

## بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران

دکتر تورج مجیبی\*، منا میلانی\*\*

\* استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران

\*\* کارشناس ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۳/۲۴

### چکیده

در دنیای رقابتی امروز دستیابی به مقاصد راهبردی بدون داشتن سازمان امکان پذیر نیست. در این محیط‌های رقابتی بسیار متغیر، شرکت‌ها باید طرح‌هایی ارائه نمایند که مطمئن شوند مرزهای سازمانی منعطف‌تر و نفوذ پذیرتر می‌شوند. بنابراین در اجرای یک راهبرد به‌دقت تدوین شده، ساختار سازمانی اولویت عمده‌ای دارد. پژوهش حاضر به منظور بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و راهبردهای چهارگانه اسنو و مایلز در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران انجام شده است. پژوهش حاضر بر مبنای هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی بوده و به شیوه میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری در این پژوهش، شامل تمامی مدیران و کارشناسان شرکت توزیع برق نواحی استان تهران است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در این شرکت، متغیرهای ساختاری پیچیدگی و رسمیت بالا و تمرکز نسبتاً کم است و نوع راهبرد غالب، راهبرد تحلیل‌گر می‌باشد و نیز نتایج این یافته‌ها نشان دهنده عدم وجود رابطه معنادار بین استراتژی و تمرکز ساختار سازمانی با توجه به ضریب همبستگی ( $\rho_{\text{w}} = -0.037$ )، راهبرد و رسمیت ساختار سازمانی ( $\rho_{\text{w}} = -0.046$ ) و راهبرد و پیچیدگی ساختار سازمانی ( $\rho_{\text{w}} = -0.226$ ) می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: راهبرد، ساختار سازمانی، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز

### مقدمه

افزایش حجم فعالیت موسسه، نیاز به تقسیم کردن فعالیت‌ها، تفویض اختیارات و ادغام و هماهنگی بخش‌های جدید سازمانی شدت می‌گیرد. تنوع کار و اندازه هر سازمان نیازهای ساختاری معینی را برای آن الزام‌آور می‌سازد، لیکن چیزی که در این میان از اهمیت خاصی

هم چنان که یک موسسه تکامل می‌یابد، نیاز به ساختار چشمگیرتر می‌شود. در موسسه‌ای کوچک که در آن یک نفر هم عملیات جاری را اداره می‌کند و هم برای آینده برنامه می‌ریزد، ساختار سازمانی نسبتاً ساده است. با

محیط‌های پر نوسان و حساس در مسیر درست هدایت کند و همچنین متضمن ادامه مسیر بوسیله شرکت باشد. از طرف دیگر یکی از مشکلات اساسی بر سر راه کارایی و اثربخشی سازمان‌ها در ایران (به ویژه سازمان‌ها و موسسات دولتی) مسائل ساختاری است.

ساختار سازمانی چارچوبی است که مرزهای رسمی سازمان را تعریف می‌کند و راهنمای اصلی برای عملکرد مؤثر و مناسب کارکنان و موفقیت کلی سازمان است (گردن و همکاران، ۱۹۹۰، ۹۵۰). ساختار سازمانی قبل از هر چیز فرآیندی است مستمر از تغییرات محیط پیرامونی، استراتژی و عوامل داخل سازمان که به طور غیر قابل اجتناب با مرور زمان تغییر می‌کند (فخیمی، ۵۱۲، ۱۳۷۹). به بیان دیگر، ساختار سازمان بازتابی از اهداف و مقاصد سازمان، اندازه و پیچیدگی مشاغل، ماهیت تخصص مورد استفاده، سبک مورد نظر برای سرپرستی و مدیریت، وسایل و ابزار هماهنگی و کنترل می‌باشد (پتینگر، ۲۱۰، ۲۰۰۰). ساختار سازمانی باید بتواند در مورد مسئولیت‌ها و ارتباطات درون سازمانی چارچوبی ارائه داده و بین ارکان اصلی سازمان ارتباط برقرار کند (دفت، ۱۳۷۸، ۳۱). بنابراین چگونگی به‌کارگیری ساختار سازمانی، به نگرش مدیران بستگی دارد و آنان باید با دیدگاه‌های متفاوت، آن را به‌کار گیرند و در این راه نوآوری‌هایی از خود نشان دهند. در واقع، مسئولیت اصلی مدیریت عالی سازمان تعیین هدف‌ها، استراتژی و طرح سازمان است تا بدین وسیله سازمان را مناسب محیطی نماید که همواره در حال تغییر است (دراکر، ۱۳۷۸). در این پژوهش ساختار به عنوان یکی از اجزای سازمان، که از سه بخش پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده، تعریف می‌شود. پیچیدگی، حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد. همچنین به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم‌کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان اشاره دارد و حد و حدودی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند را نیز تشریح می‌کند (منوریان، ۵، ۱۳۷۸). پیچیدگی را می‌توان از سه بعد سنجید: تفکیک عمودی (عمق یا ارتفاع ساختار سازمان)، تفکیک افقی (تعداد واحدهای فرعی سازمان، تعداد تخصص‌های حرفه‌ای) و پراکندگی جغرافیایی (دفت،

برخوردار است، ارتباط و هماهنگی ساختار با استراتژی است (کروبی، ۱۳۸۵). امروزه برای موفقیت در محیط‌های رقابتی بسیار متغیر، شرکت‌ها باید طرح‌ها و ساختارهایی ارائه نمایند که مطمئن شوند مرزهای سازمانی منعطف‌تر و نفوذ پذیرتر می‌باشند و با استراتژی‌هایشان سازگار باشد (جهانی زاده، ۱۳۸۴). لذا در اجرای یک استراتژی به‌دقت تدوین شده، ساختار سازمانی اولویت عمده‌ای دارد. اگر فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط متقابل بصورت هماهنگ با استراتژی انتخاب شده سازمان داده نشود، شکل‌گیری استراتژی به حال خود رها شده است. اگر ساختار و استراتژی هماهنگ نباشند، حاصل آن ناکارایی و کوشش-های پراکنده خواهد بود (پیرس و رابینسون، ۸۱، ۱۳۸۰). بنابراین، با توجه به اهمیت به‌کارگیری استراتژی در عصر حاضر و همچنین تأثیر فاکتورهای ساختار سازمانی بر پیاده‌سازی این استراتژی، بررسی رابطه آن‌ها با یکدیگر می‌تواند کمک شایانی جهت پیاده‌سازی مطلوب‌تر استراتژی‌ها در این شرکت نماید. این بررسی می‌تواند در جهت شناخت وضعیت موجود متغیرهای ذکر شده در سازمان مورد نظر، و ارزیابی راه‌کارهای مطلوب، مفید باشد.

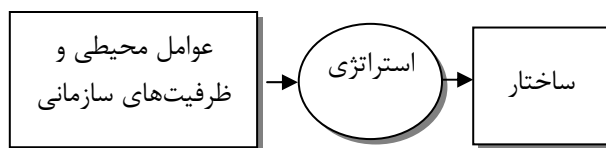
امروزه سازمان‌ها با محیطی متلاطم و نا آرام روبرو هستند و خطرات محیطی، از هر سو حیات و بقای آنها را مورد هجوم قرار می‌دهد. در چنین شرایطی امکان حضور و دوام در صحنه فعالیت‌ها، مستلزم این است تا سازمان‌ها جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کرده و با تکیه بر قوت‌ها از فرصت‌های محیطی استفاده نمایند و خود را برای مقابله با تهدیدها آماده نمایند. این مهم در قالب مدیریت استراتژیک امکان پذیر است. مدیریت استراتژیک عبارتست از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۷۹، ۲۴). مدیریت استراتژیک یکی از ابزارهای مدیریتی است که اگر به درستی درک شده و مورد استفاده واقع گردد، می‌تواند موجبات رشد و توسعه صنعتی و بقا و موسسات در دنیای رقابتی امروز گردد (اخوان، ۱۳۸۳). بنابراین شکی نیست که تنها استراتژی است که می‌تواند مانند یک نقشه راهنما، شرکت‌ها را در

۱۳۷۸، ۳۲).

رسمیت بیان‌گر میزان اتکای سازمان به قوانین، مقررات و رویه‌ها برای جهت‌دهی رفتار کارکنان می‌باشد (جهانی‌زاده، ۱۳۸۴). استفاده از مقررات و رویه‌ها موجب می‌شود تا افراد در اداره امور محوله بر اساس نظر و سلیقه‌ی شخصی عمل نکنند (نجف‌بیگی، ۸۹، ۱۳۷۹) و تمرکز به جایی که اختیار تصمیم‌گیری در آن متمرکز است، اشاره می‌کند (مقیمی، ۱۳۸۰، ۹۶). هر چه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و سرانجام در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود، سازمان متمرکز است (عرفانی‌نیا، ۱۳۸۳).

در این زمینه تحقیقات بسیاری توسط محققان صورت گرفته است از جمله آن‌ها می‌توان به تحقیق کلاسیک آلفرد چندلر در مورد رابطه بین استراتژی سازمان و ساختار در اوایل دهه ۱۹۶۰ اشاره کرد. از دیدگاه چندلر استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و مقاصد بلند مدت یک سازمان، انتخاب شیوه‌ها و مسیرهای علمی و نیز تخصیص منابع مورد نیاز برای تحقق این اهداف (چندلر، ۱۹۶۲، ۱۳). بسیاری از آثار فعلی در مورد رابطه استراتژی و ساختار به طور محسوسی از تحقیق چندلر اثر پذیرفته است. چندلر صدها شرکت از بزرگترین شرکت‌های آمریکایی را از نزدیک مورد بررسی قرار داد. از این بررسی‌ها نتیجه گرفت که تغییرات در استراتژی این شرکت‌ها، منجر به تغییراتی در ساختار آن‌ها گردیده است. از این رو چندلر اظهار می‌دارد اگر سازمانی فعالیت‌های خود را توسعه داده و خواهان ادامه کار به صورت کارآمد باشد، باید ساختار جدیدی را به کار گرفته یا اینکه لااقل در ساختار فعلی خود تجدید نظر کند و هرگاه ساختار از استراتژی تبعیت نکند نتایج کار مطلوب نخواهد بود. شکل شماره (۱) تعیین‌کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان را نشان می‌دهد. همچنین چندلر نتیجه می‌گیرد که ساختار کارآمد برای یک سازمان با استراتژی تک محصولی، ساختاری است که دارای تمرکز زیاد، رسمیت و پیچیدگی کم می‌باشد. همان‌طور که سازمان‌ها رشد می‌کنند استراتژی آن‌ها دقیق‌تر می‌شود. این پیچیدگی مورد نظر با طراحی مجدد ساختار سازمانی برای شکل‌دهی

واحدهای تخصصی بر مبنای وظایفی که می‌باید انجام شود، می‌بایستی تحقق یابد. اگر سازمان به سوی تنوع محصولات رشد کند و خواستار تحقق کارائی باشد، باید ساختار سازمان را مجدداً تعدیل کرد. استراتژی تنوع محصول، نوعی ساختار سازمانی را می‌طلبد که تخصیص کارآمد منابع، مسئولیت‌پذیری در قبال عملکرد و هماهنگی بین واحدها را ایجاد کند. این مهم می‌تواند از طریق ایجاد مجموعه چندگانه از بخش‌های مستقل که هر کدام مسئولیت یک خط تولید ویژه را داشته باشند، عملی گردد. بر این اساس، سازمان‌ها هنگامی که تنوع‌گرایی را در پیش می‌گیرند، باید ساختار متفاوت نسبت به شرکت‌هایی که استراتژی تک محصولی را دنبال می‌کنند، به کار گیرند و به طور کلی این نکته باید همواره مد نظر مدیران ارشد سازمان‌ها قرار گیرد که سازمانی موفق است که بتواند ساختار خود را مطابق با استراتژی مورد نظر تغییر داده، ساختار جدیدی بکار گیرد یا لااقل در ساختار فعلی خود تجدید نظر کند (رابینز، ۱۱۴، ۱۳۷۹).



(شکل شماره ۱). تعیین‌کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان

استراتژی‌های بررسی شده در این تحقیق با تأکید بر استراتژی‌های مطرح شده توسط اسنو و مایلز می‌باشند. ریموند مایلز و چارلز اسنو<sup>۱</sup> دو نظریه پرداز رشته مدیریت، ضمن تحقیق در مورد انواع سازمان‌های مختلف دریافتند که، سازمان‌ها به منظور کاهش تأثیرپذیری منفی از محیط و افزایش بهره‌وری از فرصت‌ها چهار نوع استراتژی شامل: تدافعی<sup>۲</sup>، آینده‌نگر<sup>۳</sup>، تحلیل‌گر<sup>۴</sup> و انفعالی (واکنش‌گر)<sup>۵</sup> را دنبال می‌کنند. تدافعی‌ها و آینده‌نگرها در دو سر راهبردهای احتمالی جای می‌گیرند. تحلیل‌گران در جایی میان تدافعی‌ها و آینده‌نگرها قرار می‌گیرند و به عبارتی تحلیل‌گران حالتی بینابین را دارند. اما انفعالی‌ها با سایرین

1. Raymond E. Miles & Charles Snow  
2. Defender  
3. Prospector  
4. Analyzer  
5. Reactor

سازمان‌های تدافعی تغییر یا عدم اطمینان محیطی را درک نمی‌کنند و از طریق کارایی به حفظ موجودیت می‌پردازند. این کارایی از راه تقسیم کار زیاد، استاندارد نمودن عملیات، رسمیت سطح بالا و سطح تصمیم‌گیری متمرکز حاصل می‌شود. اما سازمان‌های انفعالی نسبت به برخی از تغییرات واکنش نشان داده و برخی را درک نمی‌کنند. لذا ساختارشان شباهت بسیاری به سازمان‌های تدافعی دارد.

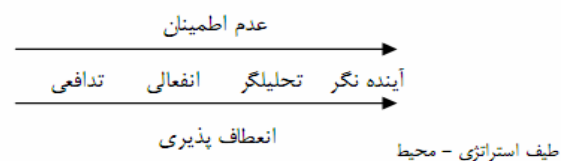
سازمان‌های تحلیل‌گر به میزان قابل توجهی تغییرات و عدم اطمینان محیطی را درک می‌کنند اما منتظر می‌مانند تا رقبای پاسخ مناسب و پایداری به آن بدهند و سپس ایشان به سرعت از آن واکنش تبعیت نمایند. بنابراین برای فعالیت‌های عادی و معمولی، ساختاری نسبتاً ثابت و برای فعالیت‌های جدید که با عدم اطمینان بیشتری همراه است، ساختاری منعطف بر می‌گزینند.

سرانجام استراتژی‌های آینده‌نگر مستلزم بالاترین درجه انعطاف‌پذیری ساختاری است و باید همراه با تغییرات و عدم اطمینان محیطی، ساختار بشدت انطباقی<sup>۱</sup> شود یعنی دارای پیچیدگی و رسمیت کم گردیده و تصمیم‌گیری‌ها بصورت نامتمرکز انجام شوند (رابینز، ۱۳۷۹، ۱۲۲).

در زمینه متغیرهای استراتژی، ساختار سازمانی به چند نمونه از تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور اشاره می‌شود:

- جهانی زاده (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه استراتژی رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه" به بررسی رابطه بین این دو متغیر می‌پردازد. در این تحقیق، از بین استراتژی‌های رقابتی، از استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر استفاده شده است. یعنی استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز و از انواع طبقه بندی‌های ساختار سازمانی، از ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی استفاده شده است. با توجه به نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق می‌توان بیان کرد که: رابطه معناداری بین استراتژی رقابتی و ساختار سازمانی وجود دارد ولی شدت این رابطه بسیار ضعیف است. بنابر نظرات و تئوری‌های موجود، هماهنگی و تناسب بین استراتژی و

متفاوت‌اند. به نظر می‌رسد که سازمان‌های واکنش‌گر نمی‌توانند فقط از یکی از انواع راهبردها تبعیت کنند و ناگزیر پس از وقوع هر نوع رویداد منفعلانه نسبت به آن واکنش نشان می‌دهند. مایلز و اسنو چارچوب استراتژی خود را بر اساس ارزیابی مدیریت سازمان از عدم اطمینان محیطی مطرح نموده‌اند. به‌طور مثال استراتژی تدافعی در خصوص سازمان‌هایی به‌کار گرفته می‌شود که در محیط ثابتی مستقر می‌باشند. لذا هر چه محیط بی‌ثبات‌تر باشد استراتژی سازمان‌ها باید از سمت چپ طیف (تدافعی) به سمت راست آن (آینده‌نگر) سوق داده شوند، ساختار مجددی طراحی کنند و تا حد زیادتری منعطف و انطباق‌پذیر باشند، رسمیت و پیچیدگی کمتر و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز داشته باشند تا موفق عمل نمایند شکل شماره (۲) طیف استراتژی و عدم اطمینان محیط را نشان می‌دهد (رحمان سرشت، ۱۳۸۳، ۸۲).



(شکل شماره ۲). طیف استراتژی و عدم اطمینان محیط

در جدول زیر رابطه میان استراتژی‌های مختلف و ساختار سازمان‌های به‌کارگیرنده نشان داده شده است که می‌توان از آن به عنوان دلیل عدم موفقیت بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی موفق استراتژی‌های مأخوذه یاد کرد.

(جدول شماره ۱). رابطه استراتژی با ساختار سازمانی

استراتژی	اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
تدافعی	ثبات و کارایی	با ثبات	کنترل شدید - تقسیم کار زیاد - رسمیت بالا - تمرکز
تحلیل‌گر	ثبات و انعطاف‌پذیری	متغیر	کنترل متمرکز تعدیل یافته - کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری - کنترل کم بر فعالیت‌های جدید
آینده‌نگر	پویا	پویا	ساختار منعطف - تقسیم کار کم - رسمیت کم - عدم تمرکز
انفعالی		بعثت عدم کارایی در عملکرد حذف می‌گردد	

1. Adaptive

اجتماعی جریان‌ات تصمیم‌گیری را در این سازمان کند ساخته و موجب افزایش هزینه‌ها و زمان شده‌اند. از سوی دیگر ساختار کنونی ارتباطات را مبهم ساخته و سبب کندی ارتباطات در آن سازمان شده است.

- عامری و محرمزاده (۱۳۸۷) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی) سازمان تربیت بدنی کشور با استراتژی مدیریت دانش<sup>۱</sup>" به رابطه معناداری بین عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی) با استراتژی مدیریت دانش دست یافتند. بر اساس نتایج حاصله با توجه به ضریب همبستگی منفی، بین رسمیت، پیچیدگی و تمرکز با مؤلفه‌های مدیریت دانش (خلق دانش و انتقال دانش) رابطه معکوس وجود دارد. به طوری که وجود رسمیت و پیچیدگی بالا در ساختار سازمان مانع شکل‌گیری ایده‌های جدید می‌شود، در صورتی که انعطاف‌پذیری موجب ارائه‌ی شیوه‌های بهتر انجام کار، تنوع در انجام امور، تبادل ایده‌ها و تجربیات و در نتیجه خلق و انتقال دانش می‌شود. همچنین وجود تمرکز در اختیار تصمیم‌گیری مانع ارائه راه‌حل‌های خلاقانه می‌شود، در حالی که توزیع قدرت موجب خودجوشی، تجربه و آزادی بیان می‌شود که اینها به عنوان مایه حیات خلق دانش محسوب می‌شوند.

- بارون نیز در سال ۱۹۹۸، در طی تحقیقی با عنوان "خلاقیت در کار" نشان داد مهمترین عامل از میان عوامل ساختاری که با خلاقیت و نوآوری در تضاد قرار دارد، عامل رسمیت و تمرکز سازمانی است. وی به این نتیجه دست یافت که کاهش رسمیت و تمرکز در فرآیندهای اداری در حد مطلوب در خلاقیت و کارایی افراد سازمان اثر مثبت دارد.

- لندرز، انگلن و کراتزر (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان "سطوح تمرکز در سازمان"، در زمینه ارتباط ساختار سازمانی با خلاقیت به نتایج مشابه دست یافتند. طبق این یافته‌ها بین سطوح تمرکز و خلاقیت مدیران سازمان ارتباط معنی‌داری وجود دارد و چنین تصور کردند که در پست‌های سازمانی با سطوح پایین تمرکز، اشخاص نظرات و اطلاعات بیشتری را ارائه و مبادله می‌کنند و در نتیجه

ساختار سازمانی ضروری می‌باشد و برای موفقیت در اجرای استراتژی، به ویژگی‌های ساختاری خاصی نیاز است، به طوری که در اجرای استراتژی تمایز به ویژگی‌های ساختاری سازمان ارگانیک نیازمندیم و اجرای استراتژی رهبری هزینه با ساختار مکانیکی متناسب است. هاشمی در بررسی کاربردی استراتژی‌های چهارگانه اسنو و مایلز، با نگاهی بر عملکرد گذشته بانک پارسیان و تصویر کمی که این بانک از آینده خود ترسیم نموده، نشان می‌دهد که آنچه مدیران ارشد این بانک در ذهن دارند بیشتر بر سر تهاجمی طیف استراتژی‌های مایلز و اسنو نزدیک است. در واقع استراتژی این بانک را می‌توان ترکیبی از رویکرد آینده‌نگر و تحلیل‌گر دانست. با وجود اراده بانک بر گسترش سریع بانکداری شعبه‌ای و همچنین ورود گروه پارسیان به بازارهای متنوع دیگر از جمله کارت‌های اعتباری، بیمه، صرافی و غیره که بخش تهاجمی استراتژی بانک را نمایش می‌دهد، بانک در ورود به برخی از عرصه‌ها از جمله بانکداری الکترونیکی رویکردی تحلیل‌گرانه را در مقایسه با رقبایی چون بانک سامان در پیش گرفته است. با توجه به تصمیمات آینده‌نگرانه‌ای که بانک در ابتدای عمر خود اتخاذ نموده است و رویکرد تحلیل‌گرانه‌ای که تاکنون در پیش گرفته، می‌توان این فرضیه را مطرح نمود که در بین دوره عمر سازمان و استراتژی آن همبستگی وجود دارد.

- نتایج تحقیق کردنائیج (۱۳۸۱) در موضوع طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط سازمان‌های صنعتی کشور نشان می‌دهد، هنگامی که سازمان در محیط پویا فعالیت می‌کند جهت حفظ بقا و اثربخشی خویش از استراتژی تهاجمی (آینده‌نگر) یا تحلیل‌گر استفاده می‌کند اما هنگامی که محیط سازمانی پایدار و ایستا باشد، استراتژی تدافعی و انفعالی را به کار می‌گیرد.

- ابراهیمی (۱۳۷۵) در تحقیقی با عنوان "تحلیل ساختار فعلی معاونت درمان سازمان تأمین اجتماعی و ارائه الگوی مناسب برای آن" ساختار سازمانی را براساس سه متغیر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز مورد بررسی قرار داد و نتایج آن نشان داد که ساختار کنونی سازمان تامین

عدم وجود تمرکز در ساختار سازمانی شرکت توزیع برق نواحی استان تهران است. همچنین میانگین امتیازات ۳۱/۹۲ استراتژی سازمانی، نشان از غلبه استراتژی تحلیل گر<sup>۲</sup> در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران است. در ارتباط با هدف اول پژوهش نتایج زیر بدست آمد:

(جدول شماره ۲). همبستگی<sup>۳</sup> بین استراتژی و میزان تمرکز

ساختار سازمانی

متغیرهای مورد بررسی	استراتژی	تمرکز ساختار سازمانی
میزان آماره همبستگی اسپیرمن <sup>۴</sup>	1	- 037
سطح معناداری <sup>۵</sup>	.	826 .
تعداد	37	37
میزان آماره همبستگی اسپیرمن	تمرکز ساختار سازمانی	1
سطح معناداری		- 037
تعداد		826 .
		37

همان گونه که از جدول فوق ملاحظه می گردد، بین استراتژی و میزان تمرکز ساختار سازمانی، ۰/۰۳۷ - هزارم رابطه وجود دارد  $(\rho_{xy} = -0.037; df = 37; sig = 0.826)$ . لیکن میزان سطح معناداری ۰/۸۲۶ که بالاتر از میزان معیار قضاوت  $\alpha = 0.05$  است، نشان می دهد که این میزان رابطه، معنادار نمی باشد. به دیگر سخن، نمی توان فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه معنادار بین استراتژی و میزان تمرکز ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران، را رد نمود جدول شماره ۲).

در ارتباط با هدف دوم پژوهش نتایج زیر بدست آمد:

موجب ایجاد دیدگاه های خلاق می شوند.

روش اجرای پژوهش:

پژوهش حاضر بر مبنای هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی بوده و به شیوه میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری در این پژوهش، شامل تمامی مدیران و کارشناسان شرکت توزیع برق نواحی استان تهران به تعداد ۵۰ نفر و برابر با نمونه آماری تحت بررسی بود. در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه های استاندارد شده اسنو ومایلز و ساختار سازمانی (برگرفته از پرسشنامه رابینز)، که پس از مطالعه جنبی و تأیید افراد خبره (روایی محتوایی) و سنجش آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.70$ ) به منظور تعیین ضریب پایایی آن، جهت توزیع بین کارشناسان و مدیران استفاده گردید. بخش استراتژی دارای ۱۲ سؤال است و بخش ساختار سازمانی شامل ۱۰ سؤال در موضوع پیچیدگی، ۷ سؤال در موضوع تمرکز و ۷ سؤال نیز در موضوع رسمیت و بر مبنای طیف لیکرت تنظیم شده است. بر اساس پرسشنامه رابینز، اگر میانگین امتیازات بدست آمده بین ۲۲ و ۳۵ قرار گیرد، حاکی از آن است که در این سازمان رسمیت و پیچیدگی زیادی وجود دارد و اگر امتیاز بدست آمده بین ۳۱-۵۰ باشد، نشان دهنده تمرکز و امتیاز کمتر از ۳۰، عدم تمرکز را در سازمان نشان می دهد. به منظور بررسی رابطه بین استراتژی و ساختار سازمانی با توجه به مقیاس ترتیبی داده ها از آزمون همبستگی اسپیرمن<sup>۱</sup> استفاده شد. از آماره های توصیفی نیز در توزیع فراوانی، درصد و همچنین ترسیم نمودارها و جداول استفاده گردید.

یافته های پژوهش

بر اساس نظر رابینز، اگر میانگین امتیازات به دست آمده از شاخص های رسمیت و پیچیدگی میان ۲۲ تا ۳۵ قرار گیرد، سازمان دارای رسمیت و پیچیدگی زیادی است، لذا میانگین ۲۹/۷۶ و ۲۵/۲۲ به ترتیب نشان از وجود میزان رسمیت و پیچیدگی بالا در ساختار سازمانی و میانگین امتیاز ۲۹/۸۴ بر اساس شاخص تمرکز ۳۱ تا ۵۰ نشان از

۲. میانگین در بازه ۱ تا ۱۲ (استراتژی تدافعی)، میانگین در بازه ۱۲ تا ۲۴ (استراتژی انفعالی)، میانگین در بازه ۲۴ تا ۳۶ (تحلیل گر)، میانگین در بازه ۳۶ تا ۴۸ (استراتژی آینده نگر)

3. Correlations  
4. Spearman's rho  
5. Sig. (2-tailed)

1. Spearman Correlation

$\alpha = 0.05$  است، نشان می‌دهد که این میزان رابطه معنادار نمی‌باشد، لیکن جهت آن منفی است. به دیگر سخن، نمی‌توان فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه معنادار بین استراتژی و میزان پیچیدگی ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران، را رد نمود. ( $\rho_{xy} = -0.226; df = 37; sig = 0.178$ ) (جدول ۴)

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش در ارتباط با سؤال اول نشان داد که بین استراتژی و میزان تمرکز ساختار سازمانی رابطه وجود دارد، اما این میزان رابطه معنادار نمی‌باشد. ( $\rho_{value} = -0.037$ )

جهانی‌زاده نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بین استراتژی رقابتی و ساختار سازمانی رابطه معناداری وجود دارد ولی شدت این رابطه بسیار ضعیف است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد یکی از ویژگی‌های سازمانی، یعنی تمرکز در حد بالا وجود دارد که از ویژگی‌های ساختار مکانیکی می‌باشد ولی با استراتژی رقابتی شناخته شده (استراتژی تمایز) متناسب نمی‌باشد. با این تفاوت که جهانی‌زاده در پژوهش خود بررسی رابطه استراتژی رقابتی پورتر و ساختار سازمانی برنز و استاکر را مورد مطالعه قرار داده اما پژوهش ما به بررسی رابطه بین استراتژی‌های ۴ گانه اسنو و مایلز و ساختار سازمانی رابینز پرداخته است. با توجه به پژوهش‌های هاشمی نیز می‌توان استراتژی بانک پارسیان را ترکیبی از رویکرد آینده‌نگر و تحلیل‌گر دانست در حالی که در پژوهش ما استراتژی غالب شرکت توزیع برق نواحی استان تهران، استراتژی تحلیل‌گر است. پژوهشگر عامل اصلی تمرکز سازمان بر روی این استراتژی را فرآیند تولید و نوع محصول می‌داند. با توجه به این که در این صنعت محصول باید بلافاصله پس از تولید مصرف شود و زمان تغییر چندان وجود ندارد، تکنولوژی آن جدا از سایر فرآیندهای تولید در سایر صنایع دیگر می‌باشد و در واقع در این سازمان تکنولوژی منعطف و تقریباً از پیش تعیین و تعریف شده‌ای وجود دارد، لذا انعطاف در تکنولوژی و توانایی در آن اجازه می‌دهد که پاسخ و دانش سریعی به تغییرات مربوط به قلمرو و فشارهای محیطی

(جدول شماره ۳). همبستگی بین استراتژی و میزان رسمی بودن ساختار سازمانی

رسمی بودن ساختار سازمانی	استراتژی	متغیرهای مورد بررسی
-046 .	1	میزان آماره همبستگی اسپیرمن
. 785 .	.	سطح معناداری
37	37	تعداد
1	-046 .	میزان آماره همبستگی اسپیرمن
.	. 785 .	سطح معناداری
37	37	تعداد

همان‌گونه که در جدول شماره ۳ (۳) ملاحظه می‌گردد، بین استراتژی و میزان رسمیت ساختار سازمانی،  $0.46$  - همبستگی رابطه وجود دارد ( $\rho_{xy} = -0.046; df = 37; sig = 0.785$ ). لیکن میزان سطح معناداری  $0.785$  که بالاتر از میزان معیار قضاوت  $\alpha = 0.05$  است، نشان می‌دهد که این میزان رابطه، معنادار نمی‌باشد. به دیگر سخن، نمی‌توان فرض صفر مبنی بر عدم وجود رابطه معنادار بین استراتژی و میزان رسمیت ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران، را رد نمود.

در ارتباط با هدف سوم پژوهش نتایج زیر بدست آمد:

(جدول شماره ۴). همبستگی بین استراتژی و میزان پیچیدگی ساختار سازمانی

میزان پیچیدگی ساختار سازمانی	استراتژی	متغیرهای مورد بررسی
- . 226	1	میزان آماره همبستگی اسپیرمن
. 178 .	.	سطح معناداری
37	37	تعداد
1	- . 226	میزان پیچیدگی ساختار سازمانی
.	. 178 .	سطح معناداری
37	37	تعداد

همان‌گونه که از جدول فوق ملاحظه می‌گردد، میزان سطح معناداری  $0.178$  که بالاتر از معیار قضاوت

های جدید می‌شود، در صورتی که انعطاف پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کار، تنوع در انجام امور، تبادل ایده‌ها و تجربیات و در نتیجه خلق و انتقال دانش می‌شود. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق و بنا بر چارچوب نظری پژوهش یعنی نظریه اسنو و مایلز، هماهنگی و تناسب بین استراتژی و ساختار سازمانی ضروری می‌باشد و برای موفقیت در اجرای استراتژی، به ویژگی‌های ساختاری خاص نیاز است به طوری که در اجرای استراتژی آینده‌نگر، به ویژگی‌های ساختاری با رسمیت و پیچیدگی کم و غیر متمرکز نیازمندیم و اجرای استراتژی آینده‌نگر با ویژگی‌های ساختاری منعطف پذیر متناسب است. و نیز در اجرای استراتژی تدافعی، به ویژگی‌های ساختاری با تقسیم کار زیاد و رسمیت و تمرکز بالا و کنترل شدید نیاز است. در حالی که سازمان رشد می‌یابد و به پیش می‌رود ممکن است برای خود استراتژی‌های متفاوتی در نظر بگیرد. لذا برای اجرای بهتر این استراتژی‌ها باید از تمام زمینه‌های موجود استفاده نماید که ویژگی‌های ساختاری سازمان یکی از این موارد است. اما همان‌طور که در این پژوهش مشاهده گردید، بین استراتژی غالب در شرکت توزیع برق (استراتژی تحلیل‌گر) و ساختار سازمانی رابطه منطقی وجود ندارد. بدین ترتیب این سازمان به منظور ایجاد تطابق بین این عوامل باید بتواند یا استراتژی خود را تغییر دهد و یا ساختار سازمانی متناسب با استراتژی را بوجود آورد. با توجه به نظریه چندلر، مطلوب است ابتدا استراتژی مناسب با توجه به محیط مشخص شود، آن‌گاه ساختار سازمانی متناسب با استراتژی تبیین گردد. با توجه به اینکه میزان پیچیدگی و رسمیت در جامعه پژوهش زیاد و تمرکز نسبتاً کم می‌باشد، لذا در صورتی که این شرکت همچنان از استراتژی تحلیل‌گر تبعیت نماید باید پیچیدگی ساختار سازمانی خود را کاهش دهد، به این معنی که از طریق واگذاری و کوچک سازی<sup>۱</sup> فعالیت‌های خود (برون سپاری) در جهت ساختار ارگانیک و منعطف پیش رود. و نیز می‌توان پیشنهاد نمود با تلفیق عنوان‌های شغلی مشابه یا آموزش کارشناسان برای گسترش حیطه‌ی وظایف شغلی،

دهد. شباهت پژوهش کردنائیج با پژوهش ما در استفاده از نوع استراتژی‌ها می‌باشد که هر دو تحقیق از استراتژی‌های ۴ گانه اسنو و مایلز بهره گرفتند. تفاوت پژوهش مذکور با پژوهش حاضر در انتخاب نوع سازمان‌ها بوده است. کردنائیج رابطه بین استراتژی و محیط را در سازمان‌های صنعتی کشور مورد بررسی قرار داد که یکی از این صنایع، صنعت برق بوده که استراتژی تدافعی، استراتژی غالب آن صنعت به‌شمار آمد که با این پژوهش هم‌خوانی ندارد.

لندرز، انگلن و کراتزر (۲۰۰۳)، در طی تحقیقاتی به این نتیجه رسیدند که بین سطوح تمرکز و خلاقیت مدیران سازمان ارتباط معنی داری وجود دارد و اظهار داشتند که در پست‌های سازمانی با سطوح پایین تمرکز، اشخاص نظرات و اطلاعات بیشتری را ارائه و مبادله می‌کنند و در نتیجه موجب ایجاد دیدگاه‌های خلاق می‌شوند. در ادامه در بررسی رابطه بین استراتژی و میزان رسمی بودن ساختار سازمانی، یافته‌های پژوهش نشان دادند که بین این دو رابطه وجود دارد، ولی این میزان رابطه معنادار نمی‌باشد. ( $\rho_{value} = -0.046$ ) در پژوهش حاضر رسمیت ساختار سازمانی در حد بالا می‌باشد لیکن با استراتژی شناخته شده در شرکت توزیع برق (استراتژی تحلیل‌گر) متناسب نمی‌باشد، در حالی که با تحقیق جهانی‌زاده با وجود تفاوت در نوع استراتژی و ساختار به‌کار رفته، هم‌خوانی دارد.

بارون (۱۹۹۸)، نیز در طی تحقیقی نشان داد مهمترین عامل از میان عوامل ساختاری که با خلاقیت و نوآوری در تضاد قرار دارد، عامل رسمیت و تمرکز سازمانی است. وی به این نتیجه دست یافت که کاهش رسمیت و تمرکز در فرآیندهای اداری در حد مطلوب در خلاقیت و کارایی افراد سازمان اثر مثبت دارد.

در پاسخ به سؤال سوم پژوهش یعنی ارتباط بین استراتژی و میزان پیچیدگی ساختار سازمانی، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین این دو رابطه وجود دارد ولی این میزان رابطه معنادار نمی‌باشد. ( $\rho_{value} = -0.226$ )

عامری و محرم‌زاده نیز اظهار داشتند وجود رسمیت و پیچیدگی بالا در ساختار سازمان مانع شکل‌گیری ایده-

1. Downsizing



۶. دفت، ریچارد ال. "تئوری و طراحی سازمان" ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ اول، سال ۱۳۷۸.

۷. رابینز، استیفن پی، "تئوری سازمان"، ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانائی فرد، چاپ چهارم، انتشارات صفار، سال ۱۳۷۹.

۸. رحمان سرشفت، حسین "مدیریت راهبردی (استراتژیک) در اندیشه نظریه پردازان"، انتشارات معراج، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۳.

۹. عامری، سید حسن - عرضه، کیوان و محرمزاده، مهرداد "بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار و تکنولوژی) سازمان تربیت بدنی کشور با استراتژی مدیریت دانش (KM)" ۱۳۸۷، بازیابی مرداد ۱۳۸۸، از [www.magiran.com](http://www.magiran.com)

۱۰. عرفانی نیا، محمد "تأثیر عوامل ساختاری سازمان بر بهره‌وری نیروی انسانی". ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر. سال ۱۳۸۳. شماره ۱۴۶.

۱۱. فخری، فرزاد "سازمان و مدیریت: تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها"، نشر هوای تازه، ۱۳۷۹.

۱۲. فرد آر دیوید، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه دکتر علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹.

۱۳. کردنائیج، اسدالله "طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط سازمان‌های صنعتی کشور" پایان نامه منتشر شده دوره دکتری دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، تابستان ۸۱.

۱۴. کروی، مینا "بررسی ارتباط میان استراتژی (بر اساس مدل رقابتی پورتر) و ساختار سازمانی در بانک اقتصاد نوین"، دانشگاه پیام نور، واحد تهران ۱۳۸۵.

۱۵. مقیمی، "سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی"،

از تعداد عنوان‌های شغلی کاسته شود. تمرکز ساختار سازمانی نیز در شرایطی در جهت استراتژی تحلیل گر می‌باشد که تمرکز تعدیل یافته متناسب با شرایط محیطی و از طریق کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری و کنترل کم بر فعالیت‌های جدید ایجاد گردد. در وضع موجود اختیارات مدیران در زمینه استخدام و اخراج کارکنان، پاداش به کارکنان و خرید تجهیزات و ملزومات بسیار کم است و می‌توان آن را ارتقا بخشید. در مورد رسمیت نیز با استناد به نظریه اسنو و مایلز و با توجه به استراتژی غالب در شرکت توزیع برق، اگر سازمان در جهت استراتژی تحلیل‌گر و آینده نگر پیش رود، برای اجرای بهتر این استراتژی - ها باید میزان رسمی بودن و قوانین و مقررات حاکم را کاهش دهد، علاوه بر آن، اختیارات کارکنان و سهم مشاغل که دارای شرح وظایف معین هستند افزایش یابد.

#### منابع فارسی:

۱. ابراهیمی، مهدی "تحلیل ساختار سازمانی فعلی معاونت درمان سازمان تأمین اجتماعی و ارائه الگوی مناسب برای آن" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۷۵.

۲. اخوان، پیمان، "متدولوژی‌های تجدید ساختار سازمانی در راستای تحقق استراتژی‌های اولویت‌دار"، فصلنامه مدیریت فردا، بهار و تابستان ۸۳.

۳. اف دراکر، پیتز، "چالش‌های مدیریت در سده بیست و یکم"، ترجمه محمد طلوع، انتشارات رسا، تهران، ۱۳۷۸.

۴. پیرس، جان و رابینسون، ریچارد "برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک" سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، تهران، چاپ دوم، ۱۳۸۰.

۵. جهانی زاده، فاطمه "بررسی رابطه بین استراتژی - های رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های ملت و رفاه"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۴.

in Sternberg, R. J (EDS), *the nature of Creativity*. Cambridge University Press, 1998.

2. Chandler, Alfred. D, *strategy and structure*, The MIT Press, Cambridge, 1962.

3. Gordon, Judith R. et al. *Management & Organizational behavior*, Allyne & Bacon, 1990, London.

4. Leanders, f & Kessler. E, H Christensen, E. W. *Centralization in levels for Organization*. Harward Business Review, No July, 2003.

5. Pettinger, Richard *Mastering Organizational Behavior* MACMILAN Press LTD, London, First Published, 2000.

چاپ دوم، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۰.

۱۶. منوریان، عباس "طراحی ساختار سازمانی" مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، چاپ اول، ۱۳۷۸.

۱۷. نجف بیگی، رضا، "سازمان و مدیریت" چاپ اول، نشر دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۷۹.

۱۸. هاشمی، شیده "بررسی کاربردی استراتژی‌های چهارگانه مایلز و اسنو"، ۱۳۸۶، بازیابی خرداد ۱۳۸۸، از [www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir)

منابع لاتین:

*J Barron, F. Putting Creativity to work,*