

مجموعه جزوه های کاربردی در زمینه مدیریت تحول استراتژیک یکپارچه و جامع



مفاهیم و مبانی  
ساختار سازمانی

تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

## فهرست مطالب

مقدمه	۱۱
۲-۱-۲- ویژگی های ساختار سازمانی	۱۵
۲-۱-۳- انواع ساختارهای سازمانی	۱۸
۲-۱-۳-۱- ساختارهای نظری سازمانی	۱۸
منعطف	۱۸
موازی	۱۸
کم	۱۸
تخصص	۱۸
متنوع	۱۸
۲-۱-۳-۲- ساختارهای عملی سازمان بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان	۱۸
۲-۱-۳-۴- ساختارهای عملی سازمان بر اساس پنج بخش اصلی سازمان	۲۰
۲-۱-۳-۱- اجزاء ساختاری سازمان	۲۰
۲-۱-۳-۲- ساختار ساده	۲۲
۲-۱-۳-۳- ساختار بوروکراسی ماشینی	۲۲
۲-۱-۳-۴- ساختار بوروکراسی حرفه ای	۲۳
۲-۱-۳-۵- ساختار بخشی	۲۴
۲-۱-۳-۶-	۲۵
۲-۱-۳-۷- سازمان های مأموریتی و ایدئولوژیک	۲۶
۲-۱-۳-۸- سازمانهای سیاسی	۲۷
مقدمه	۲۹
۲-۲-۱- مدل بوروکراسی ایده‌ال	۲۹
۲-۲-۲- ابعاد ساختاری از دیدگاه گروه آستون	۳۱
۲-۲-۳- ابعاد ساختار سازمانی از دیدگاه برنز و استاگر	۳۲

- ۳۲ ..... ۲-۲-۴- ابعاد ساختار از دید هگ (HAGE)
- ۳۳ ..... ۲-۲-۵- ابعاد ساختاری از دیدگاه دفت
- ۳۳ ..... مقدمه
- ۳۳ ..... ۲-۳-۱- مدل نظری تحقیق
- ۳۵ ..... ۲-۴-۲- تشریح اجزای مدل نظری
- ۳۵ ..... ۲-۴-۱- محیط کلان
- ۳۵ ..... ۲-۴-۳- استراتژی
- ۳۶ ..... ۲-۴-۴- تکنولوژی
- ۳۶ ..... ۲-۴-۵- اندازه سازمان
- ۳۶ ..... ۲-۴-۶- قدرت و کنترل
- ۳۷ ..... ۲-۴-۷- مکانیسم های هماهنگی
- ۳۷ ..... الف- تعدیل متقابل
- ۳۷ ..... ب- سرپرستی مستقیم
- ۳۷ ..... پ- استاندارد کردن فراگردهای کار
- ۳۷ ..... ت- استاندارد کردن مهارت ( کارگر)
- ۳۷ ..... ث- استاندارد کردن هنجارها
- ۳۷ ..... ۲-۴-۸- اجزاء ساختار سازمانی
- ۳۸ ..... ۲-۴-۹- ویژگی های ساختار سازمانی
- ۳۸ ..... الف- پیچیدگی
- ۳۸ ..... ب- رسمیت
- ۳۸ ..... پ- تمرکز
- ۳۹ ..... ۲-۵- منابع فارسی و انگلیسی

## مقدمه

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

ساختار سازمانی سیستمی متشکل از وظایف، سلسله مراتب گزارش دهی و ارتباطی است که کار افراد و گروهها را در داخل سازمان به یکدیگر مرتبط می سازد.

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

## عنوان:

مفاهیم و مبانی نظری ساختار سازمانی

## مبحث اول:

تعاریف و مفاهیم ساختار سازمانی

TISTAM.SEC\CH\۱.VZ\۱

امام علی (ع) می فرمایند:

أَعْقِلُ النَّاسَ أَنْظِرُهُمْ فِي الْعَوَاقِبِ

داناترین مردم کسی است که آینده را

بهتر ببیند و در عاقبت کارهایش بیشتر

اندیشه کند.

## ۲-۱-۱ - ساختار سازمانی

ساختار سازمانی عبارت است از سیستم رسمی روابط کاری که هم وظایف را تفکیک و هم آنها را انسجام می‌بخشد. تفکیک وظایف باعث روشن شدن این موضوع است که چه کسی باید چه کاری را انجام دهد، و انسجام وظایف بیان‌کننده این موضوع است که چگونه تلاش‌ها باید هماهنگ شوند (brown ross, ۱۹۹۹:۲۱۲). ساختار سازمانی کارکنان را به کار با یکدیگر به شکلی مؤثر از طریق موارد ذیل یاری می‌رساند:

- ۱- تخصیص نیروی انسانی و سایر منابع به وظایف
- ۲- تصریح مسئولیت‌های کارکنان و اینکه چگونه تلاش‌های کارکنان باید با شرح وظایف، نمودار سازمانی و خطوط اختیار منطبق باشد.
- ۳- فراهم آوردن زمینه‌ای که کارکنان بدانند چه انتظاراتی از آنها می‌رود، از طریق قوانین، مقررات، رویه‌های عملیاتی و استانداردهای عملکرد و...
- ۴- ایجاد رویه‌هایی برای جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات تا از این طریق به مدیران در تصمیمات و حل مسائل کمک شود.

بطور کلی می‌توان گفت ساختار سازمانی مدیران را قادر به تقسیم کار، هماهنگی وظایف و تفویض اختیار می‌نماید تا تحقق کارآمد اهداف سازمانی، امکان‌پذیر شود (miroslaw Zugaj, ۱۹۹۶: ۱۲۵). ساختار سازمانی عبارت است از مجموعه روش‌هایی که براساس آن (سازمان) کارش را به وظایف مجزا تقسیم نموده و سپس بین آنها هماهنگی ایجاد می‌کند.

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند (Barni & griffin, ۱۹۹۲, ۳۱۵).

ساختار سازمانی عبارت از مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کنند و هماهنگی میان آن‌ها را فراهم می‌آورند (Stephen J. Decanio, ۱۹۹۸: ۴۰۱).

ساختار سازمانی بعنوان توزیع معقول و رسمی مشاغل، مسئولیت‌ها، قدرت و نحوه هماهنگی و برقراری ارتباطات در جهت رسیدن به اهداف اصلی سازمان شناخته می‌شود و یکی از اولین نهادهایی است که در هر سازمان در ابتدای تشکیل آن بوجود می‌آید (Arnold & Feldman, ۱۹۸۶: ۱۶۲).

ساختار سازمانی فعالیت‌های داخل سازمان را تنظیم نموده، خطوط مسئولیت و اختیار را روشن می‌کند ساختار سازمانی تعیین می‌کند که سرپرست و مدیر چه کسی است، از چه کسی باید گزارش گرفت

و از چه کسی باید دستور گرفت، بنابراین ساختار، روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد (Annick Willema, ۲۰۰۹:۲۵۱).

نقش‌های افراد در سازمان، زیربنای ساختار محسوب می‌شود و الگوهای روابط میان نقش‌ها، ساختار سازمانی را شکل می‌دهد. بنابراین ساختار را می‌توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباطات میان آنها دانست که این نقش‌ها اغلب به وسیله شرح شغل‌ها و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشخص می‌کنند، جنبه قانونی می‌یابند (Fredricson, ۱۹۸۶:۱۷۸).

ساختار سازمانی، توزیع قدرت در سازمان را نیز نشان می‌دهد و صرفاً یک ساز و کار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

ساختار سازمانی سیستمی متشکل از وظایف، سلسله مراتب گزارش‌دهی و ارتباطاتی است که کار افراد و گروه‌ها را در داخل سازمان به یکدیگر مرتبط می‌سازد (Hadj & Antony, ۱۹۹۱:۴۵۲).

ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری، واکنش مناسب به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، از وظایف ساختار سازمانی است (Daft, ۱۹۹۱:۳۵۹).

ساختار سازمان نحوه انجام وظایف و تخصیص منابع، چگونگی تبعیت از مکانیزم‌های رسمی و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها را مشخص می‌کند (Robbins, ۱۹۸۷:۳۵۸). ساختار سازمان، امکانات و منابع سازمان و فعالیت‌های افراد را آنگونه هماهنگ می‌سازد که نتیجه حاصل چیزی بیش از نتیجه بکارگیری هر یک از منابع بطور جداگانه باشد.

به نظر Peter Blau ساختار سازمان عبارتست از توزیع افراد میان پست‌ها و موقعیت‌های گروهی که بر روابط نقش میان افراد مزبور تأثیر می‌گذارد.

با توجه به تعاریف فوق، ساختار سازمان باید در وهله اول منعکس‌کننده اهداف و برنامه‌ها باشد، زیرا فعالیت‌های سازمانی براساس اهداف و برنامه‌های تدوین شده از طرف مدیران و سایر افراد سازمان انجام می‌پذیرد. ساختار سازمان باید محیط پیرامون سازمان را در نظر داشته باشد، یک ساختار سازمان هرگز نمی‌تواند ایستا باشد بلکه باید از یک خاصیت دینامیکی و پویا برخوردار باشد. در نهایت، یک سازمان چون بوسیله افراد اداره می‌شود، گروه‌بندی‌های فعالیت‌ها و روابط اختیار در یک ساختار باید محدودیت‌های آداب و رسوم و فرهنگ افراد را در نظر بگیرد (Koontz & Wehrich, ۱۹۸۸:۲۴۴). ساختار سازمانی دو وظیفه مهم را انجام می‌دهد: اول، ساختار برای حداقل کردن و یا

هماهنگ کردن رفتارها و تفاوت‌های فردی در سازمان طراحی می‌شود. از اینرو ساختار باعث تضمین پیروزی و تبعیت افراد از شرایط و مقررات سازمانی می‌شود.

دوم، ساختار، محیطی ایجاد می‌کند که در آن روابط قدرت مشخص می‌گردد. با وجود ساختار می‌توان قدرت سرپرست و زیردست را تشخیص داده، جریان اطلاعات را مشخص نمود و براساس آن مسئولیت و اختیار را تفویض نمود.

ساختار سازمان از این جهت دارای اهمیت است که یک شبکه ارتباطات منطقی برای همه اهداف و فعالیت فراهم می‌کند و از تداخل وظایف افراد جلوگیری می‌نماید. ساختار هماهنگی لازم در کار را ایجاد می‌کند، بطوری که عدم وجود ساختار به معنی وجود هرچ و مرج در سازمان بوده و هرچ و مرج در سازمان مفهوم سازمان و سازماندهی را زیر سؤال می‌برد.

عصر حاضر، عصر سازمان‌های بزرگ و پیچیده است و مدیر سازمان‌های امروزی باید از نحوه سازماندهی و شکل ساختار این سازمان‌ها آگاه باشد. امروزه سازمان‌ها معمولاً نمی‌توانند از یک ساختار ثابت برای همیشه استفاده کنند. عوامل داخلی و خارجی مدیران را مجبور به ایجاد ساختارهای مناسب و در صورت لزوم تغییر آنها می‌نمایند و این امر نیازمند شناخت کامل مدیر از ساختارهای سازمانی متناسب با موقعیت سازمان است. مدیر در سازمان‌های امروزه باید دائماً در کار اصلاح و بهبود سازمان و ساختار آن باشد.

بنابراین، ساختار سازمان بقاء و تداوم سازمان را تضمین می‌کند و تناسب یا عدم تناسب آن با محیط داخلی و خارجی موجب فرصت‌ها و تهدیدهای بی‌شماری است که سازمان را دچار پیشروی یا پسروی می‌نماید. ساختار سازمان چیزی بیش از یک نمودار سازمانی است. آن در بردارنده یک الگوی تعامل و هماهنگی است که عناصر سازمانی مانند تکنولوژی، افراد، فعالیت‌ها و وظایف را در راستای تحقق اهداف با یکدیگر پیوند می‌دهد. این پیوند و وحدت اجزاء برای سازمان از اهمیت حیاتی برخوردار است.

## ۲-۱-۲- ویژگی‌های ساختار سازمانی

ویژگی‌های ساختاری<sup>۱</sup> یا متغیرهای ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی بدست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمانها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد

۱ -Structural dimensions



محتوایی<sup>۱</sup> معرف کل سازمان هستند؛ مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فن آوری اطلاعات، محیط و هدفهای آن. آنها معرف جایگاه سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می گیرند. برای ارزیابی و درک سازمان، هر دو بعد ساختاری و محتوایی ضروری است. در نمودار زیر ابعاد اصلی ساختاری و محتوایی نشان داده شده است (دفت؛ ۱۳۷۴: ۲۶).

جدول ۱-۲- ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان ها

محتوایی	ساختاری
	رسمی بودن
	تخصصی بودن
	داشتن استاندارد
- اندازه و چرخه عمر سازمان	سلسله مراتب اختیارات
- فن آوری اطلاعات سازمان	پیچیدگی
- محیط	متمرکز بودن
- هدفها و فن آوری اطلاعات	حرفه ای بودن
- فرهنگ	نسبت پرسنلی (کارکنان)
	استقلال

منبع: دفت، ریچارد. ال؛ تئوری سازمان و طراحی ساختار، علی پارسایان. سیدمحمد

اعرابی. ۱۳۷۴، صص ۲۷-۲۹

فهرست ارائه شده از عوامل فوق برگرفته از مطالعات محققین گوناگونی است که هر کدام به بعضی از اینها پرداخته اند و این نشان میدهد که بین نظریه پردازان در خصوص اینکه چه چیزی ساختار سازمانی را شکل می دهد توافق کاملی وجود ندارد. با توجه به عوامل فوق در می یابیم که همه ابعاد ذکر شده در فهرست بالا، تقریباً بطور مستقیم یا غیر مستقیم در ساختار سازمانی مورد توجه قرار می گیرند. نتیجه ای که می توان گرفت و تا حد زیادی صحیح به نظر می رسد این است که نظریه پردازان، عموماً روی ابعاد ساختاری توافق داشته ولی در خصوص تعاریف عملیاتی هر کدام و با برتری یکی

<sup>۱</sup> -contextual dimensions

بر دیگری و همچنین اینکه برخی ابعاد باید تحت یک بعد بزرگ تر مد نظر قرار گیرند، توافق چندانی ندارند. رابینز در مورد ابعاد ساختاری، ۱۳ متغیر تعریف کرده است (Robins, ۱۹۸۷, p۲۵۷):

(۱) اجزاء اداری: تعداد سرپرستان، مدیران صنفی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان  
(۲) استقلال یا خودگردانی: حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح ارجاع دهد

(۳) تمرکز: نسبت مشاغلی که متصدیان آنها در تصمیم‌گیری مشارکت کرده و تعداد حوزه‌هایی که در آن مشارکت می‌کنند. تمرکز قدرت یا شاخصی است که مرکز تصمیم‌گیری را با توجه به خط مشی‌های اصلی سازمان منعکس می‌کند یا میزانی از اطلاعات که بین سطوح مختلف پخش شده و یا میزان مشارکت افراد در برنامه ریزی‌های بلندمدت است.

(۴) پیچیدگی: تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی که درون یک سازمان انجام می‌شود.

(۵) تفویض اختیار: نسبت تعداد تصمیماتی که مدیریت عالی می‌گیرد به تصمیماتی که مدیران اجرایی می‌گیرند.

(۶) تفکیک: تعداد وظایف ویژه‌ای که در سازمان مشخص شده یا تفاوت در جهت‌گیری‌های شناختی و احساس مدیران در دواير مختلف سازمان

(۷) رسمیت: حدی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می‌شود.

(۸) ترکیب: کیفیت همکاری میان دواير در درون آنها که برای وحدت بخشیدن به فعالیت‌ها ضروری است یا برنامه بازخورد مورد استفاده برای هماهنگی واحدها.

(۹) حرفه‌گرایی: حدی که کارکنان را بعنوان مرجع می‌پذیرند. اعتقاد به ارائه خدمات به عموم و خود کنترلی و تمرکز در یک حوزه کاری و آزادی عمل در کار.

(۱۰) حیطة کنترل: تعداد زیردستانی که مدیر می‌تواند آنها را سرپرستی کند.

(۱۱) تخصص‌گرایی: تعداد متخصصین حرفه‌ای و طول دوره آموزشی لازم برای هر یک.

(۱۲) استاندارد کردن: حدی که تغییر در وظایف با توجه به مقررات قابل تحمل است.

(۱۳) حیطة عمودی: تعداد سطوح در سلسله مراتب اختیار از مدیریت عالی به زیردستان در سطوح پایین. مطالعاتی که در زمینه ویژگیهای ساختار صورت گرفته، ابعاد مختلفی را برای آن در نظر گرفته اند، اما آنچه که در بیشتر مطالعات مشترک می‌باشد بر سه ویژگی تمرکز، پیچیدگی و رسمیت تأکید دارد.

### ۲-۱-۳- انواع ساختارهای سازمانی

طرحهای ساختاری را می توان به دو دسته نظری و عملی تقسیم کرد.

#### ۲-۱-۳-۱- ساختارهای نظری سازمانی

طرحهای نظری کلی و انتزاعی بوده و به دو صورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می شوند.

#### جدول ۲-۲- ویژگیهای ساختار ارگانیک و مکانیک از دید رابینز

ویژگی	مکانیکی	ارگانیک
تعریف	خشک	منعطف
ارتباطات	عمودی	موازی
رسمیت	زیاد	کم
نفوذ	اختیار	تخصص
کنترل	متمرکز	متنوع

منبع: رابینز، استیفن پی. مدیریت رفتار سازمانی علی پارسائیان. سید محمد اعرابی، ۱۳۷۴، صص

۲۶۵-۲۶۸

#### ۲-۱-۳-۲- ساختارهای عملی سازمان بر اساس گروه بندی فعالیتهای سازمان

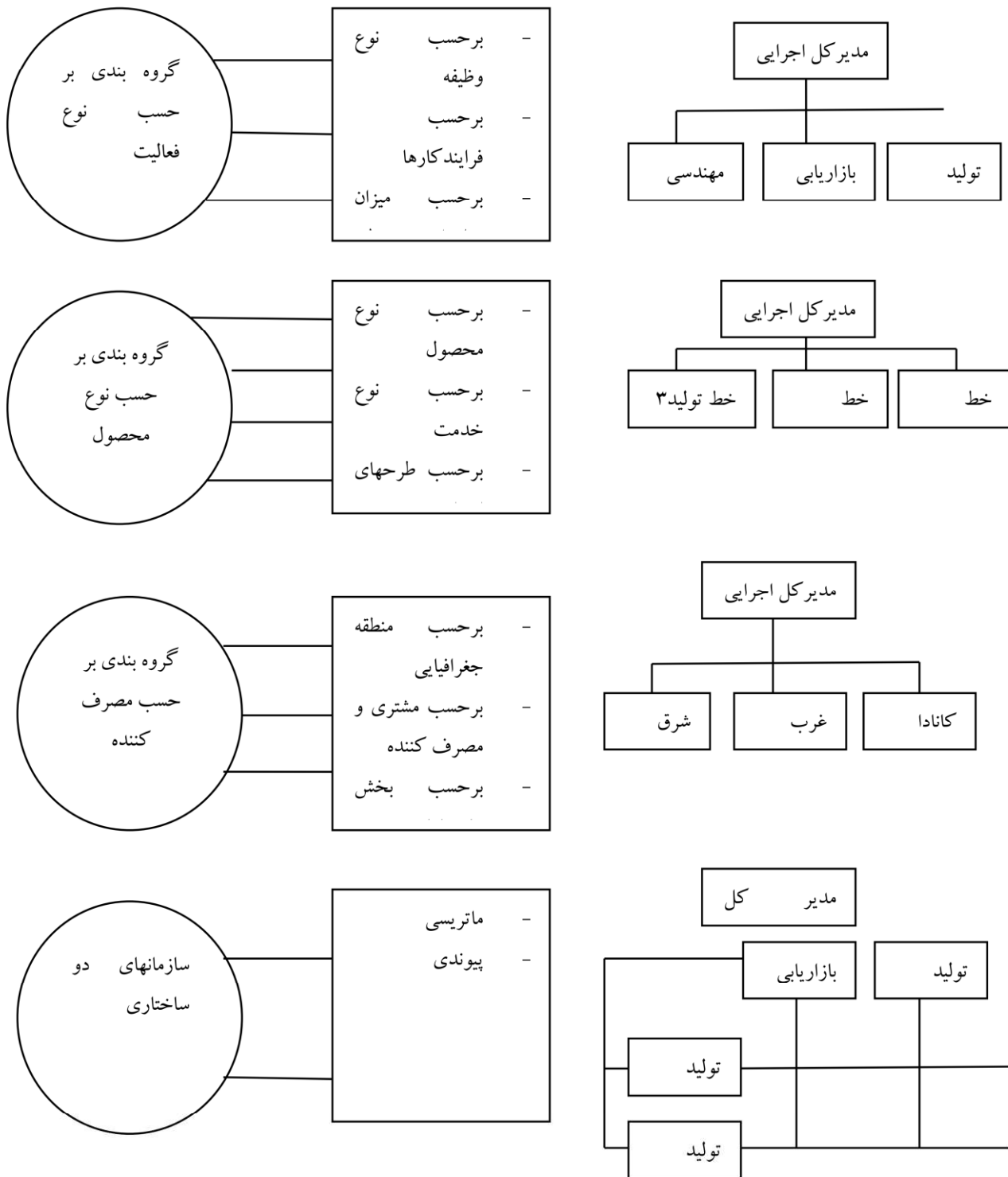
ساختارهای ارگانیک و مکانیکی، ساختارهایی هستند که در طیف قرار گرفته و ساختارهایی جزئی و عملی تر را در بر می گیرند.

فراگرد ایجاد واحدهای سازمانی نظیر داده ها، بخش ها و شعبه های یک سازمان را بخش بندی کردن و طراحی واحدهای سازمانی می نامند. این کار برای تقسیم بندی افقی فعالیت های سازمان انجام می شود و معمولاً همگام با رشد اندازه و افزایش فعالیت های سازمان، ضرورت پیدا می کند. خرده واحدهای اداری، به منزله حاصل فراگرد طراحی واحدهای سازمانی، به روش های گوناگون دسته بندی می شوند. انتخاب روش دسته بندی به نگرش مدیر و طراح بستگی دارد. اگر طراح با نگرشی مردم شناسانه یا جامعه شناسانه با موضوع برخورد کند، روش دسته بندی با روش مدیران دولتی و تحلیلگران تجاری تفاوت خواهد داشت. به طور کلی برای طراحی واحدهای سازمانی می توان روش های متعددی را با توجه به موارد ذیل به منزله مبانی « تفکیک » مد نظر قرار داد:

نوع فعالیت سازمان

محصولات و خدمات (برنامه ها)

گروه بندی بر حسب مصرف کننده  
سازمانهای دو ساختاری

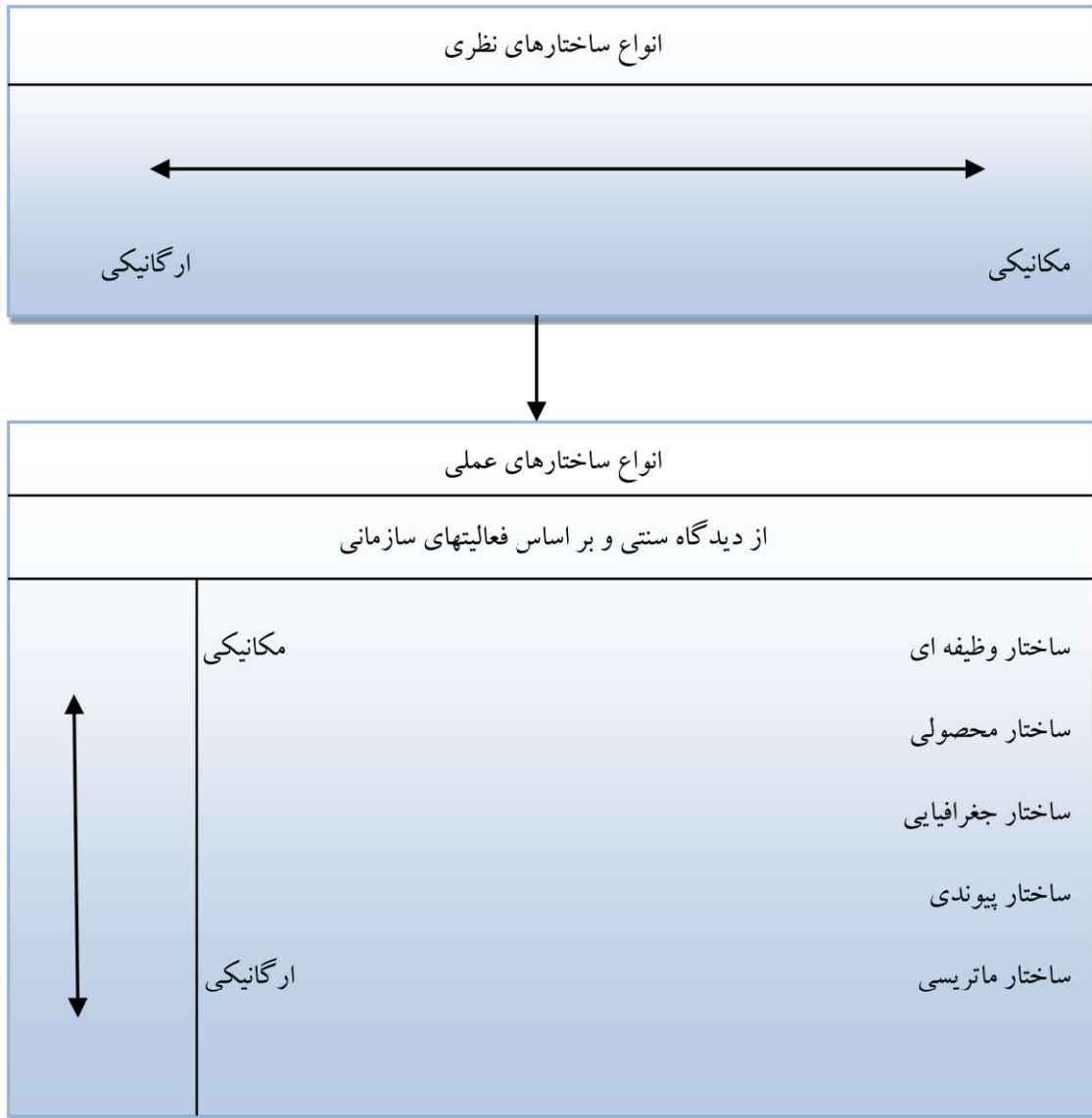


شکل ۲-۲- انواع ساختارهای عملی سازمان بر اساس گروه بندی فعالیتهای سازمان

منبع: نادلر و توشمن، ۱۹۸۸، ص ۹۶۸

در نهایت روابط ساختارهای نظری و ساختار عملی بر اساس فعالیتهای سازمانی در شکل زیر نشان داده شده است .

شکل ۲-۳ - رابطه ساختارهای نظری و ساختار عملی بر اساس فعالیتهای سازمانی



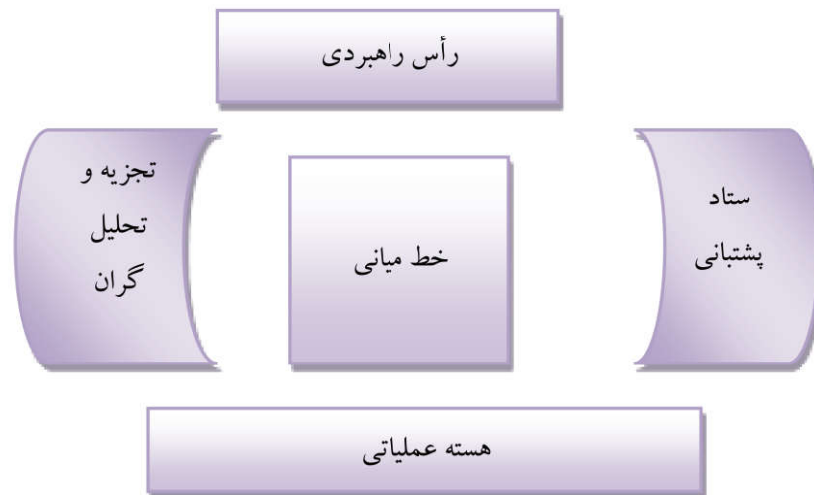
منبع: اعرابی، ۱۳۷۶، ص ۵۲

۲-۱-۳-۴- ساختارهای عملی سازمان بر اساس پنج بخش اصلی سازمان

۲-۱-۳-۴-۱- اجزاء ساختاری سازمان

هنری مینتزبرگ معتقد است که بیشتر مشکلات طراحی سازمان را می توان به اقدامات طراحان سازمانی نسبت داد که ترتیبات ساختاری مخاطره آمیزی را بوجود آوردند که خیلی متناسب با سازمان نمی باشد. او برای حل این مشکل، با بررسی سازمان های موجود، برای هر سازنده پنج جزء اصلی در نظر می گیرد

که ترکیب این پنج بخش بنوبه خود پنج الگوی ساختاری متفاوت را بدست می‌دهند، پنج بخش اصلی ساختار سازمان عبارتند از: رأس راهبردی<sup>۱</sup>، هسته عملیاتی<sup>۲</sup>، خط میانی<sup>۳</sup>، ساختار فنی<sup>۴</sup>، و ستاد پشتیبانی<sup>۵</sup>. شکل رأس راهبردی شامل مدیریت عالی سازمان است که عهده‌دار اداره امور استراتژیک می‌باشند. افرادی که مستقیماً مدیریت عالی را کمک می‌کنند، در این سطح قرار دارند. هسته عملیاتی در مقابل رأس راهبردی قرار دارد و شامل کارکنانی است که تحت استخدام مدیر یا هیئت مدیره قرار دارند و کار اصلی سازمان را انجام می‌دهند. در سازمان‌های کوچک فعالیت‌های رده هسته عملیاتی تحت سرپرستی مستقیم رده رأس راهبردی قرار دارد ولی با افزایش پیچیدگی و تعداد کارکنان، کنترل و سرپرستی مستقیم رده هسته عملیاتی از توان مدیر خارج می‌شود.



شکل ۲-۴ - اجزاء اصلی ساختار از دید مینتزبرگ

منبع: مینتزبرگ، ۱۳۷۴.

مینتزبرگ برای افزایش توان مدیر و کاهش فشار کاری او یک رده میانی شامل مدیر میانی و دو نوع ستاد را مطرح می‌کند. مدیر میانی وظیفه سرپرستی مستقیم رده هسته عملیاتی را به عهده گرفته و در مقابل آنها و همچنین مدیران مافوق خود دارای وظایف و مسئولیت‌های مشخص هستند. از میان دو ستاد مزبور یکی ساختار فنی است که شامل تحلیلگرانی است که سیستم‌های کنترل و برنامه‌ریزی را

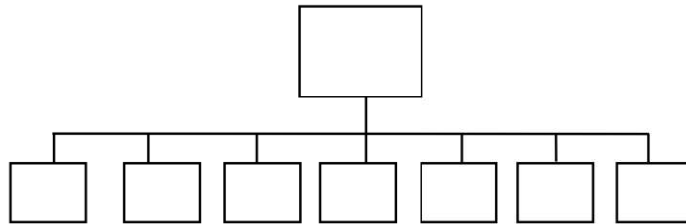
- ۱ Strategic apex
- ۲ Operating core
- ۳ Middle line
- ۴ Techno structure
- ۵ Support staff

طراحی و اجرا می‌کنند و دیگری ستاد پشتیبانی است که پشتیبانی غیرمستقیم مأموریت‌های اصلی سازمان را به عهده داشته و شامل واحدهایی مانند تلفنخانه حراست و غیره می‌باشد. نکته مهم در تحلیل مینتزربرگ آن است که شکل و فرم ساختار سازمان بستگی به میزان تأکید و اهمیت هر یک از بخش‌های پنجگانه سازمان دارد. بطوریکه با فرض تأکید اصلی روی یک بخش پنج نوع ساختار وجود خواهد داشت.

### ۲-۱-۳-۴-۲- ساختار ساده

اولین نوع ساختار، ساختار ساده<sup>۱</sup> است که در آن فقط رأس راهبردی و هسته عملیاتی وجود دارد. از این ساختار در سازمان کوچک و جدیدالتأسیس استفاده می‌شود. قدرت مقاومت این ساختار در مقابل محیط کم بوده و از سطوح تخصصی پائین برخوردار است. (شکل ۲-۵)

قدرت کنترل و سرپرستی در این ساختار تا حد زیادی در دست مدیر قرار دارد. ساختار ساده اصولاً برای محیط‌های متغیر مناسب است چرا که دارای خاصیت انعطاف‌پذیری سطح بالایی می‌باشد و به سهولت می‌تواند خود را با محیط متغیر وفق دهد.



شکل ۲-۵- ساختار ساده

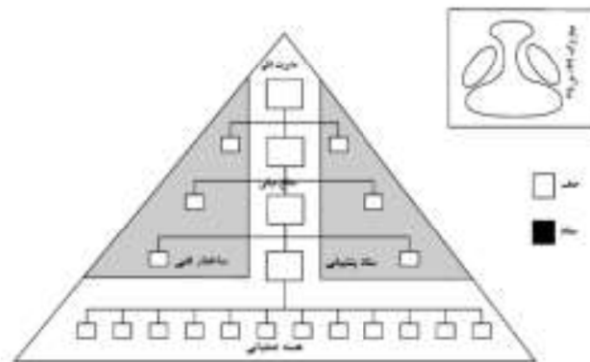
### ۲-۱-۳-۴-۳- ساختار بوروکراسی ماشینی

دومین نوع ساختار، بوروکراسی ماشینی<sup>۲</sup> است. استفاده از این نوع بوروکراسی اغلب در سازمانهای دولتی و سازمانهای تولید کننده در مقیاس انبوه 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 را به کار می‌گیرند. در این بوروکراسی معمولاً از ساخت وظیفه‌ای استفاده می‌شود و فعالیت نیروهای

<sup>۱</sup> Simple structure

<sup>۲</sup> Machine bureaucracy

صفی توسط بخش گسترده ای از نیروهای ستادی حمایت می شود. اختیار تصمیم گیری در راس استراتژیک یا راس هرم سازمانی متمرکز است و از عدم تمرکز اجتناب می شود. بوروکراسی ماشینی در محیطهای ساده و پایدار بهترین کارکرد را دارد. برای مثال می توان به برخی از سازمانهای دولتی اشاره کرد که دارای ستادهای فنی و پشتیبانی گسترده اند، ساخت بلند دارند و تعداد زیادی از مدیران میانی را به کار می گیرند. این ساختار هر پنج بخش اصلی را دارا می باشد و بیشتر متناسب با محیطهای باثبات و ساده و سیستمهای فنی - مکانیکی است. ویژگی این ساختار وسعت، قدمت و عدم انعطاف پذیری آن می باشد. بوروکراسی ماشینی برای تدوین و اجرای استانداردها نیازمند ستاد تخصصی و در اثر اندازه بزرگ نیازمند خط میانی و برای تثبیت و مقاومت در مقابل محیط متغیر نیازمند ستاد پشتیبانی می باشند. نمونه هایی از این ساختار در صنایع تولید انبوه، مؤسسات بیمه و سازمانهای دولتی یافت می شود.



