

❖ بنام یزدان پاک و مهربان

❖ سازمان دهی طراحی ساختار سازمانی

❖ تهیه و تدوین دکتر ابراهیم ایزدپناه

❖ تلفن همراه 09121946441

❖ ایمیل: dr\_ebrahim\_izadpanah@yahoo.com

❖ 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 ساخ 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.

تاردهی **ساعوامل موثر بر طرح ریزی**

**سازمان ساختار سازمانی**

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه

«. آن ۱۹۹۲، ۳۱۵ Barney and Griffin هایی است کرره برررای نیل به هرردف ترلاش می کنند»

مجموعه راه هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می کند و هماهنگی میان آنها را فراهم می کند (Mintzberg, ۱۹۷۹, ۲) ساختار، توزیررع قررردت در سازمان را نشران می دهد و صرررفا یک

سازوکار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. ساختار سازمانی به الگوهای (Fredrickson ۱۹۸۶, ۲۸۲) روابط درونی سازمان، اختیاررار و ارتباطات دلالت دارد

Hodge دهی، کانال های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم گیری را روشن می سازد (and Anthony ۱۹۹۱، ۳۰۳) برره وسیله ساختار سازمانی عملیرات و فرعالیررر 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 سرازمرران اثر می گذارد و همره ه ن (Kast and) وعی با آن س روکار دارن د، ول ی ک م و ب یش مفهرومی انتزاع ی اس ت

سنگ زیرین ساختار، نقشهای افراد در سرازمان و الگروی روابرط میراننشها، (Rosenzweig ۱۹۸۵، ۲۳۴)

ساختار سازمانی را شکل می دهد، بنابراین ساخرررررر را می توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباط میان آنها دانست. این نقش ها اغلب بوسیله شرح پست ها و شرح شرغل هرا و اسرنادمکتوب که حوزه Danic Robey مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشرخص مری کنند، جنبه قرانونی مری یابرد (۱۹۸۶، ۱۸)

بین ساختار سازمانی و نمودار سازمانی تمایز قایل می شوند. ساختار سازمانی که مفهروم کلرری ترریاسرت، (Kast and Rosenzweig ۱۹۸۵، ۱۱۵) بوسیله نمودار سازمانی نشان داده مری شرود

سرازمانی؛ روابط اختیارریرار، کانال های ارتباط رسمی و گروه هرای کراری رسمی و خطروطررسمی (Hodg and Anthony ۱۹۹۱، ۲۹۰) بنابراین مری تروان کفرت، ساختار آینه پاسخگویی نمایران است

تمام نمای قواعد، مقررات، رویه ها، استانداردها، جایگاه تصمیم گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخش ها، مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیرارات است. مفهوم نسبتا ساده و ملمرو از ساختار به شکل نمودار

سازمانی، نمایان می شود که یک نماد قابل رؤیرت از کرررل فعررالریت هرا ، 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:

چه شخصی به چه وظایف چگونه تخصیص داده شوند؟

ساز و کارهای هماهنگی رسمی چیست؟ کسی گزارش دهد؟

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؟

هر تقسیم وظایف به چه روشی انجام می شود؟

چه کسی مافوق و کس به چه کسی گزارش بدهد؟

چه کسی فرمانبر است؟

هر کس با چه کسانی مستقیم و یا با واسطه ارتباط داردزمان و منابع انسانی آن نکاتی را به صورتی کلی

خاطر نشان می کنیم

استراتژی

محیط

دوره تکنولوژی

فرهنگ عمر سازمان

سازمانی

بررسی و مطالعه در مورد عوامل موثر فوق، نیاز به تجربه کافی و لازم دارد. به عنوان مثال در بررسریا ایتیم پیچیدگی شما باید سه زیر فاکتور تفکیک افقی، تفکیک عمودی و حیظه ی کنترل را برا متردهای 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 میگردد.

### **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 چره مقردار فعالیت هرای سازمان و فرایندهای آن از یکدیگر تفکیک شده و متمایز می باشند. همچنین سرطح پی چیردگی، میزان تخصیصگرائی، 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 هرا متکری اسرت، 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 مردونی وجود نداشته و نیروهای جدید به صورت شفاهی و با آموزش های حین کار یاد می گیرند که وظایف خود را به چره 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 براینکه 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 توصیه‌های 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
- اهداف کلان شرکت
- پیچیدگی یا سادگی کارها
- نوع و میزان اقلام ورودی و خدمات برون سپاری شده
- استراتژی های راهبردی سازمان
- نوع فروش و ویژگی های مشتریان
- حجم و مقدار کارها و فعالیت ها
- حساسیت محصول تولیدی
- 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:

(عوامل راهبردی: ۳)

مشاوره با متخصصان خارجی، حمایت مدیریت عالی، کمیته راهبری، برنامه مدیریت تغییر، آموزش، (عوامل سازماندهی و اجرایی: ۴) آینده نگری و برنامه ریزی، توسعه و آزمون نرم افزار، فرهنگ سازمانی (نظام کسب و کار و فناوری، ارتباطات، مهندسی مجدد، قهرمان طرح، تعهد، گروه کاری، هماهنگی (انتخاب مناسب:

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

نظارت:

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

## مراحل و مبانی سازماندهی رسمی

قبل از هر چیز باید تأکید کرد که در سازماندهی هیچ طریقی به عنوان بهترین راه وجود ندارد کره 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 پرا موقعیتر تمعین، 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 عبارات اسرت از یرک سراختار سازمانی دارای نظام سلسله

مراتب رئیس و مرئو به شکل هرم کره در واقع سیرتم پیچیده ای از مکانیزم های مختلف ، قوانین و مقررات و روشهاست. این سیستم ماهیتا دارای نظم و انضباط اسرت ومسئولیت های 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 کراهش کارایی و بروز ابهام و سردرگمی در سازمان می شود؛ بنابراین هرچه وظایف و فعالیت هر ای افراد و گروه های کاری سازمان به طور دقیق تری تعریف شوند انجام وظایف سازمان آسان تر و بهتر خواهد شد .

بر اسا 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 بره 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 مرئو 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 بره 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 اسرت، 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، حسرابهای پرداختی، اعتبار و صورت Dubrin ۱۹۸۹:۲۱۲ (دستمزدها باشد)



در تهیه چین ساختاری، فعالیت ها برحسب وجوه مشترکی که دارند و معمولاً از پائین بره بالا گروه بندی می شوند. اگر محیط دارای ثبات بوده و اگر سرآزمان از نوعی تکنولوژی اسرتفاده کند کرهیکنواخت و عادی باشد و نیز دواير سازمانی وابستگی زیادی به یکدیگر نداشته باشند، ساختار وظیفه‌های مؤثر خواهد بود (Daft ۱۹۹۸، ۲۱۴).

### 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 سرآزمان بره اجرایی بیشتری تقسیم می شود.

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

در مرحله دوم:پس از مشخص شدن سلسله مراتب قدرت و اختیار در سازمان ،سرطوح سرآزمانیمختلف +  
شکل می گیرند. در واقع ترسیم خط فرماندهی و تعیین سلسله مراتب سرآزمانی از مهمترینتصمیم 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 حیرات +  
و هماهنگی فعالیت های سازمان تنظیم شود؛ بنا براین می توان گفت کره در فراگرد سرآزماندهی ،دو روش یا ابزار مهم (( تجزیه(( و )) ترکیب(( مورد استفاده قرارمی گیرد. بدین ترتیب ،ترکیب و هماهنگ ساختن اجزا سازمان با توجه به نحوه تعامل خرده سیستم ها و واحدهای سازمانی بره هرم نیروزایی و افزایش کارایی

سازمان می انجامد و تا مرحله سوم مجموعه واحدهای سازمانی شکل مری 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.

## انواع ساختارهای سازمانی

ساختار سازمانی راه یا شیوه ای است که به وسیله آن فعالیت های سازمانی ، تقسیم ، سازماندهی و هماهنگ می شوند. سازمان ها، ساختارهایی را به وجود می آورند تا فعالیت های عوامل انجام کرار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان مری شروود . 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.

- ساختار سازمانی در بر گیرنده طرح سیستم هایی است که به وسیله آنها همزه 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 میتوان بدان وسیله سازمان ها را اندازه گیری کرد و ویژگی های ساختاری آنها را با هرم 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 و از نحوه ترکیب و در آمیختن آنها انواع طرحهای ساختاری بوجود می آید .

سازمان ها (شرکت ها) برای رسیدن به اهداف موسسین خود تاسیس می شود . در همان بردو 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. برهمن 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 اسرت کره 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 بر 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 مرور اسرتفاده قرار گیرد و چگونه بایر داستراتژی 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 اسرت. سبب سرتماطلاعات مدیریت نسبتا غیر پشرفته است و مدیران به صورت مستقیم بر فعالیت ها نظارت مری کنند.

این ساختار مخصوصا به وسیله شرکت هایی کره دارای یرک نروع محصورول بروده و در یرک 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 پراینتمرکز 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 بوجردآمدن مزیت های رقابتی نیز می شود . در ساختار ساده ، استراتژی ها نقش حیاتی در کسرب موفقیتسازمان از جنبه های مختلف اقتصادی ایفا می کنند.

## ویژگی ها

پیچیدگی کم(نقش ها و وظایف تخصصی محدود)  
رس میت پررایین(سیس تم اطلاعات غی ر پیشررفته ،م دیر برره ط ور مسرتقیم ن اظر بررام ور )  
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.
- ✚ مدیرارشد 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 ✚

عدم وجود لایه ✚ انعطاف پذیری

مسولیت کاملا مشخص افراد ✚ زاید

حداقل میزان ابهام در اهداف برای کارکنان **نقاط قابل** ✚

قابلیت کاربردی محدود ✚ **بهبود ساختار ساده**

✚ 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 کراری پرایین هسرتندمورد استفاده قرار می گیرد .

ساختار وظیفه ای شامل یک مدیر اجرایی با چندین مدیر وظیفه ای که بر اسا 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 اسرت. این ساختار، فرصت انجام فعالیت های تخصصی را فراهم نموده و موجب تسهیل در تسرهیم دانش و توسعه ایده ها می شود . به دلیل وجود فعالیت ها و وظایف متعدد کره مری تواند مرانغ ارتباط و هماهنگی شود ، وظیفه اصلی مدیر اجرایی در این ساختار ، تصمیم گیری است.

مثال : دانشگاه برمبرای واحدهای وظیفه ای از قبیل: واحد آموزشی ، خدمات دانشجویی،

واحدحسابداری و ..

شرکت های تولیدی مثل: خردرو سازی ، فولاد کره دارای اسرتاندارهای انجام کرار مری باشرنند شرکت های خدماتی مثل : ادارات پست که به کارکنان ،کارهای مشخص و تکراری ،که در آن شرغلمتخصص 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

✚ کارها محیط ساده و با ثبات

✚ 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 مری کند و تصمیم گیری سریعتر انجام مری 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

تخصصگرایی، 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 همگرونتقسیم

می کنند .

این گروه های فرعی معمولا براسا مناطق وظیفه ای ، تولید یا ارائه خدمات به مشتریان تقسیم میشوند.

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 پرا حردف میکنند.



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 پراپین سازمان در حرکت است، جایی که کارکنان به طور مستقیم و مکرر با مشتریان در تماس هستند. به دلایل اینکره 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 تعریف می کند. برای کاربرد موفق استراتژی رهبری هزینه نیاز به این اسرت کره و ظرایف 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 نسبتا 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 انسرجام و همکارایی فعالیت ها در سازمان مورد نیاز است و کارکنان باید یاد بگیرند که فعالیت های منسجم و

همان‌گونه که انجام بدهند، به کار می‌رود. فعالیت‌های بخش بازار یابی و تحقیق و توسعه، اغلب بر اساس استراتژی تفکیک، تمرکز دارد. ویژگی‌های این ساختار به قرار زیر است:

فعالیت اصلی بخش بازار یابی، ایجاد ایده‌های 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 می‌کند.

رسمی بودن تنها به این که ایده‌های جدید می‌تواند 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

فرآیند

وقتی شرکت به اندازه‌ای از رشد می‌رسد و دارای تنوع محصول و تنوع بازار می‌شود برای اعمرالکنترل

روی می‌آورد. و هماهنگی بر عملیات و ایجاد مزیت رقابتی شرکت به ساختار چند بخشی (M-Form)

ساختار بخشی شامل تقسیم فعالیت‌ها به نحوی که هر بخش به صورت جداگانه دارای سود و بازده

مختص به خود است. شرکت اصلی، مسئولیت‌ها را برای انجام فعالیت‌های روزمره تفویض کرده و برای

هر بخش مدیر مخصوص انتخاب می‌کند. به دلیل تنوع شرکت‌ها در سطح تجارت بین‌المللی، این

ساختار اغلب مورد استفاده قرار می گیرد . بنابراین ، طراحی اثربخش این ساختار سربافزایش 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 بره حسراب می‌آورند که با تقسیم کار در حد بالا، رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران، سازماندهی شده اند.

