

# طراحی ساختارهای سازمانی

« دوره بعد از انتصاب ویژه مدیران میانی »

تهیه و تنظیم:

دانشگاه علوم پزشکی همدان با همکاری وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی

## شناسنامه دوره :

### عنوان دوره :

طراحی ساختارهای سازمانی

### سطح مدیریت :

میانی

### هدف آموزشی :

آشنایی فراگیران با مبانی طراحی ساختارهای سازمانی

### سرفصل های آموزشی :

- عوامل موثر بر طرح ریزی سازمان
- مراحل و مبانی سازماندهی رسمی
- انواع ساختارهای سازمانی
- عوامل تعیین کننده ساختار
- نگرشی نودر طراحی ساختار سازمانی

## فهرست

صفحه	عنوان
۵.....	مقدمه
	فصل اول
۶ .....	مراحل و مبانی سازماندهی رسمی.....
	فصل دوم
۱۲ .....	مراحل و مبانی سازماندهی رسمی.....
	فصل سوم
۱۶ .....	انواع ساختارهای سازمانی.....
	فصل چهارم
۲۷.....	عوامل تعیین کننده ساختار .....
	فصل پنجم
۳۲.....	نگرشی نو در طراحی ساختارهای سازمان .....
۴۹ .....	منابع .....

## ❖ اهداف درس

### ➤ هدف کلی:

➤ آشنایی فراگیران با مبانی طراحی ساختارهای سازمانی

### ➤ اهداف جزئی:

- پس از طی دوره فراگیران قادر خواهند بود :
- عوامل موثر بر طرح ریزی سازمانی را نام ببرند.
- مراحل و مبانی سازماندهی را تشریح کنند.
- انواع ساختارهای سازمانی را نام ببرند.
- عوامل تعیین ساختار را تشریح کنند.
- یک طرح سازمانی مطلوب را تبیین کنند.
- نگرشی نودر طراحی ساختار سازمانی ایجاد کنند.

## ❖ سرفصل ها

- عوامل موثر بر طرح ریزی سازمان
- مراحل و مبانی سازماندهی رسمی
- انواع ساختارهای سازمانی
- عوامل تعیین کننده ساختار
- نگرشی نودر طراحی ساختار سازمانی

## ❖ مقدمه

انجام هر کاری و هر فعالیتی نیازمند تعیین یک سازمان و یک نظام برای به کارگیری عوامل و امکانات مورد نیاز آن به صورت موثر و کارا می باشد. خود واژه سازمان، نشان دهنده سامانی است که در شکل دهی و برپایی آن به کار رفته است.

ایجاد یک ساختار برای استفاده بهینه از منابع باید اولویت اول اقدامات و فعالیت های مدیریتی شما به عنوان مدیر ارشد در آغاز برنامه های تغییر در سازمان باشد. پس باید در شروع کار، منابع در اختیار خود را به طور خاص ارنج کرده و به آن الگویی مناسب ببخشید. در این جایگاه به طور خلاصه در مورد ساختاردهی سازمان و منابع انسانی آن نکاتی را به صورتی کلی خاطر نشان می کنیم.

در این اقدام بایستی مسئولیت های لازم برای انجام فرآیندها و وظایف مربوط به فعالیت کلی شرکت را در قالب و فرمت یک ساختار طراحی شده، سازمان دهی کنید. به بیان ساده و مفهوم باید برای شرکت، موسسه و کارخانه خود یک نمودار سازمانی طراحی کنید. اگر هم اکنون ساختاری وجود دارد می توانید آن را بررسی و ارزیابی کرده و در صورت نیاز، سازمان دهی مجدد نمایید و طرح کنونی چارت سازمانی را مورد بازنگری قرار دهید.

## فصل اول :

### عوامل موثر بر طرح ریزی سازمان

#### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه هایی است که برای نیل به هدف تلاش می کنند «Barney and Griffin 1992,315». آن مجموعه راه هایی 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، کانال های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم گیری را روشن می سازد (Hodge and Anthony 1991,303). به وسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیت های داخل سازمان، آرایش می یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می شود.

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 نقش ها اغلب بوسیله شرح پست ها و شرح شغل ها 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 است، بوسیله نمودار سازمانی نشان داده می شود (Kast and Rosenzweig 1985,115). در

نمودار سازمانی؛ روابط اختیار، کانال های ارتباط رسمی و گروه های کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است (Hodg and Anthony 1991,290). بنابراین می توان گفت، ساختار آئینه تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخش ها، 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 فعالیت ها، شیوه های ارتباطی و فرایندهای سازمانی است. پس می توان اینگونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و تجریدی از واقعیت ساختار سازمانی است.

### ساختار سازمانی چیست و کارکردهای آن کدام است؟

در ابتدا به این خواهیم پرداخت که ساختار و نمودار سازمانی یک شرکت یا موسسه، چه کارکردهایی دارد؟ در اینجا به طور فهرست وار به برخی از آنها اشاره می کنیم.

ساختار سازمانی تصریح می کند که:

- ✚ وظایف چگونه تخصیص داده شوند؟
- ✚ چه شخصی به چه کسی گزارش دهد؟
- ✚ ساز و کارهای هماهنگی رسمی چیست؟
- ✚ الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شوند کدامند؟
- ✚ ارتباطات کاری به چه صورت می باشد؟
- ✚ انتقال اطلاعات شامل دستورها، فرمان ها و همچنین گزارش دهی با چه ساختاری انجام می گیرد؟

✚ نظم در سازمان چه الگویی دارد؟

✚ تقسیم وظایف به چه روشی انجام می شود؟

✚ هر کس به چه کسی گزارش بدهد؟

✚ چه کسی مافوق و چه کسی فرمانبر است؟


✚ هر کس با چه کسانی مستقیم و یا با واسطه ارتباط دارد؟


## طراحی ساختار سازمانی

طرح سازمان به نحوه ساخت و تغییر ساختار برای تحقق اهداف سازمانی اشاره می کند. ساختن یا تغییر دادن یک سازمان شبیه ساختن یا تغییر نقشه یک ساختمان نیست. اگر چه هر دو با یک هدف نهائی آغاز می شوند و سپس طراح برای تحقق آن هدف، وسایل یا نقشه ای تدارک می بیند. در بنا نمودن یک ساختمان، طرح مورد نظر، یک نقشه ساختمانی دقیق بوده که بر اساس آن ساختمان بنا نهاده می شود. در ساختن یک سازمان، آنچه مورد استفاده قرار می گیرد نقشه یا سند مشابه ای است که نمودار سازمانی نام دارد.

## عوامل موثر بر طرح ریزی سازمانی


برای طراحی ساختار سازمان باید دو دسته عوامل زیر را در نظر گرفت و آن ها را با استفاده از روش های مختلف بررسی و تحلیل نمایید که در این راه از روش های گوناگون جمع آوری اطلاعات مانند پرسشنامه، مصاحبه و غیره باید استفاده کنید و همچنین نمودارهای مناسبی از داده های خام را برای تحلیل اطلاعات مرتبط تهیه نمایید.


ابعاد ساختاری 

ابعاد محتوایی 


**الف -** بررسی ابعاد ساختاری


پیچیدگی 

رسمیت 

تمرکز 

تخصص گرایی 


نسبت های پرسنلی 

تحلیل ابعاد ساختاری 


**ب -** سنجش و اندازه گیری ابعاد محتوایی


استراتژی 

محیط 

تکنولوژی 



دوره عمر سازمان 

فرهنگ سازمانی 

بررسی و مطالعه در مورد عوامل موثر فوق، نیاز به تجربه کافی و لازم دارد. به عنوان مثال در بررسی آیتم پیچیدگی شما باید سه زیر فاکتور تفکیک افقی، تفکیک عمودی و حیطه ی کنترل را با متدهای معمول مورد تحلیل قرار دهید.

پس از تحلیل عوامل موثر در طرح نمودار سازمانی، با توجه به سطح و میزانی که به هر کدام از عوامل فوق در یک سازمان اختصاص داده می شود، نمودارهای سازمانی مختلفی برای آن سازمان توصیه می گردد.

### ویژگی ها و خصوصیات سیستماتیک ساختار سازمانی

ساختار را در تعریفی دیگر به عنوان یکی از اجزای سازمان که از عناصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده، تعریف می کنند. هر کدام از این عناصر در اینجا به صورت مختصر تعریف می گردد.

### پیچیدگی

پیچیدگی، حدود تفکیک درون سازمان را نشان می دهد. یعنی چه مقدار فعالیت های سازمان و فرایندهای آن از یکدیگر تفکیک شده و متمایز می باشند. همچنین سطح پیچیدگی، میزان تخصص گرائی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان را نیز نشان می دهد.

### رسمیت

حدی که یک سازمان برای جهت دهی رفتار کارکنانش به قوانین، مقررات و رویه ها متکی است، رسمیت نام دارد. این بدان معنا می باشد که انجام فعالیت های کاری به صورت دقیق و جزئی به وسیله دستورالعمل های تدوین شده انجام می گیرد یا اینکه روش کاری مکتوب و مدونی وجود نداشته و نیروهای جدید به صورت شفاهی و با آموزش های حین کار یاد می گیرند که وظایف خود را به چه صورت و شیوه ای انجام دهند؟

برخی از سازمان ها از این خطوط راهنما حداقل استفاده را می کنند، در حالی که برخی شرکت ها با اینکه کوچک هستند ولی از قوانین و مقررات متعددی بهره می جویند تا به کارکنان خود آموزش دهند که چه کاری را انجام داده و چه کاری را انجام ندهند؟


## تمرکز


تمرکز به جایی که اختیار تصمیم گیری در آنجا متمرکز است اشاره دارد. در برخی سازمان ها، تصمیم گیری به شدت، متمرکز است. در این سازمان ها، مسائل و مشکلات به بالای هرم سازمانی منتقل شده و مدیران ارشد، اقدام مناسب برای حل آنها را برمی گزینند و دستورات لازم را صادر کرده یا توصیه های ضروری را گوشزد می نمایند.

نقطه مقابل تصمیم گیری متمرکز، تصمیم گیری به صورت عدم تمرکز است. در این حالت اختیار تصمیم گیری به صورت نامتمرکز بوده و در بین سطوح پائین سلسله مراتب سازمانی، پراکنده شده است.

پی بردن به این امر که همراه با پیچیدگی و رسمیت، سازمان ممکن است حالت متمرکز به خود بگیرد و یا روی به عدم تمرکز آورد، از اهمیت زیادی برخوردار است. معمولاً تمرکز و عدم تمرکز را روی یک طیف و پیوستار نشان می دهند که یک سر آن تمرکز و سر دیگر آن عدم تمرکز قرار دارد. جایگاه سازمان روی این پیوستار، یکی از عوامل اصلی تعیین کننده نوع ساختار سازمانی است. به جز عوامل سیستماتیک فوق، پارامترهای دیگری نیز در طراحی ساختار سازمانی دخیل می باشند که به شرح زیر می باشد.

- تعداد پرسنل شرکت
- نوع فعالیت سازمان و محصولات تولیدی آن
- پیچیدگی یا سادگی کارها
- اهداف کلان شرکت
- نوع و میزان اقلام ورودی و خدمات برون سپاری شده
- نوع فروش و ویژگی های مشتریان
- استراتژی های راهبردی سازمان
- حساسیت محصول تولیدی
- حجم و مقدار کارها و فعالیت ها
- متمرکز بودن جغرافیایی سایت های تولیدی و مراکز اداری

بزرگی و کوچکی سازمان 

سطح دانش و مهارت پرسنل 

سایر عوامل تاثیر گذار به شرح ذیل می باشند:

۳) عوامل راهبردی:

مشاوره با متخصصان خارجی، حمایت مدیریت عالی، کمیته راهبری، برنامه مدیریت تغییر، آموزش، آینده نگری و برنامه ریزی، توسعه و آزمون نرم افزار، فرهنگ سازمانی

۴) عوامل سازماندهی و اجرایی:

نظام کسب و کار و فناوری، ارتباطات، مهندسی مجدد، قهرمان طرح، تعهد، گروه کاری، هماهنگی

۵) انتخاب مناسب:

نسخه مناسب، مشارکت کارکنان، انتخاب نرم افزار، مدیریت طرح

۶) نظارت:

نظارت و بازخور، همکاری فروشنده با سازمان، ارزیابی عملکرد، صحت داده ای.

## فصل دوم :

### مراحل و مبانی سازماندهی رسمی

قبل از هر چیز باید تأکید کرد که در سازماندهی هیچ طریقی به عنوان بهترین راه وجود ندارد که در تمام سازمان ها یا موقعیت ها عملی باشد. الگویی که برای سازماندهی به کار می رود به موقعیت ها 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 دانشگاه ها 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 مکانیزم های مختلف، قوانین و مقررات و روشهاست. این سیستم ماهیتاً دارای نظم و انضباط است و مسئولیتهای 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.

نظریه پردازان کلاسیک بر این باور بودند که قصور در تعریف دقیق روابط سازمانی موجب کاهش کارایی و بروز ابهام و سردرگمی در سازمان می شود؛ بنابراین هرچه وظایف و فعالیت های افراد و گروه های کاری سازمان به طور دقیق تری تعریف شوند انجام وظایف سازمان آسان تر و بهتر خواهد شد .

بر اساس این باور، تنظیم ساخت سازمان باید طی مراحل معین و ضمن رعایت اصولی کلی انجام می شد. طبق نظریه های کلاسیک برای سازماندهی باید مراحل چهارگانه ای به شرح ذیل طی شود :

➤ مرحله اول: تقسیم کل سازمان در قالب چند بخش عمده (تقسیم بندی افقی) از طریق طی مراحل ذیل

:

**الف) تقسیم بندی کارها و فعالیت ها با توجه به وظایف عمده سازمان**

ب) طراحی اداره ها

ج) طراحی واحدهای پشتیبانی

➤ مرحله دوم: ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آنها (تقسیم بندی

عمودی) از طریق طی مراحل ذیل :

الف) ارائه طرح سلسله مراتب سازمانی

ب) تعیین حیطه نظارت افراد

ج) مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد با رعایت اصل « وحدت فرماندهی»

د) تنظیم روابط رئیس و مرئوس

ه) تعیین نوع و حدود اختیارات افراد

و) تنظیم روابط صف و ستاد

ز) تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز

➤ مرحله سوم: مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی) از طریق طی مراحل ذیل :

الف) تدوین راهنمایی سازمان

ب) تعیین وظایف تخصصی

ج) تدوین رویه های کاری

د) تشکیل گروه های کار دائمی و شوراها

ه) تشکیل گروه های کاری موقت

➤ مرحله چهارم : جایابی برای کارکنان و تثبیت نیروها از طریق طی مراحل ذیل :

الف) تقسیم کار بین افراد

ب) تدوین شرایط احراز هر شغل

ج) تدوین شرح مشخصات شغل

ه) تدوین قوانین و مقررات موجود

البته در مورد نحوه سازماندهی و ترتیب مراحل ایجاد و شکل گیری سازمان اختلاف نظر وجود دارد

به طوری که گروهی ((روش سازماندهی از پایین به بالا)) و برخی ((روش سازماندهی از بالا به

پایین)) را توصیه می کنند . برای مثال در چارچوب نظریه های مکتب کلاسیک ((روش سازماندهی از بالا به پایین)) توصیه می شود.

### سازماندهی بر مبنای وظیفه

سازماندهی بر مبنای وظیفه به طبیعت کار ، مهارت ها 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 شرکت های تولیدی کوچک یافت می شود. در داخل یک بخش، کار ممکن است به قسمتهای ریزتری تقسیم شود. برای مثال بخش مالی ممکن است شامل بخش هایی برای حسابهای دریافتی، حسابهای پرداختی، اعتبار و صورت دستمزدها باشد (Dubrin 1989,212).

در تهیه چین ساختاری، فعالیت ها 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).

### مراحل سازماندهی رسمی

تقسیم بندی افقی و عمودی (مراحل اول و دوم) : با توجه به ماهیت و شکل متفاوت وظایف سازمانی، سازمان را در قالب بخش های وظیفه ای عمده تقسیم بندی می کنند معمولاً با افزایش وسعت سازمان، تعداد بخش های وظیفه ای آن افزایش می یابد. مشاغل تخصصی تر می شوند و سازمان به اجزای بیشتری تقسیم می شود.

در مرحله اول:طراح با استفاده از روش ها و شیوه های گوناگون طراحی و با توجه به وظایف عمده سازمان آنها را در قالب وظیفه های جزئی تر تقسیم می کنند و پس از طراحی اداره ها به طراحی واحدها و ادارات فرعی می پردازند.

✚ در مرحله دوم: پس از مشخص شدن سلسله مراتب قدرت و اختیار در سازمان ،سطوح سازمانی مختلف شکل می گیرند. در واقع ترسیم خط فرماندهی و تعیین سلسله مراتب سازمانی از مهمترین تصمیم هایی است که در این مرحله باید توسط مدیر اتخاذ شوند.

ترکیب افقی ، جایابی برای کارکنان و تنظیم شرح شغل ها ( مراحل سوم و چهارم) : در مراحل اول و دوم نحوه تقسیم سازمان در قالب اجزا و واحدهای سازمانی مطرح می شود . در این مراحل سازمان به اجزا کوچکتری تقسیم می گردد.

✚ در مرحله سوم: باید بیشتر تلاش شود تا با استفاده از ساز و کارهای ترکیب، استمرار حیات و هماهنگی فعالیت های سازمان تنظیم شود؛ بنا براین می توان گفت که در فراگرد سازماندهی ،دو روش یا ابزار مهم (( تجزیه)) و ((ترکیب)) مورد استفاده قرار می گیرد. بدین ترتیب ،ترکیب و هماهنگ ساختن اجزا سازمان با توجه به نحوه تعامل خرده سیستم ها و واحدهای سازمانی به هم نیروزایی و افزایش کارایی سازمان می انجامد و تا مرحله سوم مجموعه واحدهای سازمانی شکل می گیرند و واحدهای فرعی و اصلی مشخص می شوند،در نتیجه ترکیب کلی سازمان معین می گردد. ولی تا زمانی که افراد با ساختار سازمانی مرتبط نشوند و وظایف آنها معین نگردد اهداف اساسی سازماندهی تحقق نمی یابد ؛بنابراین

✚ در مرحله چهارم:به اموری نظیر تقسیم کار ، تهیه شرح شغل، شرح وظایف افراد،شرایط احراز شغل و تدوین قوانین و مقررات مبادرت می شود.

## فصل سوم:

### انواع ساختارهای سازمانی

ساختار سازمانی راه یا شیوه ای است که به وسیله آن فعالیت های سازمانی، تقسیم، سازماندهی و هماهنگی می شوند. سازمان ها، ساختارهایی را به وجود می آورند تا فعالیت های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود. در طرح ریزی ساختار سازمانی سه رکن زیر مورد توجه قرار می گیرد.

۱- ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی و گزارش گیری در سازمان است و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطة کنترل مدیران را نیز مشخص می نماید.

۲- ساختار سازمانی تعیین کننده جایگاه افرادی است که به صورت گروهی در یک واحد کار می کنند و به گروه بندی یا تقسیم بندی واحدهایی که در کل سازمان وجود دارد می پردازد.

۳- ساختار سازمانی در بر گیرنده طرح سیستم هایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می شوند و در نتیجه ارتباط موثر در سازمان تضمین خواهد شد.

ساختار سازمانی تحت تاثیر اهداف و استراتژی، محیط، تکنولوژی و اندازه سازمان قرار می گیرد. این متغیرها، کلیدی و محتوایی بوده و معرف کل سازمان و جایگاه آن هستند که بین سازمان و محیط قرار گرفته و از آن مشتق می شوند.

متغیرهای محتوایی می توانند مهم باشند زیرا نشان دهنده سازمان و محیطی هستند که متغیرهای ساختاری درون آن قرار گرفته است.

متغیرهای ساختاری بیان گر ویژگی های درونی یک سازمان هستند و مبنایی به دست می دهند که می توان بدان وسیله سازمان ها را اندازه گیری کرد و ویژگی های ساختاری آنها را با هم مقایسه نمود.



متغیرهای محتوایی بر متغیرهای ساختاری اثر می گذارند. پیچیدگی ، رسمیت و تمرکز نمونه های مهم از متغیرهای محتوایی است.

متغیرهای محتوایی بر متغیرهای ساختاری اثر می گزارند واز نحوه ترکیب ودر آمیختن آنها انواع طرح های ساختاری بوجود می آید .

سازمان ها (شرکت ها) برای رسیدن به اهداف موسسین خود تاسیس می شود . در همان بدو تاسیس استراتژی اولیه آن تعیین می شود . درست است که تدوین استراتژی پیمودن مسیر شرکت در آینده را تعیین می کند اما تدوین بدون اجرا ایجاد سود نمی کند و اهداف شرکت را برآورده نمی کند . به همین دلیل مدیر(موسسین) شرکت به ابزاری مناسب نیاز دارند که استراتژی خود را به درستی اجرایی کنند و در طول اجرا از ابتداء تا انتها بر حسن انجام استراتژی کنترل و نظارت داشته باشند تا شرکت بتواند به اهداف خود برسد.انتخاب یک ساختار، بدون در نظر گرفتن استراتژی هم مثل این است که شرکت استراتژی ندارد . ساختار باید به نیاز های مدیران واکنش نشان دهند.

ساختار سازمانی به تنهایی ایجاد مزیت رقابتی نمی کند و برای ایجاد مزیت رقابتی باید ساختار با استراتژی سازمان در تعادل و مرتبط باشد .برای مثال شرکتی که اهداف آن صادرات یک کالا است،باید ساختاری را انتخاب کند که از طریق آن ساختار صادرات را به طور آسان و اثر بخش انجام دهد . ساختار سازمانی یک شکل منظم نقش ها، روش ها، مکانیزم کنترل قدرت و فرآیند تصمیم گیری است. ساختار سازمانی تحت نفوذ عواملی مانند موقعیت ، اندازه و عمر شرکت قرار می گیرد.

ساختار سازمانی این را که چه چیزهایی باید در شرکت مورد استفاده قرار گیرد و چگونه باید استراتژی های رقابتی خود را انتخاب کند، شناسایی می کند.

وقتی که شرکت ها، ساختاری که با استراتژی های آنها تطابق دارد انتخاب می کنند ، استراتژی رقابتی بدست می آید.ساختارهای موجود ،استراتژی آینده شرکت را تحت تاثیر قرار می دهد.

شرکت ها با رشد استراتژی آنها جهت ارتباط بین ساختار و استراتژی و تسهیل کنترل استراتژیک ،ساختارشان تغییر می کند.

## انواع ساختار

### ساختار ساده

ساختار ساده، شکلی از سازمان است که مدیر همه تصمیمات را خود بصورت مستقیم می گیرد و ناظر بر همه فعالیت های سازمانی است. البته، فعالیت ستادی، به عنوان قدرت سرپرستی اضافی مدیر تلقی می شود. این ساختار درگیر وظایف تخصصی محدود و نقش های محدود در سازمان است. سیستم اطلاعات مدیریت نسبتاً غیر پشرفته است و مدیران به صورت مستقیم بر فعالیت ها نظارت می کنند. این ساختار مخصوصاً به وسیله شرکت هایی که دارای یک نوع محصول بوده و در یک بازار جغرافیایی منفرد فعالیت می کنند مورد استفاده قرار می گیرد.


به دلیل کوچک بودن سازمان، ساختار ساده در شرکت هایی که به طور مکرر بر هزینه های پایین تمرکز دارند مورد استفاده قرار می گیرد. در این ساختار، ارتباطات به صورت مستقیم و مکرر است و تولیدات جدید به سرعت وارد بازار می شوند. لذا در بسیاری از موارد، این شرایط موجب بوجود آمدن مزیت های رقابتی نیز می شود. در ساختار ساده، استراتژی ها نقش حیاتی در کسب موفقیت سازمان از جنبه های مختلف اقتصادی ایفا می کنند.


### ویژگی ها

پیچیدگی کم (نقش ها و وظایف تخصصی محدود)

رسمیت پایین (سیستم اطلاعات غیر پیشرفته، مدیر به طور مستقیم ناظر بر امور) تمرکز زیاد (همه تصمیمات را خود مدیر می گیرد).

### ساختار ساده در موارد زیر اثربخش است:

اندازه سازمان کوچک باشد. 

سازمان در مرحله شکل گیری باشد. 

- ✚ محیط سازمان ساده و پویا باشد.
- ✚ سازمان مواجه با بحران و تهدید محیطی باشد.
- ✚ مدیر ارشد مالک سازمان باشد.
- ✚ مدیر ارشد سازمان خواهان تمرکز قدرت در دست خود باشد.
- ✚ مدیر ارشد از قدرت ناشی از اعتماد زیر دستان برخوردار باشد.

### مزایای ساختار ساده

- ✚ شکل گیری سریع آن
- ✚ انعطاف پذیری
- ✚ عدم وجود لایه زاید
- ✚ مسولیت کاملا مشخص افراد
- ✚ حداقل میزان ابهام در اهداف برای کارکنان

### نقاط قابل بهبود ساختار ساده

- ✚ قابلیت کاربردی محدود
- ✚ قدرت متمرکز در دست یک نفر ساختار سازمانی
- ✚ بیشترین ریسک

### ساختار وظیفه ای

به منظور تطابق با فعالیت های پیچیده سازمانشرکتها بجای استفاده از ساختار ساده ، ساختار وظیفه ای را انتخاب می کنند. ساختار وظیفه ای توسط شرکت های بزرگ که دارای تنوع کاری پایین هستند مورد استفاده قرار می گیرد .

ساختار وظیفه ای شامل یک مدیر اجرایی با چندین مدیر وظیفه ای که بر اساس کارهای تخصصی و فعالیت هایی که باید در شرکت انجام شود گروه بندی شده اند.

مانند قسمت های تولیدی،حسابداری ، بازاریابی و تحقیق و توسعه ، مهندسی و منابع انسانی است. این ساختار، فرصت انجام فعالیت های تخصصی را فراهم نموده و موجب تسهیل در تسهیم دانش و توسعه ایده ها می شود . به دلیل وجود فعالیت ها و وظایف متعدد که می تواند مانع ارتباط و هماهنگی شود ، وظیفه اصلی مدیر اجرایی در این ساختار ، تصمیم گیری است.

مثال: دانشگاه بر مبنای واحدهای وظیفه ای از قبیل : واحد آموزشی ، خدمات دانشجویی ، واحدحسابداری و ..

شرکت های تولیدی مثل: خودرو سازی ، فولاد که دارای استاندارهای انجام کار می باشند شرکت های خدماتی مثل : ادارات پست که به کارکنان ، کارهای مشخص و تکراری ، که در آن شغل متخصص شده اند با دستورالعمل های مشخص واگذار شده است

### ساختار وظیفه ای در موارد زیر اثربخش است:

اندازه سازمان بزرگ باشد.

شرکت هایی دارای تولید انبوه

محیط ساده و با ثبات

کارها تکراری و استاندارد شده

فناوری کاربردی تکراری

## مزایای ساختار وظیفه ای

کارایی بالا

تخصصی شدن وظایف

کاهش هزینه

مساله ایجاد یک کنترل شدید را حل می کند و تصمیم گیری سریعتر انجام می شود.

## نقاط قابل بهبود ساختار وظیفه ای

گرایش مدیران مناطق وظیفه ای به جای گرایش آن به استراتژی های سازمانی نام برد.

تضاد و تعارض بین واحدهای صنفی و ستادی را افزایش می دهد.

مسئولیت ها را بر عهده مقامات ارشد می گذارد.

تفویض اختیار را تقویت نمی کند

## ساختار وظیفه ای و اجرای استراتژی رهبری هزینه

از مهمترین ویژگی های ساختار وظیفه ای برای اجرای استراتژی رهبری هزینه، عواملی نظیر تخصص گرایی، تمرکز گرایی و رسمیت می باشد .

تخصص گرایی به تعداد و انواع کارهای ویژه که در یک گروه کاری انجام می شود مرتبط است . برای استفاده از استراتژی رهبری هزینه، مدیران فعالیت های شرکت را در داخل گروه های فرعی همگون تقسیم می کنند .

این گروه های فرعی معمولاً براساس مناطق وظیفه ای ، تولید یا ارائه خدمات به مشتریان تقسیم می شوند. به وسیله تقسیم وظایف در داخل گروه های تخصصی، شرکت ها هزینه های خود را از طریق به کارگیری کارکنان متخصص و توانمند و مجموعه ای از فعالیت های محدود، کاهش و یا حذف می کنند.

تمرکزگرایی درجه و میزان قدرت تصمیم گیری را در مدیران شرکت نشان می دهد. امروزه سازمان ها گرایش زیادی به عدم تمرکز دارند. به طوری که قدرت تصمیم گیری در جهت پایین سازمان در حرکت است، جایی که کارکنان به طور مستقیم و مکرر با مشتریان در تماس هستند. به دلیل اینکه در اغلب موارد تمرکزگرایی توسط شرکت هایی مورد استفاده قرار می گیرد که تولیدات آنها در سطح استاندارد بالا قرار دارد، برای استراتژی رهبری هزینه، رسمیت الزامی است.

رسمیت، درجه ای است که اجرای هر کدام از نقشها و وظایف را در شرکت به صورت رسمی تعیین می کند. برای کاربرد موفق استراتژی رهبری هزینه نیاز به این است که وظایف تخصصی باشند، تصمیم گیری به صورت متمرکز باشد و نقش ها و روش ها به صورت رسمی وجود داشته باشد. بدین ترتیب ساختار وظیفه ای، ظهور یک فرهنگ کاهش هزینه را نشان می دهد، فرهنگی که همه کارکنان بواسطه آن بطور مستمر در جستجوی پیدا کردن راههایی برای کاهش هزینه ها هستند.

### چند نکته از ویژگی های ساختار وظیفه ای برای اجرای استراتژی رهبری هزینه است ضروری

است:

- ✚ تولید و عملیات جزء فعالیت های اصلی است.
- ✚ فرآیند مهندسی، تاکید زیادی بر روی تولیدات جدید در بخش تحقیق و توسعه دارد.
- ✚ کارکنان ستادی به نحو نسبتاً زیادی با قسمت های عملیاتی همکاری می کنند.
- ✚ روش های رسمی سبب ایجاد فرهنگ کاهش هزینه شده است.
- ✚ همه انواع ساختار از نوع ماشینی یا مکانیکی است و فعالیت ها ساختارمند شده اند.

### ساختار وظیفه ای برای اجرای استراتژی تفکیک

استراتژی تفکیک، زمانی به طور موفق اجرا می شود که ساختار وظیفه ای از تمرکزگرایی برای تصمیم گیری استفاده کند. در تمایز با استراتژی رهبری هزینه، این استراتژی در جایی که انسجام و همکاری فعالیت ها در سازمان مورد نیاز است و کارکنان باید یاد بگیرند که فعالیت های منسجم و هماهنگ را

انجام بدهند، به کار می رود. فعالیت های بخش بازار یابی و تحقیق و توسعه، اغلب بر استراتژی تفکیک، تمرکز دارد. ویژگی های این ساختار به قرار زیر است:

✚ فعالیت اصلی بخش بازار یابی، ایجاد ایده های جدید است.

✚ بخش تحقیق و توسعه بر تولیدات جدید تاکید دارد.

✚ اغلب وظایف غیر متمرکز است، اما هر دو بخش تحقیق و توسعه و بازار یابی دارای ستاد مرکزی هستند که با یکدیگر به صورت مرتبط کار می کند.

✚ رسمی بودن تنها به این که ایده های جدید می تواند به آسانی ظهور و تغییر یابد، محدود است.

✚ ساختار ارگانیک (زنده) است و وظایف دارای حداقل ساختار است.

## ساختار بخشی

### انواع ساختار بخشی

✚ ساختار بخشی بر اساس منطقه جغرافیایی

✚ ساختار بخشی بر اساس محصول

✚ ساختار بخشی بر اساس مشتری

✚ ساختار بخشی بر اساس فرآیند

وقتی شرکت به اندازه ای از رشد می رسد و دارای تنوع محصول و تنوع بازار می شود برای اعمال کنترل و هماهنگی بر عملیات و ایجاد مزیت رقابتی شرکت به ساختار چند بخشی (M-Form) روی می آورد. ساختار بخشی شامل تقسیم فعالیت ها به نحوی که هر بخش به صورت جداگانه دارای سود و بازده مختص به خود است. شرکت اصلی، مسئولیت ها را برای انجام فعالیت های روزمره تفویض کرده و برای هر بخش مدیر مخصوص انتخاب می کند. به دلیل تنوع شرکت ها در سطح تجارت بین المللی، این ساختار اغلب مورد استفاده قرار می گیرد. بنابراین، طراحی اثربخش این ساختار سبب

افزایش عملکرد شرکت ها می شود. در نتیجه این ساختار برای همه شرکت ها بویژه شرکت هایی که دارای عملکردهای متنوعی هستند یک ساختار مناسب محسوب می شود.

بخش ها در این ساختار، در واقع واحدهای مستقل که دارای ساختار وظیفه ای در درون خود هستند که توسط مدیر بخش با کنترل زیادی اداره می شوند. بخش ها خود را نوعی شرکت به حساب می آورند که با تقسیم کار در حد بالا، رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران، سازماندهی شده اند.

### ساختار بخشی در موارد زیر اثر بخش است:

✚ اندازه شرکت بزرگ باشد.

✚ شرکت با تنوع محصول و تنوع بازار

✚ محیط شرکت زیاد پیچیده و زیاد پویا نباشد.

✚ استاندارد کردن محصولات و فرآیندها مرتبط اند در صورتی که در ساختار بخشی در داخل بخش ها استاندارسازی وجود دارد.

### مزایای ساختار بخشی

✚ با واگذاری کامل اختیارات و مسئولیت های تولید و فروش یک کالا یا خدمات خاص به یک واحد، اهداف بخش با اهداف کلی سازمان همسویی پیدا می کند.

✚ وسیله ای برای تربیت مدیران ارشد سازمان می باشد .

✚ مدیران به خوبی از نتیجه کار خود اطلاع می یابند.

✚ جو رقابتی در بین بخش ها ایجاد می شود و قادر خواهند بود محصولات جدیدی تولید کنند

✚ عملکرد ضعیف یک بخش تاثیر زیادی بر بخش دیگر نمی گذارد.

✚ به دلیل استفاده از ساختار وظیفه ای در درون بخش ها ، بخش ها از مزایای صرفه جویی

ناشی از مقیاس در برنامه ریزی، جذب سرمایه و توزیع ریسک بهره می جویند .



## نقاط قابل بهبود ساختار بخشی

- هزینه بسیار بالا به علت وجود مدیران و متخصص های زیاد، واحدهای موازی در بخش ها
- برای اعمال کنترل بر بخش ها باید متخصصینی در دفتر مرکزی شرکت گمارده شود که موجب افزایش هزینه می شود.
- به علت مشکل هماهنگی بین بخش ها، نقل و انتقال کارکنان با مشکل مواجه می شود . کارکنان چند مهارتی نمی شوند.
- تعارض بین واحدها به علت استفاده نامتوازن از امکانات متمرکز شرکت
- با وجود این معایب ساختار بخشی برای بیشتر شرکت های بزرگ و بسیاری از شرکت های کوچک ، مزیت ساختارهای بخشی بسیار بیش از ضعف بالقوه آنهاست .

## کنترل های داخلی در ساختار بخشی

- با توجه به اینکه در ساختار بخشی (M-Form) ، مدیران ارشد سازمان مسئول تدوین و استفاده از استراتژی ها هستند، کنترل های سازمانی سبب به وجود آمدن بینش صحیح در کارکنان می شود . با این هدف که چه فعالیت ها و رفتاری سبب افزایش قدرت رقابتی شرکت می شود .
- کاربرد اثربخشی استراتژی های متنوع، زمانی نتیجه می دهد که شرکت به نحو مطلوب از هر دو نوع کنترل استفاده کند.
- کنترل استراتژیک به طور جزئی از مقیاس های بلند مدت و استراتژیک به وسیله مدیران شرکت ها به منظور ارزیابی عملکرد مدیران و قسمت های آنها استفاده می کند. کنترل های استراتژیک بیشتر بر قضاوت ذهنی تاکید دارد و در عین حال ممکن است از بینش در ارزیابی نیز استفاده کند. کنترل استراتژیک به طور مخصوص نیاز به سطح بالایی از تنوع فکری در میان مدیران ارشد دارد. زیرا تنوع فکری، باعث بوجود آمدن تنوع فکر و عقیده درباره ارتباط اثربخش بین مدیران می شود.

کنترل مالی به صورت جزئی مقیاس های عینی (مثل بازده سرمایه) را برای ارزیابی بازده واحدهای مالی-تجاری و عملکرد مدیران واحدها به مدیران سطوح عالی ارائه می دهد. به دلیل گرایش به پیامدهای مالی، کنترل های مالی و استراتژیک بر عملکردهای متعدد که به وسیله بخش های متعدد انجام می شود، تاکید دارد.

## انواع ساختارهای نظری سازمانی

طرح های ساختاری را می توان به دو دسته نظری و عملی تقسیم کرد. طرح های نظری، کلی و انتزاعی بوده به دو صورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می شود.

### ساختار ارگانیک

- پراکندگی در سطح افقی اندک است.
- همکاری و اشتراک مساعی (هم افقی و هم عمودی) زیاد است.
- وظائف انعطاف پذیرند.
- کارها چندان رسمی نیستند و ارتباطات غیر رسمی است.
- سیستم تصمیم گیری غیرمتمرکز است.

### ساختار مکانیکی

- واحدها در سطح افقی پراکنده اند.
- روابط بسیار دقیق و انعطاف ناپذیرند.
- کانال ارتباطی رسمی است.
- سیستم تصمیم گیری متمرکز است.

## انواع ساختارهای عملی سازمانی

ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی ساختارهایی هستند که در یک طیف قرار گرفته و ساختارهایی جزئی و عملی تر را در بر می گیرند. ساختارهای عملی را می توان به دو دسته تقسیم کرد.

۱- انواع ساختارهای عملی بر اساس بخش های پنجگانه سازمان

۲- انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان

## فصل چهارم:


### عوامل تعیین کننده ساختار

#### بخش اول: استراتژی

پیتر دراگر : ساختار وسیله ای است برای حصول به اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان. از این رو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز گردد. استراتژی چیست ؟

فرایند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منبع لازم برای رسیدن به اهداف

اهداف به نتایج نهائی برمی گردد. 

استراتژی هم به نتایج نهائی و هم وسایل نیل آنها اشاره دارد. 

#### دو نظریه در مورد استراتژی

۱. حالت طرح ریزی ( **Planning mode** ): این نظریه استراتژی را به عنوان طرح یا یک رشته رهنمودهایی واضح و روشن که از قبل تدوین شده، توجیه و تشریح می کند براین اساس، مدیران مقصدی که می خواهند به آن برسند مشخص کرده در راستای رسیدن به آن یک طرح اصولی و ساختارمند تدوین می کند.

۲. حالت تکاملی ( Evolutionary ) براساس این نظریه، استراتژی الزاماً طرحی اصولی و سنجیده نیست، بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می کند. ( شرکتهای بازرگانی از این حالت تبعیت می کنند)

مزیت اصلی روش دوم، در توانایی آن به منظور انطباق با استراتژی های ایستا و پویا است.

آثار فرایندهای پردازش درون سازمان، محیط و عوامل دیگر بر روی ساختار از طریق استراتژی صورت می پذیرد.

### نظریه سنتی در مورد ارتباط استراتژی و ساختار

نظریه چندلر ( Alfvéd Chandler ) : تغییرات در استراتژی شرکت ها ، منجر به تغییراتی در ساختار آن ها گردیده است.

ساختار کارآمد برای یک سازمان با استراتژی تک محصولی، ساختاری است که دارای تمرکز زیاد، رسمیت و پیچیدگی کم می باشد.

زمان	t	۱Tt	۲Tt
استراتژی تنوع محصول	کم		زیاد
ساختار	ساده	وظیفه ای	بخشی

سازمان هنگامی که تنوع گرایی را در پیش می گیرد، باید ساختاری متفاوت نسبت به حالت اول و دوم داشته باشند.

### نظریه معاصر در مورد استراتژی – ساختار

مایلز و ایسنا انواع چهارگانه سازمان های استراتژیک بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یک سازمان را مطرح کردند.

انواع چهارگانه سازمان های استراتژیک ( مایلز و ایسنا ) :

۱. تدافعی

۲. آینده نگر

۳. تحلیلگر

۴. انفعالی

✚ سازمان تدافعی ( Defender ) با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می کنند.

ساختاری ایجاد می گردد که از تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسه مراتب رسمی برای ایجاد ارتباطات برخوردار می باشد.

✚ آینده نگران ( Prospector ) قطب مخالف توافقها هستند. توانایی آنها در بهره جستن از فرصت های بازاریابی و تولید محصولات جدید است. نوآوری نسبت به سودآوری در این سازمان ها برتری دارد.

✚ ساختار سازمانی منعطف است و از رسمیت کمی برخوردار است و کنترل به صورت غیر متمرکز انجام شده و ارتباطات مورب به اندازه ارتباطات عمودی وجود خواهد داشت. شرکت های آینده نگر اثربخش هستند.

✚ سازمانهای تحلیلگر ( Analyzes ) در تلاش اند تا پی ببرند که کدام یک از دو نوع وضعیت ذکر شده بهتر است. تحلیلگران حیات خود را با تقلید از دیگران طی می کنند.

✚ انفعالی ها، Reactor یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می گیرند. در پاسخ به محیط، واکنش مناسب ارائه نمی دهند.

ویژگی های ساختاری	محیط	اهداف	استراتژی
کنترل شدید - تقسیم کار زیاد - رسمیت بالا - تمرکز - تفکیک افقی	با ثبات	ثبات و کارایی	تدافعی

تخلیگر	ثبات و انعطاف پذیری	متغیر	کنترل متمرکز تعدیل یافته - کنترل شدید بر فعالیت های جاری کنترل کم بر فعالیت های جدید
آینده نگر	انعطاف پذیری	پویا	ساختار منعطف - تقسیم کار کم - رسمیت کم - عدم تمرکز ارتباطات مورب

استراتژی انفعالی به علت عدم کارایی در عملکرد، حذف گردیده است.

پیش بینی انواع استراتژی ها : عنصر کلیدی در تئوری ساختار ( اینکه مدیران محیط را چگونه درک می -

کنند ) استراتژی، ارزیابی مدیریت از عدم اطمینان محیطی است.

پیوستار محیط استراتژی

تغییرات کند و عدم اطمینان محیطی کم		تغییرات سریع و عدم اطمینان محیطی زیاد	
تدافعی	واکنشی	تحلیلگر	آینده نگر

## محدودیت های تعیین کننده بودن استراتژی

۱. تأثیر در شکل دهی ساختار در اوایل دوره شکل گیری سازمان بیشتر است.
۲. برخی سازمان ها، ساختارهای خود را با تغییر در استراتژی ها، بعد از یک خلاء زمانی تطبیق می دهند (میزان فشار رقابتی) جایی که سازمانی با حداقل رقابت مواجه است، این احتمال وجود دارد که یک خلاء زمانی عمده بین تغییر در استراتژی و تغییر در ساختار سازمانی وجود داشته باشد.

## بخش دوم: اندازه

### تعریف اندازه سازمان

کیمرلی بیان می کند که بزرگی سازمان دارای چهار عنصر یا جزء است :

۱. ظرفیت فیزیکی سازمان ( تعداد تخت های بیمارستان، تعداد خطوط تولید ، تعداد کلاس های دانشگاه، .....)
۲. کارکنان موجود سازمان : رایج ترین معیار ( کارکنان نیمه وقت، کارو کسب فصلی، نوع صنعت)
۳. ورودی و خروجی سازمان : ( تعداد مشتریان، تعداد دانشجویان و فروش )
۴. منابع مادی و مالی
۵. اندازه یک سازمان بر ساختارش تاثیر می گذارد.

وقتی سازمانی کارکنان عملیاتی بیشتری استخدام می کند تا از مزایای اقتصادی حاصل از تخصص گرایی آنها بهره مند گردد، در نتیجه تفکیک افقی افزایش خواهد یافت و برای ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف، تفکیک عمودی درون سازمان افزایش خواهد یافت و در نتیجه موجب خواهد شد که سازمان از نظر جغرافیایی گسترش پیدا کند و باعث گستردگی پیچیدگی بیشتر سازمان خواهد شد و چون مدیر نمی تواند بطور مستقیم بر همه فعالیت های سازمان نظارت نماید، به جای اعمال کنترل مستقیم به اجرای قوانین و مقررات رسمی مبادرت خواهد ورزید و نهایتاً چون مدیریت عالی از سطوح عملیاتی دورتر می شود، برای تصمیم گیری معقول و آگاهانه از سیستم تصمیم گیری غیر متمرکز به جای متمرکز استفاده می گردد. ( اینها نشان دهنده تغییرات ساختاری بنیادی است )

### بخش سوم: تکنولوژی

تکنولوژی: به اطلاعات ، تجهیزات ، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها اطلاق می شود.

شرکت هایی که دارای تکنولوژی تولیدی انبوه بودند از میزان رسمیت زیادی برخوردار بودند و تعویض اختیار نسبتاً کمی در آنها صورت می گرفت .

اما شرکت هایی که تکنولوژی تولیدی و فرایندی داشتند از ساختار منعطف برخوردار بودند .

## بخش چهارم : محیط

محیط: نیرو هایی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یا اینکه اصلاً کنتری بر آنها ندارد .

محیط عمومی **General Environment** : همه شرایطی که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آن ها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست ( عوامل اقتصادی ، شرایط فرهنگی ، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی ، ساختار حقوقی ... )

محیط اختصاصی **Specific Environment** : بخشی از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم با سازمان در رسیدن به اهدافش مرتبط می شود محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط ، تغییر می کند . ( مشتریان ، عرضه کنندگان ، رقبا ، نهاد های قانونگذاری ، دولتی ، ... )

- محیط اختصاصی یک سازمان بر اساس قلمرو انتخابی آن ، تغییر خواهد کرد.

## فصل پنجم:

### نگرشی نو در طراحی ساختار سازمانی

گسترش علوم و خلاقیت های تکنولوژیکی و آثار رشد سریع آن ها ، تغییرات عمده ای را در اواخر قرن حاضر باعث شده است . خلق ارزش، اهمیت بسیاری در ماموریت شرکت ها پیدا نموده است . تولید محصولات و خدمات با کیفیت برتر به همراه توزیع ثروت خلق شده برای شرکت به شکلی منصفانه و مسئولانه در دستور کار شرکت ها قرار گرفته است . از آنجا که ساختار شرکت ها نقش اصلی و مهمی در پیاده سازی اهداف و موفقیت آن ها دارد ، تغییر محیط داخلی و خارجی با رشد و تغییر سریع تکنولوژیکی ، نیاز به مدیریت تغییر ساختارهای کهنه سازمانی و طراحی ساختار های نو و متناسب با دستاورد های تکنولوژیک را ایجاب نموده است. شرایط حاضر در کارایی و اثر بخشی سازمان ها تأثیر عمده گذاشته است و ساختار های آنها را از چند لایه و وظیفه ای به طرف ساختار



های افقی ، تخت و تیمی سوق داده است . شرکت ها ، پرورش نیروی کار ماهر را که بتوانند در قالب تیم های میان بخشی با یکدیگر کار کنند و بصورت یکپارچه و هماهنگ به اهداف پیش رو نزدیک شوند را برای پیشبرد اهداف خود با اهمیت یافتند . بی جهت نیست که در اواخر قرن بیستم شرکت هایی با ساختارهای نو و چابک طراحی شده و توانستند یک مزیت رقابتی برای خود در بازار کسب و کار ایجاد نمایند و گاهاً عقب ماندگی های خود را جبران نمایند . آنها توانستند با بازنگری در ساختار های کهنه و طراحی ساختار های کارا و موثر ، بکار گیری فرایندهای تکنولوژیک را مدیریت نموده و آثار زیست محیطی و اجتماعی آن را مد نظر داشته و کار تیمی و حساسیت کارکنان را ارتقا دهند . آنها کوشش نمودند با استفاده از تکنولوژی رو به گسترش اطلاعات و ارتباطات ، تفکر مدیران خود را تغییر شکل دهند ، الگوهای جدیدی به طور کلی متفاوت از ایده ها و فلسفه های گذشته خلق و طراحی کنند و با بکار گرفتن آنها در طراحی ساختار های سازمانی بدیع و مدرن ، خود را برای ورود به هزاره سوم آماده نمایند.

## سازمانهای شبکه ای

تلاش سازمان های شبکه ای بر پیشگیری از مشکلات و خلاقیت در مزیت های رقابتی بازار، متمرکز است. ساختارهای شبکه ای حداقل شامل سه شکل مختلف است که شامل:

۱ - داخلی

۲ - باثبات

۳ - پویا

## ساختارهای شبکه ای چهار ویژگی عمده ای دارند:

✚ سازمانهای مستقلی هستند که هریک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را به عهده دارند؛

✚ کارگزار (BROKER) یا یک مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروه ها را با یکدیگر منطبق ساخته و در جهت اهداف تعیین شده بسیج می کند؛

مکانیسم های بازار، اجزای شبکه ها را با یکدیگر منطبق می سازند.

سیستم های اطلاعاتی با اطلاعات شفاف، اجزای شبکه را هماهنگ می سازند.

### سازمانهای ستاره ای شکل یا خوشه ستاره ای

سازمان هایی که ساختار ستاره ای شکل دارند، دائماً هسته خود را مهندسی مجدد و منسجم می سازند و بدین وسیله سرمایه ها و ظرفیتهای معنوی مهم خود را حفظ می کنند. این ساختارها متناسب با شرکت ها و سازمان هایی هستند که شایستگی ها و قابلیت های محوری بسیار گران بها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای ندرگانه مستقل هستند. در این سازمان ها، موسسه مرکزی با گره ها (NODE) یا مراکز کوچک پایین دستی پیمان هایی شکل می دهد تا بدین وسیله از مراکز کوچک با دانش، مهارت ها و منابع محوری خود حمایت کرده تا هریک از این مراکز در بازارهای خود نوآوری و کارآفرینی داشته باشند و ممکن است این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری، پاره ای از امور را به دیگران واگذار کنند.

### سازمان های تار عنکبوتی

بهترین راه برای حصول اطمینان از جریان یافتن اطلاعات و دانش، استفاده از خدمات دیگران یا تامین منابع از خارج سازمان است.

سازمان های تار عنکبوتی می توانند یک پشتیبانی تخصصی بر مناطق چندگانه جغرافیایی بدهند، ریسک سرمایه گذاری را کاهش داده و خلاقیت و نوآوری افراد را بالا برده و احتمال اختراعات انقلابی را افزایش دهند. شرط اولیه ایجاد و توسعه این مناسبات این است که اهداف و تعهدات جنبه مشترک و یکنواخت پیدا کنند تا بدین وسیله سازگاری واحدها افزایش یافته و روحیه تفاهم بیشتر گردد.

### سازمانهای پारندی

بعضی ها، این سازمان ها را به عناوین دیگر مثل سازمان های سه وجهی و شبدری بیان کرده اند. در واقع این سازمان را برای اولین بار «چارلز هندی» در سال ۱۹۸۹ معرفی کرد. سازمانهای پारندی فعالیت های غیراستراتژیک را در زنجیره ارزش، مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می کنند. با این

شیوه عمل، هزینه های سازمان کاهش می یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیت های اصلی و اساسی می شود.

سازمان پارندی (ODULAR ORGANIZATION) به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت های رقابتی است و به علاوه از امور جزئی و کم اهمیت خود را رها می سازد.

ساختار این نوع سازمان ها، شبیه برگ های نوعی شبدر است که شکل سه وجهی دارد. نخستین برگ نمایانگر کارکنان کلیدی سازمان و دومین برگ نمایانگر مقاطعه کاران خارجی و سومین برگ نشانگر نماینده کارکنان منعطف است.

کارکنان کلیدی شامل حرفه ای های باهوش و پراستعداد است که ساعت هایی طولانی کار می کنند و دستمزد آنها نیز زیاد است. این افراد صاحب دانش سازمانی هستند و همین بخش، این سازمان را از سازمان های دیگر جدا و متمایز می سازد. به دلیل آنکه این بخش بسیار پرهزینه است، سازمان پیوسته درصدد کوچک کردن این قسمت و در عوض گسترش دادن قسمت های دیگر است.

## سازمان مجازی

واژه مجازی از مباحث کامپیوتر به عاریت گرفته شده است. در کامپیوتر به حافظه ای که بیشتر در ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی می گویند. در سازمان نیز باتوجه به اینکه از منابع بیرونی که واقعاً به سازمان متعلق نیست، سازمانی به وجود آمده است به همین خاطر آن را سازمان مجازی می گویند.

پس سازمان مجازی عبارت است از شبکه ای موقت از شرکت ها شامل عرضه کنندگان، مشتریان و حتی رقبا که در نقاط مختلف دنیا پراکنده بوده و با سرعت با همدیگر همکاری و ارتباط برقرار کرده تا از فرصت ها استفاده کنند و در یک تلاش جمعی هریک از شرکاء شایستگی های محوری خود را ارائه می کنند تا عملیات به نحو احسن انجام شود آنچنان که به هیچ وجه یک شرکت به تنهایی از عهده آن برنیاید.

از دیدگاه دیگر، سازمان مجازی نمونه ای از سازمان های 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 کرد، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمان های دیگر است. در مجموع سازمان هایی که با هم سازمان مجازی را تشکیل می دهند، هر سازمان اثربخشی خود را در ارتباط با سازمان دیگر به دست می آورد. آنچه به آن ها معنی می بخشد نوعی اتفاق و اتحاد موقت است. سازمان مجازی بسیاری از فعالیت های خود را از منابع خارجی تامین می کند و ساختاری را به وجود می آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده دار انجام آن وظایف می گردند. (الوانی، ۱۳۷۷، ص ۲)

### سازمانهای تخیلی

طبق نظر هرزبرگ سازمان تخیلی سیستمی است که در آنجا منابع و فرایندهای ایجاد شده در خارج از محدوده مرز قانونی، هدایت و اداره می گردند.

### سازمان تخیلی دارای یک بنیه اساسی است که متشکل است از:

- ✚ یک شرکت هدایت کننده مرکزی
- ✚ یک خیال پرداز و نقش استراتژیک وی (که این خیال پردازی می تواند یک کارآفرین یا یک رهبر باشد)
- ✚ یک بینش کسب و کار تا شبکه را منسجم نگه دارد.
- ✚ یک فرهنگ تخیلی منحصر به فرد
- ✚ یک مشتری پایه ای که از طریق محصول و سیستم تحویل و سفارش با شرکت اصلی ارتباط دارد.
- ✚ سیستم بازاریابی و سیستم پرداخت
- ✚ شرکا (IBID, P.35)

## ویژگیهای سازمانهای تخیلی عبارت است از:

- ✚ بسیار بزرگتر از آن هستند که در چارت سازمانی نمایان هستند.
- ✚ بسیار پرمایه تر از آن هستند که ترازنامه شان نشان می دهد.
- ✚ سازمانهایی هستند که در آن همراه با مشتری ایجاد ارزش می گردد و با مشتریان به عنوان اعضای معمولی سازمان رفتار می شود.
- ✚ افراد و کارکنانی که به استخدام این گونه سازمانها درمی آیند خیلی کمتر از افرادی هستند که درگیرند. (IBID, P.36)

## سازمانهای خوشه ای

سازمانهای خوشه ای (CLUSTER ORGANIZATIONS) سازمان هایی هستند که در آن گروهی از افراد با هم کار می کنند تا مشکلات کسب و کاری را برطرف کرده یا یک فرایند جدیدی را تعریف و تدوین کنند و بعد از اینکه کارشان انجام شد، از هم جدا می شوند. پس سازمان های خوشه ای مبتنی بر تیم ها و گروهها هستند که اعضای این تیم ها ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف باشند و از طریق سیستم ارتباطات و اطلاعات با هم ارتباط برقرار کرده و با هم کار کنند. در سازمانهای خوشه ای خوشه ها یا تیم ها طراحی و ایجاد شده تا:

- ✚ جریان اطلاعات را سرعت بخشند.
  - ✚ زمان چرخه محصول را کوتاهتر سازند.
  - ✚ شرکت ها را به مشتریانشان نزدیک کنند.
  - ✚ کارایی و اثربخشی را افزایش دهند.
- اساس این خوشه ها، سیستم های کاری با مهارت های چندگانه و منعطف هستند که باتوجه به بینش و فلسفه وجودی شرکت یا سازمان تشکیل شده و وظایفی را عهده دار می شوند. تعداد اعضای آن ها از ۵ تا ۷ نفر یا از ۳۰ تا ۵۰ نفر هستند که این به طبیعت کار بستگی دارد.

## مدل سازمان صف

### سازمان صف – ستاد

ماهیت پیچیده شرکت های مدرن، مستلزم بهره گیری از متخصصان مانند مهندسان ، بازاریابان ، حسابداران ، حقوق دانان ، متخصصان منابع انسانی ، متخصصان مالی و سایر فعالیت های تخصصی می باشد که به آن ها کارکنان کاربردی شرکت گفته می شود . این کارکنان براساس تخصصشان تقسیم شده و در راستای آن مسئولیت هایی را در سازمان می پذیرند. در این حالت طراحی ساختار سازمان بر اساس سازمان صف – وظیفه – ستاد انجام می پذیرد . این مدل مختص تکنولوژی های نسبتاً ثابت بوده و تغییرات تکنولوژی قابل پیش بینی بوده و در شرایط رقابت محدود قابل استفاده می باشد.

این مدل ویژگی های مدل کارشناسی و صف را با هم تلفیق نموده و مسئولیت و اختیار، معمولاً به هر حوزه خاص محول می گردد و مدیران بالاتر ، مسئولیت ایجاد هماهنگی را میان حوزه های مختلف دارند . این گونه سازمان ها ممکن است چند لایه عمودی مدیران داشته باشد. کارایی این ساختار سازمانی در پاسخگویی به نیاز های انقلابی تکنولوژیکی، مورد چالش و سؤال قرار می گیرد چرا که ساختار مدیریت چند لایه آن ، مبادلات افکار و آرا و اتخاذ تصمیمات و اقدامات بدیع ، نو و جسورانه را بسیار دشوار می نماید و انتقال ایده ها از بالا به پائین و پائین به بالا بوده و ممکن است با مقاومت در مقابل تغییر مواجه باشند . همچنین وجود فاصله بین واحد ها گاهاً باعث تقویت وفاداری در واحد نسبت به سازمان می گردد. از طرف دیگر در این گونه سازمان ها هزینه بالا بوده و سرعت پاسخگویی کند است . امروزه با توجه به رقابت بر مبنای نوآوری های جدید و زمان سریع عرضه به بازار ، سبک سازمان عمودی دیگر کهنه شده است و باید با مهندسی مجدد کارایی اینگونه ساختار های سازمانی را با توجه به مسائل امروزه احیاء و نوسازی نمود.

### سازمانهای ماتریسی

مدل سازمان های ماتریسی به صورتی است که در آن یک مسئول و سرپرست ممکن است در بیش از یک رابطه ، اختیاراتی داشته باشد . این مدل معمولاً در مواقعی استفاده می شود که ترکیبی از دپارتمان ها و محصولات مختلف نیاز باشد . شرکتی که چند محصول داشته باشد برای هر نوع از محصول یک مدیر انتخاب می نماید که این مدیر با دپارتمان های مختلف مانند مالی ، کارکنان و تولید، رابطه

داشته و همچنین این مدیر با مدیران دیگر و مدیر عامل در ارتباط می باشد. مثلاً یک مهندس کیفیت یک محصول ممکن است هم به مدیر آن محصول گزارش دهد و هم به مدیر تولید آن محصول گزارش دهد.

این نوع سازمان میان شرکت های چند ملیتی که پروژه های مختلف و محصولات مختلف تولید می نمایند بسیار رایج می باشد. در اینگونه سازمان ها کارشناسان شرکت، به مدیر خود و مدیران کشور خاص گزارش ارائه می نمایند. یک سازمان ماتریسی در چند مرحله طراحی می شود. ابتدا به شکل نیروی ضربت یا یک تیم متشکل از اعضای منتصب و برگزیده از دپارتمان های مختلف موجود در شرکت مانند مالی، حسابداری، منابع انسانی و اجرایی شروع به کار می نماید. با پیشرفت پروژه نیاز به ایجاد سازمان دائمی می باشد که با افزایش یک مدیر برای هر بخش یا پروژه انجام می شود. کار مدیر در سازمان های ماتریسی بسیار سنگین است چرا که نیاز به هماهنگی و مذاکرات مدام، تحمل دیگران، داشتن دیدگاه مشارکت جو و پذیرش قدرت تقسیم شده است.

یک طرح سازمان ماتریسی در مقایسه با یک طرح سازمان عمودی، بیشتر موجب تحرک و خلاقیت می شود و انعطاف پذیری و تلاش تیمی را گسترش می دهد.

### سازمان افقی

با توجه به دستاوردهای حاصل از پیشرفت تکنولوژی، طراحی ساختار سازمانی نو از طریق حذف مرزهای بین بخش ها، وظیفه ها و سلسله مراتب سازمانی پیشنهاد شده است. در این شکل های نوظهور سازمانی، کار توسط تیم های چند رشته ای انجام می شود، تیم هایی که برای تحقق فرایندهای کلیدی و نه انجام وظایف تشکیل شده اند و فرایند گونه به پروژه می نگرند. به طور مثال، توسعه محصول، یک فرایند کلیدی است که مستلزم وجود تیمی از متخصصان، مهندسين، تحلیل گران بازار، استراتژیست های تجاری و یک صاحب فرایند است. دیگر فرایندهای اصلی یا کلیدی، فرایند فروش است که این فرایند نیز یک صاحب دارد. این تیم ممکن است از تیمی از کارکنان فروش و کارشناسان تولید، ارسال و قیمت گذاری، تشکیل شده باشد. پشتیبانی مشتریان، به عنوان یک فرایند اصلی دیگر، مستلزم وجود تیمی است متشکل از پژوهشگران، کارکنان خدمات و کارشناس تبلیغات که برای فراهم آوردن پشتیبانی های لازم به منظور تضمین رضایت مشتری با یک صاحب فرایند همکاری نماید. این سازمان به طور کلی صاف و مسطح است، با تعداد معدودی لایه و توسط یک

رئیس و یا یک گروه محوری متشکل از مدیران ارشد هدایت می شود . مدیران ارشدی که وظایف مهمی چون تامین مالی و منابع انسانی را دارند پروژه را پشتیبانی می نمایند .

مشخصات عمده این گونه ساختارهای افقی را می توان به شرح ذیل ذکر نمود :

- این سازمان ها روی فرایند ها و نه روی وظایف افراد متمرکز می باشند.
- این سازمان ها از تیم های چند رشته ای تشکیل می شوند نه از مجموعه افرادی که داخل محدوده های یک بخش خاص کار می کنند .
- این سازمان یک سازمان مسطح است .
- این سازمان لاغر است با چند لایه محدود از مدیران بر خلاف سازمانهای عمودی سستی .
- این سازمان به کارکنان تفویض اختیار کرده است ، به صاحب فرایند و تیم اختیار کافی برای پیشبرد پروژه ها را داده است .

بسیاری از شرکت ها از جمله جنرال الکتریک ، زیراکس ، استیمن کداک و شرکت ای تی اند تی جهت پیشبرد اهداف فرایندی خود از این ساختار سازمانی نو استفاده می نمایند.

### ساختار سازمانی یک شرکت افقی

گسترش تکنولوژی و تغییرات سریع محیط بسیاری از شرکتهای بزرگ را وادار به طراحی سازمان مطابق با محیط تجاری در حال تغییر می نماید .

### طرح ساختار سازمانی و محیط های در حال تغییر

به طور مثال ساختار سازمانی شرکت استیمن کداک مشابه یک پیتزای پرونی است که هر تکه پرونی نمایانگر یک تیم میان رشته ای است که مسئول هدایت یک فعالیت خاص ، یک منطقه جغرافیایی خاص ، یا یک شایستگی کلیدی در یک زمینه تکنولوژیکی خاص یا در زمینه ای همچون نوآوری می باشد (بیرن ۱۹۹۳) . مناطق محیطی اطراف ، فضایی برای تعامل میان تیم ها، فراهم می آورند . هدف از این نوع طرح شبکه ای که توسط شرکت استیمن کداک استفاده می شود ، تسهیل مدیریت عوامل پیچیده ، متنوع و پویایی همچون واحد های چندگانه و کارکنان متعدد می باشد (هلرگلر و همکاران ۱۹۹۵).



شرکت پپی از یک نمودار سازمانی هرمی شکل استفاده می نماید . نمایندگان میدانی ( فروش و تعمیر ) در راس هرم قرار داده می شوند تا اهمیت مشتری برای سازمان را برجسته سازند . هدف از این نمودار هرم واژگون آن است که شرکت بهتر بتواند به نیاز های مشتری پاسخ دهد.

مدل ستاره ای نماد شرکتی است که واحد های خود را مثل ستارگان چشمک زن از یکدیگر جدا می نماید.

مدل شبدری ( سه برگ چسبیده به یک ساقه ) نماد اهمیت مشارکت بین مجموعه های مختلف و اساسی شرکت می باشد (۱) شایستگی های اساسی (۲) پیمانکاران مختلف کلیدی شرکت (۳) کارکنان پاره وقت ( هندی ۱۹۹۱ ) .

## مدل شرکت های مدرن

### سازمان های پروژه محور

از دیگر اشکالی که سازمان ها برای رسیدن به اهداف خود استفاده می نمایند سازمان پروژه محور یا سازمان تیم محور که گاهاً مدیریت پورتنفوی پروژه ها و مدیریت پروژه سراسری نیز خوانده می شود را می توان نام برد .

یک پروژه ، مجموعه ای است از فعالیت ها که با هدف انجام و تکمیل یک نتیجه پایانی خاص طراحی و اجرا می شوند . ویژگی خاص یک پروژه آن است که وقتی اهداف آن محقق می شود ، آن پروژه به پایان می رسد . معمولاً تیم های کارکنان و کارگران ، انجام پروژه ها را به عهده دارند و این تیم ها به منظور دستیابی به اهداف خاص برای یک پروژه یک شرکت تشکیل می شوند و پس از دستیابی به آن اهداف سازمان، منحل می شود. این ساختار به شرکت ها امکان می دهد تا بهتر فعالیت های اجرایی انجام دهند ، سریع تر یاد بگیرند و انعطاف پذیر باشند.

خلق یک سازمان پروژه محور ، کاری است بیش از استفاده از تیم ها برای انجام پروژه ها و مستلزم یک طراحی مجدد و بازنگری کلی در کل سازمان است . این اقدام به سازمان امکان می دهد تا به شکلی پویا تیم ها را در صورت لزوم و برای پاسخگویی به چالش های عملکردی تشکیل بدهد و منحل نماید ، به آن ها امکان می دهد تا تیم ها را تقویت و حمایت کنند ، مسیرهای شغلی و سیستم

پاداش را طراحی کنند ، فرایندهای جریان اطلاعات ، ارتباطات و سازوکارهای بازخورد را طراحی نمایند .

تفاوت میان سازمان سلسله مراتبی فعالیت محور و یک ساختار پروژه محور تشکیل شده از طریق تلفیق وظایف کارکنان و فرایندها در این است که در ساختار سلسله مراتبی سستی سازمان ها ، هر دپارتمان یک سری وظایف مشخص را اجرا می کند اما در ساختار پروژه محور یک تیم با تمرکز روی یک پروژه و نتایج آن تشکیل می شود .

### **طرح های سازمان وظیفه محور در مقابل طرح های سازمانی پروژه محور**

وقتی شرکت ای بی ام تصمیم گرفت تا در اوایل دهه هشتاد به سرعت به فعالیت های تولید و بازاریابی کامپیوترهای شخصی بپردازد ، برای انجام و تحقق این هدف مهم و اساسی ، یک تیم پروژه جدید تشکیل داد.

وقتی رابرمید تصمیم گرفت تا از محل فروش محصولات جدید ، درآمدهایش را افزایش بدهد ، تیم های چند بخشی و یا میان بخشی تشکیل داد تا روی محصولات جدید تحقیق کنند ( مونت بلو ۱۹۹۴ ) سازمان ها متوجه شده اند که استراتژی های پروژه محور و تیم محور ، نتایج بهتری به بار می آورند ، انعطاف پذیری بیش تری فراهم می کنند ، و قدرت پاسخگویی آنها را به تغییراتی که در تکنولوژی و بازارها رخ می دهد افزایش می دهند .

### **سازمان های آینده**

با توسعه جوامع و گسترش و تعمیق علوم و تکنولوژی ، ساختار سازمان های آینده احتمالاً بسیار متفاوت از سازمانهای گذشته و کنونی خواهد بود . پیتراکر به تغییر جهت و شکل سازمان ها از سازمان فرمان و کنترل به سازمان اطلاعات محور اشاره می نماید . در حقیقت ، پیشرفت تکنولوژی اطلاعات شیوه انجام کارها را تغییر می دهد و سبک جدیدی از ساختار سازمانی را که مبنی بر جریان های اطلاعات و ارتباطات است به شرکت ها تحمیل می نماید و تفکر مدیران را تغییر شکل داده و آنها را به سوی الگوهای نو رهنمون می شود که به طور کلی متفاوت با ایده ها و فلسفه های حاکم بر قرون نوزدهم و بیستم می باشد.

تغییراتی که در دهه های پایانی قرن بیستم در علوم و تکنولوژی رخ داد ، موجب تغییر کلی در ساختار شرکت های خودرو سازی بوجود آورده و آنها را وادار به طراحی های ساختاری نو نموده و تغییری در فلسفه های مدیریت ، و دیدگاه ها و نگرش ها ایجاد کرد.

جنرال موتورز ، که همیشه به ایجاد بسیاری ایده ها و پارادیم های مدیریتی قرن بیستم مشهور بود ، عمدتاً تحت رهبری رئیس هیئت مدیره خود آلفرد اسلون ، متوجه شد که در دهه هفتاد از حیث برتری در ارائه ایده ها و پارادیم ها منجمد شده است ( فاین و سنت کلر ۱۹۹۶ ). مدیران این شرکت تصمیم گرفتند که آهسته و با تلاش فراوان ، فرایند نوسازی شرکت را اجرا نمایند . لذا شرکت مشترکی با تویوتا در فری مونت در ایالت کالیفرنیا با عنوان کارخانه نومی تشکیل دادند . این کارخانه از روش های ساده ژاپنی که بر مسئولیت پذیری و تفویض اختیار کارکنان تاکید داشت استفاده نمودند.

### روند های نو در ساختار سازمانی

سازمان های منعطف : تقاضاهای جدید ایجاد شده در محیط متغیر کسب کار، سازمان ها را وادار به طراحی ساختار های منعطف نموده است تا به صورت یک سیستم چابک تر بتوانند به تقاضا ها پاسخ گفته و خود را با شرایط جدید همسو نمایند . این امر به مفهوم حذف ساختار های سازمانی خشک به نفع ساختار و سیستمی است که بتواند با بکار گیری مدیریت تغییر پاسخگوی نوآوری و تغییر گردد . در این راستا می توان از کار تشکیل تیم های درون شرکتی و برون شرکتی و شبکه های ارتباطی استفاده نموده و ائتلاف و مشارکت ها را به منظور کار روی پروژه ها امکان پذیر کرد. به رهبران ، مدیران و کارکنان پروژه اختیار داده شده است تا تصمیمات را خود اتخاذ نموده و مرزهای میان دپارتمان ها و وظایف را بردارند. ساختار های افقی و ماتریسی از این نوع می باشند.

ساختار های سازمانی کم عمق : با توجه به تغییر محیطی و تکنولوژیکی، بسیاری از شرکت ها تعداد لایه ها و سطوح مدیریتی خود را کاهش داده اند تا ساختار سازمانی کم عمق را ایجاد نمایند . در سازمان های کم عمق، بیشتر پست های مدیریت میانی حذف شده است و آمار ها نشان می دهد که کارایی و اثربخشی و سود آوری آنها رو به گسترش گذاشته است .

ساختار های تو خالی و تهی : گسترش تکنولوژی در سطح کشور های در حال توسعه و نیروی کار ارزان در این کشور ها باعث ایجاد و افزایش شرکت هایی با ساختار تهی شده است. این شرکت ها دیگر فعالیت تولیدی نداشته و در جهت بازاریابی و فروش تولیدات و محصولات تولید شده در کشور

های در حال توسعه فعالیت می نمایند . برخی از شرکت های چند ملیتی در حال حاضر به ساختار های تهی روی آورده اند.

📌 ساختار های عمودی : رشد تکنولوژی و گسترش شبکه های اطلاعاتی برخی از شرکت ها را به سمت ایجاد شبکه هایی از شرکت های مختلف هدایت نموده است . رابطه این شرکت ها می تواند دائمی یا موقت باشد. آنها کوشش می نمایند تا از فرصت های به وجود آمده حد اکثر استفاده را نموده و با به اشتراک گذاشتن منابع ، مهارت ها و استفاده از توانایی های مدیران خود، بازار ها را تصاحب نموده و منافع حاصل را تسهیم نمایند.

### سازماندهی برای برنامه ریزی تکنولوژیک

به منظور برنامه ریزی موثر برای خلق ، دستیابی و استفاده از منابع تکنولوژی ، شرکت ها می باید ساختار های سازمانی خاصی را طراحی نمایند تا دسترسی به اهداف خود را تسهیل نمایند . تجربه موسسه بتل در برنامه ریزی تکنولوژی ، موجب شد که این موسسه شرکت هایی را پیشنهاد نماید که از دو گروه طراحی همزمان استفاده نماید یکی برای طراحی تکنولوژیکی و دیگری برای طراحی فعالیت ها ، ممکن است این دو جریان طراحی از یک چرخه زمانی اطاعت ننمایند ولی باید برای استفاده از تمام امکانات و توانایی ها سازوکاری را تعریف نمایند که یکپارچگی و هماهنگی لازم را داشته باشد و در دو راستای برنامه ریزی تکنولوژی و برنامه ریزی فعالیت ها کوشش نمایند و تاثیر آنها را در روند کلی در نظر داشته باشند . این طرح یکسان ، می باید بین چشم انداز های تکنولوژیکی و چرخه های فعالیت ، هماهنگی لازم را برقرار نماید و مسائل مربوط به تخصیص منابع را در نظر داشته باشد. مدل پیشنهادی به شکل ذیل می باشد :

### مدل پیشنهادی طرح تکنولوژی – تجاری یکپارچه

با استفاده از این مدل می توان یک گروه تکنولوژیکی و یک گره تجاری را سازماندهی نمود تا وظایف لازم را انجام دهند و با یکپارچه سازی برنامه های تکنولوژیکی و تجاری موفق به خلق فرصت های نو برای شرکت گردند.

### سازماندهی برای تحقیق و توسعه و فعالیت های جدید

تجربه ثابت نموده است که گروه های تحقیق و توسعه نمی توانند تحت یک ساختار به شدت دیوان سالار به نحو مطلوبی فعالیت نمایند . خلاقیت زمانی شکوفا می شود که محیط به کارکنان اجازه دهد

تا روی مسائل مورد علاقه خود کار کنند ، با افراد هم فکر خود همکاری نمایند ، ریسک پذیر باشند ، و به خاطر شکست نگران مجازات و سرزنش نباشند.

سازماندهی مکانیکی معمولاً از بروز خلاقیت ها جلوگیری نموده و دامنه اختیارات لازم را از گروه تحقیقاتی سلب می نماید . همین استدلال در خصوص ساختار و محل فعالیت های تیم های متهور و خلاق ، قابل ذکر است . یک تیم متهور ، عبارت از گروهی است که یک فعالیت پر ریسک جدید و یا یک پروژه دشوار جدید را با موفقیت به انجام می رساند . تیم های متهور ، مزیت برای شرکت هستند و می توان از آنها برای تسهیل فرایند دستیابی به تکنولوژی جدید و یا شتاب بخشیدن به اجرای یک پروژه سود برد . یک تیم متهور معمولاً از افراد ذیل تشکیل می شوند

✚ یک قهرمان ، که نقش کار آفرینی را در تیم ایفا می نماید و دارای صلاحیت فنی است ، شجاع است و شرکت و بازار محصولات آن را به خوبی می شناسد و یک ارتباط دهنده است .

✚ محافظان تکنولوژیکی ، افرادی هستند که تکنولوژی مورد نیاز شرکت را شناسایی می نمایند و یا توجه مدیران را نسبت به تولید یا دستیابی به آن تکنولوژی جلب می نمایند .

✚ اعضا ، که دارای مهارت های تولیدی ، بازاریابی و ملی اند ، مهارت هایی که برای پیش بردن یک پروژه ضروری به شمار می روند .

### برداشتن موانع سازمانی

تغییر محیط و نیاز به تغییر تکنولوژی و تولید ایده و محصول جدید موجب ایجاد ساختار های جدید برای سازمان ها شده و ساختار های کهنه را دچار تغییر می نماید. یافتن موانع تغییر و رفع آنها برای بهبود کارایی ، کاهش زمان عرضه محصول به بازار و یافتن پاسخ مناسب به نیازهای مشتری، موضوع قابل طرح می باشد . کالا یا خدمات جدید معمولاً توالی ای از رخدادها را پس از فرایند تکنولوژی از سر می گذرانند . این توالی از خلق یک مفهوم تکنولوژی شروع و به تدریج به سمت مراحل پرورش ، طراحی ، آزمایش ، تولید و سرانجام بازاریابی آن محصول پیش می روند . پاتر (۱۹۹۰) سه روش مدیریت پروژه های فنی با بهره گیری از روش های مشابه ورزشی معرفی شده توسط لورنز (۱۹۸۷) را

شرح می دهد . این روش ها را می توان برای طراحی و تولید محصول و خدمات بکار گرفت که عبارتند از

(۱) ترتیبی

(۲) حلقه تکرار شونده

(۳) تیمی

ساختار مدیریت وظیفه ای ترتیبی مشابه یک مسابقه دو امدادی است . حوزه های وظیفه ای تحقیق و توسعه ، طراحی و تولید ابزار ، تولید نمونه آزمایشی و تولید کامل از یکدیگر جدا و مشخص شده اند . هر یک از آن ها ، تخصص های خود را دارد و پروژه را در مرحله خاصی به پیش می برد و به عبارتی چوب را در دو امدادی به دونه بعدی می رساند .

این روش عملیات ترتیبی به درد طراحی و تولید سریع محصول نمی خورد . هر حوزه وظیفه ای می باید منتظر بماند تا حوزه قبلی کار خود را تمام کند . گروه وظیفه ای بطور سمبلیک و مجازی توسط دیوارها از یکدیگر جدا شده اند . لذا آن ها نمی توانند به خوبی با مشارکت در طراحی و تولید سریع محصول کنار بیایند . دیواره های بین دپارتمان ها ، مانع برقراری ارتباط موثر می شوند و نهایتاً یک ساختار حلقه ای تکرار شونده باطل را ایجاد می نمایند .

این ساختار مدیریتی حلقه تکرار شونده ، مشابه بازی والیبال است . پروژه ، پس از اینکه به طور مرتب بین دپارتمان ها انجام و دست به دست شد ، دوباره برای تصحیح به دپارتمان اول عودت داده می شود و با جلو و عقب فرستادن پروژه از روی دیوار موجود بین دپارتمان های قبل از رفع مشکلات ، این بازی والیبال ادامه دارد . این عقب و جلو رفتن پروژه ، رویداد غیر منتظره و نامعمولی در بسیاری از شرکت ها می که دارای دپارتمان های مستقل و جدا از طراحی و تولید می باشند ، به شمار می رود .

### مدل وظیفه ای ترتیبی – بازی والیبال

مثلاً ممکن است یک مهندس محصولی را طراحی نماید و آن را به بخش تولید برساند و بعد از آن محصول را همراه برکه ای دریافت نماید که روی آن نوشته شده است سالن تولید با توجه به ماشین آلات موجود و امکانات کنونی قادر به تولید آن محصول نمی باشد . این کار، طراح را وادار می سازد تا طرح را تغییر دهد . این کار ممکن است طراحان را به این نتیجه برساند که کارکنان مهارت لازم

برای تولید محصول فوق العاده از نظر خود را ندارند که این مسئله موجب بروز تعارض و اصطکاک میان دپارتمانها شده و موجب بروز تاخیر هایی غیر ضروری گردد.

سومین روش مدیریت پروژه های فنی ، عبارت است از استفاده از تیم های چند دپارتمانی است . هر تیم که مشابه یک تیم راگیبی است. به عنوان یک واحد کار می کند و توپ را به سرعت به عقب و جلو پاس می دهد . این امر زمان انجام فرایندهای تکراری را کوتاه نموده و هر مشکلی را می تواند در محل خودش حل نماید . پاتر (۱۹۹۰) از این روش جانبداری نموده است چرا که این روش باعث موفقیت پروژه قطار شهری بریتانیا که از ۲۲۵ زیر پروژه مرتبط با هم بود، گردیده است.

### انتظارات از ساختار مطلوب سازمانی

- روشن کردن مرزهای مسئولیت و اختیارات
- امکان تأمین خدمات مورد نیاز در داخل هر مدیریت
- ضرورت ایجاد شرایط گسترش تشریک مساعی میان گروهی
- امکان تعمیم روابط ارگانیک و شناوری توانایی ها
- امکان پرورش کادر مدیریت میانی و متخصص چند بعدی
- کوتاه کردن مسیر گردش عملیات
- امکان رشد و گسترش هماهنگ و یا حذف هر یک از فعالیت ها
- امکان القای انگیزه های لازم در جهت افزایش کارایی و رقابت های سازنده کمی و کیفی
- امکان تعقیب توقعات و مأموریت ها در هر مقطع
- امکان درک مسائل، مشکلات و امکانات محیطی در هرمدیریت و ایجاد تعادل پویا با محیط و شرایط آن
- امکان تعمیم سیستم مدیریت پروژه در فعالیتهای مورد نیاز(فقهی فرهمند، ۱۳۷۹ : ۵۴).

## سوالات :

- ۱- عوامل موثر بر طرح ریزی سازمانی را نام ببرید.
- ۲- عوامل راهبردی را شرح دهید.
- ۳- انواع ساختارهای سازمانی را نام ببرید.
- ۴- طبق نظریه های کلاسیک مراحل سازماندهی را بیان کنید.
- ۵- مرحله اول سازماندهی رسمی را شرح دهید.
- ۶- انواع ساختارهای نظری سازمانی را بیان کنید.
- ۷- عوامل تعیین ساختار را تشریح کنید.
- ۸- استراتژی چیست ؟
- ۹- یک طرح سازمانی مطلوب را تبیین کنید.
- ۱۰- ویژگی های سازمان های تخیلی را نام ببرید.



## ❖ منابع:

- اعرابی سید محمد، طراحی ساختار سازمانی
- استیفن پیراینز (مؤلف) اعرابی سید محمد - پارسیان علی (مترجمان) ، مدیریت رفتار سازمانی ج ۳ انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ۱۳۷۴ ص ۸۱۲
- طراحی ساختارهای سازمانی ۲، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- کارلیسل - ۱۹۷۶ - ص ۳۳۴
- فخیمی، 535 : 1379
- عباس منوریان، سازمانهای متناسب با عصر اطلاعات، مدیریت دولتی و شماره ۴۵ و ۴۶، ۱۳۷۸. ۸
- الوانی، سازمان مجازی، مدیریت دولتی، فصلنامه علمی - کاربردی، شماره ۴۱ و ۴۲، سال
- فقهی فرهمند.. 54 : 1379
- مدیریت تکنولوژی رمز موفقیت در رقابت و خلق ثروت ، نوشته طارق خلیل ، ترجمه دکتر سید محمد اعراب و داود ایزدی
- مدیریت عمومی، سید مهدی الوانی ، تهران، نی، ۱۳۸۶، چاپ سی ام،
- مدیریت تحول در سازمان ، فرنچ و اچ بل ، ترجمه الوانی و دانایی فرد، نشر صفار، تهران ، ۱۳۸۵، چاپ یازدهم.