

مروری بر مفهوم شناسی و انواع ساختار سازمانی

مهرداد فریدی^{۱*}

۱- کارشناس امور برنامه ریزی آموزشی دانشگاه پیام نور، آمل، ایران

چکیده

در میان قلمروهای مورد بررسی در دانش سازمان و مدیریت، حوزه ساختار و تشکیلات از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این حوزه شامل کوشش مدیران در طراحی مسیر و سازماندهی منابع برای نیل به اهداف در هر سازمان نمایان می شود. از این جهت است که تاثیر جهت گیری های ساختاری بر بازده های سازمانی از موضوعات برجسته و مورد توجه پژوهشگران برای مطالعه و ارزیابی است. به همین ترتیب در این راستا ظرفیت درخوری از کوشش های بهسازی به اصلاح ساختار و تشکیلات سازمانی اختصاص یافته است. ساختار، ترتیبات عناصر مختلف یک سازمان را در نیل به اهداف، مشخص می سازد می توان آن را به صورت مجموعه ای از قواعد و ضوابط در نظر گرفت که روابط و موقعیتهای اجزا را معین می کند و آنها را برای رسیدن به هدف هماهنگ می سازد پژوهش حاضر با هدف تبیین انواع ساختار سازمانی انجام گرفته است. روش تحقیق، توصیفی از نوع مروری بوده است که با مطالعه مقالات و کتب مرتبط در این زمینه انجام شده است.

واژه های کلیدی: ساختار سازمانی، رسمیت، پیچیدگی، تمرکز

مقدمه

مطالعه تاریخ دانش می تواند گامی برای توسعه و تحول آن باشد. زمانی که سؤالات پیچیده تر می شوند و نیاز به تأمل بیشتر دارند، دانش و چارچوب علمی در زمینه آن، پشتوانه ای غنی و محکم برای پژوهشگر است و دورنمایی روشن برای موضوع مورد مطالعه فراهم می آورد. گویی هر محقق به دنبال دستیابی به قطعات گم شده گوهر زیبا و درخشان حقیقت است که تنها با کنار هم گذاشتن این قطعات است که بشر به درک حقیقت می تواند برسد.

پژوهشگر با نگاهی ژرف و جامع در مورد چارچوب علمی دانش مورد مطالعه، می تواند به درک نسبی از آنچه می خواهد جستجو کند، نائل شود. در این فصل سعی شده است درباره ی موضوع مورد مطالعه چشم اندازی کامل ارائه شود.

مفهوم شناسی تعریف ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیتهای سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شوند. سازمانها، ساختارهایی را به وجود می آورند تا فعالیتهای عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضاء را کنترل کنند. ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطة کنترل مدیران را مشخص می کند. همچنین ساختار سازمانی در برگزیده طرح سیستمهایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه میشوند و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد (هال^۱، ۲۰۰۲).

ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش ها و اجزاء یک سازمان می باشد (سیرت و مارچ^۲، ۲۰۰۷، ص ۱۵۱).

هنری مینتزبرگ^۳ ساختار سازمان را مجموع دو فعالیت متعارض می داند و بیان می کند که «ساختار سازمان را می توان تفکیک وظایف سازمان به بخش های مختلف و سپس ایجاد هماهنگی بین این بخش های مختلف تعریف کرد». همچنین مینتزبرگ اعتقاد دارد که «اجزای ساختار باید به گونه ای برگزیده شود که ضمن حفظ سازگاری داخلی، با شرایط سازمان اندازه، پیشینه، محیط فعالیت، نظام مورد بهره گیری و مانند آن نیز سازگار باشد» (میر کمالی و فرهادی راد، ۱۳۹۲).

دوبرین ساختار سازمانی را چارچوب روابط، وظایف و اختیارات میان واحدهای مختلف سازمان تعریف کرده است. برد و همکارانش نیز، ساختار سازمانی را بدین ترتیب تعریف کرده‌اند: مجموعه روابط مشخص میان واحدها، بخشها و مدیران در یک سازمان، شامل مسئولیت های مشخص هر یک از واحدها و بخشها ساختار سازمانی منعکس کننده سیستمهای تفکر سازمان است. هر سازمان ترکیبی است از عوامل، روابط میان عوامل و روابط کلی که یک واحد را تشکیل می دهد. ساختار سازمانی نه تنها از اجزای سخت مانند افراد، گروهها، تیمها و بخشهای مختلف تشکیل شده است، بلکه اجزای نرم مانند روابط میان اجزای سازمانی را نیز در برمی گیرد (برد^۴ و همکاران، ۲۰۰۹).

^۱ . Hall

^۲ .Cyert. R. M and March. J. G

^۳ .Henry Mintzberg

^۴ .Beard

ساختار سازمانی تعیین می کند چه وظایفی باید تخصیص یابد، چه کسی به چه کسی گزارش دهد، و ساز و کار هماهنگی رسمی و الگوهای تعامل و ارتباط را معین می کند. این دیدگاه به ساز و کار و الگوهای رسمی محدود است (کیتینگ^۵، ۲۰۰۰، ص ۱۸۱).

ساختار سازمانی فعالیتی و فرایندی که به سه رکن اصلی سازمانی اشاره می شود:

* ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است.

* ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می کنند.

* و ساختار سازمانی شامل سیستمهایی است که به وسیله آنها، همه فعالیت‌های دوایر یکپارچه می شود (دافت^۶، ۲۰۱۰).

دکتر رضائیان در کتاب خود طبق گفته دانشمندی اینگونه می گوید که " ساختار سازمانی حاصل فرایند سازماندهی است و عبارتست از : سیستم روابطی که بطور غیررسمی شکل گرفته و بطور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیت های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند ". با دقت در این تعریف می توان به دونکته اساسی پی برد :

۱- ساختار سازمانی در این تعریف حاصل فرایند سازماندهی اخذ شده و نه آنچنانکه در تعریف گفته شده مشابه یکدیگرند .

۲- در این تعریف به یک بعد از ابعاد ساختار که در همان رسمیت^۷ است پرداخت شده و فقط به مجموعه روابط اشاره شده است و ابعاد دیگر ساختار در این تعریف در درون این بعد در نظر گرفته است. ریچارد دفت ساختار سازمانی را در چارت سازمانی منعکس می دارد چرا که چارت سازمان برای مجموعه کامل از فعالیت های اساسی و فرایند در یک سازمان بصورت ظاهری قابل رؤیت است (رضائیان، ۱۳۹۱).

ارکان ساختار سازمانی

در طرح ریزی ساختار سازمانی سه رکن مورد توجه قرار می گیرد:

۱. ساختار سازمانی، تعیین کننده روابط رسمی و گزارش گیری در سازمان است و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطة کنترل مدیران را نیز مشخص می نماید.
۲. ساختار سازمانی، تعیین کننده جایگاه افرادی است که به صورت گروهی در یک واحد کار می کنند و به گروه بندی یا تقسیم بندی واحدهایی که در کل سازمان وجود دارد، می پردازد.
۳. ساختار سازمانی، دربرگیرنده طرح سیستمهایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می شوند. در نتیجه، ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد (اعرابی، ۱۳۸۵).

⁵. Keating

⁶. Daft

⁷. Formalization

اجزای ساختار سازمانی

پیچیدگی^۸: پیچیدگی بر اساس میزان تخصصی کردن مشاغل در داخل سازمان اندازه گیری می شود. هم چنین ممکن است به وسیله ی تعداد مکان هایی که کار در آن جا انجام می شود، تعداد مشاغل و تعداد سلسله مراتبی که وجود دارند، تعریف و اندازه گیری شود. افزایش پیچیدگی در سازمان باعث افزایش مشکلات کنترل و هماهنگی می شود. پیچیدگی سازمان از نبود، اطمینانی که در محیط وجود دارد ناشی می شود. محیط های پیچیده و متغیر موجب افزایش در نبود اطمینان محیطی شده و بدین ترتیب سازمان برای تطبیق با این افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، میزان پیچیدگی درونی خود را افزایش دهد. سازمانی بسیار پیچیده خوانده می شود که دارای تعداد سطوح سلسله مراتب زیادی و حیطه نظارت گسترده بوده و از نظر جغرافیایی پراکندگی بالایی داشته باشد.

اولین رکن ساختار سازمانی، فعالیت ها و کارآیی بوده و در آن سازمان تقسیم یا از هم تفکیک می شود. هر قدر فعالیت های سازمان گسترده تر و به اجزای بیشتری تقسیم شده باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار خواهد بود. این پیچیدگی بر رفتار اعضا، فرایند های درون سازمان، رابطه ی بین سازمان و محیط پیرامون آن تأثیر می گذارد. پیچیدگی سازمان به سه شکل افقی و عمودی و جغرافیایی تجلی می کند.

الف: تفکیک افقی^۹؛ تفکیک افقی میزان یا حد تفکیک بین واحدها را نشان می دهد. این نوع تفکیک، به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی، براساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش هایی که فراگرفته اند، اشاره می نماید. وجود حرفه های متعدد در سازمان، که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان را از پیچیدگی بیشتری برخوردار می کند؛ زیرا موقعیت های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیت های آنها، با مشکل مواجه می کند. مهم ترین شاهد تفکیک افقی درون سازمانی، تخصص گرایی و بخش بندی درونی سازمان است؛ به طوری که این دو، ارتباط متقابل با یکدیگر دارند (رابینز^{۱۰}، ۱۳۸۵).

هر قدر تعداد شاغلین متخصص بیش تر و دوره آموزشی لازم، طولانی تر و در سطحی بالاتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است (الوانی، ۱۳۸۷).

ب: تفکیک عمودی^{۱۱}؛ تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود. سطوح بیشتر بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان، عاملی بالقوه جهت مخدوش ساختن ارتباطات است که هماهنگی بین بخش های پرسنلی، مدیریت و نظارت بر فعالیت های عملیاتی، توسط مدیریت عالی را دشوار می سازد.

⁸. Complexity

⁹. Horizontal Differentiation

¹⁰. Robbins

¹¹. Vertical Differentiation

تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم در نظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد. وقتی تخصص‌گرایی، درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتری می‌یابد (رابینز، ۱۳۸۵).

در تقسیم کار عمودی، سه موضوع قابل تأمل باید مد نظر قرار گیرد:

(۱) تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی. به این ترتیب بر حسب تعداد سطوح سازمانی ممکن است شکل هرم سازمانی به صورت "تخت"، "متوسط" یا "بلند" در بیاید.

(۲) حیطة نظارت؛ حیطة نظارت به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند دلالت دارد.

(۳) درجه تمرکز؛ این موضوع بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان دلالت دارد (رضائیان، ۱۳۸۷).

ج: تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی^{۱۲}؛ به‌طور خلاصه تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی سومین عنصر در تعریف پیچیدگی سازمان است که نشان می‌دهد اگر چه تفکیک عمودی و افقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده‌تر ساخته ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می‌تواند این پیچیدگی را افزایش دهد.

تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، به‌میزان پراکندگی واحدها، امکانات و نیروهای انسانی، از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. این تفکیک میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد.

این تفکیک با تفکیک عمودی دارای ارتباط است. ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند به همین تناسب، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی سطوح اختیارات آن پراکنده است، نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است خیلی پیچیده‌تر است. در بحث تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مد نظر قرار می‌گیرد.

فواصل مناطق از یکدیگر و فواصل آنها نسبت به اداره مرکزی و همچنین تعداد پرسنل هر واحد منطقه‌ای، دارای اهمیتند. با افزایش فواصل واحدها از یکدیگر و اداره مرکزی و نیز بالا رفتن نسبت تعداد پرسنل آنها به پرسنل اداره مرکزی، پیچیدگی سازمانی هم بیشتر می‌شود (الوانی، ۱۳۸۷).

رسمیت^{۱۳}: رسمیت، به‌میزان یا حد استاندارد مشاغل سازمانی اشاره می‌کند. در سازمان رسمی، روابط سازمانی به‌طور مکتوب و دقیق و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان تشریح می‌شود و در صورت لزوم تغییرات بعدی نیز به‌طور رسمی توسط مدیر ابلاغ می‌گردد ولی در سازمان غیر رسمی، روابط سازمانی به‌طور شفاهی برای کارکنان بیان می‌شود و در صورت لزوم به‌طور طبیعی تغییر می‌یابند (رضائیان، ۱۳۸۷).

اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و نیز زمان و چگونگی انجام آن، از حداقل آزادی عمل برخوردار خواهد بود. در چنین حالتی، از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند تا به نتایج از پیش تعیین شده‌ای منجر گردد. از این‌رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی

¹² .Spatial Differentiation

¹³ .Formalization

رسمیت کم است، رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به‌کارگیری نقطه‌نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند (رابینز، ۱۳۸۵).

سازمان‌ها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند. "ریچارد اچ. هال"^{۱۴} (۱۹۹۷) رسمیت حداکثر را از رسمیت حداقل متمایز می‌کند. رسمیت وقتی حداکثر است که رویه‌های رسمی زیاد باشد و شیوه‌های انجام کار به وسیله انبوهی از قوانین و مقررات، به طور دقیق مشخص شده باشد (همانند کارخانه خط مونتاژ اتومبیل). هنگامی که یک موقعیت منحصر به فرد وجود داشته باشد و در این حالت رویه‌های مشخصی برای انجام کار موجود نباشد، گفته می‌شود که رسمیت در سازمان حداقل است (هال، ۱۳۸۴).

تمرکز^{۱۵}: تمرکز در سلسله مراتب اختیارات، به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم در رده‌های بالای سازمانی گرفته شود، آن سازمان را متمرکز می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار گردد، سازمان را غیر متمرکز می‌گویند (دفت، ۱۳۸۷).

به عبارت دیگر، تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیر متمرکز، همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شوند.

مسئله عدم تمرکز، به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمده است زیرا در سازمان‌هایی که دیوان‌سالاری به صورت صددرصد رعایت می‌شود همه تصمیمات بوسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می‌شود و او به طور کامل سازمان را کنترل می‌کند ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالارفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد. یا اینکه میزان بار تصمیم‌گیری بدان حد می‌رسد که یک مقام ارشد نمی‌تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمان‌های بزرگ انجام شده نشان می‌دهد که در سازمان‌های بزرگ (مثل شرکت هواپیمایی آمریکا) پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می‌شود (دفت، ۱۳۸۷). امروزه، مدیران آن مقدار از تمرکز یا عدم تمرکز را برمی‌گزینند که به آنها کمک کند به بهترین نحو، تصمیماتشان را اجرا کنند و به اهداف سازمانی دست یابند. آنچه در یک سازمان مؤثر است لزوماً در سازمان دیگر کارآ نیست. پس مدیران باید درجه عدم تمرکز را برای هر سازمان و واحدهای آن تعیین کنند (رابینز و دی سنزو^{۱۶}، ۱۳۸۷).

هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان، عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هرچه تصمیمات متخذ به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تأثیرگذارتر باشد میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود. این مسئله زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می‌کند.

اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود سازمان متمرکز است. البته پدیده تمرکز، موضوع چندان ساده‌ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می‌توانند تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد ولی

¹⁴ .Richard H. Hall

¹⁵ .Centralization

¹⁶ .Di Snzv

این تصمیمات براساس سیاست‌های سازمانی مشخص و برنامه‌ریزی شده باشد، سازمان مزبور تا حد زیادی متمرکز است. در سازمان‌هایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می‌شوند بیشتر می‌توان شاهد تمرکز زدایی بود.

یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که ببینیم کارها و فعالیتهای اعضای سازمان چگونه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. فرایند ارزیابی، مستلزم این است که ببینیم آیا کارهای سازمان به صورتی صحیح، عالی یا به سرعت انجام شده است یا خیر؟ اگر کار ارزیابی به وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته‌اند انجام شود (صرف نظر از اینکه چه نوع تصمیماتی گرفته شود) سازمان متمرکز است. در سازمانهایی که ارزیابی کار افراد به صورت متمرکز انجام می‌شود معمولاً سیاست‌ها هم متمرکز است ولی الزاماً همیشه وضع بدین گونه نیست (هال، ۱۳۸۴).

ابعاد سازمان

متغیرهای بسیاری را به عنوان ابعاد سازمانی مطرح کرده اند؛ اما میتوان گفت که ابعاد سازمانی به دو گروه تقسیم میشوند: الف) ساختاری: ابعاد ساختاری مبین ویژگیهای درونی یک سازمان و مبنای اندازه گیری و مقایسه سازمانها با یکدیگر است. ب) ابعاد محتوایی: ابعاد محتوایی معرف کل سازمان اند، مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فناوری، محیط و هدفهای آن (کیتینگ، ۲۰۰۰، ص ۱۸۲).

الف) ابعاد ساختاری

رسمیت: به اسناد و مدارکی اطلاق می شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روشها، شرح وظایف، مقررات و سیاست هایی که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است. این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیتهای یک سازمان است. **تخصصی بودن:** تخصصی بودن یک سازمان یعنی این که سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه ای کارها و فعالیت خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد. اگر سازمان در حد بسیار بالایی تخصصی شده باشد هر کارگر یا کارمند تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می دهد.

داشتن استاندارد: داشتن استاندارد به موردی اطلاق می شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند. سازمانی که کارهایش را در سطح بالایی استاندارد کرده باشد شیوه انجام دادن کارهایش متنوع نبوده و در همه واحدها، کارهای مشابه ی انجام می شود.

سلسله مراتب اختیارات: مقصود از سلسله مراتب اختیارات، مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد. سلسله مراتب اختیارات، حیطة کنترل هر مدیر را مشخص میکند. یعنی آنکه چه تعداد افراد گزارش کار خود را به یک سرپرست ارائه می دهند.

پیچیدگی: مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستمهای فرعی است که در درون یک سازمان انجام می شود یا وجود دارد. پیچیدگی را میتوان از مجراهای مختلفی مد نظر قرار داد. پیچیدگی عمودی تعداد سطحی است که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد و پیچیدگی سازمان از نظر افقی مربوط به تعداد عنوان شغلی یا دوایری است که به صورت افقی در سراسر سازمان وجود دارند.

متمرکز بودن: در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می شود که قدرت تصمیم گیری دارند. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمان گرفته شود آن سازمان متمرکز نامیده می شود. هنگامی که تصمیم گیری ها به سطوح پایین تر سازمان تفویض گردد می گویند که سازمان غیرمتمرکز است.

حرفه ای بودن: حرفه ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می شود. اگر در یک سازمان کارکنان برای گرفتن یک شغل بایستی دوره های آموزش بلند مدت تری را طی نمایند، به آن سازمان، سازمان حرفه ای اطلاق می شود.

نسبت پرسنلی به کارکنان: این نسبت بیانگر بکارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دواير گوناگون به استخدام سازمان در می آیند. مثل نسبت پرسنلی، نسبت مدیریتی

ب) ابعاد محتوایی

اندازه: اندازه سازمان عبارت است از بزرگی یا کوچکی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می شود. بزرگی را میتوان با توجه به یک واحد خاص، یک دایره، یک بخش یا کل سازمان مشخص نمود.

تکنولوژی سازمان: تکنولوژی سازمان عبارت است از دانش و رویه های کاری که داده ها را به ستاده ها تبدیل می کند.

محیط: محیط شامل عواملی است که در خارج از مرزهای سازمان وجود دارند. برخی از عوامل عبارت هستند

از صنعت، دولت، مشتری، عرضه کنندگان کالا و مؤسسات مالی و اعتباری.

استراتژی و هدفهای سازمان: هدفها بیانگر و نشانگر مقصود غایی و همیشگی سازمان می باشند. استراتژی عبارتست از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیتهای سازمان در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف هایش تعیین می شود.

فرهنگ: فرهنگ یک سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزشها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد. فرهنگ سازمان مطلب نانوشته ای است ولی با توجه به مسائل درونی سازمان قابل مشاهده خواهد بود (کیتینگ، ۲۰۰۰، ص ۱۹۱).

انواع ساختار سازمانی

ساختار تواناساز: آنچه که موجب اهمیت ساختار تواناساز می شود عناصر و ویژگیهای سازنده آن، قدرت جهت دهی و پیشبرندگی آن در سازمان و قابلیت های کارکردی ناشی از آن است. ساختار تواناساز دربردارنده قواعد و مقرراتی است که راهنمای حل مشکلات می باشد و بدین ترتیب فرایند حل مساله را بهبود می بخشد (هوی^{۱۷} و سوئیتلند^{۱۸}، ۲۰۰۱، ص ۲۹۸).

¹⁷. Hoy

¹⁸. Sweetland

این ساختار به قواعد و مقرراتی حمایتگر اشاره می کند که رهبران سازمانی به مدد آنها از اختیارات خود برای مدیریت تغییرات سازمانی استفاده می کنند (مک گوئگان^{۱۹}، ۲۰۰۵).

از اینرو زمینه لازم برای فرایند رهبری سازمانی در موقعیت های پیچیده درونی و محیطی را فراهم می آورد (تایلوس^{۲۰}، ۲۰۰۹).

سازمان جهت پوشش اثربخش خویش در این راستا، می بایست مجهز به سرمایه انسانی توانمند باشد. ساختار تواناساز منجر به تواناسازی اعضای سازمان برای پاسخ گویی به شرایط و سیستم های متفاوت به شیوه های پویا و منعطف می شود و پیامدهای مثبت سازمانی را ارتقا می بخشد (برد^{۲۱} و همکاران، ۲۰۰۹) بدین ترتیب می توان گفت ساختار تواناساز، سازمان را در راستای تحقق سلامت سازمانی توانا می سازد. ساختار تواناساز دارای چهار بعد رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه می باشد.

ساختار بازدارنده: ساختار سازمانی بازدارنده با سلسله مراتبی انعطاف ناپذیر و سیستمی از قواعد و مقررات تنبیهی، بر اجابت و هم نوایی اعضای سازمان متمرکز است (تایلوس، ۲۰۰۹). مبنای عینی سلسله مراتب، اجابت اجباری کارمندان است. از اینرو رفتار آنان از نزدیک و به طور دقیق مدیریت و کنترل می گردد (هوی و میسکل، ۲۰۰۸).

در واقع ساختار مذکور منجر به اعمال نوعی نظارت پایشی و تبعات بازدارنده آن از قبیل کاهش تعهد حرفه ای و سازمانی و عدم انگیزش در سازمان می شود. ساختار بازدارنده، شرایط لازم جهت تبدیل افراد به کارمندان نالایق، بی میل به کار و بی مسئولیت نسبت به خواسته های مدیریت را فراهم می آورد و هر نوع خلاقیت و نوآوری را سرکوب می نماید. از طرفی این ساختار منجر به تقویت قدرت مدیران جهت اعمال کنترل بر کارکنان می شود. البته از طرفی دیگر احساس بی قدرتی (عدم نفوذ) در کارکنان را موجب می گردد. پرواضح است که ساختار بازدارنده از طریق نفوذ بر رفتار سازمانی افراد در سطوح فردی، گروهی و سازمانی، سازمان را از حرکت در راستای تحقق سلامت سازمانی باز می دارد. ساختار بازدارنده نیز دارای چهار بعد رسمیت، تمرکز، فرایند و زمینه است. این ابعاد در ادامه جدول ۱ آمده است (هوی و میسکل^{۲۲}، ۲۰۰۸).

¹⁹ .McGuigan

²⁰ . Tylus

²¹ . Beard

²² .Miskel

جدول ۱ ابعاد چهارگانه انواع ساختارهای تواناساز و بازدارنده (هوی و میسکل، ۲۰۰۸).

ابعاد انواع ساختار	رسمیت	تمرکز	فرایند	زمینه
بازدارنده	<ul style="list-style-type: none"> • قواعد و رویه های سخت و انعطاف ناپذیر • تلقی مشکلات به عنوان محدودیت و گرفتاری • خواستار همنوایی و توافق • تنبیه اشتباهات • ترویج بد کمانی 	<ul style="list-style-type: none"> • خواستار اجابت • کنترل • تنبیه کارمندان • عدم تشویق به تغییر • قوانین مستبدانه 	<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم گیری یک جانبه • اعمال فشار برای کار مورد نظر 	<ul style="list-style-type: none"> • بی اعتمادی کارمندان • فریب و نیرنگ • تعارض • ایجاد احساس بی قدرت و بی نفوذی در افراد
تواناساز	<ul style="list-style-type: none"> • ارتقای قواعد و رویه های منعطف • تلقی مشکلات به عنوان فرصتهای یادگیری • پذیرش تفاوت در ارزشها • تشویق ابتکار و نوآوری ها • پرورش اعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> • تسهیل فرایند حل مساله • ارتقای همکاری • ترغیب گشودگی • حمایت از کارمندان • مشارکت جویی • تشویق ابتکارات و نوآوری ها 	<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم گیری های مشارکتی • حل مساله 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد • صداقت و اعتبار • یکپارچگی • ایجاد احساس قدرت و نفوذ در افراد

سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی را مسئولین بطور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی شده عمل نمی کند اما سازمان غیررسمی بیانگر حالت واقعی است یعنی چگونگی عمل سازمان را بطور واقعی نشان می دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود سازمان غیررسمی بطور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می گردد. سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل، تحکیم یا گسترش می دهد.

برای مثال در ساختار رسمی ممکن است تمام مسائل نیروی انسانی، بطور مستقیم با رئیس پرسنل در میان گذاشته شود ولی اگر کارکنان دریابند که می توانند از معاون پرسنلی کمک بیشتری بگیرند به وی مراجعه خواهند کرد. از وجوه تمایز عمده ای که میان سازمان رسمی و غیررسمی وجود دارد ماهیت غیرشخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیررسمی است. سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدود می شود و از طریق فرآیند کارگزینی، افراد خاصی برای تصدی این مشاغل انتخاب می شوند.

سازمان غیررسمی هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود. برای مثال ایجاد یک لیست معاونت پرسنلی یکی از فعالیتهای سازمان رسمی است و گماردن شخص خاصی بر آن پست، بخشی از فرآیند کارگزینی است و ساختار غیررسمی هنگامی پدید می‌آید که آن شخص مسئولیت می‌پذیرد و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می‌سازد (رضائیان، ۱۳۹۱).

مدل‌ها (دیدگاه‌های) ساختار سازمانی

مدل سنتی

ساختار ساده: در یک ساختار ساده یا ساختار کارآفرینانه، نقش محوری به عهده مدیر اجرایی است. این ساختار سازمانی که معمولا سازمان‌ها و شرکت‌های کوچک در هنگام شکل‌گیری از آن استفاده می‌کنند، بسیار پویا و پاسخگو است. سازمان‌هایی که این ساختار سازمانی را انتخاب کرده باشند بسیار ساده، منعطف و غیر رسمی هستند و کارکنان حمایتی و سلسله‌مراتب مدیریتی محدودی دارند. سازمان‌ها با داشتن ساختار کارآفرینانه، می‌توانند چابک و پاسخ‌گو باشند اما این خطر سازمان را تهدید می‌کند که سازمان به شدت وابسته به دانش، تجارب و مهارت‌های شخص مدیر است و این امر ممکن است منجر به ایستایی سازمان بشود (دمینیک مت^{۲۳}، ۲۰۰۷ ص ۱۷۷). اگرچه ساختار ساده دارای مزایای فراوانی از قبیل پایین بودن هزینه‌ها، سرعت بالا در تصمیم‌گیری و انجام کار، انعطاف‌پذیری و مشخص بودن مسئولیت‌ها می‌باشد، اما این نوع ساختار بیشتر در سازمان‌های کوچک کاربرد دارد و زمانی که تعداد اعضاء و بخش‌های یک سازمان زیاد شود، مدیران با انبوهی از اطلاعات مواجه می‌شوند که قدرت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در سازمان پایین می‌آید و احتمال اشتباه آن‌ها افزایش پیدامی‌کند (میر کمالی و فرهادی راد، ۱۳۹۲).

ساختار کارکردی: این نوع ساختار که معمولا با نام ماکس وبر عجین است با عبارات مختلفی از قبیل ماشین بوروکراسی، تقسیمات کارکردی یا گروه بندی کارکردی معرفی شده است. در این ساختار سازمانی، وظایف و کارکردهای مشابه سازمان در دسته‌های کلی تر و تحت یک عنوان کلی، از قبیل بخش نیروی انسانی، مالی و بازاریابی و برنامه ریزی استراتژیک، دسته بندی می‌شوند و کنترل و هماهنگی کلی معمولا توسط روسای هر بخش انجام می‌گیرد. استاندارد سازی رفتار، تقسیم کار عمودی و افقی، گروه بندی کارکردی، تمرکز عمودی و غیره از ویژگی‌های این نوع ساختار است (مینتزبرگ^{۲۴}، ۱۹۹۳ به نقل از میر کمالی و فرهادی راد، ۱۳۹۲). اگر محیط دارای ثبات باشد و اگر سازمان از نوعی تکنولوژی استفاده کند که یکنواخت و عادی باشد و نیز دوایر سازمانی وابستگی زیادی به یکدیگر نداشته باشند ساختار وظیفه ای مؤثر خواهد بود (دفت، ۱۹۹۸ به نقل از میر کمالی و فرهادی راد، ۱۳۹۲).

ساختار بخشی: ساختار بخشی مبتنی بر استاندارد سازی برون‌داد هاست و بخش میانی قسمت کلیدی سازمان است (مینتزبرگ، ۱۹۹۳ به نقل از میر کمالی و فرهادی راد، ۱۳۹۲). در این نوع ساختار سازمانی، اگرچه فعالیت‌هایی از قبیل برنامه ریزی استراتژیک، فعالیت‌های مالی و برنامه ریزی نیروی انسانی در اختیار راس سازمان است، اما بخش‌ها دارای استقلال

²³ Dominik Matt

²⁴ Mintzberg, Henry

نسبی هستند. این نوع ساختار سازمانی، می تواند مزایایی از قبیل تمرکز بر روی یک عملیات ویژه، پاسخ گویی در برابر نتایج به دست آمده توسط هر بخش را به دنبال داشته باشد و ساختار سازمانی چند گانه می تواند دو برابر شدن نیروی انسانی، دوباره کاری را به دنبال داشته باشد. در این ساختار، افراد بر حسب تخصص، منطقه جغرافیایی و یا محصول، گروه بندی می شوند و با واگذاری اختیارات بیشتر به بخش ها، می توان به سازگاری و هماهنگی بیشتری رسید (داف^{۲۵}، ۱۹۹۸ به نقل از میر کمالی و فرهادی راد، ۱۳۹۲).

ساختار ماتریسی: ساختار ماتریسی، در ادبیات سازمانی دهه های اخیر بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است. ساختار ماتریسی را این گونه تعریف کرده اند: «نوعی ساختار سازمانی که اجازه می دهد در سازمان از ساختار قدرت چندگانه استفاده شود». محققان دریافته اند که ساختار ماتریسی مزایایی از قبیل ریسک پذیری بالاتر، برنامه ریزی بهتر، پاسخ گویی سریع تر به مشتریان و بازار و همچنین معایبی مانند مشخص نبودن نقش ها و مسئولیت ها، ارتباطات ضعیف و ابهام در اختیارات را به همراه دارد. ساختارهای ماتریسی معمولاً به دو شکل تقسیم بندی بر حسب وظیفه و تقسیم بندی بر حسب محصول سازمان دهی می شوند. نقطه قوت دسته بندی بر اساس وظیفه این است که گروه های متخصص را فراهم می آورد و وجود افراد متخصص در یک جا، باعث می شود که از منابع به بهترین شکل ممکن استفاده شود. به طور کلی ویژگی اساسی ساختار ماتریسی این است که وحدت فرمان دهی را از بین می برد. در ساختار ماتریسی کارکنان دو رئیس دارند، یکی مدیر بخش وظیفه ای و دیگری مدیر پروژه. ساختار ماتریسی یک سلسله مراتب دوگانه دارد. بنابراین ساختار ماتریسی از این جهت منحصر به فرد است که کانال های جانبی و افقی نفوذ را مشروعیت می بخشد. مدیران پروژه بر همه اعضا که از دوائر وظیفه ای به گروه پیوسته اند، تسلط و کنترل دارند. ساختار ماتریسی این امکان را برای سازمان های بزرگ تر فراهم می آورد که از مزایای سازمان های کوچک تر بهرمنند بوده و همچنین مدیران را از داشتن بخش های وظیفه ای دوگانه برای پروژه های متعدد بی نیاز می سازد. در مقابل به علت خطوط ارتباط دوگانه، گاهی اوقات ممکن است مشکلات ارتباطی در این نوع ساختار سازمانی به وجود بیاید و بین مدیران اصلی و مدیران پروژه ها تعارض ایجاد شود (میر کمالی و فرهادی راد، ۱۳۹۲).

مدل های نوین

در مطالعات ساختار سازمان های مختلف-آموزشی و غیر آموزشی- محققان دریافته اند که عباراتی نظیر سرعت، انعطاف پذیری، چابکی و انسجام، با عملکرد موفق سازمان ها ارتباط بیشتری دارند و سازگاری با محیط بیرونی شرط بقا و موفقیت سازمان است. مدیران نیز در فرایند حرکت به سمت ساختارهای سازگار و خلاق دریافتند که، برای دستیابی به اهداف سازمان باید بخش هایی از ساختارهای سنتی، تغییر پیدا کند. شواهد زیادی وجود دارد که در عصر دانش، سازمان ها باید به ساختارهای پویا تر روی بیاورند (ازبرن و پلاستریک^{۲۶}، ۱۹۹۸ به نقل از میر کمالی و فرهادی راد، ۱۳۹۲). ساختار شبکه ای، ساختار سلولی، سازمان حلقوی و سازمان کوانتومی نمونه هایی از این مدل های سازمانی هستند که، برای غلبه بر ناکارآمدی های ساختارهای سنتی ارائه شده اند.

ساختار شبکه ای: شبکه مجموعه ای از گروه ها و ارتباطات میان آن هاست. زمانی که افراد، تیم ها، گروه ها و حتی سازمان ها به عنوان گروه های مستقل عمل می کنند، در مرزها به یکدیگر متصل می شوند و با یکدیگر برای منظور مشترکی کار می

²⁵ .Daft, Richard L.

²⁶ .David Osborn & Peter Plastric

کنند، می توان گفت که ساختار شبکه ای شکل گرفته است. ساختار شبکه ای مجموعه ای از بنگاه ها و یا واحدهای مستقل هستند که مانند یک واحد بزرگ و منسجم کار می کنند و از طریق به کارگیری سازوکارهای اجتماعی، هماهنگی و کنترل، ایجاد می کنند (ممی زاده، ۱۳۸۷). سازمان شبکه ای معمولا به عنوان سازمانی که در سازگاری با تغییرات محیطی سریع و منعطف است، شناخته می شود. در حقیقت سازمان شبکه ای از طریق ایجاد ارتباطات درونی و بیرونی، گروه های کاری شایسته و متخصص، انعطاف پذیری بالا، محور قرار دادن ذینفعان، شکل مناسبی برای انجام کار در محیط های متغیر و متحول امروز به وجود می آورد. در سازمان شبکه ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و هدف های چندگانه مورد توجه سازمان است و نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است. ساختار شبکه ای در واقع شکل گسترش یافته یک ساختار ماتریسی است. ویژگی هایی که این ساختار را از ساختار ماتریسی متمایز می کند، تاکید بر فرایندهای افقی و شبکه سازی بین تیم های کارکردی می باشد (فریزن^{۲۷}، ۲۰۰۵). در این ساختار تشکیل گروه های کاری، نخستین سازوکار هماهنگی می باشد و تصمیم گیری به شدت تحت تاثیر رضایت ذینفعان سازمان است (هانتر^{۲۸}، ۲۰۰۲). با این وجود، گالبرایت و همکاران اعتقاد دارند که رویکرد فرایند محور در این ساختار، ممکن است چالش های زیادی ایجاد کند؛ از قبیل این که برای اتخاذ تصمیمات درست نیاز به اطلاعات دقیق داریم و یا برگزاری جلسه برای حصول اطمینان از مشارکت همه ذینفعان در تصمیم گیری ها زمان بر خواهد بود. به علاوه در این ساختار پتانسیل ایجاد تعارض بین بخش های مختلف سازمان زیاد است (گالبرایت^{۲۹} و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۷۲). به طور کلی در ساختار شبکه ای، گروه ها، خود سازمان دهی دارند و سرعت و انعطاف پذیری بسیار بالاست. این الگوی سازمانی برای سازگاری با محیط بسیار متغیر و پیچیده بیرونی، الگوی سازمانی مناسبی به نظر می رسد.

سازمان حلقوی (سلسله مراتب دموکراتیک): طرح سازمان حلقوی یا سلسله مراتب دموکراتیک از چند مشکل متفاوت اما مرتبط با هم در ساختار سازمان، سرچشمه می گیرد. نخست این که، مدیریت به جای فعالیت بخش های مختلف یک سیستم، بر تعامل بین آن ها تاکید می ورزد. تعامل درون بخش ها می تواند افقی یا عمودی باشد. تک سویی ارتباطات به ویژه ارتباطات از بالا به پایین، نشان دهنده ناتوانی سازمان در ایجاد تعاملات موثر است. دومین مشکل به سطح ارتباطات مربوط می شود. در نیروی کار سده نوزدهم و قبل از آن کارکنان، سواد اندکی داشتند و به دلیل آموزش پایین نمی توانستند به اندازه مدیران خوب کار کنند؛ اما امروزه کارکنان می توانند کار را بهتر از روسای خود انجام دهند بنا براین، در این فضا دیگر نظارت، وظیفه اصلی مدیریت نیست؛ بلکه ایجاد فضای کاری مناسب برای انجام بهتر کار و ایجاد علاقه و پیشرفت برای کارکنان، وظیفه مدیریت است. سوم به دلیل پیشرفت جوامع در اکثر آن ها گونه هایی از دموکراسی دیده می شود. ناسازگاری بین محل زندگی و محل کار، کارکنان را آزاده می سازد. با توجه به این دلایل بسیاری از افرادی که از سازمان حلقوی حمایت می کنند، اعتقاد دارند که تنها راه رسیدن به سازمانی دموکراتیک، از میان برداشتن سلسله مراتب است. در این راستا مفاهیمی همچون سازمان های مسطح و سازمان شبکه ای شکل گرفته اند که با شکست مواجه شده اند؛ زیرا کارگران طبقه بندی شده، باید هماهنگ شوند و هماهنگ کنندگان نیز باید هماهنگ شوند. بنابراین سلسله مراتب ناگزیر است، اما به این معنی نیست که این سلسله

²⁷ .Friesen, G.B

²⁸ .Hunter

²⁹ .Galbraith

مراتب الزما باید استبدادی باشند و سازمان حلقوی که در آن سلسله مراتب وجود دارد، اما به شکل دموکراتیک- را به عنوان راه حل پیشنهاد می کنند (شریفی و همکاران، ۱۳۸۶).

سازمان سلولی: سازمان هایی که بتوانند خودکارآمدی گروه های متخصص را توسعه دهند، بین سازمان و ذینفعان علاقه مندی دوطرفه ایجاد کنند و بر نیازهای ذینفعان تمرکز داشته باشند، بهتر می توانند با چالش های آینده سازگار شوند. این گروه های متخصص به عنوان «سلول» توضیح داده می شوند و ساختار سازمانی که بین آن ها ارتباط برقرار می کند، ساختار سلولی نامیده می شود. مولفه های اساسی یک ساختار سلولی، عدم تمرکز، توانمندی و دموکراسی است (اسنو و مایلز^{۳۰}، ۱۹۹۹، به نقل از میر کمالی و فرهادی راد، ۱۳۹۲).

سازمان کوانتومی: «سازمان کوانتومی سازمانی است که بر پیدایش راه حل ها، ایده ها و چشم اندازهای منحصر به فرد، از طریق به اشتراک گذاشتن مجموعه مهارت ها، استعدادها، بینش ها، تجارب و هویت های فردی همه اعضاء سازمان و ارزش ها و اهداف سازمانی تاکید می کند» (دیردورف و ویلیامز^{۳۱}، ۲۰۰۶). هانتز مولفه های اساسی سازمان های کوانتومی را خلاقیت، خودسازمان دهی و پاسخ گویی سریع می داند. سازمان کوانتومی دارای نیروی کار ماهر و منعطف و ساختار سازمانی مشتمل بر بخش های کوچک و خود سازمانده می باشد. سازمان کوانتومی تعارض را تشویق می کند، آشوب را امری طبیعی می داند و قدرت و کنترل در سازمان از طریق اعتماد به توانایی افراد برای خود سازمان دهی واگذار شده است (کلایتون^{۳۲}، ۲۰۰۸).

نتیجه گیری:

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوریهاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی نوآور و دانش گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو سازمان ها بر آن هستند تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد نوآوری جهت گسترش کارآفرینی و بهره وری برآیند، این امر مستلزم این است که سازمان ها با ارج نهادن به ساختار سازمانی، از آن به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در زمره برنامه های اولویت دار خود قرار دهند. ساختار سازمانی به عنوان یک تخصیص رسمی از وظایف و نقش های کاری و مکانیسم اداری به منظور کنترل و یکپارچه سازی فعالیت های کاری می باشد، که به عنوان محرکی اساسی در جهت کارآفرینی، تاثیر قابل ملاحظه ای در بهره وری سازمان ها دارد.

³⁰ .Snow C, Mathews JA, Miles R.

³¹ .Deardorff & Williams

³² .Clyton

منابع فارسی

- اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۸۵) طراحی ساختار سازمانی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۷)، مدیریت عمومی، تهران، نی، چاپ سی و دوم.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۷)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه؛ علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم.
- رایبیز، استیفن پی. (۲۰۰۵) تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه؛ سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار، چاپ پانزدهم.
- رایبیز، استیفن پی و دی سنزو، دیوید ای. (۱۳۸۷)، مبانی مدیریت، ترجمه؛ سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفتم.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۱)، اصول مدیریت ساختار، تهران، انتشارات سمت، چاپ بیست و سوم.
- میر کمالی، سید محمد و فرهادی راد، حمید. (۱۳۹۲)، کنکاشی در ساختارهای سازمانی دانشگاه به منظور ارائه یک مدل تلفیقی، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره یکم.
- هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴)، سازمان - ساختار - فرایند و راه‌آورها، ترجمه؛ علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
- Beard, K S, Hoy, W, K., Hoy, A W. (2009). Academic Optimism of Individual Teachers: Confirming a New Construct, The Ohio State University.
- Clyton, Berwyn. (2008). Structures and cultures: A review of the literature, Australian Government.
- Cyert. R. M and March. J. G , (2007). "A behavioral theory of the firm ,"Prentice hall, Upper saddle river, NJ, PP -127-128.
- Daft, L. R. (2010). Organization theory and design. 10th ed, South- Western.
- Dale S. Deardorff DM.& Greg, Williams (2006). Synergy Leadership in Quantum Organizations, Fesserdorff Consultants.
- Dominik, Matt. T (2007). Reducing the structural complexity of growing organizational systems by means of axiomatic designed networks of core competence cells, Journal of Manufacturing systems, Vol 26, Issues 3-4. PP. 178-187.
- Galbraith, J.R, Downey D, and Kates, A. (2002). How networks undergird the lateral capability of an organization—where the works gets done, Journal of Organizational Excellence, 21 (2), pp. 67-78
- Hall, R. H. (2002). Organizations- Structure, Processes and Outcomes, 8th Ed, New Delhi: Prentice Hall of India.
- Hoy, W. K., Miskel. C. G. (2002). Educational Administration, theory, research, and practice, ۸ Th Ed, New York: McGraw Hill.
- Ho, J. I. S. (2000). Managing Health and Performance In Junior Colleges. International Journal Of Educational Management, ۴ (۲), ۶۲-۷۳.
- Hoy, W.K., Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and nature of enabling school structure. Educational Administration Quarterly, 37(3), 321-396-.
- Hunter J. (2002) Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure, International Journal of Health Care Quality Assurance , 2002; 15(4-5): xii-xxi.

- Keating, C. B. (2000). *Improving practice a system-based methodology for structural analysis of health care operations. Journal of Management in Medicine. 14(3/4),179-198.*
- McGuigan, L. (2005). *The role of enabling bureaucracy and academic optimism in academic achievement growth, Dissertation Of PHD , Ohio State University.*
- Robbins. S. P., Judge, T. (2009). *Organizational Behavior, 12th Ed. New dehli: Prentice Hall of India.*
- Tylus, J D. (2009). *The Impact Of Enabling School Structures On The Degree Of Internal School Change As Measured By The Implementation Of Professional Learning Communities ,Dissertation Of PHD, Virginia Commonwealth University.*