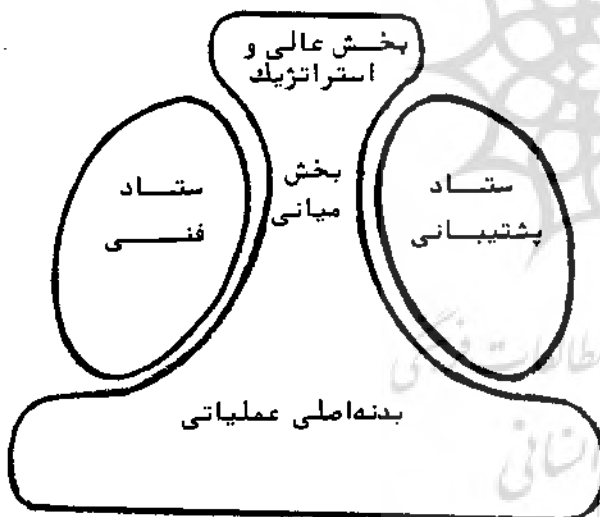


# اد هوکراسی

## یاسازمانهای ویژه موقت

دکتر سید مهدی الوالئی

۲- بخش میانی<sup>۵</sup> - مدیران و مسئولانی که مدیران بخش عالی را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتبط می‌سازند در این بخش قرار دارند.



شکل شماره ۱

### پنج بخش اصلی در سازمان

۴- ستاد فنی - تحلیل گرانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را بر عهده دارند این بخش را تشکیل می‌دهند.

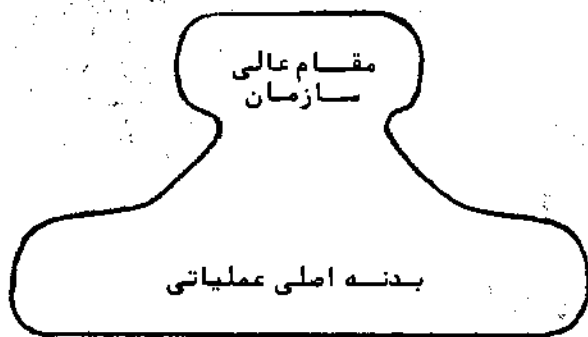
۵- ستاد پشتیبانی - افرادی که واحدهای ستادی را اشغال نموده خدمات کمکی و پشتیبانی غیرمستقیم را انجام می‌دهند در این بخش قرار می‌گیرند.

ماهیت سازمانهای امروزی بگونه‌ایست که شاید نتوان آنها را در قالبهای خاصی دسته بندی کرد و خصوصیات یکسانی را در مورد آنها بیان نمود. اما در عین این گوناگونی و تنوع علمای مدیریت کوشیده‌اند تا طرحها و ترکیب های سازمانی را از دیدگاههای مختلف طبقه بندی و تعریف نمایند. تقسیم بندی سازمانها به دو نوع کلی مینا ثابت و مینا موقت یا طبقه بندی سازمانها بر مبنای منطقه، هدف، مشتری و نوع عملیات نمونه هایی از این دسته بندی ها می‌باشند. در این مقاله کوشش شده است تا طبقه بندی جدیدی که در این زمینه ارائه گردیده، بررسی شده و " اد هوکراسی " بعنوان یکی از این انواع تشریح گردد.

در طبقه بندی مذکور پنج بخش اساسی در هر سازمان تشخیص داده شده است که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود. این بخش ها عبارتند از:

۱- بدنه اصلی عملیاتی - این بخش متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان انجام می‌دهند.

۲- بخش عالی و استراتژیک سازمان - مدیران عالی‌رتبه که در قسمت فوقانی هرم سازمانی قرار داشته مسئولیت خط مشی گذاری موسسه را عهده‌دارند این بخش را تشکیل می‌دهند.



شکل شماره ۲  
ساختار ساده

ارتباطات نزدیک و عدم وجود سلسله مراتب از سرعت کافی نیز در تصمیم گیری برخوردار باشند مدیران اینگونه سازمانها ممکنست مالک آنها نیز باشند.

#### نقاط قوت و ضعف ساختار ساده

نکته مثبت در ساختار ساده، همانا سادگی آنست. این ساخت ساده و سریع و انعطاف پذیر بوده هزینه آن بسیار کم است. از رده های زائد میانی در آن خبری نیست و پرسش مسئولیتها بسیار روشن و صریح است. هدفها هیچگونه ابهامی ندارند و اعضا سازمان قادرند مأموریت آنها را بخوبی شناخته درک کنند. همچنین سهمی که هر فرد در تحقق اهداف سازمان دارد بخوبی و بوضوح مشخص و معلوم می باشد.

محدودیت کاربردی مهمترین ضعف ساختار ساده می باشد. زمانی که با توسعه سازمان روبرو می شویم این ساخت نمی تواند پاسخگو باشد. بعلاوه از آنجائی که قدرت در ساختار ساده در دست يك فرد بوده تصمیم گیری منحصر به وی می باشد امکان سوء استفاده از قدرت افزایش می یابد. انحصار و تمرکز قدرت در دست يك فرد و عدم وجود کمان دیگری در کنار وی بمنظور تعدیل نظرات او می تواند مخاطراتی را برای سازمان و بقای آن نیز بوجود آورد. همچنین در این ساختار با از میان رفتن مقام

هر يك از این پنج بخش ممکنست نقش غالب را در يك سازمان ایفا کند و با توجه به بخشی که نقش مسلط را داراست نوعی ترکیب و طرح سازمانی بوجود می آید. بدین ترتیب پنج نوع ترکیب سازمانسی در سازمانها قابل تشخیص است. اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیات سازمان باشد تصمیمات غیر متمرکز شده و ساختار بوروکراسی حرفه ای ایجاد می گردد. هرگاه بخش عالی و استراتژیک قدرت را در دست داشته باشد کنترلی متمرکز ایجاد شده و نوعی ساختار ساده و متمرکز بوجود می آید. اگر بخش میانی گرداننده اصلی سازمان گردد واحدهای عملیاتی تقریباً " مستقلی تشکیل گردیده نوعی ساختار بخشی ایجاد می شود. زمانی که تحلیلگران در ستاد فنی بر سازمان مسلط شوند کنترلها از طریق استانداردها و ضابطه های دقیق اعمال شده بوروکراسی ماشینی حاصل می گردد. و سرانجام هرگاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب را پیدا کنند سازمان ویژه موقت یا ادھوکراسی بوجود می آید.

هر يك از این طرحهای سازمانی حاصله دارای يك سلسله نقاط ضعف و قوت می باشند و بر اساس شیوه اقتضائی هر کدام از آنها در موقعیتها و شرایط خاصی دارای اولویت می باشند. در قسمت های بعدی طرحهای مذکور و نقاط قوت و ضعف آنها بررسی شده شرایطی که کاربرد آنها را ایجاب می کنند بیان می گردد.

#### ساختار ساده

در ساختار ساده قدرت نزد يك فرد بنام مدیر مرکز می یابد و سازمان پیچیدگی زیادی نرسد. ساختار ساده دارای شکل هرمی مسطح بوده، فاقد رده میانی است، و بدنه عملیاتی دارای ارتباطات نزدیک با مدیر می باشد و مستقیماً " به وی که تصمیم گیرنده است گزارش می دهد. شکل شماره ۲ ساختار ساده را نشان می دهد. در این ساختار بعلت پیچیدگی کم مدیر می تواند اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را از زیردستان خود بسادگی دریافت داشته بصورت متمرکز اتخاذ تصمیم نماید و ضمناً " بعلاست

عالی ممکنست سازمان دچار مخاطرات بسیار شده  
چه بسا از هم فرو باشد.

### چه زمانی از ساختار ساده می‌توان استفاده کرد؟

زمانی که سازمان کوچک بوده در مراحل ابتدایی شکل‌گیری است، هنگامی که محیط پیچیده نبوده پویا می‌باشد، زمانی که سازمان با بحران و رقابت - های شدید و خطرات جدی روبروست، زمانی که مدیر عالی مالک سازمان نیز می‌باشد، و با لایحه هنگامی که مدیر قدرت را منحصر " در اختیار خود گرفته یا مرئوسان از قبول اختیارات و مسئولیت‌ها احتراز نموده آنرا به مدیریت بالای سازمان باز می‌گردانند، از ساختار ساده استفاده می‌شود. ساختار ساده زمانی موفق است که تعداد کارکنان کم باشند، محدودیت و کوچکی سازمان معمولاً " بمعنای کارهای تکراری کمتر و عدم نیاز به استاندارد می‌باشد. ارتباطات غیر رسمی در چنین سازمانی مطلوب است و تا هنگامی که سازمان در همین حد می‌باشد یک فرد در رأس آن قادر است تمامی فعالیتها را زیر نظر داشته باشد و از مسائل و مشکلات اصلی آگاه بوده تصمیمات اساسی را خود اتخاذ کند. همچنین از ساختار ساده می‌توان در زمانی که آغاز کار سازمان و مرحله شکل‌گیری آنست استفاده نمود. در این مرحله سازمان با استفاده از نظرات یک مدیر چارچوب کار را تعیین کرده به وظایف خود می‌پردازد و در صورتی که توسعه پیدا نکند ساختار ساده می‌تواند ساخت دائمی آن باشد. بدین ترتیب سازمانها در مرحله تاسیس از این ساختار استفاده می‌کنند و ممکنست در مراحل بعدی به ساختهای دیگر روی آورند.

محیط‌های ساده و پویا با ساختار ساده سازمانهای سطح که دارای قدرت تصمیم‌گیری متمرکز و ارتباطات نزدیک می‌باشند تناسب بیشتری دارند. زیرا محیط ساده بوسیله یک مرجع تصمیم‌گیرنده بسادگی قابل درک بوده و قادر به کنترل و تصمیم‌گیری موثر فردی می‌سازد. از طرفی محیط پویا به

ساختاری زیستی و غیر مکانیکی محتاج است تا بتواند مسائل و شرایط غیر قابل پیش‌بینی و متحول اطراف خود را پاسخگو باشد.

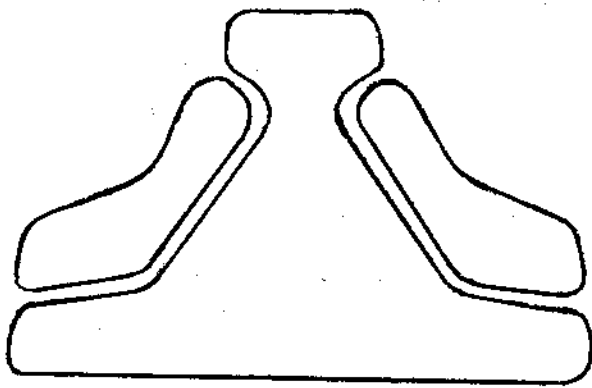
صرف نظر از وسعت، زمانی که سازمان با محیط نا مساعد و ناموافق روبرو می‌گردد مدیریت به سوی ساخت ساده‌گرایش پیدا می‌کند. دلیل این تمایل منطقی است زیرا وقتی بقای موسسه به مخاطره افتاد مدیریت عالی باید زمام کنترل را خود را " بر عهده گیرد. و از سوی دیگر چون محیط ناموافق و خصمانه عملیات عادی و استاندارد را بهم می‌ریزد و روشهای قبلی متوقف می‌شود و مدیریت عالی خود عهده دار کلیه امور می‌گردد. نتیجه این امر - سطح شدن موقتی سازمان و میل بسوی ساختار ساده خواهد بود.

مدیرانی که مایلند تصمیم‌گیرندگان اصلی و انحصاری در سازمان خود باشند به این ساخت تمایل زیادی نشان می‌دهند زیرا ساختار مذکور وسیله مناسبی برای تمرکز قدرت در دست یک فرد در سازمان است. البته زمانی که مرئوسان نیز علاقه‌ای به قبول اختیار نداشته باشند و اختیارات مقامات بالا را بخود آنها بازگردانند خود بخود نوعی تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در مقام بالای سازمان ایجاد می‌شود و نتیجتاً " ساختار ساده متجلی می‌گردد.

سازمانهای کوچک و متوسطی که بوسیله مالکان آنها اداره می‌شود گرایش فراوانی بسوی استفاده از ساختار ساده دارند، زیرا ساخت مذکور امکان کنترل کامل را به آنها می‌دهد. همچنین زمانی که سازمان مواجه با مخاطراتی است و باید با تمرکز قدرت و اختیارات در دست یک فرد به مقابله با محیط تهدید کننده و بحرانی برود ساختار ساده وسیله مناسبی برای این هدف بوده جایگزین سایر ساختارها - ولو برای مدتی موقت خواهد شد.

### بوروکراسی ماشینی

بوروکراسی ماشینی متکی بر کارهای استاندارد و اقدامات یکنواخت و تکراری در سازمان است.



شکل شماره ۲

### بوروکراسی ماشینی

هدفهای جزئی واحدها واقع می‌گردد. مساله دیگر در بوروکراسی ماشینی قانون مداری افراطی افراد در چنین سازمانهایی است بطوریکه هرگاه قانون خاصی برای یکساله موجود نباشد کارها دچار تعویق می‌شود و کسی قادر به تصمیم‌گیری سریع نمی‌باشد. بعبارت دیگر برای انجام دادن هر امری نیاز به قاعده و ضابطه است و عدم وجود ضابطه‌های مدون و مشخص موجب توقف و کندی بسیار می‌گردد.

### چه زمانی از بوروکراسی ماشینی می‌توان استفاده کرد؟

بوروکراسی ماشینی موثرترین ساختار در شرایطی است که محیط ثابت و ساده و تکنولوژی مورد استفاده سازمان نیز یکنواخت و ساده باشد و کارها قابل استاندارد شدن باشند. در سازمانهایی که تولیدات انبوه و یکنواختی را ارائه می‌دهند یا به خدمات یکسان و ساده می‌پردازند بوروکراسی ماشینی قابل مشاهده است. همه این‌گونه سازمانها دارای فعالیت‌های استاندارد شده و یکنواخت می‌باشند و ضابطه‌های کاری آنها مشخص و معین می‌باشد.

### بوروکراسی حرفه‌ای

در بیست و پنج سال اخیر قرن حاضر ما شاهد تولد ساختار تازه‌ای از سازمانها بوده‌ایم که با بکارگیری تخصص‌های بالا و پیچیده اهداف عملیاتی خود را دنبال کرده‌اند، این نوع سازمانها بوروکراسی حرفه‌ای هستند، سازمانهایی که استاندارد شدن عملیات

بوروکراسی ماشینی دارای وظایف یکسان و روزمره قوانین و مقررات رسمی، واحدهای تخصصی، اقتدار متمرکز، تصمیم‌گیری بر اساس سلسله مراتب، و ساختار دقیق سازمانی به‌مراه مرزبندی‌های مشخص بین واحدهای صف و ستاد می‌باشد شکل شماره ۲ شمای کلی این ساختار را نشان می‌دهد.

بوروکراسی ماشینی حاصل غلبه بخش ستاد فنی در سازمان است، که در آن تحلیل‌گران استاندارد، مهندسان کارسنج، طراحان شرح شغل، برنامه‌ریزان کارشناسان بودجه، حسابداران، حسابرسان کارشناسان سیستمها و روشها، قرار گرفته‌اند. بوروکراسی ماشینی واحدها بر اساس تخصص‌های مختلف تقسیم شده‌اند و نسبت به مقام عالی سازمان مسئول می‌باشند.

### نقاط قوت و ضعف بوروکراسی ماشینی

اولین نقطه قوت بوروکراسی ماشینی در توانایی آن نسبت به انجام دادن فعالیت‌های استاندارد به روشی کاملاً کارآمد است. از سوی دیگر گروه بندی متخصصان در واحدها موجب صرفه جویی اقتصادی، جلوگیری از دوباره کاری و استفاده موثر از تجهیزات و روحیه خوب برای کارکنان باعث کاردر کنار کسانی که با آنها زبان مشترک دارند، می‌گردد. همچنین مدیران سطوح میانی و پایه در بوروکراسی ماشینی می‌توانند از افراد متوسط انتخاب گردند و هزینه‌های کمتری از این جهت به سازمان وارد شود. وجود قوانین و مقررات دقیق در زمینه‌های مختلف باعث سهولت کار مدیران در تصمیم‌گیری می‌شود، و نیاز بسیار کمی به ابتکار و خلاقیت و تجربه در سطوح میانی و پائینی سازمان وجود دارد.

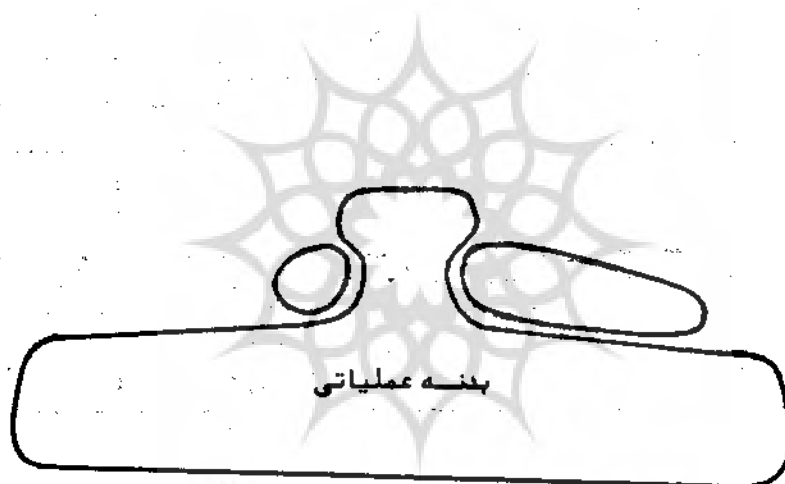
یکی از مهمترین نقاط ضعف بوروکراسی ماشینی شیفتگی در واحدها و تعارض بین آنهاست. هر یک از واحدها دچار نوعی تعصب تخصصی و حرفه‌ای گردیده چنین می‌پندارند که کل سازمان صرفاً وابسته به عملکرد آنهاست. این امر منجر به تعارض بین واحدها می‌شود و هدف کل سازمان تحت الشعاع

۱۳  
وظیفه‌ای از تخصص‌های کلی و جمعی بهره‌گیرند.  
به عبارت دیگر بجای آنکه تخصص‌ها ناشی از تقسیم  
کار و ایجاد وظایف ریز تخصصی و تکراری باشند  
تخصص‌های کلی که مبتنی بر مهارت‌های فردی است  
مورد نیاز است.

شکل شماره ۴ طرح کلی بوروکراسی حرفه‌ای‌رانشان  
می‌دهد. قدرت در این ترکیب با بدنه عملیاتی  
سازمان است و افراد این بخش دارای مهارت‌های  
اساسی موردنیاز سازمان بوده دارای استقلال نسبی  
نیستند و از طریق

را به‌مراه عدم تمرکز بکار گرفته و بدنه عملیاتی  
سازمان را توان و قدرت بخشیده‌اند.

مشاغلی که امروزه اغلب کارکنان انجام می‌دهند  
نیاز به حد بالایی از تخصص فنی دارد. دانش فنی  
دسته‌ای از سازمانها را بوجود آورده است که برای  
ارائه خدمات و تولیدات به افراد حرفه‌ای و متخصص  
نیازمند می‌باشند. بیمارستانها، دانشگاهها،  
کتابخانه‌ها و سازمانهای حسابداری و حسابرسی  
از زمره موسساتی هستند که می‌توان آنها را بوروکرا-  
سی‌های حرفه‌ای و تخصصی نامید. در این موسسات  
باید از ساختاری استفاده کرد که بجای تخصص‌های



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

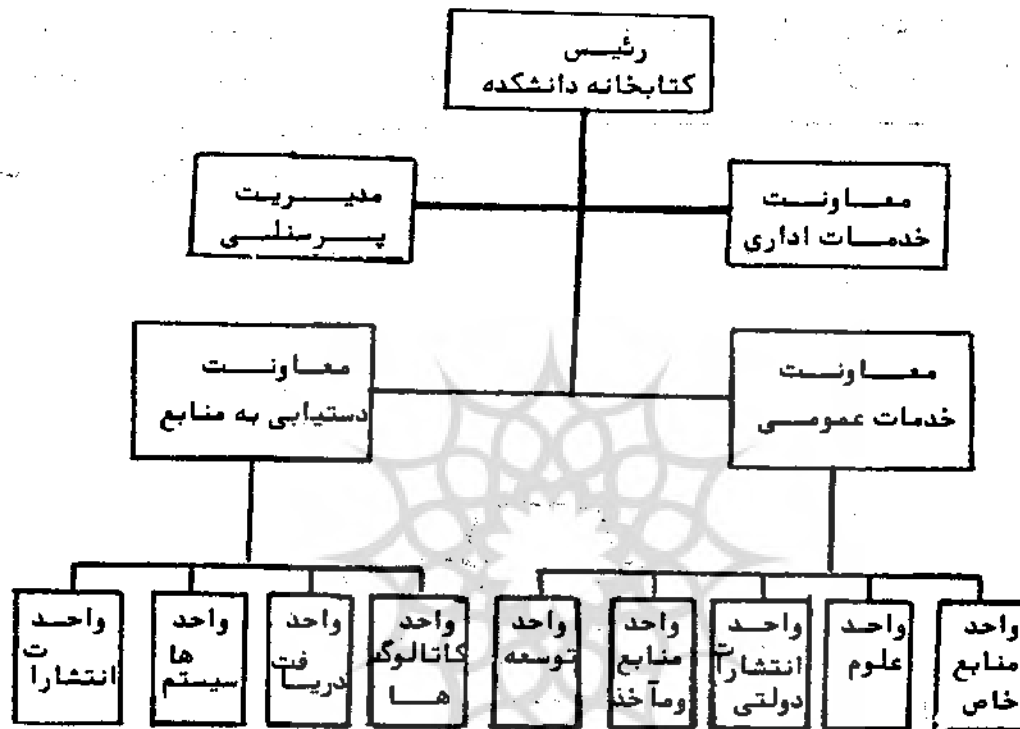
شکل شماره ۴

بوروکراسی حرفه‌ای

## نقاط قوت و ضعف بوروکراسی حرفه‌ای

مزیت اصلی بوروکراسی حرفه‌ای قدرت انجام دادن وظایف تخصصی است، بکمک این ساختار سازمانی می‌توان از کارکنان متخصص آموزش دیده با کارآیی بالا همانند بوروکراسی ماشینی استفاده برد. البته باید یادآوری کرد که در بوروکراسی

عدم تمرکز دانش فنی خود را بکار می‌گیرند. تنها قسمت دیگری که در بوروکراسی حرفه‌ای دارای قدرت می‌باشد کادر پشتیبانی است که هدف آنها پشتیبانی بدنه عملیاتی می‌باشد. شکل شماره ۵ نمودار سازمانی کتابخانه یک دانشگاه بزرگ را نشان می‌دهد که نمونه‌ای از بوروکراسی حرفه‌ای است.



شکل شماره ۵

### نمودار سازمانی یک کتابخانه دانشگاهی

حرفه‌ای مدیریت باید میزان زیادی از قدرت خود را تفویض کند و همچون بوروکراسی ماشینی قدرت مطلقه نخواهد داشت.

نقطه ضعف بوروکراسی حرفه‌ای همانند بوروکراسی ماشینی است. اولاً "امکان تعارض بین واحدهای فرعی وجود دارد و هر واحدی می‌کوشد تا هدف جزئی خود را تحقق بخشد و در این راه چه بسا که هدف کلی اصلی سازمان بعنوان یک مجموعه از نظر دور داشته می‌شود. ثانیاً "متخصصان در بوروکراسی حرفه‌ای همانند هم‌تایان خود در بوروکراسی ماشینی از مقررات و ضوابط بدقت پیروی می‌کنند و در این زمینه از خود کمتر انعطاف نشان می‌دهند. از آنجایی که این

دربوروکراسی حرفه‌ای مانند یک کتابخانه دانشگاهی افراد سازمان هر یک سالها تحصیل و تجربه فنی داشته تقریباً " بطور مستقل وظایف خود را انجام می‌دهند. ساختار سازمانی پیچیده است و قوانین و مقررات بسیاری وجود دارند منتهی مقررات قبل از آنکه بوسیله سازمان اعمال گردد بوسیله خود افراد اجرا می‌شوند. البته در درون بوروکراسی حرفه‌ای یک کتابخانه، واحد پشتیبانی نشان‌دهنده یک بوروکراسی ماشینی است جایی که کارکنان دفتری، منشی‌ها، ماموران قفسه‌ها و امثالهم به وظایف یکنواختی اشتغال دارند و از طرف سازمان مورد کنترل واقع می‌شوند.

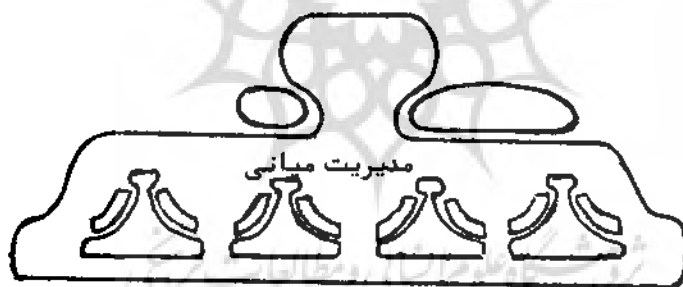
مقررات و ضوابط بوسیله خود افراد بوروکراسی حرفه‌ای تدوین می‌گردد این خطر وجود دارد که اثربخشی کل سازمان در برابر این استانداردها بمخاطره افتد و شرایط بیرونی سازمان در مد نظر قرار نگیرد.

### چه زمانی می‌توان از بوروکراسی حرفه‌ای استفاده کرد؟

بوروکراسی حرفه‌ای با محیط‌های ثابت و پیچیده و سازمانهای بزرگ که از تکنولوژی روتین و تکراری استفاده می‌کنند قابلیت تطبیق دارد و در این گونه شرایط بخوبی قابل کاربرد است. در چنین سازمانی بدنه عملیاتی بوسیله افراد حرفه‌ای متخصص که روشهای پیچیده را فرا گرفته‌اند اداره می‌شود و این خصوصیت با نیاز به استفاده از مهارت‌های

پیچیده و دقیق در سازمانهای امروز سازگاری کامل دارد. تخصص‌های بوروکراسی حرفه‌ای در سطحی بالا بوده تنها از طریق آموزش‌های رسمی و دانشگاهی قابل حصولند. البته محیط سازمان آنقدر از ثبات برخوردار است که این تخصص‌ها و مهارت‌ها بتوانند تعریف شده استاندارد گردند. گسترش جهانی دنیای علم و انفجار دانش در دهه ۸۰ استفاده از بوروکراسی حرفه‌ای را انتخابی متداول ساخته است. در چنین شرایطی بوروکراسی حرفه‌ای در مقابل بوروکراسی ماشینی قد برافراشته و با تصمیم‌گیری غیر متمرکز و استفاده از مزایای بوروکراسی ماشینی نوع کارآمدی از ساخت سازمانی رابوجود آورده است. البته همچنانکه اشاره شد از نظر قدرت کنترل متمرکز این نوع بوروکراسی توانایی چندانی ندارد.

### ساخت بخشی یا شعبه‌ای

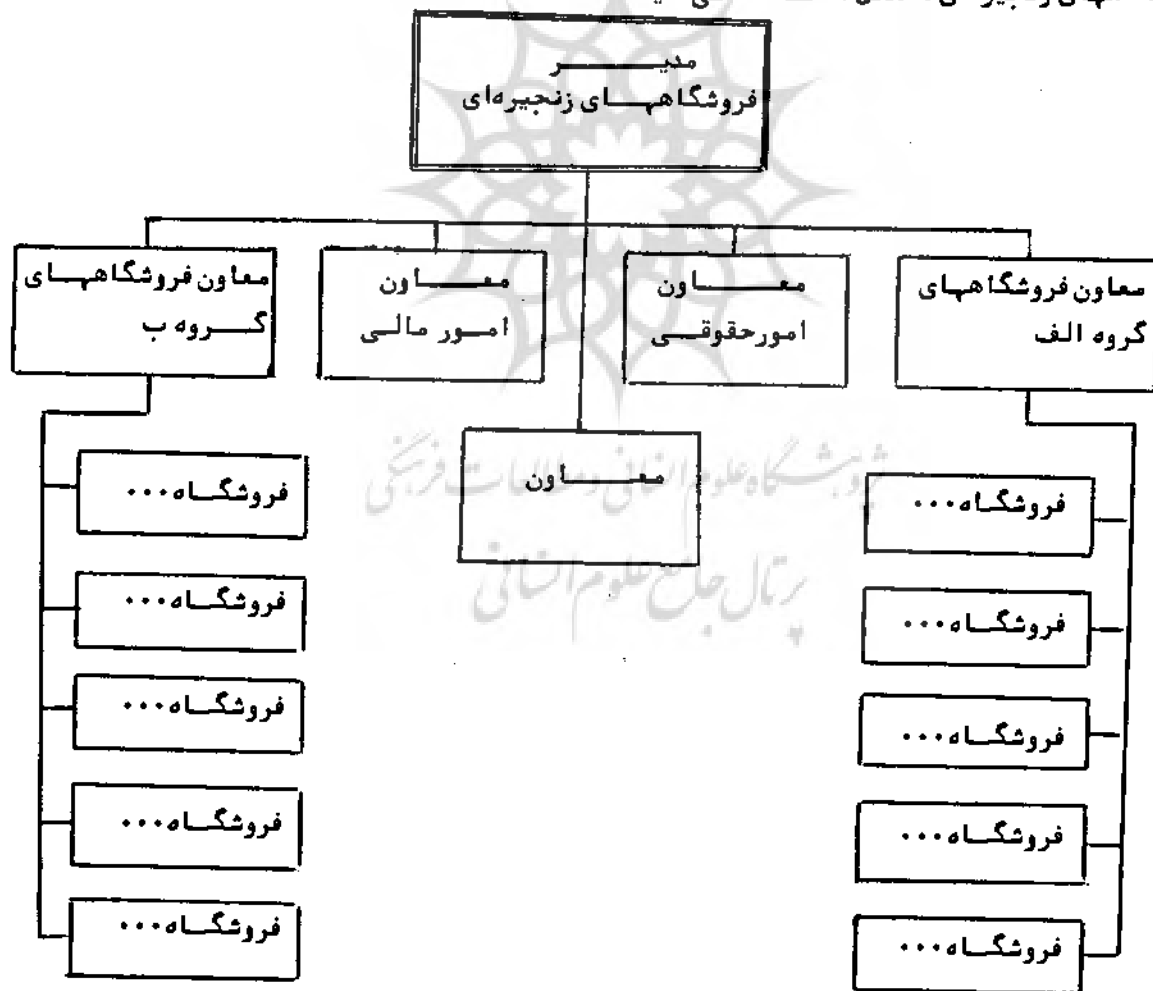


شکل شماره ۶

ساخت بخشی یا شعبه‌ای

ساخت بخشی و یا شعبه‌ای متشکل از یک دسته واحدهای مستقل است که هر کدام یک بوروکراسی ماشینی بوده بوسیله یک واحد مرکزی هماهنگ می‌گردند ( شکل شماره ۶) قدرت در ساخت بخشی در دست مدیریت میانی است و واحد مرکزی، خدمات پشتیبانی را برای بخش‌ها فراهم می‌آورد و نقش هماهنگ‌کننده آنها را نیز عهده دار است اما واحدها دارای استقلال کافی بوده تازمانی که به اصول کلی معین شده بوسیله واحد مرکزی خدش‌های وارد نیاید می‌توانند هر نوع اقدامی را که لازم می‌دانند بعمل آورند. عملیات و مسئولیت‌های غیر متمرکز به‌مراه کنترل‌های هماهنگ‌کننده اساس تشکیل این نوع ساخت می‌باشد. در نمودار شماره ۷ نمونه‌ای از ساخت بخشی را در یک مجموعه از فروشگاههای زنجیره‌ای مستقل مشاهده می‌کنید.

اگر به ساخت هر کدام از این فروشگاهها بدقت بنگریم هر کدام یک واحد مستقل دارای ساخت بوروکراسی ماشینی می‌باشند. ساخت وظیفه‌ای را می‌توان در موسسات غیر همشکلی که بایکدیگر ادغام شده‌اند نیز مشاهده کرد. در این سازمانها چند واحد که باهم هیچگونه همگونی ندارند زیر چتر واحدی قرار می‌گیرند و هر کدام بطور مستقل عملیات خود را ادامه می‌دهد. مقصود از بکارگیری چنین ساخت ادغامی کاهش آسیب پذیری در مقابل تغییرات محیطی بویژه تغییرات اقتصادی است زیرا واحدها در این ساخت دارای زمینه‌های کاری مختلف می‌باشند. اگر یکی از آنها از تغییرات اقتصادی آسیب بیند امکان دارد آن دیگری این زیان را جبران سازد.



نمودار شماره ۷

ساخت بخشی در یک مجموعه از فروشگاههای زنجیره‌ای مستقل



استقلال واحدها در ساخت بخشی گاهی از سوی مدیران با عدم تمایل روبرو می شود زیرا بزعم آنان اختیار ایشان به نسبت مسئولیتهاشان کم است ضمن آنکه در مقابل خط مشی های سازمان ما در مسئولیت به عهده آنهاست در انجام دادن فعالیتها اختیارات کافی ندارند.

و با لایحه یکی دیگر از مشکلات ساخت بخشی عدم امکان سهل و ساده انتقال و جابجایی نیروها بین واحدهاست و این امر باعث می شود در برخی موارد نیروها در یک بخش بیکار بمانند در حالی که در بخش دیگری به آنها نیاز مبرم هست.

### چه زمانی از ساخت بخشی می توان استفاده کرد؟

زمانی که سازمان تولیدات یا خدمات متنوع و گوناگونی را بمیزان زیاد ارائه می دهد ساخت بخشی می تواند مورد استفاده قرار گیرد. گسترش سازمان عاملی است که موجب می شود ساخت بخشی اثر بخشی و کارآیی بیشتری را نسبت به سایر ساخت ها ارائه دهد زمانی که سازمان وسعت پیدا کرد ایجاد هماهنگی مواجه با اشکال می گردد و ساخت بخشی راه حلی برای این مشکل خواهد بود. نوع تکنولوژی نیز در استفاده از ساخت بخشی موثر است. در سازمانی که تکنولوژی بهم پیوسته است و امکان انجام دادن امور بطور مستقل و مجزا از هم موجود نیست استفاده از ساخت بخشی میسر نخواهد بود. زمانی می توان از ساخت بخشی استفاده کرد که سیستم تکنولوژی مورد کاربرد سازمان قابل تجزیه به قسمتهای مستقل باشد. محیط نیز در کاربرد ساخت بخشی اثر دارد. زمانی که محیط پیچیدگی زیادی نداشته بسیار پویا و متغیر نباشد از ساخت بخشی می توان استفاده کرد زیرا محیط های بسیار پیچیده و پویا نوعی سازمان را طلب می کنند که دارای عملیات دقیقا " استاندارد شده نباشند در حالی که ساخت بخشی دارای عملیات تقریبا " استاندارد شده است و بنابراین در محیط های ساده و ثابت از این ساخت بهتر می توان بهره برد.

یکی از مسائل موجود در بوروکراسی ماشینی آن بود که هدف واحدها هدف کلی سازمان را تحت الشعاع خود قرار می داد. این مشکل در ساخت بخشی از طریق دادن اختیارات و مسئولیتها به بخش ها برای انجام تولید یا ارائه خدمات تا حدود زیادی حل شده یکی از نقاط قوت این نوع ساخت بشمار می آید. در این ساخت تاکید بر نتایج حاصل از هر واحد است و در رابطه با تولید و خدمات حاصله واحدها ارزیابی می شوند و از آنها مسئولیت خواسته می شود.

مزیت دیگر ساخت بخشی آنست که واحد مرکزی از درگیر شدن با عملیات روزمره واحدها رها شده می تواند هم خود را مصروف برنامه ریزی های بلندمدت کند. برنامه ریزی جامع باید در واحد مرکزی انجام گیرد و واحدهای مستقل سرگرم اجرای عملیات بطریقی موثر و پربازده باشند.

یکی دیگر از مزایای ساخت بخشی پرورش مدیران واحدها بوسیله دادن اختیارات و مسئولیت است. آنهاست. مدیران واحدها با داشتن مسئولیت تجربه کافی در زمینه عملیات واحد بدست آورده می توانند مدیریت سازمان را نیز عنداللزوم عهده دار گردند. در ساخت بخشی عملکرد ضعیف يك واحد بر واحدهای دیگر اثرات سوء زیادی ندارد و امکان اینکه ناراضی يك واحد باعث گردد سایر قسمت ها نیز افت داشته باشند کاهش می یابد. هر واحد مستقلا " قابل ارزیابی است و ضعف آن در سایر واحدها پخش نمی شود. یکی از نقاط ضعف ساخت بخشی دوباره کاری برخی فعالیتها است زیرا واحدهای مستقل به پاره ای فعالیتها ستادی نیاز دارند و هر کدام مجبورند آن فعالیتها را انجام دهند. یکی دیگر از نقاط ضعف ساخت بخشی عدم انگیزه برای همکاری و هماهنگی بین واحدهای مستقل است که امکان تعارض بین آنها را افزایش می دهد. هر قدر بخش ها در انجام دادن فعالیتهاشان از عدم تمرکز بیشتری برخوردار باشند امکان هماهنگی کمتر شده احتمال تعارض افزایش می یابد.

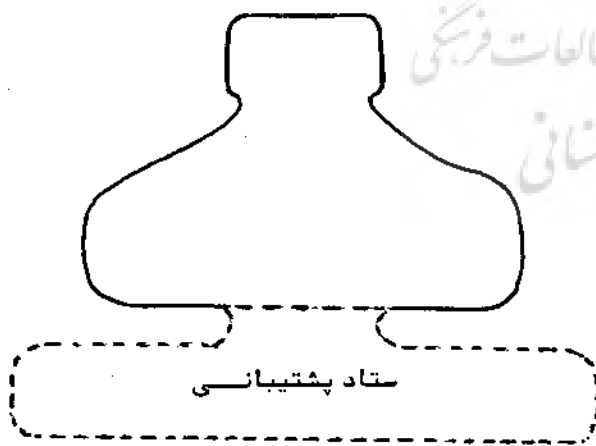
فرض كنيد براى ساختن يك فيلم بزرگ تهيه كننده-  
 اى گروه عظيمى از نمايشنامنويسان طراحان ،  
 فيلمبرداران وساير متخصصان را بگرد هم آورده است  
 اين افراد از ساخت منظم وثابتي تبعيت نمىكنند  
 و قوانين ومقررات رسمى بسيارى بين آنان حاكم  
 نيست. برنامه‌اى براى توليد تنظيم شده اما غالبا "  
 اين برنامه تعديل شده براساس ملاحظات غير قابل  
 پيش بينى تغيير پيدا مىكند. اعضا گروه ممكن  
 است براى چند ماه ويا چند سال باهم كاركنند ،  
 اما در حال سازمان جنبه موقتي دارد. بخلاف سازمان  
 هاى بوروكراتيك وساختار بخشى اين نوع سازمان  
 داراى سلسله مراتب دقيق و غير قابل تغيير نمىباشد  
 واحدها جنبه ثابت ندارند قوانين ومقررات رسمى  
 حاكميت شديدي ندارد ، وشيوه‌هاى استانداردهاى  
 براى برخورد با امور موجود نيست. اين ساختار  
 را " ادهوكراسى " يا سازمان ويژه ، موقت ، وموردى  
 مىناميم سازمانى كه داراى روابط افقى ، سلسله  
 مراتب محدود ، عدم تمرکز ، قوانين رسمى بسيار كم  
 وانعطاف پذيرى بسيار مىباشد .

روابط افقى در سازمانهاى موقت و ويژه بسيار  
 زياد است زيرا اين سازمانها داراى كادري بسيار  
 تخصص هاى بالا مىباشد . سلسله مراتب در  
 " ادهوكراسى " محدود است زيرا براى جوابگويى  
 به محيط وتطبيق پذيرى با آن بايد سلسله مراتب  
 در حداقل ممكن تشبيت گردد . نياز به سرپرستى  
 مستقيم در " ادهوكراسى " بسيار كم است زيرا اعضا  
 آن متخصصانى هستند كه خود كنترلهاى لازم رانسبت  
 به كارهاى مربوط به وظايفشان انجام مىدهند .

در " ادهوكراسى " مقررات وقوانين اندكى  
 وجود دارد وضابطه هاى موجود نيز غالبا " مدون  
 نشده اند وبسيار انعطاف پذير مىباشند . روابط  
 رسمى نيز در " ادهوكراسى " وجود ندارد در  
 بوروكراسى حرفه‌اى " ادهوكراسى " هر دو از  
 متخصصان امر استفاده مىشود اما نحوه برخورد  
 آنها با مسائل متفاوت است ، در بوروكراسى

حرفه‌اى در مواجهه با مسائل به راه‌حلهاى  
 استاندارد شده مراجعه مىشود اما در " ادهوكراسى "  
 راه‌حلهاى بديع ونو براى حل مشكلات جستجو مىشود .  
 تصميم گيرى در " ادهوكراسى " غير متمرکز  
 مىباشد . اين امر براى سرعت و انعطاف پذيرى  
 ضرورت دارد ومديران بايد اختيار كافي را در زمينه  
 تصميمگيرى هاى مختلف داشته باشند .

" ادهوكراسى " با ساير ساختارهاى مطرح شده  
 در قسمتهاى قبلى متفاوت مىباشد اين ساختار  
 رامى توان در شكل شماره ۸ مشاهده كرد . بعلت آنكه  
 " ادهوكراسى " داراى استانداردهاى بسيار كم  
 وجنبه‌هاى رسمى اندك مىباشد ستاد فنى تقريبا " در  
 اين ساختار موجود نيست . همچنين بعلت آنكه  
 مديران ميانى ، ستادهاى پشتيبانى و بدنه عملياتى  
 از متخصصان و اهل حرفه تشكيل شده اند ، فواصل ووجه  
 تمايز سنتى بين سرپرستان وكاركنان ، صف وستاد ،  
 وسلسله مراتب از ميان مىرود . نتيجه آنكه در  
 " ادهوكراسى " خزانه‌هاى از توانائى‌هاى تخصصى  
 ايجاد شده كه مىتوان با استفاده از آنها به اقدامات  
 ابتكارى وخلاق ، حل مسائل ويژه وانجام دادن فعاليت  
 هاى متغير پرداخته . قدرت در " ادهوكراسى " به  
 تخصص هامتكى بوده لزوما " ازپست ومقام فردتبعيت  
 نمىكند .



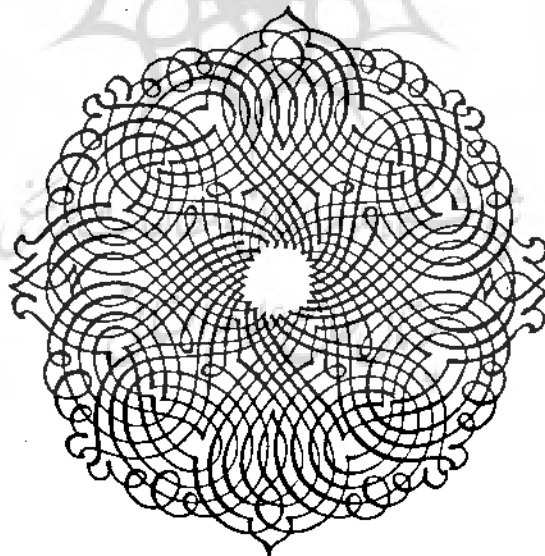
شكل شماره ۸

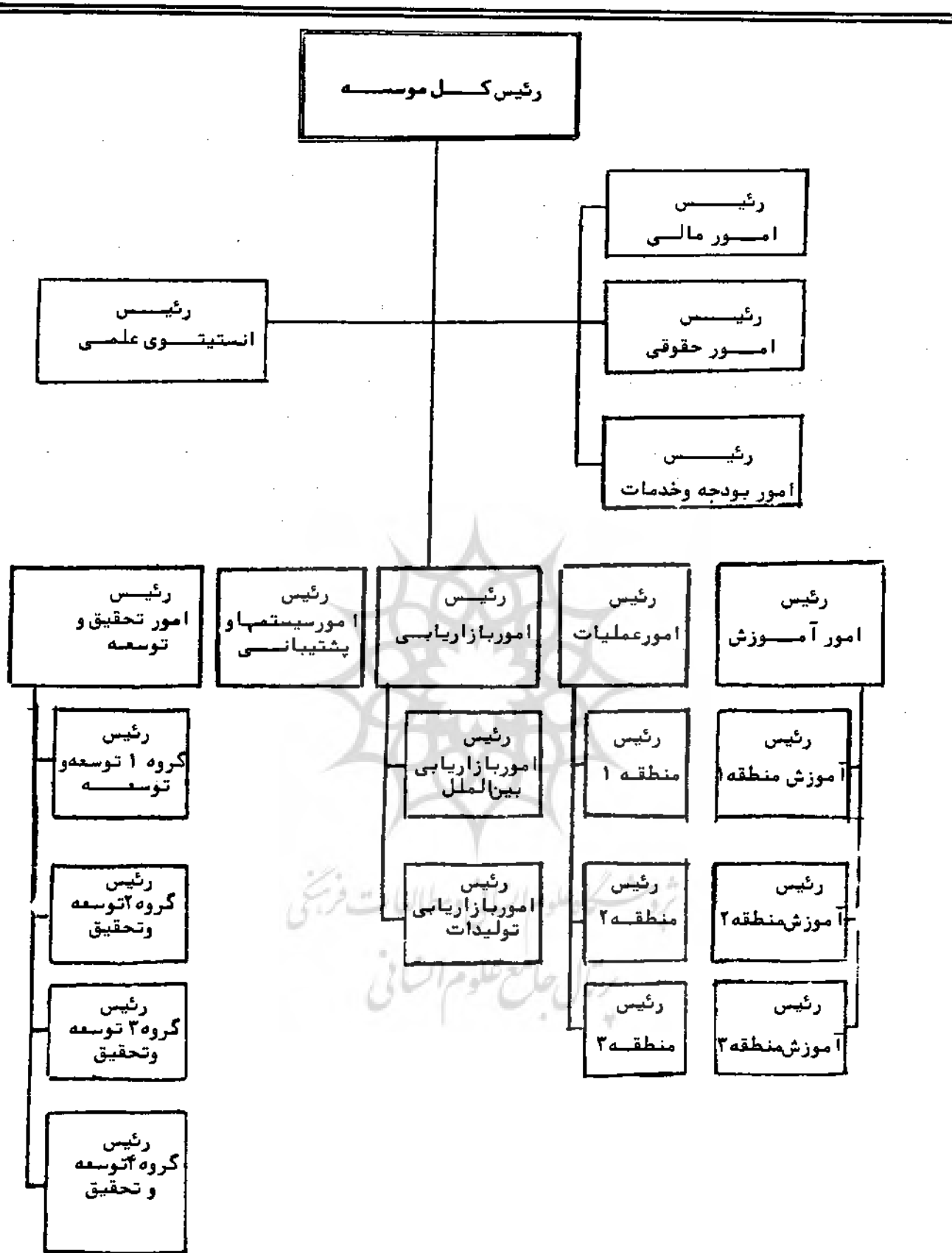
طرح كللى " ادهوكراسى "

" ادھوکراسی " را می‌توان در قالب گروه‌هایی از متخصصان تجسم بخشید که در واحدهای انعطاف - پذیر بدون درگیری با مقررات و قوانین رسمی یا روش‌های استاندارد شده و غیر قابل تغییر کار می‌کنند. هماهنگی بین اعضا، گروه‌ها از طریق توافق بین آنان تحقق می‌یابد. در گروه‌ها همچنانکه شرایط تغییر می‌کنند وظایف نیز تغییر می‌یابند و این تطبیق و سازگاری یکی از وجوه بارز " ادھوکراسی " نسبت به سایر ساختارهاست.

البته برای مشخص بودن چگونگی تحقق اهداف سازمان، واحدهای مختلفی در " ادھوکراسی " پیش - بینی شده‌است اما اعضا، این واحدها می‌توانند بطور افقی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده برای انجام وظایفشان مرزبندی‌های سازمانی را بشکنند. نمونه‌ای از نمودار یک موسسه تحقیقاتی داده - پردازشی را که ساخت " ادھوکراسی " را بکار گرفته

است در شکل شماره ۹ مشاهده می‌کنید. موسسه مذکور برنامه‌های کامپیوتر را طراحی کرده و بازاریابی می‌نماید، همچنین خدمات مشاوره‌ای و تحقیقاتی در زمینه سیستم‌های کامپیوتری رانیز ارائه می‌کند. این موسسه شدیداً " نیازمند به ساختی انعطاف‌پذیر می‌باشد که تنها در " ادھوکراسی " یافت می‌شود. اغلب افراد موسسه مذکور در گروه‌های کوچکی عضو می‌باشند که در یک واحد بزرگتر قرار دارند. از آنجایی که موسسه اساساً " از متخصصان و اهل فن تشکیل شده، وجه تمایز بین مدیران و کارکنان بحداقل رسیده است. همه کارکنان از استقلال کافی در مشاغل خود بهره‌مند می‌باشند. ساخت موسسه تحقیقاتی داده‌پردازشی بیشتر بر محور حل مسائل شکل گرفته تا انجام یک سلسله‌امور یکنواخت و روزمره تخصصی.





شکل شماره ۹  
نمودار سازمانی موسسه تحقیقاتی داده پردازی

سابقه ایجاد " ادهوکراسی " را باید در گروه‌های ویژه عملیاتی جنگ دوم جهانی جستجو نمود. این گروه‌ها بر اساس نیاز مودی بطور ویژه و موقت تشکیل می‌شد و پس از خاتمه ماموریت منحل می‌گردید دوره زمانی معینی برای آن وجود نداشت و ممکن بود گروهی یک روز، یک ماه یا یک سال عمر کند. وظایف در داخل گروه‌ها قابل تغییر و جابجایی بود و روابط نزدیک و غیر رسمی درون گروه و استقلال نسبی آن موجب می‌گردید تا گروه‌ها بتوانند سرعت خود را با تغییرات محیطی تطبیق داده و در انجام دادن وظایف خود موفق باشند. اگرچه از جنگ جهانی دوم مدت زمان بسیاری می‌گذرد اما این مسزیت گروه‌های ویژه عملیاتی یا بعبارت ایسن متن " ادهوکراسی " ها همچنان باقی است زمانی که تطبیق پذیری و خلاقیت و ابتکار برای سازمان واجد اهمیت می‌باشد زمانی که متخصصان مختلف از زمینه‌های متفاوت باید در انجام دادن کاری هماهنگ و متفق عمل نمایند، و زمانی که وظایف فنی، غیر برنامه‌ریزی شده و بسیار پیچیده برای افراد وجود دارد، " ادهوکراسی " مزایای خود را بخوبی نشان می‌دهد.

از جهت معایب، تعارض یکی از نتایج طبیعی " ادهوکراسی " است. مرز بندی مشخصی بین افراد دست و زبردست وجود ندارد و در مورد مسئولیت‌ها و اختیارات افراد ابهام فراوان است. در این ساخت حدود و ثغور واحدها دقیقا " مشخص نمی‌باشد، و از فعالیت‌های استاندارد شده در سازمان اثری نیست.

" ادهوکراسی " برای اعضا، خود تنش‌های روانی و فشارهای عصبی اجتماعی نیز ایجاد می‌نماید برای فرد بسادگی میسر نیست که روابط گروهی خود را در کار سرعت و سهولت بهم بزند و این کار را دائما ادامه دهد، پیوسته در حال مواجهه با تغییرات باشد و خود را با آنها تطبیق دهد. برای اغلب کارکنان از جهت روانی مشکل است که بطور مداوم در شرایط موقتی

بسر برند و مسئولیت‌های معین و مشخصی نداشته باشند.

در برخی شرایط بازدهی " ادهوکراسی " کمتر از مزایای آن است و شاید بهمین علت است که این نوع سازمانها پس از مدتی به شکل بوروکراسیهای متداول درآمده خصوصیات قبلی خود را از دست می‌دهند.

### چه زمانی می‌توان از ساخت " ادهوکراسی " استفاده کرد؟

عواملی که در کاربرد این نوع ساخت موثر است عبارت است از: استراتژی سازمان، تکنولوژی، محیط، و دوره‌های مختلف سازمان.

" ادهوکراسی " با استراتژیهای سازمانی که تنوع، تغییر و مخاطره را فرا راه خود نهاده اند تجانس داشته در چنین مواردی کاربرد فراوان دارد. استراتژیهای مذکور نیاز به ساختی انعطاف پذیر دارند و این انعطاف در ساخت سازمانی " ادهوکراسی " موجود است.

هرگاه تکنولوژی سازمانی روتین و روزمره نبوده باید با تنوع و تغییرات موجود در استراتژیهای سازمان تطبیق نماید ساختار " ادهوکراسی " قابل استفاده می‌گردد. در چنین شرایطی تکنولوژی متکی به تخصص و کاردانی فنی بوده نیاز کمی به مقررات و قوانین رسمی دارد. از سوی دیگر هرگاه تکنولوژی پیچیده بوده نیاز به استعدادها و تخصص‌های مختلف در کنار هم داشته باشد ساخت " ادهوکراسی " قابل کاربرد خواهد بود. بعبارت دیگر " ادهوکراسی " ساختار مطلوبی برای ایجاد هماهنگی و تلفیق بین متخصصان مختلف می‌باشد.

هرگاه محیط سازمان پویا و پیچیده باشد ساخت " ادهوکراسی " می‌تواند مفید باشد محیط پویا و متغیر کار خلاق و ابتکاری را از سازمان می‌طلبد و محیط پیچیده تکنولوژی پیچیده را ایجاد می‌نماید و در این چنین شرایطی " ادهوکراسی " بهترین طرح سازمانی بشمار خواهد آمد.

در طول عمر سازمان ساختار " ادهوکراسی " می‌تواند بعنوان یک طرح سازمانی موثر مورد استفاده قرار گیرد .  
در خاتمه جدول مقایسه مشخمت پنج نوع ساختاری کتب آنها اشاره گردید در جدول شماره ۱۰ مشاهده می‌شود .

" ادهوکراسی " در سازمانهایی که سالهای آغاز کار را می‌گذرانند ساختار مفیدی است زیرا در این دوره سازمان نیاز به انعطاف پذیری فراوان دارد و باید محیط را بدرستی شناخته خود را با آن بطور فعالی تطبیق دهد . در سالهای ابتدائی شکل گیری

مشخمت	ساخت ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه‌ای ساخت بخشی ادهوکراسی
تخصص گرایی	حداقل	وظیفه حداکثر	کلی حداکثر
میزان رسمی بودن	بسیار کم	بسیار زیاد	بسیار زیاد
تمرکز	بسیار زیاد	بسیار کم	بسیار کم
محیط	ساده و پویا	ساده و ثابت	پیچیده و پویا
طبقه بندی عمومی سازمان	ارگانیک یا زیستی	مکانیکی یا ماشینی	مکانیکی یا ماشینی

### مقایسه مشخمت ساختارهای سازمانی

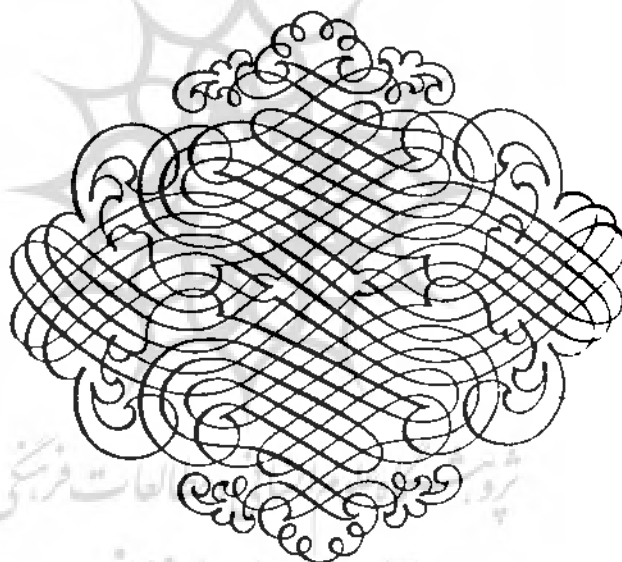
شکل شماره ۱۰

- 1- Adhocracy
- 2- Henry Mintzberg, Structure in Fives: Designing Effective Organizations, N.J.: Prentice-Hall, 1983
- 3- The Operating Core
- 4- The Strategic Apex
- 5- The Middle Line
- 6- The Technostructure
- 7- The Support Staff
- 8- Professional Bureaucracy
- 9- Simple Structure
- 10- Divisional Structure
- 11- Machine Bureaucracy
- 12- Functional Specialization
- 13- Social Specialization
- 14- Conglomerate
- 15- Task Force

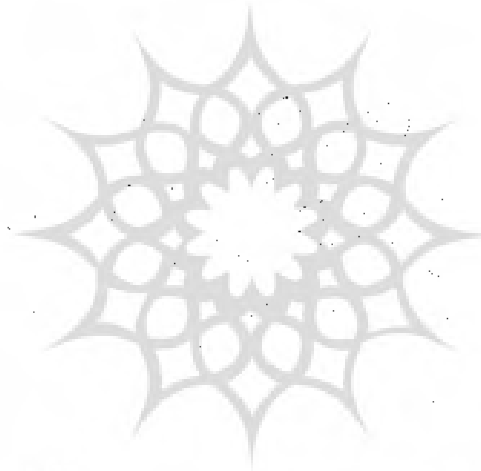
---

در تهیه این مقاله از کتب زیر استفاده شده است.

1. Henry Mintzberg, Structure in Fives: Designing Effective Organizations  
N.J.:Prentice-Hall , 1983
2. \_\_\_\_\_, The Structuring of Organizations N.J.:  
Prentice-Hall , 1979
3. Stephen P.Robbins,Organization Theory N.J.:Prentice-Hall, 1987



پژوهش‌های فلسفه و کلام اسلامی  
پرتال جامع علوم انسانی



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی