

چکیده کتاب:

سازماندهی: پنج الگوی کارساز

تلخیص و تنظیم: سپیده شبستری
(کارشناس اقتصاد، معاونت اقتصادی)

که در سراسر کتاب راهنمای خواننده خواهد بود. این تصویر نیز از پنج بخش برپا شده است. در پی آن به عامل‌های گوناگون طراحی ساختار پرداخته می‌شود که برجسته‌ترین آن‌ها نبود تمرکز است. در این زمینه نیز پنج قالب اصلی می‌تواند وجود داشته باشد. نویسنده پس از گفتگو پیرامون عامل‌های محیطی، به شناساندن پیکربندی‌های اصلی ساختار می‌پردازد. شمار این پیکربندی‌ها نیز پنج است. در حقیقت نویسنده کتاب نشان می‌دهد که هیچ یک از این پنج گانه‌ها مستقل نبوده و در یک وابستگی بنیادی جای دارند. گونه نبود تمرکز، سازوکار هماهنگی و بخش برجسته سازمان در هر یک از این پیکربندی‌ها به کلی جد است. آیا مراد این است که عدد پنج در طراحی سازمان‌های کارآمد نقشی سحرآمیز دارد؟ جواب این پرسش در بخش نهایی آمده است.

عامل‌های پنج گانه هماهنگی:

به یاد بیاوریم که ساختار دربرگیرنده دو شرط اساسی و بنیادی است، تقسیم کار به وظیفه‌های نمایان و تأمین هماهنگی این وظیفه‌ها. چنین به نظر می‌رسد که سازمان‌ها از راه پنج سازوکار هماهنگی، فعالیت‌های خود را هماهنگ می‌کنند. این سازوکارها عبارت‌اند از سازگاری رویارویی، سرپرستی مستقیم، استاندارد کردن فرایندهای کار، استاندارد کردن بازده کار و مهارت‌های شغل. سازوکارهای پنج‌گانه یاد شده از بنیادی‌ترین عنصرهای ساختار است زیرا یکپارچگی سازمان به این عنصرها وابسته است.

در سازوکار سازگاری رویارویی هماهنگی کارها با پیمودن فرایندهای ساده ارتباطات غیررسمی تأمین می‌شود.

در سرپرستی مستقیم وظیفه هماهنگی کارهای دیگران، به یک نفر واگذار می‌شود که از راه صدور دستورها و نظارت بر عملیات این وظیفه را انجام می‌دهد.

فرایندهای کار زمانی استاندارد می‌شود که محتوای کار نمایان و روشن باشد.

بازده کار زمانی استاندارد می‌شود که بهره‌های کار، برای نمونه اندازه‌های فرآورده یا خدمات، مشخص باشد.

مهارت‌ها و دانش زمانی استاندارد می‌شود که آموزش موردنیاز برای انجام کار روشن باشد.

استاندارد کردن مهارت‌ها به گونه‌ای غیرمستقیم همان هدفی را

هر فعالیت سامان یافته انسانی، از سفالگری گرفته تا پیاده کردن انسان در کره ماه، نیازمند دو شرط پایه‌ای و در همان حال ناسازگار با یکدیگر است. این دو شرط عبارت‌اند از: ۱) تقسیم کار میان وظیفه‌های گوناگون و ۲) هماهنگ کردن این وظیفه‌ها به گونه‌ای که امکان انجام گرفتن کار را فراهم کند. ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راه‌هایی دانست که طی آن‌ها فعالیت‌های سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی تأمین می‌شود. چگونه باید چنین ساختاری را طراحی کرد؟ آیا برای طراحی آن راهی به نام بهترین راه وجود دارد، یا این که باید عنصرهای گوناگون ساختار، یعنی راه‌های گوناگون تقسیم کار و هماهنگی وظیفه‌ها را به گونه‌ای مستقل برگزید؟ پاسخ نوشته‌های مدیریتی به پرسش نخست، سال‌ها پاسخی مثبت بود. این نوشته‌ها ساختار خوب را ساختاری می‌دانست که بر پایه مقررات و سلسله مراتب اختیار شدید بنا می‌شد و قلمرو نظارت آن نیز از شش نفر نمی‌گذشت. اما پاره‌ای از نوشته‌های مدیریت پاسخ مثبت خود را سربسته متوجه پرسش دوم کرده و بر آن باور است که طراح سازمان باید عامل‌هایی چون برنامهریزی درازمدت، پرباری شغلی، ساخت ماتریس و بسیاری عامل‌های دیگر را به گونه‌ای متناسب به هم بپیوندد.

این کتاب این نظر را به سود نظر سوم کنار می‌نهد. اجزای ساختار باید به گونه‌ای برگزیده شود که ضمن حفظ سازگاری داخلی یا هماهنگی با وضع سازمان یعنی اندازه و پیشینگی، محیط فعالیت و نظام مورد بهره‌گیری و همانندهای آن نیز سازگار باشد. به راستی اهمیت عامل‌های محیطی کمتر از اهمیت اجزای برپاکننده ساختار نیست. همچنین در طراحی ساختار، باید به جایگاه سازمان در محیط، چگونگی رشد آن و روش‌های تولید فرآورده یا خدمات نیز توجه شود. به این نتیجه می‌رسیم که در تشکیل پیکربندی‌ها، قاعده‌های طراحی و عامل‌های محیطی را باید با یکدیگر در هم آمیخت.

اندیشه اصلی این کتاب آن است که سازمان‌های کارآمد برای طراحی ساختار خود شماری اندک از این پیکربندی‌ها را برتری می‌دهند. به سخنی دیگر، برای طراحی ساختار سازمانی کارآمد و حتی بازشناسی دشواری‌های ساختارهای ناکارآمد، تنها چند پیکربندی اصلی بسنده است. نویسنده در فصل نخست به شناساندن سازوکارهای اصلی که برای تأمین هماهنگی میان وظیفه‌های جدا شده لازم است، می‌پردازد که شمار آن‌ها پنج است و در پایان همین فصل تصویری از سازمان ترسیم می‌شود

دنبال می‌کند که استاندارد کردن فرایندها یا استاندارد کردن بازده کار دارد، یعنی نظارت و هماهنگ کردن کارها. به عنوان مثال کارشناسان بیهوشی و جراحی که برای درآوردن یک آپاندیس در اطاق عمل گرد می‌آیند، به ندرت با یکدیگر ارتباطی برقرار می‌کنند، اما به یمن آموزش‌های خودنیک می‌دانند چه انتظاراتی از یکدیگر دارند. مهارت‌های استاندارد شده آنان بیشترین بخش هماهنگی را تأمین می‌کند.

