

مبنای نظری سازماندهی

سالهای متمادی پژوهندگان قلمروهای مدیریت و جامعه‌شناسی از ساخت سازمانی به طور کلی صحبت به میان می‌آوردند تا اینکه عده‌ای از صاحب‌نظران ساخت سازمان رایج طور عملی تشریح کردند و برای این منظور جنبه‌هایی از سازماندهی را مانند "تخصص و رسمیت" انتخاب کردند و مقیاسهای معتبر و قابل اعتمادی را برای سنجش آنها مطرح کردند.^۲

سازماندهی:

سازماندهی فرایندی است که شامل تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف می‌شود.

به دیگر سخن سازماندهی فرایندی سه مرحله‌ای است مرکب از:

الف - طراحی کارها و فعالیتها

ب - دسته بندی فعالیتها به پستهای سازمانی

ج - برقراری رابطه میان پستها به منظور کسب هدف مشترك.^۳

ساخت سازمانی^۴

ساخت سازمانی یا طراحی سازمان حاصل فرایند سازماندهی است و عبارت از سیستم روابطی است که به طور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده، و حاکم بر فعالیتهای افرادی است که برای کسب اهداف مشترك به هم وابسته‌اند.^۵

در ساخت سازمانی باید به کارگیری مناسبات و فعالیتهای افراد را به گونه‌ای با هم ترکیب و هماهنگ کرد که تضایف حاصل شود و در این حالت سازماندهی بعنوان يك فرایند با سایر فرایندهای مدیری تعامل دارد.

سازماندهی و هماهنگی در مدیریت

دکتر علی رضائیان

اهمیت مطالعه سازمان

اهمیت مطالعه سازمان و روشهای سازماندهی و ایجاد هماهنگی برای دستیابی به اهداف سازمانی در این است که ارگانهای خوب سازمان یافته کارا تر بوده و کارکنان نشان راضی‌ترند.^۱ باید توجه داشت که مدیر در يك سیستم سازمان یافته زمان زیادی را صرف سازماندهی نمی‌کند. بلکه بخشی از وقت خود را به آن اختصاص می‌دهد، ولی اگر حوزه کار مدیر خوب سازماندهی نشده باشد او مجبور می‌شود تا زمان زیادی را صرف مسائل ناشی از سازماندهی نامناسب بکند و بر همین اساس اعتقاد بر این است که سازماندهی يك نوع فعالیت دوره‌ای است نه فعالیت مرتب روزانه. به طور کلی گاهی مسائلی پدیدار می‌شود که ناشی از شکل و نحوه سازماندهی است و مدیر باید این آثار را مورد مطالعه و بررسی قرار داده، به رفع آن اقدام کند، حفظ ساخت سازمانی تا زمانی است که مشکلی نوین در سازمان بروز نکرده یا مدیر تصمیم به تغییر در استراتژی سازمانی نگرفته است. بدیهی است که میزان و نوع مسائل سازمانی که مدیر با آن مواجه می‌شود بستگی به نوع سازمان و روند تکامل آن دارد.

انواع مختلف ساختدهی سازمان

اجتماعی روابط مستمری با مدیرپرسنلی وسایرافراد
داخل سازمان برقرارمی سازد .

سازمان رسمی

در سازمان رسمی، مدیر روابط سازمانی رابه طور
مکتوب وبه کمک نمودار بادقت هرچه بیشتر برای
کارکنان تشریح می کند . تغییرات بعدی در صورت
لزوم می تواند به طور رسمی یا غیررسمی انجام
شود .

سازمان غیررسمی

در سازمان غیررسمی، مدیر روابط سازمانی رابه
طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط
رابر حسب نیاز تغییر می دهد .
روابط رسمی و غیررسمی هر دو بر نقش سازمانی . . .

۰۰۰ فرد اثر می گذارد ، در هر زمان ممکن است یکی از
این دورابطه غالب باشد . ولی مدیران اغلب به
اهمیت روابط غیررسمی بی توجهند .

سازمانهای بوروکراتیک وانطباقی

صاحب نظران گلاسیك مدیریت بر ساخت سازمانی
دقیق تاکید می کردند . برای مثال تیلور ، فایسول و
سایرین اصرار داشتند که کارها به طور دقیق معین شود
و شبکه دقیق وتعریف شده ای از وظایف واگذار شده و
اختیارات تفویض شده ایجاد گردد . فایول تاکید داشت
که اصول سازماندهی منطقی باید بتواند ساخت ، تنظیم
وهماهنگی لازم را برای ترکیب فعالیت های گروهی
فراهم آورد . فایول معتقد بود که " باید برای هر یک
از کارکنان جایی در ساخت سازمانی تعیین شود و
کارکنان در جای خودشان انجام وظیفه کنند . " ماکس
وبر ، جامعه شناس آلمانی وهمعصر فایول یکی از
طرفداران قوی سازمان رسمی دارای ساخت یابسته تعبیر
وی بوروکراتیک بود . بوروکراسی ، تخصص گرایسی و

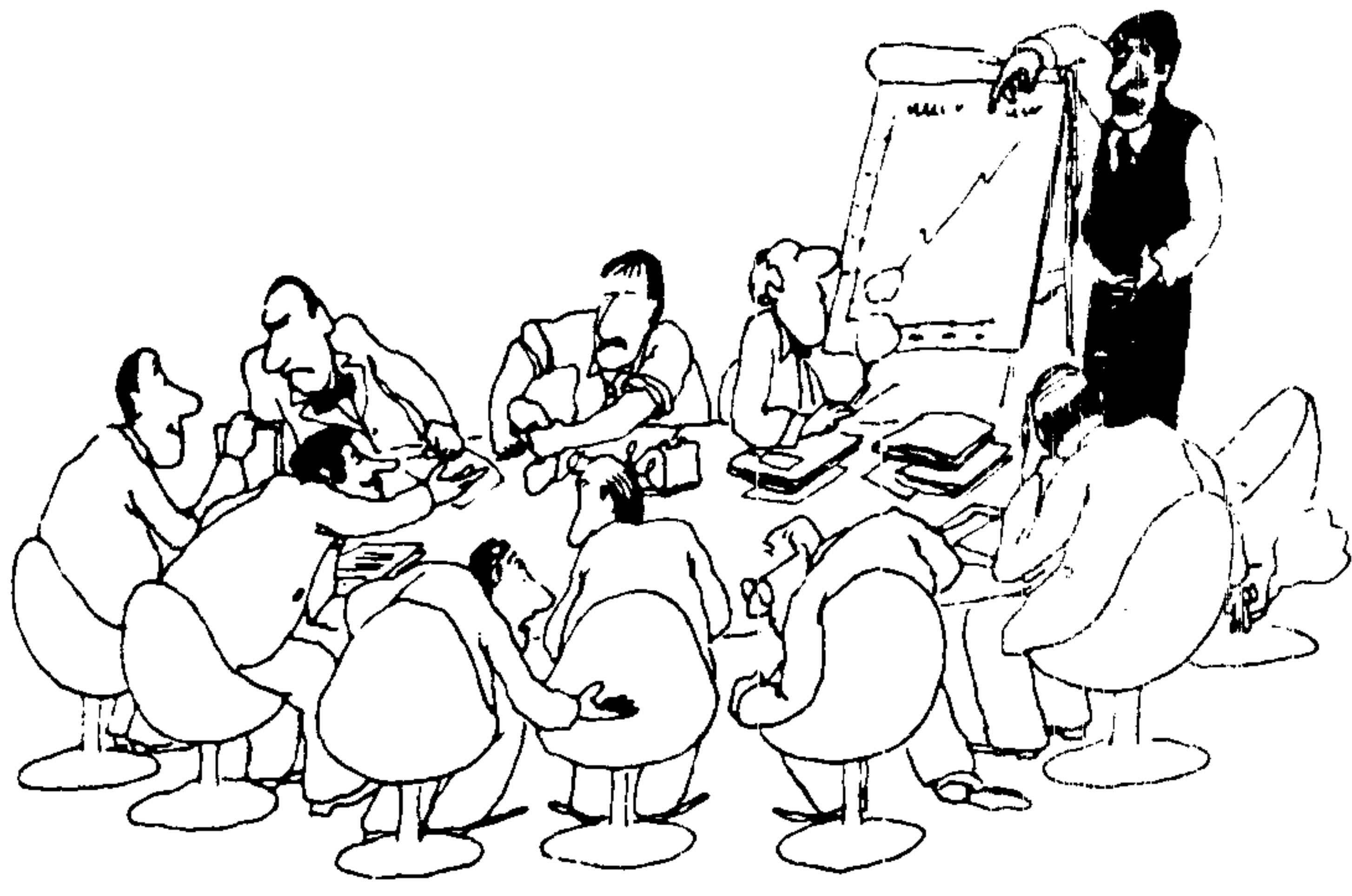
روشهای بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمانها
وجود دارد ومابه اعتباری دوتمايزکلی رادراین بحث
رعایت کرده ایم : الف - تفاوت سازمانهای رسمی
و غیررسمی و ب - ساخت سازمانی عمودی استاندارد
(بوروکراتیک) و ساخت انطباقی .

سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی آن است که مسئولین، آن رابه طور
قانونی بنیانگذاری وتصویب می کنند و در آن تعداد
مشاغل وحدود وظایف واختیارات وچگونگی انجام آن
مشخص می شود . ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند
زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی شده تحقق نمی یابد،
بلکه سازمان غیر رسمی بیانگر حالت واقعی است .
یعنی چگونگی عمل سازمان رابه طور واقعی نشان
می دهد . بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود سازمان
غیررسمی به طور طبیعی در چهارچوب آن پدیدار
می گردد . سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی
مداوم است وساختار رسمی راتعدیل، تحکیم یا
گسترش می دهد . برای مثال ساختار رسمی ممکن است
معین کند که تمام مسائل نیروی انسانی به طور مستقیم
بارئیس پرسنل در میان گذاشته شود . ولی اگر کارکنان
دریابند که می توانند از معاون پرسنلی کمک بیشتری
بگیرند به وی مراجعه خواهند کرد .

ازجوه تمایز عمده ای که میان سازمان رسمی
و غیررسمی وجود دارد، ماهیت غیرشخصی سازمان
رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیررسمی است .
سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدود می شود و از
طریق فرایند کارگزینی افراد خاصی برای تصدی این
مشاغل انتخاب می شوند .

سازمان غیررسمی هنگامی شکل می گیرد که
تصدی شغل معینی در سازمان، موجب برقراری روابط
اجتماعی بادیگران شود . برای مثال ایجاد یک پست
معاونت پرسنلی یکی از فعالیت های سازمان رسمی
است وگماردن شخص خاصی بر آن پست ، بخشی از فرایند
کارگزینی است وساختار غیررسمی هنگامی پدیدار
می آید که آن شخص مسئولیت می پذیرد و از طریق تعامل



متابعت از قوانین ثابت و سلسله مراتب- که از نظر اختیارات دقیقاً " تعریف شده است- را شامل می‌شود . بنازگی بوروکراسی ، کاغذبازی، ساختارهای مزاحم و سازمان یافتگی بیش از حد رانداعی می‌کند . به هر حال واژه بوروکراسی آن گونه که در نظریه سازمان به کار می‌رود بیانگر شرح تفصیلی ساخت سازمان رسمی، شامل شرح شغل، تفویض اختیار، رویه‌ها، مقررات و روابط تعیین شده است .

در سالهای اخیر، نظریه پردازان جدید سازمان و مدیریت، ساختهای بوروکراتیک و ارزش آنها را مورد سؤال قرار داده‌اند . بویژه محیط‌های پویا ایجاب می‌کنند که سازمانها بیشتر خود را با محیط تطبیق دهند . به این ترتیب حرکتی به سوی ساخت‌هایی با انعطاف بیشتر که اتکای کمتری بر روابط موجود در سازمان رسمی دارند، به وجود آمده است . نظریه کلاسیک، بر سه کارگیری اصولی مبتنی است که به طور منطقی برای دریافت پاسخ قابل پیش بینی ایجاد شده است و آن را روش منطقی (مکانیکی) در سازماندهی می‌نامند . نظریه‌های جدید عمدتاً " ساخت کمتری را در تشکیلات توصیه می‌کنند زیرا نیاز افراد سازمان را در سطح بالاتر سلسله مراتب نیاز دانسته و محیط‌های سازمانی را پویا تر و منعطف تر می‌دانند .

مراحل فرآیند سازماندهی رسمی

کلاسیک‌ها برای این فرض اعتقاد دارند که قصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می‌گردد . بنابراین هر چه فعالیت‌های افراد و خرده گروه‌های کاری، از قبل تعیین شده باشد سازمان آسانتر و بهتر انجام وظیفه خواهد کرد . بر اساس این فرض، نظریه سازمانی اگرچه با اصولی نه چندان دقیق، به مراحل معینی تقسیم شد که به عنوان راهنما (برای برقراری ساخت سازمانی) مورد استفاده قرار گیرد . مراحل چهارگانه سازماندهی بر اساس نظریه کلاسیک به اختصار در زیر آمده است . در شکلگیری سازمانها از بالا به پایین یا از پایین به بالا اختلاف نظر وجود دارد ولی به هر حال نظریه کلاسیک از روش بالا به پایین حمایت می‌کند .^۸

مرحله ۱- تقسیم کامل سازمان به چند جزء (تقسیم بندی افقی):

الف . تقسیم بندی کار و فعالیت بر مبنای وظیفه

ب . طراحی اداره

ج . ایجاد واحدهای پشتیبانی

مرحله ۲- برقراری روابط از نظر اختیارات (تقسیم بندی عمودی):

الف . سلسله مراتب

ب . حیطه نظارت

ج . وحدت فرماندهی

د . روابط رئیس و مرئوس

ه . تعیین نوع و حدود اختیارات

و . روابط صف و ستاد

ز . تمرکز و عدم تمرکز

مرحله ۳- مرتب ساختن سلسله مراتب (ترکیب افقی):

الف . راهنمای سازمانی

ب . تخصص وظیفه‌ای

ج . رویه‌ها

د . کمیته‌ها

ه . گروه‌های کاری با ساخت موقتی

مرحله ۴- تعیین جا برای کارکنان (شرح شغل):

الف . تقسیم کار

ب . شرح احراز پست

ج . کاربرد عملیات و مختصات شغل

د . قوانین و مقررات

اکنون هر يك از مراحل سازماندهی رسمی به اختصار

توضیح داده می‌شود .

تقسیم‌بندی افقی و عمودی (مراحل ۱ و ۲)

در سازماندهی، تقسیم‌بندی بر مبنای تفاهات و تهاای میان ماهیت و شکل ساخت رسمی انجام می‌شود. هرچه بروسعت سازمان افزوده شود، مشاغل تخصصی تر شده، و واحدهای فرعی بیشتری ایجاد می‌گردد. به طوری که سازمان دارای اجزای کوچکتری می‌شود و تقسیمات بیشتری می‌یابد. مرحله اول با اشکال سازمانی و روشها گوناگونی که برای طراحی سازمان موجود است، سر و کار دارد زیرا تقسیم‌بندی بر مبنای وظیفه، تقسیم بندیهای فرعی وظایف سازمانی را در بردارد و تعیین اداره موجب ایجاد واحدها یا ادارات فرعی می‌شود. مرحله دوم شامل تقسیم بندی عمودی است. در ساخت سازمانی، سطوح مختلف از طریق مشخص شدن سلسله مراتب سازمانی ایجاد می‌شود. تعیین سلسله مراتب (خط فرماندهی)، از مهمترین تصمیماتی است که مدیر باید اخذ کند.

ترکیب افقی و شرح شغل (مراحل ۳ و ۴)

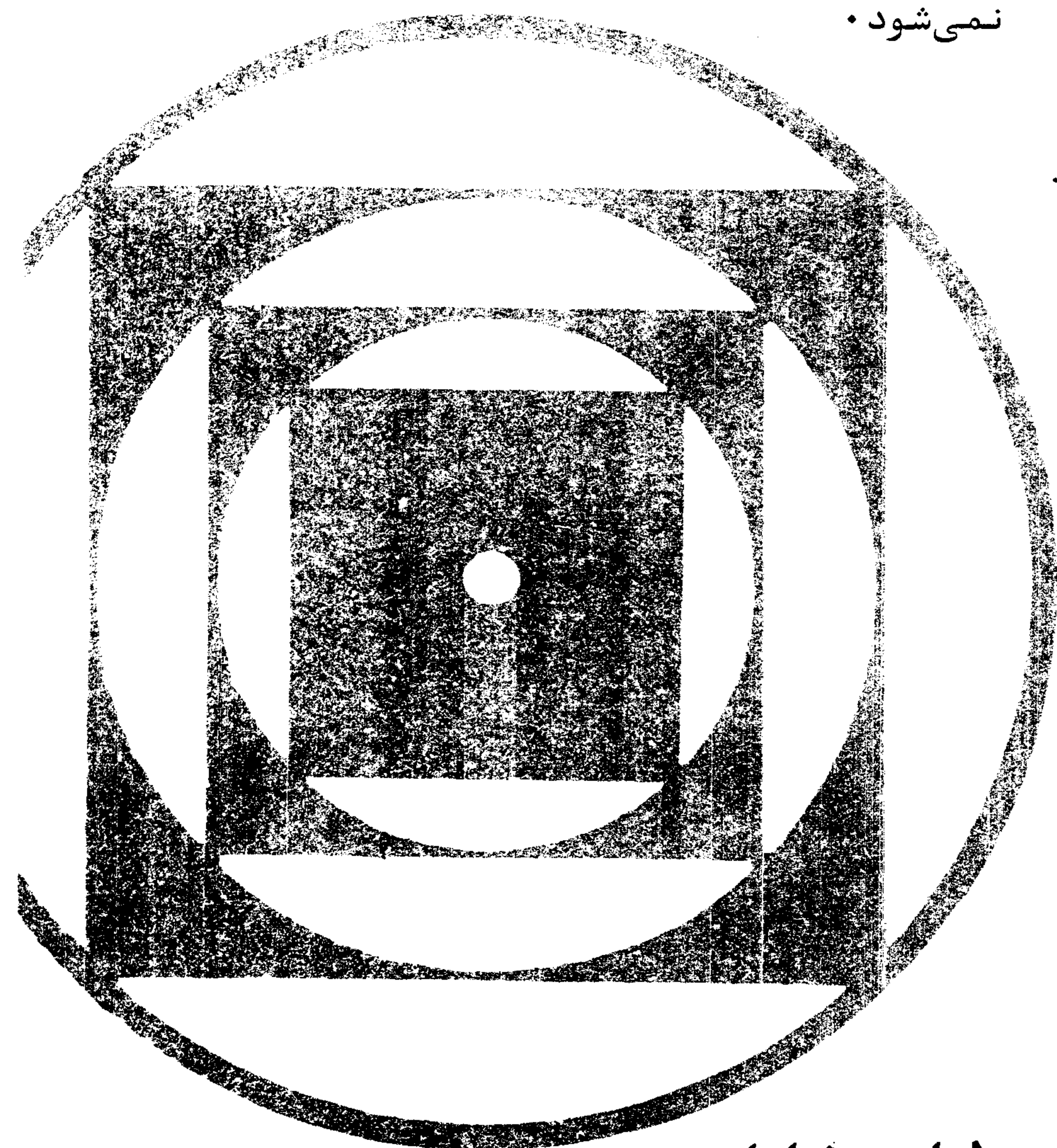
مراحل ۱ و ۲ سازماندهی رسمی، چگونگی تقسیم سازمان به اجزای هرچه کوچکتر را مورد توجه دارد و مرحله سوم نیاز به مکانیزمهایی که اجزای را به خاطر سلامت کل سازمان با هم ترکیب کند افزایش می‌دهد. ترکیب اجزاء، پایه کارگیری رویه‌ها، کمیته، شرح وظایف مشخص و روشهای مشابه دیگر، انجام می‌گیرد. فرایندهای سازمانی از دنیای حیات و متضاد تجزیه و ترکیب برای تضایف تشکیل می‌شود.

مراحل ۱ تا ۲ سازماندهی رسمی با کل سازمان و واحدهای فرعی آن سروکار دارد. به هر حال سازماندهی کامل نخواهد بود تا اینکه فرد و ساختار سازمان بهم گره زده شوند. و جز از این راه که هر فرد بدانند چگونه و چه باید بکند، تمامی اهداف اصول سازماندهی حاصل نمی‌شود. در مرحله چهارم، این امر از طریق مفاهیمی نظیر تقسیم کار، شرح شغل، شرح وظایف و قوانین و مقررات به دست می‌آید.

تقسیم‌بندی بر مبنای وظیفه

تقسیم کل کار و فعالیت سازمان را به وظایف

جداگانه، تقسیم بندی بر مبنای وظیفه می‌گویند. اگر سازمانی تصمیم به تولید و فروش محصولی بگیرد وظایفی از قبیل تولید، بازاریابی، تامین منابع مالی و مانند آن ایجاد می‌شود و زمانی که این وظایف بین کارکنان تقسیم شود، نوعی تقسیم کار صورت پذیرفته است. در حقیقت هدف اساسی هر سازمانی، تعیین کننده وظایف آن سازمان است و به هنگام ایجاد ساخت هر سازمان جدید یا هنگام تجدید سازمان، سازماندهی بر مبنای وظیفه اهمیت ویژه‌ای دارد. ولی از آنجایی که تجدید سازمان زیاد پیش نمی‌آید و بیشتر به تکنولوژی هدف و محصولات یا خدمات سازمان بستگی دارد، بنابراین از مفاهیم عمده برای طراحی سازمان محسوب نمی‌شود.



طراحی ادارات

فرایند ایجاد واحدهای فرعی نظیر اداره‌ها، بخشها یا شعب يك سازمان را طراحی ادارات گویند. طراحی ادارات يك روش تقسیم بندی افقی است که همگام با رشد سازمان از نظر اندازه یا افزایش فعالیتها می‌شود. واحدهای فرعی که از طریق فرایند طراحی ادارات ایجاد می‌شود به روشهای گوناگون دسته بندی می‌گردد. روش دسته بندی به فرد بستگی دارد. اگر فرد جامعه شناس یا مردم شناس باشد روش دسته بندی او با مدیر دولتی یا تحلیل گر تحاری تفاوت خواهد داشت.

بنابراین برای طراحی ادارات هفت شکل می‌توان در نظر گرفت :

۱- وظیفه‌ای

۲- محصولی (برنامه‌ای)

۳- فرایندی (شدنی)

۴- ناحیه‌ای (منطقه جغرافیایی)

۵- مشتری (ارباب رجوع)

۶- بازاری

۷- زمانی

در اینجا برای رعایت اختصار شرح هر یک از طراحی‌ها ذکر نمی‌شود برای اطلاع بیشتر به جزوه " اصول مدیریت " نگارنده که آماده چاپ است مراجعه شود.

اداره‌های ستادی (پشتیبانی)

واحدهای ستادی نوعی دیگر از طبقه بندی افقی در ارتباط با وظایف اداری سازمان می‌باشند. نیاز به واحدهای تخصصی اداری عمدتاً " از دو عامل ناشی می‌شود :

۱- توسعه یافتن سازمان: همزمان با توسعه یافتن سازمان، تقسیم کار در نواحی پشتیبانی مانند بخشهای عملیاتی انجام می‌شود.

۲- پیچیدگی تکنولوژی: هر چه تکنولوژی مربوط به اداره پیچیده‌تر می‌گردد، برای تغییر قوانین، اداره روابط عمومی، انجام تحقیقات بازاریابی و ارائه سایر خدمات پشتیبانی، متخصص بیشتری مورد نیاز است. طراحی اداره‌های ستادی (خدماتی) اغلب به عنوان نوعی از طراحی اداره به حساب نمی‌آید، بلکه اساساً " فعالیت‌هایی را شامل می‌شوند که می‌توان آنها را در سایر اداره‌ها انجام داد، لیکن برای پیشبرد کارآیی یا اعمال کنترل، در یک اداره تخصصی گردآوری شده‌اند. بنابراین شایسته است آنها را به عنوان شکلی از طراحی اداره محسوب داشت.

برای مثال هر واحد، اداره و بخش یک سازمان می‌تواند حسابداری داشته باشد ولی تجربه نشان می‌دهد اگر حسابداری در یک اداره تخصصی متمرکز گردد کارآیی، دقت و کنترل، بیشتر می‌شود. به همین ترتیب کارکنان و سرپرستان یک کارخانه می‌توانند

تعمیر ماشین آلات و وسایل برقی را خود انجام دهند ولی به تجربه ثابت شده اگر گروهی متخصص برای انجام تعمیرات داشته باشیم از کارآیی بیشتری برخوردار خواهیم بود. از آنجایی که بیشتر اداره‌های ستادی -

خدماتی از افراد متخصص تشکیل شده، به طور طبیعی برای ارائه خدمت به افراد عملیاتی - صفی بکارگرفته می‌شوند. تفاوت میان واحدهای ستادی وصفی در این است که واحدهای صفی به طور مستقیم در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر تلاش می‌کنند. در حالی که واحدهای ستادی به طور غیرمستقیم، و با کمک به واحدهای صفی عمل می‌کنند. واحدهای ستادی بیشتر در جهت نگهداری سازمان عمل می‌کنند (خدمات عمومی، کارگاههای چاپ، روابط عمومی) و یادر جهت کمک به واحدهایی که به طور مستقیم درگیر کسب هدف هستند (مانند مطالعات آماده سازی، گزارشات تحلیلی، ارائه توصیه در زمینه‌های مختلف و غیره).

انواع ستادها

ستاد شخصی : مرکب از واحدهای یا پستهای فردی است که شخصاً " به یک مدیر اجرایی کمک می‌کنند. اینگونه واحدها و پستها عناوین مختلفی دارند و در عمل مدیران اجرایی پرمشغله احتمالاً " هر نوع تکلیفی را به افراد ستاد ارجاع خواهند کرد. افراد ستاد معمولاً " جمع آوری اطلاعات و تحلیل آنها، رفع مشکلات فوری یا ارائه تحلیل‌های گوناگون را به عهده دارند و در بیشتر اوقات نامه‌های اداری را تهیه می‌کنند. گزارشات را بررسی کرده و حتی با مدیران رده پایینتر به نام مدیر اجرایی کار خواهند کرد.

ستاد تخصصی : نوع طراحی اداره تخصصی در ارتباط با وظایف اداری است. حسابداری، پرسنل، خرید و عملیات ماشین نمونه‌هایی از ستاد تخصصی است. برای مثال یک شرکت تولیدکننده دنده الکترونیکی برای خرید مواد خام یا نیمه ساخته، استخدام و ارزیابی کارکنان، یا حسابداری به وجود نمی‌آید. این فعالیتها صرفاً " وظایف پشتیبانی است که وقتی در ادارات جدا ایجاد شود تمرکز از منابع را به وجود می‌آورد که منجر به تجهیز بهتر، مهارت و کارآیی بیشتر کارکنان ستادی می‌گردد.

ستاد عمومی: وظیفه واحدهای ستاد عمومی مانند سایر گروه‌های پشتیبانی محدود نمی‌شود، بلکه کم‌کهایی را به مدیریت عالی می‌کنند که ماهیتاً "گسترده است و محدود به اداره خاصی نمی‌شود" و نوع ستاد عمومی هست:

۱- شخصی

۲- وظیفه‌ای

ستاد عمومی فردی (شخصی): این ستاد رساننده کم‌کهایی اطلاعاتی به مدیران برای گستردگی و دقت در تصمیم‌گیری آنان می‌باشند.

ستاد وظیفه‌ای: این ستاد مانند معاونین بازاریابی، روابط صنعتی، مهندسی و غیره در یک شرکت بزرگ عمل می‌کند. یعنی بر وظایف موازی در هر کارگاه که بر اساس اهداف و منابع کل سازمان به طور مناسب ایجاد شده، نظارت می‌کند.

تعیین استاندارد

آخرین جنبه تقسیم کار افقی، تعیین استانداردها است. استاندارد کردن مشاغل و رویه‌ها بدین معنی است که سازمان حوادثی را که به طور مرتب اتفاق می‌افتد، بررسی کرده، روش‌های صحیح انجام آن را به تصویب برساند. این استانداردها در استخدام، آموزش و ارزیابی کارکنان و اداره سازمان به کار می‌رود. درجه استاندارد سازمانها از بسیار کم تا بسیار زیاد در نوسان است.

بعضی از محققین درجه استاندارد را بر روی مقیاسی دو بعدی می‌سنجند.

بعد اول: آماده سازی شرح شغل، ویژگی‌های لازم برای کسب پست، عنوان، پاداش و سنجش عملکرد است.

بعد دوم: استاندارد کردن رویه‌ها، در چگونگی اخذ تصمیم است، برای انجام کارها و غیره باید رویه‌هایی تعیین شود. هنگامی رویه‌ها از استاندارد بالا ایی برخوردار است که به صورت تعاریف یا قوانینی درآید که تمام شرایط را در برگیرد و بدون استثنا، کاربرد داشته باشد.

تقسیم کار عمودی

گفته شد در هر سازمان سه رده مدیریت هست،

رده عملیاتی، میانی و عالی. هرچه از رده عملیاتی روبه بالا برویم قدرت نیز افزایش می‌یابد. این پدید ه را سلسله مراتب می‌نامند. در این بخش سه جنبه در طبقه بندی عمودی را مورد بحث قرار می‌دهیم:

۱- تعداد سطوح در سلسله مراتب: هر سازمان

را (بر حسب تعداد مشاغل در طولانی‌ترین مسیر یعنی از پایینترین رده تا بالاترین رده سازمان، منهای دستیاران و منشیان) می‌توان در یکی از سه سطح بلند، متوسط و تخت، قرارداد.

۲- حیطه نظارت: کارکنانی در حیطه نظارت هر

مدیر هستند که به طور مستقیم به او گزارش می‌دهند.

۳- درجه تمرکز: تمرکز هنگامی پدیدار می‌شود که

تصمیمات در بالای ساخت سازمانی اخذ گردد. این تمرکز با واگذاری تصمیمات به مدیران رده عالی و طراحی قوانین محدودکننده (دست و پاگیر) برای مدیران رده میانی و عملیاتی برقراری مکانیزم‌های کنترل و بازرسی برای اعمال قوانین مزبور حاصل می‌شود.

رابطه بلند بودن ساخت سازمانی

با حیطه نظارت

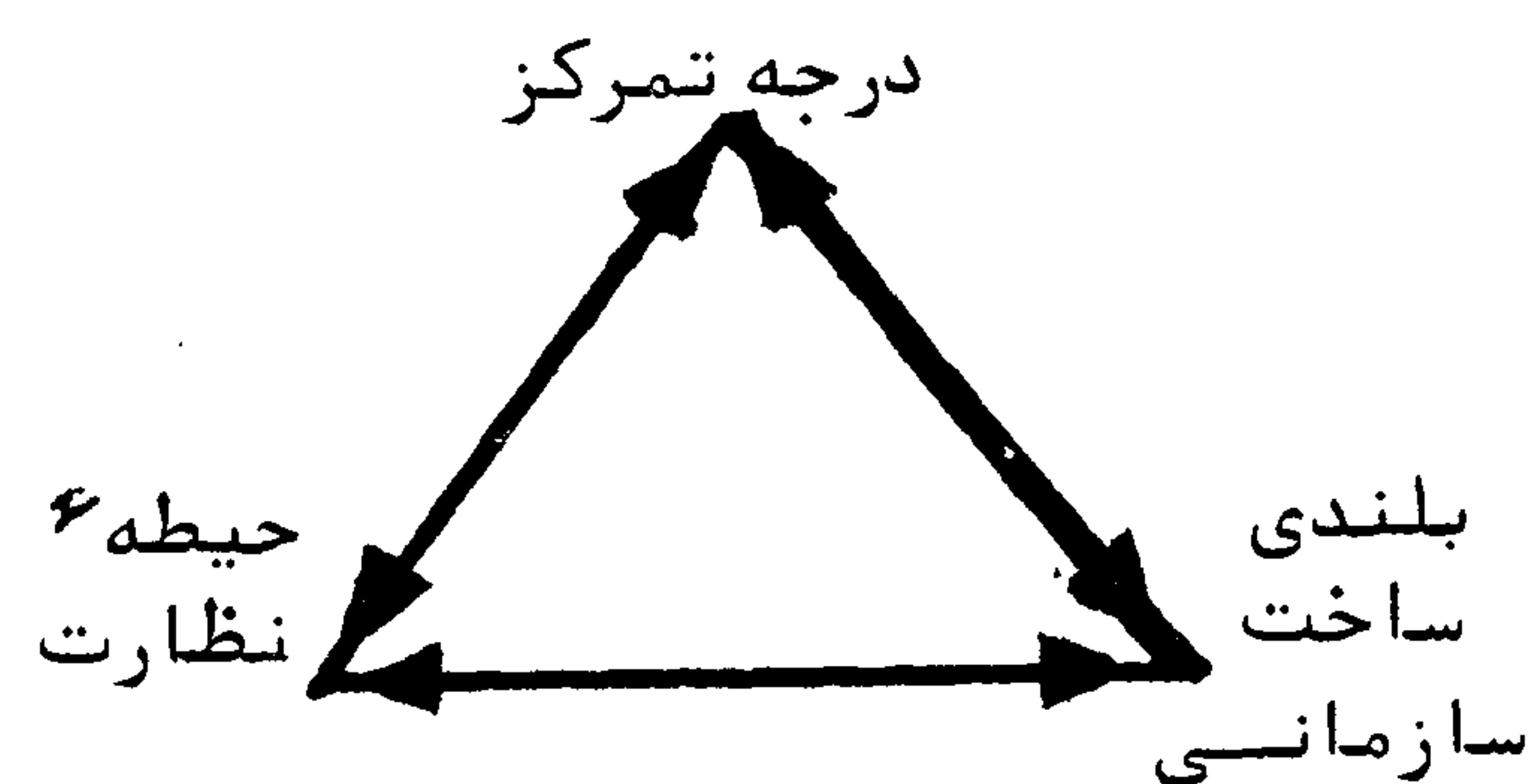
بلندی ساخت سازمانی و حیطه نظارت رابطه معکوس دارند. هرچه حیطه نظارت محدودتر باشد ساخت سازمانی بلندتر خواهد بود. سازمانی را فرض کنید که هزار کارمند دارد در صورتی که یکی از سه حیطه نظارت ۱۰، ۲۰ یا ۱۰۰ نفر کارمند را انتخاب کند به آسانی می‌توان دریافت که ساخت سازمانی آن به ترتیب بلند، متوسط یا تخت خواهد بود. در حالت حیطه نظارت گسترده، هر حیطه نظارت ۱۰۰ نفر را در بر می‌گیرد یعنی ۱۰ سرپرست برای ۱۰۰۰ کارمند کافی است.

رابطه حیطه نظارت با درجه تمرکز

حیطه نظارت بر تمرکز نیز تاثیر می‌گذارد. در حیطه

نظارت گسترده که ۱۰۰ نفر سرپرست به یک مدیر گزارش می‌دهند، وی نمی‌تواند تمام تصمیمات را اخذ کند. بنابراین مجبور به تفویض بخشی از اختیارات برای تصمیم‌گیری می‌باشد. با حیطه نظارت کوچک امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد، ولی هرچه سلسله مراتب بیشتر می‌شود مدیران عالی از رده عملیاتی

دورتر می‌شوند و در سازمان‌های بسیار متحول مدیران برای سرعت بخشیدن به فرایند تصمیم‌گیری مجبور به عدم تمرکز می‌شوند. روابط بین بلندی ساخت سازمانی و حیطه نظارت و درجه تمرکز در نمودار زیر آمده است.



رابطه ساخت سازمانی، حیطه نظارت و درجه تمرکز

تعیین بلندی ساخت سازمانی

سنجش بلندی و کوتاهی ساخت سازمانی نسبتاً آسان است. به طور کلی مطالعات نشان می‌دهد هرچه سازمان از نظر اندازه رشد می‌یابد، ساخت آن بلندتر می‌گردد، و از طرفی رضایت از شغل و دقت عملکرد با بلندی ساخت سازمانی نسبت عکس دارد. صاحب نظران معتقدند هیچ سازمانی به بیش از هفت سطح نیاز ندارد.^{۱۲}

فرض‌های زیر درباره بلندی ساخت سازمانی مطرح است:^{۱۳}

فرض الف: افزایش توانایی‌های مدیران منجر به ساخت تخت تر می‌گردد.
فرض ب: هنگامی که مدیران کارکنان را نادان، تنبل و غیرقابل اعتماد بدانند ساخت بلند انتخاب خواهند کرد...

فرض ج: هنگامی که بیشتر مدیران برای کسب قدرت می‌کوشند ساخت سازمانی بلندتر می‌گردد.

تحقیقات انجام شده از فرضیه "ساخت تخت خوب است" حمایت کامل نمی‌کند. به هر حال نتیجه گیری زیر منطقی به نظر می‌رسد:

رضایت شغلی مدیران عالی در ساخت‌های بلند بیشتر از رضایت شغلی سرپرستان است و در ساخت‌های تخت بالعکس.

حیطه نظارت

تعداد افرادی که به یک مدیر گزارش می‌دهند بر طول سلسله مراتب، اثر دارد. هرچه حیطه نظارت کوچکتر باشد، طول سلسله مراتب بیشتر می‌شود. این امر به نوبه خود هزینه‌های مستقیم مدیریت را افزایش می‌دهد و هرچه تعداد مدیران مورد نیاز بیشتر باشد جمع پرداختی حق مدیریت بیشتر است.

نظریه پرداختان درباره مزایای کوچکی و بزرگی حیطه نظارت بحث‌هایی را مطرح کرده‌اند. ولی آنچه که در دنیا واقع رخ می‌دهد چیست؟ خلاصه نتایج مطالعات انجام شده برای تعیین حیطه نظارت واقعی به شرح زیر است.

الف - در بیشتر مطالعات، تنها حیطه نظارت مدیران عالی بررسی شده است.
ب - مطالعات انجام شده، دلالت بر آن دارند که هرچه سازمان گسترده‌تر گردد حیطه نظارت نیز افزایش می‌یابد.
ج - بیشتر مدیران عالی کمتر از مدیران میانی را سرپرستی می‌کنند.
د - شواهد کافی برای قضاوت درباره حیطه نظارت مدیران میانی و عملیاتی وجود ندارد.

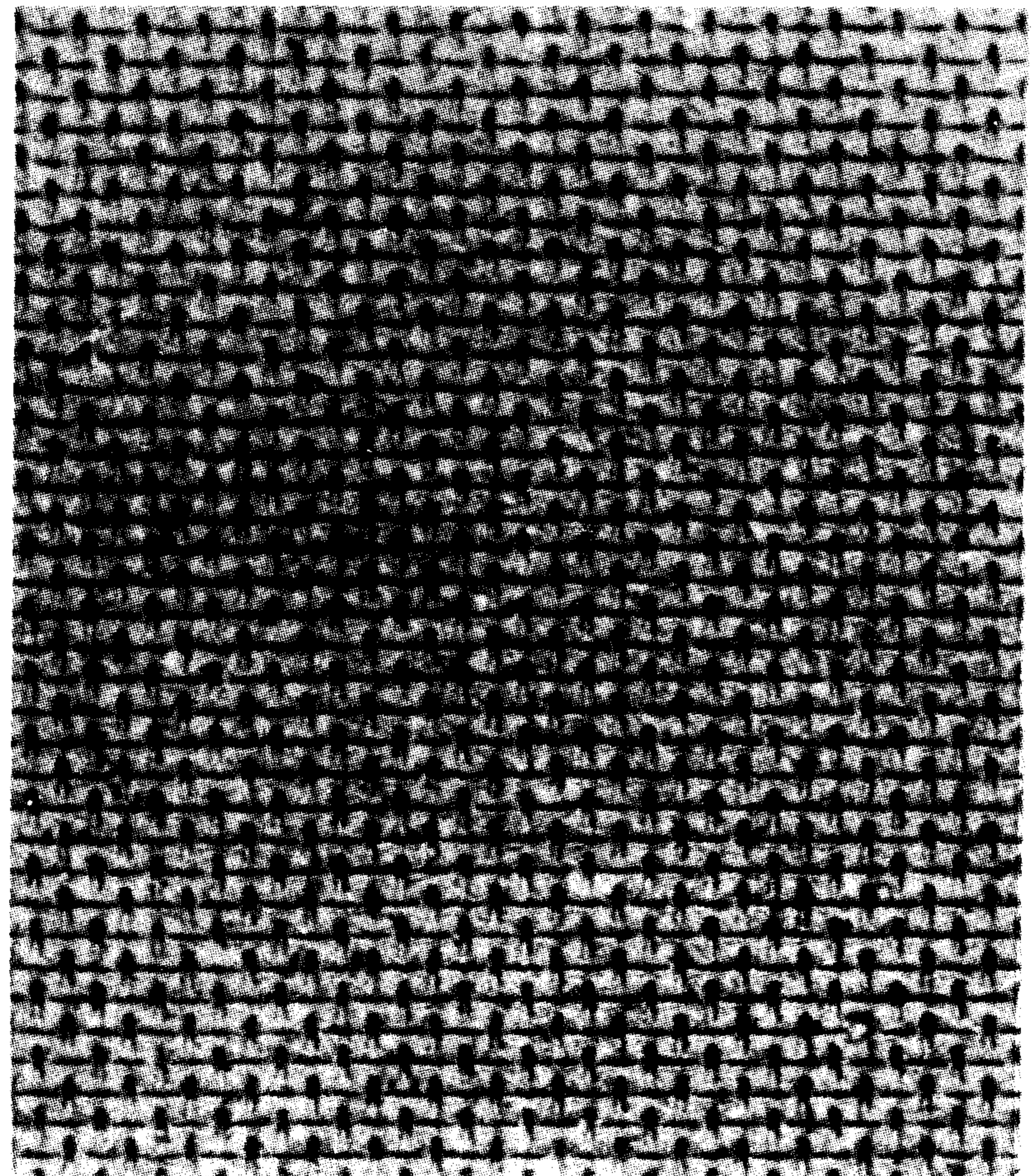
بیشتر محققین معتقدند که پیش بینی حیطه نظارت برای تمام سطوح با توجه به تفاوت‌های فردی مدیران عاقلانه نیست. بنابراین باید عوامل موثر بر حیطه نظارت را معین کرد. عوامل زیادی بر حیطه نظارت اثر دارند ولی عمده‌ترین آنها عوامل شخصی، شغلی و محیطی می‌باشد.

عوامل شخصی

دو متغیر شخصی بر حیطه نظارت می‌تواند اثر داشته

باشد. الف : نظرات مدیر است. اگر مدیر ناچار باشد قدرت بیشتری کسب کند، ممکن است حیطه نظارت گسترده‌تری را ترجیح دهد. یا اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد همکاری با تعداد بیشتری از کارکنان را ترجیح می‌دهد. از آنجایی که مدیر معمولاً داشتن حیطه نظارت گسترده را نوعی تشخص برای خود محسوب می‌دارند سازمان حیطه نظارت گسترده‌تری می‌یابد.

ب : لیاقت مدیر است. سرپرستی لایق، گروه بزرگتری را می‌تواند سرپرستی کند، بنابراین حیطه نظارت وی گسترده‌تر می‌گردد. کارکنان لایق نیز برقراری حیطه نظارت گسترده‌تری را ممکن می‌سازند.^{۱۵}



عوامل شغلی

نخستین عامل شغلی ماهیت شغل مدیر است. اگر مدیر تمام یا قسمتی از وقت خود را صرف سرپرستی و هدایت کند در آن صورت حیطه نظارت گسترده‌تر یا محدودتری خواهد داشت.

سایر عوامل، مربوط به کارکنان سازمان است. یکی از این عوامل، اهمیت نسبی شغل و نیاز شاغل به مشورت با مدیرش است. عامل دیگر درجه تشابه و استاندارد بودن کار کارمندان است. تحقیقات نشان می‌دهد هرچه تنوع در شغل کمتر باشد حیطه نظارت می‌تواند گسترده‌تر باشد.^{۱۶}

عامل مهم دیگر، درجه همبستگی کارهای هر اداره است. اگر همبستگی زیادی میان مشاغل اداری باشد نظارت بیشتری را می‌طلبد و در نهایت به حیطه نظارت محدودتری منجر می‌شود.

دانشمندان علوم رفتاری پدیده "اندازه گروه"^{۱۷} را که رابطه تنگاتنگی با حیطه نظارت دارد موردتفحص قرار داده‌اند. نتیجه‌گیری کلی این جستجوها حکایت از آن دارد که گروه‌های پنج و هفت نفری مناسب می‌باشند. گروه‌هایی که اندازه بزرگتری داشته‌اند به شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی کوچکتری در درون خود، تضاد درون‌گروهی، مواجه شدن با مشکلات بیشتری در هماهنگی، عدم مشارکت همگانی و رضایت شغلی کمتری دچار شده‌اند.

عوامل محیطی

از جمله عوامل محیطی موثر بر حیطه نظارت، تکنولوژی است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که تولید انبوه داشتند از حیطه نظارت گسترده‌ای در سطح سرپرستی برخوردار بوده‌اند. حیطه نظارت بهینه برای کارهای دستی پنج نفر و برای کارهای خودکار، شش نفر و برای تولید انبوه چهار تا شصت نفر می‌باشد.^{۱۸} هرچه تغییر در محیط سازمان افزایش یابد و هرچه کارکنان از نظر جغرافیایی پخش تر شوند حیطه نظارت محدودتر و تعداد آنها افزایش می‌یابند.

مفاهیم ضمنی حیطه نظارت

بیشتر ابهامات در تحقیقات حیطه نظارت از این واقعیت ناشی می‌شود که محققین تعاریف گوناگونی از حیطه نظارت ارائه کرده‌اند. ولی پاره‌ای از نتیجه - گیریهای منطقی به شرح زیر می‌تواند باشد:

- ۱- حیطه نظارت مدیران عالی با سرپرستان فرق دارد.
- ۲- حیطه نظارت بهینه مدیران عالی پنج تا ده نفر می‌تواند باشد. همچنین حیطه نظارت گسترده‌تر در سطح مدیریت عالی مجاز خواهد بود.
- ۳- حیطه نظارت در سطح سرپرستی به تکنولوژی و متغیرهای مشابه آن بستگی دارد.

ارائه يك راه حل كلي برای تعیین حیطة نظارت با توجه به متغیرهای گوناگون در مجموع دشوار است. بهترین روش اندازه گیری متغیرها در هر سازمان محاسبه جدول ارزش می باشد که نمونه آن را در زیر مشاهده می کند.

عامل موثر در حیطة نظارت	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز
تشابه وظایف	یکسان	۱	متفاوت	۳	مشابه	۲	کاملاً مشابه	۱	کاملاً متفاوت	۵
تجمع جغرافیایی	یکجا	۱	مکانهای مجزا ولی در یک ناحیه	۳	ساختمانهای مجزا در یک مجموعه	۲	در یک ساختمان	۱	در نواحی گوناگون	۵
پیچیدگی وظایف	ساده و تکراری	۲	پیچیده و متنوع	۶	قدری پیچیده	۴	جاری	۲	بسیار پیچیده و متنوع	۱۰
هدایت و کنترل	حداقل نظارت	۳	نظارت مداوم	۹	نظارت متوسط و دوره ای	۶	نظارت محدود	۳	نظارت دقیق	۱۵
هماهنگی	حداقل روابط با دیگران	۲	روابط نزدیک و چشمگیر	۶	روابط متوسط و قابل کنترل	۴	روابط محدود با مسیر معین	۲	روابط طرفینی شدید	۱۰
برنامه ریزی	حداقل میدان عمل و پیچیدگی	۲	تلاشهای قابل ملاحظه که تنها با خط مشی جامع قابل هدایت است	۵	پیچیدگی و میدان عمل متوسط	۴	پیچیدگی و میدان عمل محدود	۲	تلاش فراوان	۱۰

جدول ارزش عوامل در حیطة نظارت

که بتواند موید يك حیطة نظارت خاص باشد نامعین است و بعضی از عوامل دلالت بر آن دارند که حیطة نظارت بهینه حتی برای مدیر و کارکنان معین نمی تواند همواره ثابت باشد بلکه به تغییرات آن بستگی دارد.

به هر يك از سرپرستان يك جدول حیطة نظارت سرپرستی داده می شود تا امتیازات متغیرها را جمع کرده و حیطة نظارت خود را معین کند. بدین ترتیب صرفه جویی زیادی در هزینه های مدیری ناشی از حیطة های نظارت متعدد می شود. سخن کوتاه اینکه، حیطة نظارت عاملی پیچیده است و به دلیل تنوع متغیرها شواهدی

عوامل موثر در حیطه نظارت گسترده		
وضعیت	زیردستان	مدیر
<ul style="list-style-type: none"> - جاری بودن کار - ثبات نسبی کار - تشابه کاری زیردستان - استقلال کاری از یکدیگر - رویه و روشهای رسمی - عدم نیاز به کنترل و نظارت شدید 	<ul style="list-style-type: none"> - ورزیده باشند - نظارت کلی را ترجیح دهند 	<ul style="list-style-type: none"> - ورزیده - آموزش دیده - در فعالیتهای نظارتی کمک دارد - وظایف اضافی متعهد در فعالیتهای غیرنظارتی ندارد - نظارت کلی را بر نظارت دقیق ترجیح دهد

درجه تمرکز

عوامل موثر در حیطه نظارت گسترده^{۱۹}

اهمیت هماهنگی

فرضهای زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می‌کند:
الف - هرچه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

ب - هرچه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

واحدهای مختلف هر سازمان را به سه طریق می‌توان به هم مرتبط ساخت.

۱- مجموعه‌ای: واحدهای فرعی، در یک ارتباط کلی در حرکت کل سازمان دخالت دارند. ولی به سه طور مستقیم با هم ارتباط ندارند. و از حداقل هماهنگی برخوردارند.

۲- ترتیبی: در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است. همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه‌ای لازم دارد.

تمرکز مقیاس تعیین کننده محل اخذ تصمیم است. تصمیم در ستاد مرکزی یا در واحدهای محلی اخذ می‌گردد. همانطوری که قبلاً "تاکید شد سازمان می‌تواند تمام قدرت تصمیمگیری یا بیشتر آن را در رده عالی قرار دهد، به دیگر سخن تمرکز ایجاد کند. یا می‌تواند توسط فرایندهای تفویض و با کنترل‌های مناسب اختیارات را در رده‌های پایینتر توزیع کند.

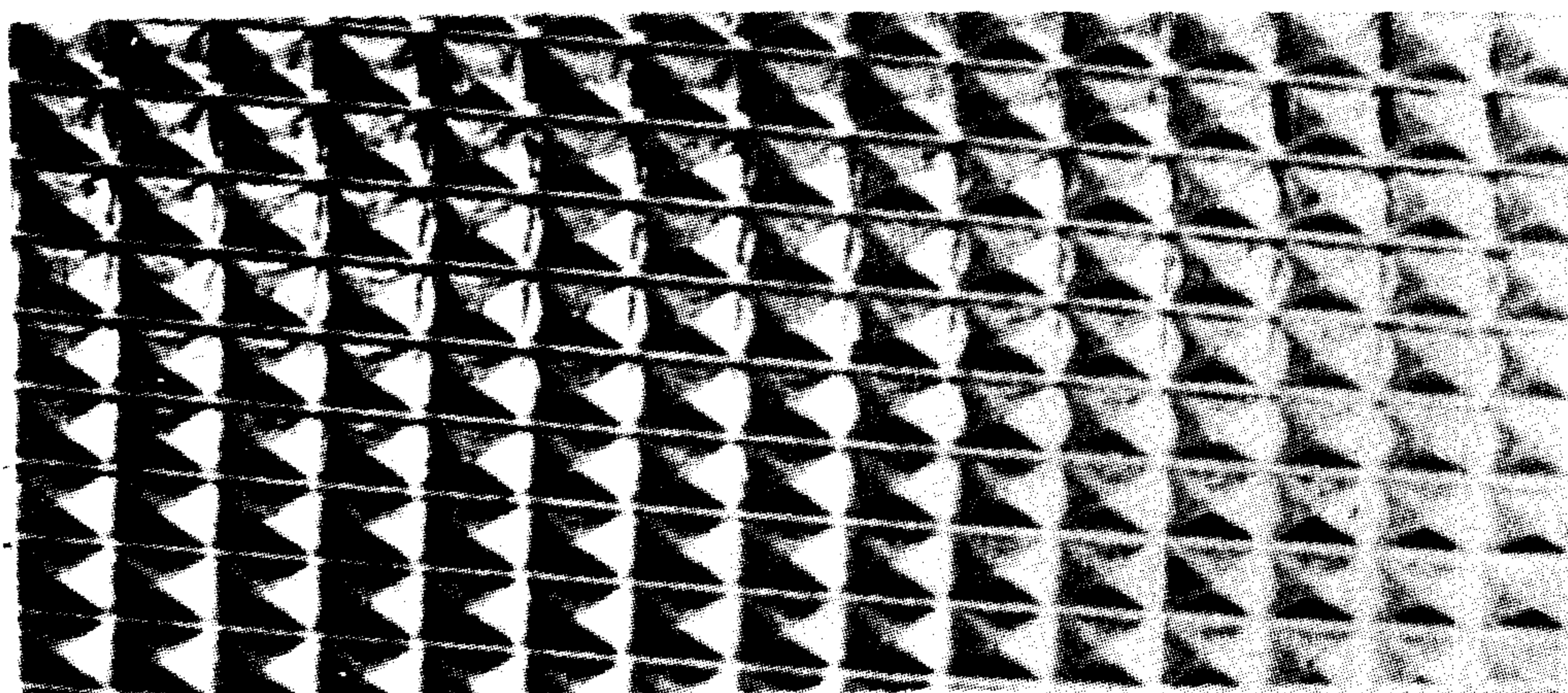
پاره‌ای از صاحب نظران باور دارند که عدم تمرکز، مدیران بهتری را در سازمان پرورش می‌دهد. به تصمیمگیری سرعت می‌بخشد، نیازهای شناسایی (قدر و منزلت) و خودیابی مدیران را بهتر برآورده می‌کند. مدیران محافظه کار، هزینه سنگین کنترل در حالت عدم تمرکز را مورد تاکید قرار می‌دهند.

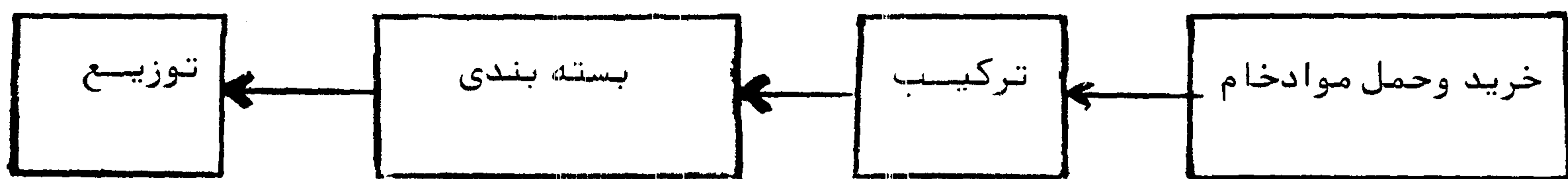
توجه به هماهنگی به عنوان عنصر اصلی در سازماندهی

قبل از هر چیزی باید دانست که منظور از هماهنگی چیست؟

هماهنگی مجموعه‌ای از مکانیزمهای ساختاری و...

... انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف طراحی می‌شود.





همبستگی ترتیبی

باید صدق کند:

- ۱- هر کارمند باید بدانند اهدافش و اهداف واحدش چیست.
- ۲- هر کارمند باید تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد.

۳- از همه مهمتر این است که هر کارمند باید خود را با سازمان و اهداف سازمان وفق دهد. اگر سازمان برای کارمند واقعاً "مهم" باشد برای کسب اهداف سازمانی علاقه نشان خواهد داد.

۴- اگر گروه‌های کاری خود را با سازمان تعیین هویت کنند به دیگر سخن به کار در سازمان افتخار کنند. موجب تقویت تعیین هویت فرد با سازمان می‌گردد. در سازمان‌هایی نظیر نهادها، بیمارستانها، سازمان‌های هنری اغلب علاقه شدیدی در افراد به تعیین هویت خود با سازمان دیده می‌شود. در زمان‌های بحرانی نظیر جنگ، حوادث ناگهانی، رکود اقتصادی حس همکاری میان افراد سازمان‌های دولتی و تجاری نیز دیده می‌شود.

تعیین هویت شدید کارکنان با سازمان اغلب نتیجه دقت در انتخاب آنهاست و گرایش فرد به اجتماعی شدن که با سازمان پیوند می‌خورد. شدیدترین حالت را کارکنانی دارند که یک فرایند طولانی کارآموزی قبل از ورود به سازمان را طی کرده‌اند. برای نمونه از امیران تکاوران و پرستاران می‌توان نام برد.

هرچه که سازمان گسترده‌تر گردد و وضعیت سازمان و کارکنان متناسب با خصوصیات آن که در بالا ذکر شد، نباشد لازم است هماهنگی غیررسمی با هماهنگی برنامه‌ریزی شده تکمیل گردد ولی هیچ سازمانی بدون وجود هماهنگی داوطلبی نمی‌تواند فعالیت کند.

هماهنگی برنامه‌ریزی شده (غیر انسانی)

در صورتی که شرایط برای هماهنگی داوطلبی فراهم نباشد یا سازمان بیش از اندازه پیچیده و بزرگ گردد که ارتباطات غیررسمی کارآیی نداشته باشد، مدیر

۳- **مرحله‌ای:** در این نوع ارتباط، بازده یک واحد، داده واحد بعدی خواهد بود و بالعکس.

در تحقیق دیگری چهار نوع هماهنگی برای برآوردن چهار نیاز توصیه شده است.^{۲۱}

۱- بازدارنده هماهنگی در پیش بینی مسائل و مشکلات
۲- اصلاحی هماهنگی در اصلاح وضعیت غیرعادی سیستم و رفع نقائص آن.

۳- تنظیمی هماهنگی در حفظ وضع موجود.

۴- بهبودی هماهنگی در بهبود عملیات سیستم یا خرده سیستم‌هایی که مساله خاص ندارند.

هماهنگی اصلاحی و تنظیمی معمولترین آنهاست.

مکانیزم‌های هماهنگی

چهار مکانیزم در هماهنگی وجود دارد:

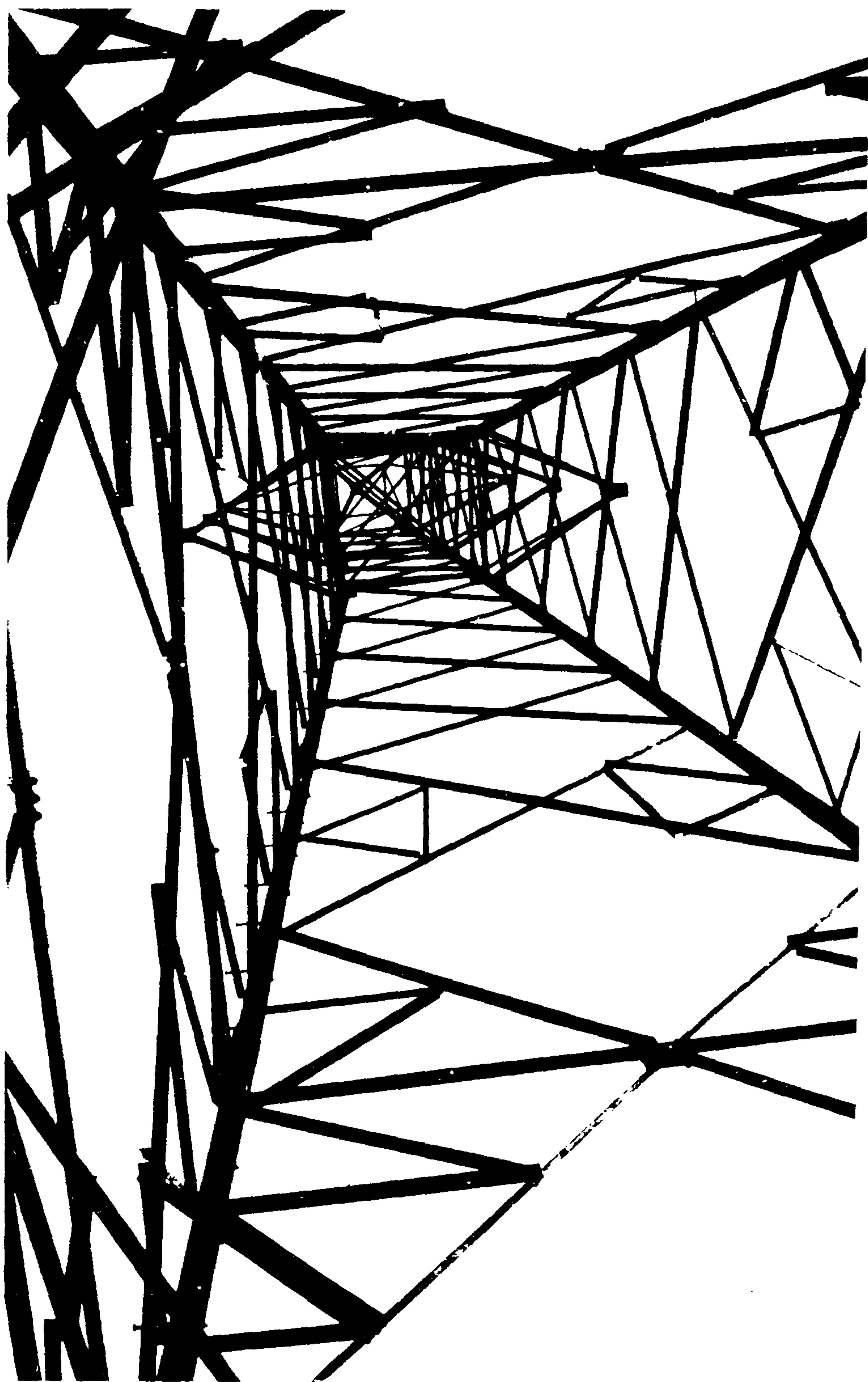
- ۱- غیررسمی (برنامه‌ریزی نشده).
 - ۲- برنامه‌ریزی شده (غیر انسانی).
 - ۳- هماهنگی فردی (برنامه‌ریزی نشده انسانی).
 - ۴- هماهنگی گروهی (برنامه‌ریزی نشده انسانی).
- سازمان‌های یک یا چند روش را برای کسب هماهنگی می‌توانند به کار برند.

هماهنگی برنامه‌ریزی نشده

این نوع هماهنگی، داوطلبانه، غیررسمی و بدون برنامه‌ریزی جامعی توسط سازمانها انجام می‌شود. زیرا پیش بینی و برنامه‌ریزی با هماهنگی تمام فعالیتها غیرممکن است. بنابراین می‌توان گفت همه سازمانها تا حدی متکی به هماهنگی داوطلبی هستند. هماهنگی غیررسمی بر مبنای شناخت طرفین، نگرش‌های مشترک و مکانیزم‌های روانی قوی برای کار با یکدیگر و همکاری قرار دارد. به هنگام هماهنگی داوطلبی (غیررسمی) تقسیم کار شدید مسائلی را ایجاد می‌کند ولی علی‌رغم این مشکلات هماهنگی غیررسمی وجود دارد. برای هماهنگی داوطلبی در کار، موارد زیر

۲/۴- دفتر مرکزی: واحدی که برای هماهنگی کلیه اطلاعات برای مشتریان یا ارباب رجوع انجام وظیفه می‌کند.

روش دوم پرهزینه‌می‌باشد زیرا هزینه‌هایی را که به‌طور مستقیم به مدیریت مربوط است افزایش می‌دهد. و از آنجایی که هماهنگ‌کنندگان دارای اختیارات رسمی کمی هستند و در عین حال مسئول نتایج به دست آمده نیز می‌باشند، کارشان بسیار دشوار است. از طرف دیگر هماهنگ‌کنندگان فقط مکانیزم‌های نفوذ معینسی در دیگران دارند. به همین جهت این روش بندرت به کار می‌رود. ولی هنگامی که زمان عامل حیاتی بوده و هزینه عامل عمده ای نباشد روش مزبور می‌تواند موثر باشد.



از روش‌های برنامه‌ریزی شده برای هماهنگی استفاده خواهد کرد مانند رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات اگر مدیر بتواند در چگونگی انجام مسائل، هماهنگی مکرر را در شکل یک رویه، برنامه یا خط مشی بیان کند در وقتش صرفه‌جویی می‌شود. موعد مقرر بر طبق جدول زمانبندی، نمونه‌ای از این روش است. ناگفته نماند خط مشی‌ها غیر از هماهنگی، اهداف دیگری نظیر ارتباطات را دنبال می‌کنند.

هماهنگی فردی

مدیریت و کارکنان همیشه برداشت یکسانی از خط مشی‌ها ندارند. هر کس تمایل دارد آنگونه که می‌خواهد خط مشی را تعبیر و تفسیر کند. با توجه به این واقعیت روانی افراد، هماهنگی دشوارتر می‌گردد برای حل این مساله به کمک هماهنگ‌کننده فردی دورا وجود دارد.

۱- **مقام مسوول:** برای حل مشکلاتی که ممکن است در ایجاد هماهنگی پدید آید، استفاده از مسوول مشترک در مورد واحدهایی که نمی‌توانند کارهای خود را با هم هماهنگ کنند معمولترین روش است. مدیر مسئول، نظرات دو طرف را می‌گیرد و پس از قضاوت، با استفاده از تمام منابع موجود برای اثرگذاری بر واحدها تلاش می‌کند، چنانچه موفق نشود، با استفاده از اختیارش مشکل را حل می‌کند و برای همکاری‌های بعدی رویه‌های را برقرار می‌سازد. هر قدر واحدها، تصمیم‌مدیر را منصفانه و عملی بدانند به همان نسبت مشکل هماهنگی بهتر رفع می‌گردد.

۲- **هماهنگ‌کننده:** هماهنگی در زمینه‌هایی که از پیچیدگی و دشواری زیادی برخوردار است. پسست جداگانه‌ای را می‌طلبند، مانند موارد زیر:

۲/۱- مدیر محصول: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای وظیفه‌ای سازمان عمل می‌کند و فروش و سود بیشتری را موجب می‌گردد.

۲/۲- مدیر پروژه: فردی که به عنوان رابط تمام واحدها در طول مدت پروژه انجام وظیفه می‌کند.

۲/۳- مسئول هماهنگی مشتریان: فردی که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می‌کند.

الف - سبک بوروکراتیک - محافظه کار

ب - سبک مشارکتی - لیبرال

۲- همواره روشی صحیح و مناسب برای سازماندهی و هماهنگی نمی‌توان در نظر گرفت.

جدول زیر سابقه سبکهای سازماندهی و هماهنگی به سبک لیبرال، میانه، و محافظه کار را نشان می‌دهد.

روش اول از مدل سنتی علوم طبیعی پیروی می‌کند که نحوه عمل هر شیء را از طریق مطالعه آن ممکن می‌داند. پاره‌از محققان معتقدند برای هر سازمان در تمام حالات راه صحیح سازماندهی وجود دارد.

سبک سازماندهی محافظه کار توسط دو گروه از نویسندگان، یکی نظریه پردازان کلاسیک مدیریت و دیگری مدافعان بوروکراسی، در جامعه شناسی تشریح و حمایت شده است.

سبک لیبرال در واقع مخالف سبک محافظه کار است. لیبرالها مدعی هستند که سبکشان انگیزه‌های انسانی‌های امروزی را کشف کرده و بهتر می‌توانند با پیچیدگی‌های تکنولوژی جدید خود را وفق دهند. لیبرالها بر سبک رهبری

هماهنگی از طریق جلسات گروهی نیز می‌تواند صورت پذیرد. خواه گروهها در قالب کمیته‌های گوناگون به طور مرتب تشکیل جلسه دهند یا در صورت لزوم دست به این کار بزنند. البته هماهنگی گروهی کارآسانی نیست، زیرا اعضای گروه اغلب بر سر ترجیحات شخصی، ترجیحات سازمانی و اهداف سازمانی دست به جناح بندی می‌زنند و توافقشان بر روی مسائل دشوار می‌گردد.

هماهنگی بر مبنای اقتضاء

بیشتر مدیران واقعا " می‌خواهند چگونگی سازماندهی و هماهنگی خوب را بدانند که چگونه می‌توان کارها و کارکنان را نظم داد تا کارها خوب انجام شود و اهداف سازمانی حاصل شود. برای پاسخ به خواسته مدیران دو راه هست: ۲۲
۱- پذیرش روش صحیح برای سازماندهی و هماهنگی:

سابقه سبکهای سازماندهی و هماهنگی

سبک مدیریت و هماهنگی			تقسیم کار
محافظه کار	میانه	لیبرال	
استفاده زیاد از نمودار و فرم و مستندسازی	متوسط	هیچ یا خیلی کم	افقی : رسمیت (میزان استفاده از اسناد، نمودار سازمانی، راهنما و فرمها) طراحی اداره (تخصص گرایی)
طراحی اداره بر مبنای فرایند (تخصص گرایی زیاد)	متوسط	هدف (تخصص گرایی کم)	استاندارد کردن خط مشی ها رویه ها و مقررات
زیاد	متوسط	هیچ	عمودی : بلندی سلسله مراتب حیطه نظارت درجه تمرکز هماهنگی
بلند	متوسط	تخت	
کوچک	متوسط	گسترده	
زیاد	تفویض با دقت	کم	
بکارگیری پست ورتبه و فنون غیر انسانی	هماهنگی فردی و فنون غیر انسانی	غیر رسمی / برنامه ریزی نشده هماهنگی گروهی بکارگیری بعضی از فنون غیر انسانی	

بویژه اثر آن بر سیستم کنترلی، تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تاکید دارند.

سومین سبک و احتمالاً " سبکی که بیش از همه به کار گرفته می شود سبک میانه است. این سبک، گاهی سبک لیبرالها و گاهی سبک محافظه کاران را مناسب می داند. و در بیشتر اوقات، مدیر قسمتهایی از دو سبک مذکور را انتخاب کرده و به کار می گیرد. این سبک تا حدودی صحیح به نظر می رسد ولی معین نمی کند چه موقع سبک لیبرال و چه موقع سبک محافظه کار به کار گرفته شود.

عده ای از مدیران به روشی بهینه در سازماندهی اعتقاد ندارند. سازماندهی موثر را وابسته به عواملی نظیر محیط سازمان (سرعت تحول، پیشرفت تکنولوژی، وابستگی) و مشخصات فعلی اش (پیچیدگی، اندازه و کارکنان) می دانند و معتقدند سازماندهی را بر مبنای اقتضا باید انجام داد. بیشتر تحقیقات جدید مویدروش اقتضایی در سازماندهی و هماهنگی است.

در سازماندهی بر طبق نظریه محافظه کار، مسئولیت هماهنگی در دست مدیر مسئول واحد قرار داده می شود. و با مکانیزمهای غیر انسانی تکمیل می گردد. در روش میانگین سازمان از هماهنگ کننده فردی یا رابط استفاده می کند و در سازماندهی لیبرال از مکانیزمهای غیر رسمی یا تصمیم گیری گروهی استفاده می شود. جدول زیر چگونگی ارتباط سبک های سازمانی با مکانیزمهای هماهنگی را نشان می دهد.

	لیبرال	میانه	محافظه کار
مکانیزمهای هماهنگی	برنامه ریزی نشده (غیر رسمی)	فردی	مدیر مسئول
	گروهی	برنامه ریزی شده	برنامه ریزی شده

نوع هماهنگی و سبک مدیریت

اولین جنبه تقسیم کار افقی " رسمیت سازمان " بود. مشاهده اینکه چگونه بوروکراسی های محافظه کار کاملاً " رسمیت می یابند آسان است. گرایش سازمانهای محافظه کار در جهت رسمیت می باشد. در مقابل

سازمانهای لیبرال در حذف هر چه بیشتر رسمیت می کوشند. در واقع مراحلی میان سبکهای لیبرال و محافظه کار هست که در نمودار نشان داده شده است.^{۲۳} گرچه بعضی از تحقیقات انجام شده، همبستگی زیادی میان اندازه سازمان و رسمیت نشان می دهد،^{۲۴} ولی در تعداد اندکی از تحقیقات این مطلب به اثبات رسیده است که رسمیت به خودی خود منجر به کارایی می شود. با این همه تا حد زیادی رسمیت در سازمانهای محافظه کار وجود دارد. فرضهای زیر در این راستا صادق است:

- الف - هر چه سازمانی گسترده تر شود استفاده از رسمیت بیشتر خواهد بود.
- ب - اگر سازمانی گسترده، در محیط پایدار از نظر تکنولوژیکی و بازار فعالیت کند ساخت سازمانی اش را رسمی می گرداند.

دومین مقیاس تقسیم کار افقی، طراحی اداره یا تخصصی کردن کارها بود. به طور کلی طراحی اداره بر مبنای فرایند، خاص سازماندهی محافظه کارانه است. طراحی اداره بر مبنای هدف، خاص سازماندهی لیبرال و روش ماتریسی خاص سبک میانه است.

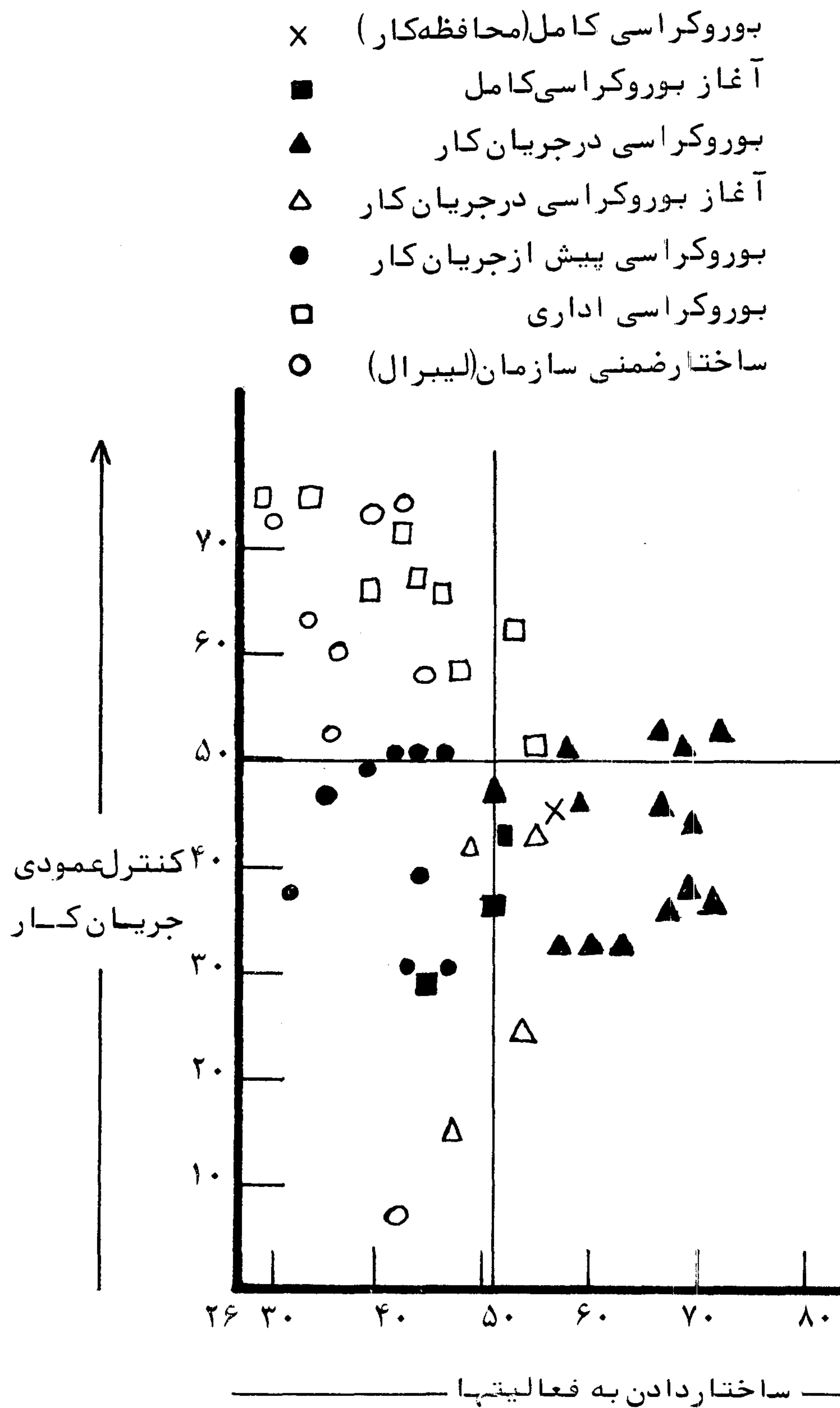
آخرین مقیاس تقسیم کار افقی، استاندارد کردن فعالیتها بود. برخی از نظریه پردازان می گویند:^{۲۵}

هنگامی که به افراد دستورات کلی برای کسب اهداف سازمانی داده شود، رویه ها خود بخود معین می شوند (لیبرال).

هنگامی که به افراد اهداف سازمانی و دستورات تفصیلی درباره چگونگی کسب هدف داده شود رویه ها معین می شوند به دیگر سخن سازمان رویه ها را معین می کند (محافظه کار).

سخن کوتاه اینکه، مقیاس استاندارد بودن نسبت رویه هایی که به طور طبیعی شکل گرفته اند به رویه هایی که از پیش توسط سازمان معین شده اند می باشند. در سازماندهی محافظه کارانه تلاش بر استاندارد کردن هر چه بیشتر رویه ها است. زیرا استاندارد شدن رویه موجب افزایش کارایی می گردد و مانند نوعی کنترل عمل می کند. سازماندهی لیبرال عکس روش فوق را پیش

رسمیت نسبی در سازمان



می‌گیرد و استاندارد شدن را سبب کاهش خلاقیت کارکنان می‌داند.

در تقسیم کار عمودی نیز سبک‌های متفاوتی وجود داشت. نخستین مقیاس، بلندی سلسله مراتب (خط فرماندهی) بود. همان‌طور که تشریح شده است، اصلی بحث در این زمینه این است که ساخت تخت برای بهره‌وری و رضایت خاطر و پیشرفت و پرورش کارکنان، بهترین سبک است.

مقیاس دوم تقسیم کار عمودی، حیطة نظارت است. نظریه پردازان سازماندهی محافظه کار معتقدند حیطة نظارت باید کوچک باشد زیرا این امر به مدیر اجازه کنترل بهتر کار و فرصت بیشتری برای هماهنگی با سایر واحدها را می‌دهد و امکان دسترسی بیشتر به رده‌ها را فراهم می‌آورد.

نظریه پردازان لیبرال حیطة نظارت را بی‌اهمیت می‌دانند و اعتقاد دارند باید گسترده باشد. از نظر هزینه، حیطة نظارت گسترده ارزان‌تر بوده و به کارکنان امکان تصمیم‌گیری و بدین ترتیب مشارکت بیشتر را می‌دهد و موجب رضایت شغلی بیشتر و خودسازی می‌گردد.

آخرین مقیاس تقسیم بندی عمودی تمرکز بود. به طور کلی تحقیقات انجام شده روش اقتضایی را تایید می‌کند. هنگامی که شرایط برای ساخت سازمانی محافظه کار فراهم باشد تمرکز عملی است. و در محیط با مدیریت لیبرال، عدم تمرکز مناسب است.

5. Ibid., p. 331.

6. تضایف (Synergy) یکی از ویژگی‌های هر سیستم می‌باشد.

7. William F. Glueck, *Op. Cit.*, p. 444.

8. Howard M. Carlisle, *Op. Cit.*, p. 334.

9. Synergy.

10. Richard. Hall, "Some Organizational Consideration in the Professional Relationship," *Administrative Science Quarterly*, 12, no. 4 (1967): pp. 461-47

11. Worthy, "Organization Structure and Employee Morale," *American Sociological Review*, 15 (1956): pp. 169-179.

12. Elliot, Jacques, *Equitable Payment* (New York: John

1. William E. Scott, "Organization Theory: A Reassessment," *Academy of Management Journal*, 17, no. 2 June, 1974, pp. 240-254.

2. William Starbuck, "The Current State of Organization Theory," in Joseph Mc Guire, ed., *Contemporary Management* Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974, pp. 123-149.

3. Howard M. Carlisle, *Management: Concepts and Situations*, Chicago: Science Research Associates, Inc. 1976, p. 330.

02. واژه‌های سازمان (Organization)، سازماندهی (Organizing) و ساخت سازمانی (Organization Structure) در متون مدیریت اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند.

20. James, Thompson, Organizations In Action, (New York: McGraw-Hill, 1967) Chap. 5.

21. Basil Geouopolus & Floyd Mann, The Community General Hospital, (New York: MacMillan, 1962). p.

22. William F. Glueck, Op. Cit., P. 469.

23. William F. Glueck, Op. Cit., p. 477.

24. Basil, Georgopoulos, and Floyd Mann, Op. Cit., p. 25. Macmillan. 1962.

25. Selwyn Becker. and Gerald Gordon. "An Entrepreneurial Theory of Formal Organizations." Administrative Science Quarterly, 11, no. 3. (1966) : pp. 315-344.

Wiley and Sons, 1963).

13. Harry, Triandis, "Notes on Design of Organizations," In James D. Thompson, (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1960).

14. Herbert Kaufman, and David Seidman, "The Morphology of Organizations," Administrative Science Quarterly, 15, no. 4 (December 1970): pp. 439-451.

15. William F. Glueck, Op. Cit., pp. 458-460.

16. Ibid., p. 461.

17. Group Size

18. William F. Glueck, Op. Cit., p. 462.

19. James A. Stoner, Op. Cit., p. 298.

