

Organizational Theory

تئوری های سازمان و طراحی ساختار سازمانی

(خلاصه کتاب دفت ، رابینز و مطالب گفته شده در کلاس)



استاد درس : جناب آقای دکتر علیرضا فیض بخش

گردآوری : مهدی حبیبی

دانشگاه صنعتی شریف - دانشکده مدیریت و اقتصاد

خرداد ۹۳

فهرست

صفحه	عنوان
۱	اثر بخشی
۶	Linkage ها
۹	ساختار های اجرایی
۱۲	ساختار های نظری
۲۴	ابعاد ساختاری
۲۵	ابعاد محتوایی - استراتژی
۳۰	ابعاد محتوایی - تکنولوژی
۳۴	ابعاد محتوایی - محیط
۴۰	ابعاد محتوایی - فرهنگ
۴۲	ابعاد محتوایی - اندازه و چرخه حیات

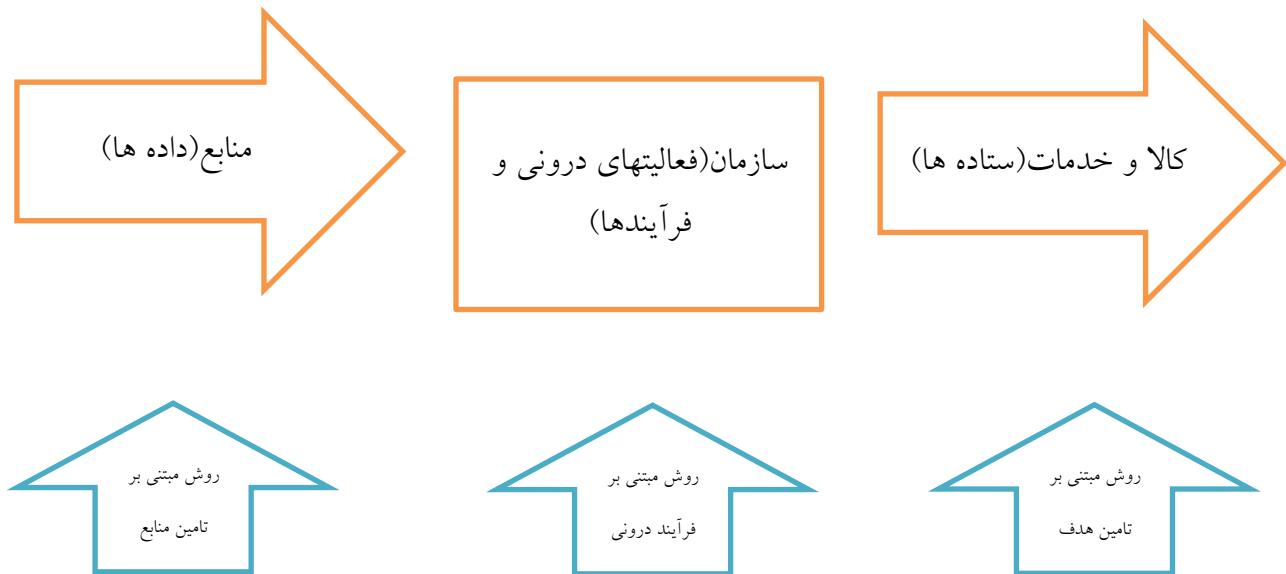
تعریف اثربخشی (effectiveness): درجه یا میزانی که سازمان به اهداف خود نایل می آید.

هنگام تعیین اثربخشی میزانی که اهداف چندگانه (رسمی و عملیاتی) بدست آمده اند سنجیده و اندازه گیری می شود و مورد قضاوت قرار می گیرد. (کار درست را انجام دادن)

تعریف کارایی (efficiency): مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است که بر

اساس نسبت مصرف به محصول محاسبه می شود. (کار را ، درست انجام دادن)

رویکردهای سنتی بررسی اثربخشی:



روش مبتنی بر تامین هدف: آیا سازمان به اهداف تولیدی خود رسیده است یا خیر؟

روش مبتنی بر تامین منابع: آیا سازمان برای ارائه عملکرد بسیار خوب توانسته است منابع لازم را به صورتی موثر تامین نماید؟

روش مبتنی بر فرآیند درونی: به فعالیت های درون سازمان نگرینسته می شود و با شاخص های کارایی و سلامت درون سازمان

تلاش می شود اثربخشی سازمان اندازه گیری شود.

روش مبتنی بر تامین هدف: در این روش منطقی، میزان پیشرفت در تامین هدفهای تعیین شده اندازه گیری

می شود. مثال از هدف ها : میزان معینی از تولید، سود، جلب رضایت مشتری...

شاخصها: این اهداف اکثرا عملیاتی (فعالیت‌هایی که سازمان واقعا آنها را انجام می دهد) هستند و نه رسمی (انتزاعی

و غیر قابل اندازه گیری).

کاربرد: در شرکت های تجاری تولیدی با شاخص هایی مثل سودآوری، رشد، سهم بازار و بازده سرمایه گذاری

میزان اثربخشی سازمان در تامین اهداف عملیاتی مشخص می شود.

مشکلات: ممکن است اهداف خود سازمان یا زیربخش هایش در تضاد با هم باشند یا سازمان به یک هدفی خیلی

خوب برسد اما از چندین هدف دیگر بماند

استفاده از شاخص های ذهنی در محاسبه هدف تعیین شده کاری مشکل است (شاخصهای ذهنی در نتایجی

چون میزان رفاه کارکنان یا مسئولیت اجتماعی استفاده می شوند. شاخص های عینی (کمی) در نتایجی چون

سود یا رشد استفاده می شوند.

روش مبتنی بر تامین منابع: در این روش به بخش ورودی (مصرف) سازمان توجه میشود. سازمانی اثربخش است که در تامین و تحصیل منابع ارزشمند و کمیاب مورد نیاز و در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی موفق باشد.

شاخصها: ۱- توان سازمان در بهره برداری از محیط و تامین منابع ارزشمند و کمیاب ۲- توان سیستم تصمیم گیری سازمان در درک و تفسیر درست محیط خارج ۳- حفظ فعالیتهای روزانه در داخل سازمان ۴- توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد.

کاربرد: به عنوان مثال در سازمان هایی که نتوان به شاخصهای دیگری از عملکرد دست یافت مثل رفاه اجتماعی و غیر انتفاعی از این روش استفاده می کنند. مثال دیگر دانشگاه است که می کوشد اساتید قوی دانشجویان قوی و سرمایه از شرکتهای خیر و مردم جذب کند

مشکلات: تنها توان جذب منابع در موفقیت سازمان مطرح نیست بلکه باید بتواند از آنها به نحو شایسته در رسیدن به موفقیت استفاده نماید.

روش مبتنی بر فرآیند درونی: در این روش اثربخشی یعنی میزان سلامت و کارایی سازمان (کاری که سازمان با ورودی هایش می کند). فرآیند درون سازمانی یکپارچه ، بی دغدغه و هماهنگ باشد . به محیط خارجی توجهی نمی شود و تلاش میشود بهره وری افزایش یابد.

شاخصها: نسبت خروجی به ورودی مهمترین شاخصی است که کارایی مالی را نشان می دهد. ویژگیهای سازمان کارا و سالم: ۱- فرهنگ قوی ۲- روحیه همکاری ۳- اعتماد ۴- تصمیم گیری در کنار منبع اطلاعاتی (صرف نظر از اینکه منابع اطلاعاتی در کجای نمودار سازمان قرار گرفته باشند) ۵- وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان ۶- دادن پاداش متناسب با عملکرد به مدیران ۷- تعامل بین اعضای سازمان

کاربرد: در سازمانهایی که بر سر مسئله منابع انسانی با هم رقابت می کنند و مدیرانشان روشهای مدیریت مشارکتی و فرهنگ مساعد سازمانی را از اجزای اثربخش بودن سازمان می دانند و همچنین در شرکتهایی که با مسئله کارایی مالی سر و کار دارند.

مشکلات: نمی توان رابطه کل تولید و سازمان را با محیط خارج ارزیابی کرد. معمولا قضاوت درباره سلامت داخلی سازمان و کارکرد خوب به طور ذهنی صورت می گیرد(کمی شدنی نیستند). کارایی سازمان دیدگاه محدودی از اثربخشی سازمان ارائه می کند.

رویکرد نوین برای سنجش اثربخشی(روش مبتنی بر تامین رضایت گروههای ذینفع):

ذینفعان ممکن است از خارج سازمان یا حتی در سازمان دیگری باشند. شامل: بستانکاران، عرضه کنندگان مواد اولیه، کارکنان و صاحبان شرکت.

شاخص	ذینفع
بازده مالی	صاحبان شرکت
رضایت کارکنان، حقوق و پاداش، سرپرستی و مدیریت	کارکنان
کیفیت کالاها و خدمات	مشتریان
میزان اعتبار	بستانکاران
نقش شرکت در بهبود امور جامعه	جامعه
معامله رضایت بخش	عرضه کنندگان مواد اولیه
رعایت قوانین و مقررات	دولت

کاربرد: در این روش با دیدگاه وسیعتری به اثربخشی سازمان توجه می شود و عوامل محیطی و درون سازمانی

مورد توجه قرار می گیرند. در سازمانهای با تغییرات زیاد کاربرد بیشتری دارد.

ارتباط (linkage)

هنگام طراحی ساختار سازمان باید سه چیز را مشخص کنیم :

۱- چارچوب هدایت و رهبری (رئیس و مرئوسی)

۲- شرح شغل و حیطه اختیارت هر *box*

۳- نحوه ارتباط *box* با یکدیگر

که در این قسمت به مورد سوم که همان *linkage* ها هستند می پردازیم.

به طور کلی *linkage* ها به دو گونه *vertical* و *horizontal* تقسیم بندی می شوند.

Vertical linkages

(۱) زنجیره فرماندهی (hierarchical referral)

منظور این است که هر کس در مواقع نیاز به رئیسش رجوع می کند . مثلا یک کارمند بانک ، زمانی که با یک

چک مخدوش مواجه می شود ، برای کسب تکلیف به رئیس شعبه مراجعه می کند.

(۲) قانون ها و مقررات (regulation / laws)

در مثال کارمند بانک ، اگر این مسئله زیاد تکرار شود و تعداد مراجعات به رئیس زیاد شود ، رئیس شعبه یک

قانونی تصویب می کند و به اطلاع همه می رساند.

رئیس می تواند با استفاده از سیستم های اطلاعاتی همه را زیر نظر داشته باشد ، مثلا بداند که هر کس روی کامپیوتر خودش مشغول چه کاری است.

Horizontal linkages

(۱) horizontal IS : چشم انداز سازمان، تهدید ها و فرصت ها و در اختیار همه کارکنان قرار دارد و همه در جریان همه امور هستند و می توانند نظر بدهند.

(۲) Direct contact : فضایی ایجاد می شود که مدیران بخش های مختلف با هم ارتباط بیشتری داشته باشند

وقتی سازمان بزرگ می شود ، تعداد دواير سازمانی افزایش می یابد . دنیای ادم های واحد های مختلف با هم فرق دارد مثلا واحد بازاریابی ، همه چیز را مشتری می داند ، به دنبال تبلیغات و جذب مشتری بیشتر است ولی واحد مالی ، همه چیزش در ترازنامه و حساب سود و زیان خلاصه می شود . فقط به دنبال اعداد و ارقام است.

در این حالت گاهی اوقات سازمان یک نفر خاص را مخصوص هماهنگی بین این واحد ها می کند که به آن liaison role می گویند . گاهی اوقات هم سازمان مدیران دو بخش خاص را داخل یک ماژول به همراه یک منشی مشترک قرار می دهد تا ناخودآگاه این دو نفر با هم در ارتباط باشند . به این شیوه two in a box می گویند.

۳) **Task force**: گاهی اوقات برای حل یک موضوع کاری در سازمان، باید گروه‌های ویژه‌ای تشکیل شود. بدین منظور از هر واحد و دپارتمان، یک نماینده به گروه فرستاده می‌شود تا روی موضوع مورد نظر تصمیم‌گیری کنند.

۴) **full time integrator**: مثلاً یک پروژه خاصی تعریف شده، از هر دپارتمان یک نفر فرستاده می‌شود و زیر نظر **project manager** کار می‌کنند.

و یا قرار است یک برند خاصی در یک جای خاص عرضه شود، تیم‌های کاری تشکیل می‌شوند و زیر نظر **brand manager** کار می‌کنند.

به **project manager** یا **brand manager** در حالت کلی، **full time integrator** می‌گویند. این افراد بسیار گران‌قیمت هستند زیرا از توانایی‌های فردی زیادی برخوردارند و دانش بسیاری نیز دارند. معمولاً این افراد مسئولیت سنگینی دارند ولی **authority** سازمانی ندارند. یعنی افرادی که در تیم می‌آیند زیر نظر رئیس خزانه خودشان می‌باشند.

۵) **Team**: یک تیم کاری تشکیل می‌شود، مسئولیت‌ها در تیم **interdependency** دارند، در کار تیمی **synergy** ایجاد می‌شود و معمولاً زمان اجرای پروژه محدود است. مسئولیت‌ها و نتایج در تیم بصورت جمعی است و نمی‌توان یک نفر را برتر از بقیه دانست.

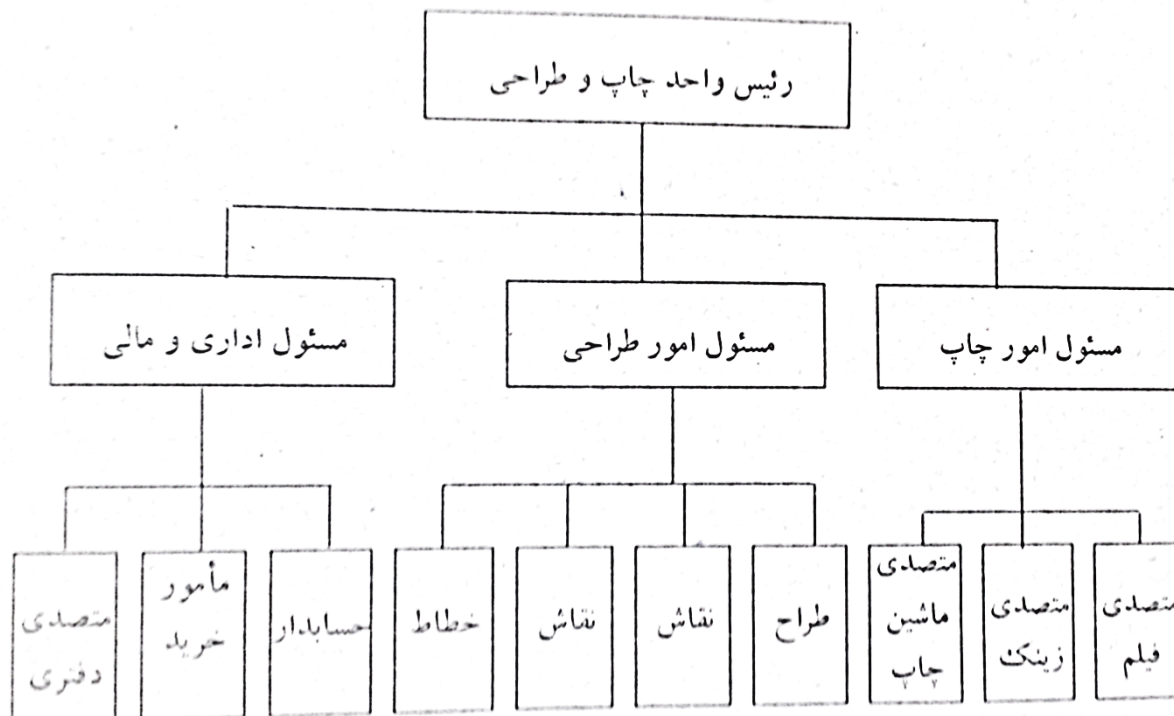
ساختار های اجرایی

ساختار وظیفه ای (Functional)

در این ساختار ، واحد ها بر اساس وظیفه تقسیم بندی شده و هر یک وظیفه ای غیر مشابه با دیگری دارند. در واقع هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان را بر اساس تقسیمات وظیفه ای در قالب واحد ها و پست ها می شکنیم.

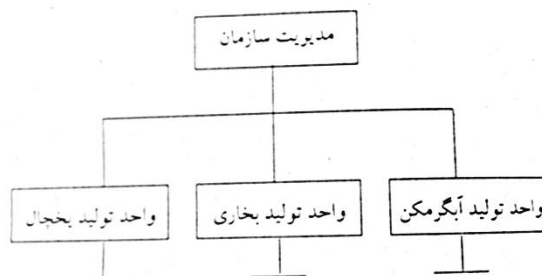
از مزایای اصلی آن ایجاد واحد های تخصصی در سازمان است . مزیت دیگر آن کارایی بالا در کار های همیشگی و ثابت است.

از معایب آن می توان به عدم انعطاف لازم در مواقع تغییر ناگهانی محیط و عدم همکاری بین بخش ها اشاره نمود.



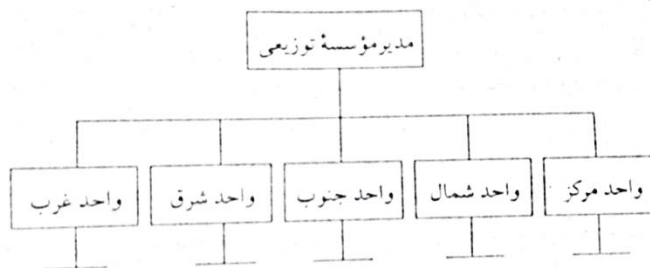
ساختار بر مبنای محصول

در این ساختار، سازمان بر اساس تولیدات یا نوع خدمات تقسیم بندی می شود. از مزیت های آن می توان اشاره کرده که در این ساختار مسئولیت و اختیارات مدیران عملیاتی روشن و مشخص است و استقلال آنها حفظ می شود. ضمناً ارزیابی عملکرد سازمان به سهولت انجام می پذیرد. عیب اصلی این ساختار، تضعیف گروه های تخصصی به دلیل پراکنده شدن آنها می باشد.



ساختار جغرافیایی

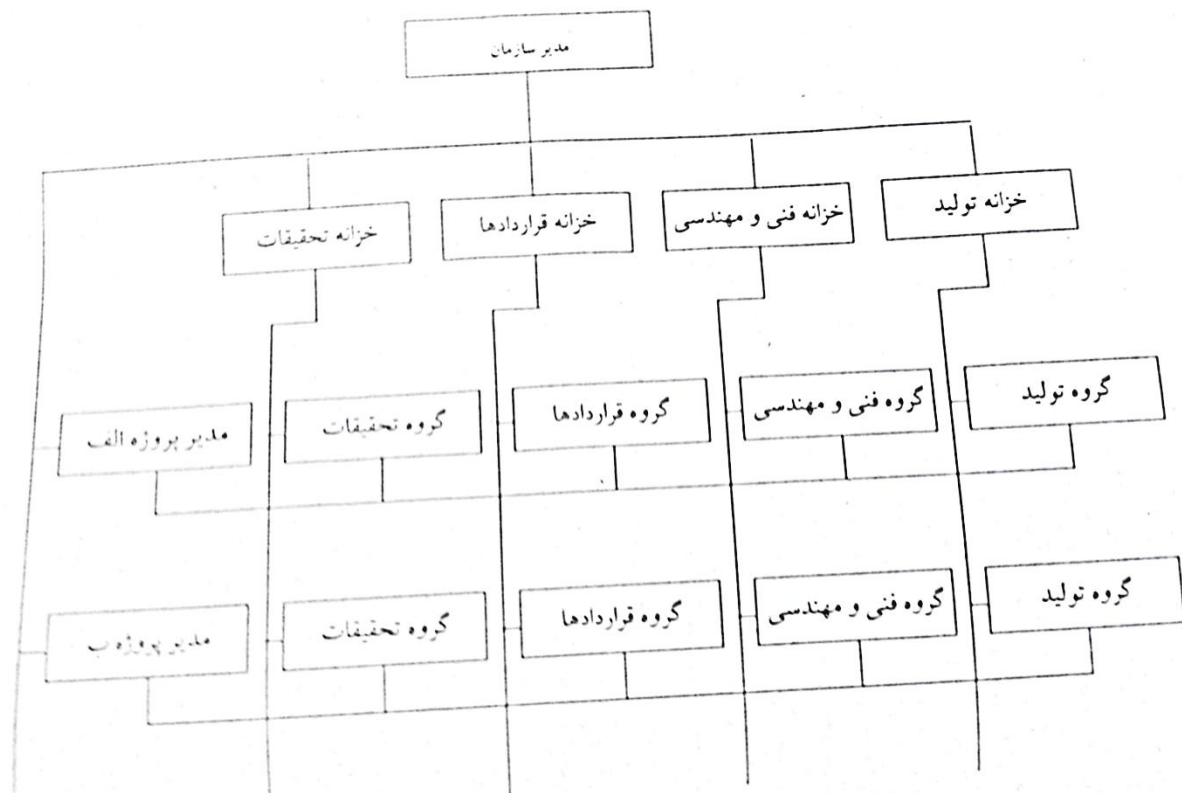
در این ساختار، منطقه عملیات، اساس تقسیم بندی سازمان قرار می گیرد. مزیت اصلی آن، سرعت و سهولت در شناختن نیازهای هر منطقه است. پراکندگی واحدهای منطقه ای در این نوع ساختار، ممکن است وحدت رویه در سطح کل سازمان را مشکل سازد



ساختار ماتریسی

در این ساختار افراد درون خزانه های تخصصی قرار دارند و هرگاه سازمان برای انجام پروژه احساس نیاز کند ، افراد از آن خزانه تخصصی تامین می گردند و در اختیار مدیر پروژه قرار می گیرند و پس از پایان پروژه به خزانه های خود بر می گردند.

ساختار ماتریسی در سازمان هایی که برنامه های کوتاه مدت و موقت دارند ، قابل استفاده است.



ساختار های نظری (مینتزرگ)

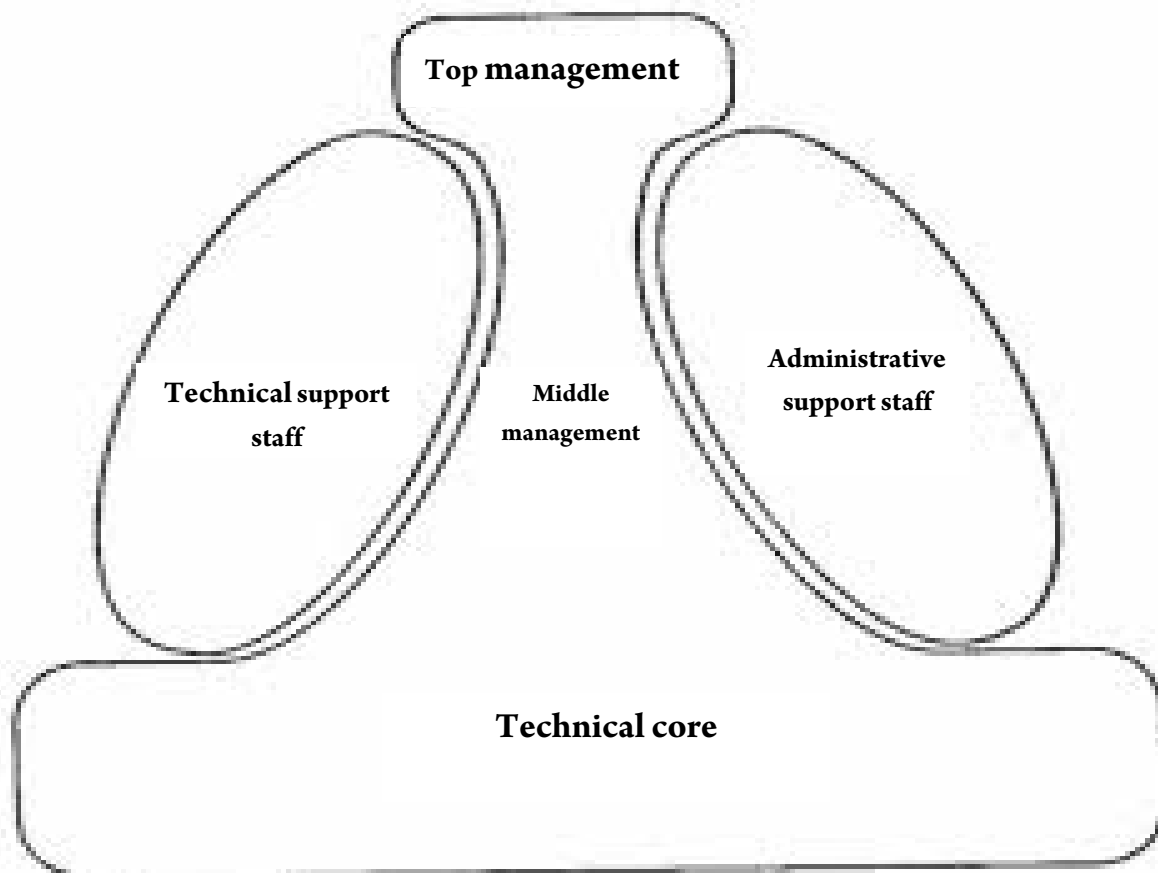
بخش عالی سازمان : (Top management) کسانی که مسئولیت کلی سازمان را به عهده دارند.

بخش میانی : (Middle management) مدیرانی که هسته عملیاتی را به بخش عالی سازمان پیوند می زنند.

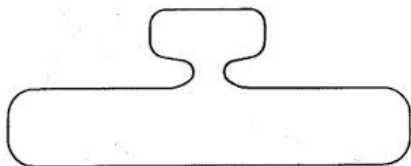
بدنه اصلی عملیاتی : (Technical core) کارکنانی که در رابطه با تولید محصولات یا ارائه خدمات ، کار اصلی را انجام می دهند.

متخصصین فنی : (Technical support staff) تحلیل گران ، کسانی که مسئولیت اجرای شکل های خاص استاندارد سازی را در سازمان به عهده دارند.

بخش ستاد پشتیبانی : (Administrative support staff) کسانی که خدمات پشتیبانی غیر مستقیم به سازمان ارائه می کنند.



ساختار ساده (simple structure)



قدرت در سازمان به دست **Top management** است

این ساختار از پیچیدگی کمی برخوردار است	رسمیت پایینی دارد
اختیارات و تصمیمات در دست یک نفر خاص متمرکز است.	ستاد ها هنوز شکل نگرفته اند .
همه با هم کار می کنند.	استراتژی به عهده رئیس است
آیین نامه و مقررات کم است	ساختار زنده است.

نقاط قوت	نقاط ضعف
سادگی	کاربرد محدود
به سرعت شکل می گیرد و هزینه بر نیست	زمینه سوء استفاده از قدرت به سرعت فراهم می شود
لایه های زاید در آن شکل نمی گیرد .	ساختار به شدت فاسد شونده است .

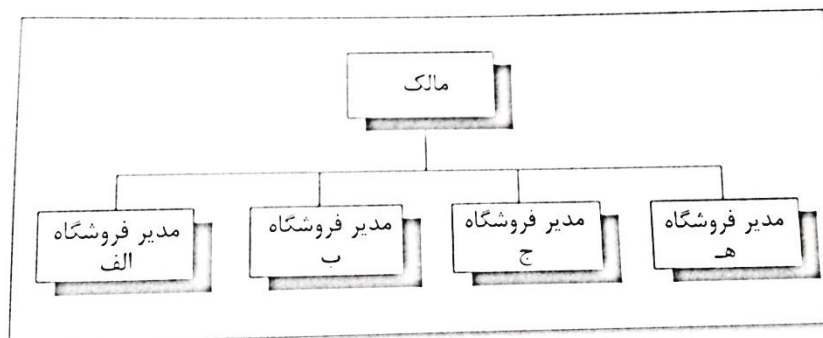
چه مواقعی از آن استفاده می کنیم

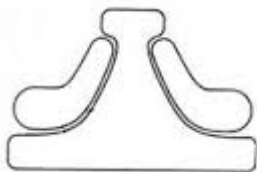
- ۱- تعداد کارکنان کم است و اندازه سازمان کوچک است. (کارهای تکراری کمتر بوده و استاندارد سازی امور جذابیت ندارد)
- ۲- سازمان های کارآفرینی (چنین سازمانی به طور دائم به دنبال محیط های پرمخاطره ای است که سازمان های بزرگ از آن فرار می کنند ، در این حالت کارآفرین های آنها می توانند کنترل شدید را حفظ کنند)
- ۳- مواقعی که مدیران ارشد قدرت را متمرکز می کنند و عمدا از رسمی سازی اجتناب می کنند تا تاثیر نظر دیگران را حداقل سازند .
- ۴- زمانی که سازمان در وضعیت بحران باشد و با تهدیدات محیطی مواجه باشد . در واقع در هنگام بحران پیروی از رویه های استاندارد موجود در سازمان امکانپذیر نیست . بنابراین مدیریت خواهان بدست گیری قدرت در دستان خویش است.

۵- زمانی که سازمان یک رهبر کاریزماتیک داشته باشد. در این صورت اگر رهبر کاریزماتیک دیگر در

سازمان نباشد ، ممکن است ساختار به هم بریزد.

تذکر : در این ساختار اگر محیط پیچیده تر از توانایی های مدیر ارشد باشد ، رشد سازمان متوقف می شود و مدیر به جای اینکه پر پرواز سازمان باشد ، در حکم لنگری برای سازمان می شود . گویی که سازمان زیر یک سقف شیشه ای قرار می گیرد و موفقیت را می بیند ولی نمی تواند به آن برسد.





ساختار بوروکراسی ماشینی (machine bureaucracy)

قدرت در سازمان به دست **Technical support staff** است

بر مفهوم استاندارد سازی تاکید دارد	بین فعالیت های صنفی و ستادی تمایز وجود دارد
وظایف عملیاتی بسیار تکراری است	محیط معمولاً آهسته و با ثبات است .
قوانین و مقررات بسیار رسمی است	طراحان شغل ، برنامه ریزان ، بودجه نویسان ، حسابرسان
تصمیم گیری از سلسله مراتب تبعیت می کند	اصل کار را بر عهده دارند

نقاط قوت	نقاط ضعف
در کنار هم قرار گرفتن متخصصان مشابه موجب صرفه جویی ناشی از مقیاس شده.	تخصص گرایی ، تعارض بین واحد های فرعی سازمان ، ایجاد می کند
کارایی بسیار بالا است	مادامی که کارکنان با مسائلی مواجهند که قبلاً آن ها را تجربه کرده اند ، ساختار بوروکراسی ماشینی کارآمدی لازم را دارد
رضایت کارمندان بالا است زیرا در گروه های حرفه ای و هم زبان با خود قرار دارند.	اهداف واحد ها ، اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می دهند
نیازی به تصمیم گیران با تجربه در رده های پایین سازمان نیست زیرا تصمیمات به صورت متمرکز گرفته می شود	

چه مواقعی از آن استفاده می کنیم

به طور کلی زمانی که اندازه سازمان بزرگ بوده ، محیط ساده و با ثبات باشد و سازمان کارهایی تکراری انجام می دهد که می توان آنها را استاندارد نمود. به طور خاص می توان به موارد زیر اشاره کرد:

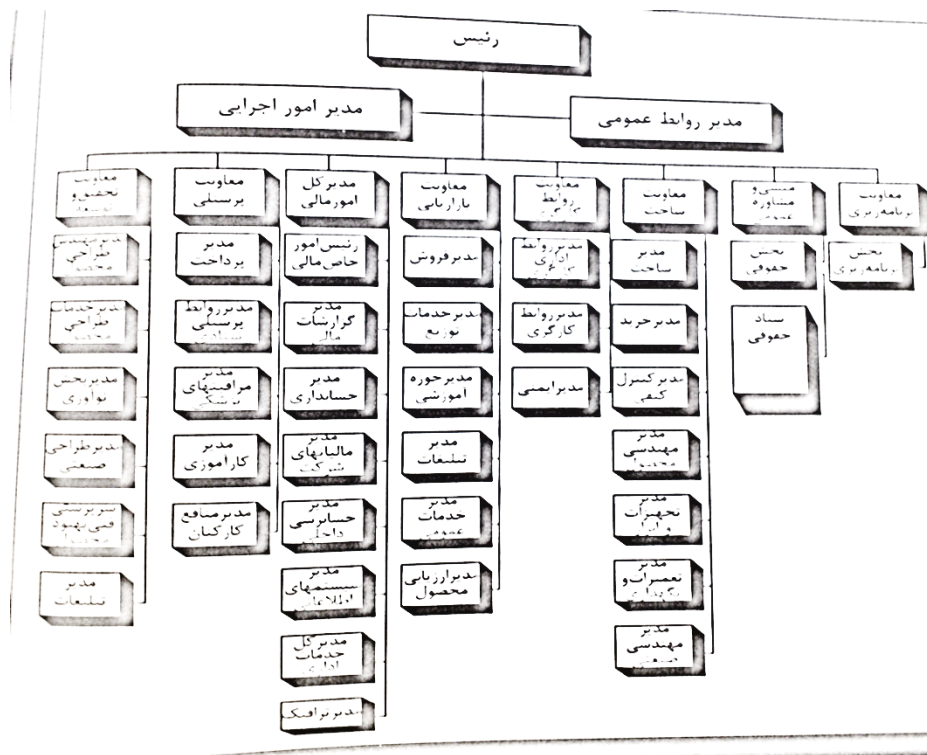
- ۱- شرکت های دارای تولید انبوه ، نظیر شرکت های اتومبیل سازی و فولاد
- ۲- سازمان های خدماتی که فعالیت های ساده و تکراری انجام می دهند از قبیل زندان ها ، شرکت های بیمه و شرکت های تلفن

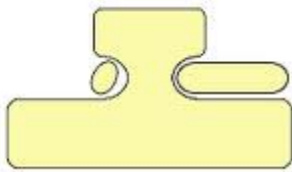
۳- موسسات دولتی که کارهای عادی انجام می دهند ، نظیر اداره پست و اداره مالیات

۴- سازمان هایی که نیاز های ایمنی خاص را برآورده می کنند ، مانند شرکت های هواپیمایی ، آتش نشانی

ها

همه سازمان های فوق الذکر ، فعالیت های استاندارد و یکنواختی انجام می دهند.





قدرت در سازمان به دست **Technical core** است

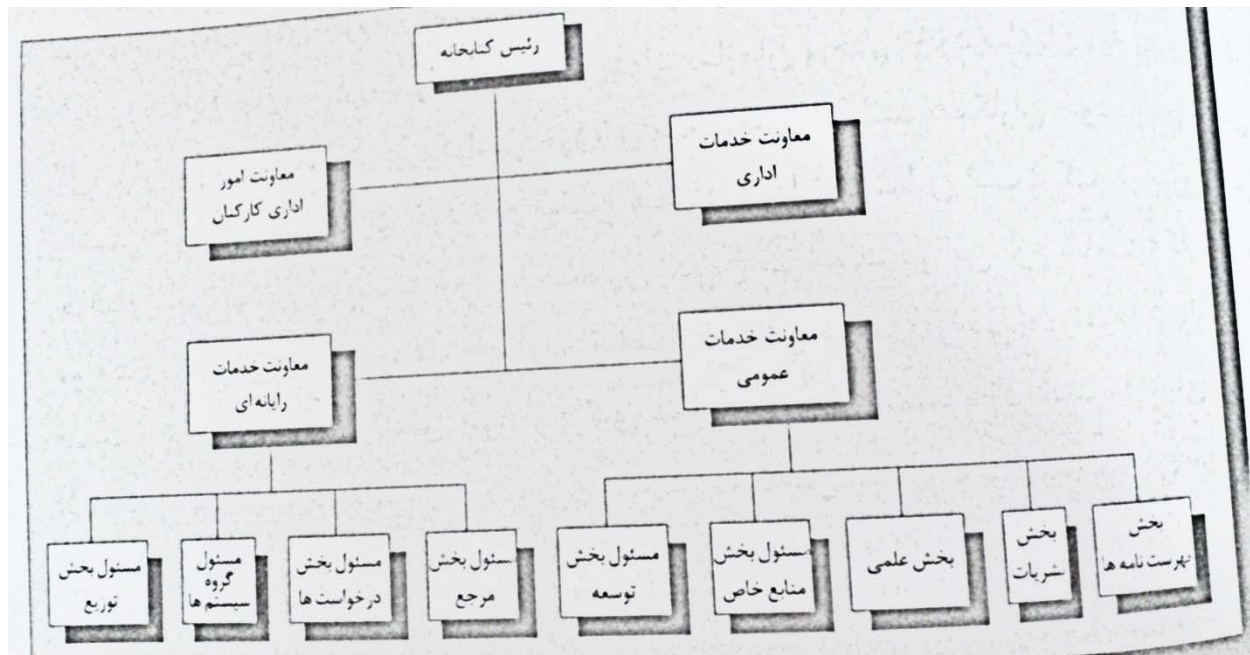
بخش پشتیبانی و اداری هم مهم است که خوب سرویس دهد	ترکیبی از استاندارد سازی با عدم تمرکز است
محیط پایدار ، پیچیده و تخصصی است	افراد ماهر که استقلال می خواهند و فقط با پول کار نمی کنند

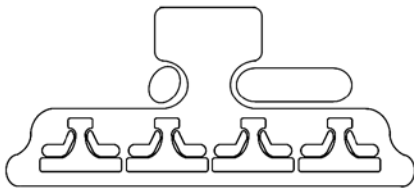
نقاط ضعف	نقاط قوت
تخصص گرایی ، تعارض بین واحد های فرعی سازمان ، ایجاد می کند (مانند بوروکراسی ماشینی)	وظایف تخصصی را با کارایی بالا انجام دهد (شبیه بوروکراسی ماشینی)
اهداف واحد ها ، اهداف سازمان را تحت الشعاع قرار می دهند (مانند بوروکراسی ماشینی)	مدیریت عالی سازمان به متخصصین برای انجام اثر بخش مشاغل خود ، استقلال و آزادی عمل می دهد.

چه مواقعی از آن استفاده می کنیم

در مواقعی که سازمان بزرگ بوده و محیط پیچیده و با ثبات است . محیط پیچیده و با ثبات یعنی سازمان ملزم به بکارگیری مهارت های پیچیده ای بوده که فقط از طریق آموزش قابل یادگیری هستند ، اما ثبات کافی برای اینکه مهارت ها خوب استاندارد شوند وجود دارد.

سازمان هایی از قبیل بیمارستان ها ، آموزشگاه های علمی ، دانشگاه ها ، کتابخانه ها ، شرکت های حسابداری و از این ساختار استفاده می کنند.





قدرت در سازمان به دست **middle management** است

مجموعه ای از واحد های مستقل که ساختار بوروکراسی ماشینی دارند	چون بخش ها مستقل از یکدیگر می باشند ، به مدیران میانی اجازه می دهد ، کنترل زیادی اعمال کنند.
هر بخش ، خود را نوعی شرکت به حساب می آورد	

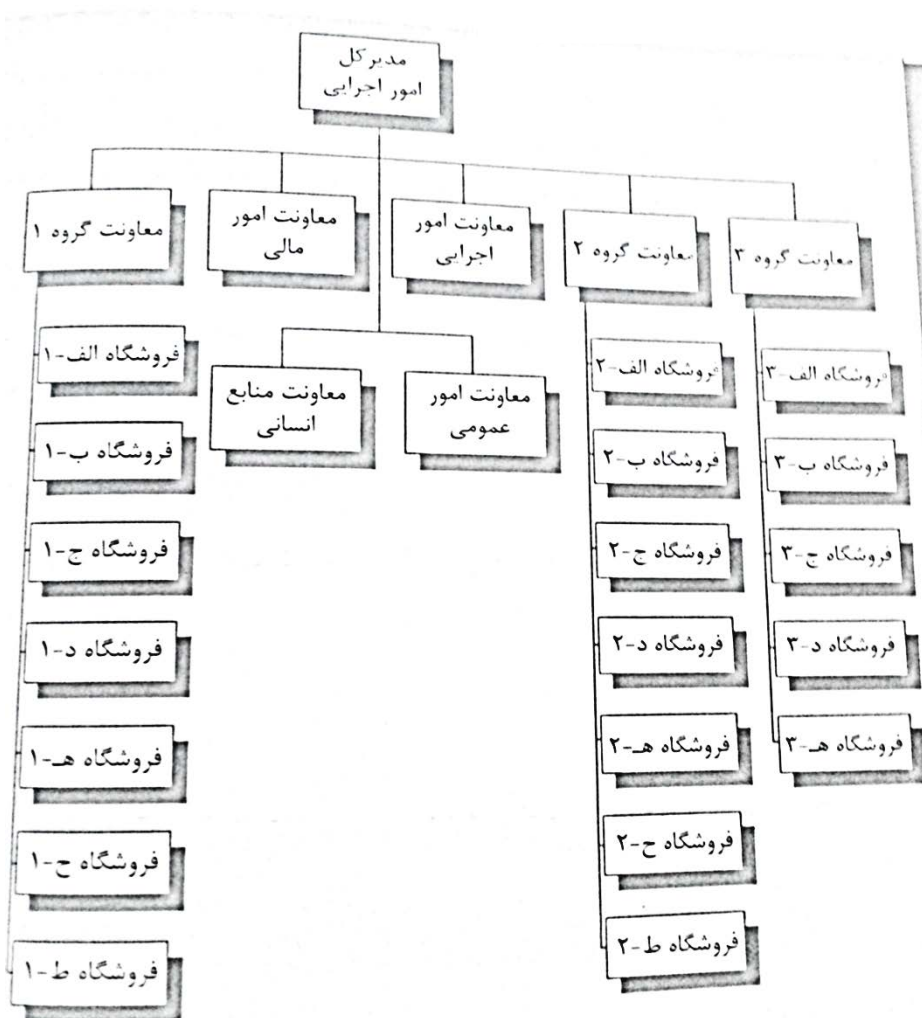
نقاط قوت	نقاط ضعف
بر خلاف ساختار بوروکراسی ماشینی که اهداف قسمت ها در تضاد با اهداف کلی سازمان است ، در این ساختار با تفویض کامل اختیارات به این مسئله فیصله می دهد و مسئولیت پذیری بیشتری فراهم می آورد	دوباره کاری در فعالیت ها و مصرف منابع صورت می گیرد . مثلا هر بخش ممکن است یک واحد تحقیقات بازاریابی داشته باشد درحالیکه اگر بخش های مستقل نبود ، واحدهای مذکور در یک مکان متمرکز می شدند.
کارکنان ادارات مرکزی ، از درگیری با جزئیات عملیات روزانه آزاد می شوند و فرصت بیشتری برای توجه به اهداف بلند مدت سازمان پیدا می کنند.	بین بخش ها چون بر سر نحوه استقرار خدمات پشتیبانی بحث و جدل وجود دارد، تعارض اجتناب ناپذیر است.
ابزار خوبی برای تربیت مدیران ارشد است.	مدیران بخش ها در قبال نتایج حاصله مسئولیت کامل دارند ولی اختیارات آنها محدود است زیرا باید تحت خط مشی کلی سازمان عمل کنند که این دوگانگی، خود باعث نارضایتی در مدیران می شود.
حذف یک واحد ، تاثیر کمی بر سازمان دارد.	

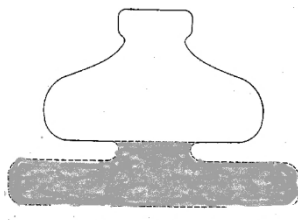
چه موافعی از آن استفاده می کنیم

معیار اصلی تعیین کننده به کارگیری ساختار بخشی ، تنوع در محصول یا بازار است.

عوامل دیگر شامل : (۱) اندازه سازمان (۲) فناوری (۳) محیط می باشند .

- (۱) هر چه اندازه سازمان بزرگ می شود ، هماهنگی بین واحد ها دشوارتر می شود و متوجه کردن توجه اعضا به اهداف سازمان مشکل تر می شود . بنابراین تمایل به ساختار بخشی افزایش می یابد.
- (۲) بخش بخش کردن سازمان فقط زمانی امکانپذیر است که فناوری مورد استفاده در سازمان بتواند بین بخش ها توزیع شود.
- (۳) ساختار بخشی زمانی کارایی دارد که محیط نه زیاد پیچیده باشد و نه زیاد پویا زیرا محیط های پیچیده و پویا با استاندارد سازی در تناقض است در حالیکه ساختار بخشی همانند بوروکراسی ماشینی تاکید بر استاندارد کردن محصولات و فرایندها دارد.





قدرت در سازمان به دست **Administrative support staff** است

در این ساختار نیاز چندانی به سرپرستی وجود ندارد زیرا رفتار مورد انتظار مدیر از کارکنانش در آنها نهادینه شده است	تیمی از تخصص های مختلف تشکیل می شود که در پایان کار از هم جدا می شوند .
قوانین و مقررات موجود منعطف و نامدون هستند	قوانین و مقررات محدودی وجود دارد
مدیران میانی ، کارکنان ستادی ، کارکنان عملیاتی همگی افراد حرفه ای هستند	تصمیم گیری بصورت غیر متمرکز صورت می گیرد (برای ایجاد سرعت)

نقاط ضعف	نقاط قوت
روابط مشخص بین رئیس و مرئوس وجود ندارد و در خصوص مسئولیت ها ابهامات زیادی وجود دارد.	توانایی در واکنش سریع به تغییرات و تسهیل در هماهنگی بین متخصصان مختلف
تنش اجتماعی و روانی برای اعضا ایجاد می کند زیرا انتطابق با تغییرات سریع و زندگی در یک گروه موقتی برای بعضی ها مشکل است.	انعطاف پذیری بالا است
به طور کلی بر خلاف بوروکراسی ، یه ساختار ناکارا محسوب می شود.	می تواند به نتایج خلاقانه و متفاوت برسد.

چه مواقعی از آن استفاده می کنیم

عوامل تعیین کننده بر اثربخش بودن ساختار ادھوکراسی عبارتند از: (۱) استراتژی سازمان (۲) فناوری (۳) محیط (۴) مراحل حیات

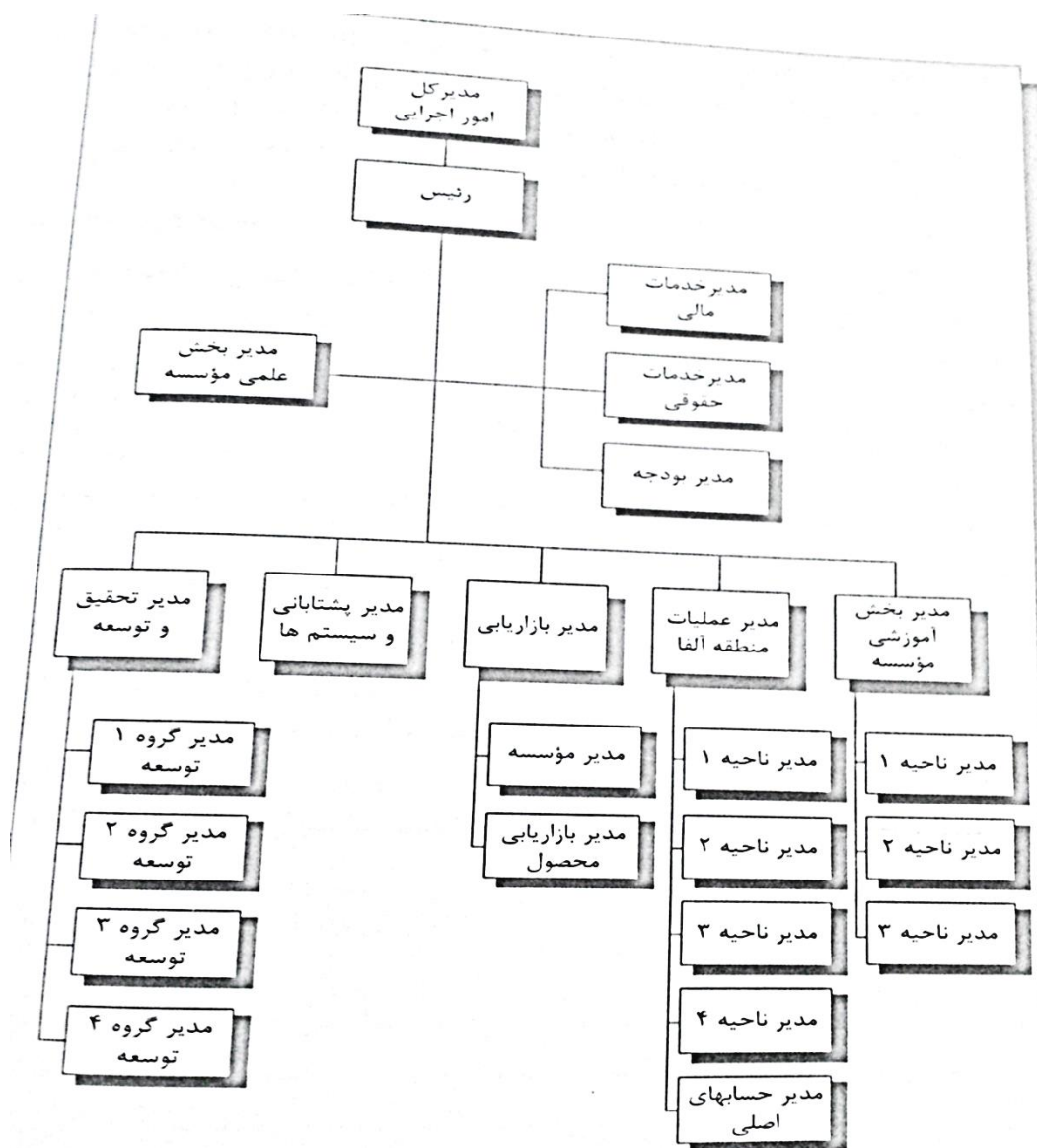
(۱) ادھوکراسی با استراتژی تنوع در محصولات و خدمات ، تغییر و تحول و همچنین ریسک پذیری بالا سازگار است.

۲) فناوری مورد استفاده در ادھوکراسی ، غیر تکراری خواهد بود. در این سازمان فناوری از رسمیت کمی برخوردار خواهد بود و بیشتر متکی به مهارت متخصصین می باشد .

۳) محیط مناسب ادھوکراسی ، محیط پویا و پیچیده است .

۴) ساختار ادھوکراسی در سال های اولیه چرخه حیات سازمان مناسب است . زیرا سازمان در سال های اول ، به انعطاف پذیری بیشتری احتیاج دارد تا سهمش را در بازار بگیرد

به طور کلی می توان گفت زمانی که ۱) مهم است سازمان انطباق پذیر و خلاق باشد و ۲) متخصصان مختلف برای تشریک مساعی برای یک هدف کلی نیاز هستند ۳) زمانیکه وظایف آنقدر پیچیده است که از عهده یک شخص بر نمی آید ، ساختار ادھوکراسی مناسب است.



فلاسه و جمع بندی سافتار های نظری

ساختار ساده برای به کارگیری در سازمان های کوچک و سازمان هایی که در مرحله شکل گیری اند و سازمان هایی که در محیطی ساده و پویا مشغول به فعالیت هستند ، مناسب می باشد و همچنین واکنشی است در برابر زمان های بحران ، و یا مواقعی که سازمان ها خواستار قدرت متمرکز می باشند.

بوروکراسی ماشینی برای سازمان های بزرگ و در محیط های ساده و با ثبات و همچنین در سازمان هایی که از نوعی فناوری استفاده می کنند که متشکل از کار های تکراری و استاندارد شده است ، مناسب می باشد.

بوروکراسی حرفه ای نیز برای سازمان های بزرگ با نوعی فناوری تکراری طراحی شده است . اعضای بوروکراسی حرفه ای متخصصین فنی می باشند که با محیطی پیچیده مواجهند. برای کار کردن اثر بخش با این متخصصین حرفه ای یک ساختار غیر متمرکز مناسب است.

ساختار بخشی تا اندازه ای شبیه ساختار بوروکراسی ماشینی است . این ساختار برای مواقعی مناسب است که استراتژی سازمان بر اساس تنوع محصول یا خدمات باشد و همچنین فناوری قابل بخش بخش کردن باشد و محیط نیز ساده و با ثبات باشد .

ادهوکراسی مستلزم این است که بخش اعظمی از کنترل مدیریت عالی واگذار شود . زمانی مناسب است که استراتژی تنوع و تغییر و ریسک بالا مد نظر باشد ، همچنین فناوری سازمان غیر تکراری است و محیطی که با آن مواجه است پویا و پیچیده است. ضمناً این ساختار ، وقتی سازمان در مرحله اولیه شکل گیری است ، جهت پاسخگویی و حل مشکلات موثر است

ویژگی ها	سافتار ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه ای	بفشی	ادهوکراسی
تخصص گرایی	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و با ثبات	پیچیده و با ثبات	ساده و با ثبات	پیچیده و پویا
ساختار کلی	ارگانیک	مکانیکی	مکانیکی	مکانیکی	ارگانیک

اگر سازمان را به مثابه یک انسان در نظر بگیریم ، ابعاد ساختاری سازمان مانند مشخصات ظاهری انسان مثل قد ، وزن ، رنگ چشم و می باشد.

- (۱) **Specialization** : میزان تقسیم شدن یک فعالیت به فعالیت های کوچکتر به نحوی که یک نفر کار های ساده و روتین و تکراری انجام دهد.
- (۲) **Formalization** : میزان حجم آیین نامه ها ، مقررات ، دستورالعمل ها که تعیین کننده میزان اختیارات افراد در سازمان است.
- (۳) **Centralization** : چقدر تصمیمات اصلی و کلیدی سازمان ، در بالای هرم متمرکز شده است و چقدر تصمیمات به پایین سازمان تفویض اختیار شده است.
- (۴) **Professionalism** : اینکه چقدر کارکنان سازمان تحصیلات رسمی و آکادمیک دارند.
- (۵) **Personal ratio** : مثلا نسبت کارکنان بالادست به کل سازمان یا نسبت کارکنان دفتری به کل سازمان و

(۶) **Hierarchical ratio** : در یک سازمان چند لایه وجود دارد . سازمان با هرم بلند و مدیران زیاد یا سازمان با هرم تخت و مدیران کم (زنجیره فرماندهی کم یا زیاد)

(۷) **Span of control** : یک مدیر چند نفر را در حیطه خود نظارت می کند.

تذکر : در ساختار های بلند تر نسبت به ساختار های *centralization* ، *falt* بیشتر و *span of control* کمتر است.

(۸) **Complexity** : میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد ، افقی ، عمودی یا جغرافیایی

افقی : به وسیله تعداد متخصصین حرفه ای و طول دوره آموزشی مورد نیاز آنها اندازه گیری می شود.

عمودی : به ارتفاع سازمان بر می گردد و از طریق سطوح سلسله مراتب سازمان اندازه گیری می شود.

جغرافیایی : بر پراکندگی مشاغل سازمانی از نظر جغرافیایی دلالت دارد.

۱) استراتژی

تعریف چند اصطلاح مهم :

الف (*mission*) : مأموریت سازمان است . اینکه الان چه کاری انجام می دهد و در آینده می خواهد چه کاری انجام دهد.

ب (*vision*) : رویا و آرزویی است که قرار است در آینده دور به آن برسیم . اگر خیلی دور باشد نیازی نیست زمان برای آن تعیین شود ولی اگر قرار است در آینده نزدیک تحقق یابد ، باید زمان مشخصی برای آن تعیین شود. هر گاه به *vision* قبلی نزدیک شدیم باید یک *vision* جدید تر برای سازمان ایجاد کنیم.

ج (*objective*) : اهدافی که قابل رسیدگی باشند ، *verifiable* باشند (یعنی همه از آن یک چیز بفهمند) و ضمناً قابل اندازه گیری نیز باشند.

د (*strategy*) : چهارچوب برنامه برای رسیدن به اهداف . به بیان دیگر استراتژی را می توان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت ، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع برای رسیدن به آن هدف تعرف نمود.

هـ (*plan*) : برنامه ریزی های کوتاه مدت تر برای رسیدن به آن اهداف .

نظریه شماره ۱ در مورد استراتژی – ساختار (نظریه قدیمی)

می توان کسب و کار ها را به چهار دسته زیر تقسیم بندی نمود.

- ۱) *single product* : روی یک محصول متمرکز می شوند.
- ۲) *dominant product* : تنوعی از محصولات به هم مرتبط که یکی به تنهایی بخش اعظم سود را به خود اختصاص می دهد.
- ۳) *related business* : تنوعی از محصولات مرتبط که هیچکدام بر دیگری غالب نیست.
- ۴) *unrelated business* : تنوعی از محصولات نا مرتبط که هیچکدام بر دیگری غالب نیست

این نظریه می گوید در مورد استراتژی های شماره ۳ و ۴ ساختار بصورت *divisional* است . در استراتژی شماره ۱ ساختار بصورت *functional* است . در مورد استراتژی شماره ۲ ساختار واحدی وجود ندارد.

نظریه شماره ۲ در مورد استراتژی – ساختار (نظریه جدید)

در این نظریه استراتژی سازمان ها به چهار دسته زیر تقسیم می شود.

- ۱- سازمان های تدافعی (*Defender*) : این سازمان ها با تولید محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار ، در پی ثبات هستند و برای جلوگیری از ورود رقبا به حوزه کاریشان به شدت ایستادگی می کنند. در این سازمان ها کنکاش محیطی برای جست و جوی فرصت های کاری جدید صورت نمی گیرد . اما در خصوص هزینه ها و دیگر مسائل مربوط به کارایی ، برنامه ریزی دقیقی انجام می دهند.
- ۲- سازمان های آینده نگر (*Prospector*) : تقریباً نقطه مخالف تدافعی ها هستند . توانایی های آنها در یافتن فرصت های بازاریابی جدید نهفته است . در این گونه سازمان ها نو آوری نسبت به سود آوری از اهمیت بیشتری برخوردار است. موفقیت آینده نگران متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و بررسی شرایط و روند ها و حوادث محیطی است. در این سازمان ها انعطاف پذیری بسیار مهم است
- ۳- سازمان های تحلیل گیر (*Analyzer*) : این سازمان ها در تلاش هستند که پی ببرند کدام یک از دو نوع بالا (تدافعی – آینده نگر) وضعیت بهتری دارند تا در آن حوزه سرمایه گذاری کنند . آنها در جستجوی حداقل کردن ریسک و حداکثر کردن سود هستند . استراتژی آنها این است که به سمت محصول و بازاری بروند که دوام و پایداری آن بوسیله آینده نگران ثابت شده است. در واقع تحلیل گران حیات خود را با تقلید از دیگران سپری می کنند. تحلیل گران هم انعطاف پذیری و هم ثبات می خواهند . بنابراین قسمت هایی از این سازمان ها سطوح استاندارد بالا دارد و قسمت هایی نیز برای افزایش انعطاف پذیری بصورت انطباقی عمل می کنند.
- ۴- سازمان های انفعالی (*Reactor*) : یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می گیرند ، به طور کلی انفعالی ها ضعیف عمل می کنند و در پاسخ به محیط واکنش مناسبی از خود نشان نمی دهند .

(استراتژی انفعالی به دلیل عدم کارایی در عملکرد بررسی نمی شود)

ویژگی ساختاری	محیط	اهداف	استراتژی
کنترل شدید ، رسمیت بالا ، تمرکز	با ثبات	ثبات و کارایی	Defender
کنترل متمرکز تعدیل شده ،	متغیر	ثبات و انعطاف پذیری	Analyzer
رسمیت کم ، عدم تمرکز	پویا	انعطاف پذیری	Prospector

مثالی برای سه سازمان تدافعی ، آینده نگر و تحلیل گر

Sony (آینده نگر)	LG (تحلیل گر)	پارس الکترونیک (تدافعی)
هدف نوآوری است. پیچیده و پویا واحد های غیر متمرکز و جدا از هم ارتباط های مورب ساختار ارگانیک	هدف هم ثبات است و هم نوآوری محصول نو را با قیمت پایین می دهد. در واقع از نوآوری <i>sony</i> تقلید می کند حاشیه سود آن از <i>sony</i> کمتر است ولی کارایی آن بالاتر است	ثبات و پایداری مهم است محیط ساده و پایدار کاهش هزینه ها کارایی مهم است. ساختار مکانیکی

نظریه شماره ۳ در مورد استراتژی - ساختار (نظریه صنعت - استراتژی - ساختار)

دو متغیری که در صنایع گوناگون متفاوت هستند عبارتند از (۱) نیاز های سرمایه ای (۲) میزان نوآوری در محصولات

جدول زیر چهار نوع صنعت را به همراه مثال هایی از آنها مشخص می کند.

		نیاز های سرمایه ای	
		زیاد	کم
میزان نوآوری در محصولات	زیاد	نمونه ها : شرکت های فضایی شرکت های بزرگ تولید رایانه رسمیت : زیاد تمرکز : کم	نمونه ها : شرکت های تولید نرم افزار رایانه ناشرین مجلات رسمیت : متوسط تمرکز : کم
	کم	نمونه ها : شرکت های معادن و فلزات تولید کنندگان اسباب و اثاثه منزل رسمیت : زیاد تمرکز : زیاد	نمونه ها : خرده فروشان مواد اولیه شرکت های تولید دوچرخه رسمیت : زیاد تمرکز : زیاد

نیاز سرمایه ای زیاد منجر به شکل گیری سازمان های بزرگ شده و رقبای چنین صنایعی بسیار محدود است .

این شرکت ها ساختارمند بوده و فعالیت ها استاندارد شده است

میزان زیاد نوآوری منجر به رسمیت کم و تمرکز کم می شود.

نظریه شماره ۴ در مورد استراتژی - ساختار (استراتژی رقابتی پورتر)

• سازمان ها از نظر مزیت رقابتی به دو گروه *low cost leadership* و *uniqueness* تقسیم بندی می شوند .

low cost leadership : هزینه تمام شده و قیمت باید پایین باشد ، همه چیز استاندارد و دقیق است . نوآوری و ریسک جایی ندارد .

uniqueness : متمایز بودن کالا و خدمت مد نظر است . حرف اول را زدن مهم است . هزینه *R&D* بالا است . در این فضا رقابت زیادی وجود ندارد.

• سازمان ها از نظر *competitive scope* نیز به دو گروه تقسیم می شوند.

Narrow focused : روی یک محصول خاص یا بخش خاصی از بازار متمرکز می شوند.

Broad : محصول و بازار بصورت کلی تر است و بیشتر افراد را شامل می شود.

		مزیت رقابتی	
		<i>low cost</i>	<i>uniqueness</i>
<i>competitive scope</i>	<i>Narrow focused</i>	مثلا شرکت Rent a car رسمیت : زیاد تمرکز : متوسط	مثلا خودرو سازی لامبورگینی رسمیت : کم تمرکز : کم
	<i>Broad</i>	مثلا هواپیمایی Gofly رسمیت : زیاد تمرکز : زیاد	مثلا استارباکس رسمیت : متوسط تمرکز : زیاد

در واقع در جهت فلش ها که حرکت می کنیم از یک ساختار به شدت مکانیکی به یک ساختار به شدت

ارگانیک می رسیم

۲) تکنولوژی

در این بعد محتوایی نیز ۳ نظریه را مورد بررسی قرار می دهیم.

تعریف تکنولوژی: اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها

نظریه شماره ۱ در مورد تکنولوژی – ساختار (جون وودوارد)

وی سازمان ها را از نظر فناوری به سه دسته تولید واحد، انبوه و فرایندی طبقه بندی کرد.

- ۱) *Smal batch production* (تولید واحد): کارها بصورت سفارشی انجام می شود. بیشتر انسان ها کارها را انجام می دهند. مثل خیاطی ها، هواپیمای بوئینگ، توربین برای سد
- ۲) *Large batch production* (تولید انبوه): محصولات در قالب دسته های بزرگ تولید می شود. ماشین ها بیشتر کارها را انجام می دهند و به کارگر ساده نیاز است. در این شرکت ها انعطاف نسبت به محصول بسیار کم است. مثل تولید یخچال، تولید کت و شلوار
- ۳) *continuous production* (تولید فرایندی): تولید بصورت پیوسته انجام می شود که ابتدا و انتهای آن مشخص نیست. ماشین آلات پیچیده و کارگرهای ماهر نیاز است. مثل پالایشگاه های نفتی

فناوری	مهارت کارکنان	رسمیت	تمرکز	ساختار کلی
تولید واحد	زیاد	کم	کم	ارگانیک
تولید انبوه	کم	زیاد	زیاد	مکانیکی
تولید فرایندی	زیاد	کم	کم	ارگانیک

از مشکلات اساسی نظریه وودوارد این بود که فقط فناوری تولید را اساس کار خود قرار داده بود و بهتر بود فناوری به شکلی تعریف شود که شرکت های بیشتری را شامل شود.

تعریف وی از فناوری: اقدام یا روشی که فرد برای تغییر در یک شی، مفهوم و مقصود انجام می دهد

او این فناوری را، فناوری مبتنی بر دانش نامگذاری کرد. سپس دو بعد اساسی فناوری مبتنی بر دانش را نیز معرفی کرد.

(۱) *Task Variability* (تغییر پذیری وظیفه): تعداد استثنائاتی را که فرد در کارش با آن مواجه

است. دو سر طیف این بعد **تکراری بودن** و **غیر تکراری بودن** شغل می باشد. مثلاً شغل کسانی که در یک خط تولید مشغول کار هستند تکراری محسوب می شود ولی شغل های مدیریتی و مشاوره ای جز شغل های غیر تکراری محسوب می شود.

(۲) *Problem Analyzability* (تحلیل پذیری مسئله): نوع روش های جستجو برای پاسخ

مناسب به استثنا ها. دو سر طیف این بعد **مشخص** و **نامشخص** می باشد. این روش های جستجو ممکن است به طور واضح و روشن، مشخص شده باشد و یک فرد می تواند برای یافتن راه حل از تعقل منطقی و تحلیلی خود استفاده کند و یا بر عکس، ممکن است مسائل خوب تعریف نشده باشد و نامشخص باشد و مجبور باشیم از شهود یا حدس و گمان استفاده کنیم.

با قرار دادن این دو بعد در یک ماتریس 2×2 ، چهار فناوری تعریف می شود

تحلیل پذیری مسئله	نامشخص	هنری و کار دستی <i>craft</i>	غیر تکراری <i>non routine</i>
	مشخص	تکراری <i>routine</i>	مهندسی <i>engineering</i>
		تکراری بودن	تکراری نبودن
		تغییر پذیری وظیفه (استثنائات کاری)	

در ادامه به تشریح و توضیح این چهار فناوری می پردازیم.

(۱) **فناوری های تکراری** : کارها تکراری است و تحلیل مسائل به سادگی امکانپذیر است. مانند فرایندهای

تولید انبوه فولاد، اتومبیل و پالایش نفت

(۲) **فناوری های مهندسی** : کارها غیر تکراری است ولی می توان مسائل را به شیوه اصولی و نظام مند

تحلیل و بررسی کرد. مانند حسابداری، ساخت واحدهای اداری

(۳) **فناوری های هنری و کاردستی** : کار تکراری است ولی تحلیل مسائل به سختی صورت می پذیرد مانند

تعمیرکاری، هنرپیشگی

(۴) **فناوری غیر تکراری** : کارهای غیر تکراری که تجزیه و تحلیل مسائل نیز مشکل است. مانند برنامه

ریزی استراتژیک و فعالیت های پژوهشی

فناوری	رسمیت	تمرکز	ساختار کلی
تکراری	زیاد	زیاد	مکانیکی
مهندسی	(۱) کم	متوسط	---
هنری	متوسط	(۲) کم	---
غیرتکراری	کم	کم	ارگانیکی

(۱) در مشاغل که استثناها زیاد است باید انعطاف پذیری رعایت شود پس باید رسمیت کم باشد.

(۲) در فناوری هنری مسائل باید توسط افراد مجرب و عالم حل شود، که این به معنای عدم تمرکز است.

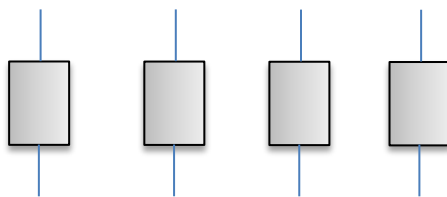
نظریه شماره ۳ در مورد تکنولوژی – ساختار (جیمز تامسون)

دسته بندی تکنولوژی در سازمان از نظر وی به شرح ذیل می باشد :

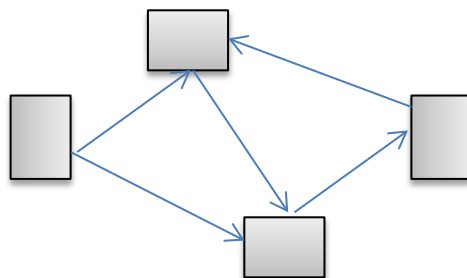
(۱) *long linked* (مستمر) : یعنی هر فعالیت به فعالیت و دپارتمان قبلی وابسته است . مثل خطوط مونتاژ .



(۲) *Mediating* (واسطه ای) : یعنی دپارتمان ها بصورت مستقل عمل می کنند و در واقع رابط بین مشتری و رده های بالای سازمان می باشند. مثل شعب مختلف بانک و یا رستوران های زنجیره ای



(۳) *Insentive* (متمرکز) : در این نوع فناوری ، دپارتمان ها ترتیبی ندارند در واقع مشتری در زمانی کوتاه ممکن است بدون نظم خاصی با بعضی دپارتمان ها سروکار داشته باشد. مثل بیمارستان ها



فناوری	رسمیت	پیچدگی	ضرورت کنار هم قرار گرفتن دپارتمان ها
مستمر	زیاد	متوسط	متوسط
واسطه ای	زیاد	کم	کم
متمرکز	کم	زیاد	زیاد

سازمان ها از دو منظر با محیط درگیر می باشند.

(۱) اطلاعات و عدم اطمینان

(۲) منابع محدود

برای هر کدام از موارد بالا سازمان ها اقداماتی را انجام می دهند که به تشریح آنها می پردازیم.

(۱) اقداماتی که سازمان در برابر نبودن اطلاعات و عدم اطمینان محیط انجام می دهد:

الف) *New position*: وقتی محیط پیچیده می شود، سازمان ها، *position* (دپارتمان) های جدید ایجاد می کنند.

ب) *Buffering*: سازمان ها دوایری ایجاد می کنند به عنوان ضربه گیر. ضربه گیری یعنی جذب عدم اطمینان محیطی. مثلا دایره خرید سعی می کند با انباشتن مواد اولیه و ملزومات، هسته فنی را از هر خطری مصون نگه دارد و یا دایره کارگزینی برای مصون نگه داشتن هسته فنی، کارکنان واجد شرایط را جذب و استخدام می کند.

ج) *Boundary spanning*: راه تازه ای که سازمان ها انجام می دهند، مرزگستری است. بدین معنا که هسته فنی را با محیط نامطمئن مواجه می کنند. وظیفه دواير مرز گستر، مبادله اطلاعات است حال می تواند اطلاعات از خارج به داخل باشد (واحد های تحقیق بازار یا *R&D*) و یا اطلاعات از داخل سازمان به بیرون برود (تبلیغات، سخنگوی سازمان)

این اطلاعات می تواند قوانین یا مقررات باشد، اطلاعات محرمانه رقبا باشد و

د) *Differentiation & Integration*: هر چه محیط نامطمئن تر باشد، سازمان مجبور است بین دواير مختلف تفکیک ایجاد کند، زیرا اهداف، ساختار، اعضا و در دپارتمان های مختلف با یکدیگر متفاوت است مثلا نگرش و هدف اعضای واحد بازاریابی با واحد مالی و تولید بسیار تفاوت دارد.

از طرفی برای ایجاد هماهنگی بین این واحد ها محبور است مسئولانی را در سازمان قرار دهد که به این عمل یکپارچگی و انسجام می گویند.

در واقع در یک محیط نامطمئن ، هرچه میزان تفکیک دواير و اقداماتی که در جهت هماهنگی صورت می گیرد در سطح بالایی باشد ، عملکرد سازمان بهتر خواهد بود . درحالیکه در یک محیط مطمئن عملکرد سازمان زمانی بهتر می شود که دواير تفکیک نشده باشند که برای هماهنگ شدن آنها نباید اقداماتی صورت گیرد.

هـ) *mechanistic & organic* : یکی از روش هایی که سازمان در برابر محیط از خود واکنش نشان می دهد تعیین ساختار سازمانی است . اگر محیط مطمئن و پایدار باشد ، سازمان دارای مقررات دقیق و سلسله مراتب اختیارات مشخص می باشد . سازمان رسمی و متمرکز است و در واقع یک ساختار مکانیکی خواهد داشت ولی اگر محیط نامطمئن باشد و به سرعت تغییر کند ، ساختار سازمان غیر رسمی و غیرمتمرکز می باشد و قوانین و مقررات دقیقی وجود ندارد و در واقع ساختار کلی سازمان ارگانیک می باشد .

و) *planning & forecasting* : آخرین واکنشی که سازمان ها در برابر پدیده عدم اطمینان از خود نشان می دهند این است که برنامه ریزی و پیش بینی انجام می دهند . اگر محیط پایدار و مطمئن باشد ، سازمان روی مسائل جاری و کارایی تاکید می کند ولی اگر محیط نامطمئن باشد ، سازمان دوايري را برای برنامه ریزی و پیش بینی محیط ایجاد می کند .

باید در نظر داشت که اگر محیط خیلی نامطمئن باشد ، برنامه ریزی نمی تواند خیلی مفید باشد ، زیرا پیش بینی آینده بسیار مشکل خواهد بود.

(۲) اقداماتی که سازمان به علت وابستگی به منابع انجام میدهد:

این اقدامات به دو دسته کلی ایجاد رابطه با محیط و تغییر محیط تقسیم بندی می شود

دسته اول: ایجاد رابطه مطلوب با عوامل اصلی محیط

الف) *Owennrship* (مالکیت): شرکت درصدد خریدن شرکتی بر می آید که می خواهد بر آن کنترل داشته باشد. این فرآیند به دو صورت *merger* (ادغام) و یا *Acquisition* (خرید شرکت) انجام می شود.

ب) *Formal strategic alliance* (ائتلاف رسمی استراتژیک): گاهی اوقات دو شرکت که از نظر موقعیت جغرافیایی، مهارت و مکمل هم باشند نوعی ائتلاف استراتژیک تشکیل می دهند و درصدد ادغام یا خرید یکدیگر بر نمی آیند.

این ائتلاف به دو صورت *contract* (قرارداد) یا *joint venture* (مشارکت خاص) صورت میگیرد.

مثال بستن قرارداد: مک دونالد با بستن قرارداد سیب زمینی های ۵ سال خود را تامین می کند

مثال مشارکت خاص: کمپانی های سونی و اریکسون، شرکتی تاسیس می کنند که زیر نظر شرکت مادر است ولی محصولات مشترک تولید می کند.

ج) *cooptation* (دعوت به همکاری): سازمان رهبران یک بخش مهم را به عضویت خود در می آورد. مثلاً رئیس بانک را عضو هیئت مدیره می کنیم تا از نفوذ وی برای اهداف سازمان استفاده کنیم.

د) *interlocking directorate* (مدیریت مشترک): نوعی رابطه رسمی بین دو سازمان برقرار می شود. در واقع یکی از اعضای هیئت مدیره شرکت (الف) به عضویت هیئت مدیره شرکت (ب) در می آید. به این نوع مدیریت مشترک مستقیم می گویند ولی اگر عضو هیئت مدیره شرکت (الف) و عضو هیئت مدیره شرکت (ب) هر دو عضو هیئت مدیره شرکت (ج) بشوند به آن مدیریت مشترک غیرمستقیم می گویند.

هـ) *Executive recruitment* (استخدام مدیران سرشناس) : نقل و انتقال مدیران اجرایی سرشناس یکی دیگر از راه‌هایی است که سازمان‌ها سعی می‌کنند با سازمان‌های دیگر رابطه برقرار کنند. مثلاً فرض کنید می‌خواهیم اسلحه تولید کنیم و بفروشیم بهتر است یک سرهنگ بازنشسته استخدام کنیم تا فرایند فروش را تسهیل کند.

و) *Advertising & public relation* (تبلیغات، روابط عمومی) : سازمان سعی می‌کند از این طریق بر سلیقه مصرف‌کنندگان اثر بگذارد و نظر آنها را به خود جلب کند.

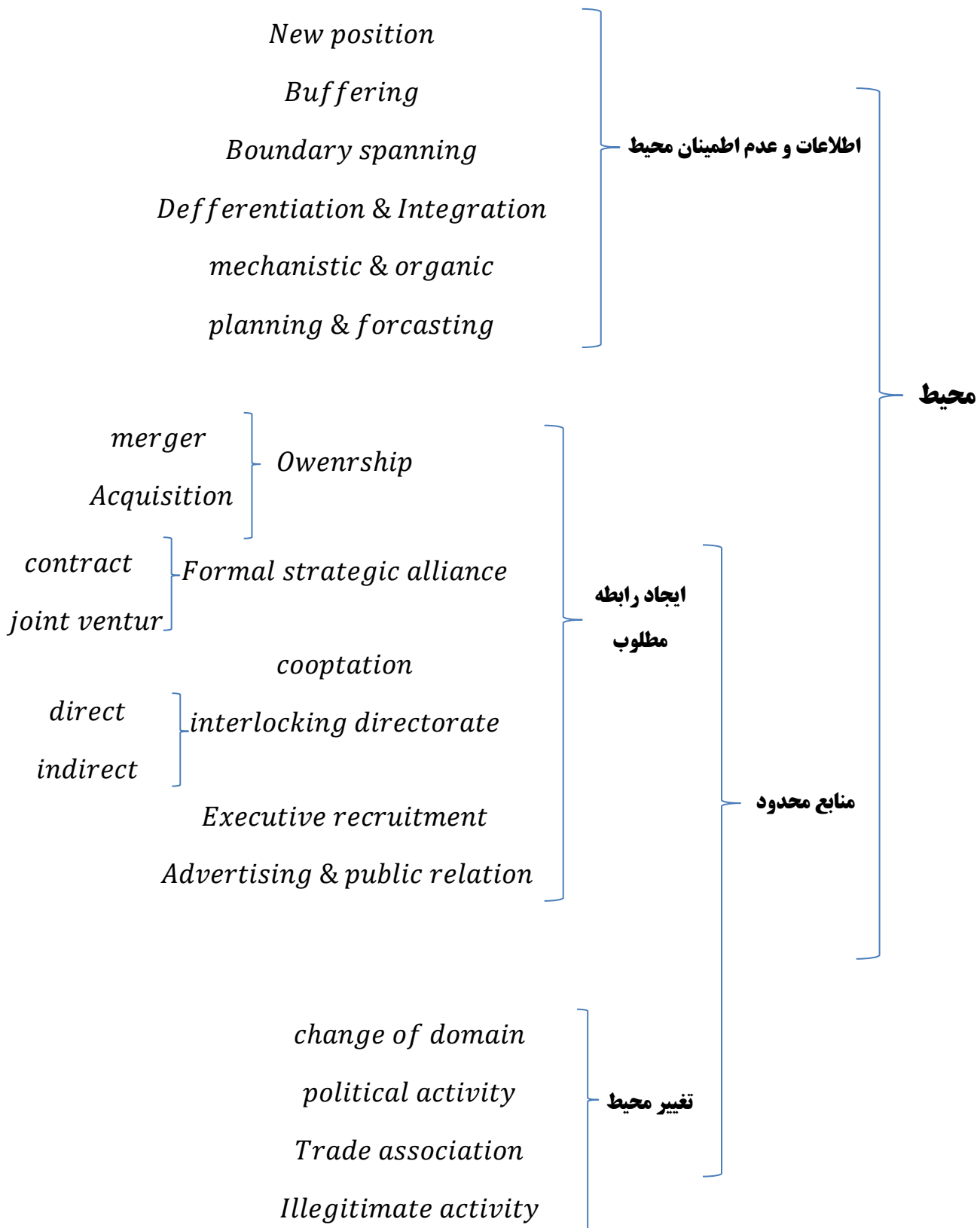
دسته دوم : تغییر محیط

الف) *change of domain* (تغییر دادن قلمرو) : شرکت تصمیم می‌گیرد بازاری که در آن کار می‌کند، عرضه‌کننده‌ای که از آن مواد اولیه تهیه می‌کند، بانکی که با آن کار می‌کند و چیزهایی از این قبیل را تغییر دهد.

ب) *political activity* (مقررات و فعالیت‌های سیاسی) : اقداماتی که باعث می‌شود شرکت بتواند بر مقررات دولتی اعمال نفوذ کند مثلاً یکی از اعضای سازمان وارد مجلس شود و کارهایی از این قبیل

ج) *Trade association* (شوراهای تجاری) : ایجاد انجمن‌های صنفی برای نفوذ در محیط خارجی و عوض کردن آن به نفع سازمان

د) *Illegitimate activity* (فعالیت‌های غیرقانونی) : اقداماتی نظیر پرداخت رشوه، گوش دادن به تلفن‌های محرمانه و



		تعداد عوامل موثر در کسب و کار	
		کم	زیاد
تغییرات این عوامل در طول زمان	<i>unstable</i>	لوازم آرایش ، اسباب بازی رسمیت : کم تمرکز : زیاد	صنعت هوافضا ، الکترونیک رسمیت : کم تمرکز : کم
	<i>stable</i>	مثل صنایع غذایی رسمیت : زیاد تمرکز : زیاد	مثل دانشگاه و بیمه رسمیت : زیاد تمرکز : کم

در جهت فلش از یک ساختار کاملا مکانیکی که به صورت *functional* می باشد ، به یک ساختار کاملا ارگانیک که بصورت ماتریسی یا تیمی می باشد می رسیم.

(۴) فرهنگ

تعریف: مجموعه ای از ارزش ها و باور های اشتراک گذاشته شده در سازمان که به صورت غالب و بنیادین وجود دارد.

نحوه به وجود آمدن فرهنگ

منبع فرهنگ یک سازمان ، موسسین و بنیانگذاران سازمان می باشند. آنها تبیین کنندگان رسالتی که سازمان باید بر عهده داشته باشد ، هستند . چون موسسین با ایده خاصی به تشکیل سازمان دست زده اند ، در خصوص چگونگی آن تعصب دارند .

حفظ فرهنگ

وقتی یک فرهنگ شکل گرفت عواملی در سازمان وجود دارد که نقش بسیار مهمی در حفظ فرهنگ دارند.

الف) گزینش: در فرایند گزینش هدف اصلی این است که افرادی انتخاب شوند که مهارت های لازم برای شغل مورد نظر را داشته باشند ولی بدیهی است که نظر و نگرش فرد مصاحبه کننده بر انتخاب وی تاثیر دارد ، بنابراین افرادی انتخاب می شوند که با فرهنگ سازمان همخوانی داشته باشند.

ب) مدیریت عالی: اعمال و کردار مدیریت عالی تاثیر زیادی بر فرهنگ سازمان دارد. رفتار هایی نظیر این که مدیر چه کسانی را به چه دلایلی تشویق یا تنبیه می کند ، چنین رویداد هایی هنجار هایی به وجود می آورد که عامل کنترل کننده در حفظ فرهنگ می باشد.

ج) جامعه پذیری (socialization): به فرایند وفق پذیری کارکنان جدید با فرهنگ سازمان ، جامعه پذیری می گویند. در واقع هرچقدر هم سازمان در مرحله گزینش خوب کار کرده باشد ، ممکن است بعضی کارکنان جدیدالورود با فرهنگ سازمانی آشنا نباشند بنابراین برای آنها ممکن است دوره های آموزشی برگزار گردد و یا مدیران و همکار های آنها به شکل مربی آنان را راهنمایی می کنند.

		<i>power distance</i>	
		زیاد	کم
<i>uncertainty avoidance</i>	کم	family رسمیت : کم تمرکز : زیاد	Village market رسمیت : کم تمرکز : کم
	زیاد	هرم سازمانی رسمیت : زیاد تمرکز : زیاد	Well – oiled machine رسمیت : زیاد تمرکز : کم

در جهت فلش از یک ساختار کاملا مکانیکی به یک ساختار کاملا ارگانیکی می رسیم.

(۵) اندازه و چرخه حیات

اندازه

سازمان های بزرگ جهان را تحت پوشش خود قرار می دهند ، از صرفه جویی های اقتصادی بهره مند هستند ، ساختار آنها عمودی و سیستم مدیریتی آنها ایستا است . بسیار پیچیده اند . بازار آنها پایدار و ثابت است . در مقابل **سازمان های کوچک** ، شرکت های نوآور و خلاق می باشند . انعطاف پذیر هستند و در برابر تغییرات محیط سربعا از خود واکنش نشان می دهند . ساختار آنها افقی است و شیوه مدیریت آنها ارگانیک می باشد . امروزه سازمان ها سعی بر آن دارند که **سازمان دو منظوره** باشند یعنی در عین بزرگ بودن از مزایای کوچک بودن نیز استفاده کنند به بیان دیگر سازمانی که دارای ترکیبی از منابع عظیم یک شرکت بزرگ باشد ولی از نظر سادگی و انعطاف پذیری همانند یک شرکت کوچک عمل کند .

چرخه زندگی

سازمان روزی به وجود می آید و روزی از بین می رود . ساختار سازمان ، شیوه رهبری و سیستم اداری و از یک الگوی تقریبا قابل پیش بینی پیروی می کند . که در چرخه زندگی وجود دارد . سازمان ها چهار مرحله مهم می گذرانند . در هر مرحله بحران هایی وجود دارد که سازمان به منظور رشد خود باید آنها را حل نماید .

مرحله اول – کار آفرینی : هنگامی که سازمان به وجود می آید ، تمام توجه خود را به عرضه محصول جدید و حفظ و بقای خود (در بازار) معطوف می کند . بنیانگذاران افرادی مبتکر ، نوآور و خلاق هستند . سازمان غیر رسمی می باشد و دیوان سالاری وجود ندارد . کنترل از طریق مدیر و صاحب سازمان اعمال می گردد . منشا رشد محصول جدیدی است که تولید می شود .

بحران – نیاز به رهبری : صاحبان سازمان که افرادی مبتکر و خلاق هستند باید با مسائل مدیریت دست و پنجه نرم کنند ولی آن ها ترجیح می دهند مدیریت توانا استخدام کنند زیرا اگر این کار انجام نشود سازمان به گل می نشیند .

مرحله دوم – همکاری : اگر مسئله رهبری سازمان حل شود ، سازمان دارای یک سیستم مدیریتی کارآمد خواهد شد . دواير و واحد های سازمانی تشکیل می شود و در نتیجه سلسله مراتب اداری و تقسیم کار صورت می گیرد. ارتباطات و کنترل همچنان غیر رسمی است ولی تعداد اندکی سیستم رسمی هم پدیدار می گردد.

بحران – نیاز به تفویض اختیار : مدیران رده پایین سازمان از اعتماد به نفس برخوردار شده اند و به دنبال اختیارات بیشتر می باشند ولی مدیران ارشد که موفقیت سازمان را مدیون رهبری خوب خود می دانند ، نمی خواهند اختیارات خود را واگذار کنند .

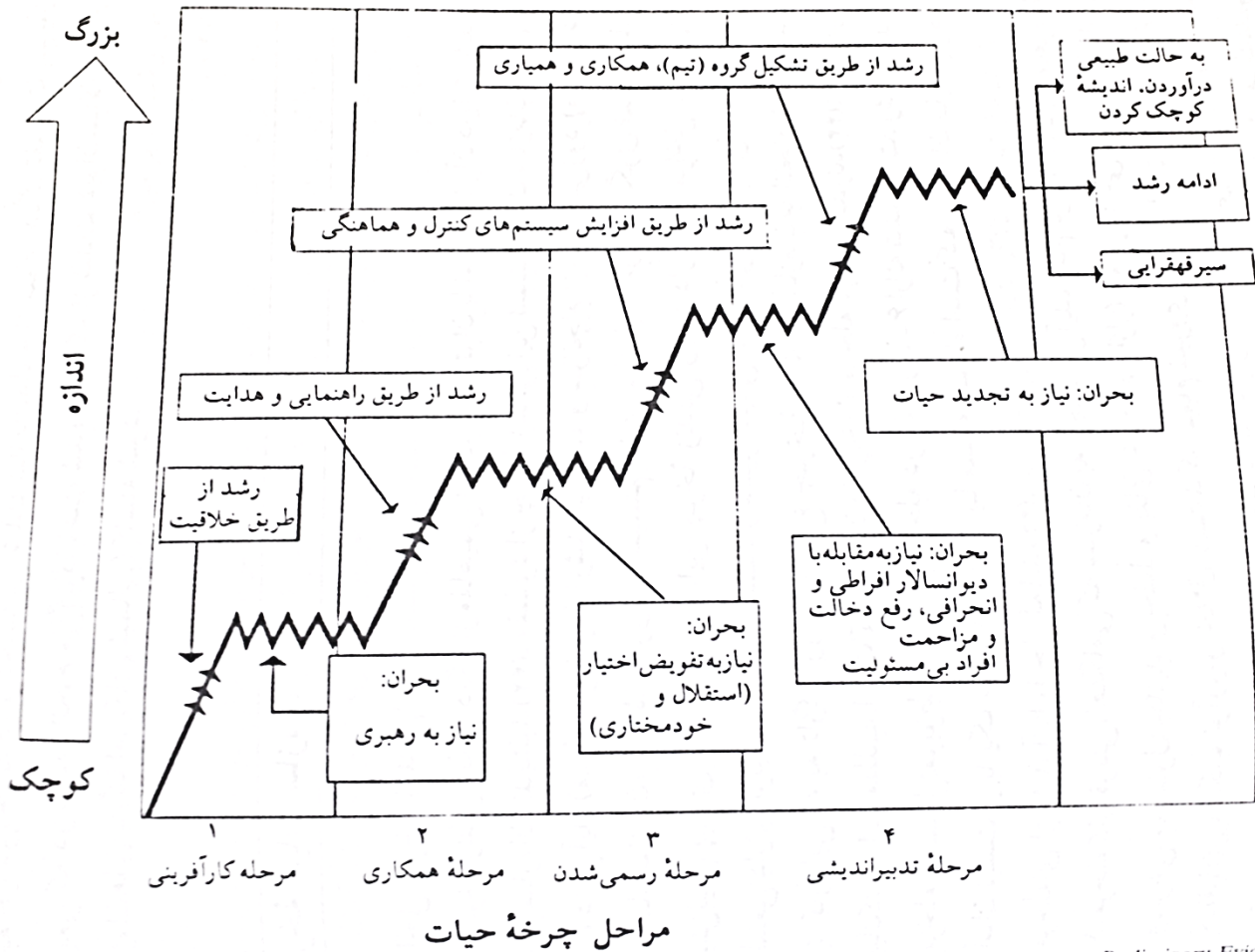
مرحله سوم – رسمی شدن سازمان : این مرحله مستلزم اعمال مقررات و اجرای سیستم های کنترل می باشد . ارتباطات ضعیف و بیشتر جنبه رسمی دارد . مهندسان ، متخصصان و نیرو های ستادی نیز به سازمان می پیوندند. در این مرحله برای بهبود هماهنگی ، گروه ها یا واحد ها غیر متمرکز به وجود می آیند . سیستم های انگیزشی (سهم کردن در سود) برای مدیران میانی اجرا می شود .

بحران – دیوان سالاری افراطی : ممکن است افزایش سیستم ها و برنامه ها مانع کار عادی سازمان بشوند و جلو رشد سازمان را بگیرند . مدیران میانی از دخالت های مزاحم مشاوران به ستوه می آیند . نوآوری و خلاقیت منتفی می شود .

مرحله چهارم – تدبیر اندیشی : برای حل مسئله مربوط به کارهای دست و پاگیر اداری سازمان باید چاره ای اندیشید . سازمان درصدد همکاری با اعضا بر می آید و گروه های کاری تشکیل می دهد . کنترل رسمی منتفی می گردد و گروه هایی تشکیل می شود که هرکدام مسئولیت خاصی به عهده می گیرند در واقع سازمان به بخش های کوچکتر تقسیم می شوند که از فلسفه کوچک بودن استفاده کنند .

بحران – نیاز به تجدید حیات : پس از اینکه سازمان به حد بلوغ نهایی رسید باید هر چند وقت یکبار در خود بازنگری کند و به اصطلاح تجدید حیات کند . اگر سازمانی به مرحله پیری رسیده باشد و نتواند تجدید حیات کند ، محکوم به فنا خواهد بود .

تدبیر اندیشی	رسمی شدن	همکاری	کارآفرینی	
مکانیکی	مکانیکی	ارگانیک / مکانیکی	ارگانیک	ساختار
خط تولید های متنوع	خط تولید محصولات متنوع	یک محصول اصلی با تعدادی تنوع	محصول خلاقانه	نوع محصول
R&D	گروه های خلاق	مدیران و کارکنان	مدیر اصلی	نوآوری
کسب شهرت	ثبات داخلی	رشد	بقا	هدف
کار تیمی	تفویض اختیار	رهبر کاریزماتیک	شخصی	شیوه مدیریت



Some Preliminary Evidence.