

ضمیمه ۸:

شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی

تعیین شاخص‌های معتبر برای سنجش ساختار سازمانی، از نظر روش‌شناسی در پژوهش‌های مدیریت حائز اهمیتی فراوان‌اند. این مسئله از نظر مدیران و اهل حرفه نیز بسیار مهم است زیرا در ارزیابی، اصلاح، و تغییر ساختارهای سازمانی نیاز به استفاده از شاخص‌های مذکور به خوبی مشهود است. البته تعیین شاخص‌هایی که به وسیله آن‌ها بتوان دقیقاً ساختارهای سازمانی را ارزیابی کرده ایده‌آل است و به سادگی امکان‌پذیر نیست. اما در این مقاله کوشش شده است تا شاخص‌هایی برای ارزیابی ساختارهای سازمان ارائه شوند که برآوردهایی بالنسبه دقیق در این زمینه به دست دهند و کار با آن‌ها نیز از سادگی و سهولت کافی برخوردار باشد. از طریق استفاده از این شاخص‌ها می‌توانیم میزان «پیچیدگی»، «رسمی بودن» و «تمرکز» ساختارهای سازمانی را مشخص کنیم.

شاخص‌های تعیین پیچیدگی سازمانی:

در اینجا پیچیدگی سازمانی به عنوان یک مفهوم ترکیبی متشکل از سه جزء در نظر گرفته شده است. برای تعیین پیچیدگی سازمانی باید این سه بعد؛ یعنی میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف، تعداد سلسله مراتب و میزان منطقه‌ای بودن سازمان را مشخص سازیم.

شاخص‌های تقسیم وظایف در سطوح مختلف:

شاخص‌هایی متعدد برای سنجش میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان وجود دارند. به عنوان مثال تعداد بخش‌ها و واحدها، تعداد عناوین مشاغل و پست‌ها، سطح و و میزان آموزش لازم و دامنه و گستردگی فعالیت‌های حرفه‌ای و تخصصی، از زمره عواملی هستند که می‌توانند به عنوان شاخص‌های تقسیم وظایف به کار گرفته شوند، دو عامل مهم در این میان تعداد متخصصان سازمان و سطح آموزش لازم برای مشاغل موجود در سازمان است. هر چه تعداد شاغلین متخصص بیشتر و دوره آموزش لازم طولانی‌تر و در سطحی بالاتر باشد، سازمان از پیچیدگی و بیشتری برخوردار است. برای ساده‌تر شدن کار سنجش می‌توانیم عناوین مختلف پست‌های تخصصی را تعداد متخصصان قرار دهیم و همچنین انواع واحدها و بخش‌های مختلف را نشانگر تنوع تخصص‌ها در سازمان بدانیم. سطح و میزان آموزش نیز می‌تواند از طریق محاسبه میانگین طول دوره‌های آموزشی لازم برای مشاغل تخصصی معین شود.

شاخص‌های تعیین تعداد سلسله مراتب:

شاخص‌های تعیین سلسله مراتب یا ارتفاع سازمان بسیار ساده هستند. این شاخص‌ها تعداد سطوح یا مراتبی را که بین مقام عالی سازمان تا سطح عملیاتی قرار دارند، محاسبه می‌کنند. از آن جایی که ممکن است تعداد مراتب در شاخه‌های مختلف سازمان متفاوت باشند، مثلاً تعداد سلسله مراتب در شاخه معاونت عملیاتی بیش از شاخه اداری و مالی باشد، می‌توانیم میانگین تعداد سلسله مراتب در شاخه‌های مختلف را مبنای کار قرار دهیم.

شاخص‌های پراکندگی سازمان در مناطق مختلف:

این شاخص‌ها نشان‌دهنده تعداد شعبات و واحدهای تابعه سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی هستند. فواصل مناطق از یکدیگر و فواصل آن‌ها نسبت به اداره مرکزی و همچنین تعداد پرسنل هر واحد منطقه‌ای در این میان واجد اهمیت است و میانگین فواصل واحدها از اداره مرکزی باید در محاسبات مؤثر واقع شوند. با افزایش فواصل واحدها از یکدیگر و از اداره مرکزی و همچنین بالا رفتن نسبت تعداد پرسنل آن‌ها به پرسنل اداره مرکزی، پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر می‌شود.

شاخص‌های تعیین میزان رسمی بودن سازمان:

میزان تأکید بر قوانین و مقررات و عملکرد به ضوابط در سازمان نشان‌دهنده میزان رسمی بودن سازمان است. عواملی چون شرح شغل و استاندارد کار، میزان کنترل سرپرستان بر افراد، میزان آزادی عمل مدیران و کارکنان، میزان استاندارد شدن کارها، میزان اعمال مقررات و دستورالعمل‌ها، همه در سنجش میزان رسمی بودن و قانون‌مداری در سازمان واجد اهمیت و شاخص‌هایی مؤثرند.

شاخص‌های میزان تمرکز سازمانی:

برای تعیین میزان تمرکز سازمانی، عواملی چون اختیار مدیران سطوح پایین سازمان در انجام کارها، حدود کنترل اجرای تصمیمات به وسیله مقامات عالی سازمان، میزان مداخله مستقیم آنان در جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده، می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند. هر چقدر اختیارات رده‌های پایینی در سازمان کمتر بوده و میزان مداخله و کنترل مستقیم مقامات بالا بیشتر باشد، سازمان به سوی تمرکز بیشتری گرایش دارد و هر قدر اختیارات رده‌های پایینی تر بیشتر و مداخله و کنترل مقامات عالی کمتر باشد، سازمان از عدم تمرکز بیشتری برخوردار خواهد بود.