

## انتخاب طرح سازمانی مطلوب\*

### مقدمه:

به طور کلی سازمانها و مؤسسات مانند آمار انگلستان هستند، هر کدام ساختار سازمانی ویژه خود را دارند، اگرچه هیچ ساختاری منحصر به فرد و یکدست نمی باشد زیرا اگر به سازمانهای موجود توجهی کنیم فوراً مشخص می شود که بسیاری از آنها دارای وجوه مشترک هستند مانند سازمان بی. اف. گودریچ، یونیون پاسیفیک، فلیس دوج، آمریکن هاسپیتال ساپلای که اگرچه هر کدام در صنعت و رشته خاصی فعالیت دارند معهذاً با یک توجه دقیق مشخص می شود همه آنها حداقل در دو چیز یعنی پیچیدگی و رسمیت گرایی خیلی زیاد وجه تشابه دارند. بدین ترتیب اگرچه ممکن است بیش از چهار میلیون سازمان و مؤسسه در ایالات متحده آمریکا وجود داشته باشد، ولی این امر دلیل بر این نخواهد بود که دارای چهار میلیون پیکره و شکل سازمانی مختلف هم باشند. بسیاری از آنها دارای عوامل مشترکی هستند که یک بار شناخته شده و با شناسایی آنها امکان تهیه یک چهارچوب و پیکره سازمانی مشابه را میسر ساخته است. این مقاله در نظر دارد ساخت و طراحی چنین قالبها و پیکره های سازمانی مشابه را مشخص سازد زیرا به منظور ارائه طرحهای سازمانی خاص لازم است، قبلاً نحوه انتخاب مشخص گردد. بدیهی است در پایان مطالب این مقاله، شناختی از پنج گونه نحوه گزینش اساسی طرحهای سازمانی بدست می آید که مدیران و طراحان می توانند مناسب ترین آنها را حسب شرایط و موقعیت سازمان ذیربط و مورد نظر انتخاب کنند.

### زمینه یکنواخت کردن پیکره های سازمانی:

از اواخر سالهای ۱۹۷۰ میلادی دست زدن به تحقیقات برای شناخت بعضی از پیکره ها و مدلهای سازمانی مشترک از رشد چشمگیری برخوردار بوده است که به طور

این مقاله از فصل نهم کتاب نظریه سازمان تألیف استیفن پی رابینز ترجمه شده است.

خلاصه جزء لاینفک این تحقیقات کشف یک سلسله پیکره‌ها و الگوهای سازمانی محدود با وجوه تشابه و مشترک در طبقه خود و تفاوت‌های قابل ملاحظه با پیکره‌ها و مدل‌های سازمانی سایر طبقات بود. به عبارت دیگر هر پیکره و شکل سازمانی دارای تعدادی عناصر پیچیده می‌باشد که در داخل خود، با هم پیوستگی و ارتباط دارند و حضور بعضی از آنها موجب پیدایش عناصر دیگری می‌گردد. توجه به محدود بودن قالبها و شکلهای سازمانی و نیز درک پیوستگی ذاتی و ارتباطات باطنی بین هر کدام از آنها از نکات مهمی است، زیرا اگر این پیکره‌ها و شکلهای سازمانی محدود نباشد و مثلاً پانصد یا هزار شکل و مدل سازمانی وجود داشته باشد، شناخت کامل همه آنها برای افراد غیرممکن و بکارگیری مدل مفید آنها برای اشخاص بی‌اهمیت می‌شود.

اگرچه یک دستور و طرح علمی وجود ندارد که گویای تفکیک پیکره‌ها و شکلهای سازمانی معقول و محدود از پیکره‌ها و شکلهای سازمانی بی‌شمار و زاید باشد مع هذا افزایش بیش از شش مدل و ترکیب سازمانی از خلق یک شمای سازمانی مطلوب و مفید می‌کاهد، همچنین هرگاه عناصری که در داخل یک پیکره و مدل سازمانی قرار می‌گیرند با هم ارتباط و وابستگی نداشته باشند، احتمال ایجاد یک سازمان قابل کنترل ضعیف خواهد شد به عبارت واضح‌تر اگر پنج عنصر کلیدی در سازمان با هم اختلاف پیدا کنند و در ارتباط نباشند و هر کدام از آنها در سه سطح خوب، متوسط، ضعیف طبقه‌بندی گردند در چنین حالتی (۳۵) یعنی ۲۴۳ مدل و ترکیب مختلف سازمانی بوجود می‌آید. بدین جهت است که این باور وجود دارد که در کل سازمانها یک سلسله پیوستگیهای داخلی و محدود و مشخص را می‌توان مشاهده کرد، علت وجودی این باور بستگی دارد به:

— انتخاب طبیعی پدیده‌ها

— انجام دادن پژوهش و تحقیقات توسط سازمانها برای استحکام و تثبیت داخلی.

— تمایل سازمانها به تبعیت از رسوم و عرف و رویه‌ها.

لازم به یادآوری است که محیط نیز ممکن است در وابستگی چند شکل سازمانی محدود جایگاهی داشته باشد. اصولاً یک سازمان به منظور افزایش کارایی و قدرت رقابت نیازمند آن است که ساختار خاص خود را با ساختار آن دسته از سازمانهای رقیب که در صنعت یا بازار مشابه جا و مقام مناسب دارند، مطابقت دهد یا از سازمانها و مؤسساتی که با او دارای یک استراتژی مشابه هستند، تبعیت کند. این شیوه را شیوه انتخاب طبیعی می‌گویند.

استفاده از تز انتخاب طبیعی ممکن است این نتیجه را در برداشته باشد که موفقیت دو

مؤسسه A و B به خاطر ساختار صنعتی مشابه آنهاست و آن دسته از سازمانها با ساختارهای وسیع که با اصول صنعتی مطابقت ندارند، ناموفق ترند و در یک زمان و جریان طولانی از بین می روند. از طرفی سازمانها برای رسیدن به یک ثبات و استحکام داخلی به تناسب موقعیت خاص خود ممکن است، به طرف یک قالب و شکل سازمانی از پیش داده شده، هدایت شوند مثلاً با استفاده وسیع از بخش کارگری، استاندارد کردن و هماهنگ کردن، استخدام پرسنل غیرماهر به منظور انجام دادن وظایف تکراری در نهایت به یک رشته امور رسمی و تشریفاتی وابسته گردند.

از آنجایی که عدم تعادل و ثبات داخلی در اجرا و عمل منجر به کاهش و خسران خواهد شد، لذا مدتها است که سازمانها به فکر کسب یک سلسله خصوصیات ساختاری که کاملاً مناسب یکدیگر و هماهنگ با هم باشند، افتاده اند البته چنین اقدامی باید ضمن محدود کردن قالب و شکل سازمانی، به ثبات و استحکام داخلی منجر گردد.

بالاخره تعداد پیکرها و شکلهای سازمانی ماندنی که مورد استفاده قرار می گیرند و از نظر الگو و رویه مرسوم، مقبولیت عامه دارند محدودند. زیرا تصمیم گیرندگان سازمانی از قدرت نفوذ سایر تصمیم گیرندگان مشابه مصون نمی باشند، همان طور که آنچه ما می پوشیم، می خوریم و می رانیم تحت تأثیر عقاید دیگران، واسطه ها، سایر منابع و مراجع قرار دارند، طرحهای سازمانی نیز تحت تأثیر عقاید و افکار دیگران قرار می گیرند. تصمیم گیرندگان براساس افکارشان عمل می کنند و پیشرفت می نمایند. اگر رسوم جاری موافق سازمانهای غیر متمرکز باشد، آن قدر روی سازمان فشار وارد خواهد آمد تا از چنین ساختار سازمانی تبعیت کند.

اگر دلیل دیگری نباشد و این تبعیت از رسوم جاری به خط مشی دهندگان سازمان مانند بانکداران، اتحادیه های کارگری، تحلیلگران نظامهای ایمنی تسری یابد، چنین مدیریتی هماهنگ با شیوه های مدیریت روز می باشد. یک طرح سازمانی نوین و امروزی علائم و ضوابطی را در خود دارد تا از آن طریق بتواند اثربخشی و قدرت رقابت و ثبات و استحکام سازمان را تأمین کند.

#### عناصر مشترک در سازمانها:

اگرچه هیچ توافق کلی و جهانی در جهت چهارچوب طبقه بندی سازمانها وجود ندارد، معهذا یکی از علمای معاصر مدیریت به نام «هنری مینتزبرگ» با انتشار عقاید خود به این طبقه بندی و چهارچوب نزدیک شده است. «مینتزبرگ» معتقد است که در تمام

سازمانها ۵ بخش اصلی وجود دارد که عبارتند از:

۱ - بخش اجرایی یا عملیاتی شامل کارکنانی که وظیفه اصلی سازمان را که ارتباط مستقیم با تولید محصول یا خدمت دارد، انجام می‌دهند.

۲ - بخش سیاستگذاری شامل مدیران عالی که اداره کننده و مسئول کلی امور سازمان هستند.

۳ - بخش مدیران میانی که رابط بخش عملیاتی با بخش سیاستگذاری می‌باشند.

۴ - بخش ستاد تخصصی عبارت از تجزیه و تحلیل کنندگان و کارشناسانی که مسئولیت استاندارد کردن در سازمان و آثار آن را دارند.

۵ - بخش ستاد پشتیبانی شامل کارکنانی که در واحدهای خدماتی و اداری هستند و خدمات کمکی غیرمستقیم را برای سازمان انجام می‌دهند.

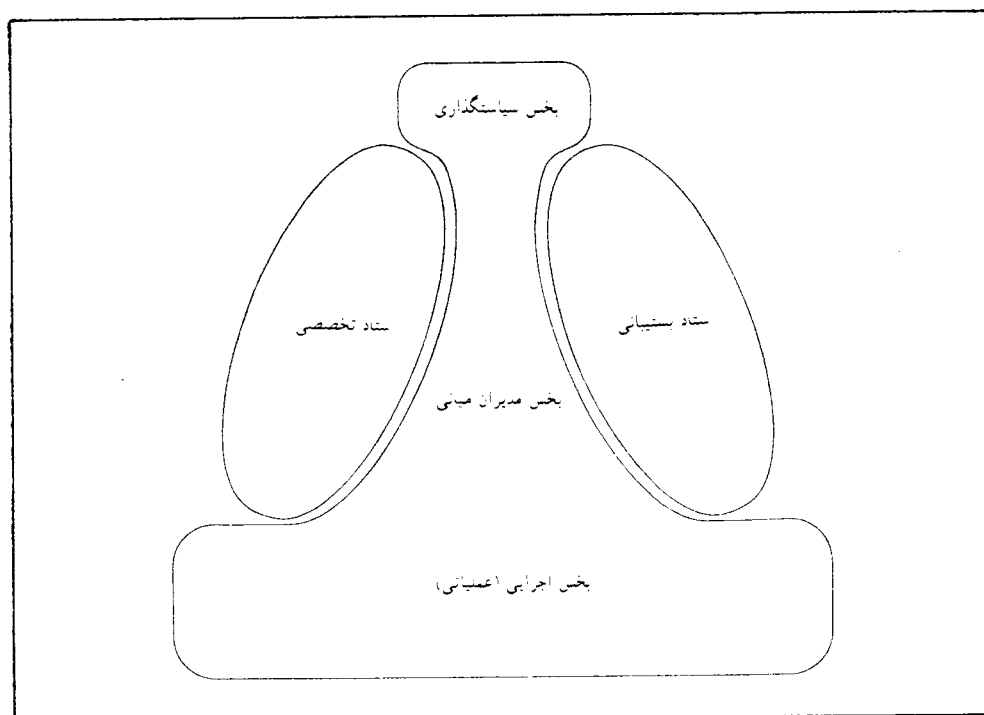
اگرچه هر یک از ۵ بخش فوق الذکر روی سازمان تسلط و نفوذ دارند، ولی قالب و شکل سازمانی خاص هر مؤسسه به تحت کنترل قرار داشتن هر کدام از آن بخشها بستگی دارد. به عبارت دیگر طبق نظریه «مینتزبرگ» در یک طرح سازمانی ۵ ناحیه یا حوزه وجود دارد که هر کدام به بخش دیگری که در سازمان نفوذ و تسلط دارد وابسته است. اگر عمل کنترل توسط بخش اجرایی و عملیاتی انجام گیرد، ساختار چنین سازمان یک ساختار غیرمتمرکز است و اتخاذ تصمیمات به صورت غیرمتمرکز انجام می‌شود. وجود چنین امری موجب ایجاد سازمان بر مبنای بوروکراسی حرفه‌ای Professional Bureaucracy می‌گردد.

هرگاه رأس هرم سازمان یا بخش سیاستگذاران بر سازمان مسلط باشند، نظارت و کنترل به صورت متمرکز انجام می‌شود و سازمان دارای ساختار ساده Simple Structure خواهد بود. اگر مدیریت میانی تحت نظارت و کنترل باشد، گروه زیادی واحدهای اجرایی مستقل اصلی در یک ساختار سازمانی پدید خواهد آمد که آن را ساختار بخشی Divisional Structure می‌نامند.

در جایی که گروه کارشناسان و تحلیل گران در یک ستاد تخصصی نفوذ و تسلط داشته باشند، کنترل از طریق استاندارد کردن و تدوین روشها انجام می‌گردد، در این صورت سازمان دارای ساختاری به نام بوروکراسی ماشینی Machine Bureaucracy خواهد بود.

بالاخره در موقعیتهایی که ستاد کمکی نقش دارد و حکومت می‌کند و کنترل با توافق طرفین انجام می‌گیرد، ساختار تخصصی ویژه پدید خواهد آمد.

هر یک از ۵ قالب و ترکیب سازمانی مذکور دارای یک سلسله نکات مثبت و منفی خاص خودشان می‌باشند که هر کدام از آنها با توجه به فلسفه احتمالات و تحت شرایط معین



شکل ۱: پنج عنصر اساسی در یک سازمان

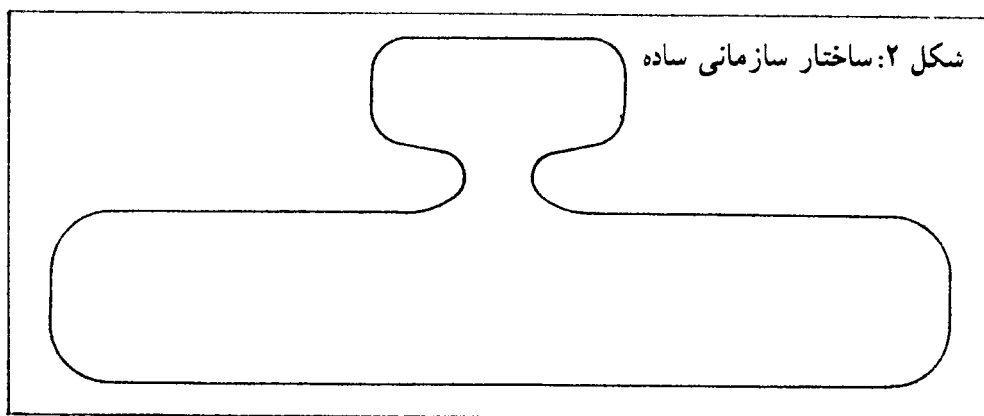
مورد استفاده قرار می گیرد.

اینک به بیان هر کدام از ۵ نوع قالب و ترکیب سازمانی و نقاط قوت و ضعف و محاسن و معایب آنها و اینکه تحت چه شرایطی کدامیک از آنها مناسب می باشند، می پردازیم:

#### ساختار سازمانی ساده The Simple Structure:

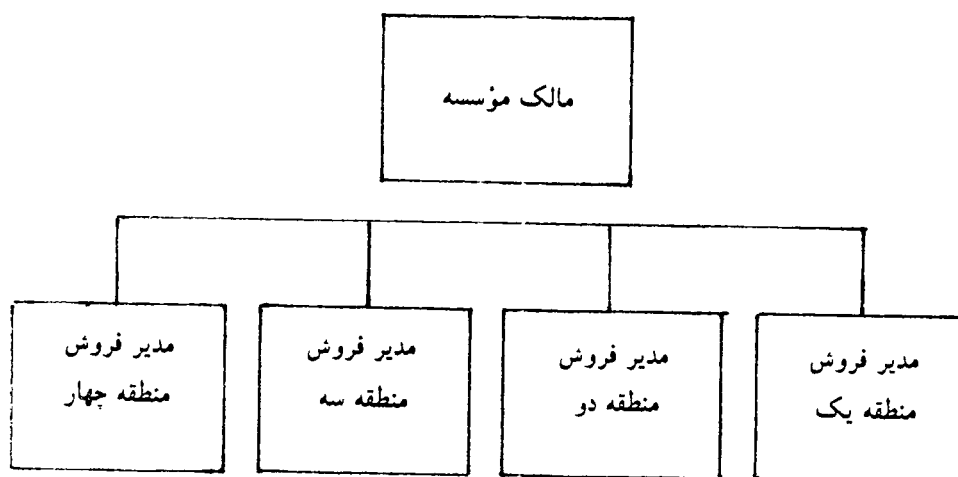
اگرچه یک فروشگاه خرده فروشی، یک مغازه الکترونیکی که توسط مالک جدی خود اداره می شود، یک دفتر جدید التأسيس سرپرستی از کودکان، و یک دفتر هواپیمایی که مواجه با اعتصاب خلبانهایش می باشد، فعالیتهای گوناگونی را انجام می دهند، لکن دارای یک وجه مشترک هستند، و آن استفاده از ساختار سازمانی ساده است. معمولاً اکثر خصوصیات ساختار سازمانی ساده آن چیزهایی است که در ظاهر مشاهده نمی شود، این نوع ساختار، کامل و جامع نمی باشد، پیچیدگی و شکل و شمای کوچکی دارد و قدرت و اختیار در یک فرد جمع شده است.

همان طور که در شکل ۲ ملاحظه می شود، ساختار سازمانی ساده به صورت یک



سازمان مسطح ترسیم شده است که دارای یک بخش اجرایی فعال و پویا است و تقریباً همه افراد این بخش به یک نفر که در رأس سازمان قرار دارد، گزارش می‌دهند و در چنین ساختار سازمانی قدرت تصمیم‌گیری متمرکز می‌باشد.

شکل شماره ۳ ساختار ساده و مسطح یک شرکت خرده‌فروشی را نشان می‌دهد. اساساً در چنین ساختار سازمانی تصمیم‌گیری تابع مقررات و تشریفات خاصی نیست. اتخاذ تمام تصمیمات مهم در صلاحیت و قدرت بالاترین مدیر اجرایی است که به علت پیچیده نبودن سازمان قادر است، اطلاعات اصلی و کلیدی را به راحتی بدست آورد و هر موقع که لازم باشد، به سرعت اعمال مدیریت نماید. در چنین ساختار سازمانی معمولاً بالاترین مدیر شرکت مالک مؤسسه نیز می‌باشد و دارای حیطه نظارت و سرپرستی وسیعی است.



شکل ۳: ساختار سازمانی ساده

### محاسن و معایب ساختار سازمانی ساده:

محاسن ساختار سازمانی ساده در ساده بودن آن است، از محاسن دیگر آن سرعت عمل و انعطاف پذیری می باشد، نگهداری آن نیازی به هزینه های زیاد ندارد، فاقد طبقات سازمانی اضافی و مزاحم است، مسئولیتها مشخص و واضح است، ابهامات در هدفهای سازمان در حداقل درجه قرار دارد، کارکنان بر راحتی مأموریتها و هدفهای سازمان را تشخیص می دهند، عملکرد افراد که در تأمین هدفهای سازمان مشارکت دارند، سهولت مشاهده می شود.

ضعف عمده این نوع ساختار سازمانی محدودیت کاربرد آن است زیرا هنگامی که سازمان بزرگ شود، آن وقت است که دیگر این نوع ساختار مناسب یک سازمان وسیع نخواهد بود. از معایب دیگر ساختار سازمانی ساده، تمرکز قدرت در دست یک نفر است و نیروهای خنثی کننده به منظور تعادل قدرت مدیر اجرایی بندرت پیش بینی می شود، این گونه تمرکز قدرت در جهت مخالف اثربخشی و بقای سازمان عمل می کنند و سوءاستفاده مدیر سازمان از اختیارات خود، عامل اضمحلال سازمان می گردد.

در واقع ساختار ساده در مقایسه با ساختارهای دیگر آسیب پذیرترین نوع ساختار سازمانی شمرده می شود و متکی به سلامت و سلیقه یک فرد که مالک مؤسسه است متکی می باشد و یک حمله قلبی وی می تواند نابود کننده کانون تصمیم گیری باشد.

### موارد استفاده از ساختار سازمانی ساده:

- هنگامی می توان از ساختار ساده در سازماندهی استفاده کرد که:
- سازمان کوچک یا در اوایل شکل گیری و توسعه خود باشد.
- دارای محیط ساده و پویا باشد.
- سازمان با یک حالت جنگی یا بحرانی روبرو شده باشد.
- مدیرعامل سازمان مالک مؤسسه نیز باشد.
- رئیس اجرایی ارشد بخواهد قدرت را در انحصار خود قرار دهد و یا این قدرت از طرف مرئوسین بوی تفویض شده باشد.
- کاربرد ساختار سازمانی ساده هنگامی دارای اثربخشی است که:
- تعداد کارکنان کم باشد.
- در بخش اجرایی کارهای تکراری انجام نشود و با این ترتیب عمل استاندارد کردن جاذبه ای نداشته باشد.

— ارتباطات غیررسمی به راحتی انجام گیرد.

مادامی که سازمان کوچک باشد، یک نفر به تنهایی قادر خواهد بود، تمام فعالیتها را نظارت کند، به تمام مسائل آگاهی و دانش داشته باشد و تمام تصمیمات مهم را اجرا نماید. ساختار ساده هنگامی نیازمندیهای سازمانها را برآورد می کند که در سالهای تشکیل خود باشند زیرا سازمانهای جدیدالتأسیس به محیط و سیستمهای تکنیکی اطراف خود توجهی ندارند و فرصت تکمیل بافت اداری خود را پیدا نمی کنند. تقریباً تمام سازمانها، قالب و شمای ساختار ساده را طی می کنند و چنین ساختاری برای سازمانهایی که از نظر وسعت کوچک می مانند به طور دائم باقی می ماند. از طرفی محیطهای پویا و ساده که مایل به داشتن بخش عملیاتی فعال و حوزه تصمیم گیری متمرکز هستند از ساختار سازمانی ساده و مسطح استفاده می کنند زیرا درک و دریافت یک محیط ساده برای مدیر و مالک شرکت و سازمان راحت تر است و قادر است به طور مؤثر تصمیمات اتخاذ شده را کنترل کند. یک محیط فعال و پویا نیازمند یک ساختار زنده است تا بتواند در برابر احتمالات و اتفاقات غیر قابل پیش بینی عکس العمل نشان دهد.

صرف نظر از اندازه و وسعت، هر گاه سازمان به طور ناگهانی با محیط جنگی، خصومت آمیز و ناآرام مواجه شود، احتمالاً مدیریت سازمان به ساختار ساده متوسل می شود. چنین اقدامی منطقی است زیرا وقتی موجودیت سازمان مورد تهدید قرار گیرد، مدیریت بالای سازمان کنترل خود را در دست می گیرد، علاوه بر آن هنگامی که حالتی بحرانی و جنگی خط مشیها و معیارهای روش انجام دادن کار را متزلزل کند، الزاماً این گونه خط مشیها و معیارها به حالت تعلیق در می آید و سازمان حالت مسطح و افقی را به خود می گیرد.

از آنجایی که ساختار سازمانی ساده یک وسیله مطلوب برای تمرکز قدرت در یک محل یگانه است، لذا مقاماتی که کنترل قدرت را در اختیار دارند، علاقه شدیدی به این نوع ساختار سازمانی دارند، در حالی که سازمانهای بزرگ از امکان داشتن چنین ساختاری برای همیشه محروم هستند این قالب و شکل سازمانی در سازمانهای کوچک یا متوسط که در آنها قدرت، یک کاسه و متمرکز است به کار گرفته می شود. نگاهی بیشتر به ساختار سازمانهای کوچک و متوسطی که مدیریت آنها با مالک آنهاست این گفته را تأیید می کند.

این مدیران و مالکین ادعا می کنند که قدرت در نگهداری و تثبیت ساختار سازمانی است که به آنها اجازه نظارت و کنترل زیاد را می دهد که البته منظور آنها نگهداری و تثبیت ساختار سازمانی ساده است.

صرف نظر از وسعت و اندازه هنگامی که رئیس ارشد سازمان قصد انحصار قدرت را

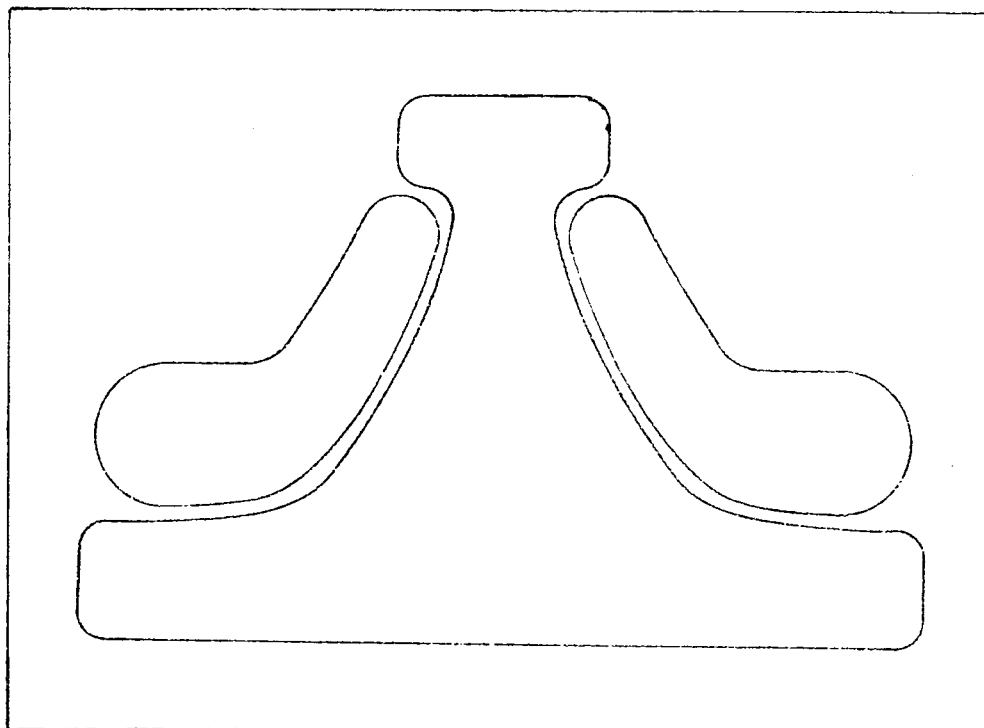
در دست خود داشته باشد یا عمداً از رعایت رسوم اداری اجتناب کند، به طوری که بدخواه خود تماس و ارتباطات خود را با مرئوسین و مراجعین به حداکثر برساند، در چنین مواقعی ناچار است، ساختار سازمانی ساده را برای مؤسسه خود طراحی کند. چنین است هنگامی که کارکنان سازمان به قدرت و اختیار رئیس اجرایی تن در دهند حتی اگر وی طالب قدرت نباشد، لکن کارکنان و مرئوسین چون آمادگی و علاقه به مشارکت در تصمیم‌گیریها را ندارند، به طور ضمنی این قدرت و اختیار را به طرف مدیر برمی‌گردانند، به هر حال هرگاه قدرت تصمیم‌گیری در دست یک نفر متمرکز شود، سازمان خصوصیات یک ساختار سازمانی ساده را بدست می‌آورد.

توصیه شده است که مدل کلاسیک ساختار سازمانی ساده مناسب مؤسسه‌ای است که مدیر آن مالک و مؤسس آن نیز باشد این الگوی سازمانی همیشه برای مؤسساتی که آسیب‌پذیرند و نیز سازمانهای بزرگ و تازه تأسیس که در عملیات و تصمیم‌گیری مردود و دودل هستند، نیز بکار گرفته می‌شود تا مدیران مؤسس آنها بتوانند نظارت و کنترل شدیدی را اعمال کنند. بدیهی است مؤسسات آسیب‌پذیر که غالباً با مخاطرات رقابتی و بازار مواجه هستند، بندرت برای مدت زیاد در این شکل و مدل سازمانی باقی می‌مانند زیرا آنهایی که ضعیف هستند و ضعیف باقی می‌مانند بلاخره از بین می‌روند و آنهایی که موفق می‌شوند بمرور رشد می‌کنند و از حالت خطرپذیری بیرون می‌آیند و ساختار ساده آنها به ساختار بوروکراسی ماشینی یا بوروکراسی حرفه‌ای تبدیل می‌گردد.

#### دیوانسالاری ماشینی (Machine Bureaucracy):

به طور کلی تعیین معیار و ضابطه، فرم دادن، یکنواخت کردن روشهای انجام دادن کار که اصطلاحاً استاندارد کردن گفته می‌شود، مفهوم کلیدی و یا زیربنای دیوانسالاری ماشینی است، هرگاه به بانکها، فروشگاههای زنجیره‌ای، ادارات وصول مالیات، ادارات بهداشت، ادارات آتش‌نشانی مراجعه‌ای داشته باشید، متوجه می‌شوید که این گونه مؤسسات و ادارات برای ایجاد هماهنگی و نظارت مطلوب به استاندارد کردن شیوه‌ها و مراحل انجام دادن کار متکی می‌باشند. خصوصیات بوروکراسی ماشینی عبارت است از:

- حجم زیاد کارهای اجرایی یکنواخت و مستمر.
- سروکار داشتن با مقررات و دستورالعملهای منظم و رسمی فراوان.
- وجود واحدهای مجزا با وظایف دسته‌بندی شده مشخص.
- تمرکز اختیارات و اتخاذ تصمیمات از طریق سلسله مراتب فرماندهی.



شکل ۴: قالب سازمانی بوروکراسی ماشینی

— داشتن ساختار اداری کامل با مشخص بودن مرز بین فعالیتهای واحدهای صف و ستاد در شکل ۴ که گویای نظریات «مینتزبرگ» می باشد، قالب و ترکیبات سازمانی بوروکراسی ماشینی را می توان ملاحظه کرد. در چنین ساختار سازمانی قوانین و مقررات کاملاً نفوذ دارد و قسمت کلیدی این ساختار ستاد تخصصی آن است که محل استقرار کارشناسان و متخصصینی است که وظیفه استاندارد کردن مراحل و روشهای انجام دادن کار، کارسنجی و زمان سنجی، ارزشیابی شغل، برنامه ریزی، بودجه بندی، حسابداری، حسابرسی و تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها را بعهده دارند.

تصویر صفحه بعد ساختار سازمانی شرکت MAYTAG را که در قالب بوروکراسی ماشینی طراحی شده است، نشان می دهد.



در شکل شماره ۵ که بوروکراسی ماشینی است، ساختار سازمانی برحسب وظیفه تقسیم‌بندی و طراحی می‌شود و فعالیتها و وظایف مشابه و وابسته به هم در گروههای جداگانه دسته‌بندی می‌گردد. برای مثال فعالیتهایی مانند بازاریابی، تحقیق و توسعه، ساخت، امور پرسنلی تحت سرپرستی و نظارت مدیران حرفه‌ای قرار می‌گیرد و این مدیران بر شاغلین متخصص نظارت دارند و به نوبه خود در مقابل ستاد مرکزی که به عنوان هم‌آهنگ کننده کلی عمل می‌کنند، مسئول می‌باشند.

#### محاسن و معایب دیوانسالاری ماشینی:

اولین حسن و نقطه قوت بوروکراسی ماشینی توانایی آن در اجرای فعالیتهای استاندارد شده به نحو مطلوب و مؤثر است، گزینش تخصصهای مشابه و مربوط در یک گروه که منتج به سیاست اقتصادی مطلوب می‌شود، به حداقل رساندن دوباره کاری در نیروی انسانی و تجهیزات، ایجاد آرامش و رضایت کارکنان به سبب درک راحت یکدیگر، از دیگر محاسن دیوانسالاری ماشینی است. وانگهی سازمانی که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی است با نیروی انسانی معمولی، هزینه پایین، مدیران معمولی امور خود را به انجام می‌رساند و فراوانی قوانین و مقررات جایگزین بصیرت و اعمال نظرات مدیریت می‌شود. فعالیتهای استاندارد شده و رسمیت‌گرایی زیاد تصمیم‌گیری به صورت متمرکز را ایجاب می‌کند که با این ترتیب وجود تصمیم‌گیرندگان ماهر و مبتکر در طبقات میانی سازمان و زیر سطح مدیران ارشد سازمان ضرورت ندارد.

و اما معایب و نقاط ضعف ساختار مزبور را در مکالمه‌ای که به شرح زیر بین چهار مدیر یک شرکت که از ساختار بوروکراسی ماشینی استفاده می‌کنند، انجام شده است، می‌توان استنباط کرد:

مدیر تولید به مدیر تحقیق و توسعه: بدان تا زمانی که ما چیزی تولید نکنیم از دیگران کاری بر نمی‌آید.

مدیر تحقیق و توسعه: اشتباه می‌کنی، تا ما طرح چیزی را نریزیم از کسی کاری بر نمی‌آید.

مدیر بازاریابی: درباره چه صحبت می‌کنید؟ تا زمانی که ما چیزی نفروشیم وجود شما ثمری ندارد.

مدیر حسابداری با حالت خشمگین: این که شما چه چیزی تولید می‌کنید یا طرح ریزی می‌کنید، می‌فروشید اهمیت چندانی ندارد تا زمانی که ما نتیجه کار را ارزیابی نکنیم و

نسنجیم هیچ کس نمی‌داند چه می‌شود؟

مکالمه مذکور نشانگر این واقعیت است که تخصص عامل برخورد بین واحدهای سازمانی می‌باشد و اهداف کلی سازمان تحت الشعاع اهداف واحدهای فرعی قرار می‌گیرد. ضعف دیگر بوروکراسی ماشینی الزام کارکنان به تبعیت از مقررات است. هنگام بروز مسائل و مشکلاتی که دقیقاً با مقررات تطبیق نمی‌کند جایی برای تغییر و تعدیل و اصلاحات وجود ندارد. بدین جهت است که بوروکراسی ماشینی فقط در حل مسائلی اثربخش و تواناست که قبلاً کارکنان با آن برخورد داشته و آنها را آزموده و برای آنها مقررات و ضوابط مشخص و معین تدوین کرده باشند.

موارد استفاده از ساختار سازمانی دیوانسالاری ماشینی:

ساختار بوروکراسی ماشینی هنگامی اثربخش و دارای حداکثر کارایی خواهد بود که سازمان دارای محیط ساده و با ثبات بوده و ضمن داشتن وسعت، از یک تکنولوژی مرتبط با کارهای یکنواخت و قابل استاندارد کردن برخوردار باشد. اثربخشی چنین ساختاری را می‌توان در دفتر مرکزی پست در شهرهای بزرگ مشاهده کرد. هر گروه از کارکنان، مأموریت و مسئولیت مشخص را به‌عهده دارند، عده‌ای نامه‌ها و بسته‌ها را دسته‌بندی و طبقه‌بندی می‌کنند، بعضی محموله‌های محلی را تحویل می‌دهند، گروهی محموله‌های پستی را از صندوقهای امانات برمی‌دارند و مواردی از این قبیل. ضوابط و رویه‌هایی بر طریقه دسته‌بندی حاکم است، مسیر محموله‌های پستی که باید جمع‌آوری یا توزیع گردد، از قبل تعیین شده است. کارمند پست هنگام دریافت بسته یا محموله پستی از مراجعین از یک روش از قبل تعیین شده تبعیت می‌کند تا برایش مشخص گردد، آیا بسته با کاغذ مخصوص پیچیده شده است، از نخ یا طناب مناسب جهت بسته‌بندی استفاده شده است، آیا مشخصات و آدرس صحیح و تمیز و خوانا روی بسته نوشته شده است؟ تاریخ تحویل بسته به مقصد را سؤال می‌کند، دریافت یا عدم دریافت رسید را سؤال می‌کند، لزوم بیمه کردن بسته را می‌پرسد و قس علیهذا. ملاحظه می‌شود که علیرغم اینکه روزانه میلیون‌ها نامه پستی رد و بدل می‌شود، دفتر پست مرکزی انصافاً یک واحد کاراً و اثربخش است که این اثربخشی صرفاً بسبب محیط کاری با ثبات و تکنولوژی و شیوه انجام دادن کار استاندارد شده و مستمر است. بدیهی است که دفتر پست مانند تمام بوروکراسیهای ماشینی در ایجاد تغییر بسیار کند و بطئی عمل می‌کند زیرا ترکیب سازمانی بوروکراسی ماشینی اجازه تغییرات سریع و مؤثر را نمی‌دهد. این مطلب در هنگام اتوماتیک کردن فعالیتهای دفاتر پست به وضوح مشاهده شده

است به طوری که ایجاد تغییر و دگرگونی که نیاز به چند ماه فرصت داشته، چند سال به درازا کشیده است.

بهترین سازمانهایی که می‌توانند از بوروکراسی ماشینی استفاده کنند آنهایی هستند که دارای تولید انبوه می‌باشند مانند صنایع فولادسازی، صنایع اتومبیل‌سازی و یا سازمانهایی خدماتی که به فعالیتهای ساده و تکراری می‌پردازند مانند زندانها، شرکتهای بیمه و تلفن، و نیز سازمانهایی که کارهای یکنواخت و مستمر انجام می‌دهند مانند دفاتر پست، شعب جمع‌آوری مالیات. و در نهایت سازمانهایی که ناگزیر از داشتن تدابیر ایمنی بخصوص هستند مانند خطوط هوایی و ادارات آتش‌نشانی.

تمام سازمانهای فوق‌الذکر به فعالیتهای مستمر و بمراتب استاندارد شده می‌پردازند، اکثر پیش‌بینی‌های آنها چندین بار در گذشته اتفاق افتاده است و اقدامات آنها تابع ضوابط و رویه‌های رسمی و قواعد مشخص می‌باشد در غیر این صورت سازمانهای یاد شده موفق نخواهند بود. برای مثال هر مسافر آگاه و دانا همیشه با آن شرکت هوایی مسافرت خواهد کرد که ساختار آن بر مبنای بوروکراسی ماشینی طرح‌ریزی شده باشد زیرا اگر بداند مراقبین و کنترل‌کنندگان پرواز به جای پیروی کردن از چک لیست‌ها، مطابق موقعیت و خودسرانه اقدام می‌کنند و خلبانان نیز هنگام ضرورت به جای تبعیت از مقررات فرود در هوای مه‌آلود مطابق تشخیص خود عمل می‌کنند، هیچگاه با شرکت هوایی که دارای چنین سیستم اداری و ساختار سازمانی باشد، مسافرت نخواهد کرد.

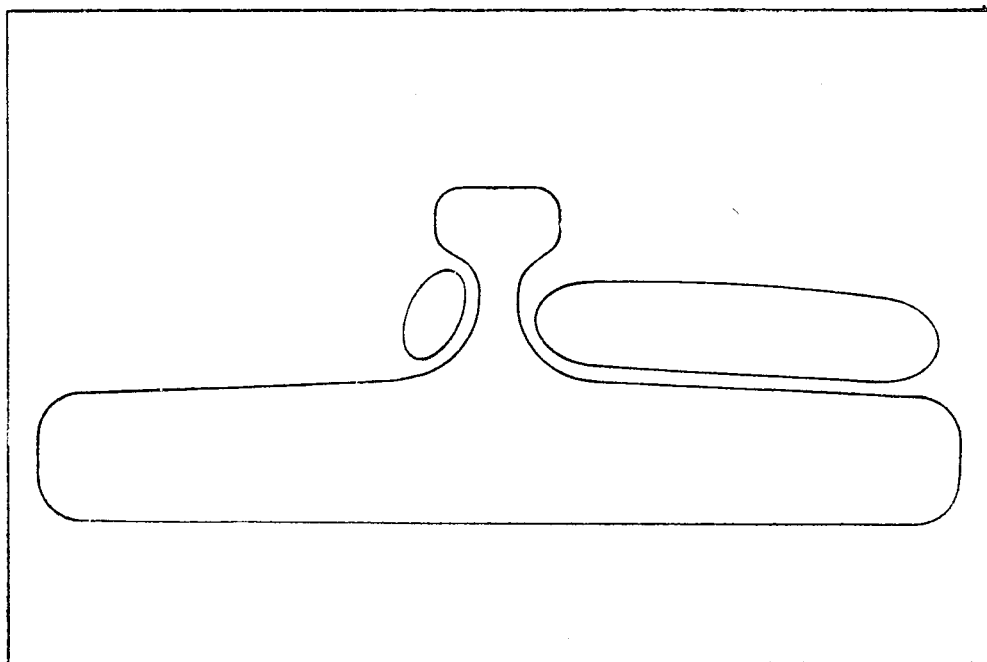
### دیوانسالاری حرفه‌ای Professional Bureaucracy:

ربع آخر قرن حاضر شاهد تولد موجود سازمانی جدید بوده‌ایم، نتیجه این پیدایش و تولد، استخدام متخصصین سطح بالا در بخشهای اجرایی و عملیاتی سازمانها بوده است ضمن آنکه هنوز هم از مزایای ناشی از استاندارد کردن استفاده می‌شد. به چنین ساختار سازمانی که آمیخته‌ای از استاندارد کردن و حالت عدم تمرکز و دارای متخصصین سطح بالا در بخش‌های عملیاتی می‌باشد بوروکراسی حرفه‌ای اطلاق می‌شود. مشاغلی که امروزه مردم در آنها اشتغال دارند، نیازمند سطح بالایی از تجربه و تخصص می‌باشد. برای اجرای بهتر بیشتر مشاغل، تحصیلات زیر دانشگاهی و برای اکثر آنها نیز تحصیلات دانشگاهی لازم است. ظهور ناگهانی علم و دانش با وسعت زیاد مجموعه‌ای از مؤسساتی را که برای تولید کالا و انجام دادن خدمت خود نیاز به افراد متخصص دارند، بوجود آورده است. مثال بارز چنین سازمانها که از ساختار سازمانی بوروکراسی حرفه‌ای استفاده

می‌کنند عبارت است از بیمارستانها، مدارس ناحیه‌ای، دانشگاهها، موزه‌ها، کتابخانه‌ها، مؤسسات مشاور و مهندسی، مؤسسات خدمات اجتماعی، مؤسسات حسابداری عمومی. ساختار بوروکراسی حرفه‌ای مناسب سازمانهایی است که به تخصصهای جامع و اجتماعی بیش از تخصصهای وظیفه‌ای و محدود نیاز دارند تخصصهایی که مبتنی بر مهارتها و تجارب فردی است تا بخشهای کاری و شغلی.

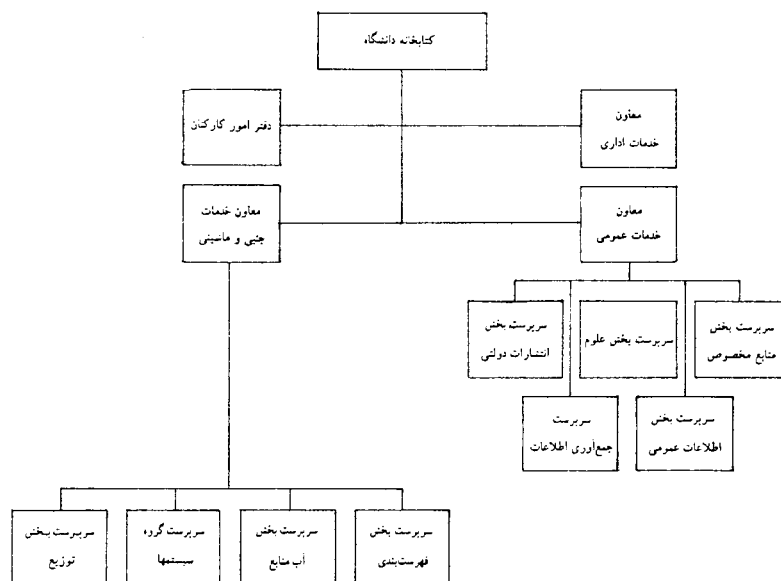
شکل ۶ پیکره چنین ساختار سازمانی را نشان می‌دهد، در این گونه طرح سازمانی قدرت و اختیار در دست کارکنان بخش عملیاتی است زیرا آنها دارای مهارتهای مهمی که سازمان به آن نیازمند است، می‌باشند و به منظور استفاده از تخصص خود، دارای استقلال عمل هستند که از طریق پیش‌بینی سیستم عدم تمرکز سازمانی تأمین گردیده است. تنها قسمت دیگری از ساختار سازمانی بوروکراسی حرفه‌ای که به طور کامل پیش‌بینی و منظور گردیده ستاد پشتیبانی است که فعالیت و اقداماتش در جهت ارائه خدمت به بخش عملیاتی انجام می‌گردد.

نمونه چنین ساختار سازمانی، کتابخانه دانشگاه ایالتی سان دیاگو (شکل ۷) می‌باشد که متکی و مبتنی بر مهارتهای تکنیکی و فنی، فهرست‌بندی، کسب منابع و مآخذ، اسناد و



شکل ۶: پیکره بوروکراسی حرفه‌ای

مدارک دولتی، و تخصصهایی از این قبیل می باشد که رسیدن به چنین حرفه ها و تخصصها مستلزم کسب مهارتها از طریق سالها مطالعه در دانشگاهها و اخذ درجه فوق لیسانس در رشته کتابداری است. این گونه متخصصین و کارشناسان حرفه ای فعالیتها و اقدامات خود را نسبتاً مستقل انجام می دهند و به اجرا درمی آورند و اگرچه ساختار سازمانی آنها بسیار پیچیده است و دارای قوانین و مقررات زیادی می باشند لکن تشریفات و ضوابط رسمی بیشتر از آنکه از طرف سازمان تحمیل گردد، توسط افراد تدوین و بکار گرفته می شود.



شکل ۷: نمودار سازمانی کتابخانه دانشگاه سان دیاگو

نمودار فوق نشان دهنده الگوی واقعی بیشتر بوروکراسیهای حرفه ای است اگرچه در داخل آنها بوروکراسی ماشینی نیز نهفته است. یادآوری این نکته ضروری است که در چنین سازمانها از جمله کتابخانه ها واحدهای پشتیبانی کننده که متخصصین را کمک و یاری می دهند مانند منشی ها، کارمندان، کارکنان قفسه چین و مانند آنها دارای استقلال و اختیار نیستند و ضوابط و دستورالعملها و روشهای کار آنها از خارج از محیط خودشان تعیین و ابلاغ می شود.

## محاسن و معایب دیوانسالاری حرفه‌ای:

یکی از محاسن بوروکراسی حرفه‌ای این است که در چنین ساختار سازمانی فعالیت‌های تخصصی مهم که نیاز به مهارت‌های حرفه‌ای سطح بالا دارد از نظر کارایی و اثربخشی هم‌تراز و معادل با بوروکراسی ماشینی بانجام می‌رسد. حال ممکن است این سؤال مطرح شود که در این صورت چرا مدیریت دستگاه بوروکراسی ماشینی را انتخاب نمی‌کند، این موضوع بدان علت نیست که مدیریت، بوروکراسی ماشینی را ترجیح نمی‌دهد؛ بلکه بدان جهت است که متخصصین و کارشناسان حرفه‌ای سازمان خواستار آن هستند که مدیریت عالی سازمان مقدار زیادی از قدرت نظارت و اختیار تصمیم‌گیری را تا اندازه‌ای که استقلال آنها در اجرای کارها حفظ شود به آنها واگذار کند، که قبول چنین امر و خواسته‌ای با سیستم بوروکراسی ماشینی مطابقت ندارد.

نقطه ضعف و عیب بوروکراسی حرفه‌ای مانند نقطه ضعف و عیب بوروکراسی ماشینی است اول آنکه واحدهای سازمان برای پیشرفت و توسعه خود با یکدیگر برخورد دارند زیرا قسمت‌های حرفه‌ای به دنبال تأمین هدف‌های خود که اغلب مغایر تأمین منافع قسمت‌های دیگر و کل سازمان است، می‌باشند. دوم آنکه کارشناسان چنین سازمان مانند همکاران خود در بوروکراسی ماشینی در تصمیم‌گیریهایشان ملزم به تبعیت از مقررات هستند با این تفاوت که در بوروکراسی‌های حرفه‌ای مقررات توسط متخصصین تدوین و تنظیم می‌شود. ناگفته نماند که معیارها، ضوابط و شیوه‌های رفتار حرفه‌ای و اخلاقی در طول دوره‌های آموزشی به کارکنان القاء شده است مانند استانداردهای حرفه‌ای و کلاهی دادگستری یا پرستاران که ضابطه روش انجام دادن کار آنها می‌باشد که هرگاه این استانداردها قطعی و غیرقابل تعدیل و انعطاف باشند و نتوان آنها را حسب ضرورت تغییر داد، خود یک عامل و مانع محدود کننده در اثر بخشی سازمان خواهد بود.

## موارد استفاده ساختار سازمانی بوروکراسی حرفه‌ای:

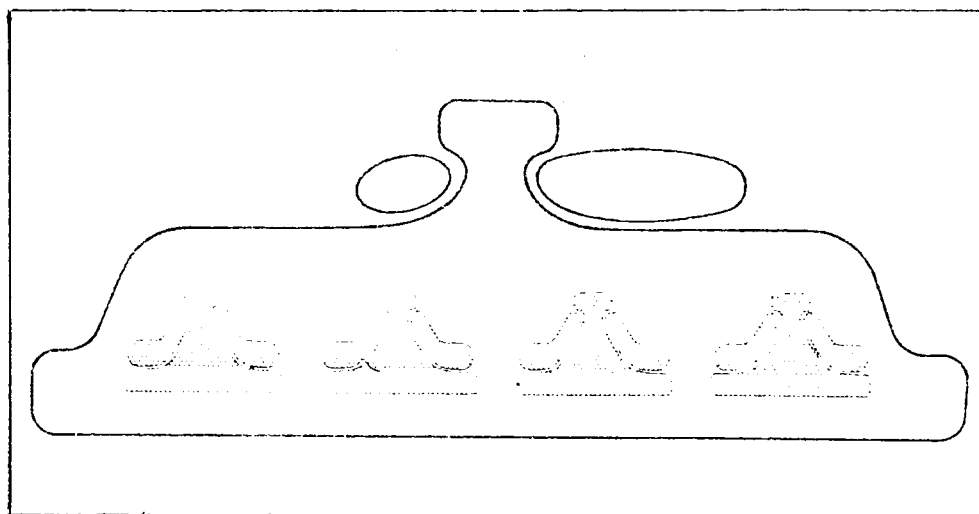
استفاده از ساختار بوروکراسی حرفه‌ای هنگامی مطلوب می‌باشد که سازمان وسیع و دارای محیط پیچیده و ثابت باشد و از یک تکنولوژی یکنواخت و مستمر داخلی تخصصی استفاده کند و کارکنان اجرایی سازمان تحت تسلط و نظارت متخصصینی که دستورالعملها و روشهای مشکل و درعین حال واضح را بآنها القاء کرده‌اند، قرار گرفته باشند. منظور از محیط پیچیده و ثابت یا ایستا این است که ضمن آنکه سازمان نیازمند استفاده از مهارت‌های مشکلی است که آنها را فقط در برنامه‌های آموزشی رسمی می‌توان

آموخت اما محیط سازمانی تا آن حد با ثبات است که بتوان این مهارتها را مشخص و استاندارد کرد.

با ظهور ناگهانی علم و دانش در سالهای ۱۹۸۰ انتخاب بوروکراسی حرفه‌ای یک انتخاب مناسبی بود زیرا چون سازمانها بیش از پیش متخصصین فنی را به استخدام خود درآوردند ناچار شدند به فکر انتخاب جانشینی برای بوروکراسی ماشینی باشند تا اینکه بوروکراسی حرفه‌ای از طریق غیر متمرکز کردن تصمیم‌گیریها همراه با فرصتها و منافع دیگر نسبت به بوروکراسی حرفه‌ای جانشین بوروکراسی ماشینی گردید. البته اگرچه این نوع ساختار سازمانی از جنبه کنترل قدرت آشکارا در سطح پایین‌تری نسبت به بوروکراسی ماشینی قرار دارد، معهداً بوضوح مطلوب‌تر از ساختار سازمانی تخصصی ویژه (Adhocracy) است که متعاقباً درباره آن بحث خواهیم کرد.

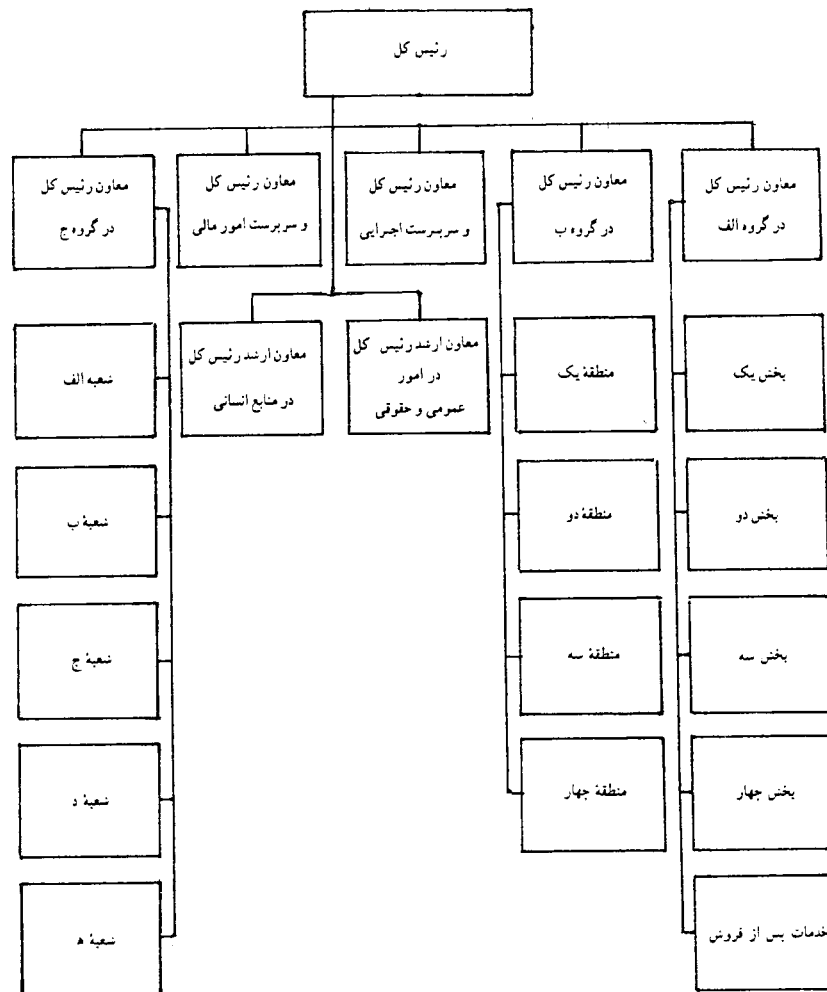
#### ساختار بخشی Divisional Structure:

در این‌گونه ساختار سازمانی قدرت در دست مدیریتهای میانی است زیرا ساختار بخشی در واقع از تعدادی واحدهای مستقل تشکیل شده است و هر کدام خود یک بوروکراسی ماشینی است که به وسیله یک فرماندهی مرکزی هم‌آهنگ می‌شوند از آنجایی که بخشها مستقل هستند، مدیریت میانی که همان مدیران بخشها می‌باشند از قدرت کنترل زیاد برخوردارند. شکل ۸ پیکره چنین ساختاری را نشان می‌دهد که در جنرال موتورز، فروشگاههای زنجیره‌ای آمریکا، زیراکس، صنایع بورلینگتن بکار گرفته شده است.



شکل ۸: پیکره ساختار بخشی

شکل ۹ نشان دهنده چگونگی ساختار بخشی، در فروشگاههای زنجیره ای فدرال آمریکاست هریک از رشته های عمده، بخش سازمانی جداگانه ای را تشکیل داده است که هریک از آنها مانند کل سازمان که خود نیز از ساختار سازمانی بخشی استفاده می کند دارای استقلال کلی هستند به طوری که مدیران آنها مسئولیت اجرایی و اختیار تعیین استراتژی و تصمیم گیری عملیاتی را دارند در این گونه ساختار سازمانی یک ستاد فرماندهی مرکزی وجود دارد که خدمات پشتیبانی را برای بخشها انجام می دهد و عمدتاً شامل خدمات مالی، خدمات حقوقی، و خدمات مالیاتی است ضمن آنکه علاوه بر انجام دادن چنین خدمات در نقش یک ناظر خارجی اقدامات و فعالیتهای بخشها را ارزشیابی و کنترل می کند، زیرا بخشهای مستقل در قالب پارامترها و ضوابط اعلام شده دارای استقلال هستند و بنا به تبعیت مستمری که از اظهار نظر رسمی «آلفرد اسلون» (کسی که ساختار بخشی را در سالهای



شکل ۹: سازمان فروشگاههای زنجیره ای فدرال با ترکیب ساختار بخشی

۱۹۲۰ در جنرال موتور به مرحله اجرا درآورد) بعمل می‌آید مبنی بر اینکه باید مسئولیتها و عملیات غیر متمرکز از طریق هم‌آهنگی کنترل شود. مدیران بخشها برای اداره امور واحدهایشان با رعایت ضوابط و دستورالعملهای ستاد مرکزی آزاد هستند، هر راهی را که مناسب می‌دانند، انتخاب کنند. به عبارتی با یک توجه دقیق به ساختار بخشی مشخص می‌شود که عمدتاً هر بخش از تعدادی شرکت‌های کوچک تشکیل شده است که به صورت بوروکراسی ماشینی طراحی شده‌اند. هر بخش متمایل به داشتن سازمان براساس گروه‌های وظیفه‌ای، حجم وسیعی از نیروی کار، رسمیت گرایی فراوان و تمرکز قدرت در دست مدیران بخش می‌باشند.

#### حاشیه مطلب: سازمانهای وابسته غیر متجانس The Conglomerate:

اصطلاح یا عنوان Conglomerate برای آن دسته از سازمانهایی بکار می‌رود که در رشته‌های مختلف کسب و تجارت فعالیت می‌کنند و جز وابستگی و پیوستگی به یکدیگر به منظور انبار و ذخیره کردن منابع وابستگی داخلی مهم دیگری در میان رشته‌های فعالیت خود ندارند، ساختار سازمانی چنین مؤسسات شبیه ساختار بخشی است با این تفاوت که واحدها دارای استقلال کامل هستند. مدیریت برای تثبیت سازمان در دوره‌های رونق و رکود اقتصادی که مؤسسات تک‌محصولی در مقابل آنها حساس هستند، عالماً و عامداً در جستجوی انجام دادن فعالیتهای گوناگون کسب و تجارت است. برای مثال شرکت گلف، اند، و سترن از چنین ساختار و سازمان نامتجانس و ناهمگون تشکیل شده است که شامل کمپانی فیلمسازی پارامونت، انتشارات پرنایس هال، شرکت مدیسون اسکوترگاردن، فروشگاههای لوازم یدکی بیگ و شرکت مرکزی خدمات مالی می‌باشد: که هر یک به انجام فعالیت و کسب و تجارت خاصی می‌پردازند اگرچه اوج شهرت و مقبولیت عامه این نوع ساختار سازمانی سالهای ۱۹۶۰ بود، معهداً در دهه ۸۰ نیز تعدادی از شرکت‌های ممتاز و مشهور آمریکا بدین شکل سازماندهی شدند مانند صنایع لیتون، آی تی تی، تکستورن، راک ول ایسنترناسنال، یونایتد تکنولوژی.

#### محاسن و معایب ساختار بخشی:

همان‌طور که ملاحظه شد یکی از مسائل وابسته به بوروکراسی ماشینی غالب شدن اهداف واحدهای وظیفه‌ای و تخصصی به اهداف کلی سازمان می‌باشد درحالی که یکی از نقاط قوت و محاسن ساختار بخشی این است که این نقیصه و معضل را از طریق اعطای

مسئولیت کامل به مدیر بخش برای تولید محصول یا انجام دادن خدمت جبران می‌کند. لذا از مهمترین محاسن ساختار بخشی آن است که نتایج و بازده قابل احتساب و چشمگیری را نسبت به بوروکراسی ماشینی بدست می‌دهد.

دیگر نقطه قوت و حسن ساختار بخشی آن است که ستاد مرکزی را از نظارت‌های روزانه و تماس‌های مرتب جهت اطلاع از جزئیات عملیات آزاد می‌سازد و نظارت‌های گهگاه آنها در فواصل زمانی طولانی کافی می‌باشد. به عبارت واضح‌تر فقط تصمیمات مرتبط با استراتژی کار توسط ستاد مرکزی اتخاذ می‌شود. مثلاً رئیس کل شرکت جنرال موتورز که در «دیترویت» مستقر می‌باشد، فقط در جهت پیش‌بینی و چگونگی تأمین نیازهای حمل و نقل آینده جهان تلاش و تفکر می‌کند در حالی که در همین زمان مدیران بخش شرکت مزبور در زمینه چگونگی تجارت و تولیدات شورولت و بیوک به طوری که حتی الامکان از کارایی بالایی برخوردار باشد به مطالعه و فعالیت مشغولند.

بدیهی است استقلال و خودمختاری که مشخصه ساختار بخشی است آن را وسیله خوبی برای تربیت و پرورش مدیران کل کرده است، این امر، حسن مشخص ساختار بخشی، نسبت به بوروکراسی ماشینی و تأکید آن روی تخصص، می‌باشد.

بدین ترتیب است که ساختار سازمانی بخشی با داشتن واحدهای مستقل، عامل کسب تجارب زیاد و مطلوب توسط مدیران واحدها است. داشتن مسئولیت فردی و استقلال به آنها فرصت اداره یک شرکت کامل را همراه با رضایتها و نارضایتی‌هایش می‌دهد، مثلاً یک شرکت بزرگ که دارای ۱۵ بخش داخلی می‌باشد، ۱۵ مدیر بخش آموزش دیده و تربیت شده دارد که از نظر کلی و عمومی تأمین کننده نیاز و خواست بالاترین فرد سازمان هستند.

از محاسن دیگر ساختار بخشی امکان حذف یکی از واحدهای مستقل از تشکیلات کلی سازمان بدون تاثیر گذاری روی سایر واحدها و یا کل سازمان می‌باشد.

مزایای دیگر ساختار بخشی این است که اقدام و عمل نامطلوب و زیانبار یک بخش تأثیر کمی روی سایر واحدها و بخشها می‌گذارد بدین ترتیب که ساختار بخشی از طریق کاهش فرصت، اثر اقدامات ضعیف قسمتی از سازمان را روی قسمتهای دیگر سازمان از میان می‌برد و خطر و بحران را پخش و تضعیف می‌کند.

بدیهی است که نقطه قوت اصلی و حقیقی شکل سازمانی بخشی، توانایی آن در ایجاد واحدهای خودکفا برای انجام دادن فعالیتهای کسب و تجارت مختلف در داخل کسب و تجارت اصلی سازمان است. هر بخش برای خود پاسخگو و مسئول می‌باشد و از مزایای تخصصی نیز برخوردار و قادر به تجزیه و تحلیل اطلاعات است. همچنین مزایای

سازمانهای بزرگ را دارد و به آنها امکان می‌دهد در برنامه‌ریزیها و تحصیل سرمایه اقتصادی اقدام کند و بحرانها و خطرات را به حداقل برسانند مثلاً هرگاه شرکت «بلومینگدال» که از شرکتهای وابسته به فروشگاههای زنجیره‌ای فدرال می‌باشد برای ساختن فروشگاه جدید خود نیازمند ۵۰ میلیون دلار شود می‌تواند این مبلغ را با درصد کمتری از کمپانی فدرال وام بگیرد تا اینکه جزو شرکای آن نباشد و از دیگری و به‌طور آزاد درخواست وام کند. و همین‌طور از تخصص و تبحر کارشناسان حقوقی شرکت فدرال استفاده کند در حالی که اگر خود یک شرکت مستقل و غیر وابسته به فدراتیو بود بر راحتی نمی‌توانست چنین نیازی را تأمین کند.

حال بینیم ساختار بخشی چه معایب و نقاط ضعفی دارد. اولین عیب آن تکرار و تعدد فعالیتها و منابع است. برای مثال ممکن است هر بخش برای خود یک دفتر تحقیقات بازاریابی داشته باشد در حالی که اگر بخشها مستقل نبودند کلیه فعالیت تحقیقات و بازاریابی سازمان در یکجا متمرکز می‌شد و با هزینه کمتری این کار انجام می‌یافت. لذا می‌بینیم که تعدد و تداخل وظایف و دوباره کاری در ساختار بخشی هزینه سازمان را افزایش می‌دهد و کارایی را پایین می‌آورد.

عیب دیگر ساختار بخشی وجود تحریک و برخورد بین واحدهاست، در چنین ساختار سازمانی انگیزه کمی برای تشویق و همکاری میان بخشها وجود دارد، ضمناً بین ستاد مرکزی و بخشها درباره میزان و چگونگی تخصیص سرویسهای پشتیبانی اختلاف پیدا می‌شود از طرفی چون بیشتر بخشها موفق می‌شوند که چنین سرویسها و خدمات را به صورت غیر متمرکز و اختصاصی برای خود فراهم نمایند، لذا بسبب وابستگی و اتکای کم آن بر ستاد مرکزی، قدرت نظارت و اداره پرسنل ستاد مذکور در مورد بخشها کاهش می‌یابد. استقلال بخشها که بیشتر تئوری است تا عمل خود موجب رنجش مدیران بخشها می‌شود زیرا در عین حال که ساختار سازمانی یک استقلال کلی را برای بخشها در نظر می‌گیرد این استقلال را همراه با قیود و فشارها بکار می‌برد. مدیر بخش که مرتباً تحت بازخواست و پاسخگویی نتایج واحد خویش قرار دارد، از طرفی ملزم به تبعیت از سیاستها و خط مشیهای تعیین شده توسط ستاد مرکزی می‌باشد و از طرف دیگر با ادعای اینکه اختیارات او کمتر از مسئولیتهاش می‌باشد، همیشه رنجیده خاطر و عصبانی است. مثلاً یکی از مدیران شرکتهای بزرگ صنعتی می‌گوید اگر چه وی در مقابل فعالیتها و نتایج واحد خود مسئول و پاسخگو می‌باشد، لکن تعداد زیادی از تصمیماتی که در بخشهای واحد او بکار گرفته می‌شود و متأسفانه مورد انتقاد هم قرار می‌گیرد، توسط مدیران اجرایی گروه شرکا دیکته می‌شود و

طبق سیاست و خط مشی کلی شرکت ناچار به تبعیت و به اجرا درآوردن آنها است. از دیگر معایب ساختار سازمانی بخشی ایجاد اخلاص در هم‌آهنگی است، نقل و انتقال زیاد کارکنان بین بخشها امکان‌پذیر نمی‌باشد علی‌الخصوص در مواردی که بخشها در تولید یا خدمات گوناگون فعالیت داشته باشند. زیرا طبیعی است که کارکنانی که در بخش اسلحه‌سازی اشتغال دارند بندرت امکان انتقال به بخش منسوجات یا پتروشیمی را پیدا می‌کنند. این نقیصه انعطاف‌پذیری مدیران ستادی را در تخصیص به موقع نیروی انسانی و هم‌آهنگی بین آنها کاهش می‌دهد مضافاً چنین ساختار سازمانی هم‌آهنگی بین واحدهای روابط با مشتری و توسعه تولید را دچار مشکل می‌کند. هرگاه بخشهای وابسته به یک سازمان با هم رقیب و دارای رشته تولیدی یا خدماتی مشابه یا بازار وابسته باشند، احتمال دارد که برای فروش کالای مشابه با یکدیگر به رقابت پردازند که در نهایت به ضرر کل سازمان تمام خواهد شد. مثلاً برای تعداد زیادی از خریداران، اتومبیلهای شورولت و الدزموبیل دو کالای جایگزین یا جانشین هستند لکن از آنجایی که هر دوی آنها در دو بخش جداگانه جنرال موتورز تولید می‌شوند و شبکه‌های فروش مشخص دارند، رقابت شدیدی بین این دو شرکت نسبت به شورولت و فورد وجود دارد. ناگفته نماند که رقابت بین بخشهای افزایش تولید بیش از ظرفیت و امکانات بالقوه خود می‌تواند عامل بی‌توجهی در ارضای وظیفه و کاهش کیفیت کار باشد که اصطلاحاً بروز چنین حالتی را عارضه —

(NDH) = (Not - Developed - Here) توسعه نیافتگی و یا پس رفتگی می‌نامند.

معمولاً دیده شده است ابداع و ابتکار جدیدی که توسط یک بخش عرضه می‌شود، هرگاه توسط ستاد مرکزی تکلیف شود که در سایر بخشهای سازمان نیز به کار گرفته شود غالباً شکست می‌خورد. زیرا به علت عدم توانایی بالقوه تمام بخشها در به کارگیری ابتکار و ابداع عرضه شده عارضه NDH یعنی پس رفتگی بروز می‌کند. خلاصه بروز رقابتها بین بخشها و اعتقاد به حفاظت از خود و محیط خود که توسط بخشهای جداگانه رعایت می‌شود کاربرد هم‌آهنگی را توسط ستاد مرکزی بسیار مشکل می‌سازد.

### حاشیه مطلب — افزودن یک سطح مدیریت در شرکت 3M:

شرکت 3M تولیدکننده دستگاههای تکثیر، ماشینهای فاکسی مایل، میکروفیلیم و امثال آنها از یک نوع ساختار سازمانی دیگر به نام ساختار ناحیه‌ای یا شعبه‌ای (Sector Structure) که نسبتاً از ساختار بخشی بهتر است استفاده می‌کند در این گونه ساختار یک رده مدیریت بین مدیران بخشها و هیئت اجرایی شرکت وجود دارد. هر ناحیه با داشتن یک

هویت صنعتی مشخص تحت نظارت و سرپرستی مدیر ناحیه به اجرای یک سلسله عملیات بازرگانی و کسب و کار معمولی و عادی می‌پردازد آن چنانکه هر ناحیه دقیقاً قابل مقایسه با بخش مافوق و بزرگتر می‌باشد. دلیل تصمیم کمپانی 3M به استفاده از چنین ساختار افزایش شناختی است که نسبت به غیر مؤثر بودن ساختار بخشی در سهولت و ساده کردن روش انجام کار پیدا کرده. زیرا ساده کردن روش انجام دادن کار که عامل مهمی در سرعت و رشد بازار تجهیزات خودکار و اتوماتیک می‌باشد و از هدفهای اولیه شرکت است، در ساختار بخشی به چشم نمی‌خورد.

هرگاه شرکت 3M با ایجاد نظم زیاد و وسیع در دستگاههای تکثیر، فاکسی مایل، میکروفیلیم تصمیم می‌گرفت آنها را از طریق بخشهای جداگانه تولید و توزیع کند، تلاش و کوشش شرکت در توسعه و تکمیل سیستمهای دفتری باز هم با مانع و محدودیت مواجه می‌شد.

همان طور که یکی از مدیران پیشین 3M تذکر داده است «هرگز نمی‌توان سیستمی را یافت که از طریق ساختار بخشی سرمایه‌گذاری شده باشد».

### موارد استفاده از ساختار بخشی

اولین ضابطه و معیاری که تأیید کننده استفاده از ساختار بخشی باشد تنوع و گوناگونی بازار یا تولیدات سازمان است. هرگاه استراتژی یک سازمان بر مبنای تولید یا بازار متنوع و گوناگون قرار گیرد، به طوری که سازمان به تولید چند محصول مختلف پردازد و یا با چند بازار مختلف سروکار داشته باشد، آن وقت است که ساختار بخشی مناسب‌تر از ساختار ماشینی برای چنین مؤسسه‌ای خواهد بود. همچنین هنگامی که سازمان متنوع باشد، بین واحدهای افقی هم سطح و وظایف برخوردیهای زیاد پیدا شود و یا تغییر در طرح سازمانی فعلی ضروری تشخیص داده شود از این مدل و ترکیب استفاده می‌گردد.

عوامل احتمالی دیگر در استفاده از ساختار بخشی می‌تواند تکنولوژی، محیط و اندازه سازمان نیز باشد. به مرور که وسعت سازمان زیاد می‌شود ایجاد هم‌آهنگی بین واحدهای اجرایی و نیز تمرکز توجه افراد و پرسنل در جهت تأمین هدف سازمان مشکل می‌گردد. از آنجایی که وسعت سازمانی و جابجایی هدف با یکدیگر ملازمه و ارتباط دارند، لذا وسیع شدن سازمان حرکت به طرف استفاده از ساختار بخشی را توجیه می‌کند. یادآوری این نکته ضروری است که هر نوع تکنولوژی با ساختار بخشی موافق و سازگار نمی‌باشد، بلکه لازم است تکنولوژی سازمان قابل تقسیم باشد یعنی هر قسمت یا قطعه را بتوان در یک

بخش جداگانه تولید کرد. مثلاً چنین ساختار سازمانی مناسب وضعیت و شرایط کارخانه فولادسازی بتلهم نمی باشد. زیرا وسعت منابع اقتصادی و تعهدات ۱۰۰ میلیون دلاری که برای هزینه ثابت استقرار سیستم تکنولوژی کارخانه مزبور به کار گرفته شده است، اساساً مانع تقسیم پذیری است. بالاخره عوامل محیطی در ساختار بخشی تأثیر فراوان دارد، ساختار بخشی هنگامی مؤثر و کارآ خواهد بود که دارای محیط خیلی پیچیده و خیلی پرتحرک و پویا نباشد. چرا؟ چون محیط خیلی پیچیده و پرتحرک با مراحل کار و محصول استاندارد شده هم آهنگ و مرتبط نمی باشد. معهداً ساختار بخشی با تأکیدی که روی استاندارد کردن دارد، به میزان زیاد شبیه بوروکراسی ماشینی می باشد و لذا این ساختار برای محیطهای خیلی ساده و خیلی ثابت و ایستا مناسب است.

#### ساختار تخصصی ویژه Adhocracy:

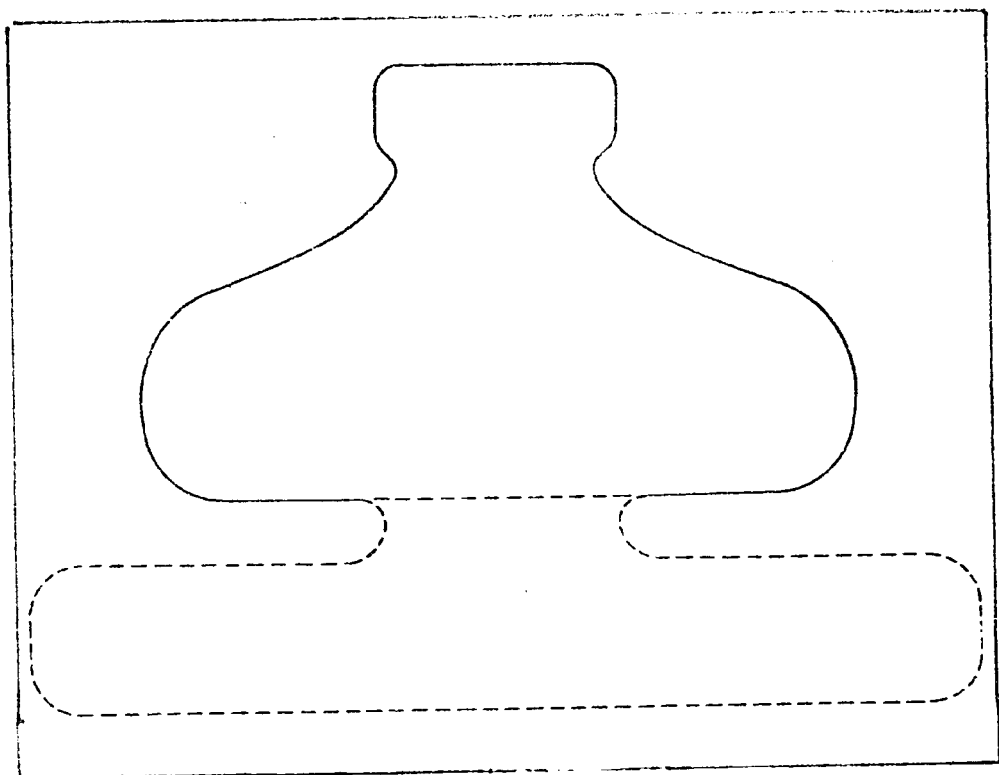
هنگامی که یک تهیه کننده تصمیم به ساختن فیلم می گیرد گروههای حرفه ای و متخصص گوناگونی را به دور هم جمع می کند این گروهها شامل تهیه کنندگان، سناریو نویسان، فیلمبرداران، طراحان و صدها تخصص و حرفه دیگر می باشد که برای به انجام رساندن یک منظور و هدف یعنی ساختن یک فیلم گرد هم جمع می شوند و پس از ساختن فیلم و شروع بهره برداری دیگر به وجودشان نیازی احساس نمی گردد و پراکنده می شوند. اگر چه ممکن است برای ساختن یک فیلم دیگر باز هم دعوت شوند. متخصصین و حرفه ایهای گرد هم جمع شده در دوران فعالیت و انجام دادن کار مکرراً خود را با تداخل وظایف مواجه می بینند. زیرا برای راهنمایی آنها قانون و مقررات از قبل تدوین شده وجود ندارد. البته اگر چه جدول و برنامه تولید برای انجام دادن کارها وجود دارد، لکن چنین جدول و برنامه برای حل پیش آمدهای احتمالی که قبلاً درباره آنها فکر نشده است اغلب دستخوش تغییر و اصلاح می گردد. تیم تولید کننده فیلم ممکن است برای چند ماه و یا در مواقع غیر عادی چند سال با هم باشند لکن سازمان موقتی است. برخلاف ساختار بخشی یا بوروکراسیها این سازمانهای تولید کننده فیلم نه دارای سلسله مراتب سازمانی هستند و نه دارای شعب دائمی، برای سروکار داشتن با مسائل عادی و معمولی فاقد مقررات تدوین شده یا خط مشیهای استاندارد شده می باشند. چنین ساختار سازمانی با خصوصیتی که گفته شد، ساختار تخصصی ویژه یا ادهوکراسی «Adhocracy» نامیده می شود. از خصوصیات دیگر این نوع ساختارها فراوانی واحدها و گروهها در سطوح افقی و محدودیت در سطوح عمودی آن است، تشریفات کم، عدم تمرکز، انعطاف پذیری، و حساسیت زیاد از دیگر مشخصات آن

است. محدودیت سطوح عمودی و کوتاهی سلسله مراتب به این دلیل است که این گونه سازمانها مشخصاً توسط متخصصینی ورزیده اداره می‌شود و در غیر این صورت یعنی وجود سطوح مدیریت زیاد قابلیت سازمان را برای تعدیل و تغییر و انعطاف در مراحل انجام دادن کار و تصمیم‌گیری محدود می‌کند. زیرا چون کارشناسان و متخصصین به علت کیفیت نوع کار ناچارند به صورت خودگردان عمل نمایند، لذا نظارت و سرپرستی خیلی کم مورد نیاز است.

همان طور که قبلاً ملاحظه شد، تخصص‌گرایی و رسمیت‌گرایی با یکدیگر ارتباط متباین و مخالف دارند، افزایش یکی الزاماً موجب کاهش و نقصان آن یکی خواهد بود. ساختار تخصصی ویژه یعنی ادھوکراسی (Adhocracy) نیز از این امر مستثنی نمی‌باشد، در این گونه ساختارهای سازمانی قانون و مقررات بسیار کم وجود دارد و آنهایی که وجود دارد بمرور فراموش می‌شود. زیرا وجود ضوابط و مقررات هنگامی مؤثر است که استاندارد شدن رفتار و عملیات نیز وجود داشته باشد و به کار گرفته شود و هنگامی سازمان دارای انعطاف‌پذیری زیاد خواهد بود که ملزم به رعایت مقررات رسمی و تشریفات اداری نباشد. از نظر استخدام و به کارگیری متخصصین ساختار بوروکراسی حرفه‌ای و ادھوکراسی قابل مقایسه‌اند. لکن اختلاف این دو نوع ساختار سازمانی در این است که هرگاه با مسئله‌ای مواجه شوند، بوروکراسی حرفه‌ای فوراً آن را در قالب چند برنامه استاندارد شده طبقه‌بندی می‌کند به طوری که متخصصین بتوانند با آن مسئله به طور یکنواخت و استاندارد رفتار کنند. در حالی که در ساختار ادھوکراسی استاندارد کردن و رسمیت‌گرایی مناسبت ندارد و همیشه یک راه حل جدید مورد نیاز می‌باشد، به خاطر سرعت و انعطاف‌پذیری اقدامات، و نیز عدم وجود تجربه کافی در مدیریت سطح بالا و عالی سازمان تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز و توسط گروههای تخصصی انجام می‌شود.

ساختار سازمانی ادھوکراسی با مدلهای سازمانی دیگر که توضیح داده شد، اختلاف زیادی دارند (شکل ۱۰) چون این ساختار توجه زیادی به استاندارد کردن و منظم کردن فعالیتها و به طور کلی تشریفات اداری و رسمیت‌گرایی به علت کیفیت کارها ندارد، لذا فاقد ستاد تخصصی است. از طرفی چون مدیران میانی، واحدهای پشتیبانی، و واحدهای عملیاتی هر کدام به نوبه خود و به نوعی متخصص هستند، وجوه تمایز سنتی بین سرپرستان و کارکنان و واحدهای صفی و ستادی تقریباً از بین رفته است.

نتیجه آنکه ساختار ادھوکراسی همانند خزانه مرکزی متخصصین با استعدادی است که برای ابتکارات و ابداعات، حل مسائل استثنایی، و انجام فعالیتهای قابل انعطاف به کار

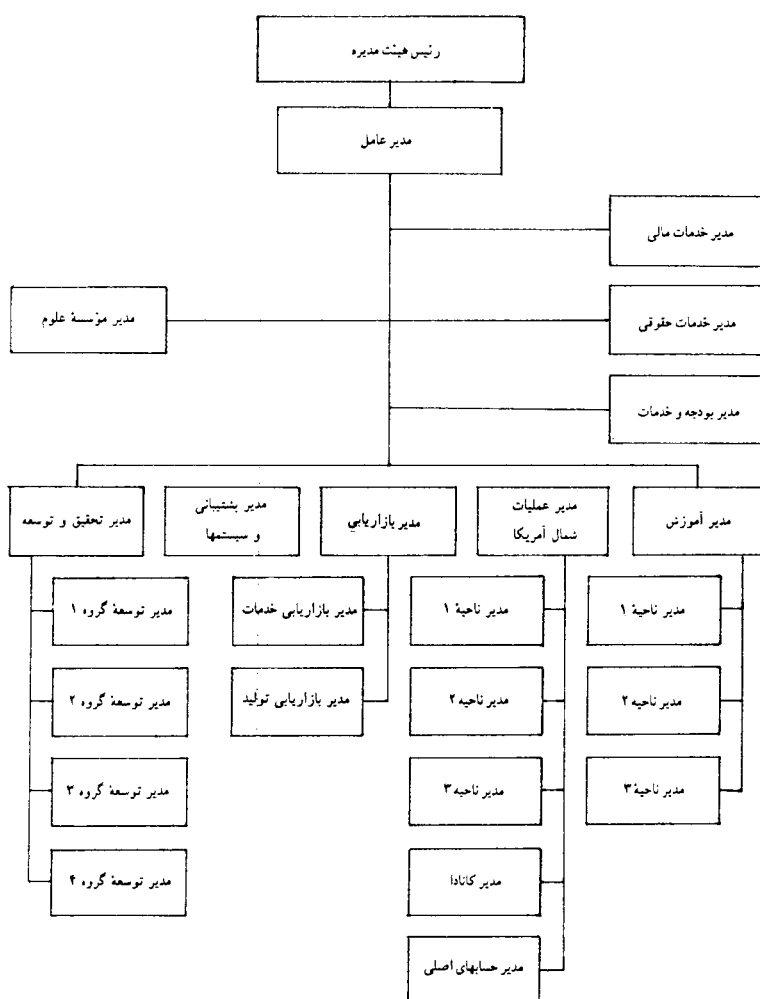


شکل ۱۰: پیکره و ساختار ادھوکرایی (تخصص ویژه)

گرفته می‌شوند. در این ساختار سازمانی قدرت هر فرد بدون توجه به موقعیت و پست سازمانی او به تخصص او وابسته است، متخصصین در چنین ساختار سازمانی در دسته‌های قابل انعطاف به گرد هم جمع می‌شوند و با داشتن قوانین و مقررات بسیار کم و استانداردهای معمولی، هم‌آهنگی بین آنها از طریق تفاهیم متقابل انجام می‌گیرد، هرگاه موقعیت و شرایط کاری تغییر کند، نحوه فعالیت افراد نیز تغییر می‌کند. البته ساختارهای ادھوکرایی بی‌نیاز از داشتن قسمت‌ها و سطوح سازمانی افقی نیستند، غالباً دارای شعب و واحدهای سازمانی مشخص برای انجام دادن وظایف تخصصی خاص هستند. لکن اعضا و افراد شعب برای ایفای وظایف خودشان با جمع شدن دور هم و تبدیل شدن به گروه‌های کوچک از واحدهای وظیفه‌ای جدا می‌شوند.

شکل ۱۱ که در زیر آمده است ساختار سازمانی یک مؤسسه تحقیقاتی در نیوجرسی را که در زمینه نرم‌افزار و سیستم‌های کامپیوتر و تحقیق و مشاوره و طراحی و بازاریابی فعالیت دارد، نشان می‌دهد.

مؤسسه مذکور به قابلیت انعطاف جدا نشدنی از ساختار ادھو کراسی شدیداً متکی می باشد. بیشتر کارکنان مؤسسه اعضای تیمهای کوچکی هستند که خود قسمتهایی از گروههای بزرگتر را تشکیل می دهند، تمایز بین مدیران و کارکنان در حداقل است و سازمان ضرورتاً توسط متخصصین اداره می شود، تمام کارکنان از استقلال عمل زیاد برخوردارند. ساختار سازمانی مؤسسه بیش از آنکه بر اساس واحدهای تخصصی محدود سازماندهی شده باشد در جهت گشایش مشکلات طراحی گردیده است. کارکنان به جای آنکه به عنوان اعضای دائمی گروهها تلقی شوند، تا زمانی که دارای وظایف جاری هستند، به عنوان عضو متخصص در گروه باقی می مانند.



شکل ۱۱: ساختار سازمانی یک مؤسسه تحقیقاتی براساس ادھو کراسی

### محاسن و معایب ساختار سازمانی ادهوکراسی:

پیدایش ساختار ادهوکراسی با توسعه نیروی کار در جنگ جهانی دوم مرتبط است، هنگامی که ارتش گروههای Ad-hoc را جهت انجام دادن مأموریتهای تخصصی ویژه بوجود می آورد و پس از پایان مأموریت منحل می کرد. عمر این گروهها ممکن بود یک روز، یک ماه، یا یک سال باشد. مقررات و قوانین به کار گرفته شده در گروهها متغیر و متکی بر طبیعت کار و پیچیدگی مأموریت گروه بود. هر گروه خود می توانست به واحدهای فرعی تقسیم شود که هر واحد مسئولیت انجام بخش مختلفی از یک کار و وظیفه را عهده دار بود. حسن این گروههای Ad-hoc در این بود که قادر بودند به سرعت عکس العمل نشان دهند، ابتکار و ابداع از خود نشان دهند، در مقابل تغییرات، سریع عمل کنند، هم آهنگی بین متخصصین را به سهولت امکان پذیر نمایند. اکنون که مدتها از جنگ جهانی دوم می گذرد، محاسن و فواید گروههای Ad-hoc یا آنچه ادهوکراسی می نامیم، هنوز پابرجاست. هرگاه برای سازمانها انعطاف پذیری و آفرینندگی مهم باشد - هرگاه بخواهند کارشناسان و متخصصین که از اصول و انضباط مختلف کاری و شغلی تبعیت می کنند برای رسیدن به یک هدف مشترک با هم اشتراک مساعی نمایند و هنگامی که فعالیتهای فنی و تکنیکی بدون برنامه مد نظر باشد که انجام دادن آن توسط یک نفر مشکل و پیچیده باشد ساختار سازمانی ادهوکراسی چاره خوب و حیاتی و تأمین کننده چنین خواستهها می باشد. اما از نظر منفی قضیه مشکل عمده نظام ادهوکراسی بروز برخورد و اختلاف است، در این نظام همکاری مشخص بین رئیس و مرئوس وجود ندارد، بین مسئولیتها و اختیارات نکات مبهم وجود دارد. فعالیتهای اجزای خود تقسیم نشده است و به طور خلاصه نظام ادهوکراسی پذیرای کار استاندارد شده نمی باشد مضافاً اینکه برای اعضایش اضطرابات و فشارهای اجتماعی و روانی به همراه دارد. استقرار و پیاده کردن سریع این نظام آن هم به طور مستمر آسان نمی باشد، تغییر پذیری سریع در این سیستم برای بعضی از کارکنان مشکل می باشد و همیشه خود را در یک نظام و محیط کاری موقت حس می کنند و مجبورند مسئولیتها را با سایر اعضای گروه تقسیم نمایند.

برخلاف بوروکراسی، ادهوکراسی آشکارا یک پیکره سازمانی غیرمطلوب و غیرکارآ می باشد و حتی یک طرح سازمانی آسیب پذیر نیز محسوب می شود. همان طور که نویسنده ای گفته است: تعدادی از آنها یا در شروع پیدایش خود از بین رفته اند یا آنکه بعداً برای نجات از گرفتاریها و ناامنیها شکل بوروکراتیک پیدا کرده اند. البته در پاسخ اینکه چرا هنوز و همیشه از این نوع ساختار استفاده می شود باید گفت عدم کارآیی آن در شرایطی معین و ویژه

به سبب قدرت انعطاف‌پذیری و ابتکار موجود در این نظام قابل جبران است.

### موارد استفاده از ادهوکراسی:

یقیناً ساختار ادهوکراسی برای هر سازمان و مؤسسه، قالب مناسب نمی‌باشد عواملی که می‌تواند تأیید کننده و توجیه کننده مؤثر بودن این ساختار سازمانی باشد، بستگی به استراتژی سازمان، تکنولوژی سازمان، محیط سازمان، و شرایط زیست سازمان دارد. ادهوکراسی هم‌آهنگ با استراتژی گوناگون بودن محصول یا خدمات سازمان، محیط تغییرپذیر یا مخاطره‌آمیز سازمان می‌باشد. زیرا چنین استراتژیها و محیطها نیازمند انعطاف‌پذیری و قدرت ابتکار فراوان است که در ذات ادهوکراسی نهفته است. در ادهوکراسی تکنولوژی مستمر و مداوم وجود ندارد، برای نشان دادن واکنش و پاسخگویی به تغییر استراتژی که در سازمان به کار گرفته می‌شود، چنین تکنولوژی لازم است. رسمیت‌گرایی در تکنولوژی چنین ساختار سازمانی کم است. این ساختار متکی به تخصص کارشناسان برای اجرای صحیح وظایف و مسئولیتهاست علاوه بر آن به سبب تکنولوژی بغرنج و پیچیده و متغیر، نیازمند مهارتها و استعدادهای فطری متخصصین گوناگون می‌باشد، این امر به نوبه خود به هم‌آهنگی و یک‌پارچگی تخصصها و مهارتهای نامتجانس نیاز دارد، ادهوکراسی مکانیزم مناسبی برای تسهیل این هم‌آهنگی و یکپارچگی است.

محیط ادهوکراسی پیچیده و پرتحرک می‌باشد، این امر به علت کارهای ابتکاری و بروز موارد غیرقابل پیش‌بینی است که وابسته محیط‌های دینامیک و پویاست و درک و پیش‌بینی آنها از قبل مشکل می‌باشد.

استفاده از ساختار ادهوکراسی در سالهای اولیه ایجاد سازمان مطلوب است چرا که این دوران زمانی است که سازمان نیازمند ایجاد تغییرات و انعطاف‌پذیری است تا بتواند جای مناسب خود را در بازار و رقبا پیدا کند و دقیقاً بداند چه کند که سریعتر و راحت‌تر به هدفهایش برسد.

در سالهای شکل‌گیری سازمان، ابتکارات و ابداعات به منظور تلاش و کوشش در بقا بسیار زیاد است و فقدان مقدمات اولیه و وجود محدودیتها که نتیجتاً مستلزم تلاش و کوشش در جهت کسب تجربه‌های لازم می‌باشد خود باعث بروز دیدگاههای تازه و جدید می‌گردد. ساختار ادهوکراسی بیشتر در صنایعی که جدید و جوان است و اساساً بعد از جنگ جهانی دوم پیدا شده دیده می‌شود مانند سازمانهایی که در صنایع فضایی، الکترونیک، تحقیق

و مشاوره فعالیت دارند.

آخرین نکته قابل توجه که در ادهوکراسی دیده می‌شود گرایشهای آن به طرف مسائل و موارد جاری و روز است. در فاصله سالهای ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ این طرح سازمانی خصوصاً برای مدیرانی که از مد روز تبعیت می‌کردند مناسب بود و به کار گرفته می‌شد. این مدل سازمانی امروز مورد نظر مدیرانی است که دارای محیط پرتحرک و پیچیده هستند. این واقعیت را نیز ناگفته نگذاریم که در حال حاضر سازمانها همراه با تخصصهای فنی ویژه اداره می‌شوند لذا برای مدیران ارجح است که طرحهای سازمانی را انتخاب کنند که بر نیروی کار و گروههای تخصصی غیرمتمرکز تأکید داشته باشد.

### «خلاصه مطالب»

در حالی که جامعه امروز دارای میلیونها سازمان و مؤسسه می‌باشد لازم است که آنها در قالب و پیکره‌های محدود، سازمان داده شوند، قالبها و پیکره‌هایی که در حال حاضر مناسب سازماندهی برای کلیه سازمانها و مؤسسات می‌باشد در ۵ الگو و طرح طبقه‌بندی شده است.

|                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| Simple Structure         | — ساختار سازمانی ساده              |
| Machine Bureaucracy      | — ساختار سازمانی بوروکراسی ماشینی  |
| Professional Bureaucracy | — ساختار سازمانی بوروکراسی حرفه‌ای |
| Divisional Structure     | — ساختار بخشی                      |
| Adhocracy                | — ساختار تخصصی ویژه                |

همان‌طور که جدول آخر این مبحث نشان می‌دهد ساختار سازمانی ساده و ساختار تخصصی ویژه ضرورتاً ساختارهای ارگانیک و پویا هستند در حالی که سه مدل دیگر بیشتر مکانیکی و ثابت می‌باشند معه‌ذا هر کدام آنها حسب شرایط، یگانگی و مناسبت خود را نسبت به چهار مدل دیگر با خود به همراه دارند.

ساختار ساده برای سازمانهای کوچک و آنهایی که در حال شکل گیری و توسعه خود هستند و دارای محیط ساده و پویا می باشند و باید در مواقع مخاطرات و بحران قادر به عکس العمل سریع باشند و یا هنگامی که اقتضا نماید قدرت کنترل متمرکز باشد، به کار گرفته می شود.

ساختار سازمانی بوروکراسی ماشینی برای تأثیر بخشی در سازمانهای بزرگ که دارای محیط ساده و ثابت هستند و تکنولوژی آنها از کارهای مستمر و استاندارد شده ترکیب گردیده، طراحی می شود.

ساختار بوروکراسی حرفه ای نیز برای سازمانهای بزرگ با تکنولوژی مستمر و یکنواخت به کار می رود و افراد و اعضای آن متخصصین حرفه ای هستند که با محیط پیچیده سر و کار دارند. برای تأثیر بخشی عملیات و فعالیت های متخصصین و روبرو شدن با محیط پیچیده چنین طرح سازمانی که غیر متمرکز نیز می باشد، ضرورت دارد.

ساختار بخشی به میزان زیاد شبیه بوروکراسی ماشینی است مع هذا این ساختار به منظور پاسخگویی به آن نوع استراتژی که بر روی بازار و یا تولید مختلف و متنوع تأکید دارد و فعالیت می کند طراحی می گردد که در آن وسعت سازمان بزرگ است و تکنولوژی قابل تقسیم به اجزا می باشد، محیط سازمان تمایل به ثبات و سادگی دارد.

ساختار تخصصی ویژه یا ادھوکراسی ایجاب می کند که مدیریت عالی سازمان قدرت کنترل خود را تا حد ممکن به متخصصین و گروه های کارشناسی واگذار نماید. این ساختار در مقایسه با چهار مدل دیگر از نظر قدرت کنترل مدیریت عالی سازمان در پایین ترین سطح قرار دارد. موقعی مدیریت دستگاه ساختار تخصصی ویژه یا ادھوکراسی را انتخاب می کند که سازمان دارای استراتژی پرخطر، متغیر، گوناگون باشد و یا زمانی که تکنولوژی سازمان متداوم و استاندارد شده نبوده و محیط سازمان فعال و پیچیده باشد. این ساختار سازمانی نیز در سر و کار داشتن با مسائل و مشکلاتی که عموماً پیش بینی نشده و به وقوع می پیوندد و یا سازمان در سالهای اولیه تشکیل خود است اثربخش و مطلوب می باشد.

به هر حال از آنجایی که ساختار ساده نیز طرح مناسبی برای برخورد با مسائل و مشکلات در سازمانهایی که دوران شکل گیری خود را می گذرانند می باشد. چون کنترل مرکزی را هم تأمین می کند به کارگیری آن نسبت به ادھوکراسی برای این دسته از سازمانها مطلوب تر است.

جدول خلاصه مشخصات ۵ پیکره سازمانی

| مشخصات               | ساختار ساده | بوروکراسی ماشینی | بوروکراسی حرفه‌ای | ساختار بخشی   | ادھوکراسی     |
|----------------------|-------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|
| تخصص‌گرایی           | کم          | زیاد و محدود     | زیاد و جامع       | زیاد و محدود  | زیاد و جامع   |
| رسمیت و تشریفات گرای | کم          | زیاد             | کم                | زیاد در بخشها | کم            |
| تمرکز                | زیاد        | زیاد             | کم                | محدود         | کم            |
| محیط                 | ساده و پویا | ساده و ثابت      | پیچیده و ثابت     | ساده و ثابت   | پیچیده و پویا |
| طبقه‌بندی کلی ساختار | زنده        | مکانیکی          | مکانیکی           | مکانیکی       | زنده          |