

نظریه اقتضا:

تأثیر متغیرهای نوعی موقعیت در ساختار سازمانی

نوشته دکتر علی اکبر نیکوماقیان

ترجمه: اگر - پس، در نظریه اقتضا، برخی مدیران را افزایش می‌دهد.

(Dubrin, Ireland and Williams, 1985, p. 36)

چکیده

هیچ ساختار سازمانی نمی‌تواند به خوبی بهترین ساختار سازمانی باشد زیرا اثر بخشی چنین ساختاری بستگی به شرایط دارد (Dependent). نظریه اقتضا از دیدگاه زیست‌شناسان عملکردگر (Functional Biologist) از این منظر سرچشمه گرفته است که موجودات زنده در انطباق با محیط خارجی شکل گرفته‌اند. برای مثال، قلبها به این دلیل خرطوم دارند که قادر به تغذیه از ارتفاع بالا باشند و یا انگشتان دست و پای میمونها به این علت فلان شکل است که قادر به تاب خوردن بین درختان باشند. نظریه اقتضا ساختارهای را مشخص می‌کند که بتوانند به‌طور مناسب در مورد زمینه‌ها و موقعیتهای مختلف و متفاوت سازمانی پاسخگو باشند (Khandwalla, 1977). بنابراین، نظریه اقتضا در مدیریت ادامه منطقی نظریه سیستمهای باز است که روابط پیچیده و متقابل بین اجزای وابسته به یکدیگر را که در ارتباط متقابل با سیستم محیطی مابین (بر سیستم) عمل می‌کند مورد مطالعه قرار می‌دهد. تعیین همه عوامل مهم اقتصادی و نشان دادن نوع ارتباطات بین آنها می‌تواند بسیار پیچیده باشد. کوشش در جهت شناسایی و تکنیک‌های مختلفی که منتهی به موفقیت مورد نظر باشد و این روابط پیچیده را تا حد امکان تبیین و تجزیه و تحلیل کند می‌تواند تصمیم‌گیری مدیران را در جهت افزایش کارایی و تحقق اهداف سازمان هدایت نماید. در این مقاله تعدادی از متغیرهای نوعی موقعیت سازمان بررسی و نشان داده می‌شود که چگونه این عوامل در گزینش شکل یا ساختار سازمانی مؤسسه مؤثرند. این متغیرها عبارت‌اند از: الف - نظام اقتصادی حاکم بر مؤسسه - ب - تصورات ارزشی - ج - متغیرهای فن‌آورانه - د - تنوع و بویایی محیط - ه - درجه ثبات و همگنی شرایط محیطی.

باتوجه به مطالب ارائه شده چنین به نظر می‌رسد که هر یک از عوامل محیطی به تنهایی نقش مؤثری در انتخاب ساختارهای سازمانی بازی می‌کند یعنی متغیرهای نوعی با تغییرات خود شرایط جدیدی را به وجود می‌آورند که موجب ساختارهای جدید سازمانی می‌شوند. این گزارش در نهایت تحقیقات میدانی را

توصیه می‌کند که براساس آن، تعدادی از متغیرها و فرضیه‌های ارائه شده به‌طور همزمان مشاهده و آزمون بشوند؛ اطلاعات مفیدی که از این طریق به دست می‌آید ارتباطات و الزامات را بین متغیرهای نوعی تبیین و امکان‌پذیر می‌کند که ساختارهای مطلوب سازمانی را در شرایط محیطی پیچیده شناسایی، تحلیل و درباره آنها اتخاذ تصمیم شود.

مقدمه

نظریه اقتضا از آنجا مورد توجه محققان قرار گرفت که کاربرد اشکال سازمانی، روشهای برنامه‌ریزی، اصول رهبری، نظامهای دستمزد و غیره در تعدادی از سازمانها نتایج بسیار درخشان و در تعداد دیگری نتایج وخیم و گاه خطرناکی در پی داشتند. تنوع بسیار زیاد وضعیتهای سازمان در ابعاد زمانی، مکانی، عینی، ذهنی و زیرمجموعه‌های متنوع فنی، فرهنگی، اجتماعی و غیره موجب شده است مدیران همواره با وضعیتهای ویژه‌ای مواجه باشند و این امر خود اجاب می‌کند که برای آنها راه‌حلهای متمایز و ویژه‌ای نیز جستجو شود. این تجربیات در نهایت موجب شد نظریه سازمان به معنی نظریه هموموم و فراگیر با قابلیت کاربرد برای همه سازمانها مورد تریب قرار گیرد و این نظر تأیید شده که نظریه‌های سازمان فقط برای انواع مختلف وضعیتهای سازمانی کاربرد پیدا می‌کند.

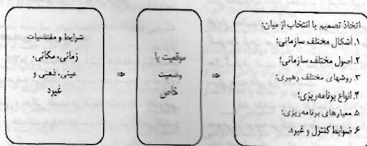
یکی از اولین محققانی که در این قرن به ضرورت متناسب بودن تدابیر مدیریت با شرایط وضعیت پی برد و آن را مورد تأیید و توجه فراهادهائری قایل (۱۹۱۶) بود او به‌طور ضمنی متوجه شد که بسیاری از اصول پیشنهادی او نسبی و در مواردی نیز بایکدیگر متناقض است؛ از این‌رو، به وسیله اصل تناسب و انعطاف حولتار آن شد که اصول پیشنهادی او با توجه به اصل تناسب و انعطاف مورد توجه و اجرا قرار گیرد و به عبارت دیگر، با شرایط و مقتضیات سازگاری داشته باشد.

راههای اختصاصی برای حل مسائل سازمانی به مرور زمان از چنان‌العینی برخوردار گردید که ماری پارکر

فالت (Mary Parker Follet) برآن اساس، قانون موقعیت (The Law of the Situation) را استخراج کرد. طبق این قانون همه افراد باید براساس شرایط و مقتضیات وضعیت (یا موقعیت) تصمیم‌گیری و از دستورها یا قانون موقعیت تبعیت و فرمانبرداری کنند (نمودار شماره ۱).

در عین حال، علم سازمان و مدیریت نیز سعی داشته است که قانون موقعیت را تجزیه و تحلیل کند، وضعیتهای مختلف سازمانی و تفاوت‌های فردی و گروهی و محیطهای متنوع سازمانی و غیره را مشخص و طبقه‌بندی نماید و برای هر یک روشها و راه‌حلهایی مناسب ارائه دهد. این راه‌حلهای متنوع مختلف وضعیتهای سازمانی طبق است در وضعیتهای خاص خود معتبر، صحیح و مشکل‌گشای مسائل سازمانی است.

نقطه ضعف قانون موقعیت معمولاً این است که در آن عکس‌العمل فرد نسبت به شرایط عینی خارجی انعکاسی ذهنی است؛ زیرا شناسایی، درک و تفسیر واقعیت‌های خارجی در هر فرد معمولاً با فرد دیگر متفاوت است و خصوصیات جسمی و روانی، دانش و تجربه، انتظارات و اعتقادات، که وجه تمایز یک فرد از فرد دیگر است موجب اتخاذ تصمیم متناسب با آن خصوصیات می‌شود، نه متناسب با شرایط و مقتضیات عینی خارجی. کاربرد عملی قانون موقعیت را می‌توان در نظریه X و Y، مک‌گریگور (McGregor) مشاهده کرد. طبق این نظریه، مدیرانی که به نظریه X معتقدند روش رهبری فاطمانه یا مستبدانه را در پیش می‌گیرند، در حالی که مدیران معتقد به نظریه Y از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند.



نمودار شماره ۱ قانون موقعیت

درحقیقت، تحقق اصولی مانند اصل مدیریت

مشارکتی، اصل مسئولیت مجری، اصل آموزش در خدمت معنی، سیستم شناختی، روابط انسانی) به عبیت بخشیدن واقعیت خارجی و حل اقتضایی مشکلات سازمانی کمکهای شایانی می‌کند. طبق نظر فالت نیز منظور از قانون موقعیت و تبعیت همگانی از دستورهای موقعیت این است که تمام جنبه‌های فنی، تخصصی، مالی، اقتصادی یا فرهنگی - اجتماعی موقعیتی خاص مورد بررسیهای کارشناسانه قرار گیرد و سپس تصمیمی در تناسب با جنبه‌های گوناگون وضعیت اتخاذ شود. اصول عمومی مدیریت که فالت پیشنهاد کرده است و از آنها می‌توان برای دستیابی به راه‌حلهای اقتضایی با عبیت استفاده کرد عبارت‌انداز:

۱- مسئولان امور سازمانی باید به منظور تحقق هدف هماهنگی در سازمان، بدون توجه به سلسله مراتب آنها بایکدیگر ارتباط مستقیم داشته باشند (سیک مدیریت ارگانیکی یا اقدام گونه)؛

۲- افراد ذی‌نفع یا تأثیرپذیر باید در سیاستگذاریها و تصمیم‌گیریهای سازمان مشارکت کنند (جنبش مدیریت مشارکتی)؛

۳- هنگام تصمیم‌گیری باید کلیه عوامل مؤثر و

ارتباطات متقابل آنها مورد محاسبه قرار گیرد (انظریه

۶- نظر به اینکه افراد زیادی در تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی شرکت می‌کنند، امری تخیلی است. اختیارات و مسئولیت باید از جریان تحقق عملی و طایف سرچشمه بگیرد تا در مقام فرد در سلسله مراتب سازمانی (مدیریت ارگانیکی یا اقدام گونه) (Khandwalla, 1977, p. 148). موقعیت سازمان با مؤسسه در تعیین نوع و ترکیب سازمان نقش مهمی دارد؛ به عبارت دیگر، در نظریهٔ اقتضای موقعیت یا محیط به عنوان متغیر مستقل و فنون مدیریت به عنوان متغیر وابسته عمل می‌کنند. در این نظریه، مهم آن است که نوع وضعیت را با تجزیه و تحلیل وضعیت شناسایی کنیم. این شناسایی با تشخیص باید نشان دهد در چه زمانی و تحت چه شرایطی اشکال مختلف سازمانی، روش‌های برنامه‌ریزی، اصول رهبری، نظامهای دستمزد و غیره مناسب و معتبر است.

در اینجا گوش می‌شود تعدادی از متغیرهای نوعی موقعیت یا وضعیت، بررسی شوند و نشان داده شود که چگونه در گزینش شکل یا ساختار سازمانی مؤسسه مؤثرند. ترکیب یا شکل سازمان با رعایت نوع و درجهٔ ترکیبی هر یک از متغیرها و تلفیق آنها بایکدیگر گزینش

می‌گردد که در بندهای زیر تشریح می‌گردد:

الف - اقتصادی حاکم بر مؤسسات

کالاها و خدمات مورد نیاز جامعه را مؤسسات تولیدی عرضه می‌کنند. این مؤسسات عموماً به دو گروه خصوصی و دولتی تقسیم می‌شوند. مؤسسات خصوصی کالاها و خدمات را با هدف سوددهی تولید می‌کنند و بنابراین به آن دسته از نیازها که از طریق بخش خصوصی ارضا می‌شود «کالاهای خصوصی» می‌گویند. برعکس، کالاها و خدماتی نیز وجود دارد که مورد نیاز جامعه است، ولی به علت ویژگیهای مانند اصل طوره، از طریق بخش خصوصی تولید نمی‌شوند.

اصل طوره بیانگر این واقعیت است که مصرف‌کننده بعضی از کالاها و خدمات را نمی‌توان از مصرف آن کالا و خدمت طوره کرد حتی اگر مصرف‌کننده حاضر به پرداخت هزینه یا قیمت آن نباشد مانند دفاع ملی، اسفالت‌کاری کوچه‌ها یا جنگل‌کاری برای تأمین هوای خوب که مصرف‌کنندگان می‌توانند بدون پرداخت هزینه یا قیمت، به طور رایگان از آنها استفاده کنند.

از آنجا که بخش خصوصی به علت اصل طوره (و در نتیجه ناممکن بودن دستیابی به سود) این کالاها را تولید نمی‌کند، ارضای این گونه نیازها به دولت واگذار شده است تا آنها را به طور رایگان یا با قیمتهای نازل در اختیار عموم قرار دهد و هزینه‌های آن را از طریق مالیات تأمین کند.

