین و ضمن رعایت اصولی کلی انجام می‌پذیرفت. طبق نظریه‌های کلاسیک، برای سازماندهی باید مراحل چهارگانه‌ای به شرح ذیل طی شوند:

مرحله اول- تقسیم کل سازمان در قالب چند بخش عمده (تقسیم‌بندی افقی)، از طریق طی مراحل ذیل:

الف) تقسیم‌بندی کارها و فعالیتهای، با توجه به وظایف عمده سازمان

ب) طراحی اداره‌ها

ج) طراحی واحدهای پشتیبانی

مرحله دوم- ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آنها (تقسیم‌بندی عمودی)، از طریق طی مراحل ذیل:

الف) ارائه طرح سلسله مراتب سازمانی

ب) تعیین حیطه نظارت افراد

ج) مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد با رعایت اصل «وحدت فرماندهی».

د) تنظیم روابط رئیس و مرئوس

ه) تعیین نوع و حدود اختیارات افراد

و) تنظیم روابط صف و ستاد

ز) تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز

مرحله سوم- مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی)، از طریق طی مراحل ذیل:

الف) تدوین راهنمای سازمان

ب) تعیین وظایف تخصصی

ج) تدوین رویه‌های کاری

د) تشکیل گروه‌های کار دائمی و شوراها

ه) تشکیل گروه‌های کاری موقت

مرحله چهارم - جایابی برای کارکنان و تثبیت نیروها، از طریق طی مراحل ذیل:

الف) تقسیم کار بین افراد

ب) تدوین شرایط احراز هر شغل (شرح شاغل)

ج) تدوین شرح مشخصات شغل (شرح شغل)

ه) تدوین قوانین و مقررات موجود

البته در مورد نحوه سازماندهی و ترتیب مراحل ایجاد و شکل‌گیری سازمان، اختلاف نظر وجود دارد، به طوری که گروهی «روش سازماندهی از پایین به بالا» و برخی «روش سازماندهی از بالا به پایین» را توصیه می‌کنند. برای مثال، در چهارچوب نظریه‌های مکتب کلاسیک «روش سازماندهی از بالا به پایین» توصیه می‌شود.

### مراحل سازماندهی رسمی

#### تقسیم‌بندی افقی و عمودی (مراحل اول و دوم)

با توجه به ماهیت و شکل متفاوت وظایف سازمانی، سازمان را در قالب بخش‌های وظیفه‌ای عمده تقسیم‌بندی می‌کنند. معمولاً با افزایش وسعت سازمان، تعداد بخش‌های وظیفه‌ای آن افزایش می‌یابد، مشاغل تخصصی‌تر می‌شوند، و سازمان به اجزای بیشتری تقسیم می‌شود. در مرحله اول، طراح با استفاده از روشها و شیوه‌های گوناگون طراحی و با توجه به وظایف عمده سازمان، آنها را در قالب وظیفه‌های جزئی‌تر تقسیم می‌کند. و پس از طراحی اداره‌ها، به طراحی واحدها و اداره‌های فرعی می‌پردازد. در مرحله دوم، پس از مشخص شدن سلسله مراتب قدرت و اختیار در سازمان، سطوح سازمانی مختلف شکل می‌گیرند. در واقع ترسیم خط فرماندهی و تعیین سلسله مراتب سازمانی، از مهمترین تصمیمهایی است که در این مرحله باید توسط مدیر اتخاذ شوند.

#### ترکیب افقی، جایابی برای کارکنان، و تنظیم شرح شغلها (مراحل سوم و چهارم)

در مراحل اول و دوم، نحوه تقسیم سازمان در قالب اجزا و واحدهای سازمانی مطرح می‌شود. هر چه در این مراحل، سازمان به اجزای کوچکتری تقسیم گردد، در مرحله سوم باید بیشتر تلاش شد تا با استفاده از ساز و کارهای ترکیب، استمرار حیات و هماهنگی فعالیتهای سازمان تضمین شود. بنابراین می‌توان گفت که در فراگرد سازماندهی، دو روش یا ابزار مهم «تجزیه» و «ترکیب» مورد استفاده قرار می‌گیرد. به این ترتیب،

ترکیب و هماهنگی ساختن اجزای سازمان با توجه به نحوه تعامل خرده سیستمها و واحدهای سازمانی، به هم‌نیروزی و افزایش کارایی سازمان می‌انجامد و تا مرحله سوم، مجموعه واحدهای سازمانی شکل می‌گیرند و واحدهای فرعی و اصلی مشخص می‌شوند. در نتیجه، ترکیب کلی سازمان معین می‌گردد، ولی تا زمانی که افراد با ساختار سازمانی مرتبط نشوند و وظایف آنها تعیین نگردد، اهداف اساسی سازماندهی، تحقق نمی‌یابد، بنابراین، در مرحله چهارم، به اموری نظیر تقسیم کار، تهیه شرح شغل، شرح وظایف افراد، شرایط احراز شغل و تدوین قوانین و مقررات مبادرت می‌شود.

### **تقسیم وظایف**

تقسیم مجموعه کارها و فعالیتهای سازمان در قالب وظایف جداگانه و تعریف شده را «تقسیم وظایف» می‌نامند. برای مثال، یک سازمان تولیدی، با وظایفی نظیر تولید، فروش و بازاریابی، و تامین منابع مالی سروکار دارد که توسط نیروهای شاغل در آن انجام می‌شوند. به این ترتیب، نوعی تقسیم کار در آن صورت می‌پذیرد. در واقع، مجموعه وظایف هر سازمان بر مبنای اهداف آن شکل می‌گیرد و این مجموعه وظایف، از مهمترین عواملی است که هنگام طراحی ساختار جدید، مد نظر طراحان قرار می‌گیرد. تجدید ساختار معمولاً در اثر تغییر در فن‌آوری، اهداف و نوع محصولات و خدمات سازمان مطرح می‌شود.

### **طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی**

فراگرد ایجاد واحدهای سازمانی نظیر داده‌ها، بخشها و شعبه‌های یک سازمان را بخش‌بندی کردن و طراحی واحدهای سازمانی می‌نامند. این کار برای تقسیم‌بندی افقی فعالیتهای سازمان انجام می‌شود و معمولاً همگام با رشد اندازه و افزایش فعالیتهای سازمان، ضرورت پیدا می‌کند. خرده واحدهای اداری، به منزله حاصل فراگرد طراحی واحدهای سازمانی، به روشهای گوناگون دسته‌بندی شوند. انتخاب روش دسته‌بندی به نگرش مدیر و طراح بستگی دارد. اگر طراح با نگرشی مردم‌شناسانه یا جامعه‌شناسانه با موضوع برخورد کند، روش دسته‌بندی با روش مدیران دولتی و تحلیلگران تجاری تفاوت خواهد داشت.

به طور کلی برای طراحی واحدهای سازمانی می‌توان روشهای متعددی را با توجه به موارد ذیل به

منزله «مبنای تفکیک»، مد نظر قرار دارد:

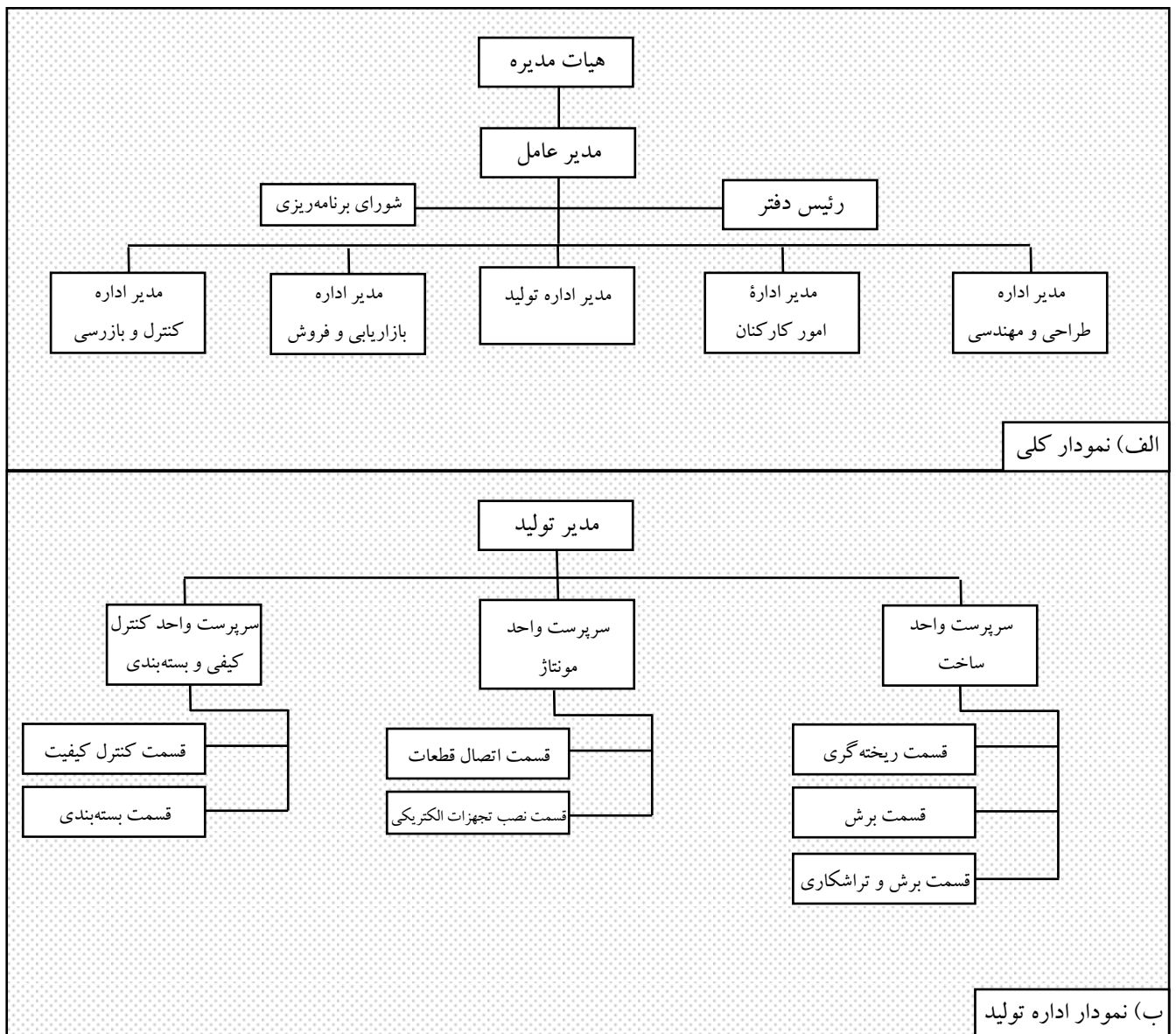
- ۱- وظایف سازمان
- ۲- محصولات و خدمات (برنامه‌ها)
- ۳- فراگردها (مراحل انجام کار)
- ۴- ناحیه‌ها و مناطق جغرافیایی
- ۵- انواع مشتریان و ارباب رجوع
- ۶- بازارها (مشتریان نهایی)
- ۷- زمان فعالیت (نوبتهای کاری)



## سازماندهی بر مبنای وظیفه

در این روش، واحدهای سازمانی را بر مبنای وظایف سازمان، طراحی و ایجاد می‌کنند. برای مثال، در یک سازمان تولیدی و بازرگانی، واحدهای طراحی محصول، تولید، انبار، بازاریابی، فروش و نظایر آن در نظر گرفته می‌شوند. این روش از قدیمی‌ترین روشهای سازماندهی محسوب می‌شود و هنوز هم در بسیاری از سازمانها، به ویژه برای سازماندهی سطوح عملیاتی، مورد استفاده قرار می‌گیرد و معمولترین شیوه سازماندهی است (نمودار ۱-۲).

### نمودار ۱-۲: سازماندهی بر مبنای وظیفه



مزایای این روش سازماندهی عبارتند از:

- ۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه، یکی از منطقی‌ترین و ساده‌ترین روشهای سازماندهی برای افزایش کارایی واحدها و تشکیلات سازمانی است و بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می‌برد.
  - ۲- در این روش به توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف توجه می‌شود و با ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی در سازمان، سطح تخصص نیروهای موجود در آن ارتقاء می‌یابد. ضمن آنکه توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف قابل ارزیابی خواهد شد.
  - ۳- در این روش به دلیل تثبیت وظایف افراد و معین بودن شیوه انجام کار، آموزش نیروی انسانی، آسانتر و کم هزینه‌تر است در به کارگیری نیروی انسانی متخصص صرفه‌جویی می‌شود. زیرا می‌توان نیروهای عادی و کارگران غیرماهر را نیز به کار گرفت.
- معایب این دو روش سازماندهی عبارتند از:

- ۱- در مواردی که میان وظایف واحدهای مختلف سازمان، وابستگی متقابل وجود داشته باشد، کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیف‌ترین واحد سازمانی، تنزل می‌کند.
- ۲- هر چند که کنترل و ارزشیابی عملکرد واحدهای وظیفه‌ای آسانتر به نظر می‌رسد، ولی اگر کار واحدهای مختلف مکمل یکدیگر باشد و انجام کار یک واحد مستلزم انجام کار سایر واحدها باشد، ارزیابی بسیار دشوار خواهد بود و مسئولیت واحدهای مختلف لوث می‌گردد. زیرا بدرستی مشخص نمی‌شود که برای مثال، ضعف عملکرد کلی سازمان ناشی از عملکرد ضعیف یا اشتباه هر کدام از واحدهای وظیفه‌ای سازمان است.
- ۳- در صورت تغییر شرایط محیطی، واحدهای سازمانی (با توجه به اینکه وظایفشان از پیش تعریف می‌شود)، فاقد انعطاف‌پذیری کافی برای تطبیق سریع وظایف و عملکرد خود با نیازهای جدید محیطند. همچنین هرگاه ماموریت سازمان تغییر یابد، تطبیق واحدهای وظیفه‌ای باماموریت و رسالت جدید سازمان، دشوار است.
- ۴- با توجه به شکل‌گیری نوعی شیفتگی تخصصی در واحدهای وظیفه‌ای، ممکن است نوعی تضاد یا رقابت میان آنها به وجود آید و این امر به اخلال در انجام ماموریت سازمان بینجامد. زیرا با توجه به وظایف تعریف شده و خاص هر واحد سازمانی، اگر همکاری بین واحدها تضعیف شود و بین آنها تضاد و تزاخم ایجاد شود و مسوول هر واحد فقط به فکر واحد خود باشد، نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و نابودی تدریجی سازمان به دست نمی‌آید.
- ۵- مدیران و کارکنان واحدهای وظیفه‌ای مجبورند که در یک حوزه تخصصی فعالیت کنند و رشد آنها در سلسله مراتب سازمانی نیز که در همان حوزه تخصصی پیش‌بینی می‌شود، بنابراین امکان پرورش مدیران چند بعدی برای تصدی مشاغل سطوح مدیریت عالی فراهم نمی‌گردد. در نتیجه مدیر عامل سازمان

مجبور خواهد بود برای تصدی این گونه مشاغل از افراد بیرون از سازمان استفاده کند که این امر خود به تضعیف روحیه مدیران فعلی سازمان می‌انجامد.

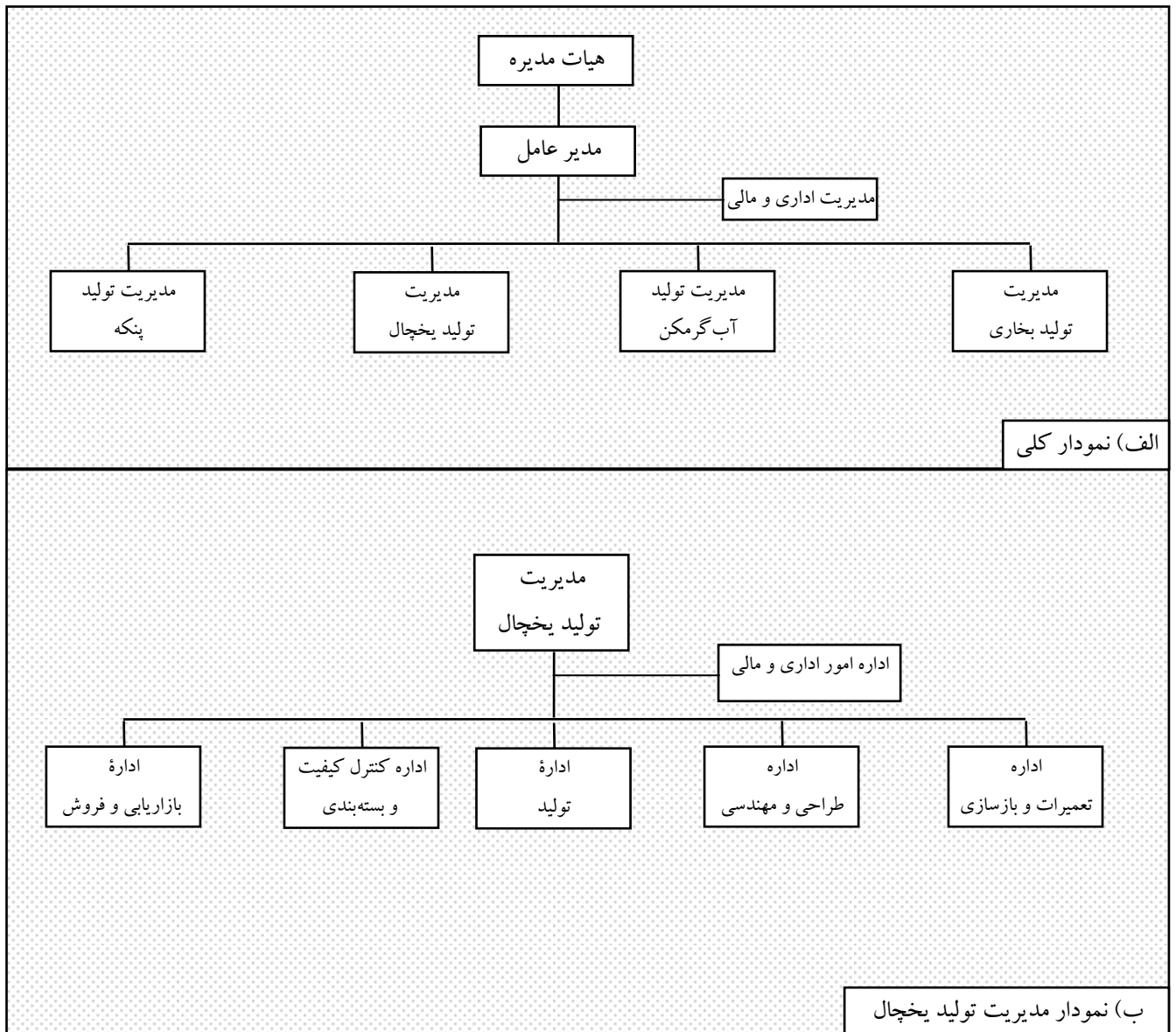
با توجه به موارد فوق توصیه می‌شود که در صورت ضرورت استفاده از سازماندهی بر مبنای وظیفه، کل سازمان تحت مدیریت یک نفر قرار گیرد تا بتواند فعالیت واحدهای وظیفه‌ای متعدد را هماهنگ سازد و سازمان را به طور هماهنگ هدایت کند. ولی اگر سازمان توسعه یابد و اداره آن توسط یک نفر دشوار گردد و عدم تمرکز ضروری شود، بهتر است از ساختهای سازمانی دیگری استفاده شود.

به تجربه این چنین برآورد می‌شود که شدت عدم تمرکز در ساختهای مبتنی بر وظیفه، تابع یک تناوب سینوسی است. به این صورت که با توسعه سازمان و تنوع مسائل آن، عدم تمرکز افزایش می‌یابد و به دلیل بروز تعارض و تضاد بین واحدهای وظیفه‌ای مختلف در سازمان، از میزان عدم تمرکز کاسته می‌شود و ساخت سازمان متمرکزتر می‌گردد.

### **سازماندهی بر مبنای محصول**

در این روش، واحدهای سازمانی را بر مبنای انواع محصولات و خدمات سازمان، طراحی و ایجاد می‌کنند، به طوری که هر واحد سازمانی مسوول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین می‌شود و حتی گاهی اوقات، وظیفه بازاریابی و فروش آن محصول را نیز به عهده می‌گیرد و کلیه واحدهای پشتیبانی مورد نیاز خود را به طور مستقل ایجاد می‌کند، در این حالت، سهولت می‌توان با توجه به معیارهایی نظیر میزان سود و بهره‌وری هر واحد، عملکرد آنها را با هم مقایسه و ارزیابی کرد (نمودار ۲-۲).

## نمودار ۲-۲: سازماندهی بر مبنای محصول



مزایای این روش سازماندهی عبارتند از:

- ۱- با توجه به مشخص شدن حوزه فعالیت، و میزان اختیار و مسوولیت مدیران، استقلال نسبی آنها حفظ می شود.
- ۲- با معطوف شدن توجه مدیران به یک واحد معین، تلاش آنها مصروف سودآوری در آن واحد می گردد.
- ۳- با تمرکز فعالیت مدیران در واحدهایی معین، عملکرد آنها قابل ارزیابی خواهد بود.
- ۴- ضمن بهبود هماهنگی میان فعالیتهای تخصصی، همکاری واحدهای تخصصی افزایش می یابد.
- ۵- زمینه مناسبی برای پرورش مدیران و آموزش عملی آنان فراهم می آورد.

۶- هنگامی که تنوع کالاها و خدمات و میزان آنها زیاد باشد، شیوه مناسبی برای سازماندهی است.

معایب این روش سازماندهی عبارتند از:

۱- با توجه به افزایش تعداد واحدها (برحسب محصولات و خدمات)، نیاز به مدیران کل و سرپرستان افزایش می‌یابد.

۲- امکان ارائه خدمات تخصصی به صورت متمرکز و با صرفه، کاهش می‌یابد.

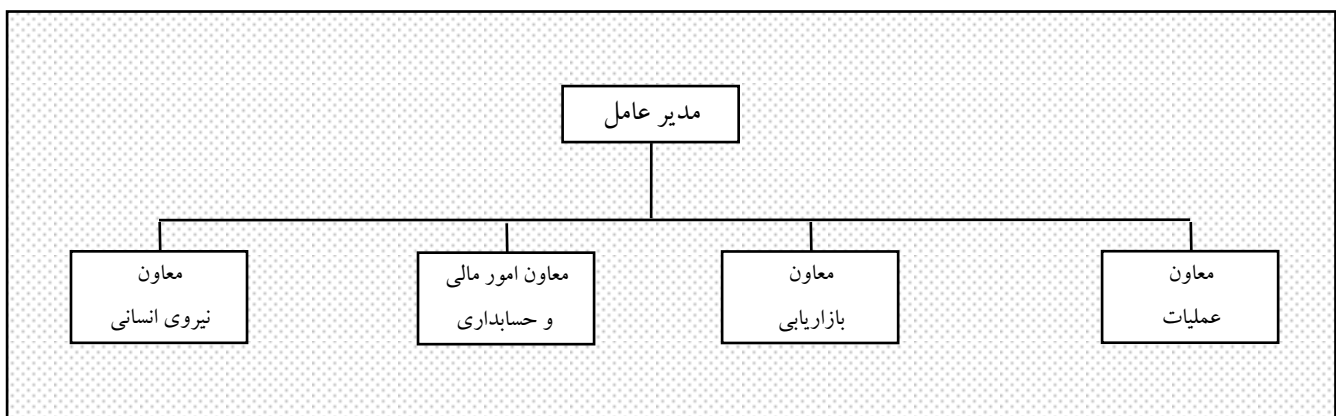
۳- کنترل و ایجاد هماهنگی میان فعالیت واحدهای تولیدی متعدد و متنوع در کل سازمان، دشوار می‌گردد.

۴- با توجه به پراکنده شدن نیروهای متخصص در واحدهای سازمان، موجب تضعیف گروههای تخصصی می‌شود.

### سازماندهی بر مبنای فراگرد

در این روش، فعالیتهای سازمان را با توجه به «فراگرد تولید» یا «وسایل مورد نیاز برای تولید» دسته‌بندی می‌کنند. به این ترتیب، افراد و تجهیزات را به منظور انجام عملیاتی خاص، در یک بخش جمع می‌کنند (نمودار ۳-۱) استفاده از این شیوه سازماندهی به ماهیت وسایل مورد استفاده و همچنین مزایای اقتصادی استفاده از این طرح بستگی دارد. یادآوری می‌شود که معمولاً واحدهایی که فراگردهای تولید، امور مالی، حسابداری، منابع انسانی و نظایر آن در آنها انجام می‌شوند، به منزله سطح دوم تفکیک مد نظر قرار می‌گیرند. در سطح اول، معمولاً سازمان در قالب بخشها و ناحیه‌های جغرافیایی تفکیک می‌شود.

### نمودار ۳-۲: سازماندهی بر مبنای فراگرد



### سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی

استفاده از سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی به ویژه برای سازمانهایی که از نظر مکانی، در یک جا متمرکز نیستند اهمیت دارد. در این روش، فعالیتهای سازمان در هر منطقه یا ناحیه گروه‌بندی می‌گردد و تحت نظر یک مدیر قرار می‌گیرد. معمولاً در سازمانهای بزرگ از روش سازماندهی بر مبنای ناحیه

جغرافیایی استفاده می‌شود (نمودار ۴-۲) اگر هدف سازمان جلب مشارکت مسوولان محلی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از امکانات اقتصادی محل باشد، استفاده از این روش توصیه می‌شود. همچنین اگر ارتباطات ضعیف باشد، می‌توان از این روش استفاده کرد. بنابراین با بهبود روزافزون ارتباطات، به طور نسبی نیاز به سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی نیز کاهش می‌یابد. به هر حال داشتن شعبه یا واحد در مناطق مختلف، فرصتی مغتنم برای کارورزی مدیران مهیا می‌کند. این کارورزیها در مناطق و بخشهای سازمان، تجارت ارزشنده‌ای برای مدیران ایجاد می‌کند و برای آنها بسیار با ارزش و سودمند خواهد بود. البته نباید فقط برای افزایش تجربه مدیران سازمان، آن را بر مبنای منطقه جغرافیایی تقسیم کنیم. ولی این فرصت ارزشنده‌ای است که برای افزایش توان و تجربه مدیران قابل استفاده است، ضمن آنکه مخاطرات اندکی در بر دارد. بنابراین ممکن است برای طراحان سازمان جالب توجه باشد.

مزایای این روش سازماندهی عبارتند از:

۱- سطح مسئولیتها پایین نگه داشته می‌شود و به سطح بخشهای جغرافیایی یا منطقه‌ای محدود

می‌شود.

۲- بر مسائل و مشکلات محلی تاکید می‌شود.

۳- فرصتها و موقعیتهای محلی مورد توجه قرار می‌گیرند (فعالیتهای اقتصادی محلی و منابع موجود

در محل را به نحو مطلوبی مد نظر قرار می‌دهد)

۴- موجب بهبود هماهنگی فعالیتها در سطح محل می‌شود

۵- شرایط مطلوبی برای کارآموزی مدیران کل و افزایش تجارب آنان فراهم می‌آورد.

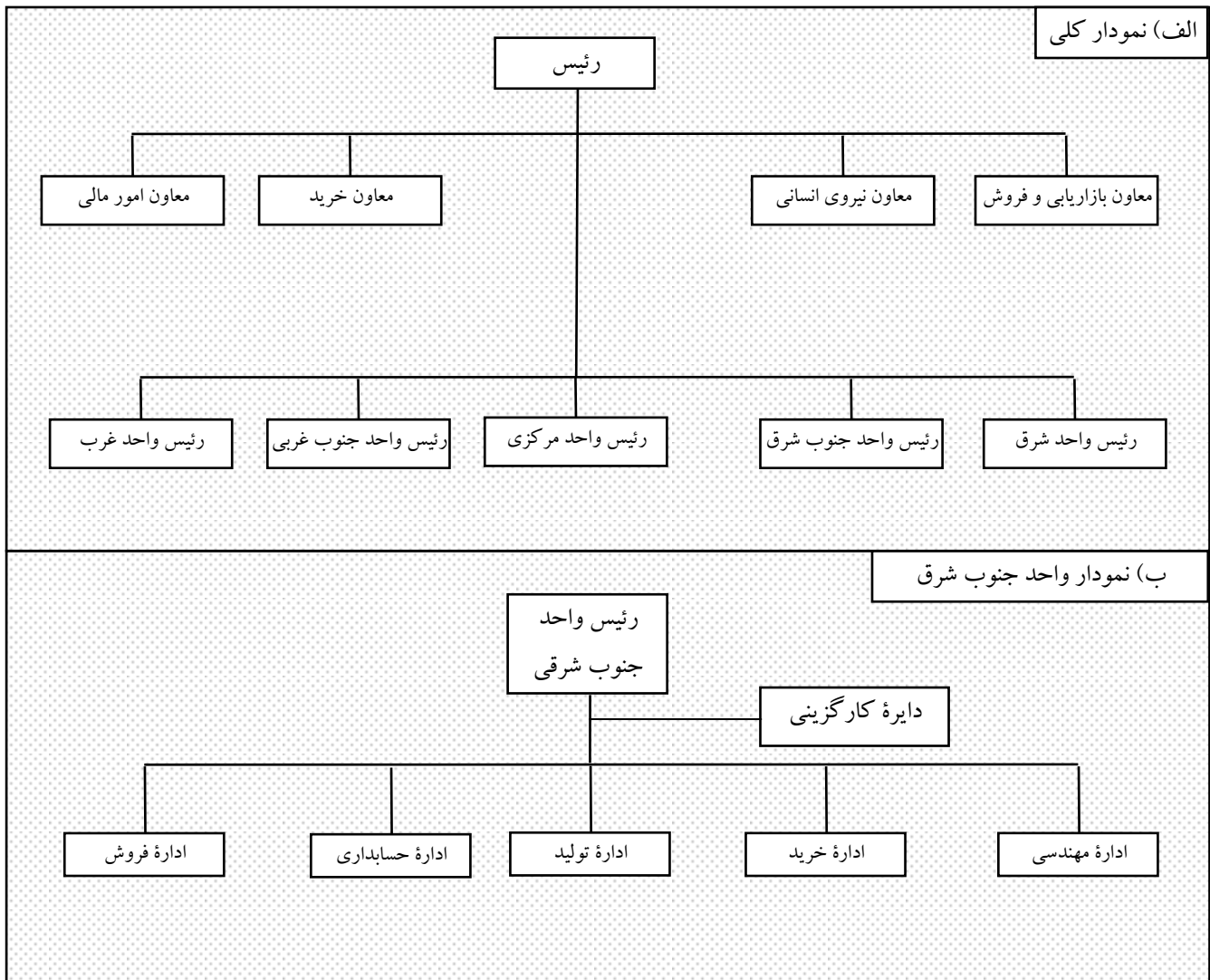
معایب این روش سازماندهی عبارتند از:

۱- تعداد نیروی انسانی ماهر مورد نیاز برای انتصاب در سطوح مدیریتی افزایش می‌یابد.

۲- امکان ارائه خدمات متمرکز و با صرفه کاهش می‌یابد.

۳- با افزایش پراکندگی جغرافیایی، کنترل امور توسط مدیران عالی دشوارتر می‌گردد.

