

بوروکراسی

بوروکراسی صرفاً یک نوع ساختار سازمانی است. این ساختار فی نفسه خوب یا بد نیست، برخی جاها از کارایی بالایی برخوردار است و برخی جاها ناکارآمد است.

تعریف اولیه وبر از بوروکراسی

ویژگی های ذیل، فلسفه بوروکراسی یا سازمان آرمانی (ایده آل) وبر را شکل می دهند.

۱- تقسیم کار ۲- سلسله مراتب اختیارات مشخص ۳- رسمیت زیاد ۴- ماهیت غیر شخصی

۵- تصمیمات استنادی براساس شایستگی ۶- مسیرهای شغلی برای کارکنان ۷- تمایز بارز بین زندگی شخصی و سازمانی اعضا

در بوروکراسی وبر

- اهداف صریح و روشن هستند.

- پستهای سازمانی در یک سلسله مراتب هرمی، ترتیب یافته اند.

- با طی کردن هرم سازمانی، به تناسب حق فرمانرانی فرد افزوده می شود.

- فرمانرانی به جای اینکه در متصدیان پست، متمرکز باشد، درون خود پست سازمانی نهفته است.

- گزینش افراد براساس شایستگی آنها صورت می گیرد، نه براساس اینکه آشنای چه کسانی هستند.

- الزامات و ضروریات پست سازمانی است که تعیین می کند چه کسی و در چه پستی به کار گرفته خواهد شد و معیار ارتقا، عملکرد افراد است.

- تعهد نسبت به سازمان بالا بوده و تعارض منافع از طریق استخدام مادام العمر و جدایی نقش های برون شغلی افراد با نقش های درون شغلی که افراد برای به عهده گرفتن مسئولیت ایفا می کنند، از بین می رود.

به طور کلی تجربه نشان می دهد

- نوع سازمان های اداری کاملاً بوروکراتیک، از نقطه نظر فنی، در حصول بالاترین میزان کارایی توانا بوده و بوروکراسی شناخته شده ترین ابزار عقلایی اعمال کنترل بر افراد است.

- بوروکراسی، نسبت به دیگر انواع کنترل ها، از لحاظ دقت، ثبات و سختگیری در ایجاد نظم و انضباط و اعتبار سرآمد است و امکان پیش بینی و محاسبه نتایج برای روسای سازمان و دیگر افراد درگیر در فعالیت ها را در بالاترین حد، فراهم می کند.

- بوروکراسی، هم از لحاظ ایجاد کارایی و هم از جهت حیطة عملیات توانا و پر قدرت است و به طور رسمی برای انواع وظایف اداری قابل استفاده است.

ویژگیهای مثبت بوروکراسی

- برای حفاظت و حمایت کارکنان در برابر اختیار مطلق مدیران و تغییرات در مهارت ها و توانایی ها از جنبه کاربردی آن ها، می توانیم از دوره تصدی دائمی برای کارکنان استفاده کنیم.

- برای افزایش رفتار منصفانه و یکسان با کارکنان و ایجاد ثبات در طی زمان، به تدوین قوانین و مقررات بپردازیم.

- برای حصول اطمینان از اینکه خطوط فرمانرانی روشن و واضح وجود دارند، از سلسله مراتب عمودی بهره بگیریم تا بر این اساس تصمیمات اتخاذ شده و مسئولیت پذیری در قبال تصمیمات ابقا شود.

- با کاهش حمایت و به کارگیری اقربا و خویشاوندان و دیگر اشکال پارتی بازی به وسیله تصمیم گیرندگان و جایگزینی معیار صلاحیت شغلی و عینی به جای آن، گزینش یا انتخاب کارکنان را عینیت می بخشد.

نقش وبر در بوروکراسی

موضوع اصلی مدل بوروکراسی وبر استاندارد سازی است.

مدل بوروکراسی وبر می تواند در قالب سه گروه از ویژگی ها تشریح شود:

۱- ویژگی های مربوط به ساختار و کارکرد سازمان

مدل وبر سلسله مراتبی از ادارات مختلف، درون سازمان ایجاد کرده و هر اداره را تحت نظر یک فرد ما فوق قرار می دهد. هر کدام از ادارات به وسیله تقسیم کار به صورت افقی تفکیک می شوند. این تقسیم کار واحدهای تخصصی را ایجاد می کند. حوزه های وظیفه ای متناسب با شایستگی و صلاحیت اعضاء واحد را تعیین می کند، و به منظور تحقق این وظایف مسئولیت ها واگذار می شود، نهایتاً حق فرمانرانی متناسب با این مسئولیت ها نیز تفویض می شود. هم چنین قوانین مکتوب نیز بر عملکرد وظایف اعضاء حاکم است.

۲- روش ها و شیوه های پرداخت به ازای تلاش افراد

اعضا سازمان برحسب رتبه سازمانی حقوق دریافت می کنند. ارتقاءها براساس معیارهای عینی نظیر ارشدیت یا انجام وظایف محوله صورت می گیرد.

۳- حمایت هایی که از اعضای سازمان صورت می گیرد

به دلیل وجود تعهد نسبت به مسیر شغلی، اعضا در برابر اقدامات مستبدانه مافوق ها حمایت می شوند، مسئولیت ها و میزان فرمانرانی افراد مافوق کاملاً روشن بوده، همچنین کارکنان توانایی دارند در برابر تصمیمات متخذه مافوق ها که به نظر غیر منصفانه می رسد و خارج از حوزه فرمانرانی آنهاست، تقاضای استیناف کنند.

تبعات غیر کارکردی (مخل) بوروکراسی

۱-جابجایی هدف

بوروکراسی، بیشتر به علت این که جابه جایی هدف (جابه جایی اهداف سازمانی با اهداف شخصی یا اهداف واحدهای فرعی) را موجب می شود، مورد انتقاد شدید است. مواردی از انتقادات در این مورد عبارتند از :

الف. **رابرت مرتون** : وی مطرح می کند قوانین بوروکراتیک و جنبه غیر شخصی بودن موجود در بوروکراسی ها موجب اعتماد بالای کاری می شود ولی همشکلی در امور، زیان آور است ، چون انعطاف پذیری را کاهش می دهد و قوانین ومقررات چنان مورد تاکید واقع می شوند که معنایی نمادین و یا سمبلیک به خود می گیرند . قوانین که برای تسهیل در تحقق هدف وضع می شوند، خود بیش از خود هدف مورد تاکید و توجه قرار می گیرند. به نحوی که **جابجایی هدف** صورت می گیرد و از دست دادن اثربخشی سازمانی را موجب می شود.

ب. **فیلیپ سلزنیک** : وی بر این باور است که وسایل می توانند از طریق جابجایی اهداف جایگزین نتایج یا اهداف نهایی شوند. وی مطرح کرد که تخصص گرایی، واحدهای فرعی با اهدافی متفاوت را ایجاد می کند. اهداف هر واحد فرعی نسبت به اهداف واحد های دیگر در اولویت قرار می گیرند. محاصل تعارض اهداف بین واحدهای سازمانی ، تقدم پیدا کردن اهداف واحدهای فرعی بر اهداف سازمانی است.

ج. **آلویس گولدنر** : وی بیان داشت که قوانین و مقررات نه تنها رفتارهای غیر قابل قبول را ، بلکه سطوح حداقل رفتارهای قابل قبول را نیز تعیین و تعریف می کنند . در این صورت افراد سعی می کنند حداقل کاری را که از آنها انتظار می رود، در حد رفع تکلیف انجام دهند و قوانین به صورت مجموعه ای در می آیند که به جای تعیین و تبیین رفتارهای غیر قابل قبول ، استانداردهای حداقل عملکرد را مشخص می کنند.

د. **ویکتور تامسون** : وی ملاحظه کرد که بوروکراسی رسمیت خیلی زیادی را به وجود می آورد و این امر تزلزل در اختیار تصمیم گیرندگان را به همراه خواهد داشت. تامسون چنین پدیده ای را نوعی رفتار بیمارگونه ناشی از بوروکراسی نامید. در واقع اگرچه رسمیت زیاد تصمیم گیری را تسهیل می کند ولی خود وسیله ای می شود برای سرپوش نهادن بر خطاها. " مرا سرزنش نکنید، من دقیقاً از قوانین تبعیت کردم "

۲- کاربرد نامناسب قوانین و مقررات

مرتون مطرح کرد که بوروکراسی در طی زمان وابستگی شدیدی بین اعضاء سازمان وقوانین ایجاد می کند که به تبع آن، اعضاء **کورکورانه** تصمیمات و اقدامات تکراری را که قبلاً اتخاذ کرده اند، بدون توجه به این که شرایط تغییر کرده ، همواره به کار می گیرند . بدیهی است که این تصمیمات و اقدامات مبتنی بر تجارب و آموزش های گذشته ممکن است تحت شرایطی مختلف کاملاً نامناسب باشد.

۳- از خود بیگانگی کارکنان

اعضاء سازمان، غیر شخصی بودن سازمان را به عنوان پدیده ای درک می کنند که بین آنان و کارشان فاصله می اندازد . هم چنین تخصصی شدن خیلی زیاد فعالیت ها در سازمان ، احساس بی هویتی را در فرد ایجاد می کند. به این صورت که فعالیت های تکراری ، به سادگی به وسیله افراد یاد گرفته شده و کارکنان احساس می کنند که به مثابه ابزارهای قابل تعویض و فاقد قدرت هستند . در بوروکراسی حرفه ای رسمیت باید تقلیل داده شود، در غیر این صورت خطر از خود بیگانگی کارکنان در حد بالایی سازمان را تهدید می کند.

۴- تمرکز قدرت

بوروکراسی ها قدرت زیادی را در دست معدود افرادی متمرکز می سازند.

۵- سرخوردگی ارباب رجوع

ممکن است بوروکراسی ها در برخی اعضا از خود بیگانگی ایجاد کنند، ولی حق الزحمه دریافتی به مثابه مرهمی است که آلام آنها را تسکین می دهد. اما ارباب رجوع و مشتریان بوروکراسی ها باید بدون دریافت حق الزحمه، هیولای غیر شخصی بودن را مدت زیادی تحمل کنند.

- دو دیدگاه پیرامون بوروکراسی مطرح شده است :

الف. فرا رسیدن مرگ بوروکراسی

یکی از مشهورترین مباحث ارائه شده علیه بوروکراسی ماشینی، به وسیله وارن بنیس مطرح شده است. وی مطرح می کند، هر عصری، نوعی ساختار سازمانی متناسب با نیازهای خود ایجاد می کند و بوروکراسی براساس نیاز سازمان ها به نظم در امور، و صراحت و دقت و برآوردن خواسته های کارگران به نحوی منصفانه، پدیدار شد. این شکل ساختاری به طور ایده آل متناسب با ارزش ها و خواسته های عصر ویکتوریا بود و شرایط حاکم بر دنیای معاصر با چنین ارزش هایی در تناقض است.

عوامل چهارگانه زیر تهدیداتی مستقیم علیه بوروکراسی محسوب می شود

- ۱- تغییر سریع و غیر منتظره : بوروکراسی، با توجه به سلسله مراتب فرماندهی دقیق و مشخص، قوانین و سخت گیری هایی که اعمال می کند، به ندرت می تواند خود را با تغییرات سریع و هم چنین خواسته های فعلی محیطی انطباق دهد.
- ۲- رشد در اندازه : زمانی که افزایش در اندازه سازمان حاصل می شود، عنصر پیچیدگی خود را نشان می دهد. افزایش امور زائد اداری، کنترل های شدید و سخت، غیرشخصی شدن بیش از حد روابط و امور اجرایی، وجود قوانین قدیمی و منسوخ شده، عوامل هستند که موجب کندی رشد سازمانی می شوند.
- ۳- افزایش تنوع : فعالیت های امروزی، افراد مختلف با صلاحیت های تخصصی بالا را می طلبد که با ویژگی های بوروکراسی سر ناسازگاری دارد.
- ۴- تغییر در رفتار مدیریتی: مدیران در دنیای امروزی اولاً مفهومی نو از موجودات بشری، بر اساس افزایش دانششان نسبت به پیچیدگی و متغیر بودن نیازهای انسان، در ذهن دارند. ثانیاً مفهومی جدید از قدرت براساس تشریک مساعی و عقل و خرد که جایگزین مدل قدرت مبتنی بر زور و تهدید می شود، ثالثاً مفهومی از ارزش های انسانی، براساس آرمان های انسانی آزاد منشانه در ذهن دارند که جایگزین سیستم ارزشی ماشینی غیر شخصی بوروکراسی می شود.

اغراق در خصوص مرگ بوروکراسی

رابرت میوالد دیدگاهی مخالف با دیدگاه بنیس ارائه کرده است. بحث اصلی او این است که بوروکراسی می تواند خود را با محیط های در حال تغییر و پویا منطبق سازد. میوالد معتقد است که وبر هرگز مدعی نشد که ویژگی های بوروکراسی مورد نظر وی، تا ابد دوام پیدا می کند. هدف اصلی وی ایجاد نوعی شکل ساختاری کارآمد و عقلایی بود، شکلی که برای حفظ نتایج عقلایی و کارآمد فعالیتها در سازمانی که بوروکراسی در آن حاکم است، ضروری است. توسعه بوروکراسی حرفه ای یک نمونه کامل از ویژگیهای بوروکراسی موجود است که تغییر کرده تا برای سازمان هایی که دارای ساختارهای مبتنی بر حاکمیت دانش اند کارآمدترین و عقلایی ترین روش را ارائه کند.

ب. بوروکراسی در همه جا وجود دارد

اکثر قریب به اتفاق سازمانهای بزرگ، دارای ساختاری کاملاً بوروکراتیک هستند، و برای همه آنها به جز تعداد محدودی، بوروکراسی ها کارآمدترین روش برای سازماندهی فعالیت ها محسوب می شود.

موارد مختلفی وجود دارد که به رشد شکل های بوروکراتیک کمک می کند

- ۱ - کارآمدی بوروکراسی : بدون توجه به فناوری، محیط و غیره، بوروکراسی ها در دامنه وسیعی از فعالیت های سازمان یافته اثربخش هستند : از جمله کارخانه های تولیدی، شرکت های خدماتی، بیمارستان ها، مدارس، و دانشکده ها، مراکز نظامی و غیره
- ۲ - اندازه بزرگ سازمان ها : سازمان های موفق و پویا تمایل دارند در جهت سازمانی با اندازه بزرگ رشد کنند و ما نیز به این مهم واقفیم که بوروکراسی در سازمان های دارای اندازه بزرگ کارآمد است.

۳- انتخاب طبیعی بوروکراسی را مرجح می سازد: فرضیه انتخاب طبیعی که مبنای مدل رابطه محیط و جمعیت است، برای توجیه ظهور و سقوط بوروکراسی نیز مورد استفاده قرار می گیرد. همه سازمان ها برخی از عناصر ویژه طرح ساختاری خود را حفظ می کنند زیرا چنین عناصری ذاتاً کارآمد بوده و قادرند به طور اثربخش تری رقابت کنند. اشکال ساختاری بوروکراسی از آن جمله عناصری است که به طور گزینشی حذف می شوند.

۴- ارزش های اجتماعی تغییر نمی کنند: نقطه مقابل موضع بنیس که معتقد بود فلسفه مدیریت در حال تغییر به سمت بشر دوستی بیشتر است این است که ارزش های موجود در جامعه آمریکای شمالی نظم و ترتیب و هماهنگی را مطلوب می داند و بوروکراسی ها با ارزش هایی نظیر نظم و ترتیب و هماهنگی سازگاری دارند.

۵- در تغییر و تحولات محیطی اغراق شده است: اولاً تغییرات در دنیای امروز نسبت به هر برهه زمانی دیگری از تاریخ پویاتر نیست و ثانیاً اثر عدم اطمینان محیطی بر سازمان اساساً در نتیجه تدوین استراتژی های مدیریتی کاهش یافته است.

۶- بوروکراسی حرفه ای ظهور پیدا کرده است: بوروکراسی حرفه ای همان میزان از استاندارد سازی و کنترل را که مدل بوروکراسی ماشینی وبر در بر داشت، ارائه می کند. افزایش نیاز به مهارت های فنی و گسترش صنایع مبتنی بر دانش، ضرورت استفاده از بوروکراسی حرفه ای را به وجود آورده است.

۷- بوروکراسی کنترل را حفظ می کند: استاندارد سازی زیاد، ترجیحاً با تمرکز قدرت در دستان مدیریت عالی، کنترل را تسهیل می کند. بوروکراسی چنین امری را به طور واضح محقق می سازد. از این رو دیدگاه قدرت - کنترل بوروکراسی را نسبت به دیگر اشکال سازمانی ترجیح می دهد زیرا بوروکراسی برای حفظ کنترل در سازمان های بزرگ از ساز و کارهای اثربخش تری برخوردار است.

ادھوکراسی

هم چنان که سازمان ها درگیر مسائل نوآوری، فعالیت های پیچیده و چالشی می شوند، لازم می شود که ساختارهای آنها به سوی ساختارهای ادھوکراتیک و ماتریسی گرایش پیدا کنند.

ساختار ماتریسی

- نوعی طرح ساختاری است که براساس آن متخصصان از دوایر وظیفه ای مختلف دعوت می شوند تا در یک یا چند گروه، تحت رهبری مدیران پروژه، فعالیت مشخصی را انجام دهند.

- ساختار ماتریسی، بعد انعطاف پذیری را به صرفه جویی هایی که در اثر تخصصی شدن در بوروکراسی حاصل می شود، می افزاید. این بعد انعطاف پذیری (که به وسیله استفاده از گروه های چند منظوره ایجاد می شود) ساختار ماتریسی را در مقوله ساختارهای نوع ادھوکراسی قرار می دهد.

- مهمترین ویژگی ساختاری سازمان ماتریسی این است که مفهوم وحدت فرماندهی را که براساس آن هر یک از کارکنان فقط یک رئیس داشته و فقط باید به یک رئیس گزارش دهند، نقض می کند. کارکنان در ساختار ماتریسی دو رئیس دارند، یکی مدیر دایره یا بخش وظیفه ای و دیگری مدیر پروژه.

- ساختار ماتریسی یک سلسله مراتب دو گانه دارد. یک سلسله مراتب عمودی داخل هر دایره یا بخش وظیفه ای وجود دارد که به وسیله نوعی نفوذ جانبی محدود می شود. ساختار ماتریسی از این جهت منحصر به فرد است که کانال های جانبی و افقی نفوذ را مشروعیت می دهد.

چه موقع باید ساختار ماتریسی را به کار ببرید؟

- این نوع ساختار در موسسات تبلیغاتی، صنایع فضایی، آزمایشگاه های تحقیق و توسعه، شرکت های ساختمان سازی، موسسات دولتی، دانشگاه ها، شرکت های مشاوره مدیریت و شرکت های سازنده وسایل سرگرمی به کار گرفته می شود.

- وجه مشترک همه سازمان هایی که از ساختار ماتریسی استفاده می کنند:

(۱) فشارهای محیطی وارده از دو یا تعداد بیشتری از بخش های مهم و حساس به آن ها

(۲) وابستگی متقابل بین دوایر

(۳) صرفه جویی های ناشی از مقیاس در بکارگیری منابع داخلی

- طرح ماتریسی نوعاً برای تمرکز دوگانه بر وظایف (کارکردها) و محصولات، طراحی شده است. مثلاً یک موسسه تبلیغاتی می تواند دانش فنی خود را حفظ کند (تمرکز وظیفه ای) در حالی که نسبت به نیازهای مشتریان حساس باشد. (تمرکز بر محصولات)

نکته: اگر فشار محیطی از یک بخش واحد، به موسسه وارد می شود، سلسله مراتب دوگانه ضرورت ندارد.

دو نوع ساختار ماتریسی وجود دارد

(۱) ساختار موقتی

(۲) ساختار دائمی

پروژه ها یا محصولات در طرح ماتریسی دائمی، به طور نسبی در طی زمان کماکان باقی می ماند. ساختار ماتریس دائمی، ساختار خطوط روشن مسئولیت ها را برای هر کدام از خطوط تولید معین می کند.

نقاط قوت ساختار ماتریسی

- وقتی سازمان به فعالیت های متعدد و پیچیده اشتغال دارد، هماهنگی را تسهیل می کند.
- به موازات افزایش اندازه سازمان، ظرفیت پردازش اطلاعات می تواند رو به فزونی گذارد.
- در یک بوروکراسی، افزایش پیچیدگی، رسمیت زیاد را به همراه دارد. تماس مداوم و مستقیم بین متخصصان مختلف در ماتریس، می تواند منجر به ارتباطات بهتر و انعطاف پذیری بیشتر شود.
- اطلاعات به سرعت در سراسر سازمان منتشر شده و افرادی که به آن نیاز دارند بسیار سریعتر به آن دسترسی پیدا می کنند.
- انواع سوء کارکردهای بوروکراسی را کاهش می دهد.
- خطوط دوگانه فرمانرانی، تمایل به حفظ کردن و برتر دانستن اهداف خود، در اعضاء واحدهای مختلف را کاهش می دهد.
- استفاده موثر از متخصصان را تسهیل می کند. موقعی که افراد با مهارت های تخصصی سطح بالا، در یک دایره وظیفه ای یا گروه پروژه جای می گیرند، استعدادهای آنها به صورت انحصاری درآمده و بهره برداری بهینه از آنها به عمل نمی آید.
- با تجهیز سازمان به بهترین منابع و بکارگیری اثربخش ترین روش استفاده از منابع، صرفه جویی های ناشی از مقیاس را محقق می سازد.

نقاط ضعف ساختار ماتریسی

- اغتشاش و بی نظمی که ایجاد می کند و میل به ایجاد تنازع قدرت و تاکید بر نحوه قرار گرفتن افراد در پست ها.
- وقتی وحدت فرماندهی نقض میشود، ابهام به طور قابل توجهی افزایش می یابد و اغلب ابهام منجر به تعارض می شود.
- بوروکراسی از طریق تعیین قوانین دقیق عوامل بالقوه برای کسب قدرت را کاهش می دهد. وقتی این قوانین دقیقاً مشخص نباشد، زمینه را برای کشمکش بین مدیران وظیفه ای و پروژه فراهم می کند.
- برای کسانی که امنیت را دوست دارند و دوری از ابهام را مطلوب می دانند، چنین محیطی می تواند موجب فشار عصبی باشد.
- گزارش دادن به بیش از یک رئیس، تعارض نقش را موجب شده و انتظارات مبهم، ابهام در نقش را ایجاد می کند.

دیگر مزیت های طرح ماتریسی عبارتند از

- ۱ - افزایش توانایی سازمان برای واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی
- ۲ - ابزاری اثربخش برای توازن احتیاجات تکمیل پروژه و کنترل هزینه با نیاز سازمان به کارایی اقتصادی و توسعه ظرفیت های فنی برای آینده.
- ۳ - افزایش انگیزه از طریق ایجاد محیطی با هنجارهای آزادمنشانه که باب طبع افراد حرفه ای و علمی است.

نظریه Z

ژاپنی ها در تولید محصولات باکیفیت و تحت قیمت های رقابتی موفق بوده اند. بخشی از موفقیت آن ها به دلیل روشی است که سازمان های ژاپنی برآن اساس طراحی شده اند.

نظریه Z برگرفته از نظریه های آمریکایی و ژاپنی است . **ویلیام اوچی** پی برد چندین شرکت آمریکایی دانسته و یا ندانسته سیستمی بوجود آورده اند که برخی از ویژگی های شرکت های ژاپنی را داراست . اوچی اصطلاح نظریه Z را برای تشریح سازمان های آمریکایی که به شکل ژاپنی طراحی شده اند ، به کار برد.

نظریه A

نظریه J

استخدام کوتاه مدت	استخدام مادام العمر
مسیرهای شغلی تخصصی	مسیرهای شغلی غیرتخصصی
تصمیم گیری انفرادی	تصمیم گیری جمعی
مسئولیت فردی	مسئولیت جمعی
ارزشیابی پیوسته	ارزشیابی ناپیوسته
ارزشیابی رسمی و صریح	ارزشیابی غیررسمی و ضمنی
ارتقاء سریع	ارتقاء کند و بطئی
تأکید بر انسان به عنوان عضو سازمان	تأکید بر انسان به عنوان یک انسان

در مدل ژاپنی (نظریه J) مدیریت می تواند سازمانی را به وجود آورد که کنترل را از طریق یک فرایند جامعه پذیری اعمال کند، که اگر چنین شد ، ساختار سازمانی به جای اینکه شکل بوروکراسی ماشینی (که به وسیله نظریه A ایجاد می شود) به خود گیرد، شبیه ساختار ادھوکراسی می شود.

- ارتقا در مدل ژاپنی بیشتر به صورت افقی است تا عمودی و کارکنان در سراسر سازمان به حالت چرخشی به فعالیت ادامه می دهند. که این امر منجر به تربیت کارکنانی می شود که به جای تخصص در یک فعالیت خاص، در چندین رشته کاری از تخصص لازم برخوردارند .

ویژگیهای نظریه Z تا حد زیادی معادل با نظریه J است. تغییرات این مدل برای آن است که ارزش های آمریکایی نظیر فرد گرایی و تخصیص پاداش بر مبنای عملکرد را منعکس کند.

ویژگیهای نظریه Z

استخدام بلند مدت
مسیرهای نیمه تخصصی
تصمیم گیری با توافق جمعی
مسئولیت فردی
ارزشیابی ناپیوسته
ارزشیابی ضمنی، غیررسمی با معیارهای رسمی و عینی
ارتقاء کند و بطئی
تأکید جامع بر افراد

- سیستم ژاپنی در تلاش برای حصول اطمینان از اینکه کارکنان کاملاً مناسب سازمان هستند، آشکارا دست به تبعیض می زند. چنین اقداماتی در ایالات متحده آمریکا قابل قبول نیست. از این رو در نظریه Z تجانس نیروی کاری کمتری نسبت به نظریه J وجود دارد.

همان طور که در نظریه A سازمان ها **بوروکراتیک** هستند، در نظریه Z سازمان ها اساساً **ادھوکراتیک** هستند چون در نظریه Z سطوح مدیریتی زائد وجود ندارد. بنابراین پیچیدگی و رسمیت کم است و تأکید بر دوره بلند مدت شغلی، وفاداری سازمانی و کارگروه ی ، باعث نظم در رفتار کارکنان می شود.

ساختارهای موازی (جانبی)

ساختارهای ساده درون شرکت های کوچک که ریسک می پذیرند و نوآور و ابداع گر هستند می تواند به عنوان سازوکاری ایده آل مد نظر قرار گیرد. اما شرکت های بزرگ نمی توانند از این ساختار ساده استفاده کنند و از یک نوع ساختار موازی کوچک یا جانبی استفاده می کنند که کارآفرینی درونی را ممکن می سازد ، یعنی روحیه کارآفرینی، را درون یک بوروکراسی ایجاد می کند.

- ساختار جانبی یک ساختار ارگانیک منعطف بوده که در کنار و به موازات یک بوروکراسی به صورت نسبتاً دائمی ، طراحی شده است.

- ساختارهای موازی نوعاً گروه های کوچک یا واحدهای بازرگانی جداگانه ای هستند که مستقل بوده و از منابع خاص خود استفاده می کنند. این واحدها می توانند ایده های خود را بدون توجه به قوانین ، تجزیه و تحلیل زمانی و تصویب مافوق ها در سطوح چندگانه مدیریت که در بوروکراسی ها ضروری است دنبال کنند.

- ساختارهای موازی برای حل مسائلی که دقیقاً مشخص نیست (از ساختارمندی ضعیف برخوردار است)، انعطاف پذیری زیادی دارد.

- ساختارهای موازی برای حل مسائل منحصر به فرد، ایده های ابداعی می توانند به کار گیرند ، و اگر این ایده ها موفق از آب در نیابند، هزینه هایی که بر سازمان تحمیل می شود نسبتاً جزئی و کم است.

- نقطه قوت ساختار جانبی این است که ضمن تحقق مزیت های کارایی سطح بالای بوروکراسی، از طریق استاندارد سازی، مزایای انعطاف پذیری حاصل از کارآفرینی درونی را نیز به دست می آورد.

- برای سازمان هایی که ساختار جانبی را پذیرفته اند، معمولاً هزینه این نوآوری، نوعی اغتشاش و بی نظمی است و ترکیب واحد های ارگانیک و بوروکراتیک نوعی برخورد فرهنگی ایجاد می کند. (یکی به نظم و دیگری به انعطاف پذیری ارزش می نهد)

- ساختارهای جانبی یا موازی نوعی مدیریت را می طلبند که واحدها را به حال خود گذاشته و اجازه دهد، آنها خود مسئولیت مخاطرات و خطای فعالیت هایشان را بپذیرند.

نمونه های دیگری از ادھوکراسی

طراحی ساختارهای ادھوکراتیک منوط به خلاقیت طراحان است. نمونه های دیگری از ادھوکراسی عبارتند از :

۱- گروه های کاری تخصصی ۲- ساختار کمیته ای ۳- ساختار گروه های آموزشی

۱- گروه های کاری تخصصی (عملیاتی)

- یک ساختار موقتی است که برای انجام یک وظیفه خاص، معین و پیچیده شکل گرفته و تعدادی از واحد های فرعی سازمانی در آن مشارکت دارند. می تواند به عنوان نوع کوچکی از ساختار ماتریسی موقت یا یک نوعی ساختار موقتی ارگانیک در طرح ساختاری جانبی در نظر گرفته شود. موقعی که سازمان مواجه با وظیفه ای می شود که تحقق آن برای موفقیت سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و استانداردهای عملکرد و زمان کاری خاصی دارد که منحصر به فرد و نامعمول ، و مستلزم واحد های کاری است که باید به هم وابستگی متقابل داشته باشند، تشکیل یگ گروه عملیاتی برای این سازمان میتواند مطلوب باشد ، تا زمان تحقق هدف خاص گروه ، باقی مانده ، سپس گروه منحل می شود.

۲- ساختار کمیته ای

- زمانی که برای اتخاذ یک تصمیم دامنه وسیعی از تجارب و سوابق کاری ضرورت داشته باشد و یا وقتی افرادی که از نتایج تصمیمی برخوردار می شوند ، باید در اتخاذ آن سهیم باشند، یا موقعی که بار کاری به اندازه ای است که باید توزیع شود، یا در خلال دوره انتقال مدیریت و هنگامی که یک فرد خاص برای رهبری سازمان وجود ندارد، ساختارها ی کمیته ای می توانند فوق العاده اثر بخش باشند.

- کمیته ها ممکن است موقت یا دائمی باشند. یک کمیته موقتی نوعاً همان گروه کاری است.

- موقعی که کمیته های دائمی در سطح عالی سازمان تاسیس می شوند، مکرراً به جایگاه هایی نظیر، شکل دادن یک هیئت اجرایی جمعی بر می خوریم.

- چنین ساختاری دیدگاههای متنوعی را در تصمیم گیری سطح بالا دخالت داده و اجازه می دهد که وظایف نامتجانس شغل مدیر عالی اجرایی، براساس مهارت ها و سوابق کاری - گروه اجرایی بین آنها تقسیم شود.

۳- ساختار گروه های آموزشی

- یک شکل ساختار ادھوکراسی متداول در دانشگاه ها ، آزمایشگاه های پژوهشی و دیگر سازمان های حرفه ای است.

- ویژگی منحصر به فرد آن ، دموکراسی کامل در اتخاذ همه تصمیمات مهم است. این شکل ساختاری عکس طرح ساختاری گروه کاری یا کمیته ای بوده که از تصمیم گیری مشارکتی بهره می گیرند.

- این ساختار، عدم تمرکز را به بهترین وجه نشان می دهد.

در نظریه زیباست، اما ...

در مورد ادھوکراسی ها می توان گفت :

- ساختارهای غالب در تعداد محدودی از صنایع هستند.

- چون مدیریت را ملزم به واگذاری بخشی از کنترل خود کرده با مقاومت قوی و دائمی مواجه هستند.

- در مواردی که این ساختار یافت می شود، صرفاً به عنوان وسیله ای است برای سوق دادن به طرف بوروکراسی نه به سوی ساختارهای منعطف.

- به عنوان نوعی ساختار الحاقی در کنار بوروکراسی شکل گرفته است . وقتی بقای سازمان مد نظر است و شرایط ایجاد می کند ، سازمان های بوروکراتیک نسبت به تغییر سریعاً واکنش نشان دهند، مدیریت به دو طریق این مهم را محقق می سازد :

(۱) به طور وسیعی از شکل بوروکراسی حرفه ای استفاده می کند .

(۲) از یک طرح ساختاری جانبی نظیر گروه کاری برای ایجاد خلاقیت و انعطاف پذیری بهره می گیرد.

هر دوی این ها به مدیریت اجازه می دهد تا قدرت خود را کنترل کند.

- برخی از شکل های آن مدیریت را ملزم به واگذاری بخشی از کنترل خود می کنند. میتوان استدلال کرد که چنین طرح هایی قویا به وسیله مدیریت محدود میشود.

- موقعی که این ساختار به عنوان ساختار غالب در یک سازمان نمود پیدا می کند، نباید انتظار داشت که مدت زیادی باقی بماند . موقعیت و ترقی در چرخه حیات، سازمان را به طرف ثبات و استاندارد سازی سوق می دهد.

- در محیط های پویا که متاسفانه ریسک شکست بالاست ، کاربرد دارد.

- تغییر در سلیقه مشتری و موانع ایجاد شده به وسیله رقبا و نظایر این ها تهدیدی برای بقا هستند، از این رو ادھوکراسی ها آسیب پذیرتر از بوروکراسی ها هستند.

- در سطح ملی سازمان هایی که موفق بوده اند، ویژگی های بوروکراسی را داشته اند. **کریس آرچر** مدافع دموکراسی سازمانی، دویست شرکت آمریکایی را بررسی کرد و ناامیدانه دریافت که همه آنها اقتدارگرا هستند.

- بوروکراسی ها ساختارهای غالب سازمان هستند و تعداد ادھوکراسی ها محدود است. علی رغم اینکه ادھوکراسی ها بهترین ساختار متناسب با فناوری ها و محیط های نیم قرن اخیر هستند.

بوروکراسی ماشینی

ادھوکراسی ارگانیک