

## فصل 4:

# الگوهای اقتضایی توسعه در سازمان ها

نسخه شماره یک/زمستان 1393

تهیه و تنظیم:  
دکتر روح اله تولایی  
(عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی)

## مقدمه:

- **ضرورت تغییر و تحول سازمانها** به علت ناکامی آنها در رسیدن به بازده و عملکرد مطلوب مطرح می شود.
- **لذا در این فصل** رهنمودهای لازم برای **هدایت سازمان در قالب الگوهای اقتضایی** (برای موقعیت های مختلف سازمانها) جهت توسعه و دستیابی به بازده و عملکرد مطلوب ارائه شده است.

- الگوهای ارائه شده در این فصل، نتیجه مجموعه مطالعات تطبیقی در سه مرحله زیر می باشد:
- (الف)** مقایسه ای که ماکس وبر (Weber) بین بروکراسی و سازمانهای سنتی انجام داد.
- (ب)** تمایزی که برنز و استاکر (Burns & Stalcker) بین سازمانهای ارگانیک و بوروکراسی قائل شدند.
- (ج)** شناسایی الگوی جدیدی به وسیله هیگ و پرو که ویژگی های الگوی مکانیکی و ارگانیکی را ترکیب می کند.

## انواع الگوهای اقتضایی توسعه:

- چهار الگوی اقتضایی سازمان ها برای توسعه به شرح زیر می باشند:
- 1) الگوی مکانیکی (بروکراتیک)
  - 2) الگوی ارگانیک (حرفه ای)
  - 3) الگوی کرافت
  - 4) الگوی ترکیبی مکانیکی-ارگانیکی

## انواع الگوهای اقتضایی توسعه\_ ادامه:

➤ ویژگی های وسعت بازار و سطح تکنولوژی مورد نظر در هر کدام از الگوهای اقتضایی توسعه برای سازمانها به شکل زیر می باشد:

ساده	پیچیده	سطح تکنولوژی وسعت بازار
الگوی کرافت	الگوی ارگانیک	کوچک
الگوی مکانیکی	الگوی ترکیبی	بزرگ

## انواع الگوهای اقتضایی توسعه\_ ادامه:

### 1- الگوی مکانیکی (بروکراتیک)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- خدمات استاندارد</li> <li>- صرفه‌جویی‌های ناشی از تولید در مقیاس انبوه</li> <li>- تکنولوژیهای ساده</li> </ul> <p><b>فرهنگ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتژی تلفیق عمودی و افقی</li> <li>- خردگرایی (عدم توجه به عواطف و احساسات)</li> <li>- حاکمیت ارزشهای قدرت حاکم</li> </ul> <p><b>فرایند</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباط عمودی از بالا به پایین</li> <li>- کمیته</li> <li>- ارتباطات، وسیله انتقال دستورات</li> <li>- کنترل به وسیله پاداش و تنبیه</li> </ul> <p><b>نقاط ضعف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم توانایی پاسخگویی به تقاضای متغیر، عدم قابلیت انعطاف و کندی تغییر</li> <li>- رعایت مسائل اخلاقی و روحی در سطحی پایین</li> <li>- کیفیت نامطلوب کالاها و خدمات ارائه شده</li> </ul>	<p><b>عملکرد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کمیت زیاد در بازده</li> <li>- کارآیی، هزینه سرانه پایین در هر واحد بازده</li> <li>- بهره‌وری، به کارگیری حداقل نیروی کار در هر واحد بازده</li> </ul> <p><b>ساختار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنوع کم در تخصص</li> <li>- استفاده از متخصصین عمومی در نقش اداره کنندگان</li> <li>- بهره‌مندی از تمرکز بسیار بالا</li> <li>- تفویض اختیار بر مبنای مقام</li> <li>- ایجاد ثبات رهبری</li> <li>- طبقه‌بندی در سطح بالا</li> <li>- تعیین مسئولیتها و نقشهای روشن و کاملاً رسمی</li> </ul> <p><b>منابع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نیروی کار غیرماهر</li> <li>- تکنولوژی ماشینی (هرجا لازم باشد)</li> <li>- سرمایه‌بر</li> <li>- حجم زیاد</li> </ul> <p><b>مقتضیات محیطی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقاضای زیاد برای خدمات</li> </ul>
--	---

## انواع الگوهای اقتضایی توسعه\_ ادامه:

### 2- الگوی ارگانیک (حرفه ای)

<p><b>عملکردها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تولید کالاها و ارائه خدمات مطلوب محلی</li> <li>- ابداع</li> <li>- کیفیت بالا</li> <li>- قابلیت تطبیق با شرایط متغیر</li> </ul>	<p><b>مقتضیات محیطی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقاضای کم اما منطقی</li> <li>- خدمات غیراستاندارد</li> <li>- مقیاس غیراقتصادی</li> <li>- تکنولوژی پیچیده</li> </ul>
<p><b>ساختار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصصهای بسیار متنوع</li> <li>- استفاده از حرفه‌ایها در نقش اداره کنندگان</li> <li>- عدم تمرکز زیاد</li> <li>- تفویض اختیار بر مبنای مهارت</li> <li>- رهبری غیر ثابت</li> <li>- رعایت کامل مساوات</li> <li>- استفاده از نقشهای تعریف نشده و مسؤلیتهای متغیر</li> </ul>	<p><b>فرهنگ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتژی، مبتنی بر تحقیق و پژوهش است</li> <li>- پیشرفت فنی خود یک ارزش است</li> <li>- اثتلافها متغیرند</li> </ul>
<p><b>منابع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- کارکنان ماهر و حرفه‌ای</li> <li>- تکنولوژی پیشرفته</li> <li>- سرمایه همراه با پذیرش خطر</li> <li>- اندازه کوچک</li> </ul>	<p><b>فرایند</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباطات افقی</li> <li>- کمیته‌های متعدد</li> <li>- ارتباط وسیله مشاوره</li> <li>- کنترل از طریق تعهد به اهداف بزرگتر و ارزشهای حرفه‌ای</li> </ul>
<p><b>نقاط ضعف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- هزینه بالا</li> <li>- بهره‌وری پایین</li> <li>- کندی تولید</li> </ul>	

## انواع الگوهای اقتضایی توسعه\_ ادامه:

### 3- الگوی کرافت

<p><b>عملکردها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- با نیازها و سلیقه محلی تطبیق داده می‌شود</li> <li>- کیفیت و کمیت را ترکیب می‌کند</li> <li>- با سهولت ایجاد می‌شود</li> </ul>	<p><b>عدم وجود مقیاس اقتصادی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تکنولوژیهای ساده</li> </ul>
<p><b>ساختار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- صنایع دستی - نیمه حرفه‌ای</li> <li>- متمرکز و توأم با تفویض اختیار شعلی</li> <li>- اجزا و واحدهای اداری کوچک</li> <li>- رسمیت پایین</li> </ul>	<p><b>فرهنگ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود استراتژی برای توسعه و رشد</li> <li>- فردگرایی ارزش است</li> <li>- حاکمیت مؤسس</li> </ul>
<p><b>منابع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- صنایع دستی - صنعتکاران</li> <li>- تکنولوژی ساده</li> <li>- سرمایه خانوادگی</li> <li>- اندازه کوچک</li> </ul>	<p><b>فرایند</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- گردهماییهای اندک</li> <li>- ارتباطات بالا به پایین و پایین به بالا</li> <li>- ترکیب از کنترل رسمی و غیررسمی</li> </ul>
<p><b>مقتضیات محیطی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقاضای ملایم محلی</li> <li>- استاندارد شدن بخشی از خدمات</li> </ul>	<p><b>نقاط ضعف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بهره‌وری پایین</li> <li>- کارآیی پایین</li> <li>- احتمال زیاد عدم موفقیت</li> </ul>

## انواع الگوهای اقتضایی توسعه\_ ادامه:

### 4- الگوی ترکیبی ارگانیکی-مکانیکی

#### عملکردها

- حفظ کیفیت و کمیت
- ابداع مناسب
- کارآیی در حد مطلوب
- بهره‌وری و قابلیت انعطاف

#### ساختار

- به کارگیری مهندسین و متخصصین
- استفاده از نمایندگان حرفه‌ای رشته‌های کاری
- استفاده از تمرکز و عدم تمرکز
- سازماندهی برخی از قسمت‌ها به صورت مکانیکی و برخی به صورت ارگانیکی

#### منابع

- کارکنان ماهر
- تکنولوژی پیچیده
- سرمایه‌بر
- اندازه بزرگ

#### مقتضیات محیطی

- مناسب برای تقاضای زیاد
- تولیدات متکی بر تکنولوژی واحد
- مقیاس اقتصادی
- پیچیدگی تکنولوژی موجود

#### فرهنگ

- ایجاد تنوع به مثابه یک استراتژی
- ارجح نهادن به استخدام بلندمدت
- حاکمیت گروه‌های تخصصی

#### فزاینده

- استفاده از کمیته‌ها
- به کارگیری ترکیب ارتباطات افقی و عمودی

#### نقاط ضعف

- استعداد بالقوه برای تعارضات ارزشی
- بالا بودن هزینه راه‌اندازی
- عدم ثبات در برقراری تعادل بین بخشهای مکانیکی و ارگانیکی

# با تشکر از توجه شما

دکتر روح اله تولایی  
عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی