

تأثیر متغیرهای نوعی موقعیت در ساختار سازمانی

نوشته دکتر علی اکبر نیکوآقبال

«رابطه، اگر - پس، در نظریه اقتضا اثربخشی مدیریت را افزایش می دهد»

(Dubrin, Ireland and Williams, 1989, p. 50)

چکیده

هیچ ساختار سازمانی نمی تواند به خودی خود بهترین ساختار سازمانی باشد زیرا اثربخشی چنین ساختاری بستگی به شرایط دارد (It All Depends). «نظریه اقتضا از دیدگاه زیست شناسان عملکردگرا (Functional Biologist) از این اعتقاد سرچشمه گرفته است که موجودات زنده در انطباق با محیط خارجی شکل گرفته اند؛ برای مثال، فیلها به این دلیل خرطوم دارند که قادر به تغذیه از ارتفاع بالا باشند و یا انگشتان دست و پای میمونها به این علت قلابی شکل است که قادر به تاب خوردن بین درختان باشند. نظریه اقتضا ساختارهایی را مشخص می کند که بتوانند به طور مناسب در مورد زمینه ها و موقعیتهای مختلف و متفاوت سازمانی پاسخگو باشند» (Khandwalla, 1977, p. 237). بنابراین، نظریه اقتضا در مدیریت ادامه منطقی نظریه سیستمهای باز است که روابط پیچیده و متقابل بین اجزای وابسته به یکدیگر را که در ارتباط متقابل با سیستم محیطی مافوق (آبرسیستم) عمل می کند مورد مطالعه قرار می دهد. تعیین همه عوامل مهم اقتضایی و نشان دادن نوع ارتباطات بین آنها می تواند بسیار پیچیده باشد. کوشش در جهت شناسایی و تفکیک مدلهای مختلفی که متناسب با موقعیت مورد نظر باشد و این روابط پیچیده را تا سر حد امکان تبیین و تجزیه و تحلیل کند می تواند تصمیم گیری مدیران را در جهت افزایش کارایی و تحقق اهداف سازمان هدایت نماید. در این مقاله، تعدادی از متغیرهای نوعی موقعیت سازمان بررسی و نشان داده می شود که چگونه این عوامل در گزینش شکل یا ساختار سازمانی مؤسسه مؤثرند. این متغیرها عبارتند از: الف - نظام اقتصادی حاکم بر مؤسسات؛ ب - تصورات ارزشی؛ ج - متغیرهای فن آورانه؛ د - تنوع و پویایی محیط؛ ه - درجه ثبات و همگنی شرایط محیطی.

با توجه به مطالب ارائه شده چنین به نظر می رسد که هر یک از عوامل محیطی به تنهایی نقش مؤثری در انتخاب ساختارهای سازمانی بازی می کند یعنی متغیرهای نوعی با تغییرات خود شرایط جدیدی را به وجود می آورند که موجب ساختارهای جدید سازمانی می شوند. این گزارش در نهایت تحقیقات میدانی را

توصیه می‌کند که براساس آن، تعدادی از متغیرها و فرضیه‌های ارائه شده به‌طور همزمان مشاهده و آزمون بشوند؛ اطلاعات مفیدی که از این طریق به دست می‌آید ارتباطات و اثرگذاریهای متقابل را بین متغیرهای نوعی تبیین و امکانپذیر می‌کند که ساختارهای مطلوب سازمانی را در شرایط محیطی پیچیده شناسایی، تحلیل و درباره آنها اتخاذ تصمیم شود.

مقدمه

نظریه اقتضا از آنجا مورد توجه محققان قرار گرفت که کاربرد اشکال سازمانی، روشهای برنامه‌ریزی، اصول رهبری، نظامهای دستمزد و غیره در تعدادی از سازمانها نتایج بسیار درخشان و در تعداد دیگری نتایج وخیم و گاه خطرناکی در پی داشت. تنوع بسیار زیاد وضعیتهای سازمان در ابعاد زمانی، مکانی، عینی، ذهنی و زیرمجموعه‌های متنوع فنی، فرهنگی - اجتماعی و غیره موجب شده است مدیران همواره با وضعیتهای ویژه‌ای مواجه باشند و این امر خود ایجاب می‌کرد که برای آنها راه‌حلهای متمایز و ویژه‌ای نیز جستجو شود. این تجربیات در نهایت موجب شد نظریه سازمان به معنی نظریه عمومی و فراگیر با قابلیت کاربرد برای همه سازمانها مورد تردید قرار گیرد و این نظر تأیید شود که نظریه‌های سازمان فقط برای انواع مختلف وضعیتهای سازمانی کاربرد پیدا می‌کند.

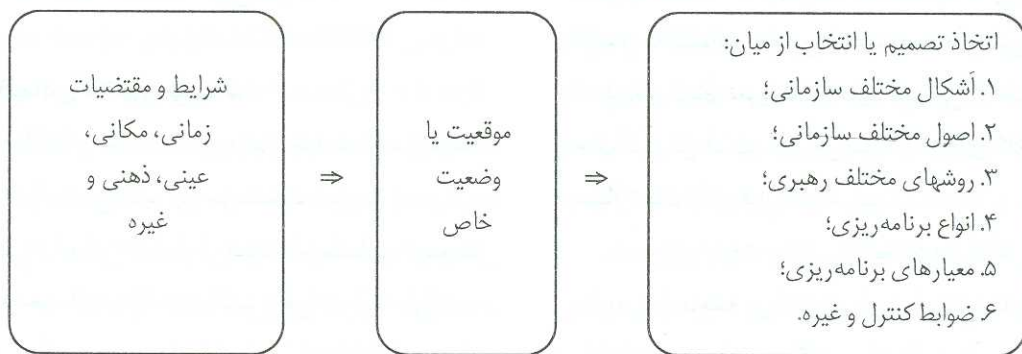
یکی از اولین محققانی که در این قرن به ضرورت متناسب بودن تدابیر مدیریت با شرایط وضعیت پی برد و آن را مورد تأیید و توجه قرارداد هانری فایول (۱۹۱۶) بود. او به‌طور ضمنی متوجه شد که بسیاری از اصول پیشنهادی او نسبی و در مواردی نیز بایکدیگر متناقض است؛ از این‌رو، به وسیله اصل تناسب و انعطاف خواستار آن شد که اصول پیشنهادی او باتوجه به اصل تناسب و انعطاف مورد توجه و اجرا قرار گیرد و به عبارت دیگر، با شرایط و مقتضیات سازگاری داشته باشد.

راههای اختصاصی برای حل مسائل سازمانی به مرور زمان از چنان اهمیتی برخوردار گردید که ماری پارکر

فالت (Mary Parker Follet) برآن اساس، قانون موقعیت (The Law of the Situation) را استخراج کرد. طبق این قانون همه افراد باید براساس شرایط و مقتضیات وضعیت (یا موقعیت) تصمیم‌گیری و از دستورها یا قانون موقعیت تبعیت و فرمانبرداری کنند (نمودار شماره ۱).

در عین حال، علم سازمان و مدیریت نیز سعی داشته است که قانون موقعیت را تجزیه و تحلیل کند، وضعیتهای مختلف سازمانی و تفاوتهای فردی و گروهی و محیطهای متنوع سازمانی و غیره را مشخص و طبقه‌بندی نماید و برای هر یک روشها و راه‌حلهایی مناسب ارائه دهد. این راه‌حلهای که با انواع مختلف وضعیتهای سازمانی مطبق است در وضعیتهای خاص خود معتبر، صحیح و مشکل‌گشای مسائل سازمانی است.

نقطه ضعف قانون موقعیت معمولاً این است که در آن عکس‌العمل فرد نسبت به شرایط عینی خارجی انعکاسی ذهنی است؛ زیرا شناسایی، درک و تفسیر واقعیتهای خارجی در هر فرد معمولاً با فرد دیگر متفاوت است و خصوصیات «جسمی و روانی، دانش و تجربه، انتظارات و اعتقادات» که وجه تمایز یک فرد از فرد دیگر است موجب اتخاذ تصمیمی متناسب با آن خصوصیات می‌شود، نه متناسب با شرایط و مقتضیات عینی خارجی. کاربرد عملی قانون موقعیت را می‌توان در نظریه «X و Y» مک‌گرگور (McGregor) مشاهده کرد. طبق این نظریه، مدیرانی که به نظریه X معتقدند روش رهبری قاطعانه یا مستبدانه را در پیش می‌گیرند، در حالی که مدیران معتقد به نظریه Y از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند.



نمودار شماره ۱. قانون موقعیت

ارتباطات متقابل آنها مورد محاسبه قرار گیرد (نظریه سیستمها)؛

۴- نظر به اینکه افراد زیادی در تصمیم‌گیری سهیم‌اند، طرح کردن مسئولیت نهایی، امری تخیلی است. اختیارات و مسئولیت باید از جریان تحقق عملی وظایف سرچشمه بگیرد، نه از مقام فرد در سلسله مراتب سازمانی (مدیریت ارگانیک یا اندام‌گونه) (Khandwalla, 1977, p.148).

موقعیت سازمان یا مؤسسه در تعیین نوع و ترکیب سازمان نقش مهمی دارد؛ به عبارت دیگر، در نظریه اقتضا، موقعیت یا محیط به عنوان متغیر مستقل و فنون مدیریت به عنوان متغیر وابسته عمل می‌کند. در این نظریه، مهم آن است که نوع وضعیت را با تجزیه و تحلیل وضعیت شناسایی کنیم. این شناسایی یا تشخیص باید نشان دهد در چه زمانی و تحت چه شرایطی اشکال مختلف سازمانی، روشهای برنامه‌ریزی، اصول رهبری، نظامهای دستمزد و غیره متناسب و معتبر است.

در اینجا کوشش می‌شود تعدادی از متغیرهای نوعی موقعیت یا وضعیت، بررسی شوند و نشان داده شود که چگونه در گزینش شکل یا ساختار سازمانی مؤسسه مؤثرند. ترکیب یا شکل سازمان با رعایت نوع و درجه اثر بخشی هر یک از متغیرها و تلفیق آنها با یکدیگر گزینش

درحقیقت، تحقق اصولی مانند اصل مدیریت مشارکتی، اصل مسئولیت گروهی، اصل آموزش (روابط صنعتی، سیستم شناختی، روابط انسانی) به عینیت بخشیدن واقعیت خارجی و حل اقتضایی مشکلات سازمانی کمکهای شایانی می‌کند. طبق نظر فالت نیز منظور از قانون موقعیت و تبعیت همگانی از دستورهای موقعیت این است که تمام جنبه‌های فنی، تخصصی، مالی، اقتصادی یا فرهنگی - اجتماعی موقعیتی خاص مورد بررسیهای کارشناسانه قرار گیرد و سپس تصمیمی در تناسب با جنبه‌های گوناگون وضعیت اتخاذ شود. اصول عمومی مدیریت که فالت پیشنهاد کرده است و از آنها می‌توان برای دستیابی به راه‌حلهای اقتضایی یا عینی استفاده کرد عبارت‌اند از:

۱- مسئولان امور سازمانی باید به منظور تحقق هدف هماهنگی در سازمان، بدون توجه به سلسله مراتب آنها با یکدیگر ارتباط مستقیم داشته باشند (سبک مدیریت ارگانیک یا اندام‌گونه)؛

۲- افراد ذی‌نفع یا تأثیرپذیر باید در سیاستگذاریها و تصمیم‌گیریهای سازمان مشارکت کنند (جنبش مدیریت مشارکتی)؛

۳- هنگام تصمیم‌گیری باید کلیه عوامل مؤثر و

می‌گردد که در بندهای زیر تشریح می‌گردند:

الف - اقتصادی حاکم بر مؤسسات

کالاها و خدمات مورد نیاز جامعه را مؤسسات تولیدی عرضه می‌کنند. این مؤسسات عموماً به دو گروه خصوصی و دولتی تقسیم می‌شوند. مؤسسات خصوصی کالاها و خدمات را با هدف سوددهی تولید می‌کنند و بنابراین به آن دسته از نیازها که از طریق بخش خصوصی ارضا می‌شود «کالاهای خصوصی» می‌گویند. برعکس، کالاها و خدماتی نیز وجود دارد که مورد نیاز جامعه است، ولی به علت ویژگیهایی مانند اصل طرد، از طریق بخش خصوصی تولید نمی‌شوند.

اصل طرد بیانگر این واقعیت است که مصرف‌کننده بعضی از کالاها و خدمات را نمی‌توان از مصرف آن کالا و خدمت طرد کرد حتی اگر مصرف‌کننده حاضر به پرداخت هزینه یا قیمت آن نباشد مانند دفاع ملی، اسفالت‌کاری کوچه‌ها یا جنگلکاری برای تأمین هوای خوب که مصرف‌کنندگان می‌توانند بدون پرداخت هزینه یا قیمت، به طور رایگان از آنها استفاده کنند.

از آنجا که بخش خصوصی به علت اصل طرد (و در نتیجه ناممکن بودن دستیابی به سود) این کالاها را تولید نمی‌کنند، ارضای این گونه نیازها به دولت واگذار شده است تا آنها را به طور رایگان یا با قیمت‌های نازل در اختیار عموم قرار دهد و هزینه‌های آن را از طریق مالیات تأمین کند.

ویژگیهای دیگر مانند ایجاد موقعیتهای برابر در جامعه یا اختلاف فاحش بین منافع اجتماعی و منافع فردی از یک طرف و هزینه‌های اجتماعی و هزینه‌های فردی از طرف دیگر موجب شده است کالاهای دیگری مانند بهداشت آموزش ابتدایی و میراث فرهنگی و غیره نیز به طور رایگان یا ارزان از طریق دولت عرضه شود. کالاهای شبکه‌ای مانند آب، برق و تلفن نیز به علت خصوصیت انحصاری بودن آنها به دولت واگذار شده که می‌توان به آنها

سایر انحصارات مانند دخانیات را اضافه کرد. گرایش به افزایش فعالیتهای دولتی (نسبت به خصوصی) به علت گسترده‌تر کردن تعریف نیازهای عمومی به طور دائم در حال گسترش است. این امر سازماندهیهای کلان و خرد را بسیار تحت تأثیر قرار داده است.

رفتار ادارات دولتی تا آنجا که کالاها و خدمات عمومی را عرضه می‌کنند به طور اجتناب‌ناپذیری نظیر رفتار اقتصاد دولتی در کشورهای سوسیالیستی می‌باشد. تولیدکنندگان دولتی همانند کشورهای سوسیالیستی (واقعی)، دارای رفتار حداکثرکننده نهاده‌ها بوده، گرایش به آن دارند که کارمند بیشتری را به استخدام خود درآورند (قانون پارکینسون). اگرچه ممکن است عرضه تولیدات دولتی افزایش پیدا کند، رشد آن عموماً بسیار کمتر از رشد نهاده‌هاست. به این علت نسبت نهاده به ستاده (Input-Output Ratio) تقریباً به طور مداوم، روبه افزایش است که گرایش به تمرکز، تطویل مجاری ارتباطات، تعدد مدیریتهای سازمانهای موازی و غیره را به همراه می‌آورد. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که کارایی کارگران در کشور آلمان شرقی (قبل از اتحاد) یک سوم کارایی همان کارگران در آلمان غربی بود، درحالی که بازدهی در بخش دولتی آلمان غربی نیز حدوداً به یک سوم بازدهی در بخش خصوصی آن می‌رسید. علت این امر روشن است: دولت که عرضه‌کننده کالاها و خدمات است اگر تحت محدودیتهایی مانند فشار افکار عمومی، وسایل ارتباط جمعی، و شرایط رقابتی در حد مؤسسات خصوصی قرار نداشته باشد - که عموماً نیز همین طور است - نه تنها به سمت عرضه نامتعادل گرایش پیدا می‌کند بلکه کمتر از بخش خصوصی (در شرایط رقابتی) مجبور است کالاها و خدمات خود را به طور اقتصادی تولید و عرضه کند. دولت در مقایسه با بخش خصوصی (که مجبور به داشتن سود است) اجبار چندانی ندارد که حساب و کتاب دقیقی در مؤسسات خود نگه دارد؛ زیرا این گونه مؤسسات، به

انجام دادن وظایف سازمانی تأثیر بسیاری دارد. تأثیرات خارجی (Externalities) فعالیتهای مؤسسه به صورت فایده‌ها و هزینه‌های اجتماعی موجب جلب توجه افکار عمومی به فعالیتهای مؤسسات و سازمانها (به‌خصوص مؤسسات بزرگ) شده است، به طوری که استقلال (خصوصی و غیروابسته به شرایط محیطی) مؤسسات به مفروضات حقوقی تعلق پیدا کرده است (Ulrich & Fluri, 1984, p.17).

از طرف دیگر، معنای هر مؤسسه در هدفهای آن قرار دارد که با معیارهای خارج از سازمان ارزیابی می‌شود. اهمیت اجتماعی هر سازمان به این قابلیت بستگی دارد که آن سازمان چقدر محصولات مفید برای جامعه را به طور دایم تولید می‌کند. مالیک معتقد است که ۸۰ درصد معنای هر مؤسسه در تولید کالای مفید به حال جامعه نهفته است (Malik, 1986, p. 495). هر قدر وظایف و کارکردهای سازمان گسترش بیشتری یابد و ارتباط متقابل آن با محیط بیشتر باشد اختیار اداره آن به عنوان امری خصوصی کاهش می‌یابد. شرایط و تحولات نظام محیطی در حال تحقق بخشیدن به امر عمومی سازی نهاد مؤسسه است؛ به این ترتیب، مؤسسات بزرگ (خصوصی) عملاً به مؤسسات شبه عمومی تبدیل می‌شوند (Ulrich & Fluri, 1984, p.17).

ب- تصورات ارزشی

تصورات ارزشی مجموعه‌ای از نظرها، عقاید، باورها و نیایدهای فردی است که اساساً با جنبه‌های واقعی، عینی و عقلایی پدیده‌ها در تعارض است. هر فرد دارای یک نظام ارزشی است که اهمیت نسبی ویژگیها و خصایصی، مانند قاطعیت، رأفت، نظم و انضباط، وظیفه‌شناسی، انصاف، آزادی و خودگردانی را در مقایسه با سایر حالتها نشان می‌دهد. از آنجا که این ارزشها با سایر خصوصیات فردی، مانند اعتقادات و نگرشها، و ویژگیهای فرهنگی اجتماعی، مانند آداب و رسوم، درهم آمیخته

روایتی، هیچگاه ورشکست نمی‌شوند. علت این امر را عموماً دریافت یارانه‌های دولتی به هزینه مالیات‌دهندگان و مؤسسات کارآتر می‌دانند. از طرف دیگر، مقررات و دستورهای اداری و دولتی برای مدیران دولتی دست و پاگیر است و انعطاف‌پذیری آنها در مقابله با اختلالات و بهره‌برداری از موقعیتهای کمتر از بخش خصوصی است.

در سطح خرد نیز سازماندهی مؤسسات دولتی (مانند پست و تلگراف و تلفن) از جهات زیادی با سازماندهی مؤسسات خصوصی تفاوت دارد. مؤسسات دولتی ممکن است تحت کنترل شرایط محیطی نسبتاً زیادی قرار داشته باشند (مانند افکار عمومی، وسایل ارتباط جمعی، احزاب و سازمانهای دولتی مرتبط با آن). این‌گونه مؤسسات باید با مشتریان و سایر سازمانهای محیطی با رعایت شئون حقوقی آنها و بدون تفاوت و تبعیض رفتار کنند. برای تحقق این الگو، قواعد و رهنمودهای مشروحه لازم است؛ مثلاً "چگونه و با چه روشی کارهای متقاضیان انجام شود. در صورتی که قواعدی موجود نباشد یا کارمند موظف شود قواعد و روشها را شخصاً" پایه‌ریزی کند، یا با اتکا به قضاوت شخصی عمل کند، تدابیر حمایتی سازمان ضرورت می‌یابد تا کارمند بتواند تصمیمات خود را به صورت عینی اتخاذ کند. این‌گونه حمایتها به صورت تضمین شغل و امکانات ترتیب یافته تحقق می‌یابد. چنین مؤسسات و سازمانهایی طبق نظر وبر (M. Weber) به صورت انتزاعی یا به اصطلاح بوروکراتیک سازماندهی می‌شود.

اگر داعیه رفتار یکسان به علت شرایط یکسان و به این ترتیب نیز امنیت حقوقی کارکنان سازمان در زمینه انجام دادن وظایف سازمانی به اندازه کافی وجود داشته باشد سازمانهای بوروکراتیک یا دیوانسالاری می‌توانند به صورت خصوصی نیز موجودیت پیدا کنند (مانند مؤسسات بانکی و بیمه خصوصی).

شرایط محیطی سازمان در نوع اداره سازمان و

گزینش ساختار سازمانی را در سطح خرد نیز بسیار تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ برای مثال یکی از تعاونیهای بازرگانی خارجی در ابتدای کار، ساختار سازمانی نسبتاً غیرمتمرکز را انتخاب کرد تا از این طریق بتواند علایق و منافع هر یک از تولیدکنندگان انفرادی را به نحو بهتری برآورد. در دهه ۱۹۶۰ بسیاری از مؤسسات خصوصی و دولتی سازماندهیهای خود را متمرکز کردند تا اثربخشی خود را افزایش دهند. بعد از این جریان، اعضای کلیدی (مدیران) تعاونی مذکور، تصور کردند شرایط برای متمرکز کردن مؤسسات این تعاونی فراهم شده است؛ زیرا:

۱. تعداد تولیدکنندگان دائماً کمتر و شعبه‌ها دائماً کوچکتر شدند؛
۲. موافقتنامه‌های تجارت بین‌الملل کمک کردند که توسعه تجارت خارجی بهتر پیشگیری شود؛
۳. بخشهای زیادتری در اقتصاد بین‌الملل به سمت تعاونی روی آوردند.

این تغییر ارزش در ساختار سازمانی (از دیدگاه مدیران و اعضای مؤثر تعاونی) موجب شد که تعاونی تجارت خارجی متمرکز شود. این کار انتقادهای فراوانی را در پی داشت و پس از آنکه در اواخر دهه ۱۹۶۰ گرایش به تمرکز در جامعه از همه جهت مورد انتقاد عمومی واقع شد. تعاونی تجارت خارجی مورد بررسی و تجدید نظر قرار گرفت. امروزه سعی بر آن است که هدایت مرکزی بعضی از وظایف با عدم تمرکز (در قسمتها و فعالیتهای دیگر) تلفیق شود؛ به این ترتیب، تصورات ارزشی حاکم بر سازمان یا جامعه در گزینش ساختارهای سازمانی مؤثر واقع می‌شود. (Bruce M. Meglino, 1998, p. 351).

ج- متغیرهای فناورانه

۱- نوع وابستگی بین اجزای سازمان

وضعیت داخلی هر سازمان تابعی از نوع روابط بین اجزای سازمان (انسانها و واحدها سازمانی) است که

است، از دوام و ثبات نسبی برخوردار است و ادراک، شخصیت و انگیزش فرد را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. به این ترتیب، تصورات ارزشی فرد در فکر، عمل و رفتار انسان در سازمان نقش مهمی دارد. این تصور یا قضاوت که رفتار مدیران با مرئوسان یا شیوه رهبری آنها درست است یا نادرست، خوب است یا بد، در کارایی و فعالیتهای فرد در سازمان مؤثر واقع می‌شود. قضاوت ارزشی مدیران در این مورد که کارکنان سازمان همگی از نوع انسان Y یعنی وظیفه‌شناس، متعهد و ساعی هستند و از این رو کنترل آنها ضرورتی ندارد ممکن است به انتخاب ساختار سازمانی مسطح و به عبارت دیگر، حیطه نظارت وسیع و در نتیجه کاهش تعداد مدیران و مجاری ارتباطی در سازمان بینجامد.

تصمیم‌گیری یا انتخاب از میان شقوق مختلف، درحقیقت، قضاوت فرد درباره ارزیابی و ارزش راه‌حلی ویژه در مقایسه با سایر راه‌حلهای ممکن است. ترجیح دادن یک راه‌حل به راه‌حلهای دیگر از دیدگاه هر فرد به این معنی است که تمام پیامدهای مثبت و منفی راه‌حلها شناسایی و در نهایت به طور ذهنی ارزیابی شده و راه‌حل یا پروژه بهتر انتخاب گردیده است؛ بنابراین، ارزیابی یا قضاوتهای ارزشی همواره و به نحوی از انحا در فرایند تصمیم‌گیری تأثیر دارد. این اعتقاد یا تصور ارزشی که سودجویی موجب ارزش اضافه و استثمار می‌شود پایه‌گذار جنبشهای قوی سوسیالیستی قرن بیستم بود که در نهایت نظام سوسیالیستی با تمرکز تمام ادارات، سازمانها و کارخانه‌ها در اتحاد جماهیر شوروی سابق به وجود آمد. فروپاشی اتحاد شوروی و ناموفق بودن همه جانبه فعالیتهای دولتی در عصر حاضر موجب بهبود طرز تلقی نسبت به مؤسسات و فعالیتهای خصوصی و در پی آن گرایش مثبت نسبت به خصوصی‌سازی، استقلال گسترده واحدهای اقتصادی، و عدم تمرکز شده است.

تصورات ارزشی به معنی طرز تلقی خوب یا بد،

ماشین‌سازی و تولیدکنندگان مصالح ساختمانی وجود دارد. نوار نقاله بهترین مثال برای این است که یک فعالیت وقتی می‌تواند اجرا شود که فعالیت قبلی به اتمام رسیده باشد.

ساختارهای مطلوب سازمانی برحسب اندازه و پیچیدگی یک مؤسسه که از کوچک و ساده به بزرگ و پیچیده قابل توصیف است به شرح زیر تحول پیدا می‌نمایند:

۱. سازماندهی تخصصی یا عملکردگرا؛

۲. سازماندهی صف - ستادی؛

۳. سازماندهی تخصصی با واحد برنامه‌ریزی مرکزی.

بزرگترین و پیچیده‌ترین رابطه سازمانی، رابطه وابستگی متقابل است که طراحی و تکامل کالاهای نو و جدید مثال خوبی برای آن است. قسمتی که این وظیفه را به عهده دارد به اطلاعات و نظر قسمتهای تولیدی، بازاریابی و اداری نیازمند است و به‌طور معکوس نیز باید این قسمتها را از نتایج به دست آمده مطلع کند. با طرح و تکامل کالاهای جدید ممکن است دگرگونی کل سازمان (یا حداقل قسمت بازاریابی) ضرورت یابد. در چنین وضعیتی باید سازماندهی تا حد لازم انعطاف‌پذیر باشد. ساختار سازمانی مطلوب، سازماندهی پروژه‌ای یا ماتریسی است. از این طریق، پیچیدگی فعالیتهای مؤسسه در نظر گرفته می‌شود و ارتباطات لازم بین مقامات مختلف سازمان امکان‌پذیر می‌گردد (Bruzeliuss & Svensson, 1976, p. 99).