ویژگیهای دیگر مانند ایجاد موقعیتهای برابر در جامعه یا اختلاف فاحش بین منافع اجتماعی و منافع فردی از یک طرف و هزینه‌های اجتماعی و هزینه‌های فردی از طرف دیگر موجب شده است کالاهای دیگری مانند بهداشت آموزش ابتدایی و میراث فرهنگی و غیره نیز به طور رایگان یا ارزان از طریق دولت عرضه شود. کالاهای شبکه‌ای مانند آب، برق و تلفن نیز به علت خصوصیت انحصاری بودن آنها به دولت واگذار شده که می‌توان به آنها

سایر انحصارات مانند دخانیات را اضافه کرد. گرایش به افزایش فعالیت‌های دولتی (نسبت به خصوصی) به علت گسترده‌تر کردن تعریف نیازهای عمومی به طور دائم در حال گسترش است. این امر سازماندهیهای کلان و خود را بسیار تحت تأثیر قرار داده است.

رفتار ادارات دولتی تا آنجا که کالاها و خدمات عمومی را عرضه می‌کند به طور اجتناب‌ناپذیری نظیر رفتار اقتصاد دولتی در کشورهای سوسیالیستی می‌باشد. تولیدکنندگان دولتی همانند کشورهای سوسیالیستی (واقعی)، دارای رفتار حداکثرکننده نهاده‌ها بوده، گرایش به آن دارند که کارمند بیشتری را به استخدام خود درآورند (قانون پارکینسون). اگرچه ممکن است عرضه تولیدات دولتی افزایش پیدا کند، رشد آن عموماً بسیار کمتر از رشد نهاده‌هاست. به این علت نسبت نهاده به ستاده (Input-Output Ratio) تقریباً به طور مداوم، روبه افزایش است که گرایش به تمرکز، تطویل مجاری ارتباطات، تعدد مدیرینها، سازمانهای موازی و غیره را به همراه می‌آورد. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که کارآیی کارگران در کشور آلمان شرقی (قبل از اتحاد) یک سوم کارآیی همان کارگران در آلمان غربی بود، درحالی که بازدهی در بخش دولتی آلمان غربی نیز حدوداً به یک سوم بازدهی در بخش خصوصی آن می‌رسید. علت این امر روشن است: دولت که عرضه‌کننده کالاها و خدمات است اگر تحت محدودیتهایی مانند فشار افکار عمومی، وسایل ارتباط جمعی، و شرایط رقابتی در حد مؤسسات خصوصی قرار نداشته باشد - که عموماً نیز همین طور است - نه تنها به سمت عرضه نامتعادل گرایش پیدا می‌کند بلکه کمتر از بخش خصوصی (در شرایط رقابتی) مجبور است کالاها و خدمات خود را به طور اقتصادی تولید و عرضه کند. دولت در مقایسه با بخش خصوصی (که مجبور به داشتن سود است) اجبار چندانی ندارد که حساب و کتاب دقیقی در مؤسسات خود نگه دارد؛ زیرا این گونه مؤسسات، به

انجام دادن وظایف سازمانی تأثیر بسیاری دارد. تأثیرات خارجی (Externalities) فعالیت‌های مؤسسه به صورت فایده‌ها و هزینه‌های اجتماعی موجب جلب توجه افکار عمومی به فعالیت‌های مؤسسات و سازمانها (بخصوص مؤسسات بزرگ) شده است. به طوری که استفلا (خصوصی و غیروابسته به شرایط محیطی) مؤسسات به مفروضات حقوقی تعلق پیدا کرده است (Ulrich & Fluri, 1984, p. 17).

از طرف دیگر، معنای هر مؤسسه در هدفهای آن قرار دارد که با معیارهای خارج از سازمان ارزیابی می‌شود. اهمیت اجتماعی هر سازمان به این قابلیت بستگی دارد که آن سازمان چندین محصولات مفید برای جامعه را به طور دائم تولید می‌کند. مالیک معتقد است که ۸۰ درصد معنای هر مؤسسه در تولید کالای مفید به حال جامعه نهفته است (Muller, 1984, p. 295). سازمان گسترش بیشتری باید و ارتباط متقابل آن با محیط بیشتر باشد. اخیراً آن به عنوان امری خصوصی کاهش می‌یابد. شرایط و تحولات نظام محیطی در حال تحقق هستند. هر عمومی‌سازی نهاد مؤسسه است؛ به این ترتیب، مؤسسات بزرگ (خصوصی) عملاً به مؤسسات شبه عمومی تبدیل می‌شوند (Ulrich & Fluri, 1984, p. 17).

۳-۱-۱- صورت‌آفرینی

تصورات ارزشی مجموعه‌ای از نظرها، عقاید، باورها و ناپذیرهای فردی است که اساساً با جنبه‌های علمی، هنری و فنی و فواید پدیدها در تعارض است. هر فرد دارای یک نظام ارزشی است که اهمیت نسبی ویژگیها و خصایصی، مانند قاطعیت، رأفت، نظم و انضباط، وظیفه‌شناسی، تصادف، آزادی و خودگردانی را در مقایسه با سایر حالتها نشان می‌دهد. از آنجا که این ارزشها با سایر خصوصیات فردی، مانند اعتقادات و نگرشها، و ویژگیهای فرهنگی اجتماعی، مانند آداب و رسوم، درهم آمیخته

روایتی، هیچ‌گاه ورشکست نمی‌شوند. علت این امر را عموماً دریافت پارانهای دولتی به هزینه‌های مالیات‌دهندگان و مؤسسات کارآزمی‌دانند. از طرف دیگر، مقررات و دستورهای اداری و دولتی برای مدیران دولتی دست و پاگیر است و تعطیله‌پذیری آنها در مقابله با اختلالات و بهره‌برداری از موقعیتها کمتر از بخش خصوصی است.

در سطح خرد نیز سازماندهی مؤسسات دولتی (مانند پست و تلگراف و تلفن) از جهات زیادی با سازماندهی مؤسسات خصوصی تفاوت دارد. مؤسسات دولتی ممکن است تحت کنترل شرایط محیطی نسبتاً زیادی قرار داشته باشند (مانند افکار عمومی، وسایل ارتباط جمعی، احزاب و سازمانهای دولتی مرتبط با آن). این‌گونه مؤسسات باید با مشتریان و سایر سازمانهای محیطی با رعایت شئون حقوقی آنها و بدون تفاوت و تبعیض رفتار کنند. برای تحقق این الگو، قواعد و رهنمودهای مشروحی لازم است؛ مثلاً چگونه و با چه روشی کارهای متفاوتی انجام شود. در صورتی که قواعدی موجود نباشد یا کارمند موظف شود قواعد و روشها را شخصاً پایه‌ریزی کند، یا با آنکا به فضاوت شخصی عمل کند، تدابیر حمایتی سازمان ضرورت می‌یابد تا کارمند بتواند تصمیمات خود را به صورت عینی اتخاذ کند. این‌گونه حمایتها به صورت تعیین شغل و امکانات ترتیب یافته تحقق می‌یابد. چنین مؤسسات و سازمانهای طبق نظر وبر (M. Weber) به صورت انتزاعی یا به اصطلاح بوروکراتیک سازماندهی می‌شود.

اگر داعیه رفتار یکسان به علت شرایط یکسان و به این ترتیب نیز امنیت حقوقی کارکنان سازمان در زمینه انجام دادن وظایف سازمانی به اندازه کافی وجود داشته باشد سازمانهای بوروکراتیک یا دیوانسالاری می‌توانند به صورت خصوصی نیز موجودیت پیدا کنند (مانند مؤسسات بانکی و بیمه خصوصی).

شرایط محیطی سازمان در نوع اداره سازمان و

است، از دوام و ثبات نسبی برخوردار است و اندرگاه، شخصیت و انگیزش فرد را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. به این ترتیب، تصورات ارزشی فرد در فکر، عمل و رفتار انسان در سازمان نقش مهمی دارد. این تصور یا قضاوت که رفتار مدیران یا موبدسان یا شیوه رهبری آنها درست است یا نادرست، خوب است یا بد، در کارایی و فعالیتهای فرد در سازمان مؤثر واقع می‌شود. قضاوت ارزشی مدیران در این مورد که کارکنان سازمان همگی از نوع انسان Y یعنی وظیفه‌شناس، متعهد و ساعی هستند و از این رو کنترل آنها ضرورتی ندارد ممکن است به انتخاب ساختار سازمانی مسطح و به عبارت دیگر، حیطة نظارت و وسیع و در نتیجه کاهش تعداد مدیران و مجاری ارتباطی در سازمان بینجامد.

تصمیم‌گیری یا انتخاب از میان شقوق مختلف، درحقیقت، قضاوت فرد دربارهٔ ارزیابی و ارزش واحدی ویژه در مقایسه با سایر راه‌های ممکن است. ترجیح دادن یک راه‌حل به راه‌های دیگر از دیدگاه هر فرد به این معنی است که تمام پیامدهای مثبت و منفی راه‌حل‌ها شناسایی و در نهایت به طور ذهنی ارزیابی شده و راه‌حل با پروژه بهتر انتخاب گردیده است؛ بنابراین، ارزیابی یا قضاوت‌های ارزشی همواره و به نحوی از آنها در فرایند تصمیم‌گیری تأثیر دارد. این اعتقاد یا تصور ارزشی که سودجویی موجب ارزش اضافه و استثمار می‌شود پایه‌گذار جنبشهای قوی سوسیالیستی قرن بیستم بود که در نهایت نظام سوسیالیستی با تمرکز تمام ادارات، سازمانها و کارخانه‌ها در اتحاد جماهیر شوروی سابق به وجود آمد. فروپاشی اتحاد شوروی و ناموفق بودن همه جنبه‌های فعالیتهای دولتی در عصر حاضر موجب بهبود طرز تلقی نسبت به مؤسسات و فعالیتهای خصوصی و در پی آن گرایش مثبت نسبت به خصوصی‌سازی، استقلال‌گستردهٔ واحدهای اقتصادی، و عدم تمرکز شده است.

تصورات ارزشی به معنی طرز تلقی خوب یا بد،

گرایش ساختار سازمانی را در سطح خرد نیز بسیار تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ برای مثال یکی از تعاونیهای بازرگانی خارجی در ابتدای کار، ساختار سازمانی نسبتاً غیرمتمرکز را انتخاب کرد تا از این طریق بتواند علایق و منافع هر یک از تولیدکنندگان انفرادی را به نحو بهتری برآورد. در دههٔ ۱۹۶۰ بسیاری از مؤسسات خصوصی و دولتی سازماندهیهای خود را متمرکز کردند تا التریخی خود را افزایش دهند. بعد از این جریان، اعضای کلیدی (مدیران) تعاونی مذکوره تصور کردند شرایط برای متمرکز کردن مؤسسات این تعاونی فراهم شده است؛ زیرا:

۱. تعداد تولیدکنندگان دائماً کمتر و شعبه‌ها دائماً کوچکتر شدند؛
۲. موافقتنامه‌های تجارت بین‌المللی کمک کردند که توسعهٔ تجارت خارجی بهتر پیشگیری شود؛
۳. بخشهای زیادتری در اقتصاد بین‌المللی به سمت تعاونی روی آوردند.

این تغییر ارزشی در ساختار سازمانی (از دیدگاه مدیران و اعضای مؤثر تعاونی) موجب شد که تعاونی تجارت خارجی متمرکز شود. این کار انتقادهای فراوانی را در پی داشت و پس از آنکه در اواخر دههٔ ۱۹۶۰ گرایش به تمرکز در جامعه از همه جهت مورد انتقاد عمومی واقع شد. تعاونی تجارت خارجی مورد بررسی و تجدید نظر قرار گرفت. امروزه سعی بر آن است که هدایت مرکزی بعضی از وظایف با عدم تمرکز (در قسمتها و فعالیتهای دیگر) تلفیق شده؛ به این ترتیب، تصورات ارزشی حاکم بر سازمان یا جامعه در گرایش ساختارهای سازمانی مؤثر واقع می‌شود. (Bruce M. Meglino, 1998, p. 351)

ج- متغیرهای فناوری

۱- نوع وابستگی بین اجزای سازمان

وضعیت داخلی هر سازمان تابعی از نوع روابط بین اجزای سازمان (انسانها و واحدها سازمانی) است که

ماشین‌سازی و تولیدکنندگان مصالح ساختمانی وجود دارد. تور تقاله بهترین مثال برای این است که یک فعالیت وقتی می‌تواند اجرا شود که فعالیت قبلی به اتمام رسیده باشد.

ساختارهای مطلوب سازمانی برحسب اندازه و پیچیدگی یک مؤسسه که از کوچک و ساده به بزرگ و پیچیده قابل توصیف است به شرح زیر تحول پیدا می‌نمایند:

۱. سازماندهی تخصصی با عملکردگرایی
۲. سازماندهی صف - ستادی
۳. سازماندهی تخصصی با واحد برنامه‌ریزی

مرکزیتی

بزرگترین و پیچیده‌ترین رابطه سازمانی، رابطه وابستگی متقابل است که طراحی و تکامل کالاهای نو و جدید مثال خوبی برای آن است. قسمتی که این وظیفه را به عهده دارد به اطلاعات و نظر قسمتهای تولیدی، بازاریابی و مالی نیازمند است و به‌طور معکوس نیز باید این قسمتها را از تبلیغ به دست آمده مطلع کند. با طرح و تکامل کالاهای جدید ممکن است دگرگونی کل سازمان (با حداقل قسمت بازاریابی) ضرورت یابد. در چنین وضعیتی باید سازماندهی تا حد لازم انعطاف‌پذیر باشد. ساختار سازمانی مطلوب، سازماندهی پروژه‌ای یا ماتریسی است. در این طرح، پیچیدگی فعالیت‌های مؤسسه در نظر گرفته می‌شود و با تغییرات تدریجی بین مقامات مختلف سازمان امکان‌پذیر می‌گردد (Brazellus & Svensson, 1976, p. 99).

۲- تکامل‌تولیدی و مأموریت‌های سازمان

یکی از مؤسسات تازه، تأسیس شده‌اند، برخی مؤسسات مشغول فعالیت‌اند و برخی دیگر در مرحله پایانی توسعه و تکامل خود قرار دارند. مرحله تکامل و توسعه در گزینش ساختار سازمان مؤثر است. مؤسسه‌ای که در مراحل نهایی تکامل است، با کار و فعالیت خود

فناوری مؤسسه را ایجاد می‌کند. نوع روابط را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱. رابطه جزئی
۲. رابطه تبعی یا زنجیره‌ای (سریال)
۳. رابطه متقابل.

اساساً می‌توان گفت: هرچه رابطه بین واحدهای مختلف بیشتر باشد، ضرورت هماهنگی بین آنها بیشتر می‌شود.

رابطه جزئی در مؤسسه وجود دارد که هر یک از واحدهای آن نسبتاً آزادانه عمل می‌کنند بدون آنکه واحدهای دیگر مؤسسه را تحت تأثیر قرار دهند. مانند فروشگاههای زنجیره‌ای، مؤسسات بانکی و شعبه‌های آن یا شرکتهای چندملیتی با شعبه‌های خارجیشان. برای اینکه بین این واحدهای نسبتاً مستقل هماهنگی ایجاد شود (آنها کاملاً مستقل از یکدیگر نیستند، زیرا هر یک سهمی در موفقیت کل شرکت دارد و از منابع مشترک استفاده می‌کنند) سعی می‌شود قواعدی برای عملکرد آنها تنظیم شود. فروشگاههای زنجیره‌ای از تجهیزات داخلی استاندارد شده و استراتژی یکسان بازاریابی و غیره استفاده می‌کنند. ساعات کار شعبه‌های بانکی و مقررات و امکانات اعتباری آنها یکسان است. شعبه‌های شرکتهای بین‌المللی باید فعالیت‌های تجاری و گزارش فعالیت‌های خود را طبق سیستم متحدالشکل حسابداری و گزارش دهی به انجام رسانند. این گونه مؤسسات (با وابستگی جزئی) می‌توانند بر مبنای بخشی کردن (ساختار سازمانی‌ای که نشان دهد تمام آنها هم‌ارز باشند و به یک شرکت تعلق دارند) یا اساساً به‌طور خودگردان و به صورت سازماندهی افقی تشکیلی پیدا کنند. رابطه تبعی یا زنجیره‌ای به این معنی است که یک فعالیت پس از فعالیت دیگر صورت می‌گیرد یا اینکه این فعالیت به‌طور منطقی، پیش‌فعالیت سایر فعالیت‌هاست. در این گونه رابطه، تمام فعالیتها باید برنامه‌ریزی شود. این رابطه‌ها به‌طور فراوان در مؤسساتی مانند کارخانه‌های

تولیدات فرایندی (پالایشگاه نفت). در تولیدات فرایندی، تمام لحظات تولید از نهاده یا مواد اولیه (مانند نفت) تا ستاده یا اتواع فرآورده‌های ساخته شده (مانند مازوت و غیره) در یکدیگر خلاصه و ممزوج می‌شود. در این گونه سیستمهای پیچیده تولید، فقط باید فرایند تولید را کنترل کرد. شرکتهایی که به تولید اتیوه می‌پردازند، بین این دو قطب قرار دارند. آنها کالای خاصی مانند مصالح ساختمانی را به میزان زیاد تولید می‌کنند. در این گونه شرکتها مراحل مختلف کار به‌طور مستقیم به انجام می‌رسد که در مجموع موجب تولید کالای ساخته شده می‌شود.

مؤسسه‌ای که سیستم تولیدی آنها مشابه است، غالباً سازماندهی مشابهی نیز دارند. هر قدر سیستم تولیدی پیچیده‌تر باشد، سازماندهی آنها نیز پیچیده‌تر خواهد بود؛ یعنی تعداد سطوح رهبری و سهم نیروهای رهبری و کارکنان ستادی افزایش می‌یابد. این قانونمندی در مورد تولید فرایندی صدق نمی‌کند، زیرا نمودار سازمانی تولید فرایندی مشابه تولید تک واحدی است. علت این تشابه آن است که تفکیک بین متخصصان فنی و افراد اداری دشوار است. در تولید فرایندی، این امر به این علت دشوار است که متخصصان باید وظایف اداری را نیز به انجام رسانند و در تولید تک واحدی به این دلیل که همکاران فنی تخصصی، بدون داشتن قابلیت‌های اداری اساساً مورد نیاز نیستند. رابطه بین سیستمهای تولیدی و ساختار سازمانی در جدول ۱ نشان داده شده است.

وودوارد معتقد است مؤسسه‌ای که دارای تکنولوژی بسیار ساده یا بسیار پیچیده هستند، دارای کمترین بوروکراسی و متقابلاً مؤسسه‌ای دارای تولید اتیوه دارای بوروکراسی نسبتاً قوام یافته‌ای هستند. علت این امر آن است که اداره کارآی تولید، مسئله اساسی صنایع تک واحدی و تولید فرایندی را تشکیل می‌دهد؛ از این رو تلاش بیشتری را در زمینه تحقیق و توسعه ایجاد می‌نماید.

آشناسمت و غالباً می‌تواند بر مبنای اصول مکانیکی شکل بگیرد؛ اما سازمانی که در مراحل ابتدایی تکامل است باید ساختار خود را در کوتاه مدت با تغییرات تکنولوژیک و تحولات منطبق کند و بنابراین گزینش سازماندهی اندام‌گونه (زنده یا ارگانیک) مناسبتر است.

مأموریت‌های مؤسسه نیز گزینش ساختار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مأموریتها در زمینه‌هایی مانند روشها و تکنولوژی تولید، اتواع مشتریان و اشکال بازار فروش بایکدیگر تفاوت دارد و در نتیجه باید به‌طور متفاوتی نیز سازماندهی شود. اگر مؤسسه‌ای پروژه‌های زیادی را در جریان تولید داشته باشد مجبور است به عدم تمرکز و ایجاد و تقسیم شعبه‌ها به واحدهای خودگردان رویاورد.

۳- فناوری (تکنولوژی)

مؤسسه‌ای با تکنولوژیها یا سیستمهای تولیدی بسیار متفاوتی فعالیت می‌کنند. سیستم تولیدی صنعتگران یا تولید دستی غالباً (از نظر فنی) ساده است، در حالی که سیستم تولیدی پالایشگاه نفت پیچیده است. وودوارد (Woodward) که همراه با برنز (Burns) و استالکر (Stalker) به مکتب سیستمهای کلان فنی - اجتماعی تعلق دارند، در تحقیقات خود راجع به ترکیب سازمانی مؤسسه‌ای انگلیسی نشان داده‌اند که سیستم تولیدی برجسب پیچیدگیهای فنی به درجات مختلف طبقه‌بندی می‌شود.

در ابتدای این درجه‌بندی، سیستمهای نسبتاً ساده قرار دارد؛ مانند سیستم تولیدی تک واحدی (اتومبیل سفاشی) یا سیستم تولیدی ایستگاهی (خط مونتاژ یا نواز نقاله). مؤسسه‌ای تولیدی تک واحدی بر اساس سفاشی یک واحد یا سربهای کوچک یک کالا فعالیت می‌کنند؛ مانند کارگاههای صنایع هنری یا تولید محصولات نو و ابتکاری یا تولید اتواع ابزارهای اندازه‌گیری. در پایان این درجه‌بندی، سیستمهای تولیدی پیچیده‌تر قرار دارند؛ مانند

جدول شماره ۱. اطلاق ساختار سازمانی با تکنولوژی تولید

ویژگیهای ساختار سازمانی	تکنولوژی تولید	مؤسسات تولید تک واحد	مؤسسات تولید انبوه	مؤسسات تولید فرایندی
نوع ساختار	ارگانیکی یا اندام گونه	(اتومبیل سفارشی)	مکانیکی یا ماتریسی	(تلف یا کاغذ)
طبقه بندی وظایف	برمبنای هدف	برمبنای جریان عملیات یا تخصص	برمبنای هدف	برمبنای هدف
حیطه نظارت	محدود	محدود	بسیار	محدود
تمایز بین صف و ستاد	کم	کم	کاملاً روشن	کم
میزان تخصص	کم	کم	بسیار تخصصی	کم
تقویم اختیار	زیاد و کم	زیاد و کم	کم و زیاد	زیاد و کم
میزان تمرکز				

مأخذ: گری دسلر، مبانی مدیریت، ترجمه داهد مدنی، (پیشرفت تهران، ۱۳۷۸)، ص ۱۶۲.

فرایندی، تعداد تصمیم‌گیرها به حداقل می‌رسد و غالباً تأثیرات تصمیمی را به همراه دارد؛ بنابراین، در این گونه مؤسسات تصمیمات اتخاذ شده به ندرت فردی است، زیرا مشارکت تمام کارشناسان (بدون توجه به مقام آنها) ضرورت دارد. شکل سازمانی بوروکراسی برای این مؤسسات با داشتن این چنین تکنولوژی مناسب نیست؛ بنابراین این گونه مؤسسات به طرح سازمانی ارگانیکی یا اندام‌گونه روی می‌آورند.

مؤسسات تک تولیدی، غالباً سازماندهی رسمی دارند سازماندهی آنها تقریباً به سازماندهیهای پروژه‌ای یا تخصص‌گرا شباهت دارد. منابع تولید انبوه، متغیلاً و اغلب دارای سازماندهی خطی ستادی صمیم و پرورش یافته هستند. در حالی که صنایع تولید فرایندی اغلب از سازماندهی برمبنای عملیات یا تخصص‌گرا استفاده می‌کنند.

د - تنوع و پیوستگی محیط

رابطه وابستگی بین مؤسسه و محیط بسیار

مؤسسات تولیدات سفارشی با تک واحدی مجبورند شرایط اختصاصی و مشخصات موزه نیاز کالای شراسته شده مشتری را در نظر گیرند، در حالی که مؤسسات تولید فرایندی به ناچار باید بازارهای جدید فروش را ایجاد کنند تا فروش محصولات مرتبط تأمین شود. همچنین باید مؤسساتی را که از تکنولوژیهای متفاوت استفاده می‌کنند، در خصوص تعداد و نوع تصمیمات، از یکدیگر تفکیک کرد. در شرکت‌های تک تولید، اغلب تصمیمات کوتاه مدت اتخاذ می‌شود زیرا هر قطعه یا واحد تولیدی با دیگری متفاوت است. این گونه شرکتها به طرحهای مکانیکی گرایش دارند. در شرکت‌هایی که به تولید انبوه می‌پردازند تصمیمات اتخاذ شده محدودتر و در عین حال برای مدت زمان مدیدی معتبر است زیرا هر محصول در خط مونتاژ با سربهای بزرگ و غالباً برای مدت زمان طولانی تولید می‌شود؛ بنابراین، تمام تصمیمات در بالاترین سطح عملیات مربوط اتخاذ می‌شود. مؤسسات موفق تولید انبوه، به طرحهای مکانیکی یا بوروکراتیک گرایش دارند. در مؤسسات تولید

قابل شناسایی و تفکیک است:

۱. وضعیت ثابت (Stable) و همگن (Homogeneous).
۲. وضعیت متغیر و همگن.
۳. وضعیت ثابت و ناهمگن (Heterogeneous).
۴. وضعیت متغیر و ناهمگن.

در این خصوص، واژه «ثابت»، سرعت تغییرات

موقعیت را نشان می‌دهد و همگنی موقعیت بیانگر آن است که محیط از وحدت و هماهنگی برخوردار است.

محیط ثابت نشان می‌دهد که قابلیت پیشگیری نسبتاً زیاد و پیش‌بینی از طریق برنامه‌ریزی در حد وسیعی امکان‌پذیر است. علاوه بر این، اگر مؤسسه در محیط همگن مشغول به کار باشد و روابط کاری را خوب شناسایی کند، این امکانات گسترش می‌یابد؛ در این صورت، تحولات احتمالی به سادگی قابل شناسایی است و می‌توان خود را با شرایط جدید محیط سازگاری داد و در نتیجه مؤسسه را به طور نسبتاً متمرکز و واحد سازماندهی تخصصی اداره کرد.

اگر در محیطی همگن تحولاتی صورت پذیرد و سازمان به صورت مکانی و منابعی در اختیار نفاشته باشد که این تحولات را شناسایی کند و در مقابل آن دست به اقدام بزند می‌تواند، برای مثال، سازماندهی تخصصی (حاصل) را با تعهد ساده‌ها تکمیل کند و سازماندهی صرف - سنی را از آن به وجود آورد. مؤسسات تولیدکننده خدماتی، باجتماعی و تعمیرگاهها مثالهای خوبی برای مؤسسات با این‌گونه محیط خارجی هستند.

محیط مؤسسه هر قدر ناهمگن‌تر باشد، تقسیم وظایف و واحدهای مستقل غیرمتمرکز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. غالباً در چنین وضعیتی تقسیمات بخشی (شعبه‌ای) مورد استفاده قرار می‌گیرد. مؤسسات تولیدی نیز از این‌گونه هستند زیرا فعالیت اولیه خود را با محصولات جدید بازارهای جدید، یا پروژه‌های جدید کامل می‌کنند.

اگر وضعیت ناهمگن با تغییرات جدید و گوناگون

مدت در جنبه‌های مختلف محیطی، ساز هم غامق آن و

۲. ساختار سازمانی ارگانیک یا اندام‌گونه در

مؤسسات الکترونیک که در نقطه مقابل کارخانه‌های پرشماری قرار داشتند و دارای محیطی متغیر و پویا بودند مشاهده شد. محیط این‌گونه مؤسسات ایجاب می‌کرد که آنها نیز به‌طور مداوم، دستگاههای جدید و ابداعی الکترونیکی را به بازار عرضه کنند و همواره مراقب باشند که از رقباشان در عرصه نوآوری و ابتکار عقب نمانند؛ از این‌رو، قابلیت انعطاف و خلاقیت نقش بس اساسی‌تر از کارایی در بقای این‌گونه شرکتهای داشت. ساختار سازمانی این‌گونه سازمانها فاقد سلسله مراتب به وضوح تصریح شده بود. این‌گونه سازمانها همواره در حال تشریح نقشها و وظایف و تجدید نظر در آنها بودند و بنابراین مقامات رسمی در آنها مشخص نشده بود. در چنین سازمانهایی، با تشکیل مکرر جلسات مشورتی سرپرستان قسمتها هماهنگی به وجود می‌آید. همچنین ارتباطات حالت آزادانه دارد و به صورت تبادل اطلاعات و ارائه پیشنهادهاست تا دستورهای اجرایی به اعضای چنین مؤسسه‌ای منتظر موقعیتی هستند تا از این طریق بتوانند مسئولیت اتخا و اجرای تدابیر لازم را در دست گیرند و مؤسسه را در راه رسیدن به هدف باری دهند (جدول شماره ۲).

به‌طورکلی هیچ سازمانی را نباید بر دیگری ترجیح

داد. امتیاز ساختار سازمانی مکانیکی در وقتدار نسبتاً ثابت بازار و تکنولوژی نسبتاً تکامل یافته است. کارهای نسبتاً ثابت و تکراری تا حدود زیادی با وظایف نسبتاً ثابت و تغییرناپذیر مطابقت دارد. مستقلاً ساختار اندام‌گونه یا زنده وقتی مناسب است که محیط با سرعت در حال تغییر باشد و تکنولوژی نیز احتیاج مبرم به پیشرفت و تکامل داشته باشد.

۸- درجه ثابت و همگنی شرایط محیطی

اساساً چهار نوع موقعیت یا وضعیت خارجی محیط

پیچیده‌تر شود، ضرورت ایجاد می‌کند که سازمان به صورت انعطاف‌پذیرتری سازماندهی گردد. در چنین وضعیتی معمولاً سازماندهی پروژه‌ای

(Project-Organization) یا سازماندهی ماتریسی (Matrix-Organization) کاربرد پیدا می‌کند. در جدول شماره ۳ خلاصه مطالب گفته شده آمده است.

جدول شماره ۳. رابطه بین محیط خارجی و ساختار سازمانی

متغیر	ثابت	محیط خارجی / ساختار سازمانی
سازماندهی تخصصی ستادی (یا سازماندهی صف - ستادی)	سازماندهی تخصصی و نسبتاً متمرکز و نسبتاً متمرکز	همگن (متجانسی)
سازماندهی پروژه‌ای (یا سازماندهی ماتریسی)	سازماندهی بخشی (ایجاد واحدها و شعب مستقل و غیرمتمرکز)	ناهمگن

Source: L.H. Bruzelius & P.H. Severson, *Integrierte Unternehmensführung: Verwaltung and Organization*, (Munchen, Goldman, 1976).

نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از این مقاله عبارتند از:

۱- Moderator) شرایط اقتضای برای انطباق هر نظریه به

شرح زیر طراحی می‌شود:

الف - هر قدر مأموریت یک سازمان کمتر نهادینه شود

کوچک‌سازی سازمان آثار مثبت‌تری بر ابداع خواهد داشت.

ب - هر قدر ساختار اختیارات و قدرت سازمان به‌طور گسترده‌تری توزیع شود کوچک‌سازی سازمان آثار مثبت‌تری بر ابداع خواهد داشت.

ج - هر قدر سطح منابع راکد در دوره کوچک‌سازی سازمان بیشتر باشد کوچک‌سازی سازمان آثار مثبت‌تری بر ابداع خواهد داشت.

د - هر قدر عوامل و علل تأثیرگذار بر کوچک‌سازی سازمان ثبات بیشتری داشته باشند کوچک‌سازی سازمان آثار مثبت‌تری بر ابداع خواهد داشت.

ه - هر قدر علل و عواملی که در امر کوچک‌سازی سازمانی مؤثر واقع می‌شوند بیشتر قابل کنترل باشند کوچک‌سازی سازمان آثار مثبت بیشتری بر ابداع

۱- نقطه نظرهای صرفاً نظری (و حتی تجربی) در

اغلب مباحث علمی مدیریت بایکدیگر در تعارضند و لذا

این سؤال اساسی مطرح است که چگونه این اختلاف نظرها قابل تفسیر و حل هستند. به عنوان مثال، در یکی از جسدبندترین تحقیقات انجام شده تحت عنوان

«کوچک‌سازی سازمان و ابداع» (Mone, McKinley, Backer, 1998, p. 115-B) نشان داده شده است که تحقیقات نظری و

تجربی صورت گرفته در مورد تأثیر کوچک‌سازی سازمان

بر ابداعات و نوآوری سازمانی به نتیجه قطعی نرسیده

است، یعنی تعدادی از محققان کوچک‌سازی سازمان را

مانع ابداع و تعدادی دیگر آن را مشوق ابداعات و نوآوری

سازمانی تلقی می‌کنند و جهت اثبات نظر خود، دلایل

نظری و تجربی نیز ارائه کرده‌اند. در این تحقیق با استفاده از

قالب نظریه اقتضا به عنوان عامل میانجی یا کانالیاتور

شواهد داشت. چنین بررسی‌های میدانی (چند متغیره) ابزار بسیار مناسبی برای تصمیمات مدیریت هستند.

۱- بنابراین نظریهٔ اقتضا با بیان شرایط یا کانالیزاتورهای انفرادی که به اندازهٔ کافی از پوشش نظری برخوردار باشد و قابلیت قبول بااره آن از طریق آزمون تجربی امکانپذیر شود اولین قدم مثبت را در حل تعارضات نظری تجربی برمی دارد.

۲- مطالب ارائه شده نشان می‌دهد که هر یک از عوامل محیطی به نتایج نقش مؤثری در انتخاب ساختارهای سازمانی بازی می‌کند یعنی متغیرهای نوعی با تغییرات خود شرایط جدیدی به وجود می‌آورد که موجب ساختارهای جدید سازمانی می‌شوند.

در قسمت‌هایی این گزارش آثار متفاوت دو متغیر محیطی یعنی درجهٔ ثبات تغییرات محیطی و درجهٔ همگن بودن شرایط محیطی را در چند ترکیب مختلف بررسی و نتایج آن را روی انتخاب ساختار سازمانی معین کردیم.

منابع

۱. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و پرویز ساسان‌نگهر، سازمان و مدیریت، از تئوری تا عمل، مؤسسه بانکداری ایران، تهران، ۱۳۷۰.
۲. اتزیونی، آمیتای، سازمانهای جدید، ترجمهٔ مسعود رضوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۲.
۳. برنارد، چستر، وظیفه‌های مدیران، ترجمهٔ محمدعلی طوسی، مؤثر آموزش‌های مدیریت، ۱۳۶۸.
۴. داسر، گری، مبانی مدیریت، ترجمهٔ داود مدنی، انتشارات پیشرو، تهران، ۱۳۷۶.
۵. هیکس و گوانت، تئوریهای سازمان و مدیریت، ترجمهٔ گویا کتایب، انتشارات اطلاعات، تهران، ۱۳۶۸.
6. Brunelux, L.H. & Svensson, P.H., *Integrative Unternehmensführung: Verwaltung und Organisation*, München, Goldmann, 1978.
7. Burns, T. & Stalker, G.M., "The Influence of Technical Change on Organizational Structure," *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publications, 1961.
8. Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press of Glenoe, 1961.
9. Follet, Mary Parker, *Dynamic Administration*, The Collected Papers of M.P., London, Follet, Pitman, 1942.

10. Khambwalla, P.N., *The Design of Organization*, New York, Harcourt Brace, 1977.
11. Koontz, H. & O' Donnell, C., *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*, 6 th. ed., New York, McGraw-Hill, 1976.
12. Koontz, H., "A Model for Analyzing the Universality and Transferability of Management", *Academy of Management Journal*, 12, 1969, p. 415-430.
13. Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., *Organization and its Environment*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1967.
14. Lorsch, J. W. & Lawrence, P. R., *Studies in Organization Design*, Homewood, Irwin and Dorsey, 1970.
15. Longenecker, J. G. & Chaffin, D.P., "The Illusion of Contingency Theory as a General Theory", *Academy of Management Review*, Vol.3, No. 3, July 1978.
16. Luthans, Fred, *Introduction to Management: A Contingency Approach*, New York, McGraw-Hill, 1975.
17. Luthans, F. & Todd, S., "A General Contingency Theory of Management", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 2, April 1977.
18. Müller, F., *Strategisches Management Komplexer Systeme*, Bern, Stuttgart, 1996.
19. Meglino, B.M. & Rantline, E.C., "Individual Values in Organizations: Concept, Controversies, and Research", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, 1998, p. 351-389.
20. Mone, M.A. & McKinley, W. & Barket, V.L., "Organizational Decline and Innovation: A Contingency framework." *Academy of Management Review*, 1998, Vol. 23, No. 1, p. 115 - 132.
21. Woodward, Joan, *Management and Technology*, New York: Garland, 1987.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی