

فصل هفتم

**عناصر و مفاهیم
سازماندهی**

**2. ساختار
سازمان یعنی
چه؟**

**هدف : آشنایی با
اصول و مفاهیم
سازماندهی و
اهمیت آن است.**

**3. انواع
ساختارهای
سازمانی کدامند؟**

پرسشها :

**1. منظور از
سازماندهی چیست؟
چه ضرورتی دارد؟**

**4. در سازماندهی
از چه مفاهیمی
استفاده می کنیم؟**

5. مهمترین ابزار و
وسایل رسمی
سازی سازمان
کدامند؟



8. انواع
واحدهای
ستادی کدامند؟



6. سازمان رسمی
و غیررسمی
چیست؟



9. استاندار کردن
کار به چه منظوری
صورت می پذیرد؟

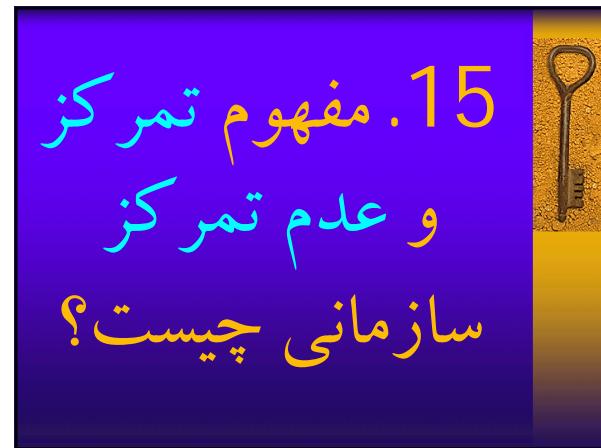
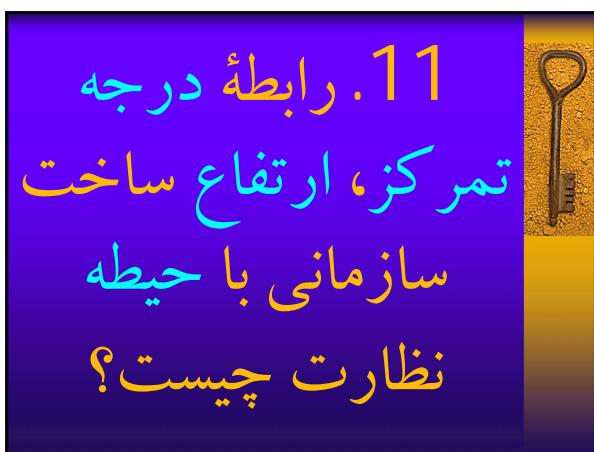


7. صفحه و
ستاد چیست؟



10. منظور از
 تقسیم کار عمودی
 وافقی چیست؟





پیتردراکر: وظیفه سازمان، به کارگیری دانش برای موارد ذیل است:

1. انجام کارها
2. ساخت ابزارها و محصولات
3. اداره فرآگردها
4. طراحی مشاغل
5. ایجاد خود دانش

از این رو گفته می شود سازماندهی ویژگی ذاتی انسان است.

انسان کنچکاو با بهره گیری از حواس پنجه‌گانه خود، همواره در حال جستجو در دنیای اطراف خود است.

تعريف سازماندهی

و تلاش می کند تا یافته های خود را در قالبهای منسجم طبقه بندی کند و به آنها نظم دهد.

سازماندهی فرایندی است که طی آن، با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها، برای کسب اهداف تلاش می شود.

فرایند سازماندهی، مشتمل بر سه مرحله ذیل است:

1. طراحی و تعریف کارها و فعالیتهای ضروری ؟
2. دسته بندی فعالیتها بر حسب مشاغل و منصبهای سازمانی تعریف شده ؛
3. برقراری رابطه میان مشاغل و منصبهای سازمانی، برای کسب اهداف مشترک

ساختار سازمانی معمولاً به طور غیررسمی شکل می گیرد و به طور رسمی تصویب می شود.

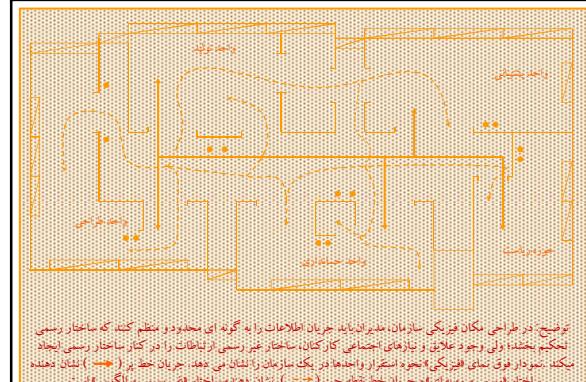
**ساختار سازمانی
حاصل فرایند
سازماندهی و طراحی
سازمان است.**

هدف از طراحی سازمان آن است که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه ای هماهنگ ترکیب شوند که برهم نیروزایی و افزایش کارآیی منابع موجود بینجامد.

ساختار سازمانی عبارت است از روابط حاکم بر افراد و گروههای که در جهت هدف مشترک تلاش می کنند.

ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است.

**ساختار سازمان از حیث
موقعیت فیزیکی ، و الزامهای
آن بر رویه های انجام کار و
الگوهای غیررسمی ارتباطات
بررسی می شود.**



انواع ساخت سازمانی :

Organizational Structure :

1. ساخت فیزیکی

1. ساخت فیزیکی
1. Physical Structure
2. ساخت رویه ای یا رسمی
2. Procedural Structure or formal Structure
3. ساخت الگویی یا غیررسمی
3. Patterned Structure Or Informal Structure

به محیط واقعی
سازمان اشاره
دارد.

ساخت فیزیکی هر سازمان
بر سبک ارتباطات آن،
تأثیری عمیق دارد.

ساختار رسمی معمولاً با
محدود کردن ارتباطات
میان افراد و گروهها بر
روابط کار اثر می گذارد.

2. ساخت رویه ای یا رسمی

بر خط مشی های
رسمی تنظیم کننده
رفتار کارکنان
دلالت دارد.

3. ساخت الگویی یا غیررسمی

روشهای غیررسمی
و متداول برای
ارتباطات میان
کارکنان است.

ارتباطات غیررسمی، اطلاعات زیادی را به اعضای سازمان منتقل می کند، به طوری که معمولاً تصور می شود که این اطلاعات نسبتاً دقیق هستند.

تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و نحوه انجام فعالیتها در آن مشخص می گردد.

سازمان رسمی

گاهی گفته می شود که سازمانهای رسمی حالتی "تخیلی" دارند! زیرا سازمانها معمولاً به آن گونه که پیش بینی شده است عمل نمی کنند.

سازمانی است که به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می شود.

سازمان غیررسمی، حالت واقعی عملکرد سازمانها را نشان می دهد.

سازمان غیررسمی، در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد می شود.

سازمان غیررسمی، هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری و توسعه روابط اجتماعی در میان کارکنان شود.

سازمان غیررسمی، سازمان رسمی را تعدیل می کند یا آن را تحکیم می بخشد و توسعه می دهد.

در سازمان رسمی، روابط سازمانی به طور مكتوب و دقیق، و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان تشریح می شود.

در سازمان رسمی، پس از طراحی شغل، افرادی را از طریق فرایند کارگزینی به کار می گمارند.

در سازمان غیررسمی، روابط سازمانی به طور شفاهی برای کارکنان بیان می شود.

هم روابط رسمی و هم
روابط غیررسمی، هر دو
بر نقش سازمانی افراد،
اثر می گذارند.

در یک ساخت سازمانی
بسیار ساده یک رئیس و
چند کارمند وجود
دارد.

معمولًا مدیران از
اهمیت روابط
غیررسمی غافلند.

رئیس

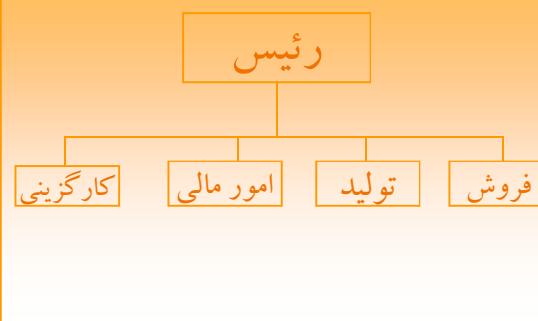
کارکنان

نمودار 2 -

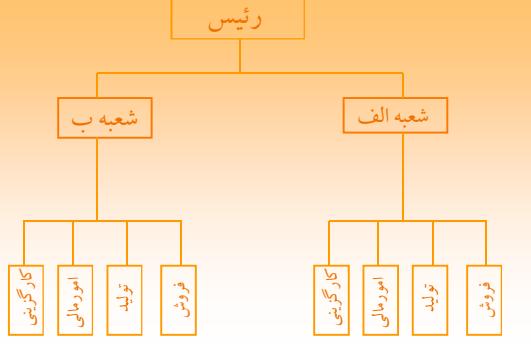
سازماندهی و
ضرورت تغییر

در صورت افزایش
فعالیتهای سازمان،
 تقسیم کار صورت
میپذیرد.

قدیمی ترین و اساسی ترین
شکل سازماندهی براساس
وظیفه است.



نمودار 3 - 7 نمونه ای از ساخت سازمان بر مبنای وظیفه



نمودار 4 - 7 نمونه ای از ساخت سازمان بر مبنای وظیفه و منطقه جغرافیایی

ساختار سازمانی را بر حسب
نیازهای جدید سازمان، و
تغییراتی که بتدریج در راهبردهای
آن ایجاد می شود باید اصلاح کرد.

در صورت توسعهٔ جغرافیایی
سازمان، علاوه بر وظایف،
منطقهٔ جغرافیایی فعالیت را نیز
در طراحی ساخت سازمانی باید
در نظر گرفت.

نوع سازمان و ساختار سازمانی
تأثیر زیادی بر فرایند مدیریت آن
دارد؛ زیرا تعداد و نوع مسائلی که
هر مدیر با آن سروکار دارد به نوع
سازمان و اندازهٔ آن بستگی دارد.

مدیران سازمانهای کوچک، با مسائلی در مورد تقسیم کار، تعیین مسؤولیتها و حیطه نظارت سروکار دارند؛ مشکل عمده آنان این است که گروهی از مدیران ورزیده بیابند.

در واقع هر چه سازمان بیشتر توسعه می یابد، ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف آن دشوارتر می گردد.

مدیران سازمانهای متوسط، بیشتر با مشکل ایجاد ساختار وظیفه ای، تأمین نیروی انسانی متخصص و هماهنگی میان آنها سروکار دارند.

**ابزار رسمی کردن
سازمان**

Normalization

مهمنترین ابزار رسمی ساختن سازمان عبارتند از :

1. نمودار سازمانی یا سازمان نما
1. Organizational Chart
2. راهنمای سازمان
2. Organizational Manual

**مدیران سازمانهای
بزرگ در گیر مسائل
مربوط به تمرکزند.**

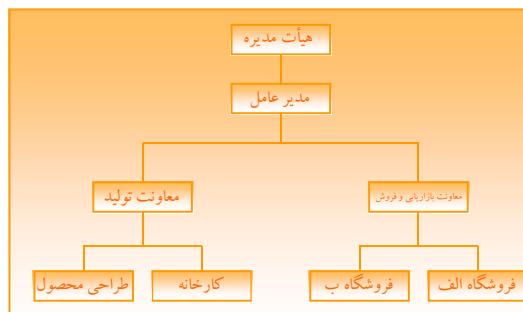
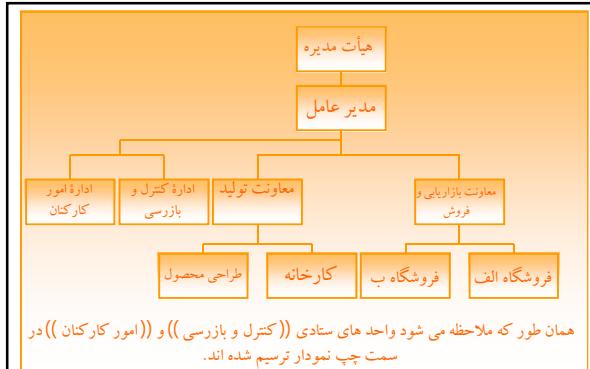


نمودار سازمانی یکی از اسنادی است که پس از رسمیت یافتن سازمان، تنظیم می شود.

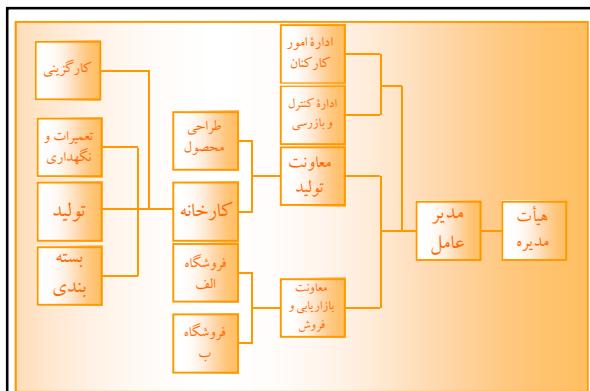
در نمودار افقی، مهمترین واحد را در سمت راست نشان می دهد.

برای تهیه نمودار سازمانی، موارد ذیل باید رعایت شود:

1. برای نشان دادن واحدهای سازمانی از چهار ضلعی استفاده شود.
2. مهمترین واحد سازمانی را معمولاً در بالای نمودار قرار می دهد.



نمودار 5 – 7 نمودار سازمانی عمودی شرکت تولیدی مقداد

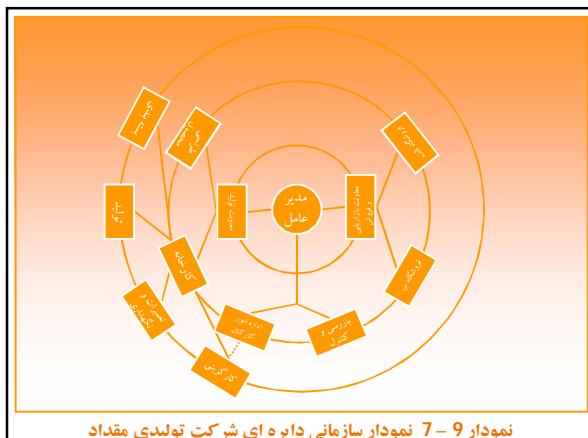


نمودار 8 – 7 نمودار سازمانی افقی شرکت تولیدی مقداد

در نمودار دایره‌ای،
 مهمترین واحد را در
 مرکز قرار می‌دهند.



3. خطوطی که بین
 واحدهای سازمانی رسم
 می‌شود، باید نشان
 دهنده روابط سازمانی
 آنها باشد.



این خطوط نشان می‌دهند
 که هر واحد در مقابل
 کدام واحد مسؤول و
 پاسخگو است.

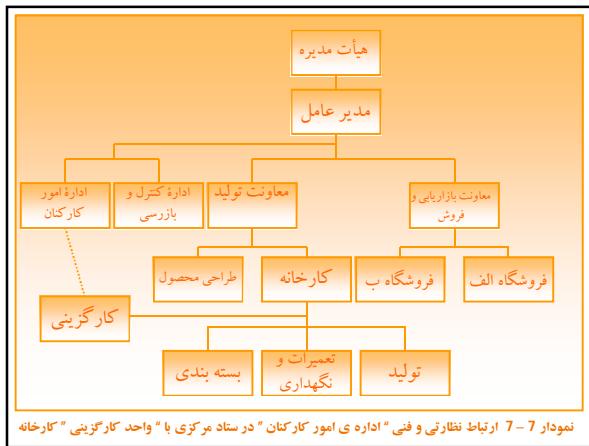


فاصله هر واحد از
 بالاترین واحد، معرف
 میزان قدرت و اهمیت
 آن واحد است.



4. اگر خط ارتباطی میان
 دو واحد، فقط میان اعمال
 بخشی از قدرت باشد آن
 را با خط چین (---)
 نشان می‌دهند.





موارد قابل تشخیص در سازمان نما عبارتند از:



۱.۵ اگر متمایز ساختن واحدهای صفتی از واحدهای ستادی مورد نظر باشد باید واحدهای ستادی را در کنار خط فرماندهی ترسیم کرد.



۱. تقسیم کار - منصبها و عنوانی که مسؤولیتهای کاری افراد را نشان می دهند؛



نمودار سازمانی، تمام جریانهای اطلاعاتی و ارتباطهای میان واحدها را نشان نمی دهد.



۲. روابط سرپرستی (رئیس و مرئوس) - خطوط نمودار بیانگر آنند که هر یک از افراد به چه کسی گزارش می دهد.



3. مسیرهای ارتباطی - خطوط
پر مسیرهای رسمی ارتباطات را
نشان می دهند و خطوط نقطه
چین مسیرهای ارتباطی
غیررسمی را مشخص می سازد.



دومین ابزار رسمی ساختن
سازمان عبارتست از :

2- راهنمای سازمان

4. واحدهای فرعی عمدۀ
- واحدهای فرعی عمدۀ
ای که تحت نظر یک
مدیر فعالیت می کنند.



راهنمای سازمان معمولاً مشتمل بر اطلاعات
ذیل است:

1. اهداف سازمانی؛
2. خط مشی ها و رویه ها؛
3. نمودارها؛
4. شرح شغل مدیران اجرایی اصلی؛
5. رهنمودهایی در مورد وظایف مدیران
اجرایی

5. سطوح مدیریت -
سطح عمودی نمودار،
تعداد سطوح مدیریت
را نشان می دهند.



راهنمای سازمان
معرف و ضعیت رسمی
سازمان است.

**نمودار سازمانی و راهنمای
سازمان، ابزارهای مطلوبی برای
آشنایی با نحوه سازماندهی
سازمان و آموزش کارکنان جدید
در مورد نحوه ارتباطات به شمار
می روند.**



صف و ستاد

Staff and Line

انواع واحدهای ستادی

1. ستاد شخصی

2. ستاد تخصصی

3. ستاد عمومی { شخصی تخصصی

سازمانها از واحدهای متعددی
تشکیل می شوند که به دو دسته
کلی تقسیم می شوند:

1. واحدهای ستادی و پشتیبانی
2. واحدهای صفتی

ستاد شخصی

Personal Staff

منظور از ستاد شخصی، واحد یا فردی است که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد.

معمولًاً مدیران اجرایی پر مشغله کلیه کارهای خود را به کمک نیروهای ستادی انجام می‌دهند.

منظور از ستاد تخصصی، واحد تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه‌ای ایجاد می‌شود. نظیر واحد حسابداری، امور کارکنان، خرید و خدمات ماشینی

این نیروها به اموری نظیر: جمع آوری و تحلیل اطلاعات، رفع فوری مشکلات اضطراری، ارائه راه حل‌های گوناگون برای مسائل و تهیه پیش‌نویس نامه‌های اداری می‌پردازند. ایشان گزارشها را بررسی می‌کنند و حتی به منزله مأمورانی از طرف مدیران اجرایی، بر فعالیت مدیران رده‌های پایین‌تر نظارت می‌کنند.

ستاد عمومی

ستاد تخصصی

Specialized Staff

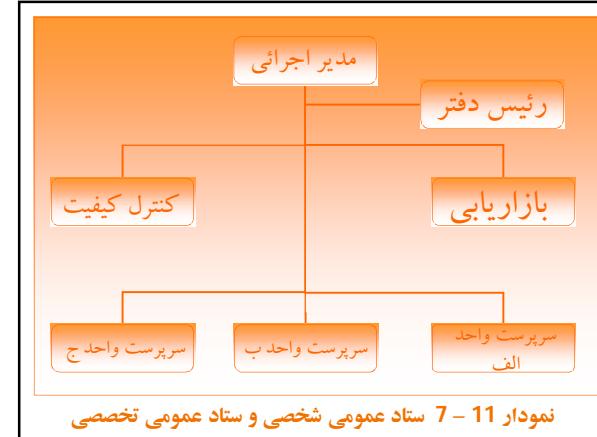
منظور از ستاد عمومی،

واحدی است که کمکهای گسترده‌ای به مدیریت عالی سازمان می‌کند و فعالیتهای آن، مانند سایر واحدهای پشتیبانی، محدود به انجام وظایف یک اداره خاص نمی‌شود.

ستاد عمومی به دو نوع تقسیم می شوند:

۱. ستاد عمومی شخصی؛

۲. ستاد عمومی تخصصی.



ستاد عمومی شخصی،

فرد یا واحدی است که به رئیس سازمان کمک می کند و همانند "چشم و گوش" در خدمت وی قرار می گیرد.

ستاد عمومی تخصصی،

واحدی است که برای انجام اموری نظیر: بازاریابی، روابط کار یا طراحی و مهندسی ایجاد می شود.

مبناهای

سازماندهی



به طور کلی برای سازماندهی می توان دو مبنای مدنظر قرار داد.

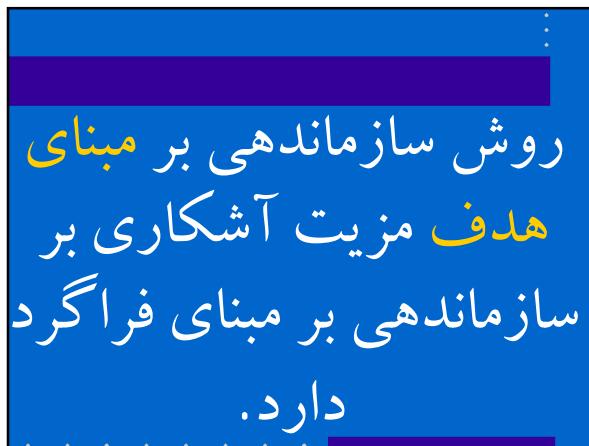
1. سازماندهی بر مبنای هدف
2. سازماندهی بر مبنای فرایند

نگاره ۱- ۷ مقایسه‌ی میزان مطلوبیت روش‌های سازماندهی بر مبنای «فرایند» و «هدف» از حیث نحوه‌ی تأثیر بر عوامل حائز اهمیت برای سازمان

هدف	فرایند	مبنای طراحی سازمان	عوامل حائز اهمیت		
			کارایی، کاهش هزینه، و استفاده بهینه از منابع برای تولید	امکان ایجاد هماهنگی	قابلیت اطلاع با تغییر
●	●		۱- کارایی، کاهش هزینه، و استفاده بهینه از منابع برای تولید		
●	○			۲- امکان ایجاد هماهنگی	
●	○				۳- قابلیت اطلاع با تغییر
●	○		۴- سهولت در سنجش بازده‌ها یا نتایج		
●	○			کامکان پرورش و مهیا ساختن مدیران و کارکنان ماهر	
○	●				۵- کامکان پرورش و مهیا ساختن متخصصان و کارشناسان ماهر
●	○		۶- کامکان پرورش و مهیا ساختن مدیران و کارکنان ماهر		
●	○			۷- کامکان پرورش و مهیا ساختن مدیران و کارکنان ماهر	
●	○				۸- کامکان جلب رضایت مشتری و اریارب رجوع

تقسیم کار عمودی

Vertical Differentiation



معمولًاً در سازمانهای بزرگ، سه سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی پیش‌بینی می‌شوند و هر چه از سطح پایین سلسله مراتب رو به بالا برویم، میزان قدرت و اختیار افزایش می‌یابد.

نگاره ۲-۷ ملاحظاتی برای انتخاب مبنای سازماندهی

شرح	توصیه
هنگامی که «فرایند کارآیی و کاهش هزینه»، رمز اصلی موفقیت باشد، بهتر است واحد‌های اداری را براساس فرایند طراحی کنند.	الف
هنگامی که موفقیت در گرو «بهبود هماهنگی و رسیدن به هدف در یک مقطع زمانی مینی» باشد، بهتر است واحد‌های اداری براساس هدف طراحی کنند.	ب
هنگامی که سازمان در محظی متحول و پیچده فعالیت کند و برای آن اراده به موقع محصول (کالا یا خدمات) امری جاتی باشد، بهتر است برای طراحی سازمان هم هدف و هم فرآگرد را مدنظر قرار دهد و از الگوی خواه‌ای استفاده کنند.	ج

در تقسیم کار عمودی، سه موضوع قابل تأمل باشد مدنظر قرار گیرد:

۱. تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز سلسله مراتب سازمانی

به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می دهد حیطه نظارت آن مدیر گویند.

بر حسب تعداد سطوح سازمانی، شکل هرم سازمانی ممکن است به صورت "تخت"، "متوسط" یا "بلند" باشد.

3. درجه تمرکز Degree Of Centralization

2. حیطه نظارت و کنترل Span of Control

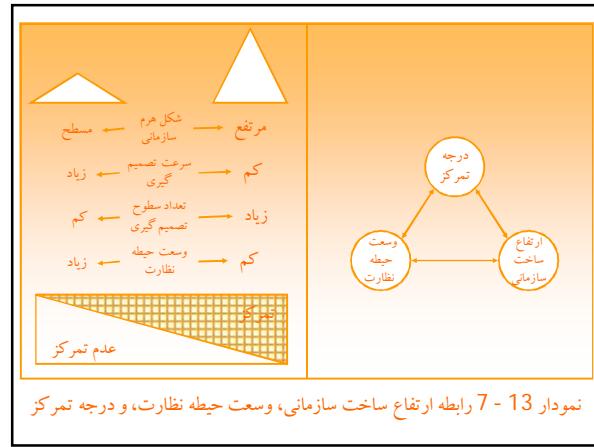
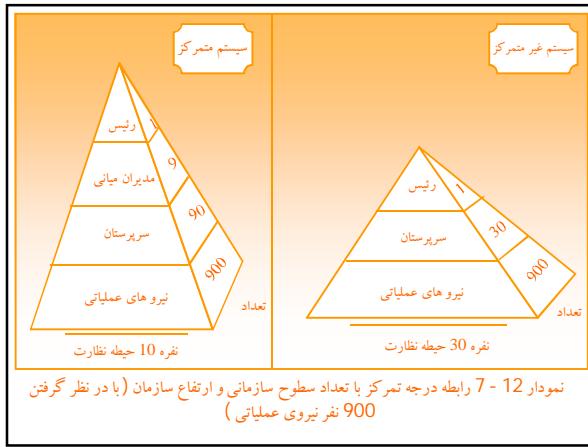
هر گاه کلیه تصمیمهای مهم در رده بالای ساخت سازمانی گرفته شود سازمان بسیار متمرکز خواهد شد. هر گاه با تفویض بخشی از اختیارات، امکان تصمیم گیری توسط مدیران میانی و عملیاتی افزایش یابد از تمرکز کاسته می شود.

رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی با حیطه نظارت

با کاهش حیطه نظارت،
تعداد سطوح سازمانی و
ارتفاع هرم سازمان
افزایش می یابد.

میان ارتفاع ساخت سازمانی و
توسعه حیطه نظارت، رابطه ای
معکوس وجود دارد؛ یعنی هر
چه حیطه نظارت توسعه یابد، از
ارتفاع ساخت سازمانی کم
میشود.

هر چه سبک رهبری
مستبدانه تر و کنترل
شدیدتر باشد، حیطه
نظارت محدودتر و میزان
تمرکز بیشتر خواهد شد.



روند های جدید در سازماندهی

New Trends in Organizing

2. کاهش وحدت فرماندهی

Unity Of Command

افزایش اثربخشی، مستلزم آشنایی سازمان دهنده‌گان با روندهای مهم در محیط سازمانی جدید است.

3. گسترش حیطه کنترل و نظارت

Span Of Control

برخی از این روندها عبارتند از :

1. کوتاه ساختن خط فرمان Scalar Chain

4. افزایش تفویض اختیار و توانمندی سازی کارکنان

Delegation Of Authority and Empowerment

5. افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز

Decentralization Plus
Centralized Control

با استفاده از تیمهای ترکیبی و گروههای ضربت، ساختارهای افقی تر به کار گرفته می شوند و در نتیجه این تغییرات، کارکنان معمولاً با بیش از یک مدیر سروکار دارند.

6. کاهش بخش ها و واحدهای ستادی

Staff Units

بسیاری از سازمانها از حیطه نظارت و کنترل گستردگی تری استفاده می کنند، در نتیجه **خط فرمان** آنها کوتاهتر می شود.

سازمانها با حذف سطوح مدیریتی غیرضروری، در برابر تهدیدات محیطی مقاومت می شوند.

در سازمانهای پیشرو، با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان زمینه افزایش توانمندی آنان فراهم می شود.



به منظور افزایش کارآیی عملیات،
از تعداد کارکنان ستادی کاسته
میشود و سعی می شود نیروهای
کمتری استخدام شوند و اندازه
واحدهای ستادی کاهش یابد.