

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فصل ششم : اندازه سازمان

درس : نظریه های سازمان و مدیریت پیشرفته
استاد مربوطه : جناب آقای افشین سلطانی
ارائه دهنده : نرگس محمدی

اهداف کلی :

آشنایی با :

- اندازه سازمان
- طرفداران تعیین کننده بودن اندازه
- انتقادات وارد شده بر تعیین کننده بودن اندازه
- اندازه و پیچیدگی
- اندازه و رسمیت
- اندازه و تمرکز
- نسبت اعضا اداری
- غیرخطی بودن رابطه نسبت اعضا اداری و اندازه سازمان
- نظریه سازمان و موسسات بازرگانی کوچک

تعریف اندازه سازمان :

در خصوص این که چگونه اندازه سازمان تعیین و تعریف می شود بین پژوهشگران توافق های زیادی صورت گرفته است. در هشتاد درصد پژوهش های انجام شده از اندازه سازمان به عنوان یک متغیر که در واقع تعداد کل کارکنان یک سازمان را شامل می شود، استفاده شده است. این موضوع با این فرضیه سازگاری دارد که چون افراد و تعاملات آن ها است که باید ساختاربندی شود بنابراین تعداد کل کارکنان است که دقیقاً به ساختار سازمانی مربوط می شود نه هر نوع معیار دیگری.

طرفداران تعیین کننده بودن اندازه :

یکی از مباحث بسیار جدی پیرامون اهمیت اندازه سازمان به عنوان عامل تعیین کننده ساختار سازمانی توسط **پیتر بلانو** مطرح شده است. وی بر اساس پژوهش هایش در مورد مؤسسات دولتی، دانشگاه ها و فروشگاه ها، دریافت که اندازه سازمان مهم ترین عامل مؤثر بر ساختار سازمان ها است. برای نمونه وی در یکی از پژوهش هایش سی و پنج مؤسسه را که مسئولیت شان تعیین بیمه بیکاری و ارائه خدمات استخدامی بود مورد مطالعه قرار داد. وی علاوه بر این ها بیش از هزار و دویست سازمان محلی و سیصد و پنجاه شعبه مرکزی سازمان های مختلف را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. آنچه وی از این پژوهش ها دریافت، این بود که افزایش اندازه سازمان، تفکیک ساختاری سازمان را افزایش می دهد اما این امر با نرخی کاهنده محقق می شود. بر اساس پژوهش وی افزایش اندازه سازمان، ابتدا به طور سریع و سپس به طور تدریجی با افزایش تعداد شعبات محلی، تعداد پست های حرفه ای که تقسیم کار را متبلور می سازند، تعداد سطوح عمودی در سلسله مراتب سازمانی، تعداد بخش های عملیاتی در واحد مرکزی و تعداد قسمت های هر بخش همراه می شود.

بررسی انجام شده به وسیله **دانشگاه استون** در بریتانیا نشان داد که اندازه سازمان عامل اصلی تعیین ساختار سازمانی است. برای مثال گروه مذکور چهل و شش سازمان را بررسی کرد و پی برد که افزایش اندازه در این سازمان ها با تخصص گرایی و رسمیت بیشتر ارتباط پیدا می کند. نتیجه گیری این بود که افزایش عملیات سازمان موجب تکرار رخدادها و تصمیماتی می شود که استاندارد شدن را مرجح می سازند. تلاش پژوهش دیگری به منظور بررسی یافته های گروه استون به مدارک و شواهدی منجر شد که صحت گفته های گروه مذکور را تأیید کرد. او دریافت که اندازه سازمان با تخصص گرایی، رسمی سازی و حیطه عمودی رابطه مثبت و با تمرکز رابطه منفی دارد. او با مقایسه پژوهش های خود با یافته های بلاو پی برد که سازمان های بزرگ بیشتر تخصصی شده، قوانین داشته و اتکای زیادی به اسناد دارند و از لحاظ افقی و عمودی گسترش بیشتری می یابند و عدم تمرکز در تصمیم گیری را در ازای گسترش سلسله مراتب سازمانی سر لوحه کار خود قرار می دهند. او همچنین با گفته بلاو مبنی بر این که به موازات افزایش اندازه اثر آن بر ابعاد ساختار با نرخ کاهنده گسترش می یابد، موافق بود؛ یعنی به موازات افزایش اندازه تخصص گرایی، رسمی سازی و حیطه عمودی افزایش می یابند. اما با نرخ کاهنده؛ در حالی که با افزایش اندازه، تمرکز با نرخ کاهنده کاهش می یابد.

یکی دیگر از شواهد قوی در اثبات اثر تعیین کننده بودن اندازه به وسیله می یو، ارائه شده است. وی ضمن تایید این که رابطه اندازه و ساختار علت و معلولی نیست، یک پروژه پژوهشی را که استنباط علی را ممکن می ساخت، طراحی کرد. وی بررسی دوره ای وسیعی را در بخش های مالی ۱۹۴ شهر، استان و ایالات در آمریکا انجام داد. او آن ها را بر اساس یک دوره زمانی پنج ساله مورد مقایسه قرار داد. وی استدلال کرد که فقط با مقایسه سازمان ها در طی زمان است که می توان نظم زمانی متغیرها را تعیین کرد. یعنی حتی اگر اندازه و ساختار در برخی از سازمان ها در یک زمان خاص به هم مرتبط باشند فقط یک تجزیه و تحلیل دوره ای می تواند عکس این قضیه را برساند که ساختار اندازه سازمان را تعیین می کند. یافته های می یو را رهنمون شد تا نتیجه گیری کند که کسی نمی تواند تأثیر اندازه روی دیگر ویژگی های سازمان را کم اهمیت بشمارد. مخصوصاً او دریافت که اثر اندازه سازمان به طور یک سویه در هر جایی قابل مشاهده است یعنی اندازه بر ساختار موثر است ولی عکس آن صادق نیست و اثر سایر متغیرهایی که به نظر می رسد بر ساختار تأثیر دارند هنگامی که متغیر اندازه کنترل شود از میان می رود.

انتقاداتی بر تعیین کننده بودن اندازه :

انتقادات زیادی بر تعیین کنندگی اندازه وارد شده است. بیشتر انتقادات متوجه پژوهش های بلاو و گروه استون است. علاوه بر این، پژوهش های دیگر ثابت کرده اند که اندازه تأثیری بر ساختار نداشته یا این که حداقل تأثیر را دارد. نهایتاً برخی از شواهد و مدارک نشان می دهند که اندازه سازمان، ساختار سازمانی را فقط در سازمان هایی که مدیران حرفه ای عهده دار مدیریت آن ها هستند و نه سازمان هایی که به وسیله مدیر - مالکان اداره می شود، تحت تأثیر قرار می دهد. **کریس آرجریس**، یافته های بلاو را تجزیه و تحلیل کرد، معیارهای او را مورد شک و تردید قرار داد و استدلال کرد که سازمان های خدمات کشوری وضعیتی خاص دارند. او متذکر شد که سازمان های خدمات کشوری محدودیت های بودجه ای داشته و مرزهای جغرافیایی محدودی دارند و تعداد کارکنان شان از قبل پیش بینی شده اند و به وسیله مقررات تحت تأثیر قرار می گیرند. او همچنین نقش آزادی عمل مدیریتی را تصدیق و تأیید کرد. مدیران در سازمان های دولتی نظریه های سنتی مدیریت را که شامل تخصیصی بودن وظایف، وحدت فرماندهی و حیطه کنترل است، به کار می برند. بنابراین شما باید انتظار داشته باشید که افزایش تعداد کارکنان سازمان با افزایش در تفکیک درونی سازمان همراه شود، زیرا مدیران به آن دسته نظریه های اعتقاد دارند که به نظرشان مناسب می رسد و بر اساس آن نیز عمل می کنند. آرجریس نتیجه گرفت که ممکن است بین اندازه سازمان و ساختار مناسب ارتباطی باشد، ولی نمی توان گفت که اندازه، ساختار سازمانی را تعیین می کند.

نظریه تعیین کننده بودن اندازه بلاو به وسیله **می هیو و همکارانش** نیز مطالعه و مورد انتقاد قرار گرفت. آن ها از یک برنامه رایانه ای بهره جستند که درجه تفکیک احتمالی درون سازمانی را در هر سطحی از اندازه سازمان تعیین می کرد. آن ها پی بردند که یافته های بلاو در مورد رابطه بین اندازه و پیچیدگی سازمانی وقتی به لحاظ ریاضیاتی معتبر است که به تمامی ترکیبات ساختاری، احتمال یکسان داده شود.

پژوهش صورت گرفته به وسیله گروه استون نیز مورد انتقاد قرار گرفت. **آلدیش** داده های گروه استون را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و تفاسیر و توجیهاتی را ارائه کرده است. برای مثال او اظهار داشت که اندازه نتیجه است نه علت. فناوری ساختار را تعیین کرده و به تبع آن اندازه سازمان تعیین می شود. آلدیش اظهار داشت، شرکت هایی که از پیچیدگی و رسمیت بالایی برخوردارند، نسبت به سایر شرکت هایی که کمتر ساختارمند هستند، نیازمند به کارگیری تعداد زیادی نیروی کار هستند.

یکی دیگر از منتقدین تعیین کننده بودن اندازه **هال و همکار وی** هستند. آن ها ۷۵ سازمان کاملاً متفاوت را مورد بررسی قرار دادند. آن ها دامنه اندازه سازمان را، تعداد کارکنان بین شش تا نه هزار نفر قرار داده و سازمان های مورد مطالعه را از میان مؤسسات بازرگانی، دولتی، مذهبی و دادگاه ها انتخاب کردند. هال معتقد بود که اگر اندازه و ابعاد ساختاری از قبیل: پیچیدگی و رسمیت به هم مربوط باشند باید این گروه مختلف از سازمان ها چنین رابطه ای را انعکاس دهد. نتایج حاصله ترکیبی از پیش بینی ها بود. پژوهش گران نتیجه گرفتند که نه پیچیدگی و نه رسمیت، نمی تواند اندازه سازمان را تعیین کند. حتی اگرچه ممکن است برخی روابط آماری معنی دار در این خصوص موجود باشند ولی موارد نقیض آن به اندازه ای است که فرضیه پیچیدگی بیشتر سازمان های بزرگ نسبت به سازمان های کوچک را مورد تردید قرار می دهد. وقتی هال پی برد که اگر تصمیمی مبنی بر توسعه وظایف و فعالیت های یک سازمان گرفته شود، مستلزم افزایش تعداد افراد برای زمینه های اضافه شده است از فرضیه های آلدريش مبنی بر این که ساختار سازمانی، اندازه سازمان را تعیین می کند طرفداری کرد. به هر حال باید متذکر شد که مدارک و شواهد حاصله بیش از آن که با هم سازگار باشند، نشانگر نوعی تناقض هستند. هر چند هال و همکارانش رابطه ساختار و اندازه را مورد شک و تردید قرار دادند اما پژوهش هایشان به طور قطعی اثبات نکرده که ساختار و اندازه به هم ارتباطی ندارند.

آخرین موضوع درمورد اثر اندازه ...

آخرین موضوع در مورد اثر اندازه، به موقعیت مدیریت در سازمان مربوط می شود. پژوهشی که در خصوص صد و چهل شرکت کوچک و متوسط بازرگانی صورت گرفت، نشان داد که در سازمان هایی که توسط مدیر - مالک اداره می شوند، چنین چیزی صادق نیست. مخصوصاً پی برده شد که افزایش در اندازه سازمان، در سازمان هایی که توسط مدیران حرفه ای اداره می شوند، منجر به تفکیک، رسمی سازی و تفویض اختیار بیشتری می شود. اگرچه تعمیم دادن موضوعی که حاصل یک بار پژوهش باشد، خطرناک است ولی این پژوهش می تواند به تشریح برخی از یافته های گوناگون در بررسی های پیشین تعداد زیادی از شرکت های تجاری بزرگ که توسط مدیر - مالک اداره نمی شدند کمک کند. برای مثال مدیر - مالکان دوست نداشتند با تصمیم گیری به صورت عدم تمرکز، اعضا سازمان شان قدرت پیدا کنند (حتی اگر این کار یعنی تصمیم گیری به صورت متمرکز، اثر بخشی را کاهش دهد). پس باید انتظار داشته باشیم که رابطه بین اندازه سازمان و ساختار آن به وسیله نوع مدیریت حاکم بر آن تعدیل شود.

اندازه و پیچیدگی :

بلاو دریافت که اثر اندازه سازمان بر پیچیدگی آن دارای یک نرخ کاهنده است. همان طور که آرجریس متذکر شده این نتیجه گیری ممکن است فقط برای مؤسسات دولتی که ویژگی های منحصر به فردی دارند، مصداق داشته باشد. یافته های می یر را نمیتوان نادیده گرفت. اگرچه بررسی های او محدود به نهادهای دولتی بود ولی مدارک و شواهد محکمی را در خصوص اندازه به اثبات رساند. پس شاید بتوانیم چنین نتیجه گیری کنیم که در سازمان های دولتی اندازه، پیچیدگی سازمانی را متأثر می سازد ولی با نرخی کاهنده. اما صحت این موضوع در مؤسسات تجاری مورد تردید است. در مؤسسات بازرگانی که مدیران در آن از آزادی عمل برخوردار بوده و می توانند نظر خود را اعمال کنند ممکن است ساختار سازمانی اندازه سازمان را تعیین کند. بر اساس خاصیت تعیین کننده بودن استراتژی، اگر مدیران آزادی عمل داشته باشند، ممکن است به موازات افزایش فعالیت ها و تعداد کارکنان شان، ساختار سازمانی خود را پیچیده تر سازند. از طرف دیگر نمی توان این قضیه را که رابطه اندازه و ساختار دورانی است رد کرد. مدارک و شواهد نشان می دهد اندازه سازمان، تفکیک درون سازمان را موجب شده و افزایش تفکیک افزایش اندازه را در پی دارد. مهم ترین دفاعیه در خصوص اندازه سازمان را می توان در مورد اثر آن بر تفکیک عمودی ارائه داد. در واقع بر اساس پژوهش صورت گرفته در سازمان های مورد بررسی، مشخص شده که میزان تأثیر اندازه سازمان به عنوان عامل اصلی تعیین کننده تفکیک عمودی بین ۵۰ و ۵۹ درصد متغیر بوده است.

ادامه اندازه و پیچیدگی :

درخصوص رابطه اندازه و تفکیک افقی دفاعیه محکمی نمیتوان مطرح کرد. یعنی همان طور که سازمان بزرگ تر می شود تقسیم درون سازمان نیز بیشتر می شود (با نرخی کاهنده) چنین حالتی در خصوص تفکیک وظایف درون سازمان نیز صادق است. رابطه بین اندازه سازمان و میزان پراکندگی جغرافیایی به خوبی مشخص نیست. همبستگی های بالایی که بلاو یافت، تقریباً قابل تعمیم به همه انواع سازمان های مورد بررسی اوست. تلاش های صورت گرفته برای ارزیابی این ارتباط نتوانسته نظر بلاو را اثبات کند؛ ولی پژوهش های دیگری یافته های بلاو را تأیید کرده است. بنابراین، قبل از هر نتیجه گیری اساسی از پژوهش ها، در بررسی های بعدی باید سازمان های گوناگون را مد نظر قرار داد.

پس تکلیف انتقاداتی که بر پژوهش های گروه استون و هال وارد شده است چیست؟ موضع ما این است که آن ها اهمیت اندازه سازمان را ثابت نکرده اند. به منظور مشخص کردن رابطه علت و معلولی اندازه و ساختار مطالعات و بررسی های دوره ای مورد نیاز است. به نظر ما منتقدین با ارائه بررسی های متعددی که اثر اندازه بر پیچیدگی را تأیید کرده مشکلات جدی روش شناختی را مطرح کرده اند و فرضیه های بالقوه متعددی را پیشنهاد کرده اند ولی در تمامی این انتقادات اندازه به عنوان عامل غیر مرتبط رد نشده است. حتی هال ذکر کرده که شش شاخص از یازده شاخص پیچیدگی مورد نظر او به میزان بالایی با اندازه مرتبط هستند.

اندازه و رسمیت :

یافته های گروه استون این نظریه را که اندازه سازمان، میزان رسمی بودن سازمان را متأثر می سازد، تأیید کرد. نتیجه گیری هال این بود که میزان رسمیت را نمی توان بر اساس اندازه سازمان تعیین کرد اما وی تصدیق کرد که وجود این رابطه را نیز نمیتوان نادیده گرفت. یکی از مطالعات مروری اخیر که بیست و هفت مطالعه را تحلیل کرده و بیش از صد سازمان را شامل می شود نتیجه گرفته است که رابطه بین اندازه و رسمیت بالا، مثبت و از نظر آماری معنی دار است.

از لحاظ منطقی نیز بین افزایش در اندازه سازمان و میزان رسمی بودن سازمان یک رابطه منطقی وجود دارد. معمولاً مدیریت می خواهد رفتار کارکنانش را کنترل و نظارت کند. در این راستا دو روش کنترل وجود دارد که عبارتند از : نظارت مستقیم و دیگری نظارت از طریق مقررات رسمی. چون این دو نمی توانند جانشین یکدیگر شوند، با افزایش یکی، کاهش دیگری ضروری می شود و به علت این که هزینه های نظارت مستقیم همراه با گسترش اندازه سازمان افزایش می یابد پس عقلایی است که پیشنهاد کنیم اگر مدیریت قوانین و مقررات رسمی را به جای نظارت مستقیم همراه با افزایش اندازه سازمان جایگزین سازد از منافع اقتصادی زیادی بهره مند می شود.

مدارک و شواهد بر عقلایی بودن این قضیه صحه گذاشته است. قوانین و نظارت به صورت مستقیم هردو جنبه هایی از کنترل هستند ولی اولی غیر شخصی است و مستلزم فعالیت هایی از قبیل سرپرستی دقیق و بررسی کیفیت و کمیت کار است. در سازمان های کوچک، کنترل از طریق روابط چهره به چهره بین سرپرست و زیر دست صورت می گیرد. اما به موازات رشد و توسعه سازمان ها، تعداد زیردستان جهت سرپرستی کردن، افزایش می یابد، به طوری که به کارگیری قوانین و مقررات به منظور کنترل، بسیار کارآمدتر می شود. تجزیه و تحلیل صورت گرفته در شرکت های آمریکایی روابط بین اندازه و میزان رسمیت سازمان را تأیید کرده است. بنابراین می توان انتظار داشت که همراه با افزایش اندازه، افزایشی نیز در میزان قوانین و مقررات رسمی صورت گیرد.

صاحب نظری پس از بررسی و پژوهش پیرامون بحث رابطه اندازه سازمان و میزان رسمی بودن با صراحت اعلام داشت که **"وقتی سازمان بزرگ می شود رفتارش رسمی تر می شود"** توجیه او این بود که وقتی سازمان ها بزرگتر شده و تمایل دارند حالت اولیه خود را حفظ کنند، فعالیت های خود را رسمیت بیشتری می بخشند. همراه با افزایش اندازه سازمان رفتارهای کاری تکراری بیشتر می شود. از این رو مدیریت ترغیب می شود برای انجام کارآمد این رفتارها و وظایف تکراری نسبت به استاندارد کردن آن ها اقدام کند با افزایش اندازه سازمان، اغتشاش و بی نظمی درون سازمان نیز بیشتر می شود. تمایل اکثر مدیران برای حداقل کردن این اغتشاش و بی نظمی باعث می شود که سعی کنند با توسل به ابزارهای خاص رفتارهای کاری را در سطوح پایین استاندارد کنند. برای این کار مدیریت متوسل به قوانین و مقررات، دستورالعمل ها، شرح شغل ها و دیگر فنون رسمی سازی می شود.

هر عقل سلیمی می پذیرد که کنترل سازمان های بزرگ به وسیله یک فرد غیر ممکن است زیرا درون این سازمان ها، فعالیت ها و وظایفی صورت می گیرند که یک فرد یا مجموعه ای از افراد به تنهایی قادر به اداره آن نیست؛ از این رو تفویض اجتناب ناپذیر است. اما آیا مدارک و شواهدی نیز در این مورد وجود دارند؟ همان طور که نتیجه گیری کردیم رسمی سازی با افزایش در اندازه سازمان افزایش می یابد این قوانین و مقررات به مدیریت اجازه می دهد تا تصمیم گیری را تفویض کرده و در عین حال مطمئن باشد که تصمیمات مطابق با تمایلات مدیریت عالی اتخاذ می شوند. بررسی ها حاکی از این است که افزایش در اندازه سازمان منجر به عدم تمرکز می شود. در سازمان های کوچک مدیریت می تواند از طریق تصمیم گیری به صورت متمرکز اعمال کنترل کند. به موازات افزایش در اندازه سازمان، مدیریت به علت محدودیت های جسمانی قادر به نظارت به روش فوق نبوده، بنابراین تصمیم گیری به صورت عدم تمرکز اجتناب ناپذیر می شود. اما عدم تمرکز با افزایش رسمی سازی همراه است. یک شرط مهم برای تحقق این امر، یعنی این که افزایش در اندازه منتج به عدم تمرکز شود این است که مؤسسه به وسیله مدیر - مالک اداره شود. در این حالت مدیر - مالک حاضر است با افزایش اندازه سازمان اثر بخشی را از دست داده ولی عدم تمرکز در تصمیم گیری را به کار نبندد.

اغلب، راجع به قانون پارکینسون مطالبی را شنیده ایم. وی تا اندازه ای به شوخی و تا حدی با اطمینان اظهار داشته که کار آنقدر گسترش پیدا می کند تا کل زمان موجود برای تحققش را مصرف کند. او استدلال کرد که لااقل در سازمان های دولتی، همبستگی بسیار کمی بین حجم کاری که باید صورت گیرد و اندازه پرسنلی که مسئولیت آن حجم کاری را به عهده دارند وجود دارد، یا این که اصلاً رابطه ای بین این دو وجود ندارد. مطابق گفته پارکینسون بین تعداد کارمندان رسمی در یک سازمان و حجم کاری که باید توسط آنان انجام شود، ابداً رابطه ای وجود ندارد. بررسی پارکینسون باعث غنی شدن پژوهشها در خصوص آنچه که اکنون تحت عنوان نسبت کارکنان اداری مطرح است، شد. در واقع وی بیان داشته است که احتمالاً بررسی های بیشتری در خصوص رابطه بین اندازه سازمانی و نسبت اعضا اداری، نسبت به هر جنبه دیگری از ساختار سازمان می تواند صورت گیرد. اما واقعاً اصطلاح نسبت اعضا اداری چه معنایی دارد؟ مانند سایر اصطلاحاتی که تاکنون با آن ها آشنا شده اید تعریف جهان شمولی از نسبت اعضا اداری ارائه نشده است. بعضی نسبت بین مدیران و کارکنان را نسبت اعضا اداری گفته اند، افراد دیگری نسبت مدیران صفی و ستادهای پشتیبانی به پرسنل عملیاتی و تولید را نسبت اعضا اداری تعریف کرده اند.

ادامه نسبت کارکنان اداری :

در خصوص صف و ستاد اظهار داشته اند که ستادها اعضا اداری بوده و همه ستادی ها در فعالیت های پشتیبانی مشغول به کارند اگر چه توافق کلی روی تعاریف نسبت اعضا اداری وجود ندارد ولی ما تعریف آخر را به عنوان نسبت اعضا اداری می پذیریم. تعریف آخر یعنی نسبت ستادی ها به صفی ها می تواند در انواع سازمان های مختلف مورد استفاده قرار گرفته و حجم کار اداری درون هر سازمان را مشخص سازد. بنابراین نگهبان ها، برخی از کارکنان کافه تریا، منشی ها و غیره جز اعضا اداری اند، چه به طور مستقیم در بخش های ستادی یا اداری عمومی باشند چه نباشند این افراد کسانی هستند که به طور چه غیر مستقیم در حصول اهداف سازمان نقش دارند و چه مدیران یا کارکنان عملیاتی باشند، چه نباشند، قسمتی از نسبت اعضا اداری قلمداد می شوند. به خاطر داشته باشید که پژوهش گران تعاریف مختلفی برای اعضا اداری به کار برده اند؛ ما نیز برخی از تعاریف پیشنهادی را مطرح و سپس توضیح می دهیم.

• بحث همبستگی مثبت :

فرضیه پارکینسون اساساً اظهار می دارد که نوعی همبستگی مثبت می تواند بین اندازه و نسبت اعضا اداری سازمان وجود داشته باشد. به موازات افزایش در اندازه سازمان، اندازه نسبی اعضا اداری به طور نامتناسب افزایش می یابد.

• بحث همبستگی منفی :

داده های تجربی وسیعی وجود دارند دال بر این که به موازات افزایش اندازه سازمان، نسبت اعضا اداری آن کاهش می یابد. ما در خصوص این که چه تعدادی از پرسنل پشتیبانی کاهش می یابند بحث نمی کنیم بلکه بیان می داریم که به صورت نسبتی همراه با افزایش اندازه سازمان، نسبت اعضا اداری کاهش می یابد و این نتیجه از صرفه جویی ناشی از مقیاس نشأت می گیرد. همان طوری که سازمان ها گسترش می یابند به مدیران و ستادی های بیشتری به منظور تسهیل هماهنگی نیازمند می شوند، اما نه به نسبت افزایش در اندازه سازمان.

غیر خطی بودن رابطه نسبت اعضا اداری و اندازه سازمان :

همچنین مدارک و شواهدی وجود دارند مبنی بر این که روابط بین اندازه سازمان و نسبت اعضا اداری خطی نیست. این رابطه غیر خطی در مورد نسبت اعضا اداری برای سازمان های کوچک و بزرگ نسبت به سازمان های متوسط بیشتر صادق است. همان طور که سازمان ها بزرگ می شوند از مزایای صرفه جویی ناشی از مقیاس برخوردار می شوند اما چنین سازمان هایی با بزرگ تر شدن خود این مزایا را از دست می دهند زیرا چنان پیچیده می شوند که برای تسهیل هماهنگی و کنترل، ناچار می شوند نسبت اعضا اداری خود را افزایش دهند.

نظریه سازمان و موسسات بازرگانی کوچک :

ما در جامعه ای زندگی می کنیم که سازمان های بزرگ بر آن حاکمیت دارند. اگرچه این امر صحیح است که بیش از سی درصد از کل سازمان ها در آمریکا سه یا کمتر از سه نفر کارمند دارند اما آن ها چیزی معادل نیم درصد نیروی کار جامعه را در خود جای داده اند. برعکس، ممکن است تعداد سازمان های دارای هزار کارمند یا بیشتر زیاد نباشد (فقط هشت هزار از چهار میلیون سازمان در آمریکا مشمول این مقوله اند) ولی آن ها نزدیک به ۲۵ درصد کل نیروی کار جامعه آمریکا را به کار گرفته اند. اگرچه تعداد سازمان های کوچک موجود در آمریکا خیلی بیشتر از تعداد سازمان های بزرگ است ولی اثر گذاری بیشتر بر جامعه متعلق به سازمان های بزرگ است.

اما این ملاحظات باعث نشده که مسائل سازمان های کوچک از دید صاحب نظران دور بماند. تقریباً بیشتر پژوهش ها و مطالعات روی سازمان های بزرگ و متوسط صورت گرفته است که صدها یا بیشتر کارمند داشته اند. حتی متون و کتب درسی صاحب نظران نیز بر این پایه به رشته تحریر در آمده اند.

موضوعاتی که در سازمان های کوچک اهمیت کمتری دارند :

چون دامنه تغییر در سازمان های کوچک به طور کلی محدود است، متغیرهای ساختاری برای این گونه سازمان ها اهمیت کمتری به خود می گیرند. سازمان های کوچک عموماً از حداقل میزان تفکیک افقی و عمودی و میزان کمی از پراکندگی جغرافیایی برخوردار هستند. بیشتر آن ها با مشخصه رسمی سازی کم و درجه تمرکز بالا شناخته می شوند. تخصص گرایی درونی این سازمان ها کم است. وقتی که به متخصص نیاز داشته باشند، نوعاً از خارج سازمان وارد می کنند. برای نمونه به جای این که حسابداران و مشاوران حقوقی تمام وقت در ستادهای جداگانه مستقر باشند در موقع ضرورت به خدمات آن ها، از خدمات افراد خارج از سازمان استفاده می شود. تفکیک عمودی در سازمان های کوچک معمولاً کم بوده و دلیل این امر روشن است؛ زیرا ساختارهای این سازمان ها معمولاً تخت هستند. به طور مشابه پراکندگی جغرافیایی نیز در این سازمانها اندک است زیرا همه این سازمان ها به طور وسیعی فعالیت هایشان را گسترش نمی دهند. حتی واحدهای جداگانه نظیر آن چه در یک فروشگاه زنجیره ای کوچک و خرده فروشی فروشگاه های البسه زنانه دیده می شود، معمولاً از لحاظ جغرافیایی بسیار به هم نزدیک هستند. همچنین شما میزان رسمیت را در این گونه سازمان های کوچک کم می بینید. مدیران سازمان های بازرگانی کوچک به اعمال کنترل می پردازند اما نه از طریق رسمی سازی بالا، بلکه بخش اعظم کنترل را از طریق ابقای هسته تصمیم گیری در دست خود به اجرا در می آوردند. یعنی شما می توانید انتظار داشته باشید که بیشتر مؤسسات بازرگانی کوچک تصمیم گیری را به صورت متمرکز اتخاذ کنند.

ادامه موضوعاتی که در سازمان های کوچک اهمیت کمتری دارند :

علاوه بر این موضوعات ساختاری، موضوعات دیگری نیز وجود دارند که اهمیت کاربرد نظریه سازمان برای مؤسسات کوچک را کاهش می دهند. این موضوعات شامل ترغیب به نوآوری، مدیریت تغییر و تعارض و تغییرات در فرهنگ سازمانی است. موضوع ترغیب به نوآوری، که در فصل ۱۵ مورد بحث قرار خواهد گرفت برای سازمانهای کوچک از اهمیت کمی برخوردار است.

تأکید نظریه پردازان سازمان بر نوآوری تا اندازه زیادی، واکنشی نسبت به محدودیت هایی است که پیچیدگی و رسمیت زیاد بر هسته خلاقیت سازمان تحمیل می کنند. این محدودیت ها در بیشتر سازمان های کوچک وجود ندارند. مدیریت تعارض موضوع فصل ۱۶ برای مدیران سازمان های کوچک خیلی کم اهمیت تر است، زیرا در این گونه سازمان ها اندازه کوچک آنها ارتباطات را تسهیل کرده و کارکنان نسبت به رسالت سازمان آگاهی کامل داشته و در نتیجه ابهام در هدف کاهش می یابد. نهایتاً این که فرهنگ سازمانی موضوع بحث فصل ۱۷ برای سازمان کوچک کمتر مسئله آفرین است. عموماً کارمندان سازمان های کوچک از قشر جوان هستند و علی القاعده چنین سازمان هایی دارای سوابق تاریخی و سنتی کمتری هستند. زیرا فرهنگ آن ها جوان بوده و احتمال کمتری برای تغییر در آن ها ضرورت می یابد و موقعی که تغییرات لازم است اجرای آن بسیار آسان است.

موضوعاتی که در سازمان های کوچک اهمیت بیشتری دارند :

موضوعات نظریه سازمان که برای سازمان های کوچک از اهمیت بیشتری برخوردار هستند شامل کنترل و مسئولیت پذیری، کارایی و وابستگی محیطی می شوند. مالک در سازمان های کوچک مایل به استفاده از پاداش مالی کمتری به منظور کنترل مسئولیت پذیری افراد است. ولی در فرایند رسمی سازی تمایل دارد کنترل را از طریق مشاهده و سرپرستی مستقیم اعمال کند. مدیران مؤسسات بازرگانی کوچک قویاً از مدیریت بر مبنای کنترل و نظارت مستقیم حمایت می کنند.

تحقق کارایی بالا به طور معمول در سازمان های کوچک نسبت به سازمان های بزرگ، به دلیل این که سازمان های بزرگ دارای منابع مالی بیشتری هستند از اهمیت بیشتری برخوردار است. این منابع مالی مازاد به صورت یک عامل جذب کننده برای کاهش اثر اشتباهات عمل می کنند. واقعیت این است که سازمان های کوچک از تحمل کمتری در خصوص عواقب ناشی از عدم کارایی، نسبت به سازمان های بزرگ برخوردار هستند. آن ها برای حصول اطمینان از این که ساختاری صحیح برای شان طرح شده است یا می شود اهمیت فوق العاده ای قائل هستند. از این رو مسئله طرح ساختاری که در فصول ۱۰ و ۱۲ بحث میشود برای مدیر مؤسسات بازرگانی کوچک اهمیت بیشتری دارد. نهایتاً به نظر ما محیطی که مؤسسات کوچک با آن مواجهند نسبت به محیطی که سازمان های بزرگ با آن در تماس هستند، اغلب بسیار متفاوت است. سازمان های بزرگ توانایی بیشتری برای استفاده از قدرت خود به منظور مدیریت محیط خود داشته و قادرند وابستگی خود را نسبت به ذی نفعانی نظیر عرضه کنندگان مواد اولیه، رقبا و تأمین کنندگان منابع مالی کاهش دهند. سازمان های کوچک به ندرت توانایی دارند که محیط خود را تحت تأثیر قرار دهند. این امر اهمیت سیستم نظارتی محیط سازمان را دو چندان می کند. مؤسسات کوچک اثر بخش باید ساختاری دارا باشند که ارزیابی سریع و صحیح محیطی را تسهیل کرده و اجازه به کارگیری اطلاعات محیطی را بدون معطلی بدهد.

با سپاس فراوان از حسن توجه شما عزیزان