

# ارزیابی عناصر اصلی استراتژی سازمان بازاریابی

□ نوشته: گوئل کهن

ظرفیت لازم برای جذب و خلق تکنولوژی، نوع مناسبی از تکنولوژی - سازمان را ایجاد کرد و به دنبال آن، نظام مدیریتی متناسب را فراهم آورد.

با نگرشی بر روند تاریخی الگوهای تولیدی و فنی - چه در زمینه صنعت و چه در امور کشاورزی، در هر منطقه، بازتابی از پندارها و تمایلات قابل قبول ساکنان آن منطقه مشاهده می‌شود. بر این اساس می‌توان فرآیند بازاریابی را به صورت یک مدل انعطاف پذیر و پویا در مناطق گوناگون کشور شکل داد. در این مدل، از یک سو تکنولوژی منطقه، مشخص کننده سطح دانش و فرهنگ و آموزش مردم بومی آن منطقه است و از سوی دیگر، نهادهای اجتماعی، عوامل زیست محیطی و منابع طبیعی - اعم از ذخایر، معادن، زمین و اقلیم - و شرایط ژئوپلیتیکی، ارتباطاتی و اقتصادی موجود در منطقه، تعیین کننده سطح و نوع تکنولوژی وارداتی به آن محیط به شمار می‌آید. بنابراین مدل مورد نظر به لحاظ دارا بودن ماهیتی شمول پذیر که اکثر عناصر و متغیرها را در خود جای داده است، نتایج بهینه‌ای<sup>۱</sup> از تعامل انسان - ماشین پدید خواهد آورد. همچنین از این طریق می‌توان از بروز و یا شدت آثار مخرّب ناشی از حضور بی‌رویه تکنولوژی در کنار انسان، تا حد امکان جلوگیری به عمل آورد.

این نگرش ایجاب می‌کند که در تدوین استراتژی بازاریابی مناطق جنگزده ایران، پس از تعیین اولویتها، مقوله تکنولوژی و سازمان و مدیریت بازاریابی، از اهمیت بیشتری برخوردار شود. البته مدل قابل قبول در این استراتژی برای سازماندهی، ورود و احراز شرایط جذب

مفاهیم «سازمان» و «تکنولوژی» در سیر تحولات تاریخی خود همواره با برداشت‌ها و تلقی‌های گوناگون روبرو بوده‌اند. دولتمردان و گردانندگان سازمانهای بزرگ به سازمان و تکنولوژی به طور تک بعدی و صرفاً در جهت افزایش سطح بهره‌وری و سودآوری نگرسته‌اند و چندان توجهی به بعد مهم‌تر یعنی تعامل انسان با ماشین و تقابل سازمان با تکنولوژی نداشته‌اند. مسلماً بها ندادن به جایگاه انسان و ارزشها و فرهنگ وی، روند رشد و توسعه صنعتی و اقتصادی را، در نهایت، با دشواریها و گسیختگی‌های فرهنگی - اجتماعی مواجه خواهد ساخت.

به عبارت دیگر می‌توان گفت انسان عامل اصلی و تعیین کننده در سازمان است و مجموعه انسان - سازمان با تمام مختصات مادی و غیرمادی خود و شرایط پیرامونی، نوع معینی از تکنولوژی را می‌طلبد که این همانا فرایند سازواری<sup>۱</sup> یا وفاق انسان - سازمان - و تکنولوژی را بیان می‌کند. البته باید توجه داشت نوع تکنولوژی نیز بر ساختار سازمان موثر بوده و به آن شکل می‌دهد.

در این میان برای بازاریابی کشور می‌بایست در هر منطقه از کشور با توجه به موقعیت جغرافیائی، زیست محیطی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ویژگیهای مردم شناسانه آن و همچنین بر مبنای درجه رشد یافتگی و

تکنولوژی در محل، به هیچ وجه نباید جدای از ویژگیها و اصول یاد شده باشد. زیرا همچنان که اشاره شد، استراتژی صنعتی شدن در اغلب کشورهای غربی به علت ملحوظ نداشتن عنصر اعتقادی - فرهنگی و انسانی در این فرایند، در درازمدت، نه تنها موجبات بروز بحرانهای شدید اجتماعی و فرهنگی را فراهم ساخته، بلکه پدیده‌های نابهنجار شخصیتی را نیز در مدل «متساوی‌الرتبه و متساوی‌السهام انسان - ماشین» آنان ایجاد کرده است. در این زمینه می‌توان نمونه‌هایی مانند «جمود شخصیت»<sup>۳</sup> و «از خود بیگانگی»<sup>۴</sup> و «خشکی و انعطاف ناپذیری فکری»<sup>۵</sup> را نام برد.<sup>۶</sup>

### تکنولوژی چیست؟

تکنولوژی را به عنوان یک عامل یا عنصر مجرد نمی‌توان مورد توجه قرار داد. تکنولوژی را همواره باید به صورت یک مجموعه یا آلیاژی به هم پیوسته از دانش فنی، تشکیلات، شبکه سازمانی و مدیریتی و عوامل مادی در نظر گرفت که انسان عنصر بنیادین و خلاق آن قلمداد می‌شود. بنابراین در مدل پیشنهادی برای بازسازی و نوسازی مناطق جنگزده، تکنولوژی، با سازمان و مدیریت آن، و در کنار یکدیگر حرکت می‌کنند. پیش از پرداختن به «استزادی سازمان بازسازی» جای دارد به نقش متقابل سازمان و تکنولوژی و دیدگاههای حاکم بر طبقه بندی و گروه بندی تکنولوژی در ساختارهای سازمانی اشاره‌ای مختصر شود.

در نگرش کلی، گسترش سازمانهای بزرگ، موجب بروز نوعی پیشرفت در «تکنولوژی اجتماعی»<sup>۷</sup> شد. توانایی «هماوردی»<sup>۸</sup> مواد اولیه، انسان و منابع اطلاعاتی، الزاماً ایجاد هماهنگی و اجرای وظایف پیچیده‌ای را به عنوان یک اقدام اساسی، مطرح ساخت. توسعه ساختارهای مناسب و سیستم‌های اطلاعاتی، برنامه ریزی جزء به جزء و کنترل فرایندها و تهیه و تدوین برنامه‌هایی در جهت گزینشهای مؤثر، آموزش و توسعه

شغلی و ایجاد انگیزه و جلب همکاری‌های انسانی، بخشی از تکنولوژی اجتماعی به شمار می‌آید.

نوع سازمانهایی که امروزه ما با آنها سروکار داریم، در آغاز قرن بیستم امکان ظهور نداشتند. ساختار اجتماعی در آن زمان، قادر به حمایت از نهادهای پیشرفته کنونی نبودند.<sup>۹</sup> هم اکنون در کشورهای در حال توسعه، این امکان وجود ندارد که بتوان مظاهر فیزیکی تکنولوژی - مانند دستگاهها، ماشین آلات و تجهیزات - را تغییر داد بدون اینکه ابتدا ضرورت وجود سازمان و مدیریت تکنولوژی‌های اجتماعی را برای مردم تصریح کرد. این اصل در زمینه تکنولوژی مناسب مناطق جنگزده ایران، به مراتب بیشتر خودنمایی می‌کند. بارها دیده شده است که تکنولوژی سازمانی پیشرفته، با بسیاری از ارزشهای فرهنگی و ساختارهای اجتماعی کشورهای در حال رشد مغایرت داشته و ناسازگارند.

این نکته روشن است که دانش مربوط به چگونگی سازماندهی و مدیریت سیستم‌های پیچیده، به همان اندازه مشکل است که مهندسی و طراحی دستگاهها و تجهیزات به عنوان «تکنولوژی فیزیکی» در هر حال، هر دو، مظاهری از تکنولوژی به شمار می‌آیند. بدین معنا که تکنولوژی اجتماعی همراه با تکنولوژی فیزیکی، مفهومی به غیر از مطلوب سازی عقلایی دانش بشری در جهت برآوردن اهداف انسانی ندارند.

تاکنون روشهای گوناگونی برای طبقه بندی سازمانها عنوان شده است، اما آنچه در اینجا با توجه به تکنولوژی و ماهیت سازمان بازسازی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد، مبنای قرار دادن انواع تکنولوژی‌هایی است که برحسب گوناگونی شرایط مناطق جنگ زده و آسیب دیده قابل استفاده است. به طور کلی سازمانهایی که تکنولوژی و مسایل زیست محیطی مشابهی دارند، می‌باید رفتار مشابهی را نیز بروز دهند.<sup>۱۰</sup> «چارلز پرو»<sup>۱۱</sup> یک مدل چند بعدی تکنولوژی را ارائه داده است که کاربرد علم را برای حل مسایل و مشکلاتی که سازمانها در حین انجام کارها و یا ایجاد تغییر شکل وظایف خود با آنها مواجه می‌شوند، مورد تاکید قرار می‌دهد.

در هر حال با توجه به اینکه در تشریح و تشخیص تکنولوژی‌های سازمانی، ما به دو طرز تفکر متفاوت بر می‌خوریم: - یعنی درجه پیچیدگی تکنولوژی، و چگونگی ثبات یا ایستایی در مقابل پویایی تکنولوژی - در سازمان پیشنهادی بازسازی مناطق ایران، می‌توان یک طیف گسترده‌ای از تکنولوژی را ترسیم کرد. این طیف مبتنی بر دو بُعد است که از تکنولوژی نسبتاً ساده آغاز می‌شود (مانند ابزار دستی و ابتدایی)، و به یک تکنولوژی پیچیده و پویا می‌رسد. سایر تکنولوژی‌های مورد استفاده نیز در طبقه‌بندی مشابهی جای می‌گیرند. نکته مهم در اینجا، شناخت این واقعیت است که چنین تسلسلی، دو بُعد اصلی را بیان می‌کند: نخست درجه پیچیدگی تکنولوژی است که وجود آن در فرایند تغییر شکل عملیات، اجتناب‌ناپذیر است؛ دوم تاکید بر میزان ثبات سازمان در مواجهه با رویدادها، عملیات، وظایف یا تصمیماتی است که پدید می‌آید.

چنین کمبودی در اختیار نخواهد بود. گرچه پاسخگویی به این نیاز اجتناب‌ناپذیر است. باید توجه داشت که مدیریت بازسازی مناطق آسیب‌دیده همانند مدیریت سازمان بین‌المللی، به علت درگیر شدن با شرایط و موارد متفاوت، فرهنگها و ساختارهای نسبتاً متضاد منطقه‌ای، با محدودیتهای گسترده‌ای مواجه است<sup>۱۳</sup>. بنابراین مدیران اجرایی و عملیاتی در سازمان بازسازی در هر نقطه از کشور، در جهت پیاده کردن سیاستهای مدون بازسازی، نیاز به شناخت وسیعی از سیستم‌های آموزشی، اقتصادی، تولیدی، ارزشی - اعتقادی، سیاسی و محلی دارند. البته آشنایی با فرهنگ مردم در آن محیط، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. سازمان بازسازی نه تنها باید با توجه به متغیرها و عناصر موجود در محیط خارجی، فعالیتهای خود را دنبال کند، بلکه مجبور است در مقابل آنها واکنش مناسبی را نیز بروز دهد.

### ساختار سازمانی

گزینش تکنولوژی و متناسب با آن، تعیین نوع ساختار سازمانی و به تبع آن، روش مدیریت کارآ در هر یک از مناطق مورد بازسازی ضمن دارا بودن وابستگی درونی، از یک وابستگی برونی نیز برخوردار است. بر این پایه و براساس شناخت مختصری که از مقوله‌های تکنولوژی و سازمان و مدیریت بازسازی به دست داده شد، باید از «ساختار» یک سازمان بازسازی متناسب نیز یاد کرد. تعدد و تنوع وظایف و شرایط ایجاب می‌کند تا در ابتدای امر، از میان دو ساختار متباین، «ساختار سازمانی عمودی»<sup>۱۴</sup> را اعمال کرد و در نهایت با رشد و توسعه‌ای که از اعمال استراتژی سازندگی پدید می‌آید، رفته‌رفته به سوی «ساختار تخت»<sup>۱۵</sup> و یا ترکیب متناسبی از هر دو، گرایش یافت.

در ابتدای اجرای پروژه‌ها و طرحهای بازسازی، در جهت اجرای استراتژی‌های منطقه‌ای که نوع تکنولوژی مناسب نیز پیش‌بینی شده، منطقی است که از ساختار سازماندهی عمودی و مدیریت متمرکز استفاده نمود. در این گونه ساختارها، زنجیره اقتدار و سلسله مراتب

### ارتباطات اصلی سازمان بازسازی

با توجه به شناخت اولیه‌ای که از تکنولوژی مناسب به دست داده شد: سازمان و مدیریت سازمان بازسازی، در کنار تکنولوژی مربوط، دو عنصر اساسی دیگری است که آشنایی با آنها ما را در جهت تدوین یک استراتژی تشکیلاتی بهینه، یاری خواهد کرد.

مسلماً دیدگاه حاکم بر سازمان و مدیریت بازسازی، در مقایسه با سازمانهای ایستا، از ویژگیهای بارزی برخوردار است در این زمینه، تکیه بر مفاهیم، ضوابط و اصول علمی «مدیریت استراتژیک»<sup>۱۶</sup>، از جمله مهمترین آنها به شمار می‌آید.

در سازماندهی و روند اداره مدیریت بازسازی، تغییر و تحول در محیط و اثربخشی - همراه با تاثیرپذیری از نهادهای انسانی و مادی و ساختارها و عوامل خارجی و حتی بین‌المللی - در زمره عناصر زیربنایی محسوب می‌شوند. مادامی که مدیریت بازسازی و نوسازی مناطق گوناگون کشور، توانایی ایجاد تغییر و تحول در محیط را نداشته باشند، بدیلی مناسبی نیز برای جانشینی یا جبران

مدیریت طولانی بوده و گروه‌های نسبتاً کوچکی در هر یک از سطوح سلسله مراتب سازمانی وجود دارد.<sup>۱۶</sup> اما در ساختار پهن یا تخت، این زنجیره ارشدیت بسیار کوتاه بوده و در عین حال، در هر سطح از تشکیلات، گروه‌های کاری نسبتاً بزرگی موجود است.

از آنجا که ساختار نخست، ضمن برخورداری از تمرکز، به مدیریت این امکان را می‌دهد تا بتواند کنترل و نظارت بیشتری را بر سازمان و اعضای سازمانی خود اعمال کند، بنابراین در مراحل اولیه اجرا و پیاده کردن طرحها و پروژه‌های سازندگی مناطق آسیب‌دیده، مدیریت بازسازی ناگزیر از اعمال نوعی مدیریت کلاسیک و متمرکز است. در این روش، ضمن ایجاد انگیزه و جلب مشارکت مردمی در بازسازی، هدایت مستقیم، به دنبال برنامه‌ریزی و کنترل مستقیم اعمال می‌شود.

با تکیه بر یک چنان ساختار متمرکز و مشارکت جویانه، رفته‌رفته با انجام مراحل گوناگون استراتژی‌های بازسازی در روستاها و شهرها، دو عنصر زیر، بروز چنین تحولی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازند:

- از یک سو تاثیرپذیری متقابل محیط، فرهنگ، تکنولوژی، مردم، سازمان و مدیریت بازسازی در هر منطقه؛

- و از سوی دیگر، با پیدایش نتایج ملموس و افزایش جاذبه‌های تولیدی، مدیریت غیرمتمرکز و مشورت‌مآبانه به عنوان دینامیزم حرکت، در جهت سیاستها و راهبردهای رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی در این مناطق، نمود بیشتری می‌یابد.

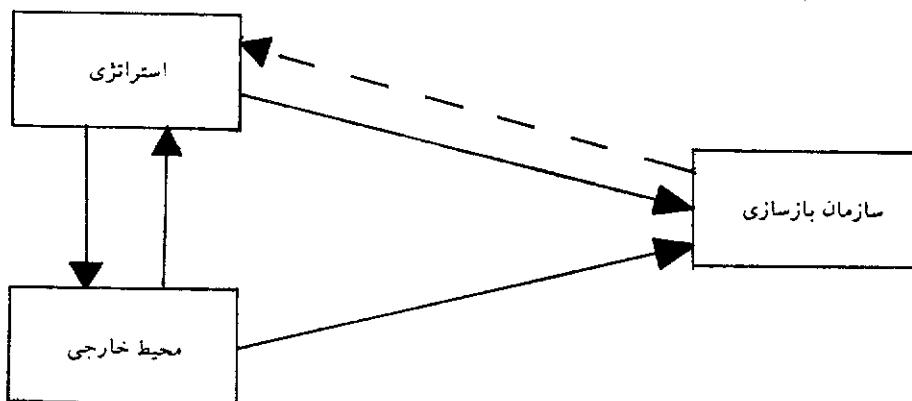
نکته در خور توجه اینکه در سازمان بازسازی، مقوله طبقه‌بندی مشاغل، به گونه‌ای خاص می‌باشد. در مدیریت بازسازی، جافتادن هر شغل در تشکیلات، موکول می‌شود به حدود و نحوه برخورداری آن شغل از قابلیت‌های عملیاتی. به طور مثال، در یک محیط سازمانی نسبتاً باثبات و بوروکراتیک، چارچوب هر شغل در عبارات خاصی تعریف می‌شود.<sup>۱۷</sup> برعکس در یک سازمان پویا و متحول - همانند سازمان بازسازی که از

یک محیط به شدت متغیر برخوردار است - یک شرح شغل به ناگزیر باید بسیار کلی‌تر بوده و دارای خاصیت تجدیدنظرپذیری گسترده‌ای باشد. بدین ترتیب در چنین سازمانی، ملحوظ داشتن یک نگرش موقعیتی یا اقتضایی<sup>۱۸</sup> برای معرفی و طراحی شغلی، اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

### ارتباط متقابل تکنولوژی و شغل

در شرایط موجود ایران - به ویژه در شرایط بازسازی، - ما نیاز داریم که مفهوم «مدیران تکنولوژی» را جایگزین مفهوم یک بُعدی «استفاده‌کنندگان تکنولوژی» سازیم. گزینش تکنولوژی مناسب در هر سازمان و در هر منطقه و در هر جامعه، مرحله بسیار حساس و دشواری است که برنامه‌ریزان و مدیران و مسئولان دولتی در سرتاسر جهان با آن مواجه‌اند. همچنین عملاً طراحی مشاغل و سیاستهای اشتغال به شدت تحت تاثیر چگونگی انتخاب و نوع تکنولوژی در جوامع قرار دارد. البته باید توجه داشت که در گذشته فرض بر این بود که طرح‌ریزی شغلی، تعیین‌کننده نوع تکنولوژی است.<sup>۱۹</sup> اما در حال حاضر استراتژیست‌ها و اندیشمندان برنامه‌ریزی و مدیریت، بر این باورند که این «شغل» است که به وسیله «تکنولوژی» دیکته می‌شود و این همانا جبر تاریخی تکنولوژیکی به شمار می‌آید.

هم‌اکنون طرح‌ریزی شغلی و گزینش تکنولوژی، همچون تصمیماتی متقارن و متشابه به نظر می‌رسند که در نهایت به یک طراحی فنی - اجتماعی منتج می‌شود. براین مبنا، سیستم‌های اجتماعی و فنی، به صورت مجموعه‌ای به هم پیوسته و مرکب، بهینه می‌شوند که هر اندازه دو سیستم کوچکتر و ابتدایی‌تر باشند، این بهینگی آسانتر انجام می‌پذیرد. بنابراین حد و مرز چنین ترکیبی در بازسازی مناطق، وابسته به هر منطقه متفاوت بوده و مجموعه‌ای خاص را ایجاب می‌کند (نمودار شماره ۱). نتیجه چنین ترکیبی، نه فقط «یک بهترین سیستم هزینه - فایده» خواهد بود، بلکه ارزشهای اجتماعی و انسانی را نیز به بهترین نحو دربرمی‌گیرد.<sup>۲۰</sup>



نمودار شماره ۱: رابطه استراتژی، محیط و سازمان باسازي.

### استراتژی سازمان باسازي

با تحلیلی که از عناصر اساسی تکنولوژی سازمان، مدیریت و ساختار به صورت یک مجموعه متعامل به عمل آمد، به روشنی می‌توان گفت در تعیین استراتژی سازمان باسازي عوامل گوناگون محیطی<sup>۲۱</sup> (درونی و بیرونی) نقش عمده را ایفا می‌کنند.

به طور کلی رابطه موجود بین استراتژی، سازمان باسازي و محیط را می‌توان در نمودار شماره ۱ نمایان ساخت:

- در نخستین نگرش، سازمان باسازي تحت تاثیر محیط پیرامونی خود قرار می‌گیرد. به زبان دیگر، فرایند فرمول‌بندی استراتژی باید محیطی که سازمان در آن - در حال حاضر و در آینده - عمل می‌کند را مورد توجه قرار دهد.

- در دومین نگرش، این سازمان است که عامل تعیین‌کننده خواهد بود. زیرا فرایند تدوین استراتژی به ناگزیر محیطی را برمی‌گزیند که در آن محیط، سازمان بتواند در یک روند بلندمدت تر عمل کند.

استراتژی سازمان باسازي در هر منطقه، همچنان که متاثر از موقعیتها، فرصتها و تهدیدهای ناشی از محیط است، عوامل بسیار مهمی مانند اهداف، ارزشها، اعتقادات و خواسته‌های اعضای خود، به ویژه مدیریت بالا را نیز ملحوظ می‌دارد. همچنین نقاط قوت و ضعف

موجود در اعضای سازمان و مدیریت - که ناشی از عوامل گوناگون تاریخی، اجتماعی، اعتقادی و سیاسی آنان است - را نیز نباید از نظر دور داشت.

این استراتژی به نوبه خود بر ساختار تشکیلات باسازي، سه اثر مثبت برجای می‌گذارد:

۱ - استراتژی، وظایف و مسئولیتهای سازمانی را معین می‌سازد که به عنوان اصول نهایی برای طراحی سازمانی، مورد تاکید قرار دارند. از وظایف مهم مربوط به خلاقیتها و فنون متحول که احتمال استفاده از طراحی ماتریسی<sup>۲۲</sup> سازمان را بیشتر می‌کند.

۲ - استراتژی، فرایند گزینش نوع تکنولوژی و مردم و افراد مناسب برای اجرای وظایف محوله را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. که البته این نیز به نوبه خود ساختار سازمان را متأثر می‌سازد.

۳ - استراتژی، مشخصات و چارچوب خاص و مناسبی را نیز که سازمان بتواند در آن فعالیت کند، مشخص می‌سازد که این نیز به نوبه خود بر ساختار سازمان اثر می‌گذارد.

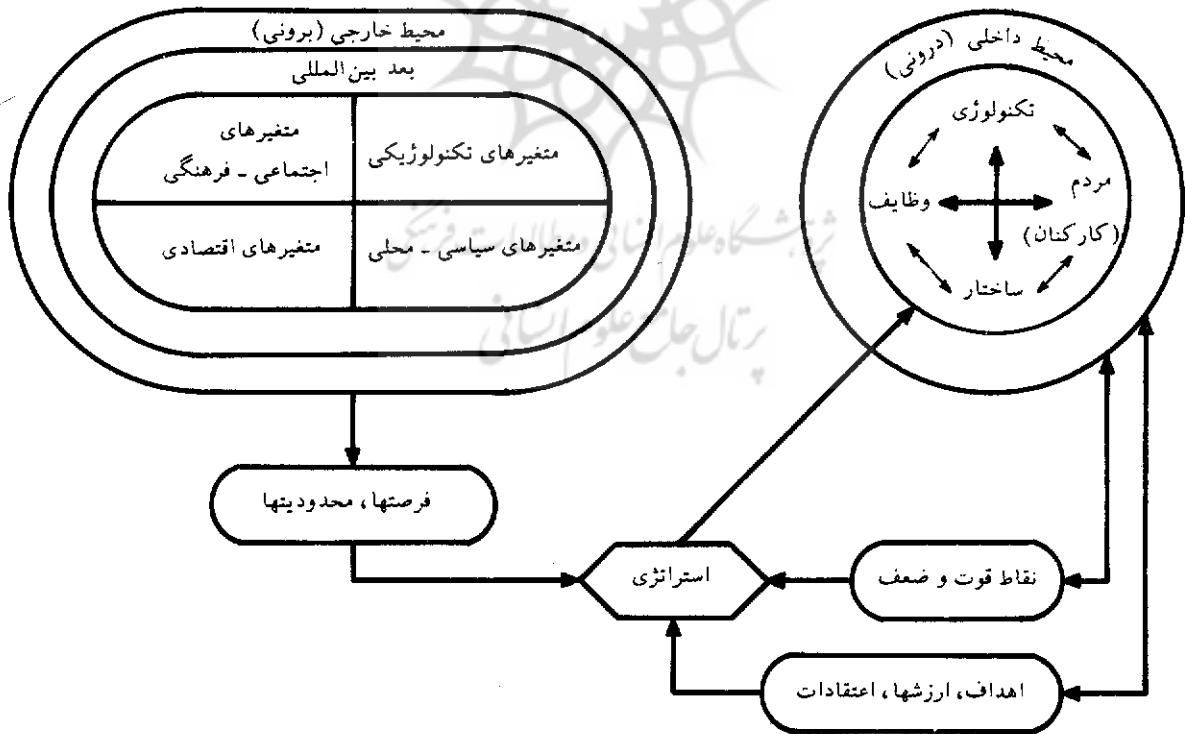
کلید ایجاد یک ساختار سازمانی موفقیت آمیز، همان برآزش و سازگاری آن با استراتژی و محیط خارجی، از یک سو، و با محیط متحول درونی خود، از سوی دیگر، می‌باشد. به همین ترتیب باید هریک از اجزا و ترکیبات، نه تنها با یکدیگر هماهنگی داشته

باشند، بلکه باید با ساختار نیز در یک همخوانی متقابل قرار گیرند.

## نتیجه گیری

براساس آنچه گذشت، می توان گفت در جهت اجرای برنامه ها و طرحهای دولت برای بازسازی مناطق آسیب دیده ایران، پیش از هر اقدام، شناسایی عوامل اصلی موفقیت استراتژی بازسازی، مقدم است. استراتژی بازسازی از یک سو بر استراتژی رشد و توسعه ملی در کلان برنامه کشوری تکیه دارد و از سوی دیگر باید هماهنگ با عوامل محیطی هر یک از مناطق آسیب دیده، مورد توجه قرار گیرد. این استراتژی و زیرمجموعه های آن، با عوامل درونزا و برونزایی به نامهای تکنولوژی، سازمان، مدیریت، ساختار - و از همه مهمتر - عامل انسانی، در یک رابطه تعاملی قرار می گیرند. بی توجهی یا ناآشنایی با هر یک از این متغیرها، استراتژی سازمان بازسازی و در نهایت، استراتژی بازسازی در سطح کشور را دچار انحراف می سازد. بنابراین با مشخص شدن استراتژی کلی در زمینه بازسازی، سازمان بازسازی باید

بحث ما تاکنون روی عناصر و چگونگی تدوین استراتژی و طراحی ساختار در یک سازمان بوده است که هیچگونه تقدم وجودی برای استراتژی یا سازمان مد نظر نبوده است. البته در بسیاری موارد، یک سازمان همزمان دارای هر دو مقوله ساختار و استراتژی است. چنین وضعیتی، بر تدوین یک استراتژی و ساختار جدید به شدت اثر می گذارد. این شرایط به روشنی در یک حلقه برگشت پذیر در نمودار شماره ۲ نمایانده شده است. همچنان که در این نمودار آشکار است می توان گفت که برنامه ریزی برای یک سازمان و مدیریت بازسازی، در کوتاه مدت، در مقایسه با تدوین برنامه و سیاست گذاری درازمدت، از فشارها و تحمیلات بسیار بیشتری برخوردار است. اما در حین اجرا، مدیران، زمانی که می خواهند استراتژی و ساختار سازمان خود را بازنگری و بازسازی کنند، همواره باید حالت یا موقعیت کنونی سازمان خود را بازنگری و بازسازی کنند.



نمودار شماره ۲: استراتژی و محیطهای بیرونی و درونی سازمان

## منابع و مأخذ

- 1 - Handbook of Organizations, Rand McNally & Company, Chicago, 1965.
- 2 - Organizations in Action, James D. Thompson, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1967.
- 3 - A Framework for The Comparative Analysis of Organization, Charles Perrow, American Sociological Review, April 1967.
- 4 - Human Behavior at Work, Keith Davis, John W. Newstrom, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1988.
- 5 - Essentials of Management, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Veihirich, Mc Grow-Hill Inc. 1986.
- 6 - The Structuring of Organization, Henry Mintzberg, Prentice Hall Int. 1979.

منطبق بر اصول یادشده و شرایط متنوع، شکل گیرد و عامل انسانی به مثابه مهمترین و مؤثرترین متغیر در یک ساختار سازمانی متمرکز و عمودی، هدایت شود. مسلماً در اجرای برنامه‌های بازسازی مناطق آسیب‌دیده، نه تنها به ابزار و روشها و راهبردهای مناسب نیاز است، بلکه باید توجه داشت که بدون قبول اصل اساسی «مردمی بودن» عملیات بازسازی، تعین به نظر می‌رسد که بتوان به اهداف استراتژیک بازسازی دست یافت. به عبارت ساده‌تر، تکنولوژی، سازمان، مدیریت، ساختار و سایر منابع مادی به عنوان پیش‌فرضهای مهم یک استراتژی بازسازی مطرح است و آنچه قوت و موتور محرکه این مجموعه منسجم خواهد بود، همانا یک «جنبش مردمی و هدایت‌شده» در چارچوب یک سازمان و مدیریت غیر بوروکراتیک است. سازمان و مدیریتی که ابتدا تمرکز و کنترلی بوده و رفته‌رفته به سوی عدم متمرکز و مشارکت‌جویی - به مفهوم سازمان تخت یا افقی - گرایش می‌یابد.



## پانویس

- 12 - Strategic Management.
- 13 - Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrihich, Essentials of Management, McGraw - Hill Int. 1986, pp. 48 - 50.
- 14 - Tall Structure.
- 15 - Flat Structure.
- 16 - Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations, Prentice Hall Int 1979, pp. 136.
- 17 - Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrihich, Ibid, pp. 296.
- 18 - Contingency Approach.
- 19 - Roger G. Schroeder, Operations Management, Mc. Graw - Hill Int, 1987, pp. 156 - 57.
- 20 - James A.F stoner, Charles wankel, Management, Prentice - Hall Int, 1986, pp. 277 - 278.
- 21 - Environmental Factors (Internal & External).
- 22 - Matrix Design.
- 1 - Adaptation.
- 2 - Optimum.
- 3 - Impersonality.
- 4 - Alineation.
- 5 - Rigidity.
- 6 - هیکس و گولت، تئوری‌های سازمان و مدیریت، ترجمه گونل کهن، جلد یکم، انتشارات اطلاعات، ۱۳۳۸، ص ۴ - ۱۳۶.
- 7 - Social Technology.
- 8 - Bring Together.
- 9 - Arthur L. stinchcombe, social structure and organization, Handbook of organizations, Rand McNally & Company, Chicago, 1965, pp. 142 - 143.
- 10 - James D. Thompson, Organization in Action, Mc Graw - Hill Book Company, New York, 1967, pp. 1 - 2.
- 11 - Charles Perrow, A Framework for the Comparative Analysis of organizations, American Sociological Review, April 1967, p. 195.