

## هم‌آهنگی بین استراتژی سازمان و استراتژی ساختار با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک (SRPs)

دکتر ابراهیم تیموری\*  
جمال آبرومند\*\*

تاریخ دریافت: ۸۸/۰۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۸۸/۰۵/۲۷

### چکیده

با توجه به این که هدف هر سازمان، مبنای تدوین استراتژی‌های کلی و کارکردی آن است، در این مقاله، با تشریح الگوهای هم‌آهنگی استراتژیک با سه رویکرد عقلایی، طبیعی و ترکیبی، الگوی هم‌آهنگی بین استراتژی و ساختار مورد مطالعه قرار گرفته است. مقاله با نگاه به سطح استراتژیک در تلاش است تا با هدف دستیابی به انسجام، هم‌آهنگی و ایجاد هم‌افزایی در شرایط زمانی که مدیران و رهبران دچار نگرانی جدی در خصوص افزایش بهره‌وری و بالا بردن عملکرد سازمان می‌باشند به این سؤال پاسخ دهد که چه‌گونه بین استراتژی سازمان و استراتژی ساختار هم‌آهنگی و ارتباط برقرار می‌شود.

نتایج حاصل از مطالعات در الگوهای هم‌آهنگی استراتژیک نشان می‌دهد که ساختار بسیار مکانیکی با استراتژی تدافعی، ساختار مکانیکی با استراتژی واکنشی، ساختار ارگانیک با استراتژی تحلیل‌گر و ساختار بسیار ارگانیک با استراتژی آینده‌نگر هم‌آهنگی دارد. نتیجه‌ی نهایی، مبین این واقعیت است که در صورت تعریف رابطه بین استراتژی سازمان با ساختار آن می‌توان بهره‌وری در عملکرد سازمان را افزایش داد.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی سازمان؛ نقاط مرجع استراتژیک؛ هم‌آهنگی ساختار و استراتژی.

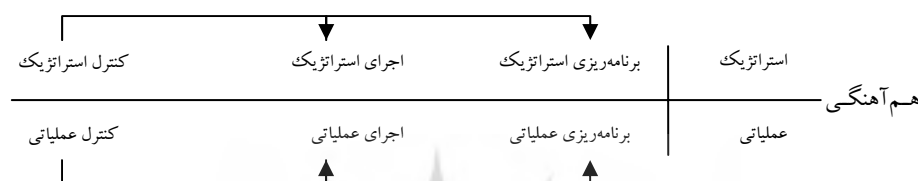
\* - استادیار دانشکده‌ی مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

\*\* - دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران

## مقدمه

مسائل مدیریت به دو سطح استراتژیک و عملیاتی قابل تقسیم است: در سطح استراتژیک سازمان با مسائل و موضوعات ذهنی و نظری و در سطح عملیاتی با مسائل عینی و عملی روبه‌رو است.

در صورتی که فرایند مدیریت را برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل فرض کنیم نمودار (۱)، این تقسیم‌بندی را به طور کلی و عمومی نشان می‌دهد:



نمودار ۱- تقسیم سطوح و فرایندهای مربوط به هر حوزه

مقاله‌ی حاضر به سطح استراتژیک پرداخته و از ورود به مسائل عملیاتی پرهیز دارد و گفتنی است که اگر سازمان‌ها بتوانند قواعد و اصول استراتژیک را در سطح تئوریک و نظری به‌درستی تعیین کنند، در سطح عملیاتی، دچار آشفتگی و مشکل نخواهند شد. سازمان، در حوزه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک، به دنبال تعیین مقصد و مسیر است؛ یعنی، می‌خواهد مقصد و هدف سازمان یا مؤسسه یا شرکت را تعیین کند و مسیر یا استراتژی رسیدن به آن را معین نماید. در اجرای استراتژیک، تعیین چگونگی اجرا را در سطح استراتژیک دنبال می‌کند و تلاش خود را در تبیین استراتژی‌های کارکردی مانند موضوعات ساختاری معطوف می‌نماید.

پاسخ به این سؤال که: «آیا مسیر و چگونگی طی نمودن آن برای رسیدن به یک هدف واحد در سازمان‌ها یکسان است؟ یعنی یک هدف و مقصد را فقط می‌توان از طی نمودن یک مسیر و با یک وسیله‌ی مشخص دنبال کرد؟» قطعاً منفی است.

پس، برای رسیدن به یک هدف، می‌توان از مسیرهای مختلف و ابزارهای متفاوت استفاده نمود؛ به همین دلیل، سؤالات بی‌شماری رودرروی مدیران و رهبران سازمان قرار می‌گیرد؛ کدام

مسیر؟ کدام وسیله و ابزار؟ گاهی اوقات، بعضی از مسیرها یا ابزارها، امکان رسیدن به هدف را فراهم نمی‌کنند. گاهی اوقات، سازمان به هدف می‌رسد؛ اما هزینه یا نیروی انسانی زیادی را صرف می‌کند. از این جا است که موضوع هم‌آهنگی بین مسیر و ابزارها به شدت مورد توجه قرار می‌گیرد و سازمان، موضوع روز مدیریت قرن بیست و یکم تلقی می‌شود.

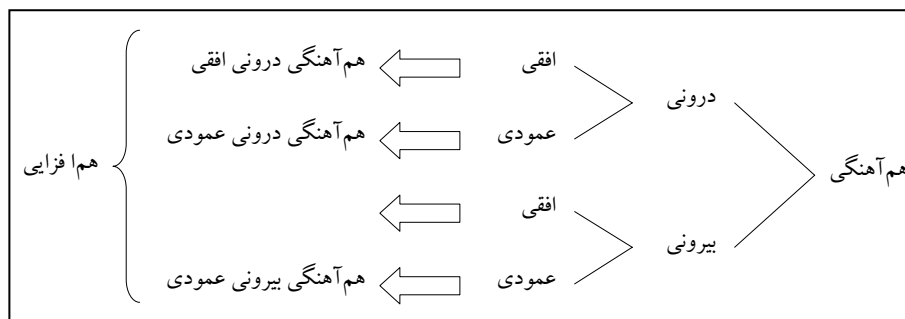
در نگرش سیستمی، ارتباط بین اجزاء، نحوه‌ی ترکیب و چگونگی سازمان یافتگی اجزاء، خاصیت‌هایی را به‌ظهور می‌رساند که در یکایک اجزای سیستم - به‌تنهایی یا در جمع جبری آن - موجود نیست و این ویژگی‌ها، ناشی از کار دسته‌جمعی و هم‌آهنگی بین اجزاء است. اهمیت هم‌آهنگی تا آن جا است که می‌توان جوهره‌ی مدیریت را، معادل هم‌آهنگی دانست و وظایف اصلی مدیریت - از قبیل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل - را از ابزارهای هم‌آهنگی محسوب نمود. آن‌چه مدیران و رهبران آن را دنبال می‌کنند، وحدت‌گرایی و هم‌افزایی است که این دو، محصول هم‌آهنگی است. به‌عبارت دیگر: مدیریت مساوی است با هم‌آهنگی.

ولز<sup>۱</sup> سه منبع هم‌افزایی را در سازمان‌ها برمی‌شمارد که عبارتند از: عملیات مشترک، قابلیت منحصر به‌فرد و ارزش‌ها و تصویر مشترک؛ اما در صورتی این سه منبع موجب هم‌افزایی می‌شوند که رابطه‌ی بین عناصر مشخص شود.

### مبانی نظری تحقیق

موضوع هم‌آهنگی، دسته‌بندی‌هایی دارد که بایستی به‌صورت مستقل به آن پرداخت. نمودار (۲)، نشان‌دهنده‌ی انواع هم‌آهنگی و سطوح آن است.

برقراری هم‌آهنگی، همواره یکی از دغدغه‌های مدیران و رهبران سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌ها بوده است و مسأله‌ی اصلی این است که مدیران چه‌گونه می‌توانند بین محیط بیرونی و ورودی؛ یعنی، بین شرایط محیط و قابلیت‌های درونی سازمان هم‌آهنگی به‌وجود آورند تا عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها افزایش و بهبود یابد.



### نمودار ۲- سطوح هم آهنگی

در این جا به توضیح اجمالی الگوهای هم آهنگی می پردازیم:

الف - الگوهای هم آهنگی عقلایی<sup>۱</sup>

ب - الگوهای هم آهنگی طبیعی<sup>۲</sup>

ج - الگوهای هم آهنگی ترکیبی یا نقاط مرجع استراتژیک<sup>۳</sup>

گفتنی است که الگوهای برقراری هم آهنگی، به این سه مورد محدود نمی شود؛ اما در این بحث به الگوی ذکر شده اشاره می کنیم و در ادامه به صورت اجمالی هر یک از آن‌ها را مرور می کنیم.

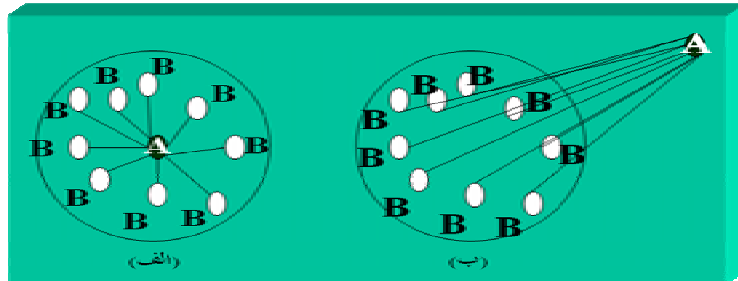
#### الف - الگوی هم آهنگی عقلایی یا منطقی

مبنای هم آهنگی در این الگو محور قرار دادن یک موضوع به عنوان اصل، پایه و مبنا و هم آهنگ کردن سایر موضوعات با آن است.

این الگو، ساده ترین و درعین حال ضعیف ترین نوع هم آهنگی را به دنبال خواهد داشت. محدودیت‌های این الگو عبارتند از:

- ۱- محدودیت عقلی
- ۲- محدودیت زمانی
- ۳- محدودیت هزینه

1- Rational Models  
2- Natural Models  
3- Strategic Reference Points Models (SRP's)

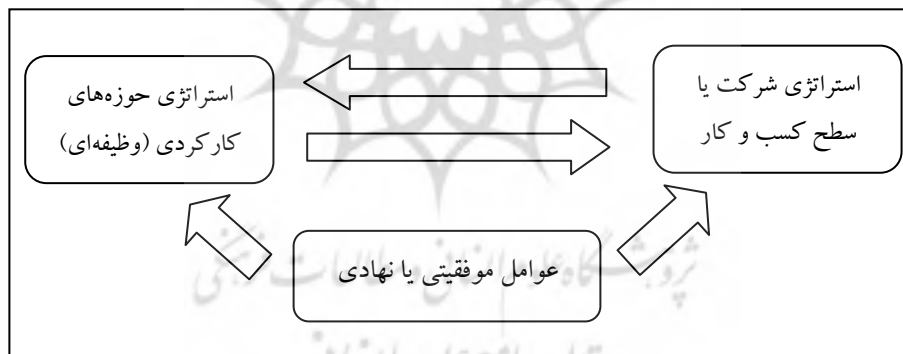


نمودار ۳- طراحی استراتژی و ایجاد هم‌آهنگی بر مبنای محوریت یک عامل درونی یا بیرونی

منبع: بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (۱۳۸۱)

### ب - الگوی هم‌آهنگی طبیعی یا واقعی

در این الگو، برای این که استراتژی‌ها دقیق‌تر مشخص شده و به واقعیت نزدیک‌تر باشند و برای اجرا عملی‌تر شوند، لازم است عوامل دیگری علاوه بر استراتژی‌های سطوح بالاتر به الگو اضافه شوند. به عوامل اضافه شده، «عوامل موقعیتی» یا «نهادهای» گفته می‌شود.



نمودار ۴- رابطه تعاملی و دو طرفه در الگوهای طبیعی تدوین استراتژی

منبع: بامبرگر و مشولم، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (۱۳۸۱)

از محدودیت‌های این الگو می‌توان به پیچیدگی و دشواری آن اشاره کرد.

### ج - الگوی هم‌آهنگی ترکیبی یا نقاط مرجع استراتژیک

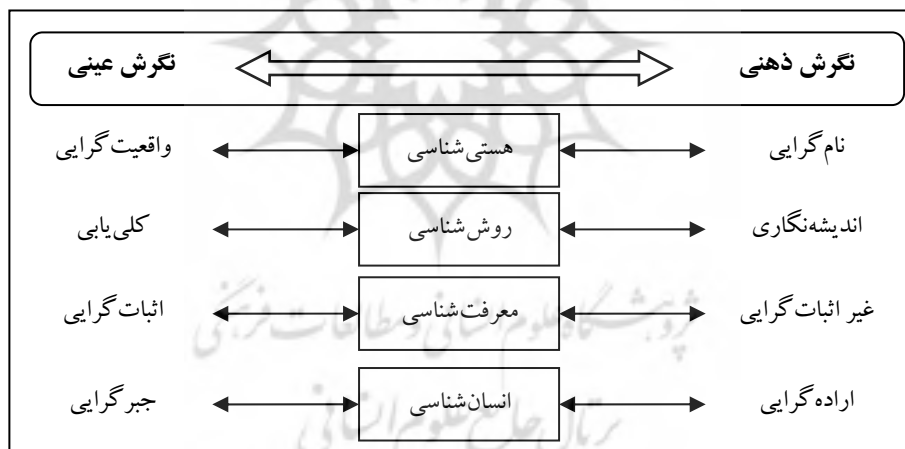
نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هم‌آهنگی هستند که اگر همه‌ی عناصر و سیستم‌های سازمان خود را با آن هم‌آهنگ نمایند، یک هم‌آهنگی همه‌جانبه به وجود می‌آید. به عبارت دیگر: نقاط مرجع، محل‌ها یا نقاطی هستند که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها یا مقایسه‌ها با آن سنجیده می‌شود.

برای یافتن نقاط مرجع استراتژیک در ادبیات و نظریه‌های مدیریت، باید با مبنای فلسفی و منطقی به این تئوری پرداخت.

### ج-۱. مبانی فلسفی نظریه‌ی نقاط مرجع استراتژیک

بارل و مورگان<sup>۱</sup> دو دسته پیش فرض فلسفی را که بر محتوای نظریه‌ها تکیه دارند، به عنوان نقاط مرجع ارائه نموده‌اند که عبارتند از:

۱. پیش فرض‌هایی درباره‌ی ماهیت علوم اجتماعی که بُعد عینی / ذهنی را نتیجه می‌دهند؛ نمودار (۵) جزئیات این پیش فرض‌های را نشان می‌دهد.



نمودار ۵- چهار دسته پیش فرض، برای شناخت علوم اجتماعی: بعد عینی / ذهنی

منبع: بارل و مورگان، ترجمه‌ی نوروزی (۱۳۸۳)

۲. پیش فرض‌هایی درباره‌ی ماهیت تغییر که بعد تغییر تدریجی / تغییر بنیادی را نتیجه می‌دهد؛ جدول (۱) جزئیات این دسته از پیش فرض‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۱- جامعه‌شناسی تغییرات تدریجی و بنیادی

جامعه‌شناسی تغییر تدریجی توجه دارد به:	جامعه‌شناسی تغییر بنیادی توجه دارد به:
الف - وضع موجود	الف - تغییر بنیادی و زیربنایی
ب - نظم‌دهی اجتماعی	ب - تضاد ساختاری
ج - هم‌رأیی	ج - شیوه‌های حاکمیت یک نظر
د- انسجام و همبستگی اجتماعی	د - تناقض و گسستگی
هـ - وحدت	هـ - رهاسازی
و- تأمین نیاز	و - محرومیت
ز- بالفعل بودن	ز - بالقوه بودن

منبع: بارل و مورگان، ترجمه‌ی نوروزی (۱۳۸۳)

ج-۲. مبانی منطقی نظریه‌ی نقاط مرجع استراتژیک  
مبانی منطقی بر مبانی شکلی نظریه‌ها تکیه دارند. برای مبانی منطقی نقاط مرجع استراتژیک،

سه دسته‌بندی معروف و رایج ارائه شده است که عبارتند از:

۱. دسته‌بندی اسکات (جدول ۲)
۲. چهار پارادایم نظریه‌های اجتماعی بارل و مورگان (جدول ۳)
۳. الگوی اثربخشی و مجموعه‌ی ارزش‌های هال (جدول ۴)

جدول ۲- الگوهای نظریه‌پردازان در چهار دوره‌ی زمانی براساس دیدگاه اسکات

		عقلایی ←	نوع نگرش	→ طبیعی
نوع سیستم	باز ↑	<b>الگوی عقلایی باز (۱۹۶۰ - ۱۹۷۰)</b> - منطق‌گرایی محدود مارچ و سایمون - نظریه‌ی اقتصادی لاورنس و لورچ - ساختار مقایسه‌ی پوگ و همکاران - وود وارد - هزینه‌های معاملاتی ویلیامسن		<b>الگوی طبیعی باز (۱۹۷۰ تاکنون)</b> - سازمان‌دهی ویک - سیستم‌های فنی اجتماعی میلر و رایس - بوم‌شناسی جمعیت هنان و فری من - آلدریچ - وابستگی منابع ففر و سالانسیک - نظریه‌های نهادی سلزنیک - می پروان - دی ماجبو و پاول
	↓ بسته	<b>الگوی عقلایی بسته (۱۹۳۰ - ۱۹۰۰)</b> - مدیریت علمی تیلور - تصمیم‌گیری سایمون - نظریه‌ی دیوان‌سالاری وبر - نظریه‌ی اداری فایول		<b>الگوی طبیعی بسته (۱۹۶۰ - ۱۹۳۰)</b> - روابط انسانی وایت - سیستم‌های تعاونی بارنارد - روابط انسانی میو - الگوهای تعارض گولابر

منبع: اسکات، ترجمه‌ی بهرنگی (۱۳۸۰: ۱۴۴)

جدول ۳- چهار پارادایم برای تحلیل نظریه‌های اجتماعی و مکاتب سازمانی

از دیدگاه بارل و مورگان

		عینی ←	نوع نگرش	→ ذهنی
تدریجی	بنیادی ↑	<b>پارادایم ساختارگرایی بنیادی</b> - نظریه‌ی سازمانی بنیادی		<b>پارادایم انسان‌گرایی بنیادی</b> - نظریه‌ی ضد سازمان
	↓ تغییرات	<b>پارادایم کارکرد گوا ( عملگرا )</b> - عینی‌گرایی - نظریه‌ی نظام اجتماعی - نظریه‌ی سوء کارکردهای بوروکراتیک - چارچوب مرجع‌کنش - کثرت‌گرایی		<b>پارادایم تفسیری</b> - روش‌شناسی قومی - تعامل‌گرایی نمادین پدیدارشناختی

منبع: بارل و مورگان، ترجمه‌ی نوروزی (۱۳۸۴)



جدول ۴- الگوی اثربخشی و مجموعه‌ای از ارزش از دیدگاه هال

	داخلي ←	توجه به	→ خارجي
کم ↑ تغييرات	<p><b>الگوی مبتنی بر روابط انسانی:</b> هدف: توسعه منابع انسانی وسيله: حفظ انسجام انسانی، بالا بردن روحیه افراد، آموزش</p>		<p><b>الگوی مبتنی بر سیستم باز:</b> هدف: رشد جذب منابع وسيله: انعطاف پذیری، در حال آماده باش به سر بردن، ارزش یابی عوامل خارجی</p>
↓ شدید	<p><b>الگوی مبتنی بر فرایندهای داخلی:</b> هدف: ثبات، حفظ تعادل وسيله: مدیریت اطلاعات و ارتباطات</p>		<p><b>الگوی مبتنی بر هدف‌های بخردانه:</b> هدف: بهره‌وری، کارآیی، سودآوری وسيله: برنامه‌ریزی، تعیین هدف</p>

منبع: هال، ترجمه پارسائیان و اعرابی (۱۳۷۶: ۴۵۲-۴۶۲)

نقاط مرجع استفاده شده در این الگوها عبارتند از:



1- Scott, W. Richard  
2- Richard H. Hall

جدول ۵- چارچوب کلی نقاط مرجع مفهومی بر اساس مدل‌های اسکات، مورگان، هال و دفت

	SRP2	بنیادی	باز	انعطاف‌پذیر	بی‌ثبات
		تغییرات	سیستم	کنترل	محیط
		تدریجی	بسته	شدید	پائیات
SRP1 (نقطه مرجع یک)		مورگان		دفت	
ذهنی	پیش‌فرض‌های فلسفی	عینی			
طبیعی	دیدگاه	عقلایی	اسکات		
بیرون (خارجی)	میزان توجه به عوامل	درون (داخلی)	حال		
خارجی	محیط	داخلی			

در مقایسه‌ی چهار نظریه‌ی ارائه شده و بررسی نقاط پیشنهادی، موضوعات قابل بهره‌برداری و استفاده در مجموعه‌های سازمانی، نقاط مرجع پیشنهادی هال کاربرد میدانی بیش‌تری دارد؛ یعنی، توجه به محیط داخلی یا محیط خارجی و میزان کنترل شدید یا کنترل کم. بر همین اساس، در این مقاله از الگوی هال و مبتنی بر دو نقطه‌ی مرجع میزان توجه به عوامل و نوع کنترل استفاده شده است.

تحقیقات انجام شده در خصوص نقاط مرجع استراتژیک، به‌طور خلاصه در جدول (۶) ارائه

شده است:

جدول ۶- تحقیقات انجام شده در مورد نقاط مرجع استراتژیک

نام محقق	موضوع تحقیق / مقاله - تاریخ	هدف از تحقیق	نتیجه
نردوان اینام	کتاب پویایی‌های استراتژیک - ۲۰۰۶	بررسی خصوصیات موفقیت شرکت‌ها و عوامل دخیل در این موفقیت	بدون ارزیابی یک مدل استراتژیک نسبت به ارزیابی تعاریف اقدام نموده است.
پاول کوزینز	هم‌آهنگی مناسب شرکت‌ها و استراتژی‌های عرضه شده برای مزیت رقابتی - ۲۰۰۵	شناسایی استراتژی‌های مختلف با توجه به زمان‌های مختلف به منظور کسب نتایج بهینه‌ی کسب و کار	ارایه‌ی سه نوع هم‌آهنگی، با توجه به دوره‌های زمانی بلندمدت و کوتاه‌مدت
ونکا ترامان	هم‌آهنگی استراتژیک - ۲۰۰۷	بررسی رابطه‌ی فن‌آوری اطلاعات و قلمرو کسب و کار	ارایه‌ی مدل جامع بین دو عامل
نورتون و کاپلان	کارت‌های متوازن - ۲۰۰۶	استفاده از روش کارت‌های متوازن برای تدوین استراتژی	دست‌یابی به استراتژی مناسب سازمان، با استفاده از چهار پرسپکتیو
جیم بامفورد و دیوید ارنست	اندازه‌گیری عملکرد هم‌پیمانی - ۲۰۰۲	عوامل هم‌آهنگی بین هم‌پیمانی‌ها جهت بهبود عملکرد آن‌ها	ارایه‌ی چهار نوع هم‌آهنگی، برای حصول عملکرد بهتر هم‌پیمانی‌ها
کاتوریا و همکاران	هم‌آهنگی سازمانی و عملکرد گذشته، حال و آینده - ۲۰۰۷	استفاده از هم‌آهنگی سازمانی جهت افزایش عملکرد	تفکیک هم‌آهنگی عمودی و افقی و تأکید بر هم‌آهنگی افقی جهت حصول عملکرد بهتر سازمانی
کرت ورویر و همکاران	مدیریت عملکرد یک پارچه - ۲۰۰۳	ارتباط بین هم‌آهنگی بلوغ و عملکرد سازمانی	ارایه‌ی یک ماتریس ۲۰ سلولی جهت هم‌آهنگی (با توجه به چرخه حیات سازمانی)
مایکل بیر و همکاران	۱- ایجاد هم‌آهنگی سازمانی - ۲۰۰۲ ۲- مدیریت استراتژیک به عنوان یادگیری سازمانی - ۲۰۰۵	ارایه‌ی مدل جامع هم‌آهنگی سازمانی	ایجاد یک مدل جامع برای هم‌آهنگی سازمانی

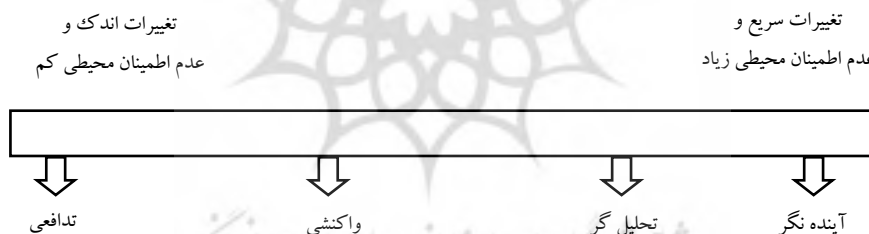
در این بخش، با نگاهی مختصر به موضوعات «استراتژی سازمان» و «استراتژی ساختار»، چگونگی ایجاد هم‌آهنگی بین این دو استراتژی را با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک، مطرح می‌کنیم.

## تجزیه و تحلیل

با توجه به این که موضوع تحقیق، حاضر ارتباط بین استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های ساختار را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

### ۱. استراتژی‌های سازمان

استراتژی سازمان عبارت است از ابزارهایی که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. مایلز و اسنو، گونه‌شناسی استراتژی‌های سازمان را به صورت یک طیف، در نمودار (۶) نشان داده‌اند:



نمودار ۶- پیوستار انواع استراتژی از دیدگاه مایلز و اسنو

خلاصه‌ای از ویژگی‌های گونه‌های استراتژی مایلز و اسنو به شرح جدول (۷) می‌باشد:

جدول ۷- ویژگی‌های گونه‌های استراتژی سازمان

مشخصات و ویژگی‌ها	تمرکز اصلی و عمده	جهت‌گیری استراتژیک
دامنه‌ی محدودی از محصولات و خدمات را ارائه می‌دهد؛ جهت‌گیری داخلی براساس معیارهای کارآیی است و از ریسک‌های غیرضروری پرهیز می‌کند؛ کنترل در آن متمرکز است و ساختارهای وظیفه‌ای عمومیت دارد؛ بلند پروازی وضعی داشته و به کار در بازارهای با ثبات اشتیاق زیادی دارند.	دفاع از بازار موجود	تدافعی
برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، واکنش به حرکت‌های دیگران و ضرورت تغییر، مشکل‌ساز هستند و به دلیل ناتوانی در پیش‌بینی تغییرات محیط، فاقد واکنش قابل توجه و پایداری برای مقابله با تغییرات محیطی تنظیم می‌باشند.	واکنش در برابر تغییر	واکنشی
هم در بازارهای با ثبات و هم در شرایط پویا و متغیر، خوب عمل می‌کند؛ از کارآیی استفاده می‌کند و تولید را در بازارهای با ثبات افزایش می‌دهد و در بازارهای متغیر و پویا، نوآور است؛ محیط را به منظور سازگار کردن استراتژی‌های خود، با مشخصه‌های محیطی، به دقت مورد بررسی قرار می‌دهند.	ترکیبی از آینده‌نگر و تدافعی	تحلیل‌گر
جهت‌گیری بیرونی، دیده‌بانی از محیط و استفاده‌ی حداکثری از فرصت‌های محیطی برای تأمین نیازهای جدید بازار نوآوری دارد، با انعطاف است و از قواعد و مقررات محدودکننده‌ی سازمان، آزاد است، از تغییرات استقبال می‌کند و محیط را با اطمینان می‌بیند. به‌طور مستمر در پی فرصت‌های جدید در محیط خود هستند. می‌توانند تغییرات را در بازار پیش‌بینی کنند.	کارآفرینی، نوآور و در جست‌وجوی فرصت‌های جدید	آینده‌نگر

منبع: مایلز و اسنو.

با استفاده از الگوی استراتژی مایلز و اسنو و قرارداد آن در نقاط مرجع استراتژیک، دستگاه  
حال جدول (۸) حاصل می‌شود:

جدول ۸- الگوی استراتژی مایلز و اسنو با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک

	← داخل	→ توجه به محیط	خارج
کم	تحلیل‌گر	آینده‌نگر	
↑ کنترل			
↓ شدید	تدافعی	واکنشی	

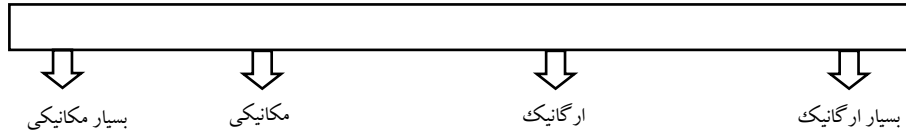
## ۲. استراتژی‌های ساختار

ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راه‌هایی دانست که طی آن‌ها، فعالیت‌های یک سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هم‌آهنگی تأمین می‌شود (میتنبرگ، ۱۹۹۱).

ساختار سه نقش اصلی را بر عهده دارد:

۱. به وسیله ساختار، هدف‌های سازمان تأمین می‌شود.
  ۲. قدرت افراد مختلف در سازمان مشخص و رویه‌ها مقرر می‌شود، افراد باید مقررات سازمان را رعایت کنند و نه برعکس.
  ۳. حوزه و محدوده‌ی اعمال قدرت را، ساختار تعیین می‌کند و به وسیله آن، میزان قدرتی که هر پست یا مقام سازمانی دارد، مشخص می‌شود (هال، ۲۰۰۱).
- دفت<sup>۱</sup>، گونه‌شناسی استراتژی‌های ساختار را به صورت یک طیف به صورت نمودار (۷) ارائه کرده است:

1- Daft



نمودار ۷- پیوستار انواع استراتژی ساختار از دیدگاه دفت

خلاصه‌ای از ویژگی‌های گونه‌های استراتژی ساختاری دفت به شرح جدول (۹) می‌باشد:

جدول ۹- خلاصه ویژگی‌های استراتژی‌های ساختاری دفت

مشخصات و ویژگی‌ها	جهت‌گیری استراتژی ساختار
رسمیت بالا، تمرکز بالا، تجربه و آموزش کم، کنترل زیاد، ارتباطات مکتوب و عمودی، فقدان تقلید از سازمان رقیب، فعالیت سازمان در جهت امور جاری، تعداد دواير اندك و بی‌نیازی از افراد که هم‌آهنگ‌کننده، هدایت فعالیت‌های آینده سازمان در جهت امور جاری.	بسیار مکانیکی
رسمیت متوسط، تمرکز متوسط، آموزش رسمی، کنترل متوسط، ارتباطات مکتوب و کلامی، مقداری برنامه‌ریزی محدود، تقلید در برخی از اقدام‌های موفقیت‌آمیز سازمان‌ها، وجود تعدادی دواير سازمانی و مرزبان، نیازمندی به مدیران هم‌آهنگ‌کننده بین دواير سازمان.	مکانیکی
مدیریت مشارکتی، عدم تمرکز گروه‌های کاری، وجود تعداد دواير سازمانی و مرزبانی، تقلید سریع از کارهای موفقیت‌آمیز دیگران، برنامه‌ریزی برای فعالیت‌ها، کنترل متوسط تا زیاد، ارتباطات افقی و کلامی، وجود تعداد محدودی مدیر برای ایجاد هم‌آهنگی بین دواير سازمانی.	ارگانیک
مدیریت مشارکتی، رسمیت پایین، غیر متمرکز، وظایف سنگین دواير مرزبان، تقلید جدی از کارهای موفقیت‌آمیز دیگران، کنترل کم یا متوسط، ارتباطات افقی، برنامه‌ریزی‌های سنگین و پیش‌بینی‌های زیادی، آموزش و تجربه، وجود تعدادی دواير سازمانی با وظایف متمایز، وجود تعدادی از مدیران هم‌آهنگ‌کننده.	بسیار ارگانیک

منبع: دفت، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (۱۳۷۷)

با استفاده از الگوی ساختار دفت و قرار دادن آن در نقاط مرجع استراتژیک، جدول (۱۰) حاصل می‌گردد:

جدول ۱۰- الگوی استراتژی ساختار دفت، با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک

	← داخل	توجه به محیط	→ خارج
↑ کم	ارگانیک	بسیار ارگانیک	
↓ شدید	بسیار مکانیکی	مکانیکی	

### نتیجه‌گیری

از مقایسه جدول‌های (۳) و (۴) که به صورتی خلاصه به تشریح خصوصیات استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های ساختاری می‌پردازند، نتایج جالب و مهمی حاصل می‌گردد که در این جا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

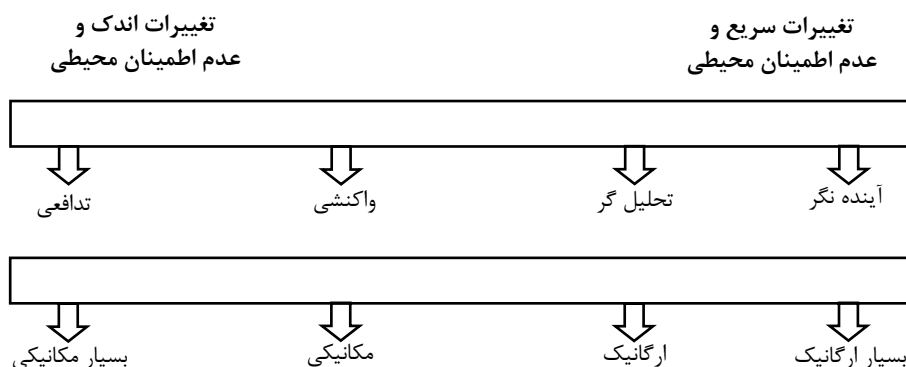
جهت‌گیری‌های استراتژی تدافعی داخلی بوده و معیار در آن، کارآیی است. این استراتژی، ریسک را به سازمان توصیه نمی‌کند و علاقه‌مند به کنترل‌های متمرکز است و بر ثبات بازار تأکید می‌کند. استراتژی تدافعی در پاسخ به این سؤال که سازمان با چه ویژگی‌های ساختاری قابل اداره است و چه ویژگی‌های ساختاری می‌تواند عملکرد و بهره‌وری سازمان را افزایش دهد؟ ساختاری با رسمیت بالا، تمرکز بالا و کنترل زیاد را پیشنهاد می‌کند و از نظر شرایط محیط کار، شکل جاری و تکراری را ایجاب می‌کند که تحول و تغییر عمده‌ای برای آن متصور نباشد. به تعبیری، ارتباط قابل توجهی بین استراتژی تدافعی و ساختار بسیار مکانیکی وجود دارد. بنابراین، هرچند در



یک سازمان با استراتژی تدافعی می‌توان گونه‌های مختلف ساختاری را انتخاب نمود؛ ولی ساختار بسیار مکانیکی با مشخصات استراتژی تدافعی تطبیق بیش‌تری دارد. سازمانی که استراتژی واکنشی را انتخاب می‌کند، برنامه‌ریزی در آن کوتاه‌مدت بوده و به دلیل عدم امکان پیش‌بینی تغییرات محیطی، ناگزیر است که رسمیت را کاهش داده از تمرکز بکاهد. این سازمان‌ها، ارتباطات مکتوب و کلامی و مقداری برنامه‌ریزی را صورت داده و تقلید از سازمان‌های موفق را در دستور کار سازمان قرار می‌دهند. بنابراین، ساختار مکانیکی با این مشخصات تطبیق داشته و سازمان با استراتژی واکنشی با ساختار مکانیکی دارای تقارن قابل قبولی است.

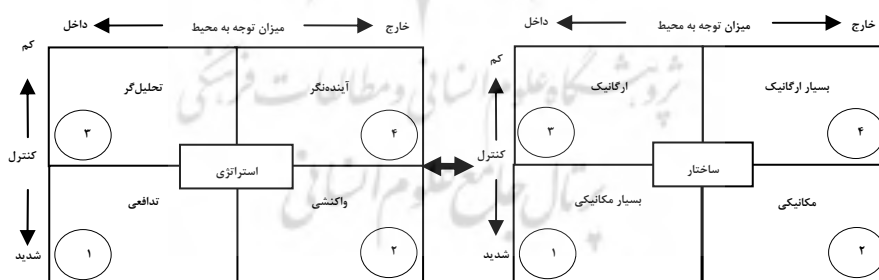
سازمان‌هایی که در شرایط پویا قرار داشته و در مقابل تغییرات، قابلیت عملکرد مناسبی دارند و به شدت تغییرات سازمان را مراقبت نموده و استراتژی‌های سازمان را با توجه به مشخصه‌های محیطی مورد توجه قرار می‌دهند. این سازمان‌ها، باید دارای استراتژی تحلیل‌گر بوده و ساختار خود را متناسب با آن سازمان‌دهی نمایند. در ساختار ارگانیک، بایستی سبک مدیریت مشارکتی، عدم تمرکز در گروه‌های کاری، تمرکز پایین و هم‌آهنگی‌ها به صورت طبیعی صورت می‌گیرد. سازمان آینده‌نگر، با نگاه به بیرون، استفاده از فرصت‌های محیطی، خود را از قید و بندها رها می‌کند؛ یعنی، قواعد و مقررات در حداقل وجود دارد، از تغییرات استقبال می‌شود. بنابراین، به صورت طبیعی بایستی ساختاری متناسب با شرایط خود انتخاب کند که دارای ویژگی مدیریت مشارکتی، رسمیت پایین و غیرمتمرکز بوده و با حداقل کنترل سازمان را اداره کند. مناسب‌ترین ساختار برای این استراتژی، ساختار بسیار ارگانیک می‌باشد.

توضیحات اشاره شده حاکی از آن است که در صورت تعریف رابطه‌ی مشخص بین استراتژی‌ها یک سازمان و ساختار آن، می‌توان عملکرد و بهره‌وری سازمان را بهبود بخشید. اکنون دو طیف استراتژی سازمان و استراتژی ساختار را به منظور درک و هم‌آهنگی بیش‌تر در کنار هم قرار می‌دهیم و از مقایسه و تطابق این دو استراتژی رابطه‌ی آن‌ها را درک می‌کنیم:



#### نمودار ۸- پیوستار استراتژی سازمان و استراتژی ساختار

برای سادگی و درک سریع‌تر جدول‌های ارائه شده در خصوص استراتژی سازمان و استراتژی ساختار، با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک، آن‌ها را در کنار هم قرار داده و مورد مقایسه‌ی ذهنی قرار می‌دهیم. چنان‌که ملاحظه می‌کنیم، استراتژی آینده‌نگر سازمان با استراتژی بسیار ارگانیک، استراتژی تحلیل‌گر با استراتژی ارگانیک، استراتژی واکنشی با استراتژی مکانیکی و استراتژی تدافعی سازمان با استراتژی ساختاری بسیار مکانیکی هم‌آهنگی دارد.



#### نمودار ۹- الگوی استراتژی سازمان و استراتژی‌های ساختار با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک

برای ایجاد هم‌آهنگی بین استراتژی‌های سازمان و استراتژی‌های ساختار مناسب با استفاده از نقاط مرجع، گونه‌هایی از استراتژی و ساختار که به صورت هم‌آهنگ می‌توانند موجب هم‌افزایی، افزایش عملکرد، بهره‌وری سازمان، مؤسسه یا شرکت شوند، به شرح ذیل پیشنهاد می‌گردد:

۱. اگر استراتژی تدافعی انتخاب شود، بایستی از استراتژی ساختار بسیار مکانیکی استفاده گردد.

۲. اگر استراتژی واکنشی انتخاب شود، بایستی از استراتژی ساختار مکانیکی استفاده گردد.

۳. اگر استفاده از استراتژی تحلیل‌گر مورد نظر است، استراتژی ساختار ارگانیک گزینه‌ی مناسبی می‌باشد.

۴. اگر استراتژی آینده‌نگر انتخاب شود، استراتژی ساختار بسیار ارگانیک بایستی مورد استفاده قرار گیرد.



## فهرست منابع

۱. انسف، ایگور و ادوارد، جی (۱۳۷۵). مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی عبدا... زندیه، تهران: سمت.
۲. بامبرگر، پیتر و لن مشولم (۱۳۸۱). استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار). ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. بارل، گیسبون و گارت مورگان (۱۳۸۳). نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه‌شناختی حیات سازمانی. ترجمه‌ی محمدتقی نوروزی، تهران: سمت.
۴. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، ج ۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. دیوید، فرد آر (۱۳۷۰). مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رایبیز، استیفن (۱۳۷۶)؛ تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار.
۷. کووین، جیمز براین؛ مینتزرگ، هنری و جیمز رابرت ام (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک: فرایند استراتژی. ترجمه‌ی محمد صائبی، تهران: مؤسسه‌ی عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۸. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
9. Bamberger, Peter; Figenbaum, Avi(1996). The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy; *Academy of Management Review*. Vol. 21; No. 4; 926-958.
10. Burell, G.; Morgan, G.(1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*; London: Heinemann.
11. Chandler, A.(1962). *Strategy and Structure*; MIT Cambridge. Press; MA.
12. Daft, Richard L.(2004). *Organization Theory and Design*; Thomson Learning Publications; 8th Ed.
13. David, F. R.(2001). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 8th Ed.
14. Fiegenbaum, A.; Hart's.; Schendel, D.(1996). Strategic Reference Point Theory; *Strategic Management Journal*. Vol. 17; Issue 3; 219-235.
15. Hall, R.H.(2001). *Organization: Structures, Processes & Outcomes*. New Jersey: Prentice-Hall, In.; 8th Ed.
16. Mintzberg, H.; Quinn, J. B.(1991). *The Strategy Process: Concepts. Contexts, Case*; Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall; 2th Ed.
17. Scott, W.R.(1998). *Organizations: Rational, Natural, and open systems*; Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall; 4th Ed.