شکل ۲-۶ - بوروکراسی ماشینی

منبع: مینتزبرگ، ۱۹۸۳، ص ۱۷۰

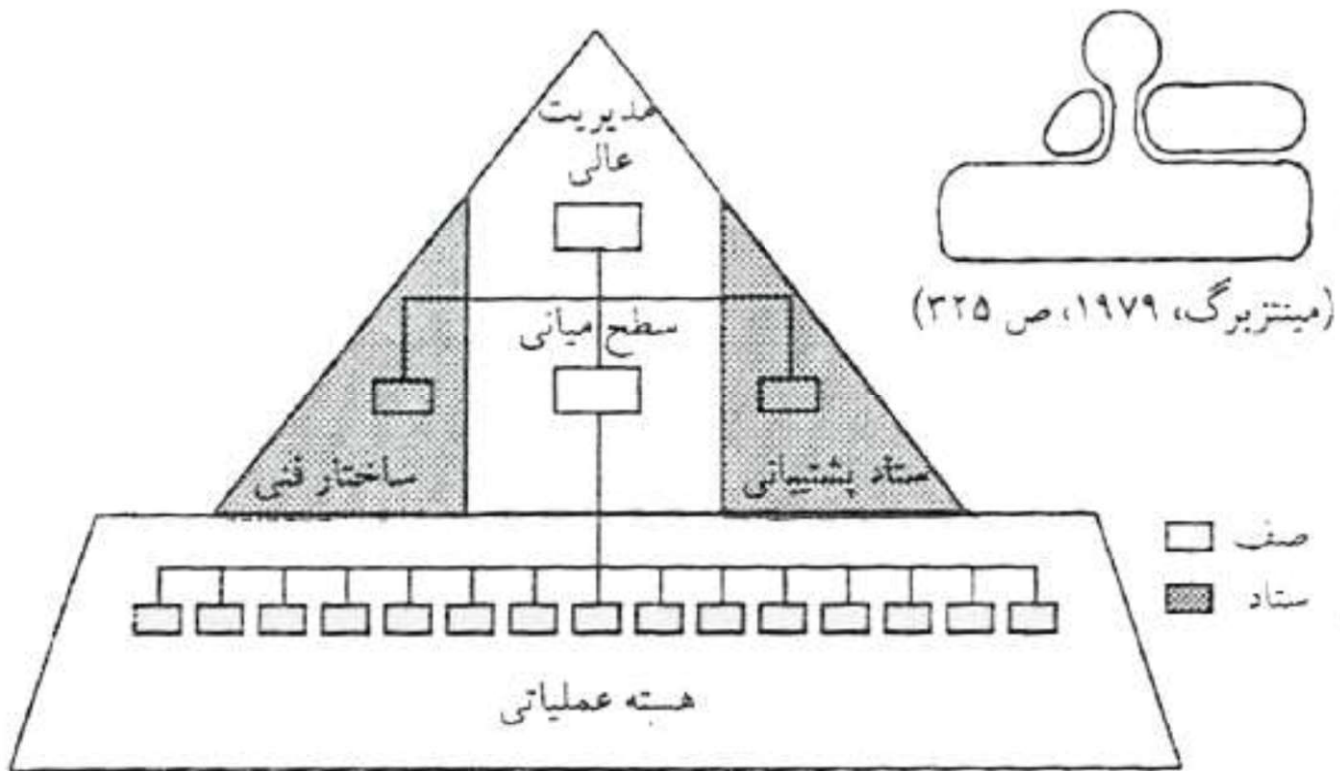
## ۲-۱-۳-۴- ساختار بوروکراسی حرفه ای

سومین نوع ساختار، بوروکراسی حرفه ای<sup>۱</sup> است. ویژگی این ساختار اهمیت هسته عملیاتی و ستاد پشتیبانی است. تخصصی و خط میانی در این ساختار اهمیت کمتری دارد. این ترکیب و شکل ساختاری برای سازمانی مناسب است که تکنولوژی آن مورد استفاده افراد حرفه ای و متخصص در هسته عملیاتی قرار می گیرد. دانشگاهها و بیمارستانها از جمله سازمانهایی هستند که دارای ساختار حرفه ای می باشند. این سازمانها وابسته به مهارت و تخصص افراد متخصص (مانند پزشک یا استاد) می باشند تا اینکه

<sup>۱</sup> Professional bureaucracy



وابسته به روش‌های کاری استاندارد. افراد متخصص در این سازمان‌ها از استقلال برخوردار بوده و تخصص و دانش شغلی خود را از طریق تجربه و آموزش بدست آورده‌اند. (شکل ۲-۱۵)



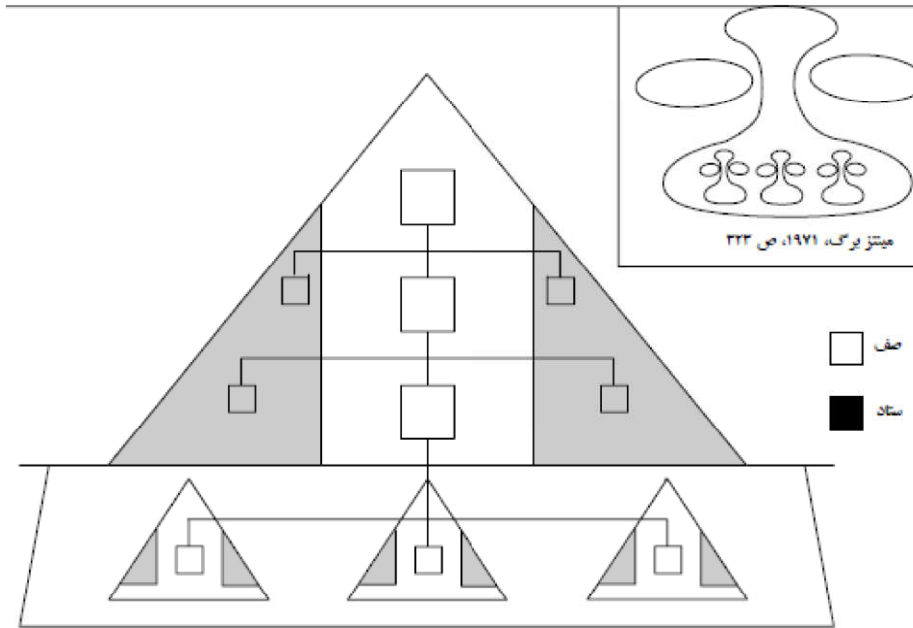
شکل ۲-۷ - بوروکراسی حرفه‌ای

منبع: همان منبع، ص ۱۹۴

## ۲-۱-۳-۴-۵- ساختار بخشی<sup>۱</sup>

چهارمین نوع ساختار در طبقه‌بندی میتزبرگ است. شکل ساختار بخشی نیز همانند ساختارهای قبلی شامل پنج بخش می‌باشد. در سطح کل سازمان، ستاد پشتیبانی دارای اهمیت است و هر واحد سازمانی برای خود دارای ساختار کاملی است. ساختار بخشی، ساختاری کامل نیست که از رأس هرم راهبردی تا هسته عملیاتی را برگیرد، بلکه ساختاری است که بر ساختارهای دیگر سربار شده است. ساختار بخشی در صنایع بخش خصوصی کاربرد دارد.

<sup>۱</sup> -Divisionalized structure



شکل ۲-۸- ساختار بخشی

منبع: همان منبع، ص ۲۲۵

#### ۲-۱-۳-۴- ساختار ادهوکراسی<sup>۱</sup>

نوع پنجم ساختارهای مورد نظر میتزبرگ است. به نظر او، این ساختار ویژه سازمان‌های عصر فضا است. این سازمان‌ها با محیط پیچیده و پویا روبرو بوده و سیستم فنی آنها پیچیده است. طرفداران این شیوه طراحی بر این باورند که سازمانهای متشکل از گروههای تخصصی ویژه، در مقایسه با سازمانهای اداری بخشهای وظیفه ای ثابت، از مطلوبیت بیشتری برخوردارند.

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

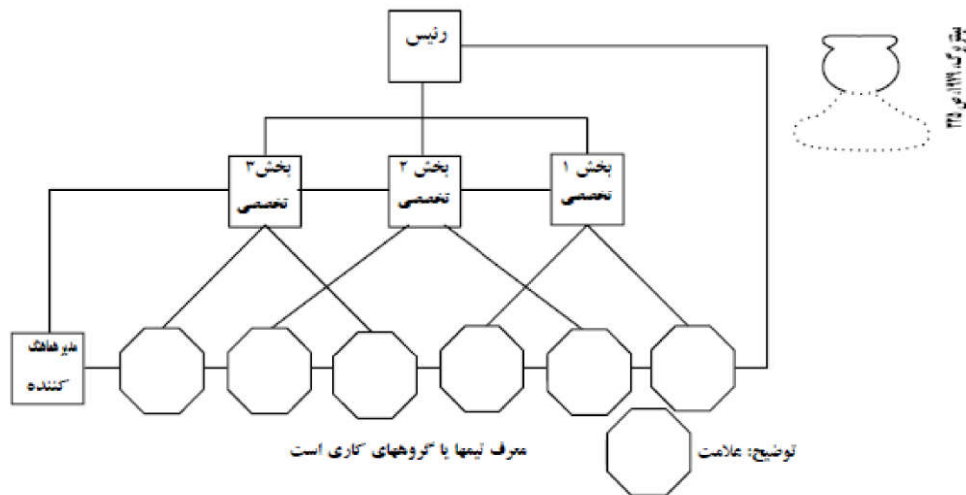
« در واقع، در این نوع طراحی بر این اصل تاکید می شود که فقط هنگامی می توان از حداکثر توان افراد استفاده کرد که شرایط ضروری برای بروز ابتکارات و ابداعات، و برانگیخته شدن حس مسئولیت طلبی و همکاری آنان فراهم آید.»

نتایج برخی از مطالعات حاکی از آنند که هر چه ویژگیهای طرح سازمانی به ساختارهای ویژه موقت (ادهوکراسی) بیشتر متمایل شود، از میزان جابه جایی، غیبت و ترک خدمات کارکنان کاسته

<sup>۱</sup> Adhocracy

می شود و گاهی اوقات میزان بهره وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می یابد. در سازمان ویژه موقت، روابط کاری نزدیکتری میان کارکنان برقرار می شود و به همین خاطر، تمایز میان نیروهی صنفی و ستادی که تا حد زیادی از میان می رود. این سازمانها ساختاری افقی دارند و به صورت کاملاً غیرمتمرکز اداره می شوند و از تیمهای کاری و گروههای ضربت استفاده می کنند. در سازمانهای ویژه موقت متخصصان و نیروهای انسانی ماهر در قالب گروههایی با تخصصهای متنوع همکاری می کنند.

ساختار ادھو کراسی ساختاری انعطاف پذیر و پویاست و بر دو نوع عملیاتی و اداری تقسیم می گردد. سازمانهای تبلیغاتی، سازمانهای تحقیقاتی و سازمانهای فضایی از این ساختار برخوردارند.



شکل ۲-۹- ادھو کراسی

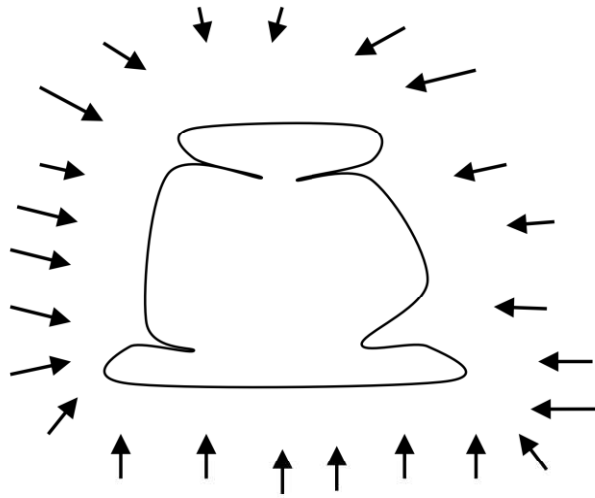
منبع: همان منبع، ص ۲۶۲

پنج ترکیب و شکل ساختاری پیشنهادی مینتزرگک روش و طریقه آسانی برای نمایش روابط بین ترکیبات ساختاری، ابعاد ساختاری و تأثیرات اندازه و سایر عوامل مانند محیط و تکنولوژی را بدست می دهد. از این پنج ترکیب ساختاری می توان برای بهبود طراحی سازمان و ایجاد تناسب لازم بین ترکیبات ساختاری و نیازهای موقعیت استفاده کرد.

## ۱-۳-۴-۷- سازمان های مأموریتی و ایدئولوژیک

این نوع سازمانها دارای نظام های ارزشی و اعتقادی غنی ای می باشند که در سطح سازمان توزیع شده است. این نوع سازمان ریشه در احساسی دارد که مأموریت سازمان القاء می کند. این سازمانها از طریق سنن و حماسه ها توسعه یافته اند و از طریق هویت ها تقویت می شوند. هماهنگی در این نوع سازمان از طریق استاندارد کردن هنجارها صورت می گیرد و توسط گزینش، اجتماعی سازی و تلقین فکری

اعضاء تقویت می گردد . در این واحدها کوچک هستند ، عدم تمرکز در حد بالایی است اما در عین حال کنترل های اصولی و قانونی قوی می باشد .

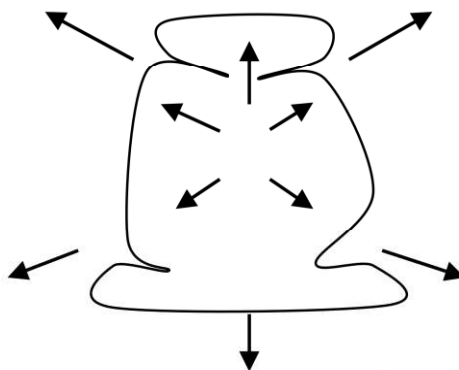


شکل ۲-۱۰: سازمان مأموریتی

منبع: مینتزبرگ، ۱۹۸۹، ص ۲۲۳

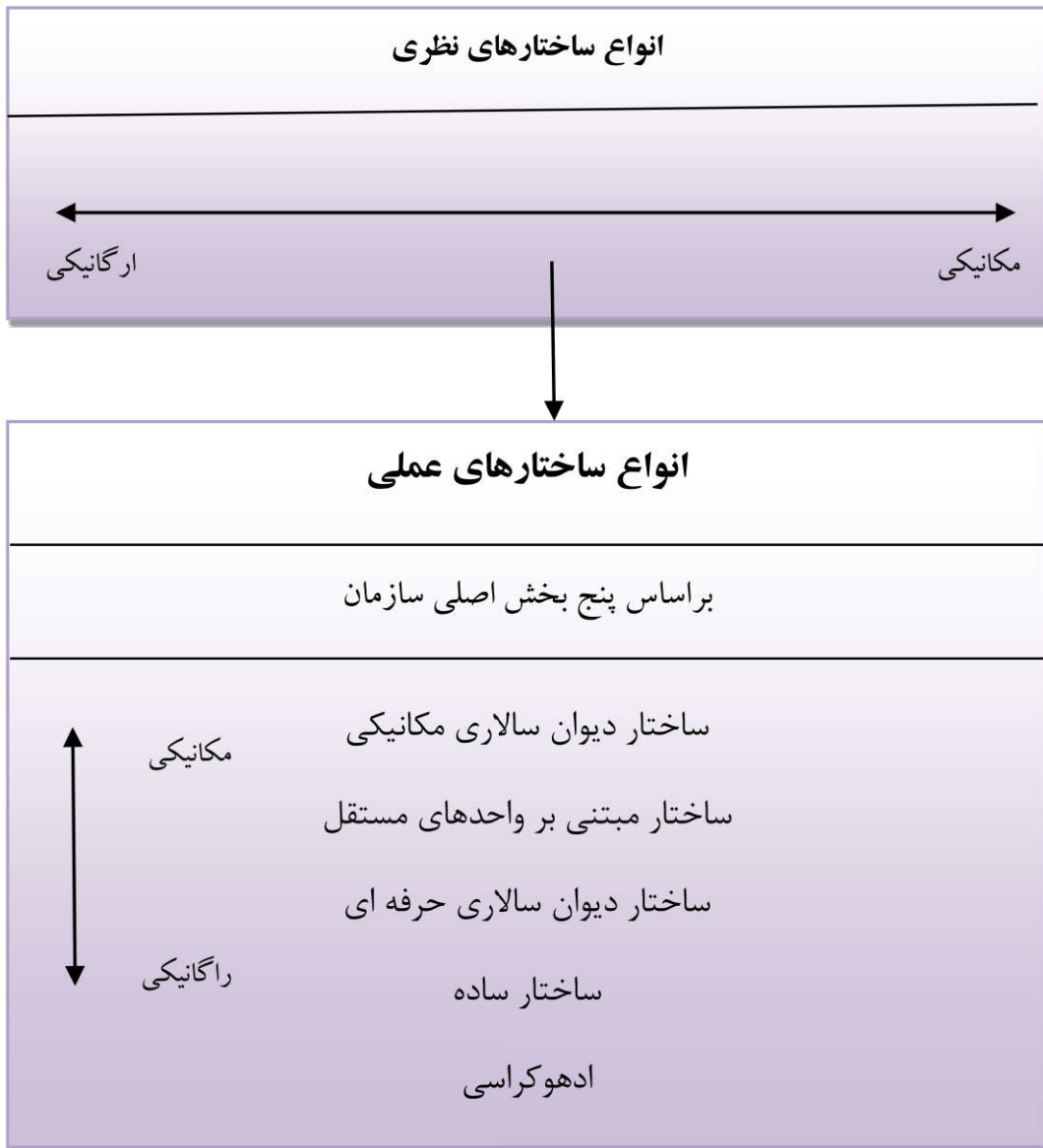
#### ۲-۱-۳-۴-۸- سازمانهای سیاسی

این نوع سازمانها بر اساس تضادهایی که بین افراد وجود دارد به وجود می آید. این نوع ساختار زمانی بر سازمان مسلط می شود که در هیچ بخشی از سازمان ، هیچ مکانیسم هماهنگی مسلط نباشد. یکی از ویژگی های این نوع سازمان این می باشد که هیچ ثباتی از طریق تمرکز یا عدم تمرکز در این پیکره بندی وجود ندارد. در این نوع سازمان بایستی مرزها مشخص بشود و در واقع به نوعی منعکس کننده تمایلات رهبری در سازمانهاست .



شکل ۲-۱۱- سازمان سیاسی

منبع: مینتزبرگ، ۱۹۸۹، ص ۱۱۵



شکل ۲-۱۲ - انواع ساختارهای عملی بر اساس پنج بخش اصلی سازمان

منبع: اعرابی، ۱۳۷۶، صص ۴۲-۴۵

## مقدمه

در خصوص هر موضوعی الگوها و مدل‌هایی وجود دارد که توسط محققین متخصص در آن زمینه خاص ارائه شده است. با مروری بر این مدل‌ها و الگوها محقق می‌تواند با تحقیقات مختلف در زمینه موضوع آشنا گردد و با توجه به موضوع مورد بررسی در تحقیق خود روابط درستی میان متغیرهای تحقیقش ایجاد کند و الگوی مناسبی را ارائه دهد. برای معرفی ساختار سازمان مدل‌های متعددی تدوین شده است که در اینجا به مواردی که از اهمیت بیشتری برخوردارند اشاره می‌شود.

### ۲-۲-۱- مدل بوروکراسی ایده‌آل

وبر با پیشنهاد بوروکراسی ایده‌آل در پی ساختاردهی ایده‌آل سازمان‌ها بود. عقیده او این بود که با پیاده‌شدن بوروکراسی در سازمان‌ها ساختاری ایجاد می‌شود که از طرفی با محیط خارج سازگاری دارد، و از طرف دیگر، هماهنگی و همکاری میان مدیران و کارکنان سازمان را به حداکثر می‌رساند. بوروکراسی، نیازهای انسان را با اهداف سازمان پیوند داده و ساختاری را ایجاد می‌کند که هر دو در حد بالایی برآورده و محقق می‌گردند (وبر، ۱۳۷۱).

به نظر وبر ویژگی یک ساختار سازمانی در مدل بوروکراسی ایده‌آل شامل تقسیم کار، تخصص، سلسله مراتب، تداوم<sup>۱</sup> و محدودیت اطلاعات بود. برای مثال، مفهوم سلسله مراتب دلیل عقلایی برای تفویض اختیار در سازمان را بدست می‌دهد. بدنبال تفویض اختیار و مسئولیت قواعد و مقرراتی مطرح می‌شوند که جنبه رسمیت سازمان را افزایش می‌دهد. مزیت عمده مدل وبر آن است که دربردارنده نکات و رهنمودهایی برای سازمان‌های رسمی در تجزیه و تحلیل ساختار سازمان است.

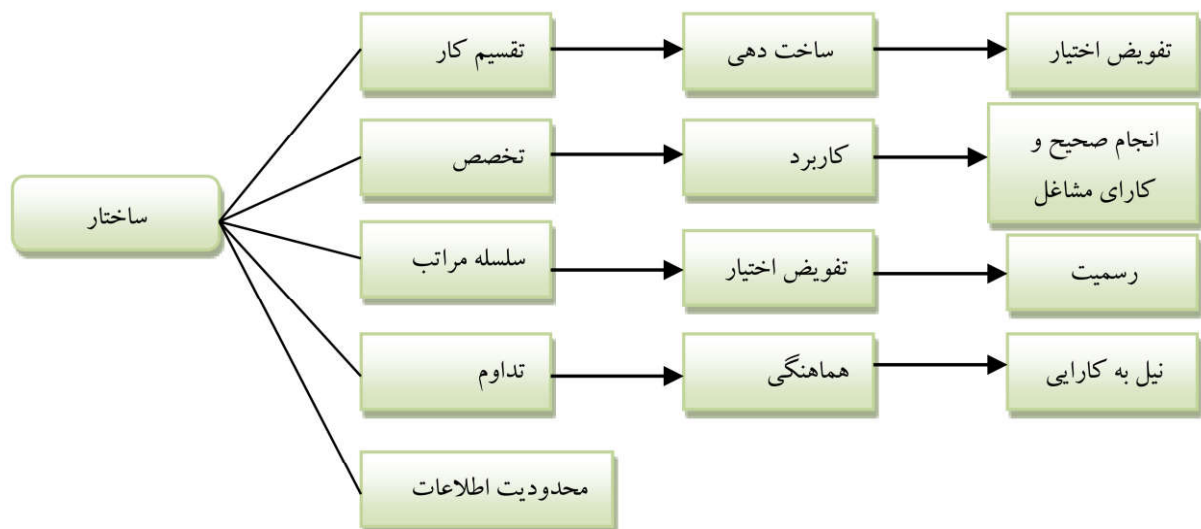
مفاهیم سلسله مراتب، تقسیم کار، تخصص، مقررات و قوانین رسمی و مسیر مشخص حرفه‌ای از مفاهیم عمده در تحلیل ساختار رسمی سازمان‌ها می‌باشند که وبر آنها را در مدل بوروکراسی ایده‌آل مطرح کرده است. برای مثال، مفهوم تقسیم کار یک اصل راهنما در ساختاردهی ارتباطات، تخصیص منابع، تفویض مسئولیت و اختیار است. همچنین مفهوم تخصص نیز بیانگر کاربرد سیستماتیک اطلاعات و معلومات در انجام صحیح و کارای مشاغل سازمان است.

طراحی ساختار براساس مدل بوروکراسی ایده‌آل باعث می‌شود که اولاً برخورد ذهنی و احساسی نسبت به مسائل کاهش یافته و رفتارهای سازمانی و شغلی جنبه عقلایی بگیرد. ثانیاً زمانیکه رفتارها جنبه

<sup>۱</sup>. Continuity

عقلایی به خود گرفت، تضاد و کنش در ساختار به حداقل می‌رسد و این امر باعث افزایش هماهنگی و نیل به کارایی که یکی دیگر از اهداف بوروکراسی است می‌گردد. ثالثاً بوروکراسی ایده‌ال موجب انتصاب صحیح کارکنان شایسته و متخصص می‌گردد که بنوبه خود باعث افزایش کارایی می‌شود. علیرغم مزیت‌های مزبور، مدل بوروکراسی محدودیت‌هایی را نیز دربردارد. یکی از این محدودیت‌ها نادیده گرفتن نقش فرد و جنبه‌های رفتاری آن و کاهش خلاقیت و نوآوری سازمانی است، محدودیت دیگر تشویق رفتار تابع و منفعل در افراد سازمانی است تا رفتار فعال و خلاق. سازمان‌های بوروکرات از نوعی تمرکز تصمیم‌گیری و تمرکز اطلاعات در سطوح بالا برخوردارند و سطوح پائین سازمان تابع مقررات و دستورات صادره از طرف بالا برخوردارند. محدودیت‌های مدل بوروکراسی را تحت عنوان «بروپاتولوژی»<sup>۱</sup> مطرح می‌کنند و آنها را ناشی از «رفتار بوروپاتیک»<sup>۲</sup> می‌دانند (Bedeian, ۱۹۸۴).

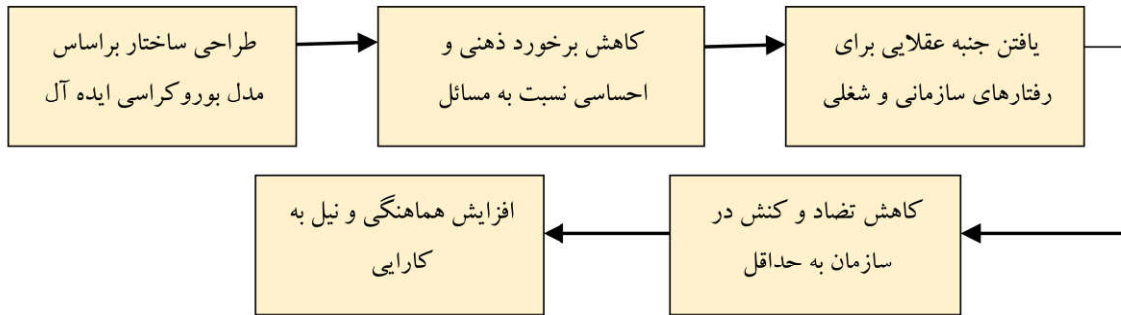
در هر صورت مدل بوروکراتیک یک چارچوب کلی و ایده‌ال برای توصیف و طراحی ساختار بدست می‌دهد، علیرغم اینکه امکان دارد در مراحل اجرا و کاربرد با محدودیت‌هایی روبرو گردد. این مدل که در تئوری کلاسیک و سنتی سازمان جای می‌گیرد، دارای عناصری می‌باشد که بیشتر مرتبط با ساختار سازمان است و شکل مشخصی را از طریق ساختار به سازمان می‌دهد



شکل ۲-۲۲- مدل بوروکراسی ایده‌ال و برابری ساختار و بر

۱ Bureaupathology

۲ Bureaupathic behavior



شکل ۲-۲۳ - روند سازماندهی براساس مدل بوروکراسی ایده آل

### ۲-۲-۲- ابعاد ساختاری از دیدگاه گروه آستون

پژوهش های گروه آستون در سال ۱۹۶۰ نیز مطابق با «سنت و بری» متغیرهای ساختاری را شامل موارد

زیر می داند (کل، خلیلی شوریتی، ۱۳۷۴، ص ۱۰۳)

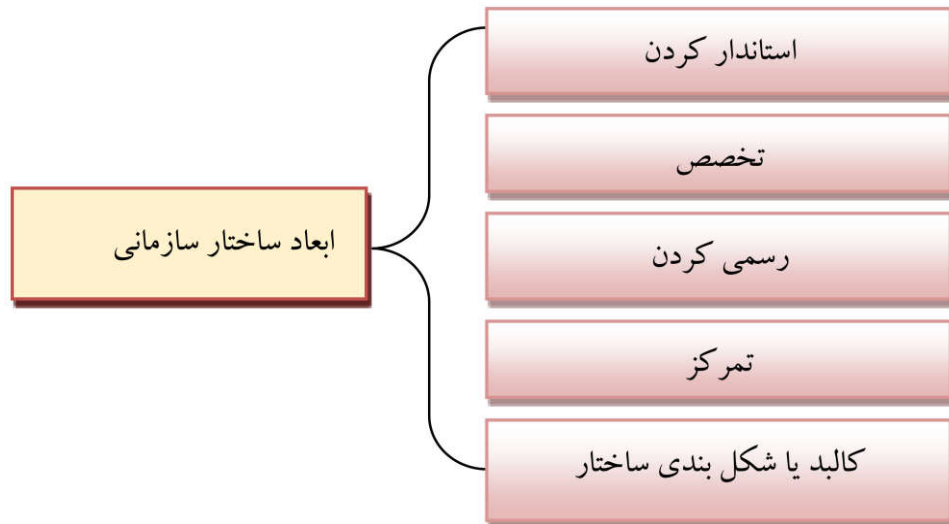
تخصص: تخصص را شامل وظیفه و نقش می داند

استاندارد کردن: این بعد از ساختار اشاره به دستورالعملها و رویه ها در سازمان دارد

رسمی کردن: بعد رسمی کردن به این معناست که چه میزان مقررات در سازمان حکم فرماست

تمرکز: تمرکز در این دیدگاه به معنای میزان تجمع اختیار می باشد

کالبد یا شکل بندی ساختار: این بعد نیز اشاره به میزان بلندی یا مسطح بودن ساختار دارد.



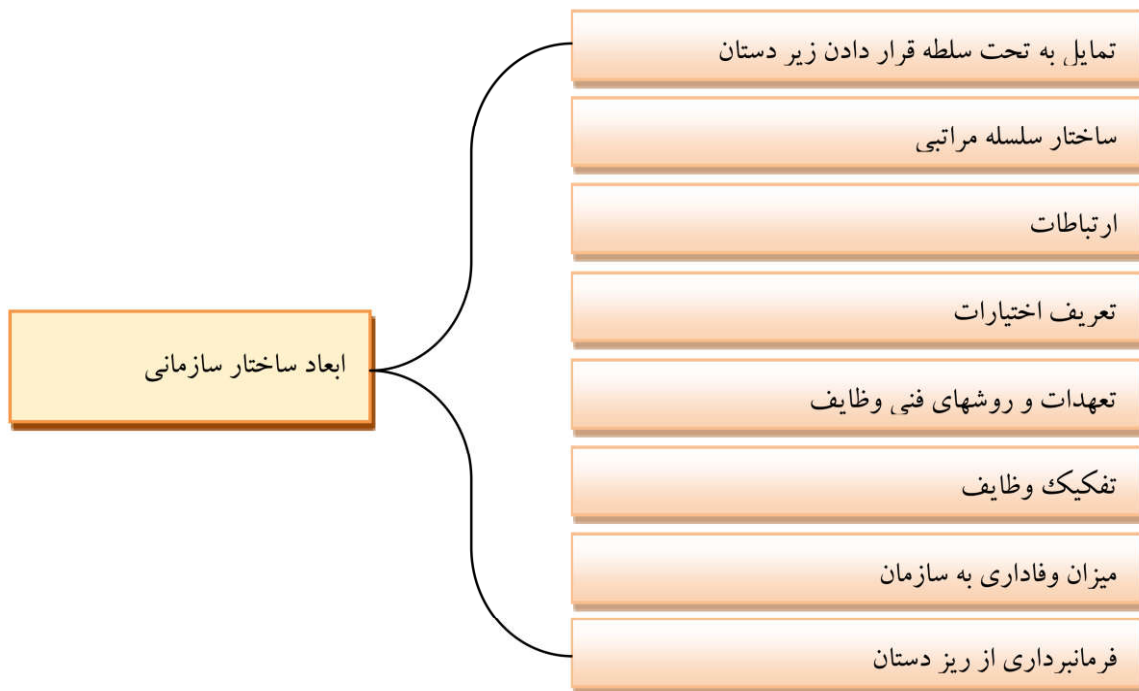
شکل ۲-۲۴ - ابعاد ساختار سازمانی از دیدگاه گروه آستون

منبع: کل، خلیلی شورینی، اصول مدیریت، ۱۳۷۴، ص ۱۰۳



### ۲-۳- ابعاد ساختار سازمانی از دیدگاه برنز و استاکر

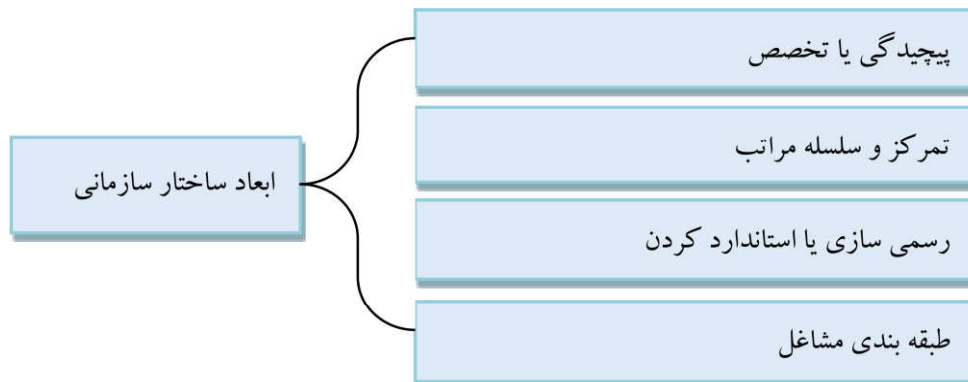
برنز و استاکر در سال ۱۹۵۰ که در باره محیط و اثرات آن بر ساختار به تحقیق پرداخته اند در پژوهش های خود ابعاد ساختاری را به شرح زیر اختیار کرده و مورد بررسی قرار داده اند. (کل، خلیلی شوریتی، ۱۳۷۴، ص ۱۴۶)



شکل ۲-۲۵- ابعاد ساختار سازمانی از دید استاکر و برنز

### ۲-۴- ابعاد ساختار از دید هگ (Hage)

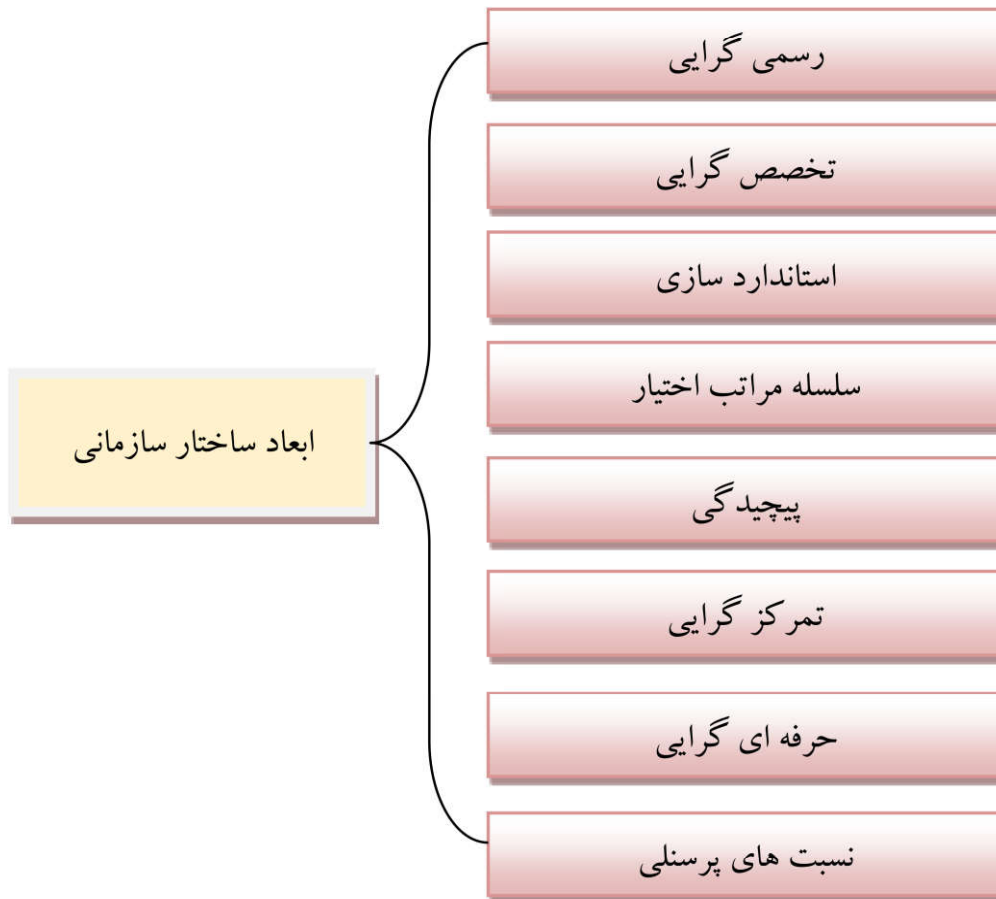
هگ در نظریه معروف خود تحت عنوان «قاعده کلی» به منظور تعیین رابطه ساختار و عملکرد، متغیرهای اصلی سازمان را به چهار مورد زیر تشریح کرد (سرجیوانی، کارور، ۱۹۸۰، ص ۱۴۰)



شکل ۲-۲۶- ابعاد ساختار سازمانی از دید هگ

## ۲-۲-۵- ابعاد ساختاری از دیدگاه دفت

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



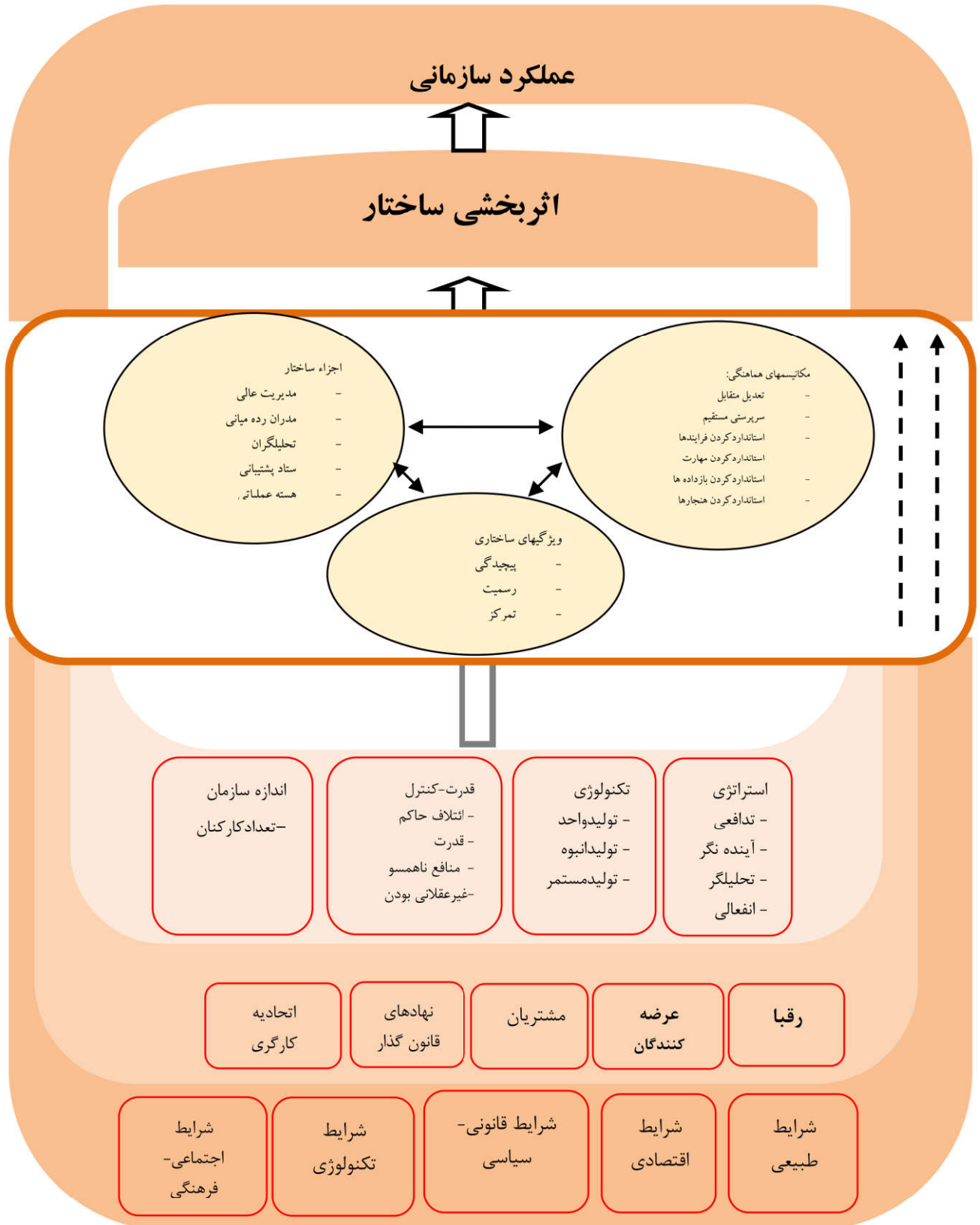
شکل ۲-۲۷ - ابعاد ساختار سازمانی از دیدگاه دفت

منبع: دفت، ریچارد. ال؛ تئوری سازمان و طراحی ساختار، علی پارسایان. سیدمحمد اعرابی. ۱۳۷۴. صص ۲۶۹-۲۷۱

### مقدمه

در مبانی نظری و مطالعات انجام شده در مبحث ساختار سازمانی، رویکردهای گوناگون مورد توجه قرار گرفته است. مفروضات و یافته های محققان تأثیری اساسی در یافته ها داشته است.

## ۲-۳-۱ - مدل نظری تحقیق



## ۲-۴-۲- تشریح اجزای مدل نظری

### ۲-۴-۲-۱- محیط کلان

محیط پیرامون سازمان یکی از عواملی است که ساختار آنرا تحت تأثیر قرار می‌دهد. محیط شامل مجموعه موقعیت‌های اشیاء و یا هر چیز با نفوذی است که در پیرامون سازمان قرار دارد. بنابراین، محیط در بردارنده همه چیزهایی می‌گردد که خارج از مرزهای سازمان قرار دارد. آنچه که در این رابطه نیازمند توضیح می‌باشد آن است که یک سازمان در یک محیط تنها قرار ندارد، بلکه هر سازمانی با چندین محیط روبروست و محیط سازمان مانند یک واحد یکپارچه نیست. یک سازمان در سطح کلان با محیط‌های فرهنگی، تکنولوژیکی، آموزشی، سیاسی، قانونی، منابع طبیعی، جمعیتی، اجتماعی و اقتصادی روبرو است که هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارا بوده و واکنش خاص خود را می‌طلبند.

### ۲-۴-۲-۲- محیط رقابتی

بخش از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش مرتبط می‌شود. در هر زمان معین، محیط اختصاصی بخشی از محیط سازمان بوده که مدیریت با آن مواجه خواهد شد، زیرا این بخش از محیط عوامل مؤثر مهمی در بر دارد که می‌توانند تأثیراتی منفی یا مثبت بر اثربخش سازمان بر جای گذارند. (رایینز، ۱۳۸۷، صص ۱۷۸-۹) محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط تغییر می‌کند. این محیط نوعاً موارد زیر را دربر خواهد داشت:

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

### ۲-۴-۲-۳- استراتژی

ماهیت هدفهای کلان و راهبردهای سازمانی بر فراگرد شکل گیری ساختار اثر می‌گذارد. پژوهشهایی که در این زمینه صورت گرفته اند، معمولاً به کاری که نخستین بار «چند لر» انجام داد برمیگردند. برطبق نتایج مطالعه وی استراتژی بر روی ساختار تأثیر گذار است. (رایینز

۱۳۸۷:صص ۸-۸۵). البته نظریه معاصر در رابطه با این مرود که توسط نایلز و اسنو انجام گرفت نشان از آن دارد که ساختار نیز می تواند بر استراتژی سازمان تأثیرگذار باشد (Raymond E.Mile, Charles C.Snow, ۱۹۷۸:۳۲۵).

## ۲-۴-۲-۴- تکنولوژی

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

تکنولوژی، همانند سایر عوامل، یک عامل تعیین کننده و مؤثر در ساختار سازمان است. استین چخوف<sup>۱</sup> معتقد است که «اشکال و گونه‌های سازمانی دارای گذشته و سابقه‌ای هستند که این سابقه بعضی از جنبه‌های ساختار فعلی سازمان را مشخص می کند. نوآوری‌های سازمانی که در یک مقطع خاص زمانی در تاریخ سازمان می تواند انجام پذیرد بستگی به تکنولوژی موجود در آن زمان دارد.» (Joan Woodward, ۱۹۶۵:۱۸۷).

## ۲-۴-۲-۵- اندازه سازمان

همراه با رشد سازمان، ساختار سازمان پیچیده تر می شود. کارهایی که در ابتدای تأسیس یک سازمان ممکن است توسط افراد معدودی انجام پذیرد، با رشد و پیشرفت مؤسسه کارهای جدیدی بوجود آمده و مشاغل موجود نیز به اجزاء بیشتری تقسیم می شوند و امکان انجام امور با آن افراد (و امکانات) محدود دیگر امکان پذیر نیست. بنابراین رشد مؤسسه مستلزم ایجاد تغییرات در الگوهای سازمانی از جمله ساختار سازمان می باشد. (Robbins, ۱۹۸۷:۴۵۲). چرخه زندگی یکی دیگر از مفاهیمی است که می توان با استفاده از آن درباره رشد و تغییر سازمان اندیشید (Larry E.Greiner, ۱۹۷۲).

(G.L Lippitt & W.H. Schmit, ۱۹۶۷; B.R.Scott, ۱۹۷۳)

## ۲-۴-۲-۶- قدرت و کنترل<sup>۲</sup>

در کل، استراتژی، اندازه (بزرگی) سازمان، تکنولوژی و محیط نمی توانند بیش از ۵۰ درصد تا ۶۰ درصد عوامل مؤثر بر ساختار سازمان را توجیه نمایند. رابینز نشان می دهد که دو عامل قدرت - کنترل، توجیه کننده قسمت عمده‌ای از سایر عوامل اثرگذار بر ساختار سازمانی می باشند. عامل قدرت - کنترل بیان این واقعیت است که در سایه قدرتی که بین اعضای سازمان در جریان است، ساختار سازمانی

۱ - Stinchcombe

۲ - Power & Control

وجود می آید، و تصمیمات مرتبط با ساختار سازمانی نمی تواند کاملاً معقولانه و برپایه منطق باشند و مدیران الزاماً در پی به حداکثر رساندن منافع سازمان نمی باشند. (رابینز، ۱۳۷۸: ۸۳۷)

## ۲-۴-۲-۷- مکانیسم های هماهنگی

### الف- تعدیل متقابل

هماهنگی کار، با فراگرد ساده ارتباطات غیررسمی حاصل می شود. تحت تعدیل متقابل، کنترل کار در دست مدیران عملیاتی قرار دارد. به دلیل اینکه تعدیل متقابل، مکانیسم هماهنگی ساده ای است به طور طبیعی در ساده ترین سازمان ها استفاده می شود. (مینتزبرگ، ۱۹۸۹: صص ۱۱۲-۱۰۲)

### ب- سرپرستی مستقیم

سرپرستی مستقیم، هماهنگی را از طریق فردی که مسئولیت کار دیگران را تقبل می کند و دستورات راهنمایی لازم را صادر نموده و اعمال آنها را نظارت می کند، حاصل می شود

### پ- استاندارد کردن فراگردهای کار

فراگردهای کار هنگامی که محتوای کار مشخص شود و یا برنامه ریزی گردد، استاندارد می گردند.

### ت- استاندارد کردن مهارت ( کارگر)

بعضی اوقات نه فراگرد و نه باز داده ها نمی توانند استاندارد بشوند. با این حال، ممکن است هنوز هماهنگی از طریق استاندارد کردن نیاز باشد. راه حل، استاندارد کردن کارگرانی است که بر سر کارها گذاشته می شوند. مهارت ها و دانش، هنگامی استاندارد می شوند که آموزش مورد نیاز برای به انجام رساندن کار مشخص گردد.

### ث- استاندارد کردن هنجارها

هنجارهایی که بر روی کارکنان تأثیر می گذارند بایستس کنترل شوند، معمولاً تمامی افرادی که وارد سازمان می شوند باید نقشهایی مطابق با اعتقاداتشان به آنها داده شود.

## ۲-۴-۲-۸- اجزاء ساختار سازمانی

اجزاء و بخش های اصلی ساختار سازمانی از دید مینتزبرگ عبارتند از (مینتزبرگ، ۱۹۸۳، صص ۱۵۷)

### الف- رأس مدیریتی: شامل مدیریت عالی سازمان است که عهده دار اداره امور استراتژیک

می باشند. افرادی که مستقیماً مدیریت عالی را کمک می کنند، در این سطح قرار دارند.

### ب- هسته عملیاتی: این هسته در مقابل رأس راهبردی قرار دارد و شامل کارکنانی است که تحت

استخدام مدیر یا هیئت مدیره قرار دارند و کار اصلی سازمان را انجام می دهند.

**پ- مدیران رده میانی:** وظیفه سرپرستی مستقیم رده هسته عملیاتی را به عهده گرفته و در مقابل آنها و همچنین مدیران مافوق خود دارای وظایف و مسئولیت‌های مشخص هستند.

**ت- ستاد فنی:** ساختار فنی که شامل تحلیلگرانی است که سیستم‌های کنترل و برنامه‌ریزی را طراحی و اجرا می‌کنند.

**ث- ستاد پشتیبانی:** این ستاد که پشتیبانی غیرمستقیم مأموریت‌های اصلی سازمان را به عهده داشته و شامل واحدهایی مانند تلفنخانه حراست و غیره می‌باشد.

## ۲-۴-۲- ویژگی‌های ساختار سازمانی

ویژگی‌های ساختار سازمانی شامل موارد زیر می‌باشد:

### الف- پیچیدگی

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

### ب- رسمیت

حدی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می‌شود. اندازه‌ای از مکتوب بودن مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان است، به جای این که شفاهی باشند (Marsh & Manary, ۱۹۸۱:۲۴۱). رسمیت یکی از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی است، تا جایی که عده‌ای ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند (Wilmot, ۱۹۸۱:۳۲۵)

### پ- تمرکز

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

## ۲ - ۵ - منابع فارسی و انگلیسی

۱. اعرابی، سیدمحمد، (۱۳۷۶)، طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ اول.
۲. دفت، ریچارد. ال؛ تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: مؤسسه پژوهش‌های بازرگانی، چ اول. ۱۳۷۴.
۳. رایبیز، استیفن پی. (۱۳۷۴)؛ مدیریت رفتار سازمانی ترجمه: علی پارسائیان. سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. چ اول، ۱۳۷۴.
۴. رایبیز، استیفن پی. (۱۳۷۶)، تئوری سازمان، ترجمه: سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات صفار، چ اول ۱۳۷۶.
۵. رحمان سرشت، حسین، (۱۳۷۷)، تئوری‌های سازمان و مدیریت: از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی، جلد اول، تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی انتشاراتی فن‌و هنر، ۱۳۷۷ ژ
۶. رسولی، رضا، () نوآوری و انطباق آن در سازمان‌ها، مجله مدیریت شماره ۷۲-۷۱
۷. رضائیان، علی؛ (۱۳۷۹)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۳۳۶-۳۳۵.
۸. رضائیان، علی؛ اصول مدیریت، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۶، چاپ هشتم، ص ۱۷۹.
۹. فتحی فرهمند، ناصر، (۱۳۷۸)، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، تبریز: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، نشر آذربایجان، سال ۱۳۷۸
۱۰. فتحی، سعید، (۱۳۷۹)، تحول فرهنگی گامی به سوی کارآفرینی، تدبیر شماره ۱۰۲، خردادماه ۱۳۷۹
۱۱. مورهد، گریفین. (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، ترجمه: سیدمهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید. چ اول، ۱۳۷۴.
۱۲. مینتربرگ، هنری. (۱۳۷۴)، سازماندهی پنج الگوی کارساز. ترجمه: ابوالحسن فقیهی - حسن وزیر سابق، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی. چ سوم، ۱۳۷۴.
۱۳. الوانی، سیدمهدی؛ (۱۳۷۶)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، چ دهم، ۱۳۷۶.
۱۴. هال، ریچارد اچ. (۱۳۷۶)، نظریان سازمان و مدیریت ترجمه: علی پارسائیان - محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ اول، ۱۳۷۶



## منابع لاتین

۱. Chandler, A.D. Jr.(۱۹۹۲), strategy and structure : chapters in the history industrial enterprise, Cambridge, MA:MIT press , ۱۹۹۲.
۲. Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman. (۱۹۸۶). Organization Behavior. New York: McGraw-Hill.
۳. Ackoff, r.l.(۱۹۹۴), The democratic corporation, Oxford university press, London.
۴. Ahmed, P.K.(۱۹۹۸). "Culture and climate for innovation". European journal of innovation management, Vol. ۱ No. ۱ ,PP.۳۰-۴۳.
۵. Bierly, P.E, Kessler, E.H. and Christensen, E.W. (۲۰۰۰) "Organisational learning. knowledge and wisdom", Journal of organisational change management, vol. ۱۳ no. ۶, pp.۵۹۵-۶۱۸.
۶. BUNGE, M.(۱۹۷۶), A WORLD OF SYSTEMS, REIDEL, DORDRECHT.
۷. BUNGE, M. (۱۹۸۵a), PHILOSOPHY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, PART ۱, REIDEL, DORDRECHT.
۸. Daft, Richard L. (۱۹۹۱). Organization theory and Design: west publishing company, Third Edition.
۹. Dubrin, Andrew (۱۹۹۰). Essential of Management: Second Edition. New York: McGraw-Hill Publishing company.
۱۰. EVERT GUMMESSON, RELATIONSHIP MARKETING AND IMAGINARY ORGANIZATIONS: A SYNTHESIS, JOURNAL OF MARKETING, VOL. ۳۰, NO. ۲, ۱۹۹۶.
۱۱. FATEHI, KAMAL, INTERNATIONAL MANAGEMENT, NEW JERSEY: PRENTICE HALL INC, ۱۹۹۶.
۱۲. JAMES BRIANQUINN, OUTSOURCING INNOVATION: THE NEW ENGINE OF GROWTH, SLOAN MANAGEMENT REVIEW
۱۳. Koontz, Harold, and Heniz wehrich. (۱۹۹۰). Essential of management. Fifth Edition: McGraw-Hill Publishing company.
۱۴. MANAGER, HARVARD BUSINESS REVIEW, NOVEMBER-DECEMBER, ۱۹۸۸.
۱۵. Martin, Lowell A., (۱۹۹۶). Organizational structure of library: The Scarecrow Press. Inc.
۱۶. Mintzberg, Henry. (۱۹۷۹). The structuring of organization. Englewood cliff, NJ: prentice-Hall.
۱۷. Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, and Sumantra Ghoshal. (۱۹۹۹). The strategy process:prentice-Hall.
۱۸. Peter M.Blau , The organization of academic Work , new York : Wiley, ۱۹۸۶
۱۹. Robbins, stephen p. (۱۹۸۷). organization Theory New York: prentice-Hall.
۲۰. Singh, Jitendra v. (۱۹۸۶). "Technology, size and organization structure. Academy of management journal . Vol. ۲۶, No. ۴.
۲۱. Willmott, Hugh. (۱۹۸۱). "The structuring of organizational structure", Administration science Quarterly. Vol. ۲۶, No. ۳.

۲۲. WEISS, JOSEPH. W. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR & CHANGE:  
MANAGING DIVERSITY, CROSS-CULTURAL, SOUTH-WESTERN, ۲۰۰۱. ,  
SUMMER ۲۰۰۰.

Source : H.Mintzberg , Structure in fives :Desining Effective .۲۳  
Organization, ۱۹۸۳,P.۱۵۹

Source : H.Mintzberg ,Mintzberg on managment, ۱۹۸۹,P.۲۲۳ .۲۴

Source ;daivid Nadler & micael thushman,Strategic Organization .۲۵  
Design ,Glenviwe, ۱۹۸۸,p۹۶۸