



مرکز اطلاعات و مدارک ملی ایران

# ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی

(گزارش نهایی)

اصغر اسدی

۱۳۷۹



مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

# ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی

(گزارش نهایی)

اصغر اسدی

---

۱۳۷۹



مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران  
Iranian Information &  
Documentation Center  
(IRANDOC)

تعیین

NO. : شماره  
Date: ۱۳۷۹/۷/۱۰ : تاریخ  
Ref. : پیوست

ریاست

بدینوسیله انجام پروژه "ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی" توسط  
آقای اصغر اسدی در مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران و گزارش نهایی آن تأیید  
می‌گردد.

لازم می‌داند مراتب قدردانی و سپاس خود را به ایشان تقدیم دارد.

توفیق از اومست

حسین غریبی

رئیس مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران



الحمد لله رب العالمين



تقديم:

به پدر و مادر دلسوز  
و خواهران و برادران مهربانم  
تقديم مي‌گردد

## قدردانی:

از آقای دکتر حسین غریبی رئیس محترم مرکز اطلاعات  
و مبدارک علمی ایران به خاطر پشتیبانی و همچنین  
آقایان سیروس علیدوستی و آرین قلی‌پور به خاطر  
راهنمایی‌های ارزنده‌شان کمال سپاسگذاری و قدر دانی  
به عمل می‌آید.

## واژه‌های کلیدی:

کتابخانه دانشگاهی / ساختار سازمانی / پیچیدگی / رسمیت / تمرکز

### چکیده:

با وجود اینکه در زمینه کتابخانه‌ها، خصوصاً کتابخانه‌های دانشگاهی مطالب زیادی گفته شده و از جهات متفاوت به آنها پرداخته شده است، اما طراحی ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی از زمینه‌هایی است که هنوز آنچنان که شاید، کاویده و شناسانیده نشده است. ضرورت پرداختن به ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی، با توجه به نقش مهمی که دانشگاه‌های امروزی در جامعه ایفا می‌کنند، بیشتر نمایان است. عصری که ما در آن هستیم، عصر اطلاعات نام دارد و جامعه کنونی، جامعه دانشی می‌باشد و از سردمداران تولید دانش، دانشگاه‌ها می‌باشند که برای رسیدن به هدف خود، احتیاج به کتابخانه‌ای فنی و کارآمد دارند، یکی از مؤلفه‌های کتابخانه کارآمد، داشتن ساختار متناسب با اهداف مؤسسه مادر می‌باشد. در کارکرد و اثربخشی سازمانهای امروزی، طراحی ساختار آنها می‌تواند نقشی برجسته داشته باشد، لذا ما به بررسی ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته و آن را از جهات متعدد بازکاوی می‌نمائیم.

متن حاضر شامل پنج فصل می‌باشد. فصل نخست برای برانگیختن خواننده و آماده کردن ذهن او برای دریافت آنچه در پی می‌آید طراحی شده است. در این فصل به مباحث سازمان و مدیریت پرداخته شده و مروری بر تحولات سازمان و مدیریت صورت گرفته است و مکتب فرایندی مدیریت، که مدیریت را به عنوان فرایندی که در آن مدیر منابع سازمانی را برای رسیدن به اهداف

بکار می‌گیرد و چهار وظیفه مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل) را انجام می‌دهد، تشریح گردیده است و در ادامه رابطه سیستمی این وظایف بیان شده است.

در فصل دوم، برای آشنایی با ساختار سازمانی، به تشریح و تبیین آن پرداخته شده و ساختار به عنوان آئینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه تصمیم‌گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخش‌ها به مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات، تعریف شده است. در ادامه ابعاد ساختار و تعیین‌کننده‌های آن و مکانیزم‌های هماهنگی تشریح شده و انواع ساختار سازمانی بیان گردیده و در نهایت، نوع شناسی سازمان که سازمانها را در طبقات مختلف با ویژگیها و مشخصات مختص به هر کدام، طبقه‌بندی می‌کند، ارائه شده است.

در فصل سوم، مفاهیم کتابخانه آورده شده و بعد از ذکر اهمیت کتابخانه، انواع آن بیان شده است. هیچ کتابخانه‌ای هر اندازه هم که بزرگ باشد نمی‌تواند تنها با تکیه بر منابع و مدارک موجود خود، نیازهای استفاده‌کنندگان را برآورده سازد و این بخاطر انفجار اطلاعات، رشد روزافزون منابع اطلاعاتی، سیر صعودی اطلاعات و شرایط اقتصادی و توانایی‌های مالی کتابخانه‌ها در تهیه منابع مزبور می‌باشد، لذا در ادامه فصل سوم به بررسی همکاری بین کتابخانه‌ها پرداخته و اهداف، سطوح و انواع همکاری بین کتابخانه‌ای بیان شده است.

بعد از آشنایی با مفاهیم سازمان و مدیریت، ساختار سازمانی و کتابخانه، در فصل چهارم به موضوع اصلی، یعنی ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته شده و به کتابخانه به عنوان سازمان نگریسته شده و بیان گردیده که کتابخانه‌ها دارای ساختار داخلی و خارجی مختص به خودشان می‌باشند و ساختار کتابخانه دانشگاهی باید طوری طراحی شود که اهداف سازمان ما در (دانشگاه) را برآورده سازد. در ادامه الگوهای بخش‌بندی سنتی کتابخانه دانشگاهی توضیح داده شده و ساختار ماتریسی، به عنوان یک ساختار منعطف که در شرایط متغیر و متحول امروزی می‌تواند ساختاری کارآمد برای کتابخانه‌های دانشگاهی باشد، معرفی شده است. در ادامه ساختار خدماتی تعریف شده و بیان گردیده که ساختار خدماتی، به معنی نوع خاصی از ساختار سازمانی نیست، بلکه ساختاری است که به کلی خدمتگرا می‌باشد و برحسب موقعیت و شرایط کتابخانه، ممکن است ساختار بر مبنای موضوع، مواد، گروههای استفاده‌کننده یا حتی ساختار وظیفه‌ای باشد. در نهایت تمرکز و عدم تمرکز در کتابخانه‌های دانشگاهی و تأثیر آن در ساختار سازمانی این گونه کتابخانه‌ها، بیان شده است.

ساختار جدید جامعه آینده، جامعه دانشی بوده و برای مواجهه با این جامعه، موقعیت و وضعیت آموزش عالی باید تغییر کند و کتابخانه دانشگاهی نیز باید بتواند پاسخگوی تغییرات ایجاد شده و نیازهای آن باشد. تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات نیز که بدون شک بحث مسلط کتابخانه‌های دانشگاهی در آینده خواهد بود بر ساختار کتابخانه‌های دانشگاهی تأثیر خواهد گذاشت. لذا فصل آخر، تحت عنوان "کتابخانه‌های دانشگاهی در آینده" به تأثیر این تغییرات در ساختار، نیروی انسانی و آموزش استفاده‌کنندگان پرداخته است.

## ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی

### فهرست مطالب:

| صفحه | عنوان                                |
|------|--------------------------------------|
| ۱    | مقدمه                                |
| ۳    | فصل اول: سازمان و مدیریت             |
| ۴    | سازمان                               |
| ۵    | سازمان رسمی و غیررسمی                |
| ۶    | مدیریت                               |
| ۷    | سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت |
| ۱۰   | فرایند مدیریت                        |
| ۱۱   | منابع سازمانی                        |
| ۱۲   | وظایف مدیریت:                        |
| ۱۳   | برنامه ریزی                          |
| ۱۳   | سازماندهی                            |
| ۱۴   | رهبری                                |
| ۱۶   | کنترل                                |
| ۱۶   | وظایف مدیریتی در سطوح مختلف مدیریت   |
| ۱۷   | رابطه سیستمی وظایف مدیریت            |
| ۱۸   | فصل دوم: ساختار سازمانی              |
| ۱۹   | ساختار سازمانی                       |
| ۲۰   | ابعاد ساختار سازمانی                 |
| ۲۰   | پیچیدگی                              |
| ۲۱   | رسمیت                                |
| ۲۲   | تمرکز                                |
| ۲۲   | تعیین کننده های ساختار               |
| ۲۳   | استراتژی                             |
| ۲۳   | اندازه                               |
| ۲۳   | تکنولوژی                             |
| ۲۴   | محیط                                 |
| ۲۴   | قدرت - کنترل                         |
| ۲۴   | دو عنصر کلیدی ساختار: تفکیک و تلفیق  |

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| ۲۶ | مبنای سازماندهی                       |
| ۲۶ | سازماندهی بر مبنای وظیفه              |
| ۲۷ | سازماندهی بر مبنای محصول              |
| ۲۷ | سازماندهی بر مبنای مشتری (ارباب رجوع) |
| ۲۸ | سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی    |
| ۲۸ | سازماندهی بر مبنای فرایند             |
| ۲۹ | ساختار ترکیبی                         |
| ۲۹ | ساختار ماتریسی                        |
| ۳۰ | هماهنگی                               |
| ۳۰ | رویکردهایی برای هماهنگی               |
| ۳۰ | بکارگیری تکنیکهای اساسی مدیریت        |
| ۳۱ | مرزگستری                              |
| ۳۱ | کاهش نیاز به هماهنگی                  |
| ۳۲ | سازگاری رویاروی                       |
| ۳۲ | سرپرستی مستقیم                        |
| ۳۲ | استاندارد کردن فرایندهای کار          |
| ۳۲ | استاندارد کردن بازده                  |
| ۳۲ | استاندارد کردن مهارتها                |
| ۳۳ | استاندارد کردن هنجارها                |
| ۳۴ | انواع ساختار سازمانی                  |
| ۳۴ | ساختار مکانیکی                        |
| ۳۴ | ساختار ارگانیکی                       |
| ۳۶ | ساختار ساده                           |
| ۳۷ | بوروکراسی ماشینی                      |
| ۳۷ | بوروکراسی حرفه ای                     |
| ۳۸ | ساختار بخشی                           |
| ۳۸ | ادھو کراسی                            |
| ۳۹ | ساختار ایدئولوژیکی                    |
| ۳۹ | ساختار سیاسی                          |
| ۴۰ | سازمان مجازی                          |
| ۴۱ | سازمان پارندی                         |

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ۴۱ | سازمان شبکه ای                                |
| ۴۱ | سازمان بدون مرز                               |
| ۴۲ | نوع شناسی سازمان                              |
| ۴۸ | فصل سوم: مفاهیم کتابخانه                      |
| ۴۹ | اهمیت کتابخانه و جایگاه امروزی آن             |
| ۵۰ | انواع کتابخانه                                |
| ۵۰ | کتابخانه عمومی                                |
| ۵۰ | کتابخانه آموزشگاهی                            |
| ۵۱ | کتابخانه اختصاصی                              |
| ۵۲ | کتابخانه ملی                                  |
| ۵۲ | کتابخانه دانشگاهی                             |
| ۵۳ | کتابخانه دانشکده ای                           |
| ۵۳ | همکاری بین کتابخانه ای                        |
| ۵۳ | اهداف همکاری                                  |
| ۵۴ | پیش نیازهای موفقیت                            |
| ۵۴ | سطوح همکاری کتابخانه ای                       |
| ۵۵ | انواع همکاری                                  |
| ۵۵ | گردآوری تعاونی                                |
| ۵۵ | فهرست نویسی تعاونی                            |
| ۵۵ | ذخیره سازی تعاونی                             |
| ۵۵ | امانت بین کتابخانه ای                         |
| ۵۵ | مراکز کتابشناسی                               |
| ۵۵ | مرکز اسناد و مدارک                            |
| ۵۶ | موانع همکاری بین کتابخانه ای                  |
| ۵۹ | فصل چهارم: ساختار کتابخانه دانشگاهی           |
| ۶۰ | دانشگاه و نقش پژوهشی آن                       |
| ۶۰ | کتابخانه دانشگاهی                             |
| ۶۲ | مأموریت کتابخانه دانشگاهی                     |
| ۶۳ | اهداف و وظایف کتابخانه دانشگاهی               |
| ۶۴ | خدمات کتابخانه دانشگاهی                       |
| ۶۴ | نقش آموزشی کتابخانه دانشگاهی                  |
| ۶۷ | کتابخانه به عنوان سازمان                      |
| ۶۸ | کتابخانه دانشگاهی به عنوان سازمانی بوروکراتیک |

|    |                                                      |
|----|------------------------------------------------------|
| ۶۹ | ساختار کتابخانه های دانشگاهی                         |
| ۷۱ | بنیادهای گروهبندی در کتابخانه                        |
| ۷۳ | تغییر الگو در سازمان کتابخانه: ساختار ماتریسی        |
| ۷۸ | به سوی ساختار خدماتی                                 |
| ۷۸ | سیستم های تمرکز و عدم تمرکز در کتابخانه های دانشگاهی |
| ۸۱ | فصل پنجم: کتابخانه دانشگاهی در آینده                 |
| ۸۵ | منابع                                                |
| ۸۷ | پیوست: نمونه هایی از نمودارهای سازمانی               |

## فهرست نگاره ها

| عنوان                                                                     | صفحه |
|---------------------------------------------------------------------------|------|
| جدول ۱-۱: سیر تکاملی تئوری معاصر سازمان                                   | ۸    |
| شکل ۱-۱: فرایند مدیریت                                                    | ۱۱   |
| شکل ۲-۱: وظایف مدیریت                                                     | ۱۲   |
| شکل ۳-۱: فرایند سازماندهی                                                 | ۱۵   |
| شکل ۴-۱: ارتباط زمان صرف شده بر روی وظایف مدیریت با سطوح مختلف مدیریت     | ۱۷   |
| شکل ۵-۱: رابطه سیستمی وظایف مدیریت                                        | ۱۷   |
| شکل ۱-۲: سازماندهی بر مبنای وظیفه                                         | ۲۶   |
| شکل ۲-۲: سازماندهی بر مبنای محصول                                         | ۲۷   |
| شکل ۳-۲: سازماندهی بر مبنای مشتری                                         | ۲۷   |
| شکل ۴-۲: سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی                               | ۲۸   |
| شکل ۵-۲: سازماندهی بر مبنای فرایند                                        | ۲۸   |
| شکل ۶-۲: ساختار ماتریسی                                                   | ۲۹   |
| شکل ۷-۲: سه رویکرد مؤثر شیوه های هماهنگی مدیران                           | ۳۱   |
| جدول ۱-۲: مقایسه ساختارهای زیستی و ماشینی                                 | ۳۵   |
| شکل ۸-۲: پنج بخش اصلی سازمان                                              | ۳۶   |
| شکل ۲-۲: روابط پیکربندی، مکانیزم هماهنگی، بخش کلیدی سازمان و نوع تمرکز    | ۴۰   |
| شکل ۹-۲: پیوستار سازمان مجازی                                             | ۴۲   |
| شکل ۱-۴: ساختار داخلی و خارجی کتابخانه                                    | ۶۹   |
| شکل ۲-۴: طرح سازمان ماتریسی برای بخش خدمات خوانندگان دانشگاه سانفرانسیسکو | ۷۵   |
| شکل ۳-۴: ساختار ماتریسی کتابخانه دانشکده، دانشگاه ایالتی کالیفرنیا        | ۷۶   |
| شکل ۴-۴: تعامل گروه علمی کتابخانه، مدیریت و سه بخش علمی در ساختار ماتریسی | ۷۷   |

### مقدمه:

عصری که در آن زندگی می کنیم عصر دانش نام دارد و به گفته پیر دراکر صنایع دانشی اقتصاد را تحت سیطره خود قرار داده و افراد با دانش جامعه را زیر نفوذ خود قرار می دهند. در عصر دانش، قدرت برتر را داشتن اطلاعات و دانش می دانند و هر انسان خواهان بدست آوردن این قدرت می باشد. اطلاعات یکی از عوامل اصلی و زیربنایی توسعه اجتماعی- اقتصادی در هر کشور بوده و نقش و اهمیت آن در روند رشد کشورها بر کسی پوشیده نیست در چنین عصری دانشگاهها سردمدار پیشرفت و توسعه تحقیقات و تولید دانش می باشند که کتابخانه های دانشگاهی در این مورد نقش بسزایی را ایفا می نمایند. کتابخانه های دانشگاهی همواره به عنوان ارائه کنندگان اطلاعات مطرح بوده اند.

دانشگاهها به عنوان سازمانهای پیچیده ای شناسایی می شوند که تربیت متخصصان جامعه را در رشته های گوناگون برای رویارویی با عصر دانش آماده می سازند. دانشگاههای مدرن امروزی با در اختیار داشتن امکانات وسیع، انبوه دانشجویان و پژوهشگران و ابزارهای تحقیقاتی در موقعیتی قرار دارند که می توانند در زمینه های مختلف دست به تحقیقاتی زده و به پیشرفت و پیشبرد تمدن بشری کمک شایانی بکنند. دانشگاه، رسالتش تحقیق و یکی از ابزارهای تحقیق، کتابخانه می باشد و هیچ دانشگاهی بدون داشتن کتابخانه کا را و مفید نمی تواند به رسالت خود دست یابد؛ در دانشگاههای امروزی نقش کتابخانه به اندازه ای مهم و برجسته است که نمی توان دانشگاه بدون کتابخانه را، حتی تصور نمود. کتابخانه در ساختار دانشگاهی عاملی بسیار مهم به شمار می آید. امروزه دانشگاهها با امکانات و تسهیلات بسیاری زیاد، دانشجویان متعدد و متنوع به سازمانهای بزرگ و پیچیده ای تبدیل شده اند و در صدد هستند تا از این منابع مادی و معنوی در جهت خدمت به جوامع حداکثر استفاده را بکنند و یکی از وسایلی که دانشگاه را در رسیدن به این هدف یاری می کند کتابخانه دانشگاه است. اهمیت کتابخانه دانشگاهی روز به روز بیشتر می شود و به عنوان مرکز گردآوری و اشاعه اطلاعات علمی و نیز تأمین امکانات تحقیق برای پژوهشگران از اهمیت زیادی برخوردار است. از نظر پژوهشگران، اساتید و دانشجویان کتابخانه دانشگاه یک عامل تقویت کننده و مهم در پژوهش و تدریس می باشد. کتابخانه دانشگاهی به قدری در سیستم دانشگاهی تنیده شده که تصور دانشگاه بدون کتابخانه غیرممکن بوده و به یکی از ارکان ساختاری دانشگاه تبدیل شده است.

کتابخانه دانشگاهی جزئی از ساختار سازمانی دانشگاه بوده و بخاطر خدمت به اهداف سازمان مادر موجودیت پیدا کرده است لذا هدف آن باید پیشبرد دانشگاه در جهت ادای وظایفش باشد. یکی از عواملی که در موفقیت کتابخانه های دانشگاهی نقش بسزایی دارد، تطبیق ساختار سازمانی آن با نیازها و تغییرات محیطی می باشد تا بتواند اهداف دانشگاه را در دنیای متلاطم امروزی برآورده سازد. کتابخانه دانشگاهی همچون سازمانها و مؤسسه های دیگر، به منزله نهادی که در عصر انفجار اطلاعات بیشترین بار رسالت سنگین اطلاع رسانی را به دوش می کشد، از دانش مدیریت بی نیاز نیست و همواره پرسش اساسی در مدیریت معطوف به یافتن ساختار مناسب برای تحقق هدفهای سازمانی بوده است که در دوره های مختلف و شرایط متفاوت، پاسخهای متفاوتی به آن داده شده است.

برای نیل به هدفها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای جزئی تر و وظایف واحدها شکسته شده و تحقق آن میسر می شود. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیتهای واحدها و پستها مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می شود. سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبروست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی شود. در محیط متغیر و متحول امروز مدیران باید بطور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند. عصر ما، عصر سازمانهای بزرگ و پیچیده است و محیطی که با آن مواجه هستیم از تغییر و تحولات فراوانی برخوردار است به همین دلیل دورانی که مدیران ساختاری را برای سازمان طراحی می نمودند و این ساختار مدتها پاسخگوی نیازها بود سپری شده و مدیران امروز باید دائماً در صدد اصلاح و بهبود سازمان و طراحی مجدد آن باشند.

کتابخانه های دانشگاهی نیز مانند سایر مؤسسات گرایش به سمت ساختار سازمانی جدیدی دارند و بصورت آهسته از سلسله مراتب سنتی به سوی ساختار ارگانیک حرکت می کنند تا بتوانند نیازهای محیط متغیر خود را برآورده سازند. آنها به شیوه های متعددی این فرایند را طی می کنند و انواع متعددی از ساختارها را به خود می گیرند اما آنها در فرایند تغییر و فراسلسله مراتبی شدن هستند و بوسیله سلسله مراتب سنتی محدود نمی شوند و مشخصه آنها افراد کم، یادگیری مداوم، تعریف مجدد و بازمهندسی فرایند کار می باشد که حول خدمت به ارباب رجوع تمرکز دارند و هدفشان افزایش رضایت استفاده کننده می باشد. بدون توجه به ساختار انتخاب شده، آن باید انعطاف پذیری و تغییر را تسهیل نماید. عصر ساختارهای سازمانی غیرقابل انعطاف و سنتی تمام شده و سازمان باید آماده باشد خود را برای برآورده ساختن نیازها و شرایط متغیر، تغییر دهد. در نهایت ذکر این نکته ضروری است که ارائه یک ساختار خاص به یک سازمان، معقول به نظر نمی رسد چرا که در دنیای واقع سازمانها با مسایلی مواجه می شوند که در عمل پیکربندی به یک شیوه خاص را ناممکن می سازد و تلاش ما باید این باشد که تا آنجا که ممکن است بتوانیم خود را به ساختارهای کارآمد در محیطهای مختلف نزدیکتر نمائیم.

## فصل اول

# سازمان و مدیریت

## سازمان<sup>۱</sup>

جامعه ما یک جامعه سازمانی است، در جوامع، سازمانها اگر غالب نباشند لاقلاً مهم هستند. سازمانها در تمدن های کهنه نیز وجود داشته اند اما در جوامع مدرن می توان سازمانهای زیادی را مشاهده نمود که عهده دار انجام وظایف بسیار متنوعی می باشند. ما در جامعه پیچیده ای از سازمانها زندگی می کنیم، زندگی ما، به مدیریت مؤثر شرکتهای تجاری، دانشگاهها و دانشکده ها و نهادهای دولتی و انواع دیگر سازمانها بستگی دارد. سازمان و مدیریت به مدیریت مؤثر سازمانها مرتبط می شود. تعاریف متعددی از سازمان صورت گرفته است در یک تعریف، سازمان به گروهی از انسان اطلاق می شود که از افراد متخصص تشکیل یافته و آنها در حول وظیفه و مسئولیتی مشترک، دوش به دوش یکدیگر کار می کنند. سازمان به گونه ای هدفمند طراحی می شود و برخلاف جامعه، اجتماع یا خانواده، نه از طبیعت و فطرت روانی انسانی و نه از ضرورت های زیستی و تکنولوژیکی، ناشی نمی شود (Stueart and Moran 1990,93). یک سازمان همواره براساس تخصص شکل می گیرد و در اثر مسئولیت و وظیفه خاص خود، اهمیت پیدا می کند و تعریف می شود. در حالی که اجتماع و جامعه از طریق مجموعه ای شامل زبان، فرهنگ، تاریخ یا تقسیمات جغرافیایی معنا و مفهوم پیدا می کند، یک سازمان زمانی ثمربخش و مفید فایده است که تنها در حول یک مسئولیت و وظیفه تخصص و تمرکز پیدا کند. (دراکر، ترجمه طلوعی ۱۳۷۴، ۹۳). وظیفه سازمانها، در واقع ثمربخش کردن علوم و معارف است سازمانها دقیقاً به سبب بروز دگرگونی در مفهوم دانش و استفاده از علوم به جای علم در تمامی کشورهای توسعه یافته نقش محوری و عمده ای را در جامعه پیدا کرده اند. هر جامعه ای برای رسیدن به اهداف خودش نیازمند سازمانهاست. تقریباً هر کالایی که شما مشتری آن هستید و هر خدمتی که می خواهید، از طریق تلاش جمعی دو یا چند نفر از افراد قابل حصول می باشد. سازمانها چیزهایی را تولید می کنند و دارای هدفی می باشند. یک سازمان مجموعه ای از افراد می باشد که برای رسیدن به اهدافی گرد هم می آیند. یک دلیل عمده برای استخدام مدیران این است که آنها اعضای سازمان را برای رسیدن به اهداف تلاش های جمعی، یاری می رسانند. سازمان مجموعه ای است که مدیر عمل مدیریت را انجام می دهد، و فرصتی برای عمل مدیریت وقتی که در کاری تلاش یک فرد درگیر است وجود ندارد (Dubrin 1990,12).

سازمانها در اطراف ما هستند و زندگی ما را به شیوه های متعددی شکل می دهند. آنها منابع را برای رسیدن به اهداف و ستاده های مطلوب با هم ترکیب می کنند و مصرف می نمایند و کالاها و خدمات را بطور کارا تولید کرده نوآوری را تسهیل می نمایند. همچنین از تکنولوژی بر مبنای کامپیوتر و کارخانجات مدرن استفاده می کنند و خود را با تغییرات محیطی تطبیق داده و بر آن نفوذ می کنند و برای مالکان، مشتریان و کارکنان ارزشی ویژه ایجاد می نمایند در نهایت با چالشهای تنوع، اخلاقیات، الگوهای مسیر شغلی و انگیزش و هماهنگی کارکنان همگام می شوند (Daft 1998,9).

سازمان پدیده ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و مرزهای نسبتاً مشخص می باشد و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله اصول دائمی فعالیت

<sup>۱</sup> Organization

می‌کند. در تفسیر تعریف فوق باید گفت که عبارت بصورت آگاهانه هماهنگ شده دلالت بر مدیریت دارد. پدیده اجتماعی دال بر این معناست که سازمان از افراد یا گروههایی که با هم در تعاملند تشکیل شده است و یک سازمان دارای مرزهای نسبتاً مشخص می‌باشد که این مرزها به مرور زمان، می‌توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما بهرحال باید مرزهای مشخصی وجود داشته باشند تا بتوان اعضا را از غیراعضا باز شناخت. مشخص شدن چنین مرزهایی از طریق انعقاد قراردادهای رسمی یا غیررسمی بین اعضا و سازمان صورت می‌گیرد. افراد با سازمان پیوندی دائمی داشته، اما این پیوند دائمی عضویت مادام‌العمر را تضمین نمی‌کند بلکه برعکس، سازمانها دائماً در اعضای خود تغییر و تحولاتی صورت می‌دهند. نهایتاً اینکه سازمانها برای انجام امور بوجود آمده‌اند. این امور یا فعالیتها همان اهدافند که دستیابی به آنها توسط یک نفر به تنهایی، امکان پذیر نبوده یا اگر باشد حصول آن از طریق سازمان اثربخش تر است (Robbins 1987:3-4).

### سازمان رسمی و غیررسمی<sup>۱</sup>

افراد به این منظور در سازمانها گرد هم می‌آیند تا کارها و فعالیتهایی را که به تنهایی از عهده انجام آنها بر نمی‌آیند، با کمک همدیگر پیش ببرند. سازمان رسمی وسیله انجام بخش عمده‌ای از اینگونه فعالیتها به شمار می‌آید. اگرچه سازمان رسمی همه سازمان را تشکیل نمی‌دهد، لیکن بخش بزرگی از آن را در بر می‌گیرد. سازمان رسمی به معنی ساختار آگاهانه‌ای از نقشها در یک سازمان می‌باشد که بصورت رسمی سازماندهی شده‌اند. توصیف سازمان به عنوان رسمی، به معنی این نیست که در درون آن هیچ چیز غیرقابل انعطاف و زائدی وجود ندارد. سازمان رسمی باید انعطاف پذیر باشد اگر مدیر به دوستی آن را سازماندهی کرده باشد. ساختار می‌باید محیطی را فراهم آورد که در آن فرد به آسانی بتواند نقش خود را به گونه‌ای اثربخش چه در زمان حال و چه در آینده در راستای هدفهای گروهی ایفا کند (Koontz 1990, 135).

بطور کلی سازمانهای رسمی از خصوصیات برخوردارند که گرچه در هر نهاد و سازمان ممکن است تا حدودی با یکدیگر متفاوت باشند، اما این ویژگی‌ها، به شکلی در هر سازمان وجود دارند، ساختار سازمانهای رسمی برای مدیران و کارکنان به طور دقیق، از پیش تعیین می‌شود تا از این طریق، نقش محوله به آنان تا حدود زیادی روشن شود. اکثر سازمانها از یک دوام نسبی برخوردارند. ممکن است ساختار و اعضای آن، اعم از کارکنان و مدیران و حتی هدفهای آن در درازمدت تغییر کند، اما سازمان، خود پابرجا می‌ماند.

سازمان رسمی در سازمان چهره دومی نیز دارد که به عنوان سازمان غیررسمی شناخته شده است. سازمان غیررسمی در دل سازمان رسمی پدیدار می‌شود و بدون آن نمی‌تواند ایجاد شود. در هر صورت سازمان غیررسمی، سایه سازمان رسمی بوده و در عین حال بر آن اثر می‌گذارد و دارای خصوصیات متفاوت با سازمان رسمی است. سازمان غیررسمی به معنی تماسهایی است که از روی عادت می‌باشد و ارتباطات و شیوه انجام دادن کارها توسط کارکنان را نشان می‌دهد

<sup>۱</sup> Formal and Informal Organization

(Desler 1998,213). چستر بارنارد<sup>۱</sup> از نویسندگان کلاسیک مدیریت، سازمان غیررسمی را هر گونه فعالیت شخصی مشترک بدون آگاهی از هدف مشترک می داند، اگرچه به نتایج مشترک منجر شود. کیت دیویس<sup>۲</sup> سازمان غیررسمی را به عنوان شبکه ای از روابط اجتماعی و شخصی می داند که بوسیله سازمان رسمی ایجاد نشده، اما همکاری افراد با یکدیگر را افزایش می دهد. بنابراین سازمانهای غیررسمی، روابطی هستند که در نمودار سازمانی نشان داده نمی شوند (Koontz 1990,136) درحالی که سازمان رسمی توسط ساختار، اهداف سازمانی و روابط توصیف شده از سوی مدیریت مشخص شده است، سازمان غیررسمی دارای سازماندهی متزلزل، قابل انعطاف و توصیفی ضعیف گونه است. نحوه عضویت در سازمان غیررسمی را به دشواری می توان تعیین کرد و تبادل بین اعضا نیز تابع دلیل و قصد از پیش تعیین شده ای نیست. به عبارت دیگر سازمان غیررسمی، توافقی بر مبنای اهداف سازمانی ندارد. سازمان غیررسمی از روابط غیررسمی و غیرمجاز تشکیل شده است که به طور اجتناب ناپذیر، در بین افراد و گروههای موجود در دل سازمان رسمی پدید می آید.

#### مدیریت:

سازمانها از هر نوعی که باشند- تجاری، دولتی، آموزشی، مذهبی، خدماتی- بوسیله مدیران اداره می شوند. به همین خاطر مدیران از مهمترین اعضای جامعه محسوب می شوند. مدیران رهبری می کنند تا اهداف سازمانها محقق شود. بخاطر اینکه مدیران به بهره وری تأثیر می گذارند و اهداف و خط مشی های سازمانی را ایجاد می کنند، آنها بر روی استانداردهای ملی زندگی و کیفیت زندگی تأثیر می گذارند. در این دیدگاه، مدیران اقداماتی را انجام می دهند که بر روی سازمان و جامعه ای که در آن خدمت می کنند اثر می گذارند. همچنانکه پیتز دراکر<sup>۳</sup> بیان کرده، مدیران مؤثر یکی از منابع حیاتی در کشورهای توسعه یافته محسوب می شوند. (Dubrin 1989,7) شاید یکی از مهمترین فعالیتهای در زندگی اجتماعی بشر امروز را بتوان مدیریت دانست. در عصر حاضر به مدد این فعالیت است که مأموریتها و اهداف سازمانها تحقق می یابند، از منابع و امکانات موجود بهره برداری می شود و توانایی و استعداد انسانها از قوه به فعل در می آید.

مدیریت را به شیوه های متعددی تعریف کرده اند. ماری پارکر فالت<sup>۴</sup> مدیریت را هنر انجام امور بوسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تأکید ورزیده است. گروهی مدیریت را علم و هنر هماهنگی کوششها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین توصیف کرده اند. گروهی دیگر مدیریت را در قالب انجام وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و ..... بیان نموده اند.<sup>۵</sup> یکی از علمای مدیریت و اقتصاد (هربرت سایمون)<sup>۶</sup> مدیریت را تصمیم گیری دانسته و این وظیفه را بهترین و اصلترین نقش مدیر قلمداد نموده است.

<sup>۱</sup> Chester Barnard

<sup>۲</sup> Keith Davis

<sup>۳</sup> P. Drucker

<sup>۴</sup> Mary P. Follet

<sup>۵</sup> برای اولین بار گیولیک این برداشت را از مدیریت در قالب واژه POSDCORB ارائه کرد.

<sup>۶</sup> Herbert A. Simon

(الوانی ۱۳۷۸، ۱۷). در تعریف دیگری مدیریت فرایند بکارگیری منابع سازمانی برای رسیدن به اهداف سازمانی از طریق وظایف برنامه ریزی و تصمیم گیری، سازماندهی، رهبری و کنترل دانسته شده است (Dubrin 1990,5).

### سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت:

مدیریت به عنوان یکی از فعالیتهای اجتماعی بشر سابقه ای بس دیرینه دارد اما آنچه را که به عنوان تاریخچه و سیرتحولات نظریه های سازمان و مدیریت بیان می شود از زمانی است که نظریه ها و تئوریهای مدیریت و سازمان پا به عرصه وجود نهادند و مدیریت بصورت رشته ای علمی در میان سایر رشته های علوم مطرح گردید. بنابراین ذکر این مطلب که مدیریت در سالهای پایانی سده نوزده میلادی شکل گرفت به معنای عدم وجود آن در اعصار پیشین نیست. همانگونه که به سادگی می توان پذیرفت کشف قدرت جاذبه بوسیله نیوتن به معنای عدم وجود چنین قدرتی قبل از وی نبوده است.

در مقوله مدیریت و سازمان نیز آغاز طرح نظریه های مدیریت و سازمان را می توان در سالهای اولیه قرن بیستم جستجو کرد زمانی که وبر<sup>۱</sup> نظریه بوروکراسی را مطرح ساخت و تیلور<sup>۲</sup> و فایول<sup>۳</sup> اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه نمودند. پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتاری در سالهای دهه ۱۹۳۰ شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه های سیستمی و اقتضایی<sup>۴</sup> پا به عرصه وجود نهاد و امروزه نیز این مکتب تفکر غالب در مدیریت و سازمان می باشد.

اندیشمندان متعدد به شیوه های متفاوتی تئوری های سازمان و مدیریت را طبقه بندی کرده اند که غالباً سه مکتب اصلی مدیریت علمی، مدیریت روابط انسانی و مدیریت سیستم ها در تمامی آنها ملاحظه می شود.

هارولد کونتز<sup>۵</sup> در طبقه بندی اولیه خود به شش مکتب تحت عناوین (۱) مکتب فرایندی یا وظیفه ای (مدیریت ۲) مکتب تجربی (مدیریت ۳) مکتب رفتار انسانی (مدیریت ۴) مکتب نظام اجتماعی (مدیریت ۵) مکتب تئوری تصمیم گیری (۶) مکتب کمی و مقداری مدیریت اشاره کرد و حدود نوزده سال بعد این طبقه بندی را به یازده طبقه افزایش داد که به علت تداخل طبقات درهم و جزئی شدن آنها مورد اقبال چندانی قرار نگرفت.

ویلیام اسکات<sup>۶</sup> نیز با پیروی از طبقه بندی تاریخی سه مکتب را در مدیریت مطرح می داند. مکتب کلاسیک ها که با تقسیم کار، سلسله مراتب، حیطة نظارت و ساختار منطقی سروکار داشتند و مکتب نئوکلاسیکها که با نهضت روابط انسانی شناخته می شوند. مکتب سوم، مکتب سیستمی سازمان است که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می دهد. در تفکر سیستمی سازمان بصورت

<sup>۱</sup> Max Weber

<sup>۲</sup> Fredrick W. Taylor

<sup>۳</sup> Henri Fayol

<sup>۴</sup> Contingency

<sup>۵</sup> H. Koontz

<sup>۶</sup> W. Scott

یک منظومه واحد که متشکل از اجزاء مرتبط و متعامل است در نظر گرفته می شود و اصل وابستگی متقابل مهمترین خاصیت آن را تشکیل می دهد. اگر اجزاء و عناصر تشکیل دهنده سازمان را به تنهایی مورد بررسی قرار دهیم سازمان را نشناخته ایم زیرا آنچه سازمان را به صورت یک مجموعه واحد در می آورد همانا روابط متقابل بین اجزاء و عناصر آن است. روابطی که در مکاتب قبلی چندان مورد عنایت قرار نگرفته بود.

تفکر سیستمی در مدیریت با توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان تصویر کاملتری را از سازمان ارائه کرد و تئوریهای دقیقتری را برای تحلیل مدیریت و سازمان بدست داد. تئوری اقتضایی<sup>۱</sup> که برگرفته شده از مکتب سیستمی در مدیریت است مطلق گرایی در مدیریت را خطا دانسته و مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می داند که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده است. در این تئوری مطلوب بودن شیوه های مدیریت بستگی به موقعیت داشته و شیوه ای که در یک موقعیت مطلوب و مناسب است ممکن است در موقعیتی دیگر نامطلوب و نامناسب باشد. از اینرو این نوع نظریه ها را تئوری "بستگی دارد"<sup>۲</sup> نیز نامیده اند. امروزه با بهره گیری از این تئوری، مدل های گوناگونی در شاخه های مختلف مدیریت پرداخته شده است که هر کدام موضوع مورد نظر خود را با دیدی اقتضایی می نگرند. در این تئوری ها بهترین شیوه وجود ندارد و مطلوبیت هر هر روشی بستگی به شرایط و موقعیت دارد.

ریچارد اسکات<sup>۳</sup> با در نظر داشتن سیر تحولات تاریخی، نظریه های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده است. معیار تقسیم بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان و مدل های منطقی و اجتماعی رفتار انسانها در سازمان است. براساس معیار اول نظریه های سازمان و مدیریت به دو گروه نظریه های سیستم بسته و باز تقسیم می شوند و با توجه به معیار دوم در هر گروه دو نوع مدل که معطوف به رفتار منطقی و رفتار اجتماعی انسان است دیده می شوند.

جدول (۱-۱) سیر تکاملی تئوری معاصر سازمان

| چارچوب زمانی       | ۱۹۰۰-۱۹۳۰     | ۱۹۳۰-۱۹۶۰    | ۱۹۶۰-۱۹۷۵      | ۱۹۷۵-؟       |
|--------------------|---------------|--------------|----------------|--------------|
| دیدگاه سیستمی      | بسته          | بسته         | بسته           | باز          |
| دیدگاه نتایج نهایی | منطقی         | اجتماعی      | منطقی          | اجتماعی      |
| موضوع اصلی (مرکزی) | کارایی ماشینی | روابط انسانی | طرحهای اقتضایی | قدرت و سیاست |
| طبقه بندی تئوریک   | نوع ۱         | نوع ۲        | نوع ۳          | نوع ۴        |

Source: (Robbins, 1987, 437)

در نظریه های گونه اول سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان منطقی قلمداد می گردد. نظریات علمایی چون تیلور، فایول، گیلولیک در این گونه قرار می گیرند. در این دیدگاه سازمان، ابزاری برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده است و رابطه سازمان با محیط

<sup>۱</sup> Contingency Theory

<sup>۲</sup> It depends

<sup>۳</sup> Richard Scott

بیرونی مدنظر نیست. اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله مراتب دقیق سازمانی، قانونمداری و سایر اصول مدیریت ارکان اصلی تفکرات این طبقه از نظریات را تشکیل می دهند. تیلور با تخصصی کردن کارها، جدا نمودن برنامه ریزی از اجرا و استاندارد کردن فعالیتها به کمک روشهای مطالعه کار می کوشید تا کارایی را در سازمانها به حداکثر ممکن ارتقاء دهد و سایر پیشگامان مدیریت نیز همین هدف را با روشهایی مشابه دنبال می کردند. مونی و رایلی<sup>۱</sup> با مطرح کردن اصل هماهنگی به عنوان اصلی اساسی در عملکرد متوازن و موزون سازمان و فایول با ارائه چهارده اصل مدیریت کوشیدند تا برای مدیریت موفق در سازمان ضوابط مطلق را مطرح سازند که ارتباط چندانی با محیط بیرونی سازمان نداشت و صرفاً در درون سازمان قابل تحقق بود.

در نظریات گونه دوم سازمان بصورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان اجتماعی است. نظریاتی که اصطلاحاً روابط انسانی نام گرفته اند در این طبقه قرار دارند. اگر در گونه قبل ارضای نیازهای مادی و جسمانی برای نیل به کارایی مورد تأکید بود در این گونه از نظریه ها ارضای نیازهای اجتماعی و روانی، اساسی برای عملکرد بالای اعضای سازمان است. التون میو پایه گذار و چهره شاخص در این گونه نظریه هاست. او که استرالیایی تبار بود در تجربیات خود دریافت که انسانها همانند نیاز به غذا و هوا و محیط فیزیکی مناسب، نیاز به احساس شخصیت در محیط کار، روابط اجتماعی مطلوب و حرمت و صمیمیت در سازمان دارند. در تحقیقات بعدی نیز که میو به همراه روتلیسبرگر<sup>۲</sup> انجام داد نظرات او تأیید شد و نظریات انسانگرایی در مدیریت پا به عرصه وجود گذاشت.

در نظریات گونه سوم سازمان بصورت سیستمی باز در نظر گرفته شده و رفتارها در سازمان منطقی فرض گردیده است. از آغاز دهه ۱۹۵۰ و تا اوایل دهه ۱۹۷۰ نسل جدیدی از تئوریه‌ها مطرح شدند که تأکید و تمرکز آنها بر منطقی بودن رفتارها در سازمان با توجه به محیط خارجی سازمان بود. در این تئوریه‌ها کوشش شده تا ساختار سازمانی با در نظر گرفتن نیازهای محیط شکل گیرد. وودوارد از زمره اندیشمندانی است که نظریاتش در گونه دوم قرار می گیرد. وی آثار نظام های فنی بهره گیری شده در صنایع را بر ساختار سازمانی آنها مورد تحقیق قرار داد. وودوارد<sup>۳</sup> سه نظام اصلی تولید واحدی، تولید انبوه و تولید فرایندی را در نظر گرفت و میان آنها و قاعده های گوناگون طراحی وابستگی های برجسته یافت. برای مثال مؤسسه های تولید انبوه براساس پژوهشهای وی دارای ساختاری دیوانسالارانه هستند در حالی که مؤسسه های تولید فرایندی و واحدی، ساختاری زنده و انسانی دارند.

چارلز پرو<sup>۴</sup> نیز تقسیم بندی دیگری را در مورد نظام کاری سازمانها ارائه کرد که در آن از چهار نظام کارهای هنری و صنعتگرانه، کارهای تکراری، کارهای غیرتکراری و کارهای مهندسی نام برد. پرو با اسفاده از این طبقه بندی کوشیده است تا ساختار مناسب برای کارایی بیشتر در هر یک از انواع نظام های کاری را ارائه دهد. از نظر او مدیریت زمانی موفق خواهد شد که با توجه به نظام های کاری موجود در هر سازمان به امر برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت بپردازد. نظریات نویسندگان گونه سوم نظریاتی است که

<sup>۱</sup> Mooney and Reialy

<sup>۲</sup> Roethlisberger

<sup>۳</sup> J. Woodward

<sup>۴</sup> Charles Perrow

اصطلاحاً اقتضایی می نامند. به عبارت ساده آنها کوشیدند تا مدیریت را با اقتضاها و شرایط محیطی هماهنگ ساخته و از حالت مطلق گرایی خارج سازند.

گونه چهارم از نظریه های سازمانی و مدیریت با نگرش سیستم باز و قائل شدن به سرشتی اجتماعی برای رفتارهای سازمانی شکل گرفته اند. نظریات علمایی چون می یرو و روان،<sup>۱</sup> سالان سیک و پفر تأکید بسیار بر محیط داشته و این پیش فرض را که سازمانها رفتار و عملکردی عقلایی و منطقی دارند شدیداً مورد تردید قرار داده اند. سازمانها هدف اصلی خود را که بقا است دنبال می کنند و سایر اهداف که در فلسفه سازمان منطقی به نظر می رسند مانند کارایی و بهره وری در این میان جنبه ثانویه پیدا می کند. برخی سازمانها که در محیط هایی کاملاً سیاسی و نهادی قرار گرفته اند، برای ادامه حیات، خود را با هنجارهای نهادی و معیارهای سیاسی منطبق می سازند و ضرورتاً تولید کارآ و خدمت دهی مؤثر برای ادامه کار آنها نقش حیاتی ایفا نمی کند. بنابراین رفتار عقلایی و منطقی در سازمانها که دو گونه قبل مدنظر بود جای خود را به نوعی رفتار اجتماعی- سیاسی می دهد. مارچ و اولسون<sup>۲</sup> محیط سازمانها را پر از ابهام و پیچیدگی دانسته و پیش بینی می کنند در چنین فضایی تصمیم گیری عقلایی کاربرد چندانی ندارد. مسأله قدرت و استفاده از آن در سازمان نیز در تئوریهای گونه چهارم جایگاه ویژه ای داشته پیچیدگی های آن مورد کنکاش قرار گرفته است. به زعم نظریه پردازان این طبقه، برای ارزیابی اثربخشی سازمانها نمی توان به معیارهای صرفاً عینی و غیرسیاسی و اجتماعی اتکا نمود، بلکه باید موضوع را بصورت رفتاری اجتماعی و طبیعی در عرصه ای سیاسی به بوته آزمون و بررسی نهاد. دیدگاه نظریه پردازان در این گونه نیز دیدگاهی اقتضایی محسوب می شود (الوانی ۱۳۷۸، ۲۲-۲۶).

در نهایت می توان گفت برای درک آنچه که امروزه در سازمانها رخ می دهد، نیازمند این هستیم که سیر تحولی را که، تئوری های سازمانی طی نموده اند تا به این مرحله رسیده اند، مورد بررسی قرار دهیم.

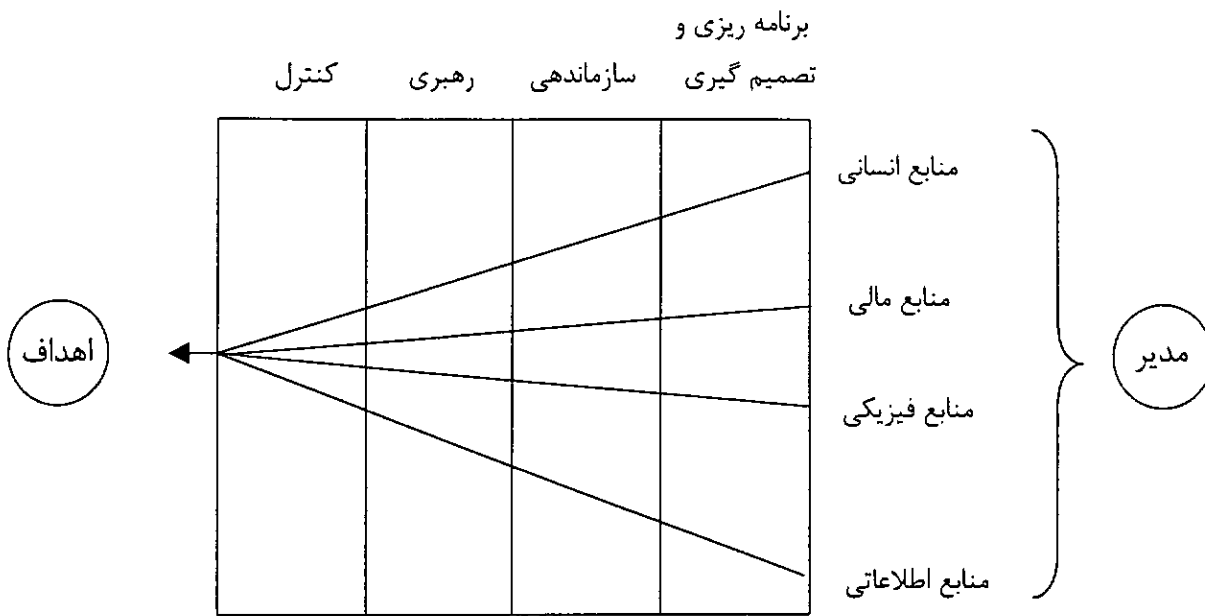
### فرایند مدیریت:

کسانی که مدیریت را تعریف کرده اند به یک سلسله وظایفی اشاره کرده اند که هر مدیری در انجام وظیفه خطیر خود ملزم به انجام آنهاست. نویسندگان و عالمان این رشته بنا بر نگرش و تخصصهای خود هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد نموده اند. گروهی وظایف خاصی را اصلی قلمداد کرده اند و گروهی دیگر بر وظایف دیگری تأکید ورزیده اند. (الوانی ۱۳۲۷، ۱۸) یک روش مفید برای درک اینکه مدیران چه می کنند، توجه نمودن به کارشان به عنوان یک فرایند یا مجموعه ای از فعالیتها برای فراهم کردن خدمات یا کالاها می باشد. در نگرش فرایندی مدیریت، مدیر، منابع سازمانی را برای رسیدن به اهداف بکار می گیرد و چهار وظیفه مدیریتی (برنامه ریزی و تصمیم گیری، سازماندهی، رهبری و کنترل) را انجام می دهد که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است (Dubrin 1990, 12-13).

<sup>۱</sup> Meyer and Rowan

<sup>۲</sup> March and Olson

## شکل ۱-۱: فرایند مدیریت



Source: (Dubrin 1990, 13)

### منابع سازمانی:

مدیران منابع را برای رسیدن به اهدافشان بکار می‌گیرند. منابع سنتی سازمان به سه بخش انسانی، مالی و فیزیکی تقسیم شده بود. در سالهای اخیر منابع تکنولوژیکی اطلاعاتی اهمیت زیادی را به خود اختصاص داده است. از طریق این منابع و منابع دیگر، سازمانها کالاها و خدمات را تولید می‌کنند. اثر بخشی مدیر اساساً در مهارت او برای بکارگیری مناسب منابع برای تولید کالاها و خدمات و رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد. اینک به توضیح مختصر هر کدام از منابع می‌پردازیم:

#### الف - منابع انسانی:

یکی از منابع مهم سازمانی، منابع انسانی سازمان یا افراد درون آن می‌باشد. در حقیقت، شکل ساده سازمان، فقط در برگیرنده افراد است. منابع انسانی یک سازمان تجاری ممکن است متخصصین متعددی مانند مهندسين، حسابداران، فروشندگان، منشی‌ها، مکانیک‌ها و کاربران ماشین و کامپیوتر می‌باشند که از طریق آنها، مدیران شرکت به اهدافشان می‌رسند.

#### ب - منابع مالی:

منبع دیگر سازمان، سرمایه می‌باشد. به عبارت دیگر پولی که مدیر و سازمان برای رسیدن به اهداف سازمانی بکار می‌گیرد منابع مالی می‌باشد. بخاطر اینکه سرمایه سازمان برای بدست آوردن منابع دیگر (انسانی، تجهیزات، تکنولوژی) بکار برده می‌شود، بقاء سازمان در گرو کافی بودن منابع مالی می‌باشد.

### ج- منابع فیزیکی:

گروه سوم از منابعی که مدیران جهت دستیابی به اهداف سازمان از آن استفاده می کنند، در درون منابع فیزیکی جای می گیرند. منابع فیزیکی، ابزارهای محسوس و واقعی می باشند که شامل مواد خام، ساختمان، تجهیزات اداری، کامپیوتر، ماشینها و موجودی های فیزیکی می باشد.

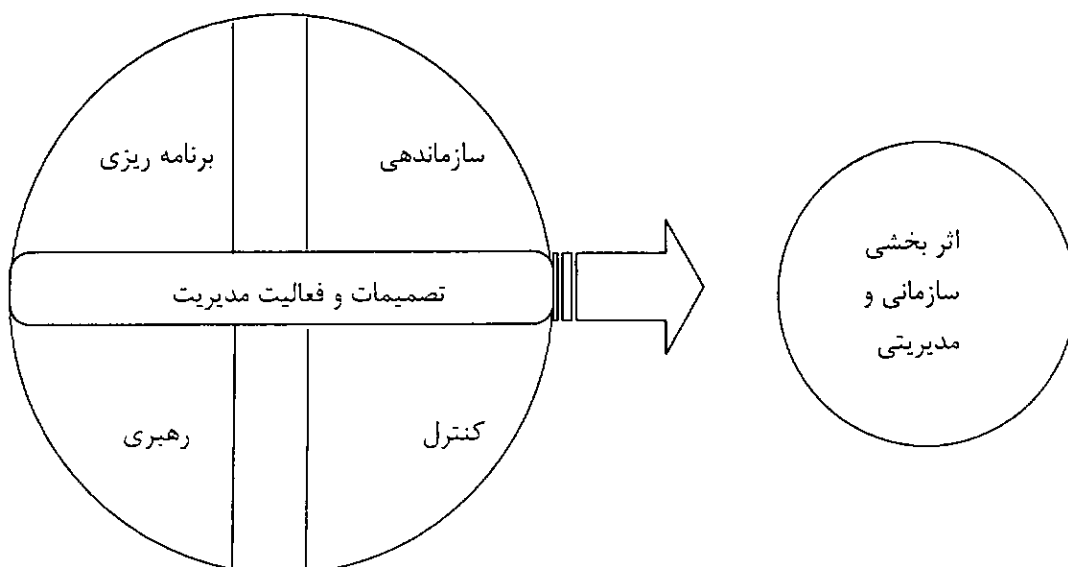
### د- منابع تکنولوژیکی

یکی از منابعی که برای بقاء بعضی از سازمانها ضروری می باشد میزان دستیابی آنها به تکنولوژی اطلاعات می باشد. اطلاعاتی که مدیر و سازمان برای انجام دادن کارشان بکار می برند، منابع اطلاعاتی می باشد (Dubrin 1990,13-14).

### وظایف مدیریت:

صاحب نظران مدیریت و کسانی که مدیریت را تعریف کرده اند در تعاریف خود به یک سلسله وظایف مدیریت اشاره کرده اند که هر مدیری در انجام وظیفه خود باید آنها را انجام دهد. نویسندگان و عالمان این رشته بنا بر نگرش و تخصصهای خود هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد نموده اند. بعضی از آنها بر وظایف خاصی تکیه کرده اند و برخی وظایف کلی را برای مدیریت در نظر گرفته اند. برای اولین بار گیولیک و اورویک<sup>۱</sup> وظایف مدیریت را در قالب واژه (POSDCORB) بیان داشتند. از دیدگاه آنان وظایف مدیر عبارت بود از: برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، جهت دهی، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی. اما آنچه که بیشتر صاحب نظران مدیریت بر روی آن توافق دارند این است که وظایف مدیر شامل چهار وظیفه برنامه ریزی و تصمیم گیری، سازماندهی، جهت دهی (رهبری) و کنترل می باشد که مدیر با بهره گیری از این وظایف در راستای رسیدن به اهداف سازمانی تلاش می کند و اثر بخشی سازمان و مدیر نیز تحقق می یابد.

شکل ۱-۲: وظایف مدیریت



Source: (Dubrin and others 1989, 151)

<sup>۱</sup> Luther Gulik and L. Urwick

## الف) برنامه ریزی:

برنامه ریزی<sup>۱</sup> یکی از بنیادی ترین وظایف مدیریت است. برنامه ریزی عبارتست از اینکه از میان گزینه های مختلف رسیدن به اهداف، یک گزینه را انتخاب بکنیم. این کار مستلزم مشخص نمودن هدفها و مقاصد سازمان و بخش ها و چگونگی دستیابی به آنهاست. به همین خاطر برنامه برای دستیابی به اهداف سازمان روشی منطقی و عقلایی را فراهم می کند (Koontze 1990,129).

برنامه ریزی اصولاً اولین نقطه در فرایند مدیریت است. برای موفقیت، سازمانها نیاز دارند تا بیشتر با برنامه ریزی سروکار داشته باشند. افراد در سازمانها نیازمند اهداف و برنامه هایی برای رسیدن به آنها می باشند. برنامه ریزی عبارت از فرایند هدفگذاری و تعیین پیشرفت دقیق در چگونگی رسیدن به اهداف می باشد (Lussier 1992,10).

برنامه ریزی وظیفه مرکزی مدیریت می باشد و در برگیرنده هر چیزی است که مدیر انجام می دهد. برنامه ریزی به آینده نگاه می کند و تصمیم گیری تصویری را از چگونگی رسیدن به برنامه ها ارائه می نماید (Dubrin 1990,13). تصمیم گیری به عنوان انتخاب یک فعالیت از گزینه های گوناگون تعریف شده که هسته برنامه ریزی می باشد. یک برنامه نمی تواند بدون وجود تصمیم ایجاد شود. تصمیم گیری یک مرحله از برنامه ریزی می باشد و همچنین جزئی از زندگی روزانه هر فرد می باشد (Koontz 1995,108).

## ب) سازماندهی

برای موفق بودن نیاز به سازماندهی<sup>۲</sup> می باشد. یک مدیر باید سیستم سازمانی را برای اجرای برنامه ها طراحی و ایجاد کند. سازماندهی فرایند تفویض و هماهنگی وظایف و منابع برای رسیدن به اهداف می باشد (Lussier 1997,10). آن به عنوان شناسایی و طبقه بندی فعالیتهای موردنیاز، گروه بندی فعالیتهای ضروری در اهداف قابل حصول، اختصاص گروهی از فعالیتها به یک مدیر و تفویض اختیار به او برای سرپرستی آنها و فراهم کردن هماهنگی افقی و عمودی در ساختار سازمانی تعریف می شود (Koontz 1990,108). سازماندهی فرایند اطمینان یافتن از وجود منابع ضروری فیزیکی و انسانی برای انجام دادن برنامه ها و رسیدن به اهداف سازمانی می باشد. آن همچنین شامل مشخص کردن فعالیتها، تقسیم کار به شغلها و وظایف مشخص و شناسایی روابط اختیار میان گروهها و اشخاص می باشد. جنبه دیگر سازماندهی گروه بندی فعالیتها در داخل بخشها است (Dubrin 1990,15).

عصر ما عصر سازمانهای بزرگ و پیچیده است و مدیر امروز باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمانها و اصلاح و تغییر آنها آگاه باشد. برای نیل به هدفها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای جزئی تر و وظایف واحدها شکسته شده و تحقق آن میسر می شود. در سازماندهی وظایف و اختیارات و

<sup>۱</sup> Planning

<sup>۲</sup> Organizing

مسئولیتهای واحدها و پست ها مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می شود. سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبروست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی شود.

### فرایند سازماندهی:

ما می توانیم به سازماندهی به عنوان یک فرایند بنگریم که در این صورت سازماندهی شامل مراحل زیر می باشد:

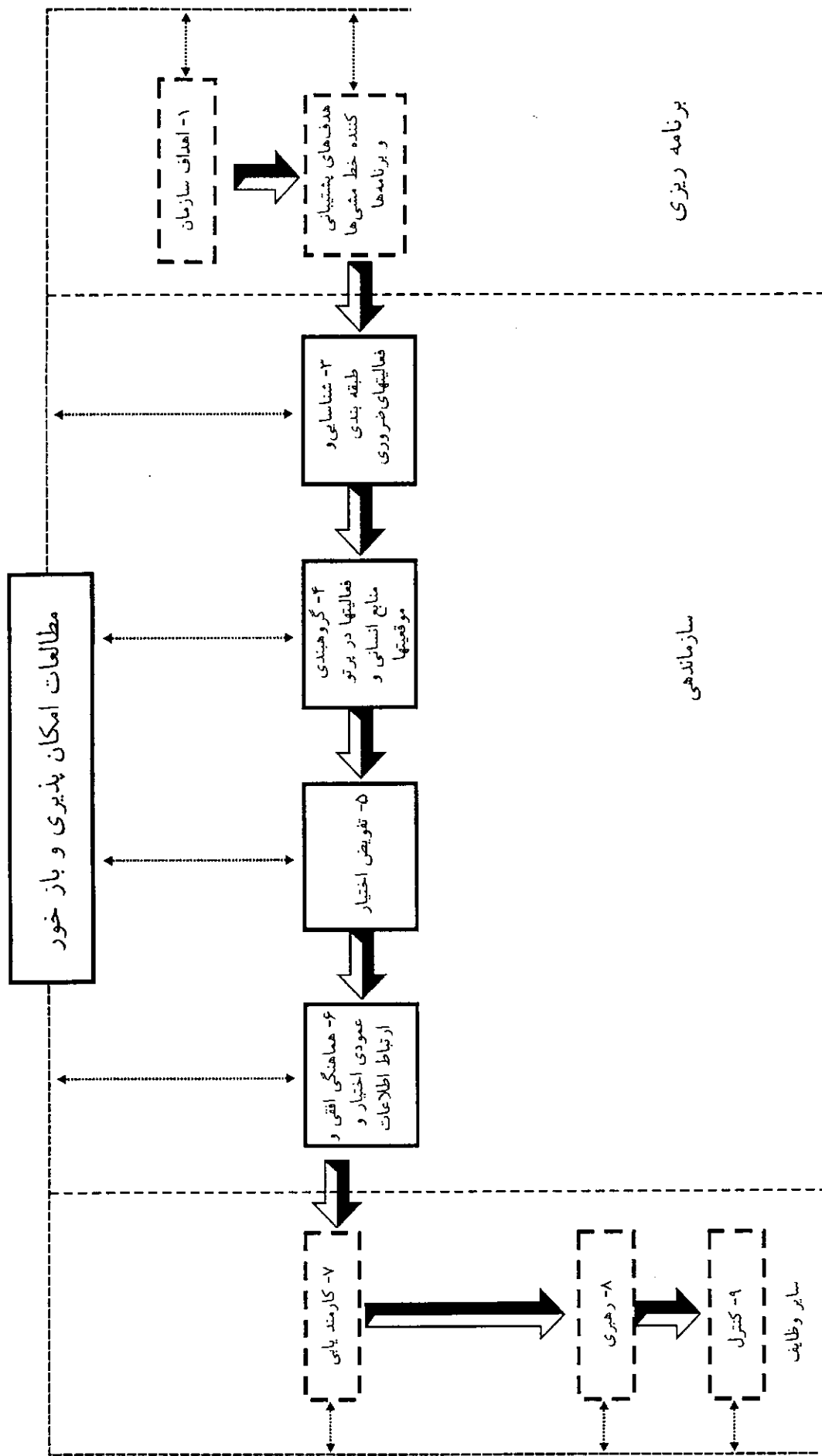
- ۱- ایجاد اهداف سازمان
- ۲- تنظیم هدفهای پشتیبانی، برنامه ها و خط مشی ها
- ۳- تشخیص و طبقه بندی فعالیتهای ضروری برای تحقق آنها
- ۴- گروه بندی فعالیتهای در پرتو منابع انسانی و امکانات مادی قابل دسترس به بهترین وجه
- ۵- تفویض اختیار مناسب به سرپرست هر گروه برای انجام دادن کارها
- ۶- پیوند گروهها بصورت افقی و عمودی از طریق جریان اختیارات و اطلاعات (Koontz 1990,147). فرایند سازماندهی در شکل شماره ۱-۳ نشان داده شده است.

### ج) رهبری<sup>۱</sup> (جهت دهی)

علاوه بر برنامه ریزی و سازماندهی، مدیر باید با کارکنان برای انجام وظایف روزانه شان کار کند. رهبری عبارتست از فرایند نفوذ در کارکنان تا در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش کنند. مدیران باید اهداف را با کارکنان مرتبط ساخته و در آنها برای رسیدن به اهداف انگیزه ایجاد نمایند (Lussier 1997,12). رهبری همچنین در بر گیرنده فرایندهای بین شخصی مانند انگیزش، ارتباط، هدایت و راهنمایی زیردستان برای رسیدن به اهدافشان می باشد. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب نماید. از این رو رهبری در مفهوم سازمان آن به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می آید. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل، باید انجام این وظیفه یعنی هدایت سازمان را نیز عهده دار گردد.

مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ در اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند (الوانی ۱۳۷۸ و ۱۳۸).

<sup>۱</sup> Leading



شکل ۱-۳: فرایند سازماندهی

Source: (koontz, 1990, 148)

## (د) کنترل:

شاید به جرأت بتوان ادعا کرد انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. به کمک کنترل<sup>۱</sup> است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می کند. کنترل ابزار کار مدیران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می توان احساس کرد. سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر کنترل در تحقق مأموریتهای خود موفق نبوده و نمی تواند از منابع خود به درستی استفاده کند (الوانی ۱۳۷۸، ۱۱۹). کنترل عبارت از اطمینان از مطابقت عملکرد با برنامه و مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از قبل تعیین شده می باشد. اگر تفاوت قابل ملاحظه ای بین عملکرد موردنظر و واقعی وجود داشته باشد، مدیر باید وظایف اصلاحی را انجام دهد (Dubrin 1990,15). اهداف بدون کنترل تحقق نخواهند یافت، کنترل فرایند ایجاد و اجرای مکانیزم هایی برای اطمینان از حصول اهداف می باشد (Lussier 1997,11).

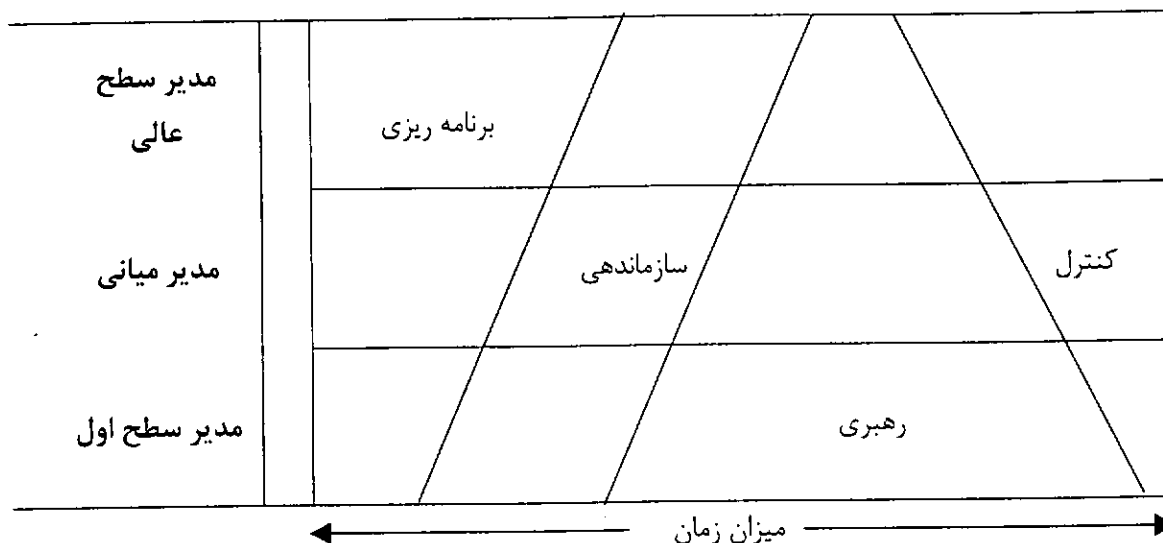
## وظایف مدیریتی در سطوح مختلف مدیریت:

یکی از تفاوت هایی که بین سطوح مختلف مدیران دیده می شود مربوط به میزان زمانی است که آنها صرف برنامه ریزی، سازماندهی رهبری و کنترل می کنند. میزان زمانی که سطوح مختلف مدیران بر وظایف مدیریتی صرف می کنند در شکل ۱-۴ نشان داده شده است. برای مثال مدیران سطوح عالی زمان زیادی را صرف برنامه ریزی می کنند و برای رهبری زیردستان کمترین زمان را صرف می کنند. بالاترین سطح برنامه ریزی شامل آماده سازی مأموریت سازمان، توصیف اهداف منحصر به فرد شرکت و تولیدات و خدمات آن می باشد که توسط مدیر عالی تنظیم می گردد. رهبری فرد به فرد برای مدیر سطح عالی ضروری نیست.

مدیران سطوح اول زمان زیادی را صرف رهبری زیردستان می کنند و برای برنامه ریزی فعالیتها کمترین زمان را صرف می کنند، به خاطر اینکه آنها با مسایل روزانه کارکنان مانند گوش دادن به مشکلات و ارائه راهنمایی های فنی درگیر هستند. نکته مهم دیگری که در شکل مشخص است این است که مدیران همه سطوح، تقریباً زمان مشابهی را صرف سازماندهی می کنند. آنچه که واضح است این است که سازماندهی بوسیله سطوح مختلف مدیران انجام می گیرد ولی کار اینها ضرورتاً مشابه هم نیست (Dubrin 1990,15).

<sup>۱</sup> Controlling

شکل ۱-۴: ارتباط زمان صرف شده بر روی وظایف مدیریت با سطوح مختلف مدیران

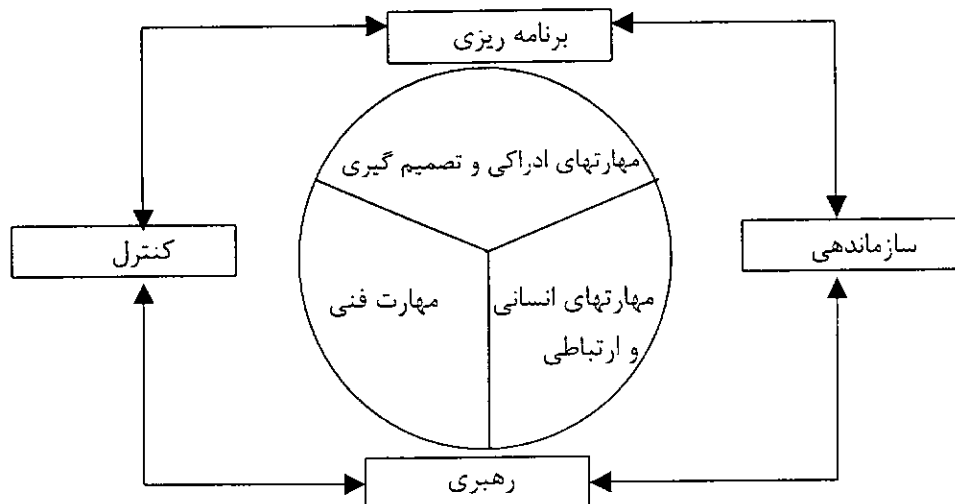


Source: (Dubrin 1990, 16)

#### رابطه سیستمی وظایف مدیریت:

آنچه که در مورد وظایف مدیریت باید ذکر شود این است که وظایف مدیریتی بصورت یک فرایند خطی نیست. بلکه این وظایف بصورت سیستمی به هم وابسته و مرتبط می باشند. این طور نیست که مدیران ابتدا برنامه ریزی سپس سازماندهی، بعد از آن رهبری و در نهایت کنترل کنند. مدیران اغلب این وظایف را بصورت همزمان انجام می دهند. علاوه بر این هر وظیفه به وظایف دیگر بستگی دارد. برای مثال اگر شما با برنامه ریزی ضعیف شروع کنید به هدف نخواهید رسید حتی اگر چیزها را به خوبی سازماندهی، هدایت و کنترل کنید. همچنین اگر شما با یک برنامه خوب شروع کنید، اما بطور ضعیف سازماندهی و رهبری کنید، اهداف ممکن است برآورده نشود. شکل ۱-۵. این فرایند را نشان می دهد (Lussier 1997, 12). همچنانکه در شکل مشخص است هر کدام از وظایف مدیریت یک جزئی از کل سیستم را تشکیل می دهند و همانطور که فلشهای دوسویه مشخص کرده اند این وظایف در ارتباط تنگاتنگ با هم بوده و در کل وظایف مدیریت را تشکیل می دهند.

شکل ۱-۵: روابط سیستمی وظایف مدیریت



Source: (Lussier 1997, 12)

## فصل دوم

# ساختار سازمانی

## ساختار سازمانی<sup>۱</sup>

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروههایی است که برای نیل به هدف تلاش می کنند (Barney and Griffin 1992,315). آن مجموعه راههایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می کند و هماهنگی میان آنها را فراهم می کند (Mintzberg 1979,2). ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می دهد و صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد (Fredrickson 1986, 282). و روابط گزارش دهی، کانالهای ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم گیری را روشن می سازد (Hodge and Anthony 1991,303). بوسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیتهای داخل سازمان، آرایش می یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می شود. ساختار به مدیران نشان می دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می شناساند که از آنها آموزش و دستور می گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می کند. (Arnold and Feldman 1986,241). ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیتهای آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری، از وظایف ساختار سازمانی است (Daft 1991, 210).

اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در سازمان اثر می گذارد و همه به نوعی با آن سروکار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است (Kast and Rosenzweig 1985,234). سنگ زیرین ساختار، نقشهای افراد در سازمان و الگوی روابط میان نقشها، ساختار سازمانی را شکل می دهد، بنابراین ساختار را می توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباط میان آنها دانست. این نقشها اغلب بوسیله شرح پستها و شرح شغلها و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشخص می کنند، جنبه قانونی می یابد (Danic Robey 1986,18).

بین ساختار سازمانی و نمودار سازمانی تمایز قایل می شوند. ساختار سازمانی که مفهوم کلی تری هست، بوسیله نمودار سازمانی نشان داده می شود (Kast and Rosenzweig 1985,115). در نمودار سازمانی؛ روابط اختیار، کانالهای ارتباط رسمی و گروههای کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است (Hodge and Anthony 1991,290). بنابراین می توان گفت ساختار آئینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخشها مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس از ساختار به شکل نمودار سازمانی، نمایان می شود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیتهای، شیوه های ارتباطی و فرآیندهای سازمانی است. پس می توان اینگونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و تجریدی از واقعیت ساختار سازمانی است.

<sup>۱</sup> Organizational Structure

## ابعاد ساختار سازمانی<sup>۱</sup>:

در تعیین ابعاد ساختاری، عوامل زیادی را شمرده اند و این عوامل با توجه به دید و نگرش اندیشمندان دارای تنوع زیادی است. شاید اگر محققین در نظر بگیرند که چرا عواملی که برمی‌شمارند، جزو ابعاد ساختاری است، از تنوع و تعدد این ابعاد کاسته خواهد شد (Blackburn 1982,59). از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، تلفیق، حرفه ای‌گرایی، حیطه نظارت، تخصص‌گرایی، استاندارد سازی و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد (Robbins 1987,54) که اکثر نظریه پردازان سازمانی از میان آنها روی سه بعد؛ تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (Fry and Slocum 1984,225). ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی سازمان هستند و شدت یا ضعف هر کدام از این سه بعد در شکل‌گیری کلی ساختار سازمانی مؤثر است. لازم به ذکر است که عوامل فوق‌الذکر بطور مستقیم یا غیرمستقیم در این سه بعد مستتر هستند و عدم توافق اندیشمندان روی این عوامل از نحوه تعاریف عملیاتی آنان نشأت می‌گیرد.

### الف) پیچیدگی:

پیچیدگی<sup>۲</sup> درجه ای از تخصصی کردن افراد برحسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است (Fry and Slocum 1984,226) و ممکن است بوسیله؛ تعداد مکانهایی که کار در آنجا می‌شود، تعداد مشاغلی که انجام می‌شود و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود.

پیچیدگی، مشکلات کنترل و هماهنگی را افزایش می‌دهد و سازمان برای حفظ موقعیت خود در مقابل رقبا باید نوآوری را افزایش دهد (Damanpour 1996,694-5). پیچیدگی حاصل عدم اطمینان محیطی است و بطور فرایند چرخشی، محیط پیچیده و متغیر موجب افزایش عدم اطمینان محیطی می‌شود، با افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، سازمان برای تطبیق با آن، در خود پیچیدگی ایجاد می‌کند. سازمانی که به طور همزمان دارای سطوح سلسله مراتب زیاد (تفکیک عمودی)، حیطه نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکانهای جغرافیایی چندگانه باشد، بسیار پیچیده است.

**الف.۱) تفکیک افقی<sup>۳</sup>:** به درجه ای از تفکیک بین واحدها براساس افراد، کاری که انجام می‌دهند و تحصیلات و آموزشی که دارند، دلالت می‌کند. وقتی سازمان به دانش و مهارتهای تخصصی زیادی نیاز دارد، پیچیدگی افزایش می‌یابد، ارتباطات بین افراد مشکل شده و هماهنگی مشکل‌تر می‌شود. تخصصی کردن مشاغل این معضل را شدت می‌بخشد. دو نوع شناخته شده تفکیک افقی، تخصص‌گرایی و تقسیم سازمان به بخشهای مختلف است که افزایش هر کدام موجب افزایش پیچیدگی می‌شود (Robbins 1987,56-58).

<sup>۱</sup> Dimensions of Organization Structure

<sup>۲</sup> Complexity

<sup>۳</sup> Horizontal differentiation

**الف ۲) تفکیک عمودی<sup>۱</sup>:** به عمق ساختار دلالت دارد و افزایش این نوع تفکیک، تعداد سطوح سلسله مراتب را افزایش می دهد. سلسله مراتب زیاد، فاصله بین مدیریت عالی با عملیات واقعی و همچنین تحریف ارتباطات را افزایش می دهد و هماهنگی بین تصمیمات پرسنل مدیریتی و نظارت بر عملیات را برای مدیریت عالی مشکل می سازد. تفکیک افقی و عمودی وابسته به هم هستند، افزایش تخصص گرایی وظایف هماهنگی را افزایش می دهد و افزایش نیاز به هماهنگی موجب تفکیک عمودی می شود (Robbins 1987,56-58).

**الف ۳) تفکیک جغرافیایی<sup>۲</sup>:** با وجود مکانهای مختلف در نواحی جغرافیایی مختلف، پیچیدگی افزایش می یابد. تفکیک جغرافیایی به پراکندگی ادارات، کارخانه ها و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی، تفکیک افقی و عمودی را گسترش می دهد. یک سازمان وقتی واحد تولید و بازاریابی را از هم تفکیک می کند، ممکن است این واحد بازاریابی در چند ناحیه جغرافیایی فعالیت کند که موجب پیچیده تر شدن سازمان می شود (Robbins 1987,61-63).

#### **ب) رسمیت:**

رسمیت<sup>۳</sup> اندازه ای از مکتوب بودن، مقررات، قوانین، رویه ها، توصیه های آموزشی و ارتباطات در سازمان است بجای اینکه شفاهی باشد (Marsh and Mannari 1981,50). رسمیت یکی از جنبه های مهم ساختار سازمانی است تا جائیکه عده ای ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و رویه های انجام کار می دانند (Willmott 1981,427).

رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد. اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل اختیار کمی برای چگونگی انجام کار دارد. رسمیت ممکن است بصورت صریح و روشن بیان شود یا اینکه ضمنی باشد یعنی آن هم می تواند بصورت مکتوب باشد و هم اینکه شامل ادراک کارکنان از مقررات نیز باشد ولی نوع مکتوب آن مورد تأکید سازمان است. مشاغل ساده و تکراری و یکنواخت درجه بالایی از رسمیت را بالقوه پذیرا هستند، در مقابل مشاغل که به مهارتهای چندگانه نیاز دارند رسمیت کمی دارند. وکلای دادگستری، مهندسين، کارکنان اجتماعی، کتابداران از آن جمله اند. رسمیت از سطحی به سطح دیگر نیز متفاوت است. کارکنان سطوح بالا که با کارهای غیر برنامه ریزی شده سروکار دارند دارای رسمیت کمی هستند در مقابل کارکنان در سطح پائین و در قسمت تولید دارای رسمیت زیادی هستند (Robbins 1987,64-67).

رسمیت برای کاهش تنوع صورت می گیرد و هماهنگی را تسهیل می کند. از مزایای رسمیت بالا این است که ابهام را از بین می برد ولی در عوض اختیار تصمیم گیری را از افراد سلب می کند (Fredrickson 1986,283).

<sup>1</sup> Vertical differentiation

<sup>2</sup> Spatial differentiation

<sup>3</sup> Formalization

### ج) تمرکز:

تمرکز<sup>۱</sup> به درجه خشکی در تصمیم گیری و ارزیابی فعالیتها بصورت متمرکز (Fredrickson 1986,282) و به درجه ای از متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد (Robbins 1987, 73). تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی گردد و تعیین می کند که چه کسی حق تصمیم گیری دارد (Fry and Slocum 1984,225). اختیار یک حق ذاتی در پستهای مدیریتی است که بر مبنای آن می توانند دستوراتی را صادر کنند و انتظار دارند دستورات صادره اطاعت شود (Robbins 1987, 73).

تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوسی دارد. اگر تفویضی اختیار بیشتری صورت گیرد حالت مقابل تمرکز، یعنی عدم تمرکز رخ می دهد. در اینصورت نقطه تصمیم گیری در سطوح پائین سازمان است.

مدیران در هر سطح سازمانی، تصمیماتی را اتخاذ می کنند. گرفتن تصمیمات احتیاج به گردآوری اطلاعات دارد. از آنجا که توانایی مدیر در جمع آوری و پردازش اطلاعات محدود است و ممکن است اطلاعات بیشتر از حد، مدیر را سردرگم کند، یکسری از تصمیمات باید توسط دیگران گرفته شود، اینجاست که نقطه تصمیم گیری در سازمان بجای یک فرد یا یک واحد یا یک سطح، در کل سازمان پراکنده می شود و عدم تمرکز ایجاد می شود. عدم تمرکز می تواند دقت در تصمیم گیری را افزایش دهد، چون جزئیات بیشتری قابل بررسی است و هر چه تصمیم گیری به محل وقوع مشکل نزدیک تر باشد بهتر و اثربخش تر است. آن مشارکت در تصمیم گیری را برای افراد فراهم می سازد و می تواند بصورت عامل انگیزش مطرح شود. عدم تمرکز موجب تقویت توان تصمیم گیری مدیران سطوح پائین تر می شود ولی باید اذعان کرد که خوبی یا بدی عدم تمرکز بستگی به موقعیت دارد و وجود تمرکز یا عدم تمرکز و درجه آن را عوامل اقتضایی تعیین می کند (Robbins 1987,73-78).

### تعیین کننده های ساختار:

نگرش اقتضایی که یک تفکر غالب در تئوری سازمان است، بر این نکته تأکید دارد که اعتبار، اثربخشی و کارایی و بهره وری ساختار سازمانی به عوامل اقتضایی؛ استراتژی، تکنولوژی، محیط و طرح سازمانی بستگی دارد. باید توجه داشت که آنچه امروز یک عامل مهم اقتضایی برای سازمان تلقی می شود، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود و یک ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) و سازگاری خارجی (اندازه، تکنولوژی، استراتژی، محیط) سازمان تعادل برقرار کند. توجه به عوامل اقتضایی در محیط متلاطم امروزی امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می زند. از اینرو ساختار باید با در نظر داشتن این

<sup>1</sup> Centralization

عوامل طراحی شود تا بتواند زمینه تحقق اهداف و استراتژیهای سازمان را فراهم کند (Baligh and Others 1996,1650).

### الف) استراتژی:

استراتژی<sup>۱</sup> می تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود (Robbins 1987, 86). استراتژی به معنای اعمالی است که سازمان برای پاسخ یا پیش بینی تغییرات محیط خارجی طراحی می کند (Horwits and Nevile 1996, 483). نخستین بار پذیرش اهداف و استراتژی به عنوان عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی در مفروضات اقتصاد کلاسیک مطرح گردید. به اعتقاد پیتر دراگر، ساختار وسیله ای است برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان، از اینرو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز گردد (Robbins 1987, 86).

از مهمترین تحقیقاتی که در رابطه با تأثیر استراتژی بر ساختار صورت گرفته، می توان به تحقیقات چندلر (Alfred Chandler) در اوایل دهه ۱۹۶۰ و تحقیقات مایلز و اسنو (miles and snow) اشاره کرد (Robbins 1987,88).

### ب) اندازه سازمان<sup>۲</sup>:

اندازه یکی از عوامل اثرگذار روی ساختار سازمان و فرآیندهای آن است. در مورد رابطه بین اندازه و ساختار نظرات متفاوتی ارائه شده است و عده ای آن را از علل ساختار و بعضی نتیجه ساختار می دانند. ولی آنچه مسلم است اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار در کنار سایر عوامل می باشد (Arnold and Feldman 1986,361). یکی از مباحث بسیار جدی پیرامون اهمیت اندازه سازمان به عنوان عامل تعیین کننده ساختار سازمانی بوسیله پیتر بلاو (Peter Blau) مطرح گردیده است. وی براساس تحقیقاتش در مورد مؤسسات دولتی، دانشگاهها و فروشگاهها دریافت که اندازه سازمان مهمترین عامل مؤثر ساختار سازمانهاست (Robbins 1987,106).

از منتقدین به تعیین کننده بودن اندازه سازمان می توان به کریس آرجریس (C.Argyris)، می هیو (May hew)، آلدیش (Aldrich) و هال (Hall) اشاره نمود (Robbins 1987,108,110).

### ج) تکنولوژی:

تکنولوژی<sup>۳</sup> به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرآیندهای لازم برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها اطلاق می شود (Robbins 1987, 125).

مطالعات نشان می دهد که تکنولوژی روی پرسنل سازمان، وظایف، طراحی سیستم های کنترل، هزینه ها و دستمزدها، تفکیک مدیریت از مالکیت، حیطه نظارت مدیران و ساختار سازمان

<sup>۱</sup> Strategy

<sup>۲</sup> Organization size

<sup>۳</sup> Technology

بطور کلی تأثیر دارد (Singh 1986,800). مطالعات متعددی در رابطه با تأثیر تکنولوژی بر ساختار صورت گرفته است که می توان به تحقیقات وودوارد (Joan Woodward) در اواسط دهه ۱۹۶۰، چارلز پرو (Charles Perrow) و مطالعات تامسون (James Tompson) اشاره کرد.

#### د) محیط:

محیط<sup>۱</sup> به معنای عوامل خارج از سازمان است که اثربخشی عملیات روزمره و رشد بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند و سازمان کنترل کمی روی آنها دارد و یا اصلاً آن عوامل قابل کنترل بوسیله سازمان نیستند. (Arnold and Feldman 1986,284).

در یک تقسیم بندی محیط را به محیط عمومی و اختصاصی تقسیم می کنند. محیط عمومی همه چیز را در بر می گیرد؛ چیزهایی نظیر عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی. محیط عمومی همه شرایطی که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست را در بر می گیرد، محیط اختصاصی، بخشی از محیط سازمان بوده که بطور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش مرتبط می شود (Robbins 1987,152).

در مورد تأثیرات محیط روی ساختار مطالعاتی صورت گرفته است که می توان به تحقیقات برنز و استاکر (Burns and Stalker)، امری و تریست (Emery and Trist) و لارنس و لورش (Lawrence and Lorch) اشاره نمود.

#### ه) قدرت - کنترل<sup>۲</sup>:

تاکنون به استراتژی، اندازه، تکنولوژی و محیط به عنوان عوامل تعیین کننده مستقل ساختار سازمانی اشاره شد اما آنچه که مسلم است، هیچکدام از این متغیرهای اقتضایی، بطور کامل تعیین کننده ساختار نیستند. هر کدام از آنها در تشریح بخشی از ساختار، نقش دارند. در بهترین شرایط، این عوامل چهارگانه فقط پنجاه تا شصت درصد تغییر پذیری در ساختار را تشریح می کنند. دیدگاه قدرت کنترل مطرح می کند که قدرت و کنترل می تواند آنچه را که مبهم مانده به نحوی شایسته تبیین و تشریح نماید. براساس این دیدگاه در هر زمان ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می خواهند به مدد آن کنترل خود را حداکثر سازند (Robbins 1987).

#### دو عنصر کلیدی ساختار: تفکیک و تلفیق

دلیل وجود سازمان این است که آنها باید وظایفی را بصورت مؤثر و کارا انجام دهند که افراد به تنهایی قادر به انجام آنها نیستند. از طریق فرآیند تفکیک<sup>۳</sup>، سازمان به وظایف کلی و فرعی تقسیم

<sup>۱</sup> Environment

<sup>۲</sup> Power- Control

<sup>۳</sup> Differentiation

می‌شود و آنها را به واحدهای مختلف واگذار می‌کند و وضعیت افراد را در هر واحد مشخص می‌کند. این فرآیند تفکیک، سازمان را قادر می‌سازد که وظایف کلی پیچیده را به وظایف تخصصی تقسیم کند تا بطور اثربخش و کارا انجام گیرند (Hodge and Anthony 1991,298). تفکیک و تقسیم کار، تولید انبوه را به دنبال دارد و هر چه تفکیک بیشتر انجام شود، کارایی افزایش می‌یابد، چون تولید انبوه حاصل تخصصی شدن کارهاست و کارها هر چه تخصصی تر شود کاراتر انجام می‌گیرد. این تخصصی کردن وابستگی سازمان را به فرد کم می‌کند چون وظایف تخصصی را می‌توان در مدت کم و با چند بار تکرار به افراد آموزش داد.

تفکیک در سازمان، نوعی واکنش و عدم اطمینان محیطی است هر چه محیط سازمان پیچیده باشد، باید تفکیک بیشتری صورت گیرد (Daft 1991,58). اساس تفکیک برای شناخت است و پیچیدگی را کاهش می‌دهد. تفکیک بیشتر نشانگر پیچیدگی سازمان است. در مواردی نیز تفکیک برای کنترل صورت می‌گیرد چون کار تا تخصصی نشود نمی‌توان رفتار آن را پیش بینی کرد، از اینرو سازمان به خرده سیستم های متوالی تقسیم می‌شود تا جائیکه به سیستم جزئی برسد که رفتار آن قابل پیش بینی شود تا بتوان آن را کنترل کرد.

از معایب تفکیک این است که ممکن است در اثر تخصص گرایی، زبان مشترک بین متخصصین از بین برود، یعنی مثل تیغ دو لب است که از یک طرف در نتیجه تقسیم کار و تخصص گرایی به کارایی می‌انجامد و از طرف دیگر این متخصصین مجزا باعث تضاد و استرس می‌شوند (Hampton and Others 1987,523).

همزمان با انجام فرآیند تفکیک، باید فعالیتها و وظایف را برای هماهنگی کلی با هم تلفیق کرد. این مسئولیت بدیهی و اولیه هر شخصی است که دارای پست مدیریتی است. همه وظایف مدیریت بطور ضمنی، هماهنگی فعالیتها را در بر دارد تا مدیر بتواند وظایف تفکیک شده در سازمان را با هم تلفیق کند. ساختار سازمانی می‌تواند این فرآیند تلفیق را تسهیل کند یا به تعویق اندازد (Hodge and Anthony 1991,298). در محیطهای پیچیده که تفکیک بیشتری صورت می‌گیرد باید تلفیق بیشتری نیز صورت گیرد ولی بدون توجه به ثبات محیطی نیز، تلفیق ضروری است.

لارنس و لورش<sup>۱</sup> اظهار می‌کنند که تخصص گرایی و تنوع به کنترل و ابزارهای تلفیقی نیاز دارد (Miller 1987,19). یکی از این ابزارها رسمیت است برای اطمینان از همسویی کارهای افراد، برای هر کاری قوانین، مقررات و رویه هایی تعیین می‌شود. هر چه این قوانین و مقررات بیشتر باشد، رسمیت بیشتر و به تبع آن سعی بیشتری در جهت تلفیق صورت می‌گیرد. لزوم تلفیق، زمانی بیشتر نمایان می‌شود که محیط آمیخته ای از عدم اطمینان و پیچیدگی باشد و تلاطم محیطی موجب شود که سازمان افراد بیشتری را در پستهای تلفیقی به کار گمارد. اگر میزان تفکیک و تلفیق مناسب باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد بود.

<sup>۱</sup> Lawrence and Lorsh

### مبنای سازماندهی:

قبل از هر چیز باید تأکید کرد که در سازماندهی هیچ طریقی به عنوان بهترین راه وجود ندارد که در تمام سازمانها یا موقعیتهای عملی باشد. الگویی که برای سازماندهی بکار می رود به موقعیتهای و همچنین به اعتقادات مدیرانی بستگی دارد که تصور می کنند الگوی خاصی در وضعیت یا موقعیت معین، آنها را یاری خواهد کرد.

طرح کلاسیک سازماندهی از زمانی که مدیریت به عنوان یک رشته در دانشگاهها مورد توجه واقع شد وجود داشته است. طرح کلاسیک عبارت است از یک ساختار سازمانی دارای نظام سلسله مراتب رئیس و مرئوس به شکل هرم که در واقع سیستم پیچیده ای از مکانیزمهای مختلف، قوانین و مقررات و روشهاست. این سیستم ماهیتاً دارای نظم و انضباط است و مسؤولیتهای افراد برحسب مقامشان در سلسله مراتب سازمانی معین شده است.

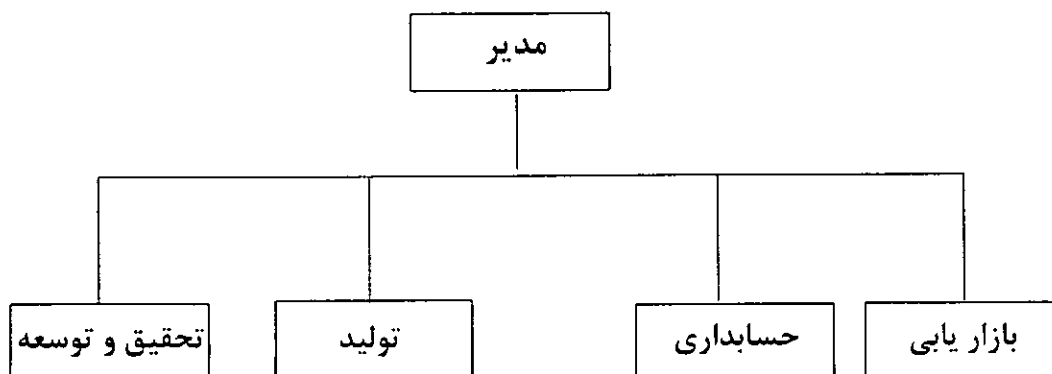
در سالهای اخیر نوع جدیدی از سازماندهی موردنظر قرار گرفته است که در آن حداقل تقسیم وظایف بطور رسمی دیده می شود و بیشتر ماهیت غیررسمی دارد.

### انواع سازماندهی:

**سازماندهی بر مبنای وظیفه:** سازماندهی بر مبنای وظیفه به طبیعت کار و مهارتها و تکنولوژی که برای انجام دادن آن نیاز است، بستگی دارد. بوروکراسی ها اغلب به این طریق بخش بندی می شوند. بخش بندی وظیفه ای اغلب در شرکتهای تولیدی کوچک یافت می شود. در داخل یک بخش، کار ممکن است به قسمتهای ریزتری تقسیم شود. برای مثال بخش مالی ممکن است شامل بخشهایی برای حسابهای دریافتنی، حسابهای پرداختنی اعتبار و صورت دستمزدها باشد (Dubrin 1989,212). آن گروه بندی فعالیتها بر مبنای وظایف اساسی مانند تولید، فروش و مالی می باشد (Desler 1998, 214).

در تهیه چین ساختاری، فعالیتها برحسب وجوه مشترکی که دارند و معمولاً از پائین به بالا گروه بندی می شوند. اگر محیط دارای ثبات بوده 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 (Daft 1998,214).

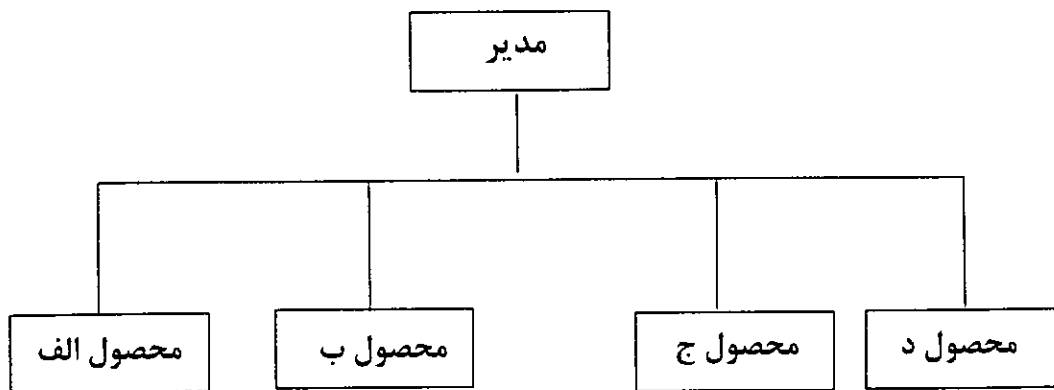
شکل ۲-۱: سازماندهی بر مبنای وظیفه



### سازماندهی بر مبنای محصول:

در این ساختار، بخشهای مختلف سازمان براساس نوع محصول، نوع خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار طرحها یا برنامه های اصلی یا بر حسب مراکز سود سازماندهی می شوند. هنگامی که محیط نامطمئن، تکنولوژی پیچیده و دواير سازمانی وابستگی بسیاری زیادی به یکدیگر دارند و نیز زمانی که اعمال نفوذ عوامل خارجی زیاد و تطابق با محیط از اهمیت بالایی برخوردار است، چنین ساختاری بسیار مناسب است (Daft 1998,217).

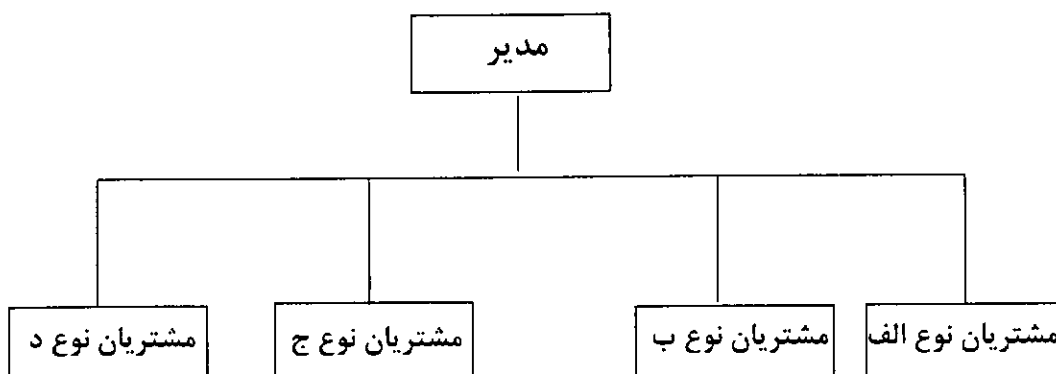
شکل ۲-۲: سازماندهی بر مبنای محصول



### سازماندهی بر مبنای مشتری (ارباب رجوع)

سازماندهی بر مبنای مشتری یک ساختار سازمانی بر مبنای نیازهای مشتریان می باشد. وقتی که هر دسته از مشتریان یا ارباب رجوع برای خرید کالاها یا خدمات موردنظر خود به واحدی مراجعه می کنند که زیر نظر یک مدیر قرار دارد تقسیم کار برحسب ارباب رجوع یا مشتری تحقق یافته است (Dubrin 1989,214). در این نوع سازماندهی، بخشها به منظور خدمت به مشتریان خاصی سازماندهی می شوند (Desler 1998,220).

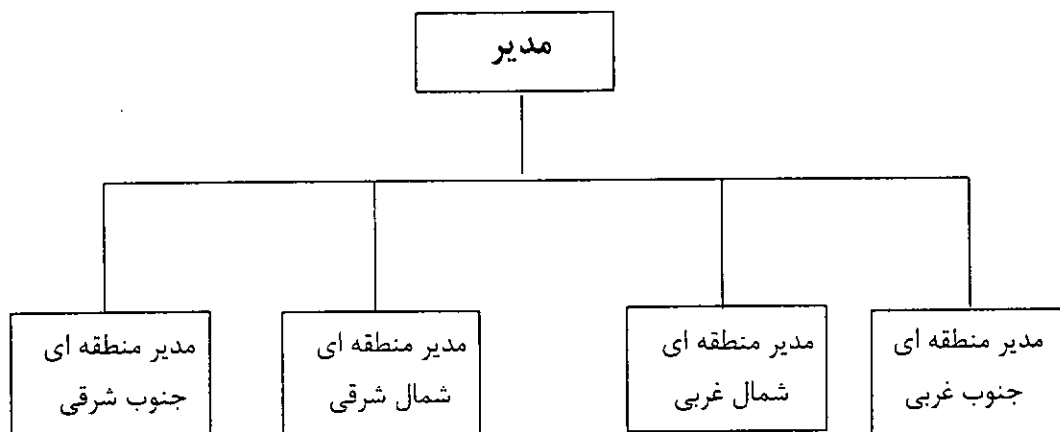
شکل ۲-۳: سازماندهی بر مبنای مشتری



### سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی:

سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی عبارتست از گروهبندی بخشها بر مبنای ناحیه جغرافیایی. در این ساختار سازمانی، همه فعالیتهای شرکت در نواحی جغرافیایی به یک مدیر گزارش می شود (Dubrin 1989,214). سازمانی که چنین ساختاری داشته باشد می تواند خود را با نیازهای خاص هر منطقه وفق دهد و کارکنان در پی تأمین اهداف منطقه ای بجای اهداف کشوری یا ملی هستند. در این سازمانها، ایجاد هماهنگی در داخل واحدهای هر منطقه مورد تأکید قرار می گیرد بجای اینکه بین همه مناطق جغرافیایی یا سراسر کشور هماهنگی ایجاد کند (Daft 1998,220).

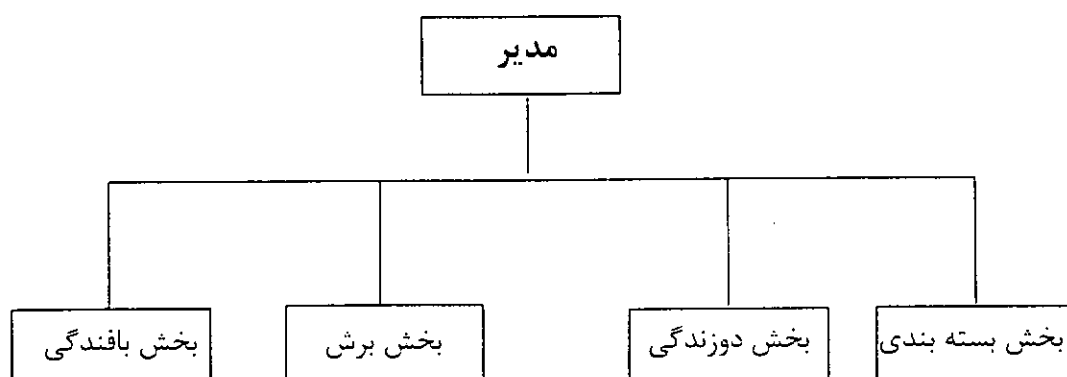
شکل ۲-۴: سازماندهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی



### سازماندهی بر مبنای فرایند:

سازماندهی بر مبنای فرایند عبارتست از گروهبندی تلاشها بر مبنای فعالیتهای انجام شده بوسیله بخش های سازمانی. فرایند یا تجهیزات بکار برده شده در تولید یک محصول، ممکن است مبنایی برای یک طرح بخش بندی باشد. قرار دادن همه ماشینهای کنترل در یک بخش و ماشینهای تراش در بخش دیگر نشان دهنده سازماندهی به وسیله تجهیزات می باشد (Dubrin 1989,215).

شکل ۲-۵: سازماندهی بر مبنای فرایند



## ساختار ترکیبی (پیوندی)<sup>۱</sup>:

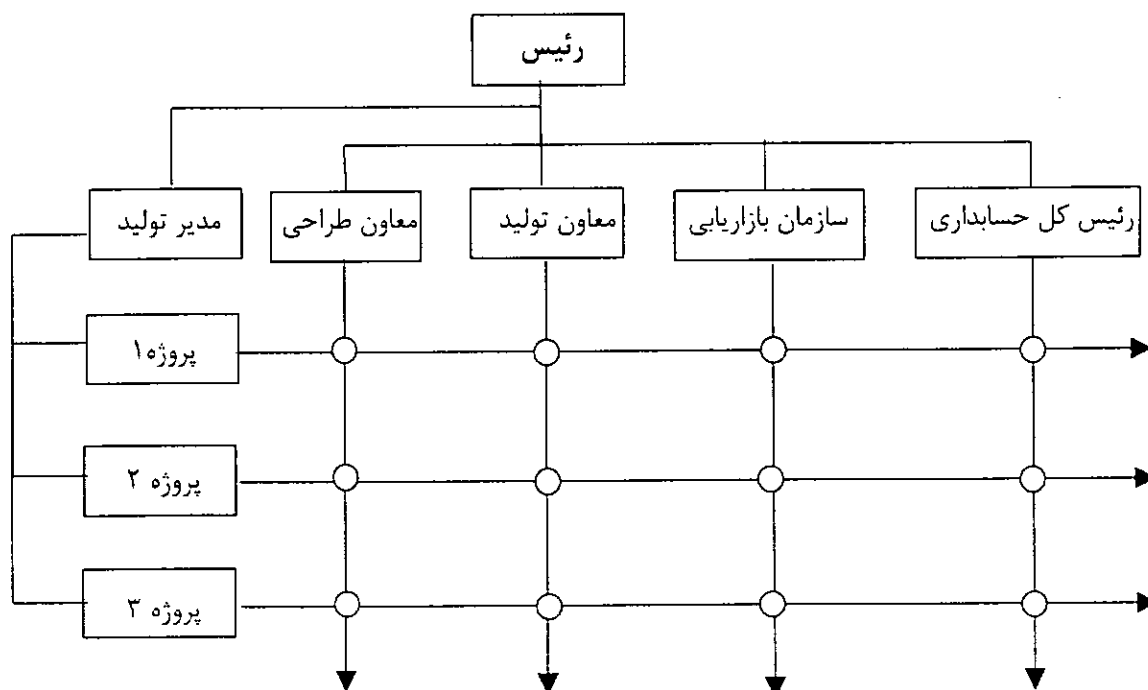
واقعیت این است که در دنیا سازمانهایی هستند که ساختار آنها بصورت هیچ شکل گفته شده نیست. امکان دارد ساختار یک سازمان بطور همزمان تمرکز چند جنبه ای روی محصول و وظیفه، یا محصول و منطقه جغرافیایی داشته باشد به چنین ساختارهایی، ساختار ترکیبی (پیوندی) گفته می شود (Daft 1998,220).

### سازمان ماتریسی:

نوعی طرح ساختاری است که براساس آن متخصصان از دوائر وظیفه ای مختلف دعوت می شوند تا در یک یا چند گروه تحت رهبری مدیران پروژه، فعالیت مشخصی را انجام دهند. ساختار ماتریسی، بعد انعطاف پذیری را به صرفه جویی هایی که در اثر تخصصی شدن در بوروکراسی حاصل می شود می افزاید.

مهمترین ویژگی ساختار سازمان ماتریسی<sup>۲</sup> این است که مفهوم وحدت فرماندهی را که براساس آن هر یک از کارکنان فقط یک رئیس داشته و فقط باید به یک رئیس گزارش دهند، نقض می کند. کارکنان در ساختار ماتریسی دو رئیس دارند. یکی مدیر دایره یا بخش وظیفه ای و دیگری مدیر پروژه. ساختار ماتریسی یک سلسله مراتب دوگانه دارد. یک سلسله مراتب عمودی داخل هر دایره یا بخش وظیفه ای وجود دارد که به وسیله نوعی نفوذ جانبی محدود می شود. بنابراین ساختار ماتریسی از این جهت منحصر به فرد است که کانالهای جانبی و افقی نفوذ را مشروعیت می دهد. مدیران پروژه بر همه اعضا که از دوائر وظیفه ای به گروه پیوسته اند، تسلط و کنترل دارند (Robbins 1987,252).

شکل ۲-۶: ساختار ماتریسی



<sup>۱</sup> Hybrid Structure

<sup>۲</sup> Matrix Organization

سازمان ماتریسی به سازمانهای بزرگتر این امکان را می دهد که مزایای سازمانهای کوچکتر را داشته باشند و همچنین مدیران را از داشتن بخشهای وظیفه ای دوگانه برای پروژه های متعدد بی نیاز می سازد. در مقابل به علت خطوط ارتباط دوگانه، گاهی اوقات مشکلات ارتباطی در این نوع ساختار سازمانی بوجود آمده و تعارضاتی بین مدیران خزانه ها و پروژه ها ایجاد می شود و همچنین به علت استخدام مدیران بیشتر، هزینه سازمان افزایش می یابد (Desler 1998,224).

### هماهنگی:

ساختار در برگیرنده دو شرط بنیادی می باشد، تقسیم کار به وظیفه های نمایان و تأمین هماهنگی این وظیفه ها، ارتباطات کلید هماهنگی مؤثر بوده و مستقیماً به فراهم آوری، انتقال و پردازش اطلاعات بستگی دارد. برای هماهنگی وظایف نامطمئن، نیاز بیشتری به اطلاعات وجود دارد. به همین دلیل به هماهنگی به عنوان فرایند پردازش اطلاعات نگریسته می شود. هماهنگی یعنی فرایند یکپارچه کردن فعالیتها و هدفهای همه واحدهای سازمانی (دوایر یا حوزه های وظیفه ای) که از آن طریق هدفهای سازمان بصورت مؤثر تحقق یابد. بدون هماهنگی، افراد و سازمانها نمی توانند نقش خود را بصورتی دقیق مشخص نمایند و چه بسا که هر کسی به دنبال تأمین خواسته های خود برود که البته این کار به هزینه از دست دادن هدفهای سازمان تمام می شود.

میزان هماهنگی، به ماهیت و وجود نوع ارتباطاتی که برای انجام کار باید ایجاد شود و به میزان وابستگی متقابل واحدهای مختلف سازمان بستگی دارد. اگر این کارها به گونه ای باشد که بتوان از طریق جریان اطلاعات بین واحدها سود برد، در آن زمان هماهنگی بالا، بهترین سود را خواهد رسانید و اگر چنین موقعیتی وجود نداشته باشد باز هم باید گفت که اگر اعضای سازمان با صرف وقت کمتری بتوانند روابط متقابل بین خود برقرار کنند، کارها بهتر انجام خواهد شد.

### رویکردهایی برای هماهنگی مؤثر:

۱- بکارگیری تکنیکهای اساسی مدیریت: نیاز به هماهنگی معمولی، معمولاً از طریق مکانیزمهای اساسی مدیریت رفع می شود. یکی از این مکانیزمها سلسله مراتب فرماندهی سازمان می باشد. بوسیله مشخص کردن روابط میان افراد و بخشها، سلسله مراتب فرماندهی جریان اطلاعات را تسهیل می کند.

ابزار مفید دیگر مجموعه قوانین و مقررات می باشد که اجازه می دهد کارکنان، وظایفشان را سریع و بطور مستقل هماهنگ کنند.

تکنیک اساسی دیگر آن چیزی است که بوسیله تام پیت<sup>۱</sup> و رابرت واترمن<sup>۲</sup> مدیریت قدم زدن<sup>۳</sup> نامیده شده است. در این روش مدیر در اطراف بخشهای مختلف قدم می زند و تسهیلاتی را برای

<sup>۱</sup> Peter

<sup>۲</sup> Waterman

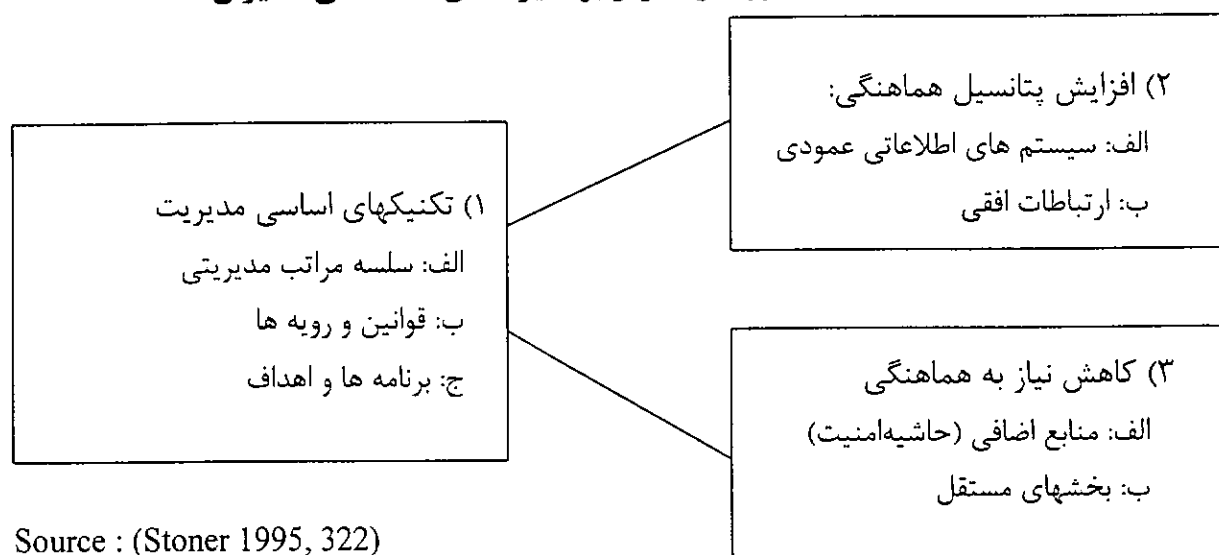
<sup>۳</sup> Management by walking around

بخشها فراهم می سازد. آنها فعالیتها را مشاهده می کنند و بطور غیررسمی با کارکنان صحبت می کنند.

۲- **مرز گستری**<sup>۱</sup>: وقتی که تماسهای بین بخشها افزایش پیدا می کند، بهتر است که یک رابط دائمی بین بخشهای ایجاد شود به چنین نقشی اصطلاحاً نقش **مرز گستری**<sup>۲</sup> گفته می شود. چنین فردی نیازها، مسؤولیتها و علائق بخشها را درک می کند و به ارتباط بخشها کمک می کند. برای مثال اعضای بخشهای بازاریابی و مهندسی، بعضی اوقات به زبانهای مختلفی صحبت می کنند. یک رابط مؤثر می تواند زبان مشتری گرامی بخش بازاریابی و زبان تولید گرای بخش مهندسی را ترجمه کند و یا برعکس.

۳- **کاهش نیاز به هماهنگی**: زمانی کاهش نیاز برای هماهنگی ایجاد می شود که شیوه های بحث شده نامؤثر باشد. بهترین رویکرد، کاهش دادن نیاز به هماهنگی شدید می باشد، جی گالبرایت<sup>۳</sup> دو راه را برای این منظور ارائه می دهد. الف- ایجاد منابع اضافه (حاشیه امنیت) ب- ایجاد بخشهای مستقل (Stoner 1995,322-324).

شکل ۲-۷: سه رویکرد مؤثر بر شیوه های هماهنگی مدیران



Source : (Stoner 1995, 322)

برخی از شرکتها و سازمانها هماهنگی را از طریق ایجاد کمیته های بین بخشی، نیروی کار یا تیم ها بدست می آورند. این کمیته ها معمولاً در برگیرنده پنج یا شش نماینده از بخش های بهم وابسته می باشند. آنها بطور دوره ای برای حل مشکلات و اطمینان از هماهنگی بین بخشی دور هم جمع می شوند (Desler 1998,229).

هنری مینتنبرگ<sup>۴</sup> شش مکانیزم هماهنگی را که سازمان از طرق آن کارهایش را هماهنگ می سازد، نشان می دهد که عبارتند از: سازگاری رویاروی، سرپرستی مستقیم، استاندارد کردن فرایندهای کار، استاندارد کردن بازده، استاندارد کردن مهارتها و استاندارد کردن هنجارها.

<sup>1</sup> Boundary Spanning

<sup>2</sup> Boundary – Spanning role

<sup>3</sup> Jay Galbraith

<sup>4</sup> Henry Mintzberg

## ۱- سازگاری رویاروی:

در مکانیزم سازگاری رویاروی<sup>۱</sup> هماهنگی کارها با پیمودن فرایند ساده ارتباطات غیررسمی تأمین می شود. در اینجا نظارت بر کار بر عهده انجام دهندگان آن است. از این مکانیزم در سازمانهای بسیار ساده بهره گیری می شود. مانند هماهنگی دو پاروزن در یک قایق، اما برخلاف انتظار از این مکانیزم در سازمانهای پیچیده نیز استفاده می شود. مانند پیاده کردن انسان در کره ماه برای نخستین بار، که چنین برنامه ای مستلزم تقسیم کار در اجزاء بسیار است.

## ۲- سرپرستی مستقیم:

در سرپرستی مستقیم<sup>۲</sup> وظیفه هماهنگی کارهای دیگران به یک نفر واگذار می شود که وی از راه صدور دستورات و نظارت بر عملیات، این وظیفه را انجام می دهد. این مکانیزم در مواقعی بکار برده می شود که تعداد زیادی از افراد باید با هم کار کنند. ۵۰ نفر را نمی توان با استفاده از سازگاری رویاروی هماهنگ نمود، بلکه این امر مستلزم این است که یک نفر آنها را رهبری کند و بوسیله آموزش کارشان را هماهنگ نماید.

کارها را می توان از طریق استاندارد کردن نیز هماهنگ کرد که در مرحله طراحی و پیش از آغاز کار پیش بینی می شود. چهار شکل از استاندارد سازی را می توانیم مشاهده کنیم.

## ۳- استاندارد کردن فرایندهای کار:

استاندارد کردن فرایند کار<sup>۳</sup> به معنی تخصصی کردن می باشد که به معنی برنامه ریزی محتوای کار بطور مستقیم می باشد و زمانی استفاده می شود که محتوای کار روشن و مشخص باشد. نمونه ای که در این زمینه به ذهن می رسد، دستور کار سوار کردن قطعه های اسباب بازی بچه هاست. در این جا تولید کننده فرایند کاری را که پدر و مادر باید انجام دهند، استاندارد می کند.

## ۴- استاندارد کردن بازده<sup>۴</sup>:

زمانی از این مکانیزم استفاده می شود که بهره ها و نتایج کار مشخص باشد. در این شیوه هماهنگی میان وظیفه ها از پیش آشکار شده است. برای مثال میزان رشد ۱۰٪ برای فروش مشخص می شود و اینکه چگونه از عهده این کار برآیند به خودشان بستگی دارد.

## ۵- استاندارد کردن مهارتها:

شیوه دیگری که از طریق آن هماهنگی ایجاد می شود استاندارد کردن مهارتها<sup>۵</sup> می باشد. در اینجا فرد بجای کار یا بازده، استاندارد می شود و زمانی استاندارد می شود که آموزش موردنیاز برای انجام کار روشن باشد. اساساً چنین استاندارد سازی، در بیرون سازمان و قبل از ورود افراد به سازمان صورت می گیرد. مانند بیمارستانهایی که پزشکان خود را بکار می گیرند. کارشناسان بیهوشی

<sup>۱</sup> Mutual Adjustment

<sup>۲</sup> Direct Supervision

<sup>۳</sup> Standardization of work procces

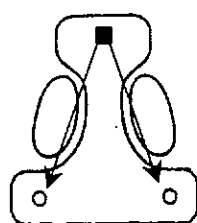
<sup>۴</sup> Standardization of outputs

<sup>۵</sup> Standardization of Skills

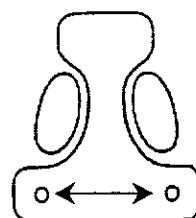
و جراحی که در یک اطاق عمل جمع می شوند و آپاندیس را در می آورند، به ندرت با یکدیگر ارتباطی برقرار می کنند اما به مدد آموزش هایی که قبلاً دیده اند می دانند که چه انتظاراتی را از یکدیگر دارند و مهارت های استاندارد شده آنان بیشترین بخش هماهنگی را تأمین می کند. بنابراین استاندارد کردن مهارت ها، بطور غیرمستقیم همان هدفی را که استاندارد کردن فرایندها یا استاندارد کردن بازده کار، یعنی نظارت و هماهنگ کردن کارها را دنبال می کند.

#### ۶- استاندارد کردن هنجارها:

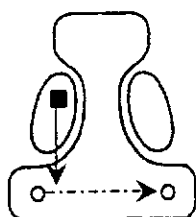
استاندارد کردن هنجارها<sup>۱</sup> به این معنی است که کارکنان در مجموعه ای از اعتقادات و باورها مشترک هستند و از طریق آنها هماهنگی حاصل می شود. برای مثال اگر همه اعضاء یک مذهب، اعتقاد مشترکی به اهمیت جذب نوکیش ها داشته باشند، همه آنها با هم در جهت رسیدن به این هدف تلاش خواهند کرد. (Mintzberg and Others 1999,334).



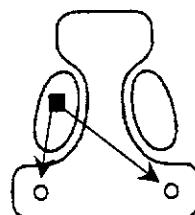
۲- سرپرستی مستقیم



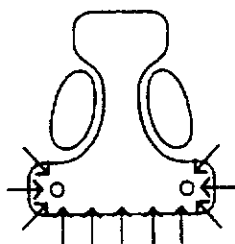
۱- سازگاری رویارویی



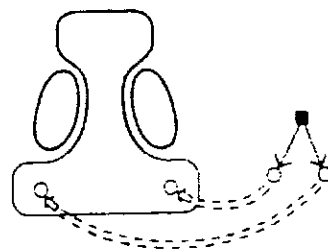
۴- استاندارد کردن بازده



۳- استاندارد کردن فرایند کار



۶- استاندارد کردن هنجارها



۵- استاندارد کردن مهارت ها

<sup>۱</sup> Standardization of Norms

## انواع ساختار سازمانی:

در یک طبقه بندی کلی سازمانها را به دو نوع سازمانها با ساختار مکانیک و سازمانها با ساختار ارگانیک تقسیم بندی می کنند. که به تشریح هر کدام از آنها پرداخته می شود.

### - ساختار مکانیکی:

ساختارهای مکانیکی<sup>۱</sup> بوسیله ویژگیهایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکز گرایی شناخته می شوند، چنین ساختارهایی با وظایف یکنواخت مناسبت داشته و بر رفتارهای برنامه ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده نسبتاً کند عمل می کنند (Robbins 1987,154).

در ساختار مکانیکی تصمیمات در مورد تمامی ساخت سازمانی و امور فنی آن بدون کسب تکلیف از رهبران و یا صاحبان قدرت اتخاذ می شود و حوزه قدرت و اختیارات هر واحد سازمان، معین است. همچنین برای اطمینان یافتن از انجام منظم و مداوم وظایف و مسوولیتها مقررات و آئین نامه هایی تدوین می شود. تصمیمات ممکن است در سطوح بالاتر سازمانی اتخاذ شود. اشخاصی که به تصدی شغلی گمارده می شوند باید آموزشهای شغلی و تخصص لازم را دیده باشند. فعالیت رسمی سازمان بیشترین اهمیت را دارد و مدیریت از مقررات و خط مشی ها، رویه ها و آئین نامه های حاکم بر سازمان تبعیت می کند. طرحهای سازمانی مکانیکی و بوروکراتیک از جمله طرحهایی هستند که برای شرایط قابل پیش بینی مناسبند و تا زمانی که وقایع و امور مختلف آشنا و تکراری باشند، این گونه ساختارهای سازمانی هم می توانند بسیار موفق باشند (Hick and Gullet 1987, 338).

### - ساختارهای ارگانیکی

ساختارهای ارگانیکی<sup>۲</sup> نسبتاً منعطف و انطباق پذیر بوده و تأکید بر ارتباطات موازی بجای عمودی دارند و نفوذ در آنها براساس مهارت و دانش صورت می گیرد بجای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد. مسوولیتها بجای اینکه صرفاً براساس شرح شغل باشد، بصورت انعطاف پذیر، تعریف شده و تأکید برروی مبادله اطلاعات بوده بجای اینکه بر صدور دستورات باشد (Robbins 1987, 154).

ویژگی های اساسی ساخت سازمانی "ارگانیکی" عبارتند از: وجود اختیارات غیرمتمرکز، قوانین و مقررات کمتر، غیررسمی بودن تعاریف مشاغل، تأکید بیشتر روی انعطاف، تطبیق با محیط، شبکه ارتباطات شخصی و غیررسمی و همچنین توجه بیشتر به خود کنترلی بجای اعمال کنترل از طریق سلسله مراتب (Chandan 1987,120). به اعتقاد برنز و استاکر<sup>۳</sup> مؤثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد. یعنی طرح مکانیکی در یک محیط با ثبات و مطمئن قابل استفاده است و ساختار ارگانیکی در یک محیط متلاطم و دارای تغییر زیاد بکار می رود (Robbins 1987,154).

<sup>۱</sup> Mechanistic Structure

<sup>۲</sup> Organic Structure

<sup>۳</sup> Burns and stalker

جدول ۱-۲: مقایسه ساختارهای زیستی (ارگانیکی) ماشینی

| ویژگی       | ماشینی | ارگانیکی |
|-------------|--------|----------|
| تعریف وظیفه | خشک    | منعطف    |
| ارتباطات    | عمودی  | موازی    |
| رسمیت       | زیاد   | کم       |
| نفوذ        | اختیار | تخصص     |
| کنترل       | متمرکز | متنوع    |

Source: (Robbins 1987, 154)

- محیط ایستا و باثبات دارای ویژگی های زیر می باشد:
- تقاضا برای کالاها یا خدمات سازمان با ثبات و قابل پیش بینی می باشد.
  - نوآوری تکنولوژی و ایجاد محصولات جدید بصورت تدریجی رخ می دهد.
  - رقبای محدودی در بازار وجود دارد که ثابت می باشند.
  - سیاستهای دولتی درباره مقررات مربوط به صنایع، تغییرات کمی دارد.
  - ویژگیهای محیط پویا و متلاطم به شرح زیر می باشد:
  - تقاضا برای کالاها و خدمات به ندرت تغییر می کند.
  - در ماهیت رقبای سازمان تغییرات غیرقابل انتظار و غیرقابل پیش بینی رخ می دهد.
  - نوآوری های تکنولوژی و ایجاد محصولات جدید بطور گسترده و سریع
  - مقررات و سیاستهای دولتی به سرعت تغییر می کند (Desler 1998, 251-2).
- در تقسیم بندی دیگری هنری مینتزبرگ ساختار سازمانی را بر مبنای پنج بخش اصلی سازمان طبقه بندی کرده است، این بخش ها عبارتند از:
- ۱- **بدنه اصلی عملیاتی:** هسته عملیاتی<sup>۱</sup> سازمان را کارکنانی در بر می گیرند که کار اصلی تولید فرآورده و دادن خدمات را به گونه مستقیم به عهده دارند.
  - ۲- **بخش عالی سازمان:**<sup>۲</sup> مدیران عالی رتبه در اینجا قرار دارند که مسئولیت کلی سازمان را بر دوش می کشند و مسئولیت تعیین خط مشی را به عهده دارند. مسئولیت انجام گرفتن مأموریت سازمان با کامیابی و رفع نیازهای کسانی که بر سازمان نظارت دارند و به گونه ای بر آن اعمال قدرت می نمایند بر عهده بخش عالی سازمان می باشد.
  - ۳- **بخش میانی:** بخش میانی<sup>۳</sup> مدیران و مسئولانی را شامل می شود که مدیران بخش عالی را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتبط می سازند.

<sup>۱</sup> The Operating core

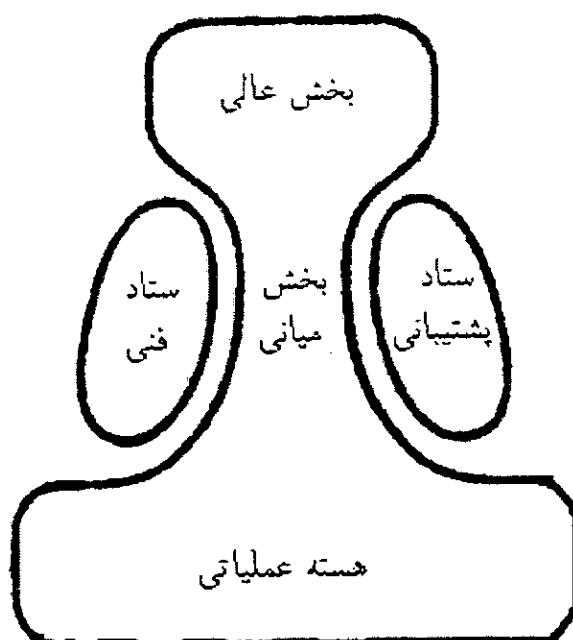
<sup>۲</sup> The Strategic opex

<sup>۳</sup> The Middle Line

۴- **بخش ستاد فنی:** در بخش ستاد فنی<sup>۱</sup> تحلیلگران را می یابیم که از راه تأثیر گذاری بر کار دیگران به سازمان یاری می دهند. اینان مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را بر عهده دارند.

۵- **بخش ستاد پشتیبانی:**<sup>۲</sup> در این بخش افرادی قرار می گیرند که وظایف پشتیبانی و خدمات کمکی را در سازمان انجام می دهند.

شکل ۲-۸: پنج بخش اصلی سازمان



هر یک از این بخش ها می توانند سازمان را زیر نفوذ خود در آوردند و بسته به اینکه کدام قسمت، سازمان را تحت کنترل خود در آورد، چهارچوب ساختاری مشخصی مورد استفاده قرار می گیرد. هرگاه بخش عالی سازمان قدرت را بدست گیرد، کنترل متمرکز ایجاد شده، نوعی ساختار ساده متمرکز حاصل می گردد. زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیلگران آن بر سازمان تسلط یابند، کنترلها از طریق استانداردها و ضابطه های دقیق اعمال شده، بوروکراسی ماشینی بوجود می آید. اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان باشد، تصمیمات غیرمتمرکز شده، بوروکراسی حرفه ای ایجاد می گردد. اگر بخش میانی گرداننده اصلی سازمان شود، واحدهای تقریباً مستقل تشکیل شده، ساختار بخشی ایجاد می شود و سرانجام هرگاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط را پیدا کنند، کنترل از طریق تفاهم بین اعضاء سازمان اعمال شده و سازمان ویژه یا ادھوکراسی حاصل می گردد.

#### ساختار ساده:

ساختار ساده<sup>۳</sup> دارای طراحی دقیق نمی باشد و از پیچیدگی کمی برخوردار بوده، رسمیت پائینی را داراست و اختیارات در دست یک شخص خاص متمرکز می باشد و تخصص گرایی در آن

<sup>۱</sup> The techno Structure

<sup>۲</sup> The support staff

<sup>۳</sup> Simple structure

کم می باشد. ساختار ساده مناسب سازمانهای تخت بوده که یک هسته عملیاتی ارگانیک داشته و تقریباً همه افراد، کار خود را به یک مدیر عالی سازمان که قدرت تصمیم گیری در او متمرکز است، ارائه می دهند.

اگر سازمان کوچک بوده و در مرحله شکل گیری است و یا محیط، ساده و بویا می باشد و یا سازمان مواجه با تهدیدات محیطی و یا نوعی بحران است و یا اینکه مدیر ارشد، مالکیت سازمان را برعهده دارد و یا مدیر ارشد اجرایی خواهان تمرکز قدرت در دست خود است و یا از قدرت ناشی از اعتماد زیردستان برخوردار است، سازمانها، ساختار ساده را بر می گزینند (Mintzberg 1979).

### بوروکراسی ماشینی<sup>۱</sup>:

مفهوم کلیدی که همه بوروکراسی های ماشینی به آن تأکید دارند استاندارد سازی می باشد. در بوروکراسی ماشینی وظایف عملیاتی بسیار تکراری بوده و قوانین و مقررات خیلی رسمی هستند، وظایف در داخل بخشهای وظیفه ای گروه بندی شده اند، اختیار متمرکز می باشد، تصمیم گیری از سلسله مراتب فرماندهی پیروی می کند و نوعی ساختار سازمانی دقیق همراه با تمایز روشن بین فعالیتهای صفی و ستادی حاکم است. قوانین و مقررات بر کل ساختار حاکمیت دارند و بخش کلیدی این طرح سازمانی متخصصین فنی هستند. یکی از نقاط قوت بوروکراسی ماشینی در توانایی آن در انجام فعالیتهای استاندارد شده به روش بسیار کارآمد می باشد. بوروکراسی ماشینی موقعی که اندازه سازمان بزرگ بوده، محیط ساده و با ثبات باشد و تکنولوژی مورد استفاده کارهای تکراری را در بر دارد که می تواند استاندارد شود، کارآمد می باشد (Mintzberg 1979).

### بوروکراسی حرفه ای<sup>۲</sup>:

بوروکراسی حرفه ای به سازمانها این امکان را می دهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیتهای در هسته عملیاتی بکار گیرند و در عین حال به کارایی های ناشی از استاندارد کردن فعالیتهای خود نیز نایل شوند. این طرح ساختاری ترکیبی از استاندارد سازی با پدیده عدم تمرکز است.

بوروکراسی حرفه ای بجای تخصص گرایی وظیفه ای به تخصص گرایی اجتماعی متکی است. در این ساختار قدرت در هسته عملیاتی متمرکز است زیرا مهارتهای مهم مورد نیاز سازمان در اختیار آنها بود و همچنین در بکارگیری مهارتهای خود استقلال دارند. تنها بخشی از بوروکراسی حرفه ای که دارای قوانین و مقررات رسمی است، ستاد پشتیبانی می باشد، اما فعالیتهای آن بر ارائه خدمات به هسته عملیاتی متمرکز است. بوروکراسی حرفه ای در مواردی که سازمان بزرگ بوده، محیط پیچیده و باثبات باشد و نوعی تکنولوژی نهادی شده از طریق حرفه گرایی وجود دارد، بیشترین کارایی را داراست (Mintzberg 1979).

<sup>1</sup> Machine Bureaucracy

<sup>2</sup> Professional Bureaucracy

### ساختار بخشی:

قدرت در ساختار بخشی<sup>۱</sup> در دست مدیریت میانی قرار دارد. ساختار بخشی در واقع مجموعه‌ای از بخشهای مستقل است که هر کدام از آنها دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند که بوسیله دفاتر مرکزی هماهنگ می‌شوند. در این نوع ساختار، بخشها خود را نوعی شرکت به حساب می‌آورند که بوروکراسی ماشینی بر آن حاکم است. مدیران بخشها در هدایت بخشهایشان به هر شیوه‌ای که مناسب بدانند در چهارچوب راهنمایی‌های کلی دفاتر مرکزی، آزاد هستند. بخشها در گروههای وظیفه‌ای با تقسیم کار در سطح بالا رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران، سازماندهی می‌شوند. وقتی که سازمان استراتژی تنوع را برمی‌گزیند، ساختار بخشی برای آن در اولویت قرار می‌گیرد. وقتی که محیط نه‌زیاد پیچیده باشد و نه پویا، ساختار بخشی از بهترین کارایی برخوردار است (Mintzberg 1979).

### ادهوکراسی:

این نوع ساختار دارای ویژگی‌هایی از قبیل: تفکیک افقی زیاد، تفکیک عمودی کم، رسمیت کم، عدم تمرکز و انعطاف‌پذیری می‌باشد. در چنین ساختاری قوانین و مقررات محدودی وجود دارد. قوانین و مقررات موجود بسیار منعطف و نامدون هستند. انعطاف‌پذیری مستلزم این است که رسمی‌سازی صورت نگیرد در نتیجه استاندارد سازی و رسمیت در سطح پائینی می‌باشد. در ادهوکراسی<sup>۲</sup> تصمیم‌گیری بصورت عدم تمرکز ایجاد می‌شود و برای تصمیم‌گیری بر گروههای غیرمتمرکز حرفه‌ای اتکا دارد. در این ساختار قدرت در دست افراد خبره و زبده و بدون توجه به پست و مقام می‌باشد.

ادهوکراسی با استراتژی تنوع در محصولات و خدمات، تکنولوژی غیرتکراری، محیط پویا و پیچیده سازگار است و در سالهای اولیه چرخه حیات سازمان مناسب می‌باشد (Mintzberg 1979).

همانطور که نظریه‌های ابتدایی در مورد سازمان و مدیریت در بررسی‌ها و تحقیقات اولیه، عوامل تأثیرگذار بر سازمان را عوامل درون سازمانی می‌دانستند و به ندرت مسایل و عوامل برون سازمانی را مورد علاقه قرار می‌دادند و یا اینکه در صورت توجه نقش آنها را بسیار اندک می‌دانستند، طرحهای ساختاری میتنبرگ نیز در ابتدا از این امر و دیدگاه مستثنی نبود. وی نیز چون پیشینیان خود به عوامل درونی سازمان آنچنان اهمیت قایل شده بود که هر پنج نوع ساختار ارائه شده توسط وی به اثلافت درونی سازمان توجه داشت.

دیری‌نپائید که هنری میتنبرگ (۱۹۸۳) در کتاب معروف خود تحت عنوان "قدرت در اطراف و درون سازمان"<sup>۳</sup> و در چند آثار بعدی خود از جمله "میتنبرگ در مدیریت (۱۹۸۹)"<sup>۴</sup> و "فرایند

<sup>۱</sup> Divisional structure

<sup>۲</sup> Adhocracy

<sup>۳</sup> Power in and around Organization

<sup>۴</sup> Mintzberg on Management

استراتژی ۱۹۹۶<sup>۱</sup> به همراه جیمز بریان کوین<sup>۲</sup> و در آخرین کتاب خود "فرایند استراتژی ۱۹۹۹" مکرراً به اهمیت دو ساختار جدید خود پرداخت. دو ساختاری که تا حدودی تحت تأثیر عوامل بیرونی سازمان است و به شکل کاملاً نامرئی بر روابط درون سازمان تأثیر می گذارند: ساختارهای ایدئولوژیکی (رسالتی) و ساختارهای سیاسی.

### ساختار ایدئولوژیکی (رسالتی):<sup>۳</sup>

سازمانها در خلاء زندگی نمی کنند و متأثر از فرهنگ بیرونی جامعه خود هستند. فرهنگی که متشکل از آداب، رسوم، سنن، ارزشها و سایر عواملی است که در طی زمان به صورت اشتراکاتی قابل احترام برای مردم آن جامعه قابل پذیرش است. هنگامی که سازمان بواسطه ایدئولوژی. ارزشها، آداب و رسوم مشترک احاطه می گردند به نوعی سازمان محدود شده و بسیاری از توانایی های خود را از دست خواهد داد. بطور مثال آزادی در تصمیم گیری با توجه به شناسایی اعتقادات مشترک مورد قبول جامعه، در این مورد می تواند منجر به عدم تمرکز گردد. در سازمانهای ایدئولوژیک رسمی سازی کمی از رفتار وجود دارد و همچنین از سیستم کنترل و برنامه ریزی کمترین استفاده می شود. می توان نتیجه گرفت که سازمانهای ایدئولوژیک از یک ساختار فنی اندکی برخوردار هستند (Mintzberg and Others 1999, 325).

سازمانهای ایدئولوژیک با توجه به بی شکل ساختن اکثریت اجزاء و اعضاء سازمان به عواملی چون تخصص گرایی در مشاغل، تفکیک بخشها و تقسیم موقعیتهای خاتمه می دهند و هماهنگی از طریق استانداردسازی هنجارها صورت می گیرد. با توجه به اینکه سازمانهای ایدئولوژیک بر آداب و رسوم و ارزشها استوار هستند، به سازمانهای خیلی جوان توجه ندارند و از طرفی دیگر سازمانهای ایدئولوژیک قادر به رشد خیلی بزرگ نیستند.

### ساختار سیاسی:

اشکال سابق بوسیله سازماندهی به دنبال ایجاد هماهنگی بودند، ولی سیاست نقش مخرب در هماهنگی داشته و مولد بی نظمی و عدم انسجام است. ساختار سیاسی<sup>۴</sup>، بوسیله آنچه که ندارد مشخص می شود. وقتی که یک سازمان، بخش مسلط، مکانیزم هماهنگی مسلط و شکل ثابتی از تمرکز یا عدم تمرکز را ندارد، ممکن است تضاد در داخلش داشته باشد، و شکلی از سازمان که سیاسی نامیده می شود بوجود می آید (Mintzberg 1999, 353). در این سازمانها قدرت فنی غیرقانونی که اغلب ریشه در منافع فردی داشته و سبب تضاد بین افراد می شود وجود دارد. سیاستها معمولاً پوششی برای سامانهای مرسوم است اما اغلب بقدر کافی قوی است تا شکل خاص خود را ایجاد کند و همچنین خود را در قابل بازی های سیاسی نشان داده و حتی جایگزین سیستم قانونی قدرت می شود. ایده ای موسوم هماهنگی وجود ندارد و بجای آن قدرت غیررسمی نقش بازی می کند.

<sup>1</sup> The strategy process

<sup>2</sup> James brian Quinn

<sup>3</sup> The Missionary structure

<sup>4</sup> The Political structure

اگر بخواهیم روابط اشکال سازمانی، عمده ترین مکانیزم هماهنگی، بخش کلیدی سازمان و انواع تمرکز و عدم تمرکز سازمانی را به اجمال نشان دهیم می توانیم به جدول زیر نظر بیفکنیم:

جدول ۲-۲: روابط پیکربندی، مکانیزم هماهنگی، بخش کلیدی سازمان و نوع تمرکز

| پیکربندی ساختار                                 | بخش کلیدی سازمان                          | مکانیزم هماهنگی                                                   | گونه عدم تمرکز                                                      |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ساختار ساده (کارآفرین)<br>دیوانسالاری ماشینی    | رأس هرم راهبردی<br>ستاد تخصصی             | سرپرستی مستقیم<br>استاندارد کردن فرایندهای کار                    | تمرکز عمودی و افقی<br>عدم تمرکز افقی محدود                          |
| دیوانسالاری حرفه ای<br>ساختار بخشی<br>ادھوکراسی | هسته عملیاتی<br>خط میانی<br>ستاد پشتیبانی | استاندارد کردن مهارتها<br>استاندارد کردن بازده<br>سازگاری رویاروی | عدم تمرکز عمودی و افقی<br>عدم تمرکز عمودی محدود<br>عدم تمرکز گزینشی |
| ایدئولوژیکی (رسالتی)<br>سیاسی                   | ایدئولوژی<br>هیچکدام                      | استاندارد سازی هنجارها<br>هیچکدام                                 | عدم تمرکز<br>متغیر                                                  |

Source: (Mintzberg and Others 1999, 347)

### سازمان مجازی:

در زمانه ما که عصر پدیداری تازه ها و نوآوریهاست نوع جدیدی از سازمان در حال ظهور است، این سازمان که آن را سازمان مجازی<sup>۱</sup> نامیده اند از نوعی تلفیق تازه خبر می دهد، تلفیق میان گروهها و واحدهای پراکنده ای که به مدد شبکه های ارتباطی با هم پیوند خورده اند و تشکل جدیدی را به وجود آورده اند. سازمانهای مجازی نمونه ای از سازمانهای آینده ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه ای است که دیگر نمی توان آنها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرده، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است. در مجموعه سازمانهایی که با هم سازمان مجازی را تشکیل می دهند، هر سازمان اثربخشی خود را در ارتباط با سازمان دیگر به دست می آورد و آنچه به آنها معنی می بخشد نوعی اتفاق و اتحاد موقت است. در ساختار جدید تلاش می شود تا ضمن کوچک نگه داشتن واحدهای سازمانی که متضمن مزایای بسیاری است، از گستردگی سازمانهای بزرگ که لازمه تحقق هدفهای کلان و فراگیر است بهره برده شود. در سازمان مجازی واحدهای کوچک و خودکفا به یاری تصمیم های ارتباطی و اطلاعاتی به هم پیوند می خورند و از اتحاد سازمانهای کوچک شبکه ای عظیم از سازمانها بوجود می آید که قادر به انجام مأموریتهای بزرگی است.

در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می کند واگذاری فعالیتها به سازمانهای دیگر و تأمین خدمات و کالاها با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنهاست. هر قدر این واگذاری گسترده تر باشد سازمان به سوی مجازی شدن بیشتری حرکت کرده است. سازمانهای

<sup>۱</sup> Virtual Organization

پارندی<sup>۱</sup>، سازمانهای شبکه ای<sup>۲</sup> و سازمانهای بدون مرز<sup>۳</sup>، همه روایتهای متفاوت از مقوله ای واحد به نام سازمان مجازی هستند.

### سازمان پارندی:

سازمان پارندی فعالیتهای غیراستراتژیک را مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کند. با این شیوه عمل، هزینه های سازمان کاهش می یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیتهای اصلی و اساسی می شود. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است و بعلاوه از امور جزئی و کم اهمیت خود را رها سازد. بدین ترتیب سازمان خواهد توانست با کمیتهای اندک به کیفیتهای بالا، دست پیدا کند و گروهی از کارشناسان نخبه، اهداف بزرگی را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پارندی با اینکه مزیت‌هایی وجود دارد محدودیتهایی نیز هست. به عنوان مثال در این ساختار کنترل و نظارت عملیاتی خیلی کم می شود که در مواردی ممکن است ضایعه ساز باشد.

### سازمان شبکه ای:

سازمان شبکه ای مشتمل بر گروهی از واحدهای سازمان مختلف است که به یکدیگر پیوند خورده اند و برای نیل به هدفهای استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می کنند. سازمان شبکه‌ای به معنی ساده، شبکه ای از سازمان ها است. سازمان شبکه ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروههای کاری شایسته و متخصص، انعطاف پذیری بالا، محور قرار دادن مشتریان، و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکل مناسبی برای انجام کار در محیطهای متغیر و متحول امروز است.

در سازمان شبکه ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و برنامه ریزی استراتژیک بوده و هدفهای چندگانه مورد توجه سازمان است. در سازمان پارندی، سازمان مرکزی نوعی کنترل استراتژیک بر واحدهای مرتبط اعمال و هسته اصلی سازمان تسلط خود را حفظ می کند، اما در سازمان شبکه ای نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است و یک سازمان مسلط بر دیگر سازمانها نیست. از جهت محدودیتهای مدیریت سازمانهای شبکه ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به سهولت در آنها انجام نمی گیرد. از نظر برنامه ریزی نیز به علت آنکه برخی از شرکا در مدت کوتاهی موردنیاز هستند و برخی دیگر طولانی تر باید با شبکه همکاری کنند، احتمالاً دشواریهایی در اتصال و انفصال واحدها به وجود خواهد آمد.

### سازمان بدون مرز:

تفکر ضرورت وجود مرزهای دقیق و مشخص در سازمان منجر به ساختارهای بوروکراتیک و نوعی رفتار استاندارد و منضبط در سازمان می شود. این نوع ساختار پویایی و انعطاف ندارد و نمی‌تواند

<sup>1</sup> Modular

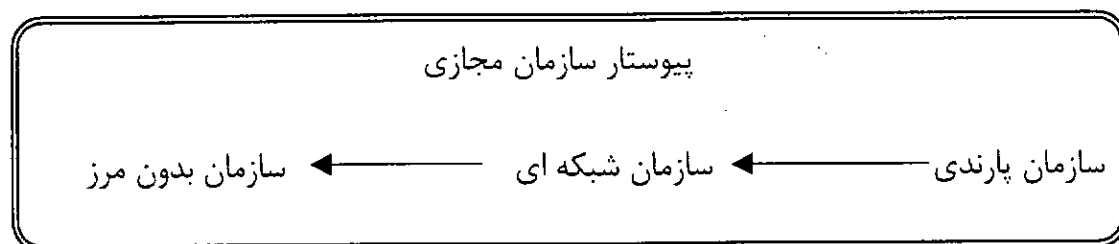
<sup>2</sup> Network

<sup>3</sup> Barrier-free

در شرایط متحول و متغیر ادامه حیات دهد. از اینرو اخیراً ساختارهایی پا به عرصه وجود نهاده اند که فاقد مرزهای سنتی هستند. در این ساختارها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی و مشتریان، تولیدکنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچگونه مرزی نمی شناسد. در ساختار بدون مرز میان فرهنگها، وظایف و هدفهای مختلف پلی زده شده است و زمینه مشترکی برای همکاری و همراهی گروههای کاری و افراد مختلف تحت لوای یک سازمان بوجود می آید. در این ساختار، افراد و گروهها از سازمانهای مختلف در رشته های متفاوت گرد هم می آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف سازمان با اثربخشی و کارایی تحقق می یابد. سازمان بدون مرز فلسفه سنتی سازمان را بر هم می زند و نوعی تفکر وسیع کل نگر را بر سازمان مسلط می سازد. وحدت، یکپارچگی و تلفیق از ویژگیهای ساختاری سازمان بدون مرز هستند که موجب استفاده اثربخش از استعدادها، تواناییها و تخصص افراد بیشمار در سازمان می شود که همه لزوماً عضو سازمان نیستند.

در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانمندیهای اعضای درونی و بیرونی برای نیل به هدفهای از پیش تعیین شده پرورش می یابد، روحیه همکاری و همراهی تقویت می گردد و پاسخگویی سریعتر به نیازهای محیطی میسر می شود. در مقابل، سازمان بدون مرز امکان ایجاد اعتماد میان افراد را تقلیل می دهد، کار رهبری را مشکل می سازد و هماهنگی را با دشواریهای روبرو می کند.

## شکل ۲-۹ نمایش پیوستاری سازمان مجازی



در شکل ۲-۹، پیوستار سازمان مجازی ملاحظه می شود. هر چه از سوی سازمان پارندی به سوی سازمان بدون مرز حرکت می کنیم از مفهوم سنتی دورتر و به مفهوم سازمان مجازی نزدیکتر می شویم (الوانی ۱۳۷۷، ۶-۲).

## نوع شناسی<sup>۱</sup> سازمان:

با مروری بر ادبیات سازمانی به نظریات دانشمندان متعددی برمی خوریم که هر کدام، از دیدگاه خود به طبقه بندی سازمانها پرداخته اند و برای هر کدام از طبقات سازمانها، ویژگی ها و خصوصیات را بیان کرده اند. هدف عمده نوع شناسی سازمانی این است که ما را قادر می سازد تا یک طبقه از سازمان را از سایر سازمانها تشخیص داده و براساس موقعیتها و شرایط هر کدام از آنها، با آنها رفتار نمائیم. همچنین آن سیستمی از انواع طبقات سازمان را فراهم می سازد که مطابق موقعیتها و

<sup>۱</sup> Typology

متغیرهای مربوط به خودشان از همدیگر تشخیص داده می شوند. به همین خاطر برای ایجاد یک بینشی که هزاران نوع شناسی در ادبیات سازمانی وجود دارد، به عنوان نمونه نوع شناسی هایی را که عمدتاً براساس عوامل نهادی، استراتژی، تکنولوژی، ایدئولوژی مدیریتی، فرهنگ ملی یا ساختار داخلی صورت گرفته اند را ذکر می نمایم.

### ۱- عوامل نهادی:

شاید قدیمی ترین شکل نوع شناسی سازمان، آن چیزی باشد که آن را نوع شناسی بر مبنای عوامل نهادی<sup>۱</sup> می نامیم. در این شیوه چارچوب قانون- اجتماع که سازمانها را توصیف می کند، نشان داده می شود. بر این اساس، سازمانها ممکن است انتفاعی یا غیرانتفاعی، نظامی، تجاری، آموزشی، دولتی، بین المللی، وظیفه ای، بخشی و غیره توصیف شوند.

تالکوت پارسونز<sup>۲</sup> در سال ۱۹۶۰ طبقه بندی سازمانها را براساس وظایفشان در داخل یک سیستم اجتماعی بزرگتر و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی گسترده ارائه می نماید. او چهار نوع سازمان شامل سازمانهایی با اهداف اقتصادی، سیاسی، سازمانهای ترکیبی و سازمانهای حفظ الگو<sup>۳</sup> (مانند کلیساها و مدارس) ارائه می نماید.

بلاو و اسکات (۱۹۶۳) یک نوع شناسی بر مبنای توجه به سود برندگان از سازمان ایجاد کردند که چهار نوع سازمان از آن مستفاد می شود.

- انجمن های سود برنده دوجانبه، جائیکه سود برنده اولیه اعضا می باشند.

- علائق تجاری؛ جائیکه اولین سود برنده مالکان هستند.

- سازمانهای خدماتی؛ جائیکه مشتریان اولین سود برندگان هستند.

- سازمانهای مردمی (ملت و کشور)؛ جائیکه عموم مردم سود برندگان اولیه هستند.

باتلر (۱۹۹۱) یک نوع شناسی را بر مبنای شکل های عملکردی که بوسیله قانونگذاران مسلط برای ارزیابی سازمان بکار برده می شود ایجاد کرد. این نوع شناسی یک دیدی به قانونگذار می دهد که چگونه ابزار قانونی مناسبی برای سازمان تحت بررسی ایجاد کند. دو بعد محیطی به نظر می رسد برای این وظیفه مهم باشد. ابتدا: منحصر به فرد بودن در مقابل قابلیت مقایسه، اگر سازمانهایی برای مقایسه در دسترس باشد، وظیفه قانونگذار آسانتر از زمانی است که سازمان منحصر به فرد باشد.

دوم: بعد ابهام- وضوح می باشد. وقتی اندازه گیری عملکرد واضح و روشن باشد، وظیفه قانونگذار از موقعی که اندازه گیری عملکرد مشکل است آسانتر است.

از ترکیب این دو بعد چهار نوع سازمان استنتاج می شود:

- وقتی عملکرد واضح و قابل مقایسه باشد. قانونگذار گرایش بکارگیری نرمهای اقتصادی پیدا می کند. سازمان سازگار با این موقعیت، سازمان تجاری یا بازرگانی می باشد.

<sup>۱</sup> Institutional factors

<sup>۲</sup> Parsons

<sup>۳</sup> Pattern Maintenance

- وقتی که عملکرد واضح است اما نرم‌های ابزاری منحصر به فرد می باشد: قانونگذار گرایش به بکارگیری اهداف واسطه ای که واقعی بودن آن مشخص نیست، دارد. سازمانهای سازگار با این نوع، عاملین (نماینده)، که بوسیله دولت مشخص شده اند می باشد. مانند جمع آوری مالیات که هدفهای واسطه ای به خوبی تعریف شده اند اما فقط چنین عاملی این کار را انجام می دهد.

- وقتی عملکرد مبهم است اما نرم‌های مقایسه گرایش به بکار برده شدن دارند. اینها درگیر درجه بالایی از خود قانونی از طریق بکار بردن انجمن های حقوقی می باشند و نوعاً در سازمانهای حرفه ای پیدا می شوند.

- وقتی عملکرد مبهم می باشد و منحصر بفرد بودن قضیه مشکلی برای قانونگذار می باشد. آنها گرایش به بکارگیری نرم‌های اخلاقی دارند و نوعاً در حرکت‌های مذهبی، سازمانهای نوع دوست یا داوطلبانه پیدا می شود. اساس مقررات در این موقعیت، اعتماد می باشد.

نوع دیگر نوع شناسی نهادی، بازار و سلسله مراتب را به عنوان دو شکل متفاوت از سازمان شناسایی می کند. این تمایز، سؤال قدیمی مرز بین اقتصاد و تئوری سازمان را با توجه به دیدگاهی که کارایی بیشتری در محیط کار در زیر چتر حمایتی سازمان سلسله مراتبی بوجود می آید، زنده می کند. این مباحث نوع دیگری از سازمان را ایجاد کرده است؛ نوع جمعی یا گروهی، جاییکه مکانیزم اصلی اداره، اعتماد بجای رقابت در بازار یا اطاعت از قوانین در سلسله مراتب می باشد.

## ۲) عوامل محیطی:

یکی دیگر از معیارهای خارجی که طبقه بندی سازمانها می تواند بر مبنای آن صورت گیرد محیط می باشد. امری و تریت<sup>۱</sup> (۱۹۶۰) بیان کردند که چهار نوع محیط وجود دارند که ممکن است سازمانها با آنها مواجه شوند.

۱- سازمانهایی که با محیط ثابت با اجزای غیرمرتبط به هم مواجه هستند: در این نوع محیط عدم اطمینان کمی وجود دارد، علاوه بر این چون تغییرات اندک و اتفاقی هستند، لذا مدیران در هنگام اتخاذ تصمیمات لزومی ندارد که محیط را با دقت مورد تأمل و تدبر قرار دهند. محیط این سازمان با ثبات بوده و هیچ نوع مشتری، کوچکترین اثری روی عملیات سازمان ندارد.

۲- سازمانهایی که با محیط های ثابت با اجزای مرتبط به هم مواجه اند: این محیط به کندی تغییر کرده، ولی تهدیدات محیطی موجود بر علیه سازمان بصورت خوشه ای هستند و به هم گره خورده اند. برای سازمانهایی که با چنین محیطی مواجه اند، مهم است که محیطشان را نسبت به موقعیکه تهدیدات محیطی اتفاقی است، بهتر بشناسند.

۳- سازمانهایی که با محیط متغیر واکنشی مواجه هستند: این محیط نسبت به دو محیط قبلی پیچیده تر است. در چنین محیطی، تعداد زیادی از رقبا، هدف مشابهی را دنبال می کنند. سازمانهایی که با چنین محیطی مواجه اند یک سلسله ابتکارات تاکتیکی بکار می برند و نسبت به

<sup>۱</sup> Emery and Trist

واکنش های دیگر سازمانها حساس بوده و عمل مقابله به مثل انجام می دهند، در چنین محیطی بقاء سازمانها در گرو انعطاف پذیری و عدم تمرکز می باشد.

۴- سازمانهایی که با محیط با عناصر کاملاً متغیر مواجه اند: از پویاترین محیطها به شمار آمده و از بیشترین عدم اطمینان محیطی برخوردار است. در این محیط سازمان ممکن است برای بقاء خود پیوسته محصولات یا خدمات جدیدی را ارائه نماید. همچنین امکان دارد پیوسته در روابط خود با مؤسسه دولتی، مشتریان و عرضه کنندگان مواد اولیه تجدیدنظر کند.

### ۳- استراتژی:

نوع شناسی ها همچنین بر مبنای استراتژی که سازمان در سازگاری با محیط اتخاذ می کند می باشد. مشهورترین این نوع شناسی ها آن چیزی است که مایلزو اسنو<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) سازمانها را در داخل چهار نوع استراتژی کلی طبقه بندی کرده اند.

سازمان با استراتژی تدافعی: مانع ورود رقبا شده و کارایی داخلی را جستجو می کند، این سازمانها از تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسله مراتب رسمی برای ایجاد ارتباطات برخوردار می باشند.

سازمانهای آینده نگر: نوآوری و بازارهای جدید را جستجو می کنند. در این سازمانها رسمیت کم، کنترل غیرمتمرکز و ارتباطات افقی به اندازه ارتباطات عمودی وجود دارد.

سازمانهای تحلیلگر: دارای خصوصیات هر دو سازمان تدافعی و آینده نگر می باشند.

سازمانهای انفعالی: نوع غیرمؤثری است که بسادگی منتظر می ماند و به رویدادها پاسخ می دهد.

### ۴- تکنولوژی:

نوع شناسی بر مبنای تکنولوژی، سازمانها را برحسب هسته کارشان طبقه بندی می کند. وودوارد<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) شرکتهای متعددی را بررسی کرد و سه نوع تکنولوژی کلی را شناسایی نموده:

۱- تکنولوژی تولید واحدی ۲- تکنولوژی تولید انبوه ۳- تکنولوژی تولید فرآیندی

پرو<sup>۳</sup> (۱۹۷۰) چهار نوع تکنولوژی را براساس دو بعد عمده تکنولوژی شناسایی کرد. دو بعد عبارتند از: تغییرپذیری وظیفه و تجزیه و تحلیل پذیری مسأله.

وی بر مبنای این دو بعد، تکنولوژی های چهارگانه تکراری، مهندسی، هنری و صنعتگرانه و غیرتکراری را بیان می دارد. وی ادعا کرد که روشهای کنترل و هماهنگی با نوع تکنولوژی کاربردی بایستی تغییر کند. تکنولوژی خیلی تکراری، سازمانی را می طلبد که در حد بالایی باید نظاممند باشد، برعکس تکنولوژی غیرتکراری نیاز به انعطاف پذیری ساختاری بیشتری دارد.

<sup>۱</sup> Miles and Snow

<sup>۲</sup> Woodward

<sup>۳</sup> Perrow

## ۵- ایدئولوژی مدیریتی:

سیستم های اعتقادی که علت اصلی ساختارهای بکار برده شده در سازمان هستند، مبنایی برای طبقه بندی ارائه می دهند. سه نوع اختیاری که وبر ارائه می کند (سنتی، کاریزماتیک و منطقی- قانونی) نمایانگر چنین طبقه بندی می باشد. اگرچه اختیار منطقی- قانونی که با سازمان بوروکراتیک مطابق است، سازمان مسلط در تئوری سازمان می باشد، نباید فراموش شود که دو نوع دیگر اختیار نیز نقش مهمی در تئوری سازمان بازی می کنند. نوع شناسی وبر یک طبقه بندی بر مبنای قدرت مدیریتی و اطاعت زیردستان می باشد. اتریونی<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) بیان کرد که شیوه ای که زیردستان در یک سازمان به قدرت مدیر پاسخ می دهند فاکتور مهمی در شکل دادن عملیات سازمان می باشد.

## ۶- ساختار:

ساختار داخلی، الگوی قوانین و ارتباطات در سازمان، یک مبنای عمومی برای نوع شناسی های سازمان ارائه می دهد. مثالهای مشهودی در چنین موردی در زیر می آید:

### - سازمانهای ارگانیک در مقابل مکانیک:

یک طبقه بندی پایدار از سازمانها، تمایز بین ساختار ارگانیک و ساختار مکانیکی می باشد. ساختار مکانیکی برای وظایف استاندارد شده و یکنواخت مناسب است و سازمان ارگانیک برای شرایط بازار و تکنولوژی متغیر مناسب می باشد.

### - ساخت دهی و تمرکز اختیار:

در حالیکه تفاوت ارگانیک- مکانیک، نوع شناسی پایداری می باشد، اما در نشان دادن انواع مختلف سازمانها ناتوان است. نوع شناسی دیگری که نمونه های بیشتری از سازمانها را دربر می گیرد، از برنامه تحقیقاتی آستون<sup>۲</sup> نشأت گرفته است. در توسعه و ایجاد این نوع شناسی ۴۵ سازمان از بخشهای عمومی- خصوصی و بخشهای تولیدی- خدماتی مورد بررسی قرار گرفتند. از تجزیه و تحلیل داده ها دو بعد برجسته از ساختار بدست آمد. اولین بعد ساخت دهی فعالیتها می باشد. سازمان با ساخت دهی بالا گرایش به داشتن رویه های استاندارد شده رسمی و شکستن وظایف در بخش های تخصصی و ریز دارد. دومین بعد، تمرکز اختیار می باشد. مشخصه سازمانی که در سطح بالا متمرکز شده است، تمرکز تصمیم گیری در سطح مدیریت عالی یا حتی در بیرون سازمان در دست سازمان شریک یا مالک می باشد. از این دو بعد، چهار نوع سازمان می تواند شناسایی شود.

۱- بوروکراسی های تام: وقتی که ساخت دهی فعالیتها و تمرکز اختیار در سطح بالایی باشد. در این بوروکراسی ها ساختار جریان امور و کارها مشخص و دقیق و اختیارات بسیار متمرکز است.

<sup>۱</sup> Etziony

<sup>۲</sup> Aston

۲- بوروکراسی های کارگردان یا کارچرخان<sup>۱</sup>: وقتی که ساخت دهی در سطح بالایی است ولی تمرکز اختیارات در سطح پائینی باشد. در این نوع سازمانها بر گردش کارها طبق روال و چارچوب های از پیش تعیین شده مشخص تأکید می شود.

۳- بوروکراسی کارگری- کارمندی: وقتی که ساخت دهی در سطح پائین اما اختیار متمرکز و رویه های رسمی، بوسیله سرپرستی مستقیم مدیریت جایگزین می شود.

۴- غیر بوروکراسی ها: وقتی که تمرکز و ساخت دهی وجود ندارد، د رعوض روابط غیررسمی وجود دارد. ساختار آنها به سادگی مشاهده و تعیین نمی شود (Butler 1996,3822-3828).

|                               |                        |       |
|-------------------------------|------------------------|-------|
| بوروکراسی های کارگری- کارمندی | بوروکراسی های تام      | بالا  |
| غیر بوروکراسی ها              | بوروکراسی های کارگردان | پایین |
| پائین                         | بالا                   | تمرکز |
| ساختار فعالیتها               |                        |       |

<sup>1</sup> Work flow bureaucracies

فصل سوم

مفاهیم کتابخانه

## اهمیت کتابخانه و جایگاه امروزی آن:

با بررسی تاریخ تمدن بشری مشخص می شود که کتابخانه ها بخش جدایی ناپذیر جامعه متمدن بوده و برای رفع نیازهای جامعه بوجود آمده اند. شکل، مشخصات، هدف، وظایف و خدمات آنها براساس نیازهای جامعه مشخص و تدوین شده است. کتابخانه ها در جهت توسعه فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه و حفظ و اشاعه آموزش رسمی و فردی نقش بارزی داشته اند. در سالهای اخیر کتابخانه ها مواد خواندنی و دیگر مدارک لازم را برای معلولین فراهم آورده و محرومین جامعه را یاری نموده اند تا جایگاه واقعی خود را بدست آورند آنها همچنین بازرگانان را در پیشبرد تجارتشان و تصمیم-گیرندگان، و محققین، محصلین و دیگر قشرهای جامعه را در رسیدن به اهدافشان کمک کرده اند.

کتابخانه بخشی از تاریخ تمدن انسانی را تشکیل داده و با تاریخ فکری و بافت سازمانی جامعه انسانی ارتباط نزدیکی دارند. اهداف، نقش، وظایف و خدمات کتابخانه بستگی به نیازهای افرادی دارد که از کتابخانه بهره می گیرند و در حقیقت فلسفه وجودی کتابخانه، پاسخگویی به این نیازها می باشد. این نیازها طبیعتاً متغیر می باشند چرا که در دوره های مختلف و در شرایط مختلف اجتماعی بوجود آمده اند (Kumar 1991,20).

زمانی کتابخانه ها، تنها انباری برای نگهداری کتابها به شمار می رفتند و کتابداران نیز به عنوان انباردار نگریده می شدند که استفاده از کتاب را تشویق نمی کردند. کتابخانه ها مؤسساتی منفعل و مراکز بایگانی به شمار می رفتند. اما کتابخانه های مدرن به عنوان مؤسسات خدماتی نگریده می شوند که هدفشان قادر ساختن استفاده کنندگان به استفاده کارا و اثربخش از منابع کتابخانه می باشد. امروزه پیشرفتهای تکنولوژی اطلاع رسانی، دستیابی به اطلاعات در دورترین نقاط جهان را میسر می سازد و در این زمینه باید به وسعت و برد ارتباط کامپیوتری پیوسته و کاربرد این تکنولوژی در خدمات و وظایف کتابخانه توجه داشت.

در کل، کتابخانه ها در زمینه های گردآوری، پردازش، حفاظت، انتقال و استفاده از دانش های ثبت شده فعالیت داشته اند. وظایف اصلی کتابخانه باقی مانده اما فعالیتهای طرح ریزی شده جهت انجام آن وظایف تغییر یافته است. علاوه بر آن هدف از انجام این فعالیتهای، شرایط محیطی اثرگذار بر این فعالیتهای، شکل اصلاحات و روش های قرار دادن آن فعالیتهای در دسترس استفاده کنندگان دستخوش تغییر شده است. کتابخانه های خدماتی امروزی برخلاف کتابخانه های اولیه که به حفظ اسناد و مدارک معتقد بودند، استفاده از اطلاعات و اسناد را تشویق می نمایند.

کتابخانه ها همیشه مواد و تسهیلاتی را در جهت تحقیق و تفحص جدی فراهم آورده اند که این عمل در حال حاضر تسریع یافته است، کتابخانه های ملی، کتابخانه های بزرگ دانشگاهی، سیستم های کتابخانه ای عمومی و تخصصی، حمایت از تحقیق و تفحص را وظیفه ای مهم برای خود می دانند و کتابخانه های بزرگ سراسر دنیا به مراکز عظیمی برای اینگونه فعالیتهای تبدیل شده اند (Kumar 1991, 15).

## انواع کتابخانه:

آنچه در تفکیک کتابخانه ها شایان توجه است این مطلب است که تشخیص اینکه یک کتابخانه از چه نوعی است دشوار می باشد. در کل کتابخانه ها معمولاً در داخل شش طبقه تقسیم بندی می شوند.

### ۱- کتابخانه عمومی:

کتابخانه های عمومی کتابخانه هایی هستند که به افراد یک جامعه یا منطقه، بطور رایگان یا مبلغی ناچیز خدمت ارائه می کنند. آنها ممکن است به عموم مردم یا طبقه خاصی از استفاده کنندگان مانند کودکان، اعضای نیروهای نظامی، بیماران بیمارستان، زندانیان، کارکنان و غیره خدمت ارائه دهند بنابراین هدف کتابخانه های عمومی خدمت به عموم مردم یا جامعه خاصی از مردم می باشد.

کتابخانه های عمومی برای همه کسانی که بتوانند از آن استفاده کنند در دسترس می باشد. این ویژگی، آن را از سایر کتابخانه ها متمایز می سازد. ویژگی دیگر کتابخانه های عمومی این است که خدمات جامع و گسترده ای را برای اجرای وظایفی مانند اطلاع رسانی، آموزش، بازآفرینی و سرگرمی فراهم می آورند. و سومین وجه تمایز این کتابخانه با دیگر کتابخانه ها تأمین منابع مالی از طریق منابع غیرحرفه ای می باشد (Kumar 1991,88).

وظیفه اساسی کتابخانه های عمومی فراهم کردن هر گونه مطلب برای رفع نیازهای افراد و گروههای مختلف اجتماع است تا با مطالعه آنها آموزش، کسب اطلاعات، لذت و سرگرمی افراد جامعه تأمین و در نتیجه به پیشرفت و رشد فرهنگی جامعه کمک شود. از این لحاظ کتابخانه عمومی را دانشگاه مردم خوانده اند و استادان و مدرسان آن نیز کتابدارانند.

کتابخانه های عمومی جزء جدایی ناپذیر جامعه امروزی می باشد و نقش مهمی در آن ایفا می نماید. باید کتابخانه را به عنوان نیروی اجتماعی در نظر گرفت که می تواند اثر گسترده ای بر روی جامعه مورد خدمت خود داشته باشد. کتابخانه عمومی در خدمت گروههای مختلف جامعه قرار دارد و می تواند مورد استفاده کشاورزان، بازرگانان، کودکان، نابینایان و غیره قرار گیرد.

کتابخانه عمومی در زمانهای مختلف سعی می کند انرژی اش را بر روی یک یا دو مأموریتش متمرکز کند. برای مثال در دوره ای روی آموزش بزرگسالان متمرکز می شود و در دوره دهه ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ راهنمایی خواننده معمول شده بود؛ مشاوره شخصی برای اینکه خوانندگان چه بخوانند. در میان انواع متعدد کتابخانه ها، کتابخانه عمومی اطمینان کمی نسبت به اهداف و آگاهی کمی از نیازهای ارباب رجوع دارد (Martin 1996, 101).

### ۲- کتابخانه های آموزشگاهی:

این نوع کتابخانه ها از اوایل قرن بیستم متعاقب تحولات و تغییراتی که بتدریج در امر آموزش و پرورش کشورهای پیشرفته بوجود آمد شکل گرفته و بیشتر مخصوص دبستانها و دبیرستانهاست. هدف

اصلی آن تشویق به خواندن کتاب و ایجاد عادت مطالعه و بالاخره تقویت قوه تفکر و برانگیختن حس کنجکاوی دانش آموزان است. کتابخانه مدرسه برای خودش بوجود نمی آید بلکه برای خدمت به اهداف سازمان مادر بوجود می آید. اهداف یک سیستم آموزشی خوب، آماده سازی اشخاص به نحوی است که آنها بتوانند نقش خود را در جامعه بطور مؤثر ایفا نمایند. کتابخانه تلاش می کند تا هدف مدرسه را برآورده سازد. هدف کتابخانه خوب مدرسه این است که به عنوان نیرویی در جهت افزایش کیفیت آموزشی مطرح گردد.

اهداف کتابخانه آموزشگاهی به شرح زیر می باشد:

الف: گردآوری، آماده سازی و در دسترس قرار دادن مدارک

ب: آموزش استفاده دانش آموزان از کتابخانه، به نحوی که به استفاده کنندگان ماهر و متمایز تبدیل شوند.

ج: ایجاد عادت به مطالعه در دانش آموزان

د: ایفای نقش مؤثر در برنامه مدرسه.

دانش آموز از کتابخانه می تواند برای آموزش، اطلاعات، سرگرمی استفاده کند. یک دانش آموز می تواند از کتابخانه برای انجام تکالیف درسی، مطالعات غیر درسی و غیره نیز استفاده نماید (Kumar 1991,23).

### ۳- کتابخانه اختصاصی (تخصصی):

افراد مختلف تعاریف متفاوتی از کتابخانه های تخصصی ارائه داده اند. کتابخانه های تخصصی کتابخانه هایی هستند که توسط انجمن اداره دولتی، مؤسسات پژوهشی (غیر از مؤسسات دانشگاهی)، انجمن علمی، انجمن حرفه ای، موزه، شرکتهای تجاری، مؤسسات صنعتی و یا سایر گروههای سازمانی ایجاد شده اند و بخش عظیمی از مجموعه آنها به یک زمینه یا موضوع خاص نظیر علوم طبیعی، علوم اجتماعی، کشاورزی، شیمی، پزشکی، اقتصاد، مهندسی، حقوق، تاریخ و نظایر آن اختصاص دارد (Kumar 1991,23).

کتابخانه اختصاصی بوسیله خرده شرکت تجاری، شرکت خصوصی، انجمن، نمایندگی دولتی یا گروهها و نمایندگی های دیگر که منافع خاص را دنبال می کنند، تأسیس، حمایت و مدیریت می شوند تا نیازهای اطلاعاتی اعضاء یا کارکنان خویش را برای تعقیب اهداف سازمانی برآورده سازد. در این نوع کتابخانه حیطه مجموعه و خدمات به موضوعی که به مؤسسه مادر مرتبط است محدود می شود. (Young 1983,212)

این گونه کتابخانه ها ممکن است در داخل یک کتابخانه بصورت تخصصی یا بصورت یک بخش ایجاد شود. این کتابخانه ها به استفاده کنندگان در یک حوزه موضوعی محدود، اطلاعات مفصلی را ارائه می دهند. استفاده کنندگان این نوع کتابخانه ها اغلب به اطلاعات روزآمد نیاز دارند و بیشتر به اطلاعات نیاز دارند تا کتاب (Harrod 1977,774). این کتابخانه ها همچنین به سازمانها، جوامع و نهادهای حرفه ای نظیر زندانها، بیمارستانها، جمعیت های خاص مثل نابینایان خدمت ارائه می دهند.

هدف کتابخانه های تخصصی معمولاً واضح و ارباب رجوعشان کاملاً مشخص می باشد و نوعاً بوسیله اشخاصی که در موضوع خاص یا ویژگی خاصی تبحر دارند اداره می شوند و با استفاده کنندگان بطور بسته و اختصاصی کار می کنند. (Martin 1996,113).

این کتابخانه ها از لحاظ حجم، تعداد، نوع کتاب و ارائه خدمات با سایر کتابخانه ها متفاوتند و بیشتر در شمار کتابخانه های پژوهشی و علمی- تحقیقاتی قرار می گیرند. در بعضی از کشورها غیر از انواع کتابخانه های عمومی و ملی در بقیه کتابخانه ها حتی برخی از کتابخانه های دانشگاهی و آموزشگاهی نیز در شمار این نوع کتابخانه محسوب می شوند. این کتابخانه ها از نظر نوع کتاب، مراجعه کنندگان و قوانین متفاوت بوده و امکانات مطالعاتی خاصی برای طبقات مختلف محققان و دانش پژوهان فراهم می کنند.

#### ۴- کتابخانه های ملی:

شناساندن تاریخ و فرهنگ یک ملت به نسلهای حاضر و آینده یک کشور از نظر درک شخصیت و رشد غرور ملی واقعی امری ضروری است. انسان از روزگاران دیرین بر این اندیشه بوده که آنچه را می آفریند به سلامت به یادگار بگذارد و به آیندگانش منتقل کند. کتابخانه ملی در هر کشوری مسئول شناسایی فرهنگ و تاریخ یک ملت است و در حقیقت خود در شمار مظاهر قابل توجه ملیت محسوب می شود. طبق تعریف یونسکو کتابخانه ملی کتابخانه ای است که خود را وقف شناسایی، جمع آوری و حفظ آثار و انتشارات مربوط به یک کشور کند و هر کتابخانه ای که وظیفه مزبور را به انجام برساند در شمار کتابخانه های ملی محسوب می شود.

کتابخانه های ملی کتابخانه هایی هستند که بدون در نظر گرفتن عناوینشان مسؤول گردآوری و نگهداری و حفاظت از نسخه های کلیه نشریات عمده کشور بوده و به عنوان کتابخانه "واسپاری" تحت نظارت قانون یا سایر نظامهای دیگر عمل می کنند. آنها برخی از فعالیتهای زیر را به عهده دارند:

تدوین کتابشناسی ملی، نگهداری و حفاظت از مجموعه های بزرگ و به روز متون خارجی که شامل کتابهایی در مورد کشور است، انجام وظیفه به عنوان مرکز اطلاعات ملی کتابشناختی، تهیه فهرستگان مشترک، انتشار کتابشناسی های ملی گذشته نگر. کتابخانه هایی که عنوان ملی به آنها اطلاق می شود اما وظایف بالا را انجام نمی دهند در طبقه کتابخانه ملی، قرار نمی گیرند (Kumar 1991,106).

#### ۵- کتابخانه دانشگاهی:

کتابخانه دانشگاهی عبارتست از کتابخانه یا سیستمی از کتابخانه ها که بوسیله یک دانشگاه تأسیس، نگهداری، حمایت و مدارا می شود تا نیازهای اطلاعاتی دانشجویان، دانشکده و استادان را برآورده ساخته و برنامه های خدماتی، پژوهشی و آموزشی آنها را پشتیبانی نماید (Young 1983,236). فلسفه وجودی این نوع کتابخانه در دانشگاهها، دانشکده ها، مؤسسات آموزش

عالی و دانشسراها کمک به استادان و دانشجویان برای پیشبرد کار تحقیق و تدریس است و مهمترین آنها کتابخانه های مرکزی دانشگاهها می باشد. در فصول آینده به تفصیل به توضیح کتابخانه های دانشگاهی می پردازیم.

#### ۶- کتابخانه دانشکده ای:

کتابخانه ای است که بوسیله یک دانشکده تأسیس، حمایت و مدیریت می شود تا نیازهای اطلاعاتی دانشجویان، دانشکده و کارکنان را برآورده ساخته و آنها را در انجام برنامه های پژوهش و آموزش یاری دهد. در یک سیستم کتابخانه دانشگاهها، کتابخانه دانشکده به عنوان یک مجموعه که مربوط به یک دانشکده خاص است می تواند بطور جداگانه توسط دانشکده اداره شود یا به عنوان واحدی از کتابخانه دانشگاه باشد (Young 1983,50).

#### همکاری بین کتابخانه ای

هیچ کتابخانه ای هر اندازه هم که بزرگ باشد نمی تواند تنها با تکیه بر منابع و مدارک موجود خود نیازهای استفاده کنندگان را برآورده سازد. بخاطر افزایش مقدار و سطح دانش و گستردگی تقاضاها، برای یک کتابخانه برآورده ساختن تقاضای استفاده کنندگان بسیار دشوار است. کتابخانه ها از طریق همکاری، می توانند نیازهای استفاده کنندگان را بطور مؤثری برطرف نمایند. راه حل این مسأله سازماندهی طرحهای همکاری کتابخانه ای بخاطر استفاده حداکثر از منابع محدود کتابخانه می باشد (Kumar 1991,192).

تقریباً همه کتابخانه ها به سمت فرآیند هماهنگی کشیده شده اند. این امر نه تنها روی خدماتی که هر بخش کتابخانه ارائه می دهد اثر می گذارد بلکه روی ساختار داخلی انتخاب، گردآوری مواد، کنترل کتابشناسی و خدمات عمومی نیز تأثیر می گذارد. بطور فزاینده ای در سالهای آینده، سازمان میان کتابخانه ها به همان اندازه سازمان درونی کتابخانه ها اهمیت پیدا خواهند کرد و اداره کنندگان، وقتشان را به همان اندازه که صرف بخشهای مختلف داخل مؤسسه می کنند صرف ارتباطات با دیگر مؤسسات خواهند نمود (Martin 1996,115).

#### اهداف همکاری:

به طور کلی اهداف همکاری کتابخانه ای به شرح زیر می باشد:

- بهبود اثربخشی و کارایی مشارکت کتابخانه ها در برآورده ساختن نیازهای استفاده کنندگان.

- توسعه منابع قابل دسترس

- بکارگیری منابع در دسترس در سطح مطلوب

منابع کتابخانه ای شامل؛ بودجه، نیروهای انسانی، مدارک، تجهیزات، ساختمان و سایر امکانات

کتابخانه می باشد (Kumar 1991,192).

### پیش نیازهای موفقیت:

- پیش نیازهای همکاری مفید میان کتابخانه ای به شرح زیر می باشد:
- (۱) قبل از برقراری همکاری میان کتابخانه ها جهت افزایش خدمات، ضروری است استفاده کنندگان ویژه هر یک از انواع کتابخانه ها مشخص شوند.
  - (۲) همکاری مؤثر به منابع کافی، صلاحیت اجرایی (ظرفیت اجرایی) و ارتباط مؤثر بستگی دارد.
  - (۳) اگرچه مسئولیت اصلی هر کتابخانه باید مورد احترام باشد، هر کتابخانه نیز موظف است مسؤولیتهای خود را در قبال شبکه تشخیص داده و نقش خود ایفا نماید.
  - (۴) کلیه کتابخانه ها باید دیدگاهی انعطاف پذیر و مجرب داشته باشند.
  - (۵) همکاری تنها زمانی موفق خواهد بود که کتابخانه های شرکت کننده به مسئولیت خود در داخل چارچوب داده شده آگاه باشند. باید در زمینه مشارکت، اشتیاق و علاقه وجود داشته باشد در غیر اینصورت، برنامه متلاشی خواهد شد (Kumar 1991,194).

### سطوح همکاری کتابخانه ای:

همکاری و هماهنگی در سه سطح از فعالیتهای کتابخانه صورت می گیرد:

- داخل دانشگاه

- میان دانشگاه و دیگر کتابخانه های کشور

- سطح بین المللی

این دیدگاه ممکن است با مدنظر قرار دادن استفاده بین کتابخانه ای نمایان شود که شامل: امانت کتابها بین کتابخانه ها، فراهم آوری فتوکپی از عناوین و کتابها و مجلات و غیره، اجازه استفاده دانشجویان یک دانشکده یا دانشگاه از کتابخانه های دانشگاههای دیگر.

همکاری در داخل دانشگاه مستلزم توافق همه کتابخانه ها در امانت دادن به یکدیگر، تهیه فتوکپی از مواد در صورت لزوم، اجازه استفاده همه اعضای جامعه دانشگاهی بدون وابستگی به دانشکده یا مقام، می باشد. در چنین مواردی تهیه فهرستگان مشترک که نشان دهنده موقعیت کتابها باشد و خدمات مرکزی فتوگرافی و تجهیزات کپی مفید به نظر می رسد.

میان کتابخانه های دانشگاهی در داخل یک کشور ممکن است توافقاتی به عمل آید که جنبه های متنوع استفاده بین کتابخانه ای را تحت پوش قرار دهد. در یک کشور وسیع که امانت بین کتابخانه ای معقول به نظر می رسد، شرایطی برای امانت دهی مشخص شده که باید وجود داشته باشد. این شرایط عبارتند از: انواع موادی که کتابخانه شامل می شود یا شامل نمی شود، مدت امانت، فرمهای موضوع بندی، کدهای امانت. کدهای امانت بین کتابخانه ای اغلب بوسیله انجمن های کتابخانه ملی تدوین می شود. توافق برای استفاده مستقیم خوانندگان، مستلزم شناسایی مناسب خوانندگان، تهیه دستورالعمل ها برای قرض دادن و تصمیم گیری درباره مسئولیت تأخیر یا گم کردن کتابها می باشد. امانتهای بین کتابخانه ای اغلب در کتابخانه اصلی هر دانشگاه متمرکز می باشد. این

توافقات اداری، درجه ای از کنترل داخلی بر روی امانتها را ایجاد می کند و از فعالیتهایی که بوسیله کتابخانه هر بخش یا دانشکده صورت می گیرد کاراتر و اقتصادی تر می باشد.

توافقات برای همکاری بین کتابخانه ای در سطح بین المللی باید به خوبی سطح داخلی ایجاد شود. در تعدادی از کشورها کتابخانه های ملی یا دانشگاهی معین دارای منابع و مواد غنی هستند که مشتری و ارباب رجوع های متعددی از سایر کشورها برای آن مواد وجود دارد، به همین خاطر آن کتابخانه ها به عنوان عامل انحصاری امانت و خدمات کپی بین کتابخانه ای بین المللی عمل می کنند. استفاده مستقیم استفاده کنندگان از کتابخانه ها معمولاً بر مبنای توافقات مشخص بین کتابخانه ها صورت می گیرد (Gelfand 1971,114)

### انواع همکاری:

ما می توانیم شکلهای همکاری زیر را تشخیص دهیم.

(۱) اشتراک در منابع مستند:

- گردآوری تعاونی: که بر مبنای توافق بر مجموعه سازی قرار دارد.
- آماده سازی تعاونی: کتابها و سایر مدارک بطور مرکزی آماده سازی می شوند.
- ذخیره سازی تعاونی: کتابها و سایر مدارکی که استفاده کمتری دارند در مخزن نگهداری می شوند.

-الگوهای تحویل تعاونی: امانت کتابخانه ها و سایر مجلات ادواری به سایر کتابخانه ها و (یا تهیه فتوکپی برای جایگزینی مواد اصلی). برای این منظور لیستها و فهرستهای مشترک و واحدی تهیه می شود.

- توسعه سیستم های کامپیوتری: به منظور کنترل کتابشناختی مدارک و کتابها.
- (۲) اشتراک در تسهیلات و امکانات کتابخانه ها گسترش امتیازات امانات مستقیم بصورت متقابل.

(۳) اشتراک نیروی انسانی

(۴) اشتراک در بودجه (Kumar 1991,193).

برای استفاده بین کتابخانه ای، انواع فعالیتهای هماهنگ بین کتابخانه ای برای ارتباطشان با یکدیگر باید صورت گیرد که عبارتند از:

### گردآوری تعاونی:

برنامه گردآوری تعاونی به موافقت کتابخانه ها در تخصص یافتن در موضوع هایی خاص اشاره دارد تا به آن وسیله بتوانند به طور مشترک به پوشش مطلوب انتشارات در تمامی موضوعات دست یابند. خرید مواد از سایر کتابخانه ها و ذخیره سازی دائمی کلیه مدارک موضوعات معین شده باید در طرح مشخص شود.

### فهرست نویسی تعاونی:

فهرست نویسی تعاونی به اشتراک عمل دو یا چند کتابخانه مستقل در فهرست نویسی به منظور استفاده متقابل اشاره دارد (Kumar 1991,195). کتابهای خاصی ممکن است توسط کتابخانه های متعدد در یک دانشگاه، کتابخانه های دانشگاهها و دیگر کتابخانه ها در یک کشور خریداری شود و وجود داشته باشد. آیا باید هر کتابخانه ای این کتاب را خودش فهرست نویسی کند یا بهتر است که یکی از کتابخانه ها فهرست نویسی کرده و کپی اش را به سایر کتابخانه ها بفروشد؟ وقتی که صدها یا هزاران کتاب مشابه وجود داشته باشد، جواب به نظر می رسد این باشد که، فهرست نویسی باید بصورت متمرکز و تعاونی برای اجتناب از دوباره کاریها باشد. بعلاوه اگر این کار صورت گیرد، فهرست توصیفی متحدالشکلی بوجود خواهد آمد که در نتیجه، ثبت بهتر امکان پذیر خواهد بود و خدمات موضوعی و متخصصان زبانشناسی و طبقه بندی برای مواد مشترک در دسترس خواهد بود (Gelfand 1971,118).

### ذخیره سازی تعاونی:

ذخیره سازی تعاونی تنها در صورتی می تواند مورد استفاده قرار گیرد که به صرفه جویی در بودجه بدون ایجاد زحمت در کتابخانه منجر شود. در حقیقت می توان آن را به عنوان هدف به حساب آورد. ذخیره سازی تعاونی به ایجاد سهولت در ذخیره مدارک کم استفاده اشاره دارد. ایده زیربنایی، ایجاد ساختمان در زمین ارزان و استفاده از قفسه های متحرک است که در این صورت هزینه ذخیره سازی کمتر از هر روش دیگری خواهد بود. ذخیره سازی تعاونی برای کتابخانه ای که کمبود فضا دارد، گشایشی بوجود آورده و راه حلی برای نگهداری مواد کم استفاده فراهم می آورد (Kumar 1991,196).

### امانت بین کتابخانه ای:

گردآوری و ذخیره سازی تعاونی اساس هر شبکه امانت بین کتابخانه ای را شکل می دهد. این امر عدم هر گونه کمبودی در برنامه فراهم آوری را تضمین خواهد کرد و نیز از هر گونه دوباره کاری غیرضروری ممانعت به عمل خواهد آورد. موفقیت امانت بین کتابخانه ای به دسترس پذیری فهرستگانه های مشترک جامع و معتبر بستگی دارد. برخی از کتابخانه ها وابستگی زیادی به شبکه امانت بین کتابخانه ای دارند تا بدین وسیله از مسوولیت خود نسبت به خرید مدارک شانه خالی کنند. این امر فشار سنگینی به شبکه وارد می آورد. تقاضای بسیار، تأخیر در تحویل مدارک خواسته شده را موجب می شود. ضروری است که کتابخانه های متقاضی امانت بین کتابخانه ای جزئیات کتابشناختی را بدقت بررسی کنند تا بدین ترتیب از مشکلات آینده جلوگیری به عمل آید (Kumar 1991,197).

### مراکز کتابشناسی:

کتابخانه دانشگاهی خوب هماهنگ شده و خوب سازماندهی شده، احتمالاً دارای درجه بالایی از تمرکز در فعالیتهای گردآوری و فهرست نویسی می باشد. فهرست واحد نشاندهنده همه مواردی است

که در بخشهای مختلف کتابخانه دانشگاه نگهداری می شود. بخشهای مختلف کتابخانه قادر خواهند بود بطور مستقیم به فهرست واحد مراجعه و موقعیت مواد مورد نیاز خود را شناسایی کنند. همه این فعالیتها ممکن است از طرف گروهی از کتابخانه های دانشگاهی و یا توسط مراکز کتابشناسی و فهرست نویسی واحد ملی یا منطقه ای انجام گیرد. چنین خدماتی بطور گسترده در اروپا و آمریکا ارائه می شود (Gelfand 1971, 119).

### مراکز اسناد و مدارک:

در حالیکه اکثر کتابخانه های دانشگاهی به عنوان مراکز اسناد و مدارک فعالیت نمی کنند، آنها باید با مراکزی که در کشورشان موجود است و از خدمات آنها استفاده می کنند همکاری کنند. مراکز اسناد و مدارک بطور فزاینده ای به عنوان مراکز منابع نشریات ادواری در زمینه علوم، تکنولوژی و علوم اجتماعی عمل می کنند. این مراکز از طریق همکاری با کتابخانه های پژوهشی و مراکز مشابه در سرتاسر دنیا، قابلیتشان در حمایت از پژوهشهای دانشگاهی به شدت افزایش خواهد یافت (Gelfand 1971, 119).

### موانع همکاری بین کتابخانه ای:

- موانع بسیاری وجود دارد که همکاری بین کتابخانه ها را به شکل مخاطره آمیزی در می آورد، که به شرح زیر می باشد:
- مجموعه نارسای کتابخانه ها: همکاری با معنی و با محتوا به مجموعه قوی بستگی دارد.
- کمبود کارکنان آموزش دیده شایسته و مناسب.
- بودجه ناکافی: کمبود بودجه مشکل عمده ای است. برای موفقیت یک برنامه، اعضا به حمایت مستمر مالی احتیاج دارند.
- رویه های طاقت فرسای کتابخانه ها.
- ناتوانی کتابخانه ها در رفع نیازهای اساسی استفاده کنندگانش. آن دسته از کتابخانه هایی که قادر به رفع نیازهای اساسی مراجعین خود نیستند، مانعی بر سر راه پیشرفت می باشند.
- عدم حمایت مسوولین: خط مشی مسوولین ممکن است مانع همکاری شود، به عنوان مثال ممکن است مسوولین امانت کتاب به سایر مؤسسات را در برخی موارد ممنوع اعلام کنند.
- حسادت و رقابت بین نهادهای مادر یا رؤسای کتابخانه ها: رقابتهای میان نهادهای مادر ممکن است گاهی اوقات در اثر تلاشهای مداوم کتابداران آنها پدید آید. گرایش عدم همکاری کتابداران نیز می تواند مانعی مهم باشد. این امر می تواند از عدم احساس امنیت رؤسای کتابخانه هایی سرچشمه گیرد که دارای شرایط احراز پستهای خود نیستند.
- طرز تفکر حفاظتی کتابداران: احساس ترس اساسی در مالکیت وجود دارد.
- وحشت از دست دادن استقلال محلی بوسیله کتابداران: این امر مانعی روانشناختی است.

- وحشت کتابخانه های بزرگ از افزایش شدید میزان کار: کتابخانه های بزرگ به کتابخانه های کوچک به چشم مزاحم می نگرند.
- فاصله میان کتابخانه ها: این امر به تأخیر در رفع نیاز مراجعین منجر می شود.
- مفاهیم و وسایل ناکافی ارتباطات.
- فقدان رهبری در برقراری امر همکاری
- علی رغم چنین موانع بزرگی، درجه موفقیت فعالیتهای همکاری تا حدی تعجب آور است. موانع عمده به مردم مربوط می شود نه به تکنولوژی یا رویه ها (Kumar 1991, 194-5).

فصل چهارم

ساختار سازمانی  
کتابخانه‌های دانشگاهی

## دانشگاه و نقش پژوهشی آن

اهمیت پژوهش بر کسی پوشیده نیست، پیشرفت و توسعه زندگی بشر در همه موارد مرهون پژوهش بوده و راز پیشرفت دنیای امروز نیز در پژوهش نهفته است. مرکز اصلی پژوهش دانشگاه است و در آن با استعانت از متدولوژی، ره صد ساله، یک شبه پیموده می شود. سرعت دستاوردهای بشری در چندین دهه اخیر نیز مؤید این ادعاست. دنیای امروز به خوبی درک کرده است که بزرگترین سرمایه، نیروی انسانی آموزش دیده است و این نیرو به طور عمده و خاص در دانشگاهها تربیت می شود (فدایی ۱۳۷۵، ۲۶۷).

تأثیر تکنولوژی و علوم در توسعه ملی و نقش آن به عنوان برانگیزاننده همه تحقیقات شناخته شده است. تحقیق مسأله مرکزی مؤسسات آموزش عالی و دولتها می باشد. Auger فاصله بین علوم کاربردی و محض را مشخص می کند که می تواند به شناسایی نقش های مربوط به دانشگاه و دولتها کمک کند:

تحقیق دو جنبه دارد که بوسیله دو لغت (Knowledge) و عمل (action) تشریح می شود. بر مبنای اولی، تئوری و نظریه ها بوجود می آید و در دومی، تجربه و کاربرد مدنظر می باشد. دانشگاهها مراکز سنتی علوم محض هستند. نقش دولت تشویق و حمایت برنامه ریزی شده، توسعه همکاری پژوهش های علمی و شناسایی روابط بنیادی بین علوم محض و کاربردی و نقش دانشگاهها، اجرای مناسب برنامه های آموزشی و پژوهشی و حفظ ارتباط با سایر مؤسسات پژوهشی و آموزش عالی می باشد (Gelfand 1971,20).

برای تحول در کشور و حرکت به سوی توسعه واقعی در همه ابعاد آن، باید در دانشگاهها تحول ایجاد کرد و بدون این تحول صحبت از توسعه مفهومی ندارد. تا زمانی که ما به انسانهای آگاه که در دانشگاهها و مراکز علمی پرورش می یابند دست پیدا نکنیم، جامعه به توسعه مطلوب دست نخواهد یافت. باروری آموزش و ترویج و توسعه فرهنگ پژوهش در دانشگاهها و سرانجام گسترش مرزهای دانش، به اعتلای کیفی خدمات کتابخانه ها بستگی دارد و این خود مستلزم برخورداری این کتابخانه ها از خدمات نیروی انسانی مناسب و کارآمد است. (فدایی ۱۳۷۵، ۲۷۸)

دانشگاهها بخش جدایی ناپذیری از جامعه هستند. از اینرو وظیفه اجتماعی آنها ایجاب می کند در رفع مشکلات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جامعه بکوشند. تسهیلات پژوهشی دانشگاهها بطور فزاینده ای در این جهت بکار گرفته شده است. اساتید و پژوهشگران دانشگاهها کوشش مداومی داشته اند تا نتایج تحقیقات خود را در مورد جامعه که به طرق مختلف صورت پذیرفته است ارائه دهند (Kumar 1991,47).

### کتابخانه دانشگاهی:

یکی از ارکان اساسی جوامع مدرن، دانشگاهها هستند. دانشگاهها در جهت رفع مشکلات فرهنگی، اجتماعی، فنی، اقتصادی، سیاسی و اداری تلاش می کنند. دانشگاهها از طریق پژوهش، کنفرانسهای عمومی، برنامه های رادیو و تلویزیون و برنامه های آموزش بزرگسالان به حل این

مشکلات مبادرت می ورزند. از این رو نقش اساسی در جامعه مدرن دارند. واضح است که کتابخانه دانشگاه می تواند در این زمینه ها تسهیلات ویژه ای فراهم آورده و موجبات ترقی عملکردهای دانشگاه شود بدین ترتیب هدف اصلی یک کتابخانه دانشگاهی مدرن، مشارکت و فعالیت در زمینه آموزش است و در اجرای اهداف آموزش عالی نقش اساسی دارد.

از آنجائی که کتابخانه در سیستم دانشگاهی به عنوان وسیله ای است که باید در رسیدن به هدف دانشگاه به آن کمک کند پس وجود آن به منظور برآوردن نیازهای دانشگاه است و مدیران و کارکنان کتابخانه باید این واقعیت را درک کرده و بپذیرند.

دانشگاهها امروزه با تسهیلات فراوان و منابع بسیار به سازمانهای پیچیده ای تبدیل شده اند. زمانی کتابخانه دانشگاهی تنها به عنوان مخزنی برای نگهداری مجموعه کتب تلقی می شد و در فرایند آموزش نقشی حاشیه ای داشت. با وجود این، تغییرات مهمی در دیدگاه مسؤولین، پژوهشگران، اساتید و دانشجویان بوجود آمده است و اکنون به کتابخانه دانشگاه به عنوان نیرویی فعال در تدریس و پژوهش نگریسته می شود. در حال حاضر کتابخانه یک بخش ناگسستنی از دانشگاه و عامل مهمی در ساختار آن به شمار می رود و کتابداران اعضای اصلی جامعه به شمار می روند (Kumar 1991,45).

در دانشگاههای امروزی نقش کتابخانه به اندازه ای مهم و برجسته است که نمی توان دانشگاه بدون کتابخانه را حتی تصور نمود. کتابخانه در ساختار دانشگاهی عاملی بسیار مهم به شمار می آید. امروزه دانشگاهها با امکانات و تسهیلات بسیار زیاد، دانشجویان متعدد و متنوع به سازمانهای بزرگ و پیچیده ای تبدیل شده اند و در صدد هستند تا از این منابع مادی و معنوی در جهت خدمت به جوامع حداکثر استفاده را بکنند و یکی از وسایلی که دانشگاه را در رسیدن به این هدف یاری می کند کتابخانه دانشگاه است. اهمیت کتابخانه روز به روز بیشتر می شود. از نظر پژوهشگران، اساتید و دانشجویان کتابخانه دانشگاه یک عامل تقویت کننده و مهم در پژوهش و تدریس می باشد. کتابخانه دانشگاه به قدری در سیستم دانشگاهی تنیده شده است که تصور دانشگاه بدون کتابخانه غیرممکن بوده و به یکی از ارکان ساختاری سیستم دانشگاه تبدیل شده است. ایجاد رشته های آموزشی از راه دور (پیام نور)، دوره های شبانه، دوره های مکاتبه ای، تأکید بر پژوهش و اهمیت روزافزون اطلاعات، کتابخانه دانشگاهی را بیش از پیش مهمتر ساخته است.

نقش بنیادی کتابخانه آموزش (education) می باشد. کتابخانه دانشگاه نباید تنها به عنوان مخزن نگهداری کتاب عمل کند بلکه باید به عنوان ابزاری پویا در جهت آموزش باشد. آن باید غذای فکر دانشجو و استفاده کننده را فراهم نموده، پژوهش را در دانشگاه تشویق کند و از همه به خانه خود دعوت نموده تا در غذای فرهنگی و فکری اش شریک شوند. در این زمینه کتابخانه باید شیوه آموزش را اتخاذ و به عنوان مکمل مباحث گروهی و کنفرانسها عمل نماید و کتابدار به عنوان یک معلم، راهنمای دانشجو در شیوه بررسی و تحقیق - عمل کند. کتابخانه باید نیازهای آموزشی و پژوهشی دانشگاه را برآورده سازد.

این گونه نگریستن به کتابخانه مستلزم این است که مجموعه کتابخانه نه تنها باید بگونه ای باشد که بتواند نیازهای برنامه های آموزشی و پروژه های پژوهشی دانشگاه را برآورده نماید بلکه باید

ماورای اینها گسترش یافته و موضوعات عمده ای را در بر گیرد که در برنامه آموزشی گنجانده نشده است. مجموعه کتابخانه باید طوری سازماندهی شود که به راحتی بتوان به منابع دسترسی پیدا کرد. امانت دادن مواد باید آزاد و توأم با گذشت و بلندنظری باشد، دانشجویان و اساتید، باید از منابع و خدماتی که کتابخانه ارائه می دهد آگاه باشند، کتابخانه باید برنامه هایی را برای آموزش استفاده کنندگان داشته باشد. ساختمان کتابخانه باید طراحی شود که انجام این وظایف را تسهیل سازد. کارکنان حرفه ای همراه با همکارانشان (اساتید و دانشجویان) باید در رسیدن به هدفهای دانشگاه همکاری داشته باشند (Gelfand 1971,24-27).

### مأموریت کتابخانه های دانشگاهی:

مأموریت کتابخانه دانشگاهی بطور کلی باید منعکس کننده مأموریت مؤسسه مادر آن باشد و مجموعه ها و خدمات آن باید بر طبق مأموریت مؤسسه مادر ایجاد و توسعه یابد. معمولاً مأموریت کتابخانه به معنی توصیف رسمی چارچوبی است که کتابخانه به آن سمت حرکت می کند. بیانیه مأموریت باید گروههای استفاده کننده اولیه را که کتابخانه می خواهد به آنها خدماتی ارائه کند و نوع خدمات اساسی ارائه شده را مشخص نماید (Henry 1996,12).

کتابخانه دانشگاهی بخشی از مجموعه دانشگاه و در خدمت اهداف آن می باشد. هر یک از برنامه های کتابخانه باید در جهت حمایت از کل برنامه های دانشگاه باشد. به سخن دیگر کتابخانه دانشگاه باید زمینه ای را فراهم نماید که عملکردهای دانشگاه رشد نمایند. بر طبق نظرات ویلسون و تاوبر (Wilson and Tauber) کتابخانه دانشگاهی که خوب اداره شود، فعالیتهای خود را در مسیر اجرای عملکردهای دانشگاه قرار می دهد. کتابخانه دانشگاه با گردآوری و سازماندهی کتابها، نسخه های خطی، نشریات و سایر مواد، به حفظ دانش و عقاید و نیروهای فعال در تدریس و پژوهش و گسترش برنامه های دانشگاه کمک زیادی می کند. کتابخانه از طریق خدمات گوناگون مرجع و کتابشناختی، افراد گروه پژوهشی و آموزشی را که در آماده سازی مواد فعالیت دارند، یاری می دهد و مأموریت کتابخانه دانشگاهی مدرن عمل کردن به عنوان ابزار پویای آموزشی می باشد. همچنین نقش مهمی در اجرای اهداف آموزش عالی بازی می کند (Kumar 1991,47).

کتابخانه دانشگاهی باید آموزش و تحقیق را در کل دانشگاه بوسیله ارائه دانش و اطلاعات، از طریق بکار بردن تکنولوژی ارتباطات مؤثر حمایت کند. کتابخانه دسترسی به اطلاعات را بوسیله ارتباط با دانشگاه، ملل، مذاهب و شبکه های بین المللی اطلاعات تسهیل می کند (Williams 1990,214).

بطور کلی مأموریت کتابخانه دانشگاهی می تواند بصورت زیر خلاصه شود:

”انتخاب، گردآوری، سازماندهی و راییه و در دسترس قرار دادن اطلاعات برای استفاده کنندگان“ (Henry 1996, 12).

## اهداف و وظایف کتابخانه های دانشگاهی:

اهداف و وظایف کتابخانه های دانشگاهی متنوع می باشد. علاوه بر هدفهای کلی که معمولاً در تأسیس تمام کتابخانه ها مدنظر می باشد، کتابخانه های دانشگاهی اهداف خاص مربوط به خود را نیز، دارا می باشند. اهداف بلندمدت کتابخانه باید در جهت مأموریتی که به عهده دانشگاه گذاشته شده است باشد و بخاطر رسیدن به این مأموریت، اهداف زیر باید برآورده شود:

اهداف کتابخانه دانشگاهی را می توان در قالب پنج بعد، مجموعه، دسترسی منابع، کاربرد درون سازمانی، آموزش استفاده کنندگان و ذخیره و نگهداری در آورد:

### مجموعه:

ارائه انواع اطلاعات، از مواد کپی و میکروفیلم ها گرفته تا مواد سمعی و بصری که این امر باید مطابق نیازهای گروههای مختلف استفاده کننده و وظایف خاص کتابخانه باشد و در حد امکان فوری و در بالاترین ظرفیت ارائه شود (Henry 1996,13).

### دسترسی به منابع:

- آگاه نمودن استفاده کنندگان از مجموعه موجود بوسیله بکار بردن فهرستهایی که جامع و به روز هستند و به آسانی قابل استفاده می باشند.
- اطمینان از دسترسی سریع به مواد و قفسه های بسته.
- ساعات کار کتابخانه متناسب با تقاضای منطقی باشد.
- اطمینان از اینکه گروهها به آسانی به خدمات ارائه شده دسترسی دارند و ارائه خدمات مناسب به اشخاص معلول و ناتوان.
- تهیه سریع موادی که در مجموعه کتابخانه موجود نیست ولی از جاهای دیگر می توان آنها را بدست آورد (امانت بین کتابخانه ای)

### کاربرد درون سازمانی<sup>۱</sup>

- فراهم نمودن فضا و تسهیلات کافی برای مطالعه و تحقیق در کتابخانه
- فراهم نمودن تجهیزات کافی برای استفاده از مواد غیرچاپی

### آموزش استفاده کنندگان:

- آگاهی عمومی استفاده کنندگان از خدمات کتابخانه
- یاری نمودن استفاده کنندگان در پیدا کردن اطلاعاتی که آنها در درون یا بیرون کتابخانه لازم دارند. که این امر به وسیله آموزش و تعاملات شخصی امکان پذیر می گردد.
- فراهم نمودن خدمات مرجع کافی به شکل الکترونیکی.

<sup>۱</sup> In-house-use

## ذخیره و نگهداری:

- ذخیره مواد موردنیاز در کتابخانه که برای کارهای تحقیقاتی یا دیگر وظایف دانشگاه در درازمدت مورد استفاده قرار می گیرد.

- فراهم نمودن مکان کافی و ایمن و مناسب برای همه مواد.

- دقت در آماده سازی و حفظ مواد نادر و کمیاب (Henry 1996,14-15).

برای رسیدن به این اهداف کتابخانه های دانشگاهی باید از تکنیکهای جدید مدیریت استفاده نموده و در حد امکان از تکنولوژی جدید و مفید بهره برده و از برنامه های همکاری بین کتابخانه ای، بخاطر افزایش مجموعه کتابخانه و میزان خدمات، استفاده کنند. همچنین کارکنانشان را طوری آموزش دهند که قادر به بدست آوردن دانش، مواد و فنون اطلاعاتی باشند (Henry 1996,15-16).

## خدمات کتابخانه های دانشگاهی:

ماهیت خدمات در کتابخانه های مختلف متفاوت است. خدمات کتابخانه های دانشگاهی عبارت

است از:

- خدمات امانی

- آموزش کتابشناسی

- فراهم آوردن اطلاعات اختصاصی و عمومی

- همکاری در مکان یابی مدارک یا چگونگی بهره گیری از فهرست کتابخانه و آگاهی از کتابهای مرجع

- جستجو در مواد منتشر شده

- خدمات گردآوری کتابشناسی ها، نمایه سازی و چکیده نویسی

- رزرو مدارک

- امانت بین کتابخانه ای

- برپایی نمایشگاههای کتابخانه ای شامل تازه های کتابخانه

- نگهداری بریده جراید

- نگهداری بایگانی عمودی حاوی جزواتی مانند خبرنامه ها، گزارشها و...

- خدمات تکثیر

- خدمات ترجمه (Kumar 1991,61-2)

## نقش آموزشی<sup>1</sup> کتابخانه دانشگاهی:

تعداد زیادی از دانشجویان در کشورهای توسعه نیافته و کمتر توسعه یافته در داخل دانشگاه تصور محدودی نسبت به جهان کتاب دارند. کتابدار در کتابخانه دانشگاهی در قبال توسعه فکری دانشجویان متعهد می باشد، که می تواند این را از طریق غیررسمی و شخصی بوسیله ارائه کمکهای اطلاعاتی و آموزشی انجام دهد و همچنین می تواند از ابزارها و مفاهیم رسمی تر آموزش استفاده

<sup>1</sup> Instructional

از کتابخانه و هندبوکهای دانشجویی کتابخانه، استفاده نماید. ابزارها و مفاهیم رسمی آموزش ممکن است به شکل ایجاد گردش هایی برای دانشجویان جدید، سخنرانی ها درباره معرفی ابزارها و روشهای اساسی کتابخانه مانند فهرست نویسی و کتابهای مرجع، سخنرانی های پیشرفته در مورد چگونگی استفاده از منابع اطلاعاتی خاص و نشان دادن فیلم در مورد نحوه استفاده از کتاب و کتابخانه باشد (Gelfand 1971,27).

آموزش و تعلیم خوب، دانشجویی با انگیزه کافی برای استفاده مؤثر از کتابخانه بوجود می آورد. بدون توجه به نحوه این آموزش، نتیجه نهایی باید منجر به دانشجویان با ذهن چالشی شود کسانی که کنجکاویشان برانگیخته شده و میل درونی شان به یادگیری تشویق شده است. چنین دانشجویانی بطور سریع راهشان را در کتابخانه پیدا می کنند (Gelfand 1971,27).

در جوامع غربی آموزش استفاده کننده توجه زیادی را به خود اختصاص داده است. مثلاً نویسندگان بسیار از جمله شاو (Show 1960) شارما (Sharma 1979) و کنسی (Kenney) منشأ و وضعیت آموزش استفاده کننده را بررسی کرده اند.

تحولات اجتماعی قرن حاضر باعث شد که تغییراتی در هدف ها و رسالت دانشگاهها بوجود آید. به عقیده شرا (Shera 1972) اهداف تمام نهادهای اجتماعی در یک جامعه توسط نیازهای آن جامعه و اهداف و وظایف حرفه ای تعیین می گردند. از آنجائی که تغییر و تحول در یکی از اعضای یک سیستم طبعاً بر سایر اعضا نیز تأثیر می گذارد، انتظار می رود تغییر و تحول جامعه در رسالت دانشگاهها و بر نقش آموزشی کتابخانه های دانشگاهی و آموزش استاده کننده نیز تأثیر بگذارد. در تحولات جدید دانشگاه، نقش کتابخانه که به عنوان قلب دانشگاه از آن یاد شده مفهوم بهتری پیدا می کند.

اولین فردی که به نقش آموزشی کتابداران کتابخانه های دانشگاهی اشاره کرد رالف والدو امرسون (Ralf Waldo Emerson) است که در سال ۱۸۴۵ کتابداران را "کتاب شناس" (Professor of book) نامید. تأکید بر دوره های پژوهش گرا مثل دوره های فوق لیسانس و بالاتر که از حدود سال ۱۸۶۰ شروع شد، توجه را بسوی کتابخانه های دانشگاهی به عنوان مکانهایی برای آموزش جلب کرد. تأکید بر کتابخانه های دانشگاهی به عنوان نهادی آموزشی می تواند به نیازهای جامعه بعد از جنگ جهانی دوم نیز مرتبط شود. جامعه بعد از جنگ نیاز به افرادی آگاه و ماهر داشت. بنابراین آموزش عالی مسوولیت تربیت چنین افرادی را برعهده گرفت. میزان موفقیت این مهم به کیفیت آموزش و آموزش عالی و در نتیجه کیفیت یادگیری دانشجویان بستگی داشت. برای بهسازی دست آوردها و استانداردهای آموزشی و افزایش موفقیت تحصیلی دانشجویان از موقعیتهای یادگیری و روشهای تدریس به عنوان دو متغیری که نیاز به تحول دارند یاد شد. در رابطه با متغیر اول تشخیص داده شد که یادگیری نمی تواند تنها در کلاس درس صورت گیرد بلکه هر موقعیتی یا امکانی که یادگیری را تسهیل کند، مثل کتابخانه ها و آزمایشگاهها، یک مکان آموزشی به شمار می آید که می تواند در یادگیری مؤثر باشد. این طرز تلقی وجهه کتابخانه ها را به عنوان محیطی برای یادگیری و نهادهای برای آموزش افزایش داد.

سالهای ۱۹۷۰ دورانی بود که در آن آموزش استفاده کننده جایگاه سازمانی خود را در حرفه کتابداری بدست آورد و بودجه و نیروی زیادی برای آن صرف شد. در این سالها، فعالیت آموزشی کتابخانه ها از حمایت مؤثر منابع حرفه ای و غیرحرفه ای بهره مند شد. پس از سال ۱۹۸۰ شرایط بهتری برای کتابخانه های دانشگاهی فراهم شد تا بتوانند نقش آموزشی خود را ایفا کرده و نظریه های موردنیاز برای حرفه خود را شکل دهند.

روز به روز ارزش بیشتری برای یادگیری پژوهش گرا و نیز به نقش اطلاعات در بهبود جامعه و زندگی شخصی و شغلی داده شد. رویل (Revill) بر اهمیت کسب مهارتهایی که بتوان بطور مستقل به اطلاعات دسترسی پیدا کرد تأکید داشته و کسانی را که این مهارتها را کسب نکرده اند جزو استفاده کنندگان بشمار نمی آورد. به نظر او بدست آوردن این مهارتها چنان در زندگی فرد اهمیت دارد که اگر دانشجویان، دوره تحصیل خود را به پایان برسانند ولی مهارتهای لازم برای دسترسی مستقل به اطلاعات پیدا نکنند، فقط بخشی از تحصیلات لازم را کسب کرده اند. شرایط بوجود آمده باعث شد که کتابخانه های دانشگاهی برنامه های آموزشی خود را براساس نظریه هایی شکل دهند که رسالت آموزش عالی را در تربیت افرادی که منجر به مهارتهای یادگیری مستقل هستند کاملاً مدنظر داشته باشند.

تولید و استفاده از منابع الکترونیکی از جمله پایگاههای اطلاعات کتابشناختی از سالهای ۱۹۸۰ بطور شدیدی تسریع شده است. اطلاعات به شکل الکترونیکی تولید شده و از طریق شبکه های داخلی و بین المللی قابل دسترس هستند. امکانات الکترونیکی، ساختار تولید و استفاده از اطلاعات را تغییر داده است. دسترسی به مجموعه کتابخانه ها در سراسر جهان اکنون از طریق ترمینال های موجود در کتابخانه ها و یا در دفتر کار ممکن است. ارتباط متخصصین در سراسر جهان از طریق رسانه های رایانه ای فرصت دیگری برای بدست آوردن و مبادله اطلاعات فراهم نموده است. فن آوری اطلاعات یکی از عواملی بوده که به کتابخانه ها کمک کرده تا از حالت انباری از اطلاعات به تسهیل کننده دسترسی به اطلاعات تبدیل شوند. اما تولید سریع منابع مختلف اطلاعاتی و احاطه فن آوری اطلاعات، دسترسی به اطلاعات موردنیاز را امری پیچیده کرده است و برای استفاده از اطلاعات و تجزیه و تحلیل نمودن آن احتیاج به مهارتهایی می باشد. جستجوی اطلاعات در جامعه ای که به جامعه اطلاعات گرا معروف است به مهارتهای پیچیده ای نیاز دارد. واضح است که در چنین جامعه ای مجهز بودن به اطلاعات به عنوان قدرت برای تصمیم گیری، کلید اصلی موفقیت برای دولت مردان، صاحبان مشاغل و استادان و صاحب منصبان دانشگاهی به شمار می رود. افراد باید به این مهارتها مجهز شوند تا باسواد اطلاعاتی به شمار آیند. بنابراین تربیت کسانی که سواد اطلاعاتی دارند امروزه از جمله چالشهای اصلی کتابداران کتابخانه های دانشگاهی به شمار می آید (پریخ ۱۳۷۷، ۵۱-۳۶).

## کتابخانه به عنوان سازمان:

همه سازمانها شبیه هم می باشند و در عین حال که شبیه هستند متفاوت نیز می باشند. شبیه به این خاطر که انسانها به خاطر هدف مشترکی در آنجا کار می کنند و برای رسیدن به هدف مشترکشان تلاش و کوشش می کنند و از این جهت متفاوت هستند که نه اهداف و نه انسانها، هیچکدام مشابه هم نیستند. هر سازمانی شخصیت و ویژگی های مربوط به خودش را دارا می باشد.

حال سؤالی که اینجا مطرح می شود این است که آیا کتابخانه نیز نوعی سازمان می باشد و اینکه آیا می شود کتابخانه ها را به عنوان سازمان تلقی نمود و آیا خصوصیتی را که سازمانها دارند کتابخانه ها نیز دارا می باشند؟ برای پاسخ به این سؤالات باید گفت که مشخص شده است که اکثر ویژگیهای سازمانی و مشخصاتی که سازمانها دارند در کتابخانه ها نیز موجود می باشد. اینها اساساً سازمانهای سلسله مراتبی هستند و بر مبنای اصول سلسله مراتب سازماندهی شده اند. کارها بصورت تخصصی شده تقسیم و واگذار شده و واحدهایی را شبیه سازمانهای دیگر بوجود آورده اند. کارکنان ستادی در کنار کارکنان صفی وجود دارد، هماهنگی هدفمند است و دارای مکانیزم های هماهنگی خاص خود می باشند (Martin 1996,11).

کتابخانه ها در زمره سازمانهای خدماتی قرار دارند و در یک طبقه بندی فرعی در زمره مؤسسات پژوهشی می باشند و این بدین معنی است که آنها را نمی شود بوسیله تولیدات محسوس یا میزان سوددهی شان ارزیابی کرد. اما آنها بوسیله اثراتی که روی افراد می گذارند ارزیابی و شناسایی می شوند، بازده آنها تقریباً مبهم و ناملموس می باشد. در عین حال، آنها مؤسسات اطلاع رسانی و مستندسازی می باشند که بوسیله درجه موفقیتشان در اطلاع رسانی و مستندسازی می توانند ارزیابی شوند (Martin 1996,12).

برای سالهای متمادی موضوع تحقیقات علوم اجتماعی، سازمان انسانی بوده است. ادبیات فراوانی که در این زمینه وجود دارد، تنوع سازمانها، تعریف، اهداف، اثربخشی، مدیریت و ساختار آنها را توصیف می کند. محققین در بررسی سازمانها از رویکردهای متدولوژیکی متفاوتی استفاده کرده اند. در هر صورت، بررسی ادبیات نشان می دهد که سازمانهای بررسی شده، بیشتر بازرگانی و صنعتی می باشند که کالا تولید می کنند و سؤال این است که آنها چگونه می توانند در کتابخانه ها که یک نوع سازمان خدماتی هستند کاربرد داشته باشند (Schonberg 1989,48).

رئیس کتابخانه ممکن است در درک اینکه یک کارخانه کفش یا بانک یا روزنامه چگونه سازماندهی شده، محدودیت داشته و دچار مشکل گردد. کتابخانه ها دارای وظایف مختص به خودشان هستند که انجام می دهند و خدمات مختص به خودشان را ارائه می دهند. بنابراین مفید خواهد بود که نوع ویژگی های سازمانی را که با آن سروکار داریم را بشناسیم. ویژگی کتابخانه ها به شرح زیر می باشد:

- عاملین خدمت هستند و برای ارائه خدمات بوجود آمده اند و شرکتهای سودآفرین نیستند و برای بدست آوردن سود ایجاد نشده اند.

- تأمین کننده اطلاعات هستند و تولیدات و خدمات مادی و ملموس ارائه نمی دهند.

- وظایفشان را در قالب راهنمایی کردن انجام می دهند.
- خدمات حرفه ای را در اکثر موارد بدون داشتن روابط دائمی و مشخص با مشتری ارائه می دهند.
- برای مقبولیت عمومی، بجای اهداف واضح و مشخص با اهداف مبهم ایجاد می شوند.
- در طول حیاتشان با مجموعه مفاهیمی از وظایف و شیوه هایی، مأنوس شده که ساختار سخت را ایجاد کرده و انعطاف در برابر تغییر را کاهش می دهد.
- به عنوان کمک کننده و یاری دهنده به مؤسسات بزرگتر (دانشگاهها، مدارس، اجتماعات) عمل می کنند و نه به عنوان پدیده ای مستقل.
- بخاطر داشتن نقش کمکی، تحت فشار خارجی نظیر سیاستگذاران، دانشکده و استفاده کننده ها قرار می گیرند.
- در سطح بالاتر سلسله مراتب بوسیله اشخاصی که آموزش تحصیلاتی بالایی دارند اداره می شوند (Martin 1996,13).

### کتابخانه دانشگاهی به عنوان سازمانی بوروکراتیک:

کتابخانه های دانشگاهی دارای خصوصیتی می باشند که به آنها یک نوع خاصی از ساختار ارائه می دهد. کتابخانه های دانشگاهی بوسیله مقرراتی محدود می شوند، از نظر تکنیک و فنی کتابداری قواعدی وجود دارد که باید رعایت گردد. به عنوان مثال در مورد فهرست نویسی و رده بندی، اصولی وجود که دقیقاً باید رعایت شود و حتی این قواعد ممکن است در کلیه کتابخانه های دانشگاهی رعایت گردند. علاوه بر این روش هایی که کتابخانه برای ارائه خدمات از آنها استفاده می کند تابع اصولی است که از قبل مشخص شده است و براساس مطالعه دقیق زمان سنجی و کارسنجی تدوین شده اند. کتابخانه های دانشگاهی با توجه به مراجعه کننده، نحوه استفاده و مدت استفاده از خدمات آن، قوانین و مقرراتی را وضع می نماید که این قوانین برای عملکرد بهتر و استفاده بهینه از منابع وضع شده اند که در صورت اجرای درست آنها، هماهنگی تضمین می گردد.

کتابخانه دانشگاهی دارای قلمرو خاصی است و به گروه خاصی خدماتی ارائه می دهد. از سوی دیگر در این نوع کتابخانه، سلسله مراتب خاصی نیز مشاهده می شود و گروهی از افراد یافت می شود که در سطح بالای سازمان قرار دارند و افرادی در رده میانی وجود دارند که در تصمیم گیری ها مشارکت می کنند و تعدادی از کارکنان کتابخانه نیز در سطوح پائین سلسله مراتب به انجام کارهایشان مشغولند. همچنین تقسیم کار در بین اعضای کتابخانه صورت می گیرد و هر عضو مسئول انجام کار خاصی می باشد که می توان به بخشهای فهرست نویسی، طبقه بندی، نمایه سازی، امانات، مرجع و غیره اشاره نمود.

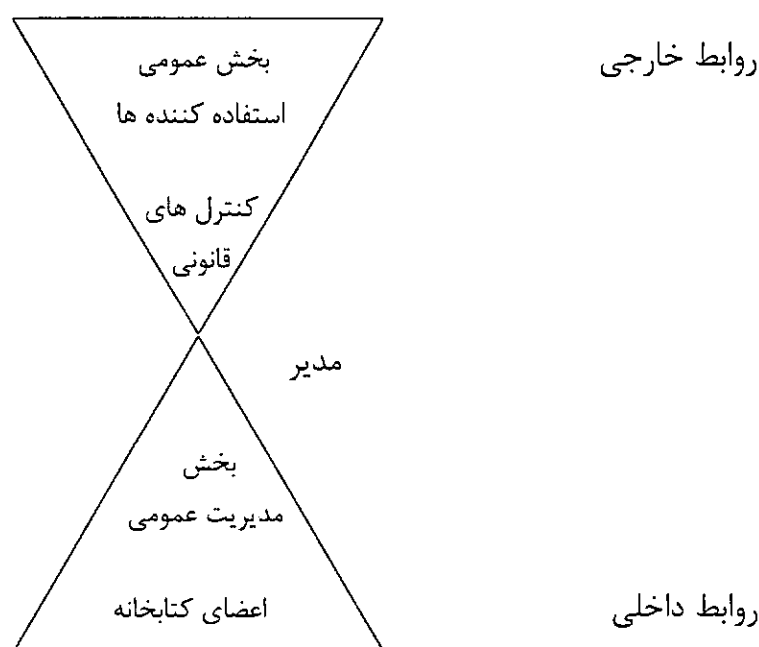
برای ارائه خدمات مطلوب تر، نیاز به یکسری مهارتها و تخصصهای گوناگون وجود دارد که از عهده هر کسی بر نمی آید و برای انجام مؤثر و کارای آن، احتیاج به آموزش و دیدن دوره هایی می باشد و بدین منظور باید برای اجرای موفقیت آمیز کار، در استخدام، صلاحیت و شایستگی لازم رعایت گردد.

با توجه به توضیحاتی که درباره ساختار کتابخانه های دانشگاهی ذکر گردید به این نتیجه می‌رسیم که ساختار کتابخانه های دانشگاهی، معمولاً از ساختاری دیوان سالارانه تبعیت می‌کند و گرایش به سمت دیوانسارای دارد. ولی ذکر این نکته ضروری است که این امر مانع از آن نمی‌شود که ما در جستجوی ساختارهای کارآمد دیگر برای کتابخانه های دانشگاهی نباشیم.

### ساختار کتابخانه های دانشگاهی:

معمولاً کتابخانه ها دارای ساختار دوگانه می‌باشند، ابتدا آنها ساختار داخلی که مختص به خودشان می‌باشد، را دارا هستند و از طرف دیگر آنها قسمتی از ساختار بزرگتر می‌باشند که از طریق شبکه های رسمی به آنها مرتبط می‌شوند یا ممکن است متعلق به یک ساختار مؤسسه مادر باشند. ساختار داخلی کتابخانه معمولاً به عنوان یک هرم رسم می‌شود که مدیر در بالای آن قرار دارد، اما در بالای این فرد، روابطی وجود دارد که باید رسم شود که این می‌تواند به شکل هرم معکوس شده تصویر شود که مدیر بجای اینکه در بالای آن باشد، در پائین آن قرار دارد (Martin 1996,140).

شکل ۴-۱: ساختار داخلی و خارجی کتابخانه



- در طراحی ساختار سازمانی برای کتابخانه های دانشگاهی دو سؤال اساسی مطرح می‌شود:
- ۱- آیا کتابخانه دانشگاهی می‌تواند با ساختار سازمانی موجود به محیط متغیر و نوظهور پاسخ مناسب بدهد؟
  - ۲- اگر جواب "نه" باشد، مدل‌های ساختاری جدید که بتواند بطور مناسب با تحولات محیطی برخورد کند، چیست؟
- تغییرات و تلاطم محیطی پیوسته به ما گوشزد می‌کند که ساختار سازمانی باید تغییر کند ولی آیا مدل‌های جدید مؤثر خواهند بود؟ در ادامه به بررسی مطالب فوق می‌پردازیم.

ساختار سازمانی حاصل دو فرایند می باشد یکی فرایند تفکیک (تقسیم کار) که سازمان به قسمتهای مختلف برای پاسخگویی به وظایف مختلف تقسیم می شود. دومین فرایند که ادغام نامیده می شود و هماهنگی بین بخشها را بر عهده دارد. در حالی که کل ساختار سازمانی به تفکیک و ادغام وابسته اند، معمولاً تنها گروهبندی در چارت سازمانی منعکس می شود.

در کتابخانه های دانشگاهی، ساختار معمولی، ساختار وظیفه ای می باشد که بر مبنای تقسیم کتابخانه به بخشهای مختلف از جمله، گردآوری، فهرست نویسی، نمایه سازی موضوعی و رده بندی و آماده سازی فیزیکی کتابها و بخش امانات می باشد (Schonberg 1989,51). با نگاهی به ادبیات سازمانی کتابخانه های دانشگاهی متوجه می شویم که همانند اکثر سازمانهای بزرگ و پیچیده، ساختار مسلط کتابخانه های دانشگاهی، ساختارهای سلسله مراتبی بر مبنای وظیفه می باشد. در ساختار سازمانی بر مبنای وظیفه اداره کنندگان کتابخانه سبک های مدیریتی را اعمال می کنند که بتوانند بر روی افراد کنترل و نظارت داشته باشند تا به هدفهای سازمان نایل شوند. بنابراین ساختارهای سلسله مراتبی کلاسیک در عصر فراصنعتی برای اداره کردن کتابخانه بکار برده می شود (Britton 1988,190).

در هر صورت اکثر کتابخانه های امروزی دارای ساختار بر مبنای وظیفه می باشند. ساختار وظیفه ای دارای دو مزیت عمده می باشد: اولین مزیت آن این است که کارکنانی که در قسمتهای مختلف کار می کنند به درجه بالایی از تخصص می رسند و به این ترتیب کارایی سازمان افزایش می یابد. دومین مزیت آن اقتصادی بودن آن می باشد چرا که افراد هم در کار خود متخصص شده و کار را بهتر انجام می دهند و همه هزینه جابجایی کارکنان کاهش می یابد. علاوه بر این، این نوع ساختار، معایبی نیز دارد، ممکن است جریان کار کتابها، متوقف شود و این امر بخاطر نبودن فردی که کار را انجام می دهد اتفاق می افتد. دومین عیب آن این است که هر بخش ممکن است، استانداردها و موضوعات خود را افزایش داده بدون اینکه به افزایش استانداردهای کل سازمان توجه کند (Schonberg 1989,52).

دومین نوع ساختار استفاده شده در کتابخانه ها، ساختار بخشی می باشد که بخشها وظایف مشابهی در ارتباط با تولیدات مختلف یا نواحی جغرافیایی مختلف انجام می دهند (Schonberg 1989,49). ساختار بخشی یا غیر وظیفه ای شامل دو نوع ساختار اصلی می باشد: ۱) ساختار بر مبنای شکل مواد که در اکثر کتابخانه های بزرگ و قدیمی استفاده می شود و شامل بخشهایی برای چاپ کتاب، نسخ خطی، نقشه ها و ابزار آلات موسیقی می باشد. ۲) ساختار بر مبنای موضوع که کتابخانه دارای شاخه های مختلفی می باشد که هر کدام به یک بخش یا دانشکده ای از دانشگاه خدمت ارائه می دهند.

در بعضی از کتابخانه های ملی نوع سومی از ساختار بخشی یافت می شود که بر مبنای کشوری که کتاب در آنجا چاپ شده است، استوار است و کتابهایی را که چاپ خارج از کشور می باشد را از کتابهایی که در داخل کشور چاپ شده اند، جدا می سازد (Schonberg 1989,51).

سومین نوع ساختار، ساختار ماتریسی می باشد. که بطور سیستماتیک یک ساختار وظیفه ای با یک ساختار غیروظیفه ای ترکیب می شود. در حال حاضر این نوع از ساختار سازمانی بطور خاصی در اکثر کتابخانه ها دیده نمی شود. هر چند برخی از کتابخانه ها در آن اصلاحاتی بوجود آورده اند و برخی در کل کتابخانه و برخی در بخش خاصی از کتابخانه از آن استفاده می کنند.

چهارمین نوع ساختار، ساختار پیوندی است که اصول ساختارهای متفاوت را با هم ترکیب می کند. در دنیای واقع و سازمانهایی که در اطراف خود مشاهده می کنیم، در اغلب موارد ترکیبی از انواع ساختارهای پیش گفته بکار می رود و هر سازمانی در هر رده و هر شاخه ای از نمودار خود با توجه به شرایط و نیازهایی که وجود داشته، ساختار خاصی بکار برده است. آنچه که مهم است درک این نکته است که ساختار سازمانی یک قانون طبیعی و مقدس نمی باشد بلکه آن ابزاری است که ممکن است بخاطر انجام دادن بهتر کارها پذیرفته یا تغییر شکل داده شود.

### بنیادهای گروه بندی در کتابخانه

شرکتهای صنعتی و بازرگانی معمولاً دارای شش شیوه بخش بندی می باشند: گروه بندی بر مبنای تعداد، وظیفه، ناحیه جغرافیایی، محصول، ارباب رجوع و فرایند. کتابخانه ها دارای شیوه دیگر گروه بندی نیز می باشند: گروه بندی بر مبنای موضوع و شکل مواد. هر دو سازمانهای تجاری و کتابخانه ها این شیوه ها را با ترکیبات مختلف برای ایجاد ساختار پیوندی<sup>۱</sup> بکار می گیرند.

#### گروه بندی بر مبنای تعداد:

کتابخانه ها تنها در بعضی موقعیتهای خاص از این شیوه استفاده می کنند. برای مثال ممکن است وقتی که از یک موقعیت به موقعیت دیگری حرکت می کند از این شیوه استفاده کند. جایگاه افراد نیز باید مطابق با این شیوه حرکت طراحی شوند. این گروه بندی، معمولاً ساختار سازمانی موقتی برای کتابخانه می باشد (Stueart and Moran 1998,105).

#### گروه بندی بر مبنای وظیفه:

یکی از قدیمی ترین روشهای گروه بندی، گروه بندی بر مبنای وظیفه می باشد که در آن سازمان بر مبنای قسمتها یا بخش ها، تفکیک و تلفیق می شود. هر ناحیه یا قسمت وظیفه ای، کارهای خود را در داخل آن وظیفه انجام می دهد مثل سازمانی که کارهای تولیدی، بازاریابی، فروش، خرید را بصورت وظیفه ای از هم تفکیک کرده است.

در کتابخانه های دانشگاهی می توان این نوع سازماندهی را بکار برد و معمولاً بطور گسترده ای از این شیوه استفاده می شود. با استفاده از این رویکرد کتابخانه به بخشهای فراهم آوری<sup>۲</sup>، رده بندی<sup>۳</sup>، فهرست نویسی<sup>۴</sup>، امانت<sup>۵</sup>، مرجع<sup>۱</sup> و نگهداری<sup>۲</sup> تفکیک می شود. علاوه بر این بخشها که کارهای صفی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> Hybrid

<sup>۲</sup> Acquisition

<sup>۳</sup> Classification

<sup>۴</sup> Cataloguing

<sup>۵</sup> Circulation

هستند، یکسری بخشهای ستادی مثل بخش اداری، مالی، پرسنلی و همچنین یکسری بخشهای فرعی مانند بخش مقاله و پایان نامه ها و اتاقهای مطالعه وجود دارند که در سازماندهی بر مبنای وظیفه هر کدام از این بخشها کار خود را بطور مستقل انجام می دهند. آنچه که در این نوع سازماندهی مشکل ایجاد می کند هماهنگی این بخشها می باشد که باعث ایجاد تفکر بخشی می شود و بخشها را از اهداف اصلی سازمانی باز می دارد و هدف بخش مهمتر از هدف کلی سازمان می شوند. برای اینکه بتوان این بخشها را راحتتر تلفیق و هماهنگ نمود، می توان یک سطح بر ساختار سازمانی افزود (Kumar 1994,64).

### گروهبندی بر مبنای ناحیه جغرافیایی:

کتابخانه ها از این شیوه در ساختار سازمانی شان استفاده می کنند. کتابخانه های دانشگاهی که دارای شاخه های مختلفی مانند کتابخانه علوم، هنر یا کتابخانه آموزشی هستند از این گروهبندی استفاده می کنند. مزیت عمده استفاده از این نوع سازماندهی برای کتابخانه ها این است که بخشها می توانند ارتباط بسته ای با استفاده کنندگانش برقرار کنند و نیازهای آنها را بهتر تشخیص داده و خدمات بهتری ارائه نمایند. آن همچنین فرصت پرورش مدیران را بخاطر اینکه هر واحد بطور مستقل و مجزا کار می کند و دارای استقلال کافی می باشد، فراهم می کند.

بزرگترین عیب بخش بندی بر مبنای ناحیه جغرافیایی افزایش مشکلات هماهنگی و ارتباطات در داخل سازمان می باشد. یکی از سؤالات بدون جواب در مورد ساختار سازمانی کتابخانه، شدت تمرکز جغرافیایی است که کتابخانه باید داشته باشد. اساساً اداره کنندگان کتابخانه خواهان تمرکز شدیدی بخاطر کنترل شدید و مزیت بودجه ای همراه آن می باشند، از طرف دیگر استفاده کنندگان، بخاطر سهولت و راحتی خودشان ترجیح می دهند که سیستم عدم تمرکز وجود داشته باشد (Stueart and Moran 1998,104).

### گروهبندی بر مبنای ارباب رجوع:

از اواخر قرن ۱۸ میلادی که بخش مخصوص بچه ها یکی از بخش های بکار گرفته شده در کتابخانه های عمومی شد، استفاده از این نوع گروهبندی در کتابخانه ها رایج شد (Stueart and Moran 1998,105). در این رویکرد سازماندهی بر مبنای اشخاصی می باشد که سرویس می گیرند. مثل کودکان، نوجوانان، افراد نابینا، معلولین روانی و غیره. این امر مستلزم این است که برای هر کدام از این گروهها، بخشی تشکیل شود. در دانشگاهها ممکن است بخشی برای محققین، بخشی برای منابع کمیاب و بخشی برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی تشکیل شود.

### گروهبندی بر مبنای موضوع:

یکی از انواع سازماندهی هایی که می تواند مبنای طراحی ساختار و سازماندهی در کتابخانه باشد روش موضوعی است که معمولاً در کتابخانه های دانشگاهی مورد استفاده قرار می گیرد. هر یک از بخشهای موضوعی به استفاده کنندگان مثل کتابخانه های اختصاصی خدمات ارائه می دهند. در

<sup>1</sup> Reference

<sup>2</sup> Maintenance

<sup>3</sup> Line

این گروه‌بندی رشته‌های علمی به چند حوزه مثل هنر، پزشکی، علوم پایه، مهندسی و علوم انسانی تقسیم می‌شود. البته ممکن است برحسب وسعت کتابخانه دانشگاهی این حوزه بیشتر یا کمتر باشد (Kumar 1994,68). این شیوه مزیت خاص خود را دارا می‌باشد، همه موادی که در مورد یک موضوع وجود دارد در کنار همدیگر جمع‌آوری می‌شوند که باعث سهولت استفاده کنندگان می‌شود. کتابداری که با این مواد کار می‌کند، آموزش خاصی در مورد موضوع می‌بیند. عیب آن افزایش هزینه‌های تکثیر و استخدام پرسنل متخصص می‌باشد. هر بخش باید دارای کارکنان مخصوص به خود باشد، حتی اگر استفاده کنندگان کم باشد. یک کتابدار مرجع ممکن است وقتی که مراجعه کنندگان کم باشد برای انجام کلیه امور بخش مرجع، در بخش مرکزی کافی باشد اما اگر در آنجا چهار بخش مرجع که برحسب موضوع فراهم آمده‌اند باشد، حتی اگر مراجعه کننده کم باشد، چهار کتابدار مرجع مورد نیاز می‌باشد.

نکته‌ای که وجود دارد این است که اگرچه بخش‌بندی موضوعی، کار استفاده کنندگان را در دستیابی به منابع آسان می‌سازد، اما برای کسانی که مطالعات بین رشته‌ای دارند، کار خیلی مشکل‌تر می‌شود برای اینکه برای یافتن موضوع باید به بخش‌های متفاوت مراجعه کنند (Stueart and Moran, 1998,106).

#### گروه‌بندی بر مبنای مواد:

سازماندهی یک کتابخانه ممکن است بر مبنای مواد یا شکلی که منابع دارا هستند باشد و برای مواد مختلف بخش‌هایی تشکیل شود. مثلاً بخش کتابها، بخش مجله‌ها، بخش نقشه‌ها، بخش نشریات دوره‌ای، بخش فیلم و غیره. هر بخش مسئول جذب یا فراهم‌آوری و یا حتی کارهای فهرست‌نویسی و رده‌بندی و ارائه خدمات مربوط به خود است. این نوع سازماندهی در دانشگاه‌های بزرگ کاراثر است (Kumar, 1994,66). گروه‌بندی بر مبنای مواد برای مشتریانی مفید است که یک نوع مواد را جستجو می‌کنند، نظیر مواد سمعی و بصری.

آنچه که مسلم است هیچ‌کدام از این الگوها نمی‌توانند در همه شرایط مناسب باشند و باید برحسب اهداف کتابخانه، طرح ساختار و عوامل مالی و عوامل تعیین‌کننده دیگر یکی از آنها برگزیده شود. همچنین ذکر این نکته ضروری است که هیچ ساختار سازمانی مادام‌العمر نمی‌باشد و ساختار سازمانی باید برای تطابق با موقعیتهای جدید تغییر کند.

#### تغییر الگوها در سازمان کتابخانه: ساختار ماتریسی

اگرچه سازمان سلسله‌مراتبی با روابط رسمی، سیاستها و رویه‌هایش، ساختار سازمانی مسلط در کتابخانه‌های دانشگاهی امروزی است، مشکلات و بحرانهای این الگوی سازمانی بوروکراتیک در دهه‌های گذشته نمایان شده است. کریس آرگریس<sup>۱</sup> نظریه پرداز سازمان و مدیریت، پنجاه سال قبل بیان کرده است که اکثر سازمانهایی که به روابط سلسله‌مراتبی متکی هستند، منجر به بی‌تفاوتی و بی‌علاقگی، از خودبیگانگی و پائین آمدن سطح امیال و آرزوهای کارکنانشان می‌شوند. ادوارد<sup>۲</sup> در

<sup>۱</sup> Chris Argyris

<sup>۲</sup> Ralph M. Edward

سال ۱۹۷۵ به دوگانگی وظایف کتابدارها که از یک طرف به عنوان مدیران کتابخانه و از طرف دیگر به عنوان حرفه کتابداری انجام وظیفه می کنند، اشاره کرد. از طرف دیگر تغییرات زیادی در الگوهای کتابخانه بوسیله جان ایستر<sup>۱</sup> پیش بینی شده است. او بیان کرد که تغییرات باعث خواهد شد تا اداره کنندگان کتابخانه ها با سه نیروی به هم وابسته در تعامل باشند.

(۱) مسئولیت حرفه ای و نقش کتابداران در داخل کتابخانه و دانشگاه تغییر می یابد.

(۲) تکنولوژی کامپیوری کتابخانه ها امکان تغییر بنیادی در نحوه سازماندهی کار و انجام دادن کار به وسیله کارکنان را بوجود می آورد.

(۳) فشار بر روی کنترل هزینه کتابخانه منجر به این می شود تا مدیران کتابخانه شیوه های کاراتری برای سازماندهی کار و کارکنان جستجو کنند (Britton 1988,191-2).

به دلایل فوق ساختارهای کتابخانه ها به دوره ای از تغییر وارد شده اند. در راستای این تغییر یکی از ساختارهایی که مطرح شده است و در بعضی کتابخانه ها مورد استفاده قرار می گیرد ساختار ماتریسی می باشد. در ساختار ماتریسی، سازمان بخش بندی بر مبنای وظیفه را با مدیریت پروژه ترکیب می کند. بخش بندی وظیفه ای موجودیت سلسله مراتب عمودی سنتی را حفظ می کند. اما مدیریت پروژه در برگیرنده بخش بندی افقی می باشد. از اینرو ماتریسی نامیده می شود. در طول اجرای پروژه اعضای گروه باید به هر دو مدیر پروژه و سرپرست دائمی شان گزارش دهند (Stueart and Moran 1998,137).

ساختار ماتریسی ضرورتاً ساختار معمولی و مشترک برای کتابخانه های دانشگاهی نیست، چرا که آن به عنوان ساختار پیچیده که کنترل را مشکل می سازد تعریف شده است. با این حال ساختار ماتریسی می تواند به عنوان جایگزینی برای ساختارهای سلسله مراتبی سنتی بر مبنای وظیفه در کتابخانه های دانشگاهی مطرح شود (Britton 1988,188).

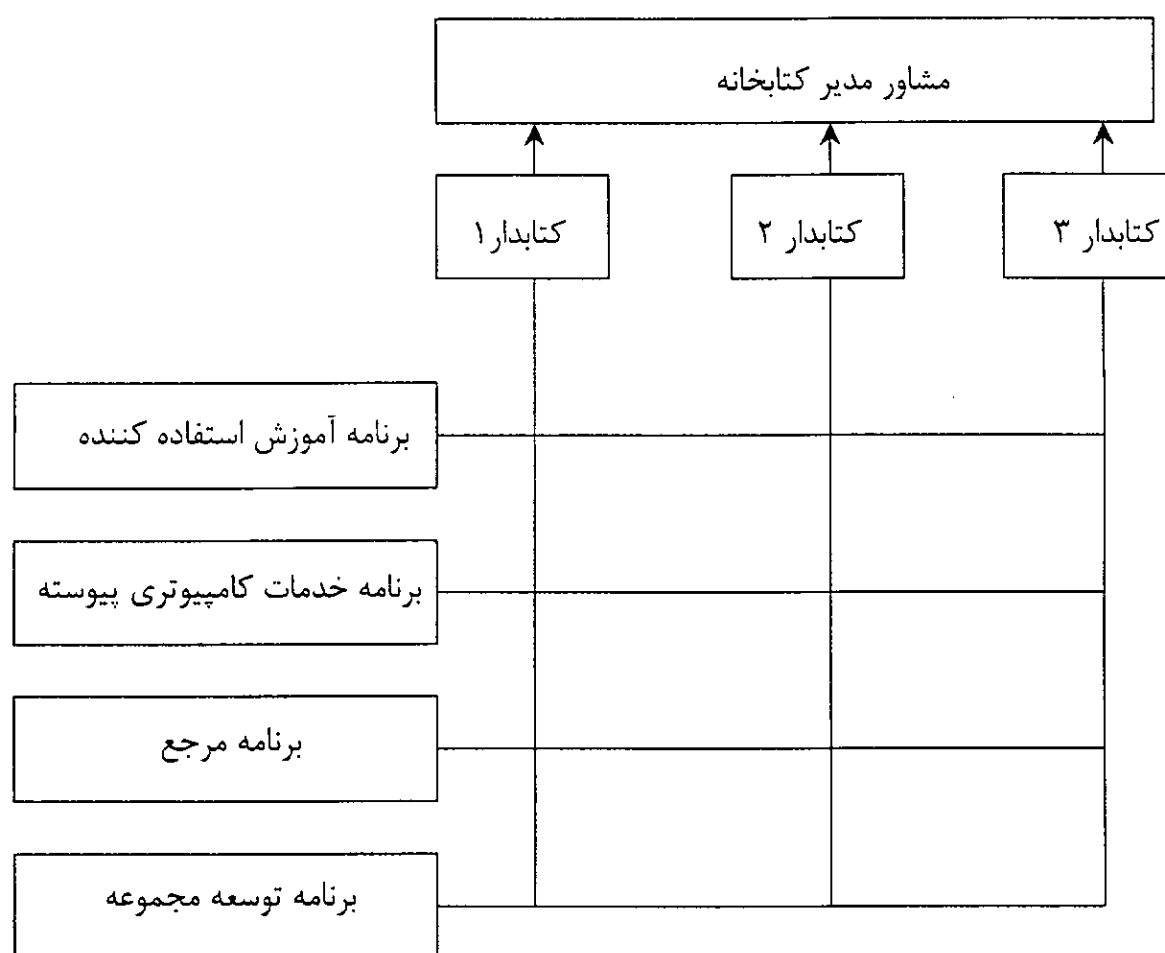
یکی از کتابخانه هایی که ساختار ماتریسی را تجربه کرده است، دانشگاه ایالتی سانفرانسیسکو<sup>۲</sup> می باشد. این کتابخانه در جستجوی این بود که اثربخشی اش را به خصوص در بخشهای مرجع و مجموعه افزایش دهد. بعد از مدنظر قرار دادن محیط، کتابخانه تصمیم به اتخاذ ساختار ماتریسی گرفت. هماهنگ کننده های برنامه های چهار بخش آموزش استفاده کننده، خدمات کامپیوتری پیوسته<sup>۳</sup>، مرجع و توسعه مجموعه انتخاب شدند. کتابدارهایی که در بخشهای خدماتی کار می کردند مسئول گزارش کار دوگانه به مشاوران مدیر برای خدمات عمومی از یک طرف و هماهنگ کننده برنامه ها از طرف دیگر شدند. ساختار سازمانی این دانشگاه در شکل زیر آمده است (Stueart and Moran 1998,137).

<sup>۱</sup> John R. Easter

<sup>۲</sup> San Francisco State University

<sup>۳</sup> On line

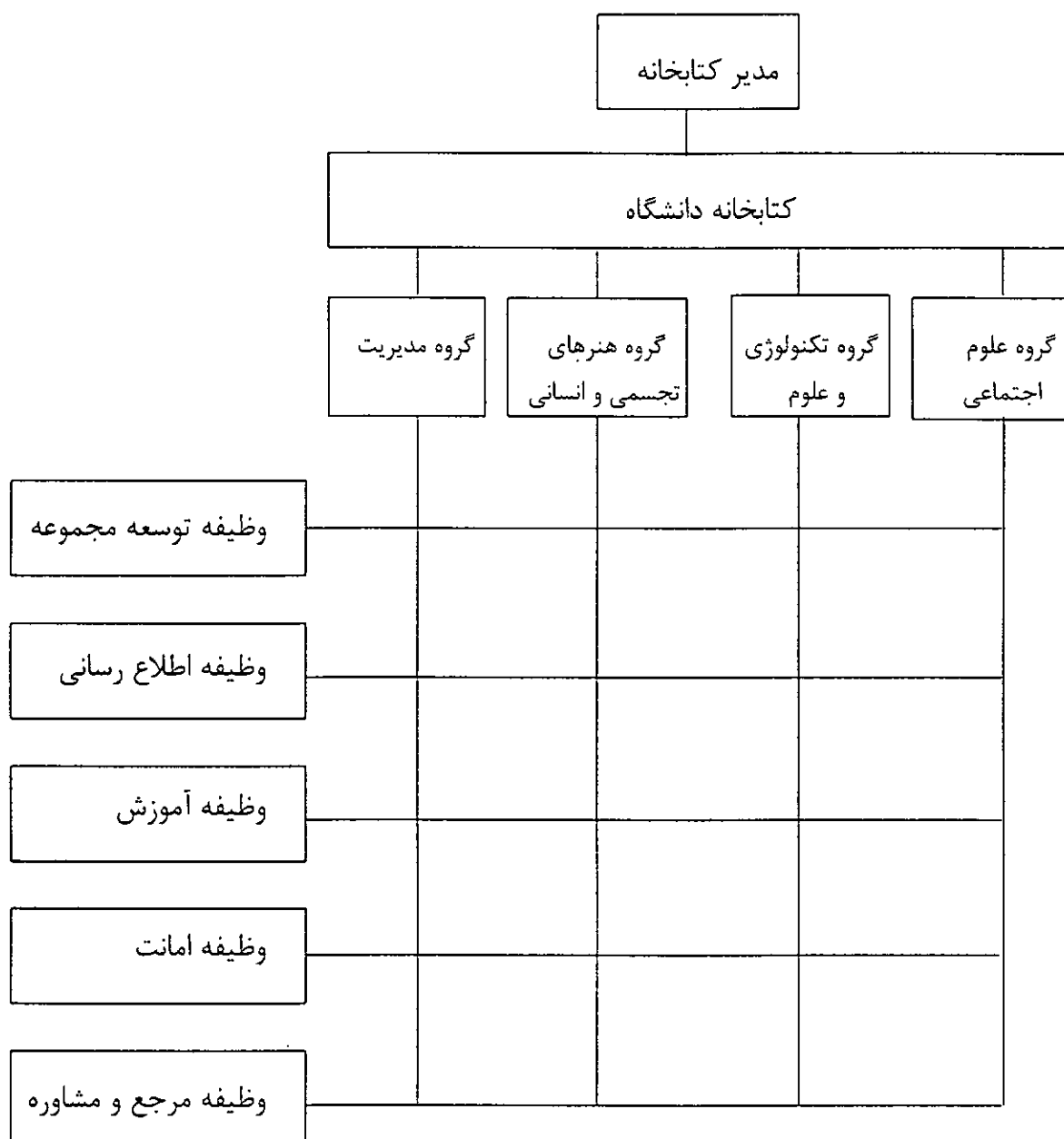
شکل ۴-۲: طرح سازمان ماتریسی برای بخش خدمات خوانندگان دانشگاه سانفرانسیسکو



نمونه دیگر ساختار ماتریسی، ساختار کتابخانه CSULB<sup>۱</sup> می باشد که یک انتقالی را از ساختار بخشی مبتنی بر وظیفه، به سوی ساختار گروهی بین وظیفه ای که نوعی ساختار ماتریسی است طی کرده است. سیستم سازمانی جدید کتابخانه ای CSULB در شکل ۴-۳ نشان داده شده است. آن یک پیکر بندی از ابعاد افقی و عمودی سازمان ماتریسی می باشد. بعد افقی آن شامل گروههای علمی کتابخانه که هر ساله بوسیله رئیس کتابخانه انتخاب می شوند، می باشد و بعد عمودی، وظایف اصلی کتابخانه می باشد که کتابدارها بصورت تخصصی و حرفه ای به کتابخانه در رسیدن به اهدافش کمک می کنند. برای هر کدام از وظیفه ها، رئیس کتابخانه یک هماهنگ کننده منصوب می کند. آنچه که در ساختار ماتریسی نمایان است حذف مدیران میانی می باشد که ساختارهای خود مدیریتی مانند: شبکه ها، سیستم های بین رشته ای و گروههای کوچک جایگزین آنها شده اند (Britton 1988,195).

<sup>۱</sup> California State University, Long Beach

شکل ۴-۳: ساختار ماتریسی کتابخانه دانشکده دانشگاه ایالتی کالیفرنیا



در ساختار ماتریسی رئیس کتابخانه، تسهیل کننده، تیم ساز و ایجاد کننده محیط کار مناسبی است که کتابداران در آنجا بتوانند آرزوهایشان را برای رشد شخصی برآورده سازند. نقش رهبران گروه، نقش تعاملی و تکاملی می باشد. رهبر گروه یاد گرفته است که چگونه به عنوان یک رابط بین رئیس و گروه عمل کند و همچنین به تماس با هماهنگ کننده های دیگر و گروه های سه گانه دیگر بپردازد. وی همچنین یاد گرفته است که چگونه مفاهیم تیمی را در داخل گروه ایجاد و توسعه دهد. در عین حال نقش هماهنگ کنندگان وظایف نیز متنوع می باشد. هماهنگ کننده به عنوان رابط میان رئیس کتابخانه و رهبران گروه عمل می کند و وظیفه برنامه ریزی برای گروه ها را بر عهده دارد. آن همچنین وظیفه دارد با هماهنگ کنندگان دیگر در برآوردن اهداف کتابخانه در تعامل باشد. افراد دیگر کتابخانه دانشکده نیز یاد می گیرند که چگونه در سطح شخصی و شغلی با یکدیگر، با هماهنگ کنندگان،

رهبران گروه و اداره کنندگان در تعامل باشند. همه یاد می گیرند که چگونه در گروههای متعدد که اکثر آنها موقتی است به توافق برسند.

سازمان های ماتریسی بطور اتوماتیک کار نمی کنند. ابزار اصلی برای ساختن ماتریس، تعامل می باشد. افراد باید بطور پیوسته، با یکدیگر در تعامل باشند. تعامل مبادله یکسری از جریان های اطلاعاتی می باشد. استاک انبراک<sup>۱</sup> پنج چیز را برای برقراری ارتباطات خوب ذکر می کند.

۱- تشخیص اهداف سازمان

۲- شناسایی نقش ها و مسئولیتهای افراد

۳- کاهش تضاد

۴- فراهم آوردن شرایط اجرایی برای ارتباطات خوب

۵- فراهم آوردن کانالهای بازخور

علاوه بر تعاملاتی که میان افراد کتابخانه دانشکده برای موفقیت با سازمان ماتریسی ضروری است، سطوح تعاملی دیگری نیز برای برآورده ساختن مأموریت کتابخانه ضروری است و آن تعامل بین گروههای مختلف دانشکده و کارکنان کتابخانه می باشد. همچنین تعامل بین کتابخانه دانشکده و مشتریان کتابخانه حیاتی است. شکل ۴-۴ تعامل بین یک گروه علمی کتابخانه، مدیریت و اداره کننده و سه بخش علمی که ارباب رجوع کتابخانه هستند را نشان می دهد (Britton 1988, 196-7).

شکل ۴-۴: تعامل گروه علمی کتابخانه، مدیریت و سه بخش علمی در ساختار ماتریسی

|                     | گروه علمی کتابخانه مدیریت و اداره کننده |                                                                  |                                              |
|---------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                     | کتابخانه دانشکده بازرگانی               | کتابخانه دانشکده برای مرکز آموزش اداره امور عمومی و خط مشی عمومی | کتابخانه دانشکده اقتصاد، علوم اجتماعی رفتاری |
| وظیفه گسترش مجموعه  |                                         |                                                                  |                                              |
| وظیفه اطلاع رسانی   |                                         |                                                                  |                                              |
| وظیفه آموزش         |                                         |                                                                  |                                              |
| وظیفه امانت         |                                         |                                                                  |                                              |
| وظیفه مرجع و مشاوره |                                         |                                                                  |                                              |

<sup>۱</sup> Stuck Enbruck

وقتی خصوصیات ساختار سازمانی در یک کتابخانه دانشگاهی این باشد که حداقل دارای دو محور باشد و استقلال و آزادی برای کتابداران فراهم کند و قابلیت انعطاف و مبادلات بین بخشی وجود داشته باشد، آن ساختار سازمانی، ماتریسی است (Britton 1988,203).

### به سوی ساختار خدماتی:

بعضی افراد اعتقاد دارند که ساختار سازمانی چیز با اهمیتی نیست، اما اعتقاد وسیعتر این است که ساختار مهم است اما یک ساختار ایده آل برای همه سازمانها وجود ندارد. کتابخانه ها جزو گروه مشخصی از سازمان می باشند، آنها متفاوت بوده و دارای اهداف متفاوت و گروههای استفاده کننده متفاوتی می باشند. بنابراین ساختار کتابخانه یک ابزار سازمانی است که باید شکل گیرد و به عنوان چهارچوبی منعطف برای رسیدن به اهداف خاص هر کتابخانه عمل نماید.

ساختار وظیفه ای در گذشته مناسب بوده و در شرایط امروزی هم ممکن است تحت شرایط خاصی ساختار سازمانی مناسب برای کار کتابخانه باشد. در هر صورت تکنولوژی و خودکار شدن کارها، بطور جدی منطق سنتی ساختار وظیفه ای را ضعیف کرده است. همچنانکه وظایف داخلی خودکار می شوند، بخشهای داخلی می توانند خدمات مستقیم را ارائه نمایند. در چنین موقعیتی، برای کتابخانه، ایجاد ساختار جدید خدماتی، ضروری است. ساختار خدماتی به معنی نوع خاصی از ساختار سازمانی نیست، بلکه ساختاری است که به کلی خدمتگرا می باشد. برحسب موقعیت و شرایط کتابخانه، آن ممکن است ساختار بر مبنای موضوع، ساختار بر مبنای گروههای استفاده کننده، ساختار بر مبنای مجموعه یا حتی ساختار وظیفه ای باشد. اما ساختار خدماتی باید دارای یکی از شرایط زیر باشد:

یا همه بخشها دارای وظایف داخلی و خارجی می باشند یا اینکه مرزهای بین بخشهای فرایندی داخلی و بخشهای خدماتی خارجی برداشته شود، بطوریکه همه کارکنان بتوانند خدمت مستقیم ارائه دهند. در هر صورت ساختار خدماتی اجازه ایجاد یک نیروی کار موقت یا دائمی را می دهد که در مرزهای بین بخشی جهت حل مشکل داخلی یا ایجاد و عرضه خدمات خاص به جامعه استفاده کنندگان یا گروه خاصی از استفاده کنندگان، کار می کنند. برای مثال اگر یک کتابدار یا گروهی از کتابداران بطور موقتی با یک گروه محقق یا پروژه خاصی در دانشگاه همکاری نموده و بعنوان بخش اطلاعاتی در چهارچوب پروژه عمل نمایند، خیلی مفید خواهد بود. نهایتاً مطلب مهمی که در مورد ساختارهای خدماتی وجود دارد این است که این ساختار بطور مکرر همه کارکنان را درگیر وظیفه خدمت مستقیم به استفاده کنندگان می کند (Schonberg 1989,61-2).

### سیستم های متمرکز و غیرمتمرکز در کتابخانه های دانشگاهی

تمرکز به درجه خشکی در تصمیم گیری و ارزیابی فعالیتها بصورت متمرکز اشاره دارد. همچنین به توزیع اختیار در سازمان برمی گردد و تعیین می کند که چه کسی حق تصمیم گیری دارد. کتابخانه های دانشگاهی از جهت تمرکز و عدم تمرکز از نظام های متفاوتی پیروی می کنند که عبارتند از:

## ۱- سیستم کاملاً متمرکز:

در این سیستم دانشگاه تنها دارای یک مجموعه یا کتابخانه مرکزی است که در آن هر گونه مطلب برای دانشجوی و استاد در هر سطح و رشته گردآوری می شود. در نتیجه هر دانشکده دارای کتابخانه مستقل و مجزا نخواهد بود و کل خدمات کتابخانه در سطح دانشکده در یک محل ارائه می شود.

## ۲- سیستم کاملاً غیرمتمرکز

این سیستم، درست برعکس سیستم قبلی می باشد که در آن علاوه بر کتابخانه مرکزی، هر دانشکده یا گروه، کتابخانه ای مختص به خود دارد. در نتیجه هر کتابخانه نیازهای اطلاعاتی دانشکده را در زمینه مربوطه برآورده می سازد و دسترسی به کتابخانه بسیار آسانتر است.

## ۳- سیستم نیمه متمرکز

این سیستم تلفیق و ترکیبی از دو روش قبلی است. در این سیستم کتابخانه مرکزی نقش کتابخانه مادر دارد و خدمات فنی و تکنیکی سایر کتابخانه ها را هماهنگ می سازد و خدمات زیر را ارائه می دهد:

- فراهم آوری و مبادله منابع

- فهرست نویسی و رده بندی

- برنامه ریزی خدمات ماشینی و توسعه شبکه کتابخانه های دانشگاهی

- تهیه فهرستگان منابع

- پر کردن شکافهای موضوعی مجموعه های دانشکده ها

- هماهنگ ساختن خدمات کتابخانه های دانشکده ها

از نظر کارایی و اثربخشی هر یک از سیستم های فوق به بعضی یافته ها اشاره می کنیم. یافته ها نشان می دهد که در موقعیتهای متفاوت هر کدام از شیوه های فوق دارای مزیت می باشند. فرایندهای کتابخانه (فراهم آوری، فهرست نویسی و رده بندی) باید متمرکز باشد زیرا اقتصادی تر بوده و استانداردها بهبود می یابند و هماهنگی در عمل امکان پذیر می گردد. وقتی در فهرست نویسی و رده بندی هماهنگی وجود داشته باشد، استفاده کننده مشکلی در استفاده از هر مجموعه ای در سیستم نخواهد داشت. تمرکز به پرسنل کمی نیاز دارد و به تجهیزات کلی نیازمند است. از دوباره کاریها در خدمت مرجع، فهرست نویسی و رده بندی و غیره جلوگیری می شود.

عدم تمرکز منجر می شود که استفاده از خدمات بیشتر و راحت تر می باشد. با تقسیم بندی موضوعی می توان همه مواد یک موضوع را در یک بخش جمع کرد و مبنای خوبی برای خدمت دهی موضوعی است. همچنین عدم تمرکز باعث می شود کارکنان با تخصص لازم جذب شوند. معمولاً کتابخانه ها از عدم تمرکز کامل اجتناب می کنند. اگر منابع محدودتر باشد، عدم تمرکز دشوارتر می شود. بهتر آنست که کتابخانه های دانشگاهی بعضی منابع و مواد اصلی را خود انجام داده و موارد تخصصی را به دانشکده ها یا بخشهای تخصصی واگذار کنند. در نهایت مطلوب تر آن است که کارهای

فراهم آوری، فهرست بندی و رده بندی اسناد بصورت متمرکز صورت گیرد ولی ارائه خدمات غیرمتمرکز باشد.

نکته های که درباره تمرکز و عدم تمرکز کتابخانه دانشگاهی باید گفت این است که سیستم سازمانی، شکل کامل تمرکز را به تمرکز بخشی تغییر می دهد. تمرکز بخشی به این معنی است که کتابخانه مرکزی و تعدادی از کتابخانه های دانشکده ها تحت کنترل یک رئیس باشند اما کتابخانه های آموزش حرفه ای کتابخانه های دانشکده های اختصاصی دارای استقلال باشند. از نظر کنترل، همه کتابخانه ها در مجموعه دانشگاهی باید تحت کنترل سیستم کتابخانه دانشگاه باشند و این امر به عهده رئیس کتابخانه می باشد (Kumar 1994,71).

به عبارت دیگر ساختار کتابخانه های دانشگاهی را برحسب تمرکز و عدم تمرکز آنها می توان به دو دسته تقسیم نمود:

#### (۱) ساختار بخشی (۲) ساختار بوروکراسی

هرگاه کتابخانه دانشگاهی بصورت متمرکز اداره شود، یعنی دانشگاه تنها دارای یک مجموعه یا کتابخانه مرکزی باشد و هر دانشکده دارای کتابخانه مربوط به خود بصورت مستقل نباشد و کل خدمات کتابخانه در سطح دانشگاه در یک محل ارائه شود، در این صورت شکل ساختار بصورت بوروکراسی خواهد بود، که در این ساختار، گروه بندی واحد نیز بر مبنای وظیفه خواهد بود. در صورت دوم اگر کتابخانه دانشگاهی بصورت عدم تمرکز اداره شود، یعنی علاوه بر کتابخانه مرکزی، هر دانشکده یا گروهی کتابخانه ای خاصی داشته باشد و نیازهای اطلاعاتی دانشکده را در زمینه مربوطه برآورده سازد، در این صورت ساختار کتابخانه دانشگاه، شکل ساختار بخشی به خود خواهد گرفت.

## فصل پنجم

# کتابخانه دانشگاهی در آینده

### کتابخانه های دانشگاهی در آینده:

یکی از سرشناس ترین افراد آینده نگر، پیتز دراکر نویسنده کتاب جامعه پس از سرمایه داری ساختار جدید جامعه را "جامعه دانشی" قلمداد نموده که صنایع دانشی، اقتصاد و افراد دانشی کل جامعه را زیر نفوذ خود قرار خواهند داد. صنایع دانشی، حرفه ای ها، عاملین ارتباطات و شرکتهای کامپیوتری می باشند. در مواجهه با این امر همه چیز از منابع مالی تا آموزش باید تغییر کند و در جهت آماده ساختن کارکنان و شهروندان برای ورود بر جامعه جدید باشد. دراکر این دیدگاه را از جنبه های مختلف نگریسته و پذیرفته که ساختار جامعه دانشی به وضوح نمی تواند تشخیص داده شود. در این عصر نقش کتابخانه ها به عنوان منابع ارتباطات و انتقال دانش اهمیت بیشتری خواهد یافت (Martin 1996,293).

کتابخانه ها در آینده باید از محیط داخلی خود فراتر رفته و روندهای بازار تکنولوژی اطلاعات، روندهای سیاسی، اجتماعی، حقوقی و تغییرات در نحوه جمع آوری و استفاده از اطلاعات را مدنظر داشته باشند. در جامعه جدید تغییرات بصورت فرایند خودجوشی شده است که موج تغییرات، موجب تغییرات بیشتر می شود که بصورت مداوم رو به افزایش است. اکثر افراد به اینترنت (Internet) متصل شده و افراد زیادی در زمینه اطلاعات کار می کنند. در جامعه اطلاعات، افراد در زمینه ایجاد، استفاده و دسترسی به اطلاعات ایجاد درآمد می کنند. این به این معنی است که کتابخانه ها باید خود را با این تغییرات تطبیق دهند به جای اینکه آن را نادیده گرفته و تصور کنند که این تغییرات روی آنها اثری نخواهد گذاشت.

کتابخانه ها باید تلاش کنند که بتوانند به پیش بینی آینده بپردازند. آنها نقش مهمی در جامعه اطلاعات امروز دارند و باید سعی کنند که این نقش را مهمتر سازند. کتابخانه ها نباید صرفاً از تغییرات پیروی کنند بلکه در مواردی باید در ایجاد تغییرات پیشگام باشند و محیط را به پیروی از خود وادارند. در این زمینه باید استراتژی تغییرات مداوم را تنظیم و اجرا کنند. با افزایش پیچیدگی، تغییرات، عدم اطمینان، سرعت، تنوع، رشد روزافزون اطلاعات و ارتباطات و انفجار اطلاعاتی و توسعه شبکه جهان گستر، کتابخانه ها باید به شبکه های بیشتری متصل شده وظایف بیشتری انجام داده و خدمات گسترده تری ارائه نمایند و روش های آسانتر و بهتر دسترسی به اطلاعات را فراهم کنند (Gallimore 1997,168).

با حرکت به داخل مرحله جدید، دانش نقش مهمتر و بیشتری نسب به گذشته برعهده خواهد داشت و کتابخانه ها در آینده بصورت الکترونیکی خواهد بود. نقش دانش چه خواهد بود و چگونه با کتابخانه های امروز ارتباط پیدا خواهد کرد و چگونه سازمان کتابخانه ها تغییر خواهد یافت؟ کتابخانه های الکترونیکی چه اثری بر روی سازمان کتابخانه ها و کتابداران خواهد گذاشت؟ باید گفت که هنوز زود است که پیش بینی های صحیح و دقیقی صورت گیرد و جواب هیچ کس نمی تواند به این نکته صحیح و درست باشد، ما فقط می توانیم به آئینه نگاه کرده و تصورات مبهم را منعکس نمائیم:

ساختار مبهم و مجزایی ممکن است پدیدار شود و ساختارهای سنتی ترک شود. شبکه ای از منابع بوجود خواهد آمد و بر مبنای این توسعه، فشار برای استفاده از مجموعه های محلی کاهش

خواهد یافت، مواد در بین مناطق آسانتر و سریعتر در دسترس خواهد بود. دیگر نیازی به جمع آوری مستمر مجموعه ها در جامعه، مدرسه، دانشکده و یا شرکتها نخواهد بود. بخاطر اسنادی که بصورت ماشینی قابل خواندن هستند، به فضای ذخیره کمی احتیاج بوده و فشار برای ساختن و توسعه ساختمان ها کم خواهد شد.

چه اتفاقی برای پرسنل کتابخانه های الکترونیکی خواهد افتاد؟ نیاز برای کارگران اداری برای ثبت و فایلبندی و بازیابی اطلاعات و اسناد کاهش خواهد یافت، چرا که ماشین این کارها را انجام خواهد داد، ولی این امر در مورد افراد حرفه ای صدق نمی کند. بخاطر نیاز به راهنمایی، نیاز به این کارکنان ادامه خواهد یافت و ممکن است افزایش یابد. ساختار و محدودیتهای استفاده از منابع دوردست، آسانتر از ساختار کتابخانه های شخصی نخواهد بود و بنابراین محقق به مشاور نیاز خواهد داشت. محققى که نیاز به راهنمایی دارد ممکن است به کتابخانه نرود اما می تواند در پشت میز نشسته و راهنمایی بخواند، کمکی که امروزه بوسیله مشاوران کتابدار مرجع ارائه می شود. برای اداره کردن تنوع پیچیده ای از تقاضا برای منابع، عامل انسانی هنوز مورد نیاز است (Martin 1996, 296).

تکنولوژی اطلاعات بدون شک مبحث مسلط کتابداری آکادمیکی در آینده خواهد بود. تکنولوژی اطلاعات تغییر عمده ای بر روی کتابخانه ها خواهد گذاشت و به همین خاطر اگر کارکنان اطلاعاتی و کتابداران بخواهند نقش رهبری و راهنمایی خود را ایفا نمایند باید به این تغییرات توجه نمایند. موقعیت کنونی کتابخانه ها بطور فزاینده ای در آینده به گونه ای خواهد بود که استفاده کنندگان را قادر خواهند ساخت تا اطلاعات مورد نیازشان را از بیرون از کتابخانه مثلا خانه هایشان جستجو کرده و بدست آورند. و این امر باعث این نخواهد شد که نقش کتابداران به عنوان واسطه در آینده بطور کامل غیرواضح و نامشخص گردد چرا که استفاده کنندگان از کتابخانه در طول استفاده از کتابخانه و جستجوی اطلاعات مواجه با مشکلاتی خواهند شد و احتیاج به کمک خواهند داشت. درسیستم بوجود آمده فشار بر روی کارکنان کتابخانه دانشگاهی زیاد خواهد شد تا از تکنولوژی اطلاعات، بیشتر استفاده نمایند. اگر تکنولوژی اطلاعات بخواند اثر مطلوبش را داشته باشد، الزامات کلیدی مورد نیاز خواهد بود:

یکی از این الزامات، آموزش استفاده کنندگان از نحوه استفاده از اطلاعات خواهد بود که در اینصورت نقش کتابداران و کارکنان کتابخانه این خواهد بود که همیشه آماده ارائه راهنمایی به استفاده کنندگان باشند. چنین تغییری در نقش دقت و حساسیت مدیریت را برای موفقیت، الزام آور می سازد. از طرف دیگر کتابداران دانشگاهی مجبور خواهند بود تا با پیشرفته ترین تکنولوژی اطلاعاتی کار کنند. بکارگیری موفق و مفید از تکنولوژی اطلاعات مستلزم توانایی کارکنان کتابخانه ها و دانشجویان در استفاده از کامپیوتر می باشد. ارائه خدمات کتابخانه و اثربخشی آموزش استفاده کنندگان از آن، مستلزم آموزش سطح بالای کارکنان کتابخانه می باشد که این امر مستلزم تجزیه و تحلیل دانش، مهارتها و گرایش هایی است که مورد نیاز گروههای مختلف کارکنان می باشد. چنین تجزیه و تحلیلی مستلزم شناخت شکاف بین آنچه که برای عملکرد مؤثر مورد نیاز است با وضع موجود می باشد (Jordan 1998, 144-146). در هر صورت آنچه که مشخص است این است که با بکارگیری

تکنولوژی اطلاعات، شیوه آموزش کارکنان و استفاده کنندگان نیز متناسب با آن باید تغییر کند و بتواند نیازهای آموزشی را برطرف نماید.

در نهایت می توان گفت که استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات از راه دور به دو طریق می تواند بر کتابخانه ها اثر بگذارد که نخستین آن، استفاده از تکنولوژی بخاطر کارهای فراهم آوری، امانت و فهرست نویسی می باشد. که چنین کاربردی باعث می شود تا سوابق کاغذی نابود شده و همچنین امانت بین کتابخانه ها و همکاری ها افزایش یابد. ارتباطات از راه دور و ایجاد شبکه ها این امر را تسهیل نموده و باعث شده که از طریق یک کامپیوتر، از داده ها و اطلاعات شبکه ای که کامپیوتر به آن وصل است استفاده نمود و همچنین باعث استاندارد سازی فرایندها و مهارتها در حرفه کتابداری گردیده است. کاربرد دیگر تکنولوژی، استفاده از آن برای برقراری ارتباطات از راه دور می باشد که به کتابخانه ها امکان می دهد تا از منابع بیرون شبکه به اطلاعات دستیابی پیدا کنند و بتوانند با آنها ارتباط برقرار نمایند و استفاده از پایگاههای داده های بیرونی را نیز افزایش می دهد و همچنین باعث تغییر و تحول در شکل مجموعه ها و مواد موجود در کتابخانه و حتی خود کتابخانه ها و نقش کتابداران در کتابخانه ها می گردد.

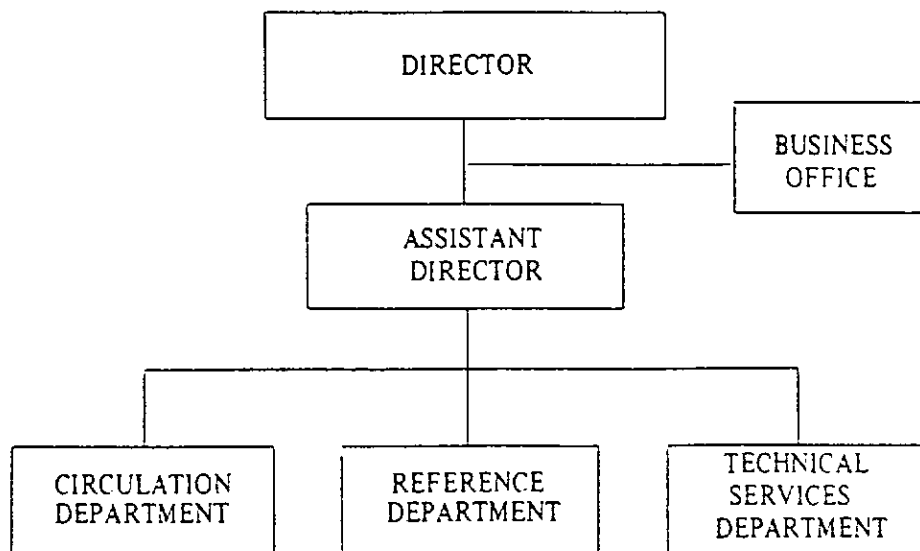
موقعیت و وضعیت آموزش عالی هر روزه تغییر می کند و کتابخانه های دانشگاهی باید بتوانند پاسخگوی این تغییرات و نیازهای آن باشند اگر می خواهند خود را به عنوان قلب مؤسسات آموزشی حفظ کنند (Jordan 1998,152). با مطرح شدن آموزش های مجازی که در حال حاضر در بیشتر کشورهای پیشرفته مطرح است، نقش و نحوه آموزش عالی و ساختار و رسالت دانشگاهها تغییر یافته است. اگر به دانشگاه به عنوان مکانهای آموزشی مجازی بنگریم که در آینده اتفاق خواهند افتاد، به تبع آن ساختار و سازمان کتابخانه دانشگاهی نیز تغییر خواهد یافت. دیگر مکان خاصی تحت عنوان کتابخانه دانشگاهی که افراد مستقیماً به آنجا مراجعه کنند وجود نخواهد داشت بلکه افراد از گوشه و کنار و از جاههای مختلف می توانند با آن ارتباط برقرار کرده و اطلاعات دریافت نمایند، کتابخانه مجازی عنوان خوبی می تواند برای کتابخانه ها در آینده باشد.

- Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman. 1986. *Organization Behavior*. New York: McGraw- Hill.
- Blackburn, Richards. 1982. "Dimension of Structure: A Review and Reappraisal". *Academy of Management Review*. Vol 2, No.1.
- Baligh, Helmy H. and Others. 1992. "Organizational consultant: Creating a viable theory for organization Design". *Management Science*. Vol.42, No.12.
- Barney, Jay B. and Ricky W. Griffin. 1992. *The Management of Organization*. Boston: Houghton Mifflin company.
- Britton, Helen H. 1988. "Interactions: a library faculty matrix organization and a public policy and administration program". *Reference librarian*, Vol. 20 1988.
- Butler, Richard. 1996. "Organization types". *International Business and Management*. Edited by Molcolm warner: London and New york: ROUTLEDGE.
- Chandon, J.S. 1987. *Management theory and practice*. New Delhi: vikas publishing House. PVT. LTD.
- Crist, Margo. 1994. "Structuring the Academic library organization of the future: some new paradigms". *Jornal of library administration*. Vol 20, No.2.
- Daft, Richard L. 1991. *Organization Theory and Design*: Third Edition: West publishing company.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Organization Theory and Design*. 6 Edition. Ohio: South western college publishing.
- Damanpour, Fariborz. 1996. "Organizational complexity and innovation." *Management science*. Vol.42, No.5.
- Desler, Gary. 1998. *Management*. Englewood Cliff Prentice-Hall.
- Dubrin, Andrew and Duane Ireland and J.Clifton Williams. 1989. *Management and organization*. Ohio: South-western publishing co.
- \_\_\_\_\_. 1990. *Essential of Management*: Second Edition. New York: McGraw-Hill Publishing company.
- Fredrickson, James W. 1996. "The strategic decision process and organizational structure". *Academy of Management Review*. vol.11, No.2.
- Fry, Louis W. and John W. Slocum. 1984 "Technology, structure and work group effectiveness". *Academy of management journal*. Vol.27, No.2.
- Gallimore, Alec. 1997. *Developing An strategy for your libray*. London: library Association publishing.
- Gelfand, M.A. 1971. *University libraries for developing countries*. Paris: unesco.
- Hampton, David R . and Others. 1987. *Organizational behavior and the practice of management*: Scot, or esmand company.
- Harrold, Leonard Montague. 1977. *The Librarian's Glossary and Refrence Book*: Andre Deutsch.
- Henry, Carol, ed. 1996. *Measuring Quality*: I FIA publication 76. Paris: Sure.
- Hiks, Herber and C.Ray Gullet. 1987. *Manegement*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Hodge, B.J and William P. Anthony. 1991. *Organization Theory*. Forth edition: Allyn and Bacon Inc.
- Horwitz, Frank M. Aad Mark A.Nevills. 1996. "Organization design for service excellence". *Human Resource Manegement*, vol.35, No.4.
- Jordan, Peter. 1998. *The Academic library and its users*. Cambridge: Gawer.

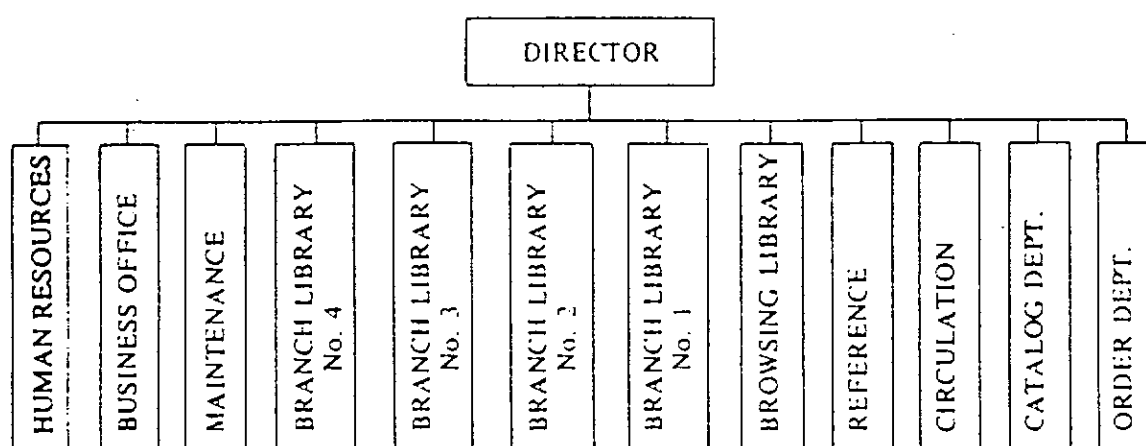
- Kast, Fremont E, and James E. Rosenzweig. 1985. *Organization and Manegement*. Forth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, Harold, and Heniz Weihrich. 1990. *Essantial of Manegement*. Fifth Edition: McGraw-Hill Publishing company.
- Kumar, Krishan. 1991. *Library organization*. New Delhi: vikas publishing House PVT LTD.
- Kumar, Krishan. 1994. *Library administration and Management*. New Delhi: vikas publishing House PVT LTD.
- Loveday, Anthony J, and Gunter Gatterman,ed. 1985. *IFLA Poblication 33* 1985.
- Lussier, Robert N.,1997. *Managemen: Concepts, Aplication, Skil Derelopment*. Ohio: SOUTH-WESTERN College publishing.
- Lyle, Guy R.,1991. *Administration of the college library*: The H.W.Wilson Company.
- Marsh, Robert M., and Hiroshi Mannari. 1981. "Technology and Size as Determinant of the Organizatioal Struture". *Administration Science Qurterly*, vol.26, No.1.
- Martin, Lowell A.,1996.*Organizational structure of library*. London: The Scarecrow Press, Inc.
- Miller, Danny. 1987. "Strategy making and structure". *Academy of management Journal*. Vol.30, No.1.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizetion*. Englewood Cliff, NJ: prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, and Sumantra Ghoshal. 1999. *The strategy process*. London: printice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 1987. *Organization Theory*. New York:Prentice-Hall.
- Robey, Daniel. 1986. *Designing organization*: IRN IN Inc.
- Schonberg, Michael Von Cotta. 1986. "Automation and Academic library structure" *libri*. *International Library Review*. Vol.39, No.1.
- Singh, Jitendra V.1986. "Thechnolgy, size and Organization structure. *Academy of management journal*. Vol.26, No.4.
- Stoner, James. A.F, and others. 1995. *Management*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Stueart, Robert D. and Barbara B. Moran. 1998. *Library and Information center management*. Engliwood Cliff: LIBRARIES UNLIMITED, INC.
- Williams, Edwin E. 1989. "The Harvard university library: A century of change in Administration Structure" *Library Quarterly*. Vol.53, No.3.
- Willmott, Hugh. 1981. "The structuring of organizational struture.". *Administration Scince Qurterly*. Vol.26, No.3.
- Young, Heart Sill. 1983. *The ALAGlossary of library and information science*: Chicogo: Amrrican library Association.
- الوانی، سید مهدی، ۱۳۷۷. "سازمان مجازی". **مدیریت دولتی**: مرکز آموزش مدیر دولتی. شماره ۴۲ و ۴۱
- الوانی، سید مهدی. ۱۳۷۸. **مدیریت عمومی**. تهران: نشر نی
- پریرخ، مهری. ۱۳۷۷. "نقش آموزشی کتابخانه دانشگاهی: مروری بر مباحث عمده و جریان شکل گیری". **کتابداری و اطلاع رسانی**: آستان قدس رضوی، سال اول شماره سوم.
- دراکر، پیتر. **جامعه پس از سرمایه داری**. ترجمه محمود طلوع. نهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۴.
- فدایی عراقی، غلامرضا. ۱۳۷۵. **کتاب و کتابخانه: مدیریت و توسعه فرهنگی**. تهران: سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی.

## پیوست ها

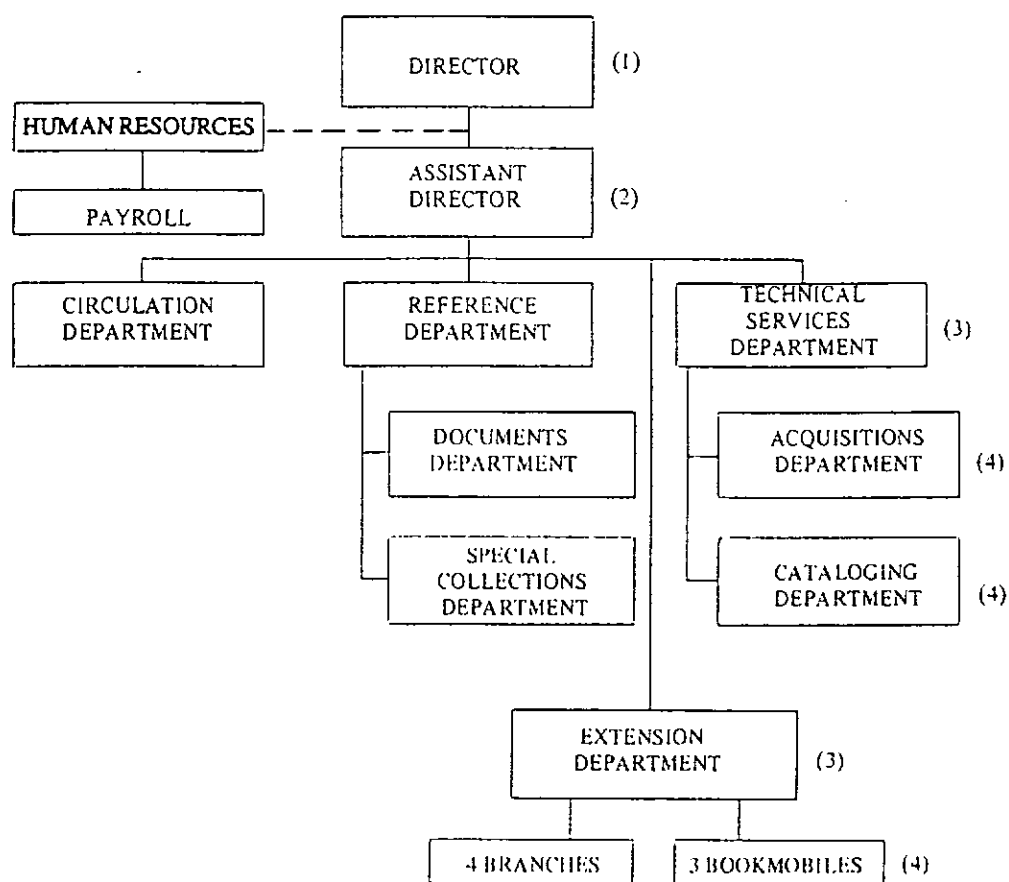
نمونه‌هایی از نمودارهای سازمانی



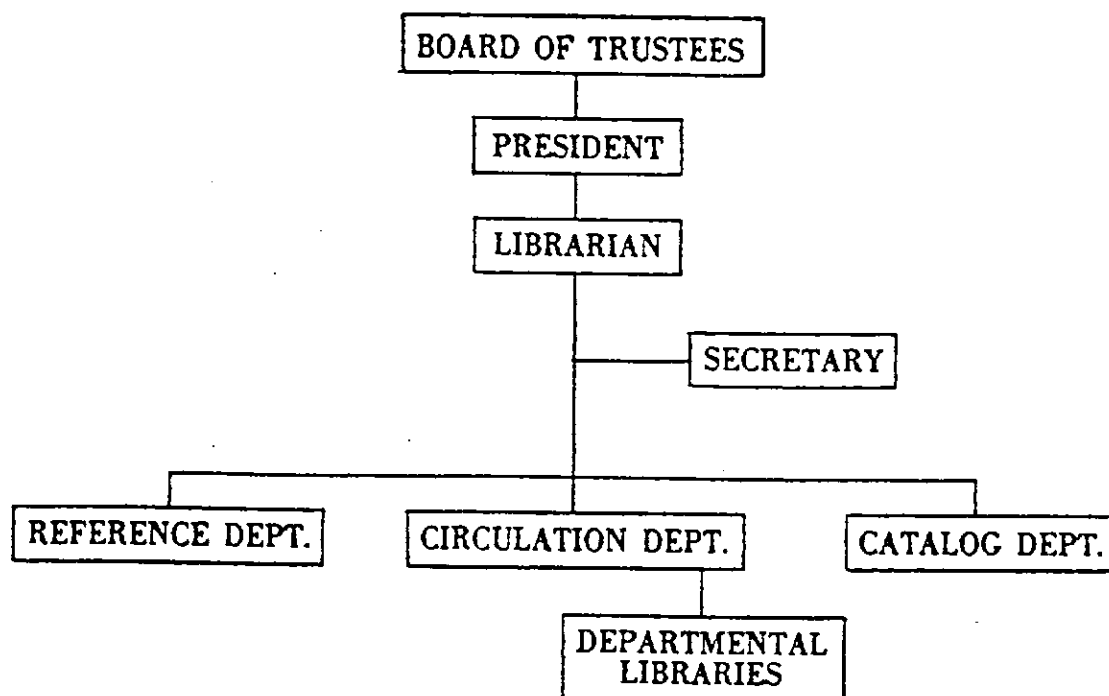
نمودار سازمانی نشان دهنده خطوط اختیار



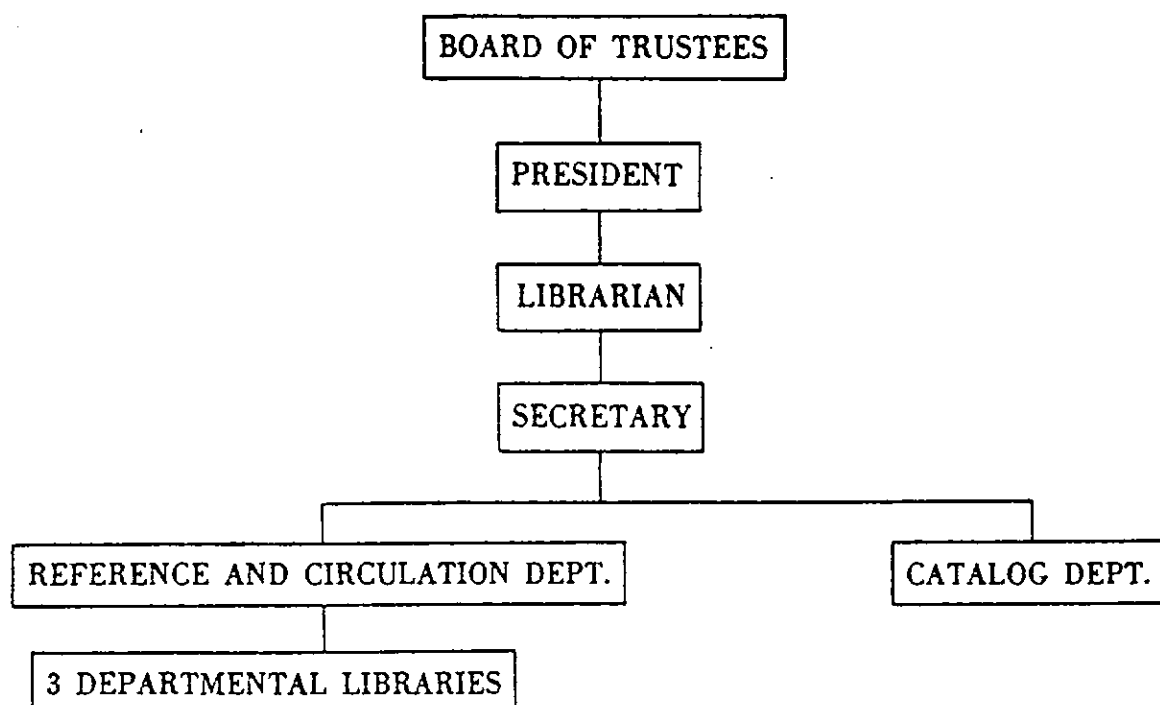
نمودار سازمانی تخت



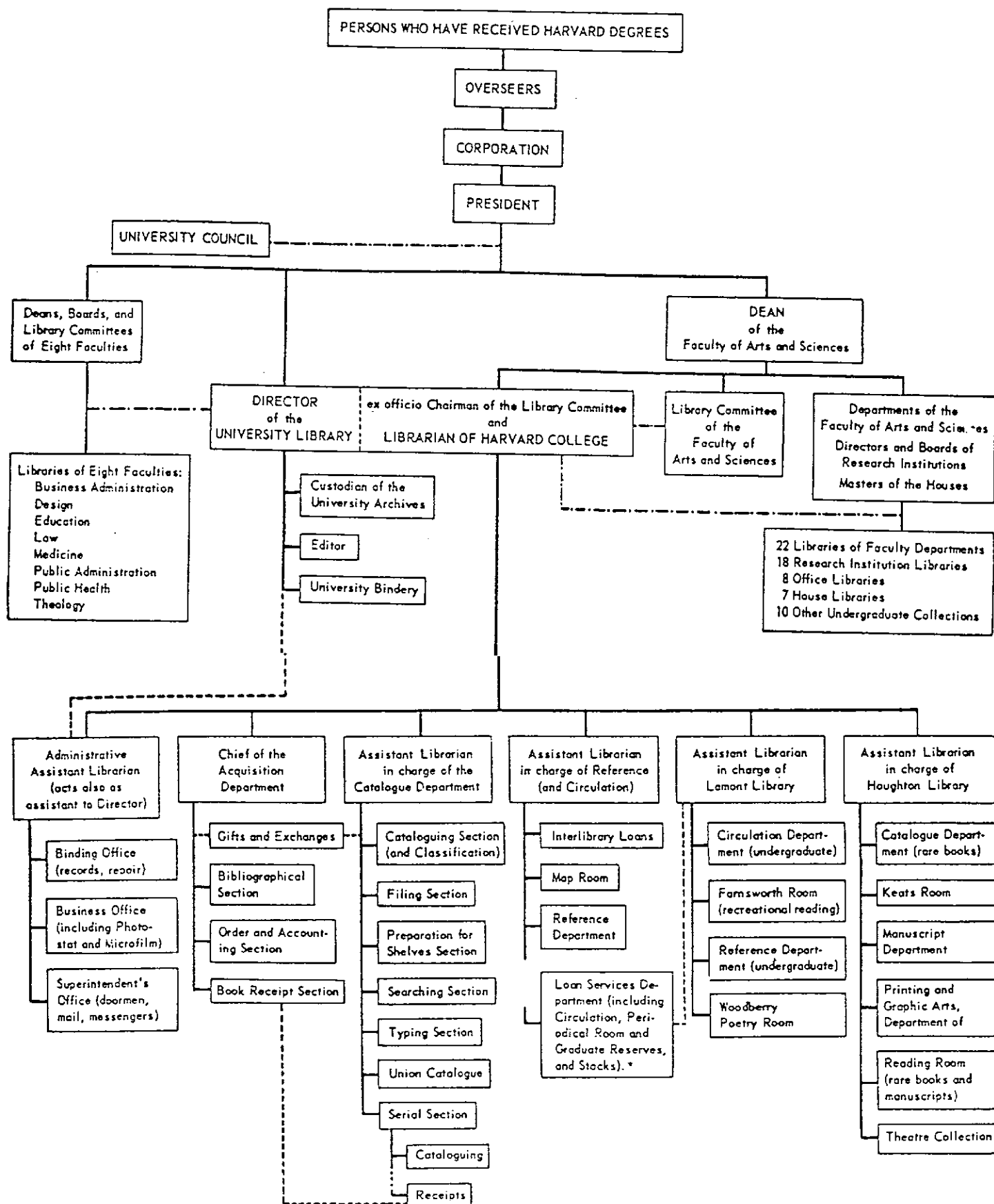
نمودار سازمانی عمودی (اعداد داخل پرانتز سطوح اختیارات را نشان می‌دهد)



نمونه‌ای از ساختار وظیفه‌ای

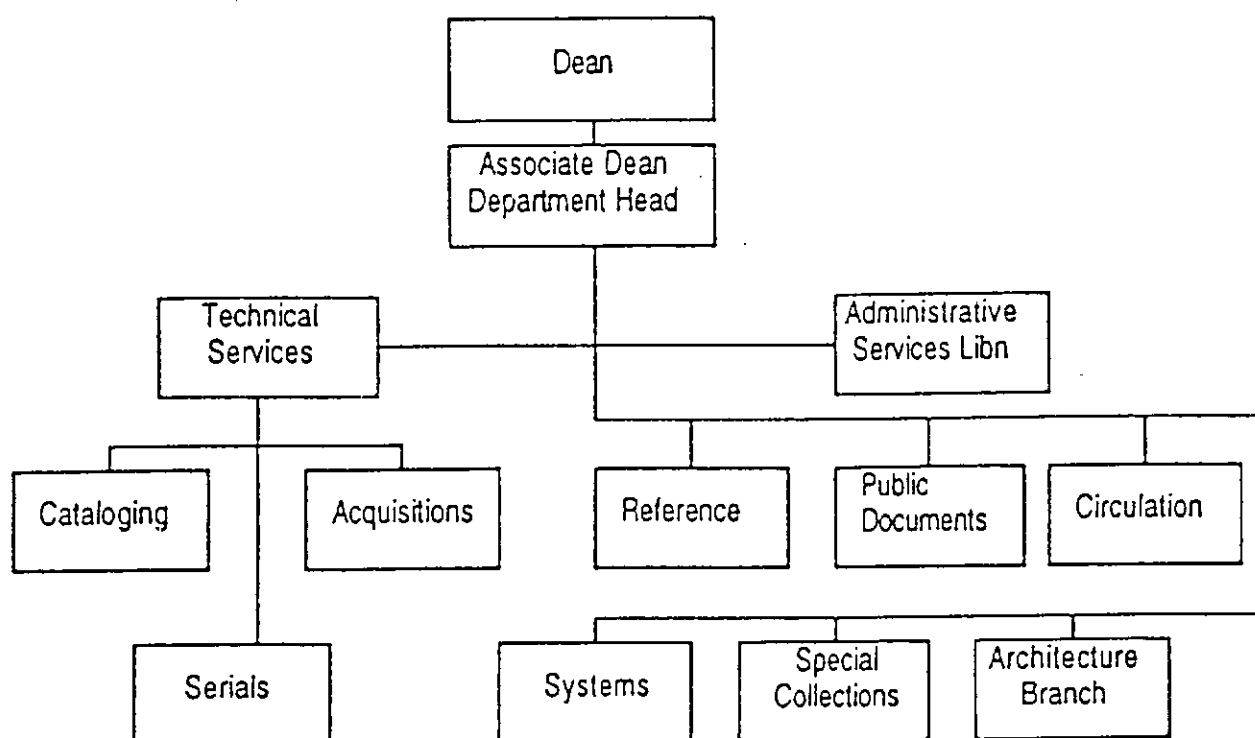


تلفیق بخش‌های مرجع و مجموعه در ساختار وظیفه‌ای

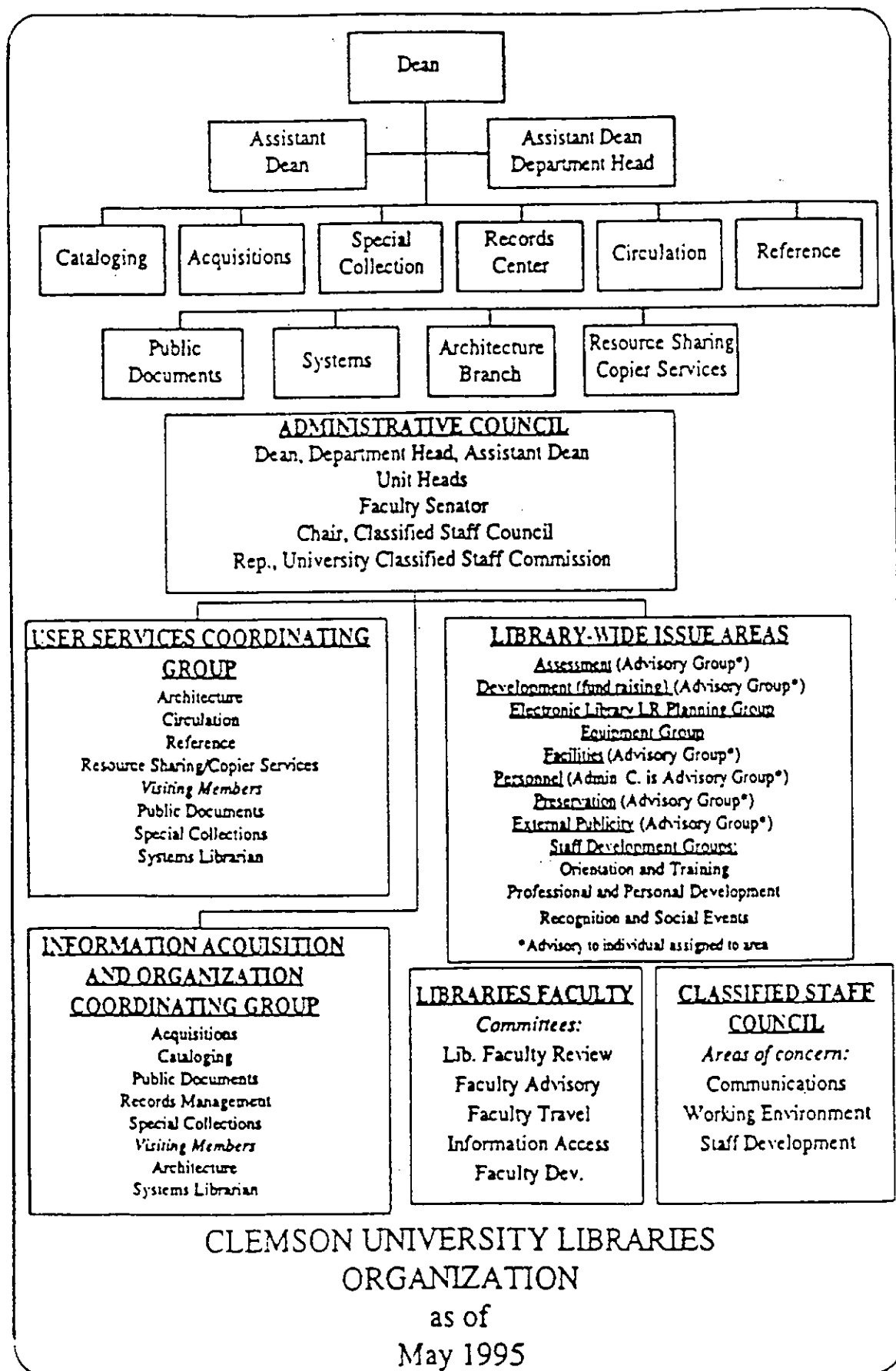


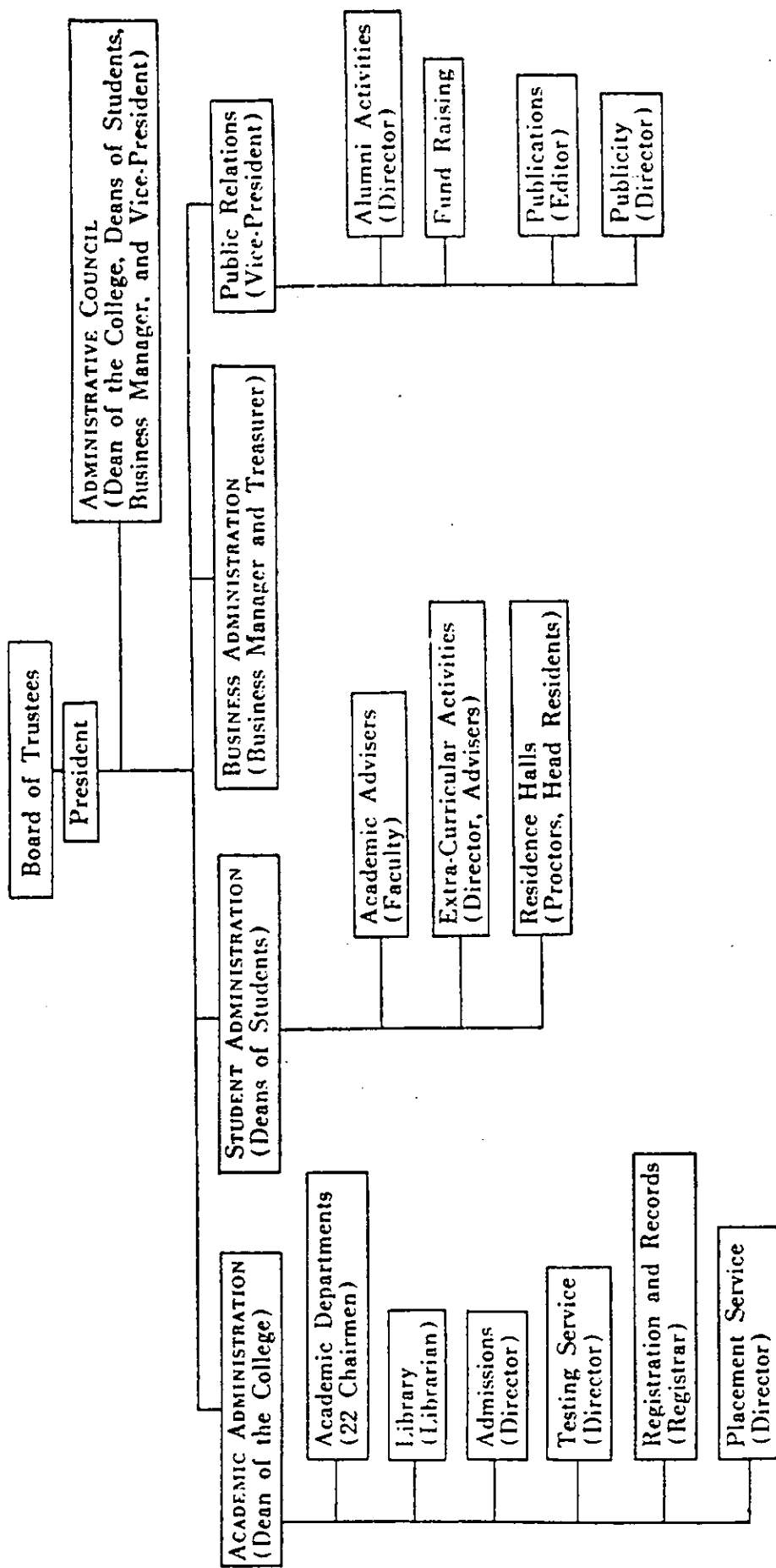
————— direct relationships  
 - - - - - temporary relationship or divison of responsibility  
 . . . . . relationship primarily advisory

\* The Assistant Librarian in charge of Lamont temporarily directs the Loan Service Department in Widener.

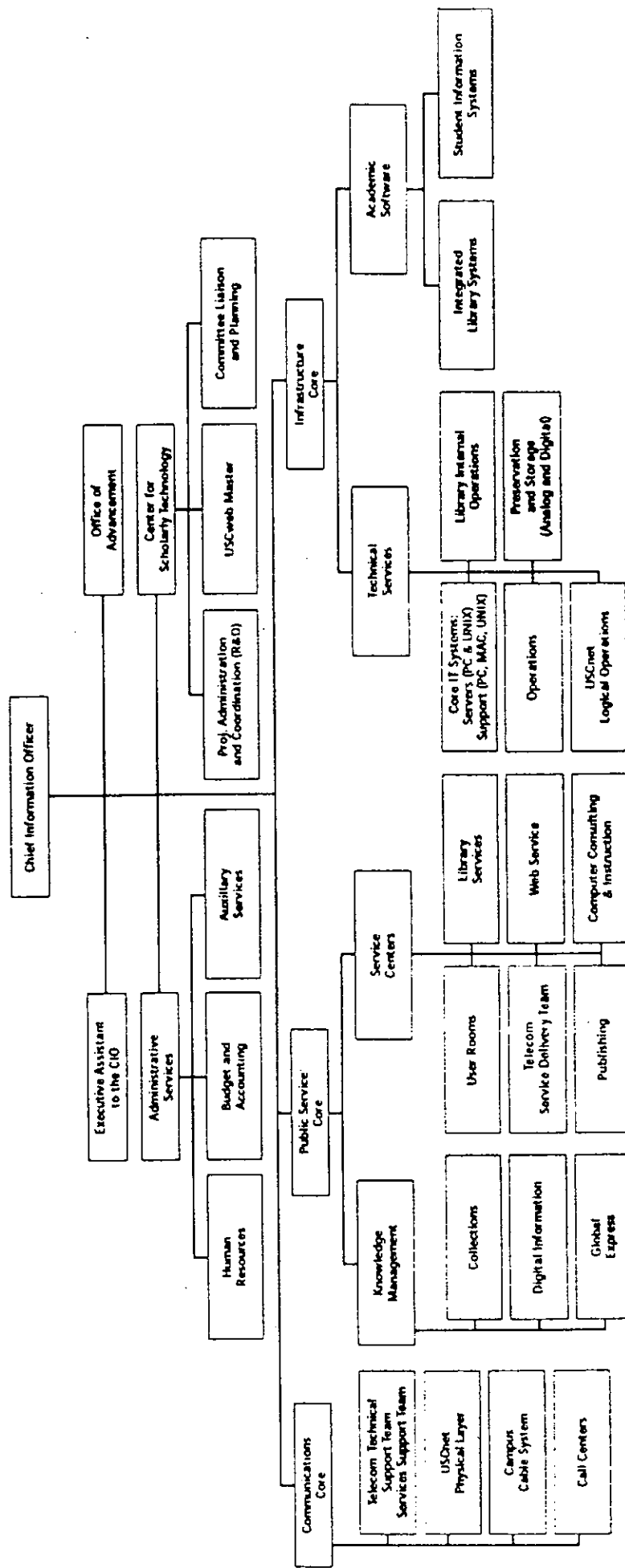


نمودار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاه کلمسون (Clemson) ۱۹۹۲

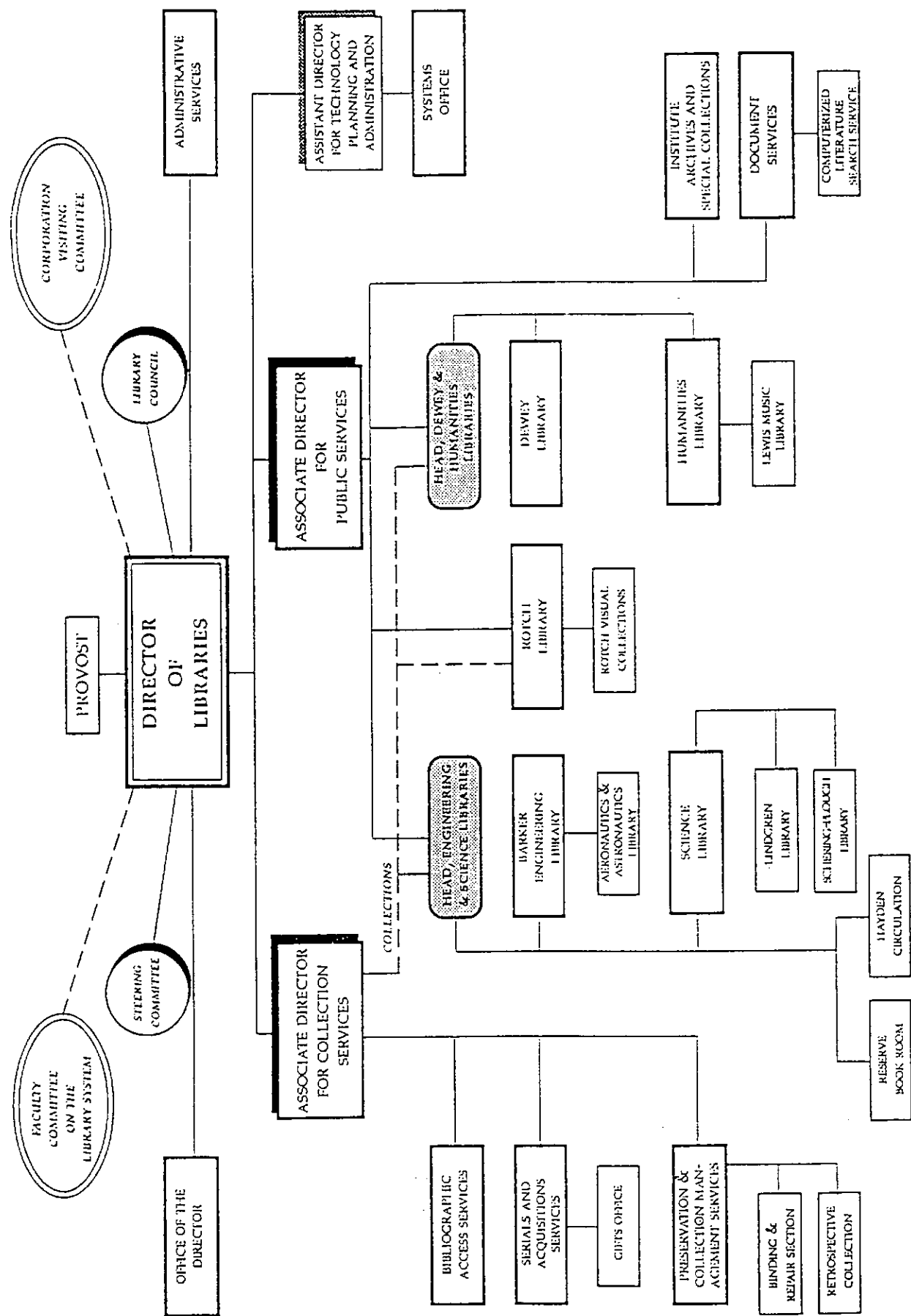




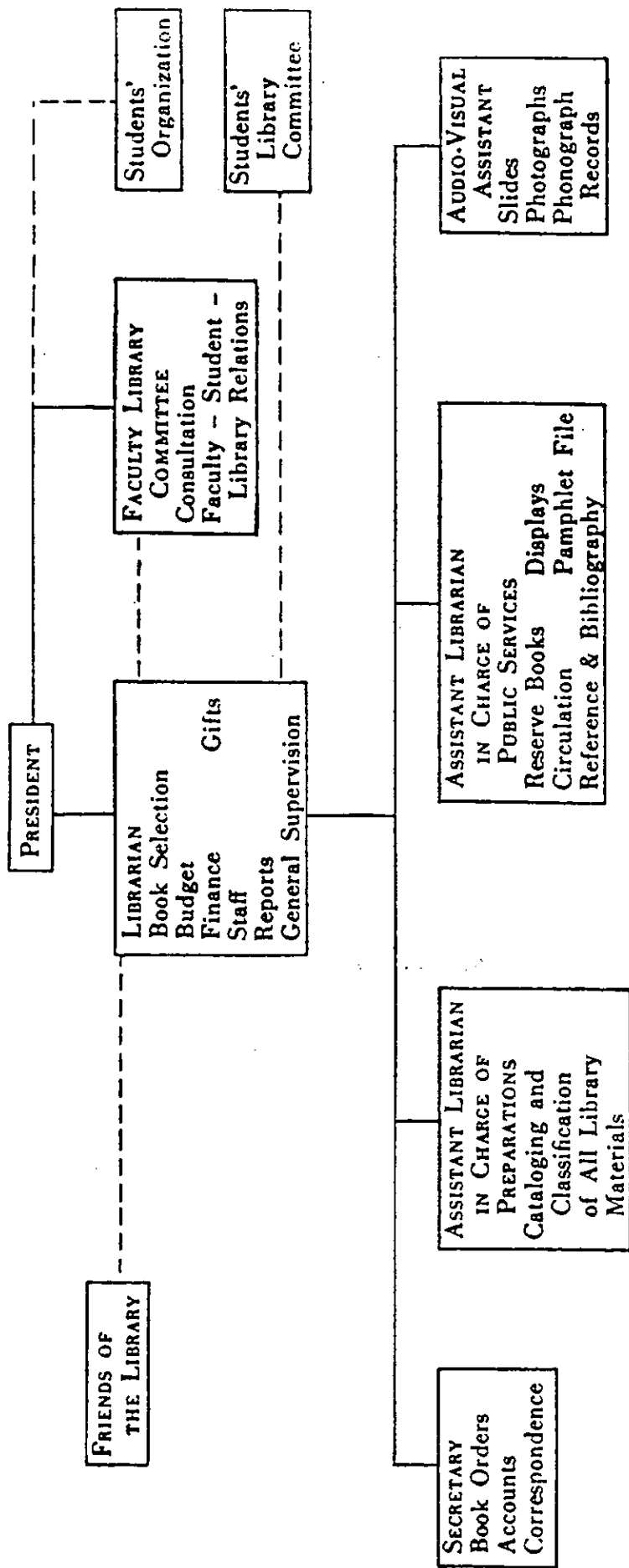
نمودار سازمانی دانشکده کارلتون (Carlton)



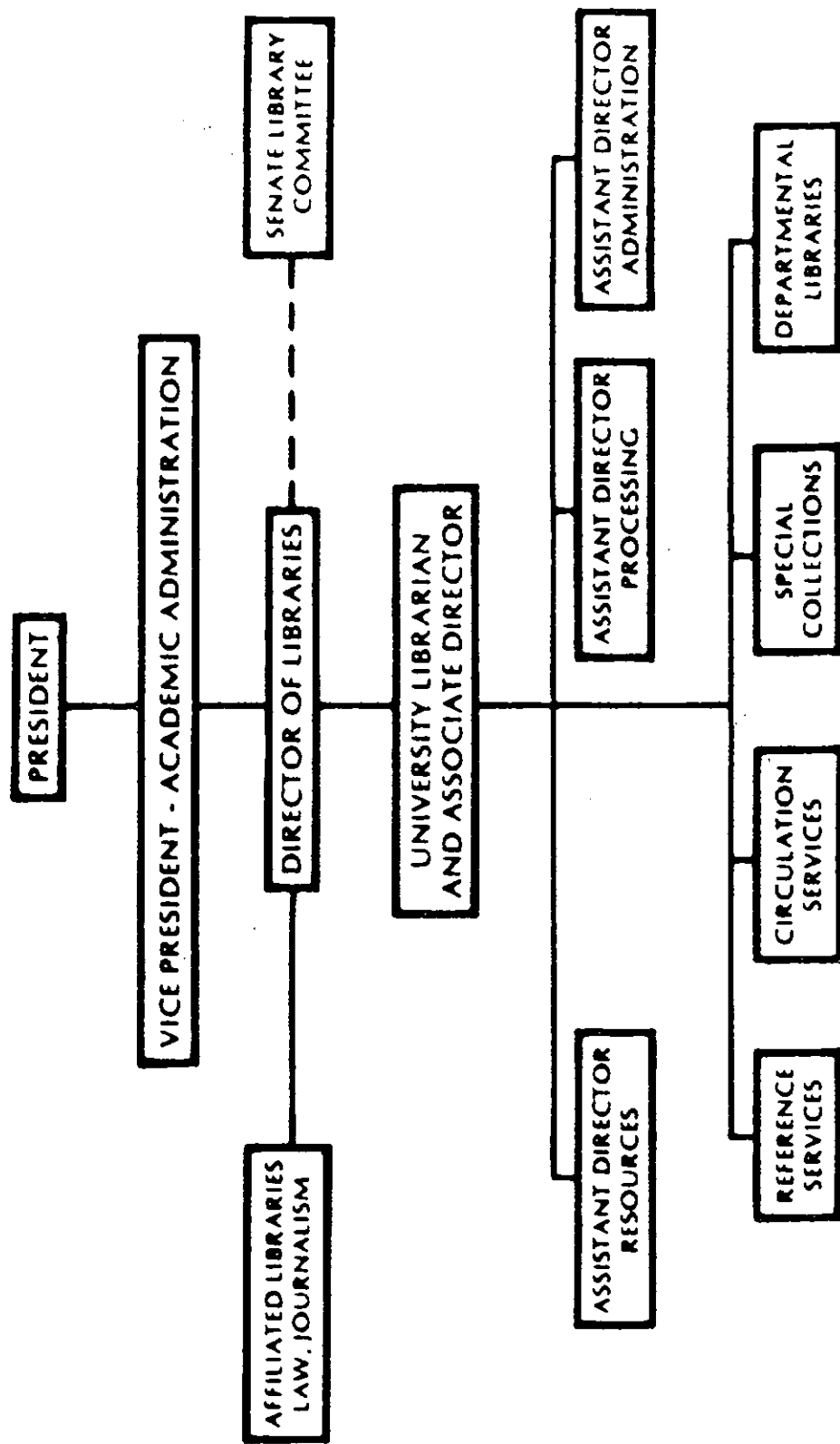
نمودار سازمانی دانشگاه کالیفرنیا جنوبی



نمودار سازمانی کتابخانه‌های MIT

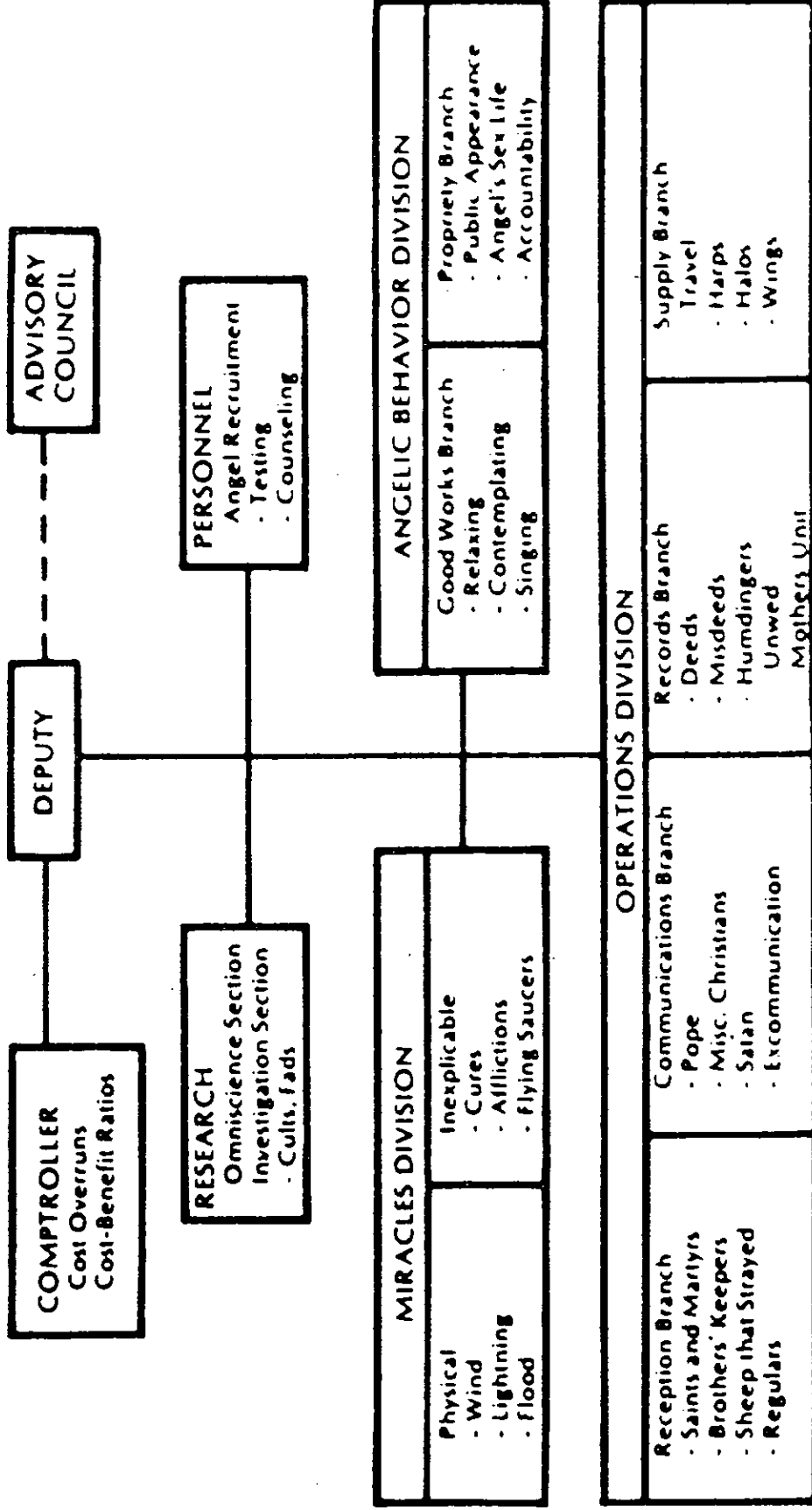


ساختار وظیفه‌ی کتابخانه دانشکده کوجر (Choucher)

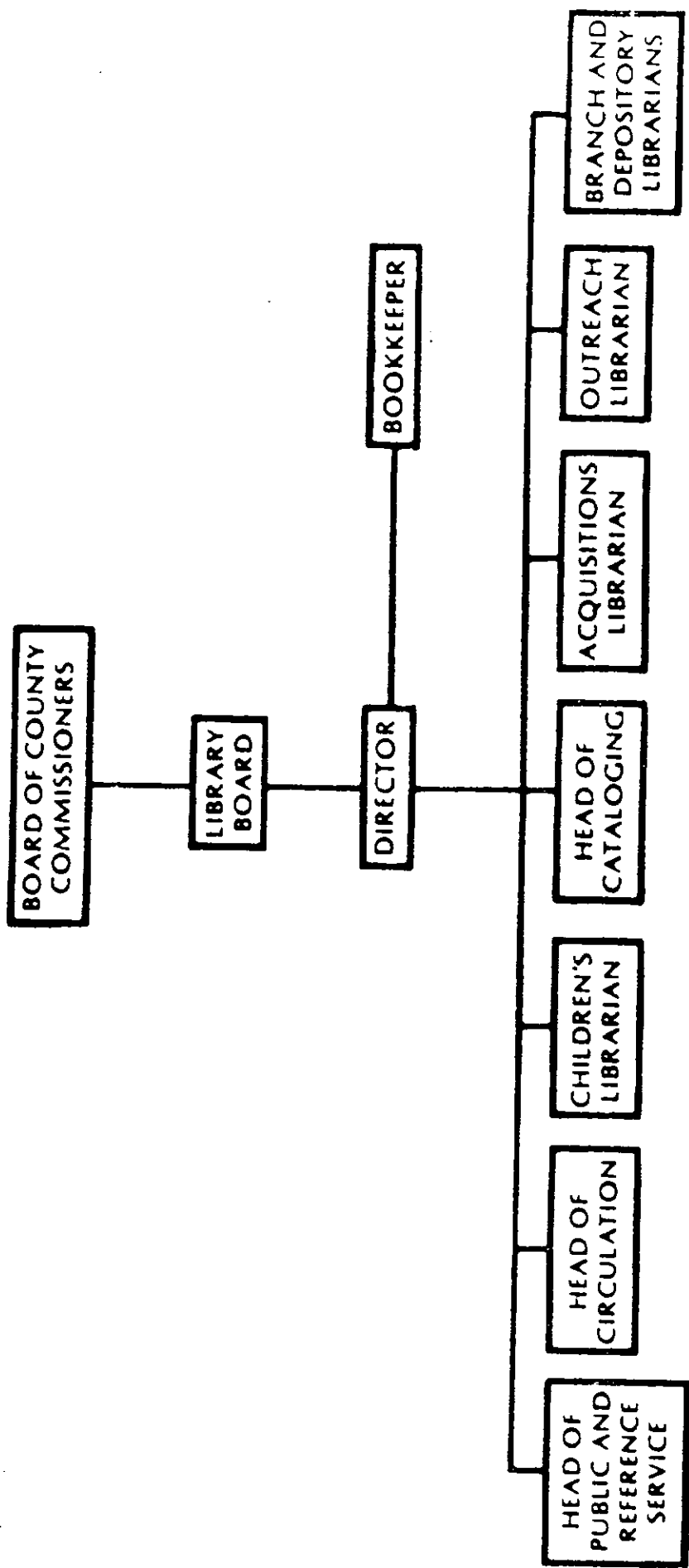


نمودار سازمانی کتابخانه دانشگاهی بزرگ ( دانشگاه مانیسوتا )

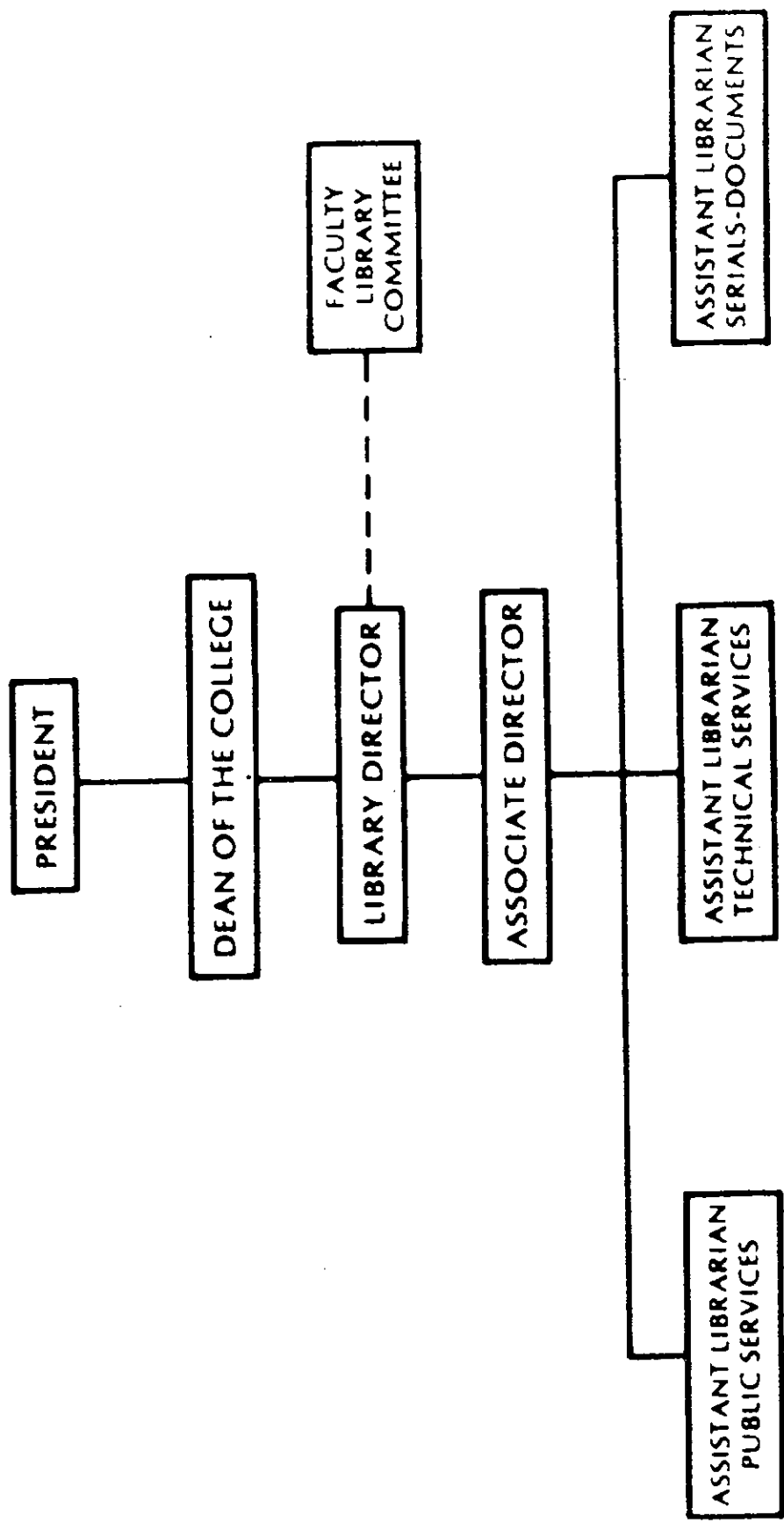
# HEAVEN



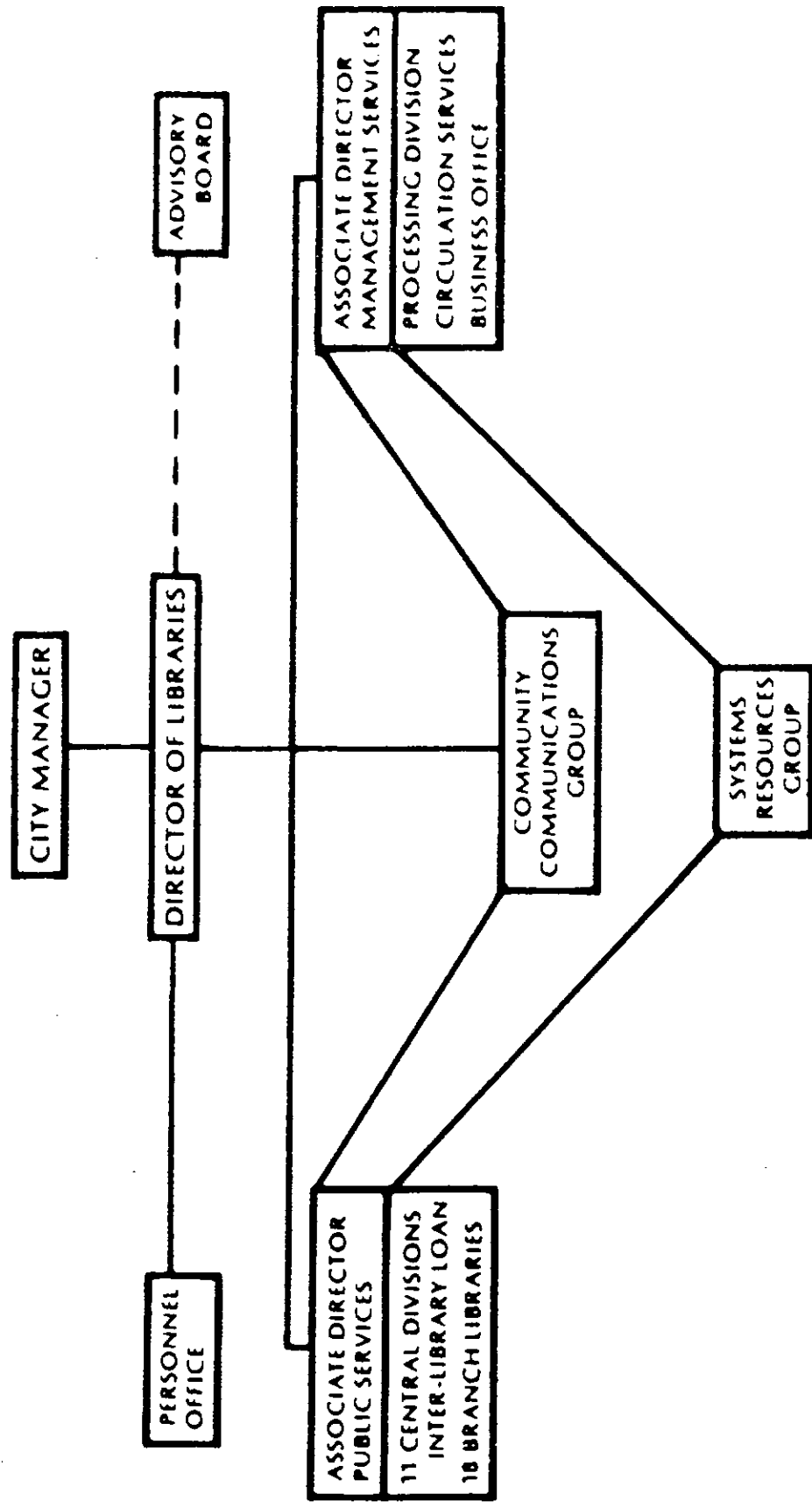
نمونه ای از نمودار سازمانی



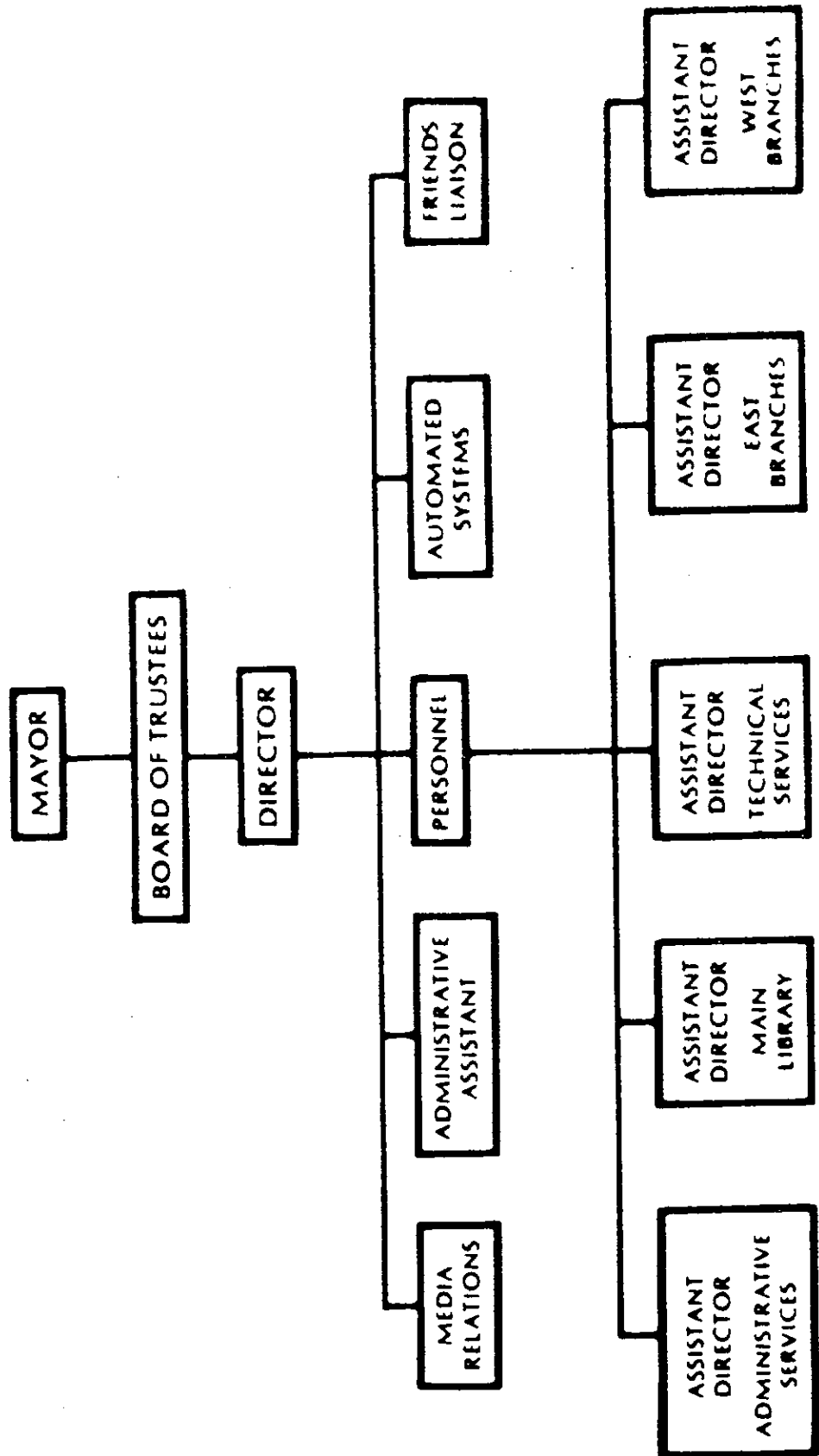
نمودار سازمانی کتابخانه عمومی کوچک (Albany)



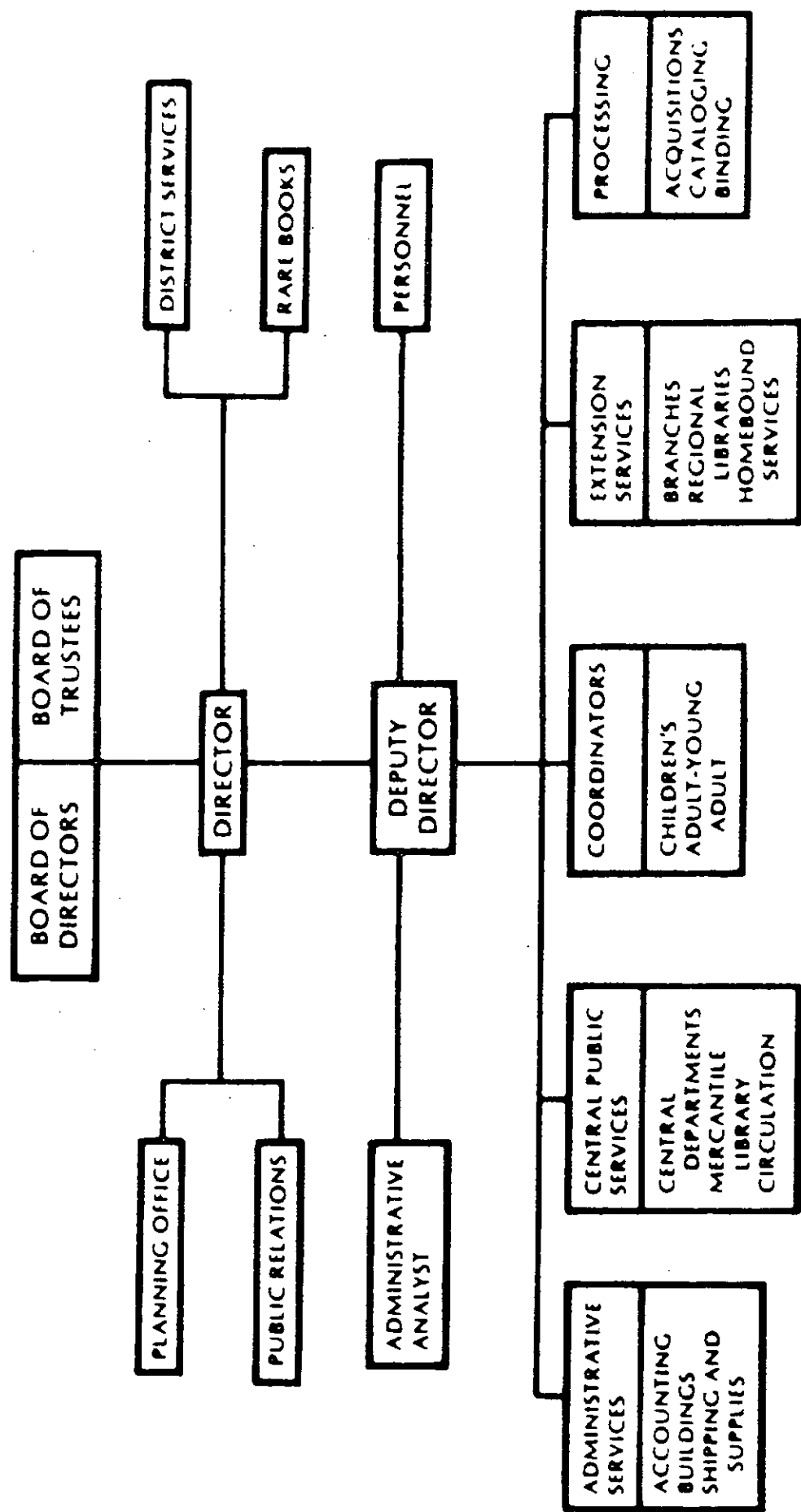
نمودار سازمانی کتابخانه دانشکده بلوایت (Beloit)



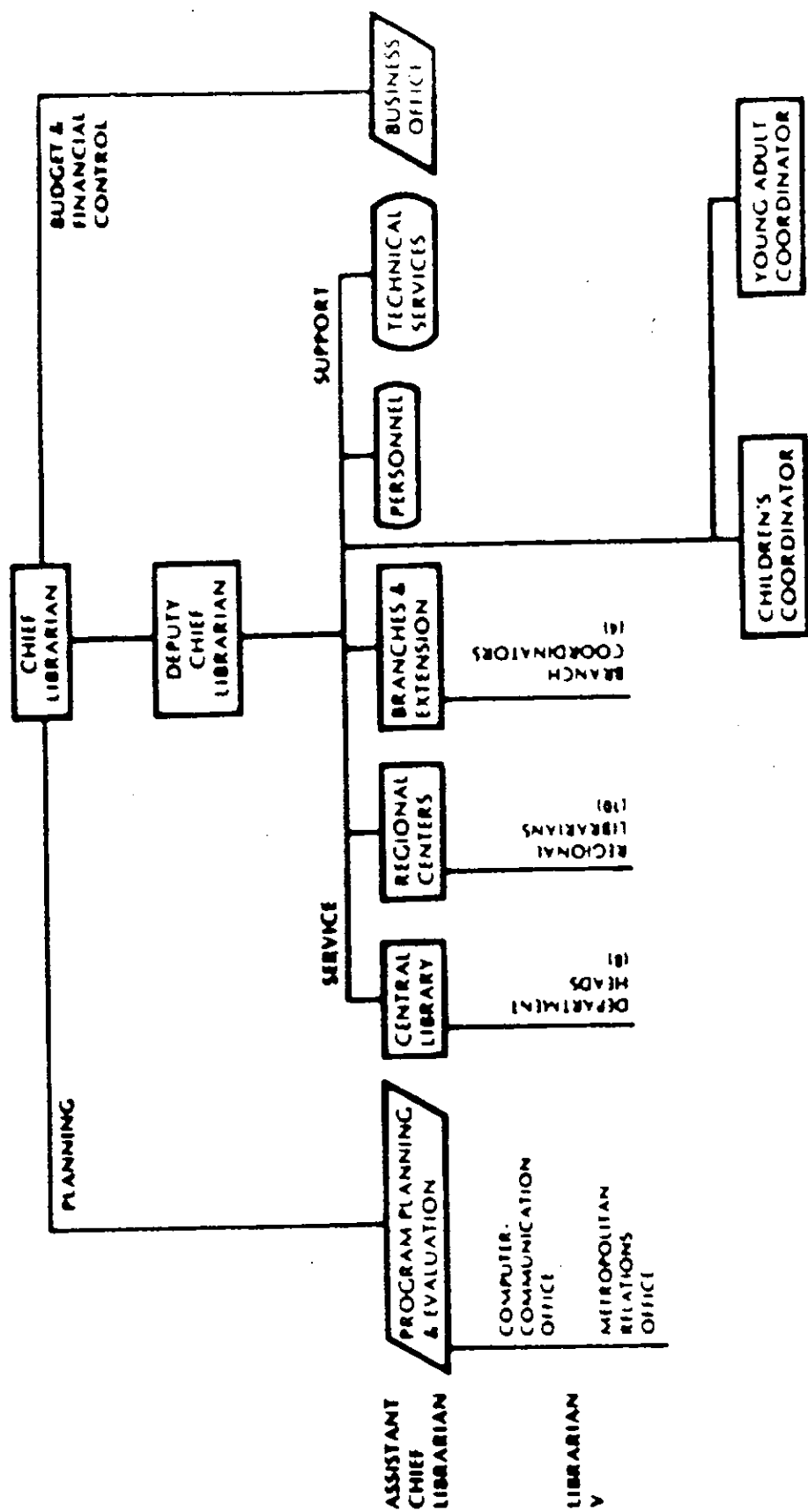
نمودار سازمانی کتابخانه عمومی دالاس (Dallas)



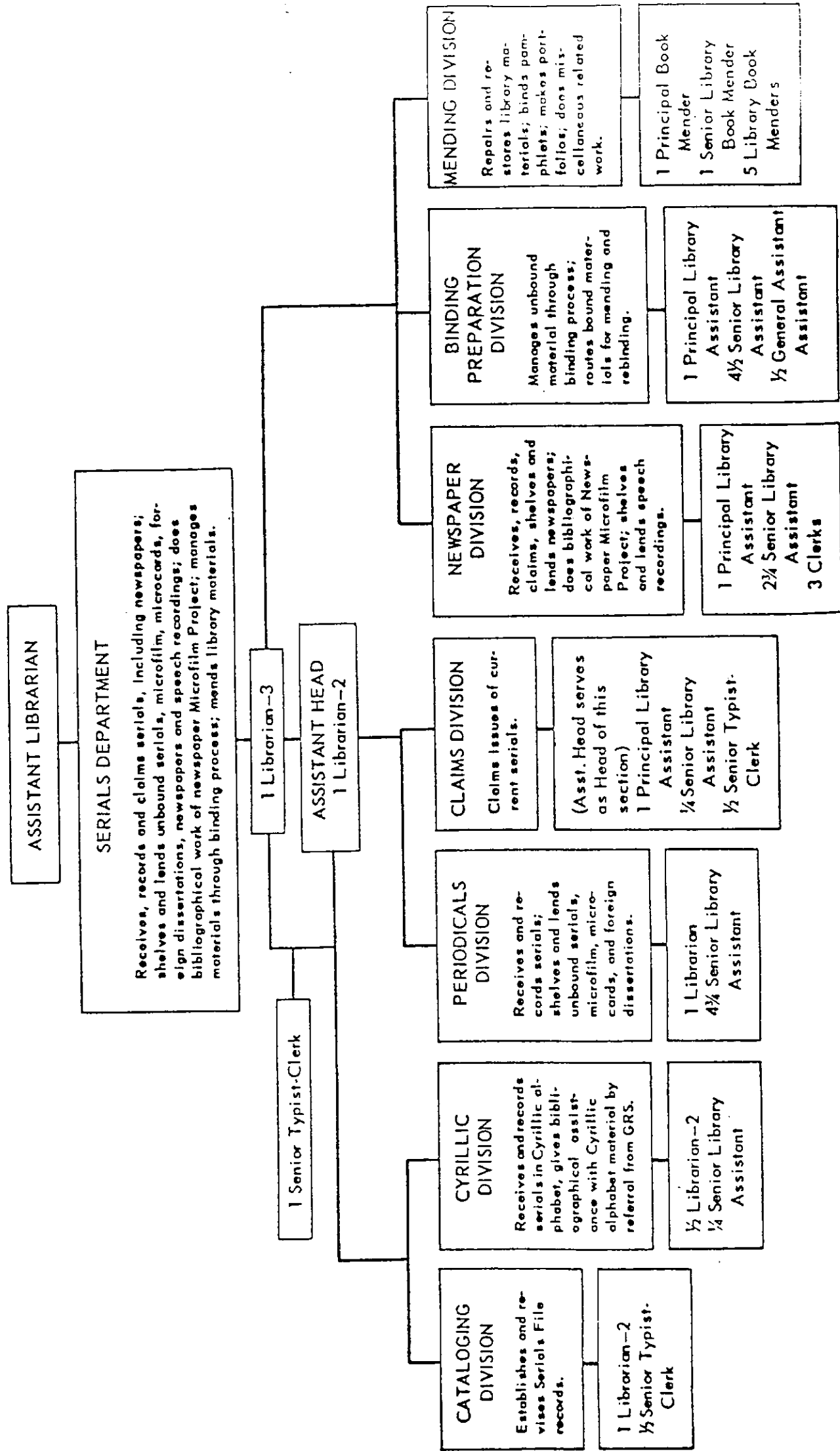
نمودار سازمانی با حیطه نظارت وسیع (کتابخانه عمومی و مرکز اطلاع رسانی Memphis & shelby)

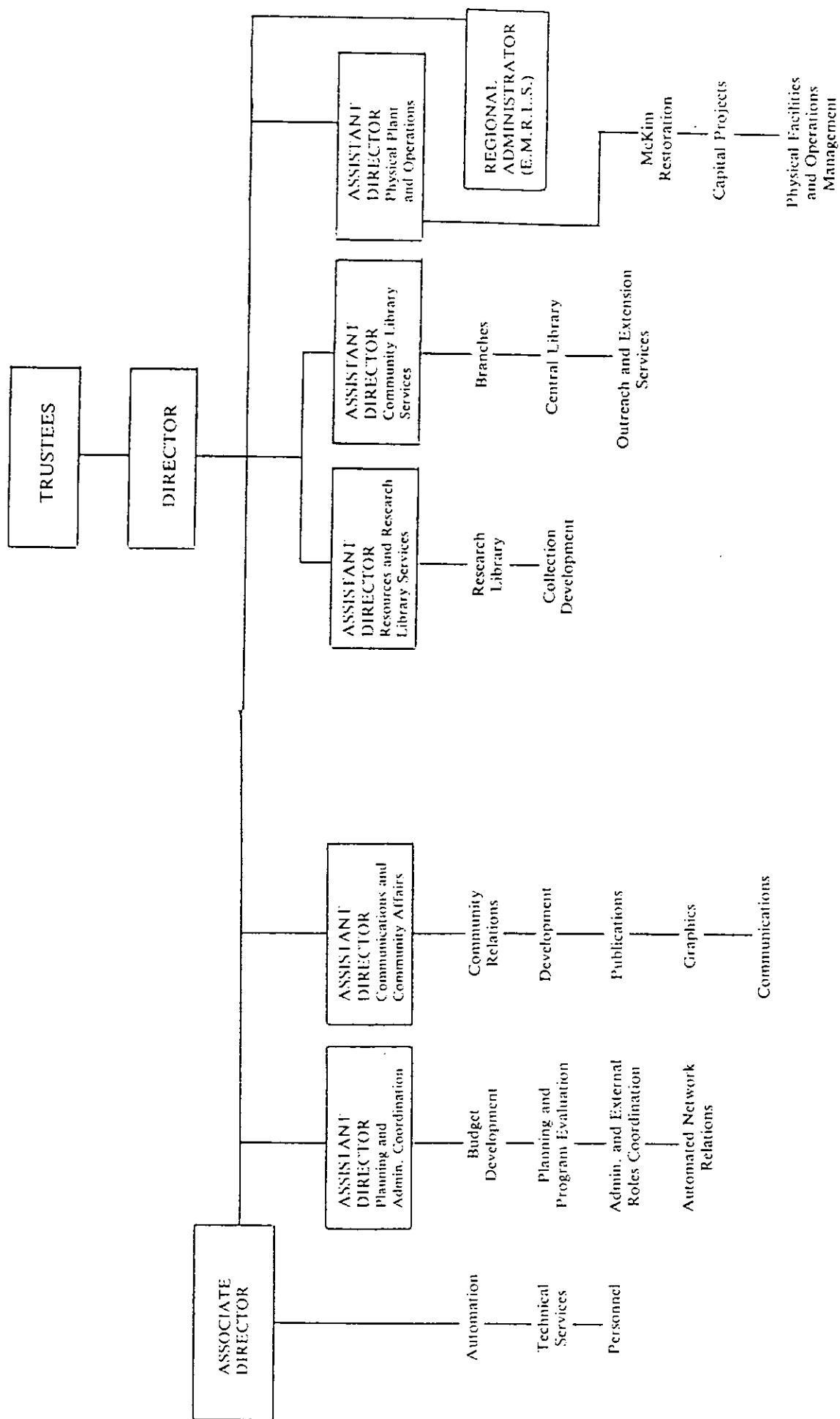


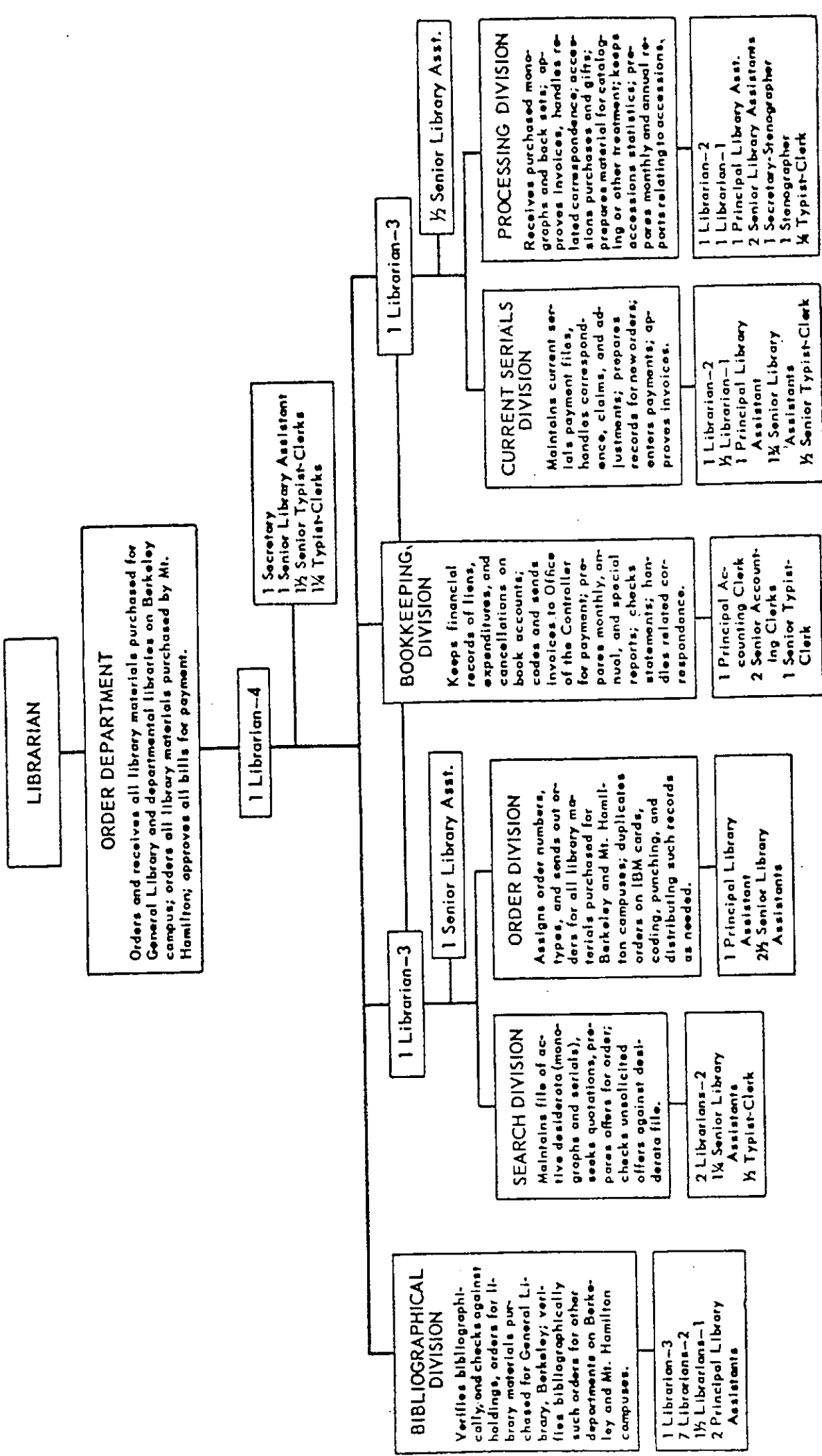
نمودار سازمانی کتابخانه عمومی بزرگ (کتابخانه فیلا دلفیا)



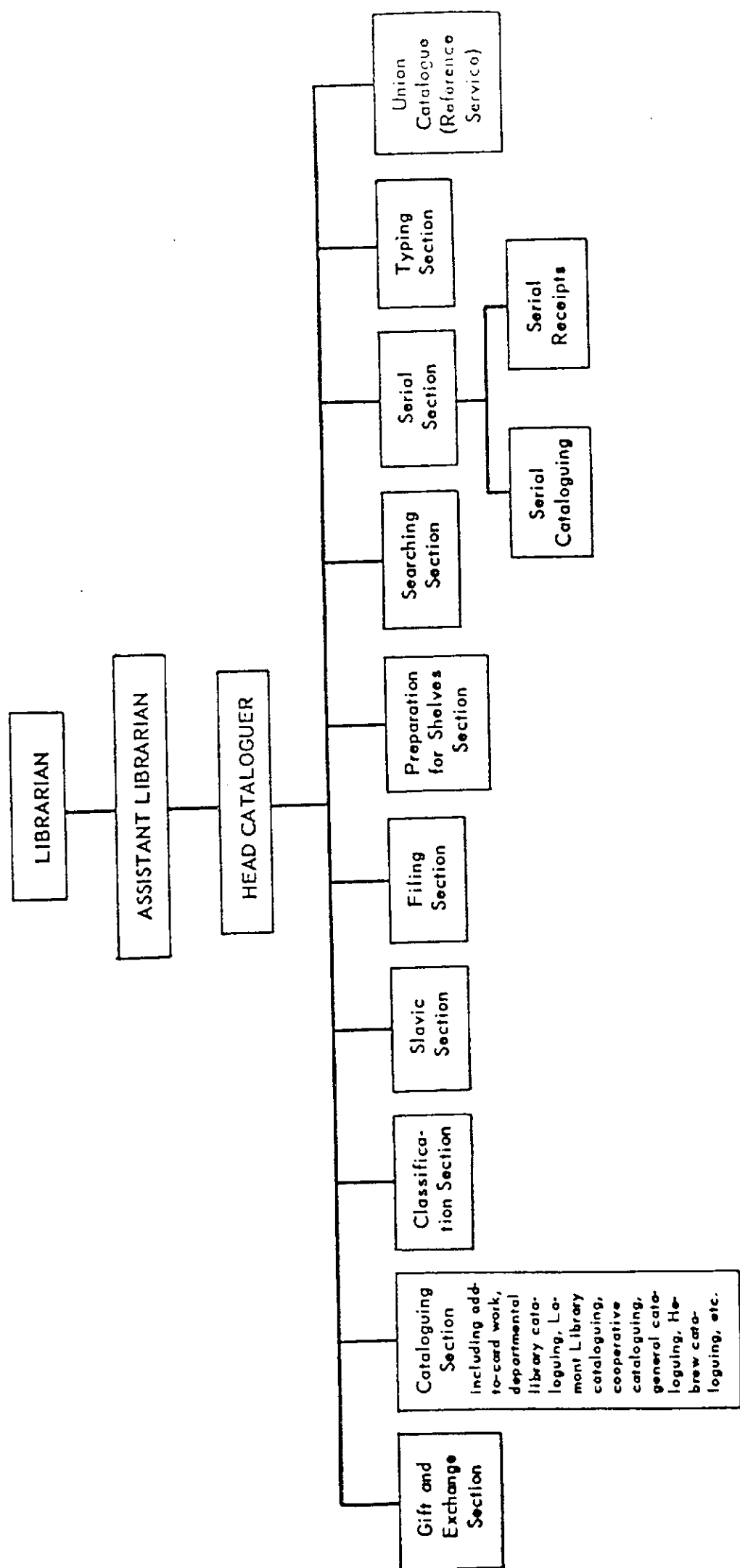
نمودار سازمانی کتابخانه عمومی بزرگ (کتابخانه عمومی شیکاگو)





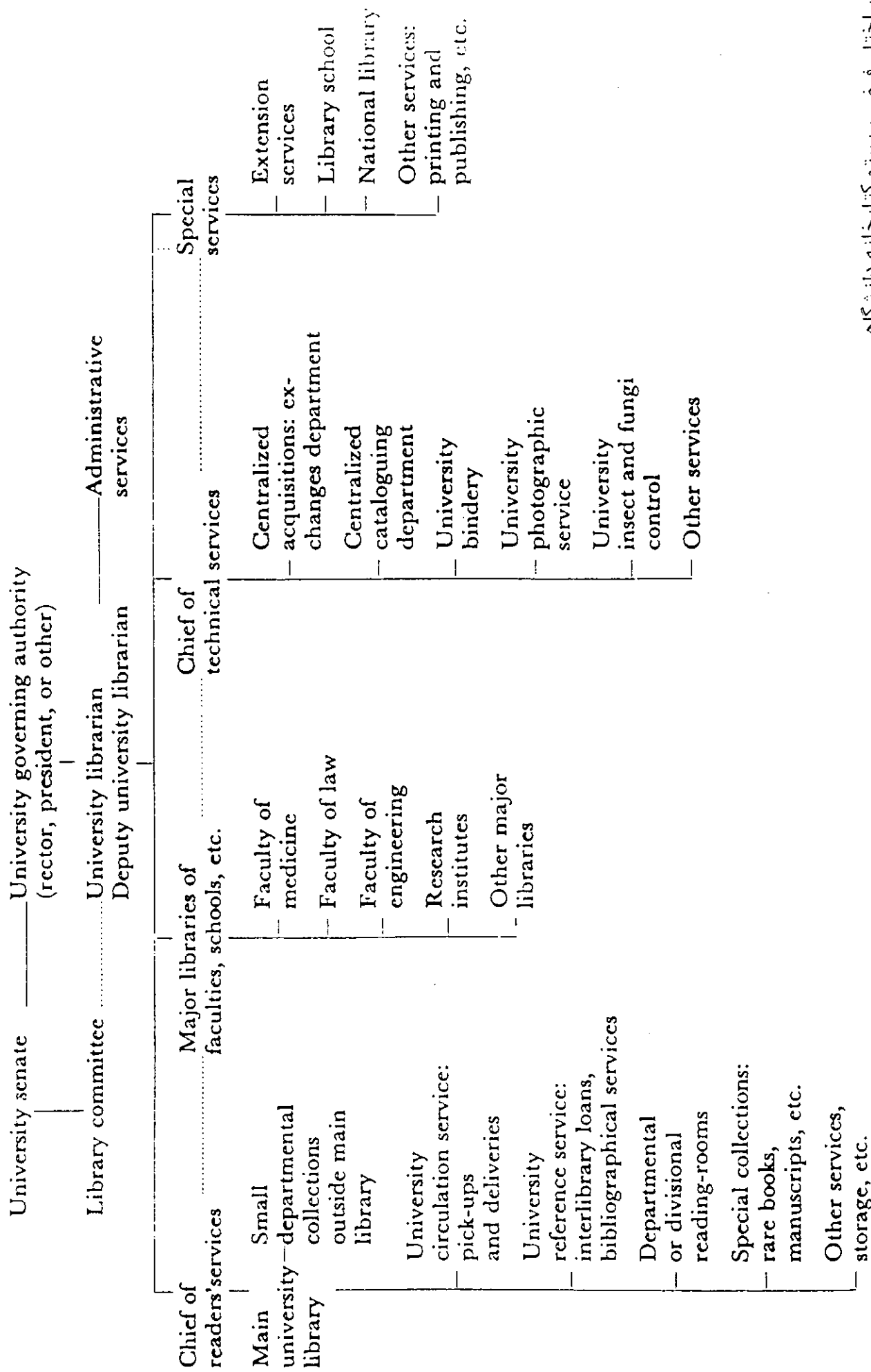


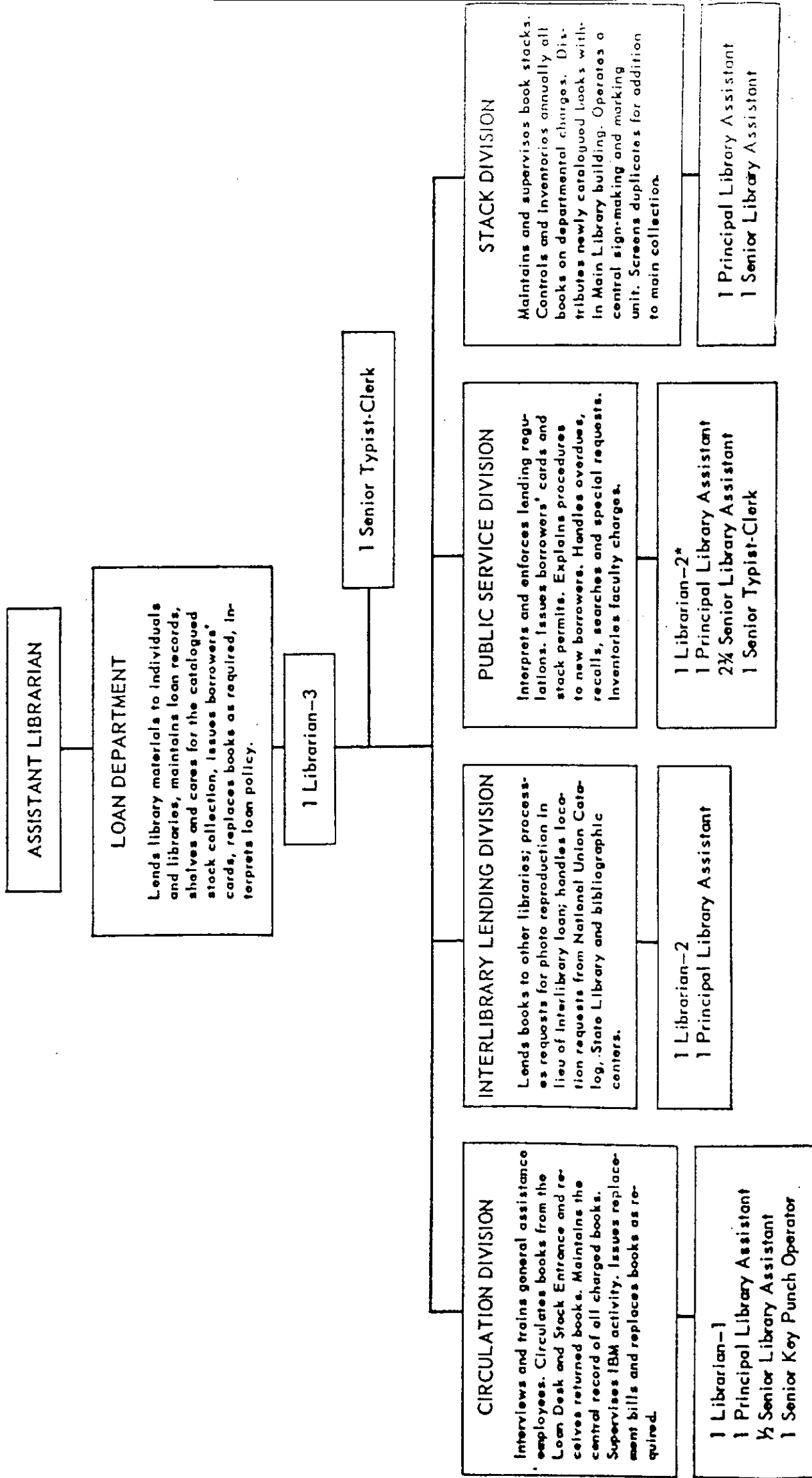
نمودار سازمانی کتابخانه مرکزی دانشگاه کالیفرنیا



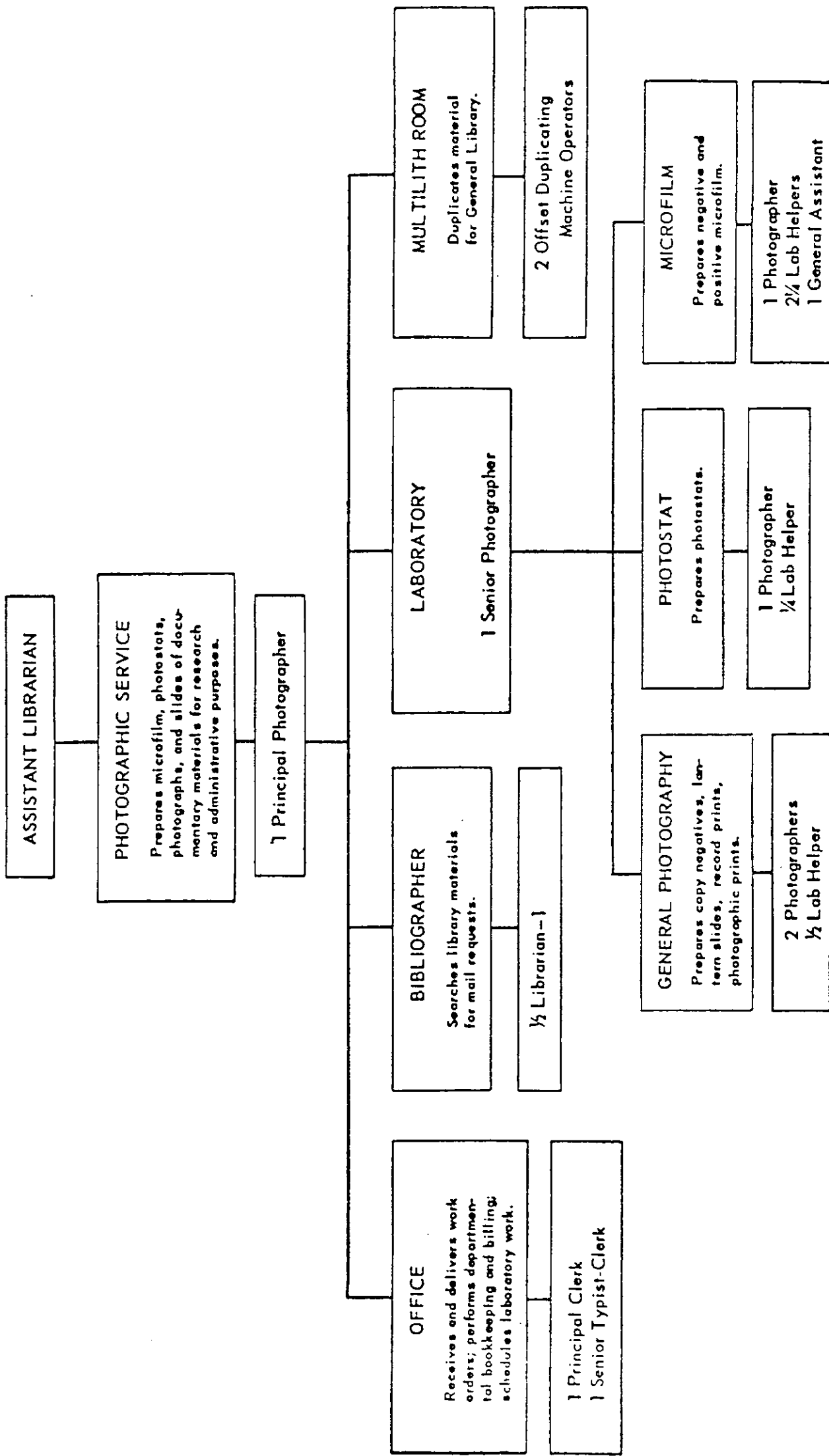
نمودار سازمانی بخش فهرست نویسی کتابخانه دانشکده‌ای هاروارد.

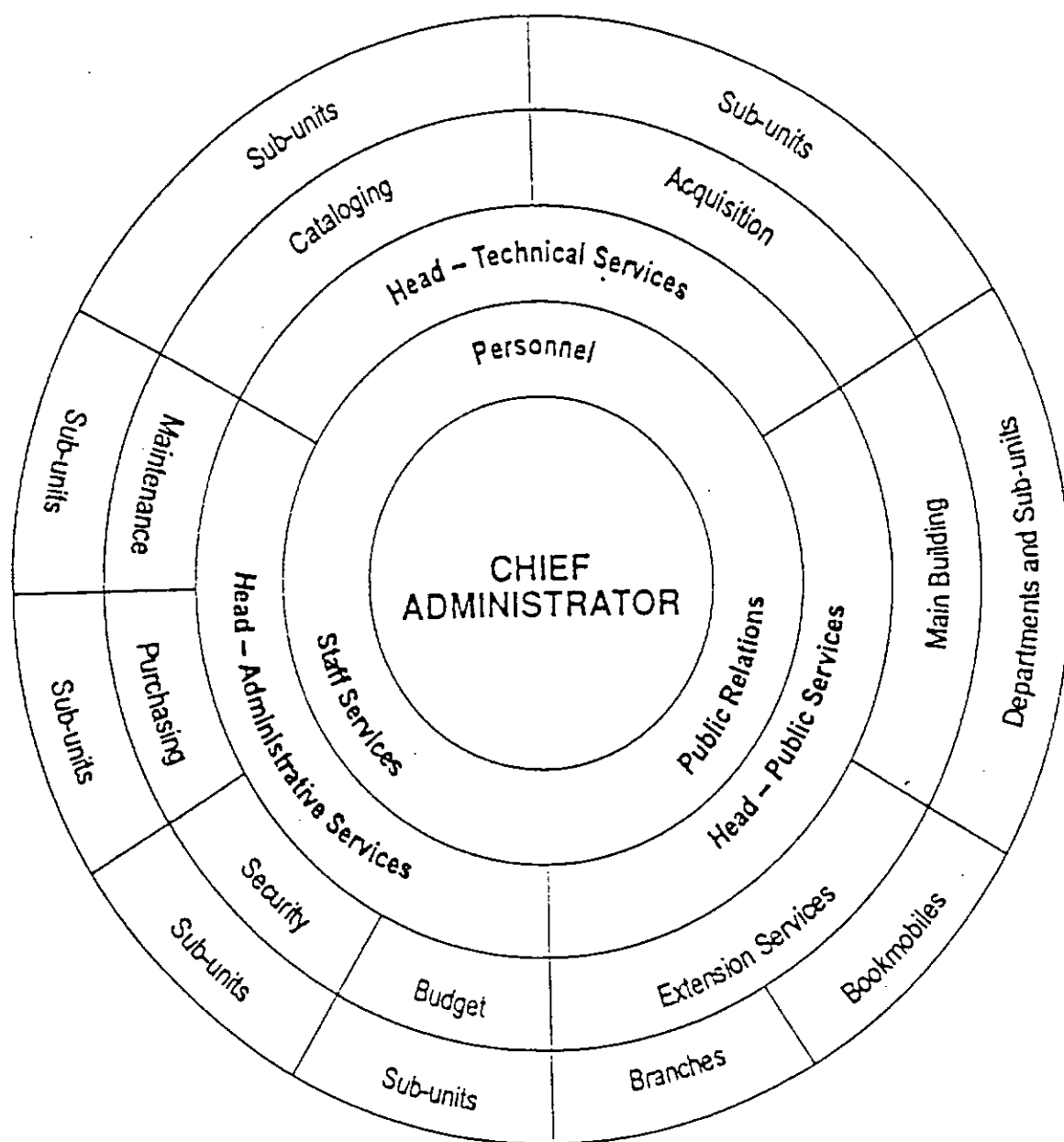
Legend: \_\_\_\_\_ Direct, supervisory relationships  
 ..... Advisory, consultative relationships





نمودار سازمانی بخش امانت کتابخانه مرکزی دانشگاه کالیفرنیا (۱۹۹۵)





نمودار سازمانی ساعتی



ساختار سازمانی کتابخانه های



01XF0000000000504

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران