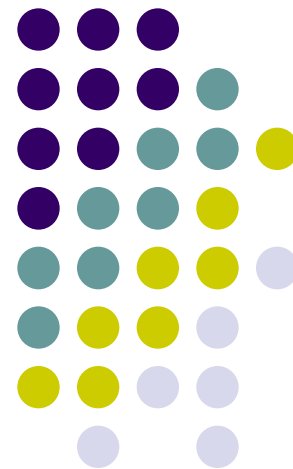
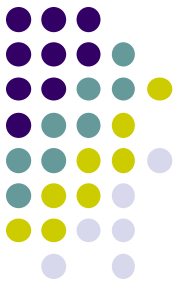


تئوری سازمان و طراحی ساختار

سید مسلم علوی
محقق رشته مدیریت



Management and structure roots



- Manus: hand (managing something originally meant to control it with your hands)
- Maneggio: the art of training horses
- Structure: build, construct

سازمان چیست؟

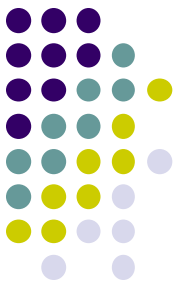


- Social entity
- Goal oriented
- Deliberately structured and coordinated systems
- Linked to the external environment (attaining legitimacy)



سیر تحولات علم مدیریت

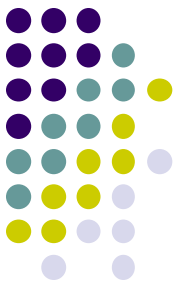
- تاریخ باستان و تقسیم کار (دیکتاتوری تا دموکراسی سازمانی)
- انقلاب صنعتی (۱۷۶۰)، ماشینی شدن و تقسیم کار
- نهضت کارگری و دموکراسی صنعتی (اتحادیه ها و انجمن های عالی)



نظریات علم مدیریت

● مدیریت علمی: تکنوکراسی

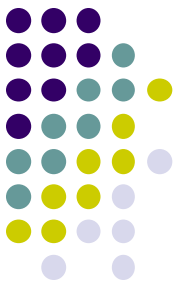
- ✓ علم مبناست و قواعد سرانگشتی باید کنار رود
- ✓ آموزش و انتخاب بر اساس شایستگی
- ✓ ایجاد دستورالعمل دقیق انجام کار و نظارت مستقیم
- ✓ کار برای کارگر و فکر برای مدیر
- ✓ رسیدن به بهترین روش انجام کار
- مطالعات روش، زمان، حرکت و خستگی



نظریات علم مدیریت

● مدیریت اداری (اصول ۱۴ گانه)

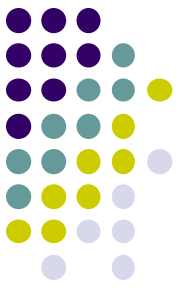
- تقسیم کار
- اختیار و مسئولیت
- انضباط و تبعیت از اصول
- وحدت فرماندهی
- وحدت هدف
- تبعیت منافع فردی از هدف کلی
- جبران خدمات کارکنان
- تمرکز
- سلسله مراتب
- مرتب بودن
- عدالت
- ثبات
- ابتکار عمل
- احساس یگانگی و روحیه کار جمعی



نظریات علم مدیریت

● بروکراسی

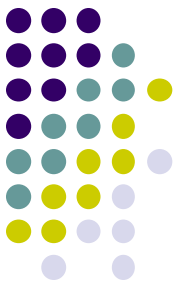
- ✓ تقسیم کار روشن و نقش های اختصاصی
- ✓ سلسله مراتب و اختیارات روشن
- ✓ قواعد و رویه های رسمی و سخت گیرانه
- ✓ برخورد غیر شخصی و اقتدار غیرشخصی
- ✓ مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی
- ✓ انعطاف پذیری اندک، ترس از تغییر، کاغذبازی، جابجایی هدف، جمود شخصیت، هزینه زیاد کنترل، عادت به کنترل بیرونی



نظریات علم مدیریت

● روابط انسانی

- ✓ ورود مباحث روانشناختی به حوزه کار
- ✓ آزمایشات در شرکت وسترس الکترونیک در شهر شیکاگو
- ✓ آزمایش مونتاژ تلفن: نور
- ✓ آزمایش اتاق نصب و اتصال: زمان استراحت کار
- ✓ آزمایش اطاق سیم پیچ: کارویژه های موقت
- ✓ جو لذت بخش گروه، احساس مورد توجه بودن و مشارکت طلبیده شدن، ایجاد حس یگانگی و هنجار سازی گروهی



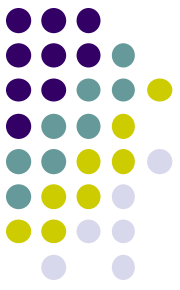
نظریات علم مدیریت



● مدیریت سیستمی

- ✓ هر سیستم بیش از مجموعه ای از اجزاست
- ✓ نمی توان سیستم را جز جز کرد و به کارکرد کل رسید
- ✓ سیستم ها به ارتباط با محیط خود زنده اند
- ✓ مرز سیستم و تعیین محیط
- ✓ سیستم ها: تعدد، پویایی و ارتباط اجزا

✓ تفکر درون زا به مسائل و عدم سرزنش محیطی، رابطه علی و معلولی میان اجزاء، تاثیرات با تاخیر تصمیمات در سیستم ها، جستجوی کارکرد سیستم در سیستم بزرگ تر

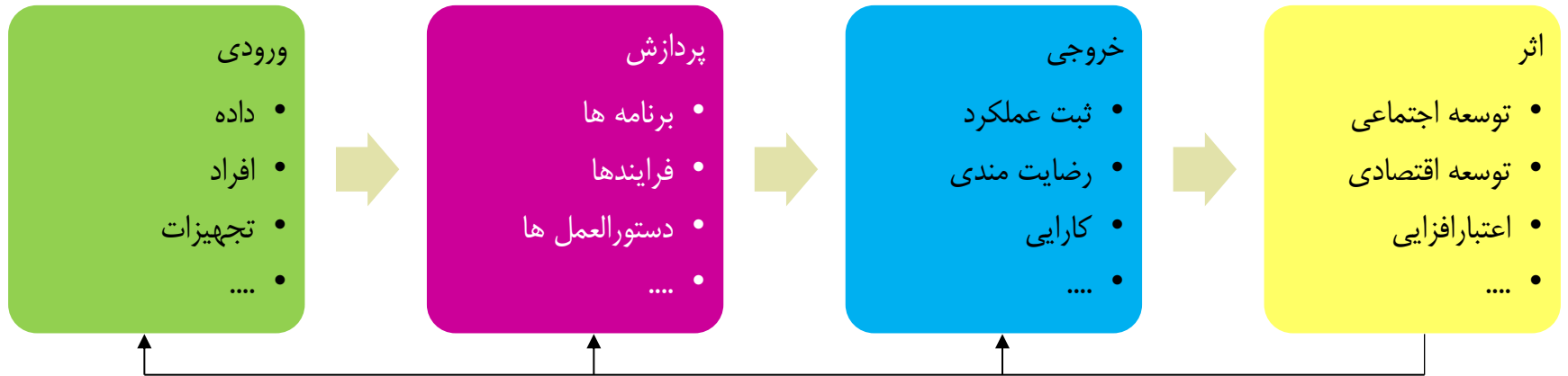


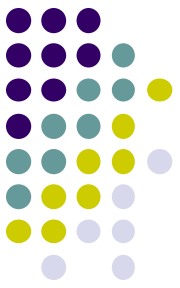
● نظریه سیستم‌ها (بولدینگ)

- استاتیک یا چارچوب: صندلی
- ساعت گونه‌ها: منظومه شمسی یا ساعت
- بازخور یا سایبرنتیک: ترموستات
- یاخته: حضور پدیده حیات
- گیاه: تقسیم کار، رشد
- حیوان: حرکت و احساس
- انسان: خودآگاهی
- سازمان اجتماعی
- متعالی: ناشناخته‌ها، متافیزیک، زیباشناسی



روند فعالیت یک سیستم



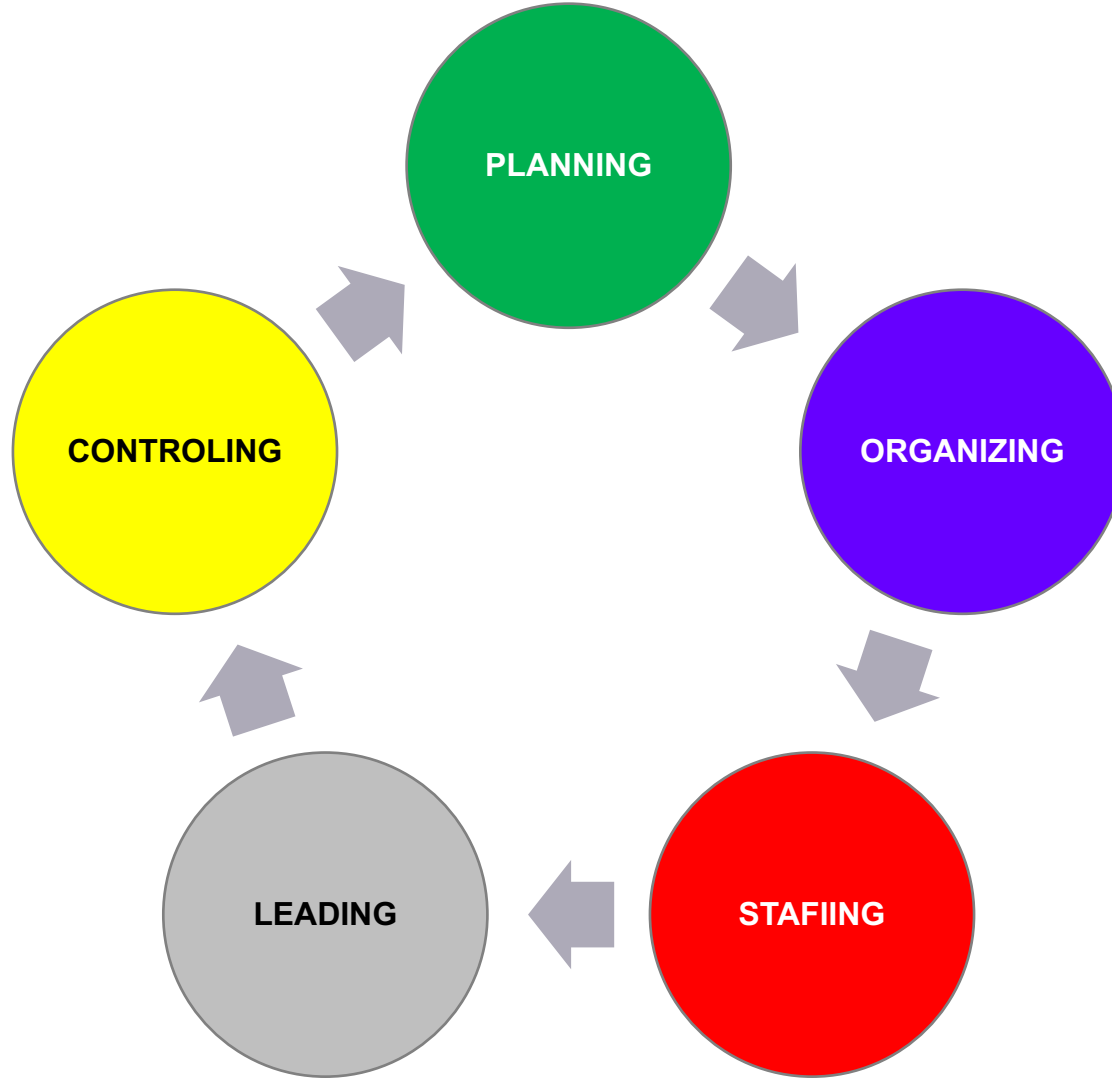


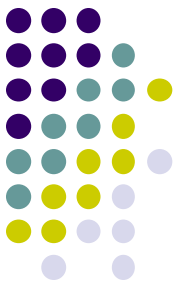
نظریات علم مدیریت

● مدیریت اقتضایی

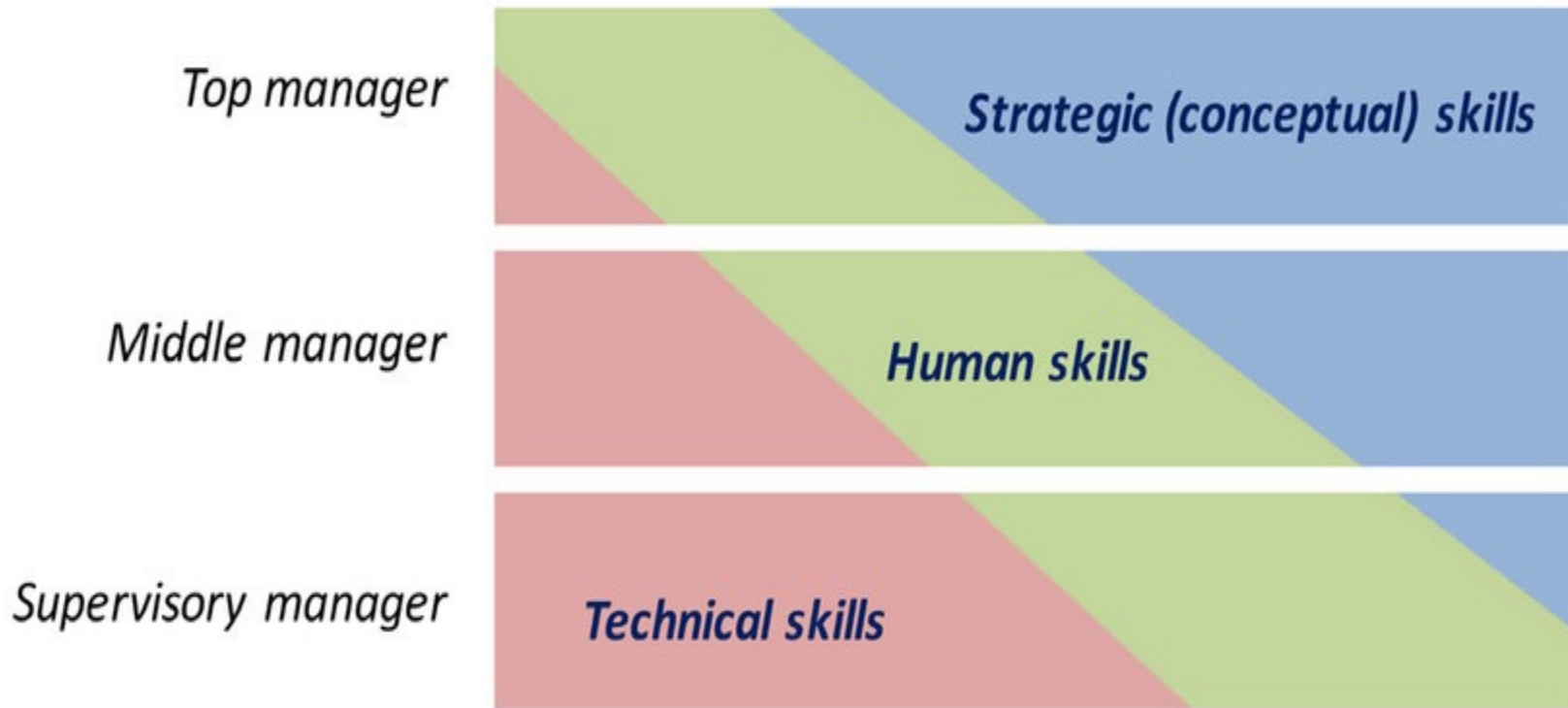
- ✓ هیچ راه حل بهتری وجود ندارد
- ✓ زمان و مکان عناصر مهم طراحی سازمانند
- ✓ کارایی یک واحد سازمانی نتیجه‌ای از سازگاری بین محیط بیرون واحدهای سازمانی و ترتیبات درونی آن واحدها است

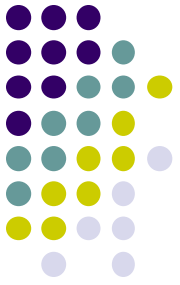
وظائف مدیریت



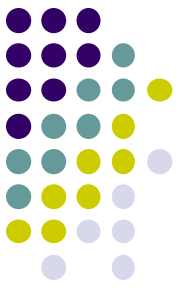


مهارت های مدیریتی (رابرت کتز)





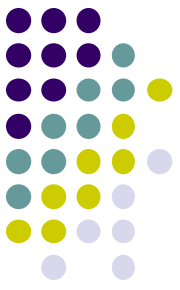
سازماندهی



تعریف مفاهیم

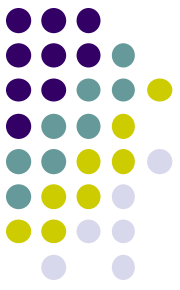
- فرایندی که طی آن تقسیم کار میان کارکنان و گروه های کاری و هماهنگی میان آنها، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.
- فعالیتی دوره ای
- فرایندی سه مرحله ای (درک درست کارها و فعالیت ها، تقسیم فعالیت ها در پست ها، برقراری رابطه میان پست ها به منظور کسب اهداف)

Work specialization	Chain of command	Span of control	Complexity (diversity, dynamicity, connection)
Authority and responsibility	Centralization or decentralization	departmentalization	



تعریف مفاهیم

- ساخت سازمانی یا طراحی سازمان محصول سازماندهی است
- روابطی که بصورت غیر رسمی شکل گرفته و بطور رسمی تصویب شده است
- با رسمیت یافتن سازمان، نمودار سازمانی اولین سند رسمی سازمان است
- مستطیل: واحدهای سازمانی
- قوی ترین واحد در بالا یا راست و یا وسط
- خطوط ترسیمی: روابط رسمی
- خط نقطه چین: نمایانگر بخشی از قدرت
- تفکیک صف و ستاد: واحدهای ستادی در کنار خط فرماندهی



اهمیت نمودار و ساختار سازمانی

ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می گردد. این نمودار یک نماد قابل رویت از کل فعالیت ها و فرایندهای سازمان است. نکته مهم آنکه ساختار سازمانی با تقسیم وظایف و گروه بندی وظایف همراه است.

ساختار سازمانی تعیین کننده موارد زیر است:

- ۱- روابط رسمی گزارشگری و حیطة کنترل مدیران
- ۲- گروه بندی دواير در كل سازمان
- ۳- فعالیت های دواير و چگونگی هماهنگی و یکپارچگی آنهاکن

راهنمای ساختار سازمان: اهداف، خط مشی ها، رویه، نمودار، شرح شغل مدیران، دستورالعمل های اجرایی

ضعف نمودار سازمانی



- درجه مسئولیت و اختیارات پست هم سطح
- تمایز میان صف و ستاد
- اندازه و محل خانه ها
- تمام کانال های ارتباطی
- سازمان غیر رسمی و تعاملات آن



سازمان رسمی و غیررسمی

ارتباطات مکتوب در برابر ارتباطات شفاهی

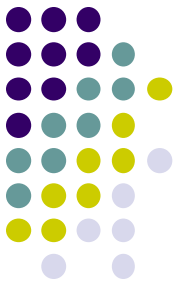
سازمان بروکراتیک و انطباقی

رسمیت بالا تا انعطاف



فرایند سازماندهی رسمی

- تقسیم کامل سازمان به چند جزء (تقسیم بندی افقی)
- برقراری روابط از نظر اختیارات (تقسیم بندی عمودی)
- به هم مرتبط ساختن سلسله مراتب (ترکیب افقی)
- تعیین جا برای کارکنان (شرح شغل)



ابعاد طراحی ساختار سازمانی

در **بعد ساختاری** به مواردی همچون موارد زیر توجه می شود:

رسمیت

تمرکز

پیچیدگی

نسبت پرسنلی، تخصص گرایی، حرفه ای گری

و در **بعد محتوایی** به مواردی همچون موارد زیر توجه می شود:

فرهنگ

استراتژی

اندازه سازمان

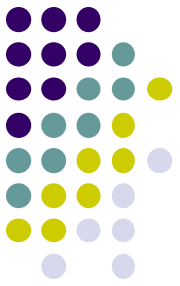
تکنولوژی

محیط



الگوهای مختلف طراحی ساختار سازمانی

واحدهای سازمانی بر اساس عوامل گوناگونی همچون وظایف کاری، تولیدات یا خدمات، ارباب رجوع، زمان، موقعیت مکانی و یا ترکیبی از این موارد طراحی می شوند.



انواع واحدسازی سازمانی

الگوهای جدید واحدسازی

گروه های
متداخل

ماتریسی

پروژه ای

واحدسازی سنتی

مشتری

منطقه ای

محصول

وظیفه ای



واحدسازی وظیفه‌ای

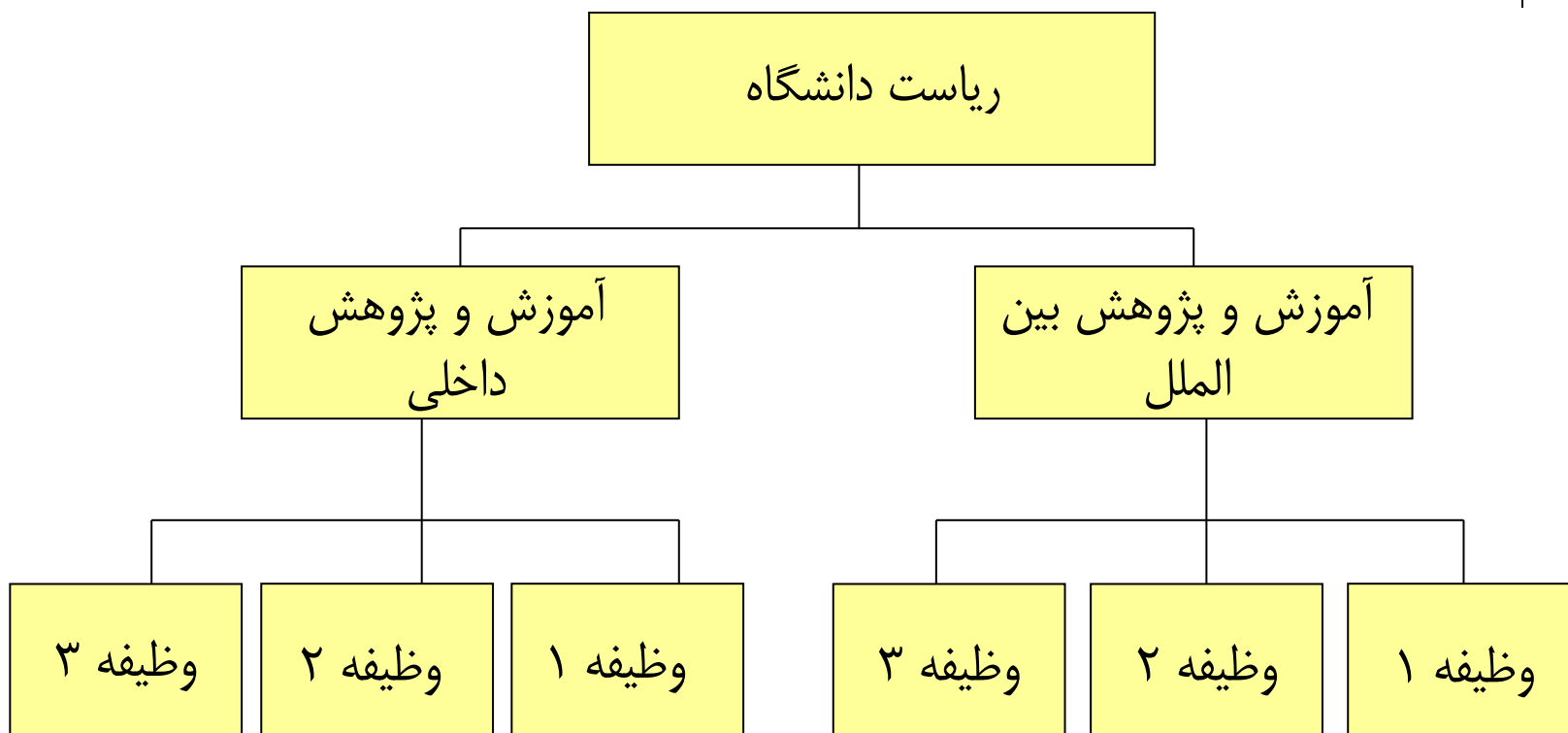
در طراحی ساختار بر مبنای وظیفه، واحدها بر حسب وظیفه تقسیم شده و هر یک وظیفه‌ای غیر مشابه با دیگری را انجام می‌دهد.

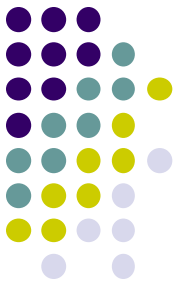




بر مبنای محصول

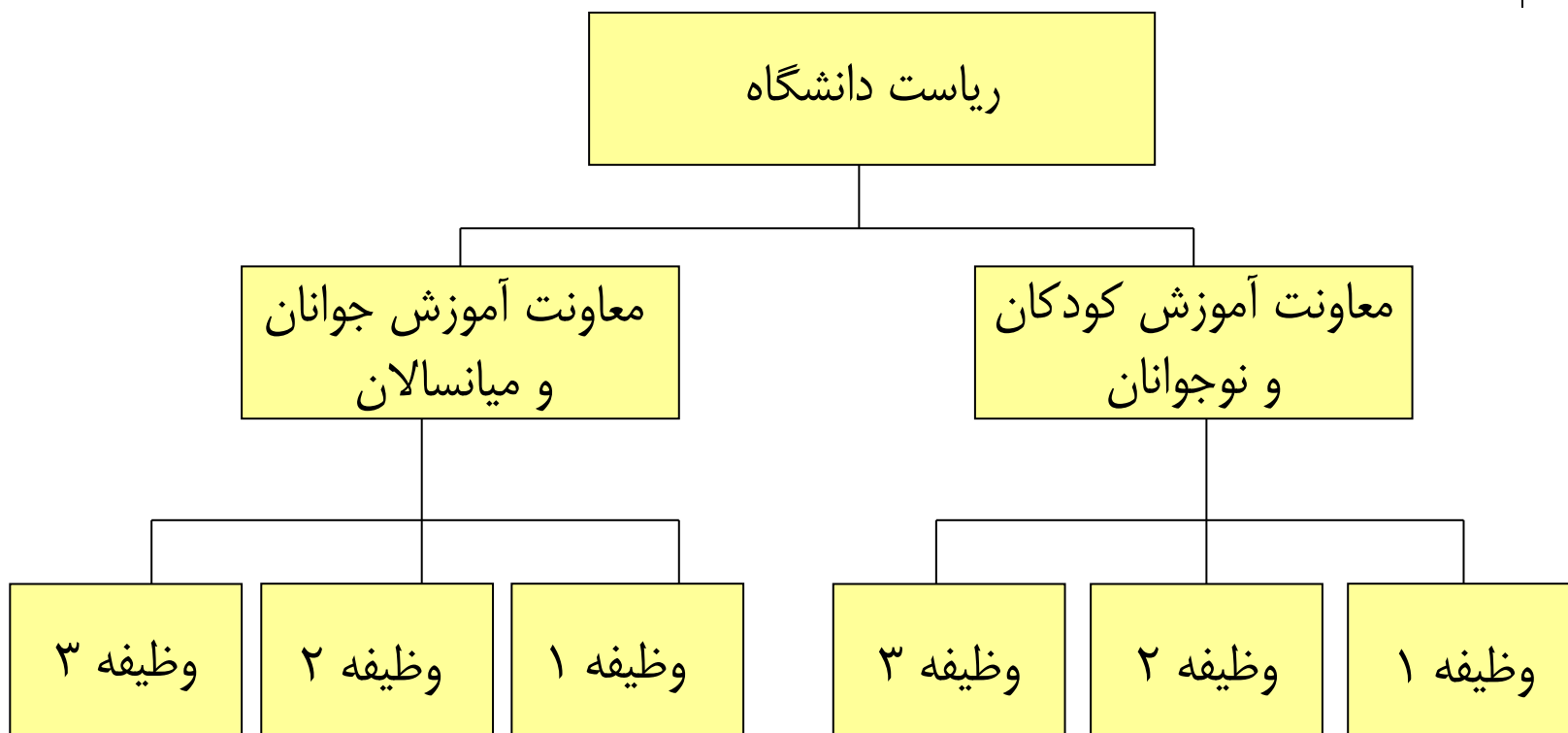
سازمان بر اساس کالاها و خدماتی که ارائه می دهد واحد بندی می شود. در هر واحد نیز به تناسب همین الزام، امور کاری بر حسب محصول قابل تفکیک است.

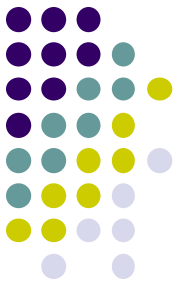




بر مبنای مشتری

عامل کلیدی در دسته بندی فعالیتها در
این نوع واحدسازی مشتری یا ارباب رجوع
است.

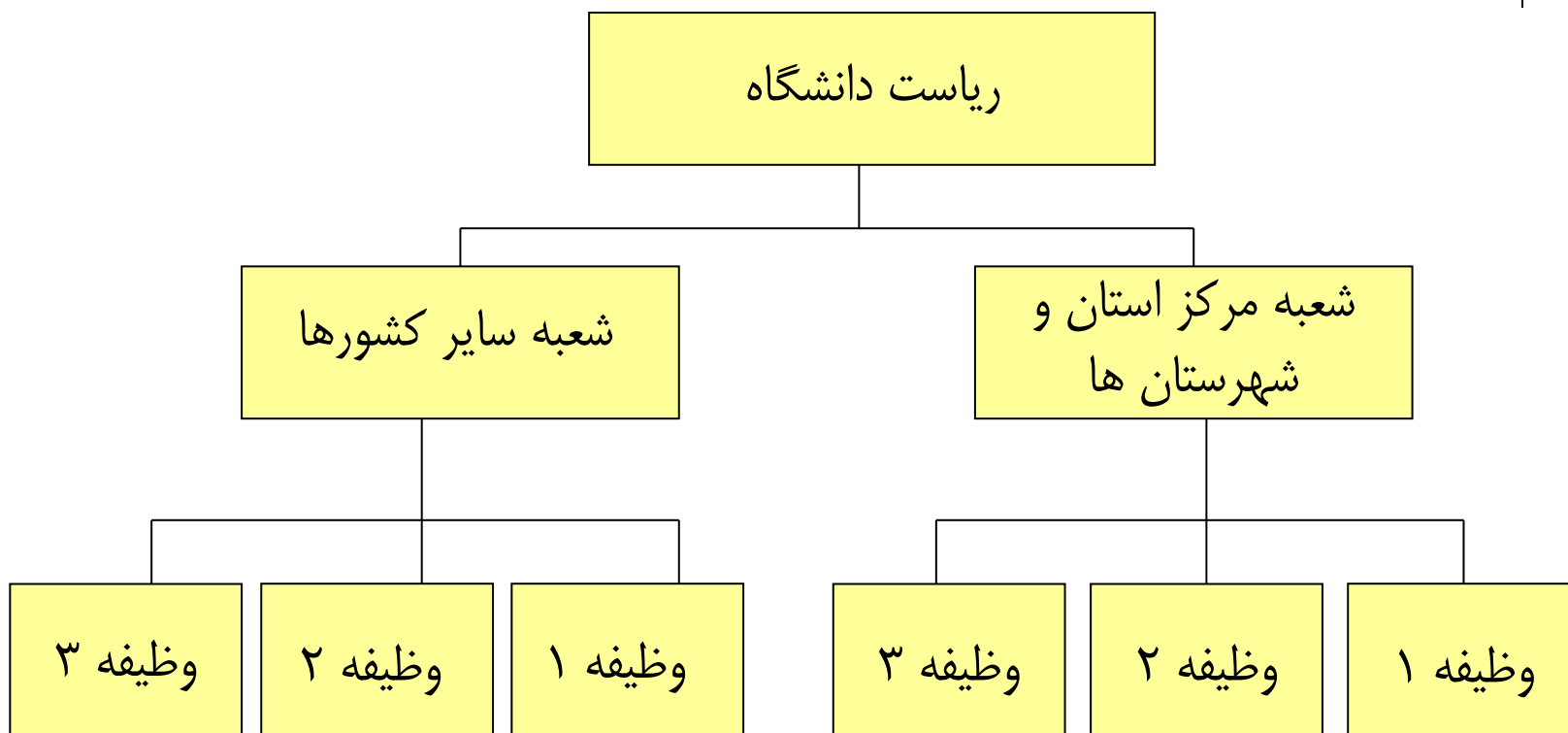




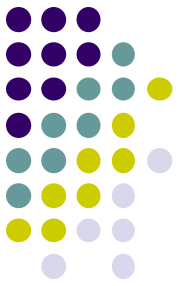
بر مبنای منطقه جغرافیایی

هر واحدی از سازمان که در یک منطقه خاص
جغرافیایی قرار می گیرد می کوشد تا همه نیازهای
ذیربط آن ناحیه را تامین نماید

منابع بر اساس مکانی که قرار است کار سازمان در آنجا
اجرا شود یا حوزه بازار منطقه‌ای که نظام مدیریت در آن
فعالیت دارد تامین می‌شود.

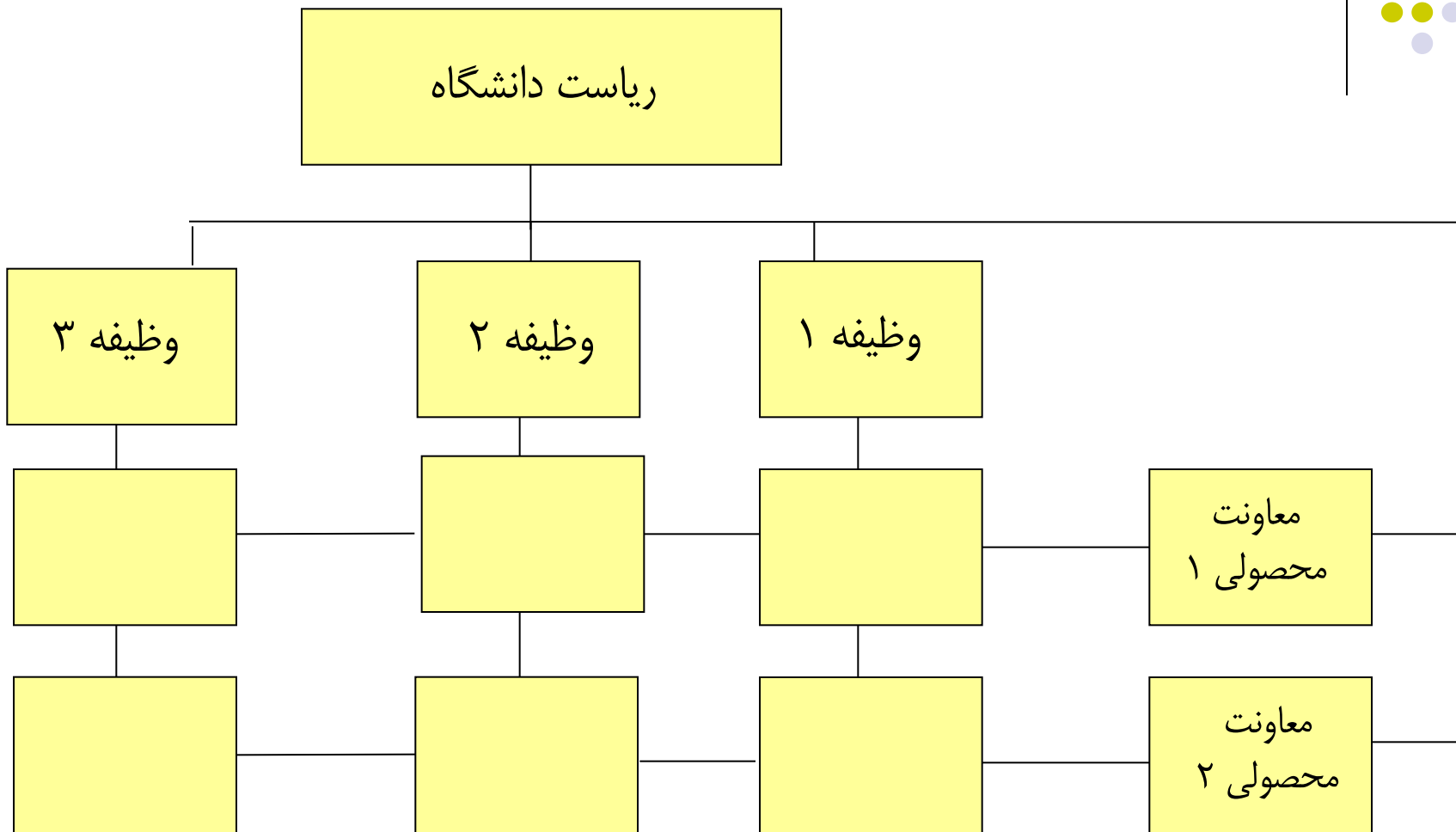


طراحی ماتریسی



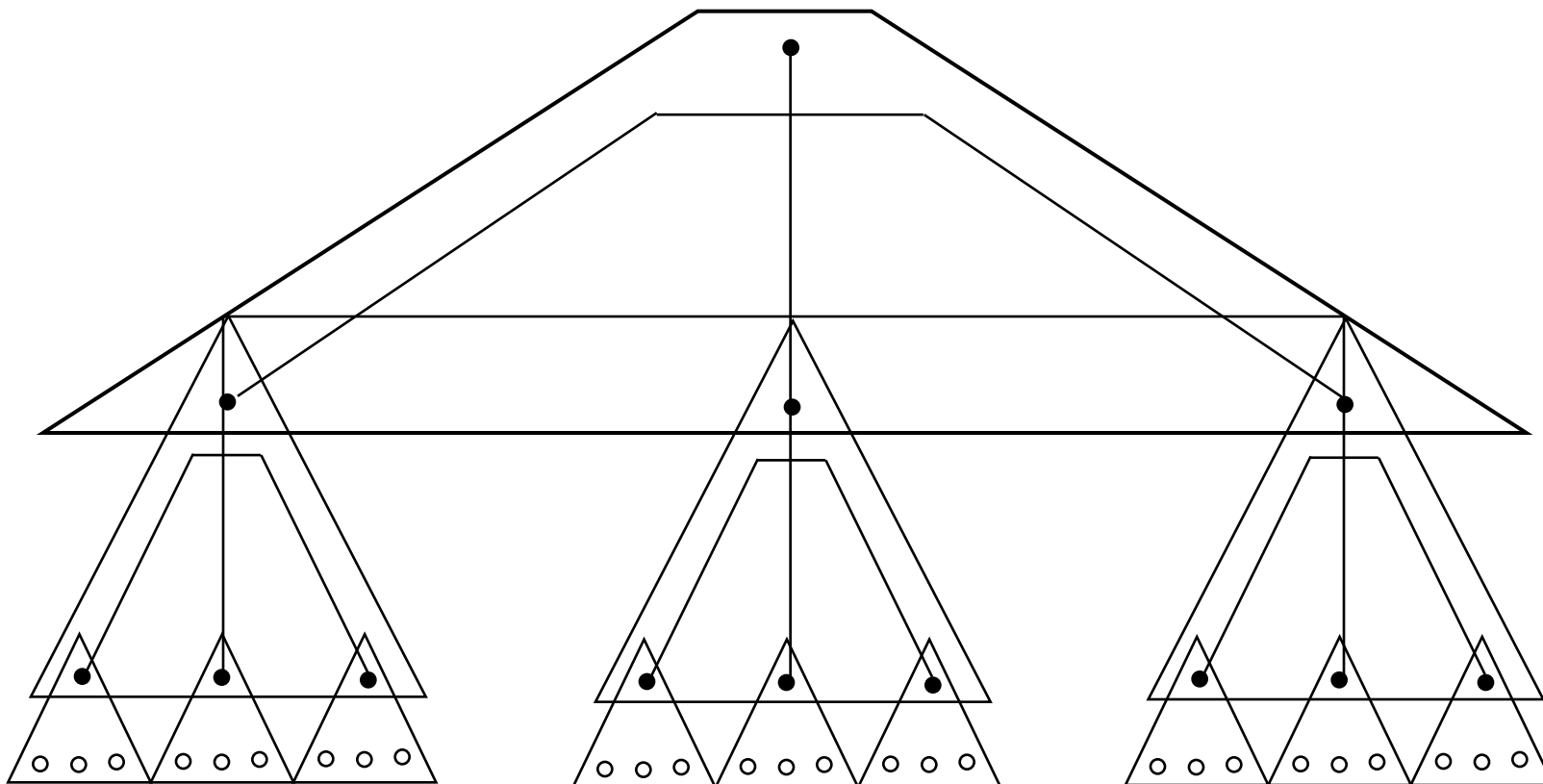
سازمان هایی که چندین نوع محصول یا خدمت، تولید یا ارائه می کنند از ساختاری به نام ماتریسی استفاده می نمایند.

به عنوان مثال ممکن است یک بخش از محیط به تخصص فنی نیاز داشته باشد و بخش دیگر نیازمند است به سرعت خود را با تغییرات محیط وفق دهد.

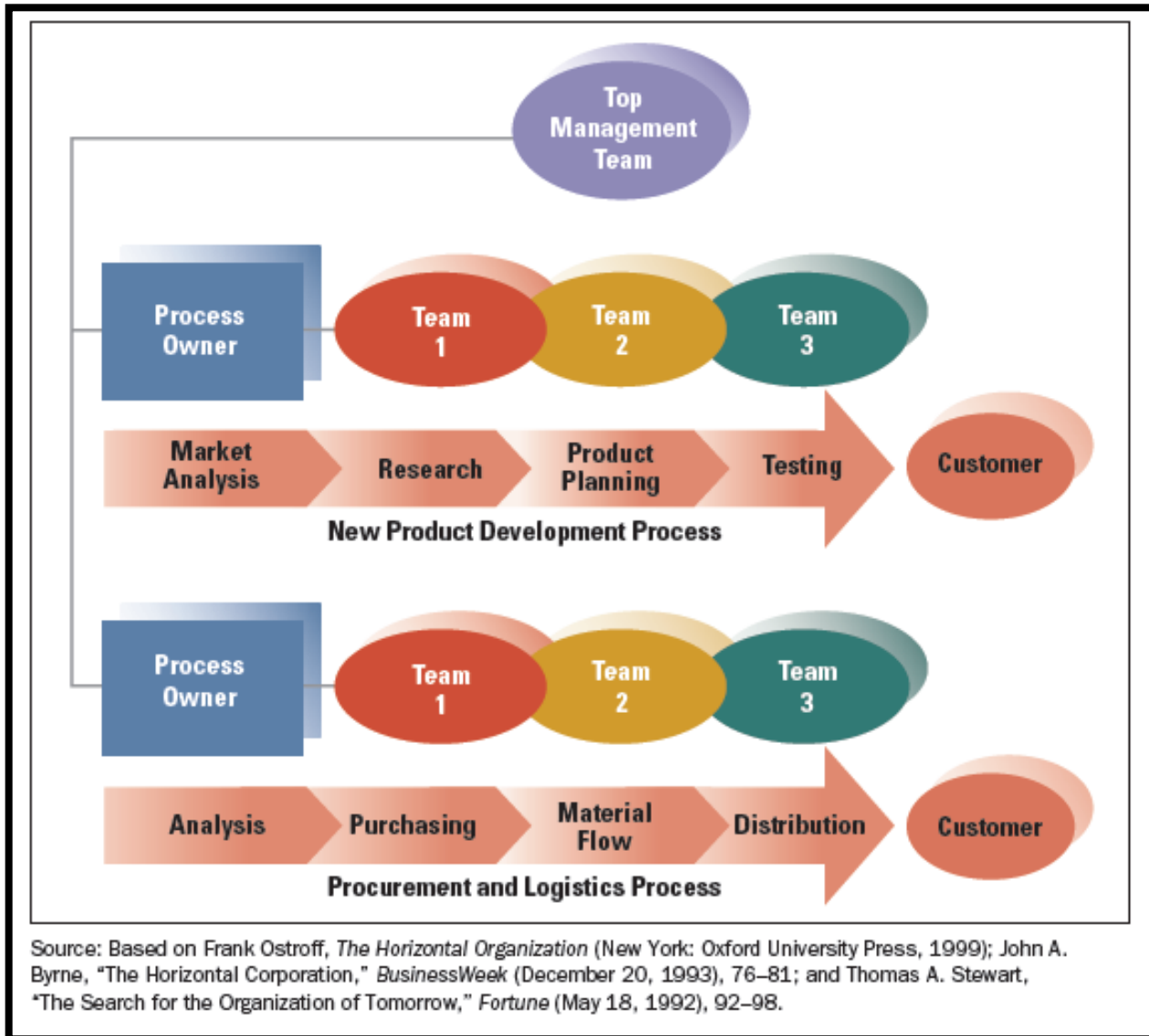
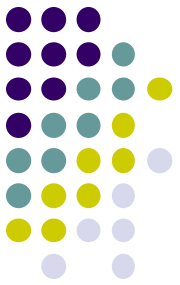




ساخت سازمانی با گروه های متداخل



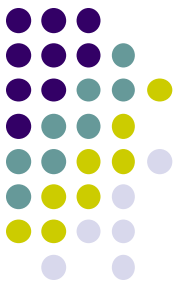
ساخت سازمانی با رویکرد فرایندی





انواع ستاد

- ستاد شخصی (مشاور مدیرعامل، مدیردفاتر)
- ستاد تخصصی
- ستاد عمومی (شخصی: نایب رییس و تخصصی)

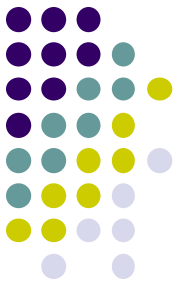


تقسیم عمودی و تبعات آن

- سلسله مراتب (بلندتر: دقت کمتر، رضایت کمتر، تورم زیاد، ۷ لایه)
- حیطة نظارت
- درجه تمرکز

روابط

- سلسله مراتب و حیطة نظارت: معکوس
- حیطة نظارت و تمرکز: معکوس
- سلسله مراتب و تمرکز: مستقیم

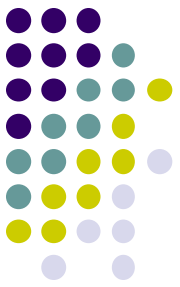


تقسیم عمودی و تبعات آن

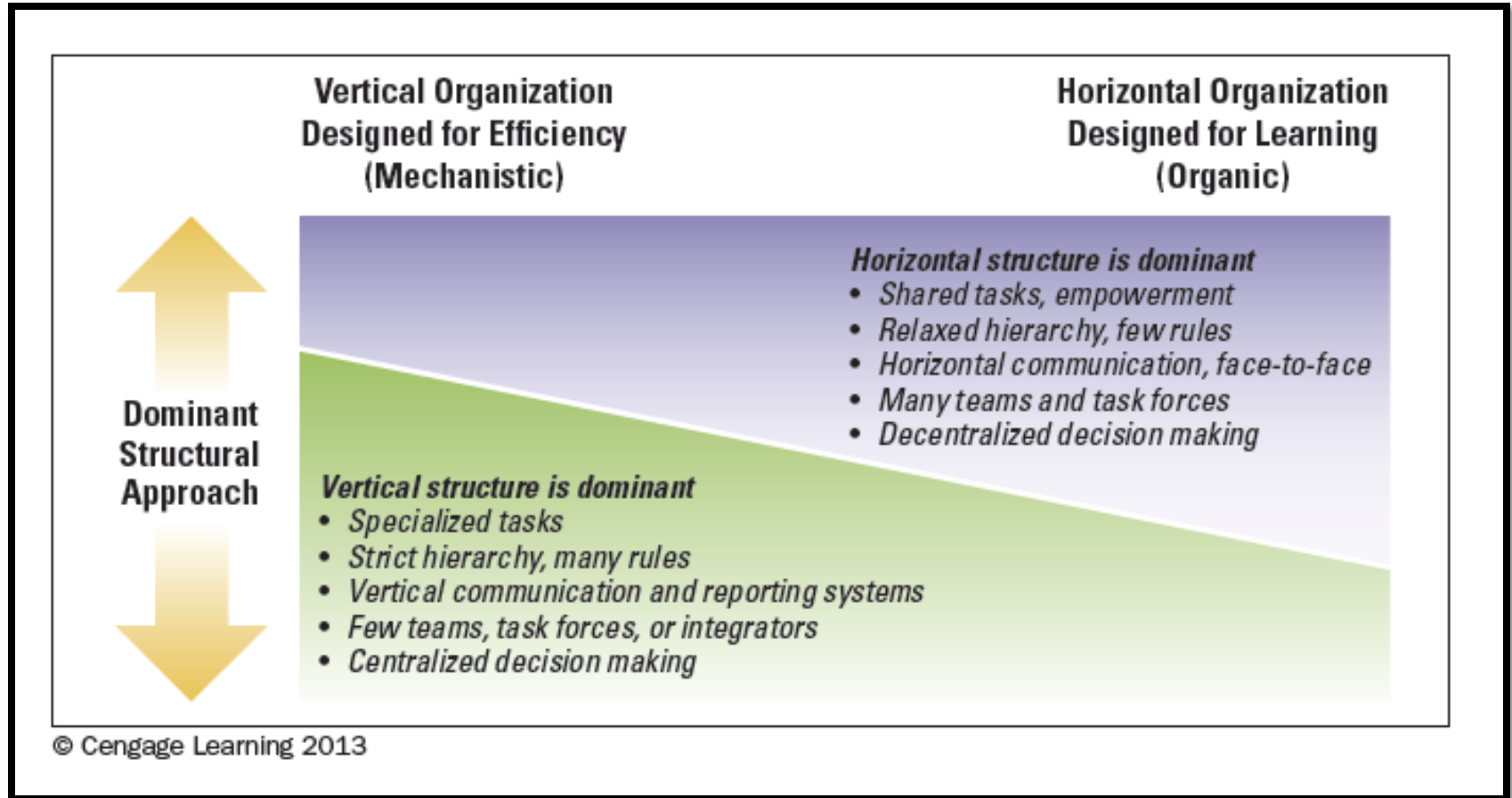
- سلسله مراتب (بلندتر: کاهش توانایی مدیران، نظریه X ، افزایش کسب قدرت توسط مدیران، رضایت شغلی مدیران بیشتر از سرپرستان)

حیطه نظارت

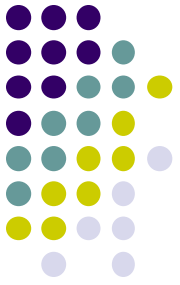
- عوامل شخصی
- عوامل شغلی
- عوامل محیطی



ساختار بلند در مقایسه با ساختار مسطح



هماهنگی



- تقسیم کار و هماهنگی: رابطه مستقیم
- وابستگی بین واحدی: نیاز به هماهنگی بیشتر

همبستگی

- مجموعه ای
- ترتیبی
- مرحله ای

مکانیزم های هماهنگی



● برنامه ریزی نشده

● برنامه ریزی شده

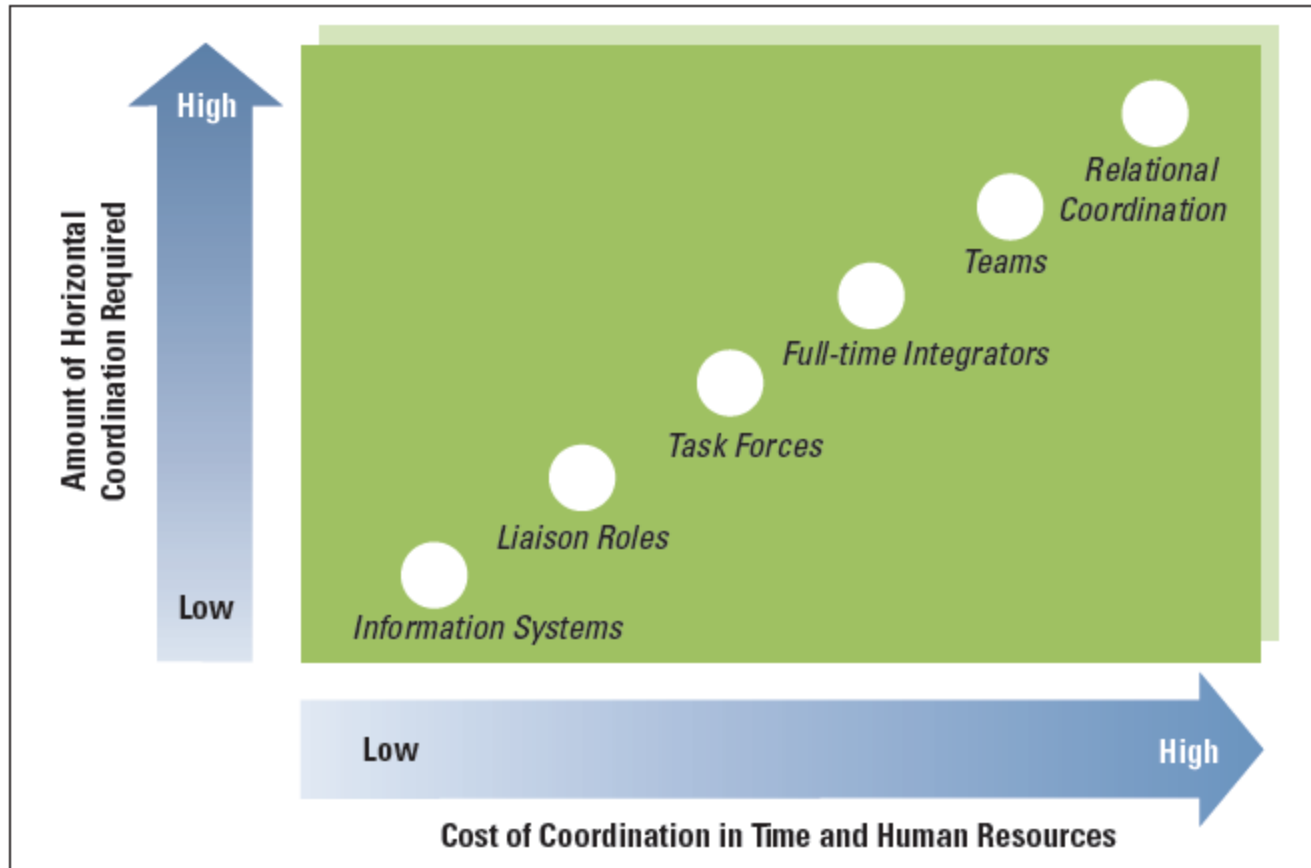
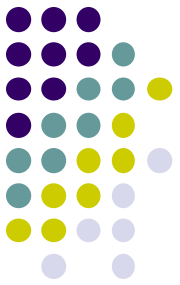
● فردی

● گروهی

● مبتنی بر اقتضاء

محافظه کار، میان رو، لیبرال

Horizontal Coordination and Linkages



© Cengage Learning 2013