## نمودار ۴-۲: سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی در شرکت تولید عمار



### سازماندهی با توجه به نوع مشتری

سازماندهی با توجه به نوع مشتری در بسیاری از سازمانها متداول است، مبنای اصلی دسته‌بندی فعالیتها در این نوع سازماندهی، مشتری است که با توجه به نوع فعالیتهای سازمان شناسایی می‌شود. البته این شیوه سازماندهی بندرت به عنوان مبنای اصلی سازماندهی به کار می‌رود. در واقع، این نوع تقسیم‌بندی را معمولاً از رده میانی به پایین مورد استفاده قرار می‌دهند. معمولاً در واحدهای بازرگانی و تجاری از این نوع سازماندهی برای پاسخگویی بهتر به خواسته‌های مشتریان متفاوت استفاده می‌کنند. موسسات آموزشی نیز در سها و دوره‌های آموزشی خود را متناسب با گروههای مختلف دانش‌آموزان و دانشجویان داوطلب ارائه می‌کنند. به این ترتیب همان‌طور که ملاحظه می‌شود مشتریان ممکن است نیازها و

خواسته‌های ویژه متنوعی داشته باشند. بنابراین سازمانها گاهی مجبور می‌شوند که چنین ساختاری را برای رسیدگی به نیازهای آنان ایجاد کنند (نمودار ۵-۲).

مزایای این روش سازماندهی عبارتند از:

۱- در این نوع سازماندهی بر نیاز مشتریان تاکید می‌شود و می‌توان گفت به آنان بیشتر توجه می‌گردد.

۲- مشتریان رضایت بیشتری خواهند داشت. زیرا احساس می‌کنند که عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات، مسائل آنان را درک می‌کنند.

۳- مهارت کارکنان در برخورد موثر با مشتریان افزایش می‌یابد.

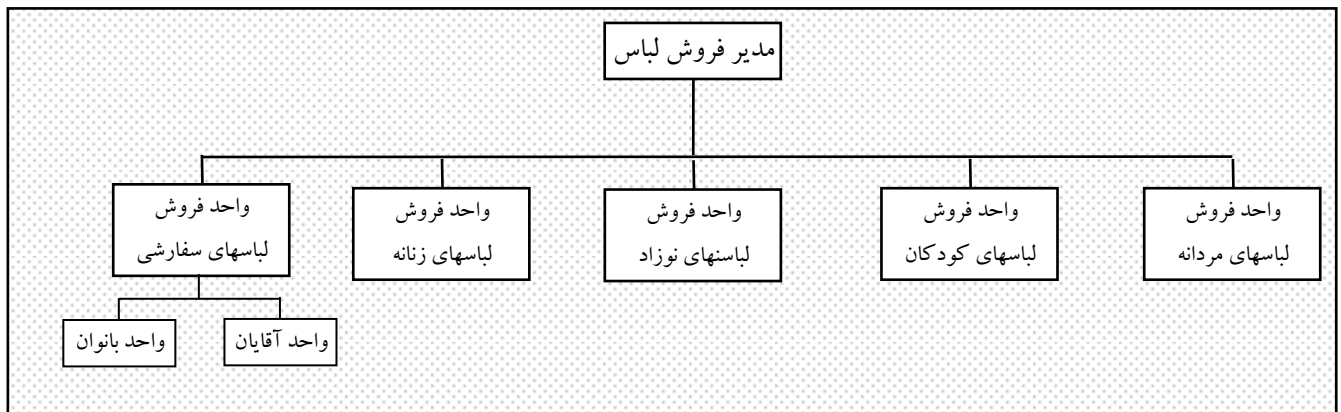
معایب این روش سازماندهی عبارتند از:

۱- با توجه به تنوع مشتریان و خواسته‌های آنان، هماهنگی عملیات پاسخگویی به آنان دشوار می‌گردد.

۲- نیاز به مدیران و کارکنان ماهر برای برخورد موثر با مشتریان افزایش می‌یابد.

۳- ممکن است تعریف کردن و متمایز ساختن گروههای مشتریان دشوار گردد.

### نمودار ۵-۱: سازماندهی بر مبنای نوع مشتری در یک فروشگاه بزرگ لباس



### سازماندهی بر مبنای نوع بازار

در این روش سازمان را براساس بازارها یا مجاری بازاریابی تقسیم‌بندی می‌کنند و بر «بازاریابی» و کارآمد کردن «مجاری ارتباط با بازار» تاکید می‌شود. هنگامی سازماندهی بر مبنای «مجاری ارتباط با بازار»، راههایی که سازمان از طریق آن با مشتری ارتباط برقرار می‌کند و علایق وی را تحت تاثیر قرار می‌دهد، بررسی می‌شود. نکته قابل توجه آنکه مشتری ممکن است فروشنده عمده یا فروشنده جزء باشد. در حالی که در سازماندهی بر مبنای بازارها، فعالیتها به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شوند که تلاشهای بازاریابی بر جذب مشتریان عمده نظیر بیمارستانها، موسسه‌های رایانه‌ای، و شرکتهای هواپیمایی متمرکز شود. (نمودار ۶-۲)

هر دو روش با توجه به شرایطی که سازمان در آن قرار دارد، قابل استفاده هستند. این روشهای

سازماندهی به دلیل تسری فعالیتهای سازمانی به سطوح بین‌المللی، مطرح می‌شوند.



مزایای این نوع سازماندهی عبارتند از:

۱- امکان تمرکز بر بازارها و مجاری بازاریابی فراهم می‌شود.

۲- توسعه فعالیت‌های موثر در زمینه بازاریابی، امکانپذیر می‌گردد.

معایب این نوع سازماندهی عبارتند از:

۱- تمرکز فعالیت‌های سازمان بر سودآوری یا افزایش تولید دشوار می‌شود.

۲- بسختی می‌توان مصرف‌کنندگان را ترغیب کرد که کالا را در نظر بگیرند، نه بازار را

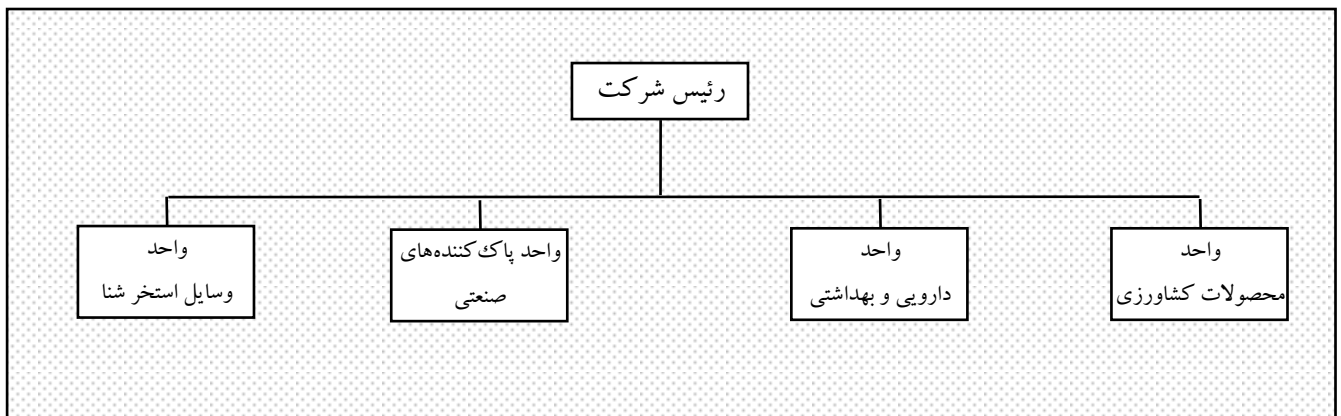
۳- تعیین قیمت تمام شده و هزینه‌یابی برای یک کالا در بخش تولید دشوار می‌گردد، به ویژه هنگامی که

کالاهای تولید شده در یک واحد، از طریق مجاری متعددی توزیع شوند.

۴- هماهنگی ساختن تحقیق و پژوهش در مورد یک کالا و طراحی و مهندسی محصول و تولید آن در

مجاری متعدد بازار دشوار می‌گردد. (تاوان‌سند، ۱۹۸۴، ص ۱۵۹).

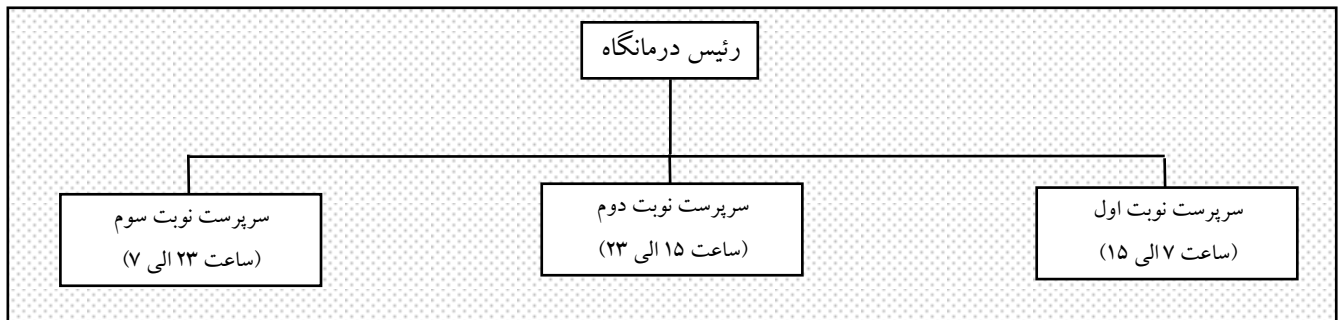
### نمودار ۶-۲: سازماندهی بر مبنای نوع بازار



### سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت

در سازماندهی بر مبنای زمان، فعالیتها را بر مبنای زمان انجام آنها دسته‌بندی می‌کنند. این شیوه از قدیمی‌ترین شیوه‌های سازماندهی است که معمولاً در سطوح پایین سازمان به کار می‌رود. برای مثال استفاده از کارکنان به صورت نوبتی در بسیاری از سازمانها معمول است، به ویژه هنگامی که اکتفای صرف به ساعات کاری روز مقرون به صرفه نباشد، برای مثال هنگامی که هزینه تامین دستگاهها و ماشین‌آلات فنی، نیاز به سرمایه‌گذاری سنگینی داشته باشد، اکتفا کردن به نوبت کار در روز به هیچ‌وجه توجیه اقتصادی ندارد، در این حالت ضرورت دارد که سازمان با یک برنامه نوبت کاری، ساعات بیشتری از شبانه‌روز را فعال باشد. مشکل عمده این روش سازماندهی، افزایش هزینه فعالیت در نوبتهای عصر و شب و کاهش کارایی در نوبتهای مذکور در مقایسه با نوبت روز است. همچنین در این روش، اعمال نظارت مدیران بر فعالیت‌های کارکنان، دشوارتر می‌شود.

## نمودار ۲-۷: سازماندهی بر مبنای زمان انجام کار



### طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش پویا و استفاده از الگوهای ترکیبی

بندرت ممکن است که برای همه سطوح یک سازمان، صرفاً از یک روش سازماندهی استفاده شود، در واقع سازمانها معمولاً آمیزه‌ای از روشهای سازماندهی را به کار می‌گیرند.

### مقایسه‌ای میان ساختهای سنتی سازماندهی بر مبنای وظیفه و محصول

سازماندهی بر مبنای وظیفه برای سازمانهای کوچک مناسبتر است، زیرا در سازمانهای بزرگ توجه به گسترده شدن حوزه فعالیت ممکن است ساختار مبتنی بر وظیفه، سازمان را بتدریج به بوروکراسیهای سنتی مبدل کند. ایجاد هماهنگی و کنترل عملیات یک سازمان کوچک با حداکثر بیست نفر کارمند، قابل مقایسه با مساله ایجاد هماهنگی در یک سازمان بزرگ با شعبه‌ها و خطوط تولید متنوع، و پنجاههزار نفر نیروی انسانی در حوزه‌های تخصصی گوناگون نیست.

در صورت افزایش تقسیمات اداری سازمانها، هماهنگی و ترکیب عملیاتی بخشهای متعدد فعال در آنها، به یکی از مسائل عمده سازمان تبدیل می‌شود، این امر در سازمانهایی که در ابعاد متنوع و متعددی فعالیت می‌کنند، بیشتر مطرح می‌شود. برخی از صاحبانظران توصیه می‌کنند که از واحدهای نیمه خودگردان و مستقل‌تر استفاده شود. البته اعطای استقلال کامل به واحدهای وظیفه‌ای و تخصصی امکان‌پذیر نیست، زیرا در هر مسیر ارتباط عمودی در سازمانهای مبتنی بر وظیفه، فقط یک بخش از فعالیتهای تخصصی ضروری در فراگرد تولید محصول انجام می‌شود (نظیر ساخت، نصب، بسته‌بندی، بازاریابی، فروش)، به همین دلیل برخی از سازمان‌دهندگان، سازماندهی بر مبنای محصول را به سازماندهی بر مبنای وظیفه ترجیح می‌دهند.

سازمان، سیستمی اجتماعی است که بازدهی بیشتر آن مستلزم افزایش فعالیت اجزای آن است. در سازماندهی بر مبنای وظیفه همبستگی شدیدی میان فعالیت اجزای سازمان ایجاد می‌شود، به گونه‌ای که اگر یکی از خرده‌سیستمها نتواند خوب عمل کند، کل سیستم با شکست مواجه می‌شود. بدیهی است که در سازمانهای مبتنی بر وظیفه، ترکیب فعالیتها فقط در سطح عالی سازمان امکان‌پذیر است. در حالی که در سازماندهی بر مبنای محصول یا برنامه، ترکیب فعالیتها در سطوح پایینتر سازمان (در سطح مدیریت هر برنامه

یا محصول) نیز امکانپذیر خواهد بود، زیرا در این حالت هر واحد سازمانی، تولیدکننده یک محصول یا خدمت معین است و مدیر آن می‌تواند به طور مستقیم و بدون نیاز به هماهنگی با سایر واحدها اقدام به ترکیب و هماهنگ ساختن فعالیتهای خود نماید و با افزایش سودآوری در واحد خود، به تحقق اهداف سازمان نیز کمک کند. بعلاوه، همه سازمانها به طور روزمره بامساله خط‌مشی‌گذاری و اتخاذ تصمیم سروکار دارند، به طور معمول از میان تصمیمهایی که در هر سازمان اتخاذ می‌شود، فقط تعداد اندکی توسط مدیران عالی اخذ می‌شود و اتخاذ بیشتر تصمیمها به مدیران میانی واگذار می‌گردد. با توجه به اقتدار مدیران میانی در سازمانهای مبتنی بر وظیفه (به دلیل تسلط بر بخشهای تخصصی و وظیفه‌ای)، اگر این مدیران به دلیل گرایش حرفه‌ای و نگرش متعصبانه به تخصص و باورهای حرفه‌ای خود، با تمایل به اهداف حرفه‌ای به اتخاذ تصمیم بپردازند، مسائل جدید در سازمان ایجاد می‌شود و بر ضرورت تلاش بیشتر برای ایجاد هماهنگی در سازمان می‌افزاید. همچنین استقرار سیستمهای کنترل و ایجاد تعال در سازمانهای مبتنی بر وظیفه دشوار است. بخشهای وظیفه‌ای گاهی به حدی اسیر نگرش تخصصی خود می‌شوند که به طور غیرواقعی بینانه‌ای مدیران عالی را فقط به عنوان عوامل هماهنگ کننده‌ای در نظر می‌گیرند که فقط باید شرایط را برای تولید در بخشهای وظیفه‌ای مهیا سازند. ترویج این نگرش در سازمان، خود موجب بروز مشکلات ویژه‌ای می‌گردد. خلاصه اینکه «هماهنگی» یکی از مسائل اصلی سازمانهای بزرگ است، به ویژه سازمانهای بزرگی که ساختار آنها بر مبنای وظیفه شکل گرفته است.

### **نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی**

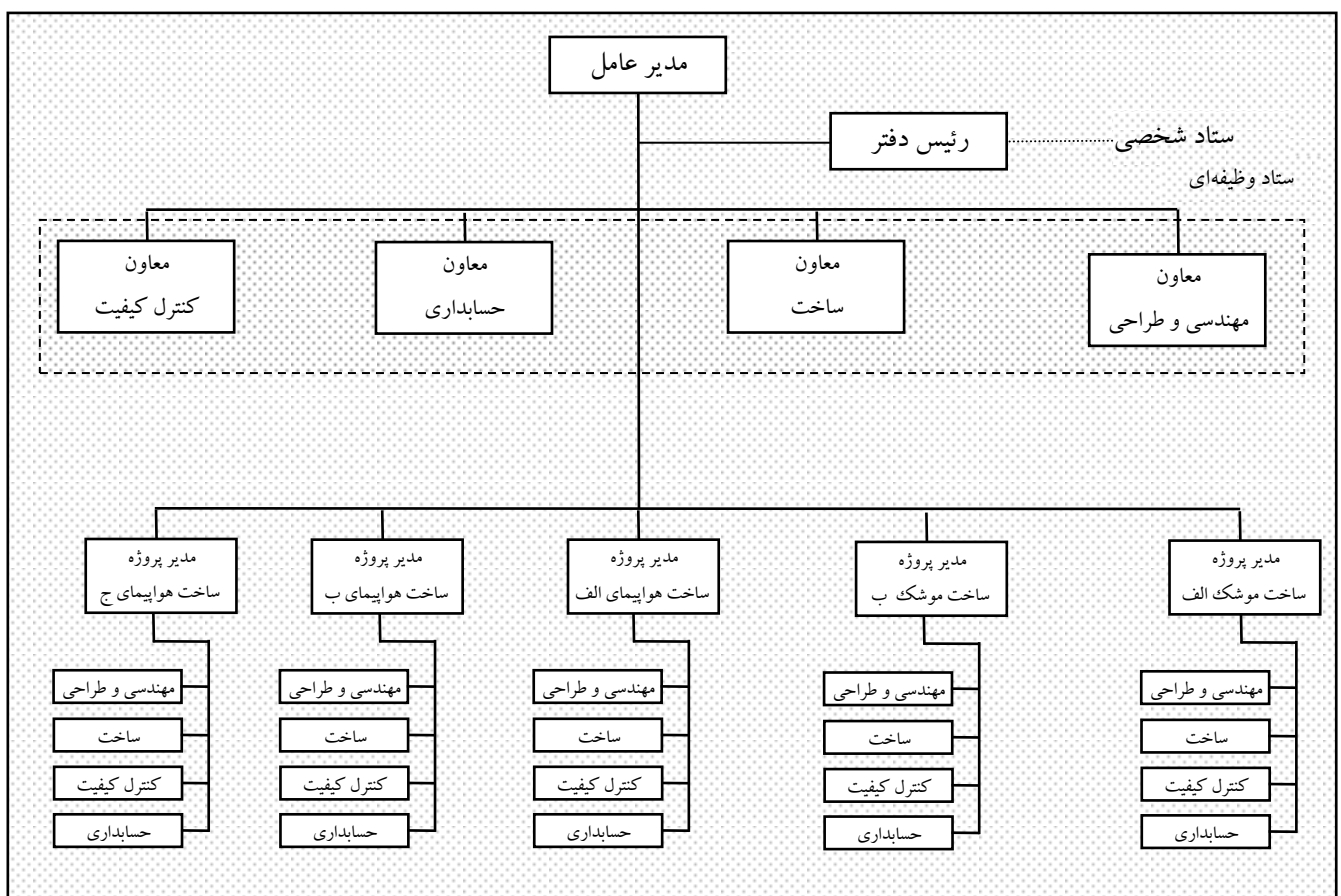
الگوی انتخابی برای سازماندهی باید مبتنی بر اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط ویژه محیطی، موقعیت فنی و راهبردی سازمان باشد تا بتوان با استفاده از مناسبترین الگو، به بهترین نحو ممکن برای دستیابی به اهداف سازمان تلاش کرد. بهره‌مندی از نگرش پویا در سازماندهی، منجر به ایجاد ساختارهایی منعطف و کارآ برای سازمانها شده است و روشهای سازماندهی راتکامل بخشیده است در اینجا به معرفی برخی از این روشهای سازماندهی می‌پردازیم.

### **سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه**

سازماندهی بر مبنای محصول را در نظر بگیرید. اگر به جای محصول، برنامه‌ها و طرحهای سازمانی را مبنای سازماندهی قرار دهیم، سازماندهی بر مبنای پروژه شکل می‌گیرد. در سازماندهی بر مبنای پروژه، کل سازمان به بخشهای کوچکتری (به صورت گروههای مستقل) تقسیم می‌شود. برای مثال اگر یک شرکت هواپیماسازی، روی طرح ساخت دو نوع موشک جدید و سه نوع هواپیمای نظامی کار کند، در این صورت پنج مدیر برنامه یا پروژه در آن مشغول به کار می‌شوند (نمودار ۸-۲). از محاسن ساختار پروژه‌ای آن است که ضعف عملکرد یک واحد از سازمان، کل سازمان را تحت تاثیر خود قرار نمی‌دهد و مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی، کاهش می‌یابد. همچنین کنترل بازده هر پروژه آسانتر می‌شود،

همان گونه که در سازماندهی بر مبنای محصول نیز کنترل خط تولید یک محصول آسانتر است. البته در ساختارهای مبتنی بر پروژه، ترکیب و هماهنگی ساختن فعالیتهای چند پروژه، مسائلی را ایجاد می کند، به طوری که گاهی یک نفر نمی تواند عهده دار هدایت همه فعالیتهای متنوع یک پروژه شود. ولی به طور کلی با توجه به اینکه کلیه فعالیتهای لازم برای تحقق هدف توسط یک نفر اداره می شود، کنترل و هدایت عملیات آسانتر می شود و مسئولیت کار نیز به روشنی بر عهده یک نفر خواهد بود. استفاده از این روش سازماندهی، ابتدادر صنعت هواپیماسازی با موفقیت مواجه شد و سپس با سایر صنایع تسری یافت.

### نمودار ۸-۲: سازماندهی بر مبنای پروژه برنامه



سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی)

اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای محصول (مشتری یا ناحیه) ترکیب کنیم، شیوه جدید برای سازماندهی به دست می آید که آن را «سازماندهی» خزانه‌ای می‌نامند، در این شیوه افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می‌گیرند و به انجام وظیفه می‌پردازند، به این ترتیب که از حیث تخصصی تحت نظر مدیر خزانه تخصصی قرار می‌گیرند و از حیث برنامه یا پروژه‌ای که انجام آن را به عهده دارند، تحت نظر مدیر پروژه هدایت می‌شوند. برای هر پروژه زمان شروع و پایان معینی در نظر گرفته می‌شود و اعتبار ویژه‌ای برای انجام آن اختصاص می‌یابد. مدیر یا مجری پروژه کارشناسان و افراد متخصص مورد نظر خود را از میان نیروهای موجود در خزانه‌ها (که تحت نظر مدیران خزانه‌های تخصصی قرار دارند) انتخاب می‌کند و در طول مدت اجرای پروژه به کار می‌گیرد. این گروه تا پایان پروژه تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و پس از پایان مجدداً به خزانه تخصصی خود باز می‌گردانند. از ساختار خزانه‌ای به امید بهره‌مندی همزمان از مزایای ساختار مبتنی بر محصول استفاده می‌شود. (نمودار ۹-۲)

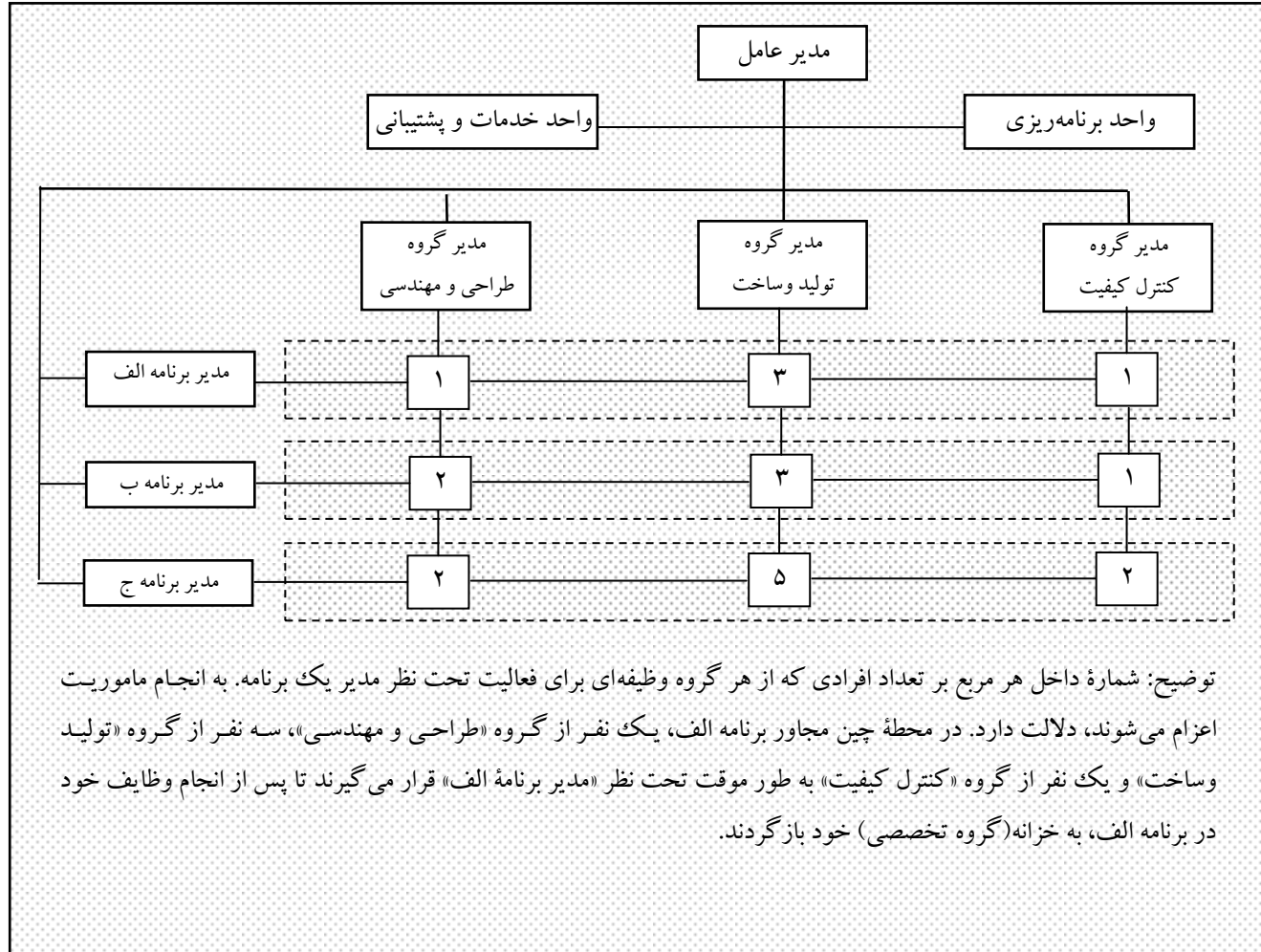
می‌توان گفت که سازماندهی خزانه‌ای، در واقع شکل پیشرفته‌تری از سرپرستی چند جانبه است و برای سازمانهای بزرگی که فعالیتهای فنی پیچیده و متنوعی را انجام می‌دهند مناسب است. به همین دلیل از این شیوه سازماندهی بیشتر در سازمانهای مشاوره‌ای، مراکز آموزشی، و مراکز علمی - تحقیقاتی استفاده می‌شود.

باید توجه داشت که سازمانهای ماتریسی، نوعی سازماندهی موقتی است، نه دائمی. در این نوع سازماندهی، وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود، روابط متداول صف و ستاد مفهومی ندارد، سلسله مراتب به صورت متداول تعریف نمی‌شود، و مهمتر از همه اینکه، برقراری سلسله‌ای از روابط مستمر و دائمی بین واحدهای متعدد سازمان ضرورت دارد، زیرا بدون همکاری نزدیک این این واحدها، اجرای طرحها و برنامه‌های سازمان امکان‌پذیر نیست. در واقع سازمان خزانه‌ای را برای انطباق بیشتر با شرایط ذیل طراحی می‌کنند:

- ۱- هنگامی که سازمان ناگزیر از انطباق با عوامل محیطی متنوعی نظیر مهارتهای فنی سطح بالا، تقاضای متغیر مشتریان است.
  - ۲- هنگامی که توسعه بیشتر ارتباطات میان افراد و گروههای تخصصی ضرورت داشته باشد، به گونه‌ای که برقراری این میزان ارتباطات با استفاده از ساختهای متداول امکان‌پذیر نباشد.
  - ۳- هنگامی که دستیابی به عملکرد عالی و ضرورت کاهش هزینه‌ها، مستلزم انعطاف بیشتر در به کارگیری منابع مالی، مادی، انسانی باشد و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند.
- ساختار خزانه‌ای محدودیتهایی نیز دارد که برخی از آنها به شرح ذیل می‌شوند:
- ۱- استفاده از این ساختار موجب کاهش ثبات کارکنان در محل کار می‌شود، به گونه‌ای که گاهی تبعیت کامل از دستورات مافوق دشوار می‌گردد.

- ۲- ممکن است به دلیل بروز تمایلات متفاوت میان مدیران برنامه‌ها و مدیران گروه‌های تخصصی (خزانه‌ها) میان آنها جنگ قدرت در بگیرد و موجب اتلاف منابع سازمان شود.
- ۳- هماهنگ ساختن گروه‌های تخصصی (خزانه‌ها) و برنامه‌ها برای استفاده بهینه از نیروی انسانی، کار دشواری است و نیاز به سطح مطلوبی از مهارت‌های انسانی و برنامه‌ریزی دارد.
- ۴- تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در سازمان‌های اداری ساختار خزانه‌ای دشوار می‌گردد و گاهی موکول به جلسات متعدد برای تصمیم‌گیری گروهی می‌شود.

نمودار ۹-۲: سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی)



## سازماندهی با گروههای متداخل

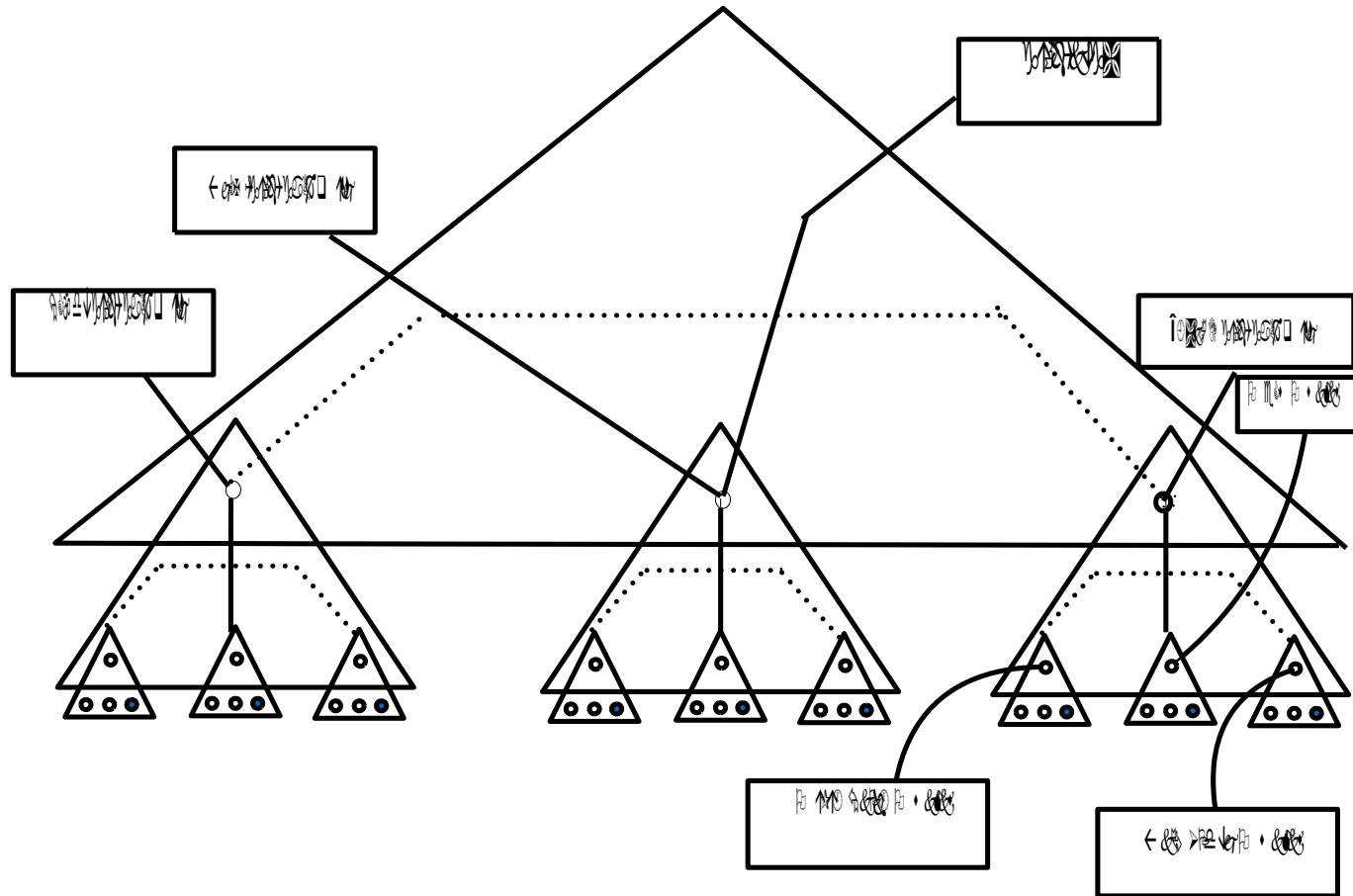
یک سازمان را می‌توان به صورت شبکه‌ای از گروههای متداخل تصور کرد، در این حالت ممکن است فردی که در یک گروه به عنوان رئیس انجام وظیفه می‌کند، در یک گروه دیگر در نقش مرئوس قرار گیرد، یعنی با دو نقش متفاوت در دو گروه متفاوت عضویت داشته باشد. بنابراین عملکرد کلی سازمان علاوه بر کیفیت کار گروهها، مرهون نحوه ارتباط و پیوستگی آنان نیز خواهد بود.

وجود چنین ساختاری، زمینه بهتری برای ایفا نقش ترکیبی فراهم می‌کند، نقش مدیر به عنوان «ترکیب کننده» ایجاد می‌کند که تلاشهای فردی را به تلاشهای گروهی مبدل سازد و اهداف فردی را در قالب اهداف گروه بیان کند. یکی از راههای همسوسازی اهداف فردی با اهداف سازمانی، مشارکت دادن افراد در برنامه‌ریزیها، تصمیم‌گیریها و حل مسائل است. به همین دلیل یکی از صاحب‌نظران چنین پیشنهادی شود که مدیر باید ضمن ایجاد گروههای کاری، این گروهها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی که در دو گروه به طور همزمان عضویت دارند، مرتبط سازند این نوع ساخت سازمان را گاهی «سیستم تعاملی اثربخش» نیز می‌نامند. در چنین ساختاری ممکن است سرپرست یک گروه کاری در رده عملیاتی، عضو عددی یک گروه کاری در رده بالاتر باشد. در همه سطوح سازمانی ممکن است چنین وضعیتی مشاهده شود، حتی افراد متخصص نیز در این گروهها به کار گرفته می‌شوند. هدف از تشکیل این گروهها علاوه بر توسعه مجاری ارتباطی، تصمیم‌گیری گروهی در مورد مسائل حوزه کاری افراد گروه است. این گروهها با کمیته‌های سازمانی تفاوت دارند، زیرا در کمیته‌ها همه اعضا، ضرورتاً مجاز به مشارکت کامل در امور نیستند ولی در ساختار گروههای متداخل، مشارکت کامل اعضا ضرورت دارد (نمودار ۱۰-۲).

در این ساختار، مشارکت در تصمیم‌گیری و توسعه مجاری ارتباطی به سراسر سازمان تسری می‌یابد و مورد حمایت و تشویق واقع می‌شود و امکان تبادل اطلاعات در همه سطوح سازمان به وجود می‌آید. البته برخی از صاحب‌نظران نیز این نوع سازماندهی را مورد انتقاد قرار می‌دهند و براین باورند که این شیوه سازماندهی موجب کندی انجام کار می‌شود و این توقع را برای کارکنان (به عنوان اعضای گروههای کار) ایجاد می‌کند که از هر آنچه در واحدهای سازمانی می‌گذرد آگاهی یابند. (لیکرت، ۱۹۶۷، ص ۴۹-۵۰. دابین، ۱۹۶۱، ص ۱۹۳)



نمودار ۱۰-۲: سازماندهی با گروههای متداخل



## تحول در روشهای سازماندهی و تنظیم ساختار

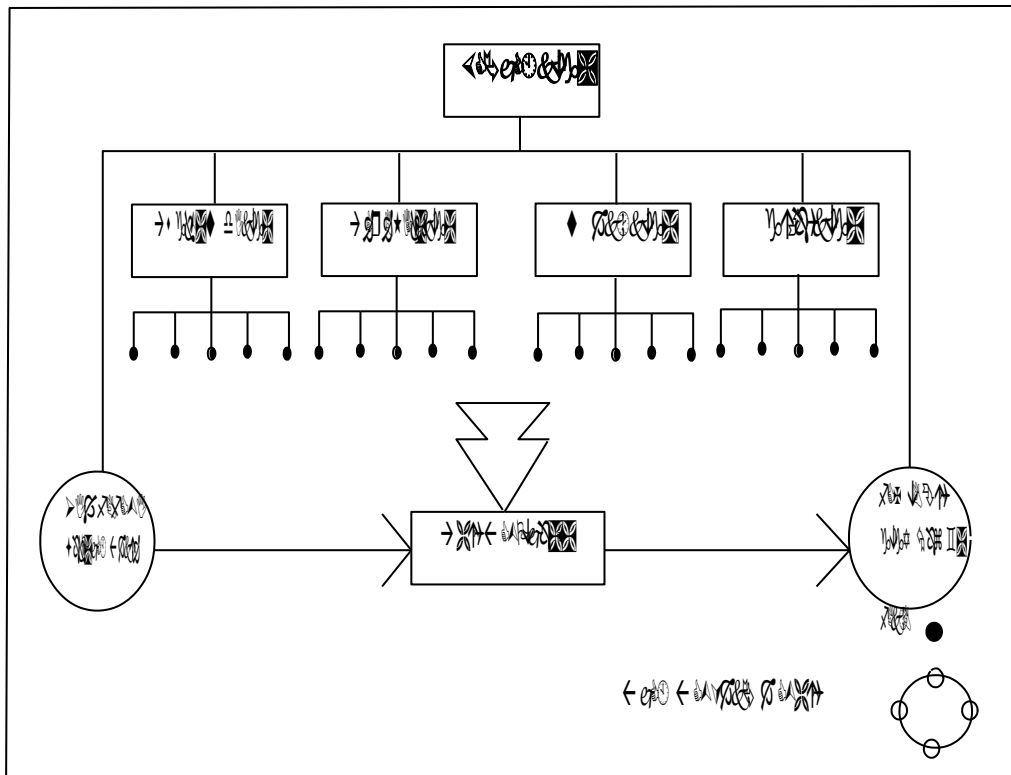
سازگاری با محیطهای پیچیده و پویا مستلزم تحمل فشار زیادی است و مدیران را بر می‌انگیزد تا در جستجوی ساختارهایی باشند که با استفاده از آنها، ضمن پاسخگویی به نیازهای سازمان، به افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، نایل گردند. این جستجوها و تلاشها، به ایجاد انواع متعددی از ساختارها منجر شده است که در میان آنها ساختارهای تیمی و شبکه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

### ساختار تیمی

در ساختار تیمی، برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مساله در سراسر سازمان، از تیمهایی استفاده می‌شود که گاهی به طور دائمی و گاهی به طور موقت ایجاد می‌شوند و معمولاً مجموعه‌ای مرکب از اعضای بخشهای تخصصی متعدد را به کار می‌گیرند تا عملیات عادی سازمان را تکمیل کنند. (نمودار ۱۱-۲) اعضای این تیمها بر انجام ماموریتهای کاری خود (به مثابه وظیفه اصلی و تمام وقت)، برحسب نیاز، با همکاری یکدیگر به حل مسائل و کشف فرصتها می‌پردازند. البته برخی از سازمانها در بهره‌برداری از قابلیت‌های تیمهای مذکور، پا را فراتر نهاده و در مسیری حرکت می‌کنند که تیمهای مذکور را به منزله سنگ بنا و پایه اصلی ساختار سازمانی خود در نظر می‌گیرند. این گونه سازمانها به امید دستیابی به سازمانهایی با «ساختار واقعاً افقی» در آینده، ساختارهای عمودی خود را متلاش کرده‌اند (جاکوب، ۱۹۹۵، ص ۹۰-۱۰۰).

در این ساختارها، تیمهای مرکب از نیروهای متخصص، منابع انرژی و فعالیتهای سازمان را بر فراگردهای اصلی (نظیر فراگردهای ایجاد محصول جدید، تامین منابع در سطح جهانی، بهبود عملیات کیفی، افزایش بهره‌وری، و جلب رضایت مشتری) متمرکز می‌سازند. هدف از ایجاد ساختارهای تیمی آن است که استعدادهای ذهنی منابع انسانی برای حل مسائل سطوح رقابتی، فراهم گردد. هر تیم تحت هدایت یک رهبر انتخابی یا انتصابی قرار می‌گیرد که باید با تاکید بر تصمیم‌گیری گروهی و اجماع نظر اعضای تیم فعالیت کند (استوارت، ۱۹۹۱، ص ۴۴-۶۰).

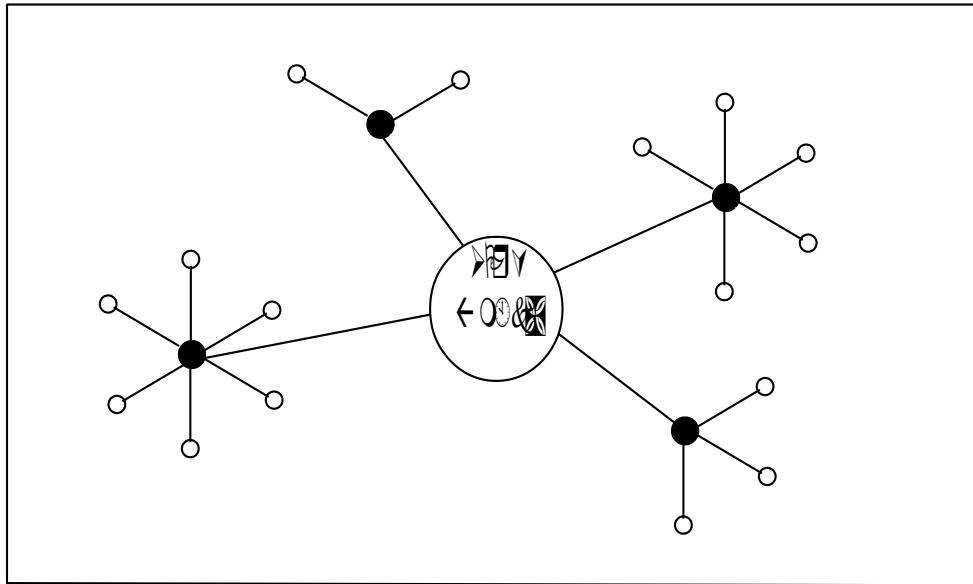
## نمودار ۱۱-۲: ساختار تیمی (استفاده از تیمهای مرکب برای توسعه روابط مورب)



### ساختار شبکه‌ای

در ساختار شبکه‌ای یک هسته مرکزی مسئول برقرای ارتباط با واحدهای تامین کننده خدمات اساسی سازمان است. این هسته از طریق شبکه‌هایی با واحدهای مذکور مرتبط می‌شود و فعالیتهای مورد نظر سازمان را توسط آنها انجام می‌دهد (بریجز، ۱۹۹۴، ص ۶۲-۷۴). این سازمانها را گاهی سازمان مجازی نیز می‌نامند، البته باید توجه داشت که سازمانهای مجازی از هسته مرکزی دائمی استفاده نمی‌کنند و صرفاً از طریق ائتلافهای موقتی شکل می‌گیرند. بدون نیاز به داشتن مالکیت همه واحدهای تامین کننده خدمات پشتیبانی، برحسب نیاز می‌توانند از طریق شبکه‌های الکترونیک به آنها دسترسی پیدا کنند و کارهای متنوعی را برحسب ائتلافهای استراتژیک و قراردادهای سازمانی انجام دهند (نمودار ۱۲-۲). با استفاده از این ساختار، سازمانها می‌توانند ضمن انجام فعالیتهای و عملیات گسترده خود، سیستمهای کوچکتری داشته باشند از پیچیدگی ساختارهای بزرگ اجتناب کنند. این شبکه‌ها مزیت «امکان فعالیت در مقیاس جهانی» را برای سازمانها ایجاد می‌کنند، به همین دلیل، به طور روزافزونی در صحنه بین‌المللی رواج می‌یابند. در واقع، تا زمانی که مدیران در جستجوی راههای کسب و افزایش «مزایای رقابتی خود» از طریق کاهش هزینه‌های سربار و افزایش کارآیی عملیاتند، این گونه سازمانها متداولتر می‌شوند (شرمرهورن، ۱۹۹۶، ص ۲۲۶).

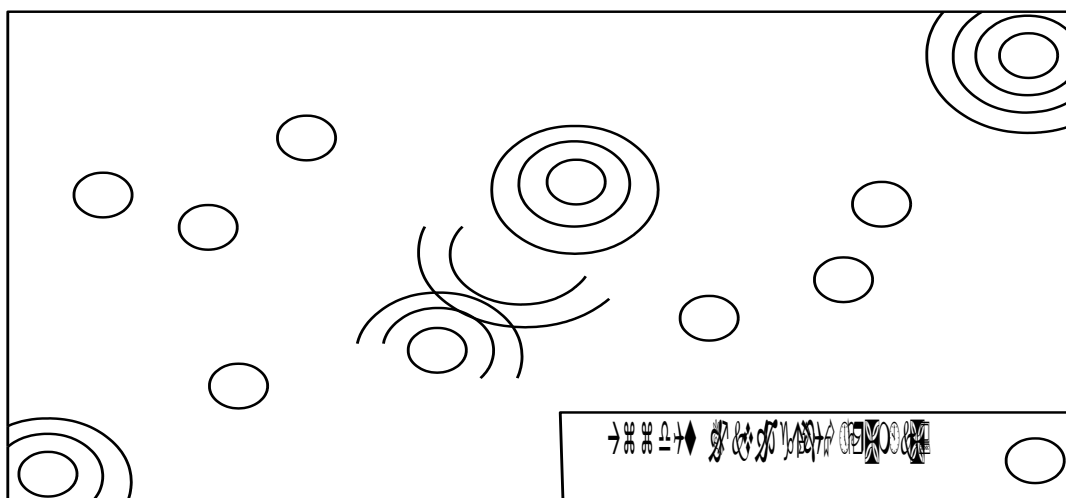
## نمودار ۱۲-۲: ساختار شبکه‌ای



### سازماندهی بر مبنای دانش

سازماندهی که به نشر دستاوردهای فعالیتهای فکری می‌پردازند و برای جذب مشاوره‌های فکری از سازمانهای حرفه‌ای و تخصصی در محیط، تلاش می‌کنند، بسرعت به «سازمانهای مجازی دارای مراکز دانش» نزدیک می‌شوند و به آنها شباهت می‌یابند. این سازمانها از طریق تامین منافع طرفیت و با استفاده از سیستمهای الکترونیکی (به جای سیستمهای رسمی متمرکز) با هم در تعاملند. نمودار ۱۳-۲ یک سازمان مبتنی بر دانش را نشان می‌دهد. هر گره ترسیم شده در این نمودار نشانگر یک منبع دانش تخصصی است که در داخل یا خارج از سازمان قرار دارد.

## نمودار ۱۳-۲: سازماندهی بر مبنای دانش



### طراحی سازمان

طراحی سازمان عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدفها و انجام رسالت سازمان. هدف غایی طراحی سازمان، استقرار ساختارهایی است که با سامان بخشیدن به منابع موجود، بتوانند به بهترین نحو امکان تحقق اهداف و اجرای راهبردهای سازمان را فراهم آورند. نکته حائز اهمیت آن است که مدیران طراحی سازمان را به منزله یک فعالیت حل مساله در نظر می گیرند. آنان باید اهداف طراحی هر سازمان را با نگرشی کاملاً اقتضایی در نظر آورند، به طوری که حاصل هر طراحی، ساختاری متناسب با شرایط ویژه و منحصر به فرد سازمان یا واحد سازمانی مورد نظر باشد، بنابراین مدیران به جای تکرار صرف کارهای دیگران با تقلید از ساختار سایر سازمانها، باید نیازهای خاص سازمان خود را شناسایی کنند و ساختار ویژه‌ای برای رفع آن نیازها طراحی کنند.

هر بحثی درباره طراحی سازمانی، ضرورتاً باتاملی بر بوروکراسی آغاز می شود. بوروکراسی یعنی شکلی از سازمان که بر رعایت منطق، نظم و استفاده مشروع از اختیار رسمی تاکید دارد. نظریه پردازان مکتب کلاسیک مدیریت بر این باور بودند که ساخت سازمانی باید دقیق باشد، برای مثال، تیلور اصرار داشت که «کارها باید به طور دقیق معین شوند و مجموعه‌ای دقیق از دستورالعملها و رهنمودها برای تعیین وظایف و اختیارات هر یک از افراد، تدوین گردد.» فایول نیز بر این امر تاکید می کرد که فعالیتهای گروهی باید به طور هماهنگ و از طریق رعایت اصول منطقی سازماندهی و تنظیم فعالیتهای ترکیب شوند و سامان یابند. به نظر فایول هر یک از افراد باید جای معینی در ساخت سازمانی داشته باشد، به طوری که فرد مناسب در جای مناسب قرار گیرد. ماکس وبر نیز با تاکید بر اهمیت سازمان رسمی، توسعه سازمانهای بوروکراتیک را غیرقابل اجتناب می دانست - سازمانهایی که با تخصص گرایی، رعایت سلسله مراتب اختیارات و تبعیت از قوانین ثابت و دقیق اداره می شوند. این بوروکراسیها و انواع سازمانهایی که ساختاری خشک و فاقد انعطاف داشتند، در مواجهه با محیطهای متغیر و شرایطی که پویایی و تحول فعالیتهای سازمانی را الزامی می سازند، به مرور تداعی کننده ساختارهایی مزاحم و مقررانی دست و پاگیر شدند، به طوری که گاهی از واژه بوروکراسی مفاهیمی نظیر مفهوم «کاغذ بازی و تشریفات زاید اداری» تداعی می شود. اصطلاح بوروکراسی در نظریه سازمان، بر تعریف و تشریح مفصلی «ساخت رسمی سازمان، شرح شغلها، محدوده اختیارات» و تدوین «رویهها و مقررات و آیین نامه‌ها»، و تعیین «روابط سازمانی» دلالت دارد.

با مطرح شدن ضرورت تطبیق مستمر سازمانها با تحولات محیطی، به ویژه در محیطهای پویا، کارآیی و اثربخشی طرحهای بوروکراتیک مورد تردید قرار گرفت، به طوری که نظریه پردازان معاصر بر این باورند که طراحیهای منعطف تر و انطباق پذیرتری که اتکای کمتری بر روابط از پیش تعیین شده و ساخت رسمی سازمان دارند، کارآیی و اثربخشی بیشتری خواهند داشت.

نظریه‌های کلاسیک همچنین بر ضرورت به کارگیری اصول منطقی و دقیق در سازماندهی تاکید داشتند، به طوری که قابلیت پیش بینی نتایج افزایش یابد. نتیجه به کارگیری این اصول منطقی، ایجاد

سازمانهایی با طرح «مکانیکی» است که روابط سازمانی دقیق و معین و ساختار نسبتاً ثابتی دارند، در حالی که نظریه‌های جدید، بر ضرورت افزایش قابلیت انعطاف ساختار سازمانی تاکید می‌کنند و سطوح بالاتر نیازهای انسانی در سازمان را مد نظر قرار می‌دهند. در این نظریه‌ها چنین فرض می‌شود که «محیط سازمانها دائماً در حال تحول و پویایی است»، به همین دلیل توصیه می‌شود که طرحهای سازمانی انطباق‌پذیر مورد استفاده قرار گیرند.

البته در نظریه‌های جدید مدیریت، همه ویژگیهای ساختاری بوروکراتیک معیوب فرض نمی‌شوند، بلکه با اتخاذ دیدگاهی اقتصادی نسبت به موضوع، پرسشهای مهمی در مورد میزان تناسب شرایط با ساختار مطرح می‌شود، نظیر اینکه «چه وقت شکل بوروکراتیک برای طراحی سازمان مناسب است؟» یا «در صورت عدم مطلوبیت شکل بوروکراتیک برای طراحی سازمان، چه گزینه‌های دیگری وجود دارد؟» برای پاسخ به این پرسشها می‌توان به تحقیقی که در اوایل دهه ۱۹۶۰ به وسیله برنز و استاکر در انگلستان صورت پذیرفت، اشاره کرد. این دو پژوهشگر پس از بررسی بیست شرکت تولیدی، دو شکل کاملاً متفاوت طرح سازمانی را ارائه کردند:

(۱) ساختار مکانیکی

(۲) ساختار ارگانیکی

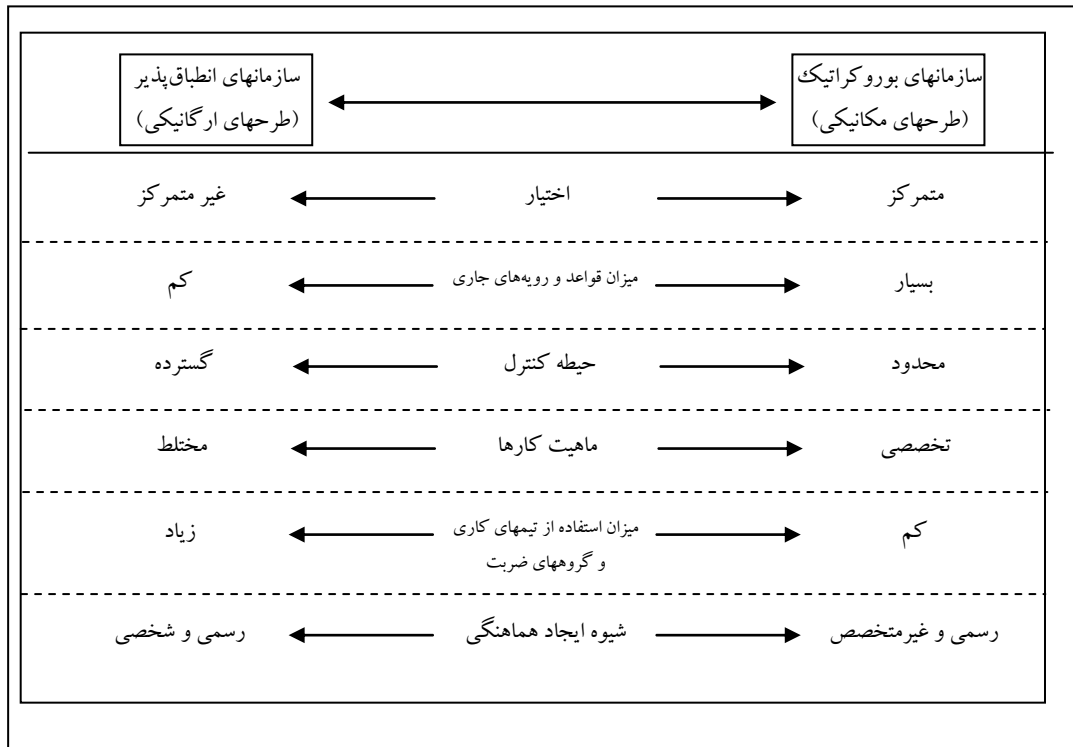
ساختار مکانیکی که بوروکراتیک‌تر بود و برای محیطهای پایدار مناسب بود. این ساختار در چنین محیطهایی پیشرفت می‌کرد ولی در صورت بروز تغییرات سریع در محیط و نامطمئن شدن آن با دشواریهایی مواجه می‌شد.

ساختار ارگانیکی کمتر بوروکراتیک بود. این ساختار برای وضعیتهای متلاطم بسیار مناسب بود در محیطهای پویا عملکرد بهتری داشت.

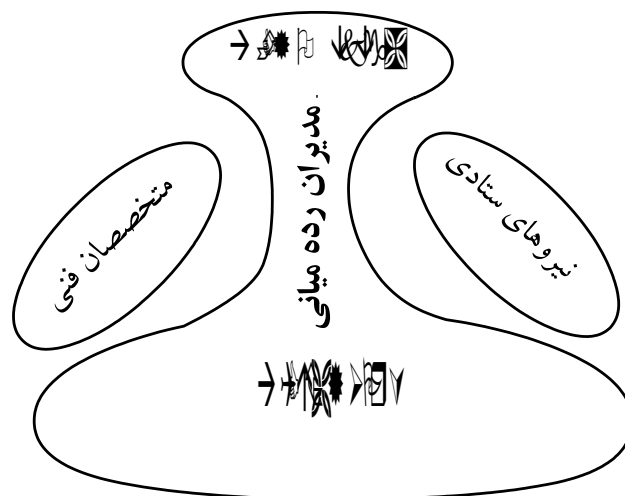
همان‌طور که در نگاره ۱-۲ ملاحظه می‌شود، می‌توان این دو طرح سازمان را در دو انتهای یک پیوستار فرض کرد و ویژگیهای آنها را مقایسه نمود (برنز و استاکر، ۱۹۹۴، ص ۲۴۰-۲۴۱)

میتزبرگ در آثار خود، سازمان را به پنج قسمت اصلی تقسیم کرده است که هر یک کارکرد خاصی در سازمان دارند و تمرکز قدرت در هر یک از قسمتهای مذکور شکل خاصی از سازمان را ایجاد می‌کند. (نمودار ۱۴-۸)

## نگاره ۱-۱: پیوستار ویژگیهای طراحی سازمانی



## نمودار ۱۴-۲: پنج قسمت اصلی سازمانها



این قسمتها عبارتند از:

۱- سطح عملیاتی: کارکنانی که انجام کار اصلی برای تولید محصولات و ارائه خدمات برعهده آنان است.

۲- سطح راهبردی: مدیران عالی سازمان که مسئولیت کلی سازمان را برعهده دارند.

۳- سطح میانی: مدیرانی که هسته عملیاتی را به راس راهبردی متصل می‌کند.

۴- ساختار فنی: تحلیلگران و کارشناسانی که مسئولیت ایجاد شکل‌های معینی از استانداردها در سازمان برعهده آنان است.

۵- ستاد پشتیبانی: افرادی که عهده‌دار ارائه خدمات پشتیبانی غیر مستقیم به سازمانند.

طرح‌های سازمانی خاصی که بر حسب نحوه ترکیب قسمت‌های اصلی سازمان شکل می‌گیرند را می‌توان به دو دسته طرح‌های مکانیکی و طرح‌های ارگانیکی تقسیم کرد.

### سازمانهای بوروکراتیک و طرح‌های مکانیکی

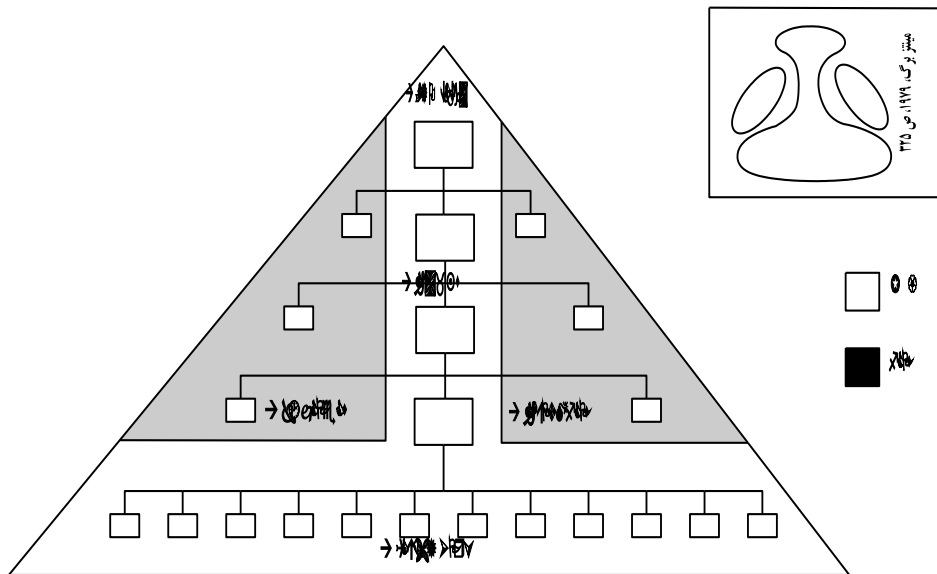
این گونه طرح‌ها ماهیتی بوروکراتیک دارند. مینتزیبگ سه شکل معمول سازمانهای مکانیکی یعنی بوروکراسی ماشینی، بوروکراسی حرفه‌ای و بوروکراسی بخشی را از هم متمایز ساخته است. این سه طرح از حیث وضعیت اندازه، مدیریت میانی، ستاد پشتیبانی اداری و ستاد فنی (حرفه‌ای) با هم تفاوت دارند.

### بوروکراسی ماشینی

استفاده از این نوع بوروکراسی اغلب در سازمانهای «تولید کننده در مقیاس انبوه» و سازمانهای «دولتی» متداول است. اعضای این سازمانها، کارهای تخصصی و ویژه‌ای را به طور استاندارد، در تایید راهبردها و استراتژیهای سازمان انجام می‌دهند. از خطوط روشن سلسله مراتب سازمانی برخوردارند و مجموعه گسترده‌ای از مدیران میانی رابه کار می‌گیرند. در این بوروکراسی معمولاً از ساخت وظیفه‌ای استفاده می‌شود و فعالیت نیروهای صنفی توسط بخش گسترده‌ای از نیروهای ستادی حمایت می‌شود. اختیار تصمیم‌گیری در راس استراتژیک یا راس هرم سازمانی متمرکز است و از عدم تمرکز اجتناب می‌شود. بوروکراسی ماشینی در محیط‌های ساده و پایدار بهترین کارکرد را دارد. برای مثال می‌توان به برخی از سازمانهای دولتی اشاره کرد که دارای ستادهای فنی و پشتیبانی گسترده‌اند، ساخت بلند دارند و تعداد زیادی از مدیران میانی را به کار می‌گیرند (نمودار ۱۵-۲).



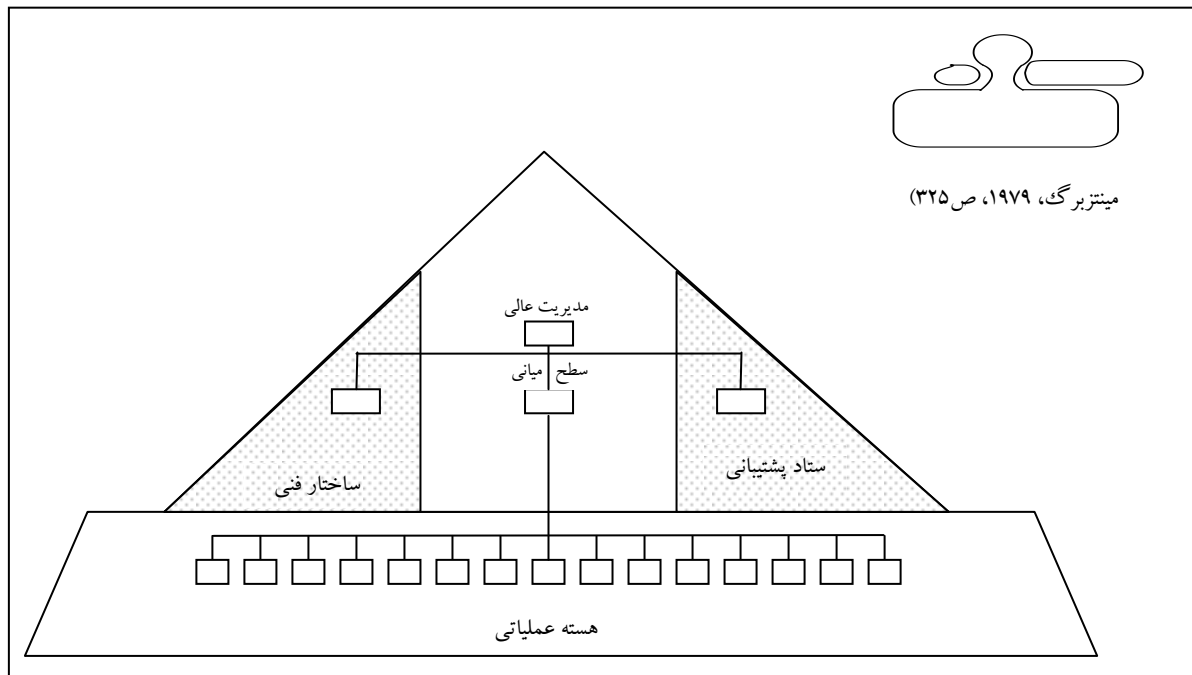
## نمودار ۱۵-۲: بوروکراسی ماشینی



### بوروکراسی حرفه‌ای

بوروکراسی حرفه‌ای معمولاً در سازمانهایی مشاهده می‌شود که دارای تعداد زیادی از کارکنان حرفه‌ای و کاملاً آموزش دیده‌اند، مانند بیمارستانها و دانشگاهها. افراد حرفه‌ای معمولاً به گونه‌ای تربیت شده‌اند که با استقلال زیادی کار کنند. ساخت بوروکراسیهای حرفه‌ای غیرمتمرکز است و تصمیم‌گیری در زمینه‌های تخصصی برعهده افراد حرفه‌ای است. البته تعداد زیادی از کارکنان ستادی نیز برای انجام امور اداری و کمک به افراد حرفه‌ای استخدام می‌شوند. این طرح بوروکراتیک برای استفاده در محیطهای «نسبتاً پایدار، ولی پیچیده» مناسب است. (نمودار ۱۶-۲) بیمارستانها مثال مناسبی برای بوروکراسیهای حرفه‌ای محسوب می‌شوند، زیرا دارای ستاد پشتیبانی گسترده بوده، ساخت تخت دارند و از خدمات تعداد زیادی از افراد حرفه‌ای و فنی آموزش دیده استفاده می‌کنند.

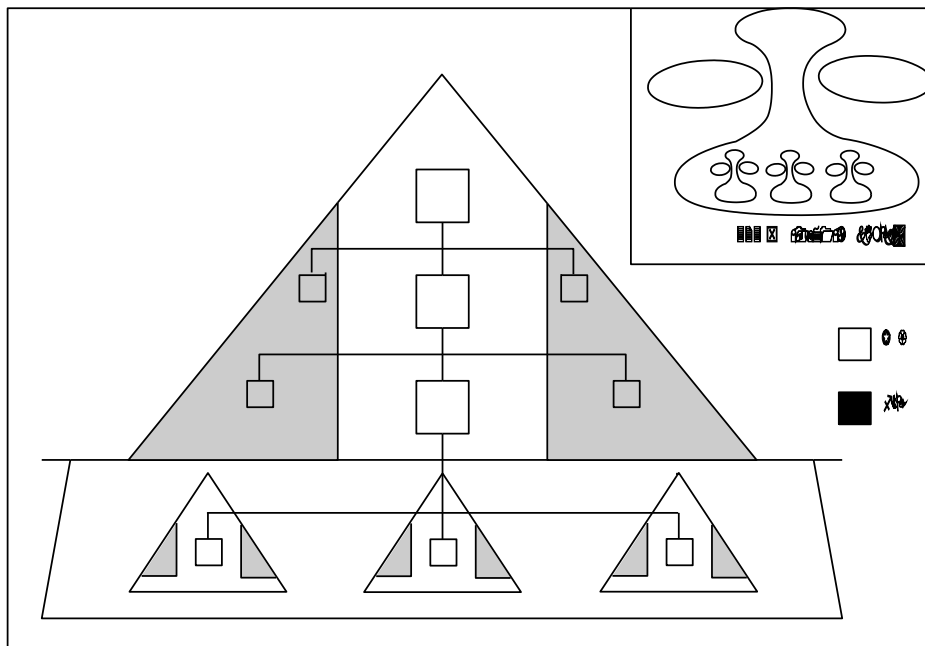
## نمودار ۱۶-۲: بوروکراسی حرفه‌ای



### بوروکراسی بخشی

در طرح بوروکراسی بخشی با استفاده از شیوه طراحی پیوندی، تعدادی «واحد داخلی نسبتاً مستقل» تحت پوشش سازمان فعالیت می‌کنند. این بخشها براساس انواع محصول، مشتری یا ناحیه جغرافیایی شکل می‌گیرند و به طور نسبتاً مستقل، همانند بوروکراسیهای ماشینی فعالیت می‌کنند و مدیریت عالی به کمک «ستاد پشتیبانی نسبتاً بزرگ کل سازمان»، بخشهای مذکور را هماهنگ می‌کند. استفاده از بوروکراسیهای بخشی برای شرکتهای بزرگ و گسترده‌ای که در بازارهای متنوع و محیطهای نسبتاً پایدار فعالیت می‌کنند، بسیار مناسب است و کارکرد بسیار مطلوبی دارد (نمودار ۱۷-۲). دفاتر مرکزی شرکتهای بزرگ به کمک ستادهای پشتیبانی مرکزی، چتری برای هماهنگ ساختن بخشهای نیمه مستقل ایجاد می‌کنند و وزارت کشور (با در نظر گرفتن استانداردها به منزله بخشهای وابسته) مثال مناسبی برای بوروکراسی بخشی محسوب می‌شود.

## نمودار ۱۷-۲: بوروکراسی بخشی



### سازمانهای انطباق پذیر و طرحهای ارگانیکی

یکی از پژوهشگران، براین باور است که وجه تمیز سازمانهای موفق از سایر سازمانها آن است که سازمانهای موفق توانایی بیشتری برای پاسخگویی سریع به چالشهای تکان دهنده «محیط در حال تحول امروز» برخوردارند. بروز تغییرات سریع در محیط، بر ضرورت آمادگی برای تعدیل طرح سازمانی می افزاید. مدیران بصیر به استفاده از طرحهایی تمایل دارند که ضمن تعهد به تحقق هدفهای مهم عملکردی، سرعت و انعطاف سیستم در پاسخگویی را افزایش می دهند. با مطالعه روند طراحیهای سازمانی پیش بینی می شود که به مرور سازمانهایی انطباق پذیر داشته باشیم که ویژگیهای بوروکراتیک کمتری داشته باشند و فرهنگ حامی توانمندسازی و مشارکت کارکنان را ترویج نمایند. در سازمانهای انطباق پذیر معمولاً از ساختارهای تیمی و شبکه ای استفاده می شود و طرحهای سازمانی ارگانیک تری به کار گرفته می شود.

در طرحهای ارگانیکی بر عدم تمرکز اختیارات، کاهش تعداد قوانین و رویه های رسمی و اجتناب از مقررات دست و پاگیر، کاهش میزان تقسیم کار، گسترش حیطه نظارت، و هماهنگی از طریق روشهای شخصی تاکید می شود. با توجه به اینکه در این نوع سازمانها، بخش عمده ای از کارها از طریق روابط غیررسمی و شبکه ای و ضمن ارتباطات میان افراد انجام می شود، این نوع سازمانها را دارای ساخت نسبتاً منعطف می دانند. در طرحهای ارگانیکی این روابط غیررسمی شناسایی می شوند و مشروعیت می یابند و حتی

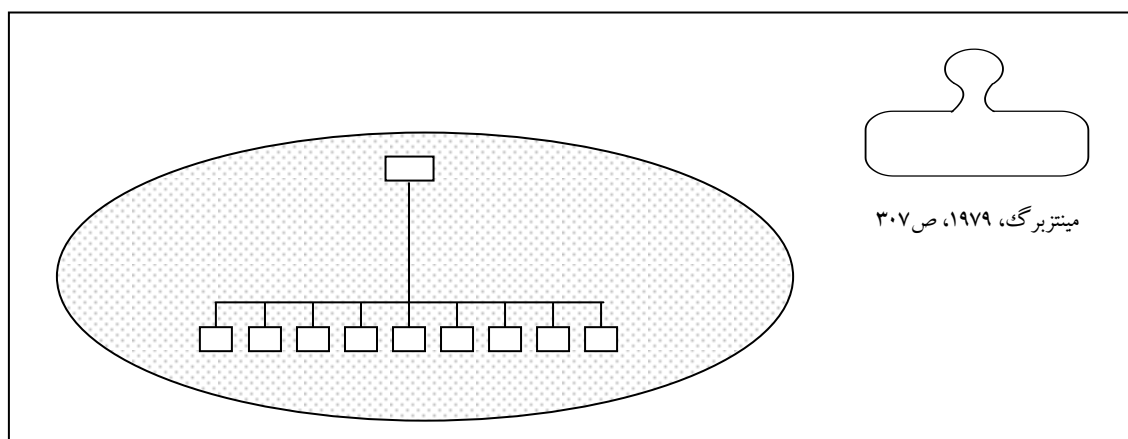
برای بهبود عملکرد آنها، منابعی در نظر گرفته می‌شود. این نوع طراحی برای سازمانهایی که محیطی پویا دارند بهترین کاربرد را دارد. همچنین در محیطهای کاری جدیدتر که نیاز به مدیریت کیفیت جامع و ایجاد مزیت رقابتی افزایش می‌یابد و بر ضرورت انجام کارها به صورت تیمی و جدیت در پاسخگویی به مشتریان افزوده می‌شود، طرحهای ارگانیکی بیشتر متداول می‌گردند.

در آثار مینتزربرگ دو شکل متمایز از سازمانهای ارگانیکی ارائه شده‌اند که عبارتند از: ساختار ساده و سازمان ویژه موقت (ادهو کراسی).

### ساختار ساده

ساختار ساده از یک یا چند مدیر عالی و گاهی اوقات تعدادی مدیر میانی و افرادی که در سطوح عملیاتی انجام وظیفه می‌کنند، تشکیل می‌شود. از این نوع ساختارهای منعطف معمولاً در سازمانهای کارآفرین کوچک استفاده می‌شود (نمودار ۱۸-۲). در این نوع سازمانها، به دلیل سادگی و اندازه کوچک سازمان، مدیران می‌توانند ضمن آزادی عمل بسیار زیادی که برای کارکنان خود قایل می‌شوند، به طور متمرکز آنها را کنترل نمایند. در صورت نیاز معمولاً افراد معدودی نیز برای انجام کارهای ستادی استخدام می‌شوند و کارها بدون رسمیت و استانداردسازی انجام می‌شوند. ساختارهای ساده بخوبی می‌توانند با شرایط پویا و متحول محیطهایی که خیلی پیچیده نیستند، انطباق پیدا کنند (نمودار ۱۷-۲). برای مثال می‌توان به واحدهای کوچک تولید لباس اشاره کرد که سرعت خود را با تغییرات بازار تطبیق می‌دهند و در آنها یک مدیر عالی با تعدادی نیروی انسانی، به کارهای عملیاتی متنوعی می‌پردازند.

### نمودار ۱۸-۲: ساختار ساده



### سازمان ویژه موقت (ادهو کراسی)

گاهی این پرسش مطرح می‌شود که «تا چه حد باید به ساختار رسمی و مقررات سازمان پایبند بود؟» زیرا اصرار برای پایبندی متعصبانه به ساختارهای ثابت، محدودیتهایی ایجاد می‌کند که گاهی حتی تحقق اهداف سازمانی را نیز غیرممکن می‌سازند.

در طراحی سازمان ویژه موقت، از ساختاری منعطف و پویا استفاده می‌شود. در این سازمانها «ضوابط و مقررات» در حدی بسیار محدود به کار گرفته می‌شوند. در این سازمانها برای انجام وظایف کلی سازمان، از واحدهای کوچکی استفاده می‌شود که در جوی مردمی و دوستانه، به طور خودگردان فعالیت می‌کنند. این واحدها برحسب ضرورت به صورت گروههای کاری کوچک تشکیل می‌شوند و برای انجام ماموریتهای ویژه اعزام می‌گردند.

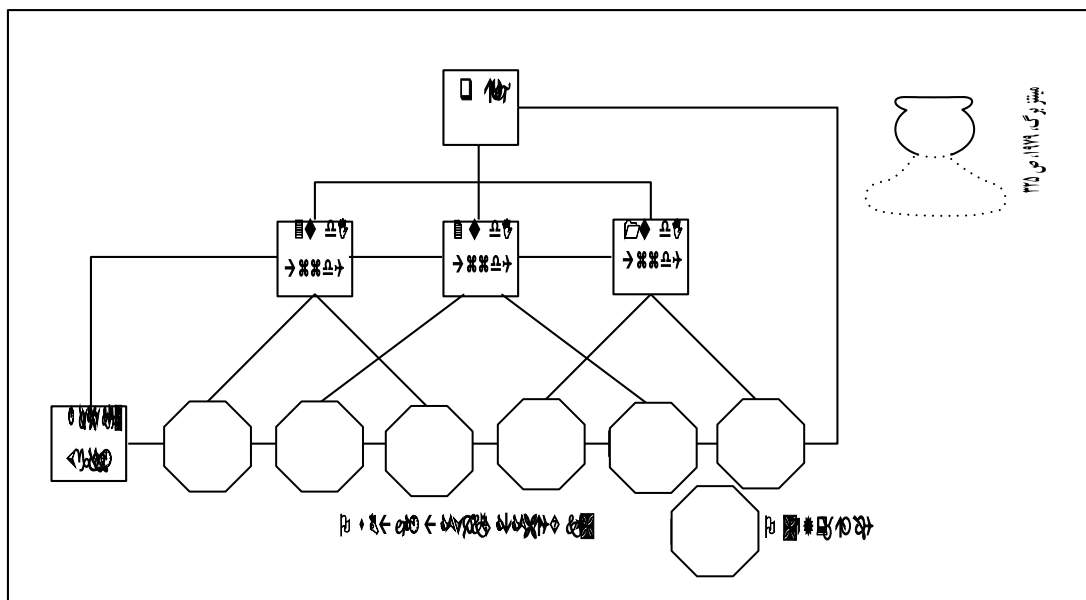
طرفداران این شیوه طراحی بر این باورند که سازمانهای متشکل از گروههای تخصصی ویژه، در مقایسه با سازمانهای اداری بخشهای وظیفه‌ای ثابت، از مطلوبیت بیشتری برخوردارند.

از خصوصیات طراحی ویژه موقت آن است که در آن همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها تقویت می‌شود و اختیارات به کسانی تفویض می‌گردد که برای انجام یک کار ویژه و معین، در شرایط بهتری قرار دارند.

در واقع، در این نوع طراحی برای اصل تاکید می‌شود که «فقط هنگامی می‌توان از حداکثر توان افراد استفاده کرد که شرایط ضروری برای بروز ابتکارات و ابداعات، و برانگیخته شدن حس مسئولیت طلبی و همکاری آنان فراهم آید».

نتایج برخی از مطالعات حاکی از آنند که هر چه ویژگیهای طرح سازمانی به ساختارهای ویژه موقت (ادهو کراسی) بیشتر متمایل شود، از میزان جابه‌جایی، غیبت و ترک خدمات کارکنان کاسته می‌شود و گاهی اوقات میزان بهره‌وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می‌یابد. در سازمان ویژه موقت، روابط کاری نزدیکتری میان کارکنان برقرار می‌شود و به همین خاطر، تمایز میان نیروهای صفی و ستادی تا حد زیادی از میان می‌رود. این سازمانها ساختاری افقی دارند و به صورت کاملاً غیرمتمرکز اداره می‌شوند و از تیمهای کاری و گروههای ضربت استفاده می‌کنند. در سازمانهای ویژه موقت متخصصان و نیروهای انسانی ماهر در قالب گروههای با تخصصهای متنوع همکاری می‌کنند. (نمودار ۱۹-۲).

### نمودار ۱۹-۲: سازمان ویژه موقت (ادهو کراسی)



این ویژگیها برای سازمانهای که موفقیت آنها در محیطهای پیچیده و پویا متکی به استمرار نوآوری است، بسیار مناسب هستند. برای مثال می توان به شرکتهای تولیدکننده نرم افزارها و تجهیزات رایانه ای اشاره کرد که استمرار حیات و موفقیت آنها مستلزم همکاری مستمر متخصصان و پژوهشگران برای نوآوری و فعالیت در زمینه های متعدد است. در این سازمانها تمایز چندانی میان صف و ستاد مشاهده نمی شود، بر سلسله مراتب تاکید نمی گردد و کارکنان معمولاً به صورت تیمی فعالیت می کنند. در نگاره ۲-۲، فهرستی از سوالهای قابل استفاده برای ارزیابی و کنترل طرح سازمانی ارائه شده است.

### نگاره ۲-۲: نکات مهم برای کنترل طراحی سازمان (شمرهورن، ۱۹۹۶، ص ۲۴۵)

فهرستی از سوالها برای کنترل طراحی سازمانی
۱- آیا بین طرح سازمان و مسائل و فرصتهای مهم محیط خارجی تناسب کافی وجود دارد؟
۲- آیا طرح سازمان پشتیبان «اجرای استراتژیها» و «کسب هدفهای عملیاتی مهم» سازمان است؟
۳- آیا طرح سازمان از توسعه فن آوریهای جدید حمایت می کند و استفاده بهینه از آنها را امکان پذیر می سازد؟
۴- آیا طرح سازمانی از انعطاف کافی برای سازگاری با «تغییرات در اندازه سازمان» و «مراحل گوناگون چرخه حیات آن» برخوردار است؟
۵- آیا طرح سازمان از کارکنان حمایت می کند و آنان را توانمند می سازد و امکان استفاده بهینه از استعدادهای آنان را فراهم می آورد؟

### عوامل اقتضایی و طراحی سازمانی

بر اساس نگرش اقتضایی، طرح سازمانی خوب، باید به گونه ای تنظیم شود که از ساختارهای منعطف و پاسخگو به تقاضاهای وضعیتی حمایت کند و امکان بهترین استفاده از منابع را فراهم آورد. در میان عوامل اقتضایی موثر بر شکل گیری ساختار، می توان به موارد ذیل اشاره کرد:

(۱) راهبرد

(۲) فن آوری

(۳) محیط

(۴) اندازه و چرخه حیات سازمان

(۵) قدرت و توان کنترل

(۶) منابع انسانی

## راهبرد (استراتژی)

ماهیت هدفهای کلان و راهبردهای سازمانی بر فراگرد شکل‌گیری ساختار اثر می‌گذارد. پژوهشهایی که در این زمینه صورت گرفته‌اند، معمولاً به کاری که نخستین بار «چند لر» انجام داد بر می‌گردند. چندلر سرگذشت شرکت‌های «دویان»، «جنرال موتورز»، «سیرز» و «استاندارد اویل نیوجرسی» را مطالعه کرد. وی از مطالعات خود چنین نتیجه گرفت که «ساختار تابع استراتژی است»، بنابراین استراتژی باید به منزله یک پیش‌فرض مهم در طراحی سازمان در نظر گرفته شود در واقع اگر سازمانها بخواهند به نتایج مطلوب خود دست یابند باید ساختار خود را برای پشتیبانی از فراگرد نیل به اهداف و اجرای راهبردهایشان مهیا سازند.

اگر راهبرد سازمان گرایش به ثبات داشته باشد و بر این پیش‌فرض استوار باشد که فقط «تغییرات مهم» اندکی در محیط رخ خواهند داد، چنین وضعیتی حاکی از آن است که عملیات سازمان قابل برنامه‌ریزی است و طی فراگردهایی تکراری به اجرا در می‌آید. برای سازمانهایی که از چنین استراتژی‌هایی پیروی می‌کنند، باید از ساختارهایی استفاده شود که روابط داخلی آنها کاملاً مشخص و تعریف شده باشد و بتوان برآیند فعالیتشان را پیش‌بینی کرد، بنابراین از طرحهای سازمانی مکانیکی تر و سازمانهای بوروکراتیک استفاده می‌کنند.

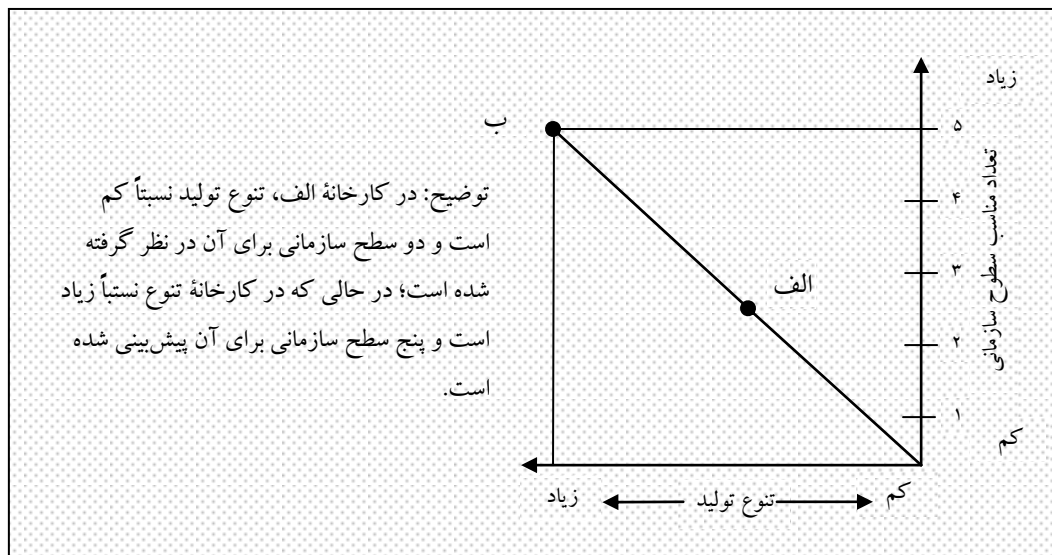
اگر راهبرد سازمان گرایش به رشد داشته باشد، معمولاً سازمان با وضعیتی پیچیده‌تر، سیالتر و نامطمئن‌تر مواجه خواهد شد. تحقق هدفهای عملیاتی چنین سازمانهایی، مستلزم تلاش برای نوآوری و ارائه پاسخهای مقتضی به تحولات محیطی است، زیرا برنامه‌ها و هدفهای عملیاتی این سازمانها در طی زمان در معرض تغییرات قابل ملاحظه‌ای قرار دارند. سازمانهایی که از چنین استراتژی‌هایی پیروی می‌کنند، باید از ساختارهایی انعطاف‌پذیر استفاده کنند که اعمال اصلاحات و ایجاد انطباقهای اجتناب‌ناپذیر را تسهیل کنند، بنابراین از ساختارهای غیرمتمرکز و طرحهای سازمانی ارگانیکی تر استفاده بهره می‌گیرند.

## فن آوری

منظور از فن آوری، ترکیبی از دانش، تجهیزات و روشهای مورد استفاده برای تبدیل منابع ورودی به خروجیهاست، در واقع فن آوری عبارت است از روشها و طرقی که با استفاده از ابزارها، تجهیزات، فنون و دانش و مهارتهای ویژه نیروی انسانی، برای انجام کارها اتخاذ می‌شوند، به این ترتیب، فراگرد تبدیل اطلاعات و مواد خام به کالاهای ساخته شده را فن آوری گویند. دستیابی به بهره‌وری مستلزم دسترسی به فن آوری مناسب است، بنابراین هنگام طراحی ساختار سازمانی، باید ماهیت «فن‌آوریهی اصلی» سازمان را مد نظر قرار داد. نکته دیگر، رابطه تنوع تولید با تعداد مناسب سطوح سازمانی است که باید هنگام طراحی مد نظر قرار گیرد (نمودار ۲۰-۲).

مطالعات وودوارد در اوایل دهه ۱۹۶۰، از مهمترین مطالعاتی است که درباره تناسب فن آروی و ساختار انجام شده است. وی با بررسی بیش از صد شرکت تولیدی، فن آوری اصلی تولیدی را به سه دسته تقسیم کرد: تولید در مقیاس کوچک، تولید انبوه و تولید در فراگرد مستمر.

### نمودار ۲۰-۲: رابطه تنوع تولید و تعداد مناسب سطوح سازمانی



### تولید تکی یا تولید در مقیاس کوچک:

تولید کنندگان کالاهای سفارشی نظیر کارگاههای «دوچرخه‌سازی برای مسابقه»، محصولات متنوعی را در مقیاس کوچک تولید می‌کنند و به مشتریان خود ارائه می‌دهند. در کارگاههای تولید در مقیاس کوچک، هر قلم یا هر دسته از اجناس ممکن است برای انطباق با مختصات موردنظر مشتریان، به گونه‌ای نسبتاً متفاوت با اجناس دیگر ساخته شود. در این کارگاهها تجهیزات ساده‌ای برای تولید به کار می‌روند، ولی کارگران باید از سطوح مهارت عالی برخوردار باشند.

### تولید انبوه:

در فراگردهای تولید مستمر، با تزریق مستمر مواد اولیه محصولاتی بتدریج تکمیل و ارائه می‌شوند، به این ترتیب که مواد اولیه به صورت مایع، جامع، یا گاز وارد یک سیستم تولید کاملاً خودکار و مجهز شده، به کالاهای ساخته شده تبدیل می‌شوند. این سیستمهای مجهز معمولاً با اندکی نیروی انسانی قابل اداره‌اند. برای مثال، کارگاههای خودکار تولید مواد شیمیایی و پالایشگاههای نفت در شمار فراگردهای تولید مستمر قرار می‌گیرند.

وودوارد از مطالعات خود چنین نتیجه گرفت که باید میان فن آوری و ساختار تناسب کافی موجود باشد تا سازمان به موفقیت نایل گردد. در آن زمان کارگاههای موفق «تولید در مقیاس کوچک» و «فراگرد تولید مستمر» از ساختار منعطف‌تری بهره‌مند بودند، درحالی که کارگاههای موفق در تولید انبوه، از

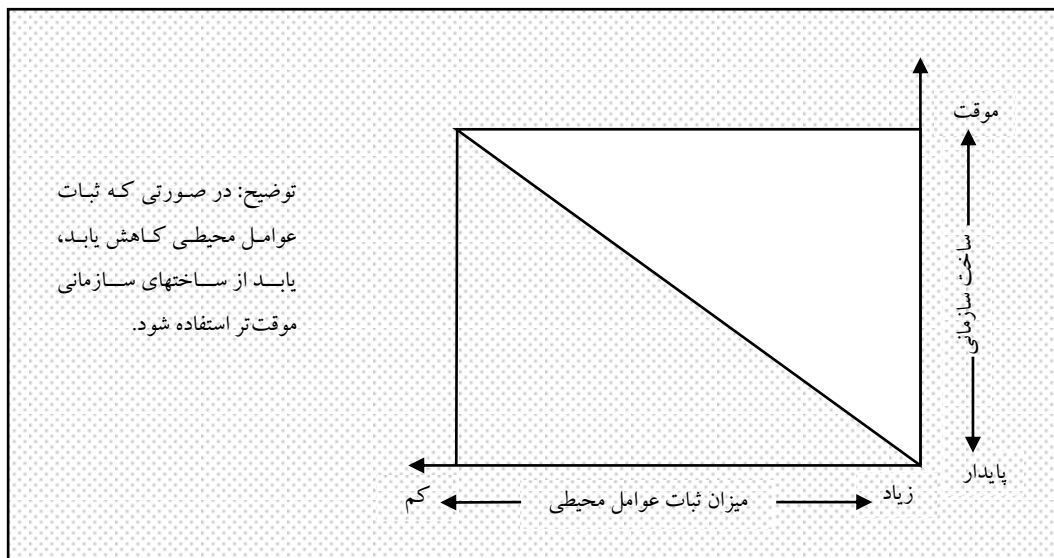


ساختارهای مکانیکی تر استفاده می کردند. براساس این تحقیق می توان گفت که فن آوری الزاماتی را بر ساختار تحمیل می کند، بنابراین باید آن را از عامل تعیین کننده ساختار سازمان محسوب کرد.

### محیط

منظور از محیط سازمان عواملی است که در خارج از سازمان قرار دارند ولی بر عملکرد آن تاثیر دارند. ماهیت محیط، به ویژه از حیث میزان ثبات یا تلاطم باید در هنگام طراحی سازمانی، مد نظر قرار گیرد. اگر محیط آرامتر باشد و تحولات آن بهتر قابل پیش بینی باشد، مدیر می تواند سازمان را بر مبنای وظایف و فراگردهای پایدار طراحی کند، در حالی که اگر محیط ناپایدار و متلاطم باشد، استفاده از ساختهای موقت و قابل انعطاف برای انجام وظایف مقطعی و کوتاه مدت، مطلوبتر خواهد بود. (نمودار ۲۱-۲)

### نمودار ۲۱-۲: تناسب میزان ثبات عوامل محیطی و پایداری ساخت سازمانی



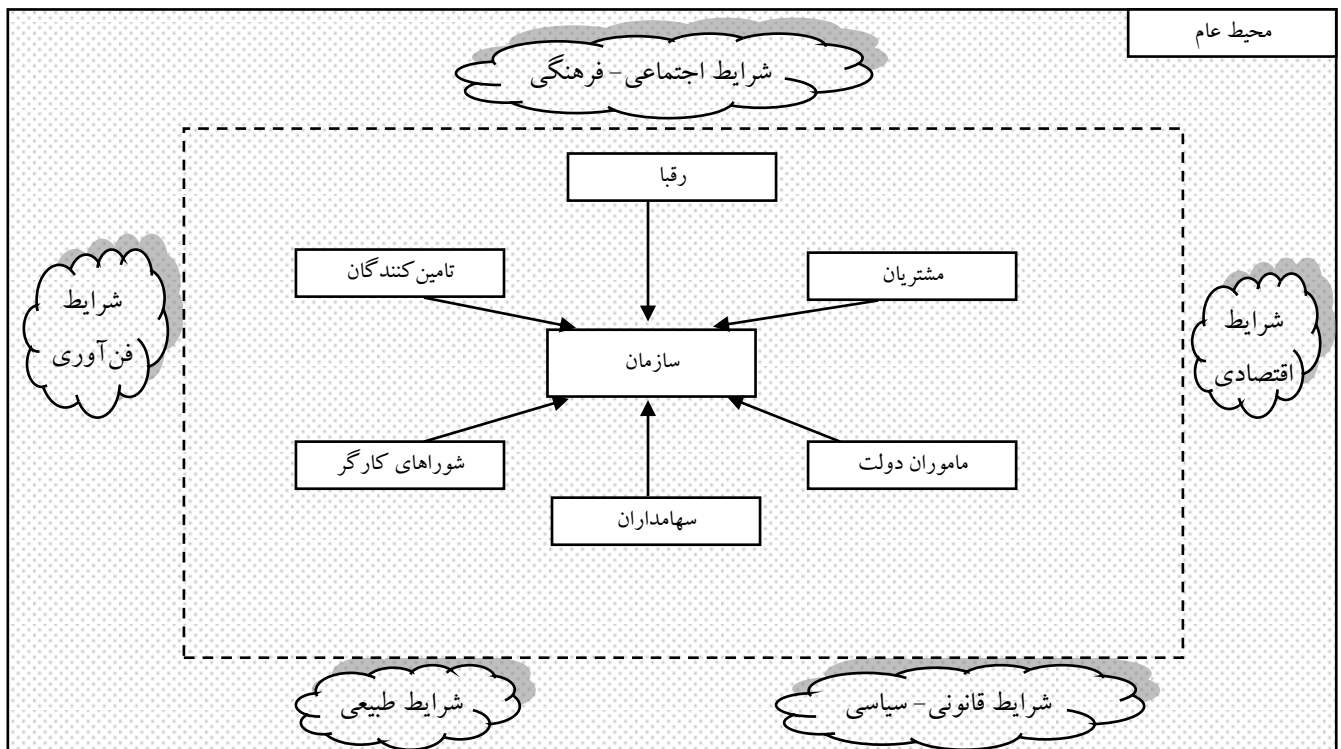
البته باید عوامل موثر در محیط خاص و محیط عام سازمان را با میزان عدم اطمینانی که به همراه دارند، مد نظر قرار داد. منظور از محیط عام، مجموعه ای از شرایط و ویژگیهای محیط خارجی است که امور «اقتصادی»، «اجتماعی- فرهنگی»، «قانونی - سیاسی»، «فن آوری»، «طبیعی»، و نظایر آن را در بر می گیرد (نمودار ۲۲-۲) تفاوت موقعیت سازمانهای مختلف از حیث این عوامل، به ویژه هنگامی نمایان می شود که سازمان مذکور در سطح بین المللی فعالیت داشته باشد، زیرا شرایط محیط عام در کشورهای مختلف، تا حد زیادی متفاوت است.

منظور از محیط خاص، مجموعه سازمانها، واحدها، گروهها و افرادی است که سازمان باید با آنها تعامل داشته باشد تا بتواند «به حیات خود ادامه دهد» و «رشد کند». برخی از عناصر یا عوامل مهمی که در

محیط خاص به طور مستقیم بر عملیات روزانه سازمان اثر می گذارند، عبارتند از: مشتریان، تامین کنندگان، رقبا، و ماموران دولت.

اگر محیط از عوامل نسبتاً پایدار و قابل پیش بینی تشکیل شده باشد، گفته می شود «محیط مطمئن است». در چنین محیطی سازمان می توان با ایجاد برخی تغییرات نسبتاً جزئی و قابل پیش بینی در ساختار و فراگرد تولید خود، در طی زمان موفق باشد. برای چنین شرایطی، استفاده از سازمانهای بوروکراتیک و طرحهای مکانیکی بسیار مناسب است.

## نمودار ۲۲-۲: محیطهای عام و خاص سازمان



هر چه محیط از عوامل پویاتری تشکیل شده باشد و پیش بینی رفتار عوامل محیطی دشوارتر باشد، محیط نامطمئن تر است. در چنین محیطی سازمان به طور مکرر با تغییرات پیش بینی نشده مواجه می شود، به طوری که تصمیم گیرندگان غافلگیر می شوند، در نتیجه سازمانها باید به گونه ای انعطاف پذیر طراحی شوند تا بتوانند حتی در دوره های زمانی نسبتاً کوتاه نیز به نحو مناسبی پاسخگوی تحولات محیطی باشند. برای فعالیت این گونه محیطها، استفاده از سازمانهای انطباقی و طرحهای ارگانیک، مناسبتر است.

## اندازه و چرخه حیات

«اندازه سازمان» که معمولاً برحسب تعداد کارکنان سنجیده می شود نیز عامل مهمی است که باید در طراحی سازمان مدنظر قرار گیرد. طبق تحقیقات انجام شده، سازمانهای بزرگتر معمولاً از ساختارهای

مکانیکی تر استفاده می‌کنند، هر چند که استفاده از چنین ساختارهایی، همواره بهترین نتیجه را در بر نخواهد داشت. (بلو و شونر، ۱۹۷۱، ص ۲۴۷)

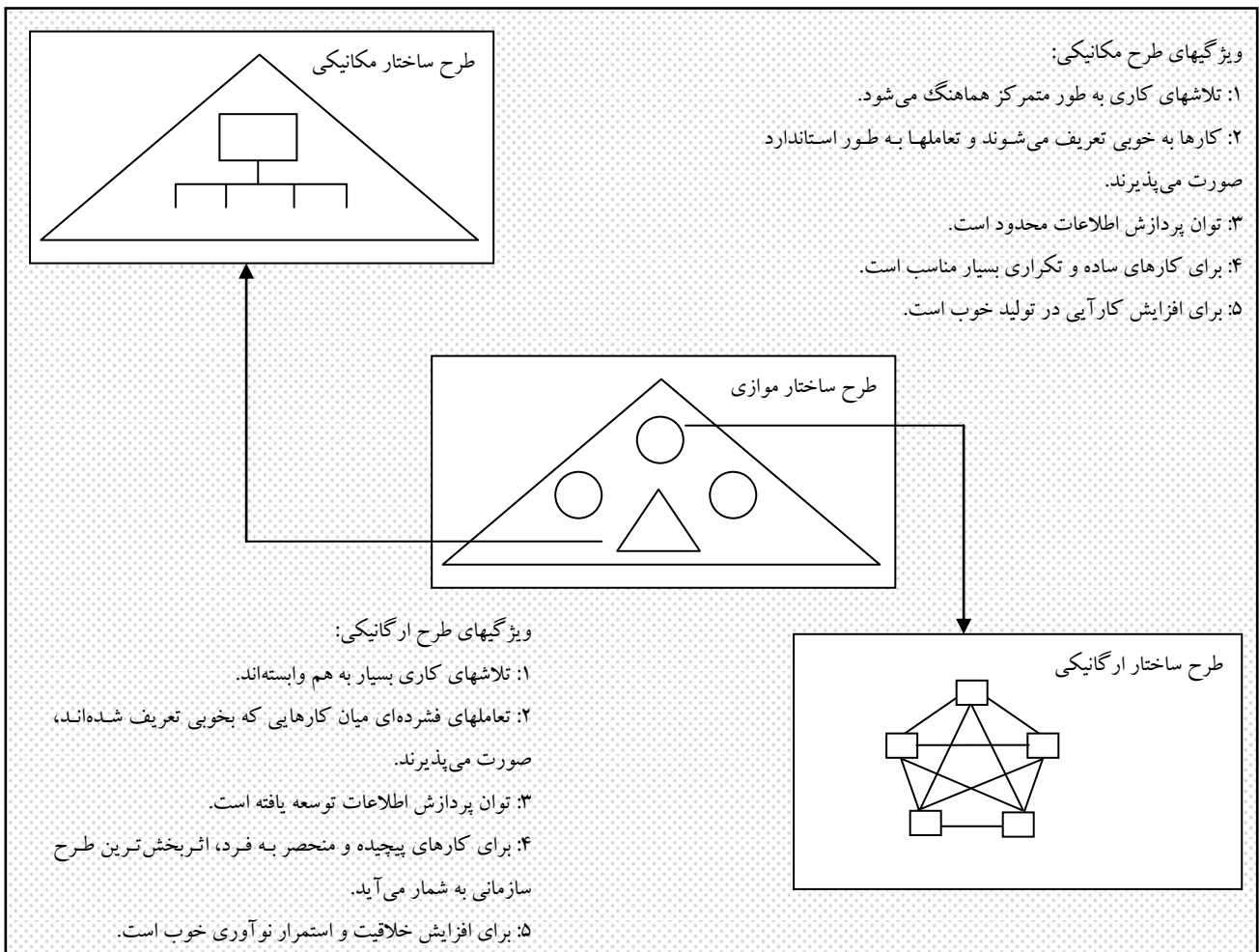
شناخت «ویژگیهای تعیین کننده ساختار» در هر مرحله از چرخه حیات یا مراحل گوناگون رشد و تکامل سازمان در طی زمان، برای مدیران و طراحان سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. البته الگوهای واقعی تکامل از سازمانها، با هم تفاوت دارند؛ ولی بیشتر سازمانها چهار مرحله، تولد، جوانی، میانسالی و بلوغ را طی می‌کنند. در مرحله تولد، معمولاً بنیانگذار سازمان، آن را اداره می‌کند. سازمان نسبتاً کوچک است و ساختار بسیار ساده‌ای دارد. در دوره جوانی با تقسیم مسئولیت میان تعداد بیشتری از افراد، سازمان سرعت رشد می‌کند و ساختار ساده تحت تاثیر نیروهایی برای تغییر قرار می‌گیرد. در دوران میانسالی، سازمان از حیث اندازه نیز بزرگتر می‌شود و از ساختاری پیچیده‌تر و رسمی‌تر استفاده می‌کند در این دوران تعداد سطوح سلسله مراتب سازمان افزایش می‌یابد و با توسعه اندازه سازمان، کنترل آن دشوارتر می‌شود. در مرحله بلوغ، اندازه سازمان تثبیت می‌شود و ساختار سازمان معمولاً مکانیکی می‌شود. در این مرحله خطر راحت‌طلبی کارکنان، حفظ موقعیت سازمان در بازارهای رقابتی را تهدید می‌کند؛ بنابراین برای ایجاد تحرک در کارکنان، باید خلاقیت و نوآوری را تشویق کرد. تکیه سازمان به حفظ ثبات از طریق تثبیت رویه‌ها، روشها و مقررات، ممکن است آن را دچار رکود سازد. بنابراین باید برای مدیریت اثربخش سازمانهای بزرگ در مرحله بلوغ، تدابیری مناسب اتخاذ شوند.

یکی از راههای برخورد با مساله «اندازه بزرگ» سازمان، کوچک سازی است، بدین معنی که مدیر باید برای کاهش قلمرو عملیات و تعداد کارکنان سازمان اقدام کند. از این روش، معمولاً هنگامی استفاده می‌شود که مدیر عالی سازمان مجبور می‌شود به سرعت برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها تصمیم بگیرد.

نکته حایز اهمیت آن است که معمولاً مدیران توانمند، در بسیاری از سازمانها برای غلبه بر مساله «اندازه بزرگ سازمان» از راههای نسبتاً مشابهی استفاده می‌کنند. بدین ترتیب که به واحدهای کوچک تحت امر خود، استقلال قابل ملاحظه‌ای می‌دهند تا در جهت منافع سازمان بزرگ خود عمل کنند. همچنین با استفاده از «ساختارهای موازی» ایجاد شده بر مبنای طرحهای سازمانی ترکیبی «مکانیکی و ارگانیکی»، برای پاسخگویی همزمان به نیازهای «کارآیی تولید» و «استمرار نوآوری» فعالیت می‌کنند. همچنین استفاده از ساختارهای موازی منعطف و غیرمنعطف، نظیر ساختار تیمی، از راههای دیگری است که برای اداره موفق سازمانهای بزرگ مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین گاهی از «کارآفرینی سازمانی» برای فائق آمدن بر مسائل ناشی از اندازه بزرگ سازمان و افزایش خلاقیت و نوآوری در آن استفاده می‌شود. (نمودار ۲۳-۲)

## نمودار ۲۳-۲: رابطه ویژگیهای طرحهای سازمانی مکانیکی و ارگانیکی به کارآیی و نوآوری در تولید

(با توجه به قابلیت‌های استفاده از ساختار موازی گروهی و تیمی برای استفاده همزمان از مزایای طرحهای مکانیکی و ارگانیکی)



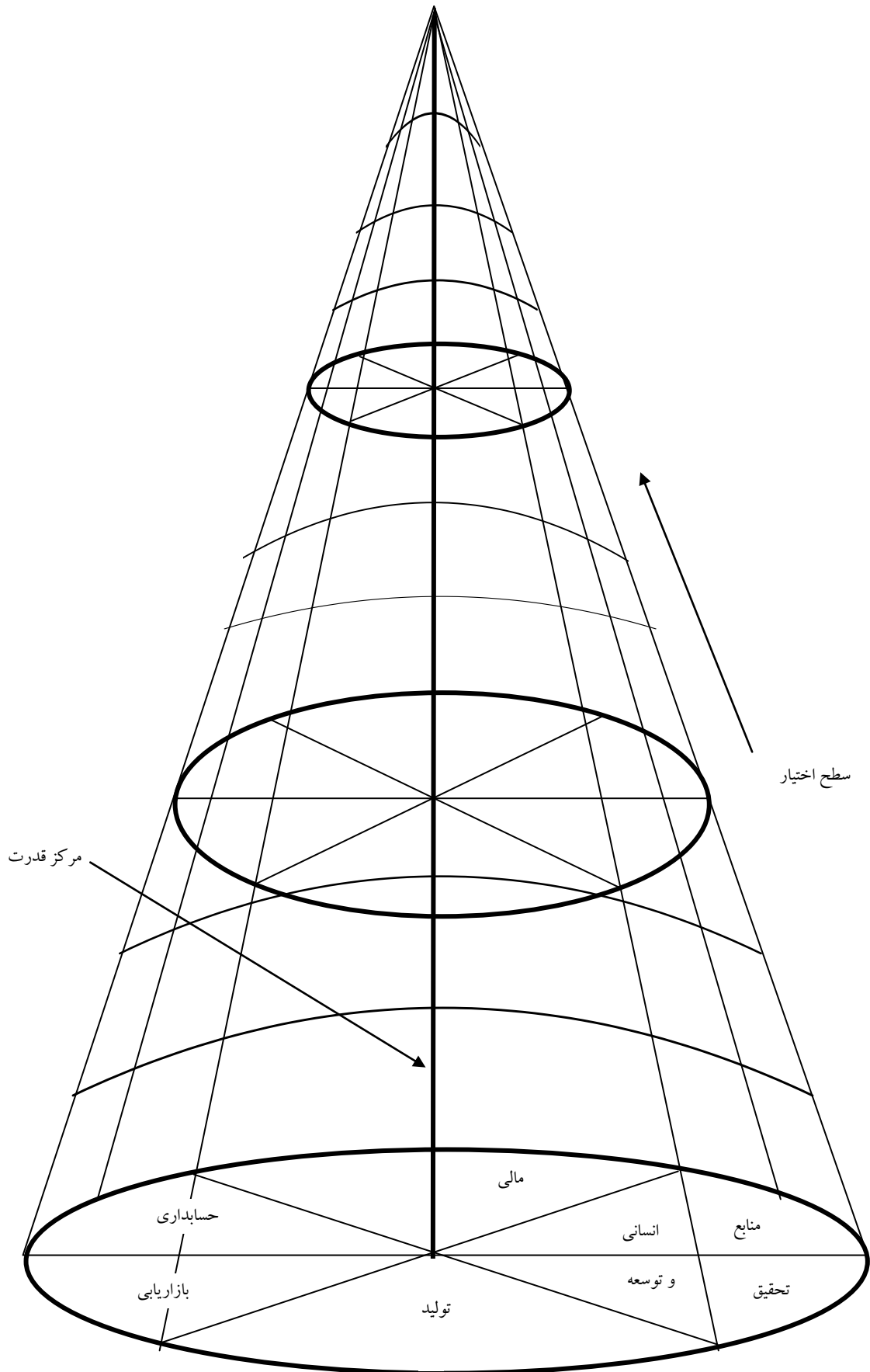
### قدرت و توان کنترل

قدرت در سازمان بر توان افراد در اثرگذاری بر جریان اتخاذ تصمیم دلالت دارد. بخشی از این قدرت که از منصبهای سازمانی افراد ناشی می‌شود، اختیار نامیده می‌شود. اختیار همراه منصب سازمانی است. قدرت ابعاد سه‌گانه‌ای دارد، یعنی گاهی از «وظیفه»، گاهی از «سلسله مراتب»، و گاهی از «در مرکز بودن» سرچشمه می‌گیرد، در حالی که اختیار فقط از جایگاه فرد در سلسله مراتب منصبهای سازمانی ریشه می‌گیرد. قدرت فرد هم به جایگاه وی در سلسله مراتب عمودی و هم به فاصله وی از مرکز یا هسته قدرت سازمانی بستگی دارد. در مرکز اصلی قدرت با خطی عمودی که از راس مخروط سازمان تا مرکز قاعده آن امتداد یافته، نشان داده شده است. این نمودار بر دو واقعیت مهم تاکید دارد:

۱- هر چه فرد از سلسله مراتب سازمان بالا می‌رود، به هسته مرکزی قدرت نزدیکتر می‌شود

۲- برای اعمال قدرت، داشتن اختیار ضرورت ندارد، زیرا فرد می‌تواند به طور افقی به طرف هسته مرکزی حرکت کند و بدون اینکه ارتقاء یافته باشد اعمال قدرت نماید؛ برای مثال، روسای دفاتر مدیران عالی معمولاً از قدرت قابل توجهی برخوردارند، ولی اختیار چندانی ندارند. البته قدرت ممکن است در هر سطح از سازمان وجود داشته باشد، برای مثال ممکن است علاوه بر مدیران، کارکنان عادی نیز برحسب میزان کنترلشان بر منابع، قدرت پاداش و تنبیه داشته باشند، نظیر بسیاری از کارکنان که با کسب دانش و مهارت، از یک پایگاه قوی قدرت تخصصی و خبرگی بهره‌مند می‌شوند.

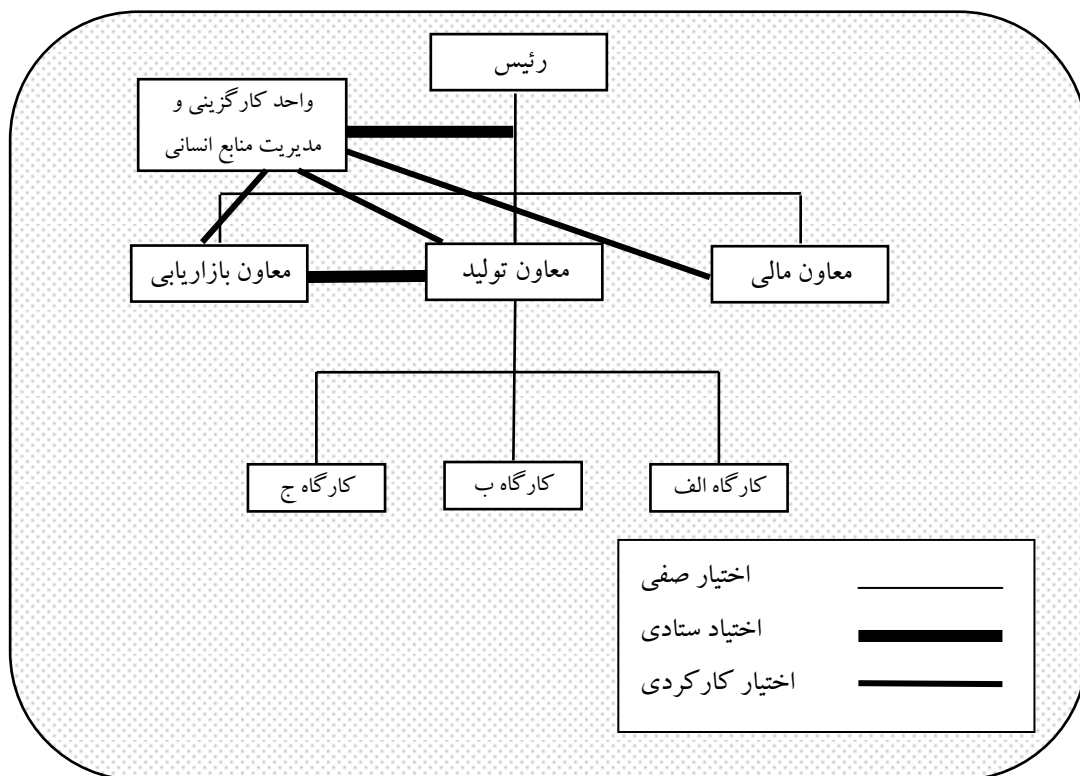
## نمودار ۲۴-۲: رابطه اختیار و قدرت



در هر سازمان سه نوع اختیار وجود دارد: ۱: اختیار صفی، ۲: اختیار ستادی، ۳- اختیار کارکردی منظور از اختیار صفی، رابطه‌ای است که میان رئیس و مرئوس در سازمان برقرار است. رئیس هر واحد سازمانی برای هدایت فعالیت کارکنان تحت امرش از اختیارات صفی خود استفاده می‌کند. جریان اعمال اختیارات صفی، ساده و مستقیم است و با عنایت به اصول وحدت فرماندهی و خط فرمان شکل می‌گیرد.

اختیار ستادی، ماهیتی مشورتی دارد. مدیرانی که اختیار ستادی دارند، بر مبنای بازرسی و ارزشیابی واحدهای مختلف، توصیه‌هایی به مدیران صفی ارائه می‌کنند. این افراد حق ندارند که به طور مستقل توصیه‌های خود را اجرا کنند و در صورت لزوم، مدیران صفی به این امر مبادرت می‌کنند. مدیران بخش منابع انسانی، امور حقوقی، حسابداری، پردازش اطلاعات و نظایر آن از اختیارات ستادی برخوردارند و با کارهایی نظیر ارائه مشورت و خدمات تخصصی، ارائه پیشنهاد در زمینه‌های مختلف، انجام مطالعات ویژه، و پیگیری فعالیتهای سایر واحدها، به مدیران صفی کمک می‌کنند. نمودار ۲۵-۲.

### نمودار ۲۵-۲: انواع اختیار



منظور از اختیار کارکردی، رابطه‌ای است که به موجب انجام وظایف یک فرد یا واحد، با افراد یا واحدهای دیگر برقرار می‌شود. بدین ترتیب بخشهایی که تحت سرپرستی مستقیم فرد یا واحد مذکور قرار

ندارند، تحت هدایت آن قرار می‌گیرند. برای مثال واحد کارگزینی و منابع انسانی از سایر واحدها می‌خواهد تا رویه‌ها، خط‌مشیها، یا اقدامهای خاصی را به اجرا در آورند، نظیر اینکه به واحدهای صنفی اجازه می‌دهد تا به شیوه‌های معینی به استخدام افراد بپردازند یا برای افزایش حقوق و دستمزد آنها اقدام کنند یا آنها را موظف به رعایت مقررات ایمنی می‌سازد.

نحوه توزیع قدرت و اختیار در سازمان، ساختار سازمانی را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. حتی ساخت قدرت در گروههای غیررسمی نیز بر ساختار سازمان اثر می‌گذارند.

اطلاعات نیز از منابع مهم اعمال قدرت محسوب می‌شود. کسانی که به اطلاعات دسترسی دارند و می‌توانند کنترل منابع حیاتی را در اختیار داشته باشند، بهتر می‌توانند سازمان را تحت تاثیر قدرت خود قرار دهند. برخی از مدیران در حدود ۸۰ درصد از وقت خود را به تبادل اطلاعات اختصاص می‌دهند. سیستمهای کنترل سازمانی به طور جدی به جریانهای اطلاعاتی وابسته‌اند و مدیران برای کنترل و حفظ انسجام خود به اطلاعات دقیق و به موقع نیاز دارند.

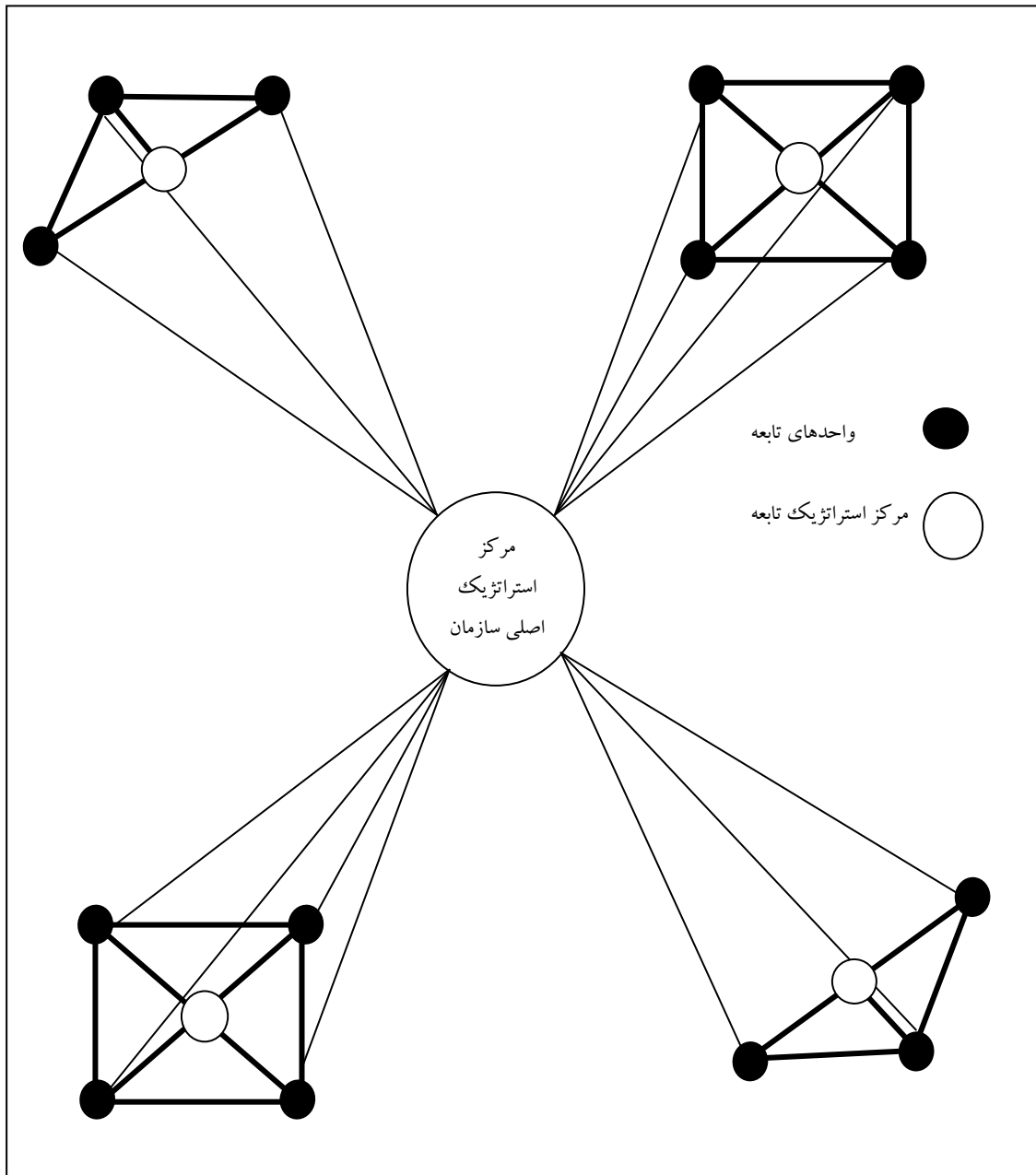
پژوهشگران چهارچوبهایی را برای تشریح فراگردهای کنترل و جریانهای اطلاعات در سازمان ارائه کرده‌اند و دو موضوع مهم یعنی «میزان اطلاعات» و «غناى اطلاعات» را مد نظر قرار داده‌اند. بدین ترتیب با رویکردی اقتضایی، تفاوت‌های سازمانها از حیث میزان نیاز به اطلاعات کافی و دقیق مد نظر قرار می‌گیرد. این امر نیز نحوه طراحی ساختار سازمانی و سیستمهای پشتیبانی تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

به طور کلی، هر چه ابهام مدیران در کارهایشان افزایش می‌یابد، بر نیاز آنها به «اطلاعات غنی‌تر و بیشتر» افزوده می‌شود. مدیرانی که کارهای آنها ساختار یافته و روشن است، معمولاً به اطلاعات دقیق و کمی نیاز دارند. نیاز به اطلاعات در سطوح مختلف سازمان، متفاوت است. مدیران عالی معمولاً به اطلاعات غنی و توصیفی در مورد محیط خارجی نیاز دارند؛ ولی مدیران سطح عملیاتی به اطلاعات دقیق و تفصیلی در مورد محیط داخلی سازمان نیازمندند.

بعلاوه، به موجب بروز تحولات شگفت‌انگیز در فن‌آوری پردازش اطلاعات توسط کامپیوتر، به ویژه در زمینه افزایش توان جمع‌آوری و پردازش انبوه اطلاعات سازمانی، امکان ایجاد تغییرات قابل توجهی در طراحی سازمان فراهم گردیده است. فن‌آوری اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی امکان توسعه ساختارهای شبکه‌ای را برای سازمانها فراهم کرده است (نمودار ۲۶-۲). با توسعه فن‌آوری اطلاعات، استراتژیهای رقابتی به منظور تسهیل ارتباطات و مراوده با مشتریان و تامین کنندگان مواد اولیه تعدیل می‌شوند، نسبت کارکنان حرفه‌ای در سازمان افزایش می‌یابد و بر پیچیدگی ساختار سازمان افزوده می‌شود.



## نمودار ۲۶-۲: شبکه استراتژیک توزیع شده



### منابع انسانی

سازمانهای امروزی باید ضمن مواجهه با معضل برنامه‌ریزی فعالیتهای روزانه و تکراری خود، پاسخگوی نیاز به نوآوری و تغییر برای انطباق با تحولات سریع محیطی باشند؛ در واقع همه سازمانها، به منزله سیستمهایی باز، باید رفتار خود را به گونه‌ای تنظیم کنند تا ضمن حفظ تعادل، برای رشد و توسعه از طریق

تغییر وضع موجود تلاش شود. در نظم طبیعی موجود، پدیده‌ها بیشتر متمایل به تغییرند، بنابراین سازمانها باید برای دستیابی به ترکیب مناسبی از ثبات و تغییر تلاش کنند تا ضمن برنامه‌ریزی کارهای تکراری، امکان نوآوری در کارها نیز تسهیل گردد. برای حل این دوگانگی، راه‌حلهایی ارائه شده‌اند؛ نظیر استفاده از طرحهای ارگانیکی به جای طرحهای مکانیکی، ایجاد واحدهای مستقل برای ایجاد و توسعه فکرهای جدید، استفاده از فنون تحول و توسعه سازمان، یا ایجاد تیمهایی برای انجام کارهای متهورانه. به این ترتیب، منابع انسانی سازمان و ماهیت تمایلات آنها، از جمله عواملی محسوب می‌شوند که تاثیر مهمی بر نحوه طراحی ساختار سازمانی دارند، طرح سازمانی خوب باید ساختارهای مناسبی برای حمایت از منابع انسانی سازمانی در دستیابی به عملکرد عالی و کسب رضایت خاطر ایجاد کند. در نظریه نوگرایی در مدیریت، ضمن توجه به روابط میان افراد و ساختار این موضوع مطرح می‌شود که همواره باید میان ساختهای سازمانی و نیروی انسانی سازمان، در حد مطلوبی سازگاری وجود داشته باشد.

## مروری بر مطالب فصل دوم

### پرسش و پاسخ

الف) آنچه در مورد فراگرد سازماندهی رسمی می‌دانید، بنویسید.

۱- قصور در تعریف دقیق روابط سازمانی، ممکن است موجب کاهش کارآئی و بروز ابهام و سردرگمی در سازمان شود.

۲- هر چه مجموعه وظایف افراد گروههای کاری در سازمان، به طور دقیقتری تعریف شود، انجام وظایف مذکور به نحو آسانتر و بهتری امکان پذیر می‌گردد.

۳- نظریه پردازان کلاسیک معتقد بودند برای سازماندهی باید چهار مرحله طی شود :

تقسیم کل سازمان به چند بخش عمده (تقسیم بندی افقی)، ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات هر سطح (تقسیم بندی عمودی)، مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی)، جایابی برای کارکنان و تثبیت نیروها

۴- برای تقسیم بندی افقی باید سه مرحله طی شود: تقسیم بندی کارها و فعالیتهای بر حسب وظایف عمده سازمان، طراحی ادارهها، و طراحی واحدهای پشتیبانی

۵- برای تقسیم بندی عمودی باید هفت مرحله طی شود: تنظیم طرح سلسله مراتب سازمانی، تعیین حیطة نظارت افراد، مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد، تنظیم روابط رئیس و مرئوس، تعیین نوع و حدود اختیارات افراد، تنظیم روابط صف و ستاد، و تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز.

۶- برای ترکیب افقی باید موارد ذیل را مد نظر قرار داد: راهنمای سازمان، ماهیت وظایف تخصصی، رویه های موجود، گروههای کار دائمی و شوراها و وضعیت گروههای کاری موقت در سازمان

۷- جایابی برای کارکنان و تثبیت نیروها با استفاده از موارد ذیل انجام می‌شود: طرح کلی تقسیم کار بین افراد، شرایط احراز هر شغل، شرح مشخصات مشاغل و قوانین و مقررات موجود

۸- برای سازماندهی گاهی از «روش سازماندهی از پایین به بالا» و گاهی «روش سازماندهی از بالا به پایین» استفاده می‌شود.

۹- با تقسیم بندی افقی و عمودی بر حسب تفاوت شکل و ماهیت وظایف سازمانی مختلف، سازمان در قالب بخشهای وظیفه ای عمده تقسیم بندی می‌شود.

۱۰- ابتدا با استفاده از روشها و شیوه های گوناگون طراحی، وظایف عمده سازمان در قالب وظیفه ای جزئی تر تقسیم بندی می‌شوند.

۱۱- سپس با مشخص شدن سلسله مراتب قدرت و تجارت در سازمان، سطوح سازمانی مختلف شکل می‌گیرند.

۱۲- در فراگرد سازمانی، از دو مفهوم مهم «تجزیه» و «ترکیب»، برای تفکیک واحدهای سازمانی و هماهنگ ساختن آنها استفاده می‌شود.

ب) منظور از طراحی واحدهای سازمانی چیست؟ توضیح دهید.

۱- فراگرد ایجاد واحدهایی نظیر اداره‌ها، بخشها، و شعبه‌های یک سازمان را طراحی واحدهای سازمانی می‌گویند.

۲- خرده واحدهای اداری، به منزله حاصل فراگرد طراحی واحدهای سازمانی، به روشهای گوناگون دسته‌بندی می‌شوند.

۳- انتخاب روش دسته‌بندی به نحوه نگرش مدیر و طراح بستگی دارد، برای مثال اگر طراح با نگرش مردم شناسانه یا جامعه شناسانه با موضوع برخورد کند، روش دسته‌بندی او با روش مدیران دولتی و تحلیلگران تجاری تفاوت خواهد داشت.

۴- برای طراحی واحدهای سازمانی، عوامل متعددی به منزله مبنای تفکیک مورد استفاده قرار می‌گیرند که عبارتند از: «وظایف سازمان»، «محصولات یا خدمات یا برنامه‌ها»، «فراگردها یا مراحل انجام کار»، «نواحی و مناطق جغرافیایی»، «انواع مشتریان و ارباب رجوع»، «بازارها یا مشتریان نهایی»، و «زمان فعالیت یا نوبتهای کاری».

ج) سازماندهی بر مبنای وظیفه چه ویژگیهایی دارد؟

۱- سازماندهی بر مبنای وظیفه، از قدیم‌ترین و متداولترین روشهای سازماندهی به شمار می‌آید که طی آن، واحدهای سازمانی را بر مبنای وظایف اصلی سازمان طراحی و ایجاد می‌کنند.

۲- مزایای سازماندهی بر مبنای وظیفه عبارتند از: افزایش کارایی واحدها و تشکیلات سازمانی، ارتقاء سطح تخصصی نیروها، و تسهیل آموزش نیروی انسانی و کاهش هزینه آن

۳- معایب سازماندهی بر مبنای وظیفه عبارتند از: تنزل کارایی کل سازمان تا حد ضعیف‌ترین واحد سازمانی، دشواری ارزیابی کار واحدها، لوٹ شدن مسئولیتها، کاهش انعطاف‌پذیری، افزایش تضاد میان واحدها، کاهش امکان پرورش مدیران چند بعدی

۴- در سازماندهی بر مبنای وظیفه، افرادی که دارای مهارتهایی مشابهند و فعالیتهای مشابهی نیز انجام می‌دهند، تحت نظر یک مدیر قرار می‌گیرند.

۵- در صورت سازماندهی بر مبنای وظیفه، سازمان از بخشهای وظیفه‌ای متعددی نظیر تولید، فروش، مالی و نظایر آن تشکیل می‌شود.

د) سازماندهی بر مبنای محصول چه ویژگیهایی دارد؟

۱- در سازماندهی بر مبنای محصول، واحدهای سازمانی بر مبنای انواع محصولات و خدمات سازمان طراحی و ایجاد می‌شوند، به طوری که هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین باشد.

۲- مزایای سازماندهی بر مبنای محصول عبارتند از: افزایش استقلال نسبی واحدها، متمرکز شدن شدن بر افزایش سودآوری در هر واحد، افزایش قابلیت ارزیابی عملکرد مدیران، بهبود هماهنگی، فراهم شدن زمینه آموزشهای استاندارد و چند بعدی برای مدیران کل آینده، بهبود سازماندهی و مدیریت در سازمانهای ارائه کننده محصولات و خدمات متنوع.

۳- معایب سازماندهی بر مبنای محصول عبارتند از: افزایش نیاز به مدیران و سرپرستان چند بعدی، کاهش امکان ارائه خدمات تخصصی متمرکز، دشوار شدن کنترل و هماهنگی، تضعیف گروههای تخصصی.

ه) سازماندهی بر مبنای فراگرد چه ویژگیهایی دارد؟

۱- در سازماندهی بر مبنای فراگرد، فعالیتهای سازمان را با توجه به «فراگرد تولید» یا «وسایل مورد نیاز برای تولید» دسته‌بندی می‌کنند.

۲- در سازماندهی بر مبنای فراگرد، مجموعه‌ای از افراد و تجهیزات، به طور جمعی به انجام عملیاتی خاص در یک بخش، مبادرت می‌کنند.

۳- معمولاً واحدهایی که فراگرد تولید، امور مالی، حسابداری، منابع انسانی و نظایر آن در آنها انجام می‌شوند، به منزله سطح دوم تفکیک مد نظر قرار می‌گیرند، در سطح اول معمولاً سازمان را در قالب واحدهای ناحیه‌ای تفکیک می‌کنند.

و) سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی چه ویژگیهای دارد؟

۱- در سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی، فعالیت‌های سازمان در هر منطقه یا هر ناحیه گروه بندی می‌شود و تحت نظر یک مدیر قرار می‌گیرد.

۲- اگر هدف سازمان جلب مشارکت مسئولان محلی در تصمیم‌گیریها و بهره‌گیری از امکانات اقتصادی در سطح محل باشد، استفاده از این روش سازماندهی مطلوب است.

۳- مزایای سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی عبارتند از: مشخص شدن حدود مسئولیت مدیران در سطح مناطق، تاکید بر مسائل محلی، استفاده از فرصتهای محلی، افزایش هماهنگی فعالیتها در سطح محل، و ایجاد شرایط مطلوب کارآموزی برای مدیران کل

۴- معایب سازماندهی بر مبنای منطقه جغرافیایی عبارتند از: سرمایه‌گذاری بیش از حد، نیاز سازمان برای پرورش مدیران ماهر، کاهش امکان ارائه خدمات متمرکزتر و با صرفه‌تر، دشوارتر شدن کنترل و هماهنگی در سطح کل سازمان.

ز) سازماندهی بر مبنای نوع مشتری چه ویژگیهایی دارد؟

- ۱- سازماندهی بر مبنای نوع مشتری، در بسیاری از سازمانها متداول است.
- ۲- این تقسیم‌بندی معمولاً در سطوح پایینتر از ردهٔ میانی سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۳- مزایای سازماندهی بر مبنای نوع مشتری عبارتند از: افزایش تاکید بر رفع نیاز مشتریان، افزایش سطح رضایت مشتریان، و افزایش مهارت کارکنان در رسیدگی به امور مشتریان
- ۴- معایب سازماندهی بر مبنای نوع مشتری عبارتند از: افزایش مشکلات هماهنگی به دلیل ضرورت پاسخگویی به نیازهای مشتریان، افزایش نیاز به مدیران و کارکنان ماهر برای رسیدگی مطلوب به امور هر گروه از مشتریان، و دشوار بودن «تفکیک مشتریان و متمایز ساختن آنها».

ح) سازماندهی بر مبنای نوع بازار، چه ویژگیهایی دارد؟

- ۱- در سازماندهی بر مبنای نوع بازار، سازمان را براساس انواع بازار یا مجاری بازاریابی تقسیم‌بندی می‌کنند.
- ۲- مزایای سازماندهی بر مبنای نوع بازار عبارتند از: امکانپذیر شدن تمرکز بر بازارها و مجاری بازاریابی، و توسعه فعالیتهای بازاریابی
- ۳- معایب سازماندهی بر مبنای نوع بازار عبارتند از: دشوار شدن تمرکز بر سودآوری یا افزایش تولید، دشوار شدن ترغیب مصرف‌کنندگان به مصرف یک نوع کالا، دشوار شدن تعیین قیمت تمام شده محصول، دشوار شدن ایجاد هماهنگی میان بخشهای «تحقیق و توسعه» و «طراحی و مهندسی محصول» و «تولید» در بازارهای متعدد.

ط) سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت، چه ویژگیهایی دارد؟

- ۱- در این نوع سازماندهی، فعالیتها را بر مبنای زمان انجام آن دسته‌بندی می‌کنند.
  - ۲- سازماندهی بر مبنای زمان فعالیت، از قدیمی‌ترین شیوه‌های سازماندهی است که معمولاً برای نوبت کاری در سطوح عملیاتی، به کار می‌رود.
- ی) استفاده از الگوهای ترکیبی برای سازماندهی چه ضرورتی دارد؟
- ۱- بندرت امکان دارد که صرفاً با استفاده از یک روش سازماندهی بتوان همهٔ سطوح یک سازمان را به نحو مناسبی سامان داد.

۲- سازمانها معمولاً آمیزه‌ای از روشهای سازماندهی را به کار می‌گیرند.

ک) مزیت نگرش پویا به طراحی واحدهای سازمانی چیست؟ الگوی مناسب برای سازماندهی چگونه انتخاب می‌شود؟

- ۱- الگوی سازماندهی باید بر مبنای اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط ویژهٔ محیطی، و موقعیت «فنی و راهبردی» سازمان انتخاب شود.

۲- بهره‌مندی از نگرش پویا در سازماندهی، منجر به ایجاد ساختارهایی منعطف و کارآ برای سازمانها شده است.

ل) سازماندهی بر مبنای پروژه چه ویژگیهایی دارد؟

- ۱- در سازماندهی بر مبنای پروژه، کل سازمان به بخشهایی مستقل تقسیم می‌شود.
  - ۲- از محاسن سازماندهی بر مبنای پروژه آن است که از تسری ضعف عملکرد یک واحد از سازمان به کل آن جلوگیری می‌کند، برخی از مشکلات ناشی از کندی ارتباطات را رفع می‌کند، و کنترل ارزیابی عملکرد واحدهای مسئول انجام پروژه‌ها را تسهیل می‌کند.
- م) ساختار ماتریسی چه ویژگیهایی دارد؟

- ۱- با ترکیب سازماندهی بر مبنای «وظیفه» و «محصول»، یک الگوی جدید به دست می‌آید که آن را «سازماندهی خزانه‌ای یا ماتریسی» می‌نامند.
- ۲- در سازماندهی خزانه‌ای، کارکنان متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می‌گیرند: از حیث تخصصی تحت نظر مدیر خزانه تخصصی، و از حیث اجرای برنامه یا پروژه تحت نظر مدیر پروژه
- ۳- سازماندهی خزانه‌ای، در واقع، الگوی پیشرفته‌تر شیوه‌های سرپرستی چند جانبه است. استفاده از این الگو برای سازمانهای بزرگی که فعالیتهای تخصصی متنوعی انجام می‌دهند، مناسب است.
- ۴- از سازماندهی خزانه‌ای برای انطباق بیشتر با تقاضای متغیر مشتریان، توسعه ارتباطات افراد و گروههای تخصصی، و انعطاف بیشتر در به کارگیری منابع «مالی، مادی و انسانی» استفاده می‌شود.
- ۵- معایب سازماندهی خزانه‌ای عبارتند از: کاهش یافتن ثبات کارکنان، افزایش تضاد میان مدیران برنامه‌ها و مدیران گروههای تخصصی، و دشوار شدن تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری توسط متخصصان مختلف

ن) سازماندهی با گروههای متداخل چه ویژگیهایی دارد؟

- ۱- سازمان به صورت شبکه‌ای از گروههای متداخل در نظر گرفته می‌شود.
- ۲- سازماندهی با گروههای متداخل، زمینه‌بهرتری برای ایفای نقش ترکیبی توسط مدیر فراهم می‌آورد و در این حالت مدیر بهتر می‌تواند هدفهای فردی را به هدفهای گروهی تبدیل کند.
- ۳- در این ساختار روحیه مشارکت در تصمیم‌گیری به کل سازمان تسری می‌یابد و مجاری ارتباطی در سراسر سازمان توسعه می‌یابند و مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرند.
- ۴- معایب این نوع سازماندهی عبارتند از: کند شدن عملیات کاری و افزایش توقع کارکنان برای آگاهی از کلیه امور سازمان.

س) روندهای جدید در طراحی ساختار سازمان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

۱- با توجه به افزایش پیچیدگی و تغییرات مستمر در عوامل محیطی، از قابلیت و کفایت ساختارهای سنتی کاسته شده است.

۲- در سازمانهای جدید، تمایل به استفاده از ساختارهای متشکل از گروههای تخصصی، گروههای ضربت، تیمهای عملیاتی و شبکه‌های سازمانی افزایش یافته است.  
ع) منظور از ساختار تیمی چیست؟ توضیح دهید.

۱- این ساختار از تیمهای کاری متعددی تشکیل می‌شود که تخصصهای متنوعی را به کار می‌گیرند و فراگرد حل مساله و شبکه ارتباطات مورب را در همه سطح سازمانی بهبود می‌بخشند.  
۲- ساختار تیمی در واقع الگویی برای تشکیل سازمانهای افقی جدید است.  
ف) منظور از ساختار شبکه‌ای چیست؟ توضیح دهید.

۱- در این ساختار، با در نظر گرفتن یک هسته مرکزی برای برقراری ارتباط با واحدهای تامین کننده خدمات اساسی، شبکه از ارتباطات میان واحد هدایت کننده مرکزی و واحدهای مرتبط با آن شکل می‌گیرد.

۲- برخی از سازمانهای شبکه‌ای را «سازمانهای مجازی» می‌نامند؛ زیرا محل مشخصی را اشغال نمی‌کنند و صرفاً از اتلافهای استراتژیک و مجموعه‌ای از قراردادهای انجام کار تشکیل می‌شوند، بدون آنکه نیازی به کسب مالیکت واحدهای طرف قرارداد و تامین کنندگان خدمات پشتیبانی وجود داشته باشد.

۳- سازمانهای شبکه‌ای در واقع مبنای شکل‌گیری سازمانهای مجازی محسوب می‌شوند.  
ص) منظور از طراحی سازمان چیست؟ طرحهای سازمانی ارگانیکی را با طرحهای سازمانی مکانیکی مقایسه کنید.

۱- طراحی سازمان عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختار، برای دستیابی به هدفها و تحقق رسالت سازمان

۲- برای طراحی سازمان، آشنایی با مفهوم بوروکراسی ضرورت دارد.

۳- منظور از بوروکراسی، شکلی از سازمان است که در آن بر ضرورت رعایت منطق، نظم و استفاده مشروع از اختیار رسمی، تاکید می‌شود.

۴- نظریه پردازان معاصر بر این باورند که طرحهای سازمانی منعطف‌تر و انطباق‌پذیرتر، کارآیی و اثربخشی بیشتری دارند؛ زیرا بر روابط رسمی و از پیش تعیین شده در ساختار رسمی سازمان، اتکای کمتری دارند.

۵- براساس مطالعات انجام شده، ساختار مکانیکی (بوروکراتیک‌تر) برای محیطهای پایدار مناسب است و ساختار ارگانیکی برای وضعیتهای متلاطم مطلوبیت دارد.



ق) مینتزرگ سازمان را به چند قسمت تقسیم می کند؟ انواع سازمانهای بوروکراتیک و انطباق پذیر را نام ببرید.

۱- مینتزرگ، سازمان را به پنج قسمت اصلی تقسیم می کند که عبارتند از: سطح عملیاتی، سطح راهبردی، سطح میانی، ساختار فنی و ستاد پشتیبانی.

۲- انواع سازمانهای مکانیکی عبارتند از: بوروکراسی ماشینی، بوروکراسی حرفه‌ای و بوروکراسی بخشی؛ این سازمانها از حیث اندازه، وضعیت مدیریت میانی، ستاد پشتیبانی (اداری)، و ستاد فنی (حرفه‌ای) با هم تفاوت دارند.

۳- سازمانهای انطباق پذیر از طرحهای ارگانیک تری استفاده می کنند که دو شکل متمایز آن عبارتند از: «ساختار ساده» و «سازمان ویژه موقت» (ادهو کراسی)

ر) عوامل اقتضایی موثر بر ساختار را نام ببرید و نحوه تاثیر آنها بر ساختار را توضیح دهید.

۱- برخی از عوامل اقتضایی موثر بر ساختار که باید هنگام طراحی سازمان مد نظر قرار گیرند، عبارتند از: راهبرد، فن آوری، محیط، اندازه و چرخه حیات سازمان و قدرت و توان کنترل و منابع انسانی.

۲- نتیجه مطالعه چندلر، مبنی بر اینکه «ساختار تابع استراتژی» است، به مثابه یک پیش فرض مهم در طراحی سازمان، در نظر گرفته می شود.

۳- ماهیت «فن آوریهای اصلی سازمان»، باید هنگام طراحی آن، مد نظر قرار گیرد.

۴- وودوارد از مطالعات خود چنین نتیجه می گیرد که «متناسب بودن فن آوری با ساختار، رمز موفقیت سازمان است».

۵- ماهیت محیط سازمان، به ویژه از حیث میزان ثبات یا تلاطم، باید مورد توجه طراحان سازمان قرار گیرد.

۶- اندازه سازمان که معمولاً با تعداد کارکنان سنجیده می شود، عامل اقتضایی مهمی است که باید در طراحی سازمان در نظر گرفته شود.

۷- وضعیت منابع انسانی و قدرت و توان کنترل، از جمله عوامل اقتضایی مهمی به شمار می آید که نحوه طراحی سازمان اثر می گذارد.

۸- در یک طرح سازمانی خوب، ساختارهای موثر و مطلوبی برای حمایت از منابع انسانی سازمان در نظر گرفته می شود.

۹- طبق نظریه نوگرایی در مدیریت، باید «ساختار هر سازمان» با ویژگیهای «افراد آن» سازگاری داشته باشد.

### واژه‌ها و مفاهیم مهم

سازمان	- سازماندهی رسمی - بوروکراتیک
ساختار	- تقسیم‌بندی افقی - تقسیم‌بندی عمودی - ارگانیکی - ترکیب افقی - سازمان انطباق‌پذیر
سازمان ویژه موقت	- طراحی اداره‌ها و واحدهای سازمانی
هسته	- واحدهای پشتیبانی - عملیاتی
راس راهبردی	- سلسله مراتب سازمانی - حیطة نظارت - سطح میانی
ساختار فنی	- محیط عام و محیط خاص
ستاد پشتیبانی	- محیط مطمئن و محیط نامطمئن - اندازه سازمان - بوروکراسی ماشینی
بوروکراسی	- روابط صف ستاد - بوروکراسی حرفه‌ای - تمرکز و عدم تمرکز - بخشی - راهنمای سازمان - ساختار ساده

- تقسیم وظایف -
- ادھو کراسی
- سازماندهی از بالا به پایین
- سازماندهی از پایین به بالا
- تجزیه و ترکیب
- سازماندهی بر مبنای فراگرد
- سازماندهی خزانه‌ای
- چرخه حیات سازمان
- الگوهای ترکیبی برای سازماندهی
- سازماندهی با گروههای متداخل
- ساختار تیمی
- ساختار شبکه‌ای
- سازمانهای مجازی

### پرسش کاربردی

دو دانشجوی هم دوره، هنگام صرف غذا دربارهٔ مشاغل و مسیر پیشرفت شغلی خود صحبت می‌کردند. یکی از آنها به دیگری می‌گفت: «من برای یک سازمان بزرگ کار می‌کنم، ولی شما مالکیت یک واحد کوچک را برعهده دارید. بر سازمان من، یک فرهنگ سازمانی قوی حاکم است. اثر این فرهنگ در سازمان کاملاً محسوس است و سازمان از همهٔ ما توقع دارد که رفتارمان تقویت کننده فرهنگ مذکور باشد و همه برای حمایت از آن تلاش کنیم، در حالی که در سازمان کوچک شما، فرهنگ سازمانی فاقد یک نقش تعیین کننده و مهم است.» آیا شما با اظهارات ایشان موافقید یا خیر؟ چرا؟

## فصل سوم: هماهنگی

هدف فصل: در این فصل نحوه ایجاد هماهنگی میان افراد، برنامه‌ها، پروژه‌ها و کارهای بررسی می‌شود.

### پرسشهای فصل

- ۱- منظور از هماهنگی چیست؟
  - ۲- اصول هماهنگی کدامند؟
  - ۳- انواع سازوکارهای ایجاد هماهنگی را شرح دهید؟
  - ۴- منظور از هماهنگی برنامه‌ریزی نشده چیست؟
  - ۵- تنش میان نیروهای طرفدار هماهنگی و نیروهای طرفدار تفکیک و بخش‌بندی چه نتایجی دارد؟ با رسم شکل توضیح دهید.
  - ۶- منظور از هماهنگی رسمی چیست؟
  - ۷- منظور از هماهنگی از طرق افراد و گروهها چیست؟
  - ۸- همبستگی مجموعه‌ای را با رسم شکل توضیح دهید.
  - ۹- همبستگی ترتیبی را با رسم شکل توضیح دهید.
  - ۱۰- همبستگی طرفینی چگونه ایجاد می‌شود. با ذکر مثال توضیح دهید.
  - ۱۱- هدف از ایجاد هماهنگی چیست؟ توضیح دهید.
  - ۱۲- منظور از «هماهنگی بر مبنای اقتضاء» چیست؟ توضیح دهید.
- شاخص غالب در نماز جماعت «اصل هماهنگی» است؛ یعنی برای حفظ هماهنگی، حتی اگر اقتدا کنندگان مجبور شوند برای تبعیت از امام (پس از تعجیل سهوی در نماز)، رکنی مانند رکوع یا سجده را دوباره به جای آورند، مبطل نمازشان نخواهد بود.

## مقدمه

با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین اداره‌ها و بخشهای داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می‌شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌گردد؛ ولی موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگی ساختن فعالیتهای مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تاخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیتهای، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. سازماندهی از طریق «تفکیک افقی و عمودی» و «تلفیق» انجام می‌شود. در تفکیک از «تخصص‌گرایی و تقسیم کار» و در تلفیق از «استانداردسازی فعالیتهای و مشخص کردن اختیارات» استفاده می‌شود.

## هماهنگی

هماهنگی فراگردی است که طی آن، همه بخشهای تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند.

## هماهنگی و طراحی واحدهای سازمانی

همواره میان نیروهای طرفدار هماهنگی و نیروهای طرفدار تفکیک و بخش‌بندی، تنش وجود دارد. به طوری که گاهی این نیروها با هم برابری دارند و گاهی نیز یکی از آنها مغلوب دیگری می‌شود. در نمودار ۱-۳، حالت الف وضعیتی را نشان می‌دهد که نیروهای طرفدار هماهنگی، از نیروهای طرفدار بخش‌بندی و تفکیک قویترند، برای مثال هنگامی که انجام وظایفی معین با کارآیی بالا و هزینه پایین اولویت دارد. حالت ب نیز حاکی از وضعیتی است که نیروهای طرفدار هماهنگی با نیروهای طرفدار بخش‌بندی برابری دارند. برای مثال هنگامی که سازمان موظف باشد ضمن رعایت صرفه‌جویی و حفظ کارآیی، به نیازهای متنوع و متغیر مشتریان نیز پاسخ دهد، از سازماندهی ماتریسی استفاده می‌کند. حالت ج بر وضعیتی دلالت دارد که نیروهای طرفدار تفکیک از نیروهای طرفدار ترکیب و هماهنگی قویترند؛ در این حالت برحسب تمایل نیروهای مذکور، سازمان بر مبنای عواملی نظیر منطقه جغرافیایی یا محصول شکل می‌گیرد. در این حالت قدرت تصمیم‌گیری مدیران بخشهای مستقل افزایش می‌یابد.

## تفکیک

برخی از پژوهشگران با مطالعه نحوه عملکرد بخشهای مختلف یک سازمان تولیدی، به این نتیجه رسیده‌اند که ممکن است بخشهای مختلف یک سازمان، حتی در پاسخ به نیازهای یکسان نیز به صورتهای

متفاوتی عکس‌العمل نشان دهند. این تفاوت در عملکرد، از تفاوت وجود میان اجزای دورنی سازمان ناشی می‌شود. (نمودار ۲-۳)

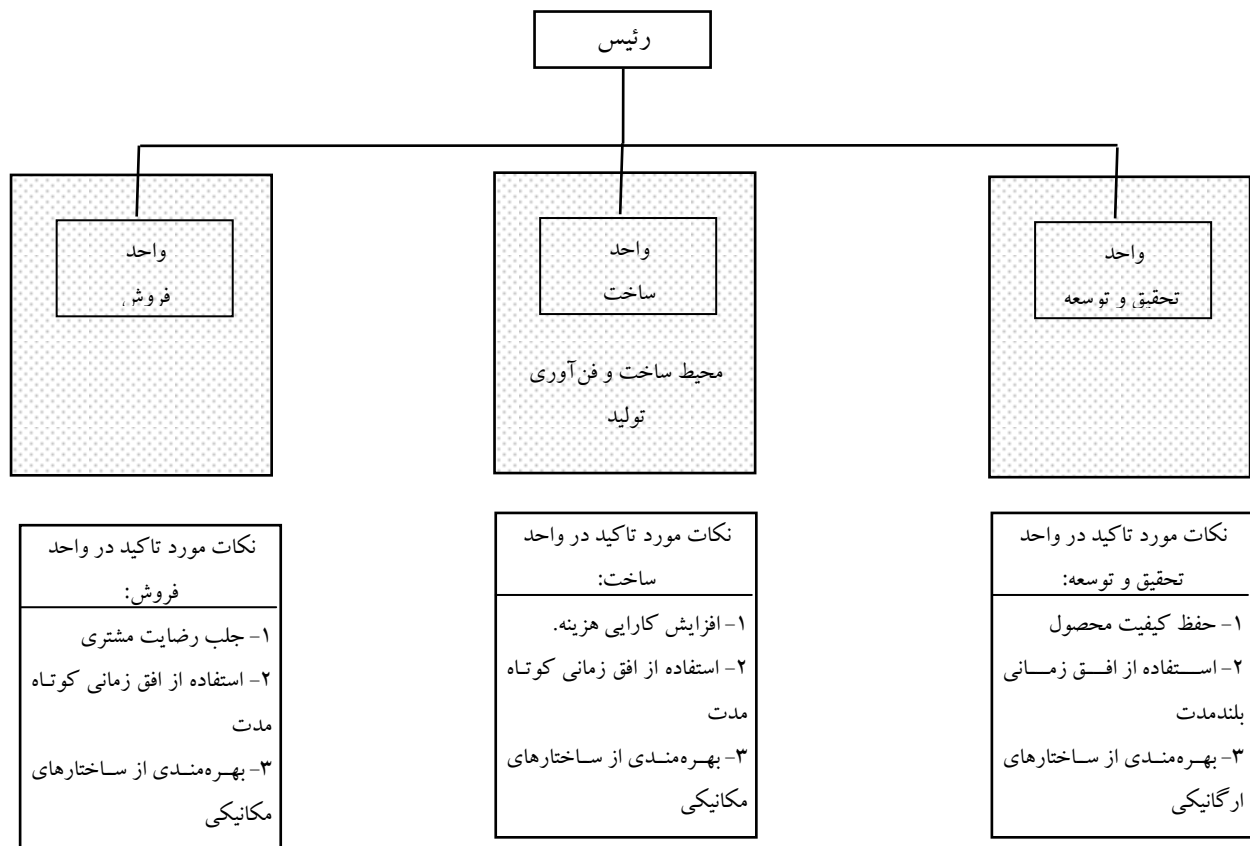
برای تفکیک خرده سیستم‌های هر سیستم سازمانی، چهار منشاء مشترک مد نظر قرار می‌گیرد:

- ۱- افق برنامه‌ریزی و عمل مدیران- که از کوتاه مدت تا بلندمدت در نوسان است.  
گاهی این تفاوت در افق زمانی، ویژگی برخی از واحدهای کاری محسوب می‌شود؛ برای مثال، خرده سیستم تولید در مقایسه با خرده سیستم تحقیق و توسعه از افق زمانی کوتاهتری برخوردار است. وجود این تفاوتها ممکن است همکاری میان دو نیروی انسانی دو واحد مختلف را دشوار سازد.
- ۲- کارها و وظایف متفاوت- ارجاع کارهای متفاوت به واحدهای مختلف ممکن است موجب ایجاد تفاوت در هدفهای آنها شود، برای مثال، مدیران تولید به کاهش قیمت تمام شده تمایل دارند، در حالی که مدیران فروش متقاضی افزایش کیفیت بسته‌بندی و زرق و برق کالا و تسهیل در ارائه خدمات پس از فروشند. چنین تمایلاتی دستیابی به توافق راه‌حلهای مناسب برای مسائل مورد نظر را دشوار می‌سازد.
- ۳- تفاوت گرایشهای اساسی در روابط متقابل شخصی- این حالت ممکن است روابط میان خرده سیستمها را تحت تاثیر قرار دهد و الگوهای ارتباطی، تصمیم‌گیری و تعامل اجتماعی در آنها را متفاوت سازد؛ به گونه‌ای که افراده خرده سیستمهای مختلف نتوانند با هم کار کنند.
- ۴- تفاوت در ساختار رسمی- وجود تفاوت در ساختار رسمی ممکن است بر رفتار خرده سیستمها اثر بگذارد؛ برای مثال کسی که به کار در محیطهای پویا و ارائه راه‌حلهای منعطف برای حل مسائل عادت کرده است، هنگام کار در محیطهایی که تحت سلطه سیستمهای مقرراتی خشک و غیر منعطف قرار دارند، با مشکل مواجه خواهد شد و حتی ممکن است ادامه کار، به یاس و ناکامی وی منجر شود.

## ترکیب

ترکیب بر ایجاد هماهنگی میان اجزای دورنی سازمان دلالت دارد. هنگام طراحی سازمان ضمن تفکیک افقی و عمودی کارها، از ساز و کارهای ترکیب نیز برای ایجاد هماهنگی میان فعالیتها استفاده می‌شود. بدین ترتیب، مدیران با معضل مهمی مواجه می‌شوند که آنان را به چالش وامی‌دارد؛ زیرا هر چه تفکیک بیشتری میان خرده سیستمها صورت پذیرد، نیاز به هماهنگی افزایش می‌یابد؛ یعنی هر چه تفکیک افزایش یابد، هماهنگی دشوارتر می‌شود.

نمودار ۲-۳: تفاوت محیطها و نکات مورد تاکید در واحدهای تحقیق و توسعه، ساخت و فروش  
 یک سازمان تولید کننده کالاهای مصرفی



برای هماهنگی ساختن خرده سیستمهای سازمانی از ساز و کارهای متنوعی استفاده می‌شود که در نگاره ۱-۳ فهرست شده‌اند. برخی از این سازوکارها برای ایجاد هماهنگی به صورت عمودی (از بالا به پایین) تاکید دارند و از روابط سلسله مراتبی در خط فرمان استفاده می‌کنند؛ مانند «تدوین قواعد و رویه‌ها»، «ارجاع سلسله مراتبی» و «برنامه‌ریزی». این ساز و کارها هنگامی که میزان تفکیک کم باشد، مناسبند. سایر ساز و کارها، برای ایجاد هماهنگی به صورت افقی و از طریق بهبود روابط مورب تاکید دارند؛ مانند «برقراری تماس مستقیم میان مدیران»، «ایجاد نقش رابط»، «استفاده از گروههای ضربت»، «تشکیل تیمهای کاری» و «به‌کارگیری ساختارهای ماتریسی». این سازوکارها هنگامی که تفکیک زیاد باشد، بهترین کارایی را دارند.

نگاره ۱-۳: نحوه استفاده از سازوکارهای متنوع ایجاد هماهنگی

ردیف	سازوکار ایجاد هماهنگی	نحوه به‌کارگیری
۱	قواعد و رویه‌ها	فعاليتها و روشهای انجام آنها به روشنی معین می‌شوند.
۲	سلسله مراتب	مسائل به سرپرستان مشترک افراد ارجاع داده می‌شوند.
۳	برنامه‌ریزی	با هدفگذاری دقیق به گونه‌ای عمل می‌شود که همه اجزای سازمان همه جهت گردند.

۴	تماس مستقیم	به مدیران واحدها اجازه داده شود تا به طور مستقیم هماهنگی کنند.
۵	نقشهای رابط	برای مرتبط ساختن واحدها، عواملی به منزله هماهنگ کننده رسمی معین می شوند.
۶	گروههای ضربت	برای هماهنگ ساختن فعالیتها و حل مسائل کاری براساس یک جدول زمانی معین، گروههای ضربت (نیروهای کار موقت) تشکیل می شوند.
۷	تیمها	برای ایجاد هماهنگی و حل مسائل در طی زمان، از تیمهای پایدار استفاده می شود و به آنها تفویض اختیار می گردد.
۸	سازمانهای ماتریسی	با استفاده از ساختار ماتریسی، برنامه ها و پروژه های خاص هماهنگ می شوند.

افرادی که می توانند با هم همکاری کنند، سرمایه بسیار با ارزشی برای سازمان محسوب می شوند. مدیران موظفند که کارکنان را تشویق کنند تا منافع گسترده سازمان را به منافع فردی خود ترجیح دهند. گاهی گفته می شود که افراد توانمند می توانند هر نوع ساختار سازمانی را اثربخش سازند. ولی این گفته ممکن است گزافه باشد.

### اصول ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی سه اصل مدنظر قرار می گیرند که عبارتند از: اصل وحدت فرماندهی، اصل خط فرمان و اصل حیطه نظارت.

۱: اصل وحدت فرماندهی - براساس این اصل، هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد. افراد باید بدانند که به چه کسی گزارش می دهد و مدیران نیز باید بدانند که در برابر چه کسی پاسخگو و مسئول هستند؛ ضمن اینکه کاملاً روشن باشد که چه کسانی تصمیم می گیرند و چه کسانی باید اجرا کنند.

۲: اصل خط فرمان - خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، از مقامات عالی سازمان شروع می شود و تا کارکنان سطح عملیاتی امتداد می یابد. وحدت مدیریت فقط هنگامی امکان پذیر است که همه ارتباطات رسمی از طریق خط فرمان برقرار گردند. البته گاهی خط فرمان بیش از حد طولانی می شود و موجب کندی ارتباطات و تصمیم گیریها می گردد. در چنین مواردی برای افزایش سرعت، به جای خط فرمان از شورای هماهنگی استفاده می شود.

۳: اصل حیطه نظارت - تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند نباید زیاد باشد. براساس مطالعات انجام شده، افراد تحت نظارت مدیران عالی نباید بیش از هفت نفر باشند تا مدیران مذکور بتوانند کارهای آنان را هماهنگ سازند. هر چه حیطه نظارت مدیر محدودتر باشد، ارتفاع سلسله مراتب سازمانی افزایش می یابد و در نتیجه سطح هزینه های مستقیم مدیریت بالا می رود؛ زیرا به دلیل افزایش تعداد مدیران، به هزینه پرداخت «فوق العاده مدیریت» و «فوق العاده مسئولیت سرپرستی» افزوده می شود.

### عوامل تعیین کننده حیطه نظارت



اندازه‌ی حیطه‌ی نظارت موضوع بحث‌انگیزی برای بسیاری از نظریه‌پردازان بوده است. مطالعات متعددی برای تعیین اندازه‌ی مطلوب حیطه‌ی نظارت انجام شده است. در بیشتر این مطالعات فقط حیطه‌ی نظارت مدیران عالی بررسی شده و نتایج ذیل به دست آمده است:

۱- هر چه سازمان گسترده‌تر گردد، حیطه‌ی نظارت مدیران افزایش می‌یابد.

۲- حیطه‌ی نظارت مدیران عالی، معمولاً مشتمل بر حداکثر پنج تا هفت نفر از مدیران میانی است. در مورد حیطه‌ی نظارت مدیران میانی و سرپرستان واحدهای عملیاتی، مطالعات چندانی انجام نشده است؛ با این حال، بیشتر محققان بر این باورند که حیطه‌ی نظارت مدیران نباید فقط بر حسب تفاوت‌های فردی آنان تعیین گردد، بلکه برای تعیین حیطه‌ی نظارت آنان باید به عوامل متعددی نظیر «عوامل شغلی»، «ویژگیهای شخصی»، «متغیرهای محیطی» و همچنین «نوع سازمان» و «سطح مدیریت» توجه شود.

### ویژگیهای شخصی

از میان ویژگیهای فردی مدیر، دو مورد تاثیر بیشتری بر حیطه‌ی نظارت وی دارند: «چگونگی نگرش» و «میزان توانایی و لیاقت» وی.

اگر مدیر متمایل به متمرکز ساختن قدرت در دست خود باشد، ممکن است حیطه‌ی نظارت گسترده‌تری را ترجیح بدهد. همچنین اگر «نیازهای اجتماعی»، مدیر شدید باشد، علاقمند به ارتباط با همکاران بیشتری خواهد بود. ضمن آنکه برخی از مدیران «داشتن حیطه‌ی نظارت وسیعتر» را نوعی تشخیص به حساب می‌آورند. بالا بودن سطح لیاقت و توانایی مدیر نیز ویژگی شخصی دیگری است که بر تعیین حیطه‌ی نظارت مناسب اثر می‌گذارد. همچنین وجود کارکنان لایق و توانمند استفاده از حیطه‌ی نظارت گسترده‌تری را امکان‌پذیر می‌سازد.

### عوامل شغلی

ماهیت وظایف شغلی مدیر، اثر حایز اهمیتی بر تعیین حیطه‌ی نظارت مناسب برای وی دارد. اگر مدیر بتواند وقت بیشتری را به نظارت و سرپرستی واحدهای تحت امر خود اختصاص دهد، می‌تواند حیطه‌ی نظارت گسترده‌تری را انتخاب کند. همچنین عواملی نظیر «اهمیت نسبی مشاغل کارکنان تحت سرپرستی» و «میزان نیاز آنان به مشورت با مدیران مافوق» بر اندازه‌ی حیطه‌ی نظارت تاثیر می‌گذارند. هر چه میزان «تنوع وظایف شغلی کارکنان» کمتر باشد، می‌توان حیطه‌ی نظارت مدیر را افزایش داد. «درجه تشابه وظایف کارکنان تحت امر» و «میزان استاندارد بودن کار آنان» نیز از عوامل موثر بر تعیین حیطه‌ی نظارت محسوب می‌شوند. همچنین «همبستگی و وابستگی وظایف اداری»، از جمله عوامل موثر بر حیطه‌ی نظارت به حساب می‌آیند. به این ترتیب که اگر وظایف اداری کارکنان یک واحد، وابستگی بیشتری به همدیگر داشته باشند، انجام آنها به نظارت و هماهنگی بیشتری نیاز خواهد داشت و باید حیطه‌ی نظارت محدودتری را برای مدیران آن واحد انتخاب کرد.

نتایج به دست آمده از مطالعات صاحب نظران علوم رفتار در مورد «اندازه گروه» (که تا حدودی با مساله حیطه نظارت شباهت دارد) حاکی از آن است که گروه‌های پنج الی هفت نفره، اندازه مناسبی دارند. این صاحب نظران متوجه شدند که اگر اندازه گروه بزرگتر شود، ممکن است در درون آن گروه‌های غیررسمی کوچکتری تشکیل شوند و به دلیل بروز تضادهای دورن گروهی، مشکلات ایجاد هماهنگی و جلب مشارکت اعضا افزایش یابد و رضایت شغلی کارکنان کاهش پیدا کند.

### متغیرهای محیطی

متغیرهای محیطی نقش حایز اهمیتی در تعیین حیطه نظارت دارند؛ برای نمونه، فن آوری و نوع آن، در شمار مهمترین متغیرهای محیطی موثر بر حیطه نظارت در نظر گرفته می‌شود. براساس مطالعات انجام شده، در فراگردهای تولید انبوه از حیطه نظارت گسترده‌تری استفاده می‌شود؛ برای مثال در صنایع دستی، حد مطلوب حیطه نظارت در حدود پنج الی شش نفر است؛ در حالی که در تولید انبوه می‌توان چهل الی شصت نفر را تحت نظر یک سرپرست قرار داد.

پراکندگی جغرافیایی نیز از جمله عوامل محیطی موثر بر حیطه نظارت است؛ در واقع هر چه پراکندگی جغرافیایی افزایش یابد باید از حیطه نظارت محدودتری استفاده شود. همچنین میزان تلاطم موجود در محیط بر تعیین حد مطلوب حیطه نظارت موثر است؛ زیرا هر چه محیط متلاطم‌تر باشد، باید از حیطه نظارت محدودتری استفاده شود؛ در حالی که در محیط‌های آرام‌تر، می‌توان از حیطه نظارت گسترده‌تری استفاده کرد.

### مفاهیم ضمنی حیطه نظارت

با توجه به اینکه محققان و پژوهشگران تعاریف متنوعی برای «حیطه نظارت» ارائه کرده‌اند، نتایج مطالعات آنان تا حدودی مبهم است؛ به طوری که اخذ نتیجه کلی و صریح از آنها دشوار است؛ ضمن آنکه متغیرها و عوامل مورد بررسی همه آنها نیز یکسان نبوده‌اند؛ یعنی عوامل موثر بر حیطه نظارت با توجه به علاقه محقق یا تشخیص وی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند؛ با این حال، برخی از نتایج منطقی حاصل از این مطالعات در نگاره ۲-۳ ارائه شده‌اند. در نگاره ۳-۳ نیز برخی از عوامل موثر بر انتخاب اندازه حیطه نظارت مطرح شده‌اند. با توجه به موارد فوق، ارائه یک «رویه قاطع» برای تعیین حدود حیطه نظارت دشوار است؛ زیرا این امر مستلزم در نظر گرفتن متغیرهای متعددی است. یکی از روشهای تعیین حدود حیطه نظارت، استفاده از جدول سنجش متغیرهاست. در نگاره ۴-۳ یک جدول سنجش متغیرها برای مقایسه اهمیت نسبی برخی از عوامل موثر بر حیطه نظارت در یک شرکت هواپیماسازی، ملاحظه می‌شود.

در این روش به هر یک از سرپرستان، جدولی برای سنجش متغیرهای مورد نظر ارائه می‌شود تا پس از ارزیابی وضعیت هر یک از متغیرها، امتیاز قابل انتساب به هر یک را معین کنند و مجموع امتیازات مذکور را برای تعیین حدود حیطه نظارت خود در نظر بگیرند؛ به این ترتیب، به طور قابل ملاحظه‌ای در هزینه‌های

اداری ناشی از افزایش تعداد مدیران و سطوح اضافی مدیریتی، صرفه‌جویی می‌شود. خلاصه اینکه، تعیین حیطه‌ناظر ترا به دلیل سروکار داشتن آن با متغیرهای متنوع، امری پیچیده است (به نگاره ۳-۱ مراجعه شود)، به طوری که نمی‌توان استفاده از یک روش معین را برای تعیین حیطه‌نظارت، تاکید کرد. تا حدی که حتی گفته می‌شود «در نظر گرفتن یک محدوده ثابت برای حیطه‌نظارت یک مدیر معین، کار مطلوبی نیست؛ زیرا ممکن است در اثر تغییر شرایط و به وجود آمدن یک موقعیت جدید، حدود حیطه‌نظارت مطلوب برای مدیر مذکور نیز تغییر یابد».

### نگاره ۲-۳: نتایج کلی حاصل از مطالعه حیطه‌نظارت

۱- حد مطلوب حیطه نظارت مدیران عالی با حد مطلوب حیطه نظارت سرپرستان، متفاوت است.
۲- حد مطلوب حیطه نظارت مدیران عالی بین پنج الی ده نفر متغیر است، هر چند که در صورت لزوم، استفاده از حیطه نظارت گسترده‌تر نیز در این سطح مجاز است.
۳- حیطه نظارت در سطوح سرپرستی عملیاتی، به نوع فن‌آوری و سایر متغیرهای مربوط به کار بستگی دارد.

### نگاره ۳-۳: عامل موثر بر انتخاب اندازه حیطه‌نظارت

حیطه‌نظارت گسترده ←	حیطه‌نظارت محدود →	متغیرهای مورد نظر	
زیاد ←	کم →	- یکنواختی کار افراد	عوامل مربوط به ماهیت کار
زیاد ←	کم →	- ثبات نسبی وظایف کاری	
زیاد ←	کم →	- میزان شباهت وظایف افراد	
کم ←	زیاد →	- میزان وابستگی وظایف کارکنان به یکدیگر	
زیاد ←	کم →	- میزان قوانین و رویه‌های رسمی موجود	
کم ←	زیاد →	- میزان نیاز به کنترل و نظارت	
زیاد ←	کم →	- میزان مهارت و ورزیدگی	عوامل مربوط به کارکنان
کم ←	زیاد →	- تمایل کارکنان به نظارت دقیق (به جای نظارت کلی)	
زیاد ←	کم →	- میزان ورزیدگی و مهارت	عوامل مربوط به مدیران و سرپرستان
کم ←	زیاد →	- تمایل مدیر به نظارت کلی (به جای نظارت کلی)	
کم ←	زیاد →	- تنوع و تعداد وظایف مدیر	
زیاد ←	کم →	- امکان استفاده از افراد دیگر برای نظارت	

نگاره ۴-۳: جدول سنجش متغیرها برای مقایسه اهمیت برخی از عوامل موثر بر حیطة نظارت

عوامل موثر در تعیین حیطة نظارت	ضرب اهمیت	میزان	کل امتیاز	میزان	کل امتیاز	میزان	کل امتیاز	میزان	کل امتیاز	میزان	کل امتیاز
تکراری بودن و تشابه وظایف	۱	بسیار زیاد (کاملاً یکنواخت و تکراری)	۱	زیاد (تکراری و مشابه)	۲	تا حدی (نسبتاً مشابه و تکراری)	۳	کم (متفاوت و متنوع)	۴	بسیار کم (کاملاً متفاوت و متنوع)	۵
تمرکز جغرافیایی نیروها و واحدهای تحت امر	۱	بسیار زیاد (متمرکز در یک اطاق)	۱	زیاد (متمرکز در یک ساختمان)	۲	تا حدی (پراکنده در ساختمانهای مجزا در یک مجموعه)	۳	کم (پراکنده در مجموعه‌های مجزا در یک ناحیه)	۴	بسیار کم (پراکنده در نواحی مختلف)	۵
پیچیدگی وظایف	۲	بسیار کم (وظایف ساده و تکراری)	۲	کم (وظایف رومزه و عادی)	۴	تا حدی (وظایف نسبتاً پیچیده ۹)	۶	زیاد (وظایف پیچیده و پیش‌بینی نشده)	۸	بسیار زیاد (وظایف بسیار پیچیده و پیش‌بینی نشده)	۱۰
نیاز به هدایت و کنترل	۳	بسیار کم (نظارت کلی و اتفاقی)	۳	کم (نظارت اتفاقی)	۶	تا حدی (نظارت ادواری)	۹	زیاد (نظارت مداوم و مکرر)	۱۲	بسیار زیاد (نظارت دقیق و مستمر)	۱۵
نیاز به هماهنگی	۲	بسیار کم (ارتباطات بسیار محدود)	۲	کم (ارتباطات محدود و کنترل شده)	۴	تا حدی (ارتباطات محدود از مسیرهای تعیین شده)	۶	زیاد (ارتباطات وسیع)	۸	بسیار زیاد (ارتباطات گسترده و وابستگی کاری زیاد)	۱۰
نیاز به برنامه‌ریزی	۲	بسیار کم (در حد امور روزمره)	۲	کم (در حد برنامه‌های تکراری و قابل پیش‌بینی)	۴	تا حدی (در حد برنامه‌های قابل پیش‌بینی و نسبتاً منعطف)	۵	زیاد (در حد برنامه‌های انعطاف‌پذیر)	۸	بسیار زیاد (در حد برنامه‌های بسیار منعطف و ضرورت تجدیدنظر مستمر در برنامه‌ها)	۱۰

توضیح: با توجه به امتیازات مفروض در نگاره فوق، هر چه مجموعه امتیازات نسبت داده شده به یک واحد سازمانی کمتر باشد، می‌توان حیطة نظارت مدیران آن واحد سازمانی را توسعه داد و برعکس؛ برای مثال، اگر در یک واحد سازمانی «پیچیدگی وظایف» بسیار زیاد باشد، «تمرکز جغرافیایی» بسیار کم است، «نیاز به برنامه‌ریزی و هماهنگی» بسیار زیاد باشد، «تشابه وظایف» بسیار کم باشد و «نیاز به هدایت و کنترل» نیز بسیار زیاد باشد، در مجموع «۵۵ امتیاز» به آن واحد نسبت داده می‌شود که بر ضرورت کاهش حیطة نظارت دلالت دارد. یادآوری می‌شود که در این نگاره فقط برخی از عوامل موثر بر حیطة نظارت مطرح شده‌اند.

## هماهنگی و فن آوری

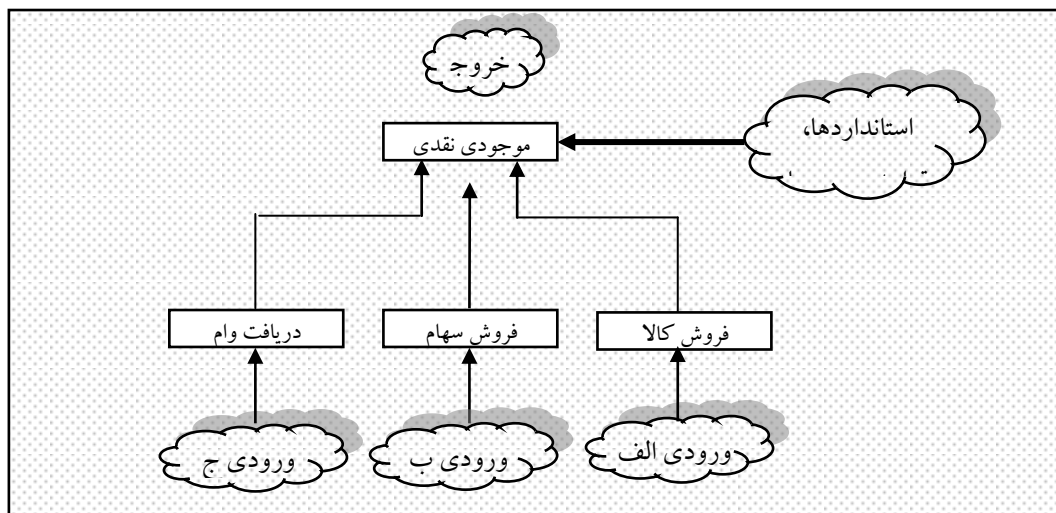
یادآوری می‌شود که فن آوری تاثیر عمده‌ای بر ساختار سازمان دارد؛ به طوری که می‌توان گفت «انواع گوناگون فن آوری، انواع متفاوتی از وابستگی درونی را میان واحدهای تشکیل دهنده هر سازمان ایجاد می‌کنند». هر چه نیاز به هماهنگی افزایش یابد، بر نیاز به فن آوری برای هماهنگ سازی، افزوده می‌شود و در نتیجه، وابستگی سیستم هماهنگ کننده به فن آوری افزایش می‌یابد. وابستگی به فن آوری صورتهای گوناگون دارد: «وابستگی مجموعه‌ای»، وابستگی ترتیبی و وابستگی طرفینی. مدیران می‌توانند با ایجاد این وابستگیها، تلاشهای کارکنان برای دستیابی به نتایج مطلوب را هماهنگ سازند.

## وابستگی مجموعه‌ای

در این حالت، واحدهای سازمانی به گونه‌ای آرایش داده می‌شوند که در قالب مجموعه‌ای کلی، به طور مشترک در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند، بدون آنکه به طور مستقیم با هم مرتبط گردند. در وابستگی مجموعه‌ای، نیاز به تبادل «اطلاعات و منابع» میان «واحدهای گوناگون یک سازمان» یا «کارکنان یک واحد سازمانی»، در کمترین حد است. البته واحدهای مختلف در تلاشهای کلی سازمان سهیمند، ولی هر واحد کار تخصصی خود را انجام می‌دهد؛ برای مثال در بانکهای تجاری، واحدهای مستقل حسابهای «پس انداز»، «وام» و «سرمایه گذاری»، «هر یک کار تخصصی خود را انجام می‌دهند و مدیریت بانک، از طریق ملزم ساختن واحدهای مذکور به رعایت استانداردها و تبعیت از قواعد معین، آنها را هماهنگ می‌سازد (نمودار ۳-۳). در این روش، منابع بسیار ناچیزی صرف ایجاد هماهنگی می‌شود.

**نمودار ۳-۳: وابستگی مجموعه‌ای و هماهنگی از طریق استانداردها، قواعد و رویه‌ها**

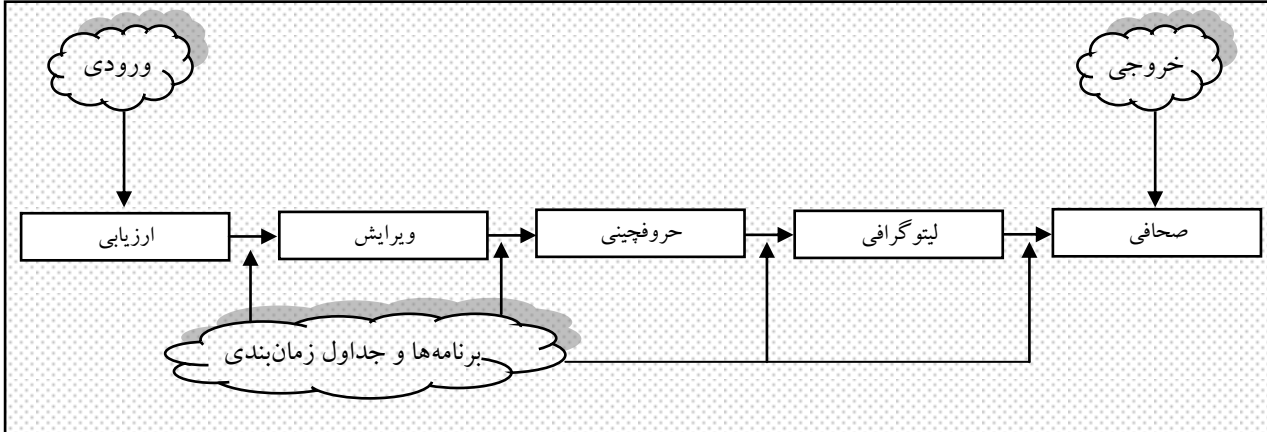
**(در یک شرکت سهامی تولید)**



### وابستگی ترتیبی

در این حالت، فعالیت هر واحد به عملکرد واحد قبلی وابسته است. در وابستگی ترتیبی، جریان اطلاعات و کار در میان واحدهای سازمانی (یا میان کارکنان هر واحد) به گونه‌ای است که «بازداده» هر واحد (یا محصول کار هر فرد) برای واحد (یا فرد) بعدی، به منزله «داده» تلقی می‌شود؛ برای مثال، در خط تولید خودرو، نوعی وابستگی ترتیبی قابل مشاهده است. در این حالت، مدیران باید به منظور ایجاد هماهنگی در کار افراد و واحدهای مختلف، جداول زمان بندی دقیقی برای تعیین زمان ورود و خروج محصولات هر واحد تهیه کنند (نمودار ۴-۳). وابستگی ترتیبی در مقایسه با وابستگی مجموعه‌ای، به هماهنگی بیشتری نیاز دارد.

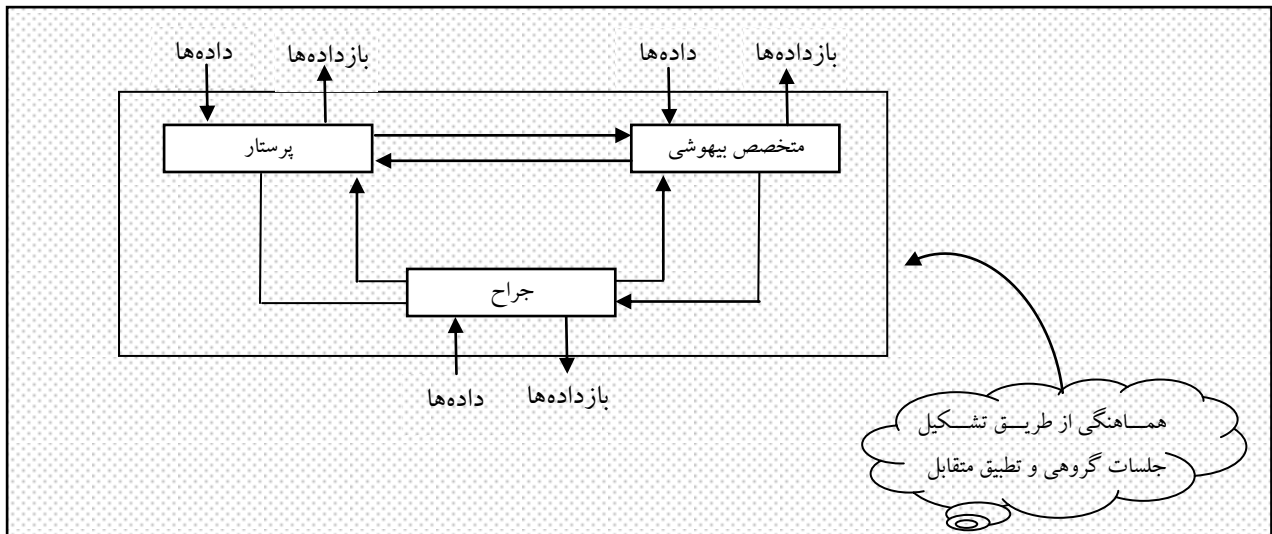
### نمودار ۴-۳: وابستگی ترتیبی و هماهنگی به کمک برنامه‌ها و جداول زمان‌بندی (در یک موسسه تدوین و نشر کتاب)



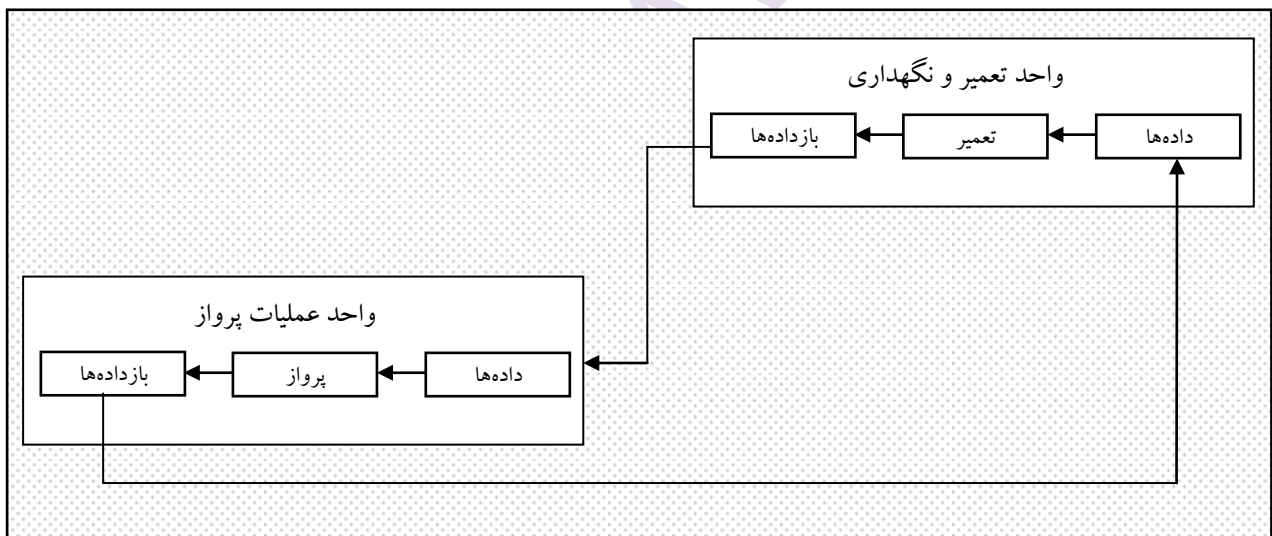
#### وابستگی طرفینی

در این حالت «بازداده یک واحد» به مثابه «داده ورودی واحد دیگر» مورد استفاده قرار می‌گیرد و در مرحله بعد ممکن است «بازداده واحد دوم» به مثابه «داده ورودی واحد اول» به کار گرفته شود. در وابستگی طرفینی، هر کارمند یا واحد سازمانی، به کار با فرد یا واحد سازمانی دیگر تشویق می‌شود و جریان کار میان افراد و واحدها آنقدر رفت و برگشت می‌کند تا کار تکمیل شود. برای مثال، در بیمارستانهایی که از چندین متخصص نظیر متخصص بیهوشی، پرستار، جراح و متخصص آزمایشگاه برای معالجه بیماران استفاده می‌شود، هر متخصص یا واحد تخصصی، خدماتی را برای کمک به معالجه بیمار، در اختیار پزشکان معالج قرار می‌دهد و در صورت لزوم، جلسات متعددی میان پزشکان و سایر متخصصان، برای بررسی روشهای معالجه بیمار تشکیل می‌شود؛ یعنی به منظور هماهنگی ساختن فعالیت متخصصان گوناگون از طریق «تشکیل جلسات گروهی و تطبیق طرفین» اقدام می‌شود (نمودار ۵-۳). همچنین پس از اینکه واحد تعمیرات و نگهداری فرودگاه از یک هواپیما بازدید می‌کند، هواپیماهای سالم و آماده پرواز را مثابه باز داده‌های خود به واحد پرواز روانه می‌کند، در حالی که همین هواپیماها، پس از طی عملیات پروانه به مثابه باز داده‌های واحد پرواز به واحد تعمیر و نگهداری بر می‌گردند و به منزله داده‌های ورودی، مورد بازدید مجدد قرار می‌گیرند تا پس از تعمیرات ضروری، به منزله داده‌های ورودی جدیدی برای واحد پرواز، مجدداً در اختیار آن واحد قرار گیرند (۶-۳). در این حالت به دلیل ارتباط وابستگی شدید کار واحدهای «عملیات پرواز» و «تعمیرات و نگهداری»، ضرورت ایجاد هماهنگی آنها بسیار زیاد است.

نمودار ۳-۵: وابستگی طرفینی و هماهنگی با برگزاری جلسات گروهی



نمودار ۳-۶: وابستگی طرفینی بین واحدهای «تعمیرات و نگهداری» و «عملیات پرواز»





## هدف از ایجاد هماهنگی

ایجاد هماهنگی ممکن است با هدف نیل به یک یا مقاصد ذیل صورت پذیرد:

- ۱- بازداشتن - پیش‌بینی مسائل و مشکلات آتی و ایجاد هماهنگی برای مقابله با آنها
- ۲- اصلاح کردن - تشخیص وضعیت غیرعادی و تعیین نقایص سیستم و ایجاد هماهنگی برای رفع آنها
- ۳- تنظیم کردن - شناسایی مختصات نظم موجود و ایجاد هماهنگی برای حفظ آنها
- ۴- بهبود دادن - بررسی عملیات خرده سیستم‌های موجود و ایجاد هماهنگی برای بهبود آنها

البته به طور معمول، ایجاد هماهنگی با هدف «اصلاح وضع موجود» یا «تنظیم عوامل برای حفظ وضع موجود» انجام می‌شود.

## ساز و کارهای ایجاد هماهنگی

برای ایجاد هماهنگی معمولاً از چهار ساز و کار استفاده می‌شود:

- ۱- هماهنگی غیررسمی برنامه‌ریزی نشده.
  - ۲- هماهنگی رسمی برنامه‌ریزی شده.
  - ۳- هماهنگی به وسیله افراد.
  - ۴- هماهنگی به وسیله گروه‌ها.
- البته سازمان‌ها می‌توانند یک روش یا چند روش را به طور توأم، برای ایجاد و هماهنگی به کار ببرند.

## هماهنگی برنامه‌ریزی نشده و غیررسمی

در این روش، هماهنگی به صورت داوطلبانه، غیررسمی، و بدون برنامه‌ریزی تفصیلی انجام می‌پذیرد؛ زیرا پیش‌بینی و برنامه‌ریزی ایجاد هماهنگی میان همه فعالیتها بسیار دشوار و گاهی غیرممکن است. به همین دلیل گفته می‌شود که در همه سازمانها تا حدودی از روش هماهنگی غیررسمی استفاده می‌شود. هماهنگی غیررسمی، بر مبنای شناخت طرفین، ساز و کارهای روانی، و وجوه مشترک در نگرشهای افراد انجام می‌پذیرد. در سازمانهایی که امور خود را با تقسیم کار شدید انجام می‌دهند، اتکای صرف به استفاده از این شیوه هماهنگی، «مشکلاتی» را ایجاد می‌کند یا حل نشده باقی می‌گذارد. با وجود این، در موارد ذیل می‌توان از روش هماهنگی غیررسمی، داوطلبانه، یا برنامه‌ریزی نشده استفاده کرد:

- الف) هر یک از کارکنان بر اهداف عملکرد خود و واحدش واقف باشد.
- ب) هر یک از کارکنان، تصویر روشنی از نیازهای واقعی خود (برای انجام وظیفه)، در نظر داشته باشد.
- ج) مهمتر از همه اینکه، هر یک از کارکنان بتواند خود و عملکرد خود را با سازمان و اهداف سازمانی وفق دهد و سازمان به اندازه‌ای برای کارکنان اهمیت یابد که آنان با اشتیاق به تحقق اهداف سازمانی علاقه نشان دهند.

د) گروه‌های کاری سازمان، خود را به سازمان وابسته بدانند، به گونه‌ای که به کار در آن افتخار کنند و پیوند افراد با سازمان تقویت شود.

در بیمارستانها و سازمانهایی که با اهداف خیرخواهانه تاسیس می‌شوند و همچنین نهادهای مردمی و موسسه‌های هنری، پیوند مستحکمی بین افراد و سازمان به وجود می‌آید. در زمان بروز بحرانهای طبیعی و اجتماعی نظیر رکود، انقلاب و جنگ نیز میان سازمانهای دولتی و بازرگانی و کارکنان آنها، نوعی حس همکاری به وجود می‌آید و تقویت می‌شود.

این حس همکاری و تقویت پیوند کارکنان با سازمان، معمولاً از تمایل افراد به اجتماعی شدن و ودقت سازمان در گزینش نیروی انسانی حاصل می‌شود. این احساس در میان کارکنانی که قبل از اشتغال به کار، یک فراگرد طولانی کارآموزی را طی می‌کنند (نظیر تکاوران، فارغ‌التحصیلان دانشگاههای افسری و اعضای واحدهای رزمی و پرستاران)، بیشتر مشاهده می‌شود.

در صورتی که سازمان گسترده‌تر شود یا احساس علاقه و تمایل به همکاری میان سازمان و کارکنانش ضعیف‌تر گردد، باید در کنار هماهنگی غیررسمی و داوطلبانه، از فراگردهای هماهنگی رسمی و برنامه‌ریزی شده نیز استفاده شود، ولی باید توجه داشت که بدون استفاده از هماهنگیهای غیررسمی و داوطلبانه، هیچ سازمانی نمی‌تواند به صورت کارآ و اثربخش به فعالیت خود ادامه دهد.

### هماهنگی برنامه‌ریزی شده و رسمی

اگر استفاده از هماهنگی داوطلبانه مقدور نباشد یا به دلیل بزرگی و پیچیدگی بیش از حد سازمان کارآیی استفاده از ارتباطات رسمی، در حد مطلوب نباشد، برای هماهنگی از روش برنامه‌ریزی شده و رسمی استفاده می‌شود و با به کارگیری رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات مدون، اقدام به هماهنگی می‌گردد. اگر مدیر بتواند با استفاده از رویه‌ها، برنامه‌ها و خط‌مشی‌های اداری، نحوه انجام امور جاری و تکراری را هماهنگ کند، در وقت خود صرفه‌جویی زیادی خواهد کرد. مدیر همچنین می‌تواند با اتخاذ شیوه‌های متنوع خط‌مشی‌گذاری رسمی، برای تحقق اهدافی نظیر ایجاد ارتباطات ضروری و کنترل بهتر مجاری ارتباطی استفاده کند.

### هماهنگی به وسیله افراد

با توجه به تفاوت‌های فردی انسانها، همواره امکان دارد که افراد مختلف از یک خط‌مشی واحد، برداشتهای متفاوتی داشته باشند. در واقع هر کس تمایل دارد که خط‌مشیهای موجود را با در نظر گرفتن منافع خود تفسیر کند. به همین دلیل، هماهنگی ساختن برداشتهای ذهنی افراد، دشوار است؛ از این رو دو راه کار برای حل این مساله ارائه می‌شود:

۱: استفاده از مسئول مشترک - گاهی برای حل مشکلاتی که در امر هماهنگی کارکنان پیش می‌آید، از یک مسئول مشترک استفاده می‌کنند، یعنی واحدهایی که قادر به هماهنگی ساختن کارهای خود نیستند را

تحت نظر یک مقام مسئول قرار می دهند؛ به این ترتیب، مدیر مذکور با اخذ نظرها و دیدگاههای متنوع واحدهای تحت امر خود، باید سعی کند تا همه منابع موجود را به کار گیرد و واحدهای مذکور را به نحوه هماهنگی، اداره کند.

مدیر هماهنگ کننده می تواند با استفاده از اختیارات خود به حل مشکلات بپردازد و با اتخاذ رویه های معین، هماهنگیهای بصری را تسهیل نماید؛ بدین ترتیب، هر چه واحدهای تحت امر، تصمیم خود را منصفانه تر و عملی تر ارزیابی کنند، مشکل «هماهنگی ساختن آنها» به نحو بهتری حل خواهد شد.

۲: ایجاد واحد هماهنگ کننده - هر گاه هماهنگی، مستلزم فعالیت در محیطی پیچیده و توأم با دشواریهای زیاد باشد، بهتر است واحد سازمانی جداگانه ای برای آن ایجاد شود. برای مثال، موارد ذیل را در نظر بگیرید:

الف) استفاده از فردی به عنوان «مدیر محصول» برای هماهنگی ساختن کلیه واحدهای سازمانی فعال در امر تولید یک محصول.

ب) استفاده از فردی به عنوان «مدیر طرح یا پروژه» برای هماهنگی ساختن همه واحدهای فعال در اجرای یک طرح، در طول مدت اجرای آن.

ج) استفاده از فردی به عنوان «مسئول هماهنگی مشتریان» برای راهنمایی مشتریان و ایفای نقش رابط آنان با کلیه قسمتهای سازمان.

د) ایجاد «دفتر مرکزی» به عنوان واحد هماهنگ کننده، برای ارائه کلیه اطلاعات مورد نیاز مشتریان و ارباب رجوع.

راهکار دوم پرهزینه تر است؛ زیرا با افزایش تعداد مدیران هزینه های سرپرستی و مدیریت را افزایش می دهد. ضمن آنکه، براساس این راه کار، انجام وظیفه هماهنگی کنندگان بسیار دشوار خواهد بود؛ زیرا آنان مسئول نتایج کارند، در حالی که اختیارات رسمی محدودی دارند.

با وجود این، در شرایطی که «زمان» اهمیت حیاتی داشته باشد و هزینه در مقایسه با آن، چندان حایز اهمیت نباشد، راه کار مفید و موثری خواهد بود.

### هماهنگی به وسیله گروهها

ایجاد هماهنگی به وسیله گروه نیز امکان پذیر است و از طریق تشکیل گروههای کاری دائمی یا موقت و تشکیل جلسات گروهی نیز می توان امور مورد نظر را هماهنگ ساخت. البته ایجاد هماهنگی توسط گروه، کار آسانی نیست؛ زیرا توجه به امکان جمع بندی اعضای گروه در مورد نحوه اولویت بندی اهداف سازمانی در مقایسه با اهداف فردی یا گروهی، احتمال دارد که نیل به توافق در گروه دشوار گردد.

### رویکرد اقتضایی به هماهنگی سازماندهی

مدیران معمولاً تمایل دارند که سازمان خود را به بهترین نحو ممکن، سازماندهی کنند و هماهنگ سازند. برای نیل به این مقصود، تلاش می‌شود تا سبکها و شیوه‌های مطلوب سازماندهی و هماهنگی ابداع گردند و به کار گرفته شوند. در این زمینه، گروهی بر این باورند که اگر سبک مطلوبی برای سازماندهی و هماهنگی ابداع شود، همواره می‌توان آن را به کار گرفت گروهی دیگر معتقدند که اتخاذ سبک مطلوب برای سازماندهی و هماهنگی، تابع متغیرهای مربوط به موقعیت و شرایط تصمیم‌گیری خواهد بود.

به هر حال، در یک تقسیم‌بندی، سه سبک ذیل به عنوان «سبکهای کلی سازماندهی و ایجاد هماهنگی» مطرح شده‌اند:

(۱) سبک بوروکراتیک محافظه‌کار

(۲) سبک مشارکتی لیبرال ماب

(۳) سبک میانه‌رو

در نگاره ۳-۵ ویژگیهای برخی از سبکهای هماهنگی مقایسه شده‌اند. در رویکرد سنتی به هماهنگی و سازماندهی، محققان در پیروی از الگوی سنتی مطالعه در علوم طبیعی، در صدد یافتن بهترین الگوی سازماندهی و هماهنگی بودند؛ به گونه‌ای که برای هر سازمان و در هر موقعیتی، مناسب و مطلوب باشد.

### نگاره ۳-۵: مقایسه ویژگیهای برخی از سبکهای هماهنگی و سازماندهی

سبک هماهنگی و سازماندهی			متغیرهای مورد نظر	نوع تقسیم کار
بوروکراتیک محافظه‌کار	میانه‌رو	مشارکتی لیبرال ماب		
بسیار زیاد	در حد متوسط	هیچ یا بسیار کم	رسمیت (میزان مدارک، اسناد، نمودارهای سازمانی، راهنماها و کاربرگهای موجود در سازمان)	رسمی
- طراحی بر مبنای فراگرد - تخصص‌گرایی زیاد	طراحی بر مبنای هدف و فراگرد	- طراحی بر مبنای هدف - تخصص‌گرایی کم	مبنای طراحی سازمان (هدف / تخصص)	
زیاد	در حد متوسط	هیچ	میزان رویه‌ها و مقررات و خط‌مشیهای استاندارد	
زیاد (بلند)	متوسط	کم (تخت)	ارتفاع سلسله مراتب	غیررسمی
محدود	متوسط	گسترده	حیطه نظارت	
زیاد	متوسط (تفویض دقیق برخی از اختیارات)	کم	درجه تمرکز	
هماهنگی به وسیله منصب و مقام سازمانی	هماهنگی به وسیله افراد و روشهای بوروکراتیک	هماهنگی غیررسمی و برنامه‌ریزی نشده، هماهنگی به وسیله گروهها و برخی از روشهای بوروکراتیک	هماهنگی	

در سبک بوروکراتیک محافظه کار که مورد حمایت نظریه پردازان کلاسیک و مدافعان بوروکراسی بود، بر مستندسازی، تخصص گرایی و استاندارد سازی رویه‌ها تاکید می‌شود و از ساختاری با سلسله مراتب زیاد و هرم مرتفع، حیطة نظارت محدود، تمرکز زیاد، و هماهنگی کننده‌های رسمی استفاده می‌گردید.

در سبک مشارکتی لیبرال ماب، ضمن ادعای کشف انگیزاننده‌های اصلی انسان و انتقاد از سبک بوروکراتیک محافظه کار، بر کاهش تخصص گرایی، رسمیت کم و طراحی سازمان بر مبنای هدف و حذف مقررات و رویه‌های استاندارد تاکید می‌شود و از سلسله مراتب تخت، حیطة نظارت گسترده، تصمیم گیری غیر متمرکز، و هماهنگی کننده‌های غیر رسمی و گروهی استفاده می‌گردید. لیبرال مآبان براهمیت توجه به سبک رهبری و آثار آن بر سیستم کنترل، تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تاکید می‌کردند.

در سبک میانه‌رو که بیش از دو سبک قبلی مورد استفاده قرار می‌گیرد، گاهی از ویژگیهای سبک لیبرال مآب و گاهی از ویژگیهای سبک محافظه کار استفاده می‌شود و معمولاً مدیران، بخشی از خصوصیات این دو سبک را انتخاب می‌کند و به کار می‌گیرند. هر چند این سبک مناسبتر از سبکهای قبلی به نظر می‌رسد ولی معین نمی‌کند که چه موقع باید از سبک لیبرال مآب و چه موقع باید از سبک محافظه کار استفاده شود.

در رویکرد جدیدتر به هماهنگی و سازماندهی، محققان معتقد به امکان یافتن بهترین الگوی سازماندهی برای هر موقعیت و هر نوع سازمان نیستند. بلکه معتقدند سازماندهی مناسب تابع عواملی نظیر محیط سازمان (از حیث سرعت تحول، تغییرات فن آوری، و وابستگیهای سازمان به محیط) و ویژگیهای خود سازمان (از حیث میزان پیچیدگی، اندازه و مشخصات کارکنان) است. بنابراین باید با رویکردی اقتضایی، سازمانهای مختلف را با توجه به وضعیت خاص آنها، سازماندهی کرد. بیشتر مطالعات جدید نیز رویکرد اقتضایی به سازماندهی را تایید می‌کنند.

در سبک بوروکراتیک مسئولیت هماهنگی به عهده مدیر مسئول است تا با اتخاذ ساز و کارهای رسمی مبادرت به ایجاد هماهنگی کند. در سبک میانه‌رو، از هماهنگی کننده یا رابط استفاده می‌شود؛ در حالی که در سبک لیبرال، از ساز و کارهای غیر رسمی و هماهنگی به وسیله گروه استفاده می‌شود. سازمانهای بوروکراتیک به «رسمیت و مستندسازی» تمایل بیشتری دارند؛ در حالی که در سازمانهای لیبرال مآب، برای حذف و کاهش رسمیت تلاش می‌شود.

### هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و عمودی

یکی از راههای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی افزایش «رسمیت» است. مشاهده اینکه چگونه بوروکراسیهای محافظه کار، کاملاً رسمیت می‌یابند، آسان است. سازمانهای محافظه کار به رسمیت یافتن گرایش دارند؛ در حالی که، سازمانهای لیبرال مآب برای حذف و کاهش رسمیت تلاش می‌کنند. مدیران دارای سبک میانه‌رو نیز بخشی از عوامل ایجاد رسمیت (مورد مطالعه گروه آستون) را می‌پذیرند.

مراحل متعددی میان سبکهای لیبرال مآب و محافظه کار وجود دارد که در نمودار ۷-۳ نشان داده شده‌اند. گروه آستون نیز به تعدادی از سازمانها برخورد کردند که در حد میانه پیوستار بوروکراسی (محافظه کار) تا سازمانهای دارای ساختار غیررسمی (لیبرال مآب) قرار داشتند.

گرچه پژوهشگران آستون همبستگی زیادی میان اندازه و رسمیت به دست آوردند، ولی در تایید تاثیر رسمیت بر افزایش اثربخشی شواهد اندکی وجود دارد. به هر حال، مفروضات ذیل در این خصوص، قابل تامل هستند:

الف) هر چه سازمانها گسترده‌تر هستند، از مستندسازی و رسمیت بیشتری استفاده می‌کنند.

ب) اگر در محیطی پایدار، فن آوری و بازار با ثبات باشند، سازمانهای گسترده‌تر، از ساخت رسمی‌تر استفاده می‌کنند.

راه دیگری که برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی و تخصصی شدن فعالیتها اتخاذ می‌شود، استفاده از روشهای مناسب برای طراحی واحدهای سازمانی است. بوروکراسی محافظه کار از روش طراحی بر مبنای فراگرد استفاده می‌شود؛ در حالی که در سازمان مشارکتی لیبرال مآب از روش طراحی بر مبنای هدف استفاده می‌شود و در سبک میانه‌رو، سازماندهی خزانه‌ای (ماتریسی) به کار گرفته می‌شود راه سوم برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار افقی، استاندارد کردن فعالیتهاست. مقایسه نسبت رویه‌هایی که به طور طبیعی شکل می‌گیرند با رویه‌هایی که از قبل توسط سازمان معین می‌شوند، میزان استاندارد بودن سازمان را نشان می‌دهد. در سبک لیبرال مآب اعتقاد بر این است که با صدور دستورات کلی برای کسب اهداف سازمانی، رویه‌های مناسب خود به خود توسط افراد معین می‌شوند؛ در حالی که در سبک بوروکراتیک محافظه کار اهداف سازمانی به همراه دستورات تفصیلی در مورد تحقق آنها و رویه‌های معین برای نیل به آن اهداف، به کارکنان ارائه می‌گردد. در سازماندهی محافظه کارانه تلاش می‌شود تا رویه‌ها را هر چه بیشتر استاندارد کنند؛ زیرا این کار به افزایش کارایی می‌انجامد و موجب کنترل بیشتر عملیات می‌شود؛ در حالی که در سازمانهای لیبرال مآب استاندارد شدن را عامل کاهش خلاقیت به حساب می‌آورند.

در تقسیم کار عمودی نیز با توجه به متغیرهایی نظیر ارتفاع ساخت سازمانی، سلسله مراتب، تمرکز و حیطه نظارت سبکهای متفاوتی مطرح می‌شوند.

به طور کلی، ساخت تخت برای افزایش بهره‌وری و رضایت خاطر کارکنان و پیشرفت و پرورش آنان مناسبتر است.

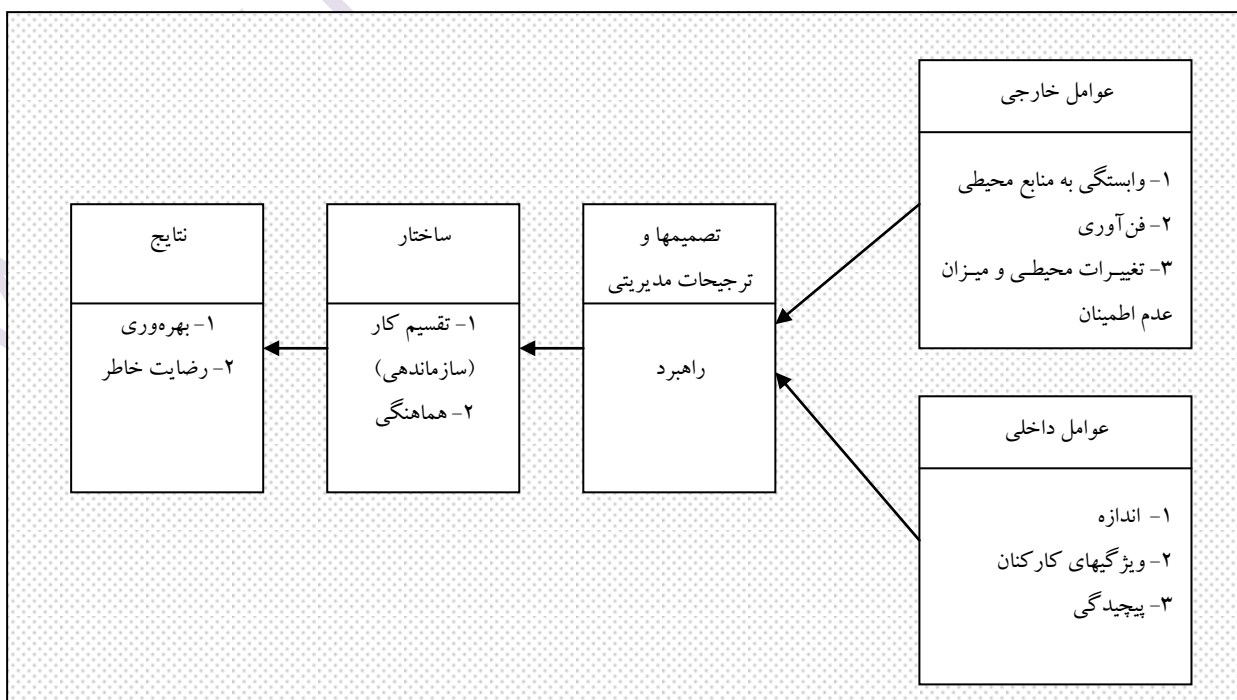
تعیین حیطه نظارت نیز به افزایش هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی کمک می‌کند. محافظه‌کاران معتقدند که حیطه نظارت باید به اندازه‌ای کوچک باشد که مدیر بتواند کارها را کنترل کند و فرصت بیشتری برای هماهنگی سایر واحدها داشته باشد؛ در حالی که لیبرال مآبان معتقدند حیطه نظارت باید گسترده باشد؛ زیرا کم‌هزینه‌تر است و امکان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها را افزایش می‌دهد و بر رضایت شغلی آنان می‌افزاید. به این ترتیب، در نهایت کارکنان توانمندتری برای سازمان پرورش می‌یابند.

افزایش تمرکز نیز راه دیگری است که برخی از مدیران برای ایجاد هماهنگی پس از تقسیم کار عمودی اتخاذ می‌کنند. البته باید توجه داشت که در رویکرد اقتصادی هیچ یک از سبکهای سازماندهی رد یا تایید نمی‌شوند. براساس این رویکرد، در صورت مناسب بودن شرایط برای استفاده از سبک محافظه‌کار، استفاده از سازماندهی متمرکز پیشنهاد می‌گردد و در صورت تناسب شرایط با ساخت لیبرال مآب، استفاده از سازماندهی غیرمتمرکز توصیه می‌شود.

### سبک سازمانی

با نگرش اقتصادی به سازماندهی و هماهنگی، می‌توان الگویی برای تبیین بهتر نحوه اثرگذاری عوامل تعیین‌کننده سبک سازمانی ارائه کرد. عامل تعیین‌کننده سبک سازمانی عبارتند از: عوامل داخلی (نظیر اندازه، ویژگیهای کارکنان، و پیچیدگی سازمان)؛ و عوامل خارجی (نظیر وابستگی به منابع محیطی، فن‌آوری، تغییرات محیطی، و میزان عدم اطمینان). راهبرد سازمان نیز در واقع نمود تصمیمها و ترجیحات مدیریتی است که همراه با عوامل داخلی و خارجی بر نحوه سازماندهی و هماهنگی اثر می‌گذارد (نمودار ۸-۳) و میزان بهره‌وری و رضایت خاطر کارکنان سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

### نمودار ۸-۳: عوامل تعیین‌کننده سبک سازمانی



## مروری بر مطالب فصل سوم

### پرسش و پاسخ

الف) هماهنگی چیست؟

۱- منظور از هماهنگی در سازمان عبارت است از به کارگیری مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و انسانی که برای مرتبط ساختن فعالیت اجزای سازمان، به منظور تسهیل در کسب اهداف سازمانی طراحی می‌شوند.

۲- هر چه تقسیم کار (افقی یا عمودی) در سازمان افزایش یابد، بر نیاز به هماهنگی افزوده می‌شود.

۳- با افزایش وابستگی واحدهای فرعی، نیاز به هماهنگی افزایش می‌یابد.

ب) اصول هماهنگی کدامند؟

۱- اصول هماهنگی عبارتند از «اصل وحدت فرماندهی»، «اصل خط فرمان» و «اصل حیطة نظارت».

۲- براساس اصل وحدت فرماندهی، اختیار دستور دادن به هر کارمند، فقط باید مختص به یک مدیر باشد و هر کارمند نیز باید بداند که از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.

۳- براساس اصل خط فرمان یا مسیر دستور. هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق سلسله مراتب فرماندهی صورت پذیرد.

۴- براساس اصل حیطة نظارت، تعداد افرادی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند، باید محدود باشد.

ج) انواع روشهای ایجاد هماهنگی را ذکر کنید.

۱- سه طریقه مرتبط ساختن واحدهای متعدد هر سازمان عبارتند از: ایجاد همبستگی مجموعه‌ای،

همبستگی ترتیبی، و همبستگی طرفینی

۲- هماهنگی برای نیل به یکی از مقاصد ذیل انجام می‌شود:

- بازداشتن (پیش‌بینی مسائل و مشکلات آتی و اتخاذ تدابیر برای مقابله با آنها)

- اصلاح کرن (تشخیص وضعیت غیرعادی و تعیین نقایص سیستم و اهتمام به اصلاح آنها)

- تنظیم کردن (شناسایی مختصات وضع موجود و فعالیت برای حفظ آن)

- بهبود دادن (ایجاد هماهنگی برای بهبود عملیات خرده سیستمهای موجود)

۳- هماهنگی با هدف اصلاح کردن و تنظیم کردن، متداولترین انواع هماهنگی محسوب می‌شوند.

۴- ساز و کارهای ایجاد هماهنگی عبارتند از: «هماهنگی غیررسمی و برنامه‌ریزی نشده»، «هماهنگی

رسمی و برنامه‌ریزی شده»، «هماهنگی به وسیله افراد»، و «هماهنگی به وسیله گروهها».

د) منظور از هماهنگی برنامه‌ریزی نشده چیست؟



- ۱- هماهنگی برنامه‌ریزی نشده معمولاً به صورت داوطلبانه، غیررسمی و بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد یا واحدهای سازمانی ایجاد می‌شود.
- ۲- هماهنگی غیررسمی بر مبنای عواملی نظیر «شناخت طرفین»، «نگرشهای مشترک آنان»، و «سازوکارهای روحی و روانی قوی آنان برای همکاری»، شکل می‌گیرد؛
- ۳- برای ایجاد هماهنگی داوطلبانه، هر کارمند باید هدفهای خود و واحد خود را بشناسد، تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد و خود را با سازمان و هدفهای آن وفق دهد.
- ۴- اگر گروههای کاری، خود را به سازمان وابسته بدانند و به کار در سازمان افتخار کنند، پیوند افراد با سازمان تقویت می‌شود.

ه) منظور از هماهنگی بر مبنای اقتضا چیست؟

- ۱- روش ایجاد هماهنگی باید با توجه به موقعیت انتخاب شود؛ یعنی همواره نمی‌توان از یک روش معین برای هماهنگی استفاده کرد.
- ۲- مطالعات انجام شده حاکی از آنند که برای دستیابی به نتایج مطلوب، باید از روش هماهنگی بر مبنای اقتضا استفاده کرد.

### واژه‌ها و مفاهیم مهم

- هماهنگی
- همبستگی مجموعه‌ای
- همبستگی ترتیبی
- همبستگی طرفینی
- هماهنگی برنامه‌ریزی نشده
- هماهنگی رسمی
- افراد هماهنگ کننده
- گروههای هماهنگ کننده
- بازدارندگی
- اصلاح
- بهبود
- تنظیم
- سازوکارهای هماهنگی
- هماهنگی بر مبنای اقتضا

- اصل وحدت فرماندهی
- اصل خط فرمان
- اصل حیطة نظارت
- سبک محافظه کار و بوروکراتیک
- سبک مشارکتی و لیبرال مآب
- سبک میانه رو

### پرسش کاربردی

فرض کنید که از شما به منزله یک کارشناس مدیریت دعوت شده است تا برای اعضای یک تیم فوتبال، درباره «اهمیت و نقش هماهنگی برای موفقیت در فعالیتهای گروهی» صحبت کنید. سعی کنید با ذکر مثالهای عملی، متن مناسبی برای سخنرانی در جمع آنان تنظیم کنید.