

بسمه تعالی

سازمان مدیریت و برنامه ریزی خوزستان
مدیریت آموزش و پژوهشهای توسعه و آینده نگری

عنوان دوره :

سازماندهی



ارائه دهنده و مدرس : خانم نصیری

هر جامعه ای برای رسیدن به اهداف خودش نیازمند سازمان ها است . سازمان ها، سیستم هایی هستند که برای رسیدن به اهداف مشترک از طریق روابط افراد با افراد و افراد با کار ایجاد شده اند. سازمان ها، در اصل نهاد های اجتماعی هستند که به سمت هدف هدایت می شوند و عمدتاً برای سیستم های با فعالیت های هماهنگ ساخته شده و با محیط خارجی ارتباط دارند. سازمان ها از مردم و روابط آنها با یکدیگر تشکیل شده اند. مدیران منابع سازمانی را برای رسیدن به اهداف سازمان، سازماندهی و هماهنگ می کنند. هدف نقطه ای که کوشش ها معطوف به رسیدن آن است یا نتیجه مطلوبی است که رفتار سازمانی در جهت آن هدایت می شود .

هر سازمان دارای محیط داخلی و خارجی خود است که ماهیت روابط را با توجه به نیازهای خاص خود تعریف می کند. سازماندهی، عملکردی است که مدیران مسئول برای طراحی و ساختار و اجزای محیط داخلی یک سازمان را برای تسهیل دستیابی به اهداف سازمان طراحی می کنند . اثر بخشی از نظر پیتز دراکر کلید موفقیت سازمان است . سازماندهی چارچوبی را برای رسیدن به اهداف شرکت ایجاد می کند. سازماندهی فرآیند تعریف و دسته بندی فعالیت ها و ایجاد روابط بین آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی است.

تعریف سازمان :

- سازمان عبارت است از هماهنگی معقول عده ای از افراد که برای تحقق هدف مشترکی از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به طور پیوسته فعالیت می کنند . سازمان موجودی اجتماعی و هدف مدار است.

- سازمان گروهی از افراد است که به صورت عمدی سازمان داده شده اند تا به یک یا مجموعه ای از اهداف کلی و مشترک دست یابند .

- سازمان به گروهی از انسان اطلاق می شود که از افراد متخصص تشکیل یافته و آنها در حول وظیفه و مسئولیتی مشترک، دوش به دوش یکدیگر کار می کنند . سازمان همواره بر اساس تخصص شکل می گیرد . یک سازمان زمانی ثمربخش و مفید فایده است که تنها در حول یک مسئولیت و وظیفه تخصص و تمرکز پیدا کند .

واژه سازمان در دو جنبه به کار می رود :

اول - از جنبه فیزیکی به معنای بنگاه یا مؤسسه است بدین معنی که محلی و ساختمانی همراه با افرادی در جهت اهدافی مشغول به کار هستند که در ادبیات علمی، معنای فیزیکی سازمان را با واژه (بنگاه) مشخص می نمایند .

دوم - از جنب مفهومی و در شکل رسمی، سازمان ساختاری ارادی و عمدی از نقش هایی است که در یک بنگاه به شکل رسمی سازمان دهی شده اند .

انواع سازمان :

الف - سازمان رسمی :

سازمان رسمی سازمانی است که از یک سلسله همبستگی و بر روابط بین مقامات و مشاغل بر حسب یک سلسله مراتب سازمانی به وجود آمده است.

ساختاری برنامه ریزی شده از نقش ها است . به معنای ساخت هدف دار از نقش ها در یک سازمان است .

اجزاء و عناصر سازمان رسمی :

اجزاء و عناصر آن عبارتند :

- تعاریف و شرح مشاغل
- مبانی تقسیم کار و طبقه بندی وظایف
- حیطة نظارت و سطوح سلسله مراتب
- هدف ها، مقاصد و مأموریتهاى سازمانی
- خط مشی ها و روش های اجرایی
- خط مشی ها و قدرت رسمی
- معیارهای ارزیابی اثربخشی
- بازدهی

مهم ترین ابزار رسمی ساختن سازمان عبارتند از نمودار سازمانی و راهنمای سازمان . یکی از اسنادی که پس از رسمیت یافتن سازمان تنظیم می شود نمودار سازمانی است . خطوطی که بین واحدهای سازمانی رسم شود، باید نشان دهنده روابط سازمانی آنها باشد . اگر خط ارتباطی میان دو واحد ، فقط مبین اعمال بخشی از قدرت باشد، آن را با خط چین (---) نشان میدهند . یکی از مهم ترین کاربردهای نمودارهای سازمانی ابزار طرح ریزی سازمان است . اساسی ترین محدودیت نمودار سازمانی این است که یک مدل ایستا از فرآیند پویای عکس العمل های انسانی است .

انواع نمودارهای سازمانی :

۱- نمودار سازمانی جهت طرح کلی سازمان :

این نمودار نمایشگر سطوح مختلف سازمان و سلسله مراتب اداری و واحدهای مختلف انجام دهنده کار می باشد . در این نمودار مجاری و خطوط ارتباطی سازمان و تقسیم کار و نحوه سازماندهی مشخص شده است .

۲- نمودار وظایف :

این نمودار نمایشگر وظایف واحدهای مختلف سازمان است. معمولاً نمودار وظایف برای یک واحد اصلی تهیه میشود که وظایف واحد مزبور با قسمت ها و ادارات تابعه در داخل چهارگوش نوشته شده است .

۳- نمودار نیروی انسانی (پرسنلی) :

این نمودار که به نمودار پرسنلی و یا کارگزینی معروف شده نمایشگر نیروی انسانی سازمان و استقرار آن در واحدهای مختلف می باشد. در این نمودار نیز هر واحد به صورت مربع مستطیل (چهارگوش) نمایش داده میشود.

۴- نمودارهای تلفیقی :

نمودار سازمانی و پرسنلی توأم با عکس نیروی انسانی، نمودار سازمانی به روی نقشه جغرافیایی و سایر نمودارهایی که برای راهنمایی ارباب رجوع، ایجاد کنترل، هماهنگی و ... می توان تهیه و ارائه نمود.

۵- سایر نمودارهای متداول :

مهم ترین آنها عبارتند از نمودارهایی جریان کار، تقسیم وظایف، صرفه جویی در حرکات و

ب- سازمان غیر رسمی :

می توان یک دولت ناپیدا در درون سازمان رسمی به شمار آورد. بیانگر حالت واقعی سازمان است . حاصل تعامل اجتماعی مداوم است .

اجزاء عناصر سازمان غیررسمی :

در این سازمان، مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح میدهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می دهد . اجزاء عناصر سازمان غیررسمی را در قالب زیر می توان بیان نمود :

- روابط و قدرت نفوذ حاکم بر افراد
- برداشت شخصی از سازمان و شایستگی های فردی
- الگوهای روابط بین افراد گروه ها
- استاندارد و معیارهای گروهی
- درک افراد، نقشها و ارزش ها
- نیازها و تمایلات و احساسات عاطفی
- روابط موثر بین روسا و مرئوسین
- درجه رضایت خاطر و ایجاد معیارها و سنجش اثربخشی

تعریف سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی :

سازمان رسمی، اشتراک مساعی آگاهانه ، عمومی و هدفدار بین افراد می باشد .سازمان ها گروه هایی هستند که جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می دهند .

تعریف سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی :

سازمانها گروه هایی هستند که بقای سازمان هدفی مشترک افراد آن بوده و آنها با فعالیتهای دسته جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیررسمی ساختار یافته اند. این تعریف توجه خود را به ساختار رفتاری معطوف می کند .

تعریف سازمان به عنوان یک سیستم باز :

سازمان ها عبارت از سیستم هایی از فعالیت های وابسته به هم می باشند که ائتلافات متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط هایی که در آنها عمل میکنند (بسته به میزان تبادل با محیط و سهم محیط در بوجود آوردن آنها) احاطه می شوند . اگر ما سازمان را به عنوان یک سیستم باز بدانیم ، مهمترین رکن آن تعامل داخلی سازمان و همچنین تطبیق سازمان بامحیط خارجی است . افراد اساس منابع انسانی سازمان ها هستند .

روش های مختلف نگرش به سازمان ها :

- ۱- پدیده های عقلانی : که اهدافی را دنبال می کنند . سازمانها برای تحقق اهدافی به وجود آمده اند و رفتار اعضای سازمان می تواند به عنوان پیگیری یا تعقیب اهداف تشریح شود .
- ۲- ائتلاف ذینفع های قدرتمند : سازمان ها متشکل از گروههایی اند که هر کدام منافع شخصی خود را دنبال می کنند .این گروه ها قدرت خود را جهت تحت تأثیر قرار دادن توزیع منابع در سازمان به کار می گیرند .
- ۳-سیستم های باز : سازمان ها سیستم های تبدیل داده ها به ستاده هایی هستند که برای بقاء خود به محیط شان متکی اند .
- ۴-نظام تولیدکننده مفهوم ساز : سازمان ها پدیده هایی هستند که به صورت مصنوعی ایجاد شده اند. اهداف بلندمدت و مقاصد شان به صورت نمادین ایجاد شده و به وسیله مدیریت حصول می شود .
- ۵- سیستم هایی به هم پیوسته منعطف : سازمان ها از واحدهای نسبتاً مستقل تشکیل شده اند که می توانند اهداف مشابه و حتی متضاد را دنبال کنند
- ۶- سیستم های سیاسی : سازمان ها مرکب از جناح های قدرتمند داخل اند که هر کدام کنترل بر فرآیند تصمیم گیری را به منظور منافع خود خواهندد و پیگیر آنند .

۷- ابزار تسلط یا حاکمیت : سازمانها اعضای خود را در قالب شغلی قرار می دهند . که این امر آنچه را که آنها می توانند با آنها در تعامل باشند محدود میکند و مضافاً اینکه سازمان برای آنها رئیس تعیین می کند که اختیار صدور دستور دارند .

۸- واحدهای پردازش اطلاعات : سازمان ها محیط خود را تعبیر و تفسیر کرده، مورد ارزیابی قرار می دهند . فعالیت شان را هماهنگ می سازند و به وسیله پردازش اطلاعات به صورت افقی و عمودی از طریق یک سلسله مراتب ساختاری تصمیم گیری را تسهیل می کنند .

۹- زندان های روح : سازمان ها از طریق پی تدوین شغل ، ایجاد دوائر ، بخشها و تعیین معیارهای رفتاری قابل قبول و غیر قابل قبول اعضای خود را محدود و مقید می سازند . وقتی این محدودیت ها پذیرفته شوند، نوعی موانع مصنوعی می شوند که انتخاب های کار و مکان را محدود می کنند .

۱۰- قراردادهای اجتماعی : سازمان ها مرکب از مجموعه ای از توافق های غیر مکتوب بوده که بدان وسیله اعضاء در مقابل دریافت حق الزحمه ، رفتارهای ویژه سازمان را از خود بروز می دهند .

مکاتب و دیدگاه های کلاسیک مدیریت :

الف- مدیریت علمی تیلور :

تیلور رویکرد خود را مدیریت علمی نامید . وی معتقد بود از طریق نظارت دقیق میتوان کارآیی را افزایش داد. او باور داشت که قبول اصول مدیریتی از طرف دست اندرکاران صنعت، مقدمه ورود به دوره جدیدی از امنیت صنعتی می شود .

تیلور چهار اصل ذیل را به عنوان اصول مدیریت علمی پیشنهاد کرد :

۱-مدیریت باید علمی باشد.

روش علمی جانشین روش تجربه و خطا گردد و باید با مطالعه علمی کار بهترین روش انجام کار را پیدا و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد. مطالعه علمی کار، شامل حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کارکرد بر اساس آن است .

۲-انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد .

با استفاده از روشها و فنون علمی ، افرادی برای کار انتخاب شوند که مهارت و توانائیهای لازم برای انجام مؤثر و موفقیت آمیز آن را داشته باشند.

۳- آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.

۴ -ایجاد روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان

تقسیم کار و مسئولیت به طور مساوی میان مدیران و کارکنان انجام پذیرد به طوری که برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند.

تیلور و پیروانش اصرار داشتند که تجزیه علمی وظایفی که از سوی کارگران انجام می گیرد برای کشف رویه ای جهت کسب حداکثر بازده با حداقل داده ها اعم از انرژی و منابع، امکان پذیر است .

مطالعات تیلور :

او "حرکات بدن" را برای انجام کار و "زمان انجام کار" مطالعه می کرد تا بتواند زمانی استاندارد را برای انجام کارها تعیین کند و بر اساس آن زمانی که هر کارگر برای انجام کار مشخصی صرف کرده را تشخیص دهد. سپس بررسی می کرد که ببیند چه تناسبی با زمان ممکن برای انجام آن کار داشته است. این تفکر بعداً مبنایی برای سیستم پاداش و تنبیه گردید .

در دهه ۱۸۸۰ میلادی فردریک تیلور مطالعات خود را در زمینه زمان سنجی و حرکت سنجی، به مثابه راهی برای تعریف و بهینه سازی "واحدهای مستقل نیروی کار تخصصی" آغاز کرد .

تا قبل از تیلور کارها بر اساس حسابهای سرانگشتی انجام می شد و از استانداردهای علمی، برنامه ریزی مدیریتی و رویه های تحلیل خبری نبود. هدف تیلور تغییر این وضعیت به شرایطی بود که نشان دهد مدیریت فعالیتی علمی است نه یک کار اتفاقی .

از تیلور با عنوان "پدر مدیریت علمی" و موسس مکتب تیلوریسم یاد می شود. او در سال ۱۹۱۱ میلادی کتاب اصول مدیریت علمی را منتشر ساخت و در آن یادآور شد که بهتر است هدف اصلی مدیریت، حداکثر کردن منافع کارفرما و کارمند باشد .

ب- نظریه اداری فایول :

دومین دیدگاه که همزمان با مدیریت علمی توسعه یافت، بر وظایف مدیریت تأکید داشت و کوشش می نمود تا اصول کلی اداری برای عقلایی کردن فعالیت های سازمان را تدوین نماید . هنری فایول بنیانگذار مکتبی است که به اصول گرایان یا نظریه اداری مدیریت موسوم است . رویکرد اصولگرایان بر غلبه نگاه مدیران ارشد در کل سازمان تأکید دارد و مدعی است مدیریت، یک حرفه است که قابل آموزش است .

پنج کارکرد فایول برای مدیریت عبارتند از برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگ سازی و کنترل.

چهارده اصل مدیریتی فایول :

* تقسیم کار

* تفویض اختیار

* انتظام

* وحدت سمت و سو

* پاداش

* تمرکز گرایی

* سلسله مراتب

* نظم

* برابری

* امنیت شغلی

* ابتکار عمل

* روح کار گروهی

* وحدت فرماندهی

* هضم نفع شخصی در نفع جمعی

پ- نظریه برووکراسی وبر :

نظریه برووکراسی (Bureaucracy Theory) از جمله رهیافت های سنتی به مدیریت محسوب می گردد. ماکس وبر (weber) جامعه شناس و روشن فکر آلمانی، بیشتر آثار خود را در اواخر قرن نوزدهم میلادی منتشر کرد. با وجود این تا سال ۱۹۲۰ که آثارش به زبان های دیگر ترجمه شد، ناشناخته ماند. نظریه های وبر عمدتاً حالت توصیفی داشت. وی بر این مسئله اساسی که چگونه می توان ساختار سازمان ها را به طور مناسبی طراحی کرد، توجه داشت. افکار و نظریات وبر تأثیر عمده ای بر رشته های مدیریتی و جامعه شناسی داشت. دولت وقت آلمان موضوع ویژه مورد مطالعه وبر بود. وی بر این باور بود که افراد به دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می یابند و در منصب های اصلی و مهم ساختار اجتماعی آلمان قرار می گیرند نه به دلیل توانایی ها و شایستگی هایشان. به همین دلیل مدعی بود که سازمان ها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی کنند. بنا بر این باید شکل جدید از سازمان را طراحی کرد که به حل این موضوع کمک کند. در عمق تفکر وبر مفهوم برووکراسی قرار دارد، یعنی شکل سازمانی مطلوب که به طور منطقی طراحی گردد، بسیار کارا باشد، از اصول و منطق و نظم پیروی کند و بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شده باشد.

از جمله ویژگی های خاص برووکراسی وبر میتوان به موارد ذیل اشاره کرد :

- تقسیم کار روشن : مشاغل به خوبی تعریف می شوند و کارکنان به خوبی در آن ها مهارت می یابند .
- سلسله مراتب اختیارات روشن : اختیار و مسئولیت برای هر منصب به خوبی تعریف می شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود گزارش می دهد .
- قواعد و رویه های رسمی: دستورالعمل های مکتوب رفتارها و تصمیم ها را هدایت می کند و سوابق پرونده ها به طور مکتوب نگهداری می شود .
- برخورد غیر شخصی: قواعد و رویه ها به طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه رعایت می شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نمی گیرد .
- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی: انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی عملکرد آن ها صورت می گیرد .

از دیدگاه وبر فقط روابط مبتنی بر قدرت عقلایی - قانونی و سنتی دارای ثبات کافی بوده و مبنایی جهت شکل بخشیدن به ساختارهای اداری دائمی را ارائه می دهد .

جنبه های منفی بروکراسی :

- خشکی و انعطاف ناپذیری
- جمود شخصیت انسان را به عنوان عنصر اصلی سازمان نادیده می گیرد . به همین علت گاهی به آن سازمان بدون انسان گفته می شود .
- دوگانگی اهداف
- خود جاودانگی

طراحی سازمان عبارت است از فراگرد انتخاب و استقرار ساختارهایی برای دستیابی به هدفها و انجام رسالت سازمان . ماکس وبر با تأکید بر اهمیت سازمان رسمی، توسعه سازمان های بوروکراتیک را غیرقابل اجتناب میدانست سازمانهایی که با تخصص گرایی، رعایت سلسله مراتب اختیارات و تبعیت از قوانین ثابت و دقیق اداره می شوند

ت-نظریه رفتار اداری سایمون :

سایمون دیدگاهی انتقادی به خشک بودن اصولی که از سوی فایول و دیگران در مدیریت پدیدآمده بود، داشت . سایمون پیشنهاد جایگزینی انسان اقتصادی را با چهره انسانی تری به نام انسان اداری ارائه کرد .

ابعاد سازمانی :

۱- ابعاد ساختاری سازمان :

- به ویژگی ها و مشخصه های درونی سازمان مانند درجه تمرکز، رسمیت و پیچیدگی مربوط میشود و شامل :
- رسمی بودن به اسناد و مدارکی اطلاق میشود که در سازمان وجود دارند. در این اسناد روش ها ، شرح وظایف ، مقررات و سیاست هایی را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است. این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیت هاست .
 - تخصصی بودن یعنی اینکه سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه ای کارها و فعالیت های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد .گاهی تخصصی بودن را تقسیم کار هم می نامند.
 - داشتن استاندارد به موردی اطلاق میشود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند.

- سلسله مراتب اختیارات مقصود مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهند و نسبت به رفتار چه کسانی باید مسئول باشند. حیطه نظارت هر یک از مدیران را مشخص میسازد. این سلسله مراتب اختیارات از طریق کشیدن خط های عمودی مشخص می شوند و حیطه کنترل هر مدیر را مشخص می کند.
- پیچیدگی مقصود از پیچیدگی، تعداد کارها یا سیستم های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می شود یا وجود دارند.
- متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می شود که قدرت تصمیم گیری دارد. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمانی گرفته میشود آن سازمان را متمرکز می نامند.
- حرفه ای بودن به سطح و یا آموزش غیر رسمی کارکنان اطلاق می شود.
- نسبت پرسنلی بیان کننده به کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دوایر گوناگون به استخدام سازمان در می آیند

۲- ابعاد محتوایی سازمان :

- به زمینه و بستر طراحی سازمان مربوط میشود و بر ابعاد ساختار نفوذ داشته و آنها را شکل می دهد و شامل :
 - اندازه سازمان عبارت از بزرگی آن، که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می گردد
 - تکنولوژی سازمان عبارت از ماهیت سیستم تولید، و شامل عملیات و روش های فرآیند تولید (تبدیل اقلام مصرفی به تولیدی) می شود. تکنولوژی پیام کننده دانش به کار گرفته شده از بعد فنی و غیرفنی (نرم افزاری) در سازمان است.
 - محیط شامل عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند که بر روی سازمان اثر می گذارند ولی سازمان کنترل کاملی بر روی آنها ندارد.
 - اهداف و استراتژی سازمان در این مقوله هدف و شیوه های رقابتی شرکت که آن را از سایر سازمان ها متمایز می کند مشخص می شود. معمولاً هدفها به صورت اسناد نوشته هستند که بیان کننده و نشان دهنده مقصود نهایی و همیشگی شرکت می باشد. استراتژی عبارت است از، یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف هایش تعیین می گردد.
 - فرهنگ نشان دهنده مجموعه ای از ارزشها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که یک سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد.

ارکان سازمان شامل :

- * ساختار اجتماعی به جنبه های متشکل یا تنظیم شده روابط موجود میان افراد یک سازمان اشاره می کند و
- * افراد سازمانی عاملان اجتماعی کسانی هستند که در برابر دریافتهای مختلف سازمان را یاری می دهند .
- *اهداف مهم ترین و بحث انگیزترین جنبه از مطالعه سازمان ها می باشد .
- *تکنولوژی هر سازمانی که کاری انجام میدهد تکنولوژی انجام آن را در اختیار دارد .
- *محیط هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، تکنولوژیکی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد . هیچ سازمانی خودکفا نیست .
- منظور از محیط سازمان عواملی است که در خارج سازمان قرار دارند ولی بر عملکرد آن تأثیر دارند .منظور از محیط خاص مجموعه سازمان ها، واحدها، گروه ها و افرادی است که سازمان باید با آنها تعامل داشته باشد تا بتواند به حیات خود ادامه دهد و رشد کند . هر چه محیط از عوامل پویاتری تشکیل شده باشد و پیش بینی رفتار عوامل محیطی دشوارتر باشد، محیط نامطمئن تر است .

بخش های سازمانی :

- ۱- بخش عالی سازمان مدیران عالی رتبه در قسمت فوقانی بوده و مسئولیت خط مشی گذاری مؤسسه را عهده دار می باشند
 - ۲-بخش میانی مدیران و مسئولانی هستند که بخش عالی را به بخش عملیاتی سازمان مرتبط می سازند .
 - ۳-بدنه اصلی عملیات متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان عهده دار میباشد
 - ۴- بخش ستاد فنی متشکل از تحلیلگران و متخصصان است که مسئولیت استانداردهای سازمان را برعهده دارد.
 - ۵- پخش ستاد و پشتیبانی متشکل از افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمکی را در سازمان انجام می دهند.
- اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان باشد، تصمیمات غیر متمرکز شده بروکراسی حرفه ای ایجاد می گردد .هر گاه بخش عالی سازمان قدرت را به دست گیرد ، کنترل متمرکز ایجاد شده، نوعی ساختار ساده متمرکز حاصل میگردد .هرگاه بخش میانی غالب شود، واحدهای تقریباً مستقلی تشکیل شده ساختار بخشی یا شعب های ایجاد می گردد .زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیلگران آن بر سازمان تسلط یابند کنترل ها از طریق استانداردها و ضابطه های دقیق اعمال شده ، بوروکراسی ماشینی به وجود میآید .هر گاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط را پیدا کنند، کنترل از طریق تفاهم بین اعضای سازمان اعمال شده و سازمان ویژه یا ادھوکراسی حاصل می گردد .عدم تمرکز، انعطاف پذیری کامل روابط افقی، موقتی بودن و حداقل مقررات رسمی از خصوصیات ادھوکراسی است.

ادھوکراسی :

ادھوکراسی نوعی از سازمان است که در نقطه مقابل بوروکراسی قرار دارد. این واژه برای اولین بار در سالهای ۱۹۷۰ توسط آلوین تافلر بکار برده شد و از آن زمان به بعد در اغلب تئوری های مدیریت سازمان به ویژه سازمان آنلاین مورد استفاده قرار می گرفته است که بعدها توسط محققین دیگری مانند هنری مینتزبرگ توسعه بیشتری یافت.

واژه ادھوکراسی از واژه های یونانی ad hoc به معنی "برای هدف معین" و پسوند -cracy به معنی "حکومت" گرفته شده است. رابرت واترمن ادھوکراسی را بدین گونه تعریف می کند: هر ساختاری از سازمان که خطوط بوروکراسی موجود را برای بهره برداری از فرصتها، حل مسایل و دستیابی به نتایج قطع می کند. از نظر هنری مینتزبرگ، ادھوکراسی یک شکل سازمانی پویا و پیچیده است که با بوروکراسی متفاوت است. آلوین تافلر و مینتزبرگ معتقدند که بوروکراسی ساختار سازمانهای گذشته بوده و ادھوکراسی ساختار سازمانهای آینده است. زمانی که ادھوکراسی به خوبی اجرا شود، برای حل مساله و ایجاد خلاقیت بسیار مناسب است و در یک محیط متلاطم موفق می شود. ادھوکراسی اغلب نیازمند سیستم های خبره و خودکار برای توسعه است.

انواع سازمانهای ادھوکراتیک :

سازمان های ضربانی :

سازمانی است که با ریتمی منظم منبسط و منقبض میشود. این سازمان ها بر اساس کمیت و تعداد کارکنان به راحتی انقباض و انبساط پیدا میکنند و کاهش و افزایش کارکنان مطابق ضرورت اهداف سازمان و استفاده از نیروی کار است.

سازمان تک ضربانی :

مانند گروه های فیلمبرداری که پس از اتمام پروژه ها پراکنده می شوند و با ضربانی به وجود میآید و تا ضربان بعدی از بین می روند .

سازمان های دو چهره :

واحد کاملاً دو چهره ای است که دارای دو نوع خدمات هستند که در یک موقعیت از زمان یک نوع چهره و در موقعیتی دیگر مخالف آن رفتار را دارند .

سازمان شطرنجی :

در این سازمان قرار بر این است که هر گروهی که در مکان اول قرار می گیرد اعضای گروه مخالف را در مناصب دوم قرار دهد .

سازمان کمیسری :

خواهان نظارت بر سازمانهای اجرایی هستند. در رأس هر واحد فضایی، یک مقام سیاسی هم هست و دو کانال اطلاعاتی برای توزیع اطلاعات وجود دارد یک کانال به حزب و یک کانال به مجلس و دولت .

سازمان فتودالی :

یک زیردست خیلی نیازمند به ارتباط با مقام بالادست خود اوست و بالا دست نیز به ارتباط با پایین دست نیاز دارد .

سازمان موش خرمایی :

هدف را می دهند، منابع را هم می دهند ، آزادی عمل فراوانی می دهند تا کارکنان با استفاده از دانایی و دست زدن به ابتکار و نوآوری دستشان باز باشد .

سازمان تیمی خودانگیخته :

یعنی افرادی که بدون این که سازمان برای آنها تعیین تکلیف کرده یا مأموریتی داده باشد، خودسرانه با استفاده از سیستم های اطلاعاتی با مرکز اطلاعاتی جهان پیرامون موضوعی خاص تماس می گیرند و دستاوردهای خود را به شکل طرح یا نقشه ای در اختیار سازمان قرار می دهند .

سطح سازمانی :

به هر یک از مقاطع تشکیل دهنده سلسله مراتب سازمانی که جزء رده فرماندهی قرار می گیرند سطح سازمانی می گویند .

سطوح سازمانی :

- ۱- سطح فنی بخشی از سازمان که کارکرد تولید را انجام داده و وارده ها را به صادره هایی تبدیل می کند
- ۲- سطح مدیریتی بخشی از سازمان می باشد که مسئول طراحی و کنترل سیستم تولید بوده ، وارده ها را تدارک دیده و صادره ها را تنظیم کرده و پرسنل را تأمین و تخصیص می دهد.
- ۳- سطح نهادی بخشی از سازمان می باشد که سازمان را به محیط فراگیر آن ارتباط میدهد و آن را تعیین می کند . دیدگاه سیستم عقلایی مناسب سطح فنی ، دیدگاه سیستم طبیعی مناسب سطح مدیریتی و دیدگاه سیستم باز از نظر تامپسون مناسب سطح نهادی می باشد .

گروه بندی ساختارهای سازمانی :

الف - سیستم های مکانیکی : براساس قانون مندی تحمیل شده توسط ساختار درونی و قوانین علی ذاتی اش عملی کند .

سیستم های ارگانیکی : سیستم هایی هستند که حداقل یک هدف یا مقصود از خودشان دارند. مثل حفظ بقا که رشد برای آن اغلب امری ضروری تلقی میشود . سیستم های ارگانیکی ضرورتاً "باز هستند" .

ویژگی های سازمان هایی مکانیکی و ارگانیکی

الگوهای مکانیکی	ویژگی های مورد مقایسه	الگوهای ارگانیکی
مرزبندی مشخص بین تخصص ها و شغل های متفاوت زیاد	نوع و میزان تخصص	مرزبندی کم رنگ و تعداد شغل های متفاوت کم
استاندارد کارها و وظایف از پیش تعیین شده	میزان استاندارد	استاندارد قابل انعطاف و وظایف بستگی به تصمیم فرد دارد
تأکید بر روش وسیله کار	نحوه توجیه ذهنی کارکنان	تأکید بر هدف و نتیجه کار
بوسیله رده بالاتر	روش حل اختلاف	از طریق تمایلات شخصی
بر مبنای سلسله مراتب و روابط قراردادی و رسمی و مکتوب	اختیار کنترل و ارتباطات	بر مبنای شبکه ارتباطات و تعهدات و عمدتاً از نوع شفاهی
در بالای سازمان	مرکز مشروعیت و پذیرش	در جاییکه مهارت و شایستگی و تخصص وجود دارد
عمودی	تعاملات کاری	افقی
دستور و راهکار	نوع ارتباطات	راهنمایی اطلاعات
به سازمان	وفاداری	به پروژه و همکاران
از سازمان و شغل سازمان	کسب پرستیژ	از نوع و میزان ارائه فکر و خدمت
یکنواخت و همگن	تکنولوژی	پیچیده و متغیر
تقریباً مشخص و ثابت	محیط	نامشخص و متغیر
رسمی و خشک	سلسله مراتب	غیر رسمی و انعطاف پذیر
برنامه ریزی شده	تصمیم گیری	موردی و آنی
نتیجه گرا	نوع عملکرد	فرآیند گرا

به روابط کار	گرایش	به روابط انسانی
بلند با سطوح عالی	ساختار سازمانی	تخت با سطوح محدود
متمرکز	سیستم مدیریتی	غیرمتمرکز

سازماندهی :

- سازماندهی عمل فراگردی است که طی آن ، با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و ایجاد هماهنگی میان آنها برای کسب اهداف تلاش می شود . ساختار سازمان حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانین است که به طور رسمی تصویب می شوند و فعالیت های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمان را شکل می دهند .

- سازماندهی فراگردی است که با سایر فراگردهای مدیریت تعامل دارد و نقشی مهمی در کسب هدف های سازمان ایفا می کند .

-فرآیندی که رفتار و فعالیت های سازمان را در مسیر هدف ؛ تنظیم ،تصحیح ، تقویت و راهنمایی می کند .
-فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدفهای معین می باشد .

از طریق فرآیند سازماندهی، افراد به صورت گروهی در ساختار و روابط متشکلی قرار می گیرند تا با توانایی های لازم و کافی ، کار موثری را برای رسیدن به هدفهای معین انجام دهند .

این فرآیند شامل سه مرحله زیر است :

۱- طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری

۲-دسته بندی فعالیت ها بر حسب مشاغل و منصب های سازمانی تعریف شده

۳- برقراری رابطه میان مشاغل و منصب های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک

به وسیله سازماندهی، طرق و وسایل منظمی برای تفکیک و هماهنگی منابع انسانی و مادی جهت تحقق هدفهای سازمان فراهم می شود. اعضای هر گروه یا سازمان، به طور انفرادی، از لحاظ هوش، استعداد، توانایی و تجربه حرفه ای و کشش های عاطفی متفاوتند. در نتیجه ی سازماندهی از قابلیت ها و توانایی های افراد به طور مناسب و شایسته استفاده می شود .

از سوی دیگر ، ساختار سازمانی تصریح می کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید مراعات گردد، کدامند . سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبرو است و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی شود. از این روست که برخی از صاحب نظران سازمان و مدیریت، این وظیفه مدیر را " سازماندهی مجدد " یا فرآیند " انتخاب دائم " نام نهادند .

به زعم آنان، در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده، اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند .

پویایی مدیریت ایجاب می کند تا سازماندهی در پی سازگاری سازمان با محیط متغیر و تکنولوژی های جدید ، استمرار داشته تا بتواند موثرتر و کارآمدتر عمل نماید .

برای سازماندهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساختار، باید با توجه به عوامل مختلفی همچون نوع فعالیت سازمان و خط مشی های کلی آن صورت پذیرد. ساختارهای مختلف سازمانی، هر یک واجد خصوصیتی بوده، دارای مزایا و محدودیت هایی می باشند . مدیر سازمان باید در انتخاب ساختار مناسب، شرایط و موقعیت های گوناگون را با توجه به این مزایا و محدودیت ها، در نظر داشته باشد و بهترین و مناسب ترین ساختار را برای سازمان متبوعش ، برگزیند .

روش های سازماندهی :

۱- سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه اگر به جای محصول ، برنامه ها و طرحهای سازمانی را مبنای سازماندهی قرار دهیم ، سازماندهی بر مبنای پروژه شکل می گیرد . در این نوع سازماندهی، کل سازمان به بخش های کوچک تری (به صورت گروه های مستقل) تقسیم می شود .

۲- سازماندهی خزانه ای (ماتریسی) اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای محصول (مشتري یا ناحیه) ترکیب کنیم، شیوه جدیدی برای سازماندهی به دست می آید که آن را سازماندهی خزانه ای می نامند . در این شیوه افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می گیرند و به انجام وظیفه می پردازند. برای هر پروژه زمان شروع و پایان معینی در نظر گرفته می شود و اعتبار ویژه ای برای انجام آن اختصاص می یابد . از ساختار خزانه ای به امید بهره مندی همزمان از مزایای ساختار مبتنی بر محصول استفاده میشود . سازماندهی خزانه ای در واقع شکل پیشرفته تری از سرپرستی چندجانبه است و برای سازمان های بزرگی که فعالیت های فنی پیچیده و متنوعی را انجام میدهند مناسب است. از این شیوه سازماندهی بیشتر در سازمانهای مشاوره ای، مراکز آموزشی و مراکز علمی- تحقیقاتی استفاده می شود . سازماندهی ماتریسی، نوعی سازماندهی موقتی است نه دائمی . در این نوع سازماندهی، وحدت فرماندهی رعایت نمی شود، روابط متقابل صف و ستاد مفهومی ندارد، سلسله ای از روابط مستمر و دائمی بین واحد های متعدد سازمان ضرورت دارد .

۳- سازماندهی با گروههای متداخل سازمان را می توان به صورت شبکه ای از گروه های متداخل تصور کرد، در این حالت ممکن است فردی که در یک گروه به عنوان رئیس انجام وظیفه می کند، در یک گروه دیگر در نقش مرئوس قرار گیرد، یعنی با دو نقش متفاوت در دو گروه متفاوت عضویت داشته باشد . وجود چنین ساختاری، زمینه بیشتری برای ایفای نقش ترکیبی فراهم می کند . یکی از راههای همسو سازی اهداف فردی با اهداف سازمانی، مشارکت دادن افراد در برنامه ریزیها، تصمیم گیریها و حل مسائل است . این نوع ساخت سازمانی را گاهی

سیستم تعامل اثربخش نیز می نامند. در چنین ساختاری ممکن است سرپرست یک گروه کاری در رده عملیاتی، عضو عادی یک گروه کاری در رده بالاتر باشد.

در این ساختار مشارکت در تصمیم گیری و توسعه مجاری ارتباطی به سراسر سازمان تسری مییابد و مورد حمایت و تشویق واقع میشود و امکان تبادل اطلاعات در همه سطوح سازمان به وجود میآید. برخی از صاحبانظران بر این باورند که این شیوه سازماندهی موجب کندی انجام کار میشود و این تفکر را برای کارکنان ایجاد میکند که از هر آنچه در واحدهای سازمانی می گذرد آگاهی یابند.

۴- سازماندهی بر مبنای دانش سازمان هایی که به نشر دستاوردهای فعالیت های فکری می پردازند و برای جذب مشاوره های فکری از سازمانهای حرفه ای و تخصصی در محیط تلاش می کنند. این سازمان ها از طریق تأمین منافع طرفین و با استفاده از سیستم های الکترونیکی (به جای سیستم های رسمی متمرکز) با هم در تعاملند.

برای سازماندهی می توان دو مبنا را مدنظر قرار داد :

۱- سازماندهی بر مبنای هدف

۲- سازماندهی بر مبنای فراگرد

اگر برای سازمان افزایش کارآیی و کاهش هزینه اهمیت داشته باشد، سازماندهی بر مبنای فراگرد مناسب تر است در حالی که اگر برای سازمان هماهنگ ساختن امور و استفاده بیشتر از زمان محدود اهمیت داشته باشد، سازماندهی بر مبنای هدف مناسب تر است و اگر هر دو مورد (افزایش کارآیی و هماهنگی امور و بهره برداری بیشتر از زمان) حائز اهمیت باشند استفاده از الگوی خزانه ای مناسب تر است.

در فراگرد تقسیم کار اصولی در سازمان، استاندارد کردن کار امری ضروری و حائز اهمیت است. منظور از استاندارد کردن کار آن است که پس از بررسی رویدادهای متوالی و آن دسته از حوادث کاری که به طور مرتب به وقوع می پیوندند مراحل صحیح انجام هر بخش از کار را تعیین کنند و به تصویب برسانند.

تفاوت ساختار سازمانی با نمودار تشکیلاتی در این است که در ساختار به چگونگی تجزیه کردن یک سازمان و ترکیب مدیریت اساسی در کل پرداخته می شود ولی در نمودار تشکیلاتی کلیه اجزای تشکیل دهنده هر مدیریت مشخص می شود.

ساختار سنجیده :

بدین معناست که وظایف تقسیم شده و مسئولیت انجام دادن آنها به اعضای سازمان واگذار شده است.

ابعاد(عناصر) ساختار سازمانی :

در خصوص این که چه چیزی ساختار را شکل می دهد، توافق کاملی بین نظریه پردازان وجود ندارد به همین جهت، صاحب نظران دوازده متغیر را که به طور مستقیم یا غیر مستقیم در تعیین ساختار سازمانی نقش ایفا می کنند، ذکر کرده اند که عبارتند از :

- ۱- اجزای اداری : تعداد سرپرستان، مدیران صفی و پرسنل ستادی نسبت به تعداد کل کارکنان سازمان .
- ۲- استقلال(خودگردانی) : میزانی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح اختیار ارجاع دهد .
- ۳- تمرکز : قدرت یا شاخصی که مرکز تصمیم گیری را با توجه به خط مشی های اصلی و ویژه سازمان مشخص می کند .
- ۴- پیچیدگی : به تعداد تخصص ها و فعالیت های حرفه ای و همچنین طول دوره آموزشی حرفه ای کارکنان اشاره دارد .
- ۵- تفویض اختیار : نسبت تعداد تصمیماتی که به وسیله مدیریت عالی گرفته می شود به تصمیماتی که به وسیله مدیران اجرایی اتخاذ می گردد .
- ۶- تفکیک : تعداد وظایف ویژه ای که در سازمان مشخص شده یا تفاوت در جهت گیری های شناختی و احساسی مدیران در دوایر مختلف سازمان .
- ۷- رسمیت : میزانی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می شود .
- ۸- ترکیب : کیفیت همکاری میان و درون دوایر که برای وحدت بخشیدن به فعالیت ها ضروری است .
- ۹- حرفه گرایی : میزانی که کارکنان ، یک سازمان حرفه ای را به عنوان یک مرجع می پذیرند .
- ۱۰- حیطه کنترل : تعداد زیر دستانی که یک مدیر می تواند و باید آنها را سرپرستی کند .
- ۱۱- تخصص گرایی : میزان تخصص های دقیقی که در شرح شغل ها برای وظایف مختلف قید گردیده است .
- ۱۲- حیطه عمودی : تعداد سطوح در سلسله مراتب اختیار از مدیریت عالی به زیر دستان در سطوح پایین سازمان لازم به ذکر است نظریه پردازان، عموماً روی ابعاد ساختاری مذکور توافق داشته ، ولی در خصوص تعاریف عملیاتی هر کدام و یا رجحان یکی بر دیگری و همچنین میزان تاثیر هر یک بر ساختار سازمان ، توافق چندانی ندارند . اما از جمع نظرات نظریه پردازان ساختار سازمانی می توان سه بعد پیچیدگی ، رسمیت و تمرکز را به عنوان " مهم ترین ابعاد ساختار سازمانی " بر شمرده .

پیچیدگی ، به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد ، اشاره می کند که ممکن است به صورت افقی یا عمودی باشد . تفکیک افقی ، به میزان تفکیک بین واحد های سازمانی بر اساس موقعیت اعضا و سازمان، ماهیت و وظایف آنها ، میزان تحصیلات و آموزش هایی که فرا گرفته اند ، اشاره می نماید و تفکیک عمودی، به عمق یا ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد لذا با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود .

انواع ساختار سازمانی :

اول. ساختار تیمی در این نوع ساختار برای توسعه روابط مورب و اهتمام به حل مسئله در سراسر سازمان، از تیم‌هایی استفاده می‌شود که گاهی به طور دائمی و گاهی به طور موقت ایجاد می‌شوند و معمولاً مجموعه‌ای مرکب از اعضای بخش‌های تخصصی متعدد را به کار می‌گیرند تا عملیات عادی سازمان را تکمیل کنند. اعضای این تیم‌ها علاوه بر انجام مأموریت‌های کاری خود را بر حسب نیاز، با همکاری یکدیگر به حل مسائل و کشف فرصت‌ها می‌پردازند. این گونه سازمان‌ها به امید دستیابی به سازمان‌هایی با (ساختار واقعا افقی) در آینده، ساختارهای عمودی خود را متلاشی کرده‌اند.

دوم. ساختار شبکه‌ای یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تأمین‌کننده خدمات اساسی سازمان است. این سازمان‌ها را گاهی سازمان مجازی نیز می‌نامند. با استفاده از این ساختار، سازمان‌ها میتوانند ضمن انجام فعالیت‌ها و عملیات گسترده خود، سیستم‌های کوچکتری داشته باشند و از پیچیدگی ساختارهای بزرگ اجتناب کنند. این شبکه‌ها مزیت امکان فعالیت در مقیاس جهانی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند. تا زمانی که مدیران در جستجوی راه‌های کسب و افزایش مزایای رقابتی خود از طریق کاهش هزینه‌های سربار و افزایش کارایی عملیاتند، این گونه سازمان‌ها متداول‌تر میشوند.

اهمیت سازماندهی:

۱- رویکرد جامع:

در سازماندهی از بسیاری جهات به مدیریت کمک می‌کند. سازماندهی، منابع مختلف را به سمت یک مأموریت مشترک هدایت می‌کند.

۲- اجرای کارآمد:

بخش‌های مختلف را با گروه‌بندی شغل‌های مشابه و مرتبط در یک تخصص واحد گرد هم می‌آیند. این ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف است که منجر به متحد سازی، تلاش و هماهنگی در کار می‌شود. این کار، گروه‌های مختلف را با تعریف فعالیت‌ها و روابط خود در ساختار سازمانی اداره می‌کند. و همچنین مکانیزم مدیریت را برای هدایت و کنترل فعالیت‌های مختلف در شرکت ایجاد می‌کند.

۳- بهینه سازی منابع:

سازماندهی، کارایی هر کارمند در سازمان را تضمین می‌کند. این امر به اجتناب از سردرگمی و تاخیر و همچنین دوباره کاری و همپوشانی تلاش کمک می‌کند.

۴- مزایای تخصص:

فرآیندی از سازماندهی گروه‌ها، تقسیم فعالیت‌ها و مشاغل مختلف بر مبنای مفهوم تقسیم کار است. این مزیت در تکمیل حداکثر کار در حداقل زمان و تضمین سود کمک می‌کند.

۵- ترویج ارتباط موثر :

سازماندهی یک ابزار مهم ایجاد هماهنگی و ارتباط بین بخش های مختلف سازمان است. شغل و موقعیت های مختلف با روابط ساختاری ارتباط دارند. این کانال و حالت ارتباطات بین اعضای مختلف را مشخص می کند.

۶- ایجاد شفافیت :

شغل ها و فعالیت های انجام شده توسط کارمندان نوشته شده که "شرح شغل" نامیده می شود که جزئیات دقیق آنچه که دقیقا باید در هر کار انجام می شود مشخص شود. سازماندهی، مسئولیت در میان کارمندان را رفع می کند. این وضوح و شفافیت در سازمان را به ارمغان می آورد.

۷- گسترش و رشد :

وقتی منابع به طور مطلوب مورد استفاده قرار می گیرند و تقسیم کار مناسب بین بخش ها و کارکنان وجود دارد، مدیریت می تواند قدرت خود را افزایش دهد و فعالیت های بیشتری را انجام دهد. سازمان ها می توانند به راحتی با چالش ها مواجه شوند و فعالیت های خود را به صورت برنامه ریزی گسترش دهند.

مناطق چهارگانه هرم سازمانی :

الف- منطقه مدیران اداری در قسمت بالای هرم سازمانی واقع شده است خط مشی و سیاست کلی سازمان از دیدگاه برنامه ها و سیستم اجرای وظایف در این منطقه تدوین می شود . این منطقه باید کنترل کلی سازمان را از جهت حسن اجرای امور بر عهده داشته باشند .

ب- منطقه مدیران اجرایی بعد از منطقه مدیران اداری تقریبا "منطقه میانی سازمان محسوب میشود . در این منطقه مدیران ادارات کل با عناوین مدیر کل، مدیر امور، مدیر منطقه قرار دارند که با همکاری معاونین خود در اجرای یک یا چند وظیفه بدون دخالت در تعیین خط مشی کلی سازمان اعمال مدیریت می نمایند.

پ- منطقه مدیران سرپرست بیشتر فعالیتهای اجرایی و اصلی سازمان انجام می شود. در این منطقه روسای قسمتها و یا ادارات و یا کارگاه های تولیدی قرار دارند که در تماس نزدیک با کارکنان می باشند و مسئول حسن اجرای وظایف و عملیات آنها هستند .

ت- منطقه عملیات این منطقه در قاعده هرم سازمانی واقع شده است . افرادی در این منطقه قرار دارند که هیچ گونه وظایف و مسئولیت سرپرستی نداشته ، فقط اجرای عملیات اصلی سازمان را بر عهده دارند .

منطقه مدیریت	نوع مسئولیت و وظایف	افراد شاغل
منطقه مدیران اداری	تعیین خط مشی کلی مسئولیت نهایی - نظارت عالی	بالاترین مقام سازمانی، وزیر یا رئیس کل یا مدیرعامل به اتفاق معاونین و مشاورین خود
منطقه مدیران اجرایی	بر انجام یک یا چند وظیفه اعمال نظارت می نمایند در سازمان های تولیدی، مسئولیت تولید یک یا چند محصول را به عهده دارند	مدیران میانی، مدیر کل، مدیر امور، مدیر تولید و با معاونین و دستیاران
منطقه مدیران سرپرست	بر انجام یک یا چند وظیفه اعمال مدیریت می نمایند	روسای ادارات، قسمت ها، مسئولان شعب
منطقه عملیات	مستقیماً در جهت هدف و در خطوط اصلی و کمکی انجام وظیفه می نمایند	کارکنان : کارمند و کارگر

وودوارد فناوری اصلی تولید را به سه دسته تقسیم کرد :

۱- تولید تکی یا تولید در مقیاس کوچک :

در کارگاه های تولید در مقیاس کوچک هر قلم یا هر دسته از اجناس ممکن است برای انطباق با مختصات مورد نظر مشتریان، به گونه ای نسبتاً متفاوت با اجناس دیگر ساخته شود. در این کارگاه ها تجهیزات ساده ای برای تولید به کار می روند ، ولی کارگران باید از سطوح مهارتی عالی برخوردار باشند .

۲- تولید انبوه :

تعداد زیادی از محصولات هم شکل ، در سیستم خط تولید ساخته میشوند. کار کارکنان کاملاً به یکدیگر وابسته است. در تولید انبوه تجهیزات پیچیده ای به کار گرفته می شود، ولی کارکنان معمولاً به مشاغل ساده ای اشتغال دارند و باید از دستورالعمل های تفصیلی و دقیقی برای انجام کار تبعیت کنند، بنابراین به سطوح مهارت بالا نیاز

ندارند.

۳- فراگرد تولید مستمر :

با تزریق مستمر مواد اولیه محصولاتی به تدریج تکمیل و ارائه میشوند . این سیستم های مجهز معمولاً با تعداد اندکی نیروی انسانی قابل اداره اند . کارگاههای خودکار تولید مواد شیمیایی و پالایشگاه های نفت در شمار فراگردهای تولید مستمر قرار می گیرند .

تقسیم بندی جدید سازمان ها :

الف - سازمان های نوین :

سلسله مراتب رسمیت در آن مطرح میشود و مرزهای سازمانی برای حفظ و نگهداری رفتار فرد کمتر می شود.

ویژگی های سازمان های نوین :

- مشاغل متعددی در یک شغل ادغام می شوند
- تصمیم ها توسط کارکنان اتخاذ می گردد
- گام های فرآیند در توالی طبیعی صورت می گیرند
- فرایندها دارای نسخه های متعددی هستند
- کار در جایی صورت می گیرد که عقلایی تر است
- تطبیق و کنترل کاهش می یابد
- رفع مغایرت حداقل می گردد
- آمیزه ای از تمرکز و عدم تمرکز برقرار می گردد

ب- سازمان های پسا نوین :

پسا مدرنیسم بر اهمیت عناصر نمادی، فرهنگی نظام اجتماعی تأکید می ورزد . در حیطه سازمانی، امروزه بقا یا زوال سازمان های پیشرو به نحوی انطباق مستمر آنان با تغییرات محیطی گستردهای بستگی دارد .

ویژگی های سازمان های پست مدرن :

- جابجایی سریع منابع مالی و منابع تولید
- استفاده به موقع از منابع این ویژگی به منظور کاهش دادن زمان تجدید موجودی ها و با هدف بازگشت سریع سرمایه طراحی شده است .
- ترتیبات کاری انعطاف پذیری

• پروژه به جای شغل سازماندهی فرآیندهای کاری حول پروژه ها، منجر به تغییرات مستمر در نقش ها و روابط کاری در درون سازمان ها شده است .

• افول دفاتر شخصی

• اداره کردن عدم اطمینان

• سازمانهای اشباع شده

• هویت و نقشهای فردی منعطف

• تأکید بر نقش ها ، تجارب، هویت ها و دیدگاه های متعارض

پ-سازمان های مجازی :

یک گروه مستقل از بنگاه های مستقل است که به یکدیگر ارتباط دارند و یک سازمان موقت واحد را تشکیل می دهند. در حقیقت سازمان مجازی یک سازمان مبتنی بر شبکه است. یا به عبارت دقیق تر سازمان مجازی یک شبکه از سازمان های مستقل و پراکنده از لحاظ جغرافیایی است .سازمان های مجازی عملیات خود را فراتر از زمان، مکان، فرهنگ و مرزهای سازمان انجام می دهند .

ویژگی های سازمان های مجازی :

• مبتنی بر شایستگی های اصلی

• شبکه ای از سازمان های مستقل

• دارای هویت واحد

• مبتنی بر فناوری اطلاعات

• فاقد سلسله مراتب

• متمایز بودن سطح استراتژی از سطح عملیاتی

• کوچک بودن اندازه شرکا

• مرزهای سیال و مبهم زمان ها

• روابط نیمه پایدار

• مبتنی بر فرصت گرایی

• مبتنی بر اعتماد

• مالکیت تسهیم شده

• رهبری تسهیم شده

• وفاداری تسهیم شده

- شبکه پویا
- متکی بر نوآوری

انواع سازمانهای مجازی :

۱- سازمان پابندی :

به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را در زمینه هایی متمرکز کند که سازمان مزیت رقابتی دارد .

۲- سازمان شبکه ای گروهی :

از واحدهای سازمانهای مختلف است که برای نیل به هدف استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می کنند .

۳- سازمان بدون مرز :

در این ساختار جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی ، مشتریان، تولیدکنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ گونه مرزی را نمی شناسد .

ت - سازمانهای الکترونیکی :

به بهترین شکل ممکن، نمایانگر ساختار ارگانیک هستند .

ج- سازمان های مبتنی بر اعتماد :

سازمانی است که از ظرفیتهای خود با اعتماد سازی و انتقال حس قابل اعتماد بودن به دیگران استفاده می کند .

چ- سازمان های کل گرا یا هولوگرافیک :

سازمان هایی با حافظه شگفت انگیز هستند که به شیوه ای غیرمتمرکز سازماندهی شده اند و در دسترس قرار گرفته اند . آنها دارای نقطه نظرات بسیار متفاوتی در امر مدیریت هستند . در این سازمان ها ظرفیت ها، اطلاعات ویژه و کنترل به گونه ای توزیع شده است که به هر فرد منفرد اجازه می دهند تا به یک جزء حیاتی از کل تبدیل شود . مغزهای هوشمند خود سازماندهی می باشند که منعکس کننده تمام خصوصیات سازمانهای یاد گیرنده هستند .

اصول طراحی سازمانهای هولوگرافیک :

۱- طراحی و ساخت کل در اجزاء :

۲- اهمیت در نظر گرفتن ظرفیت اضافی طبق این اصل ، هر سیستم جهت اعمال قابلیت خود مدیریتی و خود سازماندهی باید تا اندازه ای برخوردار از ظرفیت اضافی باشد تا به مدد این ظرفیت بالقوه بتواند توسعه آتی در خود و اجزای خود را امکان پذیر نماید .

۳- تنوع لازم این اصل بیان می کند که تنوع و پیچیدگی درونی سیستم باید متناسب با پیچیدگی محیط بیرونی باشد. بر اساس این اصل باید میزان تنوع و پیچیدگی وظیفه ای مورد نیاز واحدها را در رابطه با محیط آنها مشخص کنیم به طوری که واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود مستقلاً پاسخ دهند .

۴- اصل حداقل مشخصات اساسی بر طبق این اصل اگر یک سیستم بخواهد از امکان خود سازماندهی برخوردار باشد دراینصورت باید از میزان خاصی از آزادی عمل برخوردار باشد. به عبارت دیگر ضوابط و مقررات باید به اندازه نیاز واقعی سیستم باشد و نه بیش از آن .

ح- سازمان های یاد گیرنده :

سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می کند . سازمان های یادگیرنده پدیده ای هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند . علت پدیدار شدن چنین سازمان هایی، شرایط، نظریه ها و تغییر و تحول در محیط های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است . تمرکز بر مفهوم یادگیری در سازمان نشان دهنده رویکرد شناختی است.

عناصر سازمان یادگیرنده :

- ۱- تسلط فردی تمام اعضای سازمان ها متعهد هستند تا درک عمیقی از کار خود به دست آورند و با چالش های فرا روی خود آشنا شوند .
- ۲- مدل ذهنی
- ۳- یادگیری تیمی
- ۴- چشم انداز مشترک
- ۵- تفکر سیستمی

د- سازمان های کار آفرین :

سازمان هایی هستند که تعهدات جدی نسبت به نوآوری های تدریجی به عنوان یک استراتژی در فضای رقابتی دارند . قادر به ایجاد یک جریان مستمر و سیستماتیک از نوآوری ها و خلاقیت ها میباشند . در این سازمانها به علت وجود شرایط مناسب، فرآیند نوآوری در میان بخش های گوناگون مورد توجه قرار می گیرد . این سازمانها یک روحیه کارآفرینی را در فرهنگ خود وارد کرده و به یک تعهد استراتژیک بلندمدت اعتقاد دارند .

ویژگی های ساختاری سازمان های کارآفرین :

ابعاد ساختاری	سازمان های کارآفرین
رسمیت	قوانین و مقررات اندک ارتباطات غیر رسمی واقعی حداقل ضوابط و استانداردهای شغلی آزادی عمل بیشتر کارکنان
تمرکز	تصمیم گیری های غیرمتمرکز گروه های کاری خود مختار تفویض اختیار با سطوح پایین تر
پیچیدگی	حداقل تقسیم کار و حداقل سلسله مراتب اداری حداقل تنوع و تعدد مشاغل حداقل تنوع و تعدد سطوح مدیریت

ذ- سازمان های فرا بوروکراتیک :

به کارگیری اطلاعات و ارتباطات در سازمانها و ایجاد نوآوری و خلاقیت در ساختارها و فرآیندهای عملیاتی سازمانی منجر به شکل گیری این گونه سازمانها شده است .

ویژگی های سازمانهای فرا بوروکراتیک :

•رسمیت تعمداً حذف شده است .

- سازمانی است که به تسهیم و توزیع اطلاعات می پردازد .
- در این سازمان اثربخشی گفت وگو، نفوذ دوجانبه و اقناع ، بستگی به دسترسی برابر افراد به اطلاعات و توزیع گسترده اطلاعات مرتبط با منابع و عملکرد سازمانی دارد .
- استفاده انحصاری از اطلاعات به منظور اعمال کرد و هر کس به مزیت‌های مورد نیاز حدود و با مدل فرابوروکراتیک در تضاد می باشد .
- اعمال و رفتار سازمانی در نقش‌های رسمی و شرح شغل ها محدود نمی باشد .
- تقابلات، ارتباطات و تصمیم گیریها از مسائل و پروژه ها نشأت می پذیرد
- در این نوع سازمان، تیم های چند وظیفه ای که مرکب از کارکنان بخش و در سطوح مختلف سازمان است به منظور حل نمودن مسائل و کار بر روی پروژه با یکدیگر همکاری می نمایند .
- در این نوع سازمان به خاطر وجود سطوح بیشتر تعاملات عمودی و افقی، دانش بیشتری در خصوص نقاط ضعف و قوت کارکنان وجود دارد .
- در این سازمان باید هر کدام از اعضا با هدف موفق شدن کل، مسئولیت بپذیرند .
- سازماندهی دومین وظیفه مدیریت است اصلاحات ساختاری از حساس ترین و مهم ترین اقداماتی محسوب میشوند که مدیران در طول دوره کاری خود همواره با آن سروکار دارند .

اصولاً وظایف سازمان به دو نوع تقسیم می شوند :

- ۱- وظایف خاص مدیریت شامل وظایفی می گردد که برای هدایت و رهبری فعالیت های دیگران که مأمور اجرای عملیات هستند صورت می گیرد .
- ۲- وظایف مربوط به اجرای عملیات شامل کلیه فعالیت های مختلفی می گردد که برای انجام رساندن کار ضرورت دارد .

انواع واحدهای ستادی :

- ۱- ستاد شخصی واحد یا فردی است که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار دارد . معمولاً مدیران اجرایی پرمشغله کلیه کارهای خود را به کمک نیروهای ستادی انجام دهند . این نیروها حتی به منزله مأمورانی از طرف مدیران اجرایی بر فعالیت مدیران رده های پایینتر نظارت می کنند .
- ۲- ستاد تخصصی واحدی تخصصی است که برای انجام وظایف ویژه ای ایجاد میشود نظیر واحد حسابداری، امور کارکنان، خرید و خدمات ماشینی .
- ۳- ستاد عمومی واحدی است که کمک های گستردهای به مدیریت عالی سازمان میکند و فعالیت های آن، مانند سایر واحدهای پشتیبانی محدود به انجام وظایف یک اداره خاص نمی شود .

ستادهای عمومی به دو نوع تقسیم می شوند :

الف - 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 .

ب - ستاد عمومی تخصصی واحدی است که برای انجام اموری نظیر بازاریابی، روابط کار، طراحی و مهندسی و نظایر آن ایجاد می شود و با توجه به اهداف و منابع کلی سازمان به انجام وظایف می پردازد .

گرددش ارتباطات در شبکه های سازمانی :

۱- ارتباطات عمودی از طریق سلسله مراتب و مجازی رسمی سازمان به عمل می آید و از نوع ارتباطات داخلی در بافت کلی سازمان محسوب می شود این نوع ارتباطات خود به دو شکل تقسیم می شود :

الف - ارتباط از بالا به پایین سازمان به صورت دستور می باشد

ب - ارتباط از پایین به بالای سازمان شکل دوم ارتباط گزارش می باشد .

۲- ارتباطات افقی یا مستقیم به گونه ای دیگر از ارتباطات سازمانی اطلاق میشود که بین دو واحد و یا واحدهایی که به نحوی عملیات آنها با یکدیگر همبستگی نزدیک دارند به لحاظ سرعت عمل و هماهنگی عملیات برقرار میگردد. ارتباط افقی در سطوح مختلف سازمان و به منظور سرعت بخشیدن به کارها ایجاد هماهنگی تبادل اطلاعات و اجرای امور برقرار می شود .

حیطه نظارت :

به تعدادی از کارکنان که مستقیماً زیر نظر یک مدیر کار می کنند اطلاق می شود .

عوامل مؤثر در تعیین حیطه نظارت :

۱- تشابه وظایف اگر افراد زیردست عملیات متعدد و متنوعی را برعهده داشته باشند ، موقعیت پیچیده تر می شود و لذا حیطه نظارت باید محدودتر شود

۲- پیچیدگی وظایف

۳- نزدیکی محل جغرافیایی کارکنان

۴- فرماندهی و هماهنگی

۵- ویژگیهای زیردستان

۶- وجود کارشناسان ستادی برای مدیریت

۷- تفویض اختیار

۸- روشنی برنامه ها

۹- استفاده از استانداردهای عینی

۱۰- سرعت تغییر

۱۱- فنون ارتباطات

عوامل تعیین کننده حیطه نظارت :

۱- ویژگی های شخصی

از میان ویژگی های فردی مدیر، دو مورد تأثیر بیشتری بر حیطه نظارت وی دارند :

«چگونگی نگرش» و «میزان توانایی و لیاقت» .

همچنین وجود کارکنان لایق و توانمند استفاده از حیطه نظارت گسترده تری را امکانپذیر می سازد.

۲- عوامل شغلی :

ماهیت وظایف شغلی مدیر اثر حائز اهمیتی بر تعیین حیطه نظارت مناسب برای وی دارد. اگر مدیر بتواند وقت بیشتری را به نظارت و سرپرستی واحدهای تحت امر خود اختصاص دهد می تواند حیطه نظارت گسترده تری را انتخاب کند. هم چنین عواملی نظیر اهمیت نسبی مشاغل کارکنان تحت سرپرستی و میزان نیاز آنان به مشورت با مدیران مافوق بر اندازه حیطه نظارت تأثیر می گذارند. هر چه میزان تنوع وظایف شغلی کارکنان کمتر باشد می توان حیطه نظارت مدیر را افزایش داد .

درجه تشابه وظایف کارکنان تحت امر و میزان استاندارد بودن کار آنان نیز از عوامل موثر بر تعیین حیطه نظارت محسوب می شوند. هم چنین همبستگی و وابستگی وظایف اداری از جمله عوامل موثر بر حیطه نظارت به حساب می آیند. به این ترتیب که اگر وظایف اداری کارکنان یک واحد وابستگی بیشتری به همدیگر داشته باشد انجام آنها به نظارت و هماهنگی بیشتری نیاز خواهد داشت و باید حیطه نظارت محدودتری را برای مدیران آن واحد انتخاب کرد .

نتایج به دست آمده از مطالعات صاحب نظران علوم رفتاری در مورد (اندازه گروه) حاکی از آن است که گروههای پنج الی هفت نفره اندازه مناسبی دارند. این صاحب نظران متوجه شدند که اگر اندازه گروه بزرگتر شود ممکن است در درون آن گروههای غیر رسمی کوچکتری تشکیل شوند و به دلیل تضادهای درون گروهی مشکلات ایجاد هماهنگی و جلب مشارکت اعضا افزایش یابد و رضایت شغلی کارکنان کاهش پیدا کند .

۳- متغیرهای محیطی :

برای نمونه، فن آوری و نوع آن، در شمار مهمترین متغیرهای محیطی مؤثر بر حیطه نظارت در نظر گرفته می شود. بر اساس مطالعات انجام شده، در فراگردهای تولید انبوه از حیطه نظارت گسترده تری استفاده می شود . سازماندهی وسیله ای برای تعیین تعداد سطوح سازمانی جهت محدود کردن حیطه نظارت به شمار می آید . به عبارت دیگر فلسفه وجودی سطوح سازمانی این است که یک مدیر در هر صورت تعداد افراد معینی را میتواند به طور مؤثر سرپرستی کند . زمانی که وسعت حیطه نظارت زیاد باشد ؛ شکل هرم سازمانی مسطح است .

تفویض اختیار :

عبارت است از اینکه یک مدیر قسمتی از اختیارات خود را به کارکنان انتقال دهد . اختیار از منصب های سازمانی ریشه می گیرد .

در هر سازمان سه نوع اختیار وجود دارد :

۱- اختیار صفی :

رابطه ای است که میان رئیس و مرئوس در سازمان برقرار است . رئیس هر واحد سازمانی برای هدایت فعالیت کارکنان تحت امرش از این نوع اختیار استفاده می کند . جریان اعمال اختیارات صفی ، ساده و مستقیم است و با عنایت به اصول وحدت فرماندهی و خط فرمان شکل می گیرد .

۲- اختیار ستادی :

ماهیتی مشورتی دارد. مدیرانی که اختیار ستادی دارند بر مبنای بازرسی و ارزشیابی واحدهای مختلف، توصیه هایی به مدیران صفی ارائه می کنند . واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صفی ایجاد می شوند .

۳- اختیار کارکردی :

رابطه ای است که به موجب انجام وظایف یک فرد یا واحد ، با افراد یا واحدهای دیگر برقرار می شود .

مراحل تفویض اختیار :

اول . واگذاری وظایف دوم. اعطای اجازه سوم. تعیین مسئولیت

نظریه های کلاسیک اختیار :

نظریه های متداول اختیار ناشی از فلسفه قدیم بوروکراسی است که ماکس وبر جامعه شناس آلمانی مبتکران به شمار میرود . بنا بر نظریه وبر ، قدرت ناشی از مقام و دستورات مافوق صرفاً به اعتبار اینکه شاغل مقام معینی است که قانون حدود اختیارات آن را تعیین نموده، برای کارمندان زیردست لازم الاجرا می باشد .

نظریه چستر بارنارد :

چنانچه دستوری مورد قبول مرئوس قرار گیرد در این صورت اختیار دستوردهنده در صدور آن دستور محرز میگردد . اختیار عبارت از قدرت تحمیل فرمانبرداری است که ناشی از قبول دستور مافوق از طرف زیر دست میباشد یعنی منشأ اختیار قبول ضمنی دستور و تمایل کارمندان به اطاعت از آن است . طبق نظریه کلاسیک منشأ اختیار قانون و مقررات می باشد . در نظریه های کلاسیک اختیار تابع حق فرماندهی است .

محاسن تفویض اختیار :

۱- افزایش بازدهی

۲- ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه

۳- تقویت همکاری دسته جمعی

۴- تکامل انفرادی

۵- جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

موانع تفویض اختیار :

۱- برخی از مقامات تصور می کنند که خود بهتر از دیگران میتوانند تصمیم بگیرند

۲- نداشتن اعتقاد نسبت به زیردستان

۳- فقدان ثبات عاطفی و عوامل روانی مدیر

۴- ملاحظات سیاسی پنجم. اعتقاد به اصالت قانون و برتری تمرکز اختیارات