

عنوان مقاله: ادھوکراسی یا سازمان های ویژه موقت

نویسنده: سید مهدی الوانی

منبع: دانش مدیریت ۱۳۶۷ شماره ۳

صص ۳۵-۴۹



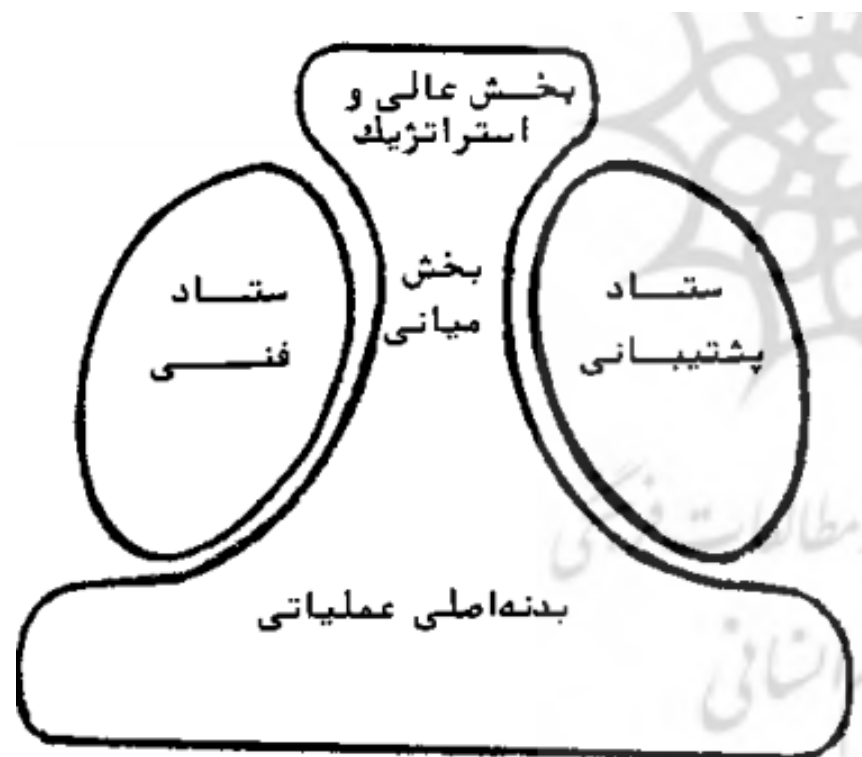
● ماهیت سازمان های امروزی به گونه ای است که شاید نتوان آنها را در قالب های خاصی دسته بندی کرد و خصوصیات یکسانی را در مورد آنها بیان نمود اما در عین این گوناگونی و تنوع علمای مدیریت کوشیده اند تا طرح ها و ترکیب های سازمانی را از دیدگاهی های مختلف طبقه بندی و تعریف نمایند. تقسیم بندی سازمان ها به دو نوع کلی مبدا ثابت و مبنا موقت و طبقه بندی سازمان ها بر مبنای منطقه، هدف، مشتری و نوع عملیات نمونه هایی از این دسته بندی ها می باشند. در این مقاله کوشش شده است تا طبقه بندی جدیدی در این زمینه ارائه گردیده، بررسی شده و «ادهوکراسی» به عنوان یکی از این انواع تشریح گردد.

**مبدا ثابت و مبنا موقت و
طبقه بندی سازمان ها**

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



- ۱- بدنه اصلی عملیاتی- این بخش متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان انجام می دهند.
- ۲- بخش عالی و استراتژیک سازمان- مدیران عالی رتبه که در قسمت فوقانی هرم سازمانی قرار داشته مسئولیت خط مشی گذاری موسسه را عهده دارند این بخش را تشکیل می دهند.
- ۳- بخش میانی- مدیران و مسئولانی که مدیران بخش عالی رتبه را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتبط می سازند در این بخش قرار دارند.
- ۴- ستاد فنی- تحلیل گرانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمانی را بر عهده دارند این بخش تشکیل می دهند
- ۵- ستاد پشتیبانی افرادی که واحدهای ستادی را اشغال نموده خدمات کمکی و پشتیبانی غیر مستقیم را انجام می دهند، در این بخش قرار می گیرند.



شکل شماره ۱
 پنج بخش اصلی در سازمان

- هر یک از پنج بخش ممکن است نقش غالب را در یک سازمان ایفا کند و با توجه به بخشی که نقش مسلط را دارا است نوعی ترکیب و طرح سازمانی به وجود می آید به وجود می آید . بدین ترتیب پنج نوع ترکیب سازمانی در سازمان ها قابل تشخیص است. اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیات سازمان باشد تصمیمات غیر متمرکز شده ساختار بوروکراسی حرفه ای ایجاد می گردد.

پنج نوع ترکیب سازمانی

- هر گاه بخش عالی و استراتژیک قدرت را در دست داشته باشد کنترل متمرکز ایجاد شده و نوعی ساختار ساده و متمرکز به وجود می آید. اگر بخش میانی گرداننده اصلی سازمان گردد واحدهای عملیاتی تقریباً مستقلاً تشکیل گردیده نوعی ساختار بخشی ایجاد می شود. زمانی که تحلیل گران در ستاد فنی بر سازمان مسلط شوند کنترل ها از طریق استاندارد ها و ضابطه های دقیق اعمال شده بوروکراسی ماشینی حاصل می گردد. و سرانجام هر گاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب را پیدا کنند سازمان های ویژه موقت یا ادھوکراسی به وجود آید.

تحلیل گران در ستاد فنی بر سازمان

- هر یک از این طرح های سازمانی حاصله دارای یک سلسله نقاط ضعف و قوت می باشند و بر اساس شیوه اقتضایی هر کدام از آنها در موقعیت ها و شرایط خاصی دارای اولویت می باشند. در قسمت بعدی طرح های مذکور و نقاط قوت و ضعف آنها بررسی شده شرایطی که کاربرد آنها را ایجاب می کنند بیان می گردد.

شیوه اقتضایی

چه زمانی از ساختار ساده می توان استفاده کرد؟

- زمانی که سازمان کوچک بوده در مراحل ابتدایی شکل گیری است. هنگامی که محیط پیچیده نبوده پویا می باشد. زمانی که سازمان با بحران و رقابت های شدید و خطرات جدی روبرو است، زمانی که مدیر عالی مالک سازمان نیز می باشد و بالاخره هنگامی که مدیر قدرت را منحصرأ در اختیار خود گرفته یا مرئوسان از قبول اختیارات و مسئولیت ها احتراز نموده آن را به مدیریت بالای سازمان باز می گرداند. از ساختار ساده استفاده می شود. ساختار ساده زمانی موفق است که تعداد کارکنان کم باشد.

قبول اختیارات و
مسئولیت ها



- محدودیت و کوچکی سازمان معمولاً به معنای کارهای تکراری کمتر و عدم نیاز به استاندارد می باشد. ارتباطات غیر رسمی در چنین سازمان مطلوب است و تا هنگامی که سازمان در همین حد می باشد یک فرد در راس آن قادر است تمامی فعالیت ها زیر نظر داشته باشد و ازمسائل و مشکلات اصلی آگاه بوده تصمیمات اساسی را خود اتخاذ کند. همچنین از ساختار ساده می توان در زمانی که آغاز کار سازمان و مرحله شکل گیری آن است استفاده نمود در این مرحله سازمان با استفاده از نظرات یک مدیر چارچوب کار را تعیین کرده به وظایف خود می پردازد و در صورتی که توسعه پیدا نکند ساخت ساده می تواند ساخت دائمی آن باشد.

کارهای تکراری کمتر و عدم نیاز به استاندارد

- محیط های ساده و پویا با ساختار ساده سازمان های سطح که دارای قدرت تصمیم گیری متمرکز و ارتباطات نزدیک می باشند تناسب بیشتری دارند زیرا محیط ساده به وسیله یک مرجع تصمیم گیرنده به سادگی قابل درک بوده وی را قادر به کنترل و تصمیم گیری موثر فردی می سازد. از طرفی محیط پویا به ساختار زیستی و غیر مکانیکی محتاج است تا بتواند مسائل و شرایط غیر قابل پیش بینی و متحول اطراف خود را پاسخ گو باشد.

**ساختار زیستی و غیر
مکانیکی**

FINANCIAL PLANNING



عملیات عادی و استاندارد

• صرف نظر از وسعت زمانی که سازمان با محیط نامساعد و ناموافق روبرو می گردد مدیریت به سوی ساخت ساده گرایش پیدا می کند. دلیل این تمایل منطقی است. زیرا وقتی بقای موسسه به مخاطه افتاد مدیریت مالی باید زمام کنترل را خود راسا بر عهده گیرد و از سوی دیگر محیط ناموافق و خصمانه عملیات عادی و استاندارد را به هم می ریزد. روش های قبلی متوقف می شود و مدیریت عالی خود عهده دار کلیه امور می گردد. نتیجه این امر سطح شدن موقتی سازمان و میل به سوی ساختار ساده خواهد بود.

- مدیرانی که مایلند تصمیم گیرندگان اصلی و انحصاری در سازمان خود باشند به این ساخت تمایل زیادی نشان می دهند. زیرا ساختار مذکور وسیله مناسبی برای تمرکز قدرت که مرئوسان نیز علاقه ای به قبول اختیار نداشته باشند و اختیارات مقامات بالا را به خود آنها باز گردانند خود به خود نوعی تمرکز قدرت تصمیم گیری در مقام بالای سازمان ایجاد می شود و نتیجتاً ساختار ساده متجلی می گردد.

تصمیم گیرندگان اصلی و انحصاری



امکان کنترل
کامل

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

بوروکراسی ماشینی

- بوروکراسی ماشینی متکی بر کارهای استاندارد و اقدامات یکنواخت و تکراری بر سازمان است. بوروکراسی ماشینی دارای وظایف یکسان و روزمره قوانین و مقررات رسمی، واحدهای تخصصی، اقتدار متمرکز، تصمیم گیری بر اساس سلسله مراتب و ساختار دقیق سازمانی به همراه مرزبندی های مشخص بین واحدهای هدف و ستاد می باشد شکل شماره ۳ نمای کلی این ساختار را نشان می دهد.

مرزبندی های
مشخص

- بوروکراسی ماشینی حامل غلبه بخش ستاد فنی در سازمان است. که در آن تحلیل گران استاندارد مهندسان کارسنج، طراحان شرح شغلی، برنامه ریزان کارشناسان بودجه، حسابداران، حسابرسان، کارشناسان سیستم ها و روش ها قرار گرفته اند در بوروکراسی ماشینی واحدها بر اساس تخصص های مختلف تقسیم شده اند و نسبت به مقام عالی سازمان مسئول می باشد.

ستاد فنی در سازمان

نقاط قوت و ضعف بوروکراسی ماشینی

- اولین نقطه قوت بوروکراسی ماشینی در توانایی آن نسبت به انجام دادن فعالیت های استاندارد به روشی کاملا کارآمد است. از سوی دیگر گروه بندی متخصصان در واحدها موجب صرفه جویی اقتصادی ، جلوگیری از دوباره کاری و استفاده موثر از تجهیزات، و روحیه خوب برای کارکنان به علت کار در کنار کسانی که با آنها زبان مشترک دارند می گردد همچنین مدیران سطوح میانی و پایه در بوروکراسی ماشینی می توانند از افراد متوسط انتخاب گردند و هزینه های کمتری از این حیث به سازمان وارد شود.

انجام دادن فعالیت های
استاندارد

- وجود قوانین و مقررات دقیق در زمینه های مختلف باعث سهولت کار مدیران در تصمیم گیری می شود و نیاز بسیار کمی به ابتکار و خلاقیت و تجربه در سطوح میانی و پایینی سازمان وجود دارد.

**ابتکار و خلاقیت و تجربه در سطوح
میانی و پایینی**

- یکی از مهم ترین نقاط ضعف بوروکراسی ماشینی شیفتگی در واحدها و تمارض بین آنها است هر یک از واحدها دچار نوعی تعصب تخصصی و حرفه ای گردیده چنین می پندارند که کل سازمان صرفا وابسته به عملکرد آن ها است. این امر منجر به تعارض بین واحدها می شود و هدف کل سازمان تحت الشعاع هدف های جزئی واحدها واقع می گردد،

شیفتگی در واحدها و تمارض بین آنها

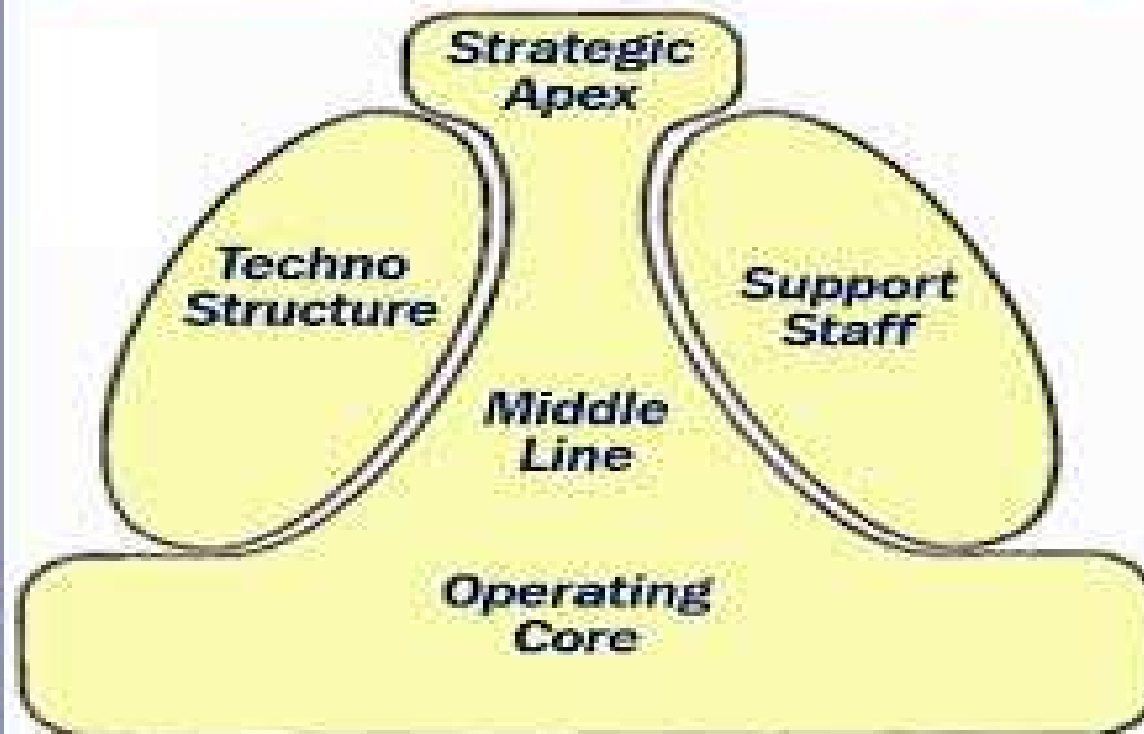
- مساله ديگر در بوروکراسي ماشيني قانون مداري افراطي افتاد در چنين سازمان هايي است به طوري که هر گاه قانون خاصي براي يک مساله موجود نباشد کارها دچار تعويق مي شود. و کسي قادر به تصميم گيري سريع نمي باشد، به عبارت ديگر براي انجام دادن هر امري نياز به فايده و ضابطه است و عدم وجود ضابطه هاي مدون و مشخص موجب توقف و کندی بسيار مي گردد

**عدم وجود ضابطه هاي مدون و
مشخص**

چه زمانی از بوروکراسی ماشینی می توان استفاده کرد؟

- بوروکراسی ماشینی موثرترین ساختار در شرایطی است که محیط ثابت و ساده و تکنولوژی مورد استفاده سازمان نیز یکنواخت و ساده باشد و کارها قابل استاندارد شدن باشند. در سازمان هایی که تولیدات انبوه و یکنواختی را ارائه می دهند باید خدمات یکسان و می پردازیم. بوروکراسی ماشینی قابل مشاهده است. همه این گونه سازمان ها دارای فعالیت های استاندارد شده و یکنواخت می باشند و ضابطه های کاری آنها مشخص و معین می باشد.

Machine Bureaucracy Illustration



بوروکراسی حرفه ای

- در بیست و پنج سال اخیر قرن حاضر ما شاهد تولد ساختار تازه ای از سازمان ها بوده ایم که با به کارگیری تخصص های بالا و پیچیده اهداف عملیاتی خود را دنبال کرده اند. این نوع سازمان ها بوروکراسی حرفه ای هستند، سازمان هایی که استاندارد شدن عملیات را به همراه عدم تمرکز به کار گرفته و بدنه عملیاتی سازمان را توان و قدرت بخشیده اند.

استاندارد شدن عملیات

- مشاغلی که امروزه اغلب کارکنان انجام می دهند نیاز به حد بالایی از تخصص فنی دارد- دانش فنی دسته ای از سازمان ها ا به وجود آورده است که برای ارائه خدمات و تولیدات به افراد حرفه ای و متخصص نیازمند می باشند. بیمارستان ها، دانشگاه ها، کتاب خانه ها و سازمان های حسابداری و حسابرسی از زمره موسساتی هستند که می توان آنها را بوروکراسی حرفه ای و تخصصی نامید- در این موسسا باید از ساختاری استفاده کرد که به جای تخصص های وظیفه ای از تخصص های کلی و جمعی بهره گیرد.

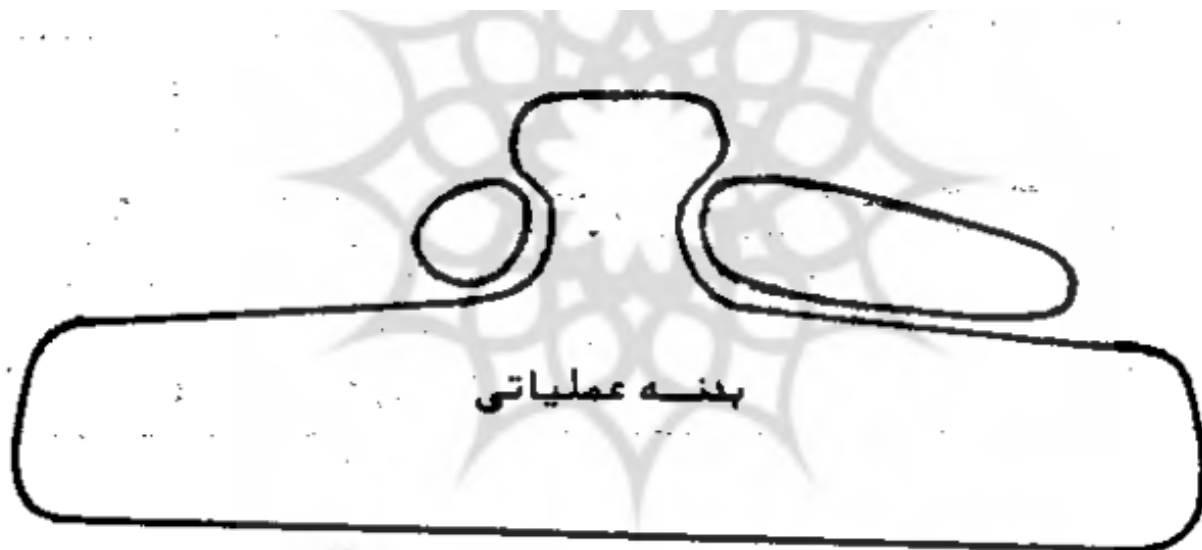
**بیمارستان ها، دانشگاه ها، کتاب خانه
ها و سازمان های حسابداری و
حسابرسی**

- به عبارت دیگر به جای آن که تخصص ها ناشی از تقسیم کار و ایجاد وظایف ریز تخصصی و تکراری باشند تخصص های کلی که مبتنی بر مهارت های فردی است مورد نیاز است.

**تقسیم کار و ایجاد وظایف ریز
تخصصی و تکراری**

• شکل شماره ۴ طرح کلی بوروکراسی حرفه ای را نشان می دهد. قدرت در این ترکیب با بدنه عملیاتی سازمان است و افراد این بخش دارای مهارت های اساسی مورد نیاز سازمان بوده دارای استقلال نسبی نیز می باشند و از طریق عدم تمرکز دانش فنی خود را به کار می گیرند. تنها قسمت دیگری که در بوروکراسی حرفه ای دارای قدرت می باشد. شکل شماره ۵ نمودار سازمانی کتابخانه یک دانشگاه بزرگ را نشان می دهد که نمونه ای از بوروکراسی حرفه ای است.

عدم تمرکز دانش فنی خود



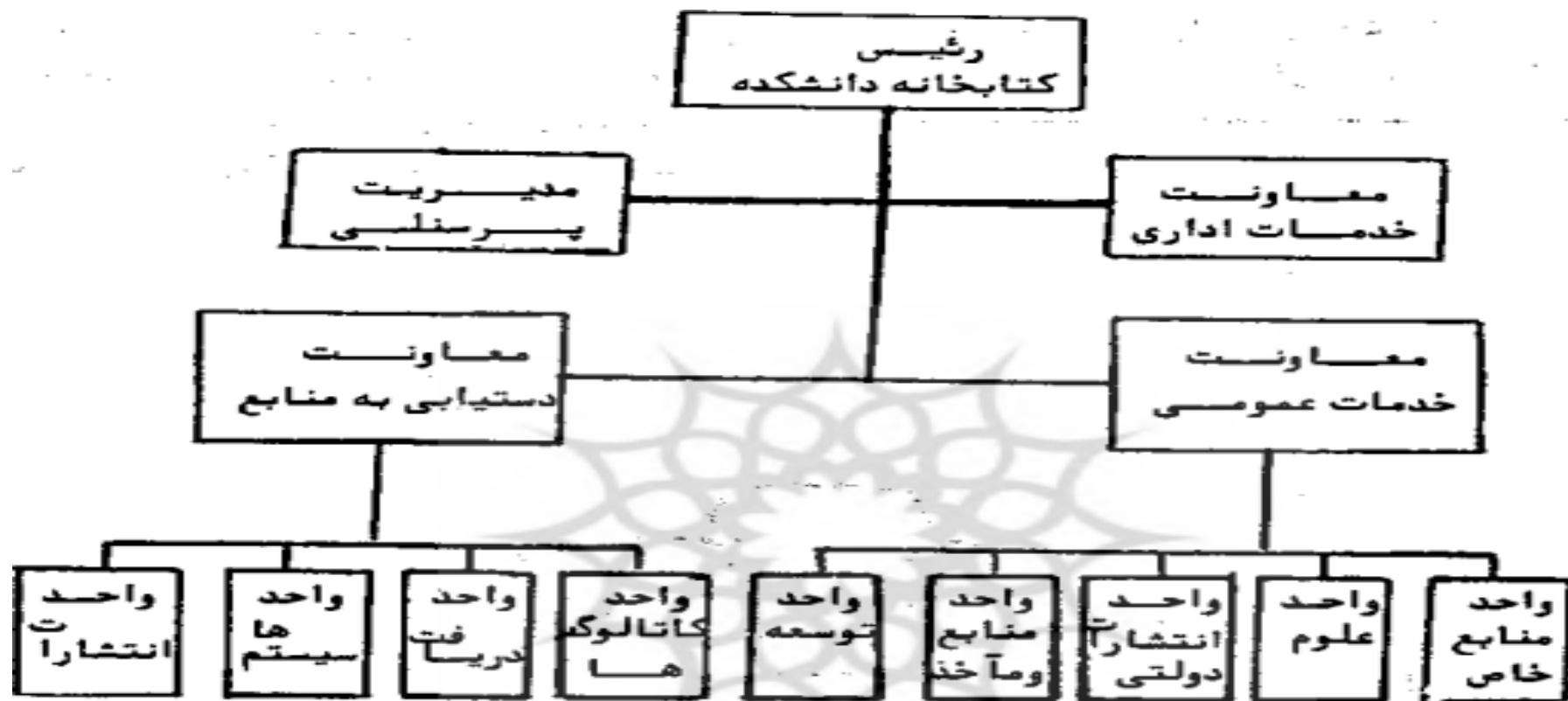
بدنه عملیاتی

پروژه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

شکل شماره ۲

بسیروکراسی حرفه‌ای



شکل شماره ۵
نمودار سازمانی یک کتابخانه دانشگاهی

• در بوروکراسی حرفه ای مانند یک کتابخانه دانشگاه افراد سازمان هر یک سال ها تحصیل و تجربه فنی داشته تقریبا به طور مستقل وظایف خود را انجام می دهند. ساختار سازمانی پیچیده است و قوانین و مقررات بسیاری وجود دارند منتهی مقررات قبل از آن که به وسیله سازمان اعمال گردد به وسیله خود افراد اجرا می شوند. البته در درون بوروکراسی حرفه ای یک کتابخانه ، واحد پشتیبانی نشان دهنده یک بوروکراسی ماشینی است جایی که کارکنان دفتری، منشی ها، ماموران قفسه ها و امثالهم به وظایف یکنواختی اشتغال دارند و از طرف سازمان مورد کنترل واقع می شوند.

به طور مستقل

نقاط قوت و ضعف بوروکراسی حرفه ای

- مزیت اصلی بوروکراسی حرفه ای قدرت انجام دادن وظایف تخصصی است، به کمک این ساختار سازمان می توان از کارآیی بالا همانند بوروکراسی ماشینی استفاده برده البته باید یادآوری کرد در بوروکراسی حرفه ای مدیریت باید میزان زمان زیادی از قدرت خود را تفویض کند و همچون بوروکراسی ماشینی قدرت مطلقه نخواهد داشت.

قدرت انجام دادن وظایف
تخصصی

- نقطه ضعف بوروکراسی حرفه ای همانند بوروکراسی ماشینی است. **اولا** امکان تعارض بین واحدهای فرعی وجود دارد و هر واحدی میکوشد تا هدف جزئی خود را تحقق بخشد و در این راه چه بسا که هدف کلی و اصلی سازمان به عنوان یک مجموعه از نظر دور داشته می شود. **ثانیا** متخصصان در بوروکراسی حرفه ای همانند همتایان خود در بوروکراسی ماشینی از مقررات و ضوابط به دقت پیروی می کنند و در این زمینه از خود کمتر انعطاف نشان می دهند. از آن جایی که این مقررات و ضوابط به وسیله خود افراد بوروکراسی حرفه ای تدوین می گردد. این خطر وجود دارد که اثربخشی کل سازمان در برابر این استانداردها به مخاطره افتد و شرایط بیرونی سازمان در مد نظر قرار نگیرد.

چه زمانی می توان از بوروکراسی حرفه ای استفاده کرد؟

- بوروکراسی حرفه ای با محیط ها ثابت و پیچیده و سازمان های بزرگ که از تکنولوژی روشن و تکراری استفاده می کنند قابلیت تطبیق دارد و در این گونه شرایط به خوبی قابل کار بوده است. در چنین سازمانی بدنه عملیاتی به وسیله افراد حرفه ای متخصص که روش های پیچیده را فرا گرفته اند اداره می شود و این خصوصیت با نیز به استفاده از مهارت های پیچیده و دقیق در سازمان های امروز سازگاری کامل دارد، تخصص های بوروکراسی حرفه ای در سطحی بالا بوده تنها از طریق آموزش های رسمی و دانشگاهی قاب حصولند،

• البته محیط سازمان آن قدر از ثبات برخوردار است که این تخصص ها و مهارت ها بتوانند تعریف شده استاندارد گردند، گسترش جهشی دنیای علم و انفجار دانش در دهه ۸۰ استفاده از بوروکراسی حرفه ای را انتخابی متداول ساخته است. در چنین شرایطی بوروکراسی حرفه ای در مقابل بوروکراسی ماشینی قد برافراشته و با تصمیم گیری غیر متمرکز و استفاده از مزایای بوروکراسی ماشینی نوع کارآمدی از ساخت سازمانی را به وجود آورده است البته همچنانکه اشاره شد از نظر قدرت کنترل متمرکز این نوع بوروکراسی توانایی چندانی ندارد.

تصمیم گیری غیر متمرکز



شکل شماره ۶

ساخت بخشی یا شعبه‌ای

ساخت بخشی یا شعبه ای

- ساخت بخشی و با شعبه ای متشکل از یک دسته واحدهای مستقل است که هر کدام یک بوروکراسی ماشینی بوده به وسیله یک واحد مرکزی هماهنگ می گردند (شکل شماره ۶) قدرت در ساخت بخشی در دست مدیریت میانی است و واحد مرکزی، خدمات پشتیبانی را برای بخش ها فراهم می آورد و نقش هماهنگ کننده آنها را نیز عهده دار است

نقش هماهنگ کننده

• اما واحدها دارای استقلال کافی بوده تا زمانی که به اصول کلی معین شده به وسیله واحد مرکزی خدشه ای وارد نماید می توانند هر نوع اقدامی را که لازم می دانند به عمل آورند. عملیات و مسئولیت های غیر متمرکز به همراه کنترل های هماهنگ کننده اساس تشکیل این نوع ساخت می باشد.

**عملیات و مسئولیت های غیر
متمرکز**

- در نمودار شماره ۷ نمونه ای از ساخت بخشی را در یک مجموعه از فروشگاه های زنجیره ای مستقل مشاهده می کند. اگر به ساخت هر کدام از این فروشگاه ها به دقت بنگریم هر کدام یک واحد مستقل دارای ساخت بوروکراسی ماشینی می باشند.

- ساخت وظیفه ای را می توان در موسسات غیر همشکلی که با یکدیگر ادغام شده اند نیز مشاهده کرد، در این سازمان ها چند واحد که با هم هیچ گونه همگونی ندارند زیر چتر واحدی قرار می گیرند و هر کدام به طور مستقل عملیات خود را ادامه می دهد، مقصود از به کارگیری چنین ساخت ادغامی کاهش آسیب پذیری در مقابل تغییرات محیطی به ویژه تغییرات اقتصادی است زیرا واحدها در این ساخت دارای زمینه های کاری مختلف می باشند. اگر یکی از آنها از تغییرات اقتصادی آسیب بیند امکان دارد آن دیگری این زیان را جبران سازد.

موسسات غیر همشکلی



نمودار شماره ۷

ساخت بخشی در يك مجموعه از فروشگاههای زنجیره‌ای مستقل

مزایا و محدودیت های ساخت بخشی یا شعبه ای

- یکی از مسائل موجود در بوروکراسی ماشینی آن بود که هدف واحدها هدف کلی سازمان را تحت الشعاع خود قرار می داد. این مشکل در ساخت بخشی از طریق دادن اختیارات و مسئولیت ها به بخش ها برای انجام تولید با ارائه خدمات تا حدود زیاد حل شده یکی از نقاط قوت این نوع ساخت به شمار می آید. در این ساخت تاکید بر نتایج حاصل از هر واحد است و در رابطه با تولید و خدمات حاصله واحدها ارزیابی می شوند و از آنها مسئولیت خواسته می شود.

- مزیت دیگر ساخت بخشی آن است که واحد مرکزی از درگیر شدن با عملیات روزمره واحدها رها شده می تواند هم خود را مصروف برنامه ریزی های بلند مدت کند. برنامه ریزی جامع باید در واحد مرکزی انجام گیرد و واحدهای مستقل سرگرم اجرای عملیات به طریقی موثر و پر بازده باشند.

عملیات روزمره واحدها

- یکی از دیگر از مزایای ساخت بخشی پرورش مدیران واحدها به وسیله دادن اختیارات و مسئولیت به آنها است . مدیران واحد ها یادداشتی مسئولیت تجربه کافی در زمینه عملیات واحد به دست آورده می توانند مدیریت سازمان را نیز عنداللزوم عهده دار گردند در ساخت بخشی عملکرد ضعیف یک واحد بر واحدهای دیگر اثرات سوء زیادی ندارد و امکان این که نارسایی یک واحد باعث گردد سایر قسمت ها نیز ات داشته باشند کاهش می یابد. هر واحد مستقلا قابل ارزیابی است و ضعف آن در سایر واحدها پخش نمی شود.

- یکی از نقاط ضعف ساخت بخشی دوباره کاری برخی فعالیت ها است زیرا واحدهای مستقل به پاره ای فعالیت های ستادی نیاز دارند و هر کدام مجبورند آن فعالیت های ستادی نیاز دارند و هر کدام مجبورند آن فعالیت ها را انجام دهند.

دوباره کاری برخی فعالیت ها

- یکی دیگر از نقاط ضعف ساخت بخشی عدم انگیزه برای همکاری و هماهنگی بین واحدهای مستقل است که امکان تعارض بین آنها را افزایش می دهد. هر قدر بخش ها در انجام دادن فعالیت هایشان از عدم تمرکز بیشتری برخوردار باشند امکان هماهنگی کمتر شده احتمال تعارض افزایش می یابد.

- استقلال واحد ها در ساخت بخشی گاهی از سوی مدیران با عدم تمایل روبرو می شود. زیرا مردم آنان اختیاراتشان به نسبت مسئولیت هایشان کم است ضمن آن که در مقابل خط مشی های سازمان ها در مسئولیت به عهده ان ها است در انجام دادن فعالیت ها اختیارات کافی ندارند

- و بالاخره یکی دیگر از مشکلات ساخت بخشی عدم امکان سهل و ساده انتقال و جابه جایی نیروها بین واحدها است و این امر باعث می شود در برخی موارد نیروها در یک بخش بیکار بمانند. در حالی که در بخش دیگری به آنها نیاز مبرم است.

چه زمانی از ساخت بخشی می توان استفاده کرد؟

- زمانی که سازمان تولیدات یا خدمات متنوع و گوناگونی را به میزان زیاد ارائه می دهد . ساخت بخشی می تواند مورد استفاده قرار گیرد. گسترش سازمان عاملی است که موجب می شد ساخت بخشی اثربخشی و کارایی بیشتری است. به سایر ساخت ها ارائه دهد زمانی که سازمان وسعت پیدا کرد ایجاد هماهنگی مواجه با اشکال می گردد و ساخت بخشی راه حلی برای این مشکل خواهد بود. نوع تکنولوژی نیز در استفاده از ساخت بخشی موثر است.

ایجاد هماهنگی



محیط های بسیار پیچیده و پویا

- در سازمانی که تکنولوژی به هم پیوسته است و امکان انجام دادن امور به طور مستقل و مجزا از هم موجود نیست و استفاده از ساخت بخشی استفاده کرد که سیستم تکنولوژی مورد کاربرد سازمان قابل تجزیه به قسمت های مستقل باشد. محیط نیز در کاربرد ساخت بخشی می توان استفاده کرد زیرا محیط های بسیار پیچیده و پویا نوعی سازمان را طلب می کنند که دارای عملیات دقیقا استاندارد شده نباشند در حالی که ساخت بخشی دارای عملیات تقریبا استاندارد شده است و بنابراین در محیط های ساده و ثابت از یان ساعت بهتر می توان بهره برد.

ادھو کراسی

- فرض کنید برای ساختن یک فیلم بزرگ تهیه کننده این گروه منظمی از نمایشنامه نویسان، طراحان، فیلمبرداران و سایر متخصصان را به گرد هم آورده است این افراد از ساخت منظم و ثابتی تبعید نمی کنند و قوانین و مقررات رسمی بسیاری بین آنان حاکم نیست، برنامه ای برای تولید تنظیم شده اما غالباً یان برنامه تعدیل شده بر اساس ملاحظات غیر قابل پیش بینی تغییر پیدا می کند.

ملاحظات غیر قابل پیش بینی



• اعضاء گروه ممکن است برای چند سال با هم کار کنند اما در هر حال سازمان جنبه موقتی دارد بر خلاف سازمان های بوروکراتیک و ساختار بخشی این نوع سازمان دارای سلسله مراتب دقیق و غیر قابل تغییر نمی باشد واحدها جنبه ثابت ندارند قوانین و مقررات رسمی حاکمیت شدیدی ندارد. و شیوه های استاندارد دشنه ای برای برخورد با امور موجود نیست. این ساختار را «ادهوکراسی» با سازمان ویژه، موقت و موردی می نامیم سازمانی که دارای روابط افقی سلسله مراتب محدود، عدم تمرکز، قوانین رسمی بسیار کم و انعطاف پذیری بسیار می باشد.

واحدها جنبه ثابت ندارند

سازمان ویژه، موقت و موردی

- روابط افقی در سازمان های موقت و ویژه بسیار زیاد است زیرا این سازمان ها دارای کادری با تخصص های بالا می باشد. سلسله مراتب در «ادھوکراسی» محدود است زیرا برای جولگویی به محیط و تطبیق پذیری با آن باید سلسله مراتب در حداقل ممکن تثبیت گردد. نیاز به سرپرستی مستقیم بر «ادھوکراسی» بسیار کم است. زیرا اعضا آن متخصصانی هستند که خود کنترل های لازم را نسبت به کارهای مربوط به وظایفشان انجام می دهند.

**جولگویی به محیط و تطبیق
پذیری**

نیاز به سرپرستی مستقیم

- در «ادهوکراسی» مقررات و قوانین اندکی وجود دارد و ضابطه های موجود نیز غالباً مدون نشده اند و بسیار انعطاف پذیر باشند- روابط رسمی نیز در «ادهوکراسی» وجود ندارد در بوروکراسی حرفه ای و «ادهوکراسی» هر دو از متخصصان امر استفاده می شود اما نحوه برخورد آنها با مسائل متفاوت است. در بوروکراسی حرفه ای در مواجهه با مسائل به راه حل های استاندارد شده مراجعه می شود اما در «ادهوکراسی»

- راه حل های بدیع و نو بای حل مشکلات جست و جو می شود.

تصمیم گیری در «ادهوکراسی» غیر متمرکز می باشد. این امر برای سرعت و انعطاف پذیری ضرورت دارد و مدیران باید اختیار کافی را در زمینه تصمیم گیری های مختلف داشته باشند.

- «ادهوکراسی» با سایر ساختارهای مطرح شده در قسمت ای قبلی متفاوت می باشد این ساختار را می توان در شکل شماره ۸ مشاهده کرد، به علت آن که «ادهوکراسی» دارای استاندارد های بسیار کم و جنبه های رسمی اندک می باشد ستاد فنی تقریبا در این ساختار موجود نیست. همچنین به علت آن که مدیران میانی، ستاد پشتیبانی و بدنه عملیاتی از متخصصان و اهل حرفه تشکیل شده اند، فواصل و وجوه تمایزسنتی بین سرپرستان و کارکنان، صف و ستاد و سلسله مراتب از میان می رود.

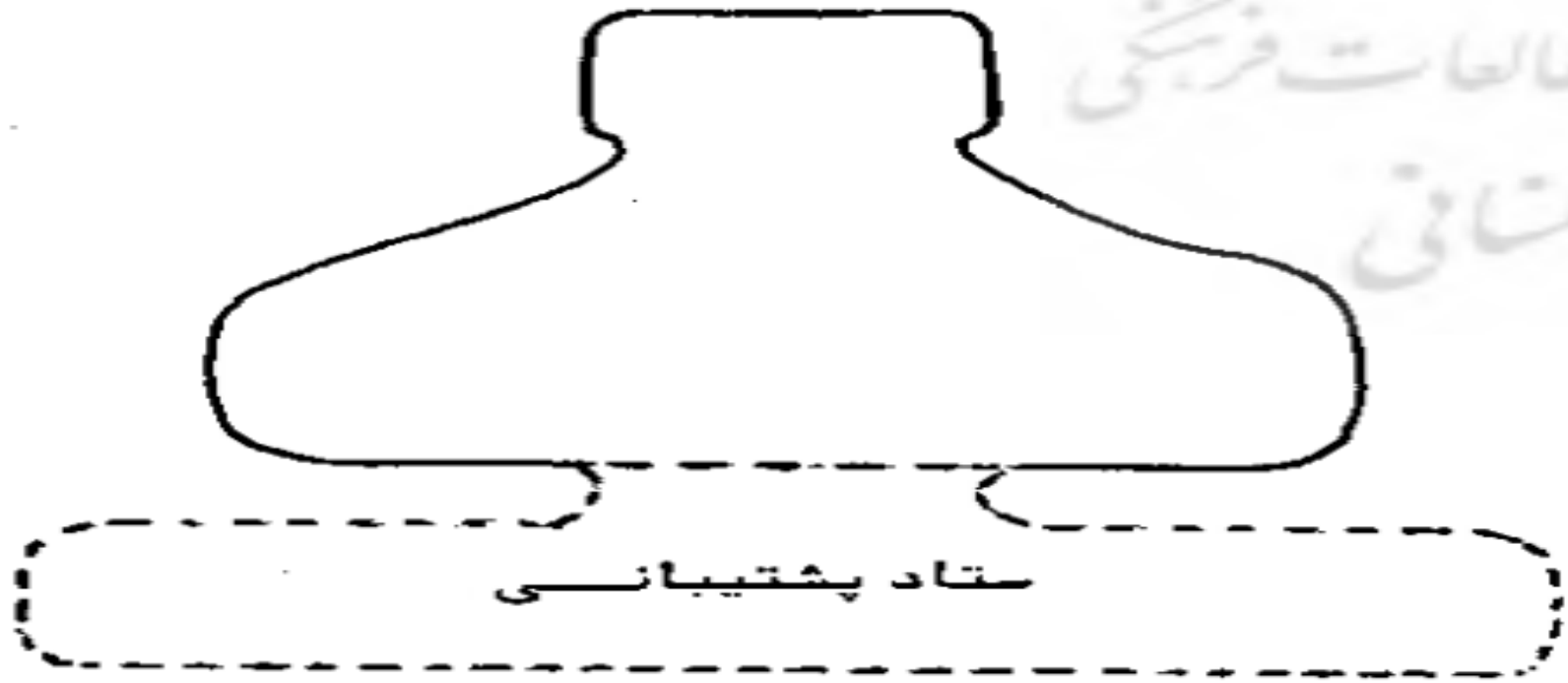
- نتیجه آن که در «ادهوکراسی» خزانه هایی از توانایی های تخصصی ایجاد شده که می توان با استفاده از آنها به اقدامات ابتکاری و خلاق، حل مسائل ویژه و انجام دادن فعالیت های متغیر پرداخت، قدرت در «ادهوکراسی» به تخصص ها متکی بوده لزوما از پست و مقام فرد تبعیت نمی کند.

۱- اقدامات ابتکاری و خلاق،

۲- حل مسائل ویژه

۳- انجام دادن فعالیت های متغیر

طالعات فریبگی
شانی



ستاد پشتیبانی

شکل شماره ۸
طرح کلی " ادھوکراسی "

- «ادهوکرآسی» را می توان در قالب گروه هایی از متخصصان تجسم بخشید که بر واحدهای انعطاف پذیر بدون درگیری با مقررات و قوانین رسمی یا روش های استاندارد شده و غیر قابل تغییر کار می کنند. هماهنگی بین اعضا گروه ها از طریق توافق بین آنها تحقق یابد» در گروه ها همچنان که شرایط تغییر می کنند، وظایف نیز تغییر می یابند و این تطبیق و سازگاری یکی از وجوه بارز «ادهوکرآسی» نسبت به سایر ساختارها است.

تطبیق و سازگاری

- البته برای مشخص بودن چگونگی تحقق اهداف سازمان ها، واحدهای مختلف در «ادھوکراسی» پیش بینی شده است. اما اعضاء این واحدها می توانند به طور افقی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده برای انجام وظایفشان مرزبندی های سازمانی را بشکنند.

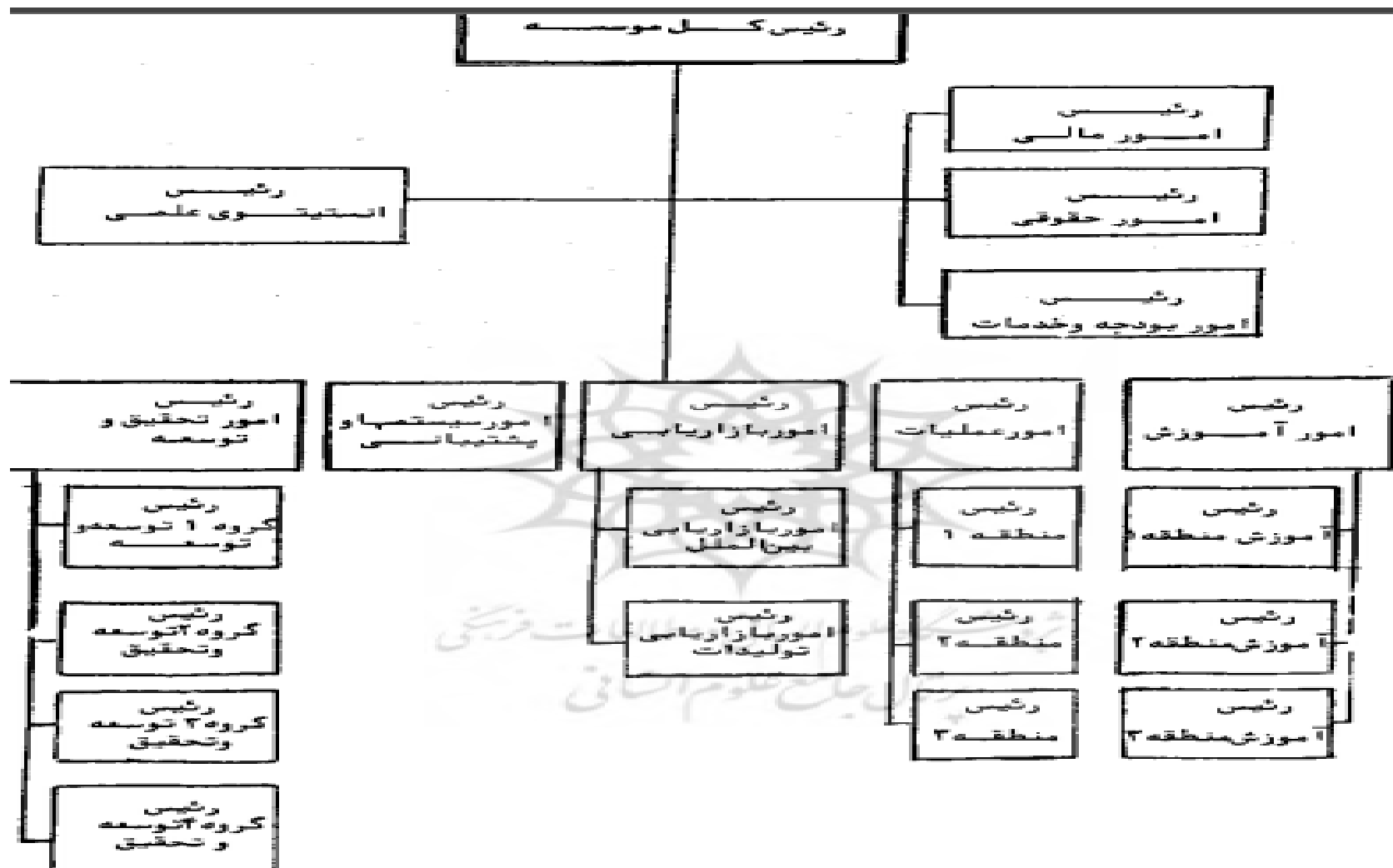
به طور افقی

- نمونه ای از نمودار یک موسسه تحقیقاتی داده پردازی را که ساخت «ادهوکراسی» را به کار گرفته است. در شکل شماره ۹ مشاهده می کنید: موسسه مذکور برنامه های کامپیوتر را طراحی کرده و بازاریابی می نماید. و همچنین خدمات مشاوره ای و تحقیقاتی در زمینه سیستم های کامپیوتری را نیز ارائه می کند. این موسسه شدیداً نیاز مند به ساختی انعطاف پذیر می باشد که تنها در «ادهوکراسی» یافت می شود. اغلب افراد موسسه مذکور در گروه های کوچکی عضو می باشند که در یک واحد بزرگتر قرار دارند،

**خدمات مشاوره ای و
تحقیقاتی**

- از آن جا یی که موسسه اساسا از متخصصان و اهل فن تشکیل شده وجه تمایز بین مدیران و کارکنان به حداقل رسیده است. همه کارکنان از استقلال کافی در مشاغل خود بهره مند می باشند. ساخت موسسه تحقیقاتی داده پردازی بیشتر بر محور حل سائل شکل گرفته تا انجام یک سلسله امور یکنواخت و روزمره تخصصی

متخصصان و اهل فن



نقاط قوت و ضعف ساخت ادهوکراسی

- سابقه ایجاد «ادهوکراسی» را باید در گروه های ویژه عملیاتی جنگ دوم جهانی جست و جو نمود. این گروه ها بر اساس نیاز موردی به طور ویژه و موقت تشکیل می شد و پس از خاتمه ماموریت منحل می گردید دوره زمانی معینی برای آنان وجود نداشت و ممکن بود گروهی یک روز ، یک ماه یا یک سال عمر کند.

- وظایف در داخل گروه ها قابل تغییر و جابجایی بود و روابط نزدیک و غیر رسمی درون گروه و استقلال نسبی آن موجب می گردید تا گروه ها بتوانند به سرعت خود را با تغییرات محیطی تطبیق داده در انجام دادن وظایف خود موفق باشند. اگرچه از جنگ جهانی دوم مدت زمان بسیاری می گذرد اما این مزیت گروه های ویژه عملیاتی یا به عبارت این متن «ادهوکراسی» ها همچنان باقی است زمانی که تطبیق پذیری و خلاقیت و ابتکار برای سازمان واجد اهمیت می باشد.

روابط نزدیک و غیر رسمی

- زمانی که متخصصان مختلف از زمینه های متفاوت باید در انجام دادن کاری هماهنگ و متفق عمل نمایند و زمانی که وظایف فنی، غیر برنامه ریزی شده و بسیار پیچیده برای افراد وجود دارد. «ادھوکرآسی مزایای خود را به خوبی نشان می دهد.



- از جهت معایب، تعارض یکی از نتایج طبیعی «ادهوکراسی» است. مرزبندی مشخصی بین فرا دست و زیر دست وجود ندارد و در مورد مسئولیت ها و اختیارات افراد **ابهام** فراوان است. در این ساخت حدود و ثغور واحدها دقیقاً مشخص نمی باشد، و از فعالیت های استاندارد شده در سازمان اثری نیست.

- «**ادهو کراسی**» برای اعضاء خود تنش های روانی و فشارهای عصبی اجتماعی نیز ایجاد می نماید برای فرد به سادگی میسر نیست که روابط گروهی خود را در کار به سرعت و سهولت به هم بزند و این کار را دائما ادامه دهد، پیوسته در حال مواجهه با تغییرات باشد و خود را با آنها تطبیق دهد. برای اغلب کارکنان از جهت روانی مشکل است که به طور مداوم در شرایط موقتی به سر برند و مسئولیت های معین و مشخصی نداشته باشند. در برخی شرایط بازدهی «ادهو کراسی» کمتر از مزایای آن است و شاید به همین علت است که این نوع سازمان ها پس از مدتی به کل بوروکراسی های متداول درآمده خصوصیات قبلی خود را از دست می دهند.

پیوسته در حال مواجهه با تغییرات باشد

چه زمانی می توان از ساخت «ادهوکراسی» استفاده کرد؟



- عواملی که در کاربرد این نوع ساخت موثر است عبارت است: استراتژی سازمان، تکنولوژی، محیط و دوره های مختلف سازمان.
- «ادهوکراسی» با استراتژی های سازمانی که تنوع، تغییر و مخاطره را فرا راه خود نهاده اند تجانس داشته در چنین مواردی کاربرد فراوان دارد. استراتژی های مذکور نیاز به ساختی انعطاف پذیر دارند و این انعطاف در ساخت سازمانی «ادهوکراسی» موجود است.



روتین و روزمره

• هر گاه تکنولوژی سازمانی روتین و روزمره نبوده باید با تنوع و تغییرات موجود در استراتژی های سازمان تطبیق نماید ساختار «ادهوکرایی» قابل استفاده می گردد. در چنین شرایطی تکنولوژی متکی به تخصص و کاردانی فنی بوده نیاز کمی به مقررات و قوانین رسمی دارد. از سوی دیگر هر گاه تکنولوژی پیچیده **بوده نیاز به استعداد و تخصص های مختلف** در کنار هم نداشته باشد. ساختار «ادهوکرایی» ساختار مطلوبی برای ایجاد هماهنگی و تلفیق بین متخصصان مختلف می باشد.

- هر گاه محیط سازمان پویا و پیچیده باشد ساخت «ادهوکراسی» می تواند مفید باشد محیط پویا و متغیر کار خلاق و ابتکاری را از سازمان می طلبد و محیط پیچیده تکنولوژی پیچیده را ایجاب می نماید و در این چنین شرایطی «ادهوکراسی» بهترین طرح سازمانی به شمار خواهد آمد.

کار خلاق و ابتکار



در طول عمر سازمان

- «ادهوکراسی» در سازمان هایی که سال های آغاز کار را می گذرانند ساختار مفیدی است. زیرا در میان مورد سازمان نیاز به انعطاف پذیری فراوان دارد و باید محیط را به درستی شناخته خود را به آن به طور فعالی تطبیق دهد. در سال های ابتدایی شکل گیری در طول عمر سازمان ساختار «ادهوکراسی» می تواند به عنوان یک طرح سازمانی موثر مورد استفاده قرار گیرد. در خاتمه جدول مقایسه پنج نوع ساختاری که به آنها اشاره گردید در جدول شماره ۱۰ مشاهده می شود.

مشخصات	ساخت ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه‌ای	ساخت بخشی	ادهوراسی
تخصص‌گرایی	حداقل	وظیفه‌حداکثر	کلی حداکثر	وظیفه‌های حداکثر	کلی حداکثر
میزان رسمی بودن	بسیار کم	بسیار زیاد	بسیار کم	بسیار زیاد در بخش‌ها	بسیار کم
تمرکز	بسیار زیاد	بسیار زیاد	بسیار کم	عدم تمرکز محدود	بسیار کم
محیط	ساده و پویا	ساده و ثابت	پیچیده و ثابت	ساده و ثابت	پیچیده و پویا
طبقه‌بندی عمومی سازمان	ارگانیک یا زیستی	مکانیکی یا ماشینی	مکانیکی یا ماشینی	مکانیکی یا ماشینی	ارگانیک یا زیستی

مقایسه مشخصات ساختارهای سازمانی

شکل شماره ۱۰