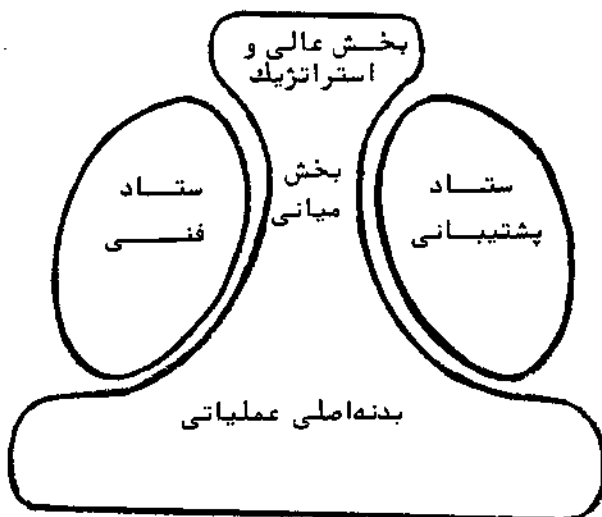


اد هوکراسی یا سازمانهای ویژه موقت

دکتر سید مهدی الوانی

۲- بخش میانی^۵ - مدیران و مسئولانی که مدیران بخش عالی را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتباً می‌سازند در این بخش قرار دارند.



شکل شماره ۱

پنج بخش اصلی در سازمان

۴- ستاد فنی - تحلیل گرانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را برعهده دارند این بخش را تشکیل می‌دهند.

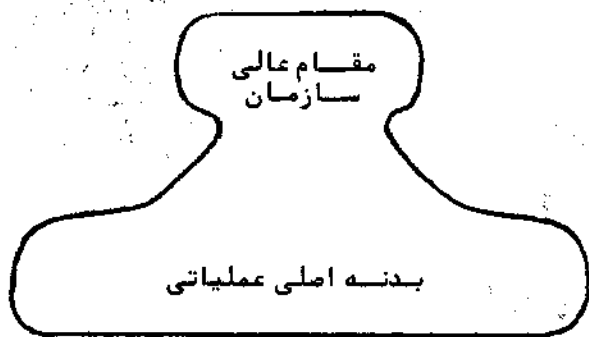
۵- ستاد پشتیبانی - افرادی که واحدهای ستادی را اشغال نموده خدمات کمکی و پشتیبانی غیرمستقیم را انجام می‌دهند در این بخش قرار می‌گیرند.

ماهیت سازمانهای امروزی بگونه‌ایست که شاید نتوان آنها را در قالبهای خاصی دسته بندی کرد و خصوصیات یکسانی را در مورد آنها بیان نمود. اما در عین این گوناگونی و تنوع علمای مدیریت کوشیده‌اند تا طرحها و ترکیب های سازمانی را از دیدگاههای مختلف طبقه بندی و تعریف نمایند. تقسیم بندی سازمانها به دو نوع کلی مینا ثابت و مینا موقت یا طبقه بندی سازمانها بر مبنای منطقه، هدف، مشتری و نوع عملیات نمونه هایی از این دسته بندی ها می‌باشند. در این مقاله کوشش شده است تا طبقه بندی جدیدی که در این زمینه ارائه گردیده، بررسی شده و "اد هوکراسی" بعنوان یکی از این انواع تشریح گردد.

در طبقه بندی مذکور پنج بخش اساسی در هر سازمان تشخیص داده شده است که در شکل شماره ۱ مشاهده می‌شود. این بخش ها عبارتند از:

۱- بدنه اصلی عملیاتی - این بخش متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان انجام می‌دهند.

۲- بخش عالی و استراتژیک سازمان - مدیران عالی‌رتبه که در قسمت فوقانی هرم سازمانی قرار داشته مسئولیت خط مشی گذاری موسسه را عهده‌دارند این بخش را تشکیل می‌دهند.



شکل شماره ۲
ساختار ساده

ارتباطات نزدیک و عدم وجود سلسله مراتب از سرعت کافی نیز در تصمیم گیری برخوردار باشد مدیران اینگونه سازمانها ممکنست مالک آنها نیز باشند.

نقاط قوت و ضعف ساختار ساده

نکته مثبت در ساختار ساده، همانا سادگی آنست. این ساخت ساده و سریع و انعطاف پذیر بوده هزینه آن بسیار کم است. از رده های زائد میانی در آن خبری نیست و پرسش مسئولیتها بسیار روشن و صریح است. هدفها هیچگونه ابهامی ندارند و اعضا سازمان قادرند ماموریت آنها را بخوبی شناخته درک کنند. همچنین سهمی که هر فرد در تحقق اهداف سازمان دارد بخوبی و بوضوح مشخص و معلوم می باشد.

محدودیت کاربردی مهمترین ضعف ساختار ساده می باشد. زمانی که با توسعه سازمان روبرو می شویم این ساخت نمی تواند پاسخگو باشد. بعلاوه از آنجائی که قدرت در ساختار ساده در دست يك فرد بوده تصمیم گیری منحصر به وی می باشد امکان سوء استفاده از قدرت افزایش می یابد. انحصار و تمرکز قدرت در دست يك فرد و عدم وجود کسان دیگری در کنار وی بمنظور تعدیل نظرات او می تواند مخاطراتی را برای سازمان و بقای آن نیز بوجود آورد. همچنین در این ساختار با از میان رفتن مقام

هر يك از این پنج بخش ممکنست نقش غالب را در يك سازمان ایفا کند و با توجه به بخشی که نقش مسلط را داراست نوعی ترکیب و طرح سازمانی بوجود می آید. بدین ترتیب پنج نوع ترکیب سازمانی در سازمانها قابل تشخیص است. اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیات سازمان باشد تصمیمات غیر متمرکز شده و ساختار بوروکراسی حرفه ای ایجاد می گردد. هرگاه بخش عالی و استراتژیک قدرت را در دست داشته باشد کنترلی متمرکز ایجاد شده و نوعی ساختار ساده و متمرکز بوجود می آید. اگر بخش میانی گرداننده اصلی سازمان گردد واحدهای عملیاتی تقریباً "مستقلی تشکیل گردیده نوعی ساختار بخشی ایجاد می شود. زمانی که تحلیلگران در ستاد فنی بر سازمان مسلط شوند کنترلهای از طریق استانداردها و ضابطه های دقیق اعمال شده بوروکراسی ماشینی حاصل می گردد. و سرانجام هرگاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب را پیدا کنند سازمان ویژه موقت یا ادھوکراسی بوجود می آید.

هر يك از این طرحهای سازمانی حاصله دارای يك سلسله نقاط ضعف و قوت می باشند و براساس شیوه اقتضائی هر کدام از آنها در موقعیتها و شرایط خاصی دارای اولویت می باشند. در قسمت های بعدی طرحهای مذکور و نقاط قوت و ضعف آنها بررسی شده شرایطی که کاربرد آنها را ایجاب می کنند بیان می گردد.