۲- تکامل تولیدی و مأموریت‌های سازمان

بعضی از مؤسسات تازه تأسیس شده‌اند، برخی مدتهاست مشغول فعالیت‌اند و برخی دیگر در مرحله پایانی توسعه و تکامل خود قرار دارند. مرحله تکامل و توسعه در گزینش ساختار سازمان مؤثر است. مؤسسه‌ای که در مراحل نهایی تکامل است، با کار و فعالیت خود

فناوری مؤسسه را ایجاد می‌کند. نوع روابط را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. رابطه جزئی؛

۲. رابطه تبعی یا زنجیره‌ای (سریال)؛

۳. رابطه متقابل.

اساساً می‌توان گفت: هرچه رابطه بین واحدهای مختلف بیشتر باشد، ضرورت هماهنگی بین آنها بیشتر می‌شود.

رابطه جزئی در مؤسساتی وجود دارد که هر یک از واحدهای آن نسبتاً آزادانه عمل می‌کند بدون آنکه واحدهای دیگر مؤسسه را تحت تأثیر قرار دهد؛ مانند فروشگاههای زنجیره‌ای، مؤسسات بانکی و شعبه‌های آن یا شرکتهای چندملیتی با شعبه‌های خارجیشان. برای اینکه بین این واحدهای نسبتاً مستقل هماهنگی ایجاد شود (آنها کاملاً مستقل از یکدیگر نیستند، زیرا هر یک سهمی در موفقیت کل شرکت دارد و از منابع مشترک استفاده می‌کنند) سعی می‌شود قواعدی برای عملکرد آنها تنظیم شود. فروشگاههای زنجیره‌ای از تجهیزات داخلی استاندارد شده و استراتژی یکسان بازاریابی و غیره استفاده می‌کنند. ساعات کار شعبه‌های بانکی و مقررات و امکانات اعتباری آنها یکسان است. شعبه‌های شرکتهای بین‌المللی باید فعالیتهای تجاری و گزارش فعالیتهای خود را طبق سیستم متحدالشکل حسابداری و گزارش دهی به انجام رسانند. این گونه مؤسسات (با وابستگی جزئی) می‌توانند بر مبنای بخشی کردن (ساختار سازمانی‌ای که نشان دهد تمام آنها هم‌ارزش‌اند و به یک شرکت تعلق دارند) یا اساساً به‌طور خودگردان و به صورت سازماندهی افقی تشکل پیدا کنند.

رابطه تبعی یا زنجیره‌ای به این معنی است که یک فعالیت پس از فعالیت دیگر صورت می‌گیرد یا اینکه این فعالیت به‌طور منطقی، پیش فعالیت سایر فعالیتهاست. در این گونه رابطه، تمام فعالیتها باید برنامه‌ریزی شود. این رابطه‌ها به‌طور فراوان در مؤسساتی مانند کارخانه‌های

تولیدات فرایندی (پالایشگاه نفت). در تولیدات فرایندی، تمام لحظات تولید از نهاده یا مواد اولیه (مانند نفت) تا ستاده یا انواع فراورده‌های ساخته شده (مانند مازوت و قیر) در یکدیگر خلاصه و ممزوج می‌شود. در این گونه سیستمهای پیچیده تولید، فقط باید فرایند تولید را کنترل کرد. شرکتهایی که به تولید انبوه می‌پردازند، بین این دو قطب قرار دارند. آنها کالای خاصی مانند مصالح ساختمانی را به میزان زیاد تولید می‌کنند. در این گونه شرکتها مراحل مختلف کار به‌طور مستقیم به انجام می‌رسد که در مجموع موجب تولید کالای ساخته شده می‌شود.

مؤسساتی که سیستم تولیدی آنها مشابه است، غالباً سازماندهی مشابهی نیز دارند. هر قدر سیستم تولیدی پیچیده‌تر باشد، سازماندهی آنها نیز پیچیده‌تر خواهد بود؛ یعنی تعداد سطوح رهبری و سهم نیروهای رهبری و کارکنان ستادی افزایش می‌یابد. این قانونمندی در مورد تولید فرایندی صدق نمی‌کند، زیرا نمودار سازمانی تولید فرایندی مشابه تولید تک واحدی است. علت این تشابه آن است که تفکیک بین متخصصان فنی و افراد اداری دشوار است. در تولید فرایندی، این امر به این علت دشوار است که متخصصان باید وظایف اداری را نیز به انجام رسانند و در تولید تک واحدی به این دلیل که همکاران فنی - تخصصی، بدون داشتن قابلیت‌های اداری اساساً مورد نیاز نیستند، رابطه بین سیستمهای تولیدی و ساختار سازمانی در جدول ۱ نشان داده شده است.

وودوارد معتقد است مؤسساتی که دارای تکنولوژی بسیار ساده یا بسیار پیچیده هستند، دارای کمترین بوروکراسی و متقابلاً مؤسسات دارای تولید انبوه دارای بوروکراسی نسبتاً قوام یافته‌ای هستند. علت این امر آن است که اداره کارآی تولید، مسئله اساسی صنایع تک واحدی و تولید فرایندی را تشکیل می‌دهد؛ از این رو تلاش بیشتری را در زمینه تحقیق و توسعه ایجاب می‌نماید.

آشناست و غالباً می‌تواند بر مبنای اصول مکانیکی شکل بگیرد؛ اما سازمانی که در مراحل ابتدایی تکامل است باید ساختار خود را در کوتاه مدت با تغییرات تکنولوژیک و تحولات منطبق کند و بنابراین گزینش سازماندهی اندام‌گونه (زنده یا ارگانیک) مناسبتر است.

مأموریت‌های مؤسسه نیز گزینش ساختار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مأموریتها در زمینه‌هایی مانند روشها و تکنولوژی تولید، انواع مشتریان و اشکال بازار فروش بایکدیگر تفاوت دارد و در نتیجه باید به‌طور متفاوتی نیز سازماندهی شود. اگر مؤسسه‌ای پروژه‌های زیادی را در جریان تولید داشته باشد مجبور است به عدم تمرکز و ایجاد و تقسیم شعبه‌ها به واحدهای خودگردان رویاورد.

۳- فناوری (تکنولوژی)

مؤسسات با تکنولوژیها یا سیستمهای تولیدی بسیار متفاوتی فعالیت می‌کنند. سیستم تولیدی صنعتگران یا تولید دستی غالباً (از نظر فنی) ساده است، در حالی که سیستم تولیدی پالایشگاه نفت پیچیده است. وودوارد (Woodward) که همراه با برنز (Burns) و استالکر (Stalker) به مکتب سیستمهای کلان فنی - اجتماعی تعلق دارند، در تحقیقات خود راجع به ترکیب سازمانی مؤسسات انگلیسی نشان داده‌اند که سیستم تولیدی برحسب پیچیدگیهای فنی به درجات مختلف طبقه‌بندی می‌شود.

در ابتدای این درجه‌بندی، سیستمهای نسبتاً ساده قرار دارد؛ مانند سیستم تولیدی تک واحدی (اتومبیل سفارشی) یا سیستم تولیدی ایستگاهی (خط مونتاژ یا نوار نقاله). مؤسسات تولیدی تک واحدی براساس سفارش یک واحد یا سریهای کوچک یک کالا فعالیت می‌کنند؛ مانند کارگاههای صنایع هنری یا تولید محصولات نو و ابتکاری یا تولید انواع ابزارهای اندازه‌گیری. در پایان این درجه‌بندی، سیستمهای تولیدی پیچیده‌تر قرار دارند؛ مانند

جدول شماره ۱. انطباق ساختار سازمانی با تکنولوژی تولید

ویژگیهای ساختار سازمانی	تکنولوژی تولید		
	مؤسسات تولید تک واحد (اتومبیل سفارشی)	مؤسسات تولید انبوه (اتومبیل استاندارد)	مؤسسات تولید فرایندی (نفت یا کاغذ)
نوع ساختار	ارگانیک یا اندام گونه	مکانیکی یا ماشینی	ارگانیک یا اندام گونه
طبقه بندی وظایف	بر مبنای هدف	بر مبنای جریان عملیات یا تخصص	بر مبنای هدف
حیطه نظارت	محدود	وسیع	محدود
تمايز بين صف و ستاد	کم	کاملاً روشن	کم
میزان تخصص	کم	بسیار تخصصی	کم
تفویض اختیار و میزان تمرکز	زیاد و کم	کم و زیاد	زیاد و کم

مأخذ: گری دسلر، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، (پیشبرد، تهران، ۱۳۷۱)، ص ۱۶۲.

فرایندی، تعداد تصمیم گیرها به حداقل می رسد و غالباً تأثیرات بلندمدتی را به همراه دارد؛ بنابراین، در این گونه مؤسسات تصمیمات اتخاذ شده به ندرت فردی است، زیرا مشارکت تمام کارشناسان (بدون توجه به مقام آنها) ضرورت دارد. شکل سازمانی بوروکراسی برای این مؤسسات با داشتن این چنین تکنولوژی مناسب نیست؛ بنابراین این گونه مؤسسات به طرح سازمانی ارگانیک یا اندام گونه روی می آورند.

مؤسسات تک تولیدی، غالباً سازماندهی رسمی ندارند. سازماندهی آنها تقریباً به سازماندهیهای پروژه ای یا تخصص گرا مشابهت دارد. صنایع تولید انبوه متقابلاً و اغلب دارای سازماندهی خطی ستادی عمیق و پرورش یافته هستند؛ در حالی که صنایع تولید فرایندی اغلب از سازماندهی بر مبنای عملیات یا تخصص گرا استفاده می کنند.

د - تنوع و پویایی محیط

رابطه وابستگی بین مؤسسه و محیط بسیار

مؤسسات تولیدات سفارشی یا تک واحدی مجبورند شرایط اختصاصی و مشخصات مورد نیاز کالای خواسته شده مشتری را در نظر گیرند، در حالی که مؤسسات تولید فرایندی به ناچار باید بازارهای جدید فروش را ایجاد کنند تا فروش محصولات مرتبط تأمین شود. همچنین باید مؤسساتی را که از تکنولوژیهای متفاوت استفاده می کنند، درخصوص تعداد و نوع تصمیمات، از یکدیگر تفکیک کرد. در شرکتهای تک تولید، اغلب تصمیمات کوتاه مدت اتخاذ می شود زیرا هر قطعه یا واحد تولیدی با دیگری متفاوت است. این گونه شرکتهای به طرحهای مکانیکی گرایش دارند. در شرکتهایی که به تولید انبوه می پردازند تصمیمات اتخاذ شده محدودتر و درعین حال برای مدت زمان مدیدی معتبر است زیرا هر محصول در خط مونتاژ با سریهای بزرگ و غالباً برای مدت زمان طولانی تولید می شود؛ بنابراین، تمام تصمیمات در بالاترین سطح عملیات مربوط اتخاذ می شود. مؤسسات موفق تولید انبوه، به طرحهای مکانیکی یا بوروکراتیک گرایش دارند. در مؤسسات تولید

مراتب، انجام دادن کار طبق دستور و مقررات و روشهای کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. متقابلاً آن دسته از مؤسسات (مؤسسات پویا) که در محیط نسبتاً متغیر و باز فعالیت می‌کنند ناچارند همواره محصولات نو و ابتکاری را تولید و عرضه کنند. طبیعت کار و تولید آنها ایجاب می‌کند که به تحقیق و توسعه و فعالیتهای ابداعی و خلاق ارج گذارند. کار و وظایف آنها غیرقابل پیش‌بینی است. کارکنان سازمان از آزادی فکر و عمل بیشتری برخوردارند و رعایت دقیق سلسله مراتب و مقررات الزامی نیست. آنها در حوزه فعالیت خود حق مشارکت دارند و از اختیارات نسبتاً زیادی برخوردارند.

برنز و استالکر در تحقیقات خود در مورد بیست مؤسسه الکترونیکی و یک کارخانه ابریشم‌بافی به دو ساختار سازمانی اساساً متفاوت دسترسی پیدا کردند:

۱. ساختار سازمانی مکانیکی که در بسیاری از موارد با سازمان بوروکراسی و بر منطبق بود در کارخانه ابریشم‌بافی مشاهده گردید. این مؤسسه در شرایط بسیار رقابتی فعالیت می‌کرد و بنابراین مجبور بود هزینه‌های خود را به حداقل برساند و حداکثر کارایی را داشته باشد. به دلیل شرایط محیطی نسبتاً ثابت و مشخص، کارخانه از تمرکز نسبتاً بالا و پستهای سازمانی بسیار تخصصی با شرح مشاغل دقیق برخوردار بود و از طریق مجموعه‌ای از مقررات، روشها و خط مشی‌ها هدایت و کنترل می‌شد.

متفاوت است. در بعضی از مؤسسات این رابطه و ارتباط با محیط بسیار محدود است و می‌توان این ارتباطات را به‌طور متمرکز اداره کرد. در مؤسساتی که دارای فعالیتهای بین‌المللی فراوان یا فعالیت گسترده در بخشهای مختلف باشند، رابطه وابستگی با محیط غامضتر و روابط نیز بسیار گسترده‌تر است و این امر در بسیاری از موارد مؤسسات را مجبور به عدم تمرکز سازمانی می‌کند.

هرچه محیط مؤسسه بیشتر در حال تحول و دگرگونی باشد و هر قدر محیط آن متفاوت‌تر باشد، قاعدتاً به همان نسبت نیز عدم تمرکز بیشتری در سازمان به وجود می‌آید. تحولات و دگرگونیهای محیطی را غالباً و فوراً افرادی شناسایی و کشف می‌کنند که در ارتباط مستقیم با آن قرار دارند یا در این مورد تصمیم‌گیری می‌کنند؛ بنابراین، برای اینکه افرادی که تحولات را شناسایی کرده‌اند بتوانند تدابیر و سیاستهای انطباقی را به اجرا درآورند، باید اجباراً اختیارات تصمیم‌گیری و مسئولیت به آنان تفویض شود. اهمیت تحولات محیطی مؤسسات و تکنولوژی آنها را در اوایل دهه ۱۹۶۰ محققان انگلیسی، برنز و استالکر، شناسایی کردند که مورد تأکید قرار گرفت:

در آن گروه از سازمانها که در محیط نسبتاً ثابت و بسته فعالیت می‌کنند (مانند مونتاز اتومبیل) کارایی نقش مؤثری را به عهده دارد و نظام ماشینی یا بوروکراتیک بر آنها حاکم است؛ مشاغل، عمدتاً تخصصی و نوع رهبری، آمرانه و قاطعانه است. در این گونه سازمانها، سلسله

جدول شماره ۲. سازگاری وظیفه‌سازماندهی مدیر با محیطهای متفاوت

محیط مؤسسه	وظیفه سازماندهی	
	محیط نسبتاً ثابت و بسته (ماشینی، مانند مونتاز اتومبیل)	محیط نسبتاً متغیر و باز (اندام‌گونه، مانند تولید محصولات نو و ابتکاری)
– مرزبندی صف و ستاد	روشن و دقیق	درهم آمیخته
– تقسیم وظایف	بر مبنای جریان طبیعی عملیات	بر مبنای هدف
– میزان تخصص واحدها	بسیار بالا، در حد کارشناسی	وسیع، مشاغل توسعه یافته و خودکفا
– تفویض اختیار و عدم تمرکز	کم، نسبتاً متمرکز	زیاد نسبتاً غیرمتمرکز
– حیطه نظارت	محدود با سرپرستی دقیق	وسیع، با سرپرستی کلی
– ابزار هماهنگی	استفاده از خط فرماندهی	هماهنگ‌کننده ویژه (مدیر پروژه)
– منابع اطلاعاتی	مشخص	کلی
– ارتباطات	عمودی یا در جهت سلسله مراتب	مستقیم، افقی و مورب
– شرح مشاغل	تفصیلی و ثابت = تعدد مقررات و روشها	کلی و انعطاف‌پذیر = قلت مقررات و روشها

ماخذ: گری، دسلر، همان، ص ۲۰.

۲. ساختار سازمانی ارگانیکی یا اندام‌گونه در مؤسسات الکترونیک که در نقطه مقابل کارخانه ابریشم‌بافی قرار داشتند و دارای محیطی متغیر و پویا بودند مشاهده شد. محیط این‌گونه مؤسسات ایجاب می‌کرد که آنها نیز به‌طور مداوم، دستگاههای جدید و ابداعی الکترونیکی را به بازار عرضه کنند و همواره مراقب باشند که از رقبایشان در عرصه نوآوری و ابتکار عقب نمانند؛ از این‌رو، قابلیت انعطاف و خلاقیت نقشی بس اساسی‌تر از کارایی در بقای این‌گونه شرکتها داشت. ساختار سازمانی این‌گونه سازمانها فاقد سلسله مراتب به وضوح تصریح شده بود. این‌گونه سازمانها همواره در حال تشریح نقشها و وظایف و تجدید نظر در آنها بودند و بنابراین مقامات رسمی در آنها مشخص نشده بود. در چنین سازمانهایی، با تشکیل مکرر جلسات مشورتی سرپرستان قسمتها هماهنگی به وجود می‌آید. همچنین ارتباطات حالت آزادانه دارد و به صورت تبادل اطلاعات و ارائه پیشنهادهاست تا دستورهای اجرایی، اعضای چنین مؤسساتی منتظر موقعیتی هستند تا از این طریق بتوانند مسئولیت اتخاذ و اجرای تدابیر لازم را در دست گیرند و مؤسسه را در راه رسیدن به هدف یاری دهند (جدول شماره ۲).

به‌طور کلی هیچ سازمانی را نباید بر دیگری ترجیح داد. امتیاز ساختار سازمانی مکانیکی در رفتار نسبتاً ثابت بازار و تکنولوژی نسبتاً تکامل یافته است. کارهای نسبتاً ثابت و تکراری تا حدود زیادی با وظایف نسبتاً ثابت و تغییرناپذیر مطابقت دارد. متقابلاً ساختار اندام‌گونه یا زنده وقتی مناسب است که محیط با سرعت در حال تغییر باشد و تکنولوژی نیز احتیاج مبرم به پیشرفت و تکامل داشته باشد.

ه - درجه ثابت و همگنی شرایط محیطی

اساساً چهار نوع موقعیت یا وضعیت خارجی مختلف

قابل شناسایی و تفکیک است:

۱. وضعیت ثابت (Stable) و همگن (Homogeneous)،
۲. وضعیت متغیر و همگن،
۳. وضعیت ثابت و ناهمگن (Heterogeneous)،
۴. وضعیت متغیر و ناهمگن.

در این خصوص، واژه «ثابت»، سرعت تغییرات موقعیت را نشان می‌دهد و همگنی موقعیت بیانگر آن است که محیط از وحدت و هماهنگی برخوردار است. محیط ثابت نشان می‌دهد که قابلیت پیشنگری نسبتاً زیاد و پیش‌بینی از طریق برنامه‌ریزی در حد وسیعی امکان‌پذیر است. علاوه بر این، اگر مؤسسه در محیط همگن مشغول به کار باشد و روابط کاری را خوب شناسایی کند، این امکانات گسترش می‌یابد؛ در این صورت، تحولات احتمالی به سادگی قابل شناسایی است و می‌توان خود را با شرایط جدید محیط سازگاری داد و در نتیجه مؤسسه را به طور نسبتاً متمرکز (مانند سازماندهی تخصصی) اداره کرد. اگر در محیطی همگن تحولاتی صورت پذیرد و سازمان موجود، امکانات و منابعی در اختیار نداشته باشد که این تحولات را شناسایی کند و در مقابل آن دست به اقدام بزند می‌توان، برای مثال، سازماندهی تخصصی (خالص) را با تعبیه ستادها تکمیل کرد و سازماندهی صف - ستادی را از آن به وجود آورد. مؤسسات تولیدکننده مصالح ساختمانی و تعمیرگاهها مثالهای خوبی برای مؤسسات با این‌گونه محیط خارجی هستند.

محیط مؤسسه هر قدر ناهمگن‌تر باشد، تقسیم مؤسسه به واحدهای مستقل غیرمتمرکز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. غالباً در چنین وضعیتی تقسیمات بخشی (شعبه‌ای) مورد استفاده قرار می‌گیرد. مؤسسات تنوع‌گرا از این‌گونه هستند زیرا فعالیت اولیه خود را با محصولات جدید، بازارهای جدید، یا پروژه‌های جدید کامل می‌کنند. اگر وضعیت ناهمگن با تغییرات جدید و کوتاه مدت در بخشهای مختلف محیطی، باز هم غامض‌تر و

پیچیده تر شود، ضرورت ایجاب می کند که سازمان به صورت انعطاف پذیری سازماندهی گردد. در چنین وضعیتی معمولاً "سازماندهی پروژه ای" (Project-Organization) یا سازماندهی ماتریسی (Matrix-Organization) کاربرد پیدا می کند. در جدول شماره ۳ خلاصه مطالب گفته شده آمده است.

پیچیده تر شود، ضرورت ایجاب می کند که سازمان به صورت انعطاف پذیری سازماندهی گردد. در چنین وضعیتی معمولاً "سازماندهی پروژه ای"

جدول شماره ۳. رابطه بین محیط خارجی و ساختار سازمانی

متغیر	ثابت	محیط خارجی
		ساختار سازمانی
سازماندهی تخصصی ستادی (یا سازماندهی صف - ستادی)	سازماندهی تخصصی و نسبتاً متمرکز و نسبتاً متمرکز	همگن (متجانس)
سازماندهی پروژه ای (یا سازماندهی ماتریسی)	سازماندهی بخشی (ایجاد واحدها و شعب مستقل و غیر متمرکز)	ناهمگن

Source: L.H. Bruzelius & P.H. Svensson, *Integrierte Unternehmensführung: Verwaltung and Organization*, (Munchen, Goldman, 1976).

نتیجه گیری

(Moderator) شرایط اقتضایی برای انطباق هر نظریه به شرح زیر طراحی می شود:

نتایج حاصل از این مقاله عبارت اند از:

الف - هر قدر مأموریت یک سازمان کمتر نهادینه شود کوچک سازی سازمان آثار مثبت تری بر ابداع خواهد داشت.

ب - هر قدر ساختار اختیارات و قدرت سازمان به طور گسترده تری توزیع شود کوچک سازی سازمان آثار مثبت تری بر ابداع خواهد داشت.

ج - هر قدر سطح منابع راکد در دوره کوچک سازی سازمان بیشتر باشد کوچک سازی سازمان آثار مثبت تری بر ابداع خواهد داشت.

د - هر قدر عوامل و علل تأثیرگذار بر کوچک سازی سازمان ثبات بیشتری داشته باشند کوچک سازی سازمان آثار مثبت تری بر ابداع خواهد داشت.

ه - هر قدر علل و عواملی که در امر کوچک سازی سازمانی مؤثر واقع می شوند بیشتر قابل کنترل باشند کوچک سازی سازمان آثار مثبت بیشتری بر ابداع

۱ - نقطه نظرهای صرفاً نظری (و حتی تجربی) در اغلب مباحث علمی مدیریت بایکدیگر در تعارض اند و لذا این سؤال اساسی مطرح است که چگونه این اختلاف نظرها قابل تفسیر و حل هستند. به عنوان مثال، در یکی از جدیدترین تحقیقات انجام شده تحت عنوان «کوچک سازی سازمان و ابداع» (Mone, McKinley, Backe: 1998, p. 115-B) نشان داده شده است که تحقیقات نظری و تجربی صورت گرفته در مورد تأثیر کوچک سازی سازمان بر ابداعات و نوآفرینی سازمانی به نتیجه قطعی نرسیده است، یعنی تعدادی از محققان کوچک سازی سازمان را مانع ابداع و تعدادی دیگر آن را مشوق ابداعات و نوآفرینی سازمانی تلقی می کنند و جهت اثبات نظر خود، دلایل نظری و تجربی نیز ارائه کرده اند. در این تحقیق با استفاده از قالب نظریه اقتضا به عنوان عامل میانجی یا کاتالیزاتور

خواهد داشت.

چنین بررسیهای میدانی (چند متغیره) ابزار بسیار مناسبی برای تصمیمات مدیریت هستند.

بنابراین نظریه اقتضا با بیان شرایط یا کاتالیزاتورهای انفرادی که به اندازه کافی از پوشش نظری برخوردار باشد و قابلیت قبول یا رد آن از طریق آزمون تجربی امکانپذیر شود اولین قدم مثبت را در حل تعارضات نظری تجربی برمی دارد.

۲- مطالب ارائه شده نشان می دهد که هر یک از عوامل محیطی به تنهایی نقش مؤثری در انتخاب ساختارهای سازمانی بازی می کند یعنی متغیرهای نوعی با تغییرات خود شرایط جدیدی به وجود می آورند که موجب ساختارهای جدید سازمانی می شوند.

در قسمت نهایی این گزارش آثار متفاوت دو متغیر محیطی یعنی درجه ثبات تغییرات محیطی و درجه همگن بودن شرایط محیطی را در چند ترکیب مختلف بررسی و نتایج آن را روی انتخاب ساختار سازمانی معین کردیم.

منابع

۱. ایران نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان گهر. سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل، مؤسسه بانکداری ایران، تهران، ۱۳۷۰.
۲. اتریونی، آمیتای. سازمانهای جدید، ترجمه مسعود رضوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۲.
۳. برنارد، چستر. وظیفه های مدیران، ترجمه محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۸.
۴. دسلر، گری. مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، انتشارات پیشبرد، تهران، ۱۳۷۱.
۵. هیکس و گولت، تئوریهای سازمان و مدیریت، ترجمه گوئل کهن، انتشارات اطلاعات، تهران، ۱۳۶۸.
6. Bruzelius, L.H. & Svensson, P.H., *Integrierte Unternehmensführung: Verwaltung und Organization*, Munchen, Goldman, 1976.
7. Burns, T. & Stalker, G.M., " The Influence of Technical Change on Organizational Structure," *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications, 1961.
8. Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press of Glencoe, 1961.
9. Follet, Mary Parker, *Dynamic Administration*, The Collected Papers of M.P., London, Follet, Pittman, 1942.

10. Khandwalla, P.N., *The Design of Organization*, New York, Harcourt Brace, 1977.
11. Koontz, H. & O' Donnell, C., *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6 th. ed., New York, McGraw-Hill, 1976.
12. Koontz, H., " A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management", *Academy of Management Journal*, 12, 1969, p. 415-430.
13. Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., *Organization and its Environment*, Cambridge, Mass.: Harward University Press, 1967.
14. Lorsch, J. W. & Lawrence, P. R., *Studies in Organization Design*, Homewood, Irwin and Dorsey, 1970.
15. Longenecker, J. G. & Charles, D.P., "The Illusion of Contingency Theory as a General Theory", *Academy of Management Review*, Vol.3, No. 3, July 1978.
16. Luthans, Fred, *Introduction to Management: A Contingency Approach*, New York, McGraw-Hill, 1975.
17. Luthans, F. & Todd, S., " A General Contingency Theory of Management", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 2, April 1977.
18. Malik, F., *Strategisches Management Komplexer Systeme*, Bern, Stuttgart, 1996.
19. Meglino, B.M. & Ranline, E.C., "Individual Values in Organizations: Concept, Controversies, and Research", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, 1998, p. 351-389.
20. Mone, M.A. & Mckinley, W. & Barket, V.L., " Drganigational Decline and Innovation: A Contingency framework." *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No. 1, p. 115 - 132.
21. Woodward, Joan, *Management and Technology*, New York: Garland, 1987.