مکتب اصول مدیریت^۱ که نخستین بار در ۱۹۱۶ هنری فایول^۱ آن را بنیان گذاشت و لوترگیولیک^۲ و لیندال^۳ اوردیک^۴ در کشورهای انگلیسی زبان آن را گسترش دادند، به اختیارات رسمی، یعنی نقش سرپرستی مستقیم در سازمان توجه دارد. نویسندگان یاد شده، اصطلاح‌هایی چون وحدت فرماندهی، سلسله مراتب و قلمرو نظارت را همگانی کردند. در آمریکا فردریک تیلور^۵ جنبش "مدیریت علمی" را رهبری کرد. در آلمان ماکس وبر^۶ ساختارهای ماشینی یا "دیوان سالارانه" را شناساند. با انتشار تجربه‌های روث لیبرگر^۷ و دیکسن^۸ درباره کارگران کارخانه‌های وسترن الکتریک هالوژن^۹ در ۱۹۳۹ آشکار شد که مسأله‌ها و پدیده‌های دیگری نیز در ساختار سازمانی دست در کارند. به ویژه بررسی‌های آنان درباره حضور ساختار غیررسمی یعنی وجود روابط غیررسمی در میان افراد گروه سبب شد که سازگاری رویارویی به نام یکی از سازوکارهای برجسته هماهنگی در تمام سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. این امر به پایه‌ریزی مکتب سوم با نام "روابط انسانی" در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ انجامید.

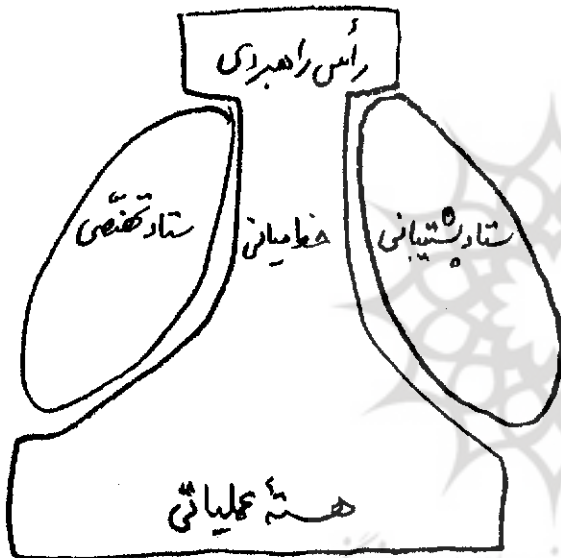
بخش‌های پنج‌گانه سازمان

سازمان‌ها به منظور تأمین و رهبری فعالیت‌ها و روشن کردن پیوندهای میان بخش‌های مختلف طراحی می‌شوند. این فعالیت‌ها و پیوندها مانند خطی که یکی پس از دیگری به دقت قرار گرفته باشد، دیده نمی‌شود. با این همه در شکل رسمی چنین خطی باید پیروی شود. از این رو توصیف ساختار سازمان به صورت نوشته کاری بس دشوار است. در این باره باید از نگاره‌ها یاری گرفت. برای نشان دادن سازمان به یک نمودار اصلی نیاز داریم که بتواند شکل‌های مختلفی را که سازمان به خود می‌گیرد و پدیده‌های گوناگونی را که روی می‌دهد نشان دهد. در بخش زیرین نمودار (۱)، متصدیان جای دارند یعنی کسانی که کار اصلی تولید فرآورده و ارائه خدمات را انجام می‌دهند. این افراد هسته عملیاتی را تشکیل می‌دهند. با بالندگی سازمان و تقسیم پاره‌ای کار میان متصدیان، نیاز به سرپرستی مستقیم بیشتر می‌شود و بودن تمام وقت یک مدیر در جایی که راعس راهبردی می‌نامیم گریزناپذیر می‌شود. با کامل شدن سازمان به مدیرانی بیشتر نیاز است و برای مدیران نیز مدیرانی دیگر تعیین می‌شود. در این جایگاه خط میانی یعنی سلسله مراتب اختیار بین هسته عملیاتی و راعس راهبردی پدید می‌آید. بودن مدیران سبب پیدایی کارهای اداری می‌شود که به نوبه خود شکل تازه‌ای است از تقسیم کار. همچنان که سازمان کمال می‌یابد، استاندارد کردن به نام ابزار هماهنگی مورد توجه قرار می‌گیرد. مسؤولیت بخشی برجسته از این وظیفه بر عهده گروه دیگری است که آنان را تحلیلگر می‌نامیم اینان وظیفه اداری انجام می‌دهند ولی با ماهیتی جدا و بیشتر وقت‌ها کارکنان ستادی نامیده می‌شوند. این تحلیلگران که در خارج از سلسله مراتب اختیار جای دارند گروهی را پدید می‌آورند که آن را ستاد تخصصی^۹ خواهیم نامید.

سرانجام همچنان که سازمان گسترش می‌یابد گرایش به پدید آوردن واحدهای ستادی، با ماهیتی جداگانه بیشتر می‌شود. وظیفه این واحدها تنها استاندارد کردن کارها نیست، بلکه تأمین خدمات غیرمستقیم است؛ خدماتی چون اداره رستوران، دبیرخانه، رایزنی‌های حقوقی و روابط

عمومی. این افراد و سازمان آن‌ها را ستاد پشتیبانی می‌نامیم. به این ترتیب سازمان از پنج بخش تشکیل می‌شود. هسته عملیاتی در بخش زیرین سازمان از راه خط میانی به راعس راهبردی پیوسته است، در حالی که ستاد تخصصی و ستاد پشتیبانی در هر یک از دو سوی آن جای دارد. (شکل ۱) در مورد سازمان‌دهی، سخن را با قاعده‌های طراحی آغاز می‌کنیم. این قاعده‌ها حکم اهرم‌هایی را دارند که با گرداندن دسته آن‌ها تقسیم کار و هماهنگی وظیفه‌ها در سازمان شکل می‌گیرد. این مطالب در چهار فصل بعدی به این شرح مورد بحث قرار می‌گیرد. نخست طراحی پست‌های سازمان؛ دوم، قاعده‌های طراحی ساختار کلی سازمان؛ سوم، قاعده‌های پرداخت فراساختار و چهارم، قاعده طراحی نظام تصمیم‌گیری سازمان.

آن‌گاه نویسنده فصلی را به عامل‌های موقعیتی اختصاص داده و سعی کرده است تا قاعده‌های طراحی را در جای خود به کار برد. در آن‌جا نشان داده شده است که چگونه قاعده‌های گوناگون طراحی در یک سازمان از عامل‌هایی چون پیشینگی، اندازه، نظام فنی مورد بهره‌گیری، محیط و وابستگی‌های قدرت اثر بخشی می‌پذیرد.



پس از پایان یافتن این فصل، به قلب کتاب نزدیک می‌شویم و آن آمیختگی و به هم پیوستن مطالب گفته شده برای نشان دادن پیکربندی‌های سازمانی است. در فصل هفتم نویسنده به شناساندن پنج ساختار می‌پردازد.

۱. ساختار ساده که بر بنیان سرپرستی مستقیم است و راعس راهبردی در آن نقش کلیدی دارد.
 ۲. دیوان سالاری ماشینی که بر بنیان استاندارد کردن فرایند کار استوار است و ستاد تخصصی در آن نقش کلیدی دارد.
 ۳. دیوان سالاری حرفه‌ای که بر پایه استاندارد کردن مهارت‌ها استوار است و هسته عملیاتی در آن نقش کلیدی دارد.
 ۴. ساختار مبتنی بر بازده که بر پایه استاندارد کردن فرآورده یا خدمت است و خط میانی در آن نقش کلیدی دارد.
 ۵. ادھوکراسی^{۱۰} که بر پایه سازگاری رویارویی استوار است و ستاد پشتیبانی و گاهی هسته عملیاتی در آن نقش کلیدی دارد.
- در پنج فصل بعدی کتاب از یکایک پیکربندی‌های یاد شده به طور مشروح سخن رفته است. در این فصل‌ها آمیختگی قاعده‌های طراحی،

آموزش فرایندی است که طی آن مهارت و دانش های لازم برای شغل آموخته می شود در حالی که ارشاد فرایندی است که طی آن هنجارهای سازمانی به دست می آید



مهمترین اثر شاید این باشد که گروه بندی سرپرستی مشترکی را برای شغل ها و واحدها پدید می آورد. از این رو، گروه بندی شغل ها و واحدها می تواند تا اندازه بسیار زیادی موجب پابرجایی دو سازوکار برجسته هماهنگی، یعنی سرپرستی مستقیم و سازگاری رویارویی باشد و همچنین با پدید آوردن زمینه برای ارزشیابی مشترک عملکرد، بنیان سومین سازوکار هماهنگی یعنی استاندارد کردن بازده را نیز پی ریزی کند. در واقع همه بنیادهای گروه بندی را می توان به دو گونه اصلی منحصر کرد: گروه بندی بر بنیاد بازار که دربرگیرنده گروه بندی بر بنیاد بازده، مراجعه کننده و مکان می شود و گروه بندی بر بنیاد وظیفه که دربرگیرنده گروه بندی بر بنیاد دانش و مهارت، فرایند کار و وظیفه است.

دومین مسأله بنیادی در طراحی فراساختار، اندازه هر واحد یا گروه کار است.

واحدها در چهار مورد در اندازه های بزرگ طراحی می شوند. ۱. وقتی استاندارد کردن، در هر سه گونه آن، وجود داشته باشد. ۲. وظیفه هایی که در یک واحد انجام می شود همانندی داشته باشد. ۳. کارکنان به استقلال و خودیابی نیاز داشته باشند. ۴. نیاز به کاهش دخل و تصرف در گردش اطلاعات به سوی بالای سلسله مراتب سازمان وجود داشته باشد. و در چهار موقعیت بعدی نیز واحدها در اندازه های کوچک طراحی می شوند. ۱. سرپرستی نزدیک و مستقیم ضرورت داشته باشد ۲. سازگاری رویارویی میان وظیفه های پیچیده به هم وابسته لازم باشد. ۳. حجم وظیفه های غیرسرپرستی مدیر زیاد باشد و ۴. کارکنان واحد به دلیل نیازهای ایمنی به ریزنی و راهنمایی مدیر نیازمند باشند.

طرح سازمانی تنها با پدید آوردن شغل ها و برپا کردن فراساختار کامل نمی شود. پژوهش های کنونی نیاز پرداخت فراساختار را از راه کاوش در پیوندهای افقی نیک آشکار کرده است. دو گونه چشم گیر از این پیوندهای طراحی سازمان در نوشته های زمان ما توجه بسیار زیادی را به خود جلب کرده است. گونه نخست، نظام های برنامه ریزی و نظارت است که بازده را استاندارد می کند و گونه دیگر، ابزار هماهنگی است که حرکت چرخ های سازگاری رویارویی را آسان می کند.

هدف هر برنامه نمایانند بازده پسندیده، یعنی یک استاندارد، برای آینده است و هدف نظارت نمایانند دست یافتن یا دست نیافتن به استاندارد یاد شده است.

هدف نظارت عملکرد، سامان دادن پیامدهای کلی یک واحد است. برای این منظور، هدف ها، بودجه برنامه ریزی عملی و استانداردهای کلی گوناگون برای آن واحد روشن و معین می شود تا از آن پس معیار سنجش عملکرد آن واحد قرار گیرد و دست آورد این سنجش به صورت برگشت

چگونگی کارکرد آن ها، موقعیت های لازم برای بهره گیری مناسب از این قاعده ها و مسأله های گوناگون اجتماعی و مدیریتی که با کارکرد سازمان بستگی

دارد، به گونه ای گسترده مورد بحث قرار می گیرد. فصل پایانی کتاب "فراسوی پنج گانه ها" نام دارد و به طرح این پرسش می پردازد: "آیا در طراحی سازمان های کار، عدد پنج نقشی سحرآمیز دارد؟" نویسنده گفتار خود را با طراحی شغل ها ادامه می دهد. در این جا به نقش سه قاعده طراحی سازمان که عبارت اند از تخصصی کردن شغل، سامان دهی رفتار برای انجام دادن آن و آموزش و ارشاد مورد نیاز شغل، اشاره می کند.

شغل ها را می توان در دو راستا تخصصی کرد. نخستین راستا "گستره" یا "میدان" شغل است، به این معنا که هر شغل باید چند وظیفه جداگانه را در بر گیرد و هر یک از این وظیفه ها باید دارای اندازه ای باشد که آن را در اصطلاح تخصصی کردن افقی شغل^{۱۱} در برابر گسترش افقی شغل^{۱۲} می نامیم؛ دوم تخصصی کردن شغل به "ژرفا" یا نظارت بر کار وابسته است. در این راستا، فرد شاغل از یک سو تنها به انجام دادن کار می پردازد، بی آن که به چگونگی و چرایی آن بیندیشد، و از سوی دیگر افزون بر انجام دادن کار بر همه جنبه های آن نظارت می کند که در اصطلاح آن را تخصصی کردن عمودی شغل^{۱۳} در برابر گسترش عمودی شغل^{۱۴} می نامیم.

در مورد این که چرا رفتار سامان دهی می شود باید بدانیم سازمان ها به منظور کاهش تغییر پذیری و در نهایت به منظور پیش بینی رفتار و نظارت بر آن، رفتار را سامان می دهد. و یکی از انگیزه های مهم این کار، هماهنگ کردن فعالیت هاست.

سومین جنبه طراحی شغل به آموزش و ارشاد بستگی دارد. آموزش فرایندی است که طی آن مهارت و دانش های لازم برای شغل آموخته می شود، در حالی که ارشاد فرایندی است که طی آن هنجارهای سازمانی به دست می آید.

پس از آن که یک رشته از شغل ها، از نظر تخصصی شدن، استاندارد شدن، آموزش و ارشاد طراحی شد، طراح ساختار سازمانی با دو پرسش بدیهی روبرو می شود. این شغل ها چگونه در قالب واحدهای سازمان دسته بندی می شوند؟ و هر یک از واحدها چه اندازه باید باشد؟ گروه بندی یک ابزار بنیادی هماهنگی کارها در سازمان است.

سازماندهی : پنج الگوی کارساز

کار در رده‌های گوناگون سلسله مراتب واگذار می‌شود. و در راستای افقی، مجموعه‌های کار، کارشناسان ستادی را به پایه نوع تصمیم‌های فنی که می‌گیرند، بر می‌گزینند.

ث) عدم تمرکز عمودی و افقی: در این جا قدرت تصمیم‌گیری در هسته عملیاتی متمرکز می‌شود. این امر به دلیل آن است که کارکنان هسته عملیاتی حرفه‌ای هستند و کارهایشان بیشتر از راه استاندارد کردن مهارت‌ها هماهنگ می‌شود.

عدم تمرکز بودن یا طراحی شغل‌ها پیوندی نزدیک دارد. سامان‌دهی رفتار سبب می‌شود که قدرت رسمی از دست متصدیان و مدیران سرپرست آنان خارج شود و در بالای سلسله مراتب صف و در ستاد تخصصی جای گیرد. به این ترتیب سازمان را در هر دو راستا متمرکز می‌کند. در نتیجه گونه الف عدم تمرکز پدیدار می‌شود. آموزش و ارشاد دقیقاً نتیجه‌هایی وارونه به بار می‌آورد، یعنی کارشناسی زیر خط میانی را گسترش می‌دهد و ساختار را در دو راستا نامتمرکز می‌کند. گونه ث) با آمیختن این دو نتیجه می‌توان گفت که تخصصی کردن کارهای بی نیاز از مهارت ساختار را در هر دو راستا متمرکز می‌کند در حالی که تخصصی کردن کارهایی که نیازمند مهارت یا کارهایی که حرفه‌ای است ساختار را در هر دو راستا نامتمرکز می‌کند.

میان عدم تمرکز و طراحی فراساختار نیز پیوندی هست. کاربرد گروه‌بندی بر بنیاد بازار به عدم تمرکز عمودی محدود (گونه پ) می‌انجامد: قدرت بسیار در دست مدیران واحدهای مبتنی بر بازار قرار می‌گیرد. در حالی که درباره گروه‌بندی بر مبنای وظیفه چنین نتیجه قاطعی نمی‌توان گرفت. گونه‌های ب و ت ساختارهای وظیفه‌ای هستند. گونه ب ساختاری است دیوان سالارانه که در هر دو راستا تا اندازه‌ای متمرکز است و گونه ت ساختاری است زنده، یعنی پشت گرم به سازگاری رویارویی گونه‌های الف و ث در دو سوی پیوستار، اغلب به نام ساختارهای وظیفه‌ای توصیف می‌شوند. نتیجه می‌گیریم که ساختار وظیفه‌ای، با هر اندازه‌ای از عدم تمرکز در هر یک از دو راستا، امکان‌پذیر است.

درباره اندازه واحد یا قلمرو نظارت نیز می‌توان به همین نتیجه رسید، عامل‌های بسیار دیگری نیز هست؛ برای نمونه، بزرگی واحد سازمانی

اطلاعات، از راه نظام اطلاعات مدیریت به دست پایه‌وران عالی سازمان برسد. هر چه مسؤولیت‌های یک واحد کلی‌تر باشد، گرایش به نظارت بر عملکرد کل بیش از نظارت بر عملیات ویژه می‌شود.

هرگاه همه قدرت تصمیم‌گیری در پایگاه معینی در سازمان قرار گیرد - و در نهایت در دست یک فرد باشد آن ساختار را متمرکز می‌نامیم، و به نسبتی که این قدرت در میان افراد بیشتر پراکنده می‌شود، آن ساختار را نامتمرکز خواهیم خواند. چه چیز موجب می‌شود تا سازمانی ساختار خود را به بنیان تمرکز یا عدم تمرکز بنا نهد؟ به عقیده نویسنده، این امر نیز مانند بیشتر مسائل ساختاری، به مسأله تقسیم کار در برابر هماهنگی پیوند می‌یابد. تمرکز مطمئن‌ترین دست‌آویز برای هماهنگ کردن تصمیم‌گیری در سازمان است.

پس چرا یک سازمان به عدم تمرکز روی می‌آورد؟ دلیل ساده آن این است که دریافت همه مسائل و گرفتن همه تصمیم‌ها در یک مرکز یا یک نفرشدنی نیست. یکی دیگر از دلایل ضرورت عدم تمرکز این است که سازمان می‌تواند دشواری‌های بومی را به سرعت از میان بردارد و آخرین دلیل این که وسیله‌ای برای ایجاد انگیزش به شمار می‌آید.

کتاب پنج‌گونه عدم تمرکز افقی و عمودی را مطرح می‌کند. الف) عدم تمرکز افقی و عمودی، در این جا قدرت تصمیم‌گیری در دست یک فرد جای دارد. که همان مدیر در رأس سلسله مراتب صف است و رئیس کل نامیده می‌شود.

ب) عدم تمرکز افقی محدود (گزینه‌ی): سازمان دیوان سالارانه‌ای را می‌بینیم که اجرای وظیفه‌های آن نیاز به مهارت ندارد و به استاندارد کردن فرایند کار روی می‌آورد.

پ) عدم تمرکز عمودی محدود (موازی): در این جا با سازمانی روبه‌رو می‌شویم که به واحدها یا بخش‌های مبتنی بر بازار تقسیم شده است و به مدیران آن‌ها قدرت رسمی بسنده برای این که درباره امور بازار خود تصمیم‌گیری کنند واگذار می‌شود.

ت) عدم تمرکز عمودی و افقی گزینشی: در این جا می‌بینیم که یافته‌های ما درباره عدم تمرکز گزینشی در دو راستا پدیدار می‌شود. در راستای عمودی قدرت برای تصمیم‌گیری‌های گوناگون به مجموعه‌های

می‌تواند نمایانگر کاربرد گسترده سامان‌دهی رفتار باشد. که در این صورت ساختار سازمانی در هر دو راستا تا اندازه‌ای متمرکز می‌شود (نوع ب). اما بزرگی واحد سازمانی ممکن است نمایانگر کاربرد گسترده آموزش و ارشاد نیز باشد. که ساختار سازمانی در هر دو راستا نامتمرکز می‌شود (نوع ث). و نیز می‌تواند نشان‌دهنده گروه‌بندی بر بنیاد بازار باشد که به عدم تمرکز عمودی محدود (گونه پ) می‌انجامد. به همین سان کوچکی واحد سازمانی می‌تواند نشان‌دهنده تمرکز و سرپرستی نزدیک (گونه الف) یا تشکیل گروه‌های کاری کوچک و خودمختار و عدم تمرکز گزینشی (از گونه ت) باشد.

مهم‌تر از همه این که بارها دیده‌ایم که کلید فهم ساختار سازمانی شناخت تعامل دو قاعده طراحی با یکدیگر نیست بلکه شناخت روابط همه این قاعده‌ها با یکدیگر است. پیش از آغاز سخن درباره قاعده‌های طراحی باید آن‌ها را در موقعیت‌های سازمانی گونه‌گون بررسی کرد.

طراح سازمان، قاعده‌های طراحی را چگونه از میان مجموعه قاعده‌هایی که در اختیار دارد بر می‌گزیند؟ بسیاری از پژوهش‌های معاصر درباره ساختار سازمانی به پرسش‌های یادشده پرداخته‌اند. کتاب حاضر عامل‌هایی را مطرح می‌کند که موقعیتی یا اقتضایی نام دارد؛ یعنی حالت‌ها یا وضع‌های گوناگون سازمانی که هر یک به قاعده‌های طراحی معینی نیازمند است. عامل‌های یادشده در چهار گروه بررسی می‌شود: پیشینگی و اندازه سازمان، نظام فنی بهره‌گیری شده در هسته عملیاتی، جنبه‌های گوناگون محیط سازمان، به ویژه از دیدگاه استواری، پیچیدگی، گونه‌گونی و روابط قدرت در میان آن‌ها. نویسنده پیش از گفتگو درباره هر یک نخست مفهوم اثربخشی را در طراحی ساختار بررسی می‌کند.

به عقیده نویسنده بررسی‌ها انسان را به دو یافته برجسته و روشن درباره اثربخشی ساختار سازمانی رهنمون می‌کند. نخستین یافته را می‌توان با برچسب فرضیه توافق نشان داد؛ ساختار کارآمد نیازمند آن است که میان قاعده‌های طراحی و عامل‌های موقعیتی تناسبی وجود داشته باشد. دومین یافته را می‌توان فرضیه پیکربندی نامید: ساختار کارآمد نیازمند این است که میان قاعده‌های طراحی در درون یک سازمان سازگاری وجود باشد.

می‌توان دو فرضیه یادشده را با یکدیگر پیوند داد و فرضیه پیکربندی گسترده را پدید آورد: ساختار کارآمد نیازمند آن است که میان قاعده‌های طراحی و عامل‌های اقتضایی سازگاری وجود باشد.

درباره مراحل گسترش ساختار، باید دانست که به گونه معمول، سازمان‌ها زندگی خود را با ساختارهای زنده و تکامل نیافته آغاز می‌کنند. شماری از سازمان‌ها با مرحله "پیشه‌وری" آغاز به کار می‌کنند و سپس به "کارفرمایی" گسترش می‌یابند، هر چند به نظر می‌رسد شمار دیگری از سازمان‌ها، که رئیس کل توانمندی دارند و بیشتر کارها را از راه سرپرستی مستقیم هماهنگ می‌کنند از مرحله کارفرمایی آغاز به کار کرده‌اند. سازمان‌ها در روند بالندگی خود، پس از گذر از مرحله کارفرمایی، به سامان‌دهی ساختار خود می‌پردازند و سرانجام به دوره‌ای تازه گام می‌نهند که ساختار دیوان سالارانه نام دارد. در این مرحله شغل‌ها تخصصی می‌شود سلسله مراتب اختیار شکل می‌گیرد و ستاد تخصصی پدیدار می‌شود تا از راه استاندارد کردن کارها، هماهنگی فراهم کند. این دیوان سالاری‌ها با گذشت زمان و بالندگی بیشتر، گونه‌گون می‌شوند و در نتیجه به دوره‌ای تازه گام می‌گذارند که ساختار بخشی نام دارد. در آخر برخی شواهد نشان می‌دهد که شماری از سازمان‌ها ممکن است مرحله ساختار دیگری نیز داشته باشند و آن ساختار ماتریس است که مرحله ساختار بخشی را پشت سر نهاده است و تا اندازه‌ای به ساختار زنده باز می‌گردد.

لزوما همه سازمان‌ها همه دوره‌های یاد شده را نمی‌گذرانند اما چنین به نظر می‌رسد که بسیاری از آن‌ها، شماری از مراحل یاد شده را به همین ترتیب می‌گذرانند و گاهی نیز در یکی از مراحل میانی می‌ایستند.

فن آوری نیز پیوستگی استواری با سازمان دارد و به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در طراحی سازمان مطرح است. فن آوری برای دگرگون کردن "وارده" به "بازده" در هسته عملیاتی به کار می‌رود که آن را نظام فنی سازمان نام می‌نهند.

به عقیده نویسنده در گفتار اثربخشی نظام فنی بر قاعده‌های ساختاری، بهتر است که نخست چارچوب انواع سازمان را بشناسیم و آن گاه به فرضیه‌ها بپردازیم. پژوهش وودوارد سه نظام اصلی تولید را به ما می‌شناساند. تولید واحدی (بیشتر به پایه سفارش مشتری) تولید انبوه (که در آن بسیاری از کارها استاندارد شده) تولید فرایندی (گردش متوالی یا متناوب اجسام سیال) تولید واحدی به پیش از انقلاب صنعتی بر می‌گردد، تولید انبوه بیشتر با انقلاب صنعتی پیوند می‌یابد و تولید فرایندی از پدیده‌های سده بیستم به شمار می‌رود. وودوارد میان این سه نظام تولید و قاعده‌های گوناگون طراحی، وابستگی‌هایی برجسته یافت.

وودوارد تولید واحدی را دارای سرشتی "پیشه‌وری" می‌داند و می‌گوید که ساختار سازمانی آن‌ها پیرامون محور مهارت در هسته عملیاتی شکل می‌گیرد. این مؤسسه‌ها ساختار اداری پیچیده ندارند. در میان سه شکل تولید، تولید واحدی دارای کمترین تعداد مدیر، و دارای گسترده‌ترین قلمرو نظارت در رده‌های میانی است.

ساختار سازمانی مؤسسه‌های تولید انبوه پیرو سرشت استاندارد نظام فنی آن‌هاست. تولید انبوه استاندارد شده در این‌جا، سبب سامان‌دهی رفتار و در پی آن سبب پیدایش همه ویژگی‌های دیوان سالاری سنتی می‌شود. از سه گونه تولیدی که وودوارد نام می‌برد، تولید فرایندی بیش از هر گونه دیگر به آموزش و ارشاد پشت‌نگرم و نسبت مدیران به متصدیان آن‌ها بیشتر است و این خود نشانه بهره‌گیری از ستاد پشتیبانی است که نظام فنی را طراحی می‌کند و به وظیفه‌هایی چون پژوهش و گسترش می‌پردازد.

نتیجه گفتار این است که عامل تعیین‌کننده در مؤسسه‌های تولید فرایندی مورد بررسی وودوارد، خودکار شدن نظام‌های فنی آن‌ها باشد. به ظاهر خودکار شدن سازمان، سبب می‌شود تا سازمان در موقعیت فرا دیوان سالاری قرار گیرد. تفاوت واقعی تولید انبوه و تولید فرایندی در این است که هر چند هر دو مؤسسه تولید انبوه و تولید فرایندی می‌کوشند تا کارهای عملیاتی خود را استاندارد کنند، اما از دیدگاه وودوارد تنها تولیدکنندگان فرایندی می‌توانند آن را به صورت خودکار در آورند. نویسنده با بهره‌گیری از یافته‌های به دست آمده سه فرضیه بنیادی درباره وابستگی میان ساختار و نظام فنی را نشان می‌دهد:

فرضیه نخست: هر چه نظام فنی بیشتر به نظم در آید، کار عملیاتی به سامان‌تر و ساختار هسته عملیاتی دیوان سالارانه‌تر می‌شود.

فرضیه دوم: هر چه نظام فنی پیشرفته‌تر باشد (درک آن دشوار باشد) ساختار غیر عملیاتی آن دامنه‌دارتر است، به ویژه هر چه ستاد پشتیبانی گسترده‌تر و حرفه‌ای‌تر باشد، عدم تمرکز گزینشی بیشتر و کاربرد ابزار برقراری روابط نیز بیشتر می‌شود.

فرضیه سوم: خودکار شدن هسته عملیاتی ساختار اداری دیوان سالارانه را به ساختاری زنده دگرگون می‌کند.

بعد از ذکر تأثیر عامل‌های درون سازمانی، یعنی پیشینگی، اندازه و نظام فنی بهره‌گیری شده در هسته عملیاتی بر ساختار سازمان، نویسنده می‌افزاید: می‌بایست هر سازمان پس از طراحی ساختار خود به محیط زیست خود نیز واکنش نشان دهد.

محیط دربرگیرنده همه چیزهایی است که بیرون از سازمان هست، فن آوری، مشتریان، رقیب‌ها، موقعیت جغرافیایی، وضع اقتصادی، سیاسی، آب و هوایی و... که سازمان در آن فعالیت می‌کند. نوشته‌های مدیریت به پاره‌ای از بُعد محیط سازمانی، به ویژه چهار بُعد آن پافشاری می‌کند:

۱. ایستایی ۲. پیچیدگی ۳. پراکندگی بازار ۴. رقابت در طراحی ساختار آن چه از دیدگاه محیط اهمیت دارد، اثربخشی ویژه آن بر سازمان است. به سخن دیگر محیط به خودی خود اهمیتی چندان ندارد بلکه توانایی سازمان برای چیره شدن بر آن، یعنی پیش‌بینی (رویدادها) و درک محیط و برخورد با جنبه‌های گوناگون آن و واکنش پرشتاب در برابر آن‌هاست که دارای اهمیت است. الگوی سازمانی که برای هر یک از چهار محیط ارائه شده است به این شرح است:

محیط ساده و ایستا: به ساختارهای متمرکز و دیوان‌سالارانه‌ای می‌انجامد و همان شیوه کلاسیک سازمان‌دهی است.

محیط پیچیده و ایستا: به ساختارهای دیوان‌سالارانه و در عین حال نامتمرکز، می‌انجامد که برای هماهنگی کارها به استاندارد کردن مهارت‌ها روی می‌آورد.

هنگامی که محیط سازمان پویا اما ساده باشد، آن سازمان به انعطاف‌پذیری و ساختاری زنده نیازمند است؛ ولی می‌تواند قدرت خود را به صورت متمرکز نگه دارد.

هنگامی که محیط پویا و پیچیده باشد، سازمان باید کارها را به مدیران و متخصص‌هایی که به درک مسائل توانا هستند واگذارد و در عین حال زمینه‌هایی فراهم کند که آنان امکان کنش‌های انعطاف‌پذیر را دارا باشند و بتوانند از عهده دگرگونی‌های پیش‌بینی‌نشده برآیند.

پراکندگی بازار را نیز می‌توان به عنوان بُعد سوم نام نهاد. یعنی وضع جداگانه‌ای که بر ماتریس دو بُعدی تحمیل می‌شود. اگر این چهار نوع ساختار سازمانی دارای بازاری یکپارچه باشند، به گروه‌بندی بر بنیاد وظیفه‌گرایی خواهند داشت، و اگر دارای بازاری پراکنده باشند، به گروه‌بندی بر بنیاد بازار گرایش خواهند داشت.

ساختار سازمان‌ها همیشه بر پایه موقعیت‌هایی چون پیشینگی، اندازه، نظام فنی بهره‌گیری شده، ایستایی، پیچیدگی گونه‌گونی و یا رقابت محیط‌هایشان طراحی نمی‌شود. در طراحی ساختار، شماری عامل‌های قدرت نیز دست‌اندرکارند که برجسته‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از نظارت خارجی بر سازمان، نیازهای شخصی کارکنان و آئین‌ها و روش‌های روز که در فرهنگ جامعه آشکار می‌شود. سه فرضیه زیر پاره‌ای یافته‌ها را درباره این عامل‌های قدرت بیان می‌کند.

هر چه نظارت خارجی بر سازمان بیشتر باشد، ساختار سازمان متمرکزتر و سامان یافته‌تر است.

نیاز کارکنان به قدرت به ساختار بسیار متمرکز می‌انجامد.

مدگرایی به هواخواهی از ساختار روز (ساختار فرهنگی) می‌انجامد، حتی اگر گاهی ساختارهای روز نامناسب هم باشند. بی‌گمان، ساختارهای مدگر الزاماً ساختارهایی نامناسب نیستند، مد‌نمایانگر آخرین پیشرفت‌ها در طراحی سازمان است؛ این پیشرفت‌ها می‌توانند برای برخی از سازمان‌ها که دارای ساختاری کهنه‌تر هستند، سودمند باشد. نویسنده گفتار خود را درباره عامل‌های موقعیتی با این نکته به پایان می‌برد که عامل‌های موقعیتی گوناگون در رده‌های گوناگون ساختار اثر می‌نهد، اما شماری از این عامل‌ها می‌توانند بر یک قاعده طراحی نیز اثر بگذارند. اگر چه عامل قدرت و عامل اندازه سازمان در همه رده‌ها اهمیت دارند، اثرگذاری آن‌ها در بخش میانی ساختار بیشتر است زیرا می‌تواند با دگرگونی‌هایی در سازوکار هماهنگی این بخش، به ساختار تکامل بخشند. نظام فنی که در هسته عملیاتی جای دارد، در این بخش از ساختار سازمانی تأثیر بسیار می‌گذارد؛ هم چنین در دیگر بخش‌های ساختار سازمانی نیز اثرهایی به جای می‌نهد. برای نمونه، هنگامی که نظام فنی پیشرفته است، رده میانی ناگزیر است از کارکنان بسیار بهره‌گیرد.

چنین به نظر می‌رسد که اثرگذاری عامل‌های محیطی درست در خلاف راستای اثربخشی نظام فنی باشد. مدیران و متخصصان ستاد در راس راهبردی و یا نزدیک به آن، یعنی کسانی که پیوسته در وضع محیطی سازمان وظیفه خود را انجام می‌دهند، بیش از همه از بعدهای محیطی اثر می‌پذیرند. بعدها محیط بر ساختار میانی نیز اثربخشی چشم‌گیری دارد ولی بر هسته عملیاتی، که می‌کوشد از اثرگذاری مستقیم محیط بر کنار باشد، تأثیر جانبی دارد.

به نظر می‌رسد که عامل‌های قدرت همه رده‌های ساختار سازمان را، به گونه‌ای گزینشی، در می‌نوردد. اگر چه ساختارهای سازمانی از عامل‌هایی چون پیشینگی، اندازه، نظام فنی و محیط اثر می‌پذیرند، گاهگاه ملاحظاتی مانند نظارت خارجی، نیاز کارکنان به قدرت، مد و فرهنگ نیز دگرگونی‌هایی در این ساختارها پدید می‌آورند. در گفتار سازمان‌دهی اثربخش مؤسسه‌ها در واپسین فصل، دو فرضیه ارائه شد. فرضیه توافق و فرضیه پیکربندی. نخستین فرضیه بر این بنیان نهاده است که سازمان‌های کارآمد قاعده‌های طراحی را بر پایه موقعیت بر می‌گزینند. دومین فرضیه می‌گوید: سازمان‌های کارآمد هم در میان قاعده‌های طراحی و هم در میان مجموعه این قاعده‌ها با عامل‌های موقعیتی، سازش برقرار می‌کنند. برای نمایاندن همه سازمان‌ها به چند پیکربندی نیاز مندیم؟ نویسنده کتاب عدد پنج را عددی جادویی می‌داند و پنج پیکربندی برای ساختار و موقعیت که در نوشته‌های مدیریت نیز بارها گزارش شده را در نظر می‌گیرد.

در هر یک از پیکربندی‌ها، یکی از سازوکارهای هماهنگی چیرگی دارد و بخشی ویژه از سازمان نقشی برجسته ایفا می‌کند. (جدول زیر)

۱. در پیکربندی ساختار ساده عامل‌های اصلی طراحی متمرکز و ساختار

پیکربندی	ساختار سازوکار اصلی هماهنگی	بخش اصلی سازمان	گونه عدم تمرکز
۱. ساختار ساده	سرپرستی مستقیم	رأس هرم راهبردی	عدم تمرکز عمودی و افقی
۲. دیوان‌سالاری ماشینی	استاندارد کردن فرایندهای کار	ستاد تخصصی	عدم تمرکز افقی محدود
۳. دیوان‌سالاری حرفه‌ای	استاندارد کردن مهارت‌ها	هسته عملیاتی	عدم تمرکز عمودی و افقی
۴. ساختار بخشی	استاندارد کردن بازده	خط میانی	عدم تمرکز عمودی محدود
۵. ادھوکرایی	سازگاری رویارویی	ستاد پشتیبانی	عدم تمرکز گزینشی

زنده و عامل‌های موقعیتی شامل جوانی کوچکی، دارا بودن نظام فنی ساده و محیط پویا، رقابت‌آمیز بودن، نیاز شدید مدیران بلندپایه به قدرت و سنت‌گرایی است.

۲. در پیکربندی دیوان سالاری ماشینی، قاعده‌های اصلی طراحی، سامان‌دهی رفتار، تخصصی کردن افقی و عمودی شغل، گروه‌بندی معمولاً بر بنیاد وظیفه، واحدهای عملیاتی بزرگ، تمرکز عمودی، عدم تمرکز افقی محدود، برنامه‌ریزی عملی است و عامل‌های موقعیتی شامل: کهنگی، گستردگی، نظم، دارا بودن نظام فنی غیر خودکار، محیط ساده و ایستا، نظارت خارجی و سنت‌گرایی است.

۳. در پیکربندی دیوان سالاری حرفه‌ای، قاعده‌های اصلی طراحی شامل آموزش، تخصصی کردن افقی شغل، عدم تمرکز عمودی و افقی و عامل‌های موقعیتی شامل: محیط پیچیده و ایستا، دارا بودن نظام فنی نامنظم و ساده است.

۴. در گونه پیکربندی ساختار بخشی، قاعده‌های اصلی طراحی، شامل گروه‌بندی بر بنیان بازار، نظام نظارت عملکرد، عدم تمرکز عمودی محدود است و عامل‌های موقعیتی شامل دارا بودن بازارهای گوناگون (به ویژه از نظر فرآورده یا خدمات) کهنگی، گستردگی، با لزوم قدرت برای مدیران میانی و مدگرایی است.

۵. در پیکربندی ادھوکراسی قاعده‌های اصلی طراحی شامل ابزار برقراری روابط، ساختار زنده، عدم تمرکز گزینشی، تخصصی افقی شغل، آموزش، گروه‌بندی بر مبنای بازار و وظیفه به طور همزمان است و عامل‌های موقعیتی شامل محیط پیچیده و پویا، نظام جوان، پیشرفته و بیشتر خودکار، مدگرایی است.

پنج پیکربندی یاد شده، سرفصل‌های باقی مانده این کتاب است و در هر یک از فصول، با بهره‌گیری از مطالب فصل‌های پیشین به توصیف یکی از پیکربندی‌ها می‌پردازد. هر فصل با شرح ساختار اصلی پیکربندی آغاز می‌شود: این که این ساختار، سازوکارهای هماهنگی و قاعده‌های طراحی را چگونه به کار می‌بندد، عملکرد آن چه‌سان است و جریان اقتدار، مواد، اطلاعات و فرایند تصمیم‌گیری در بخش‌های پنج‌گانه آن به چه روال است؟ را مطرح می‌کند.

در بخش پایانی کتاب فصل سیزدهم نویسنده به بحث فراسوی پنج‌گانه می‌پردازد.

در فصل نخست این سؤال مطرح شد که آیا شماره پنج در طراحی سازمان‌ها نقشی سحرآمیز دارد؟

نویسنده می‌گوید: بی‌گمان پاسخ می‌تواند هم بلی و هم نه باشد. شماره پنج هنگامی سحرآمیز است که طراح سازمان را در پدید آوردن سازمان‌های کارآمدتر توانا سازد. اما این باور که همه چیز در جهان به شماره پنج پایان می‌یابد، افسانه‌ای بیش نیست. نویسنده تأکید می‌کند به زودی خواهیم دید پیکربندی‌ها، ساختارها و موقعیت‌های سازمانی به شماره پنج ختم نمی‌شود و باید دید که آیا این پیکربندی‌ها در جهان واقعی یافت می‌شوند؟ یا فقط واژه‌ها و تصاویری نقش بسته بر کاغذند؟ یک دیدگاه پیکربندی‌های یاد شده را فقط واژه‌ها و تصاویری می‌داند که بر کاغذ نقش بسته‌اند و سازمان‌های واقعی را بسیار پیچیده‌تر از پیکربندی‌های پنج‌گانه مطرح شده می‌داند.

اما این نکته نباید سبب کنار گذاشتن پیکربندی‌ها شود. زیرا مسأله این نیست که خواننده میان نظریه و واقعیت یکی را برگزیند، بلکه مسأله گزینش نظریه‌های گوناگون در میان است. هیچ‌کس نمی‌تواند خود واقعیت را در ذهن نگه دارد. ما تنها افکار، تأثرات و باورهای خود را درباره واقعیت در سر می‌پرورانیم و آن‌ها را حقیقت می‌نامیم. اما همه این‌ها، اگر

به نظم در نیاید، همانند کتاب‌های طبقه‌بندی نشده یک کتابخانه بزرگ بی‌فایده خواهد ماند. از این روی نکته برجسته این است که مفهوم‌ها یا الگوها یا نظریه‌هایی ساده و دریافتنی را به یاد بسپاریم تا در قالب آن‌ها بتوانیم اطلاعات و تجربه‌های خود را طبقه‌بندی کنیم. پس خواننده در واقع یکی از طبقه‌بندی‌ها، یعنی یکی از نظریه‌ها را بر می‌گزیند.

نویسنده کتاب ششمین پیکربندی را ایدئولوژی می‌داند و می‌گوید در واقع ایدئولوژی بخش زنده هر سازمانی است که در پندار حس ششم است. ایدئولوژی سازمان را به سوی مأموریت آن می‌کشاند و یکی از کشش‌های سازمان به شمار می‌رود.

پرسش دیگر: چرا در این جا ششمین پیکربندی را می‌شناسانیم؟ بی‌گمان دلیلش این است که این پیکربندی در طراحی کارساز سازمان‌ها اهمیت دارد. به نظر می‌رسد که اهمیت آن روز به روز بیشتر می‌شود. در واقع باید پنج ضلعی خود را چون یک شش ضلعی در نظر بگیریم. اما دلیل دیگری نیز دارد و آن این است که خواننده را آزاد بگذاریم تا فرضیه اصلی این کتاب را مورد پرسش قرار دهد. در سراسر کتاب اشاره شد که سازمان‌دهی کارآمد مانند چیدن تکه‌های در هم یک معماری تصویری است؛ تکه‌های این تصویر آماده است: پنج بخش سازمان، پنج سازوکار هماهنگی، نه قاعده طراحی و چهار رشته عامل‌های موقعیتی اگر آن‌ها را روی هم بچینیم پنج راه پیش رو داریم. برای طراحی یک سازمان کارآمد باید یکی از پنج راه را برگزینیم، یا دست کم پنج راه یاد شده را به گونه‌ای منطقی بیامیزیم. موقعیت خود را دریابیم و آن گاه در یکی از «لانه‌های کبوتر» جای بگیریم.

گاهی سازمان‌دهی کارآمد نیازمند تولد پیکربندی تازه‌ای است، یعنی آمیزه‌ای اصیل و در عین حال سازگار را از قاعده‌های طراحی و عامل‌های موقعیتی خواستار است. تولد ساختاری نو چیزی نیست که از عهده هر سازمانی بر آید. اما سازمان‌هایی که می‌خواهند کارایی داشته باشند باید بتوانند چنین ساختاری را پدید آورند به همین سبب کسانی که توانایی شگفت‌انگیزی دارند، به آن سوی پنج‌گانه‌ها می‌اندیشند.

پی‌نوشت‌ها:

1. Henry Fayol
2. Luther Gulick
3. Lyndall urwick
4. Fredric Taylor
5. Max weber
6. Roethlisberger
7. Dickson
8. Western Electric Hawthorne
9. Technostructure
10. Adhocracy
11. Horizontal Job Specialization
12. Horizontal Job Enlargement
13. Vertical Job Specialization
14. Vertical Job Enlargement