

تأثیر اندازه سازمان بر مدیریت تحول

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۹/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۱/۱۰

حسین جبرئیلی فرد^۱

چکیده

هدف این تحقیق ارزیابی تأثیر اندازه شرکت بر ایجاد تغییر و تحول در سازمان‌ها بر اساس نوع ساختار آن‌ها است. جهان امروز نیاز فزاینده به آن نوع از رهبری دارد که به ایجاد سازمان‌هایی که به سمت فعال کردن پتانسیل‌های خود می‌پردازند بها دهد و در عین حال به حل بحران‌ها و شرایط اضطراری محیط کار بیندیشد. در چنین شرایطی سازمان‌ها باید بدانند که برای رسیدن به اقتدار آتی ناچارند اهداف «شدن» را به اهداف «ماندن» ترجیح دهند. به بیان دیگر در عصر حاضر، تحول، بازسازی و نوسازی یکی از ابعاد مهم سلامت سازمانی بوده و بنابراین، مدیریت تغییر در سازمان‌ها یکی از مشکل‌ترین وظایف مدیران پیشرو است. در همین راستا مقاله حاضر بر آن است که ضمن بیان اهمیت و ضرورت مدیریت تحول در روزگار کنونی، به بیان مختصر عوامل تسهیل‌کننده تغییر و بهسازی در سازمان‌ها و راهکارهای غلبه بر مقاومت‌ها و موانع موجود بر سر راه ایجاد تحولات و نوآوری‌های سازمانی با توجه به نوع ساختار آن‌ها بپردازد. مرگ و تولد سازمان‌ها به بینش و بصیرت و توانایی مؤسسين بستگی دارد و رشد و بقای آن‌ها نیز به عواملی نظیر توانایی، خلاقیت، نوآوری منابع انسانی و تغییرات مورد نیاز با توجه به شرایط روز وابسته است. اگر برنامه‌ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان تحول‌آفرین باشند فرصت‌های اقتصادی را بهتر درک کرده و قادرند از منابع موجود به‌منظور نوآوری استفاده بیشتری نمایند و پرورش و تقویت روحیه تحول‌آفرینی در سازمان مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب و یکی از بسترهای مناسب ساختار و تشکیلات مناسب است. در سازمان‌های کشور ما ابعاد مختلف ساختار سازمانی چه رابطه‌ای با یکدیگر دارند تا با شناسایی روابط مختلف این ابعاد زمینه افزایش تحول سازمانی را در سازمان‌های کشور فراهم نماییم. لذا تا با فرضیات مختلف بتوان ارتباط بین ساختار و تحول را به دست آورد. فرضیات شامل، بین ساختار سازمانی و تحول سازمان رابطه معناداری وجود دارد. بین رسمیت و تحول، بین پیچیدگی و تحول، بین تمرکز و تحول رابطه معناداری وجود دارد. نتیجه تحقیق حاکی از آن است که ساختار مناسب متناسب با تغییرات و ایجاد تغییرات مناسب، باعث افزایش رشد و توسعه سازمان می‌شود.

واژگان کلیدی: ساختار سازمانی، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز، تحول

۱- مقدمه

در عصر حاضر سازمان‌ها به‌صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجه‌اند و بنابراین، به‌منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به‌بیان‌دیگر با توجه به‌سرعت شتابنده تغییرات و تحولات علمی، تکنولوژیک، اجتماعی، فرهنگی و ... در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق و کارآمد محسوب می‌شوند که علاوه بر هماهنگی با تحولات جامعه امروزی، بتوانند مسیر تغییرات و دگرگونی‌ها را نیز در آینده پیش‌بینی کرده و قادر باشند که این تغییرات را در جهت ایجاد تحولات مطلوب برای ساختن آینده‌ای بهتر هدایت کنند (۱) چراکه به گفته تافلر «تنها با بهره‌گیری خلاقانه از تغییر برای هدایت کردن خود تغییرات است که می‌توانیم از آسیب شوک آینده در امان بمانیم و به آینده‌ای بهتر و انسانی‌تر دست یابیم» (تافلر، ۱۳۷۳، ۵۰۰). با وجود این مشاهدات و مطالعات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها نه‌تنها نوآور و خلاق نیستند بلکه حتی در هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌ها و تغییرات عصر حاضر نیز ناتوان مانده و اغلب با شیوه‌های ناکارآمد سنتی اداره می‌شوند. به‌عنوان نمونه «اندرو پتیگرو» پژوهشگر انگلیسی که در زمینه تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مطالعه کرده است، از خصوصیات ایستای سازمان‌ها حیرت زده شده است و به این نتیجه رسیده است که به‌رغم تغییر پیوسته شرایط دنیا، اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها در ۱۰ سال گذشته زندگی می‌کنند و حدوداً ۱۰ سال از شرایط دنیا عقب هستند. متغیرهای بسیاری را به‌عنوان ابعاد سازمانی مطرح کرده‌اند؛ اما می‌توان گفت که ابعاد سازمانی به دو گروه تقسیم می‌شوند: ساختاری و محتوایی. ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند. مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فناوری، محیط و هدف‌های آن. آن‌ها معرف جایگاه سازمانی بوده و بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند. ابعاد محتوایی می‌توانند مبهم باشند زیرا آن‌ها نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در آن قرار می‌گیرند. برای ارزیابی و درک سازمان هر دو بعد ساختاری و محتوایی ضروری است. علاوه بر این امروزه در تعریف دوباره واگذاری وظایف، ساختار سازمانی و تعداد کارمندان برای هر بخش بر اساس وظایف و عملکردهای جدید عمل می‌شود در اینجا نیز ساختار را به‌عنوان یکی از اجزای سازمان که از عناصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده تعریف می‌کنیم [۳].

