

# مدل‌های اقتصادی سازمان

## برای توسعه

دکتر عباس محمدزاده

منابع انسانی و ماشین است و در اغلب موارد می‌توان فن مورد نیاز آن را به عاریت گرفت، این مدل می‌تواند در کشورهای جهان سوم بخوبی بکار گرفته شود. نوع ارگانیک زمانی مطلوب است که سیستم تولید استاندارد نباشد بیشتر مشاغل نیز به مهارت‌های عالی و سطح بالا نیازمند باشند و تقاضا نیز کم و متغیر باشد. در این مدل نیاز به منابع انسانی بسیار بالاست که خود می‌تواند یک عامل منفی در بکارگیری آن در برخی کشورهای جهان سوم باشد. ولی در هر حال تنها مدلی است که می‌تواند فنون بیشتر و یا جدیدتر مورد نیاز کشورهای جهان سوم را برای ایجاد توان رقابتی این کشورها در سطح بین الملل و پاسخگویی به تقاضای داخلی در جهت کاهش واردات، و افزایش تولید و تکنولوژی ایجاد کند. مدل سوم همان فرم سنتی است که پاسخگوی تقاضای محدود محلی است و تولید را در سطح بسیار کم انجام می‌دهد. بسیاری از برنامه‌های توسعه روستایی و شهری با استفاده از این مدل می‌تواند صورت گیرد. مدل چهارم ترکیبی از مدل ارگانیک و مکانیک است که معمولاً برای تحقیقات بسیار وسیع و انبوه تولید مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل در کشورهای بزرگی که علاقه‌مند به ایجاد تکنولوژی‌های پیچیده و گران مانند تجهیزات نظامی تولید انرژی، نیروگاه‌های اتمی و بمب‌های اتمی و ماشین‌های محاسباتی هستند، می‌تواند مطلوب باشد. مدتهاست که مسؤولان توسعه خود را با مدل‌های مکانیکی یا بوروکراتیک سرگرم نموده‌اند. این مدل را

سازمانها بدین دلیل دستخوش تغییر و تحول می‌گردند که در دستیابی به عملکرد مورد انتظار در سطح مطلوب با شکست روبرو می‌شوند. در بعضی از موارد رهبران سازمان می‌توانند تغییراتی را که برای بهبود عملکرد مطلوب ضروری است، مشخص کنند ولی در پاره‌ای از موارد نیز به راهنمایی نیاز دارند. در این مقاله کوشش می‌شود راهنمایی‌های لازم به منظور هدایت سازمان در شرایط مختلف برای عملکرد مطلوب ارائه گردد. در مطالعات مربوط به تئوری اقتصادی سازمان، چهار مدل سازمانی که در چهار اقتضای خاص می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، شناخته شده است. با آگاهی بر این چهار مدل می‌توان نوع تغییر مورد لزوم برای بهبود عملکرد سازمان خاص خود را تعیین کرد. چهار مدلی که در این مطالعه مورد بررسی قرار می‌گیرد عبارتند از: MECHHNICHI (مکانیک)، ORGANIC (ارگانیک)، CRAFT (سنتی-دستی) و مکانیکی-ارگانیکی.

مدل اول تقریباً همان بوروکراسی قانونی-منطقی و بر است که در این مطالعه مکانیکی نامیده شده است. دومی سازمان حرفه‌ای PROFESSIONAL است که سازمان ارگانیک نامیده شده است. سازمان مکانیکی زمانی مطلوب است که شرایط دارای ویژگی‌هایی از قبیل استاندارد بودن سیستم تولید با سیستم پیش بینی کننده و پایین بودن سطح مهارت در اکثر مشاغل باشد و تقاضا برای تولید سازمان نیز قابل سنجش و ثابت باشد. از آنجا که این مدل نیازمند

ماکس وبر زمانی که در یک بیمارستان نظامی در وین مشغول بکار بود از مطالعات تاریخی خود در مورد دولتهای پروس به دست آورد. فرض بر این بود که این مدل می‌تواند منطقی‌ترین و کارآترین مدل برای ساخت دهی سازمان بدون توجه به نوع بازده، مراحل تکنیکی، نوع تولید و محیط اجتماعی آن باشد. ولی در طول دو دهه گذشته هم تئوری سازمان و هم طرح سازمان به سمت تئوری اقتضایی ساخت و فرایند حرکت کرده‌اند. بحث آنها این است که اگر چه بوروکراسی می‌تواند اقتضای شرایطی را داشته باشد اما برای تمام شرایط نمی‌تواند مطلوب باشد. هر نوع سازمانی می‌تواند در شرایط خاصی به گونه‌ای مطلوب عمل کند. مدل مکانیکی-ارگانیکی در زمینه تولید انبوه و هزینه پایین بسیار موفق بوده است. مدل ارگانیکی-حرفه‌ای می‌تواند در زمینه تولید کالا و خدمات جدید بسیار خلاقیت زا باشد. هر دوی این مدلها به توسعه کشورهای جهان سوم مربوط می‌گردد اما متأسفانه نیاز به مدل ارگانیکی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. اکثراً نیاز کشورهای جهان سوم به افزایش توانایی تولید و کارآیی تکنیکهای مورد استفاده در سازمانهای اقتصادی را قبول دارند اما آنچه را که عموماً بدان توجه نکرده‌اند، حداقل نیازمندی است که برخی سازمانهای اقتصادی و پژوهشی به خلاقیت و نوآوری دارند تا از آن طریق بتوانند تکنولوژی متناسب با شرایط خود و یا کالاهای خدمات مورد نیاز را فراهم آورند. توسعه و رشد اقتصادی نه تنها نیازمند توان تولیدی است بلکه هم چنین نیازمند توانایی در هم شکستن زنجیره تکنیکی-فنی است. علاوه بر آن تحول مدل ارگانیکی در برنامه‌های توسعه موجب تسهیم قدرت بین افراد ذی‌نفع و متناسب نمودن خدمات با شرایط مختلف محلی می‌گردد. تحقیقی که در زمینه اقتضا به وسیله لورش و لارنس انجام گرفته نشان داده است که هر چه شرایط پیچیده‌تر و با عدم اطمینان بیشتری همراه باشد، به افراد متخصص بیشتری نیاز است. همچنین ساختار سازمان پیچیده‌تر می‌گردد و ارتباطات نیز گسترش می‌یابد. از درگیری‌های بین متخصصان می‌باید با اعمال مدیریت مطلوب جلوگیری گردد. در زمانی که سطح پیوند بین واحدها پایین باشد، در شرایط محیطی پیچیده، سازمان با عدم موفقیت روبرو می‌شود.

این مطالعات تأملات گران قیمتی برای مسؤولان تغییر فراهم می‌آورد. زمانی که مسؤولان توسعه مسؤولیت برنامه‌های توسعه

را به عهده می‌گیرند، در مجموعه‌های پیچیده‌ای وارد می‌گردند که دارای ویژگیهایی مانند درجه بالای عدم اطمینان و قدرت کنترل بسیار پایین است. بسیاری از اقدامات توسعه در کشورهای جهان سوم طبیعتاً بسیار مشکل و پیچیده است زیرا مسائل کشورهای در حال توسعه به مراتب مشکل و پیچیده‌تر از کشورهای توسعه یافته است. کشورهای توسعه نیافته نیازمند سازمانهای بسیار پیچیده هستند که غالباً هم از عهده ایجاد آن بر نمی‌آیند. متأسفانه در نهایت مسؤولیت توسعه نیافتگی و نتایج غم‌انگیز آن نیز متوجه سازمان دهندگان است. پرو در مطالعات خود از تکنولوژی به عنوان عامل اساسی تعیین کننده اقتضا یاد کرده است. وی تکنولوژی را بر اساس درجه‌ای که می‌تواند مبنای تجزیه و تحلیل قرار گیرد طبقه‌بندی کرده و استثنائات وارد بر آن را مشخص کرده است. این طبقه‌بندی شامل چهار نوع سازمان با توجه به اقتضات تکنولوژیکی آنهاست. از یک طرف سازمانهای مکانیکی قرار دارند که مشکلات قابل تجزیه و تحلیل دارند و به ندرت نیز استثنا پذیرند. در طرف دیگر سازمانهای ارگانیکی با مشکلات قابل تجزیه و تحلیل ولی استثنائات متعدد قرار دارد. پرو تکنولوژی سازمانهای مکانیکی را «عادی» و تکنولوژی سازمان ارگانیکی را «غیر عادی» نامیده است. در حد فاصل این دو نوع سازمان، دو سازمان دیگر وجود دارد که صنایع دستی و ترکیب مکانیکی-ارگانیکی نامیده شده است. سازمانهای دیگری نیز علاوه بر این چهار نوع سازمان مانند ساختار قدرت، اهداف تولید و سیستم و ایدئولوژی مدیریت وجود دارند.

### چهار مدل سازمانی

اگر چه نتیجه مطالعات انجام شده در تئوری اقتضا چهار مدل عمده را نشان می‌دهد، ولی مدل مکانیکی-ارگانیکی سه مدل دیگر را تحت الشعاع قرار داده است. سازمانهای مکانیکی و سازمانهای ارگانیکی در دو حد انتهایی این طیف گسترده قرار دارند و دو مدل دیگر در میانه قرار گرفته‌اند. این طیف گسترده مکانیکی ← ارگانیکی زمینه اساسی لازم را برای بحث و تجزیه و تحلیل در زمینه تغییر ساختار سازمان فراهم می‌کند و لذا این چهار مدل سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این بررسی قسمتهای مختلف سیستم مورد ملاحظه قرار خواهد گرفت. عملکرد، فرهنگ، فرایند، ساختار و داده‌های هر مدل به علت محدودیت

عیناً بررسی نمی‌گردد و تنها به متغیرهای اساسی پرداخته خواهد شد. علاقه‌مندان برای مطالعه عمیقتر و اطلاع از جزئیات موارد نامبرده می‌توانند به منابع زیر مراجعه کنند:

«طرح و تئوری سازمان» نوشته: آر-ال-دافت و

«تجزیه و تحلیل تطبیقی سازمانهای پیچیده» از اتزیونی و

«ساختار دهی سازماندهی» از میتزبرگ و

«مدیریت برنامه‌های توسعه، درسهایی از موفقیت» از پائول.

### مدل مکانیکی-بوروکراتیک

این مدل برای تولید با تکنیک و تکنولوژی ساده و در مقیاس وسیع بسیار مناسب است. تأکید مدل بر کارآیی و بهره‌وری و تولید انبوه با سرمایه زیاد است. مدل کاملاً متمرکز و سلسله مراتبی است. از سازمانهای صنایع دستی به مراتب مولدتر و برای توسعه از اهمیت بیشتری برخوردار است.

مدل بوروکراسی یا مکانیکی در شرایطی که تقاضا برای کالا یا خدمات زیاد باشد و سطح تخصص مورد نیاز پایین باشد بسیار مؤثر است. قسمت دوم جمله بالا مبنی بر پایین بودن سطح تخصص با طرز تفکر رایج و مورد پسند تعارض پیدا می‌کند و آن اینکه اکثر بوروکراسی‌ها به وسیله افراد تحصیلکرده بسیج شده‌اند حتی مواردی که کارها صرفاً دفتری است و افراد می‌توانند در طول خدمت آن را بیاموزند و لذا در پاره‌ای از بوروکراسی‌ها از افراد بیش از حد نیاز آموزش دیده استفاده شده است. مدرک‌گرایی هم در کشورهای توسعه یافته و هم در کشورهای در حال توسعه، تحصیلات کارکنان بوروکراسی را به مراتب بالاتر از سطح مورد نیاز شغل برده است و این خود به عامل ضد انگیزش در این بوروکراسی‌ها تبدیل گردیده است. طبیعت بوروکراسی و سازمان مکانیکی اقتضای سطح تخصص و مهارت پایین را دارد. در صورت تحول کیفیت نیروی انسانی و افزایش میزان

### ویژگیهای مدل مکانیکی-بوروکراتیک

#### عملکردها

- کمیت زیاد ستاده‌ها

- کارآیی: هزینه سرانه پایین هر واحد ستاده

- بهره‌وری: حداقل کار برای هر واحد ستاده

#### ساختار

- تنوع کم در تخصصها

- متخصصان عمومی به عنوان اداره‌کنندگان

- تمرکز بسیار بالا

- اختیار بر مبنای منصب

- رهبر ثابت

- طبقه‌بندی در سطح بالا

- مسؤولیتها و نقشهای مشخص و رسمیت بالا

#### منابع

- کار غیر ماهر

- تکنولوژی ماشینی (هر جا لازم باشد)

- سرمایه‌بر

- اندازه بزرگ

اقتضات محیطی

- تقاضا زیاد برای خدمات

- خدمات استاندارد

- صرفه‌جویی در مقیاس

- تکنولوژیهای ساده

#### فرهنگ

- استراتژی تلفیق عمودی و افقی

- منطق از ارزش برخوردار است

- ارزشهای محور داخلی حاکم است

#### فرایند

- ارتباط عمودی از بالا به پایین

- کمیته‌های کم

- ارتباطات وسیله دستورات

- کنترل به وسیله پاداش و تنبیه

#### نقاط ضعف

- عدم پاسخگویی به تقاضای متغیر، غیر قابل انعطاف و کندی

تغییر

- اخلاقیات پایین

- کیفیت کالاها و خدمات بالا نیست

تحصیلات، برای حفظ انگیزه، سازمان می‌باید به مدل ارگانیک یا پویا روی آورد.

سازمانهای مکانیکی بهترین ساختار برای تولید کالاها و خدمات استاندارد مورد نیاز در سطح کشور است. تأکید این سازمانها بر تخصص (اگر چه در سطح پایین)، منطق کاهش هزینه، افزایش کارایی و بهره‌وری سیستم است. مدل بوروکراسی نقاط ضعف متعدد دارد. این مدل قادر به تولید با کیفیت متوسط است. بر اساس تعریف نمی‌تواند نسبت به علائق و عادات و نیازهای مختلف محلی از خود انعطاف نشان دهد. ذات بوروکراسی چنان است که در باطن خود سرانجام، به سوی جمود و غیر قابلیت انعطاف سوق پیدا می‌کند و در بلند مدت کارایی و اثربخشی خود را از دست می‌دهد. این خصوصیات را می‌توان در بوروکراسی‌های تجربه شده مشاهده کرد. از طرف دیگر بوروکراسی از محبوبیت چندانی نیز برخوردار نیست، بدین علت که به کارکنان خود کنترل و حاکمیت چندانی بر فرایند عملیاتی نمی‌دهد. آنها در حالی که از سطح اخلاق کاری پایینی برخوردارند می‌توانند بهره‌وری نسبتاً بالایی داشته باشند اگر در برابر مهارت آنان پرداخت بیشتری صورت گیرد. این نقاط ضعف در اقتصاد تولید انبوه، که اقتضای مدل مکانیکی-بوروکراتیک را دارد، به شدت خود را نشان می‌دهد. اقتصاد تولید انبوه از طریق تقسیم کارهای پیچیده به مراحل ساده که نیاز به آموزش زیاد نداشته و با تخصص کم انجام می‌گیرد، انجام شده است. کنترل از طریق برنامه‌ها، نقشها، عملیات و سلسله مراتب سرپرستی و فرماندهی اعمال می‌گردد. این کنترلها به تدریج که سازمان وسعت می‌یابد گسترش پیدا می‌کند. حقوق سلسله مراتبی است و در بسیاری از کشورهای در حال توسعه به کارکنان اداری چندان پرداختی صورت نمی‌گیرد. زمانی که کارمندان از سطح حقوق پایین برخوردار باشند، چندان حساسیتی نیز نسبت به نظارت‌های سخت و مستقیم بوروکراسی نشان نمی‌دهند و در نتیجه کنترل در هم شکسته شده و عملکرد را دچار ضایعه می‌سازد چنانکه در کشورهای در حال توسعه تجربه شده است.

سازمان مکانیکی یا بوروکراسی برای خدمات خاصی مانند بانکداری، تولیدات انبوه از قبیل کاغذ، فولاد، لاستیک اتومبیل، اسباب‌بازی و برخی خدمات دولتی مانند پست و تلگراف و تلفن و راه‌آهن مناسب است. اولین سازمان بوروکراتیک را در آمریکا

راه‌آهن پنسیلوانیا بوجود آورد و پس از آن نیز ارتش و پست بر این اساس سازماندهی گردیدند. سازمانهای یاد شده نمونه‌هایی از تولید یا خدمات انبوه هستند، بدین معنی که دارای میلیونها نقل و انتقال، ارتباط تلفنی، نامه، مسافر و واحدهای تولید هستند. مونتگمری در مطالعات خود این نوع سازمان را برای اصلاحات ارضی نیز مؤثر یافته است. زیرا یک قانون باید در جاهای مختلف اعمال گردد و اگر برنامه یکنواخت نباشد ممکن است با مانع روبرو گردد و حساسیتهای محلی را ایجاد کند.

تئوری طرح سازمانی، که قبلاً مطرح شد، از تئوریهای دیگر دارای تکنیکهای بیشتری برای مکانیکی کردن است. مجموعه این تکنیکها برای افزایش کارایی سازمانهای کشورهای در حال توسعه تحت نظم در آمده است. برینگرهاف از آن به عنوان روش پیشرفت عملکرد یاد کرده است. این روش، که در آینده بیشتر مورد بحث قرار خواهد گرفت، بر برنامه‌های عملی بودجه، تعیین نقشها و مسؤولیتهای روشن، و ایجاد سیستم پاداش و تنبیه در جهت اهداف سازمان تأکید دارد. استفاده از پرت و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در راستای هدف و افزایش کارایی بوروکراسی از تکنیکهای شناخته شده است.

تاکتیکهای عمده برای تحول سازمان مکانیکی یا بوروکراسی از طریق آموزش و بخشنامه است. تغییر معمولاً از بالا انشا می‌گردد و تا سطوح پایین سازمان گسترش می‌یابد. اما بسیاری از تغییرات بسیار پیچیده‌تر از آن است که بتواند بدین طریق اعمال گردد و لذا در چنین شرایطی ایجاد گروه‌های حل مشکل، دادن آموزش عملی، و فراگیری در حین خدمت برای بهبود سازمان ضروری است. این تاکتیکهای غیر بوروکراتیک معمولاً با موفقیت انجام می‌گیرد اگر سازمان در جریان عمل حالت بوروکراتیک از خود نشان ندهد.

### مدل پویا- حرفه‌ای

این مدل برای تولیدات پیچیده تکنولوژیک و در بازارهای کوچک مناسب است. تأکید زیادی بر ابداع و نوآوری برای کیفیت بهتر کالاها و خدمات متناسب با نیازهای مصرف کننده دارد. از سطح تمرکز و سلسله مراتب و KOUTINIZATION پایین برخوردار است. دارای متخصصان حرفه‌ای و انواع مهارت‌های سطح بالاست که بیشتر به صورت افقی در ارتباط هستند تا از

طریق سلسله مراتب عمودی. وابستگی این مدل به مهارت‌های اشاره شده استفاده از این مدل را در کشورهای در حال توسعه با مانع روبرو می‌سازد. علی‌رغم اینکه انجام وظایف بسیار پیچیده برای توسعه روستایی و تکنولوژی‌های مناسب نیاز شدید بدین مدل را ایجاب می‌کند، سازمان حرفه‌ای یا مدل پویا که برنز و استاگر بدان اشاره نموده‌اند برای انجام وظایف منحصر به فرد تولید با تکنولوژی سطح بالا مانند فضا پیمایی و یا خدمات پیچیده مانند سنجش و ارزیابی تکنولوژی بسیار مؤثر است. بطور کلی شرایط اقتضایی مدل پویا درست در نقطه مقابل مدل بوروکراسی قرار دارد. تقاضای کم، مهارت بسیار بالا برای انجام وظیفه، خدمات غیر استاندارد، و تولید در مقیاس کم از ویژگی‌های اصلی اقتضا برای این مدل است. این قبیل سازمانها برای تولید کالاها و

خدمات بسیار پیچیده‌ای که پاسخگوی نیازهای مصرف خاص باشد، مناسب است. تأکید عمده بر کیفیت خدمات و نوآوری در تولیدات است. این مدل بخصوص برای مراکز تحقیقاتی که در جستجوی تکنیکها و روشهای جدید و ابداع و ابتکار می‌باشند، بسیار خوب است. برای دانشگاه‌ها، بیمارستانهای دانشگاهی، واحدهای روان‌درمانی، مراکز تحقیقات کشاورزی و همانند اینها مدل بسیار مطلوبی است. معمولاً این قبیل سازمانها خدمات متعدد را در مقیاس کم ارائه می‌دهند. با توجه به ویژگیهای این مدل شاید بتوان این نتیجه را به دست آورد که یکی از اساسی‌ترین و ریشه‌ای‌ترین مشکلات مربوط به تحقیق، ابداع و نوآوری در کشورهای در حال توسعه و از جمله در کشور ما، ساختار بوروکراتیک نامناسب سازمانهای مربوط به این فعالیتهاست.

## ویژگیهای مدل حرفه‌ای - پویا

### عملکردها

- ساخت کالا و ارائه خدمات مطلوب محلی
- ابداع
- کیفیت بالا
- قابل تطبیق با شرایط تغییر

### ساختار

- تنوع زیاد تخصصها
- حرفه‌ای‌ها به عنوان اداره‌کنندگان
- عدم تمرکز شدید
- اختیار بر اساس مهارت
- رهبر قابل انتقال
- تساوی بسیار بالا
- نقشهای تعریف نشده و مسئولیتهای قابل انتقال

### منابع

- حرفه‌ای‌ها
- تکنولوژی پیشرفته
- سرمایه همراه با ریسک
- اندازه کوچک

### اقتضات محیطی

- تقاضای کم اما منطقی
- خدمات غیر استاندارد
- مقیاس غیر اقتصادی
- تکنولوژی پیچیده

### فرهنگ

- تحقیق و پژوهش استراتژی است
- پیشرفت فنی ارزش است
- اثتلافهای قابل انتقال

### فرایند

- ارتباطات افقی
- کمیته‌های مالی
- ارتباط وسیله مشاوره
- کنترل از طریق تعهد به اهداف بزرگتر
- ارزشهای حرفه‌ای

### نقاط ضعف

- گران بودن
- بهره‌وری پایین
- کندی تولید

سازمانهای پویا در کشورهای جهان سوم کمتر یافت می شود در حالی که برای توسعه تکنولوژی و ایجاد و ساخت تکنولوژی مناسب با شرایط ضروری و لازم است. همچنین بسیاری از کشورهای جهان سوم در بخشهای مختلفی با مشکلات پیچیده روبرو هستند و لذا مدل پویا برای حل این مشکلات مورد نیاز است. البته صرف نیاز به مدل پویا خودبخود موجب ایجاد آن نمی گردد و حقیقت این است که در کشورهای جهان سوم به علت محدودیت منابع، بخصوص نبود مهارتهای بالا در بسیاری از زمینه ها، ایجاد آن بسیار مشکل است، اما از آنجا که برای توسعه لازم و ضروری است می باید مشکلات را از سر راه برداشت. مدل پویا از متخصصان حرفه ای در سطح بالا برخوردار است که به صورت گروهی فعالیت و در تصمیم گیریها مشارکت می کنند. ساختار قدرت غیر متمرکز و مساوات قابل ملاحظه ای در پاداش دادن به خدمات وجود دارد. سازمان برای حفظ فضای ارتباطات غیر رسمی کوچک نگهداشته می شود. همچنین کنترل و اختیار بر شبکه های کار مبتنی است تا بر اساس سلسله مراتب، زیرا تصمیمات زیادی باید گرفته شود که نیازمند مشارکت تعداد افراد بسیاری است. نوآوری و ابداع از طریق حل مشکل گروهی، و ارتباطات غیر رسمی افزایش یافته، تنوع شغلی گسترش می یابد. حضور اعضا در کنفرانسهای مختلف، موجبات افزایش در انتقال و تبادل اطلاعات و نظریه ها را فراهم می آورد. وجود چنین مباحث مستقیم خلاقیتها را ظاهر می کند و موجب توسعه تکنولوژی، کالاها و خدمات جدید و حل مسائل مشکل و پیچیده می گردد. کنترل از طریق فرمهای غیر رسمی، فرایندهای گروهی و نظارت گروهی به صورت خودکار اعمال می گردد. افرادی که در چنین سازمانهایی فعالیت می کنند از قدرت خود کنترلی ناشی از تخصص و مهارت برخوردارند که دارای انگیزه قوی نیز هستند. در واقع، اگر هم روحیه بالای علاقمندی به کار وجود داشته باشد بجای اینکه به بی تفاوتی تبدیل گردد، از میان برداشته می شود. مدل پویا در کشورهای توسعه یافته مورد استقبال زیادی واقع شده، موج آینده نظام سازمانی را تشکیل می دهد. اما این مدل نیز مانند سایر مدلها نقاط ضعف مخصوص بخود را دارد. این مدل از خصوصیت کارآیی (EFFICIENCY) و بهره وری (PRODUCTIVITY) پایینی برخوردار است. ضمن اینکه دارای سرعت زیادی نیست، هزینه زیاد و به مهارتهای سطح بالا نیز نیاز

دارد. در عمل مدل زیر فشار شدیدی برای جایگزینی افراد با مهارتهای سطح پایین به مهارتهای سطح بالاتر قرار دارد و از طریق صدور دستور العمل و انجام راهنمایی و ارائه فرمولهای انجام کار، در ارائه خدمات بیشتر با هزینه کمتر سعی می شود. اگر چه با توجه بدین مطلب پیش بینی می گردد که خلوص اینگونه سازمانها در آینده نسبتاً کمتر شود ولی با این حال سازمانهای زیادی در جهت ساختار ارگانیک متحول می گردند تا بتوانند پاسخگوی فعالیتهای پیچیده و افزایش در نوآوری باشند. چگونه می توان سازمانهای بوروکراتیک، مکانیکی و صنایع دستی CRAFT را از پویایی بیشتری برخوردار کرد؟

اولین گام افزایش سطح مهارتها از طریق جایگزینی و آموزش و اضافه کردن متخصصان جدید است.

دوم تجدید ساختار در سازمان است به صورتی که از سلسله مراتب و تمرکز کمتر و تقسیم کار پیچیده تر ناشی از تخصصهای بیشتر برخوردار گردد.

سوم همکاری گروهی متخصصان و توسعه ارتباط افقی است. چهارم، تأکید سازمان بر نوآوری، افزایش کیفیت فعالیتهای تعیین استرژیهای سازمان و ارزش والا بخشیدن به آنهاست. این تغییرات می تواند سازمان را از تحرک بیشتری در پاسخگویی به نیازهای محلی برخوردار کند و قابلیت انعطاف و توان یادگیری را افزایش دهد. گسترش تقسیم فنی کار و عدم تمرکز قدرت بطور قابل ملاحظه ای خود موجب بازخور اطلاعات و انتقاد از خود و در نتیجه یادگیری و آموزش سازمانی می گردد. این گونه سازماندهی، زمینه شکست طرز تفکر تک بُعدی دیدن علت های مشکلات را فراهم می آورد. سازمان ارگانیکی فراگرد آموزش و یادگیری را در سازمان ایجاد می کند که خود جوهره ساختار قابل انعطاف است.

### مدل سنتی - دستی

این مدل برای تولیداتی که نیازمند تکنولوژی ابتدایی و ساده است و در مقیاس کم تولید می گردند، بسیار مناسب است. اگر بازار محدود باشد و ابزار مورد استفاده بسیار ساده، در آن صورت تولید را افراد ماهر با وابستگان خود انجام می دهند و از کارمندان استخدامی معمول در صنایع استفاده نمی شود.

این مدل برای تولیدات و بازارهای محلی که از سایندهای

خاص برخوردار است مانند قالبی بافی و صنایع دستی بسیار مناسب است. ابعاد تعیین کننده این مدل همان کم بودن تولید و ظرافت کاری و نیاز به داشتن هنر خاص انجام کار است. نیاز به کارکنان اداری برای انجام کارها بسیار کم است و به افراد اختیار لازم در زمینه انجام کارشان داده می شود.

مالک یا مدیر در این مدل سازمانی از قدرت زیادی در تصمیمات استراتژیک برخوردار است. کوچک بودن اندازه و حساسیت کیفیت کاری در مدل حرفه‌ای موجب می‌گردد تا مشکل انگیزشی حداقل، و نیاز به کنترل بسیار کم باشد. چنین سازمانهایی غالباً با ضعف مدیریت نیز از پای در آمده، سرانجام، اگر در بخش خصوصی باشند از میان می‌روند و اگر در بخش دولتی باشند به صورت غیر مؤثر و بدون کارآیی به حیات خود ادامه می‌دهند. در عین حال، اگر تعداد زیادی از این سازمانها وجود داشته باشد عدم کارآیی اندکی از آنان مشکل زیادی را در کل ایجاد نمی‌کند (مانند مزارع خانوادگی).

مدل سنتی پیشه‌ای CRAFT فرم فراگیر سازمانی بسیاری از کشورهای جهان سوم را تشکیل می‌دهد. زیرا نیاز کمی به سرمایه، نیروی انسانی با تحصیلات عالی، ابزار پیچیده و ظرفیت اداری دارد، و می‌توان به سادگی آن را به صورت خانوادگی اداره کرد. این حداقلها یکی از نقاط قوت این مدل برای کشورهای در حال توسعه است. در مقابل عیبهایی نیز دارد. حداقل امکانات نشاندهنده این است که این مدل نمی‌تواند از مزایای تولید انبوه استفاده کند. همچنین نمی‌تواند، ماشین آلات مجهز و تکنولوژی پیشرفته و نیروی انسانی با تحصیلات بالا را بکار گیرد. یکی از راههایی که این قبیل سازمانها می‌توانند توان تولیدی خود را بالا ببرند این است که عوامل تولید خود را بهبود بخشند. از اقداماتی که دولتها می‌توانند در این راستا برای تشویق توسعه اقتصادی انجام دهند، فراهم آوردن امکانات اعتباری، تکنولوژی، اطلاعات و آموزش لازم برای توسعه و بهبود سازمانهای حرفه‌ای است، بویژه آموزش در زمینه مالی و تواناییهای مدیریتی بسیار با

## ویژگیهای مدل سنتی--دستی

### عملکردها

- با نیازها و سائقه‌های محلی تطبیق داده شده است.

- ترکیب کیفیت/کمیت

- سهولت ایجاد

### ساختار

- صنایع دستی - نیمه حرفه‌ای

- متمرکز همراه با اختیار شغلی

- اجزای اداری کوچک

- رسمیت پایین

### منابع

- صنایع دستی - صنعتکاران

- تکنولوژی ساده

- سرمایه خانوادگی

- اندازه کوچک

### فرهنگ

- نبود استراتژی توسعه

- فردگرایی به عنوان ارزش

- حاکمیت مؤسس

### فرایند

- گرد هماییهای اندک

- ارتباطات بالا به پایین و پایین به بالا

- ترکیب کنترل رسمی و غیر رسمی

### اقتضائات محیطی

- تقاضای یکنواخت اما محلی

- بخشی از خدمات استاندارد شده

- نبود مقیاس اقتصادی

- تکنولوژیهای ساده

### نقاط ضعف

- بهره‌وری پایین

- کارآیی پایین

- ریسک بالای عدم موفقیت

اهمیت است. از آنجا که بسیاری از کشورهای جهان سوم از اقلیتهای قومی، مذهبی، نژادی و حتی تفاوت در زبان برخوردارند، لذا دارای سلائق و فرهنگهای متفاوتند. تفاوت بخشهای مختلف از نظر جغرافیایی تفاوتهای فرهنگی بیشتری را موجب می‌گردد زیرا تفاوتهای اقلیمی دارای تأثیر عمیق بر نوع فعالیتها و سبک و شیوه زندگی در جوامع سنتی است. این چنین شرایط محیطی برای سازمانهای بوروکراتیک و مکانیکی بسیار نامناسب است ولی در عوض برای سازمانهای کوچک که بتوانند خود را با نیازها و سلائق اجتماعی تطبیق دهند و توسط افراد و کارکنان محلی اداره گردند، بسیار مناسب است. این قبیل سازمانها به پرسنل متخصص با تحصیلات عالی نیاز نداشته، بلکه با افرادی که دوره‌های کوتاه مدت را در زمینه خاص مورد نیاز طی کرده باشند و یا دوره کارآموزی دیده باشند، قابل اداره است. به همین دلیل است که این مدل را پیشه‌ای CRAFT نامیده‌اند. بازده آن بیشتر حالت استاندارد دارد و از پیچیدگی کمتری نسبت به مدل ارگانیک برخوردار است، ولی در مقایسه با سازمان بوروکراتیک

یا مکانیکی از دگرگونی بیشتر و استاندارد کمتری در بازده برخوردار است. بیشتر خدمات مورد نیاز بخصوص در مراحل اولیه توسعه که توسط دولت محلی باید انجام گیرد، از طریق این سازمانها به آسانی و به نحو احسن انجام پذیر است. اگر چه در بسیاری از مزارع کوچک و صنایع خانگی استاندارد حداقل ۱۰ نفر برای اطلاق به سازمان وجود ندارد، ولی از سایر شرایط لازم برای مدل پیشه‌ای، که در بالا مورد بحث واقع شد، برخوردارند. از آنجا که محصول منحصر بفرد، ساده، و به آسانی قابل اندازه گیری است، سازمانهای پیشه‌ای برای نوآوران و کارآفرینان محلل‌های طبیعی است، اگر افراد مستعد نوآوری و شرایط مساعد نوآوری هر دو با هم وجود داشته باشند، در چنین شرایطی است که قانون رقابت می‌تواند آثار خود را ظاهر کند. فعالیت‌های محدود کوچک که در ابتدا به صورت خانوادگی آغاز می‌گردد از چنان شرایط انگیزشی برخوردار است که در هیچ بوروکراسی نمی‌توان مانند آن را یافت. بسیاری از این سازمانها فقط با تکیه بر کار و کوشش بیشتر توانسته‌اند با سازمانهای بوروکراسی بزرگ به ستیز

## ویژگیهای مدل ترکیبی پویا-مکانیک

### اقتضانات محیطی

- مناسب برای تقاضای زیاد
- تولیدات متعدد از یک تکنولوژی واحد
- مقیاس اقتصادی
- تکنولوژی پیچیده

### فرهنگ

- تنوع ایجاد کردن به عنوان استراتژی
- ارزش در استخدام بلند مدت
- کمیت توسط کمیته‌ها

### فرایند

- کمیته‌ها
- ترکیب افقی و عمودی ارتباطات

### نقاط ضعف

- استعداد بالقوه برای معارضات ارزشی
- هزینه بالای شروع
- تعادل بی ثبات پویایی-مکانیکی

### عملکردها

- کیفیت و کمیت
- ابداع مناسب
- کارآیی مناسب
- بهره‌وری و قابلیت انعطاف

### ساختار

- مهندسان - متخصصان
- نمایندگان حرفه‌ای رشته
- تمرکز و عدم تمرکز
- بعضی از قسمتها - مکانیکی و برخی پویا سازماندهی گردیده‌اند

### منابع

- کارکنان ماهر
- تکنولوژی پیچیده
- سرمایه‌بر
- اندازه بزرگ



## مدل ترکیبی پویا-مکانیکی

چهارمین مدل عمده در تئوری اقتضا، ترکیبی از مدل پویا ارگانیک و مکانیکی یا بورکراسی است. این مدل برای تولیدات با تکنولوژی پیشرفته و دارای بازار وسیع مناسب است. کوشش به عمل آمده است تا هم کارآیی و هم نوآوری، هم کمیت و هم کیفیت، هم بهره‌وری و هم گوناگونی خدمات مورد نیاز مصرف کنندگان و ارباب رجوع مورد توجه و تأکید قرار گیرد. هدف از طریق دادن ساختار به بخشی از سازمان به صورت مکانیکی و بخشی به صورت پویا تأمین می‌گردد. یکی از روشهای معمول مدل مکانیکی-ارگانیکی این است که قسمتهای مربوط به تولید سازمان به صورت مکانیکی ساختار داده شده و قسمتهای مربوط به تحقیق و توسعه به صورت پویا سازماندهی گردد. نمونه معمول دیگر سازمانهایی است با گروه‌های عملیاتی با ساختار پویا برای انجام فعالیت در شرایط و جاهای مختلف و ساختار مکانیکی سازمان مرکزی برای پوشش دادن به گروه‌هاست. سازمان مکانیکی-پویا قادر به ارائه خدمات استاندارد در حجم نسبتاً زیاد و تنوع قابل ملاحظه برای حفظ تعادل بین تولید و مطلوبیت مصرف کنندگان و نیازهای اجتماعی است.

برخی از مقتضیات مدل مکانیکی-پویا صرفه‌جویی ناشی از تولید انبوه همراه با تنوع تکنولوژی است که قدرت تولیدات گوناگون را داشته باشد. صنایع الکتریکی می‌تواند به عنوان نوعی از این سازمانها قلمداد گردد. زیرا کالاهای الکتریکی گوناگون را تولید می‌کند و یا صنایع داروسازی که داروهای زیادی را از مواد شیمیایی معمول تولید می‌کند. ساختار مکانیکی-ارگانیکی از تقسیم تخصصی کار برخوردار است. همچنین چنانکه قبلاً نیز اشاره شد دارای قسمتهای مکانیکی و پویا و سازمان متمرکز و غیر متمرکز است. سازمان به وسیله ساختار کمیته‌ای اداره می‌شود و ارتباطات به صورت افقی و عمودی است.

شاید در نگاه اول به نظر برسد که این مدل ترکیبی بهترین مدل ممکن باشد زیرا بین نوآوری و کارآیی تعادل ایجاد می‌کند. اما در این مدل گرایش به سمت تمرکز بیش از اندازه در ادارات مرکزی وجود دارد که در نهایت موجب می‌شود تیمهای اجرایی در سطوح مختلف از اختیارات کافی برخوردار نباشد. در نتیجه

تلفیق سطوح محلی و ملی تنزل یافته سازمان در تأمین نیازهای مصرف جامعه غوطه‌ور می‌گردد. گرایش دیگر تأکید بیش از اندازه، کارآیی نسبت به نوآوری است. به بیان دیگر، گرایش به مکانیکی شدن در آن وجود دارد. بخصوص منافع کوتاه مدت را بر وضعیت مطلوب دراز مدت ترجیح دادن موجب گرایش به سمت مکانیکی شدن را فراهم می‌آورد. ولی در هر صورت زمانی که این مدل بتواند به تعادل بین حالت مکانیکی و پویا برسد، می‌تواند بسیار مفید باشد، برای مثال بسیاری از سازمانهای موفق آمریکا از این مدل به جای مدل مکانیکی-بوروکراتیک استفاده کرده‌اند و چنانکه واترمن و پیترز بیان کرده‌اند، رمز موفقیت بسیاری از سازمانهای آمریکا در استفاده از این مدل بوده است. در ادبیات بهبود سازمان معمولاً این مدل مورد غفلت قرار گرفته است. اگر چه بحث تمرکز و عدم تمرکز یکی از مسائل این مدل است. ولی از نقطه ضعف دیگری نیز برخوردار است که کاربرد آن را در صنایع و سازمانهای کشورهای در حال توسعه با مشکل روبرو می‌سازد. این مدل از لحاظ سرمایه، تکنولوژی، و نیروی انسانی ماهر بسیار گران و پرهزینه است. به عبارت دیگر از هزینه بالایی برای شروع عملیات برخوردار است. ولی در هر حال باید در نظر داشت که از این مدل می‌توان برای تغییر سازمانهای مکانیکی موجود در جهت قابلیت انطباق، قابلیت انعطاف و نوآوری بیشتر استفاده نمود.

چهار مدل مختلف سازمانی را تاکنون مورد بحث قرار داده‌ایم. تحت شرایط خاص که توضیح داده شد، هر کدام از این مدلها می‌تواند از کارآیی بیشتری نسبت به دیگری برخوردار باشد. همانگونه که مکرراً تاکنون اشاره شده است یک بهترین مدل وجود ندارد، بلکه مدلهای خوب مختلف برای شرایط متفاوت وجود دارد. مدلهای معرفی شده مدلهای مطلوبی هستند که به صورت خالص معرفی گردیده‌اند. اما کمتر می‌توان سازمانهایی را یافت که در عمل مدل خالص را تجربه کرده باشند. اکثر ترکیباتی از این مدلها را با توجه به شرایط انتخاب و مورد استفاده قرار داده‌اند. شناخت کامل این چهار مدل برای تحلیل ساختار بسیار مهم است و در جریان تغییر و تحول سازمانی باید مورد توجه مسئولان قرار گیرد تا آنها را در جهت مؤثرترین ساختار متناسب با محیط و شرایط خاص راهنمایی و هدایت کند.