

نگرشی نو در طراحی ساختار سازمانی^۱

سراغاز:

بشر با برخورداری از ویژگیهایی که از اندیشه‌ها، احساسها و تجربه‌های وی سرچشمه می‌گیرد از باقی طبیعت و دنیای حیوانی متمایز می‌شود. این ویژگیها از فراگرد تکاملی طبیعت و جامعه انسانی در مجموع، سرچشمه می‌گیرد و محصول شرایط زمانی و مکانی محدود و کوتاه مدت نیست، بلکه از حرکت بی‌گسست بشر در مسیر خود به سوی بهزیستی و پاسخگویی به نیازهایی ناشی می‌شود که در هر مرحله اجتماعی برای بشر پدیدار گشته است.

حاصل این ویژگیهای بشری، که معلول کنشها و واکنشهای پدیده‌ها و مناسبات اجتماعی در مجموع تاریخ است، به صورت ارزشهای جامعه بشری متجلی می‌شود. ارزشها دارای دو جنبه مادی و معنوی هستند. ارزشهای مادی، در قالب اشیاء، وسائل، ابزار و دستاوردهایی پدیدار می‌شود که توسط بشر کشف یا تولید شده باشد. ارزش معنوی مجموعه ضوابط، معیارها، مفاهیم، نظرات، مناسبات و سطح پیشرفت تمامی حوزه‌های حیات بشری از قبیل حوزه‌های سیاسی، دینی، علمی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را در بر می‌گیرد. ارزشهای مادی و معنوی پیوندی نزدیک دارند و در یکدیگر به طور متقابل و مداوم اثر می‌گذارند.

مدیریت پدیده‌ای است که نقش تعیین‌کننده در چگونگی پیوند این دو ارزش را داشته و بهره‌برداری بهینه و تلفیق مناسب آنها را در شرایط مختلف زمانی میسر می‌کند. از آنجایی که مجموعه این ارزشها در حال تغییر و تحول می‌باشند. بنابراین ایجاد می‌کند که نظریه‌های مدیریت نیز، دائماً تصحیح شود و در جهت تکامل حرکت کند.

در بررسی نظریه‌های مدیریت، امروزه با مجموعه‌ای از عوارض روبرو می‌شویم که بخشی منبعث از ذات نظریه‌ها و طبیعت رفتاری آنهاست و بخشی دیگر ناشی از

۱- طرح این مقاله توسط دکتر سیروس تهرانی با همکاری منوچهر مستوفی و دکتر میرمسنعود تهرانی تهیه و تدوین شده است.

ناسازگاری آنها با شرایط محیطی و فرهنگی جامعه است. این دو عامل اساسی ما را بر آن داشت که با اتکا به تجربه‌ای که حاصل بیش از دو دهه درگیری رو در روی ما با مسائل صنایع کشور و طراحی و اجرای سیستمهای مورد نیاز آنها بوده به‌الگویی برای سازماندهی دست‌یابیم که از یک سو با نظام ارزشی جامعه ما و از سوی دیگر با شرایط متغیر محیطی سازگاری داشته باشد.

اهمیت نظریه‌ای که ارائه می‌شود در آن است که ضمن دارا بودن قابلیت انعطاف و توانایی تطبیق با شرایط محیطی و اعمال برنامه‌ریزی و کنترل، تعمیم فلسفه سودمندی را پیش از طراحی و همچنین پیگیری مستمر آن را پس از اجرا الزامی می‌نماید.

انگیزه دادن یک الگوی سازگار با فرهنگ ما:

عوارض مشهود در نظامهای سازمانی کشورمان مؤید این نظر است که نظامهای متداول و تقلیدی، نه فقط مجموعه عوارض ذاتی خود را تحمیل کرده‌اند، بلکه به دلیل تعارض آن با نظام ارزشی جامعه ما، خود موجب ایجاد عوارض جدیدی نیز شده‌اند. پژوهشهای انجام شده در ایران نشان داده است که تحمیل نظامهای سازمانی متداول عملاً نتوانسته‌اند، به تعارض، تضاد ناسالم و سایشهای درون سازمانی تأثیر مثبت بگذارند و خود نیز موجب بروز سلسله عوارضی شده‌اند که اهم آنها عبارتند از: ۲: احساس بی‌تفاوتی، عدم تعلق و بدبینی، عدم احساس مسئولیت، تنبلی و بی‌توجهی به عامل زمان، تملق و نادرستی و تظاهر، ترس و فقدان اعتماد به نفس، شایعه‌سازی، بی‌علاقگی به خودآموزی و مطالعه، اعتقاد به بخت و اقبال، عدم توجه و حساسیت به یادگیری مثبت، تورم پرسنلی، کاغذبازی، بیکاری پنهان، ضایعات زیاد و تنزل کیفیت تولید، تولید کمتر از توانایی و خواباندن ماشین‌آلات.

این عوارض در جامعه‌ای مشاهده می‌شود که اکثر افراد آن دارای ویژگیهای فرهنگی و رفتاری والایی به شرح زیر می‌باشند:

عاطفی، مهربان، صمیمی، احساساتی، ساده و بی‌پیرایه، خونگرم، متعصب، رک و راست، اهل مردانگی و جوانمردی، با غیرت، مغرور و...

حال سؤال این است که چه عامل بنیادی و اساسی موجب تغییر رفتار چنین انسانهایی می‌شود و باعث بروز عوارض یادشده در فوق می‌گردد؟

بخشی از پاسخ را می‌توان این‌گونه بیان کرد که نظامها باید برای دستیابی به اهداف خود تعارض، تضاد و سایش درون سازمانی را به حداقل برسانند. نظامها باید به ارزشهای فرهنگی و نیازهای طبیعی انسانهای تشکیل‌دهنده آن ارج نهند و بر بنیاد چنین رابطه‌ای به تعهد و وابستگی متقابل دست یابند. نظامها باید به‌هریک از افراد تشکیل‌دهنده، بویژه به مدیران میانی و سرپرستان، نقشی سازنده القا کنند تا با کوشش

۲- رجوع شود به گزارش کمیته بررسی فarsائی رفتار سازمانی (سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۵۰).
عبدالرحیم خجسته، محمدحسن بنی‌اسدی - رجوع شود به گزارش تنگناهای توسعه صنایع دولتی ایران (سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۵۱).

و احساس مسئولیت مشترك دسترسى به اهداف را ممكن سازند.^۳
اما پاسخ بنیانی به سؤال فوق را - که ریشه ساختاری^۴ داشته و از آن منشأ گرفته است - باید در پذیرفتن و تعمیم نظامی دانست که ما آن را «پارندى»^۵ نامیده ایم.

تعریف کلی سیستم «پارندى»:^۶

توقع سودمندی و خرسندی از يك نظام سازمانی را مدیریت «پارندى» می خوانیم و دستیابی به این هدف را از طریق ایجاد «پارند» ها میسر می دانیم. «پارند» در تعریف ما مجموعه ای است که تك تك اجزای سازنده اش در مناسب ترین وضعیت ممكن ترکیب یافته و يك هویت مشخص و مستقل را بوجود آورده و دارای استقلال عمل است. هرخللی در استقلال عمل «پارند» بوجود آید موجب خروج آن از تعریف، و دوری آن از ماهوریت مورد نظر می گردد. هویت مشخص، هویت مستقل و استقلال عمل را نیز در نظام «پارندى» به شرح زیر تعریف می کنیم:

- تعریف ۱: سیستمی دارای هویت مشخص است که درون داد و برون داد آن دقیقاً و کاملاً قابل شناسایی، تشخیص و اندازه گیری باشد.
- تعریف ۲: سیستمی دارای هویت مستقل است که به تنهایی بتواند امور خود را در جهت تأمین مأموریتهای محول شده اداره نماید.
- تعریف ۳: سیستمی دارای استقلال عمل است که در محدوده مأموریت محول و مسئولیتهای تفویض شده بتواند تصمیمات لازم را با اتکا به اختیارات اتخاذ نماید.

سیستم «پارندى» سیستمی است باز (به شرح ارائه شده) و انعطاف پذیر که بسپولت می تواند با بهره مندی از امکان تبادل دائمی اطلاعات،^۷ خود را با تغییرات

3- Cyrus Tehrani, *The Human Factor in National Development: Impact and Change*, (Michigan State University, 1977). p. 15.

۴- رجوع شود به پیوست شماره دو.

۵- رجوع شود به پیوست شماره سه (واژه نامه).

۶- سیستم «پارندى» به شیوه مدیریتی اطلاق می شود که به دنبال سودمندی و یا تأمین خرسندی از منابع و امکانات تحت نظارت باشد.

یادآوری: واژه پارندى به وسیله نویسنده مقاله مورد استفاده قرار گرفته است. مجله مدیریت دولتی در این باره نظر خاصی ندارد.

۷- اصل تبادل اطلاعات با محیط است که نظام را از سیستم بسته به سیستم باز تبدیل می کند و از ضرورت های حیاتی هر نظام اجتماعی است. در غیر این صورت نظامها بتدریج منزوی شده، و قادر به ادامه حیات نخواهند بود. سرگذشت سازمانهای بزرگ تجارتي، تولیدی و خدماتی و.... این نظریه را تأیید می کند که مؤسساتی می توانند باقی بمانند، رشد کنند، گسترش یابند، که بسپولت قادر باشند خود را با تغییرات سازگار نمایند.^۱ دلیل عمده این نظر وابستگی نظامهای اجتماعی به سه اصل تعیین کننده اساسی است. این سه اصل عبارتند از:

اول - اصل تغییر تکنولوژی

دوم - اصل تغییرات شرایط محیطی

سوم - اصل تغییر استراتژی

از آنجایی که اصل اول و دوم به طور مستمر در حال تغییرند و هیچک از آنها برای مدتی طولانی ثابت نمی مانند بنابراین تغییر بنیادی در هر يك از آنها اثرات (مستقیم یا غیرمستقیم) بر روی اصول دیگر خواهند داشت.

و شرایط محیطی تطبیق دهد.

این توانایی از ویژگیهای ذاتی نظام «پارندی» است که با تعدد «پارند»ها در یک نظام فزونی یافته، نقش مؤثر و سازنده خود را بیشتر و بهتر نشان می‌دهد. تعداد متناسبی از «پارند»ها نظام را به صورت منظمه‌ای در می‌آورد که بسپولت می‌تواند به توسعه، حذف، فعال یا غیرفعال نگه داشتن و یا دگرگون ساختن هر «پارند» براساس معیارهای سودمندی کل نظام اقدام کند، بدون اینکه به دیگر «پارند»ها خسرانی وارد آید. و چه بسا برای کل سیستم اثرات مثبت، سودمند و مفیدی نیز داشته باشد.^۸ چهار مشخصه نمایانگر نظام «پارندی» است و عملاً این نظام را از سایر نظامها متفاوت می‌سازد و این چهار مشخصه عبارتند از:

- ۱- نظام، از تعدادی «پارند» تشکیل می‌شود.
- ۲- مرز هر «پارند» از نظر نوع کار مشخص است.
- ۳- حذف هر «پارند» از نظام بسپولت میسر است.
- ۴- افزودن هر «پارند» جدید امکان‌پذیر است.

بایدهای شناخته‌شده نظام «پارندی»:

نظام «پارندی» همانند هر نظام عقلانی تابع «باید»هایی است که اطمینان از عملکرد مورد توقع نظام را تضمین می‌کند و مصالحه در هر مورد به منزله مصالحه در انتظارات پایانه تعبیر شده و مجاز نمی‌باشد. این «باید»ها عبارتند از:

- ۱- هر «پارند» باید سودمند بوده یا تأمین‌کننده نوعی خرسندی باشد.
- ۲- سودمندی یا خرسندی در هر «پارند» باید قابل اندازه‌گیری باشد.^۹
- ۳- معیار اندازه‌گیری سودمندی یا خرسندی باید قبل از راه‌اندازی «پارند» تعیین شده باشد.
- ۴- مأموریت هر «پارند» باید از پیش مشخص باشد.
- ۵- درون داد و برون داد هر «پارند» باید از پیش مشخص باشد.
- ۶- اندازه‌گیری درون‌داد و برون‌داد برای هر «پارند» باید امکان‌پذیر باشد.
- ۷- هر «پارند» باید قادر به ادامه حیات خود (بتنهایی) باشد.
- ۸- هر «پارند» باید با توجه به مأموریت محول شده قادر به بهره‌برداری از شرایط محیطی باشد.
- ۹- روابط بین «پارند»های درون یک نظام باید به صورت پایاپای همراه با تعهدات متقابل باشد.
- ۱۰- هر نوع تبادل بین «پارند»ها باید قابل اندازه‌گیری کمی باشد.
- ۱۱- تأمین نیازمندی هر «پارند» از درون نظام باید توجیه سودمندی داشته باشد.
- ۱۲- هر «پارند» باید پیوسته در جهت تبعیت از مأموریتهای محول شده باشد.

8- Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in History of the American Industrial Enterprise*. (Cambridge Mass.: M.I.T. Press, 1962).

۹- سودمندی یا خرسندی الزاماً مادی نیست ولی در هر صورت باید قابل اندازه‌گیری باشد.

امتیازات نظام «پارندی»:

براساس تعریف نظام «پارندی» و بر بنیاد بایدهای شناخته شده آن، به مجموعه‌ای از امتیازات کاربردی دست می‌یابیم که اهم آنها به شرح زیر است:

۱- روابط بین «پارند»ها که براساس تعهدات متقابل صورت خواهد گرفت موجب واکنش بموقع و سریع واحدهای درون يك نظام نسبت به نیازهای یکدیگر می‌گردد. اثرات ناشی از این توانایی باعث می‌شود که مجموعه‌ای از عوارض موجود در نظامهای سازمانی (وابستگیهای درون سازمانی و فونکسیونل) متداول، در این نظام خود بخود از بین برود.

۲- قابلیت افزودن، حذف کردن، گسترش و یا کاهش دادن فعالیتهای هر «پارند» این امکان را به نظام خواهد داد که با توجه به مصالح کل و تغییرات شرایط محیطی بسهولت به تعقیب اهداف و پیگیری مأموریتها بپردازد. در حالی که در نظامهای متداول تشکیل سازمان و عمل سازماندهی که وسیله‌ای برای دستیابی به اهداف و مأموریتهای يك نظام است، خود هدف شده و مأموریت اصل را به صورت اهداف ثانوی درمی‌آورند.

۳- تبدیل کلیه واحدهای تولیدی، خدماتی، پشتیبانی و غیره به «پارند»، عملاً فلسفه «سربار» و تخصیص بخش عمده‌ای از هزینه‌ها را به این سرفصل، از بین می‌برد و در عمل تعمیم توقع سودمندی (خرسندی) به کل نظام موجب اثرات فزاینده (Synergetic effects) و رقابت سازنده و سالم می‌گردد. به عبارت دیگر مقدار سودمندی حاصل از «پارند» X به اضافه سودمندی حاصل از «پارند» Y وقتی که هر دو «پارند» در جهت سودمندی کل حرکت کنند، بیش از جمع جبری سودمندی هریک از «پارند»ها پتنبایی خواهد بود.

$$X + Y \neq X + Y = Z$$

$\xrightarrow{\text{برای کل}}$

۴- کاهش انتروپی و گرایش به سمت انتروپی منفی از امتیازات ویژه نظام «پارند»ی است. تواناییهای عمده‌ای که موجب این کاهش می‌گردد، و سیستم را مجبور می‌سازند، دائماً در جستجوی اهداف خود باشند و از حرکت در جهت بی‌نظمی و نابسامانی بازداشته شوند عبارتند از:

اول- توانایی تبادل اطلاعات با محیط که عملاً تصحیح، تغییر و تعدیل را تضمین می‌کند.

دوم- توانایی انعطاف‌پذیری که تسهیلات لازم را در جهت تطبیق با تغییرات محیطی فراهم می‌آورد.

سوم- قابلیت اندازه‌گیری سودمندی، مشخص شدن درون‌داد و برون‌داد و مرزهای هر «پارند» عملاً اندازه بهینه‌ای را برای هر «پارند» حکم می‌کند. به عبارت دیگر ضمن اینکه بزرگی یا کوچکی در این تعاریف نقشی ندارند معذلك هر «پارند» بنا به تعریف محدود به اندازه‌های معین و مشخصی است و اثرات ناشی از این حدود موجب افزایش

اطمینان از صحت اطلاعات بدست آمده و کاهش عدم اطمینان در کل سیستم می گردد.

با توجه به رابطه مستقیمی که بین سه عامل فوق (تبادل اطلاعات، انعطاف پذیری و اطمینان از اطلاعات) با کاهش انتروپی وجود دارد^{۱۰}، نتیجه می گیریم که در سیستمهای «پارندی» انتروپی (به اعتبار ذاتی) کاهش می یابد و از طریق مکانیزم ارتباط و کنترل دائماً به تصحیح و تطبیق خود می پردازد.

این امتیاز سیستم «پارندی» متکی به نظریه ای است که از طرف «شانون»^{۱۱} و «وینر»^{۱۲} در ارتباط با تئوری اطلاعات و سیبرنتیک ارائه شده است^{۱۴}.

۵- از آنجایی که کانون تمرکز مدیریت در نظام «پارندی» معطوف به دوفراگرد اساسی ساختداری (Morphostasis) و ساخت آفرینی (Morphogenesis) می گردد به منظور ایجاد انگیزه های لازم در پیگیری این دو مأموریت توسط ارکان مربوط، دو «پارند» با کلیه ویژگیهای نظام «پارندی» مسئولیت این دو فراگرد را به عهده می گیرند، تا برخلاف نظامهای متداول از حالت انفعالی و یا نقش ستادی درآیند و فعالانه به ارائه و تأمین خدمات مورد انتظار بپردازند. بنابراین، رفتار و توقعات مدیریت از هر یک از این دو «پارند» همانند سایر «پارند» هاست و مسئله «صف» و «ستاد» عملاً معنی خود را در این نظام از دست می دهد. توانایی تعمیم نگرشی یکسان به کلیه ارکان یک نظام تصور وجود واحدهای سربار و تحمیلی را از بین می برد و موجب هماهنگی بیشتری در کل نظام می گردد.

۶- از نزدیک شدن کارکنان به مرکز تصمیم گیری (مدیر هر «پارند» به جای مدیرعامل) عملاً به همبستگیها و وابستگیهای متقابل دست می یابیم که اثرات مستقیم در کارآیی، مفید بودن، ایمنی و اعتماد به نفس خواهند داشت. از طرفی دیگر نزدیکی بین تصمیم گیرنده اصلی (مدیر «پارند») و بقیه افراد موجب گسترش و تعمیم روابط

10- Fazlollah M. Reza, *An Introduction to Information Theory*: (New York: McGraw Hill Book Co., Inc., 1961) pp. 77-96.

11- C. E. Shannon and W. Weaver, *Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press (1979).

12- Norbert Wiener, *Cybernetics*, London: Mathuen and Company Ltd., (1964).

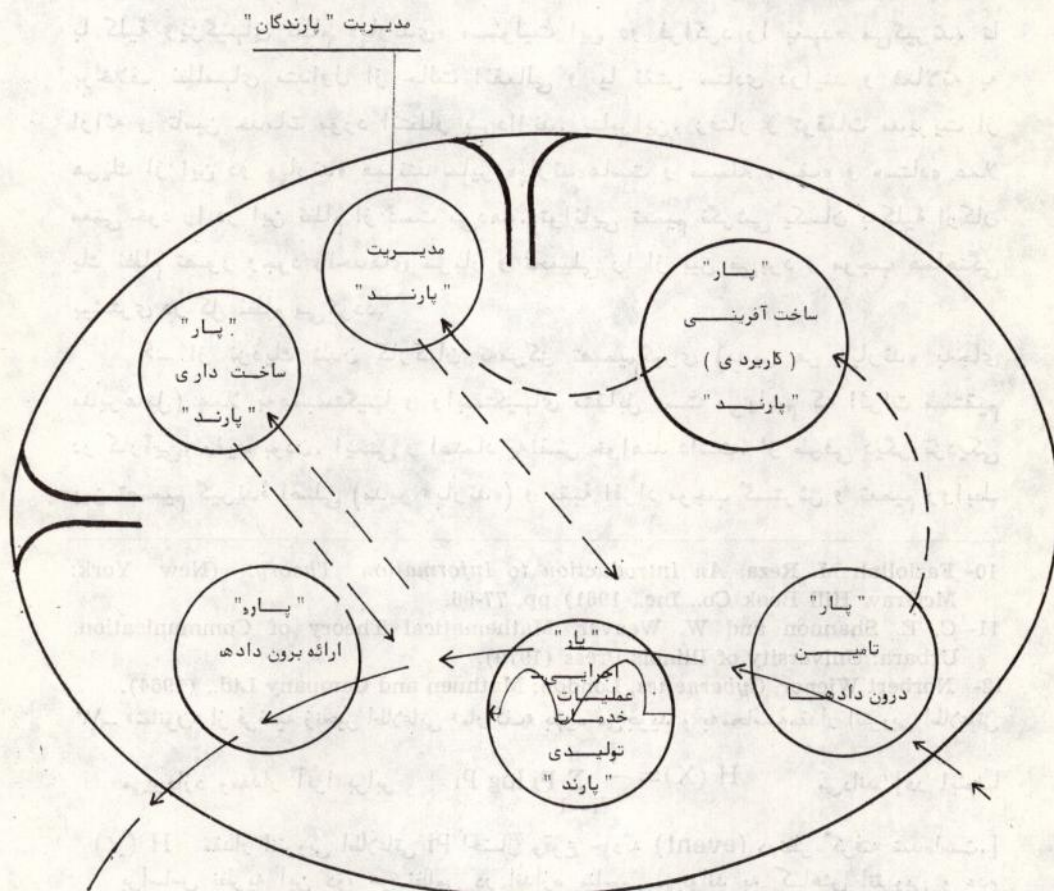
۱۳- «شانون» از فرضیه زنجیر اطلاعاتی «مارکف» بهره می جوید و به محاسبه مقدار انتروپی اطلاعاتی

می پردازد و مقدار آنرا برابر $H(X) = - \sum_{i=1}^n P_i \log P_i$ می داند [در اینجا

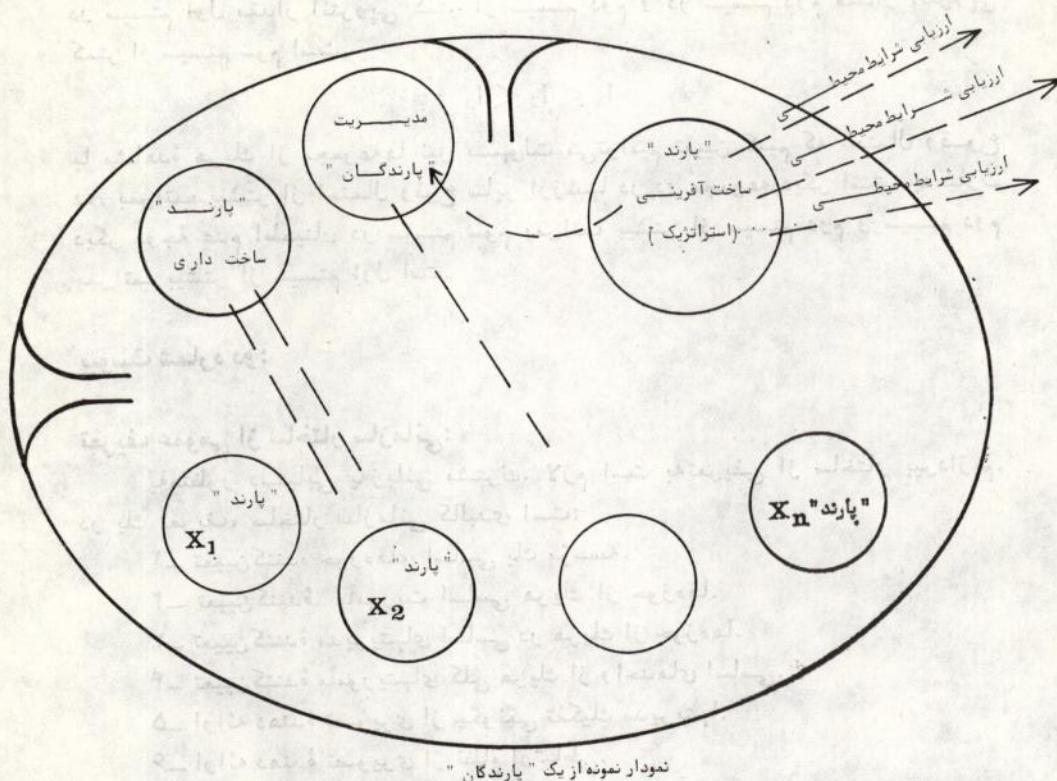
$H(X)$ مقدار انتروپی اطلاعاتی P_i احتمال وقوع حادثه (event) در نظر گرفته شده است.]
براساس نظریه این دو، هر نظامی در اندازه مناسبی می تواند به کاهش انتروپی و عدم اطمینان دست یابد. گسترش هر نظام فراسوی اندازه بهینه موجب افزایش انتروپی و عدم اطمینان می گردد. (برای روشن شدن این نظریه به حل مسئله ای نمونه پرداختیم که در پیوست شماره یک این بخش آمده است). رجوع شود به فصل اله رضا.

عاطفی انسانی می‌گردد که عملاً منتج به ایجاد تعهد متقابل خواهد شد. اهمیت این امتیاز بیشتر در سازگاری آن با ارزشهای فرهنگی جامعه ایرانی است و موجب می‌شود که مدیران ضمن بکار بستن اقتدار پدرگونه و کارکنان - که همانند اعضای تشکیل دهنده خانواده‌اند - با هم در جهت فرازمندی (خانواده) کوشش نمایند.

۷- از تواناییهای دیگر سیستم «پارندی» قابلیت بهره‌برداری از سیستمهای ساده اطلاعاتی و عملیاتی (خرده نظام‌های مدیریت) برای اداره هر «پارند» می‌باشد. این توانایی ضرورت تدوین مقررات و آیین‌نامه‌های پیچیده، دستورالعملهای گنگ و عمومی و خرده نظامهای ناقص، مصالحه شده و غیرکارآمد را از بین می‌برد و خود موجب می‌شود که براساس طبیعت، ماهیت و ویژگی مأموریت هر «پارند» خرده نظامهایی کارآ و مفید برای هر «پارند» در نظر گرفته شود تا «پارند» بتواند بسمولت کار کند.



نمودار نمونه یک "پارند"



نمودار نمونه از یک "پارندگان"

پیوست شماره یک:

حل نمونه‌ای از رابطه ارزش اطلاعات و محاسبه انتروپی اطلاعاتی:

$$E_1 = [A_1, A_2], E_2 = [B_1, B_2], E_3 = [C_1, C_2]$$

ارزش احتمال وقوع حوادث را در هر یک از این سه مجموعه به شرح زیر تعیین می‌کنیم:

$$P_1 = \left[\frac{1}{256}, \frac{255}{256} \right], P_2 = \left[\frac{7}{16}, \frac{9}{16} \right], P_3 = \left[\frac{1}{2}, \frac{1}{2} \right]$$

با استفاده از معادله $H(X) = - \sum_{i=1}^n P_i \log P_i$ به محاسبه انتروپی

هر یک از این سه سیستم می‌پردازیم:

$$I_1 = - \left(\frac{1}{256} \log \frac{1}{256} + \frac{255}{256} \log \frac{255}{256} \right) 0.0369 \text{ bit}$$

$$I_2 = - \left(\frac{7}{16} \log \frac{7}{16} + \frac{9}{16} \log \frac{9}{16} \right) 0.989 \text{ bit}$$

$$I_3 = - \left(\frac{1}{2} \log \frac{1}{2} + \frac{1}{2} \log \frac{1}{2} \right) = 1 \text{ bit}$$

در سیستم اول مقدار انتروپی کمتر از سیستم دوم و در سیستم دوم مقدار انتروپی کمتر از سیستم سوم است.

$$I_1 < I_2 < I_3$$

با مشاهده هریک از مجموعه‌ها نیز بسهولت می‌توانیم تعیین کنیم که احتمال وقوع A_2 بمراتب بیشتر از احتمال وقوع سایر ارزشها در دو مجموعه دیگر است. به عبارت دیگر درجه عدم اطمینان در سیستم سوم بمراتب بیشتر از سیستم دوم و سیستم دوم بمراتب بیشتر از سیستم اول است.

پیوست شماره دو:

تعریف عمومی از ساختار سازمانی:

به منظور دستیابی به زبانی مشترک، لازم است به تعریفی از ساختار بپردازیم. در یک تعریف، ساختار سازمانی کالبدی است:

- ۱- تعیین کننده حوزه‌های اساسی یک مؤسسه.
 - ۲- تعیین کننده مأموریت اساسی هریک از حوزه‌ها.
 - ۳- تعیین کننده مدیریتهای اساسی در هریک از حوزه‌ها.
 - ۴- تعیین کننده مأموریت‌های کلی هریک از واحدهای اساسی.
 - ۵- ارائه دهنده تصویری از چگونگی تفکیک مدیریتهای.
 - ۶- ارائه دهنده تصویری از نظام ارتباطی.
 - ۷- ارائه دهنده تصویری از مراکز تصمیم‌گیری.
 - ۸- ارائه دهنده تصویری از محدوده و مرزهای مسئولیت و اختیارات.
 - ۹- زیربنای نمودار سازمانی و سایر خرده نظامهای مدیریت.
- با توجه به عوامل فوق، ساختار سازمانی شامل موارد زیر نیست:
- تشکیلات و نمودار سازمانی.
 - تعیین کننده پستهای سازمانی و عناوین تشکیلاتی.
 - تعیین کننده حیطه مدیریت فرد و واحدهای تحت نظارت او.
 - تعیین کننده اجزا و ابعاد و حجم کار.
- تفاوت بنیانی ساختار سازمانی^{۱۵} با نمودار تشکیلاتی^{۱۶} (سازمانی) در این است که در ساختار به چگونگی تجزیه کلان یک مؤسسه در ترکیب مدیریت اساسی در کل دست می‌یابیم و در طراحی نمودار سازمانی کلیه اجزای تشکیل دهنده هر مدیریت را مشخص می‌کنیم.

15- Organization Structure

16- Organization Chart