۲- نوع ساختار و امکان ایجاد تغییر و تحول

۱-۲- پیچیدگی

اگر سازمان در سطح افقی (تعداد مشاغل وظایف) و یا در سطح عمودی (تعدد پست‌های مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانون‌مند و رسمی شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به‌شدت تقلیل می‌یابد و این امر سازمان را از اهداف کارآفرینی خود دور می‌سازد. تحقیقات انجام‌شده در این رابطه نیز مؤید رابطه منفی پیچیدگی ساختار و کارآفرینی است.

۲-۲- رسمیت

در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد افراد آزادی عمل ندارند. کارها از انعطاف قابل‌قبول و قابل‌تحمل برخوردار نیست و بروز رفتارهای مختلف از جانب کارکنان سلب می‌شود. در این شرایط چون یادگیری نقشی در پیشبرد و ارتقای عملکردها نخواهد داشت لذا کارکنان تمایل به یادگیری را نیز از دست خواهند داد. درحالی‌که سازمان کارآفرین یادگیری، انعطاف‌پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان اصول محوری محسوب می‌شوند. به‌عبارتی‌دیگر، سازمان در شرایطی می‌تواند کارآفرین قلمداد گردد که ضمن پیشرفت خطر، قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت‌های شایسته را به اعضا خود واگذار و در انجام امور اجازه به‌کارگیری خلاقیت‌های فردی را به آن‌ها صادر کند. این امر زمانی میسر می‌گردد که میزان دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و استانداردهای عملیاتی تا حد امکان تقلیل یابد و فرصت برای بروز توانایی به کارکنان داده شود. با این اوصاف، رابطه کارآفرینی سازمانی و رسمیت رابطه معکوس خواهد بود.

۳-۲- تمرکز

در سازمان‌های مشتاق تغییر و تحول، اختیارات تصمیم‌گیری می‌بایست به واحدها و افراد تفویض شده باشد تا بتوانند در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به اجرا درآورند، مفهوم تمرکز رنگ می‌بازد و با توجه به خلاقیت، استعداد و قدرت فکری و اجرایی متخصصان و کارشناسان این‌گونه سازمان‌ها، عدم تمرکز جلوه شفاف‌تری پیدا خواهد کرد. این درحالی است که دیگر ابعاد محتوایی سازمان به ویژه اندازه و فناوری نیز بر سطح تمرکز تاثیر بسزایی دارند. به طوری که هر قدر اندازه سازمان بزرگتر شود و با سازمان از وجود متخصصان مجرب بهره‌گیر و شبکه ارتباطی متناسب با فناوری روز در اختیار داشته باشد مسئله تفویض اختیار و تمرکز زدایی بیشتر معنی پیدا میکند. اگر کارکنان از نظر تخصصی واجد شرایط لازم باشند خطرات مربوط به تفویض اختیار کمتر می‌شود و زمینه تمرکز زدایی بیشتر فراهم خواهد شد [۶].

متغیرهای محتوایی تعیین کننده ساختار ارگانیک و مکانیکی می باشد؛ اما برای شکل بخشیدن به هر یک از دو نوع این ساختارها لازم است متغیرهای ساختاری مورد بررسی قرار گیرد [۲]. تام برنز و استاکر با توجه به تحقیقاتی که انجام داده اند جایگاه سازمانها را از نظر نوع ساختار مدیریت به دو سازمان مکانیکی و ارگانیکی تشبیه کرده اند. مدیریت مکانیکی شیوه ایی از مدیریت است که سازمان را در حال ایستادن نگه می دارد و ساختار آن را تحکیم می بخشد؛ اما مدیریت ارگانیکی شیوه ایی است که کلیه افراد را در سازمان به صورت واحد زنده و متاثر از یکدیگر در نظر می گیرد. در این روش مدیر، آزادی عمل به افراد اعطا می کند و افراد مستقل را در انتخاب کار را انتخاب می کنند. یکی از ویژگی های بارز سازمان های ارگانیکی مشارکت افراد در کلیه امور سازمان است. برنز یکی از ضعف های مهم ساختار مکانیکی را اینگونه بیان می کند که در سازمان های مکانیکی روال معمول برای رسیدگی به موضوعی که خارج از حدود وظایف یک نفر قرار می گیرد ارجاع آن به یک کارشناس مربوطه و یا سپردن آن به یک مافوق است [۱]. بنابر تعریف دیگر، در ساختار ارگانیکی پراکندگی واحد ها در سطوح افقی اندک، همکاری و اشتراک مساعی هم در سطح افقی و هم در لایه های عمودی بسیار زیاد، شرح وظایف منعطف، رسمیت بسیار اندک و نظام تصمیم گیری غیر متمرکز است ولی در ساختار های مکانیکی چنین ساختاری وجود دارد [۲]. برنز و استاکر در جواب این سوال که تحت چه شرایطی به کارگیری ساختار ارگانیک بر ساختار مکانیکی ارجحیت دارد معتقد اند ارجحیت یک ساختار بر ساختار دیگر بستگی به موقعیت دارد چون

هر قدر که افراد در سازمان از توانایی های فکری و ذهنی بیشتری برخوردار باشند به همان اندازه ساختار ارگانیک مناسب تر است. هر قدر محیطی که سازمان در آن واقع شده است دچار تغییرات بیشتر و سریع تر باشد به همان اندازه به اهمیت انعطاف پذیری در ساختار ارگانیک افزوده می شود [۱].

نتیجه تحقیق میلر - دنی در سال ۱۹۸۳ نشان می دهد که مهم ترین عمل تحول آفرینی در سازمان های ارگانیک تاکید بر سازگاری با محیط خارجی است که از طریق ارتباطات باز بر اساس تخصص حاصل شده باشد. در حالی که در سازمان های کوچک و متمرکز (خصوصیات مدیر عامل) و در سازمان های بزرگ با هدف کارایی، از طریق کنترل رسمی (استراتژی بازاریابی یکپارچه) است. به همین اساس سازمان های تحول آفرین به دریافت اطلاعات ماکرو محیط (اطلاعات رقبای مشتریان، عرضه کنندگان، توزیع کنندگان) نیاز بسزایی دارند.

هم چنین ابعاد ساختاری سازمان را می توان از یک جهت دیگر نیز بررسی کرد غیر رسمی بودن: یکی از ویژگی های سازمان های موفق غیر رسمی بودن آنهاست و چنین سازمان هایی مخالف محدود کردن کارکنان از طریق دستورالعمل ها، قوانین، آیین نامه های رسمی هستند چون معتقداند هرچه افراد آزادتر باشند خلاقیت بیشتری خواهند داشت.

تخصصی نبودن: اصولاً یکی از موانع موجود در سازمان های صنعتی این است که افراد نمی توانند مسئله و مشکلی را شناسایی کنند چون حس کنجکاوی در راه حل جویی آنها فقط در حوضه ی کاری مشخص خودشان برانگیخته می شوند. سازمان های موفق این مشکل را با کمترین تخصصی کردن کارها از بین می برند.

از دیگر ابعاد سازمانی می توان به نداشتن استاندارد، کم رنگ بودن سلسله مراتب، نداشتن پیچیدگی، عدم تمرکز، حرفه ای بودن و نسبت پرسنلی اشاره کرد [۲]. در جدول زیر نوع سازمان ها و عامل کار آفرینی مربوط به هر کدام از آنها آورده شده است که این در نتیجه ی تحقیق میلر - دنی به دست آمده است.

جدول ۱- مهم ترین عامل تحول در سازمان های مختلف

نوع سازمان	سازمان های ارگانیک	سازمان های بزرگ و برنامه ریزی شده	سازمان های کوچک
عامل تحول	سازگاری با محیط	استراتژی یکپارچه	خصوصیات مدیر عامل

۳- ساختار سازمانی و ابعاد آن

ساختار سازمانی چارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی افراد و گروههایی است که برای نیل به هدف تلاش می کنند (جیمز، ۱۹۹۸) ساختار یک سازمان را می توان مجموعه راههایی دانست که طی آنها فعالیت های سازمان به وظیفه های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه ها هماهنگی تأمین می شود. (میتز برگ، ۱۳۸۸) بنابراین ساختار سازمانی روابط در سازمان و همچنین جایگاه افراد در سازمان و حدود و دامنه اختیارات آنها را مشخص می کند.

1. James

در تعیین ابعاد ساختاری سازمان، عوامل زیادی را بر شمرده اند از جمله این عوامل می توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، رسمیت، ترکیب، حرفه گرایی، حیطة کنترل، تخصص گرایی، استاندارد کردن و حیطة عمودی اشاره کرد (رابینز^۱، ۱۳۸۸)؛ که اکثر نظریه پردازان سازمانی از میان آن ها روی سه بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند. (فری و اسلوکام^۲) که این ابعاد هنوز هم بطور متعدد در تحقیقات سازمان استفاده می شوند. (آرجیس^۳، ۱۹۹۵) دانشگاه ها در هر یک از این ابعاد می توانند متفاوت باشند. حال بطور مختصر به این ابعاد اشاره می کنیم:

پیچیدگی^۴ به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می کند و به سه دسته تقسیم می شود؛ تفکیک افقی که به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت سازمان، ماهیت و وظایف آن ها و میزان تحصیلات و آموزش های که فرا گرفته اند اشاره می نماید. مهمترین شاهدهی که دلالت بر تفکیک افقی درون سازمانی دارد، تخصص گرایی و بخش بندی درون سازمانی است. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع ساختار سازمانی اشاره دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمان بیشتر می شود و تفکیک جغرافیایی به میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی اشاره دارد (رابینز، ۱۳۸۸)

رسمیت^۵ یعنی حدی که یک سازمان برای جهت دهی رفتار کارکنانش، به قوانین، مقررات و رویه ها متکی است و میزان یا حدی است که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند؛ اگر شغل از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت های مربوط به آن شغل و این که چه موقعی باید انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی برخوردار است (رابینز، ۱۳۸۸). رسمیت محدود به تعیین اینکه وظیفه هر کس چیه؟ و چگونه باید آنرا انجام دهد نمی باشد، اما بصورت گسترده تر می تواند، انواع رفتار در سازمان مانند کدگذاری لباس ها، ساعات کاری، استفاده از تجهیزات اداری و یا استفاده از اینترنت را مشخص می کند (آنک ویلم و دیگران، ۲۰۰۵)

تمرکز سازمانی به این معنا است که مرکز ثقل تصمیم گیری در راس سلسله مراتب سازمانی قرار داشته باشد یا به عبارتی اختیار تصمیم گیری در سازمان، محدود به راس سازمان بوده و تمامی یا حداقل اکثریت تصمیمات سازمان توسط مدیران ارشد اتخاذ شده و به سطوح سازمان و قاعده هرم سازمانی جریان می یابد و بطور کلی هنگامی که تصمیم ها در سطح بالای سازمانی گرفته شود آن سازمان را متمرکز گویند (رابینز، ۱۳۸۸).

۴- مروری اجمالی بر حوزه تحول سازمان

تحول سازمانی نوعی استراتژی بهسازی سازمان است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. اساس آن برینش ها و آگاهیهای حاصله از پویایی های گروهی و تئوری و عمل مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است. حوزه تحول سازمانی در راه تکامل خود به چهارچوبی منسجم از تئوریه ها و کاربردها رسیده است که می تواند بسیاری از مسایل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل نماید. تحول سازمان از سازمان ها و همچنین افرادی که درون سازمان ها هستند و چگونگی کارکرد آن ها بحث می کند، همین طور در زمینه تغییرات برنامه ریزی شده ای که منجر به ترغیب افراد گروهها و سازمان ها به کارکردی بهتر می شود، سخن به میان می آورد.

تغییر برنامه ریزی شده مستلزم آگاهی های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف مدار و دانشی معتبر در مورد پویایی های سازمانی و چگونگی تغییر آن هاست. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روانشناسی، روانشناسی اجتماعی، جامعه شناسی، نظریه سیستمها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و عمل مدیریت بدست می آید. ماحصل این علوم تحول سازمانی است، که برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرآیندها، رهنمودهایی ارائه می دهد. این رهنمودها از طریق برنامه ها و فعالیت های ایجاد تغییر که هدف آن ها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله ساز است، اجرا می شود.

رهبران و مجریان تحول سازمان، به کمک یکدیگر برنامه های تحول سازمان را اداره می کنند. مجریان تحول سازمان مشاورینی هستند که در زمینه تئوری و عمل تحول سازمان آموزش لازم و کافی دیده اند و پویایی و تغییر سازمانی را درک کرده اند. این افراد ممکن است عضو سازمان باشند یا از خارج از سازمان دعوت به مشاوره شوند.

1. Robbins
2. FRY & SLOCUM
3. Argyres
4. Complexity
5. Formalization
6. Centralization

برنامه های تحول ساز مان دو هدف عمده دارند که عبارتند از:

- بهبود کارکرد افراد، گروه‌ها و سازمان
- انتقال روش و مهارت‌های ضروری که اعضای سازمان را قادر خواهند ساخت، پیوسته کارکرد خود را براساس آن‌ها، بهبود دهند.

برنامه های تحول سازمان فعالیتها و یا تلاشهایی بلند مدت، برنامه ریزی شده و مستمرند. یک رهبر با وضعیتی نامطلوب مواجه می‌شود و در پی تغییر آن برمی آید. برای تحقق این امر، با یک متخصص تحول سازمان تماس حاصل می نماید و با مساعدت ایشان به کنکاش و بررسی می‌پردازند که آیا برای تغییر چنین وضعیتی تحول سازمان ضروری است یاخیر؟ اگر پاسخ مثبت بود، آن‌ها افراد دیگری از اعضای سازمان را برای کمک در طراحی و اجرای برنامه بکار می گیرند.

موضوع مهمی که در تحول سازمان توجه به آن ضروری می باشد، مشارکت گسترده اعضاء و مدیران سازمان در تحقق آن است. باید حتی الامکان، تعداد زیادی از افراد به‌منظور اجرای برنامه های تحول سازمان بکار گرفته شوند آن گاه یک استراتژی جامع و کلی تدوین شود که یک سلسله فعالیتها را در برداشته باشد و هر فعالیت به‌منظور تحقق یک نتیجه، جهت داده شود که در نهایت سازمان را به سمت اهداف مطلوب موردنظر سوق دهد. در چنین وضعیتی ما نوعی مدل تحول سازمانی جامع داریم، اما درعمل برنامه های تحول سازمان اینقدر ساده نیست.

تحول سازمان به مسایل ومشکلات افراد مشغول به کار در سازمان توجه زیادی دارد. در حوزه تحول سازمان توجه به مسایل ومشکلاتی از قبیل روحیه ضعیف، بهره وری پایین، کیفیت نامطلوب کالا و خدمات، تعارض بین افراد، تعارض بین گروهها، اهداف بلند و کوتاه مدت نامشخص (چه استراتژی سازمان، چه اهداف واحدها)، سبک های نامناسب رهبری، عملکرد گروهی ضعیف، ساختار سازمانی نامناسب، طراحی ضعیف وظایف، کم توجهی به خواسته های محیطی، روابط ضعیف با مشتری، تعارض بین اهداف واحدها و مسایلی از این قبیل حائز اهمیت است.

۵- اثرات تغییر ساختار سازمانی بر سازمان

نگاهی اجمالی به سازمان‌هایی که در زندگی روزمره با آن سر و کار داریم نشان می‌دهد که اندازه یک سازمان بر ساختارش تأثیر می‌گذارد.

تغییرات اساسی در ساختار سازمان



تغییرات در اندازه سازمان

۵-۱- تعریف اندازه سازمان

در ۸۰٪ تحقیقات انجام شده، از اندازه سازمان به عنوان یک متغیر که در واقع تعداد کل کارکنان یک سازمان را شامل می‌شود استفاده شده است.

الف- طرفداران تعیین کننده بودن اندازه

پیتر بلاو (Peter Blau): وی براساس تحقیقاتی در مورد موسسات دولتی، دانشگاه ها و فروشگاه‌ها دریافت که اندازه سازمان مهمترین عامل موثر بر ساختار سازمان‌هاست. آنچه وی از این تحقیقات دریافت، این بود که افزایش اندازه سازمان تفکیک ساختاری سازمان را افزایش می دهد اما این امر با نرخی کاهنده محقق می‌گردد.

دانشگاه استون (University of Aston): تحقیقات گروه محقق این دانشگاه در ۴۶ سازمان نشان داد افزایش اندازه با تخصص گرایی و رسمیت بیشتر ارتباط پیدا می‌کند. نتیجه گیری این بود که افزایش عملیات سازمان موجب تکرار رخدادهای تصمیمات می‌شود که استاندارد شدن را توجیح می کند.

می پر: تحقیقات وی نشان داد رابطه اندازه و ساختار سازمان علت و معلولی نیست، یعنی اثر اندازه سازمان به طور یک سو به در هر جایی قابل مشاهده است این بدان معناست که اندازه بر ساختار موثر است ولی عکس آن صادق نیست و اثر سایر متغیرهایی که به نظر می رسد بر ساختار موثر است، هنگامی که اندازه تحت کنترل باشد از میان می رود.

ب- انتقاداتی بر تعیین کننده بودن اندازه

کریس آرگریس (C.Argyris): تحقیقات وی نشان داد که ممکن است بین اندازه سازمان و ساختار مناسب ارتباطی باشد، ولی نمی‌توان گفت اندازه، ساختار را می‌سازد.

آلدريش (Aldrich): او اظهار داشت فناوری ساختار را تعيين می‌کند و به تبع آن اندازه سازمان تعيين می‌گردد. آلدريش اظهار داشت شرکت‌هایی که از پیچیدگی و رسمیت بالایی برخوردارند نسبت به سایر شرکت‌هایی که کمتر ساختارمند هستند، نیازمند به بکارگیری تعداد زیادی نیروی کار هستند.

می‌هیو (Mayhew) وهال (Hall) نیز از منتقدین تعیین‌کننده بودن اندازه سازمان بودند. نهایتاً برخی از شواهد و مدارک نشان می‌دهند که اندازه سازمان، ساختار سازمانی را فقط در سازمان‌هایی که مدیران حرفه‌ای عهده‌دار مدیریت آن‌ها هستند تحت تأثیر قرار می‌دهند و در سازمان‌هایی که بوسیله مدیر - مالکان اداره می‌شود این امر با شک و تردید روبه‌رو است.

ج- اندازه و پیچیدگی

پیتر بلاو دریافت که اثر اندازه بر پیچیدگی سازمان دارای یک نرخ کاهنده است. در سازمان‌های دولتی اندازه، پیچیدگی سازمان را متأثر ساخته ولی با نرخ کاهنده، اما صحت این موضوع در موسسات تجاری مورد سؤال است. در موسسات بازرگانی که مدیران در آن آزادی عمل دارند و می‌توانند نظر خود را اعمال نمایند ممکن است ساختار سازمانی اندازه سازمان را تعیین کند.

د- اندازه و رسمیت

یافته‌های گروه استون این نظریه را که اندازه سازمان، میزان رسمی بودن سازمان را متأثر می‌سازد، تأیید می‌کند. نتیجه‌گیری هال (Hall) این بود که میزان رسمیت نمی‌تواند اندازه سازمان را تعیین کند، اما وی تصدیق کرد همبستگی زیادی بین اندازه و رسمی‌سازی ساختار اختیار، شرایط مجازات برای نقض قوانین کتبی و دستورالعمل‌های آموزشی ضمن خدمت کارکنان وجود دارد. لیکن از لحاظ منطقی بین افزایش در اندازه سازمان و میزان رسمیت رابطه منطقی وجود دارد. چرا که مدیریت می‌خواهد رفتار کارکنانش را کنترل کند. برای این امر دو راه حل وجود دارد یکی نظارت مستقیم و دیگری نظارت از طریق مقررات رسمی، با افزایش اندازه سازمان نظارت مستقیم بسیار هزینه‌بر خواهد بود لذا عقلانی است اگر مدیریت قوانین و مقررات رسمی را جایگزین آن نماید. وقتی سازمان بزرگ می‌شود، رفتار رسمی تر خواهد شد.

ه- اندازه و تمرکز

رسمی‌سازی با افزایش در اندازه سازمان افزایش می‌یابد، این قوانین و مقررات به مدیریت اجازه می‌دهد تا تصمیم‌گیری را تفویض نماید و در عین حال مطمئن باشد که تصمیمات مطابق با تمایلات مدیریت عالی اتخاذ می‌گردند؛ بنابراین با افزایش اندازه سازمان تفویض اختیار اجتناب‌ناپذیر است و باعث ایجاد عدم تمرکز خواهد شد.

با توجه به اینکه افزایش اندازه سازمان، تفکیک ساختاری را با نرخی کاهنده افزایش می‌دهد به نکات زیر می‌توان اشاره کرد:

- تاثیر افزایش اندازه در سازمان‌های بزرگ می‌تواند بسیار جزئی باشد.
- تاثیر افزایش اندازه در سازمان‌های بزرگ می‌تواند بسیار کلی باشد.

و- موضوعات ویژه در ارتباط با اندازه سازمان

۱- بحث در مورد نسبت کارکنان: قانون پارکینسون: کار آنقدر گسترش می‌یابد تا کل زمان موجود برای تحققش را مصرف کند. پارکینسون استدلال می‌کند در سازمان‌های دولتی، همبستگی بسیار کمی بین حجم کاری که باید صورت بگیرد و اندازه پرسنلی که مسئولیت آن حجم کاری را بعهده دارند وجود دارد، یا اینکه اصلاً رابطه‌ای وجود ندارد.

۲- تئوری سازمان و موسسات بازرگانی کوچک

۵-۲- نسبت کارکنان اداری

نسبت کارکنان صفی و ستادهای پشتیبانی برای پرسنل عملیاتی و تولیدی (نسبت ستادی‌ها به صفی‌ها)

بحث همبستگی مثبت: فرضیه پارکینسون اظهار می‌دارد که یک همبستگی مثبت می‌تواند بین اندازه سازمان و نسبت اعضاء اداری سازمان وجود داشته باشد. با افزایش اندازه سازمان تعداد پرسنل صفی افزایش می‌یابد به تبع آن نیاز برای ایجاد هماهنگی بین افراد بیشتر می‌گردد و در نتیجه باعث افزایش پرسنل ستادی می‌گردد.

بحث همبستگی منفی: در برخی از بررسی‌ها ضمن رسیدن به یک همبستگی منفی بین اندازه سازمان و نسبت اعضاء اداری نتیجه گرفته شد که این امر نه تنها بخاطر صرفه‌جویی ناشی از مقیاس بوده بلکه بخاطر کاهش کنترل بر سطح سلسله مراتب اداری است که سازمان‌ها با افزایش اندازه، اعضاء اداری خود را کاهش می‌دهند.

بحث غیر خطی بودن رابطه نسبت اعضاء ادارى و اندازه سازمان: رابطه غیر خطی در مورد نسبت اعضاء ادارى سازمان‌هاى کوچک و بزرگ به سازمان‌هاى متوسط بیشتر صادق است. چنین سازمان‌هاى با بزرگ تر شدن خود مزایای ناشى از صرفه جویى را از دست مى دهند زیرا چنان پیچیده مى شوند که برای تسهیل هماهنگى و کنترل، ناچار مى شوند نسبت اعضاء ادارى خود را افزایش دهند.

لذا:

- ۱- وقتى سازمان‌ها در حال رشد هستند نسبت اعضاء ادارى آن تمایل به افزایش دارد ولیکن فرایند افول در سازمان‌ها تاثیر معکوس روی نسبت اعضاء ادارى ندارد.
- ۲- همزمان با افزایش در اندازه سازمان، صرفه جویى ناشى از مقیاس برحسب کاهش نسبت اعضاء ادارى حادث مى شود.
- ۳- سازمان‌هاى دولتى برای کاهش اعضاء ادارى نسبت به سازمان‌هاى که مدیر، مالک عهده دار مدیریت آنهاست، انگیزه زیادى ندارند.

۵-۳- تئورى سازمان و موسسات بازرگانى کوچک

موضوعاتى که در سازمان‌هاى کوچک اهمیت کمتری دارند:

- چون دامنه تغییر در این سازمان‌ها بطور کلی محدود است لذا متغییرهاى ساختارى برای اینگونه سازمان‌ها اهمیت کمتری دارند.
- این سازمان‌ها تمایل دارند که از حداقل میزان تفکیک افقى و عمودى و میزان کم از پراکندگى جغرافیایى برخوردار باشند.
- بیشتر آن‌ها از طریق رسمى سازی کم و درجه تمرکز زیاد شناخته مى شوند.
- تخصص گرایی درونى این سازمان‌ها کم است.
- ترغیب به نوآورى برای سازمان‌ها کمتر مسئله آفرین است.

موضوعات مهم در سازمان‌هاى کوچک:

- مدیران موسسات بازرگانى کوچک قویاً از مدیریت برمبنای کنترل و نظارت مستقیم حمایت مى کنند.
- تحقق کارایی بالا به دلیل کمبود منابع مالی
- اهمیت سیستم نظارتى محیط سازمان

۶- ساختار سازمانى، تحول و نوآورى

یکی از مهمترین عوامل تسهیل کننده و تقویت توان نوآورى و خلاقیت در سازمانها، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر است به طوری که از دیدگاه صاحب نظران مختلف، ساختار سازمانى مناسب پیش فرضى برای موفقیت و نوآورى و تغییر در سازمان است (نژاد ایرانی، ۱۳۷۶: ۷). در همین راستا «تامپسون» معتقد است سازمان سلسله مراتبى بوروکراسى ها در مدل وبر، نوآورى یا تغییر را کند مى کند. فرضیه او به این گونه بیان مى شود که هر چه سازمان کمتر بوروکراتیزه باشد و بیشتر با درگیرى مواجه باشد نوآورى (تغییر) در آن بیشتر است. براساس این فرضیه وی پیشنهاد مى کند که اگر سازمان‌هاى سلسله مراتبى تمایل به تغییر و نوآورى داشته باشند بایستى از انعطاف ناپذیرى خود بکاهند (شیرازى، ۱۳۷۳: ۲۹۷). تافلر نیز درباره بوروکراسى‌هاى ادارى مى نویسد «امروزه تغییرات بسیار سریع به تصمیم‌هاى همانقدر سریع نیاز دارد اما منازعات قدرت، نظام‌هاى ادارى را به طریق رسواکننده‌اى کند مى سازد. رقابت به نوآورى مداوم نیاز دارد درحالى که قدرت ادارى خلاقیت را نابود مى سازد (تافلر، ۱۳۷۰: ۳۰۶)». در همین رابطه «دفت» نیز یکی از سه ویژگی مهم ساختار سازمان‌هاى موفق را عدم تمرکز ساختارى به منظور تشویق افراد به خلاقیت مى داند (دفت، ۱۳۷۴: ۹۶۱) همچنین معتقد است کارکنانى که از تخصص‌هاى ویژه برخوردارند و حرفه‌اى هستند، نباید درگیر و دار دیوانسالارى گرفتار و محدود گردند (دفت، ۱۳۷۸: ۱۹۴).

اهمیت عامل ساختار سازمانى تا به آن اندازه است که گفته شده در رشته بهبود سازمانى نیز بیشتر سازمان‌هاى مورد توجه قرار مى گیرند که ساختار آن‌ها ارگانیک (پویا و انسانی) است و به اعضاء سازمان اجازه مشارکت در فرایندهاى تصمیم‌گیرى و نیز استقلال عمل داده مى شود به طوری که آن‌ها مى توانند ابتکار عمل به خرج داده و نظرها و عقاید و راه‌حلهای جدیدى را ارائه کنند (دفت، ۱۳۷۱: ۵۳۲). در مقابل ساختارهاى مکانیکی نمى توانند در برابر تغییرات و تحولات، سلیقه‌ها و نیازهاى مختلف

محیطی از خود انعطاف نشان دهند و خلاقیت و نوآوری در این نوع ساختارها از جایگاه مناسبی برخوردار نیست و این نوع ساختارها در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهند (محمدزاده، ۱۳۷۴، ۷۴).

شومیکر و راجرز (۱۹۷۱)، معتقدند که شرایط لازم برای تحقق نوآوری و تغییر موفقیت آمیز عبارتند از اینکه آن‌ها:

- ا. به نفع به کارگیرنده باشند؛
- ب. موارد استفاده دائمی و یا قابل توجهی داشته باشند؛
- ت. پیچیدگی زیادی نداشته باشند؛
- ث. با نظام ارزشی استفاده کننده های خود مطابقت داشته باشند؛
- ج. توجه پذیر باشند؛
- ح. نتایج ملموس فراهم آورند.

سی کی بارت (۱۹۹۴) نیز برقراری مقررات رسمی برای پادشاهها به گونه ای که روند نوآوریها را تقویت کند، برگزاری دوره های آموزش رسمی به منظور تسهیل و اشاعه نوآوریها، استفاده مؤثر از سیستم های اطلاعاتی مدیریت و به کارگیری و تقویت اهرمهای مدیریت را در ارتقای تغییرات و نوآوریهای سازمانی موثر می داند (آقایی فیشانی، همان، ص ۲۹۰)؛ اما بطور کلی، با توجه به آنچه درباره موانع نوآوری و تغییر در سازمانها گفته شده است، به نظر می‌رسد برای اینکه نوآوری و تغییر را تشویق، موانع آن را کاهش و فرایند تغییر را سهولت بخشیم بایستی ساختار سازمانی را انعطاف پذیر، جو سازمانی را آزاد، نیاز اعضا را ارضا و رهبری را دموکراتیک کنیم همچنین بایستی مشوقهای مادی و معنوی، جلب مشارکت و همکاری اعضا در تصمیم‌گیریها، انسجام گروهی و آزادی بیان را مورد توجه قرار دهیم (شیرازی، همان، ۳۰۵).

۷- ماهیت تغییر سازمانی

تغییرات بالقوه ای که می تواند برای بهبود عملکرد سازمانها و کیفیت زندگی کاری اعضای آنها صورت پذیرد. اکنون همراه با پویایی عمومی، بسیاری از سازمانها ی کاملاً پیشرو به دنبال تغییر توسعه و بهبود خود در مدیریت افراد و عملیات هستند که از آن جمله روند های قابل مشاهده در محیط جدید است که عبارتند از:

الف- تغییر در افراد تصمیم گیرنده

ب- تغییر در مفروضات مدیران نسبت به کارکنان

ج- تغییر در نحوه تعریف شغل

د- تغییر در نحوه تعیین کارمزد

ه- تغییر در نحوه سازماندهی

و- تغییر در ماهیت روابط میان مدیریت و نیروی کار

واژه تغییر شعار روز بسیاری از سازمانهاست. برخی از تغییرات بنیادین یا قالب شکن هستند که در چرخه حیات سازمان کمتر صورت می پذیرد که اگر صورت پذیرد شدید و همه جانبه است. نوع دیگر تغییر تدریجی-تکمیلی یا ایجاد کننده انعطاف در چارچوبهاست؛ که براساس راههای موجود عملیات صورت می گیرد و ضمن حفظ ماهیت سازمان جهت گیریهای جدیدی را به وجود می آورد.

۸- نتیجه گیری

امروزه تحول را به عنوان یکی از ابزارهای توسعه محسوب می کنند. چرا که وجود انسان های تحول آفرین موجب ایجاد بستر موفقیت ها می شود. هم چنین با توجه به افزایش سریع رقباي جدید و ایجاد حس بی اعتمادی نسبت به شیوه های مدیریت سنتی در شرکتها، ضرورت تحول در سازمانها احساس می شود. در این ارتباط وظیفه سازمانهای پویا کشف و پرورش افراد خلاق است. یک سازمان در راستای تحقق افراد خودجوش و نوآور نیاز به ساختار مناسب و مدیران تحول آفرین دارد. سازمانی که استعدادها را نهفته در خود را نتواند به عرصه ظهور برساند در اندک زمانی مغلوب سازمانهای دیگر خواهد شد که در به کارگیری استعدادها و ارائه محصول جدید با هزینه اندک قدرت داشته و از مدیریتی لایق با افق دید وسیع برخوردار است. برای دستیابی به تحول نیاز به ابزار است. یکی از ابزارهای مناسب برای امکان تحول، وجود ساختار سازمانی منطبق بر مفاهیم مدیریت نوین است. با توجه به اهمیت تحول و نقش آن در توسعه متاسفانه این امر در کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. [۱].

۹- پیشنهادات

اصلاح دستورالعمل های اجرایی، قوانین و مقررات موجود و حذف بروکراسی، تصمیم کار مناسب، تدوین شرح وظایف دقیق پست های سازمانی که آزادی عمل و انعطاف لازم منظور شده باشد، جلوگیری از ایجاد تمرکز در سطح بالای مدیریت از طریق تفویض اختیار، اعتماد به کارکنان در انجام فالیتهای کارشناسی و تخصصی آنها، پذیرش و تحمل ریسک و اشتباه [۲]. تشکیل و ایجاد سازمان های ارگانیک که در تمامی بخش های آن امکان تحول به اجرا درآید. توسعه فرهنگ تحول آفرینی در تمام سازمان ها که به کارکنان اجازه دهد علاوه بر وجود محدودیتها بتواند به نحو موثری رشد داشته باشد. شناخت افراد مستعد در سازمان. ایجاد یک واحد هدایت کننده تحول با توجه به فرصت ها و تهدید ها و نیاز های تغییر در در سازمان ها که مکان مناسبی برای فعالیت افراد علاقه مند باشد. همکاری و در نهایت تعاملات مناسب بین تمام واحد های سازمانی.

منابع

- [۱] «مدیریت و رهبری تحول». ترجمه: فریبا مؤیدنیا. ماهنامه تدبیر. سال ۱۷. شماره ۱۶۷
- [۲] رحمان سرشت، حسین. ۱۳۷۲، تمرکز و عدم تمرکز سازمانی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، تهران
- [۳] رابینز، استیفن. ۱۳۷۶، تئوری سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ اول، انتشارات صفا
- [۴] آقایی فیسانی، تیمور (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسانها وسازمانها، چاپ اول، تهران، نشر ترمه
- [۵] تافلر، الوین (۱۳۷۰)، جایجایی در قدرت، ترجمه شهیندخت خوارزمی، ناشر مترجم
- [۶] دفت، ریچارد ال (۱۳۷۴)، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
- [۷] دفت، ریچارد ال (۱۳۷۸)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه پارساییان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- [۸] سادلر، فیلیپ (۱۳۸۰)، مدیریت تغییر، ترجمه غلامرضا اسماعیلی، تهران
- [۹] سنجر، احمدرضا (۱۳۷۹)، آموزش عواملان تغییر: دو مدل ترکیبی از تئوری و عمل، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۰۴
- [۱۰] محمدزاده، عباس (۱۳۷۴)، مدیریت توسعه، چاپ اول، تهران، انتشارات سمت
- [۱۱] حسین، رضازاده ۱۳۸۲، بررسی رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- [۱۲] حسین خنیفر، فردین وکیلی، رابطه بین نوع ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی و اقتصادی در شرکت های اقتصادی کوچک و متوسط، توسعه کارآفرینی؛ شماره دوم، زمستان ۱۳۸۷
- [۱۳] مهرزاد علیمردانی، محمد قهرمانیو محمود ابوالقاسمی، بررسی رابطه ی میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه دانشگاه شهید بهشتی)، فصلنامه رهیافتی نودر مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره سوم، بهار ۱۳۸۸
- [14] Child. J, (2008). Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice , Sociology, v6, PP 1-22
- [15] Argyres, N., 1995. Technology strategy, governance structure and interdivisional coordination. Journal of Economic Behavior and Organization 28, 337° 358
- [16] Finlay, W., Martin, J.K., Blum, T.C., 1995. Organizational structure and job satisfaction. Do bureaucratic organizations produce more satisfied employees ,Administration & Society 27 (3), 427° 450