ساختار ساده

در ساختار ساده قدرت نزد يك فرد بنام مدیر مرکز می یابد و سازمان پیچیدگی زیادی نرسد. ساختار ساده دارای شکل هرمی مسطح بوده، فاقد رده میانی است، و بدنه عملیاتی دارای ارتباطات نزدیک با مدیر می باشد و مستقیماً "به وی که تصمیم گیرنده است گزارش می دهد. شکل شماره ۲ ساختار ساده را نشان می دهد. در این ساختار بعلت پیچیدگی کم مدیر می تواند اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را از زیردستان خود بسادگی دریافت داشته بصورت متمرکز اتخاذ تصمیم نماید و ضمناً "بعلمت

عالی ممکنست سازمان دچار مخاطرات بسیار شده
چه بسا از هم فرو باشد.

چه زمانی از ساختار ساده می‌توان استفاده کرد؟

زمانی که سازمان کوچک بوده در مراحل ابتدایی شکل‌گیری است، هنگامی که محیط پیچیده نبوده پویا می‌باشد، زمانی که سازمان با بحران و رقابت - های شدید و خطرات جدی روبروست، زمانی که مدیر عالی مالک سازمان نیز می‌باشد، و با لایحه هنگامی که مدیر قدرت را منحصر " در اختیار خود گرفته یا مرئوسان از قبول اختیارات و مسئولیت‌ها احتراز نموده آنرا به مدیریت بالای سازمان باز می‌گردانند، از ساختار ساده استفاده می‌شود. ساختار ساده زمانی موفق است که تعداد کارکنان کم باشند، محدودیت و کوچکی سازمان معمولاً " بمعنای کارهای تکراری کمتر و عدم نیاز به استاندارد می‌باشد. ارتباطات غیر رسمی در چنین سازمانی مطلوب است و تا هنگامی که سازمان در همین حد می‌باشد یک فرد در رأس آن قادر است تمامی فعالیتها را زیر نظر داشته باشد و از مسائل و مشکلات اصلی آگاه بوده تصمیمات اساسی را خود اتخاذ کند. همچنین از ساختار ساده می‌توان در زمانی که آغاز کار سازمان و مرحله شکل‌گیری آنست استفاده نمود. در این مرحله سازمان با استفاده از نظرات یک مدیر چارچوب کار را تعیین کرده به وظایف خود می‌پردازد و در صورتی که توسعه پیدا نکند ساخت ساده می‌تواند ساخت دائمی آن باشد. بدین ترتیب سازمانها در مرحله تاسیس از این ساخت استفاده می‌کنند و ممکنست در مراحل بعدی به ساختهای دیگر روی آورند.

محیط‌های ساده و پویا با ساختار ساده سازمانهای سطح که دارای قدرت تصمیم‌گیری متمرکز و ارتباطات نزدیک می‌باشند تناسب بیشتری دارند. زیرا محیط ساده بوسیله یک مرجع تصمیم‌گیرنده بسادگی قابل درک بوده و قادر به کنترل و تصمیم‌گیری موثر فردی می‌سازد. از طرفی محیط پویا به

ساختاری زیستی و غیر مکانیکی محتاج است تا بتواند مسائل و شرایط غیر قابل پیش‌بینی و متحول اطراف خود را پاسخگو باشد.

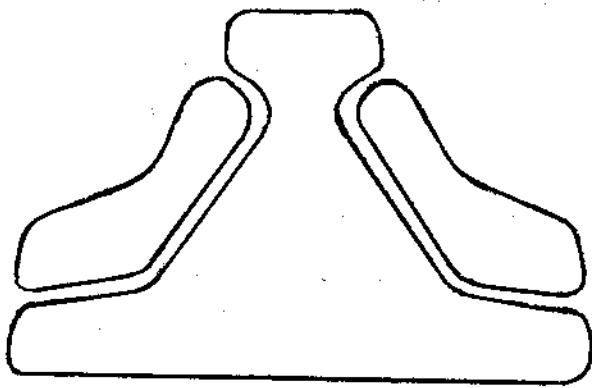
صرف نظر از وسعت، زمانی که سازمان با محیط نا مساعد و ناموافق روبرو می‌گردد مدیریت به سوی ساخت ساده‌گرایی پیدا می‌کند. دلیل این تمایل منطقی است زیرا وقتی بقای موسسه به مخاطره افتاد مدیریت عالی باید زمام کنترل را خود را " بر عهده گیرد. و از سوی دیگر چون محیط ناموافق و خصمانه عملیات عادی و استاندارد را بهم می‌ریزد روشهای قبلی متوقف می‌شود و مدیریت عالی خود عهده دار کلیه امور می‌گردد. نتیجه این امر مسطح شدن موقتی سازمان و میل بسوی ساختار ساده خواهد بود.

مدیرانی که مایلند تصمیم‌گیرندگان اصلی و انحصاری در سازمان خود باشند به این ساخت تمایل زیادی نشان می‌دهند زیرا ساختار مذکور وسیله مناسبی برای تمرکز قدرت در دست یک فرد در سازمان است. البته زمانی که مرئوسان نیز علاقه‌ای به قبول اختیار نداشته باشند و اختیارات مقامات بالا را بخود آنها بازگردانند خود بخود نوعی تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در مقام بالای سازمان ایجاد می‌شود و نتیجتاً " ساختار ساده متجلی می‌گردد.

سازمانهای کوچک و متوسطی که بوسیله مالکان آنها اداره می‌شود گرایش فراوانی بسوی استفاده از ساختار ساده دارند، زیرا ساخت مذکور امکان کنترل کامل را به آنها می‌دهد. همچنین زمانی که سازمان مواجه با مخاطراتی است و باید با تمرکز قدرت و اختیارات در دست یک فرد به مقابله با محیط تهدید کننده و بحرانی برود ساختار ساده وسیله مناسبی برای این هدف بوده جایگزین سایر ساختارها و لو برای مدتی موقت خواهد شد.

بوروکراسی ماشینی

بوروکراسی ماشینی متکی بر کارهای استاندارد و اقدامات یکنواخت و تکراری در سازمان است.



شکل شماره ۲

بوروکراسی ماشینی

هدفهای جزئی واحدها واقع می‌گردد. مساله دیگر در بوروکراسی ماشینی قانون مداری افراطی افراد در چنین سازمانهایی است بطوریکه هرگاه قانون خاصی برای یکساله موجود نباشد کارها دچار تعویق می‌شود و کسی قادر به تصمیم‌گیری سریع نمی‌باشد. بعبارت دیگر برای انجام دادن هر امری نیاز به قاعده و ضابطه است و عدم وجود ضابطه‌های مدون و مشخص موجب توقف و کندی بسیار می‌گردد.

چه زمانی از بوروکراسی ماشینی می‌توان استفاده کرد؟

بوروکراسی ماشینی موثرترین ساختار در شرایطی است که محیط ثابت و ساده و تکنولوژی مورد استفاده سازمان نیز یکنواخت و ساده باشد و کارها قابل استاندارد شدن باشند. در سازمانهایی که تولیدات انبوه و یکنواختی را ارائه می‌دهند یا به خدمات یکسان و ساده می‌پردازند بوروکراسی ماشینی قابل مشاهده است. همه این‌گونه سازمانها دارای فعالیت‌های استاندارد شده و یکنواخت می‌باشند و ضابطه‌های کاری آنها مشخص و معین می‌باشد.

بوروکراسی حرفه‌ای

در بیست و پنج سال اخیر قرن حاضر ما شاهد تولد ساختار تازه‌ای از سازمانها بوده‌ایم که با بکارگیری تخصص‌های بالا و پیچیده اهداف عملیاتی خود را دنبال کرده‌اند، این نوع سازمانها بوروکراسی حرفه‌ای هستند، سازمانهایی که استاندارد شدن عملیات

بوروکراسی ماشینی دارای وظایف یکسان و روزمره قوانین و مقررات رسمی، واحدهای تخصصی، اقتدار متمرکز، تصمیم‌گیری بر اساس سلسله مراتب، و ساختار دقیق سازمانی به همراه مرزبندی‌های مشخص بین واحدهای صف و ستاد می‌باشد شکل شماره ۳ شمای کلی این ساختار را نشان می‌دهد.

بوروکراسی ماشینی حاصل غلبه بخش ستاد فنی در سازمان است، که در آن تحلیل‌گران استاندارد، مهندسان کارسنج، طراحان شرح شغل، برنامه‌ریزان کارشناسان بودجه، حسابداران، حسابرسان کارشناسان سیستمها و روشها، قرار گرفته‌اند در بوروکراسی ماشینی واحدها بر اساس تخصص‌های مختلف تقسیم شده‌اند و نسبت به مقام عالی سازمان مسئول می‌باشند.

نقاط قوت و ضعف بوروکراسی ماشینی

اولین نقطه قوت بوروکراسی ماشینی در توانایی آن نسبت به انجام دادن فعالیت‌های استاندارد به روشی کاملاً کارآمد است. از سوی دیگر گروه بندی متخصصان در واحدها موجب صرفه جویی اقتصادی، جلوگیری از دوباره کاری و استفاده موثر از تجهیزات و روحیه خوب برای کارکنان باعث کاردر کنار کسانی که با آنها زبان مشترک دارند، می‌گردد. همچنین مدیران سطوح میانی و پایه در بوروکراسی ماشینی می‌توانند از افراد متوسط انتخاب گردند و هزینه‌های کمتری از این جهت به سازمان وارد شود. وجود قوانین و مقررات دقیق در زمینه‌های مختلف باعث سهولت کار مدیران در تصمیم‌گیری می‌شود، و نیساز بسیار کمی به ابتکار و خلاقیت و تجربه در سطوح میانی و پائینی سازمان وجود دارد.

یکی از مهمترین نقاط ضعف بوروکراسی ماشینی تخصصی و تفکیکی در واحدها و تعارض بین آنهاست. هر یک از واحدها دچار نوعی تعصب تخصصی و حرفه‌ای گردیده چنین می‌پندارند که کل سازمان صرفاً وابسته به عملکرد آنهاست. این امر منجر به تعارض بین واحدها می‌شود و هدف کل سازمان تحت الشعاع

۱۳
وظیفه‌ای از تخصص‌های کلی و جمعی بهره‌گیرند.
به عبارت دیگر بجای آنکه تخصص‌ها ناشی از تقسیم
کار و ایجاد وظایف ریز تخصصی و تکراری باشند
تخصص‌های کلی که مبتنی بر مهارت‌های فردی است
مورد نیاز است.

شکل شماره ۴ طرح کلی بوروکراسی حرفه‌ای‌رانشان
می‌دهد. قدرت در این ترکیب با بدنه عملیاتی
سازمان است و افراد این بخش دارای مهارت‌های
اساسی موردنیاز سازمان بوده دارای استقلال نسبی
نیستند و از طریق

را به‌مراه عدم تمرکز بکار گرفته و بدنه عملیاتی
سازمان را توان و قدرت بخشیده‌اند.

مشاغلی که امروزه اغلب کارکنان انجام می‌دهند
نیاز به حد بالایی از تخصص فنی دارد. دانش فنی
دسته‌ای از سازمانها را بوجود آورده است که برای
ارائه خدمات و تولیدات به افراد حرفه‌ای و متخصص
نیازمند می‌باشند. بیمارستانها، دانشگاهها،
کتابخانه‌ها و سازمانهای حسابداری و حسابرسی
از زمره موسساتی هستند که می‌توان آنها را بوروکرا-
سی‌های حرفه‌ای و تخصصی نامید. در این موسسات
باید از ساختاری استفاده کرد که بجای تخصص‌های



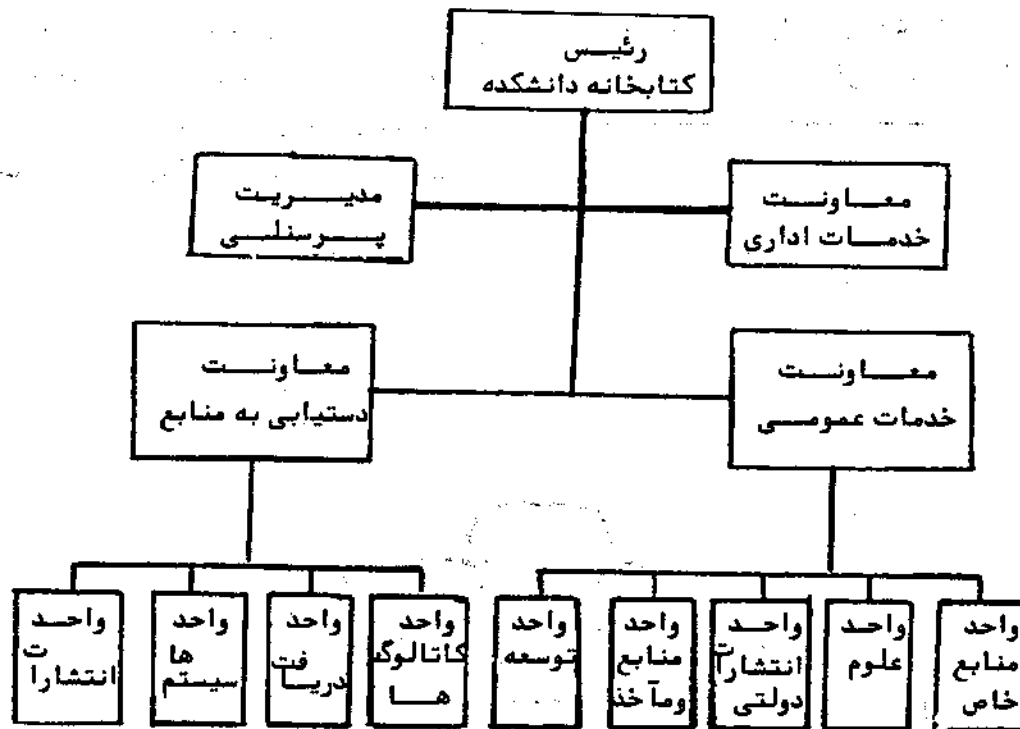
شکل شماره ۴

بوروکراسی حرفه‌ای

نقاط قوت و ضعف بوروکراسی حرفه‌ای

مزیت اصلی بوروکراسی حرفه‌ای قدرت انجام دادن وظایف تخصصی است، بکمک این ساختار سازمانی می‌توان از کارکنان متخصص آموزش دیده با کارآیی بالا همانند بوروکراسی ماشینی استفاده برد. البته باید یادآوری کرد که در بوروکراسی

عدم تمرکز دانش فنی خود را بکار می‌گیرند. تنها قسمت دیگری که در بوروکراسی حرفه‌ای دارای قدرت می‌باشد کادر پشتیبانی است که هدف آنها پشتیبانی بدنه عملیاتی می‌باشد. شکل شماره ۵ نمودار سازمانی یک کتابخانه بزرگ را نشان می‌دهد که نمونه‌ای از بوروکراسی حرفه‌ای است.



شکل شماره ۵

نمودار سازمانی یک کتابخانه دانشگاهی

حرفه‌ای مدیریت باید میزان زیادی از قدرت خود را تفویض کند و همچون بوروکراسی ماشینی قدرت مطلقه نخواهد داشت.

نقطه ضعف بوروکراسی حرفه‌ای همانند بوروکراسی ماشینی است. اولاً "امکان تعارض بین واحدهای فرعی وجود دارد و هر واحدی می‌کوشد تا هدف جزئی خود را تحقق بخشد و در این راه چه بسا که هدف کلی اصلی سازمان بعنوان یک مجموعه از نظر دور داشته می‌شود. ثانیاً "متخصصان در بوروکراسی حرفه‌ای همانند هم‌تایان خود در بوروکراسی ماشینی از مقررات و ضوابط بدقت پیروی می‌کنند و در این زمینه از خود کمتر انعطاف نشان می‌دهند. از آنجایی که این

دربوروکراسی حرفه‌ای مانند یک کتابخانه دانشگاهی افراد سازمان هر یک سالها تحصیل و تجربه فنی داشته تقریباً "بطور مستقل وظایف خود را انجام می‌دهند. ساختار سازمانی پیچیده است و قوانین و مقررات بسیاری وجود دارند منتهی مقررات قبل از آنکه بوسیله سازمان اعمال گردد بوسیله خود افراد اجرا می‌شوند. البته در درون بوروکراسی حرفه‌ای یک کتابخانه، واحد پشتیبانی نشان‌دهنده یک بوروکراسی ماشینی است جایی که کارکنان دفتری، منشی‌ها، ماموران قفسه‌ها و امثالهم به وظایف یکنواختی اشتغال دارند و از طرف سازمان مورد کنترل واقع می‌شوند.

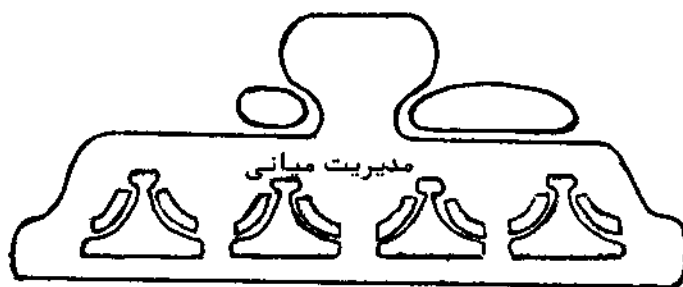
مقررات و ضوابط بوسیله خود افراد بوروکراسی حرفه‌ای تدوین می‌گردد این خطر وجود دارد که اثربخشی کل سازمان در برابر این استانداردها بمخاطره افتد و شرایط بیرونی سازمان در مد نظر قرار نگیرد.

چه زمانی می‌توان از بوروکراسی حرفه‌ای استفاده کرد؟

بوروکراسی حرفه‌ای با محیط‌های ثابت و پیچیده و سازمانهای بزرگ که از تکنولوژی روتین و تکراری استفاده می‌کنند قابلیت تطبیق دارد و در این گونه شرایط بخوبی قابل کاربرد است. در چنین سازمانی بدنه عملیاتی بوسیله افراد حرفه‌ای متخصص که روشهای پیچیده را فرا گرفته‌اند اداره می‌شود و این خصوصیت با نیاز به استفاده از مهارتهای

پیچیده و دقیق در سازمانهای امروز سازگاری کامل دارد. تخصص‌های بوروکراسی حرفه‌ای در سطحی بالا بوده تنها از طریق آموزش‌های رسمی و دانشگاهی قابل حصولند. البته محیط سازمان آنقدر از ثبات برخوردار است که این تخصص‌ها و مهارت‌ها بتوانند تعریف شده استاندارد گردند. گسترش جهانی دنیای علم و انفجار دانش در دهه ۸۰ استفاده از بوروکراسی حرفه‌ای را انتخابی متداول ساخته است. در چنین شرایطی بوروکراسی حرفه‌ای در مقابل بوروکراسی ماشینی قد برافراشته و با تصمیم‌گیری غیر متمرکز و استفاده از مزایای بوروکراسی ماشینی نوع کارآمدی از ساخت سازمانی رابوجود آورده است. البته همچنانکه اشاره شد از نظر قدرت کنترل متمرکز این نوع بوروکراسی توانایی چندانی ندارد.

ساخت بخشی یا شعبه‌ای

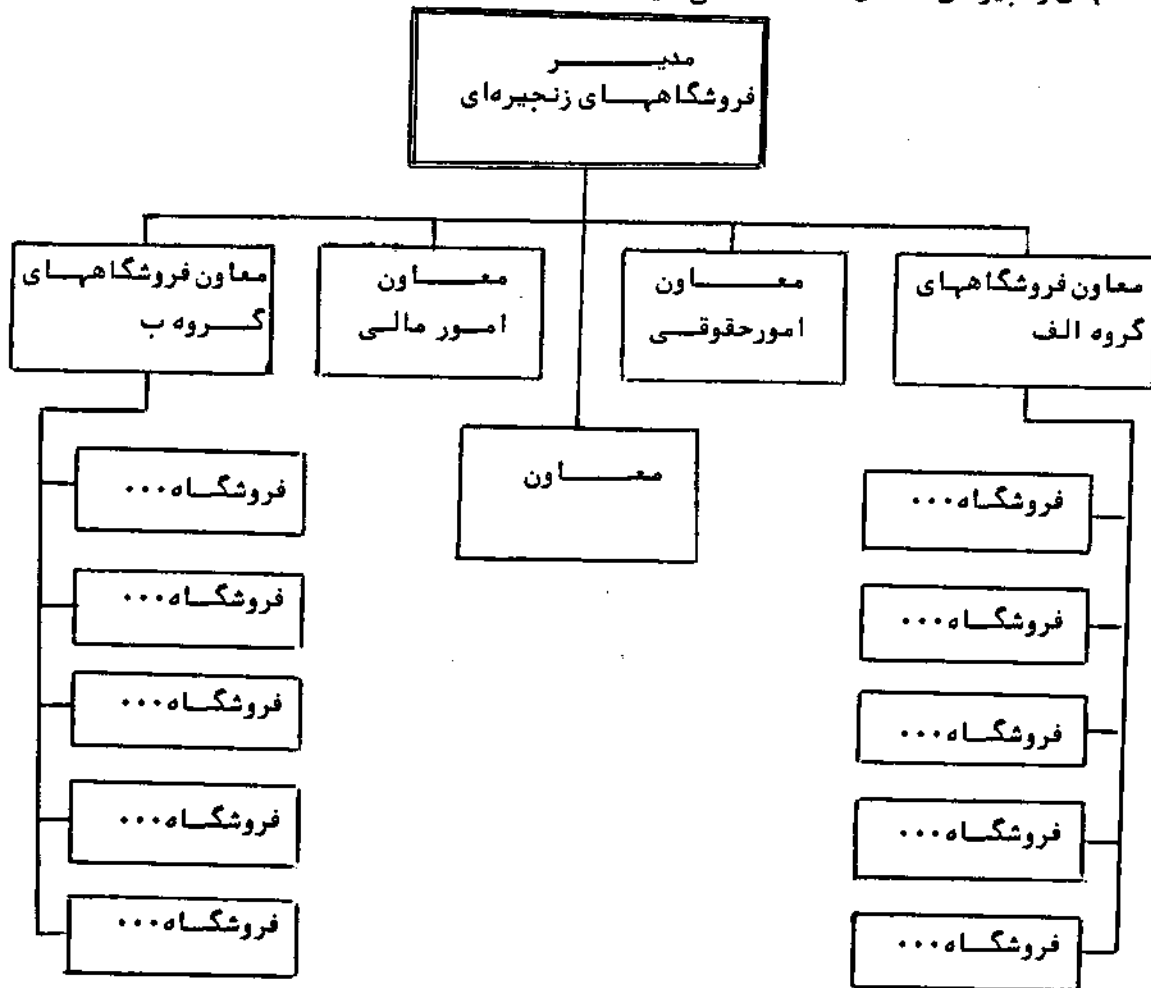


شکل شماره ۶

ساخت بخشی یا شعبه‌ای

ساخت بخشی و یا شعبه‌ای متشکل از یک دسته واحدهای مستقل است که هرکدام یک بوروکراسی ماشینی بوده بوسیله یک واحد مرکزی هماهنگ می‌گردند (شکل شماره ۶) قدرت در ساخت بخشی در دست مدیریت میانی است و واحد مرکزی، خدمات پشتیبانی را برای بخش‌ها فراهم می‌آورد و نقش هماهنگ‌کننده آنها را نیز عهده دار است اما واحدها دارای استقلال کافی بوده تازمانی که به اصول کلی معین شده بوسیله واحد مرکزی خدش‌های وارد نیاید می‌توانند هر نوع اقدامی را که لازم می‌دانند بعمل آورند. عملیات و مسئولیت‌های غیر متمرکز به‌مراه کنترل‌های هماهنگ‌کننده اساس تشکیل این نوع ساخت می‌باشد. در نمودار شماره ۷ نمونه‌ای از ساخت بخشی را در یک مجموعه از فروشگاههای زنجیره‌ای مستقل مشاهده می‌کنید.

اگر به ساخت هرکدام از این فروشگاهها بدقت بنگریم هرکدام یک واحد مستقل دارای ساخت بوروکراسی ماشینی می‌باشند. ساخت وظیفه‌ای را می‌توان در موسسات غیر همشکلی که بایکدیگر ادغام شده‌اند نیز مشاهده کرد. در این سازمانها چند واحد که باهم هیچگونه همگونی ندارند زیر چتر واحدی قرار می‌گیرند و هرکدام بطور مستقل عملیات خود را ادامه می‌دهد. مقصود از بکارگیری چنین ساخت ادغامی کاهش آسیب پذیری در مقابل تغییرات محیطی بویژه تغییرات اقتصادی است زیرا واحدها در این ساخت دارای زمینه‌های کاری مختلف می‌باشند. اگر یکی از آنها از تغییرات اقتصادی آسیب بیند امکان دارد آن دیگری این زیان را جبران سازد.



نمودار شماره ۷

ساخت بخشی در یک مجموعه از فروشگاههای زنجیره‌ای مستقل

یکی از مسائل موجود در بوروکراسی ماشینی آن بود که هدف واحدها هدف کلی سازمان را تحت الشعاع خود قرار می‌داد. این مشکل در ساخت بخشی از طریق دادن اختیارات و مسئولیتها به بخش‌ها برای انجام تولید یا ارائه خدمات تا حدود زیادی حل شده. یکی از نقاط قوت این نوع ساخت بشمار می‌آید. در این ساخت تاکید بر نتایج حاصل از هر واحد است و در رابطه با تولید و خدمات حاصله واحدها ارزیابی می‌شوند و از آنها مسئولیت خواسته می‌شود.

مزیت دیگر ساخت بخشی آنست که واحد مرکزی از درگیر شدن با عملیات روزمره واحدها رها شده می‌تواند هم خود را مصروف برنامه‌ریزی‌های بلندمدت کند. برنامه‌ریزی جامع باید در واحد مرکزی انجام گیرد و واحدهای مستقل سرگرم اجرای عملیات بطریقی موثر و پربازده باشند.

یکی دیگر از مزایای ساخت بخشی پرورش مدیران واحدها بوسیله دادن اختیارات و مسئولیت به آنهاست. مدیران واحدها با داشتن مسئولیت تجربه کافی در زمینه عملیات واحد بدست آورده می‌توانند مدیریت سازمان را نیز عنداللزوم عهده دار گردند. در ساخت بخشی عملکرد ضعیف يك واحد بر واحدهای دیگر اثرات سوء زیادی ندارد و امکان اینکه نارسائی يك واحد باعث گردد سایر قسمت‌ها نیز افت داشته باشند کاهش می‌یابد. هر واحد مستقلاً قابل ارزیابی است و ضعف آن در سایر واحدها پخش نمی‌شود. یکی از نقاط ضعف ساخت بخشی دوباره کاری برخی فعالیتهاست زیرا واحدهای مستقل به پاره‌ای فعالیتهای ستادی نیاز دارند و هرکدام مجبورند آن فعالیتها را انجام دهند. یکی دیگر از نقاط ضعف ساخت بخشی عدم انگیزه برای همکاری و هماهنگی بین واحدهای مستقل است که امکان تعارض بین آنها را افزایش می‌دهد. هر قدر بخش‌ها در انجام دادن فعالیتهاشان از عدم تمرکز بیشتری برخوردار باشند امکان هماهنگی کمتر شده احتمال تعارض افزایش می‌یابد.

استقلال واحدها در ساخت بخشی گاهی از سوی مدیران با عدم تمایل روبرو می‌شود زیرا بزعم آنان اختیار اتشان به نسبت مسئولیتهاشان کم است. آنکه در مقابل خط مشی‌های سازمان ما در مسئولیت به عهده آنهاست در انجام دادن فعالیتها اختیارات کافی ندارند.

و با لایحه یکی دیگر از مشکلات ساخت بخشی عدم امکان سهل و ساده انتقال و جابجایی نیروها بین واحدهاست و این امر باعث می‌شود در برخی موارد نیروها در يك بخش بیکار بمانند در حالی که در بخش دیگری به آنها نیاز مبرم هست.

چه زمانی از ساخت بخشی می‌توان استفاده کرد؟

زمانی که سازمان تولیدات یا خدمات متنوع و گوناگونی را بمیزان زیاد ارائه می‌دهد ساخت بخشی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. گسترش سازمان عاملی است که موجب می‌شود ساخت بخشی اثر بخشی و کارآیی بیشتری را نسبت به سایر ساخت‌ها ارائه دهد. زمانی که سازمان وسعت پیدا کرد ایجاد هماهنگی مواجه با اشکال می‌گردد و ساخت بخشی راه حلی برای این مشکل خواهد بود. نوع تکنولوژی نیز در استفاده از ساخت بخشی موثر است. در سازمانی که تکنولوژی بهم پیوسته است و امکان انجام دادن امور بطور مستقل و مجزا از هم موجود نیست استفاده از ساخت بخشی میسر نخواهد بود. زمانی می‌توان از ساخت بخشی استفاده کرد که سیستم تکنولوژی مورد کاربرد سازمان قابل تجزیه به قسمتهای مستقل باشد. محیط نیز در کاربرد ساخت بخشی اثر دارد. زمانی که محیط پیچیدگی زیادی نداشته بسیار پویا و متغیر نباشد از ساخت بخشی می‌توان استفاده کرد زیرا محیط‌های بسیار پیچیده و پویا نوعی سازمان را طلب می‌کنند که دارای عملیات دقیقاً "استاندارد شده نباشند در حالی که ساخت بخشی دارای عملیات تقریباً "استاندارد شده است و بنابراین در محیط‌های ساده و ثابت از این ساخت بهتر می‌توان بهره برد.

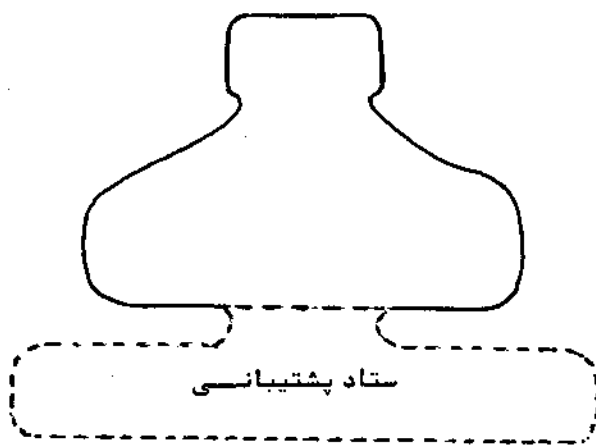
فرض کنید برای ساختن يك فيلم بزرگ تهیه کننده ای گروه عظیمی از نمایشنامه نویسان طراحان ، فیلمبرداران و سایر متخصصان را بگرد هم آورده است این افراد از ساخت منظم و ثابتی تبعیت نمی کنند و قوانین و مقررات رسمی بسیاری بین آنان حاکم نیست . برنامه ای برای تولید تنظیم شده اما غالباً این برنامه تعدیل شده بر اساس ملاحظات غیر قابل پیش بینی تغییر پیدا می کند . اعضا گروه ممکن است برای چند ماه و یا چند سال با هم کار کنند ، اما در حال سازمان جنبه موقتی دارد . بخلاف سازمان های بوروکراتیک و ساختار بخشی این نوع سازمان دارای سلسله مراتب دقیق و غیر قابل تغییر نمی باشد واحدها جنبه ثابت ندارند قوانین و مقررات رسمی حاکمیت شدیدی ندارد ، و شیوه های استاندارد شده ای برای برخورد با امور موجود نیست . این ساختار را " ادهو کراسی " یا سازمان ویژه ، موقت ، و موردی می نامیم سازمانی که دارای روابط افقی ، سلسله مراتب محدود ، عدم تمرکز ، قوانین رسمی بسیار کم و انعطاف پذیری بسیار می باشد .

روابط افقی در سازمانهای موقت و ویژه بسیار زیاد است زیرا این سازمانها دارای کادری بسیار تخصصی های با لا می باشد . سلسله مراتب در " ادهو کراسی " محدود است زیرا برای جوابگویی به محیط و تطبیق پذیری با آن باید سلسله مراتب در حداقل ممکن تثبیت گردد . نیاز به سرپرستی مستقیم در " ادهو کراسی " بسیار کم است زیرا اعضا آن متخصصانی هستند که خود کنترل های لازم را نسبت به کارهای مربوط به وظایفشان انجام می دهند .

در " ادهو کراسی " مقررات و قوانین اندکی وجود دارد و ضابطه های موجود نیز غالباً " مدون نشده اند و بسیار انعطاف پذیر می باشند . روابط رسمی نیز در " ادهو کراسی " وجود ندارد در بوروکراسی حرفه ای و " ادهو کراسی " هر دو از متخصصان امر استفاده می شود اما نحوه برخورد آنها با مسائل متفاوت است ، در بوروکراسی

حرفه ای در مواجهه با مسائل به راه حل های استاندارد شده مراجعه می شود اما در " ادهو کراسی " راه حل های بدیع و نو برای حل مشکلات جستجو می شود . تصمیم گیری در " ادهو کراسی " غیر متمرکز می باشد . این امر برای سرعت و انعطاف پذیری ضرورت دارد و مدیران باید اختیار کافی را در زمینه تصمیم گیری های مختلف داشته باشند .

" ادهو کراسی " با سایر ساختارهای مطرح شده در قسمتهای قبلی متفاوت می باشد این ساختار را می توان در شکل شماره ۸ مشاهده کرد . بعلت آنکه " ادهو کراسی " دارای استانداردهای بسیار کم و جنبه های رسمی اندک می باشد ستاد فنی تقریباً در این ساختار موجود نیست . همچنین بعلت آنکه مدیران میانی ، ستادهای پشتیبانی و بدنه عملیاتی از متخصصان و اهل حرفه تشکیل شده اند ، فواصل و جوه تمایز سنتی بین سرپرستان و کارکنان ، صف و ستاد ، و سلسله مراتب از میان می رود . نتیجه آنکه در " ادهو کراسی " خزانه هایی از توانایی های تخصصی ایجاد شده که می توان با استفاده از آنها به اقدامات ابتکاری و خلاق ، حل مسائل ویژه و انجام دادن فعالیت های متغیر پرداخت . قدرت در " ادهو کراسی " به تخصص ها متکی بوده لزوماً از پست و مقام فرد تبعیت نمی کند .



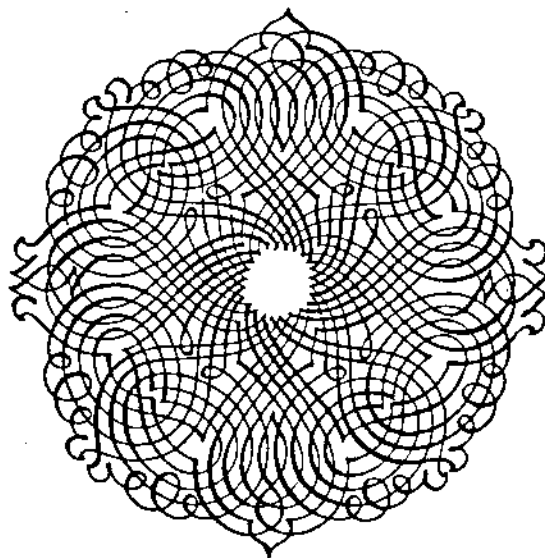
شکل شماره ۸

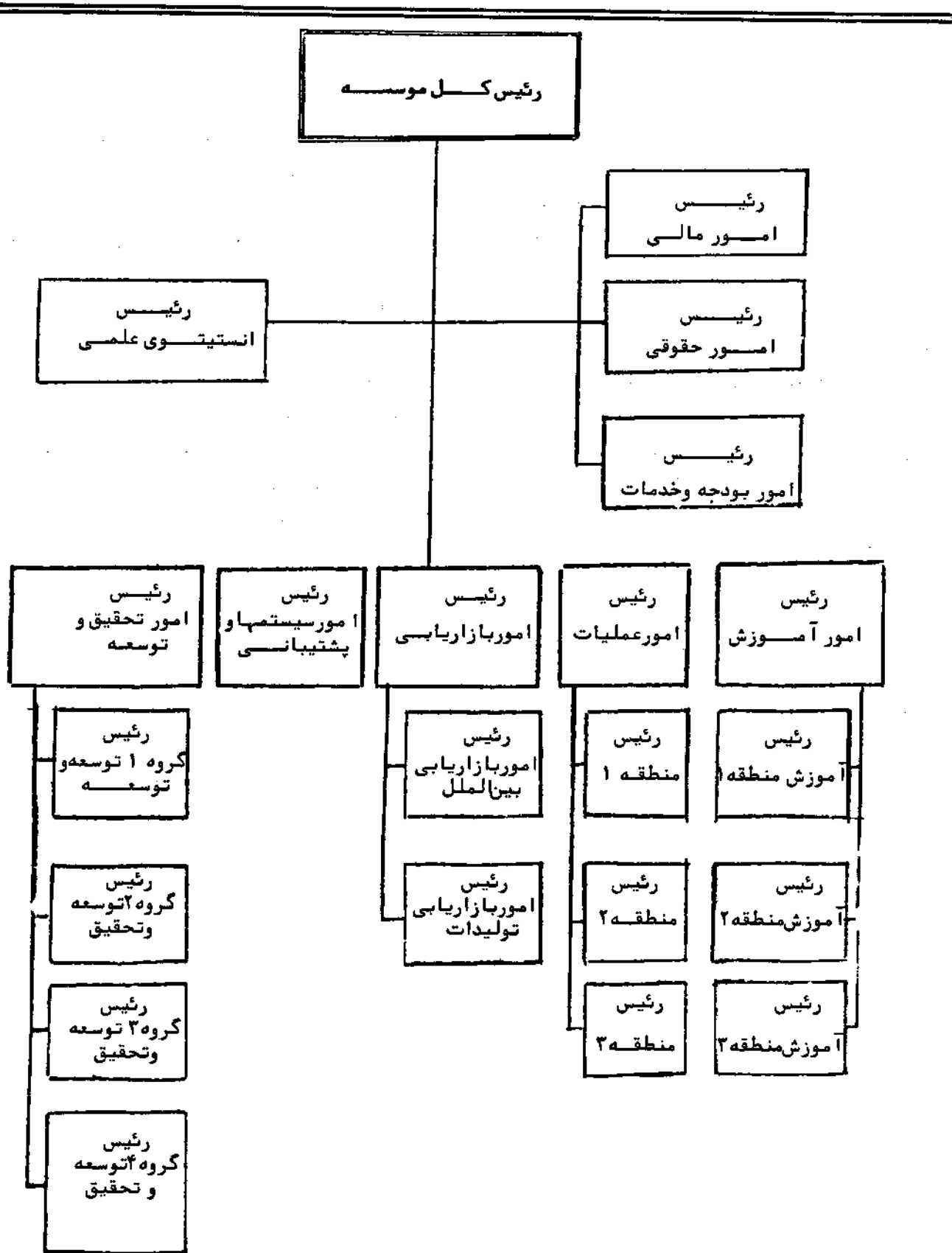
طرح کلی " ادهو کراسی "

" ادهوکراسی " را می‌توان در قالب گروه‌هایی از متخصصان تجسم بخشید که در واحدهای انعطاف - پذیر بدون درگیری با مقررات و قوانین رسمی یا روش‌های استاندارد شده و غیر قابل تغییر کار می‌کنند. هماهنگی بین اعضا، گروه‌ها از طریق توافق بین آنان تحقق می‌یابد. در گروه‌ها همچنانکه شرایط تغییر می‌کنند وظایف نیز تغییر می‌یابند و این تطبیق و سازگاری یکی از وجوه بارز " ادهوکراسی " نسبت به سایر ساختارهاست.

البته برای مشخص بودن چگونگی تحقق اهداف سازمان، واحدهای مختلفی در " ادهوکراسی " پیش - بینی شده است اما اعضا، این واحدها می‌توانند بطور افقی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده برای انجام وظایفشان مرزبندی‌های سازمانی را بشکنند. نمونه‌ای از نمودار یک موسسه تحقیقاتی داده - پردازشی را که ساخت " ادهوکراسی " را بکار گرفته

است در شکل شماره ۹ مشاهده می‌کنید. موسسه مذکور برنامه‌های کامپیوتر را طراحی کرده و بازاریابی می‌نماید، همچنین خدمات مشاوره‌ای و تحقیقاتی در زمینه سیستم‌های کامپیوتری رانیز ارائه می‌کند. این موسسه شدیداً " نیازمند به ساختی انعطاف پذیر می‌باشد که تنها در " ادهوکراسی " یافت می‌شود. اغلب افراد موسسه مذکور در گروه‌های کوچکی عضو می‌باشند که در یک واحد بزرگتر قرار دارند. از آنجایی که موسسه اساساً " از متخصصان و اهل فن تشکیل شده، وجه تمایز بین مدیران و کارکنان حداقل رسیده است. همه کارکنان از استقلال کافی در مشاغل خود بهره‌مند می‌باشند. ساخت موسسه تحقیقاتی داده‌پردازشی بیشتر بر محور حل مسائل شکل گرفته تا انجام یک سلسله‌امور یکنواخت و روزمره تخصصی.





شکل شماره ۹
 نمودار سازمانی موسسه تحقیقاتی داده پردازی

سابقه ایجاد " ادهوکراسی " را باید در گروه‌های ویژه عملیاتی جنگ دوم جهانی جستجو نمود. این گروه‌ها بر اساس نیاز موردی بطور ویژه و موقت تشکیل می‌شد و پس از خاتمه مأموریت منحل می‌گردید. دوره زمانی معینی برای آن وجود نداشت و ممکن بود گروهی یک روز، یک ماه یا یک سال عمر کند. وظایف در داخل گروه‌ها قابل تغییر و جابجایی بود و روابط نزدیک و غیر رسمی درون گروه و استقلال نسبی آن موجب می‌گردید تا گروه‌ها بتوانند سرعت خود را با تغییرات محیطی تطبیق داده در انجام دادن وظایف خود موفق باشند. اگرچه از جنگ جهانی دوم مدت زمان بسیاری می‌گذرد اما این مسزیت گروه‌های ویژه عملیاتی یا بعبارت ایسن متن " ادهوکراسی " ها همچنان باقی است زمانی که تطبیق پذیری و خلاقیت و ابتکار برای سازمان واجد اهمیت می‌باشد زمانی که متخصصان مختلف از زمینه‌های متفاوت باید در انجام دادن کاری هماهنگ و متفق عمل نمایند، و زمانی که وظایف فنی، غیر برنامه‌ریزی شده و بسیار پیچیده برای افراد وجود دارد، " ادهوکراسی " مزایای خود را بخوبی نشان می‌دهد.

از جهت معایب، تعارض یکی از نتایج طبیعی " ادهوکراسی " است. مرز بندی مشخصی بین فرا دست و زیر دست وجود ندارد و در مورد مسئولیتها و اختیارات افراد ابهام فراوان است. در این ساخت حدود و ثغور واحدها دقیقا " مشخص نمی‌باشد، و از فعالیتهای استاندارد شده در سازمان اثری نیست.

" ادهوکراسی " برای اعضا، خود تنش‌های روانی و فشارهای عصبی اجتماعی نیز ایجاد می‌نماید برای فرد بسادگی میسر نیست که روابط گروهی خود را در کار سرعت و سهولت بهم بزند و این کار را دائما ادامه دهد، پیوسته در حال مواجهه با تغییرات باشد و خود را با آنها تطبیق دهد. برای اغلب کارکنان از جهت روانی مشکل است که بطور مداوم در شرایط موقتی

بسر برند و مسئولیت‌های معین و مشخصی نداشته باشند.

در برخی شرایط بازدهی " ادهوکراسی " کمتر از مزایای آن است و شاید بهمین علت است که این نوع سازمانها پس از مدتی به شکل بوروکراسیهای متداول در آمده خصوصیات قبلی خود را از دست می‌دهند.

چه زمانی می‌توان از ساخت " ادهوکراسی " استفاده کرد؟

عواملی که در کاربرد این نوع ساخت موثر است عبارت است از: استراتژی سازمان، تکنولوژی، محیط، و دوره‌های مختلف سازمان.

" ادهوکراسی " با استراتژیهای سازمانی که تنوع، تغییر و مخاطره را فرا راه خود نهاده اند تجانس داشته در چنین مواردی کاربرد فراوان دارد. استراتژیهای مذکور نیاز به ساختی انعطاف پذیر دارند و این انعطاف در ساخت سازمانی " ادهوکراسی " موجود است.

هرگاه تکنولوژی سازمانی روتین و روزمره نبوده باید با تنوع و تغییرات موجود در استراتژیهای سازمان تطبیق نماید ساختار " ادهوکراسی " قابل استفاده می‌گردد. در چنین شرایطی تکنولوژی متکی به تخصص و کاردانی فنی بوده نیاز کمی به مقررات و قوانین رسمی دارد. از سوی دیگر هرگاه تکنولوژی پیچیده بوده نیاز به استعدادها و تخصص‌های مختلف در کنار هم داشته باشد ساخت " ادهوکراسی " قابل کاربرد خواهد بود. بعبارت دیگر " ادهوکراسی " ساختار مطلوبی برای ایجاد هماهنگی و تلفیق بین متخصصان مختلف می‌باشد.

هرگاه محیط سازمان پویا و پیچیده باشد ساخت " ادهوکراسی " می‌تواند مفید باشد محیط پویا و متغیر کار خلاق و ابتکاری را از سازمان می‌طلبد و محیط پیچیده تکنولوژی پیچیده را ایجاد می‌نماید و در این چنین شرایطی " ادهوکراسی " بهترین طرح سازمانی بشمار خواهد آمد.

در طول عمر سازمان ساختار " ادهوکراسی " می تواند بعنوان يك طرح سازمانی موثر مورد استفاده قرار گیرد .
در خاتمه جدول مقایسه مشخصات پنج نوع ساختاری که به آنها اشاره گردید در جدول شماره ۱۰ مشاهده می شود .

" ادهوکراسی " در سازمانهایی که سالهای آغاز کار را می گذرانند ساختار مفیدی است زیرا در این دوره سازمان نیاز به انعطاف پذیری فراوان دارد و باید محیط را بدرستی شناخته خود را با آن بطور فعالی تطبیق دهد . در سالهای ابتدائی شکل گیری

مشخصات	ساخت ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه ای ساخت بخشی ادهوکراسی
تخصص گرایی	حداقل	وظیفه حداکثر	وظیفه ای حداکثر کلی حداکثر
میزان رسمی بودن	بسیار کم	بسیار زیاد	بسیار زیاد در بخش ها بسیار کم
تمرکز	بسیار زیاد	بسیار زیاد	بسیار کم
محیط	ساده و پویا	ساده و ثابت	پیچیده و ثابت
طبقه بندی عمومی سازمان	ارگانیک یا زیستی	مکانیکی یا ماشینی	مکانیکی یا ماشینی

مقایسه مشخصات ساختارهای سازمانی

شکل شماره ۱۰

- 1- Adhocracy
- 2- Henry Mintzberg, Structure in Fives: Designing Effective Organizations, N.J.: Prentice-Hall, 1983
- 3- The Operating Core
- 4- The Strategic Apex
- 5- The Middle Line
- 6- The Technostructure
- 7- The Support Staff
- 8- Professional Bureaucracy
- 9- Simple Structure
- 10- Divisional Structure
- 11- Machine Bureaucracy
- 12- Functional Specialization
- 13- Social Specialization
- 14- Conglomerate
- 15- Task Force

در تهیه این مقاله از کتب زیر استفاده شده است.

1. Henry Mintzberg, Structure in Fives: Designing Effective Organizations
N.J.:Prentice-Hall , 1983
2. _____, The Structuring of Organizations N.J.:
Prentice-Hall , 1979
3. Stephen P.Robbins,Organization Theory N.J.:Prentice-Hall, 1987

