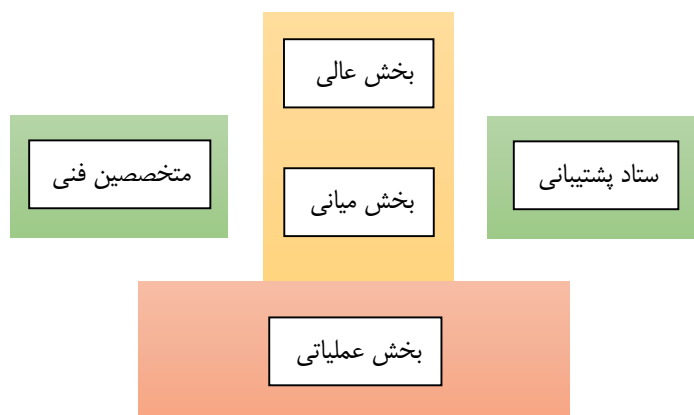


انواع ساختارهای سازمانی

عناصر مشترک در سازمان ها

مبنتز برگ معتقد است که در هر سازمانی پنج بخش اصلی وجود دارد :

- ۱- **بدنه اصلی عملیات** : کارکنانی که در ارتباط با تولید محصولات و یا ارائه خدمات موسسه، کارهای اصلی را انجام می دهند.
- ۲- **بخش عالی سازمان** : مدیران عالی سازمان، کسانی هستند که مسئولیت کلی سازمان را بر عهده دارند.
- ۳- **بخش میانی** : مدیرانی که هسته عملیاتی را به بخش عالی سازمان پیوند می دهند.
- ۴- **متخصصین فنی (فن سالاران)** : تحلیل گران ، کسانی که مسئولیت اجرای شکل های خاص استاندارد سازی را در سازمان به عهده دارند.
- ۵- **بخش ستاد پشتیبانی** : افرادی که واحدهای ستادی را تصدی می کنند، کسانی که خدمات پشتیبانی غیر مستقیم به سازمان ارائه می دهند.



عناصر پنجگانه اساسی یک سازمان

هریک از این بخش ها، میتوانند سازمان را تحت سلطه خود درآورند .

بسته به این که کدام بخش سازمان را تحت کنترل خود درآورده ، چارچوب ساختاری مشخصی مورد استفاده قرار می گیرد.

۱- ساختار ساده ۲- بوروکراسی ماشینی ۳- بوروکراسی حرفه ای ۴- ساختار بخشی ۵- ادھوکراسی

۱- **ساختار ساده** : اگر مدیریت عالی حاکم بر سازمان شود : کنترل متمرکز بوده و ساختار ساده به وجود می آید.

- ویژگیها :

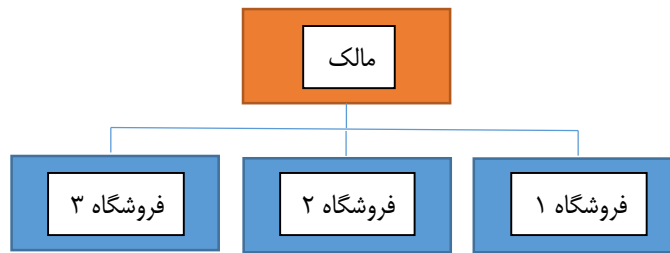
- دقیق طراحی نشده است.

- از پیچیدگی کمی برخوردار است.

- رسمیت پایینی دارد.

- اختیارات در دست یک شخص خاص متمرکز است.

- مناسب حال سازمان های تخت بوده، که یک هسته عملیاتی ارگانیک دارد و تقریباً همه افراد گزارش کار خود را به یک مدیر عالی می دهند.



نقاط قوت

- ساده و منعطف است.
- برای حفظ آن هزینه ای لازم نیست.
- لایه های زاید در آن وجود ندارد.
- مسئولیت افراد مشخص است.
- اعضای سازمان قادرند به راحتی از رسالت سازمان آگاهی حاصل کنند. هم چنین به راحتی می توان دید که چگونه فعالیت تک تک افراد در تحقق هدف های سازمان نقش دارد.
- میزان ابهام در هدف حداقل است.

نقاط ضعف

- وقتی که اندازه سازمان بزرگ می شود عدم کفایت این ساختار ثابت می شود.
- به ندرت قدرت مخالف و همترازی با قدرت مدیر اجرایی ارشد ظهور می یابد.
- زمینه سوء استفاده از قدرت را به وسیله شخصی که قدرت در او متمرکز است فراهم می آورد.
- بیشترین ریسک را دارد و حول محور خواسته های یک فرد خاص دور می زند.

چه موقع از ساختار ساده بهره بگیریم

- اگر سازمان کوچک بوده و یا در مرحله شکل گیری باشد.
- وقتی محیط ساده و پویا باشد و یا سازمان مواجه با تهدیدات محیطی و یا نوعی بحران باشد.
- وقتی مدیر ارشد، مالکیت سازمان را بر عهده دارد و یا مدیر ارشد اجرایی خواهان تمرکز قدرت است و یا از قدرت ناشی از اعتماد زیردستان برخوردار است.
- موقعی که تعداد کارکنان کم باشد.

نکته : ساختار ساده وسیله خوبی برای تمرکز قدرت در دست یک فرد یا جای خاص است . بنابراین در سازمان های بزرگ چنین ساختاری، ساختار دائمی نخواهد بود و کاربرد چنین ساختاری بیشتر در سازمان های کوچک و متوسط است.

نکته : نمونه کلاسیک ساختار ساده، موسسه یا سازمان کارآفرین است . چنین سازمانی به طور پیوسته محیط های پرمخاطره را جست و جو می کند. غالباً کوچک اند، می توانند به صورت ارگانیک باقی بمانند، کارآفرینان آنها می توانند کنترل شدید را حفظ کنند .

سازمان های کارآفرینی که ضعیف عمل می کنند از فعالیت باز می ایستند و آنهایی که موفق اند و تمایل به رشد دارند به مرور زمان از پذیرش خطر اجتناب می کنند. در این زمان ساختار ساده گرایش تبدیل شدن به بوروکراسی حرفه ای و ماشینی را پیدا می کند.

۲- **بوروکراسی ماشینی:** اگر تحلیل گران و متخصصان فنی غالب بر سازمان شوند: کنترل از طریق استاندارد سازی اعمال می شود و بوروکراسی ماشینی ایجاد می شود

ویژگی ها

- وظایف عملیاتی بسیار تکراری است.
- قوانین و مقررات بسیار رسمی است.
- وظایف سازمانی در بخش های وظیفه ای گروه بندی شده اند و اختیار متمرکز است.
- تصمیم گیری از سلسله مراتب تبعیت می کند و نوعی ساختار سازمانی دقیق همراه با تمایز بسیار واضح بین فعالیت های صفی و ستادی حاکم است.
- در چنین ساختاری تحلیل گران ستادی یعنی مهندسين و متخصصان زمان سنجی و حرکت سنجی، طراحان شرح شغل، برنامه ریزان، بودجه نویسان، حسابداران، حسابرسان، و تحلیل گران سیستم ها و روش ها جای دارند.

نقاط قوت

- توانایی آن در انجام فعالیتهای استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد.
- در کنار هم قرار دادن متخصصان مشابه، موجب پدیده صرفه جویی ناشی از مقیاس شده و دوباره کاری پرسنل و تجهیزات را حداقل کرده و میزان رضایتمندی و آسودگی کارکنان را که فرصت حضور در گروه های هم حرفه خود را پیدا کرده اند افزایش می دهد.

نقاط ضعف

- اگر مدیران میانی و رده های پایین از توانایی و فراست کمی برخوردار باشند، قابل اجراست.
- فراگیر بودن قوانین و مقررات جایگزین هرگونه آزادی عمل مدیران می شود.
- عملیات استاندارد بوده و از رسمیت بالای برخوردار است، تصمیم گیری به صورت متمرکز است و نیاز کمی به تصمیم گیرندگان با تجربه و نوآور در رده های پایین تر مدیران ارشد است.
- تخصص گرایی، تعارض بین واحدهای فرعی سازمان را ایجاد می کند.
- اهداف واحد وظیفه ای، اهداف کلی سازمان را تحت الشعاع قرار می دهند.
- چون در این نوع ساختار باید افراد زیادی با هم در یک واحد یا بخش کار کنند، بایستی بیش از حد به قوانین توجه شود.
- موقعی که مواردی پیش می آید که دقیقاً با قوانین تناسب ندارد، هیچ گونه مجالی برای تغییر و اصلاح وجود ندارد.
- فقط مادامی که کارکنان با مسائلی مواجهند که قبلاً آنها را تجربه کرده اند و وقتی برای تصمیمات برنامه ریزی شده، قوانین از قبل مقرر شده است، کارآمدی لازم را دارد.
- زمینه لازم برای ایجاد تغییرات به طور سریع یا کارآمد را فراهم نمی کند.

چه موقع از ساختار بوروکراسی بهره بگیریم

- اندازه سازمان بزرگ باشد. شرکت های دارای تولید انبوه نظیر شرکت هایی که در صنایع اتومبیل سازی و فولاد مشغولاند.
- محیط ساده و با ثبات باشد.
- فناوری مورد استفاده، کارهای تکراری را در بر دارد که می توانند استاندارد شوند. شرکت های خدماتی که فعالیت های تکراری و ساده دارند نظیر زندان ها، شرکت بیمه، شرکت تلفن، شرکت های دولتی نظیر، اداره پست، اداره وصول مالیات، سازمان هایی که نیازهای ایمنی خاص را برآورده می کنند نظیر شرکت های هواپیمایی، ادارات آتش نشانی

۳- **بوروکراسی حرفه ای** : اگر کنترل سازمان در دست **هسته عملیاتی** قرار گیرد : تصمیمات به صورت **عدم تمرکز** اتخاذ می شود و بوروکراسی حرفه ای به وجود می آید.

ویژگی ها:

- **متخصصین آزموده** را برای انجام فعالیت ها در هسته عملیاتی به کار می برد و در عین حال به کارایی های لازم ناشی از **استاندارد** کردن فعالیت های خود نیز نائل می شود.

- ترکیبی از استاندارد سازی با پدیده عدم تمرکز است.

- به جای تخصص گرایی وظیفه ای به **تخصص گرایی اجتماعی** متکی است. یعنی تخصص گرایی بر مبنای داشتن مهارت های فردی.

- در سازمان هایی از جمله بیمارستان ها، آموزشگاه های علمی، دانشگاه ها، موزه ها، کتابخانه ها، شرکت های مهندسی طراحی، موسسات خدمات اجتماعی و شرکت های حسابداری استفاده می شود.

- **قدرت در هسته عملیاتی متمرکز** است زیرا مهارت های مهم مورد نیاز سازمان در اختیار آنها بوده و هم چنین در **به کارگیری مهارت های خود استقلال** دارند.

- تنها بخشی از بوروکراسی حرفه ای که دارای قوانین و مقررات رسمی بوده ، **ستاد پشتیبانی** است، اما فعالیت های آن بر **ارائه خدمات** به هسته عملیاتی متمرکز است.

نقاط قوت نقاط ضعف

- می تواند **وظایف تخصصی** را با همان کارایی نسبی، شبیه بوروکراسی ماشینی انجام دهد.

- **مدیر عالی** بخش عمده ای از **کنترل** را **واگذار** می کند و **متخصصین حرفه ای** برای انجام اثربخش مشاغل خود نیازمند **استقلال و آزادی** عمل اند.

- کارکنان در **دوره های آموزشی**، **استانداردهای حرفه ای و اصول اخلاقی سازمان** را می آموزند.

- همانند بوروکراسی ماشینی گرایش به ایجاد **تعارض بین واحدهای فرعی سازمان** وجود دارد.

- هرکدام از بخش های حرفه ای **هدف های واحد** خود را دنبال کرده و در اکثر اوقات هدف های خود را از هدف های بخش ها، واحدها و سایر دوایر سازمان و حتی خود سازمان به عنوان **یک کل**، برتر می داند.

- **متخصصین** همانند همکاران خود در بوروکراسی ماشینی در اتخاذ تصمیمات خود تابع قوانین هستند. فقط اینکه در بوروکراسی حرفه ای این **قوانین** به وسیله **خود متخصصین تدوین می شوند**.

موارد استفاده :

- در مواردی که **سازمان بزرگ** است.

- محیط سازمان **پیچیده و با ثبات** است.

- نوعی **فناوری تکراری** نهادینه شده از طریق حرفه گرایی وجود دارد.

نکته : محیط **پیچیده** و با ثبات به این معناست که سازمان ملزم به **کارگیری مهارت های پیچیده** بوده که فقط از طریق آموزش رسمی و برنامه های کارآموزی قابل یاد گیری هستند، اما ثبات کافی برای این که این مهارت ها خوب تعریف شده و استاندارد شوند، وجود دارد.

۴- **بوروکراسی بخشی (شعبه ای)** : اگر مدیران میانی کنترل را در دست بگیرند : سازمان دارای تعداد زیادی بخشهای خود گردان می شود و ساختار بخشی به وجود می آید.

ویژگی ها:

- مجموعه ای از واحدهای مستقل است که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند. فعالیت های آنها به وسیله **دفاتر مرکزی** هدایت می شود.
- چون بخش ها **مستقل** هستند، این امر به **مدیریت میانی** اجازه می دهد که **کنترل زیادی** اعمال کند.
- بخش ها در **گروه های وظیفه ای** با **تقسیم کار** در سطح بالا، **رسمیت زیاد**، **اختیار متمرکز** در دست **مدیران**، **سازماندهی** می شوند.

نقاط قوت نقاط ضعف

- سازمان می کوشد تا از طریق **واگذاری کامل اختیارات و مسئولیت های تولید و فروش**، یک کالا یا خدمت خاص به یک واحد، به مسئله تحت الشعاع قرار دادن اهداف کلی سازمان فیصله دهد.
- مسئولیت پذیری بیشتر را فراهم کرده و بر **نتایج** تاکید می ورزد.
- کارکنان ادارات مرکزی از **درگیری** با جزئیات عملیات روزانه **آزاد** شده و فرصت بیشتری برای **توجه** به **اهداف و عملیات بلند مدت** سازمان پیدا می کنند.
- جنبه های **استقلال و خودکفایی** ساختار بخشی آن را به صورت یک وسیله بسیار عالی برای **آموزش و تربیت مدیران کل** مبدل ساخته است.
- **واحدهای مستقل** می توانند با **حداقل تاثیر** بر کل سازمان از مجموعه سازمان **کنار گذاشته** شوند. عملکرد غیر اثربخش یک واحد تاثیر اندکی بر دیگر بخش ها می گذارد. لذا میزان **ریسک پذیری** سازمان را **کاهش** می دهد.
- از مزایای صرفه جویی ناشی از مقیاس در برنامه ریزی، **جذب سرمایه و توزیع ریسک** بهره می جوید.
- **دوباره کاری در فعالیت ها و مصرف منابع** صورت می گیرد و هزینه های سازمان را بالا می برد و کارایی را کاهش می دهد. مثلاً ممکن است هر بخشی یک واحد بازاریابی داشته باشد.
- ایجاد **تعارض** بین واحدها و اینکه برای تشویق همکاری بین بخش ها انگیزه کمی وجود دارد.
- هرچه تعداد بیشتری از بخش ها موفق شوند که به **خدمات پشتیبانی** جنبه **عدم تمرکز** دهند، **وابستگی** آنها به ادارات مرکزی **کاهش** یافته و در نتیجه کارکنان ادارات مرکزی **نمی توانند قدرت زیادی** بر این بخش ها اعمال کنند.
- **استقلال مدیران** اگر بیش تر جنبه **نظری** داشته باشد تا عملی، می تواند مدیران بخش ها را رنج دهد.
- **مدیر بخش** در قبال **نتایج** حاصله **مسئولیت تمام** و کمال دارد، اما چون باید تحت یک سلسله خط مشی های یکسان از سوی اداره مرکزی عمل کند، احساس **عدم رضایت** کرده و می اندیشد که حق فرمانرانی وی از مسئولیتش کمتر است.
- در خصوص **هماهنگی مشکلاتی** ایجاد می کند.
- **کارکنان** غالباً **نمی توانند** بین بخش ها **نقل و انتقال** یابند به ویژه وقتی که کالا و خدمات متنوعی تولید و عرضه می شود.

موارد استفاده :

- وقتی که **تنوع** در محصول یا بازار وجود دارد. وقتی که سازمانی استراتژی تنوع را برمی گزیند. زیرا وقتی سازمان به تنوع روی می آورد، تعارضات در ابعاد افقی سازمان بین واحدها به شدت افزایش یافته و تغییر در طرح ساختاری سازمانی را ضروری می سازد.
- **اندازه سازمانی** و جا به جایی در اهداف تا حد زیادی به هم وابسته اند. افزایش در اندازه سازمان، حرکت به سمت به کارگیری ساختار بخشی را تشویق می کند.
- ساختار بخشی با **فناوری** هایی متناسب است که **قابل تقسیم** باشند و فناوری بتواند به طور اثربخش در بخش های مختلف، توزیع شود.
- در محیط های **نه زیاد پیچیده و نه زیاد پویا** بیشترین کارایی را دارد. زیرا محیط های پیچیده و پویا با مسئله عدم استاندارد کردن محصولات و فرایند ها مرتبط هستند، در حالی که ساختار بخشی تا حد زیادی همانند بوروکراسی ماشینی بر استاندارد کردن محصولات و فرایند ها تاکید دارد.

۵- **ادھوکراسی (ساخت ویژه کار - موقت)** : اگر نیروهای ستادی و پشتیبانی بر سازمان حاکم گردند : کنترل از طریق نوعی تبادل و توازن

دو سویه اعمال می شود و ساختار ادھوکراسی (سازمان ویژه کار - موقت) ایجاد می شود.

ویژگی ها:

- تفکیک افقی زیاد ؛ زیرا در این ساختار از **کارکنانی** بهره می گیرند که از **تخصص و تجربه بسیار بالایی** برخوردارند .

- **تفکیک عمودی کم** ؛ زیرا تفکیک عمودی با ایجاد سطوح متعدد مدیریتی **مانع** از **انطباق پذیری سازمان با محیط** می شود .

- **رسمیت کم**؛ حرفه گرایی و رسمی سازی به طور معکوس با هم ارتباط دارند.

- **عدم تمرکز**

- **حساسیت و انعطاف پذیری**؛ خود انعطاف پذیری مستلزم این است که رسمی سازی صورت نگیرد.

در مقایسه بوروکراسی حرفه ای با ادھوکراسی میتوان گفت، در هر دو ساختار افراد حرفه ای را به کار می گیرند . تفاوت کلیدی این است که بوروکراسی حرفه ای وقتی با یک مشکل مواجه می شود ، بلافاصله آن را در قالب برخی برنامه های استاندارد شده درمی آورد طوری که متخصصان می توانند به یک شیوه یکنواخت با آن برخورد کرده و آن را حل کنند. در ساختار ادھوکراسی برای مسئله باید **راه حلی ابتکاری** ارائه شود، در نتیجه استاندارد سازی و رسمیت نامناسب است.

نکته : **تصمیم گیری** در ادھوکراسی به صورت **عدم تمرکز** است. این امر برای ایجاد **سرعت و انعطاف پذیری** ضروری است و چون از مدیریت ارشد نمی توان انتظار داشت که در اتخاذ تصمیمات مهارت و تبحر لازم را داشته باشد، ادھوکراسی برای تصمیم گیری بر گروه های غیر متمرکز حرفه ای اتکا دارد.

ادھوکراسی تفاوت زیادی با سایر ساختارها دارد :

- چون در ساختار ادھوکراسی استاندارد سازی و رسمیت کمی وجود دارد، بنابراین **ساختار فنی** در آن **مورد تاکید نیست**.

- چون مدیران میانی، کارکنان ستاد پشتیبانی و کارکنان عملیاتی همه نوعا افراد حرفه ای بوده، **تمایزات سنتی** بین سرپرست و کارکنان و صف و ستاد به خوبی **مشخص نیست**. در ادھوکراسی، **قدرت** بدون توجه به پست فرد در **دست افراد زبده** و خبره است و همچنین از تفکیک افقی دوایر خود روی گردان نیستند.

نقاط قوت نقاط ضعف

- توانایی در **واکنش** به **تغییرات جدید**

- مناسب برای **سازمانهای انطباق پذیر و خلاق**

- مناسب برای زمانی که متخصصین از رشته های مختلف برای **تشریک مساعی** به منظور تحقق یک هدف مشترک و کلی لازم هستند .

- مناسب برای زمانی که **وظایف** آن قدر **پیچیده** است که از عهده یک شخص بر نمی آید.

- وجود قابلیت در تامین **نیازهای ویژه**

- **ایجاد تعارض** و اینکه روابطی مشخص و معین بین رئیس مرئوس وجود ندارد.

- در خصوص مسئولیت ها و اختیارات **ابهامات** زیادی وجود دارد.

- فعالیت ها نمی توانند در بخش های مختلف انجام شوند.

- فاقد مزیت های کار استاندارد شده است.

- تنش اجتماعی و روانی برای اعضا ایجاد می کند.

- برقراری روابط کاری همواره به سادگی و با سرعت امکان پذیر نیست.

- برای بسیاری از کارکنان انطباق و یا غلبه بر تغییرات سریع، زندگی کردن در یک گروه موقتی و داشتن مسئولیت مشترک با اعضا دیگر مشکل است.

- برعکس بوروکراسی، ادهوکراسی یک ترکیب ساختاری یا پیکربندی ناکارا است و نوعی ساختاری آسیب پذیر است.

موارد استفاده :

- زمانی که استراتژی تنوع در محصولات و خدمات، تغییر و تحول، ریسک پذیری بالا وجود دارد.

- زمانی که فناوری غیرتکراری است.

- زمانی که محیط پویا و پیچیده است.

- در سال های اولیه چرخه حیات سازمان مناسب است.

- برای صنایع جوان کاربرد دارد. سازمان هایی نظیر صنایع فضایی، الکترونیک، مشاوره و موسسات پژوهشی .

نکته : ادهوکراسی مستلزم این است که بخش اعظمی از کنترل مدیریت عالی واگذار شود. در نظریه قدرت - کنترل این نوع ساختار نسبت به دیگر ترکیبات ساختاری، از حداقل مطلوبیت برخوردار است.

نکته : ساختار ساده و ادهو کراسی اساساً ساختارهای ارگانیک بوده، در حالی که سه نوع ساختار دیگر جنبه ماشینی دارد.