

ساختار سازمانی و انواع آن در واحدهای ورزشی و نحوه عملکرد مدیریت در نظر حسابرس مستقل

فرشاد گنجی، دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه آزل استانبول

فرشید گنجی، دانشجوی دکتری تربیت بدنی فیزیولوژی ورزش (قلب و عروق و تنفس) دانشگاه آزاد آمل

رحیمه قربان ارشاد، دبیر علوم تجربی مدرسه پروین اعتصامی

چکیده- در این مقاله به بررسی ساختار سازمانی و انواع آن در واحدهای ورزشی و نحوه عملکرد مدیریت در نظر حسابرس مستقل یک سازمان نوعی از یک واحد اجتماعی متشکل از افراد است که برای دستیابی به اهداف جمعی مدیریت می‌شوند. به‌عنوان مثال، سازمان‌ها سیستم‌های بازی هستند که به شدت تحت تاثیر محیط قرار دارند. هر سازمان دارای ساختار مدیریتی خاص خود هستند، که روابط بین کارمندان مختلف، وظایفی که آنها انجام می‌دهند و نقش‌ها و مسئولیت‌های ارائه شده را تعریف می‌کند برای انجام وظایف مختلف می‌باشد. سازمانی که به خوبی سازماندهی شده، هماهنگی موثر را به‌دست می‌آورد، به‌عنوان ساختار، کانال‌های ارتباطی رسمی را مشخص می‌کند و نحوه فعالیت‌های جداگانه افراد را با هم مرتبط می‌کند. فساد اداری پدیده‌ای پیچیده و دارای علل و آثار چندگانه است که در کشورهای مختلف نمودهای متفاوتی دارد و به‌نظر می‌رسد در همه نظام‌های اداری که میزانی از اختیار نهفته است، وجود دارد. به همین دلیل هدف از این مقاله بررسی تاثیر ساختار سازمانی در کاهش فساد اداری در سازمان‌های اداری است. این مقاله از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و اطلاعات آن به‌صورت کتابخانه‌ای و اطلاعات عمومی نویسنده گردآوری شده است. نتایج این مقاله نشان داد که هر چه ساختار سازمانی در سازمان‌های اداری قوی‌تر باشد و از افراد متخصص و دارای صلاحیت تشکیل شده باشد فساد اداری کمتر می‌باشد. و همچنین ساختار سازمانی تاثیر معنی‌داری بر کاهش فساد اداری در سازمان‌های اداری دارد. که البته این نتیجه تصویب مقررات اداری برای سازمان‌ها می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی با قابلیت یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن رابطه منفی و معناداری دارد. علاوه بر این نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که ساختار سازمانی و ابعاد آن قادر به پیش‌بینی قابلیت یادگیری سازمانی می‌باشند. همچنین نتایج آزمون t و تحلیل واریانس نشان داد بین ادراک کارکنان از ساختار سازمانی براساس

ویژگی‌های جمعیت شناختی به جزء سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود ندارد و بین قابلیت یادگیری سازمانی براساس متغیرهای جمعیت شناختی به جزء جنسیت تفاوت معناداری وجود دارد.

کلمات کلیدی: ساختار سازمانی و انواع آن در واحدهای ورزشی و نحوه عملکرد مدیریت در نظر حسابرس مستقل

مقدمه

ساختار سازمانی مشترک

مدیران باید به طور جدی در نظر بگیرند که چگونه می‌خواهند یک سازمان را سازماندهی کنند. برخی از عوامل مهم که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

- اندازه سازمان
- ماهیت کسب و کار
- اهداف و استراتژی کسب و کار برای دستیابی به آنها
- محیط سازمان

ساختار سازمانی عملکردی

ساختار سازمانی، رایج‌ترین مدل در اکثر سازمان‌هاست. سازمان‌هایی با چنین ساختاری به گروه‌های کوچک‌تر مانند گروه‌های عملیاتی، مالی، بازاریابی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و غیره تقسیم می‌شوند. تیم مدیریت بالای سازمان، متشکل از چندین سرپرست عملکردی، مانند سرپرست عملیات فروش و بازاریابی است. ارتباطات، در هر یک از بخش‌های عملکردی اتفاق می‌افتد و در سراسر بخش‌ها از طریق سرپرست‌های آن بخش ارتباط برقرار می‌شود.

این ساختار، بهره‌وری عملیاتی بیشتری را فراهم می‌آورد. همچنین اجازه می‌دهد تا هر گروه از متخصصان که تخصص بیشتر دارند به طور مستقل عمل کنند.

به‌رغم مزایای فوق، برخی مسائل و مشکلات مربوط به این ساختار وجود دارد. هنگامی که زمینه‌های عملکردی مختلف به‌وجود می‌آید، افراد فقط به زمینه مسئولیت خود تمرکز می‌کنند و از سایر بخش‌های عملکردی پشتیبانی نمی‌کنند. همچنین تخصص به یک زمینه عملکردی خاص محدود می‌شود که این امر زمینه یادگیری و رشد را محدود می‌کند.

ساختار سازمانی محصولی

این یکی دیگر از ساختار معمول است که در آن سازمان‌ها با یک نوع خاص محصول، سازماندهی می‌شوند. هر دسته محصول به‌عنوان یک واحد جداگانه در نظر گرفته می‌شود. به‌عنوان مثال، در یک کسب‌وکار خرده‌فروشی، ساختار می‌تواند براساس خطوط تولید گروه‌بندی شود.

سازمان ساختاریافته با روش دسته‌بندی محصولات، با ایجاد فرآیندهای کاملاً جداگانه از دیگر خطوط تولید در داخل سازمان، باعث تسهیل استقلال داخلی می‌شود. این امر باعث درک عمیق در مورد محصولی خاص می‌شود و همچنین نوآوری را ترویج می‌کند. این امکان، باعث تمرکز بر پاسخگویی به نتایج می‌شود.

ساختار سازمانی جغرافیایی

سازمان‌هایی که یک محدوده جغرافیایی را پوشش می‌دهند، ساختار شرکت با توجه به مناطق جغرافیایی که در آنها فعالیت می‌کنند، ایجاد می‌شود. این شرایط معمولاً در سازمان‌هایی وجود دارد که فراتر از یک شهر یا یک کشور هستند و ممکن است مشتریانی داخلی یا جهانی داشته باشند.

این سازمان‌ها برای کارمندان، تخصص‌های عملیاتی مختلف فراهم می‌کنند. تقسیم جغرافیایی باعث می‌شود این سازمان‌ها سریع‌تر و کارآمدتر به نیازهای بازار پاسخ دهند و تلاش‌ها صرفاً بر اهداف هر واحد کسب‌وکار متمرکز شود و نتایج افزایش یابد.

اگرچه این ساختار بازدهی را در هر واحد تجاری افزایش می‌دهد، اما کارایی کلی سازمان را کاهش می‌دهد، زیرا تقسیمات جغرافیایی، فعالیت‌ها و زیرساخت را دو برابر می‌کنند. یکی دیگر از چالش‌های اصلی این مدل این است که به‌عنوان منابع فشرده در سراسر گستره فعالیت خود منجر به تکرار فرآیندها و تلاش‌ها می‌شود.

ساختار سازمانی ماتریسی

یک ساختار ماتریسی برای مدیریت ابعاد مختلف سازماندهی شده است. همچنین برای گزارش سطح عملکرد تخصصی در هر دو صورت افقی و عمودی، از تیم‌های کاربردی استفاده می‌شود. به این ترتیب کارمندان ممکن است به یک گروه عملکردی خاص تعلق داشته باشند، اما به یک تیم دیگر هم کمک کنند.

این نوع ساختار، کارمندان و مدیران سراسر بخش‌ها را در کنار هم قرار می‌دهد تا به اهداف سازمانی مشترک دست یابند و منجر به تبادل اطلاعات و کارایی کارآمد می‌شود، همچنین باعث می‌شود بخش‌هایی که با یکدیگر همکاری می‌کنند، اغلب برای حل مسائل با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

این ساختار انگیزه را در میان کارمندان تقویت می‌کند و یک شیوه مدیریتی دموکراتیک ایجاد می‌کند که قبل از تصمیم‌گیری مدیران، ورودی‌های اعضای تیم جستجو می‌شود.

با این حال، ساختار ماتریسی اغلب پیچیدگی داخلی در سازمان را افزایش می‌دهد. همان‌طور که گزارش - دهی به یک سرپرست واحد محدود نمی‌شود، کارمندان می‌توانند تمایل خود را به سرپرستی که می‌خواهند از آن پیروی کنند نشان دهند. چنین اختیار و ارتباط دوگانه منجر به شکاف‌های ارتباطی و تقسیم کارمندان و مدیران می‌شود.

ساختار سازمانی مشخص می‌کند که مشاغل و وظایف در یک سازمان چگونه دسته‌بندی، تقسیم‌بندی و هماهنگ می‌شوند. نوع ساختار سازمانی به نوع سازمان و رویکرد آن در عملیات‌های اجرایی بستگی دارد. بیشتر ساختارهای سازمانی به شیوه‌های کلاسیک طراحی می‌شوند.

عناصر کلیدی برای یک ساختار سازمانی مناسب عبارتند از:

- تخصص کاری: وظایف بر چه اساس و برحسب کدام درجه به مشاغل جداگانه طبقه‌بندی می‌شوند؟
- تقسیم‌بندی کار به بخش‌های مختلف: بر چه اساسی مشاغل گروه‌بندی می‌شوند؟
- زنجیره فرماندهی: گروه‌ها و افراد به چه کسی باید گزارش بدهند؟
- محدوده کنترل: یک مدیر چند نفر را می‌تواند به‌طور مؤثر مدیریت کند؟
- تمرکز و عدم تمرکز: چه کسی تنها تصمیم‌گیرنده‌ی نهایی خواهد بود؟
- رسمی‌سازی: قوانین و مقررات تا چه میزان بر عملکرد مدیران و کارمندان نظارت خواهد کرد.

رایج‌ترین ساختارهای سازمانی عبارتند از:

ساختار خطی (Line Organization)

سازمان خطی ساده‌ترین شکل سازمان و رایج‌ترین نوع آن در میان شرکت‌های کوچک است. قدرت و اختیار طبق یک ساختار سلسله‌مراتبی تقسیم شده است و در یک خط مستقیم از مدیریت کل به سطوح مختلف مدیریت و زیردستان مدیر کل و در نهایت به سوی کارگران و کارمندان جریان می‌یابد. این ساختار به‌روشنی میزان اختیار، مسئولیت‌ها و حدود پاسخ‌گویی هر سطح را مشخص می‌کند.

این رابطه‌ی سلسله‌مراتبی، جایگاه‌ها و وظایف هر سطح را با سطوح بالاتر و پایین‌تر از خود مرتبط می‌کند. در این ساختار یک وحدت فرماندهی وجود دارد، به‌نحوی که هر فرد در هر سطحی به شکلی کاملاً منطقی مستقل از افراد دیگر در همان سطح است و فقط پاسخ‌گوی مقام ارشد خود است.

به دلیل کوچک بودن شرکت، ساختار خطی بسیار ساده است. اختیارات و مسئولیت‌ها کاملاً شفاف، قابل تخصیص و قابل پیگیری‌اند. تعلق به سازمان را به‌سادگی می‌توان حس کرد؛ برقراری ارتباط، سریع و ساده است و بازخوردهایی که از کارمندان دریافت می‌شود، با سرعت بیشتری قابل رسیدگی است.

در چنین سازمانی به‌راحتی می‌توان نظم را میان کارمندان برقرار کرد و کنترل مؤثری بر عملکرد آنها داشت. در صورتی که رئیس شرکت و مدیران ارشد، رفتار خیرخواهانه و دوستانه داشته باشند، کارمندان، شرکت را مانند خانه و همکاران و مدیران را مانند اعضای خانواده‌ی خود در نظر می‌گیرند در نتیجه روابط آنها با هم نزدیک‌تر می‌شود و این نزدیکی روابط برای یک سازمان بسیار سودمند است.

از طرف دیگر ساختار خطی ساختاری خشک و جدی است و قدرت و اختیار خطی ممکن است گاهی دیکتاتورمآبانه به نظر برسد و موجب رنجش کارمندان شود. علاوه بر این در این ساختار برای تخصصی‌سازی که برای رشد و بهینه‌سازی شرکت ضروری است مقدماتی وجود ندارد؛ در چنین شرایطی ساختار خطی مطلق مؤثر نخواهد بود.

سازمان‌های خطی ممکن است ساختار خطی مطلق یا خطی دپارتمانی داشته باشند. در ساختار خطی مطلق همه‌ی فعالیت‌های مشابه در یک سطح انجام می‌شوند. هر گروه از فعالیت‌ها به‌تنهایی در نظر گرفته می‌شود، هر واحد مستقل از واحدهای دیگر است و این قابلیت وجود دارد که وظایف محول‌شده بدون همکاری دیگران انجام بگیرد. در ساختار خطی دپارتمانی، که با عنوان ساختار وظیفه‌ای (functional structure) هم شناخته می‌شود، کارمندان مربوطه و سرپرستان براساس وظایف گروه‌بندی می‌شوند مثلاً گروه مالی، تولید، بازاریابی و....

ساختار صف و ستاد (Line and Staff)

در این ساختار سازمانی، تخصص‌های وظیفه‌ای به ساختار خطی اضافه می‌شوند بنابراین مزایای حضور متخصصان در سازمان به ساختار خطی افزوده می‌شود. این نوع از ساختار سازمانی در اقتصاد کسب‌وکار و به‌خصوص در شرکت‌های بزرگ رایج‌تر است. در این سازمان، کارمندان اجازه‌ی مشورت و توصیه دارند اما اختیار فرمان دادن به مدیران آن سطح را ندارند. کارکنان به دو دسته تقسیم می‌شوند:

کارمندان عمومی: این گروه از کارکنان یک پیش‌زمینه‌ی کلی و عمومی دارند که معمولاً با مدیران مشابه است و به‌عنوان دستیاران مدیران ارشد فعالیت می‌کنند. این کارکنان متخصص نیستند و از خودشان اختیار و

مسئولیت ندارند. این افراد ممکن است جایگاه‌های شغلی متعددی از قبیل دستیار ویژه، دستیار مدیر یا قائم‌مقام رئیس هیئت مدیره داشته باشند.

کارمندان تخصصی یا متخصص: برخلاف کارمندان عمومی که فقط نقش همراهی و دستیاری مدیران یک سطح را برعهده دارند، کارمندان تخصصی، توصیه‌های تخصصی و خدمات خود را به همه‌ی کارمندان در همه‌ی ابعاد یک شرکت ارائه می‌کنند. این گروه از کارمندان دارای سابقه‌ی تخصصی در برخی زمینه‌های عملیاتی هستند و می‌توانند در هر کدام از این جایگاه‌ها قرار بگیرند:

- جایگاه مشاوره‌ای: هدف اصلی این گروه ارائه‌ی مشاوره‌های تخصصی و همکاری با مدیریت در مواقع لزوم است. زمینه‌های فعالیت کارمندان تخصصی معمولاً در زمینه‌های قانونی، روابط عمومی و توسعه‌ی اقتصادی است.

- جایگاه خدماتی: این گروه از کارکنان، خدماتی ارائه می‌کنند که برای همه‌ی سازمان سودبخش است نه فقط یک زیرمجموعه یا مأموریت خاص. بهترین مثال برای این مورد بخش کارگزینی یک شرکت است که کارمندان موردنیاز را برای اشتغال در تمام بخش‌های یک شرکت یا سازمان تأمین می‌کند. از دیگر بخش‌های خدماتی می‌توان به تحقیق و توسعه، خرید، تحلیل آماری، مسائل مرتبط با بیمه و ... اشاره کرد.

- جایگاه کنترلی: این گروه شامل کارکنان بخش کنترل کیفیت است که مختارند کیفیت را بررسی و کارمندان را به اجرای استانداردها ملزم کنند.

ساختار سازمانی صف و ستاد بدون تضعیف وحدت فرماندهی، از مهارت متخصصان بهره می‌برد. با توصیه و مشاوره‌های این متخصصان، مدیران خطی آگاهی بیشتری پیدا می‌کنند و به یک تجزیه و تحلیل علمی و هدفمند از مشکلات کسب و کار خود دست پیدا می‌کنند.

این ساختار سازمانی به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد و تا حدی سودمند است که این توصیه‌های تخصصی، کیفیت تصمیم‌گیری‌ها را در اقتصاد عملیاتی بهبود می‌بخشد. همچنین مدیران سازمان‌های خطی یا سلسله‌مراتبی، معمولاً سرگرم وظایف روزمره‌ی خود هستند و پیش‌زمینه و زمان کافی برای تصمیم‌گیری‌های آینده یا تدوین سیاست‌های مختلف ندارند. کارمندان متخصص در جهت پیش‌بینی آینده قدم برمی‌دارند و برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و تحلیل تأثیرات محتمل و رویدادهای مورد انتظار در آینده زمان کافی دارند.

اشکال اصلی این ساختار، سردرگمی‌ها و تعارضاتی است که بین صف و ستاد ایجاد می‌شود. هزینه‌ی بالای استخدام کارکنان متخصص از دیگر معایب این ساختار است. همچنین گاهی پرسنل متخصص به دنبال تبیین ارزش و تجسمات خود هستند که به قیمت نادیده گرفتن اختیارات و مسئولیت‌های مدیران تمام می‌شود.



شکل شماره ۱: قیمت نادیده گرفتن اختیارات و مسئولیت‌های مدیران

ساختار وظیفه‌ای (Functional Organization)

یکی از معایب ساختار سلسله مراتبی این است که مدیران چنین ساختاری عموماً فاقد تخصص‌های لازم هستند. به علاوه یک مدیر سلسله مراتبی نمی‌تواند در تمام زمینه‌ها تخصص داشته باشد. در مدل سازمان صف و ستاد، ستاد متخصص، اختیار لازم برای اجرای توصیه‌های خود را ندارد. مفهوم ساختار وظیفه‌ای از اصول مدیریت علمی «فردریک تیلور (Fredrick W. Taylor)» نشئت گرفته است و به یک متخصص اجازه می‌دهد تا در محدوده‌ی مشخص، مافوق خود را ملزم به انجام کاری کند در حالی که محدوده‌ی اختیارات او به روشنی مشخص و تعریف شده است.

یک مدیر سازمان وظیفه‌ای می‌تواند در بخشی غیر از زیرمجموعه‌ی خود تصمیم‌گیری و دستور صادر کند و این حق را دارد که کارمندان را به انجام کاری ملزم کند. از بهترین نمونه‌هایی که می‌توان برای چنین مدیرانی مثال زد، مدیرانی هستند که در بخش‌های کنترل کیفیت، امنیت و روابط کارگری و کارفرمایی فعالیت می‌کنند.

سازمان وظیفه‌ای برای هر کارکرد و وظیفه، یک سلسله مراتب جداگانه دارد. تقسیم‌بندی سازمان براساس دپارتمان‌های عملیاتی، پایه و اساس گروه‌بندی مشاغل است که به یک کارکرد سازمان مرتبط هستند یا یک مهارت خاص را دربرمی‌گیرند مثل بازاریابی، مالی، تولید و....

زنجیره‌ی فرماندهی در هر کارکرد به یک مدیر وظیفه‌ای یا عملیاتی می‌رسد که به مدیر ارشد گزارش می‌دهد.

طراحی وظیفه‌ای در ساختارهای سازمانی، بهره‌وری عملیاتی را افزایش می‌دهد و موجب بهبود کیفیت محصولات می‌شود. زیرا نیروهای متخصص در هر کدام از بخش‌های تشکیل‌دهنده‌ی سازمان حضور دارند. دلیل دیگر سودمندی این ساختار این است که منابع سازمان با توجه به کارکردها و وظایف، تخصیص داده می‌شوند و از تکرار و توزیع نادرست منابع در تمام بخش‌های شرکت پیش‌گیری می‌شود. یکی از مهم‌ترین معایب طراحی وظیفه‌ای این است که تخصص‌های فرعی و محدود، جای مهارت‌های اصلی مدیریت را می‌گیرد و مدیران عملیاتی معمولاً آمادگی لازم را برای کسب جایگاه مدیران ارشد ندارند. همچنین واحدهای وظیفه‌ای بر محدوده‌ی فعالیت‌های خود تمرکز می‌کنند و کمتر در قبال وظایف کلی سازمان، پاسخ‌گو و مسئول خواهند بود.

ساختاربخشی (Divisional Organization)

ساختاربخشی یا دپارتمانی شامل قرار دادن افراد یا فعالیت‌ها با ویژگی مشابه در یک واحد یا دپارتمان است. در این ساختار که با نام برون‌بی‌نیاز (self-contained) یا خودکفا هم شناخته می‌شود، بخش‌های مختلف به‌نحوی فعالیت می‌کنند که گویی هر کدام سازمانی جداگانه زیر چتر حمایت و نظارت یک سازمان بزرگ‌تر هستند. در واقع برنامه‌ها و سیاست‌های کلی سازمان، اهداف هر دپارتمان را تعیین می‌کند.

تصمیمات در چنین سازمانی غیرمتمرکز است در نتیجه هر کدام از دپارتمان‌ها می‌توانند فعالیت‌های خود را جداگانه هدایت کنند. این ویژگی ارتباط، هماهنگی و نظارت را ساده‌تر می‌کند که در نهایت به موفقیت سازمان منتهی می‌شود. همچنین از آنجا که واحدها کاملاً مستقل یا نیمه‌مستقل هستند، احساس رضایت در مدیران ایجاد می‌شود که این حس رضایت موجب بهبود بهره‌وری و اثربخشی می‌شود.

این تقسیم‌بندی‌ها و تمرکز فعالیت‌های مشابه در واحدهای یک‌پارچه با توجه به اصول زیر انجام می‌گیرد:

- گروه‌بندی براساس محصول

در این مورد واحدها با توجه به نوع محصول تولیدی شکل می‌گیرند. این شیوه برای شرکت‌های چندخطی مفیدتر است چراکه گستردگی و تنوع محصولات و ویژگی‌های تولید و بازاریابی در این شرکت‌ها مورد توجه

ویژه قرار دارد و در اولویت است. سیاست‌های کلی توسط مدیران ارشد در قالب دستورالعمل‌های کلی سازمان تبیین می‌شود.

- گروه‌بندی براساس مشتریان

این نوع گروه‌بندی در سازمان‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که با مشتریان متفاوت، رفتار متفاوتی دارند. بنابراین در این سازمان‌ها، مشتریان نکته‌ی کلیدی برای دسته‌بندی فعالیت‌ها و مشاغل هستند. مثلاً بسیاری از بانک‌ها برای مشتریانی که مبلغی مشخصی را برای مدت زمان مشخصی در بانک سپرده‌گذاری می‌کنند، خدمات ویژه‌ای در نظر می‌گیرند. به همین ترتیب مشتریان تجاری نسبت به سایر افراد خدمات بهتری از بانک دریافت می‌کنند.

- گروه‌بندی براساس منطقه

اگر یک سازمان در محدوده‌های جغرافیایی متعددی فعالیت کند، ممکن است برای مدیریت آن از تقسیم‌بندی براساس محدوده‌ی جغرافیایی بهره‌بردارد. این تقسیم‌بندی برای شرکت‌های بزرگی مناسب است که در محدوده‌ی جغرافیایی بسیار وسیعی فعالیت می‌کنند؛ مثل بانک، بیمه، فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا محصولاتی که در سراسر یک کشور پخش گسترده دارند.

- گروه‌بندی براساس زمان

بیمارستان‌ها و دیگر شرکت‌های خدمات‌رسانی عمومی مثل شرکت‌های خدمات تلفنی، که بر پایه‌ی زمان کار می‌کنند، عموماً براساس همین شیفت‌های کاری گروه‌بندی می‌شوند. به‌عنوان مثال یک شرکت خدمات تلفنی، ممکن است دارای سه شیفت کاری باشد و در هر شیفت کاری یک دپارتمان جدا وجود داشته باشد. در عین حال همه‌ی این دپارتمان‌ها دارای اهداف مشابهی هستند.

ساختار پروژه‌ای (Project Organization)

این ساختار سازمانی، موقتی است و برای اجرای پروژه‌های خاص در زمان خاص تشکیل می‌شود و زمانی که سازمان به اهداف خود از آن پروژه دست پیدا کند، این ساختار منحل می‌شود. مثلاً فرض کنید که هدف یک سازمان ساخت یک اتومبیل جدید است. برای این پروژه متخصصانی از دپارتمان‌های وظیفه‌ای گوناگون برای همکاری با یکدیگر فراخوانده می‌شوند.

این دپارتمان‌های وظیفه‌ای عبارتند از تولید، مهندسی، کنترل کیفیت، تحقیقات بازاریابی و ... زمانی که پروژه تکمیل می‌شود این متخصصان به جایگاه قبلی و وظایف مربوطه بازگردانده می‌شوند. این متخصصان براساس مهارت‌ها و وظایف و تخصص‌های فنی انتخاب می‌شوند نه توانایی برنامه‌ریزی و تجربه‌ی تصمیم‌گیری.

این ساختارهای پروژه‌ای در مواقع زیر بسیار سودمند هستند:

۱. زمانی که اهداف یک پروژه به روشنی تبیین شده و زمان تکمیل پروژه تعیین شده باشد. یک مثال خوب برای این شرایط، ساخت یک فرودگاه جدید است.
۲. زمانی که یک پروژه، خاص و منحصر به فرد باشد و جزئی از وظایف روتین و روزانه‌ی سازمان نباشد.
۳. برای اجرای پروژه فعالیت‌های مختلفی وجود داشته باشد که برای انجام آنها به مهارت‌ها و تخصص‌های ویژه نیاز باشد و در نهایت برای رسیدن به هدف کلی سازمان این فعالیت‌ها و تخصص‌ها با هم همکاری کنند.
۴. پروژه‌ی مورد نظر موقتی باشد و به پروژه‌های مرتبط دیگر بسط پیدا نکند.

ساختار ماتریسی (Matrix Organization)

ساختار ماتریسی به یک معنا، ترکیب و تعامل دو ساختار پروژه‌ای و وظیفه‌ای است و برای غلبه بر مشکلات ساختارهای وظیفه‌ای و پروژه‌ای به‌طور جداگانه اجرا می‌شود. ویژگی کلیدی ساختار ماتریسی این است که صف اختیارات وظیفه‌ای و پروژه‌ای در کنار هم قرار می‌گیرند و بین مدیران پروژه‌ای و عملیاتی تقسیم می‌شوند.

مدیران پروژه عموماً مسئولیت مدیریت و یک پارچه‌سازی فعالیت‌ها و منابع مرتبط با پروژه را برعهده دارند. آنها وظیفه دارند تا کارهای محول شده را طبق زمان‌بندی و در قالب بودجه‌ی تعیین شده به انجام برسانند. همچنین یک پارچه‌سازی تلاش‌های همه‌ی مدیران عملیاتی برای اجرای پروژه و هدایت و ارزیابی فعالیت‌های پروژه برعهده‌ی آنهاست.

مدیران عملیاتی بر جنبه‌های عملیاتی پروژه تمرکز دارند. ساختار وظیفه‌ای در این ساختار در درجه‌ی اول، مسئولیت‌های زیر را برعهده دارد:

۱. ارائه‌ی راهنمایی‌های فنی برای پروژه؛

۲. تأمین کارکنان عملیاتی ماهر و متخصص؛

۳. تکمیل پروژه در قالب خصوصیات فنی مقرر شده.

در ساختار ماتریسی، تیم‌های چند وظیفه‌ای به منظور پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های حاصل از رشد سازمان به کار گرفته می‌شوند. این پیچیدگی‌ها که هم داخلی هستند مثل فناوری و هم خارجی مثل بازاریابی و رقابت، مشکلات پردازش اطلاعات و برقراری ارتباط را در سازمان ایجاد می‌کنند که به راحتی با ساختار سازمانی ماتریسی قابل حل است.

طراحی ساختار ماتریسی زمانی سودمند است که شرکت با کمبود منابع مشترک مواجه است. مثلاً یک شرکت ممکن است به هشت گروه تولیدی نیاز داشته باشد در حالی که منابع لازم برای استخدام فقط چهار متخصص بازاریابی را دارد. ساختار ماتریسی شرایطی را فراهم می‌کند که این هشت گروه تولیدی بتوانند به سادگی تخصص این چهار متخصص بازاریابی را به اشتراک بگذارند و از آن بهره ببرند. هر ساختار ماتریسی شامل سه بخش مجزاست:

۱. مدیر ارشد اجرایی که سرپرستی و برقراری تعادل میان دو زنجیره‌ی فرماندهی را برعهده دارد؛

۲. مدیران بخش‌های پروژه‌ای و وظیفه‌ای که زیردستان و زیرمجموعه‌ی خود را به کمک بخش‌های دیگر می‌فرستند؛

۳. متخصصانی که به هر دو مدیر مربوطه‌ی اجرایی و عملیاتی گزارش می‌دهند.

مهم‌ترین جنبه‌ی ساختار ماتریسی این است که هر فردی که روی پروژه کار می‌کند، دو ناظر دارد یکی مدیر پروژه و دیگری مدیر عملیاتی.

برای ایجاد هماهنگی میان منابع مادی و منابع انسانی سازمان جهت برقراری یک شبکه موثر و کارآمد، برقراری ارتباطات سازمانی مطلوب ضروری است. زیرا هنگامی که ارتباطات سازمانی موثری برقرار نشود، فعالیت‌ها و عملیات سازمان متوقف و چه بسا به شکست شرکت نیز ختم می‌شود. در حقیقت می‌توان گفت که مدیریت اثربخش به برقراری ارتباطات سازمانی موثر و کارآمد بستگی دارد. مدیران و رهبران برای حفظ یکپارچگی کسب و کار، مدیریت، افزایش خلاقیت و نوآوری، برآورده ساختن انتظارات و انجام تعهدات و وظایف صورت گرفته نیاز به ایجاد ارتباطات سازمانی مناسب و موثر دارند.

ارتباطات سازمانی یکی از موضوعات پیچیده می‌باشد که نقش بسیار مهمی در عملکرد سازمان دارد. اکثر سازمان‌های تولیدی و تجاری، ارتباطات سازمانی را یکی از مهمترین عناصر موفقیت خود ذکر کرده‌اند.

بنابراین مدیران و رهبرانی که مدیریت سازمان خود را با توجه به عنصر ارتباطات سازمانی اعمال نمایند قطعا موفقیت سازمان خود را تضمین خواهند کرد. ارتباطات سازمانی، نقطه آغاز وظایف مدیریتی می باشد. بدون ارتباطات سازمانی دیگر وظایف مدیریتی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل مقدور نمی‌باشد و در صورت فقدان ارتباطات سازمانی امکان اداره شرکت امکان‌پذیر نمی‌باشد.



شکل شماره ۲: ابعاد ساختار سازمانی

ارتباطات سازمانی

ارتباطات عبارت است از انتقال و تبادل اطلاعات، مفاهیم و نظرات بین افراد. ارتباطات سازمانی (Organizational Communication) فرآیندی است که مدیران به انتقال و تبادل اطلاعات، مفاهیم، افکار و حقایق با افراد و واحدهای داخل و خارج سازمان می‌پردازند. ارتباطات سازمانی عمل یکپارچه‌سازی و هماهنگی فعالیت‌های سازمان را انجام داده که در نهایت موجب افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان می‌شود. ادراک صحیح مفهوم ارتباطات سازمانی، به افزایش اثربخشی کارکنان سازمان می‌انجامد و عدم توجه به این مفهوم باعث ایجاد مشکلاتی در سازمان می‌شود.

در این نگرش ساختار و ویژگی‌های صنعت است که تعیین‌کننده جهت‌گیری شرکت می‌باشد. همان‌طور که در نگرش ساختار - رفتار - عملکرد نیز تصریح شده است، ساختار صنعت تعیین‌کننده نوع رفتار شرکت بوده و در پی آن، این رفتار موجب عملکرد شرکت خواهد شد. در همین رابطه، پورتر مدل پنج نیروی رقابتی خود را مطرح کرده است تا براساس آن میزان جذابیت صنعت سنجیده شود. همچنین به‌منظور بررسی قدرت‌ها و ضعف‌های داخلی شرکت‌ها نیز مدل زنجیره ارزش پورتر به‌عنوان یک ابزار مناسب مورد استفاده قرار می‌گیرد (شهان و فوس، ۲۰۰۷، صص ۴۵۰-۴۶۱). دو فرض اساسی در این نگرش عبارتند از: اول اینکه شرکت‌ها در یک صنعت دارای منابع و توانمندی‌های همگن و مشابه بوده و دوم اینکه، این منابع و توانمندی‌ها قابل انتقال بین شرکت‌ها می‌باشد و آنها می‌توانند منابع و توانمندی‌ها را در بازار عوامل تهیه نمایند (بارنی، ۱۹۹۱،

ص ۱۷). بنابراین اولین شرکت‌هایی که وارد یک صنعت می‌شوند، می‌توانند بیشترین مزیت را از آن صنعت با ایجاد کانال‌های توزیع تأمین و ایجاد موانع برای ورود سایر شرکت‌ها به دست آورند. این مزیت به نام مزیت اولین واردشونده نامیده می‌شود. از طرف دیگر، در این نگرش سلسله مراتب استراتژی در نظر گرفته می‌شود و سطوح استراتژی به استراتژی بنگاه، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی‌های کارکردی تقسیم‌بندی می‌شوند. در این رابطه نیز اخیراً برخی از محققان (چاکراواری و همکاران، ۲۰۰۷، صص ۵-۱۴) معتقدند که نگاه سلسله مراتبی به تدوین استراتژی منسوخ شده است و دیگر نمی‌توان برای تدوین استراتژی شرکت‌ها از این رویه پیروی کرد. چرا که بسیاری از استراتژی‌های شرکت‌ها از منابع و توانمندی‌های سطح کارکردی شرکت‌ها ناشی شده و لزوماً این‌گونه نیست که ابتدا استراتژی سطح کسب‌وکار از استراتژی بنگاه و استراتژی‌های کارکردی از استراتژی کسب‌وکار تبعیت کند و ممکن است، این سطح تبعیت دو طرفه باشد. تمرکز اصلی رویکرد شبکه به هم پیوسته در تدوین استراتژی بر نوسازی مداوم استراتژی‌ها می‌باشد. نگرش شبکه به هم پیوسته تمرکز بیشتری بر ویژگی‌ها و تحقیقات زیادی (راگلی، ۱۹۷۰؛ راملت، ۱۹۷۴؛ پورتر، ۱۹۸۰؛ میلز و همکاران، ۱۹۷۸) در مورد نحوه تدوین انواع استراتژی سطوح مختلف صورت گرفته است. در استراتژی سطح بنگاه سوال اصلی مدیریت این است که «در چه کسب‌وکارهایی باید وارد شود، اولویت‌بندی این کسب‌وکارها چگونه است و نحوه تخصیص منابع سازمان به این کسب‌وکارها چگونه باید باشد». در سطح استراتژی کسب‌وکار سؤالی که مطرح می‌شود، این است که: «یک واحد کسب‌وکار یا یک بخش از شرکت چه روشی را برای رقابت در یک صنعت برمی‌گزیند». در این رابطه دو دسته‌بندی عمده وجود دارد. یکی دسته‌بندی پورتر (۱۹۸۰) که بر روی مشتریان و رقبا تمرکز می‌کند و دیگری دسته‌بندی میلز و اسنو (۱۹۷۸) که بر نرخ موردنظر تغییر محصول - بازار متمرکز است. پورتر (۱۹۸۵) سه نوع استراتژی را بر مبنای نحوه دست-یابی و حفظ مزیت رقابتی توسط واحد کسب‌وکار متمایز می‌کند: ۱. رهبری هزینه کلی، ۲. تمایز بر مبنای توسعه درک برتر مشتری از کیفیت، طراحی، نام تجاری یا خدمات و ۳. تمرکز کسب‌وکار بر روی یک جایگاه ویژه از بازار که به طور محدود تعریف شده است و استفاده از رویکرد تمایز یا رهبری هزینه در آن. پورتر بر روی تناسب بین سه استراتژی و جنبه‌های محیطی کسب‌وکار (پنج نیروی تشکیل‌دهنده رقابت در یک صنعت) تمرکز می‌کند. در عین حال، توجه کمی به ساختارهای سازمانی، فرآیندها و برنامه‌های لازم برای اجرای مؤثر استراتژی‌های کسب‌وکار کرده است. همچنین استراتژی‌های پورتر عمدتاً بر حسب اقدامات رقابتی که یک کسب‌وکار به طور واقعی به آنها متعهد شده است، تعریف شایستگی، خدمت و روتین به صورت

فعل بیان می‌شوند. معادلات زیر رابطه بین منابع و شایستگی را نشان می‌دهند (همان). منابع + هماهنگی = خدمت، خدمت + هماهنگی = شایستگی، شایستگی + هماهنگی = شایستگی سطح بالاتر شکل ۲: اجزاء سازنده عمومی شایستگی یا روتین و یا خدمت (منبع: همان). یک شایستگی شامل چهار جزء است: تکنولوژی، افراد، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی (دریگر، ۲۰۰۱، ص ۲۱). بنابراین شایستگی یک پدیده چندبعدی است که با ترکیب و هماهنگی بین جزء سخت‌افزاری و تکنولوژیکی، افراد و کارکنانی که بتوانند از این تکنولوژی استفاده کرده، سیستم‌های مدیریتی که افراد در آنها فعالیت کرده و روابط غیررسمی و ارزش‌ها و عقاید مشترک بین کارکنان به وجود می‌آید. بسیاری از محققان در طول دهه ۱۹۹۰ شایستگی‌ها و توانمندی‌ها را برحسب منبع (و روتین) تعریف می‌کردند. به عنوان مثال، گران (۱۹۹۱) توانمندی‌ها را بر مبنای روتین‌ها تعریف می‌کند. وی معتقد است که توانمندی سازمانی مستلزم یکپارچگی تخصص افراد مختلف با تجهیزات سرمایه‌ای، تکنولوژی، و سایر منابع است. همچنین وی بیان می‌کند که این یکپارچگی در واژه معرفی شده توسط نلسون و وینتر (۱۹۸۲) به نام روتین‌های سازمانی محقق می‌شود و این روتین‌ها مبنای اکثر توانمندی‌های سازمانی را تشکیل می‌دهند (گران و همکاران، ۲۰۰۵، صص ۱۳۰-۱۸۱). تیس و دیگران (۱۹۹۷) شایستگی‌های سازمان را بر مبنای منابع دنکن تعریف می‌مارینو (۱۹۹۶) معتقد است که شایستگی‌ها بیشتر دانش یا تکنولوژی محور هستند و توانمندی‌ها ریشه در فرآیندها و روتین‌های کسب‌وکار دارند. به دلیل ماهیت پیچیده توانمندی‌ها که دربرگیرنده تعامل‌های افراد و ساختارها هستند، تقلید آنها بسیار مشکل است. جاویدان (۱۹۹۸) سلسله مراتبی را مطرح می‌کند که از منابع در پایین‌ترین سطح شروع شده، سپس توانمندی‌ها مطرح می‌شود که بر روی منابع بنا شده و در بالاترین سطح شایستگی‌ها بر روی منابع و توانمندی‌ها پایه‌ریزی می‌شوند. از سوی دیگر، در تحقیق دیگری (لجانکوئیست، ۲۰۰۷، صص ۳۹۳-۴۰۲) منبع، توانمندی و شایستگی در یک سطح در نظر گرفته شده و رابطه آن با شایستگی اساسی بدین صورت است که شایستگی - های اساسی توسط شایستگی‌ها بهبود داده شده، سرانجام توسط توانمندی‌ها مورد حمایت قرار گرفته و به - وسیله منابع اجرا می‌شوند. مدل شایستگی اساسی - مفاهیم مرتبط با مفهوم شایستگی اساسی (همان). بسیاری از محققان استراتژی، اهمیت بسیار زیادی برای منابع ناملموس شرکت قائل هستند و معتقدند که مهمترین منبع در ایجاد مزیت رقابتی پایدار منابع ناملموس می‌باشند. این منابع به صورت زیر طبقه‌بندی می‌شوند (هال، ۱۹۹۳، صص ۶۰۷-۶۱۸). دارایی‌های ناملموس بیان می‌شوند مانند امتیازهای انحصاری این منابع منجر به منافع بالقوه در آینده خواهند شد که این منافع را دیگر شرکت‌ها نمی‌توانند به دست آورند (اختصاصی بودن ارزش)، و

به‌وسیله رقبا قابل تقلید نبوده و نیز به‌وسیله سایر منابع، قابل جایگزین نمی‌باشند. این منابع به علت کنترل بنگاه بر روی آنها قابل مبادله یا انتقال نمی‌باشند. به علت ماهیت ناملموس آنها، در صورت‌های مالی وارد نمی‌شوند و دوره عمر محدودی دارند. چند واژه دیگر نیز با منابع ناملموس ارتباط تنگاتنگ دارند که عبارتند از: - دارایی فکری: دارایی‌های ناملموس که یا با قرارداد و یا با قانون و مقررات مرتبط، مارک‌های تجاری، طرح‌های ثبت شده، و حق کپی هستند، از قبیل حقوق انحصاری. - منابع ناملموس: حقوق مالکیت فکری، مارک‌های تجاری یا فن‌آوری‌های اطلاعات که به علت ماهیت ایستای آنها در هر زمانی در شرکت می‌توانند اندازه‌گیری شوند. این منابع به دو دسته دارایی‌ها (مارک‌های تجاری، حقوق انحصاری، حق کپی، طرح‌های ثبت شده و غیره) و مهارت‌ها (دانش فنی، فرهنگ و غیره) تقسیم می‌شوند. - فعالیت‌های ناملموس: فعالیت‌های شرکت برای توسعه یا اکتساب منابع ناملموس جدید، افزایش ارزش منابع ناملموس موجود یا ارزیابی و نظارت بر فعالیت‌های ناملموس. - سرمایه‌گذاری‌های ناملموس: همه فعالیت‌های هدف‌گرای جدید یا موارد غیرفیزیکی استفاده شده توسط شرکت در سطح تاکتیکی یا استراتژیک در طول یک دوره معین که شامل فعالیت‌ها یا سرمایه‌گذاری‌هایی در زمینه‌های بازاریابی، تکنولوژیکی، اطلاعاتی، و سازمانی می‌باشد. این فعالیت‌های سرمایه‌گذاری به‌وسیله مخارج آنها اندازه‌گیری شده و در زمان حال رخ می‌دهند (همان).

موضوع دیگری که در تحقیقات رویکرد منبع‌محور دیده می‌شود، توجه به توانمندی‌های پویا است. همان‌طور که گفته شد، این بحث در رویکرد منبع‌محور نوع دوم که نشأت گرفته از مکاتب اقتصاد تکاملی و اقتصاد رفتاری می‌باشد، مطرح است. برخی از محققان (ایزنهارت و مارتین، ۲۰۰۰، ص ۲۱) موقعیت کاربرد این نوع توانمندی‌ها را این‌گونه توصیف خصوصیات منابع و توانمندی‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی و نحوه محافظت از آنها در بخش قبلی تلاش بر این بود که مفهوم منبع در رویکرد منبع‌محور شرح داده شود. چرا که بدون داشتن درک درستی از منبع در این رویکرد نمی‌توان تحلیل‌های درستی در مورد نحوه استفاده این رویکرد توسط شرکت‌ها برای تدوین استراتژی انجام داد. اما همان‌طور که در بخش قبلی بدان اشاره شد، در این رویکرد هر منبعی منجر به مزیت رقابتی پایدار نخواهد شد، بلکه منابع بایستی دارای خصوصیات ویژه‌ای باشند تا مدیران با شناسایی، توسعه و جاری‌سازی آنها در شرکت خود بتوانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند. در ادامه ویژگی‌های منابع، از منظر محققان مختلف در رویکرد منبع‌محور و همچنین چارچوب‌های مناسب برای تجزیه و تحلیل منابع مورد بررسی قرار می‌گیرد. ادیت پرنروز (۱۹۵۹) مکانیزم‌های محافظت از مزیت رقابتی را بدین صورت برمی‌شمرد: ۱. وابستگی مسیر در توسعه منبع، ۲. دارا

بودن دانش خاص شرکت توسط مدیران، ۳. تجربه مشترک خاص تیم مدیران، ۴. چشم‌انداز کارآفرینانه مدیران، ۵. توانایی اختصاصی شرکت برای یادگیری و ایجاد تنوع در کسب‌وکار (ماهونی و کار، ۲۰۰۴) در حقیقت فرایند تحلیل سلسله مراتبی شیوه‌ای است، برای تجزیه یک مسأله تصمیم‌گیری پیچیده به مؤلفه‌های مؤثر آن، که به صورت چندین شاخص یا معیار تعریف می‌گردد. این معیارها در چارچوب یک ساختار سلسله مراتبی قرار می‌گیرند و وزن آنها از مقایسه دوه‌دوی معیارها در هر سطح محاسبه می‌گردد. بنیانگذار این روش، چهار اصل زیر را به‌عنوان اصول فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بیان نموده و کلیه محاسبات، قوانین و مقررات را بر این اصول بنا نهاده است. این اصول عبارت‌اند از: اصل ۱. شرط معکوسی- اگر ترجیح عنصر A بر عنصر B برابر n باشد، ترجیح عنصر B بر عنصر A برابر خواهد بود. اصل ۲. اصل همگنی- عنصر A با عنصر B باید همگن و قابل قیاس باشند. به بیان دیگر، برتری عنصر A بر عنصر B نمی‌تواند بینهایت یا صفر باشد. اصل ۳. وابستگی- هر عنصر سلسله مراتبی به عنصر سطح بالاتر خود می‌تواند وابسته باشد و به صورت خطی این وابستگی تا بالاترین سطح می‌تواند ادامه داشته باشد. اصل ۴. انتظارات- هرگاه تغییری در ساختمان سلسله مراتبی رخ دهد، پروسه ارزیابی باید مجدداً انجام گیرد (قدسی پور، ۱۳۸۴، ص ۶). چالش برانگیزترین شرط فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، وابستگی است. بر مبنای این شرط، عناصر هر سطح از سلسله مراتب، صرفاً باید به عناصر سطح بالاتر وابسته باشند تا استفاده از ا.چ.ای. پی جایز باشد، در حالی که بیشتر اوقات بین معیارهای هم‌سطح، وابستگی وجود دارد (آتشسوز و همکاران، ۱۳۸۲، ص ۱۹۲). مکانیسم استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی به این صورت می‌باشد که پس از طرح سلسله مراتب برای شاخص‌های تأثیرگذار بر ماده اولیه یا همان آب طرح پرسشنامه تحت عنوان مقایسه دوه‌دوی شاخص‌ها، نظرات کارشناسان در مورد درجه اهمیت این شاخص‌ها نسبت به یکدیگر به صورت ماتریس‌های مقایسه زوجی اخذ می‌گردد. پس از محاسبه میانگین هندسی تمام سلول‌های ماتریس مقایسه زوجی، نرمالیزه کردن نتایج صورت گرفته و با تلفیق وزن‌های عناصر سطوح پایین با عناصر سطوح بالای مربوطه در سلسله مراتب، وزن شاخص‌ها به دست می‌آید (عزیزی، ۱۳۸۴)، از آنجا که قضاوت‌ها به درک افراد، اطلاعات ارایه شده به آنها و هم‌چنین حالات روحی آن‌ها بستگی دارد، معمولاً در قضاوت‌ها ناسازگاری وجود دارد. بنا به توصیه مبدع ا.چ.ای. پی چنان‌چه ضریب ناسازگاری که (با استفاده از یک فرآیند نسبتاً پیچیده ریاضیاتی محاسبه می‌شود) کمتر از یک دهم باشد، سازگاری ماتریس پذیرفته می‌شود (ساعتی، ۱۹۸۰، ص ۱۶۵). به‌منظور رعایت اختصار، از ارایه توضیحات بیشتر پیرامون فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و ضریب ناسازگاری معذوریم و علاقمندان را به

کتب پژوهش عملیاتی پیشرفته ارجاع می‌دهیم. روش ای.اچ.پی گروهی ملاحظه شد که در روش ای.اچ.ای پی پایه، مقایسه‌های زوجی به ازای هر ماتریس توسط یک تصمیم‌گیرنده صورت می‌گیرد، ولی ممکن است در یک تصمیم‌گیری به جای یک تصمیم‌گیرنده از چندین تصمیم‌گیرنده استفاده شود و لازم باشد تا نظر همگی آن‌ها در تصمیم‌گیری لحاظ شود. از آنجا که تصمیم‌گیری در سازمان‌ها و شرکت‌ها عموماً مشکل و پیچیده می‌باشد، استفاده از نظرها و افکار دیگران خطای تصمیم‌گیری را تقلیل داده و باعث بهبود، دقت و سرعت در کارها می‌گردد؛ اما عموماً انتخاب افراد تصمیم‌گیرنده کار ساده‌ای نیست، دخالت افراد غیرمرتبط به تصمیم، در فرآیند تصمیم‌گیری ایجاد مشکلات کرده و استفاده نکردن از افراد خبره و کاردان باعث تقلیل کارایی می‌گردد.

پیشنهاداتی برای آینده

چهارچوب پیشنهادی با توجه سوابق و مستندات بنگاه‌ها، بومی‌سازی این چهارچوب برای یک صنعت و کسب و کار خاص، طرح چهارچوبی مشابه برای سایر متغیرهای سازمانی، افزایش اعتبار سیستم با افزودن بر تعداد خبرگان، استفاده از منابع مشابه مانند ای.ان.پی می‌تواند در دستور کار سایر پژوهشگران قرار گیرد. از این چهارچوب موزون همچنین می‌توان برای ساماندهی به پایگاه قواعد یک سیستم خبره استفاده کرد تا با توجه به وضعیت سازمان در هر زمان سبندی از راه‌حل‌ها را جهت برون‌رفت از وضع موجود و بهبود اوضاع به مدیر ارایه کند. البته پر واضح است که این راه‌حل‌ها محصول نظر خبرگانی خواهد بود که در شکل‌گیری این سیستم نقش خواهند داشت. از جانب دیگر، این شیوه سنجش می‌تواند نقش قابل ملاحظه‌ای در ارتقای کیفیت و واقع‌نمایی سنجش‌های رگرسیونی و مطالعات همبستگی داشته باشد که شایسته است، مورد عنایت محققان این عرصه قرار گیرد.

منابع ماخذ

- ✓ Prajogo, D.I., Sohal, A.S., 2004. The multidimensionality of QM practices in determining quality and innovation performance – an empirical examination. *Technovation*, 24(6), 443–453.
- ✓ Prajogo, D.I., Sohal, A.S., 2006. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance - the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35-50.
- ✓ Rahman, S.-U., Bullock, P., 2005. Soft QM, hard QM, and organisational performance relationships: An empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.

- ✓ Ravichandran, T., 2000. Swiftness and intensity of administrative innovation adoption: An empirical investigation of TQM in information systems. *Decision Science*, 31(3), 691- 724.
- ✓ Sadikoglu, E., Zehir, C., 2010. Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- ✓ Samaha, H.E., 1996. Overcoming the TQM barrier to innovation. *HR Magazine*, 41(6), 145– 149.
- ✓ Santos-Vijande, M.L., Álvarez-González, L.I., 2007. Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532.
- ✓ Schonberger, R.J., 2007. Japanese production management: an evolution – with mixed success. *Journal of Operations Management*, 25(2), 403-419.
- ✓ Schroeder, R.G., Flynn, B.B., 2001. *High Performance Manufacturing: Global Perspectives*. John Wiley & Sons, New York. Sethi, R., Smith, D.C., Park, C.W., 2001. Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73–85.
- ✓ Shah, R., Goldstein, S.M., 2006. Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. *Journal of Operations Management*, 24(2), 148-169.
- ✓ Shah, R., Ward, P.T., 2007. Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805.
- ✓ Sila, I., 2007. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. *Journal of Operations Management*, 25 (1), 83-109.
- ✓ Singh, P.J., Smith, A.J.R., 2004. Relationship between QM and innovation: An empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(4), 394–401.
- ✓ Song, X.M. and Parry, M.E., 1997. A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *The Journal of Marketing*, 61(2).