### **ساختار بخشی در موارد زیر اثربخش 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 استاندارد سازی وجود دارد.

### **مزایای ساختار بخشی**

- ✚ با واگذاری کامل اختیارات و مسئولیت های تولید و فروش یک کالا یا خدمات بره یرکواحد، 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 مقیا 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 گمرارده شود .  
کره موجب افزایش هزینه می شود.
  - + به علت مشکل هماهنگی بین بخش ها، نقل و انتقال کارکنان با مشکل مواجه می شود . کارکنانچند 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

- ، مدیران ارشد سازمان مسرئول تردوین و اسرتفاده (M-Form) با توجه به اینکه در ساختار بخشی از استراتژی ها هستند، کنترل های سازمانی سبب به وجود آمدن بینش صحیح در کارکنان می شود. براین 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 نروءکنترل استفاده کند.

کنترل استراتژیک به طور جزئی از مقیا های بلند مدت و استراتژیک به وسیله مدیران شرکت ها برهنمنظور ارزیابی عملکرد مدیران و قسمت های آنها استفاده می کند. کنترل های استراتژیک بیشتر بررقضاوت ذهنی تاکید دارد و در عین حال ممکن است از پیش در ارزیابی نیز استفاده کند. کنترلاستراتژیک 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 برآزده واحدهای مالی - تجاری و عملکرد مدیران واحدها به مدیران سطوح عالی ارائه می دهد. بره دلیل گرایش برهپایامدهای مالی، کنترل های مالی و استراتژیک بر عملکردهای متعدد که به وسیله بخرش هرای متعرددانجام 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 رامی توان به دو دسته تقسیم کرد.

-انواع ساختارهای عملی بر اسا بخش های پنجگانه سازمان ۱

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

## 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 طرحریزی ( **Planning mode** )  
(: این نظریه استراتژی را به عنوان طرح یرا یرک

رشته رهنمودهایی واضح و روشن که از قبل تدوین شده، توجیه و تشریح میکند براین اسا، مدیران

مقصودی که میخواهند به آن برسند مشخص کرده در راستای رسیدن به آن یک طرح اصولی و ساختارمند تدوین میکنند.

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

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

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

### نظریه سنتی در مورد ارتباط استراتژی و ساختار

( : تغییرات در استراتژی شرکتها ، منجر به تغییراتی در ساختار آن ها **Alfred Chandlev** نظریه چندلر )

گردیده است.

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

زمان	t	Tt	Tt
استراتژی تنوع محصول	کم		زیاد
ساختار	ساده	وظیفهای	بخشی

سازمان هنگامی که تنوعگرایی را در پیش میگیرد، باید ساختاری متفاوت نسبت به حالت اول و دوم داشته باشند.

## نظریه معاصر در مورد استراتژی - ساختار

مایلز و ایسنا انواع چهارگانه سازمانهای استراتژیک بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یرکسازمان را مطرح کردند.

انواع چهارگانه سازمان های استراتژیک ( مایلز و ایسنا ) :

۱. تدافعی

۲. آیندهنگر

۳. تحلیلگر

۴. انفعالی

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

ساختاری ایجاد میگردد که از تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسه مراتب ر سرمایه برای ایجرا دارتباطات برخوردار میباشد.

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

ساختار سازمانی منعطف است و از رسمیت کمی برخوردار است و کنترل به صورت غیرمتمرکز انجام شده و ارتباطات مورب به اندازه ارتباطات عمودی وجود خواهد داشت . شرکت هرایا آیندهنگر اثربخش هستند.

( **Analyzes** سازمانهای تحلیلگر )  
در تلاشاند تا پی ببرند که کدام یک از دو نوع وضعیت ذکر شده بهتر است. تحلیلگران حیات خود را با تقلید از دیگران طی میکنند.

( **Reactor** انفعالیها )  
یک استراتژی محدود و جزئی در پیش میگیرند. در پاسخ به محیط، واکنش مناسب ارائه نمیدهند.



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

تحلیگر	ثبات و انعطافپذیری	متغیر	کنترل متمرکز تعدیل یافته - کنترل شدید بر فعالیتهای جاری کنترل کم بر فعالیتهای جدید
آیندهنگر	انعطافپذیری	پویا	ساختار منعطف - تقسیم کار کم - رسمیت کم - عدم تمرکز ارتباطات مورب

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

پیشبینی انواع استراتژیها : 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 سریع و عدم اطمینان محیطی زیاد		تغییرات کند و عدم اطمینان محیطی کم	
آیندهنگر	تحلیلگر	واکنشی	تدافعی

### محدودیتهای تعیینکننده بودن استراتژی

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

### بخش دوم: اندازه تعریف

#### اندازه سازمان

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

۱. ظرفیت فیزیکی سازمان ( تعداد تخت های بیمارستان، تعداد خطوط تولید ، تعداد کرلا های دانشگاه،.....)
۲. کارکنان موجود سازمان : رایج ترین معیار ( کارکنان نیمه وقت، کارو کسب فصلی، نوع صنعت)
۳. ورودی و خروجی سررأزمان : ( تعررداد مشررترین، تعررداد دانشرررجویان و فررروش )
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 گزایی آنها بهره مند گردد، در نتیجه تفکیک افقی افزایش خواهد یافت و برای ایجراد همراهنگی برین 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، بره جرای اعرال کنترول مستقیم به اجرای قوانین و مقررات رسمی مبادرت خواهد ورزید و نهایتا چون مدیریت عالی از سطوح عملیاتی دورتر می شود، برای تصمیم گیری معقول و آگاهانه از سیستم تصمیم گیری غیر متمرکز بره 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 نسبتا کمی در آنها صورت می گرفت .

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

محیط: نیرو هایی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یرا اینکرهاصلا کتری بر آنها ندارد .

### General Environment

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

### Specific Environment

بخشی از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم برای 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 .

## 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 اسرت . تولید محصولات و خدمات با کیفیت برتر به همراه توزیع ثروت خلق شده برای شرکت بره شرکلیمنصفانه و مسئولانه در دستور کار شرکت ها قرار گرفته است . از آنجا که ساختار شرکت هرا نقرشاصلی 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 کرارایی و اثر بخشیریسازمان ها تاثیر عمده گذاشته است و ساختار های آنها را از چند لایه و وظیفه ای بره طررف سراجتارهای 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 اهدا ف پریش رو نزدیکشوند را برای پیشبرد اهداف

خود با اهمیت یافتند . بی جهت نیست که در اواخر قرن بیستم شرکتهایی با ساختارهای نو و چابک طراحی شده و توانستند یک مزیت رقابتی برای ورود در بازار کسربوکار ایجاد نمایند و گاهی 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 هرا و فلسفه هرای 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 هر یک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را به عهده دارند؛

( یا یک مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروه ها را با یکدیگر منطبق **BROKER** کارگزار )

سراخته 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، اجروررزی شبکه را همراهنگ می سازند.

## سازمانهای ستاره ای شکل یا خوشه ستاره ای

سازمان هایی که ساختار ستاره ای شکل دارند، دائما هسته خود را مهندسی مجدد و منسجم می سازند و بدین وسیله سرمایه ها و ظرفیتهای معنوی مهم خود را حفظ می کنند. ایرن سراجتارها متناسب بر شرکت ها و سازمان هایی هستند که شایستگی ها و قابلیت های محوری بسیار گران بها و پیچیده دارند و دارای ( NODE ) محصولات متنوع و بازارهای ندگانه مستقل هستند. در این سازمان ها، موسسه مرکزی با گررها 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 ترا هریرک از ایرن مراکز در بازارهای خردنوآوری و کارآفرینی داشته باشند و ممکن است این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دسترسی برهشایستگی 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 ترامینمنابع 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 پاردی

بعضی ها، این سازمان ها را به عناوین دیگر مثل سررازمان های سه وجهی و شبدری بیان کرده اند. در واقع معرفی کرد. سازمانهای پاردی فعالیت های ۱۹۱۱ این سازمان را برای اولین بار «چارلز هندی» در سال 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 اصرلی و اساسریمی شود.

( به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را **MODULAR ORGANIZATION** سازمان پارندی )

بر زمینه هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت های رقابتی است و به علاوه از امور جزئی کم اهمیت خود را رها می سازد.

ساختار این نوع سازمان ها، شبیه برگ های نوعی شبر 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 پر استعداد 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 درصد کوچکی از 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 بره حاف ظره ای کره بیشتر در ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی می گویند. در سازمان نیز با توجه به اینکه از منابع بیرونی که واقعا 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 بر نیاید.

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 مری آورد کره در آن بره جرای انجراموظایف سستی در هر واحرررد داخلی، واحدهای خارجی عهده دار انجرام آن وظرایف مری گردنرد.

( ۲، ص ۱۳۱۱)الوانی ،

## سازمانهای تخیلی

طبق نظر هرزبرگ سازمان تخیلی سیستمی است که در آنجا منابع و فرایندهای ایجاد شده در خراج از محدودده مرز قانونی، هدایت و اداره می گردنرد.

## 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 مشتری پایه ای که از طریق محصول و سیستم تحویل و ✚ یک فرهنگ تخیلی منحصر به فرد
- سفارش با شرکت اصلی ارتباط دارد.
- ✚ سیستم بازاریابی و سیستم پرداخت

( IBID, P.۳۵شرکا)

## 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

( **IBID, P.۲۶** درگیرند.)

## سازمانهای خوشه ای

( سازمان هریی هستند که در آن **CLUSTER ORGANIZATIONS** سازمانهای خوشه ای )

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 مشتریان نزدیک کنند.

کارایی و اثربخشی را افزایش دهند.

اسا این خوشه ها، سیستم های کاری با مهارت های چندگانه و منعطف هستند که باتوجه به پیش و فلسفه وجودی شرکت یا سازمان تشکیل شده و وظایفی را عهده دار می شوند. تعداد اعضای آن ها از ۵ نفر هستند که این به طبیعت کار بستگی دارد. ۵۳ تا ۳۳ نفر یا از ۱ تا ۵

## 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 براسا 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 نسبتا 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، معمولا 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 گاه 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 معمولا 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 کیفیتیک 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 فرایند 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 کارشناسان 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 معدود 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 .) مناطق محیطی اطراف ، فضایی برای تعامل میان تیم ها، فراهم می آورند . هدف از این نوع طرح ۱۱۱۳

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 (هلرگر و همکاران ۱۱۱۵).

۴۱

شرکت پپسی از یک نمودار سازمانی هرمی شکل استفاده می نماید . نمایندگان میدانی (فروش و تعمیر ) در را 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 ( کارکنان پاره وقت ۳) (پیمانکاران مختلف کلیدی شرکت )۲( شایستگی های اساسی )۱(شرکت می باشد ) ( . ۱۱۱۱ ) هندی

## 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 گاه 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 . معمولا 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 سنتی 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 ،

تیمهای چند بخشی و یا میان بخشی تشکیل داد تا روی محصولات جدید تحقیق کنند ( مونت بللو

( سازمان ها متوجه شده اند که استراتژی های پروژه محور و تیم محور ، نتایج بهتری به بار می ۱۱۴

آورند، انعطاف پذیری بیش تری فراهم می کنند ، و قدرت پاسخگویی آنها را به تغییراتی که در تکنولوژی وبازار ها رخ می دهد افزایش می دهند .


## سازمان های آینده

با توسعه جوامع و گسترش و تعمیق علوم و تکنولوژی، ساختار سازمان های آینده احتمالا بسریار متفاوت از سازمانهای گذشته و کنونی خواهد بود . پیتراکرا به تغییر جهرت و شرکل سازمان هرااز سازمان فرمان و کنترل به سازمان اطلاعات محور اشاره می نماید . در حقیقت ، پیشرفت تکنولوژی اطلاعات شیوه انجام کارهارا تغییر می دهد و سبک جدیدی از ساختار سازمانی را که مبنی بر جریانهای 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 ساختارشرکت های خودرو سازی بوجود آورده و آنها را وادار به طراحی های ساختاری نو نموده و تغییرریدر 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، عمدتا تحت رهبری رئیس هیئت مدیره خود آلفرد اسلون ، متوجه شد که در دهه هفتاد از حیث برترریدر ( . مردیران ایرن شررکنتصمیم ۱۱۱۶ارائه ایده ها و پارادیم ها منجمد شده است ) فاین و سرنر کللر گرفتند که آهسته و با تلاش فراوان ، فرایند نوسرازی شررکت را اجرا نمایند. لرذا شررکتمشترکی با توپوتا در فری مونت در ایالت کالیفرنیا با عنوان کارخانه نومی تشکیل دادند . این کارخانهاز 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 هرا را وادار  برهرطراحی ساختار های منعطف نموده است تا به صورت یک سیستم چابک تر بتوانند به تقاضا ها



پاسرخگفته و خود را با شرایط جدید همسو نمایند. این امر به مفهوم حذف ساختار های سازمانی خشک برهنگ 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. بره رهبران ، مدیران و کارکنان پروژه اختیار داده شده است تا تصمیمات را خرد اتخاذ نموده و مرزهای میراند پارتمان 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، بسریاری 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 بره ساختارهای تهی روی آورده اند.

ساختار های عمودی : رشد تکنولوژی و گسترش شبکه های اطلاعاتی برخی از شرکت ها را برهسمت ایجاد شبکه هایی از شرکت های مختلف هدایت نموده است . رابطه این شرکت ها مری توانر ددائی 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 تصراحبنموده 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 هرا مری 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 فعالیتها ، ممکن است این دو جریان طراحی از یک چرخه زمانی اطاعت نمایند 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. مردلیشنهادی 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 شردت دیروانسالار 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 معمولا 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

تغیر 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 معمولا 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 ، ( سه روش مدیریت پروژه ۱۱۱۳ آزمایش ، تولید و سرانجام بازاریابی آن محصول پیش می روند . پاتر ) ( را شرح می دهد . ۱۱۹۱ های فنی با بهره گیری از روش های مشابه ورزشی معرفی شده توسط لورنز ) ( ترتیبی ۱ این روش ها را می توان برای طراحی و تولید محصول و خدمات بکار گرفت که عبارتند از ) ( حلقه تکرار شونده ۲ ) ( تیمی ۳ )

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 دونده 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 برگه 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 تاخیرهایی 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 راگبی است. به عنوان یک واحد کار می کند و توپ را به سرعت به عقب و جلو پا می دهد . این امر زمان انجام فرایند های تکراری را کوتاه نموده و هر مشکلی را می تواند در محل خودش ( از این روش جانبداری نموده است چرا که این روش باعث موفقیت پروژه قطار ۱۱۳حل نماید . پاتر ) زیر پروژه مرتبط با هم بود، گردیده است. ۲۲۵ شهری بریتانیا که از

## انتظارات از ساختار مطلوب سازمانی

- امکان تأمین + روشن کردن مرزهای مسئولیت و اختیارات +
  - ضرورت ایجاد شرایط + خدمات مورد نیاز در داخل هر مدیریت
  - امکان تعمیم روابط + گسترش تشریک مساعی میان گروهی
  - امکان پرورش کادر مدیریت + ارگانیک و شناوری توانایی ها
  - کوتاه کردن مسیر گردش عملیات + میانی و متخصص چند بعدی
  - 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 هر مدیریت و ایجاد تعادل پویا با محیط و شرایط +
- آن
- (. ۵۴ : ۱۳۱۱ امکان تعمیم سیستم مدیریت پروژه در فعالیتهای مورد نیاز)فقهی فرهمند، +

## 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.

۱- عوامل تعیین ساختار را تشریح کنید.

۹- استراتژی چیست؟

۱- یک طرح سازمانی مطلوب را تبیین کنید.

۱۳- ویژگی های سازمان های تخیلی را نام ببرید.

- اعرابی سید محمد، طراحی ساختار سازمانی

۳- استیفن پیراینز (مؤلف) اعرابی سید محمد<sup>-</sup> (پارسیان علی) مترجمان (، مدیریت رفتار سازمانی ج

- طراحی ساختارهای سازمانی ۹۱۲ ص ۱۳۱۴ انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی

، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۲

- ۳۳۴-ص ۱۱۱۶- کارلیسل-

۵۳۵ : ۱۳۷۹ - فحیمی،

۹. ۱۳۱۹، ۴۶ و ۴۵- عبا منوریان، سازمانهای متناسب با عصر اطلاعات، مدیریت دولتی و شماره

- الوانی، سازمان مجازی، مدیریت دولتی، فصلنامه علمی - کاربردی، شماره ۴۱ و ۴۲،

سال

. ۵۴ : ۱۳۷۹- فقهی فرهمند،

- 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، ۱۳۹۶، چاپ سی ام،

- مدیریت تحول در سازمان ، فرنچ و اچ بل ، ترجمه الوانی و دانایی فرد، نشر صفار،

تهران ،