

به نام خدا

جزوه

## کلیات و مبانی نظری طراحی ساختار سازمانی

مدرس

دکتر هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۴

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
<b>فصل اول: مبانی نظری ساختار سازمانی</b>	
۴	مقدمه
۶	ابعاد ساختاری و محتوایی در سازمان
۸	سطوح ساختار سازمانی
۱۱	ارتباط بین ساختار سازمانی و استراتژی
<b>فصل دوم: گونه‌های ساختار نظری</b>	
۱۵	مقدمه
۱۵	ساختارهای نظری در الگوی نقاط مرجع استراتژیک
۲۱	هماهنگی ساختارهای نظری با استراتژی‌های سازمان
<b>فصل سوم: گونه‌های ساختار عملی</b>	
۲۴	مقدمه
۲۵	ساختارهای عملی
۳۷	هماهنگی ساختارهای عملی با استراتژیهای سازمان
۳۹	منابع و مآخذ

## پیشگفتار

اصلاح ساختار سازمانی همواره از دغدغه‌های مدیران به شمار می‌رود. زیرا بخش مهمی از فعالیت‌های مدیران معطوف به سازماندهی مناسب عوامل است که مستلزم ایجاد ساختار سازمانی کارآمد می‌باشد. ساختار سازمانی، چارچوبی است که بوسیله آن فعالیت‌های سازمان تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. هر سازمان دارای ساختار خاصی است و مهم آنست که این ساختار به گونه‌ای باشد تا نه تنها عوامل انجام کار با یکدیگر هماهنگ شوند بلکه قابل کنترل نیز باشند.

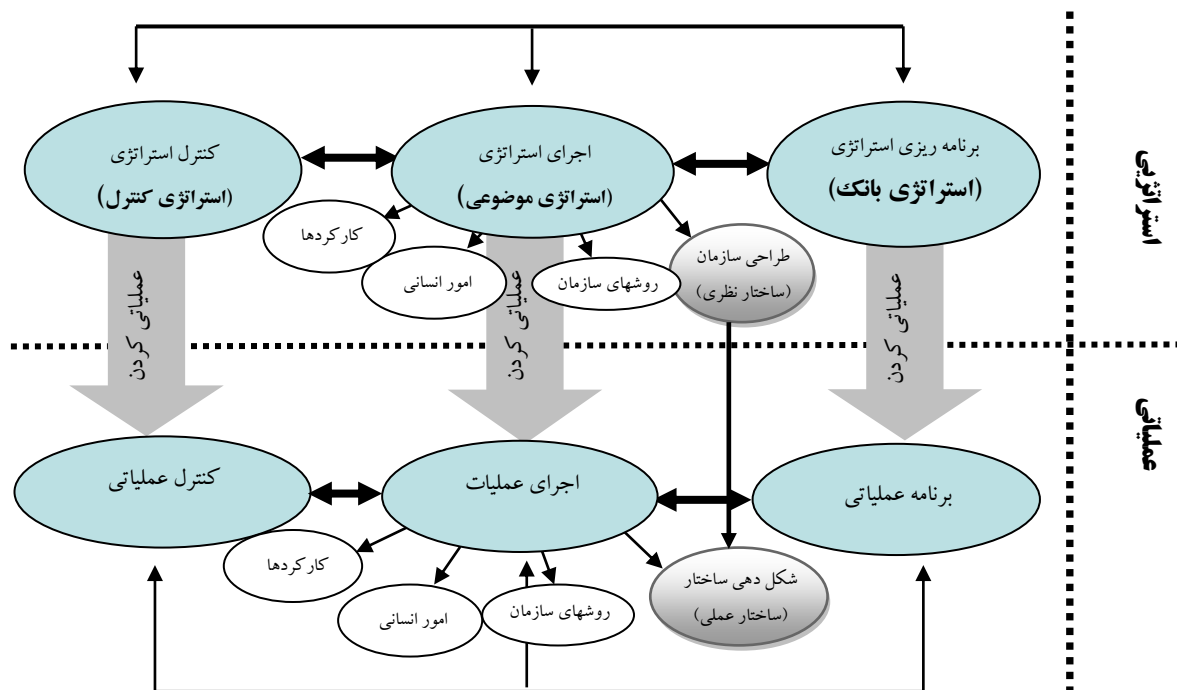
ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده سیستم‌هایی است که بوسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط موثر در سازمان تضمین خواهد شد. گرچه ویژگی‌های ساختار خود نشان دهنده اهمیت آن است ولی از آنجا که ساختار سازمانی یکی از الزامات مهم اجرای استراتژی است پرداختن به آن جزء لاینفک وظایف مدیران به شمار می‌رود. از آنجا که ساختار خود موجب استراتژی است و از سویی تعیین کننده در تخصیص منابع نیز می‌باشد، تغییر در ساختار سازمانی همواره می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. ساختار باید به گونه‌ای طرح ریزی شود که اجرای استراتژی تسهیل گردد.

این جزوه در سه فصل تدوین شده است. در فصل اول مبانی نظری ساختار سازمانی بحث شده و تلاش بر این است که تعاریف ساختار، سطوح ساختار و ارتباط بین ساختار و استراتژی تشریح گردد. در فصل دوم گونه‌های ساختار نظری معرفی شده است. بدین ترتیب استراتژی‌های سازماندهی توضیح داده که می‌تواند مبنای ساختار سازمانی باشد. فصل چهارم به تشریح گونه‌های ساختار عملی و همچنین هماهنگی آنها با ساختارهای نظری اختصاص یافته است.

سازمانها به موازات تغییر در سایر عناصر تحول می‌بایست به تغییر در ساختار سازمانی توجه نمایند. گرچه در نگاه نخست، ساختار سازمانی را می‌توان در نمودار سازمانی مشاهده نمود ولی آنچه که در آن مشاهده می‌شود وجه عملی ساختار است. مهمتر از سطح عملی ساختار جهت‌گیری‌های سازمانها در ساختار می‌باشد. در بسیاری از مواقع مدیران بر این باورند که می‌توانند با تغییر نمودار سازمانی بر اساس یافته‌های خود سازمان را آماده برای اجرای استراتژیهای جدید نمایند، اما آنچه که در طراحی ساختار مهم می‌باشد، شناسایی ساختار هماهنگ با استراتژی و نیز سایر عناصر تحول سازمانی مانند منابع انسانی، فرهنگ، فناوری یا روش‌های انجام کار در سازمان است. با توجه به تغییرات محیطی در عصر کنونی تناسب ساختار با عناصر مذکور می‌بایست همواره با توجه به محیط بیرونی صورت پذیرد و شکی نیست که نمی‌توان بدون توجه به محیط خارجی و آثار عوامل مختلف آن بر ساختار سازمانی شاهد تحول مناسبی در این ابزار مدیریت بود.

تحقق چشم انداز سازمان خود مستلزم سازماندهی کارآمد است. لذا همانطور که در مباحث نظری مدیریت اثبات شده است تحقق چشم انداز و نیز اجرای استراتژی های آن منوط به هماهنگی ساختار سازمانی با جهت گیری های استراتژیک می باشد. این گام چیزی جز اجرای استراتژیک یا بستر سازی<sup>۱</sup> نیست. امید است جزوه حاضر به درک مفهوم ساختار سازمانی و ایجاد پایه ای علمی برای طراحی ساختار سازمانی کمک نماید

### رویکرد جامع مدیریت استراتژی و عملیاتی در سازمان



<sup>۱</sup>. Implementation

---

## فصل اول

---

---

## مبانی نظری طراحی ساختار

---

## مقدمه

برای ساختار سازمانی تعاریف متعددی ارائه شده است که هر یک از این تعاریف به یکی از جنبه‌های کارکردی ساختار اشاره دارد. ریچارد هال در کتاب خود تحت عنوان «سازمان»، نظر سایر اندیشمندان مدیریت را در مورد ساختار سازمانی ارائه نموده است. برخی از دانشمندان مدیریت به ساختار به عنوان وسیله‌ای در جهت تقسیم کار در سازمان می‌نگرند که می‌تواند منجر به تعیین موقعیت افراد در نمودار سازمانی باشد. از سویی افرادی چون ران سان، هینینگز و گرین وود<sup>۱</sup> معتقدند ساختار شرایط مناسبی را برای کنترل در سازمان فراهم می‌آورد. از دیدگاه آنها ساختار نه تنها به امور سازمان شکل می‌دهد بلکه خود نیز مخلوق فعالیت‌های سازمان است.

آنچه که هال از تعاریف متعدد ساختار نتیجه‌گیری می‌کند سه کارکرد مشخص برای ساختار در سازمان است. وی معتقد است در صورتی که این سه کارکرد را برای ساختار قائل شویم توانسته‌ایم تعریف صحیحی از ساختار سازمانی ارائه نماییم.

۱. تامین اهداف سازمان

۲. تعیین رویه‌ها و مقررات در سازمان

۳. تعیین دامنه قدرت در سازمان

هنری مینزبرگ<sup>۲</sup> در کتاب خود تحت عنوان «سازماندهی: پنج الگوی کارساز»، انجام ماموریت هر سازمان را مستلزم تامین دو شرط اساسی می‌داند. تقسیم کار میان وظیفه‌های گوناگون و هماهنگ کردن این وظیفه‌ها. بنابراین ساختار را به عنوان مجموعه‌ای از راه‌ها معرفی می‌کند که طی آنها فعالیت‌های سازمان به وظایف مشخص تقسیم و بین این وظایف هماهنگی ایجاد می‌شود.

در نهایت مینزبرگ در کل کتاب خود تلاش کرده است تا راه‌های تقسیم کار و ایجاد هماهنگی بین وظایف سازمان را معرفی نماید که منجر به تعیین پنج مکانیزم شده است که در فصل سوم به طور مفصل به آن پرداخته می‌شود.

ریچارد ال. دفت<sup>۳</sup> در کتاب خود ساختار سازمانی را شامل سه جزء اصلی تعداد دواير، حیطه کنترل در سازمان و میزان رسمیت و تمرکز معرفی می‌کند. او معتقد است در تعریف ساختار سازمانی باید به سه کارکرد اصلی ساختار اشاره گردد.

۱. ساختار سازمانی تعیین کننده روابط گزارشگری، سطوح سازمانی و حیطه کنترل

است.

---

<sup>۱</sup> . Ranson, Hinings, and Greenwood

<sup>۲</sup> . Henry Mintzberg

<sup>۳</sup> . Ricjard L.Daft

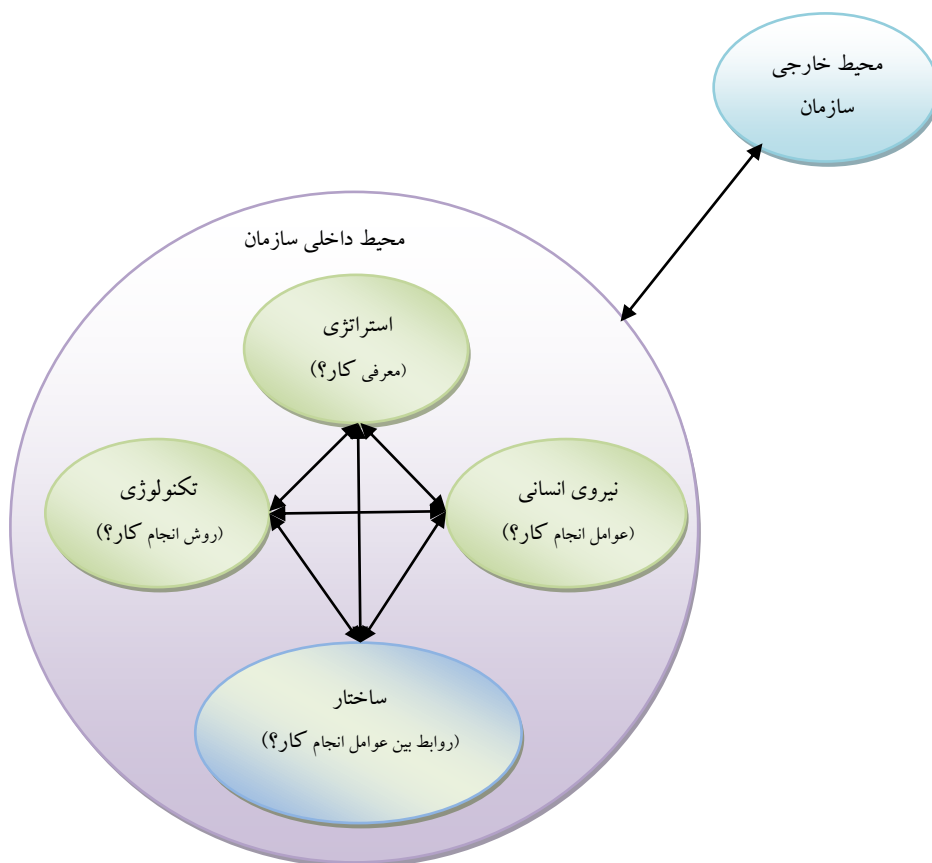
۲. ساختار سازمانی تعیین کننده گروه بندی و تقسیم بندی دویاری است که در سازمان کار می کنند.

۳. ساختار سازمانی در برگیرنده سیستمهایی است که بوسیله آنها فعالیت های تمامی دواير هماهنگ و یکپارچه می گردد.

او معتقد است اگر ساختار سازمانی براساس سه رکن اساسی فوق طراحی شود روابط متقابل بین کارکنان تعیین شده است.

اصلاح ساختار و یا تغییر در هر یک از ابزار های مدیریت منجر به شناسایی مدل های مختلف تحول سازمانی شده است که با مرور آنها می توان از این منظر نیز به تعریف ساختار پرداخت. مدیران برای اینکه بتوانند اهداف عام و اهداف خاص سازمان را محقق سازند دارای ابزار هایی چون استراتژی، منابع انسانی، روش های انجام کار (تکنولوژی) و ساختار می باشند. نمودار ۱ تاثیر این عناصر را بر یکدیگر نشان می دهد.

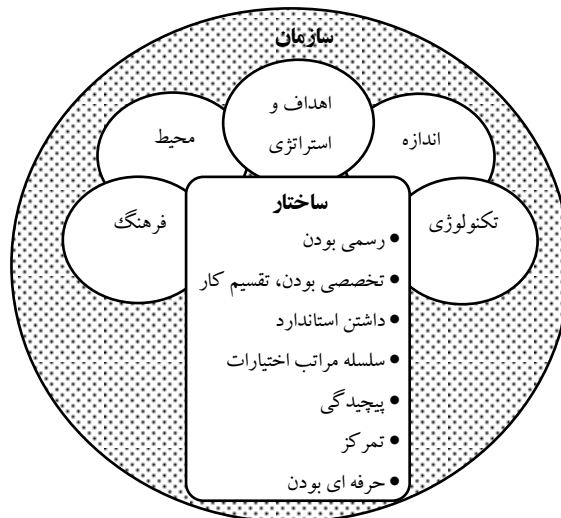
#### نمودار ۱- عناصر تحول سازمانی



## ابعاد ساختاری و محتوایی در سازمان

برای درک سازمان باید به ابعادی از سازمان توجه شود که بیانگر ویژگیهای خاص سازمان هستند. این ابعاد به همان صورت سازمان را تشریح می کنند که شخصیت و ویژگی های فیزیکی، معرف افراد هستند. ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه بندی می شوند: ساختاری و محتوایی. مطابق با نمودار ذیل ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان هستند. ابعاد محتوایی معرف کل سازمان هستند؛ مانند اندازه یا بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی، محیط و هدف های آن. همچنین ابعاد سازمان با یکدیگر رابطه متقابل دارند، نمودار ۲ این ارتباط را به طرز گویایی نشان می دهد (دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰)

نمودار ۲- تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان



(منبع: دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰)

جدول ۳- ابعاد محتوایی

نام متغیر	تعریف
اندازه	اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می شود. بزرگی را می توان با توجه به یک واحد خاص، یک دایره، یک بخش یا کل سازمان مشخص نمود. بنابراین سازمان ها معمولاً اندازه شان بر اساس تعداد کارکنان آن تعریف می شود.
تکنولوژی سازمان	تکنولوژی سازمان عبارت است از ماهیت سیستم تولید که شامل عملیات و روش های فرآیند تولید است.
محیط	محیط شامل عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند. برخی از عوامل عبارت هستند از صنعت، دولت، مشتری، عرضه کنندگان کالا و موسسات مالی.
استراتژی و هدف های سازمان	در این مرحله هدف و شیوه های رقابتی شرکت که آن را از سایر سازمان ها متمایز می نماید، مشخص می شود. معمولاً هدف ها به صورت اسناد نوشته هستند و این اسناد بیانگر و نشانگر مقصود غایی و همیشگی شرکت می باشند. استراتژی عبارتست از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف هایش تعیین می شود.
فرهنگ	فرهنگ یک سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد. فرهنگ سازمان مطلب نانوشته ای است ولی با توجه به مسائل درونی سازمان قابل مشاهده خواهد بود.



**جدول ۴- ابعاد ساختاری**

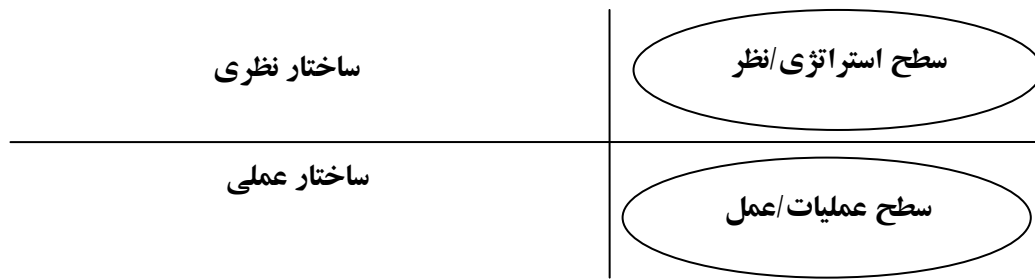
تعریف	نام متغیر
یک خط ناگسسته از اختیارات سازمانی که از هرم سازمان به سمت پایین کشیده می شود. و نشان دهنده این است که چه کسی به چه کسی گزارش دهد.	<b>زنجیره فرماندهی یا سلسله مراتب اختیارات</b>
در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می شود که قدرت تصمیم گیری دارند. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمان گرفته شود آن سازمان متمرکز نامیده می شود. هنگامی که تصمیم گیری ها به سطح پایین تر از سازمان تفویض گردد می گویند که سازمان غیر متمرکز است.	<b>تمرکز</b>
مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می شود یا وجود دارد. پیچیدگی را می توان از مجراهای مختلفی مد نظر قرار داد. پیچیدگی عمودی تعداد سطحی است که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد و پیچیدگی سازمان از نظر افقی مربوط به تعداد عنوان شغلی یا دوایری است که به صورت افقی در سراسر سازمان وجود دارند. پیچیدگی از نظر قضایی به محل ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می شود.	<b>پیچیدگی</b>
نسبت تعداد تصمیماتی که توسط مدیریت عالی گرفته شده، به تصمیماتی که به وسیله مدیران اجرایی به آنها تفویض شده است.	<b>تفویض اختیار</b>
تعداد کارکنانی که مدیر نسبت به آنها مدیریت می کند.	<b>حیطه کنترل</b>
تعداد و پراکندگی وظایفی که در سازمان وجود دارد.	<b>تفکیک</b>
درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان است. به اسناد و مدارکی اطلاق می شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد، روش ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست هایی را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید، نوشته شده است. این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیت های یک سازمان است.	<b>رسمیت</b>
چگونگی همکاری و تعامل بین واحدهای مختلف سازمان برای انجام اهداف سازمانی	<b>ترکیب</b>
تخصصی بودن یک سازمان یعنی آن که سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه ای کارها و فعالیت های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد. اگر سازمان در حد بسیار بالایی تخصصی شده باشد، هر کارگر یا کارمند تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می دهد.	<b>تخصص</b>
داشتن استاندارد به موردی اطلاق می شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند. سازمانی که کارهایش را در سطح بالایی استاندارد کرده باشد شیوه انجام دادن کارهایش به گونه ای مفصل تشریح نشده و در همه واحدها، کارهای مشابهی انجام می شود.	<b>استاندارد</b>
این نسبت بیانگر به کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دوایر گوناگون به استخدام سازمان در می آیند. مثل نسبت پرسنلی، نسبت مدیریتی و ...	<b>نسبت پرسنلی به کارکنان</b>
حرفه ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می شود. اگر در یک سازمان کارکنان برای گرفتن یک شغل بایستی دوره های آموزش بلند مدت تری را طی نمایند، در نتیجه به آن سازمان، سازمان حرفه ای اطلاق می شود.	<b>حرفه ای بودن</b>

از میان متغیرهای فوق، می توان سه عامل پیچیدگی<sup>۴</sup>، رسمیت<sup>۵</sup> و تمرکز<sup>۶</sup> را به عنوان نقاط محوری هر ساختاری شمرد.

## سطوح ساختار سازمانی

ساختار مانند هر عنصری در مدیریت دارای دو سطح استراتژیک و عملیاتی می باشد. نگرش استراتژیک کمک کرده است تا با تفکیک دو سطح استراتژیک یا نظری و عملیاتی یا عملی موضوعات مدیریت را به خوبی تشریح و نیز تجزیه و تحلیل نمود. ساختار نیز دارای این دو سطح است و در سطح استراتژیک به ساختارهای نظری بر می خوریم که بیشتر نمایانگر جهت گیری های سازمان در طراحی ساختار می باشند. ساختارهای عملی که خود منتج از ساختارهای نظری می باشند، نوع رابطه بین واحدهای سازمانی را نشان داده و تعیین کننده نمودار سازمانی است. لذا ساختار عملی تجلی ساختار نظری است.

### نمودار ۳- سطوح ساختار سازمانی



**ساختارهای نظری: جهت گیری های ساختاری.** در سطح نظر می بایست به یافته های دانشمندی چون برنز و استاکر<sup>۷</sup> و نیز مینزبرگ اشاره نمود که تلاش کرده اند تا جهت گیری های ساختار سازمانی را مشخص نمایند. براساس نتایج پژوهش برنز و استاکر، سازمانها می توانند در پاسخ به تغییرات محیطی از دو سیستم مدیریتی بهره گیرند. در شرایطی که سازمانها با تغییرات شدید محیطی روبرو هستند، نیاز است تا سازمان دارای ساختاری ارگانیک یا انعطاف پذیر باشد و در مقابل در شرایط تغییرات اندک در محیط سازمانها می توانند از ساختارهای مکانیکی استفاده نمایند. به نظر می رسد برای تعریف ساختار ارگانیک و مکانیکی مناسب ترین توضیح، ویژگی هایی است که استیفن پی.رابینز<sup>۸</sup> در کتاب خود تحت عنوان «رفتار سازمانی» برای این دو نوع جهت گیری ارائه نموده است.

۱-complexity

۲-formality

۳-centralization

۷. Burns and Stalker

۸.Stephen P.Robbins

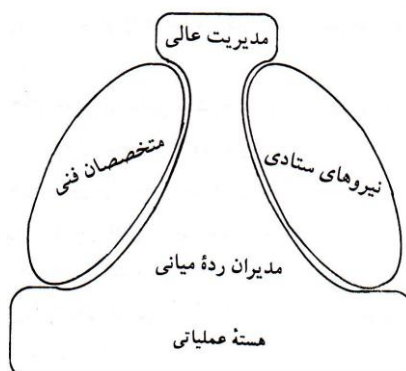
### جدول ۵- تعریف ساختارهای ارگانیک و مکانیکی

انواع ساختارهای نظری	
ساختار مکانیکی ←	→ ساختار ارگانیکی
کارها تخصصی است.	کارکنان در انجام کارها همکاری می کنند.
از هر کاری تعریف دقیقی ارائه شده است.	وظایف بر اساس گروه های کاری تعریف و انجام می شود.
سلسله مراتب دقیق اداری وجود دارد.	سلسله مراتب اداری دقیق وجود ندارد.
مقررات رعایت و کنترل میشود.	مقررات و کنترل اعمال نمی شود.
اطلاعات و کنترل در اختیار مدیریت است.	اطلاعات و کنترل در دست افراد زیادی است.
ارتباطات مسیر عمودی طی می کند.	ارتباطات مسیر افقی طی می کنند.

منبع: رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۴)، رفتار سازمانی، سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

آنچه که مینزبرگ به عنوان ساختارهای نظری معرفی کرده است در پاسخ به تجزیه و تحلیل شغل در سازمان روی داده است. وی معتقد است در هر سازمانی پنج بخش قابل شناسایی است. بخش نخست، افرادی هستند که درگیر فعالیت های تولید و ارائه کالا و خدمات اند. وی این بخش را هسته عملیات نامیده است. بخش دیگر سازمان مدیران سطح عالی می باشند که در راس هرم سازمان قرار دارند. مینزبرگ این گروه را مدیریت عالی نامیده است. مدیران رده میانی بخش سوم سازمان به شمار می روند که بین مدیریت عالی و نیز هسته عملیات سازمان ارتباط برقرار می کنند. بخش چهارم متخصصان فنی می باشند. آنها تحلیلگران سازمان هستند که عهده دار استاندارد کردن فعالیت های سازمان می باشند. آنها به کارهای اداری مشغولند ولی در واقع امور اداری سازمان را از جهات استاندارد بودن نهادی می کنند. فعالیت های اداری سازمان که شامل اموری مانند روابط عمومی، دبیرخانه، مالی و غیره است بر عهده بخش پنجم یا نیروهای ستاد است.

#### نمودار ۴- پنج بخش سازمان بر اساس دیدگاه مینزبرگ



منبع: اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴)، طراحی ساختار سازمانی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ص ۲۰.

از دیدگاه مینزبرگ هر یک از این بخش ها می توانند سازمان را تحت سلطه خود در بیاورند. لذا ما با پنج نوع جهت گیری ساختاری روبرو هستیم.

جدول ۶- ویژگی های ساختارهای نظری مبتنی بر پنج بخش سازمان

ویژگی ها	بخش حاکم	ساختار	انواع ساختارهای نظری
تمرکز در سازمان بالاست. سلسله مراتب اختیارات در سازمان رعایت می شود. نیروهای صف و ستاد از هم جدا شده اند.	متخصصان فنی	دیوان سالاری مکانیکی	
کارها یکنواخت و استاندارد می باشد. سازمان دارای واحد های مستقل است. هماهنگی بین واحدهای مستقل بر عهده مدیران میانی است. دفتر مرکزی عهده دار کنترل واحد های مستقل می باشد.	مدیران میانی	ساختار مبتنی بر واحد های مستقل	
فعالیت های سازمان رسمی است. کارها استاندارد می باشد. سیستم تصمیم گیری غیر متمرکز می باشد.	هسته عملیات	دیوانسالاری حرفه ای	
فعالیت های سازمان رسمی نیست. پیچیدگی بسیار پایین است. همه اختیارات و تصمیم گیری ها در دست مدیریت عالی است.	مدیریت عالی	ساده	
واحد های در سطح افقی پراکنده اند. سیستم تصمیم گیری غیر متمرکز می باشد. فعالیت های سازمان استاندارد نیست.	نیروهای ستادی	متخصص سالاری	

باتوجه به ویژگی هر یک از ساختارهای نظری می توان این دو گروه ساختار را با یکدیگر مقایسه نمود. در جدول ۷ این دو گروه ساختار در طیفی مقابل یکدیگر قرار گرفته اند که در فصول بعد بسیار بکار گرفته می شود.

جدول ۷- انواع ساختارهای نظری

انواع ساختارهای نظری				
انواع ساختارهای نظری بر اساس مدل برنز و استاکر				
مکانیکی ←		→ ارگانیکی		
انواع ساختارهای نظری بر اساس مدل مینزبرگ				
دیوان سالاری مکانیکی	مبتنی بر واحد های مستقل	دیوان سالاری حرفه ای	متخصص سالاری	ساده

**ساختارهای عملی: شکل دهی ساختار.** پس از تعیین جهت گیری های ساختاری سازمان می بایست ساختار عملی سازمان را طراحی و مشخص نمود. این سطح از ساختار شامل نمودار سازمانی، سطوح سازمانی واحدها، شرح وظایف و حیطه اختیارات می باشد. نمودار سازمانی که تجلی ساختار نظری می باشد، مهمترین رکن این سطح از ساختار به شمار می رود. تا کنون ساختارهای عملی متعددی شناخته شده است که از آن میان می توان به مواردی نظیر ساختار براساس وظیفه، محصول، جغرافیا، پیوند ساختاری و طراحی ماتریسی اشاره نمود. می توان از هر یک از ساختارهای نظری ویژگی ها یا اصول حاکمی را استنباط نمود. در صورتی که بخواهیم

این اصول یا ویژگی‌ها را عینیت بخشیم تناظری با هر یک از ساختارهای عملی حاصل می‌شود. جدول ۸ این تناظر را نشان می‌دهد.

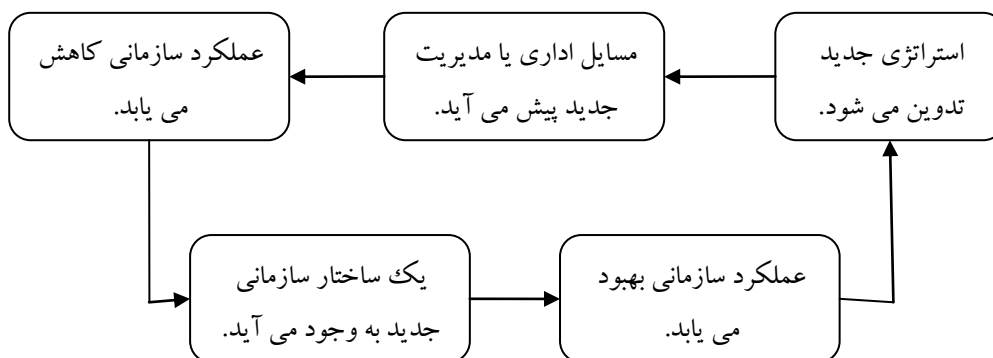
**جدول ۸- تناظر ساختارهای نظری با ساختارهای عملی**

انواع ساختارهای نظری				
انواع ساختارهای نظری بر اساس مدل برنز و استاگر				
← مکانیکی		ارگانیکی →		
انواع ساختارهای نظری بر اساس مدل مینزبرگ				
دیوان سالاری مکانیکی	مبتنی بر واحدهای مستقل	دیوان سالاری حرفه‌ای	متخصص سالاری	ساده
انواع ساختارهای عملی				
وظیفه‌ای	محصول	جغرافیا	پیوندی	ماتریسی
←		→		

### ارتباط بین ساختار سازمانی و استراتژی

اولین تحقیق در خصوص رابطه بین استراتژی و ساختار توسط آلفرد چندلر<sup>۹</sup> صورت گرفت. وی در سال ۱۹۶۰ با مطالعه خود دریافت که بین استراتژی و ساختار سازمانی رابطه علت و معلولی وجود دارد. سازمانها با توجه به تغییرات عوامل بیرونی و نیز وضعیت عوامل داخلی استراتژیهای خود را برای تحقق چشم انداز تغییر می‌دهند و متناسب با آن می‌بایست ساختار سازمانی را نیز تغییر دهند. این رابطه در نمودار ۵ نشان داده شده است.

**نمودار ۵- رابطه استراتژی با ساختار از دیدگاه چندلر**



Source: Alfred Chandler, Strategy and Structure, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962

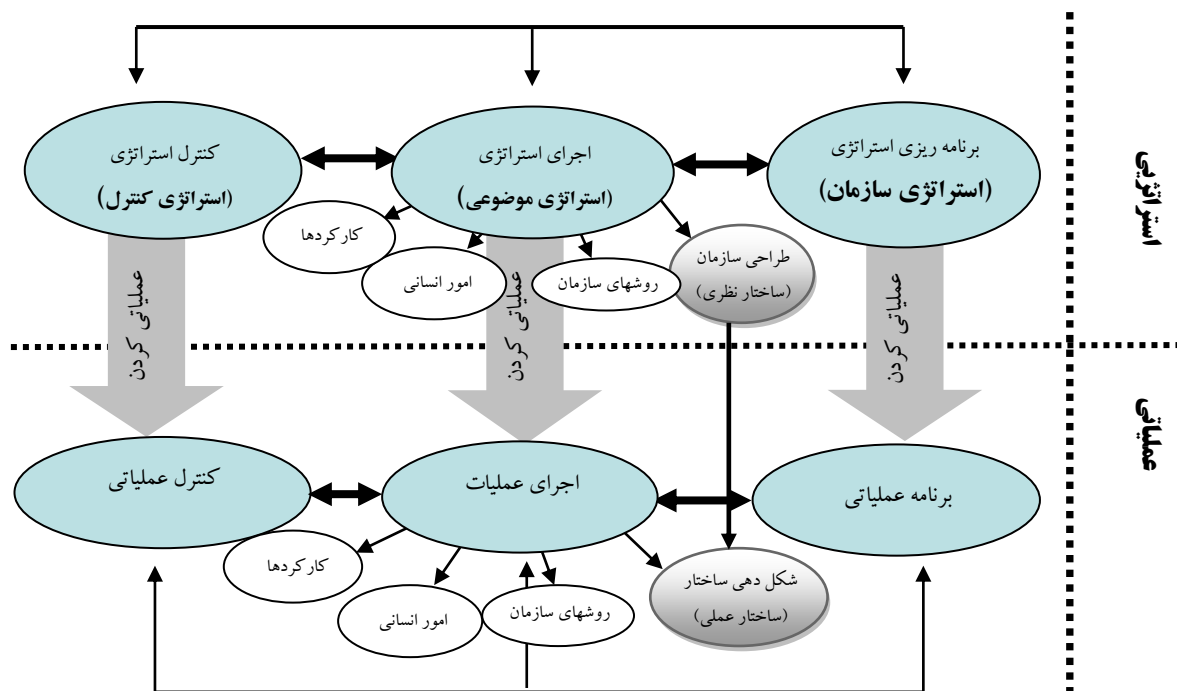
<sup>۹</sup>. Alfred Chandler

پس از چندلر پژوهش های فراوانی در خصوص رابطه بین استراتژی و ساختار صورت گرفت که بیشتر بدنبال این بودند تا با توجه به نوع استراتژی سازمان ساختار مناسبی را پیشنهاد نمایند. اما آنچه که امروز به طور قطع می توان پذیرفت این است که بین استراتژی و ساختار سازمانی رابطه ای دو سویه است. به همان نسبت که استراتژی بر ساختار سازمان تاثیر گذار می باشد ساختار نیز بر استراتژی تاثیر گذار است.

در سطح استراتژیک که عناصر مدیریت در شکل نظری یا مفهومی خود تدوین و شناسایی می شوند دارای ارتباط دوسویه با یکدیگر می باشند. در این سطح تدوین استراتژی سازمان (برنامه ریزی استراتژی) بر تدوین استراتژیهای موضوعی (اجرای استراتژی) تاثیر گذار بوده و بالطبع بر طراحی ساختار نظری و بدنبال آن بر طراحی ساختار عملی سازمان تاثیر می گذارد.

بررسی الگوهای هماهنگی بین استراتژیهای سازمان و ساختار سازمانی فرصتی را ایجاد می کند تا مدیران بتوانند هر زمان که بواسطه تغییرات محیطی و سایر عوامل داخلی و خارجی استراتژیهای سازمان را تغییر دادند، ساختار سازمانی را متناسب با آن استراتژی اصلاح نمایند. این رابطه را می توان به خوبی در رویکرد مدیریت استراتژی سازمان که در نمودار نشان داده شده است، مشاهده نمود.

**نمودار ۶- رویکرد جامع مدیریت استراتژی و عملیاتی در سازمان**



بنابراین سازمانها پس از تدوین استراتژیهای خود در سطح سازمان می بایست استراتژیهای سطح موضوعی (کارکردی) را تدوین نمایند که مبین جهت گیری سازمان در حوزه های تحول و نیز کارکردها می باشد. ساختار سازمانی نیز از عناصر تحول به شمار می رود و استراتژیهای سازمان در خصوص این عنصر نیز بر شکل دهی ساختار سازمان موثر واقع می شود. در فصل دوم از این مجموعه به هماهنگی انواع ساختارهای نظری با استراتژی سازمان پرداخته شد و در فصل سوم تلاش می شود تا به معرفی ساختارهای عملی پرداخته شود. در این مجموعه

مفاهیمی نظیر استراتژیهای ساختار، ساختارهای نظری و جهت گیری های سازمان در حوزه ساختار مترادف در نظر گرفته شده است و معادل اجرای استراتژی در خصوص ساختار سازمانی است و عباراتی چون شکل دهی ساختار یا ساختارهای عملی معادل تدوین برنامه های عملیاتی سازمان در حوزه ساختار بکار گرفته شده است.

---

## فصل دوم

---

---

### گونه‌های ساختار نظری

---



## مقدمه

نگرش نقاط مرجع استراتژیک به طراحان ساختار سازمانی این امکان را می‌دهد تا بتوانند رابطه‌ای همه‌جانبه بین ساختار و استراتژی سازمان و نیز بین ساختار و سایر حوزه‌های وظیفه‌ای ایجاد نمایند و هماهنگی را که متضمن ارتقای سطح ارزش‌آفرینی است در سازمان افزایش دهند. در این رویکرد کافی است تا موقعیت استراتژی سازمان بر اساس چارچوب جامع تدوین استراتژی تعیین شود. بدیهی است پس از آن می‌توان گونه‌های استراتژیک تمامی حوزه‌های وظیفه‌ای نظری ساختار، منابع انسانی، فناوری و سایر کارکردها را تعیین نموده و در نهایت جهت‌گیری‌های سازمان را در تمامی این حوزه‌ها مشخص نمود. بنابراین می‌توان در این رویکرد مراحل طراحی ساختار سازمانی را به نمودار زیر نشان داد.

### نمودار ۷- فرایند تدوین استراتژی ساختار در الگوی نقاط مرجع استراتژیک

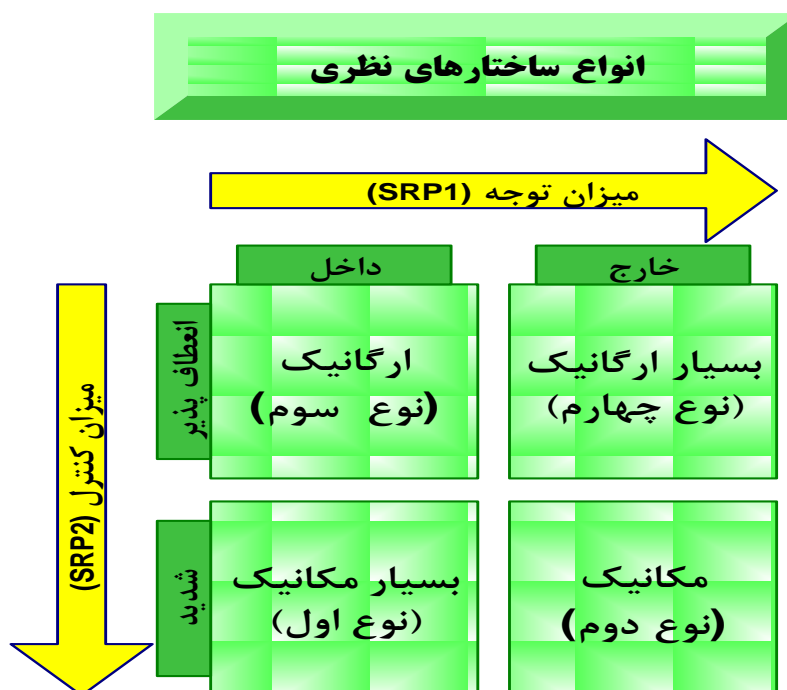


در این روش نیاز است تا به خوبی تناظر بین استراتژیهای ساختار با استراتژیهای سطح سازمان نشان داده شود. ساختارهای نظری برنز و استاکر و نیز گونه‌های معرفی شده توسط مینزبرگ را می‌توان در این مدل با استراتژیهای سطح سازمان مطابقت داد.

## ساختارهای نظری در الگوی نقاط مرجع استراتژیک

نمودار ۸ گونه‌یابی ساختارهای نظری بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک و با توجه به دو شاخص یا نقطه عطف استراتژیک «میزان توجه (SRP۱)» و «میزان کنترل (SRP۲)» را نشان می‌دهد. بر این اساس و مطابق با آنچه شرح آن داده شد، ساختارهای چهار گانه‌ای بوجود خواهد آمد که می‌توان بر مبنای آنها چهار گونه ساختار نظری را در سطح استراتژیک مشخص نمود.

## نمودار ۸-جانمایی ساختارهای نظری بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک



گرچه در فصل اول ساختارهای نظری فوق توضیح داده شد ولی در این بخش تلاش شده است تا متناسب با نقاط مرجع استراتژیک چهار گونه فوق دوباره معرفی شود.

**ساختار بسیار مکانیک.** نوعی از ساختار سازمانی است که کاملاً فرایندها را مد نظر دارد و در واقع ساختار به گونه ای طراحی شده است تا در سازمان کنترل شدیدی وجود داشته باشد. یعنی میزان کنترل بر امور اجرایی بالابوده و تفویض اختیار به ندرت صورت می گیرد. حیطة کنترل کم و ارتباط با محیط کمتر وجود دارد.

**ساختار مکانیکی.** ساختار مکانیکی ساختاری است که بیشتر بر فرآیندهای سازمان و رویه‌های کاری متمرکز است و در آن امور به صورت روتین و ماشینی با درجه تقسیم کار بالا به طور مستمر انجام می‌گیرد. بودجه سازمان از قبل پیش‌بینی شده و منابع سازمان نیز بر این اساس توزیع می‌گردد. سلسله مراتب سازمانی به صورت عمودی و از بالا به پایین بوده و میزان کنترل بر امور اجرایی سازمان همچنان بسیار بالاست.

**ساختار ارگانیک.** در این نوع از ساختار مکانیزم‌های کنترلی بسیار انعطاف پذیر است و کارکنان از دامنه عمل وسیعتری نسبت به ساختارهای مکانیکی برخوردارند و نیز در انجام امور خود و در ارتباط با سایر واحدهای سازمانی و تصمیم‌گیری در امور داخلی دارای اختیار لازم هستند. اما در این نوع ساختار واحدهای سازمانی دارای تعامل زیادی با محیط نیستند و می‌بایست تنها با استفاده از قابلیت‌های داخلی سازمان مسایل خود را حل و فصل نمایند.

**ساختار بسیار ارگانیکی.** در این ساختار تکامل سازمان به اوج خود رسیده و قادر است با تغییرات واقعی و مستمر محیط ملی و بین‌المللی خود را وفق دهد. جذب منافع به جای از داخل با اتکا به خارج انجام می‌شود. واحدهای سازمانی ضمن اینکه دارای اختیارات مناسبی می‌باشند، می‌توانند با محیط پیرامونی ارتباط سازنده‌ای برقرار کنند. در این نوع ساختار کنترل‌ها شدید نیست و افراد خود فعالیت‌ها را کنترل می‌کنند. سازمان دارای توان تغییر شکل کوتاه‌مدت و لحظه‌ای است.

در جدول ۹ ویژگی‌های چهار نوع ساختار فوق توضیح داده شده است، که در بیشتر متون مربوط به ساختار به متغیرهای ساختاری نیز مشهور است. بنابر این هر سازمانی با تشخیص نوع ساختار نظری خود می‌تواند ویژگی‌های آنرا تعیین و در نهایت اقدام به شکل‌دهی ساختار خود نماید. در صورت عدم دستیابی به ویژگی‌های ساختاری نمی‌توان به خوبی ساختارهای عملی سازمان را تعیین نمود. ویژگی‌های ساختاری براساس متغیرهایی تعیین می‌شود که سازمان می‌بایست ساختار را هماهنگ با آنها طراحی نماید. این متغیرها خارج از محدوده طراحی سازمان است و معمولاً به متغیرهای محتوایی مشهورند.

متغیرهای محتوایی ساختار عبارتند از استراتژی، روش‌های سازمانی یا فناوری، اندازه سازمان از جهات منابع انسانی و سایر کارکردهایی که در محیط سازمان وجود دارند. با بررسی این متغیرها می‌توان میزان ویژگی‌های مطلوب ساختاری را تعیین نمود و بدین ترتیب ساختار نظری مناسب برای سازمان مشخص می‌شود.

در رویکرد نقاط مرجع استراتژیک اگرچه تلاش می‌شود تا ساختار نظری سازمان با استراتژیهای آن هماهنگ گردد ولی این روش کمک می‌کند تا تمامی حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان با یکدیگر هماهنگ عمل نمایند. بنابراین می‌توان مطمئن بود که در این روش ساختار نظری سازمان بر اساس وضعیت حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان تعیین شده است و نوعی هماهنگی بین این رکن از مدیریت با کلیه متغیرهای محتوایی حاصل شده است.

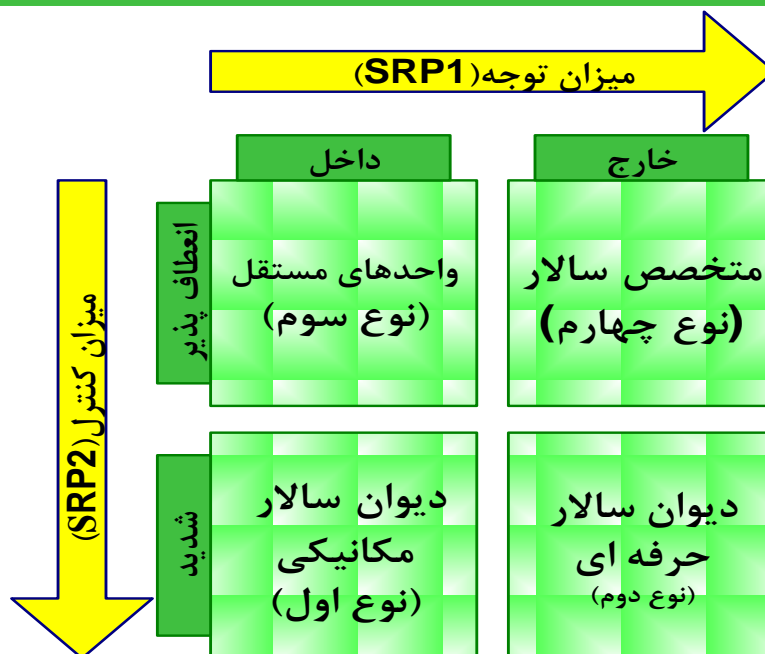
جدول ۹- متغیرهای ساختاری در ساختارهای نظری

ساختارهای نظری				
بسیار ارگانیک	ارگانیک	مکانیکی	بسیار مکانیکی	
پایین	متوسط	متوسط	بالا	رسمیت
غیر مشخص	تا حدی مشخص	تا حدی مشخص	کاملاً مشخص	تقسیم کار
پایین	متوسط	متوسط	بالا	استاندارد پذیری
زیاد	متوسط	متوسط	کم	پراکندگی افقی
پایین	متوسط	متوسط	بالا	پیچیدگی
پایین	متوسط	متوسط	بالا	تمرکز
بالا	متوسط	متوسط	کم	حرفه ای بودن
بالا	متوسط	متوسط	کم	نسبت پرسنلی
کم تا متوسط	متوسط تا زیاد	متوسط	وسیع	حیطه کنترل
ارتباطات افقی، گرد همایی	ارتباطات افقی، کلامی	ارتباطات مکتوب و کلامی	ارتباطات مکتوب و عمودی	ارتباطات
آموزش + تجربه	تجربه	آموزش رسمی	تجربه و آموزش کم	سطح مهارت
کم	متوسط	متوسط	زیاد	پراکندگی عمودی

ویژگی‌های ساختاری

ساختارهایی که بر اساس بخش های پنج گانه سازمان طراحی شده اند را نیز می توان در نمودار چهارخانه ای نقاط مرجع استراتژیک گنجانند. ساختار متخصص سالاری که در آن نیروهای ستادی بر سازمان حاکم می باشند، ناشی از توجه سازمان به محیط بیرونی و نیز اعمال کنترل بسیار انعطاف پذیر است. در جایی که در سازمان کنترل بسیار انعطاف پذیر می باشد، ولی واحدهای سازمانی بیشتر به امور داخلی سازمان توجه دارند و نیز سازمان به هماهنگی با محیط بیرونی چندان نیازی ندارد، ساختار ساده حاکم می باشد. در این ساختار کنترل سازمان بر عهده مدیریت عالی است و واحدهای سازمانی چندان از قدرت مناسبی برای تاثیر گذاری بر سازمان برخوردار نمی باشند. ساختار ساده بین ساختار متخصص سالاری و ساختار براساس واحدهای مستقل قرار می گیرد. در سطح پایین انعطاف پذیری و کنترل زیاد در سازمان بر حسب میزان توجه به محیط پیرامونی، ساختارهای دیوان سالار حرفه ای و دیوان سالار مکانیکی قرار می گیرند.

انواع ساختارهای عملی بر اساس پنج بخش اصلی سازمان



در جدول ۱۰ ویژگی های ساختار نظری منتج از بخش بندی سازمان نشان داده شده است. ساختارهای نظری در این رویکرد نیز دارای ویژگی هایی نظیر ساختارهای نظری قبلی می باشند. ساختارهایی چون متخصص سالاری و ساده، متناظر با ساختار بسیار ارگانیک و ساختار دیوانسالاری حرفه ای متناظر با ساختار ارگانیک و ساختارهای واحدهای مستقل و دیوانسالاری مکانیکی به ترتیب متناظر با ساختارهای مکانیکی و بسیار مکانیکی است.

جدول ۱۰- متغیرهای ساختاری در ساختارهای نظری مینزبرگ

ساختارهای نظری					
متخصص سالاری	ساده	واحد های مستقل	دیوانسالار حرفه ای	دیوانسالار مکانیکی	
بسیار پایین	پایین	متوسط	بالا	بسیار بالا	رسمیت
غیر مشخص	تا حدی نا مشخص	در برخی مواقع مشخص	تا حدی مشخص	کاملاً مشخص	تقسیم کار
بسیار پایین	پایین	متوسط	بالا	بسیار بالا	استاندارد پذیری
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	پراکندگی افقی
بسیار پایین	پایین	متوسط	بالا	بسیار بالا	پیچیدگی
بسیار پایین	پایین	متوسط	بالا	بسیار بالا	تمرکز
بسیار بالا	بالا	متوسط	پایین	بسیار پایین	حرفه ای بودن
بسیار بالا	بالا	متوسط	پایین	بسیار پایین	نسبت پرسنلی
بسیار کم	کم	متوسط	وسیع	بسیار وسیع	حیطه کنترل
ارتباطات افقی، گردهمایی	ارتباطات افقی، کلامی	ارتباطات مکتوب و عمودی	ارتباطات مکتوب و کلامی	ارتباطات مکتوب و عمودی	ارتباطات
آموزش + تجربه	تجربه	آموزش غیر رسمی	آموزش رسمی	تجربه و آموزش کم	سطح مهارت
بسیار پایین	پایین	متوسط	بالا	بسیار بالا	پراکندگی عمودی

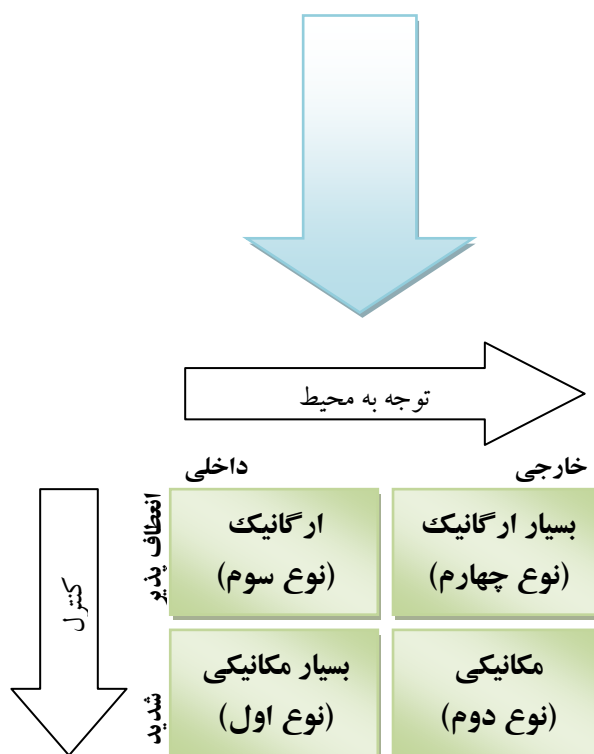
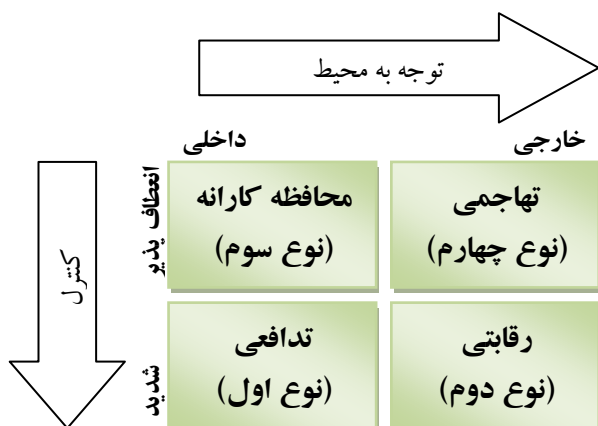
ویژگی های ساختاری

## هماهنگی ساختارهای نظری با استراتژی های سازمان

همانطور که توضیح داده شد، می توان با استفاده از دو نقطه مرجع استراتژیک (توجه به محیط و نیز میزان کنترل در سازمان)، گونه های مختلف ساختارهای نظری را در این رویکرد جانمایی نمود. این موقعیت یابی کمک می کند تا جهت گیری های سازمان متناسب با استراتژی های اصلی آن شناسایی شود. در مباحث برنامه ریزی استراتژی به طور مشخص ثابت شده است که در صورت وجود فرصت های محیطی و نیز قوت های داخلی سازمانها می بایست استراتژی های تهاجمی اتخاذ نمایند. این نوع استراتژی ها کمک می کند تا سازمان با استفاده از قوت های داخلی از فرصت های محیطی در مسیر تحقق چشم انداز خود بهره گیرد. در این صورت توجه سازمان به محیط بیرونی است و نیز برای استفاده از قوت های داخلی می بایست کمترین کنترل ها را برای مدیران خود در نظر بگیرد. سازمانی که استراتژی های تهاجمی اتخاذ می کند، می بایست ساختاری متناسب با این نوع استراتژی طراحی نماید. ساختارهای بسیار ارگانیک یا متخصص سالاری و ساده از جمله این نوع ساختارهاست. در این نوع طراحی واحدهای سازمانی دارای انعطاف پذیری مناسبی برای استفاده از فرصت های محیطی هستند و نیز در جهت استفاده سریع از فرصت ها تمرکز و پیچیدگی در آنها در پایین ترین سطح خود می باشد.

در مقابل وقتی سازمان بدلیل مواجه شدن با تهدیدهای محیطی و نیز دارا بودن ضعف های داخلی می بایست استراتژی های تدافعی اتخاذ نماید، بهتر است از ساختارهای بسیار مکانیکی و یا دیوان سالاری مکانیکی بهره گیرد. در این شرایط سازمان دارای محیطی مطمئن و قابل پیش بینی است و لذا بیشترین توجه سازمان به رفع ضعف های خود و کاهش آثار تهدیدها بر سازمان است.

نمودار ۱۰- هماهنگی میان استراتژیهای بانک تجارت با ساختارهای نظری





---

**فصل سوم**

---

---

**گونه‌های ساختار عملی**

---

## مقدمه

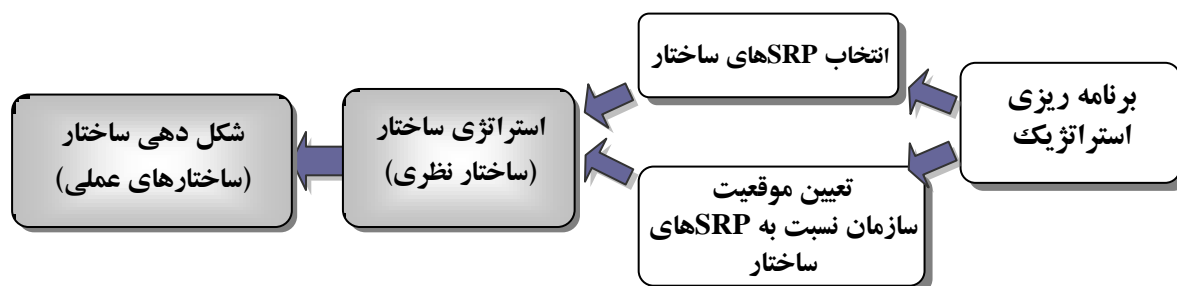
ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان است. طراحی نمودار سازمانی بر اساس استراتژیهای ساختار سازمانی (ساختارهای نظری) نتیجه‌ای جز تهیه نمودار سازمانی را بدنبال ندارد. این اقدام طراحی ساختار عملی سازمان نامیده می‌شود که خود می‌تواند به شیوه‌های مختلف صورت پذیرد.

ساختارهای عملی را می‌توان براساس فعالیت‌های سازمان شکل داد. ساختار عملی می‌تواند مبتنی بر نوع وظیفه، محصول، جغرافیا، پیوندی و ماتریسی طراحی شود. این ساختارها از مشهورترین ساختارهای عملی به شمار می‌روند.

علاوه بر ساختارهای فوق تعاملات جهانی و نیز بزرگ شدن سازمانها موجب شد تا گروهی از مدیران به سمت ساختارهای جدیدی مانند ساختار تیمی، ساختار مجازی و نیز ساختار بدون مرز بروند. تلاش خواهد شد تا ارتباط هماهنگی بین ساختارهای نظری و نیز ساختارهای عملی ایجاد گردد. بدین ترتیب فرایند طراحی سازمان از سطح استراتژی تا عملیات و در چارچوب تئوری نقاط مرجع استراتژیک تشریح شده است.

فرایند طراحی ساختارهای عملی و بهتر بگوئیم طراحی سازمان را می‌توان در نمودار ۱۱ نشان داد. سازمانها می‌توانند پس از برنامه‌ریزی استراتژی و در مرحله اجرای استراتژی، ساختار نظری را شناسایی و بر اساس آن ساختار عملی سازمان را طراحی نمایند.

### نمودار ۱۱- فرایند طراحی ساختار عملی در الگوی نقاط مرجع استراتژیک



بنابراین رویکرد نقاط مرجع استراتژیک کمک خواهد کرد تا آن دسته از ساختارهایی که متناسب با ساختار نظری و نیز استراتژیهای سازمان است شناسایی و بکار گرفته شود.

## ساختارهای عملی

### ساختار مبتنی بر نوع وظیفه<sup>۱</sup>

در تهیه چنین ساختاری فعالیت‌ها برحسب وجوه مشترکی که دارند در نمودار سازمانی از پایین به بالا گروه‌بندی می‌شوند. همه کارکنان خدماتی در واحد خدمات قرار می‌گیرند و رئیس خدمات مسئول واحد خدمات می‌شود. اگر محیط دارای ثبات بود و اگر سازمان دارای روش‌هایی بود که یکنواخت و عادی باشد و نیز دوایر سازمانی وابستگی زیادی به یکدیگر نداشته باشد، چنین ساختاری بسیار موثر واقع می‌شود. یکی از مهمترین نقاط قوت این نوع ساختار این است که میزان صرفه‌های ناشی از مقیاس بالاست. و این به این دلیل است که همه کارمندان در یک مکان مستقر هستند و می‌توانند به صورت مشترک از امکانات و تسهیلات سازمان استفاده کنند. بانک تجارت نیز می‌تواند در برخی از حوزه‌های خود و نیز بر اساس امور سازمان به طراحی ساختار بر اساس گروه بندی وظایف اقدام نماید. در این صورت می‌بایست وظایف همگون را شناسایی و در یک واحد قرار دهد.

---

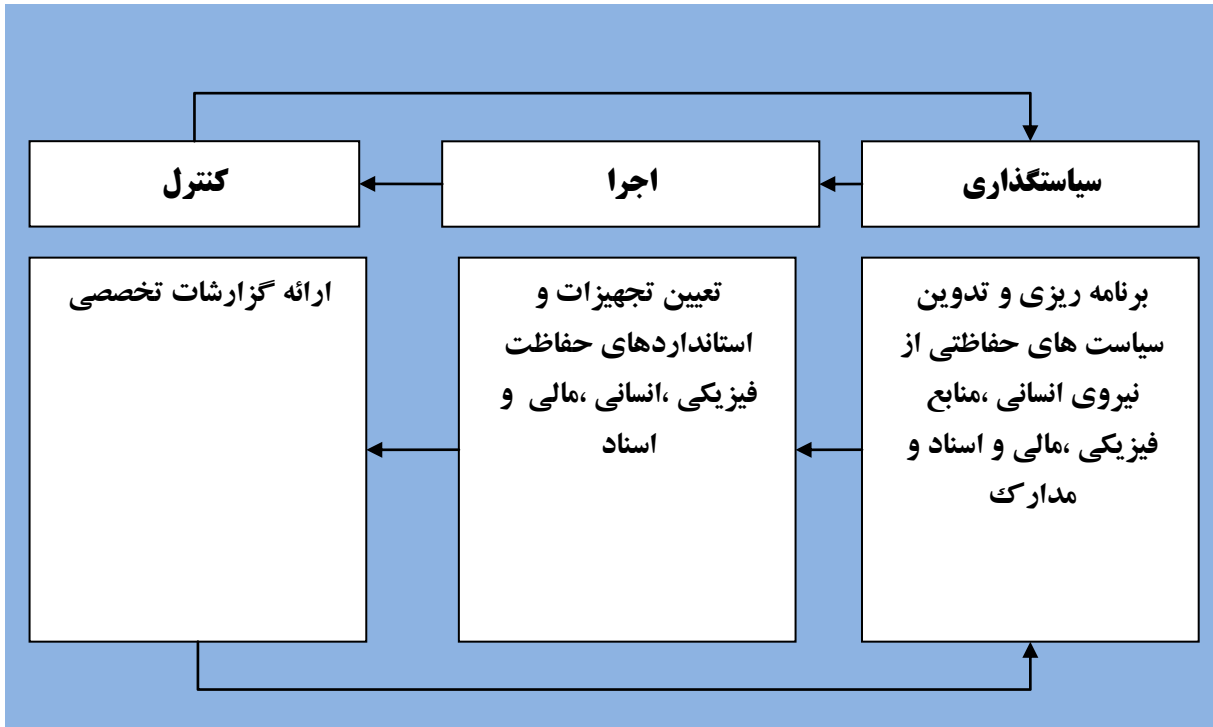
<sup>۱</sup> . Functional Structure

## جدول ۱۱- ویژگی‌های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع وظیفه

محتوا
<p>ساختار: وظیفه‌ای</p> <p>محیط: باثبات، عدم اطمینان اندک</p> <p>تکنولوژی: عادی و یکنواخت، وابستگی بین سازمانها اندک</p> <p>اندازه یا بزرگی: کوچک تا متوسط</p> <p>هدف‌ها: کارایی درون سازمانی، کیفیت بالای فنی</p>
سیستم‌های درون سازمانی
<p>هدف‌های عملی: تاکید بر هدف‌های تخصصی</p> <p>برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی: مبتنی بر هزینه (بودجه، گزارش‌های آماری)</p> <p>اختیارات رسمی: مدیر واحد</p>
نقاط قوت
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱- در درون دایره «صرفه‌جویی به مقیاس» می‌شود.</li> <li>۲- کارکنان می‌توانند مهارت‌های گوناگون و در سطح بالا فراگیرند.</li> <li>۳- سازمان می‌تواند هدف‌های تخصصی خود را تامین کند.</li> <li>۴- برای سازمانهای کوچک و متوسط بسیار مناسب است.</li> <li>۵- اگر سازمان یک نوع محصول تولید کند، این ساختار مناسب است.</li> </ol>
نقاط ضعفی
<ol style="list-style-type: none"> <li>۱- نسبت به تغییرات محیط نمی‌تواند به سرعت از خود واکنش نشان دهد.</li> <li>۲- احتمالاً موجب خواهد شد که مقام ارشد مجبور شود همه تصمیمات را بگیرد، که بار تصمیم‌گیری سنگین خواهد شد.</li> <li>۳- هماهنگی در سطح افقی سازمان (بین دوایر) ضعیف است.</li> <li>۴- چندان موجب نوآوری و خلاقیت نخواهد شد.</li> <li>۵- دیدگاه‌های اعضای سازمان نسبت به هدف‌های سازمان محدود می‌شود.</li> </ol>

منبع: دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵)، تئوری و طراحی سازمان، دکتر علی پارسیان، دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

نمودار ۱۲- نمونه‌ای از ساختار وظیفه‌ای



## ساختار مبتنی بر نوع خدمت<sup>۱</sup>

در این ساختار بخشهای مختلف سازمان براساس نوع خدمت، گروهی از خدمات، نوع کار، طرح‌ها یا برنامه‌های اصلی سازماندهی می‌شوند. این نوع ساختار را گاهی واحدهای خودشمول نیز می‌نامند. در این ساختار بخشهای سازمان بر خدمات، طرح‌ها یا برنامه‌های اصلی و یا مراکز سوددهی گروه‌بندی و سازماندهی می‌شوند. سازمانی که ساختار آن بر اساس نوع خدمت طراحی شده است، انعطاف‌پذیری کمی دارد و به سختی می‌تواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد. البته در خصوص خدماتی نظیر آموزش و طراحی نرم‌افزار، سازمانها توان انعطاف‌پذیری بالایی دارند. در این ساختار، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و مدیران رده‌های پایین دارای اختیارات خوبی هستند.

### جدول ۱۲- ویژگی‌های ساختار سازمانی مبتنی بر نوع خدمت

محتوا
<p>ساختار: خدمت تکنولوژی: پیچیده، دواير بسیار به هم وابسته‌اند اندازه یا بزرگی: بزرگ هدف‌ها: رضایت ذینفع، سازش با محیط، اثربخش در خارج از سازمان</p>
سیستم‌های درون سازمانی
<p>هدف‌های عملیاتی: تاکید بر نوع محصول برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی: مبتنی بر مرکز سود (هزینه و درآمد) اختیارات رسمی: مدیران واحد‌های ارائه‌کننده خدمات</p>
نقاط قوت
<p>۱- مناسب محیطی است که سریع تغییر می‌کند و بی‌ثبات است. ۲- از آنجا که نوع خدمت و محل مراجعه مشخص است، سازمان در جهت جلب رضایت ذینفع فعالیت می‌کند. ۳- دواير سازمانی، در سطح بالایی با یکدیگر هماهنگ‌اند. ۴- هر واحدی می‌تواند با توجه به خواست ذینفع و منطقه‌ای که در آن فعالیت می‌کند خدمات خاصی را تولید و عرضه نماید. ۵- این ساختار مناسب سازمانهایی است که بسیار بزرگ هستند و انواع مختلف خدمات ارائه می‌نمایند. ۶- تصمیم‌گیری‌ها به صورت غیرمتمرکز است.</p>
نقاط ضعفی
<p>۱- دواير مختلف سازمان نمی‌توانند صرفه‌جویی به مقیاس داشته باشند. ۲- خطوط مختلف ارائه خدمات نمی‌توانند هماهنگی چندان زیادی با هم داشته باشند. ۳- در این سازمانها مسأله صلاحیت و شایستگی زیاد یا تخصص فنی منتفی است. ۴- مسأله رعایت استاندارد، انسجام یا یکپارچگی از نظر خطوط ارائه خدمات بسیار مشکل است.</p>

<sup>۱</sup> . Divisional Structure

## ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی

یکی دیگر از گروه‌بندی‌هایی که در ساختار سازمانی رعایت می‌شود، توجه به ذینفعان سازمان است. منطقه جغرافیایی متداول‌ترین روشی است که در این ساختار مورد توجه قرار می‌گیرد. مردم هر منطقه‌ای از کشور ممکن است نیازها و سلیقه‌های خاصی داشته باشند. هر واحدی از سازمان که در یک منطقه خاص جغرافیایی قرار می‌گیرد، می‌کوشد تا همه نیازهای ذی‌ربط آن ناحیه را تامین نماید. در رابطه با سازمانهای چند ملیتی که واحدهای نسبتاً خود مختار آنها در سراسر دنیا پراکنده است، و هر یک از آنها خود شمول هستند، می‌کوشند تا نیازهای مربوط به منطقه خود را تامین کنند.

### جدول ۱۳- ویژگی‌های ساختار سازمانی مبتنی بر منطقه جغرافیایی

محتوا	
ساختار: جغرافیایی	محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد، در حال تغییر
	تکنولوژی: پیچیده، دوایر بسیار به هم وابسته‌اند
	اندازه یا بزرگی: بزرگ
	هدف‌ها: رضایت ذینفعان محلی، سازش با محیط و اثربخش در خارج از سازمان
سیستم‌های درون سازمانی	
	هدف‌های عملیاتی: تاکید بر منطقه عملیاتی
	برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی: مبتنی بر مرکز سود (هزینه و درآمد)
	اختیارات رسمی: مدیران تولید
نقاط قوت	
۱-	مناسب محیطی است که سریع تغییر می‌کند و بی‌ثبات است.
۲-	از آنجا که نوع محصول و محل مراجعه مشخص است سازمان در جهت جلب رضایت ذینفعان فعالیت می‌کند.
۳-	دوایر سازمانی، در سطح بالایی و در یک محیط خاص با یکدیگر هماهنگ‌اند.
۴-	هر واحدی می‌تواند با توجه به خواست ذینفعان و منطقه‌ای که در آن فعالیت می‌کند خدمات خاصی را تولید و عرضه نماید.
۵-	این ساختار مناسب سازمانهایی است که بسیار بزرگ هستند و انواع مختلف خدمات را ارائه می‌کنند و یا در اقصاد نقاط کشور فعال هستند.
۶-	تصمیم‌گیری‌ها به صورت غیرمتمرکز است.
نقاط ضعف	
۱-	دوایر مختلف سازمان نمی‌توانند صرفه‌جویی نسبت به مقیاس داشته باشند.
۲-	واحدهای مختلف ارائه‌کننده خدمات نمی‌توانند هماهنگی چندان زیادی با هم داشته باشند.
۳-	در این سازمانها مسأله صلاحیت و شایستگی زیاد یا تخصص فنی منتفی است.
۴-	مسأله رعایت استاندارد انسجام یا یکپارچگی از نظر واحد خدماتی بسیار مشکل است.

منبع: دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵)، تئوری و طراحی سازمان، دکتر علی پارسیان، دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.





## ساختار پیوندی

امکان دارد ساختار یک سازمان به گونه‌ای باشد که آن را پیوندی بنامند، یعنی ترکیبی است از ساختار مبتنی بر نوع خدمت و ساختار مبتنی بر نوع وظیفه (یا اینکه آن ترکیبی است از ساختار مبتنی بر نوع خدمت و ساختاری مبتنی بر مناطق جغرافیایی). سازمانی که دارای چنین ساختاری باشد، به اصطلاح می‌گویند که ساختار پیوندی<sup>۱</sup> دارد.

هنگامی که سازمان رشد کند و توسعه یابد، چندین خدمت عرضه می‌کند یا وارد عرصه‌های متعددی می‌گردد. معمولاً چنین سازمانی سعی می‌کند فعالیت خود را بصورت واحدهای خودمختار و خود شمول درآورد. برخی از کارها، که در رابطه با همه خدمات و حوزه‌ها، اهمیت زیادی دارد، بصورت غیرمتمرکز در می‌آیند و هر یک از واحدها می‌توانند در رابطه با آن، با استقلال نسبی اقدام نمایند. با وجود این، برخی از امور هم بصورت متمرکز در می‌آیند و دفاتر مرکزی درباره آنها تصمیم می‌گیرند، یا آنها را به اجرا در می‌آورند. معمولاً کارهایی که در دفاتر مرکزی انجام می‌شود از نوعی ثبات نسبی برخوردارند. در اجرای آنها صرفه‌جویی‌های نسبت به مقیاس حاصل شده و در بسیاری از موارد برخی از سازمان‌های تخصصی در طراحی ساختار سازمانی خود، با بهره‌گیری از ویژگی‌های دو ساختار متفاوت (ساختار مبتنی بر نوع خدمت و ساختار مبتنی بر نوع وظیفه) می‌کوشند تا از نقاط قوت هر دو ساختار بهره‌مند شوند ولی از نقاط ضعف آنها اجتناب کنند.

---

<sup>۱</sup> . Hybrid Structure

## جدول ۱۴- ویژگی‌های ساختار پیوندی

محتوا
ساختار: پیوندی محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد، تقاضای ذینفعان مرتب تغییر می‌کند تکنولوژی: عادی یا پیشرفته، با مقداری وابستگی بین دوایر وجود دارد اندازه یا بزرگی: بزرگ هدف‌ها: اثربخش بودن سازمان در محیط خارجی انعطاف‌پذیری و سازش با محیط و کارایی
سیستم‌های درون سازمانی
هدف‌های عملیاتی: تأکید بر ارائه خدمت، نوعی تأکید بر دوایر سازمانی برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی: وجود مراکز سود برای بخش‌های عملیاتی، وجود مراکز هزینه برای دفاتر مرکزی اختیارات رسمی: مسئولیت ایجاد هماهنگی بر عهده مدیران دوایر سازمانی است
نقاط قوت
۱- سازمان می‌تواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد، بخش‌های ارائه‌کننده خدمت را هماهنگ نماید و کارایی دوایر مرکز را بالا ببرد. ۲- سازمان می‌تواند هدف‌های کل و بخش‌ها یا واحدهای عملیاتی را هماهنگ کند. ۳- سازمان می‌تواند بین واحدهای عملیاتی و در درون هر یک هماهنگی ایجاد کند.
نقاط ضعف
۱- امکان زیادی هست که سازمان با نیروی سربار (از نظر کارکنان اداری) روبرو شود. ۲- امکان زیادی هست که بین دوایر سازمانی و واحدهای عملیاتی تعارض و تضاد بوجود آید.

منبع: دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵)، تئوری و طراحی سازمان، دکتر علی پارسیان، دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

نمودار ۱۴- نمونه‌ای از ساختار پیوندی

مدیریت امور برنامه ریزی و سازماندهی

دفتر، دبیرخانه

اداره ساختار، فرآیند و سیستم‌ها

اداره برنامه ریزی استراتژیک و ارزیابی عملکرد

اداره پژوهش‌های اقتصادی و بانکی

ماموریت‌های اصلی ادارات مدیریت امور سازمان

بازنگری ساختار کلان بانک

بازنگری ساختار واحدهای سازمانی

بازنگری فرآیندهای سازمانی

طراحی سیستم‌های عملیاتی فرآیندها

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی عملیاتی و تعیین پروژه‌های سازمانی

کنترل استراتژیک و دبیرخانه ای کمیته راهبردی

کنترل عملیاتی و ارائه نتایج به مدیریت

شناسایی نیازهای پژوهشی و بودجه بندی

انجام مطالعات کلان بانک

شناسایی مشاوران و پژوهشگران

انعقاد قرارداد و نظارت مبتنی بر قرارداد

نقش آفرینی به عنوان کارفرما در پژوهش‌های واحدهای سازمانی

## ساختار ماتریسی

سازمان‌هایی که چندین خدمت ارائه می‌کنند، می‌توانند از نوعی ساختار بنام ساختار ماتریسی استفاده کنند. برای مثال امکان دارد یک بخش از محیط به تخصص فنی نیاز داشته باشد و بخش دیگر باید (از نظر خدمت) به سرعت خود را با تغییرات محیط وفق دهد. اگر سازمان در محیطی قرار گیرد که هیچ یک از سه ساختار پیشین را مناسب خود نداند، می‌تواند از ساختار ماتریسی استفاده نموده و دوایر و بخش‌های خود را از نظر افقی هماهنگ نماید. در این ساختار، سازمان هم دارای ساختار مبتنی بر نوع محصول و هم دارای ساختار مبتنی بر نوع وظیفه می‌باشد. مدیران دوایر تخصصی و دوایر ارائه‌کننده خدمات سازمان دارای اختیارات کاملاً برابرند. ساختار ماتریسی برای سازمانی که دارای شرایط زیر است بسیار مناسب می‌باشد.

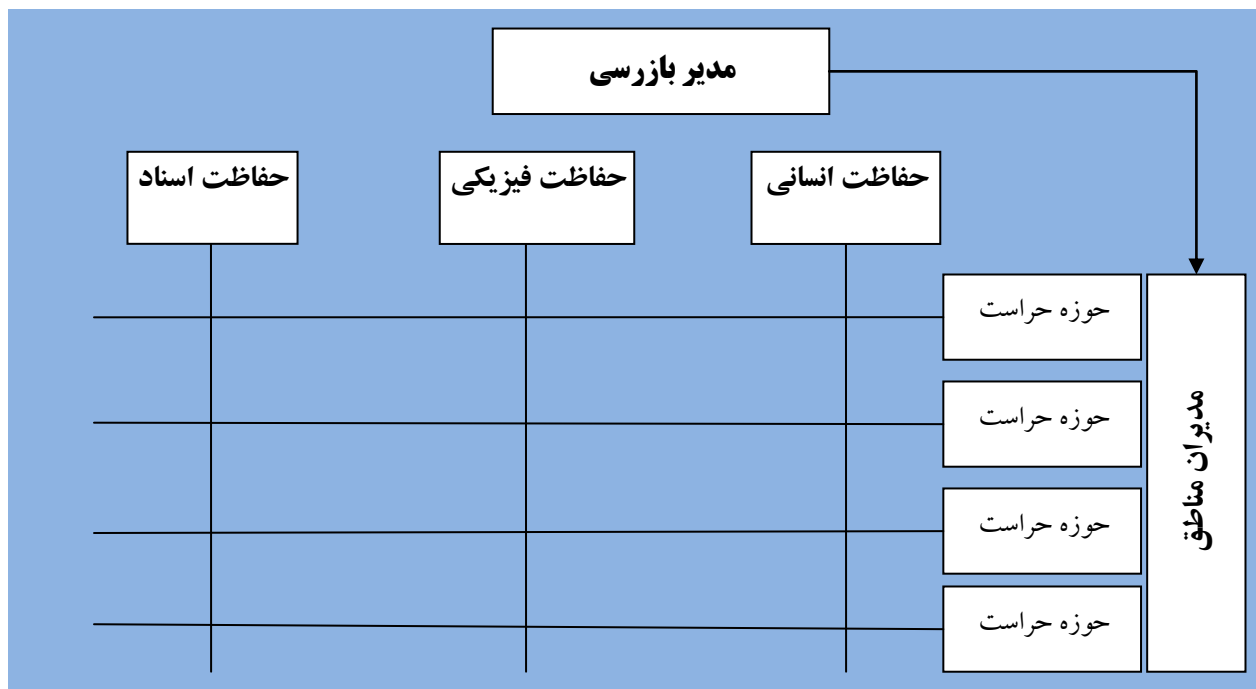
۱. دوایر سازمان بدنبال آن هستند تا هر یک سهم متناسبی از منابع سازمان را بدست آورند.
۲. سازمان از سوی محیط تحت فشار است تا دو یا چند نوع خدمت ارائه نماید. از یک سو باید کیفیت خدمات را ارتقاء دهد (ساختار وظیفه‌ای) و از سوی دیگر باید خدمات جدیدی ارائه نماید (ساختار مبتنی بر محصول) و لذا ساختار ترکیبی از ساختارهای وظیفه‌ای و محصولی می‌باشد.
۳. محیط سازمان پیچیده و نامطمئن است و لذا دوایر سازمان باید وابستگی زیادی با یکدیگر داشته باشند.

## جدول ۱۵- ویژگی‌های ساختار ماتریسی

محتوا	
ساختار: ماتریسی	هدف‌ها: متضاد، نوآوری در محصول و تخصص فنی
محیط: عدم اطمینان زیاد	
تکنولوژی: پیچیده، واحدها به یکدیگر وابسته	
اندازه سازمان: متوسط، تنها چند خدمت	
سیستم‌های درون سازمانی	
هدف‌های عملیاتی: برقرار کردن تعادل بین قدرت‌های دوایر سازمانی و مجریان برنامه‌ها	
برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی: سیستم‌های ضد و نقیض مربوط به مدیران برنامه‌ها و دوایر سازمانی	
اختیارات رسمی: مشترک بین روسای دوایر سازمانی و مجریان برنامه‌ها	
نقاط قوت	
۱- سازمان موفق می‌کوشد بین تقاضای دو گانه (از محیط) هماهنگی لازم ایجاد کند.	
۲- سازمان، برای تأمین نیازهای ضد و نقیض محیط می‌کوشد تا هماهنگی لازم ایجاد کند.	
۳- در توزیع منابع انسانی، سازمان انعطاف‌پذیر است، و واحدهای سازمانی بصورت مشترک از این منابع استفاده می‌کند.	
۴- سازمان برای کارکنان دوایر و آنها که در حوزه عملیات کار می‌کنند موقعیت‌ها و فرصت‌های کافی بوجود می‌آورد تا آنها بر مهارت‌های خود بیافزایند.	
۵- برای سازمان‌های متوسط (نه چندان بزرگ و نه چندان کوچک) که خدمات گوناگون تولید و عرضه می‌کنند، مناسب است.	
نقاط ضعف	
۱- اعضای سازمان باید زیر نظر کسانی که قدرت‌های متضاد دارند کار کنند، امکان دارد در مسیر تأمین تقاضاهای ضد و نقیض آنان دچار سردرگمی شده و مستأصل شدند.	
۲- کسانی که در چنین سازمان‌های کار می‌کنند باید، از نظر ایجاد ارتباط با دیگران از مهارت‌های بالایی برخوردار بوده و آموزش‌های زیادی دیده باشند.	
۳- افراد باید جلسات زیادی تشکیل دهند تا تعارض‌ها را از بین ببرند، از این رو ساختار مزبور مستلزم صرف وقت بسیار زیادی است.	
۴- اگر اعضای سازمان نتوانند آن را به خوبی درک کنند و به جای ایجاد روابط عمودی (رئیس و مرئوس) در سطح افقی سازمان روابطی ایجاد کنند، آن سیستم محکوم به شکست خواهد بود.	
۵- سازمان بوسیله محیط تحت فشار قرار می‌گیرد تا بین قدرت‌های موجود نوعی تعادل و توازن برقرار کند.	

منبع: دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵)، تئوری و طراحی سازمان، دکتر علی پارسیان، دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

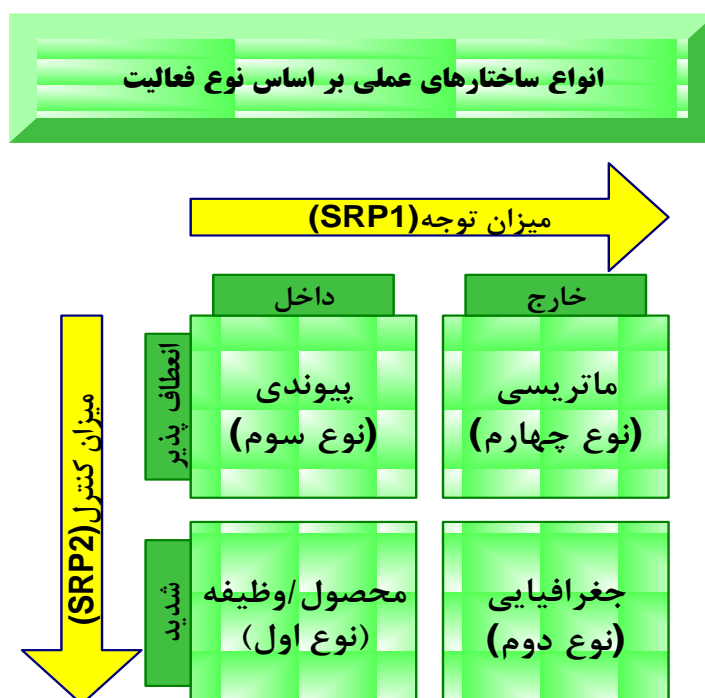
نمودار ۱۵- نمونه‌ای از ساختار ماتریسی



## هماهنگی ساختارهای عملی با استراتژی های سازمان

ساختارهای عملی را نیز می توان با استراتژیهای سازمان هماهنگ نمود. طراحی ساختار با تدوین استراتژی و نیز تدوین برنامه های عملیاتی در سایر حوزه های کارکردی کمی متفاوت است. در این حوزه نه تنها می توان استراتژیهای ساختار را متناسب با استراتژی و موقعیت سازمان هماهنگ نمود بلکه امکان این وجود دارد تا کلیه فعالیت های سطح عملیات را نیز با یافته های سطح استراتژی هماهنگ نموده و این هماهنگی از گونه شناسی ساختارهای عملی کاملاً مشهود می باشد.

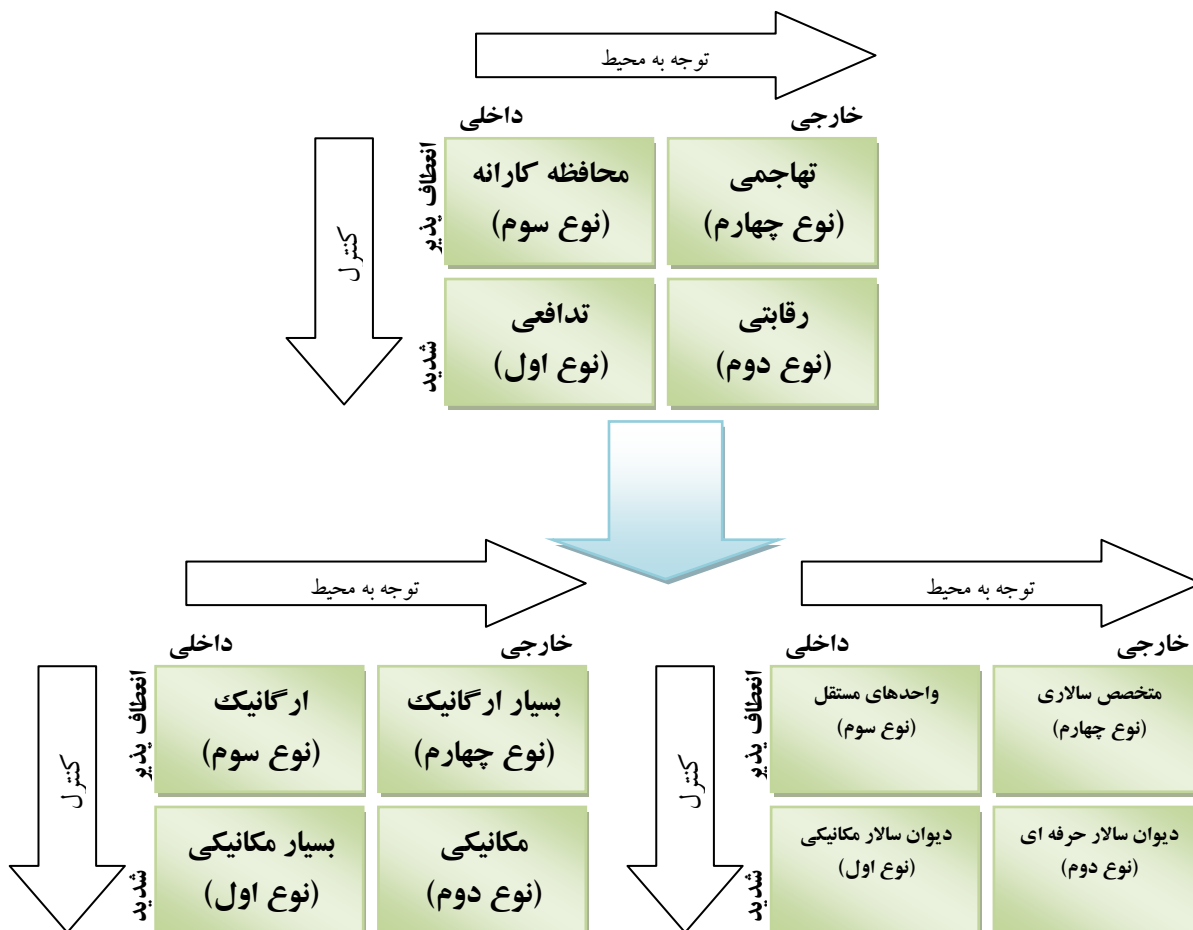
### نمودار ۱۶- جانمایی ساختارهای عملی بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک



در نمودار ۱۶ ساختارهای عملی با توجه به نقاط مرجع استراتژیک موقعیت یابی شده اند. از آنجا که در ساختارهای وظیفه ای و محصولی با دواير از هم جدا و نیز دارای وظایف مشخص روبرو هستیم در چنین سازمانهایی کنترل شدید و نیز انعطاف پذیری کمتر از سایر ساختارهای عملی است. این نوع ساختارها چندان برای تعامل با محیط ساخته نشده اند و توجه مدیران در این سازمانها بیشتر به محیط داخل سازمان می باشد. ساختار جغرافیایی گرچه از کنترلی غیر منعطف برخوردار است ولی بدلیل اهمیت پاسخگویی به محیط می بایست توجه به محیط بیرونی در تمامی ارکان سازمان دیده شود. این ساختار در سازمانهایی که مجبورند در محیطهای متفاوت فعالیت نمایند بکار گرفته می شود. ساختار پیوندی و ماتریسی از کمترین سطح کنترل برخوردار بوده با این تفاوت که در ساختار ماتریسی تعامل با محیط بیرونی بیشتر می باشد. سایر ساختارها مانند ساختار مجازی و یا ساختار شبکه ای از جمله ساختارهایی با ویژگی های ساختار ماتریسی به شمار می روند.

تا اینجا، گونه‌های استراتژی ساختار عملی شرح داده شد. در نمودار ۱۷ هماهنگی طراحی ساختار سازمانی در خصوص طراحی ساختارهای نظری و عملی نشان داده شده است و لذا سازمان می‌تواند براساس استراتژیهای خود تمامی مراحل طراحی سازمان را هدایت نماید.

نمودار ۱۷- هماهنگی میان استراتژیهای سطح سازمان با ساختارهای نظری و عملی





---

---

## منابع و مأخذ

---

---

۱. دفت، ریچارد ال، (۱۳۸۵) تئوری و طراحی ساختار، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی
۲. رابینز، استیفن پی، (۱۳۸۸) رفتار سازمانی، تک جلدی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ بیست و دوم.
۳. رابینز، استیفن پی، (۱۳۷۸) رفتار سازمانی، جلد دوم، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی
۴. هال، ریچارد اچ، (۱۳۸۳) سازمان (ساختار، فرایند و ره آوردها)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی