

تاریخ وصول: ۱۳۸۵/۸/۲۵

تاریخ تأیید: ۱۳۸۵/۱۱/۱

تأثیر ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری در طراحی ساختار سازمان (مطالعه موردی در سازمان تعزیرات حکومتی)*

علی جمشیدی**

به زیاد و یا در حد بالای متوسط قرار گرفت.

کلیدواژه: مدیریت سازمان، ساختار سازمانی، ابعاد محتوایی، رسمیت، پیچیدگی، تمرکز، استراتژی، اندازه، محیط

مقدمه

ساختار سازمان، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمان تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شود. سازمان‌ها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل اجرای کار را هماهنگ کرده و

چکیده: ساختار سازمانی چارچوب پایدار و باثباتی ارائه می‌کند که می‌تواند بدان وسیله به اعضای سازمان کمک کند تا در جهت تحقق اهداف سازمانی، به نحوی مؤثر، گام بردارند.

دستیابی به کارایی در سازمان، مستلزم رویکرد تغییر و اعمال تغییرات در ساختار سازمان‌ها متناسب با تغییرات محیطی، استراتژی و اندازه سازمان به صورت مستمر است که در همین راستا این تحقیق با بررسی تأثیر ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری در طراحی ساختار سازمان‌ها می‌پردازد و به صورت موردی، تأثیر ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری در طراحی ساختار سازمان تعزیرات حکومتی مورد مطالعه قرار گرفته که در نهایت ابعاد ساختاری این سازمان، با توجه به ابعاد محتوایی، در سه بعد پیچیدگی، رسمیت، تمرکز متمایل

* این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی مؤلف است که در پاییز ۱۳۸۲ در سازمان تعزیرات حکومتی انجام شده است.
** کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گرایش تشکیلات.

سازمان اثر می‌گذارد و همه به نوعی با آن سروکار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است (Kastand Rosenzweig, 1985: 234).

بین ساختار سازمانی و نمودار سازمانی تمایز قایل می‌شوند. ساختار سازمانی که مفهوم کلی‌تری است، با نمودار سازمانی نشان داده می‌شود (همان، ص ۱۱۵). در نمودار سازمانی، روابط اختیار، کانال‌های ارتباط رسمی، گروه‌های کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است (Hodge and Anthony, 1991: 290). بنابراین، می‌توان گفت که ساختار، آیینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخش‌ها و مشاغل و تلفیق آنها، و سلسله مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس ساختار، به شکل نمودار سازمانی نمایان می‌شود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت‌ها، شیوه‌های ارتباطی و فرآیندهای سازمانی است. پس می‌توان این‌گونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و تجربیدی از واقعیت ساختار سازمانی است.

ساختار سازمان تحت تأثیر متغیرهای محتوایی اهداف و استراتژی، محیط، تکنولوژی و اندازه سازمان قرار می‌گیرد. این متغیرها کلیدی و محتوایی و معرف کل سازمان و جایگاه آن هستند که بین سازمان و محیط قرار گرفته و از آن مشتق می‌شوند (اعرابی، محمد، ۱۳۷۶: ۸۳) و این متغیرها بر متغیرهای ساختاری اثر می‌گذارد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمونه‌هایی مهم از متغیرهای ساختاری است که در این مقاله به آنها می‌پردازیم.

نوع پژوهش

در پژوهش حاضر از روش مطالعه موردی به‌عنوان یکی از انواع تحقیقات توصیفی استفاده شده است.

اعمال اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند (Borney, 1992: 315). ساختار سازمانی عبارت از مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کنند و هماهنگی میان آنها را فراهم می‌آورند (Mintzberg, 1979: 2). ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست، بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد (Fredrickson, 1986: 282) و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را روشن می‌سازد (هاج و آنتونی، ۱۹۹۱، ص ۳۰۳). به وسیله ساختار سازمانی، عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود. ساختار تجلی تفکر سیستمی است (فروهمی، مهشید، ۱۳۸۵: ۱).

ساختار به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان مدیرانی را می‌شناساند که از آنها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند (Arnold and Feldman, 1986: 241). ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل در تصمیم‌گیری، واکنش مناسب به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان ارتباطات درون‌سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، از وظایف ساختار سازمانی است (Daft, 1995: 210). اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در

با نرم افزار spss با استفاده از آزمون‌های ناپارامتری و میانگین موزون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نمودار سازمان نمایان می‌شود. نمودار سازمان نیز یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیتها و فرآیندهای سازمان است. در طرح ریزی ساختار سازمان سه رکن زیر مورد توجه قرار می‌گیرد (اعرابی، محمد، ۱۳۷۶: ۱۳).

۱. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و گزارش‌گیری در سازمان است و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطة کنترل مدیران را نیز مشخص می‌نماید.

۲. ساختار سازمانی تعیین‌کننده جایگاه افرادی است که به صورت گروهی در یک واحد کار می‌کنند و به گروه‌بندی یا تقسیم‌بندی واحدهایی که در کل سازمان وجود دارد، می‌پردازد.

۳. ساختار سازمان دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یک‌پارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد و یا ساختار روابط میان واحدهای سازمانی که حد و اختیارات، سلسله مراتب، سطوح فرماندهی و نحوه تقسیم و توزیع وظایف میان واحدها را نشان می‌دهد و شامل شرح وظایف، نمودار سازمان و پست‌های سازمانی است (ریچارد ال دفت، ۱۳۷۴: ۳۴۹).

ساختار سازمان تحت تأثیر متغیرهای محتوایی همچون اهداف و استراتژی، محیط، تکنولوژی و اندازه سازمان قرار می‌گیرد. این متغیرها کلیدی و محتوایی بوده و معرف کل سازمان و جایگاه آن هستند که بین سازمان و محیط قرار گرفته و از آن مشتق می‌شوند (اعرابی، محمد؛ ۱۳۷۶: ۸۳)؛ این متغیرها بر متغیرهای ساختاری نظیر پیچیدگی؛ رسمیت و تمرکز اثرگذار هستند. جهت روشن شدن مطلب در

در روش مطالعه موردی همانند تحقیقات پیمایشی یعنی انتخاب نمونه‌ای عمل نمی‌شود، بلکه پژوهشگر به انتخاب یک مورد (مانند یک سیستم یا سازمان) پرداخته و آن را از جنبه‌های بی‌شمار بررسی می‌کند. بنابراین، این روش بیشتر به صورت کیفی و با تأکید بر فرایندها و درک و تفسیر آنها انجام می‌شود (سرمد و دیگران، ۱۳۸۳: ۸۹) و می‌تواند یک تحقیق همبستگی محسوب شود چراکه میزان تغییرات در یک یا چند عامل در اثر تغییرات یک یا چند عامل دیگر را مورد مطالعه قرار می‌دهد (نادری، سیف‌نراقی: ۷۸، ۸۱).

جامعه آماری این پژوهش را تمام واحدهای سازمانی سازمان تعزیرات حکومتی در سراسر کشور در برمی‌گیرد. مجموع جامعه مورد بررسی در زمان تحقیق دارای چهار معاونت، ۴۵ اداره کل و ۲۳۰ اداره و نیز ۱۷۷۰ نفر شاغل در سازمان بودند.

ابزار تحقیق

جمع آوری اطلاعات تحقیق علاوه بر مطالعات کتابخانه‌ای که به منظور شناخت و بررسی مبانی نظری تحقیق انجام شد، از طریق مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه استاندارد (استیفن رابینز، ۱۳۷۶: ۴۴۸) اطلاعات مورد نیاز از کارشناسان متخصص تشکیلات و امور اداری اخذ شد و با همکاری کارشناسان امور اداری و تشکیلات آن سازمان و با مشورت با اساتید صاحب‌نظر در این حوزه و با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد میزان رسمیت، پیچیدگی، تمرکز سازمان مورد مطالعه تخمین زده شد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

اطلاعات حاصله پس از جمع‌آوری و کدگذاری

ذیل به شرح هریک از آنها می‌پردازیم.

ابعاد ساختار سازمانی

در تعیین ابعاد ساختاری، عوامل زیادی را برشمرده‌اند و این عوامل با توجه به دید و نگرش اندیشمندان دارای تنوع زیادی است. شاید اگر محققین در نظر بگیرند که چرا عواملی که برمی‌شمارند، جزو ابعاد ساختاری است، از تنوع و تعدد این ابعاد کاسته شود. از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، تلفیق، حرفه‌ای‌گرایی، حیطه نظارت، تخصص‌گرایی، استانداردها و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد (راینر، ۱۹۸۷: ص ۵۴) که اکثر نظریه‌پردازان سازمانی از میان آنها در سه بعد تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (Fry and Slocum, 1984: 226). ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی سازمان هستند و شدت یا ضعف هر کدام از این سه بُعد در شکل‌گیری کلی ساختار سازمانی مؤثر است. شایان ذکر است که این عوامل به طور مستقیم یا غیرمستقیم در این سه بعد مستتر هستند و عدم توافق اندیشمندان بر روی این عوامل، از نحوه تعاریف عملیاتی آنان سرچشمه می‌گیرد.

اجزاء سه‌گانه‌ای که برای ایجاد ساختار سازمانی بکار برده می‌شود عبارت‌اند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز که در هم ادغام می‌شوند و از مجموع آنها ساختار سازمانی به وجود می‌آید (استیفن راینر، ۱۳۷۶: ۷۶) که به شرح هر کدام پرداخته می‌شود.

الف) پیچیدگی^۲

پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی کردن افراد برحسب تخصص شغلی در داخل سازمان است

(Fry and Sloum, 1984: 226) و ممکن است با تعداد مکان‌هایی که کار در آنجا انجام می‌شود، تعداد مشاغلی که انجام می‌شود و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود.

۱. پیچیدگی افقی^۳: هر قدر تعداد مشاغل یا وظایف در یک سازمان متفاوت و متنوع باشد سازمان از نظر افقی پیچیدگی بیشتری خواهد داشت. زیرا تخصص‌ها و کارهای گوناگون موجب می‌شود که اعضای سازمان نتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و از نظر مدیریت نیز هماهنگ کردن فعالیت‌ها مشکل می‌شود.

۲. پیچیدگی عمودی^۴: همان سلسله مراتب اداری یا عمق نمودار سازمانی است و هر قدر فاصله میان بالاترین و پایین‌ترین مسئولان سازمان بیشتر باشد، سازمان پیچیده‌تر خواهد بود. علت این پیچیدگی در آن است که امکانات بالقوه بیشتری برای مخدوش کردن سیستم ارتباطی وجود دارد و هماهنگ کردن تصمیماتی که مدیران سطوح مختلف می‌گیرند مشکل‌تر می‌شود.

۳. پراکندگی جغرافیایی^۵: فاصله‌ای است که از نظر جغرافیایی بین واحدهای یک سازمان و اعضا و کارکنان آن وجود دارد. هر چه پراکندگی جغرافیایی یک سازمان بیشتر باشد پیچیدگی آن نیز بیشتر خواهد شد.

ب) تمرکز^۶

تمرکز به میزان انعطاف در تصمیم‌گیری و ارزیابی فعالیت‌ها به صورت متمرکز (Fredrickson, 1986: 282)

2. Complexity.
3. Horizontal Complexity
4. Vertical Complexity
5. Dispersal Geography.
6. Centralization.

باشد. در چنین موقعیتی، کارکنان در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند.

عوامل تأثیرگذار بر ساختار

ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند: ساختاری و محتوایی، ابعاد ساختاری تحت عنوان عوامل اصلی ساختار سازمانی شرح داده شده‌اند و در اینجا به تشریح ابعاد محتوایی (عوامل تأثیرگذار به ساختار) پرداخته می‌شود. ابعاد محتوایی معرف کل سازمان هستند، مانند اندازه سازمان، نوع فناوری، محیط، هدف‌ها و استراتژی‌ها و فرهنگ سازمان.

ابعاد محتوایی معرف جایگاه سازمان هستند که بر ابعاد ساختاری (پیچیدگی، تمرکز، رسمیت) اثر می‌گذارند و متقابلاً اثر می‌پذیرند، ابعاد محتوایی می‌توانند مبهم باشند، زیرا نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرد.

از عوامل مهم تأثیرگذار بر ساختار عبارت‌اند از: اندازه سازمان، استراتژی (هدف‌ها و استراتژی)، فناوری سازمانی، محیط، قدرت - کنترل. یک ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید بتواند بین ابعاد ساختاری (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) و ابعاد محتوایی (اندازه، فناوری، استراتژی و محیط) سازمان تعادل برقرار کند. توجه به عوامل اقتضایی در محیط متلاطم امروزی امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می‌زند. از این‌رو، ساختار باید با در نظر داشتن این عوامل طراحی شود تا زمینه تحقق اهداف و راهبردهای سازمان را فراهم کند (Baligh...1996: 1650)

و به درجه متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد (رابینز، ۱۹۸۷: ص ۷۳). تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی‌گردد و تعیین می‌کند که چه کسی حق تصمیم‌گیری دارد (Fry and Slocum, 1984: 225). اختیار یک حق ذاتی در سمتهای مدیریتی است که بر مبنای آن دستورهای صادر می‌کنند و انتظار دارند که از دستور صادره اطاعت شود (رابینز، ۱۹۸۷: ص ۷۳). تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوس دارد. اگر تفویض اختیار بیشتری صورت گیرد، حالت مقابل تمرکز، یعنی عدم تمرکز، رخ می‌دهد. در این صورت، نقطه تصمیم‌گیری در سطوح پایین سازمان است.

ج) رسمیت^۷

به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد متصدی آن برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی و چگونه انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار خواهد بود. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود رسمیت یکسان را با روش معینی به کار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده‌ای می‌گردد.

حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است رسمیت نام دارد و یا به میزان اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌هایی که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است. از این‌رو، وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشنی درباره فرآیند کار در سازمان وجود دارد. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده

7. Formalization

دارد. (رابینز استیفن، ۷۶: ص ۱۳۱).

رابطه اندازه سازمان با ابعاد ساختاری

اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر روی ساختار سازمان و فرآیندهای آن است در مورد رابطه بین اندازه با ساختار، نظرات متفاوتی ارائه شده است، عده‌ای آن را از علل ساختار و بعضی نتیجه ساختار می‌دانند. ولی مسلم است که اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار در کنار سایر عوامل می‌باشد (Arnold and Feldman, 1986: 361). از آنجا که در صفحات پیشین به عوامل رسمیت، تمرکز و پیچیدگی پرداخته شد، خوانندگان گرامی را به صفحات پیشین ارجاع می‌دهیم.

استراتژی^{۱۰}

در ابتدا تفاوت استراتژی و اهداف ذکر می‌شود. اهداف به نتایج نهایی برمی‌گردد، درحالی که استراتژی هم به نتایج نهایی و هم به وسایل نیل به آنها اشاره دارد. در این صورت اهداف جزئی از استراتژی محسوب می‌شوند. استراتژی به خودی خود هدف نیست، بلکه وسیله‌ای است برای رسیدن به هدف (پیرسون و رایسون، ۱۳۷۶: ۳۸۲).

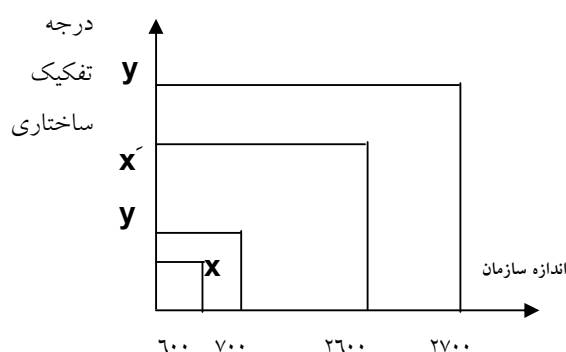
تعریف استراتژی

استراتژی می‌تواند به‌عنوان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود. (رابینز، ۱۹۸۷: ۸۶). استراتژی به معنای اعمالی است که سازمان برای پاسخ یا پیش‌بینی تغییرات محیط خارجی طراحی می‌کنند (Horwitz and Nevills, 1996: 483).

تعیین‌کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار شکل سازمان در نمودار شماره ۲ آمده است.

اندازه سازمان^۸: عبارت است از بزرگی یا کوچکی سازمان که با تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌گردد. از آنجا که سازمانها سیستمهای اجتماعی هستند، بنابراین معمولاً اندازه آنها را برحسب تعداد کارکنان مشخص می‌نمایند.

پیتر بلاو^۹ براساس تحقیقاتش به این نتیجه رسید که اندازه سازمان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده در سازمان‌هاست، وی ذکر کرد که افزایش اندازه سازمان، تفکیک ساختاری سازمان را افزایش می‌دهد، با نرخی کاهنده محقق می‌گردد. نتایج بررسی بلاو در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۱. رابطه اندازه و تفکیک ساختاری سازمان

نمودار نشان می‌دهد وقتی به سازمانی با ۶۰۰ کارمند ۱۰۰ نفر بیفزایند تأثیر این افزایش به مراتب بیشتر از موقعی است که سازمان ۲۶۰۰ کارمند داشته باشد و ۱۰۰ کارمند دیگر استخدام کند. یعنی اختلاف X ، y از X' و y' کوچک‌تر است. چندین بررسی دیگر توسط محققان انجام گرفت که نشان داد اندازه بر ساختار اثر می‌گذارد. یکی از محققان دریافت که اندازه سازمان با تخصص‌گرایی، رسمی‌سازی و حیطة عمودی رابطه مثبت و با تمرکز رابطه منفی

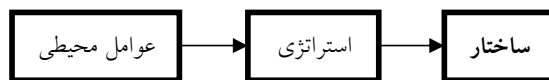
8. Size organization

9. Peter Blau.

10. Strategy.

اصلی ساختار هستند. اما آثار آنها بر ساختار از طریق استراتژی صورت می‌پذیرد.

همان‌طور که نشان می‌دهد، فرآیندهای پردازش درون سازمانی محیط و عوامل دیگر تعیین‌کنندگان



نمودار شماره ۲. تأثیر استراتژی بر ساختار

است برای اداره کردن تنوع کار و اندازه سازمان و موفقیت استراتژی (پیرسون و رابینسون، ۱۳۷۶: ۳۸۱).

نظریه چندلر^{۱۱}

چندلر اظهار داشت که هرگاه ساختار از استراتژی تبعیت نکند نتایج کار مطلوب نخواهد بود. براساس نظریه چندلر^۱، سازمان‌ها موقعی که تنوع‌گرایی را در پیش می‌گیرند، باید ساختاری متفاوت نسبت به سازمان‌هایی که استراتژی تک محصول را دنبال می‌کنند به کار گیرند. خلاصه نظریه چندلر در نمودار شماره ۳ آورده شده است. در این ساختار واحدهای غیرمتمرکز متعددی وجود خواهند داشت، ساختار از رسمیت کمی برخوردار بوده، کنترل به صورت غیرمتمرکز انجام شده و ارتباطات مورب به اندازه ارتباطات عمودی است.

سازمان‌ها برای کسب منابع مورد نیاز از محیط رقابتی بایستی استراتژی مناسبی اتخاذ نمایند و برای اجرای این استراتژی مناسب لازم است ساختاری مناسب به کار گیرند. دستیابی به مقاصد استراتژیک بدون داشتن سازمان امکان‌پذیر نیست. در اجرای یک استراتژی به دقت تدوین شده، ساختار سازمان، اولویت عمده‌ای دارد. اگر فعالیت‌های مسئولیت‌ها روابط متقابل به صورتی هماهنگی با استراتژی انتخاب شده، سازمان داده نشوند، شکل‌گیری استراتژی به حال خود رها شده است. اگر ساختار و استراتژی هماهنگ نباشد حاصل آن ناکارایی، سوءجهت و کوشش‌های پراکنده است.

اما از طریق ساختار است که استراتژیست می‌تواند کارایی درونی را با اثربخشی همه‌جانبه از محیط گسترده‌تری تلفیق نماید. ساختار نوعی از انرژی

زمان	T	T+1	T+2
استراتژی تنوع محصول	کم	زیاد →	
ساختار	ساده	وظیفه‌ای	بخشی

نمودار شماره ۳. خلاصه نظریه چندلر

نظریه مایلز و اسنو

بعد از بررسی چندلر، در اوایل دهه ۱۹۶۰، مهم‌ترین تحقیق پیرامون رابطه استراتژی و ساختار به وسیله مایلز و اسنو انجام شده است. این اندیشمندان بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یک سازمان چهار نوع استراتژی را شناسایی و طبقه‌بندی نمودند:

الف) استراتژی تدافعی^{۱۲}. سازمان‌های تدافعی با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه ثبات را جستجو می‌کنند. ساختاری در سازمان ایجاد می‌گردد که از تفکیک افقی بالا با کنترل متمرکز و سلسله مراتب رسمی برای ایجاد ارتباطات برخوردار است.

ب) استراتژی آینده‌نگر^{۱۳}. آینده‌نگران تقریباً قطب مخالف تدافعی‌ها هستند. موفقیت آینده‌نگران متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و حفظ ظرفیت سازمان برای بررسی دامنه وسیعی از شرایط، روندها و حوادث محیطی است. چون انعطاف‌پذیری برای آنها مهم است، لذا ساختار سازمانی آنها منعطف خواهد بود.

ج) استراتژی تحلیل‌گر^{۱۴}. سازمان‌های تحلیل‌گر در تلاش هستند تا پی ببرند که کدام یک از دو نوع وضعیت ذکر شده (استراتژی تدافعی و آینده‌نگر) بهتر است تا در آن سرمایه‌گذاری کنند. استراتژی آنها این است که به طرف محصولات یا بازار جدیدی بروند که دوام و پایداری آنها به وسیله آینده‌نگران اثبات شده است.

تحلیل‌گران هم انعطاف‌پذیری و هم ثبات را جستجو می‌کنند. آنها به وسیله ایجاد ساختاری

متشکل از عناصر دوگانه فوق‌الذکر، به این مهم جامه عمل می‌پوشانند. قسمتی از این گونه سازمان‌ها سطوح استاندارد شده بالا داشته و وظایف انعطاف‌پذیری را به صورت انطباقی انجام می‌دهند.

د) استراتژی انفعالی^{۱۵}. انفعالی‌ها یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می‌گیرند. این عنوان برای تشریح الگوهای بی‌ثبات و گسسته‌ای است که اگر یکی از سه استراتژی پیش‌گفته به‌طور صحیح در پیش گرفته نشود، نمایان می‌گردد. به‌طور کلی، انفعالی‌ها ضعیف عمل کرده و در پاسخ به محیط، واکنش‌های مناسب ارائه نمی‌دهند و نسبت به تجهیز خود به یک استراتژی ویژه برای آینده تمایل چندانی ندارند. چه چیزی می‌تواند علت این وضعیت باشد. مدیریت عالی ممکن است به طور کامل نتوانسته باشد به رغم تغییرات فرایند در شرایط محیطی رابطه فعلی استراتژی با ساختار معمول در سازمان را تغییر دهد. به هر حال دلایل انتخاب استراتژی انفعالی هرچه باشد نتایج همان خواهد بود که ملاحظه نمودید. سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی فاقد سازوکارهایی است که بتواند به وسیله آنها نسبت به محیط واکنش نشان دهد.

خلاصه نظریات مایلز و اسنو در جدول شماره ۱ آمده است. شایان ذکر است که تأثیر استراتژی در شکل‌دهی ساختار در اوایل دوره شکل‌گیری سازمان بیشتر است.

12 . Defender strategy.

13 . Prospector strategy.

14 . Analysis strategy.

15 . Roator Strategy.

جدول ۱. طبقه‌بندی مختلف استراتژی به ساختار

استراتژی	اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
تدافعی	ثبات و کارآیی	باثبات	کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالاتر، تمرکز
تحلیل‌گر	ثبات و انعطاف‌پذیری	متغیر	کنترل متمرکز تعدیل‌یافته (کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری و کنترل کم بر فعالیت‌های جدید)
آینده‌نگر	انعطاف‌پذیری	پویا	ساختار، منعطف، تقسیم کار، رسمیت کار، عدم تمرکز

محیط

محیط به معنای عوامل خارجی از سازمان است که اثربخشی عملیات روزمره و رشد بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و سازمان کنترل کمی روی آنها دارد یا اینکه اصلاً آن عوامل قابل کنترل به‌وسیله سازمان نیستند (آرنولد، فلدمن، ۱۹۸۶: ص ۲۸۴)

طرح مفهومی ساختار سازمان تعزیرات حکومتی

تاریخچه سازمان تعزیرات حکومتی

بر همین اساس، در ابتدای سال ۱۳۶۲ به درخواست نخست‌وزیر محترم وقت از رهبر جمهوری اسلامی ایران، حضرت امام خمینی (ره) درخصوص اجازه قیمت‌گذاری کالاها از طرف دولت و نیز کنترل نظام اقتصادی کشور توسط دولت کسب تکلیف شد که باتوجه به شرایط موجود اجازه آن به دولت اعطا گردید. در همین راستا کمیسیون‌های تحت نظارت وزارت کشور به نام کمیسیون‌های امور تعزیرات حکومتی تشکیل و به کلیه تخلفاتی که به نحوی جنبه اقتصادی داشت، رسیدگی می‌نمود. این کمیسیون فعالیت خود را تا سال ۱۳۶۷ ادامه دادند و خدمات مؤثری نیز در پیشگیری و سامان‌دهی نظام اقتصادی کشور ایفا نمودند، تا اینکه پس از پایان جنگ تحمیلی رهبر انقلاب به مجمع محترم تشخیص مصلحت نظام ابلاغ فرمودند باتوجه به تغییر شرایط و پایان جنگ تحمیلی، آن مجمع نسبت

به تعیین تکلیف تعزیرات حکومتی براساس مصالح و شرایط موجود تصمیم‌گیری نماید. مجمع تشخیص مصلحت نظام نیز در مورخ ۶۷/۶/۲۳، با تصویب دو قانون یکی به نام قانون تعزیرات حکومتی و دیگری به نام قانون تعزیرات حکومتی امور بهداشتی و درمانی، رسیدگی به تخلفات بخش دولتی را به کمیسیون‌های امور تعزیرات حکومتی، و رسیدگی به تخلفات موضوع قوانین مزبور را در بخش غیردولتی به محاکم قوه قضاییه محول نمود. لیکن در این دوره ضعیف بودن قانون و عدم جامعیت آن و مشغله زیاد مراجع قضایی و انقلابی در رسیدگی به دیگر پرونده‌های مهم در آن زمان، سبب شد، تا بار دیگر عرضه اقتصاد و بازار دستخوش سوء استفاده‌کنندگان و سوداگران قرار گیرد، و از طرفی به دلیل ضعف ضمانت اجرایی قانون و وضع مجازات‌هایی از قبیل اخذ تعهد کتبی، توبیخ و اخطار، اسباب تجری متخلفین فراهم گردید. در نتیجه، مردم که شاهد ضعف قانون بودند رغبتی به اعلام شکایت نشان نمی‌دادند و درنهایت، این روند به دور کاهنده رسیدگی مبدل شد. در اواسط سال ۱۳۷۳ باتوجه به ضرورت نظارت و کنترل دولت بر امور اقتصادی و لزوم هماهنگی مراجع قیمت‌گذاری و توزیع کالا و اجرای مقررات و ضوابط مربوط به آن، با تصویب ماده واحده قانون

آغاز نمودند. (شاهچراغی، ۱۳۸۱: ص ۷۰).

طرح مفهومی ساختار^{۱۶}

پس از انجام مطالعات شناخت محیط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و انجام مطالعات تطبیقی و تدوین استراتژی سازمان تعزیرات می‌خواهیم ساختار آن را طراحی نماییم. ابتدا ساختار مفهومی آن را ارائه می‌نماییم، چراکه طراحی ساختار مفهومی به همراه سایر بررسی‌ها و مطالعات انجام شده در طرح می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای طراحی ساختار عملی مورد استفاده قرار گیرد.

به‌طور کلی، طرح‌های ساختاری را می‌توان به دو دسته مفهومی و عملی تقسیم کرد. طرح‌های مفهومی، کلی و انتزاعی می‌باشند.

اصلاح قانون تعزیرات حکومتی، کلیه امور تعزیرات حکومتی بخش دولتی و غیردولتی، اعم از امور بازرسی و نظارت و رسیدگی و صدور حکم قطعی و اجرای آن به دولت (قوه مجریه) محول گردید و براساس تصویب‌نامه شماره ۵۲۰۲، مورخ ۸۵/۷/۲۳ هیئت محترم وزیران، دو سازمان «تعزیرات حکومتی» و «بازرسی و نظارت» با وظایف خاص خود به ترتیب تحت نظر وزارت دادگستری و دیگری تحت نظر وزارت بازرگانی قرار گرفت.

سازمان تعزیرات حکومتی به‌عنوان مرجع رسیدگی‌کننده به تخلفات گزارش شده، همچون دو بنابرین، سازمان بازرسی و نظارت به‌عنوان مرجع نظارت‌کننده بر امور اصناف و اعلام‌کننده گزارشات، و بازوی قوی، در اجرای قوانین و آیین‌نامه‌های مربوط نسبت به ساماندهی اقتصادی فعالیت خود را

ساختار ارگانیکی

ساختار مکانیکی

بررسی می‌شود و، به عبارت دیگر، طرح مفهومی از طرح نظری ساختار سازمانی به دست می‌آید.

تأثیر محیط بر ساختار

در این قسمت محیط سازمان تعزیرات حکومتی به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار سازمان مورد نظر قرار می‌گیرد. بنابراین، ویژگی عدم اطمینان محیطی که از دو بعد میزان تغییر و پیچیدگی لحاظ خواهد شد، در مورد هر یک از فعالیت‌های سازمان تعزیرات از باب رسیدگی به جرائم موضوع قانون تعزیرات حکومتی مربوط به کالا و خدمات و اجرای حکم مورد مطالعه قرار خواهد گرفت و تأثیر ساختاری آن مشخص می‌شود. مدارک و شواهد دلالت بر این دارد که میزان عدم

بنابرین ساختار مفهومی هر سازمان، نقطه‌ای بر روی یک محور است. به عبارت دیگر، ساختار هر سازمان از نظر مفهومی می‌تواند بیشتر مکانیکی و یا بیشتر ارگانیکی باشد. در تعیین نوع ساختار از نظر مکانیکی یا ارگانیکی بودن، عوامل یا متغیرهایی دخالت دارند، نظیر محیط، اهداف و استراتژی‌ها، تکنولوژی، اندازه سازمان و ... که از آنها به‌عنوان متغیر محتوایی یاد کرد.

در طراحی ساختار مفهومی سازمان تعزیرات حکومتی، مهم‌ترین این متغیرها یعنی محیط، استراتژی‌ها و اندازه، مد نظر قرار گرفته است. بنابراین، چگونگی اثرگذاری این سه متغیر بر ساختار سازمان تعیین شده است.

ابتدا، به‌طور جداگانه، تأثیر هر متغیر بر ساختار و در پایان تأثیر کلیه این متغیرها باهم بر ساختار

شدید) را در بر می‌گیرد.

پیچیدگی محیطی^{۱۸}: به تعداد عناصر خارجی

که می‌توانند عملیات سازمان تعزیرات حکومتی را تحت تأثیر قرار دهند، بر می‌گردد.

به منظور ارزیابی دقیق‌تر ویژگی‌های محیط، ابتدا محیط اقتصادی، محیط اجتماعی و محیط سیاسی ارزیابی می‌شوند و پس از آن، ویژگی‌های محیط به‌طور کامل، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

اطمینان محیطی با ترتیبات ساختاری مختلف مرتبط می‌شود. محیط‌هایی که از ناپایداری و پیچیدگی نهادی برخوردارند، ساختاری ارگانیک‌تر را می‌طلبند و محیط‌هایی که ساده و پایدار به‌نظر می‌رسند، ساختارهای مکانیکی‌تر برای آنها مناسب است.

محیط سازمان تعزیرات را از دو بُعد مورد توجه قرار می‌دهیم، این دو بعد عبارت‌اند از: میزان تغییر و پیچیدگی.

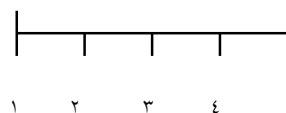
تغییر محیطی^{۱۷}: دامنه‌ای که از پایدار (تغییر محیطی خیلی کم) تا ناپایدار (تغییرات محیطی

تغییر محیطی:



تغییر زیاد (محیط ناپایدار) تغییر کم (محیط پایدار)

پیچیدگی محیطی:



پیچیدگی زیاد (محیط پیچیده) پیچیدگی کم (محیط ساده)

تجزیه و تحلیل عوامل محیطی

می‌نماید. شکل زیر این ماتریس را نشان می‌دهد. (ناصر فقهی فرهمند، ۷۵: ۱۷۷).

دو ویژگی پیچیدگی و تغییر محیطی، ماتریسی را تشکیل می‌دهند که چهار نوع محیط را مشخص

جدول شماره ۲. ارتباط محیط با ساختار

	منطقه (۳) ویژگی‌های محیط: تعداد اندکی عناصر در محیط وجود دارد و در یک فرآیند پیوسته تغییر قرار دارند.	منطقه (۴) ویژگی‌های محیط: عناصر متعددی در محیط وجود دارد و در یک فرآیند تغییر پیوسته می‌باشند.
تغییر زیاد (محیط ناپایدار)	منطقه (۱) ویژگی‌های محیط: تعداد محدودی عناصر در محیط وجود دارند که اساساً ثابتند و در حال تغییر نیستند.	منطقه (۲) ویژگی‌های محیط: عناصر متعددی در محیط وجود دارد و اساساً بدون تغییر باقی می‌مانند.
کم (محیط پایدار)	کم (محیط ساده)	زیاد (محیط پیچیده)

17. Environmental change.

18. Environmental Complexity

جمع‌بندی عوامل محیطی مؤثر بر طراحی ساختار ابتدا مهم‌ترین عوامل محیطی اثرگذار بر هر فعالیت به تفکیک محیط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی تدوین می‌گردد که به شرح ذیل ارائه می‌شود و ارزیابی خود را از دو ویژگی مذکور با نمره‌های ۱ تا ۵ اعلام می‌نماید.

باتوجه به تعریفی که از پیچیدگی محیطی و تغییر محیطی ارائه شد، به منظور ارزیابی هریک از این دو ویژگی، با استفاده از نظریه کارشناسان و با استفاده از مطالعات انجام شده، به‌ویژه مطالعات مربوط به محیط سازمان، محیط فعالیت‌های اصلی سازمان تعزیرات حکومتی را می‌توان از نظر دو ویژگی مذکور ارزیابی نمود.

جدول شماره ۳

فعالیت‌های سازمان تعزیرات		
۳/۵	پیچیدگی	محیط اقتصادی
۲/۵	تغییر	
۳	پیچیدگی	محیط اجتماعی
۳	تغییر	
۴	پیچیدگی	محیط سیاسی
۴/۵	تغییر	

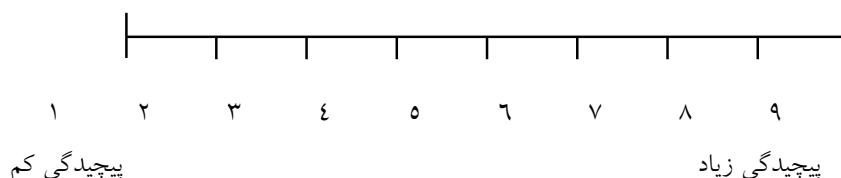
نتایج محاسبات در جدول شماره ۴ به شرح ذیل می‌باشد:

جدول شماره ۴

فعالیت		
۳/۵	پیچیدگی	ویژگی‌های محیط
۳/۳	تغییر	

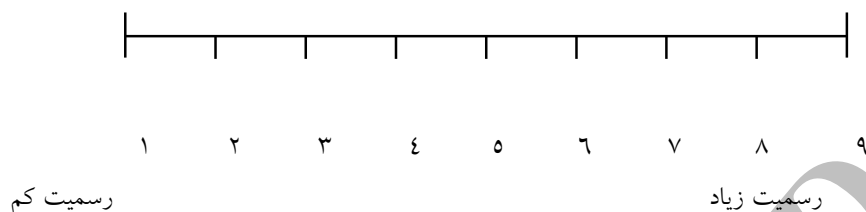
برای هریک از دیدگاه‌های ساختاری نیز یک پیوستار در نظر گرفته می‌شود که درجه بین ۱ تا ۹ به آن تعلق می‌گیرد.^{۱۹}

پیوستار پیچیدگی

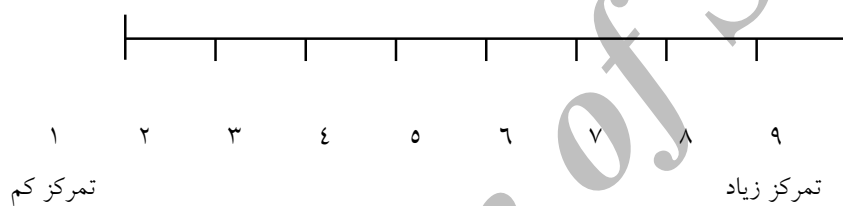


۱۹. میزان رسمیت، پیچیدگی و تمرکز سازمان تعزیرات حکومتی از طریق پرسشنامه‌های استاندارد که توسط رایینز تدوین شده به دست آمده است

پیوستار رسمیت



پیوستار تمرکز



متناسب آنها در جدول ۵ آمده است.

باتوجه به ویژگی‌های محیطی برای فعالیت سازمان تعزیرات حکومتی، ویژگی‌های ساختاری

جدول شماره ۵

فعالیت‌های تعزیرات			
محیط	رسمیت	تمرکز	پیچیدگی
	۴/۸	۵/۶	۵/۶

خواهد شد.

وضعیت منابع و محیط یک سازمان، چهار منطقه را مشخص می‌کند که تجزیه و تحلیل SWOT براساس آن انجام می‌پذیرد. این مناطق چهارگانه در شکل شماره ۶ نشان داده شده است و، همچنین، نوع استراتژی مورد توصیه در هر منطقه، ذکر شده است.

باتوجه به جدول شماره ۵ و مطالب گذشته در فعالیت سازمان تعزیرات حکومتی بایستی پیچیدگی و تمرکز سازمان در حد بالای متوسط و رسمیت کم باشد.

تأثیر استراتژی‌ها بر ساختار

با توجه به نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی (تجزیه و تحلیل SWOT) برای فعالیت‌های سازمان تعزیرات استراتژی مناسب پیشنهاد

20. Strength, weaknesses, opportunity, threatment (swot).

جدول شماره ۶. منابع +

منطقه (۱) منابع درونی قوی فرصت‌های محیطی استراتژی تهاجمی توصیه می‌شود	منطقه (۳) منابع درونی قوی تهدیدهای محیطی استراتژی تنوع توصیه می‌شود
منطقه (۲) منابع درونی ضعیف فرصت‌های محیطی استراتژی با گرایش تغییر جهت توصیه می‌شود	منطقه (۴) منابع درونی ضعیف تهدیدهای محیطی استراتژی دفاعی توصیه می‌شود

سازمان خارج شده‌اند و، به عبارتی، سیستم نگه‌داری نیرو در سازمان به‌علت قراردادی بودن نیروهای سازمان ضعیف بوده و این خود باعث ضعف منابع درونی شده است.

۲. ضعف بهره‌وری به‌علت اینکه سازمان نتوانسته است از طریق آموزش، نیروهای شایسته و کارآمد و مولد را پرورش دهد و، به عبارت دیگر، دوره‌های آموزشی که سازمان برگزار کرده، در ارتقا و پاداش پرسنل هیچ تأثیری نداشته و این باعث عدم انگیزش پرسنل در فراگیری گردیده و در نهایت باعث ضعف منابع درونی یعنی نیروی انسانی مجرب شده است.

۳. ضعف سیستم مدیریت علمی و کاربردی در سازمان زیرا الف) از نیروهای برون‌سازمانی در شاغل مدیریتی نیروهای درون‌سازمانی شده است. زیرا ترفیع شغل یکی از عوامل اصلی انگیزش در نیروی انسانی است. ب) عدم پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده زیرا که در این‌گونه سازمان‌ها فرآیند یادگیری و دانش‌افزایی اعضای سازمان به‌طور مرتب تقویت می‌شود و، در نتیجه، توان رویارویی سازمان با تغییر و تحولات محیطی به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد. باوجود چنین شرایطی است که بقا و ادامه حیات سازمان تضمین می‌شود.

منطقه ۱: نشان‌دهنده این است که سازمان (یا فعالیت) مورد بحث در بازار مساعدی قرار دارد و دارای منابع کافی برای بهره بردن از این محیط است.

منطقه ۲: سازمانی که در منطقه ۲ قرار داشته باشد، با محیطی مساعد مواجه است، ولی فاقد منابع مورد نیاز برای بهره بردن از آن محیط است.

منطقه ۳: نشان‌دهنده آن است که سازمان منابع کافی برای بهره‌گیری از محیط فعلی را دارد ولی مشکل آن است که اکثر عوامل محیطی تا حدودی نامساعدند.

منطقه ۴: محیط سازمان نامساعد (تهدید) و نیز وضعیت منابع سازمان نیز نامناسب است.

وضعیت مناسب سازمان تعزیرات حکومتی در مناطق چهارگانه فوق‌الذکر در جدول شماره ۶ آمده است. موقعیت سازمان تعزیرات حکومتی طبق تجزیه و تحلیل SWOT در منطقه ۴ قرار دارد. زیرا از نظر منابع درونی (به شرح زیر) ضعیف و حاوی تهدیدهای محیطی است که عبارت‌اند از:

۱. خروج نیروهای کارآمد سازمان به‌علت عدم امنیت شغلی در مقایسه با سایر سازمان‌ها، به‌طوری که از زمان تأسیس سازمان تاکنون تعداد زیادی از

سازمان به خصوص در ستاد، شکل نشان می‌دهد که فعالیت سازمان تعزیرات حکومتی در منطقه چهار قرار دارد. حال باید بررسی کرد که ویژگی‌های ساختاری متناسب با آنها چیست؟ بدین منظور، شکل زیر را مورد توجه قرار می‌دهیم که در آن به ازای استراتژی‌ها ساختار متناسب با آنها مشخص شده است.

۴. نامتناسب بودن تخصص‌های برخی شاغلین با مشاغل سازمان،
۵. ضعف شهرت و ناشناخته‌بودن رسالت و مشروعیت متعالی سازمان در اذهان عمومی به علت کمبود اطلاع‌رسانی و پژوهش‌های کاربردی،
۶. ضعف یا کمبود اختیارات و ابزارهای قانونی جهت رسیدگی مطلوب به تخلفات اقتصادی،
۷. کمبود نیروی تحصیل کرده و کارشناس در

جدول شماره ۸. منابع +

منطقه ۳: استراتژی تنوع ویژگی‌های ساختار: - پیچیدگی کم - رسمیت کم - تمرکز زیاد	منطقه ۱: استراتژی تهاجمی ویژگی‌های ساختار: - پیچیدگی کم - رسمیت کم - تمرکز کم
منطقه ۴: استراتژی تهاجمی ویژگی‌های ساختار: - پیچیدگی زیاد - رسمیت زیاد - تمرکز زیاد	منطقه ۲: استراتژی تغییر جهت ویژگی‌های ساختار: - پیچیدگی زیاد - رسمیت زیاد - تمرکز کم

رسمیت و تمرکز، درجه‌ای بین ۱ تا ۹ تعیین می‌گردد. اگر فقط تأثیر استراتژی بر ساختار را در نظر بگیریم، لازم است که پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در حدِ بالا باشد.

بنابراین، باتوجه به شکل قبل و با در نظر گرفتن، موقعیت هر فعالیت در مناطق چهارگانه مورد بحث، ویژگی‌های ساختار آن فعالیت مشخص می‌شود، بدین معنی که برای هر یک از ویژگی‌های پیچیدگی

جدول شماره ۹

فعالیت‌های تعزیرات حکومتی			
پیچیدگی	تمرکز	رسمیت	تأثیر استراتژی
۵	۶/۵	۷	

سازمان است. این موضوع با این فرضیه سازگاری دارد که چون افراد و تعاملات آنان است

تأثیر اندازه سازمان بر ساختار منظور از اندازه سازمان تعداد کل کارکنان یک

کنترل، بسیار کارآمدتر می‌شود. می‌توان انتظار داشت که همراه با افزایش اندازه، میزان قوانین و مقررات رسمی نیز افزایش یابد.

همان‌طور که اشاره شد رسمی‌سازی با افزایش در اندازه سازمان افزایش می‌یابد. این قوانین و مقررات به مدیریت اجازه می‌دهند تا تصمیم‌گیری را تفویض نماید و، درعین‌حال، مطمئن باشد که تصمیمات مطابق با تمایلات مدیریت عالی اتخاذ می‌گردند. بررسی‌ها دلالت بر این دارد که افزایش در اندازه سازمان منجر به عدم تمرکز می‌شود. در سازمان‌های کوچک، مدیریت می‌تواند از طریق تصمیم‌گیری به صورت متمرکز، کنترل را اعمال کند. به موازات افزایش در اندازه سازمان، مدیریت به علت محدودیت‌های سازمان، قادر به نظارت، روش فوق‌نمی‌باشد، لذا تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز اجتناب‌ناپذیر می‌گردد، اما عدم تمرکز با افزایش رسمی‌سازی هماهنگ است.

در مشخص کردن اندازه سازمان هر یک از فعالیت‌های مورد نظر سازمان، پیوستاری با درجه‌بندی از ۱ تا ۹ در نظر گرفته شده است. با در نظر گرفتن تعداد کارکنان اندازه سازمان تعزیرات حکومتی در جدول ذیل منعکس شده است.

جدول شماره ۱۰

اندازه سازمان تعزیرات حکومتی	
اندازه	۶

رسمیت و تمرکز نیز درجه‌بندی بین ۱ تا ۹ در نظر گرفته می‌شود. جدول زیر تأثیر اندازه سازمان بر ویژگی‌های ساختاری سازمان را نشان می‌دهد:

که باید ساختار بندی شود، لذا تعداد کل کارکنان است که به ساختار مربوط می‌شود و نه هر نوع معیار دیگر!

افزایش اندازه سازمان، تفکیک ساختاری سازمان را افزایش می‌دهد. البته این امر با نرخ کاهنده محقق می‌گردد. افزایش اندازه سازمان، ابتدا به‌طور سریع و سپس، به‌طور تدریجی، با افزایش تعداد شعبات محلی، تعداد پست‌های حرفه‌ای که تقسیم کار را متبلور می‌سازند، نشان داده شده است.

تأثیر اندازه سازمان بر سه ویژگی ساختاری پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را می‌توان این‌گونه توضیح داد که اندازه سازمان، پیچیدگی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به این معنی که افزایش اندازه سازمان، تفکیک درون سازمان را افزایش می‌دهد.

بین افزایش در اندازه سازمان و میزان رسمی بودن سازمان رابطه‌ای منطقی وجود دارد. معمولاً مدیریت می‌خواهد رفتار کارکنانش را کنترل و نظارت نماید. در سازمان‌های کوچک، کنترل از طریق روابط چهره به چهره بین سرپرست و زیردست صورت می‌گیرد. اما به موازات رشد و توسعه سازمان‌ها، تعداد زیردستان افزایش می‌یابد به گونه‌ای که به کارگیری قوانین و مقررات به‌منظور

حال باتوجه به اندازه سازمان هر یک از فعالیت‌ها، ویژگی‌های ساختاری آن فعالیت تعیین می‌گردد. برای هر یک از ویژگی‌های پیچیدگی؛

جدول شماره ۱۱

ویژگی‌های ساختاری	پیچیدگی	رسمیت	تمرکز
تأثیر اندازه	۵/۶	۴/۸	۵/۶

تجزیه و تحلیل قرار دادیم. حال می‌خواهیم بررسی کنیم که در مجموع و با در نظر گرفتن کلیه متغیرهای محیطی، استراتژی و اندازه، ویژگی‌های ساختار سازمان چگونه خواهد بود.

ضریب اهمیت هریک از متغیرها، پس از بحث و تبادل نظر در کمیته کارشناسی مربوطه، به شرح مذکور در جدول شماره ۱۲ تعیین گردید و جمع ضرایب حدود ۱۰ می‌باشد.

جدول شماره ۱۲ ضریب اهمیت متغیرهای محتوایی اثرگذار بر ساختار سازمان را نشان می‌دهد:

اندازه سازمانی بر ساختار سازمان تعزیرات حکومتی به شرح ذیل تأثیر دارد.

- تمرکز درجه بالای متوسط
- پیچیدگی حد بالا، متوسط
- رسمیت کم

نتیجه‌گیری

در قسمت‌های پیشین، تأثیر مهم‌ترین متغیرهای محتوایی یعنی محیط، استراتژی و اندازه سازمان را بر مهم‌ترین ویژگی‌های ساختاری یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز سازمان تعزیرات حکومتی مورد

جدول شماره ۱۲

عامل	محیط	استراتژی	اندازه
ضریب اهمیت	۴/۵	۳	۲/۵

تعیین شد، به‌طور یکجا در جدول ۱۳ آمده است

تأثیر عوامل محیط، استراتژی‌ها و اندازه سازمانی بر ویژگی‌های ساختاری که در قسمت‌های قبل

جدول شماره ۱۳

فعالیت/ عوامل			
تمرکز	رسمیت	پیچیدگی	ویژگی‌های ساختاری
			متغیرهای محتوایی
۵/۶	۴/۸	۵/۶	محیط
۶/۵	۷	۵	استراتژی
۵/۶	۴/۸	۵	اندازه

حال، با استفاده از جدول شماره ۱۳ می‌توان تأثیر متغیرهای محیط، استراتژی‌ها و اندازه سازمان را در مجموع بر ویژگی‌های ساختاری تعیین کرد که نتایج در جدول شماره ۱۲ آمده است. نحوه به دست آوردن اعداد مندرج در این جدول به شرح زیر بوده است.

(ضریب اهمیت اندازه×تأثیر اندازه)+(ضریب اهمیت استراتژی×تأثیر استراتژی)+(ضریب اهمیت محیط×تأثیر محیط)

ضریب

$$\begin{aligned} \text{پیچیدگی سازمان} &= \frac{4/5 \times 5/6 + 3(5) + 2/5(5)}{10} = \frac{52/7}{10} = 5/27 \\ \text{رسمیت سازمان} &= \frac{(4/5 \times 4/8) + (3 \times 7) + (2/5 \times 4/8)}{10} = \frac{54/6}{10} = 5/46 \\ \text{تمرکز سازمان} &= \frac{(4/5 \times 5/6) + (3 \times 6/5) + (2/5 \times 5/6)}{10} = \frac{5/87}{10} = 1/87 \end{aligned}$$

ویژگی‌های ساختاری فعالیت‌های اصلی سازمان تعزیرات حکومتی در جدول شماره ۱۴ نشان داده شده است:

جدول شماره ۱۴

ساختار سازمان تعزیرات حکومتی			
ویژگی ساختاری	پیچیدگی	رسمی	تمرکز
ارزش عددی	۵/۲۷	۵/۴۶	۵/۸۷

عمودی) اقدام نموده است. رسمیت در این سازمان، طبق نتایج این پژوهش در حد پایینی است که با وضع مطلوب فاصله دارد. جهت رفع این انحراف بایستی روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌های سازمان که بایستی رعایت و اجرا شود، نوشته شود که اگر غیر از این باشد با عنایت به نتایج این تحقیق، سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده دچار مشکل خواهد شد.

باتوجه به تأثیر ابعاد محتوایی بر ابعاد ساختاری سازمان، طبق مطالعات محیطی، استراتژی و اندازه سازمان ساختار موجود این سازمان از بعد پیچیدگی، نسبت به ساختار مطلوب با دارا بودن انحراف کم مناسب تشخیص داده شد. چراکه این سازمان با ایجاد شعب تخصصی جهت هر تخلف و تخصصی کردن افراد و نیز با استقرار واحدهای این سازمان در اقصی نقاط کشور (تفکیک جغرافیایی) و ایجاد سلسله مراتب زیاد در جهت هماهنگی (تفکیک

دست آمده در جدول شماره ۱۵ ساختار سازمان تعزیرات حکومتی از نظر سه ویژگی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز متمایل به زیاد و یا در حد بالای متوسط قرار دارد. به عبارت دیگر، فعالیت سازمان تعزیرات حکومتی دارای سلسله مراتب عمودی واقعی متوسطی هستند و، همچنین، به مقررات و دستور - عمل‌های نسبتاً زیادی نیاز دارد و تمرکز بایستی بالاتر از متوسط باشد.

با توجه ویژگی منحصر به فرد سازمان تعزیرات حکومتی که در شرایط بحرانی در زمان جنگ به وجود آمد و با عنایت به استراتژی‌ها این سازمان می‌بایست اکثر تصمیمات در رأس هر سازمان گرفته شود که این امر موجب وجوب تمرکز در این سازمان شده که طبق این پژوهش ضرورت این امر متج شده است.

در نهایت، با جمع‌بندی تأثیر محیط، استراتژی‌ها و اندازه سازمان و با در نظر گرفتن ضریب اهمیت هر کدام از عوامل محتوایی ساختار، طبق محاسبات به

جدول شماره ۱۵. مقایسه پیچیدگی، رسمیت و تمرکز موجود سازمان تعزیرات حکومتی با وضعیت مطلوب

ابعاد ساختار	وضعیت موجود		وضعیت مطلوب		انحراف	
	ارزش	تغییر	ارزش	تغییر	ارزش	درصد
پیچیدگی	۵/۹۱	بالای متوسط	۵/۲۷	بالای متوسط	۰/۶۴	+۰/۱۱
رسمیت	۳/۶	پایین متوسط	۵/۴۶	بالای متوسط	۱/۸۶	-۰/۵۲
تمرکز	۶/۳	بالای متوسط	۵/۸۷	بالای متوسط	۰/۴۳	+۰/۷

در نهایت چارچوب تشکیلاتی این سازمان با توجه به نتایج این تحقیق طراحی شد.^{۲۱}

پیشنهادات

۱. با توجه به تغییرات محیطی، هر پنج سال یک‌بار (یعنی در طول هر برنامه)، ساختار سازمان را متناسب با تغییرات (ابعاد محتوایی) طراحی نمود. چراکه پارادایم مدیریت با طی کردن چندین مرحله مشخص تکامل یافته است. محور اصلی در این تکامل، تغییر در ساختار سازمانی بوده است. ساختار سازمانی یکی از عوامل پیش‌برنده تغییر است. زیرا ساختار کالبد همه فرایندها و تصمیم‌های سازمانی را شکل می‌دهد.

۲. در دنیای متغیر امروز، تلاش‌های مداوم سازماندهی مجدد، و ساختاردهی مجدد برای برآورد ساختن نیازهای خارجی ضروری است.

۳. اثرات تغییرات دائمی سازمان بر سرمایه‌های

انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد.
۴. سازمان‌ها بایستی از طریق تعامل با محیط خود را به تعادل برسانند (در خصوص سازمان مورد مطالعه نیز این امر جاری است).

۵. در اکثر سازمان‌ها در ایران ابتدا ساختار طراحی پس استراتژی‌ها مشخص می‌شود، یعنی اینکه استراتژی بر مبنای ساختار ترسیم می‌شود، در حالی که طبق نظریه اکثر دانشمندان مدیریت، به خصوص چندلر، می‌بایست ساختار به مبنای استراتژی طراحی گردد.

۶. سازمان‌ها باید منعطف و انطباق‌پذیرتر شوند تا فرصت‌ها را در محیط پویا شکار کنند. با توجه به اینکه محیط خارجی پیچیده است و به سرعت تغییر پیدا می‌کند باید واحدهای سازمان را تخصصی کرد.

۲۱. به علت عدم اجازه مسئولین این سازمان چارت تشکیلاتی این سازمان در قسمت نتیجه‌گیری ذکر نشد.

انسانی با تأکید بر علوم تربیتی، تهران، انتشارات بدر؛
 فروهی، مهشید (۱۳۸۵)، «ابعاد ساختاری در سازمان‌های
 دانش محور»، تدبیر، شماره ۱۶۱ تهران، سازمان مدیریت
 صنعتی.

Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman(1986),
 Organization Behavior. New York: McGraw- Hill;

Barney, Jay B. And Rickly W. Griffin(1992), The
 Management of Organization: Houghton Mifflin Company;

Baligh, Helmy H. and others (1996), The Strategic
 Decision process and organixational structure.
 Academy of management journal. Vol. 11, No, 2;

Daft, Richard L. (1995), Organization theory and
 Design: west publishing company, fifth Edition;

Fredickson, James W.(1996), “The Strategic Decision
 process and organizational structure.”Academy of
 management journal Vo. 11, No. 2;

Fry, louis W. And John W. Slocum (1984), “Technology,
 structure and workgroup effectiveness” Academy of
 management journal. Vol. 27, No. 2;

Hodge, B. J. and William P. Anthony (1991), Organization
 Theory. Forth edition: Allyn and Bacon Inc;

Horwitz, Frank M. and Mark A. Nevilla(1996),
 Organization Design for service excellence”. Human
 Resource Management, Vol. 35. No. 4;

Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig(1985),
 Organization and Management, Forth Edition;

Mintzberg, Henry, James brian Quinn, and Sumantra
 Ghoshal(1999), The strategy process: printice- Hall;

Mintzberg, Henry(1979), The structuring of
 organization. Englewood cliff, NJ: prentice-
 Hall. ■

۷. این سازمان باید پست‌های مدیریتی را به میزان
 ۲۰ درصد کاهش دهد.

۸. قوی کردن ساختار ستاد به عنوان مغز اصلی
 سازمان یا به عبارتی تقویت کادر فرماندهی سازمان.

۹. در بعد رسمیت، وضع موجود با وضع مطلوب
 فاصله دارد. جهت رفع این انحراف پیشنهاد می‌گردد
 که روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌هایی
 که سازمان باید رعایت نماید نوشته شود.

۱۰. نظر به استراتژی تدافعی سازمان ساختار
 معاونت‌ها باید از لحاظ افقی و عمودی با رعایت
 ملاحظات قانون افزایش یابد.

منابع

رایبزنز، استیفن، (۱۳۷۶)، *تئوری سازمان*؛ ترجمه دکتر
 سیدمهدی الوانی و حسن دانایان‌فرد، تهران، نشر موج؛

دفت، ریچارد (۱۳۷۶)، *تئوری سازمان و طراحی ساختار*؛
 ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی؛ شرکت چاپ و
 نشر بازرگان، تهران؛

شاهچراغی، سیدعلی (۱۳۸۱)، *بهسازی سازمان تعزیرات
 حکومتی*، ترجمان حسبه، پژوهشکده سازمان تعزیرات
 حکومتی.

پیرسون و رایبسنون (۱۳۷۶)، *مدیریت استراتژی*؛
 ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران؛

فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۷۶)، *مدیریت ساختار استراتژیک
 سازمان*، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز؛

باقرزاده، احد (۱۳۸۳)، *بازار، دولت، حقوق مصرف‌کننده*؛
 قم، توسعه قلم.

سرمد، زهره و دیگران (۱۳۸۳)، *روش‌های تحقیق
 در علوم رفتاری*؛ تهران، نشر آگاه.

اعرابی، سیدمحمد (۱۳۷۶)، *طراحی ساختار
 سازمان*، تهران، نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

نادری، عزت‌اله و عراقی، سیف (۱۳۸۱)،
روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم