



# نظریه‌های سازمان و مدیریت

دکتر وحید پورشهابی

بهار ۱۳۹۹



## فهرست مطالب

<b>۱</b>	<b>فصل اول: سازمان‌ها و تئوری سازمان</b>
۱	سازمان چیست؟
۶	تئوری سازمان چیست؟
۶	الگوی سازمانی پست مدرن (پسانوگرایی)
۸	دیدگاه اقتضایی
<b>۹</b>	<b>فصل دوم: مدیریت استراتژیک و اثربخشی سازمان</b>
۹	هدف‌های سازمانی
۹	مأموریت یا رسالت سازمان
۱۰	هدف‌های عملیاتی
۱۰	عملکرد کلی سازمان
۱۰	منابع سازمان
۱۰	بازار
۱۰	رشد و پیشرفت کارکنان
۱۱	نوآوری
۱۱	بهره‌وری
۱۱	مقصود از هدف
۱۱	مقصود از هدف (هدف‌های رسمی)
۱۲	مقصود از هدف (هدف‌های عملیاتی)
۱۲	استراتژی‌های سازمانی
۱۲	استراتژی‌های رقابتی پورتر
۱۴	استراتژی‌هایی برای سازمان‌های موفق
<b>۲۰</b>	<b>فصل سوم: محیط خارجی</b>
۲۰	قلمرو محیط
۲۰	محیط کاری
۲۰	محیط عمومی
۲۰	محیط بین‌المللی
۲۱	محیط نامطمئن
۲۱	ساده یا پیچیده بودن محیط
۲۱	پایدار یا ناپایدار بودن محیط
۲۲	سازش با محیط نامطمئن
۲۲	۱- دایره سازمانی و پست و مقام اداری
۲۲	۲- تفکیک دوایر و انسجام واحدها
۲۳	۳- فرآیندهای مدیریت مکانیکی و ارگانیکی
۲۳	۴- تقلید از سازمان‌های موفق
۲۴	۵- برنامه‌ریزی و پیش‌بینی
<b>۲۴</b>	<b>فصل چهارم: تکنولوژی تولید کالا، خدمات و اطلاعات</b>

۲۴	..... طبقه‌بندی و دودوار بر اساس پیچیدگی فنی
۲۶	..... سیستم مکانیزه منسجم
۲۶	..... تکنولوژی واحدهای سازمانی
۲۸	..... طراحی واحدهای سازمانی
۲۹	..... وابستگی درون سازمانی
۲۹	..... انواع وابستگی
۳۰	..... اولویت‌های ساختار
۳۰	..... تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی
۳۱	..... طرح‌ریزی سازمان
<b>۳۲</b>	<b>..... فصل پنجم: اندازه و چرخه زندگی سازمان</b>
۳۲	..... چرا سازمان‌ها رشد می‌کنند؟
۳۳	..... مقایسه سازمان‌های بزرگ و کوچک
۳۴	..... اندازه سازمان و دیوان‌سالاری
۳۵	..... پایگاه اختیار
۳۵	..... اندازه و ویژگی‌های ساختاری
۳۷	..... دیوان‌سالاری در دنیای در حال تغییر
۳۷	..... چرخه حیات سازمان
۴۰	..... ویژگی‌های سازمان در چرخه حیات
<b>۴۱</b>	<b>..... فصل ششم: مبانی ساختار سازمان</b>
۴۲	..... ساختار و استراتژی
۴۳	..... طراحی ساختار سازمانی
۴۳	..... ۱- تعیین کارهایی که باید انجام شود
۴۳	..... ۲- زنجیره فرماندهی
۴۳	..... ۳- گروه بندی واحدهای سازمانی
<b>۴۷</b>	<b>..... فصل هفتم: نوآوری و تغییر</b>
۴۷	..... نقش استراتژیک تغییر: نوآوری یا مرگ
۴۸	..... تغییرات سریع یا تدریجی
۴۹	..... انواع استراتژی‌های تغییر
۵۱	..... مراحل تغییر موفقیت‌آمیز

## منبع:

کتاب «مبانی تئوری و طراحی سازمان»، ریچارد ال. دفت؛ ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی

## فصل اول: سازمان‌ها و تئوری سازمان

### سازمان چیست؟

انسان به ندرت توجه می‌کند که روزی در یک بیمارستان به دنیا آمده، از یک سازمان دولتی شناسنامه و کارت شناسایی گرفته، در دبستان، دبیرستان و دانشکده درس خوانده، از محصولات کشاورزی محل تولد خود تغذیه کرده، به وسیله پزشک‌هایی معالجه شده، شرکت یا شرکت‌هایی را راه اندازی کرده، با مراجعه به یک بنگاه معاملاتی از یک شرکت ساختمان سازی خانه ای خریده، از یک بانک وام گرفته، به هنگام تصادف و آتش‌سوزی به مراکز انتظامی و ایستگاه‌های آتش‌نشانی مراجعه کرده به نهادها و سازمانهای کارایی مراجعه و تغییر شغل داده، از بسیاری از نهادها و سازمانهای دولتی امتیازاتی گرفته، هفته‌ای ۴۰ ساعت در یک سازمان کار کرده و سرانجام به دست غسل و قبر کن به خاک سپرده شده و به خواب ابدی فرورفته است.

### سؤال ۱) سازمان چیست و چرا اهمیت دارد؟

#### تعریف

سازمان به صورت زیر مورد توجه قرار می‌گیرد: (۱) یک نهاد اجتماعی است، (۲) که مبتنی بر هدفی باشد، (۳) ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح‌ریزی شده است و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است، و سرانجام (۴) با محیط خارجی ارتباط دارد.

سازمان از افراد و رابطه‌ای که با یکدیگر دارند تشکیل می‌شود. هنگامی که افراد برای انجام وظایفی ضروری در جهت تامین هدف‌ها با یکدیگر روابط متقابل برقرار می‌کنند، سازمان به وجود می‌آید. در سیستم‌های مدیریت کنونی به اهمیت منابع انسانی توجه می‌شود و تازه‌ترین روش‌ها به گونه‌ای طرح‌ریزی می‌شود که اختیارات بیشتری به کارکنان واگذار شود و آنها بتوانند از فرصت‌ها استفاده‌های بیشتری ببرند، در تامین هدفهای عمومی مطالبی جدید بیاموزند و نقشی فعال تر بر عهده گیرند. مدیران به صورت آگاهانه و مدبرانه ساختار سازمانی را شالوده‌ریزی و منابع سازمانی را بدان شیوه هماهنگ می‌کنند تا بتوان به صورتی راحت‌تر هدف‌های سازمان را تأمین کرد.

## اهمیت سازمان

سازمان‌ها به شکل‌های مختلف در اطراف ما وجود دارند. ولی نقش سازمان چیست؟ چرا سازمان اهمیت دارد؟ در نمودار ذیل هفت دلیل در مورد اهمیت سازمان برای فرد و جامعه ارائه شده است.

- ۱) برای دستیابی به هدف‌ها و نتیجه‌های مورد نظر، منابع لازم را تهیه و تامین کند.
- ۲) کالاها و خدمات را به صورتی کارا و باراندمان بالا تولید و ارائه کند.
- ۳) نوآوری را تصویب و تسهیل نماید.
- ۴) از کامپیوتر و تکنولوژی‌های نوین استفاده کند.
- ۵) خود را با عوامل محیطی در حال تغییر وفق دهد و بر آنها اعمال نفوذ کند.
- ۶) به آنچه مورد نظر مالکان، مشتریان و کارکنان شرکت است ارجح نهد و بر ارزش آنها بیفزاید.
- ۷) بکوشد تا با چالش‌های حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کند، مسائل اخلاقی را رعایت نماید و موجب انگیزش، تشویق و هماهنگی کارکنان شود.

سازمان‌ها به زندگی ما شکل می‌دهند، و از سوی دیگر مدیران آگاه می‌توانند به سازمان‌ها شکل دهند. درک تئوری سازمان باعث می‌شود که مدیر بتواند سازمان را به گونه‌ای طرح ریزی نماید تا به شیوه‌ای اثربخش و موفقیت‌آمیز کارهای خود را انجام دهد.

**سؤال ۲) کدام ابعاد ساختاری و محتوایی تعیین‌کننده طرح سازمان هستند؟**

## ابعاد طرح سازمان

ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه‌بندی می‌شوند: ساختاری و محتوایی. **ابعاد ساختاری** بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می‌دهند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد. **ابعاد محتوایی** معرف کل سازمان هستند؛ مثل اندازه بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی، محیط و هدف‌های آن. آنها معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می‌گذارند. ابعاد محتوایی می‌توانند مبهم باشند، زیرا آنها نشان‌دهنده سازمان و محیطی هستند که ابعاد ساختاری در درون آن قرار می‌گیرند. برای ارزیابی و درک سازمان، هر دو بعد ساختاری و محتوایی ضروری است.



### ابعاد ساختاری

۱- **رسمی بودن** به اسناد و مدارکی اطلاق می‌شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌هایی را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید نوشته شده است. این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیت هاست. اغلب میزان رسمی بودن یک سازمان را از طریق شمارش تعداد صفحه‌های اسناد موجود در سازمان تعیین می‌کنند.

۲- **تخصیصی بودن**. تخصیصی بودن یک سازمان یعنی اینکه سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه ای کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه و تخصیصی تقسیم کرده باشد. اگر سازمان در حد بسیار بالایی تخصیصی شده باشد، هر کارگر یا کارمند تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می‌دهد. اگر سازمان در حد پایینی تخصیصی شده باشد، کارکنان کارهای متعددی را انجام می‌دهند و هر یک از آنها چندین وظیفه عهده‌دار می‌شوند. گاهی تخصیصی بودن را تقسیم کار می‌نامند.

**۳- داشتن استاندارد.** داشتن استاندارد به موردی اطلاق می‌شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند. سازمانی که کارهایش را در سطح بالای استاندارد کرده باشد شیوه انجام دادن کارها به صورتی مفصل تشریح می‌گردد و در همه واحدها کارها مشابه و همانند انجام می‌شود.

**۴- سلسله مراتب اختیارات.** مقصود از سلسله مراتب اختیارات، مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد؛ همچنین حیطه کنترل (نظارت) هر یک از مدیران مشخص می‌شود. این سلسله مراتب اختیارات از طریق کشیدن خط‌های عمودی (در نمودار سازمان) مشخص می‌شوند. سلسله مراتب اختیارات، حیطه کنترل هر مدیر را مشخص می‌کند (یعنی اینکه چه تعداد از افراد گزارش کار خود را به یک سرپرست می‌دهند). هنگامی که حیطه کنترل مدیر محدود باشد، سلسله مراتب اختیارات (در نمودار) ارتفاع بیشتری پیدا می‌کند؛ و هنگامی که حیطه کنترل مدیر وسیع باشد، سلسله مراتب اختیارات از ارتفاع کمتری برخوردار خواهد بود.

**۵- پیچیدگی.** مقصود از پیچیدگی تعداد کارهای و سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد. پیچیدگی را می‌توان از مجرای سه بعد سنجید: عمودی، افقی و فضایی. مقصود از عمودی تعداد سطحی است که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد. پیچیدگی سازمان از نظر افقی، مربوط به تعداد عنوان شغل یا دوایری است که به صورت افقی در سراسر سازمان وجود دارند. پیچیدگی سازمان از نظر فضایی به محل‌ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می‌شود.

**۶- متمرکز بودن.** در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمان گرفته شود، آن سازمان را متمرکز می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض گردد، می‌گویند که سازمان غیر متمرکز است.

**۷- حرفه‌ای بودن.** حرفه‌ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان اطلاق می‌شود. اگر در یک سازمان، کارکنان برای گرفتن شغل باید دوره‌های آموزشی بلند مدت را طی کنند، می‌گویند که سازمان بسیار حرفه‌ای است. برای تعیین میزان حرفه‌ای بودن سازمان میانگین سالهای آموزش و تحصیلات کارکنان را تعیین می‌کنند. در حرفه پزشکی این دوره تا حدود ۲۰ سال طول می‌کشد و در شرکت‌های ساختمانی این دوره حدود ۱۰ سال می‌شود.

**۸- نسبت‌های پرسنلی.** این نسبت بیان‌کننده به کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دوایر گوناگون به استخدام سازمان در می‌آیند. نمونه‌هایی از نسبت پرسنلی عبارتند از نسبت مدیریت، نسبت اداری، نسبت ستادی یا نسبت

کارکنانی که دستمزد مستقیم و کارکنانی که دستمزد غیرمستقیم می‌گیرند. برای محاسبه نسبت پرسنلی، تعداد کارکنان یک گروه یا یک طبقه را بر کل تعداد کارکنان سازمان تقسیم می‌کنند.

## ابعاد محتوایی

۱- **اندازه.** اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌گردد. از آنجا که سازمان‌ها سیستم‌های اجتماعی هستند، بنابراین معمولاً اندازه یا بزرگی آنها را برحسب تعداد کارکنان مشخص می‌کنند. شاخص‌های دیگری مثل کل فروش یا کل دارایی‌ها نشان‌دهنده اندازه و بزرگی سازمان هستند، ولی از دیدگاه و جنبه نیروی انسانی آنها نشان‌دهنده بزرگی سازمان نمی‌باشند.

۲- **تکنولوژی سازمان.** تکنولوژی سازمان عبارت است از ماهیت زیرسیستم تولید، و شامل عملیات و روشهای فرآیند تولید (تبدیل اقلام مصرفی به اقلام تولیدی) می‌شود. نمونه‌هایی از تکنولوژی سازمانی عبارتند از یک کلاس درس در دانشکده، یا یک پالایشگاه نفت.

۳- **محیط سازمان.** محیط شامل عواملی می‌شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارند. برخی از این عوامل عبارتند از صنعت، دولت، مشتری، عرضه‌کنندگان کالا و موسسات مالی. سازمان‌های دیگر از جمله مهمترین عوامل محیطی هستند که بر یک سازمان اثر می‌گذارد.

۴- **اهداف و استراتژی سازمان.** در این مقوله، هدف و شیوه‌های رقابتی شرکت که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند مشخص می‌شود و این هدف‌ها به صورت اسناد نوشته هستند که بیان‌کننده و نشان‌دهنده مقصود نهایی و همیشگی شرکت می‌باشند. استراتژی عبارت است از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت‌های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف‌هایش تعیین می‌گردد. هدف و استراتژی‌های سازمان مشخص‌کننده دامنه فعالیت‌ها و رابطه‌ای است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد.

۵- **فرهنگ.** فرهنگ سازمان نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد. امکان دارد که این ارزش‌ها مربوط به نوع رفتار و رعایت برخی اصول اخلاقی، تعهد در برابر کارکنان، کارایی یا ارائه خدمت به مشتری باشند، که همه آنها بعنوان ابزار و وسایل مورد استفاده قرار می‌گیرند و اعضای سازمان بدان طریق به یکدیگر مرتبط می‌شوند. فرهنگ سازمان چیز نانوشته‌ای است ولی با توجه به شعارها، جشن‌ها، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده است.



## تئوری سازمان چیست؟

تئوری سازمان مجموعه‌ای از واقعیت‌ها نیست، بلکه شیوه‌ای از اندیشیدن درباره سازمان‌ها می‌باشد. تئوری سازمان راهی است که برای مشاهده و تجزیه و تحلیل سازمان‌ها به صورتی دقیق‌تر و عمیق‌تر.

### الگوی سازمانی پست مدرن (پسانوگرایی)

سؤال ۳) هنگامی که سازمان از «نوگرا یا مدرن» به «پسانوگرا یا پست مدرن» روی می‌آورد چه تغییراتی رخ می‌دهد؟

عوامل محیطی در زمان کنونی به سرعت در حال تغییر و تحول‌اند... در چنین شرایطی، سازمان‌ها باید واکنش‌های متفاوتی نسبت به افراد و عوامل محیط از خود نشان دهند. یک الگو (پارادایم - حوزه تفکر غالب)، عبارت است از یک مجموعه ذهنی یا فکری مشترک که بیانگر راهی اساسی یا بنیادی از شیوه اندیشیدن، پنداشت، برداشت یا درک از جهان است. نوع درک و باور فرد، مسیر رفتار او را تعیین می‌کند.

در سازمان‌ها در واکنش نسبت به تغییراتی که در جامعه رخ می‌دهد، تغییرات عمده‌ای در حال رخ دادن است. این تغییرات در جدول نشان داده شده است و سازمان‌ها از وضعیت «نوین یا مدرن» به سوی «الگوی سازمانی پسانوگرایی یا پست مدرن» پیش می‌روند. بیشتر این سازمان‌ها پیش از انقلاب صنعتی به امور کشاورزی و هنری توجه می‌کردند. اصولاً ارتباطات به صورت رودررو بود. سازمان‌ها کوچک، ساختارها ساده و مرزها مبهم بود. سازمان‌ها تمایل چندانی به رشد و توسعه از خود نشان نمی‌دادند. ولی در عصر صنعت و دنیای کنونی الگوی جدیدی از سازمان پدیدار گردیده است. رشد به عنوان نخستین شاخص موفقیت به حساب آمد. سازمان‌ها بزرگتر و پیچیده تر شدند و مرزهای بین دوایر سازمانی و بخش یا سازمانها مشخص تر گردید. محیط و عوامل آن نسبتاً با ثبات بودند و تکنولوژی مبتنی بر فرایند تولید انبوه بود. در عصر نوین اصولاً سرمایه به صورت پول، ساختمان و ماشین آلات بود. ساختارهای درونی پیچیده تر، عمودی و دیوان سالار شدند. رهبری بر اصول استوار مدیریت قرار داشت و ارتباطات به صورت رسمی، اسناد کتبی مثل بخشنامه، دستورالعمل و گزارش بود که بیشتر به صورت دستور مآبانه و دیکتاتوری داده می‌شد. مدیران امور برنامه‌ریزی و کارهای فکری سازمان را بر عهده داشتند و کارگران در ازای دستمزد و پاداش‌های دیگر مسئول انجام کارها بودند.

در دنیای کنونی که آن را عصر پسانوگرایی یا پست مدرن می‌نامند محیط به هیچ وجه ثبات ندارد و سازمان‌های این عصر متوجه محیط پر هرج و مرج و غیرقابل پیش‌بینی جهان شده‌اند. دنیایی که از جمله ویژگی‌هایش، تغییرات سریع، پیچیدگی و شگفتی هاست، مدیریت نمی‌تواند به شیوه‌های سنتی محتوای درون و بیرون سازمان را بگشاید، اندازه‌گیری

کند، پیش بینی نماید یا آنها را کنترل کند. سازمان برای سازش یا کنار آمدن با این پدیده ناشناخته به الگویی جدید تر نیاز دارد تا بتواند در سایه ساختارهای تمرکززدا و از طریق محدود کردن گستره خود به جنبه های همکاری و تعاون در سطح افقی توجه بیشتری نماید. در سازمانهای پست مدرن سرمایه به صورت پول یا ماشین آلات نیست بلکه به صورت اطلاعات است. شیوه های ایجاد انگیزه در کارکنان مبتنی بر روش هایی است که بتوان رضایت باطنی آنها را (از نظر کار) تامین کرد. زمانی تصمیمات بر عهده مدیریت شرکت بود ولی در زمان کنونی بسیاری از اختیارات به کارکنان واگذار شده است و ماموریت های سازمان به صورت آشکار ابراز می گردد تا تصمیمات به گونه ای اتخاذ گردد که بتوان به این هدف ها دست یافت. در سازمانهای پست مدرن هنوز هم مدیریت معقول از اهمیت زیادی برخوردار است. ولی ویژگی های رهبری بسیار متفاوت است و رهبری خدمتگزار در کانون فعالیت ها قرار می گیرد زیرا مدیر خدماتی را به کارکنان ارائه می کند که آنها هم به نوبه خود خدمات را به مشتریان ارائه کنند. گذشته از این هنگامی که سازمان با مسئله های ویژه ای روبه رو می شود رهبران غیررسمی وارد صحنه می شوند، مسئله را حل می کند و یک بار دیگر در تیم های سازمانی حل می گردند و تیم پدیده ای است که در شرایط مختلف که به مهارت های گوناگونی نیاز است تشکیل می گردد. در سازمان های پست مدرن هنوز هم همان ویژگی های قدیمی و سنتی مثل اصل مساوات و برابری، تفویض اختیار، روابط در سطح افقی و توافق نظر در مورد امور اهمیت دارد.

### مقایسه الگوهای سازمانی نوگرا با پست مدرن (پسانوگرا)

متغیرهای محتوایی	نوگرا (مدرن)	پسانوگرا (پست مدرن)
محیط	با ثبات	متشنج
شکل سرمایه	پول، ساختمان، ماشین آلات	اطلاعات
تکنولوژی	تکراری	غیر تکراری
اندازه	بزرگ	کوچک یا متوسط
هدف ها	رشد، کارایی	یادگیری، اثربخشی
فرهنگ ها	موجودیت کارکنان یک امر قطعی تلقی می شود.	تفویض اختیار به کارکنان

<sup>۱</sup> پست مدرنیسم به معنای پایان مدرنیسم نیست، بلکه نقد مدرنیسم و تداوم جریان مدرنیسم می باشد.

### مقایسه الگوهای سازمانی نوگرا با پست مدرن (پسانوگرا)

پسانوگرا (پست مدرن)	نوگرا (مدرن)	ره آوردهای سازمانی
انعطاف پذیر و غیر متمرکز	خشک و متمرکز	ساختار
مرزهای پراکنده (نامشخص)	مرزهای مشخص	مرزهای سازمانی
رهبری خدمتگذار	خودکامه	رهبری
غیر رسمی، شفاهی	رسمی، مکتوب	ارتباطات
غیر متمرکز، خود کنترلی	دیوان سالار	کنترل
همگانی	مدیران	برنامه ریزی و تصمیم گیری
مساوات و برابری	پدر سالار	اصول راهنما

### دیدگاه اقتضایی

#### سؤال ۴) واژه «اقتضایی» چه مفهومی دارد؟ تئوری‌های اقتضایی برای مدیران چه کاربردهایی دارند؟

با وجود اینکه تغییرات زیادی در محیط رخ داده است، ولی سازمان‌ها مثل هم یا همانند نیستند. اگر سازمان‌ها را مشابه هم بدانند و با آنها به صورت یکسان عمل کنند، مسائل و مشکلات زیادی بوجود خواهد آمد. اقتضایی به این معنی است که یک چیز به چیزهای دیگر وابسته است، یا اینکه ویژگی یک سازمان به کل موقعیت بستگی دارد. چیزی که در یک محیط مؤثر واقع می‌شود، در محیط دیگری نمی‌تواند مؤثر واقع شود. راه منحصر بفردی که بهترین نباشد وجود ندارد.

برخی از سازمانها در محیط ویژه‌ای قرار می‌گیرند و وضع خاصی را تجربه می‌کنند، همواره یک تکنولوژی به کار می‌برند (تکنولوژی یکنواخت) و در پی کارایی هستند. در یک چنین وضعی مدیریت سازمان از روش مکانیکی استفاده می‌کند. در این روش، شیوه کنترل دیوان سالاری و ساختار وظیفه‌ای است (هر فرد یا عامل وظیفه خاصی را انجام می‌دهد) و ارتباطات رسمی است. به همین گونه در یک محیط نامطمئن که دستخوش تغییرات پر دامنه قرار می‌گیرد، مدیریت سازمان از روش ارگانیک استفاده می‌کند که در آن از تکنولوژی غیر یکنواخت استفاده می‌شود و مدیر می‌تواند از هر نوع

تکنولوژی که مقتضی و مناسب وضع سازمان است استفاده کند. روش مدیریت درست همان است که مناسب وضع سازمان باشد.

## فصل دوم: مدیریت استراتژیک و اثربخشی سازمان

هدف سازمانی نوعی وضعیت مطلوب است که سازمان قصد رسیدن به آن را دارد. به بیانی دیگر، هدف سازمانی نمایانگر یک نتیجه یا نقطه نهایی است که تلاش‌های سازمان در آن جهت صورت می‌گیرد. یک سازمان برای تأمین هدفی خاص به وجود می‌آید که به وسیله هیأت مدیره یا بوسیله مدیریت عالی سازمان یا بوسیله مدیر تعیین می‌شود و طرح و ساختار سازمان از نتایج این هدف است.

معمولاً فرایند رهبری با ارزیابی فرصت‌ها، امکانات و تهدیدهایی که در محیط خارج از سازمان وجود دارد، شروع می‌شود. همچنین، مدیریت عالی سازمان نقاط قوت و ضعف درون سازمان را بررسی می‌کند تا بتواند صلاحیت‌ها و توانایی‌های شرکت را در مقایسه با سایر شرکت‌هایی که در آن صنعت فعالیت می‌کنند، مشخص نمایند.

### هدف‌های سازمانی

#### سؤال ۵) هدف‌های رسمی و هدف‌های عملیاتی چه تفاوت‌هایی دارند؟

در هر سازمان چندین نوع هدف وجود دارد و برای تأمین هر یک باید کار به خصوصی انجام شود. بین هدف‌هایی که به صورت رسمی تعیین می‌شوند با هدف‌های عملیاتی که سازمان در صدد تأمین آنهاست تفاوت وجود دارد.

### مأموریت یا رسالت سازمان

معمولاً هدف‌های کلی سازمان را مأموریت می‌نامند (یعنی دلیل وجودی سازمان). مأموریت بیان‌کننده ارزش‌ها، آرزوها و فلسفه وجودی سازمان است. گاهی هدف‌های رسمی<sup>۳</sup> را مأموریت می‌نامند. که آنها عبارتند از گستره سازمان که به صورت رسمی مشخص شده است و نتایجی که سازمان در پی دستیابی به آنها است.

<sup>۲</sup> Mission

<sup>۳</sup> Official Goals

معمولاً فعالیت‌های شرکت در قالب هدف رسمی مشخص می‌شود و ممکن است بر ارزش‌ها، بازارها و مشتریانی تاکید کند که وجه مشخصه سازمان هستند، حال خواه آن مأموریت نامیده شود یا هدف‌های رسمی. به هر حال هدف کلی سازمان و فلسفه وجودی‌اش در اساسنامه، مرامنامه یا گزارش سالانه‌اش نوشته می‌شود.

## **هدف‌های عملیاتی**

به هنگام تعیین هدف‌های عملیاتی، آنچه را که سازمان باید از طریق اقدامات و عملیات واقعی به آنها دست یابد تعیین می‌کنند و اینکه سازمان واقعاً به چه کاری مشغول است، مشخص می‌نمایند. معمولاً هدف‌های عملیاتی در قالب دستاوردهای قابل سنجش و اندازه‌گیری بیان و در کوتاه مدت تأمین می‌شوند. هدف‌های عملیاتی با هدف‌های رسمی فرق می‌کنند، آنها نمایانگر هدف‌های واقعی می‌باشند که با هدف‌های اعلام شده متفاوت‌اند.

## **عملکرد کلی سازمان**

سودآوری، نشان دهنده عملکرد کلی سازمان‌های انتفاعی است. سایر هدف‌های کلی سازمان عبارتند از: رشد و حجم تولید. افزایش فروش یا سود در طول یک دوره زمانی معین را رشد می‌نامند. حجم فعالیت، یعنی کل فروش، محصولات یا خدماتی که ارائه می‌شود.

## **منابع سازمان**

برای منابع سازمان چنین هدف‌هایی را در نظر گرفته‌اند: خرید و تهیه مواد مورد نیاز و تأمین منابع مالی از محیط. این هدف‌ها ممکن است به صورت تهیه پول برای ساختن کارخانه‌های جدید، یافتن منابع ارزان‌تر (برای مواد اولیه)، یا استخدام فارغ‌التحصیلان رتبه بالای کارشناسی ارشد دانشگاه‌ها باشد.

## **بازار**

این هدف‌ها بصورت به دست آوردن سهم مشخصی از بازار یا رسیدن به پایگاه مطلوب در بازار (به وسیله سازمان) مشخص می‌شوند. معمولاً این مسئولیت‌ها بر عهده دوایر بازاریابی، فروش و تبلیغات گذارده می‌شوند.

## **رشد و پیشرفت کارکنان**

سازمانی که هدف خود را به این صورت تعیین می‌کند، می‌کوشد تا به اعضاء و کارکنان آموزش بدهد و همواره در پی سلامت، امنیت، ارتقاء و رشد آنها می‌باشد.

## نوآوری

سازمانی که هدف خود را به این صورت تعیین می‌کند، انعطاف‌پذیری درون‌سازمانی دارند و همواره پذیرای تغییرات غیر منتظره‌ای هستند که در محیط رخ می‌دهد. اغلب هدف‌های نوآوری بر حسب ارائه خدمات جدید و فرآیندهای نوین تولیدی بیان می‌شوند.

## بهره‌وری

هدف‌های بهره‌وری به صورت میزان محصولی که در سایه منابع موجود به دست می‌آید بیان می‌شود. این هدف‌ها معمولاً به صورت مقدار منابعی که برای دستیابی به محصول یا تولید مورد نظر به مصرف می‌رسند، ارائه می‌گردد. در سازمان‌های موفق بین هدف‌های عملیاتی، نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. برای مثال، اگرچه سودآوری اهمیت دارد، ولی بسیاری از بهترین شرکت‌های امروز متوجه شدند که داشتن دیدگاهی محدود توجه خاص به رقم انتهایی صورت حساب سود و زیان می‌تواند بهترین راه برای دستیابی به عملکرد بالا باشد.

**سؤال ۶) هریک از اهداف عملیاتی و رسمی، چه خواسته یا آرمان ویژه‌ای را تأمین می‌کنند؟**

## **مقصود از هدف**

برای سازمان هر دو هدف (عملیاتی و رسمی) اهمیت دارند، ولی هریک از آنها خواسته یا آرمان ویژه‌ای را تأمین می‌کند. مقصد هدف‌های رسمی، مشروعیت بخشیدن به عمل است، در حالی که راهنمای کارکنان، تعیین مسیر و تصمیمات و مقیاس‌ها را با هدف‌های عملی و استراتژی ارائه می‌کنند.

## مقصود از هدف (هدف‌های رسمی)

### **مشروعیت بخشیدن به عمل**

هدف رسمی، بیانگر آرمان یا مقصد نهایی سازمان است. مردم با آگاهی از نوع مأموریت یک سازمان به علت نهایی موجودیت آن پی می‌برند و آن را قبول می‌کنند. هنگامی که کارکنان از هدف‌های اعلام شده و مشروع سازمان آگاهی یابند، به آن می‌پیوندند و نسبت به آن متعهد می‌شوند. نخستین گام مهمی را که شرکت می‌تواند در راه رسالت خویش بردارد این است که به گروه‌های ذی‌نفع داخلی و خارجی مشروعیت خود را بقبولاند و احساسی مثبت (درباره خود) در آنها بوجود آورد.

## مقصود از هدف (هدف‌های عملیاتی)

۱- **هدایت و انگیزش کارکنان:** هدف موجب می‌شود که عضو سازمان مسیر خود را مشخص کند. هدف نهایی که سازمان برای رسیدن به آن تلاش می‌کند و استراتژی‌هایی را که در این راه به اجرا در می‌آورد، تعیین کننده کاری است که کارکنان و اعضای سازمان باید انجام دهند. هدف می‌تواند در اعضای سازمان انگیزه ایجاد کند، به ویژه آنگاه که عضو سازمان در تعیین هدف مزبور نقشی داشته باشد.

۲- **رهنمودهای تصمیم‌گیری:** مسیر تصمیم‌گیری کارکنان و اعضای سازمان به وسیله هدف‌ها و استراتژی‌ها تعیین می‌شود. تعیین هدف سازمان یعنی قید و بند گذاشتن یا محدود کردن رفتار فرد و تصمیماتی که او باید بگیرد. این هدف‌ها به افراد کمک می‌کند تا در فرایند تعیین ساختار سازمان، نوآوری‌ها، رفاه اعضا و کارکنان یا رشد و پیشرفت آنان تصمیمات معقول و مناسب بگیرند.

۳- **استانداردهای عملکرد:** معیار یا استاندارد سنجش و ارزیابی عملکردها به وسیله هدف سازمان تعیین می‌شود. باید بتوان سطح عملکرد سازمان را (چه برحسب میزان سود، آحاد محصول تولید شده، یا حتی تعداد شکایات رسیده) سنجیده و آن را اندازه‌گیری کرد. برای پاسخ به این سؤال که: «سودی برابر با ده درصد فروش، رقم خوبی است؟» باید به هدف‌های سازمان مراجعه کرد. هدف‌ها بازتاب تجربه گذشته و بیان کننده مقصود مورد نظر آینده‌اند.

## استراتژی‌های سازمانی

استراتژی عبارت است از یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضد و نقیض هستند، جهت تأمین هدف‌های سازمان. هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی تعیین کننده شیوه رسیدن به آنجا است. برای مثال، امکان دارد هدف دستیابی به رشد فروش سالانه برابر با ۱۵ درصد باشد؛ استراتژی برای تأمین چنین هدفی دربرگیرنده تبلیغات زیاد جهت جذب مشتریان جدید، ایجاد انگیزه در فروشندگان برای افزایش فروش به مشتری و اقدام به خرید شرکت‌هایی که محصولات مشابه تولید و عرضه می‌کنند، می‌شود.

سؤال ۷) استراتژی‌های رقابتی پورتر را توضیح دهید.

## استراتژی‌های رقابتی پورتر

۱- **کاهش هزینه:** در این استراتژی، رهبری درصدد کاهش دادن هزینه‌ها برمی‌آید، می‌کوشد از طریق کاهش دادن هزینه‌ها، در مقایسه با شرکت‌های رقیب، به سهم بیشتری از بازار دست یابد. در اجرای این استراتژی، سازمان بی‌مهابا

درصدد افزایش کارایی برمی‌آید، در جهت کاهش دادن هزینه‌ها از هیچ اقدامی فروگذار نمی‌کند و در مقایسه با شرکت‌های رقیب، می‌کوشد تا کنترل‌های شدیدتری اعمال کند.

در اجرای این استراتژی، حفظ ثبات و پایداری در اولویت قرار می‌گیرد و شرکت به فکر نوآوری و خطرپذیری نیست. رهبری مبتنی بر کاهش هزینه به این معنی است که شرکت محصولات و خدمات را به قیمت‌های رقابتی عرضه می‌کند ولی از کیفیت محصولات نمی‌کاهد و به سودی معقول تن در می‌دهد.

**۲- متمایز ساختن محصول:** سازمان در اجرای استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول درصدد برمی‌آید تا محصولات و خدماتی را که در آن صنعت ارائه می‌کند، نسبت به محصولات و خدمات شرکت‌های رقیب متمایز نماید. امکان دارد یک شرکت دست به کار تبلیغات زیاد شود، درباره ویژگی‌های متمایز و برجسته محصولات خود داد سخن بدهد، خدماتی استثنایی ارائه کند یا از نوعی تکنولوژی پیشرفته استفاده بنماید تا بتواند محصول خود را بدان گونه در آورد که منحصر به فرد گردد. در این استراتژی مشتری‌هایی مورد هدف قرار می‌گیرند که به قیمت توجه زیادی نمی‌کنند، بنابراین فعالیت می‌تواند سودبخش باشد. خودروهایی مانند بنز در زمره محصولات شرکت‌هایی هستند که به سبب بکارگیری این استراتژی، سودهای زیادی به بار می‌آورند.

بکارگیری استراتژی متمایز ساختن محصول می‌تواند از شدت رقابت بکاهد و هیچ نوع تهدیدی از بابت جایگزین شدن محصول متوجه تولید کننده نشود، زیرا مشتریان به نام و نشان تجاری محصول وفادار می‌شوند. به هر حال شرکت‌ها باید به یاد آورند که موفقیت در این راه مستلزم به کارگیری استراتژی‌هایی پرهزینه است، مثل تحقیق درباره محصول، طراحی و تبلیغات پرهزینه. شرکت‌هایی که این استراتژی را بکار می‌گیرند، باید از توانایی‌های زیاد بازاریابی و کارکنان مبتکر و خلاق بهره‌مند باشند و شرکت منابع و فرصت لازم را در اختیار آنان بگذارد تا بتوانند ابتکار عمل به خرج دهند و نوآوری کنند.

**۳- تمرکز:** در اجرای سومین استراتژی پورتر، استراتژی تمرکز بر نوع خاصی محصول، سازمان می‌کوشد تا بر بخش‌هایی خاص از بازار یا گروه‌هایی خاص از خریدار متمرکز شود. شرکت می‌خواهد از طریق کاهش هزینه‌ها یا متمایز ساختن محصول و محدود کردن بازار، به این هدف دست یابد.

**۸) درخصوص استراتژی‌های سازمان‌های موفق توضیح دهید.**



## استراتژی‌هایی برای سازمان‌های موفق

مدیران نه تنها برای رویارویی با عوامل محیط خارجی باید استراتژی‌های مناسبی در نظر بگیرند، بلکه باید ویژگی‌های داخل سازمان را هم به گونه‌ای تعیین کنند که موفقیت شرکت در بلند مدت تضمین گردد.

### الف - گرایش استراتژیک

در تحقیقی که در زمینه گرایش استراتژیک سازمان انجام شده است، سه ویژگی مشاهده می‌گردد: ۱- نزدیک بودن یا صمیمی بودن با مشتری، ۲- واکنش سریع و داشتن کانون توجه، ۳- اهداف بسیار روشن تجاری.

۱- **نزدیک بودن یا صمیمی بودن با مشتری:** سازمان اثربخش، به مشتری توجه زیادی می‌کند. در حال حاضر سازمان‌های موفق مشتری را به عنوان مهم‌ترین عامل ذی‌نفع در سازمان به حساب می‌آورند و در چنین سازمانی راز موفقیت در گرو تأمین نیازهای مشتری است. امروزه اغلب مدیران شرکت‌های موفق از مشتریان درخواست می‌کنند تا با آنها تماس بگیرند و نیازهای خود را در میان بگذارند.

۲- **واکنش سریع و داشتن کانون توجه:** واکنش سریع به این معنی است که شرکت موفق می‌کوشد تا در برابر مشکلات، مسأله‌ها و فرصت‌های پیش آمده به سرعت از خود واکنش نشان دهد. چنین سازمانی، بیشتر حالت پیشرو، و نه دنباله‌رو، دارد و از هر فرصتی سود می‌جوید. هیچ‌گاه در صدد بر نمی‌آید تا درباره جزئی‌ترین چیزها تحقیق کند. سازمان موفق از فرصت‌ها بهره‌برداری می‌کند و پدیده تغییر را تشویق و ترغیب می‌نماید. چنین شرکتی از طرق آزمون و خطا مطالبی را می‌آموزد.

۳- **اهداف بسیار روشن تجاری:** فراتر از اینکه کانون توجه یک سازمان موفق بسیار روشن و مشخص است، چنین شرکتی خوب می‌داند که آیا آینده‌نگر است یا حالت دفاعی به خود می‌گیرد. خوب می‌داند که باید موفق گردد و در این راه چه باید بکند یا بهترین عمل کدام است. به کارهایی می‌پردازد که آنها آگاهی، درک و تخصص بیشتری دارد.

### ب - مدیریت عالی

بعد دیگر سازمان اثربخش در فرایندها و روش‌های مدیریت نهفته است. سازمان‌های بسیار موفق از سه عامل که خاص مدیران است استفاده می‌کنند. آنها عبارت‌اند از: رؤیای رهبری، تعصب به عمل و تمرکز بر ارزش‌های اصلی که کانون توجه شرکت را تشکیل می‌دهد.

۱- **رؤیای رهبری:** سازمان برای اینکه موفق باشد، مدیریت باید دارای نوعی رؤیای رهبری باشد تا بتواند سازمان را رهبری و هدایت کند و نه اینکه تنها به هدایت امور در درون سازمان اکتفا نماید. رهبر باید یک رؤیا یا دیدگاه از آنچه را می‌توان انجام داد ارائه کرده و به کارکنان احساس رهبری، هدف مشترک و مقصود یا مقصد القا کند. رهبرانی که دارای دیدگاه یا رؤیا هستند این آمادگی را دارند تا آستین‌های خود را بالا زده و در همه سطوح در امور و مسائل مشارکت نمایند.

۲- **تعصب به عمل:** در یک سازمان موفق، مدیران و کارکنان به عمل و کار توجه می‌کنند، آنها پیش از ارائه راه‌حل و تصمیم‌گیری صلاح نمی‌دانند که به عمق مسائل توجه کنند.

۳- **تمرکز بر ارزش‌های اصلی:** مدیریت ارشد استراتژی و هدف اصلی را مورد تأکید قرار می‌دهد و به تصمیماتی ارجح می‌گذارد که موجب رونق، تقویت و بقای شرکت شود.

## ج- طراحی سازمان

سازمان‌های موفق و اثربخش از نظر طرح سازمانی دارای سه ویژگی ذیل هستند:

۱- **شکل ساده و کارکنان اندک:** شکل ساده و کارکنان اندک به این معنی است که شکل و سیستم سازمان‌های موفق به صورتی ظریف، ساده و تعداد کارکنان در پست‌های ستادی انگشت‌شمارند. این خود یک دیوانسالاری کوچک است. شرکت‌های بزرگ به بخش‌های مستقل کوچک تقسیم شده‌اند تا بتوانند ساده و انعطاف‌پذیر گردند.

۲- **تمرکز زدایی با هدف افزایش کارآفرینی:** ساختار سازمانی غیرمتمرکز می‌شود تا نوآوری و تغییر را تقویت نماید. خلاقیت و نوآوری کارکنان در همه سطوح تقویت و تشویق می‌شود، و به آنها پاداش‌های نیکو می‌دهند. افراد فنی در کنار بازاریاب‌ها قرار می‌گیرند تا بتوانند با هم ناهار صرف کنند. واحدهای سازمانی کوچک هستند تا افراد احساس تعلق داشتن پیدا کنند و درباره حل مسائل همکاری نمایند.

۳- **داشتن دو ویژگی سخت‌گیری و ساده‌گیری به طور همزمان:** شرکت‌های موفق به چیزی بیش از سود خالص می‌اندیشند، چون دریافته‌اند که موفقیت در گرو مجموعه‌های گوناگون از ارزش‌ها و شایستگی‌هاست.

## د- فرهنگ سازمانی

موفقیت شرکت در گرو تعهد کارکنان است. شرکت‌های موفق کوشیده‌اند تا از انرژی بالقوه کارکنان و علاقه شدید کارکنان و علاقه شدید آنها استفاده کنند. بدین منظور جوی آکنده از اعتماد به وجود می‌آورند، افزایش تولید و بهره‌وری را از مجرای کارکنان تقویت می‌نمایند و همواره دیدگاه‌های بلندمدت دارند.

**۱- تعهد کارکنان، اعتماد، مشارکت:** افزایش تولید از مجرای کارکنان بدین معنی است که همه افراد باید مشارکت نمایند. کارگران به عنوان منشأ یا ریشه کیفیت و بهره‌وری به حساب می‌آیند. افراد تشویق و ترغیب می‌گردند و به آنها اختیارات داده می‌شود تا در امور تولید، بازاریابی و بهبود محصولات جدید مشارکت کنند. توانایی در حرکت به جلو از طریق توافق نظر عمومی موجب افزایش انگیزه، اعتماد به نفس و تسهیل یا تقویت نوآوری و کارایی می‌گردد.

## ۹) روش‌های سنجش اثربخشی سازمان را توضیح دهید.

### اثربخشی سازمانی

**هدف‌ها:** هدف‌ها را به صورت «وضع مطلوب سازمان در آینده» تعریف کرده‌اند.

**اثربخشی سازمان:** اثربخشی سازمان عبارت است از «درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های مورد نظر خود نایل می‌آید».

**کارایی:** واژه کارایی مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. کارایی سازمان عبارت است از «مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است». اگر سازمانی بتواند (در مقایسه با سازمان‌های دیگر) با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخصی برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد. در برخی از سازمان‌ها کارایی به اثربخشی منجر می‌شود و در برخی هم بین این دو رابطه‌ای وجود ندارد. امکان دارد یک سازمان از کارایی بسیار بالایی برخوردار باشد ولی نتواند به هدف‌هایش دست یابد، زیرا کالایی را تولید می‌کند که متقاضی زیادی ندارد. به همین گونه، امکان دارد یک سازمان به هدف‌های سودآور خود برسد ولی کارایی نداشته باشد.

### روش‌هایی برای سنجش اثربخشی سازمان

**روش مبتنی بر هدف:** برای سنجش یا اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، با استفاده از روش مبتنی بر هدف به جنبه محصول یا تولید سازمان توجه می‌شود و نیز اینکه آیا (با توجه به سطح تولید مورد نظر) سازمان به هدف‌های خود رسیده است یا خیر.

**روش مبتنی بر منابع:** برای سنجش یا اندازه‌گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر منابع، به نقطه آغاز فرآیند تولید سازمان توجه می‌شود، و اینکه آیا سازمان برای ارائه عملکرد بسیار خوب توانسته است منابع لازم را به صورتی مؤثر تأمین نماید.

**روش مبتنی بر فرآیند درونی:** برای سنجش یا اندازه‌گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر فرآیند درونی، به فعالیت‌های درون سازمان توجه می‌شود و با استفاده از شاخص‌های کارایی و سلامت درون سازمان، اثربخشی سازمان اندازه‌گیری می‌شود.

### ۱- روش مبتنی بر تأمین هدف

برای سنجش یا اندازه‌گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر هدف، باید هدف‌های تولیدی سازمان را شناسایی و مشخص نمود و آنگاه میزان هدف‌های تأمین شده را اندازه‌گیری کرد. این یک روش منطقی است، زیرا سازمان‌ها همواره می‌کوشند تا به سطح یا میزان معینی از تولید، سود یا جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع دست‌یابند. در اجرای این روش، میزان پیشرفت در جهت تأمین هدف‌ها اندازه‌گیری می‌شود.

**شاخص‌ها.** هدف‌های عملی از جمله هدف‌های مهمی هستند که در این روش مورد توجه قرار می‌گیرند. اگر سعی شود از هدف‌های عملی (و نه هدف‌های رسمی) استفاده شود. «نتایج» بسیار بهتری به دست خواهد آمد. معمولاً هدف‌های رسمی به صورت تجریدی و انتزاعی هستند و سنجش یا اندازه‌گیری آنها مشکل است. هدف‌های عملی نشان‌دهنده فعالیت‌هایی هستند که سازمان واقعاً آنها را انجام می‌دهد.

کاربرد. در سازمان‌های تجاری برای سنجش اثربخشی سازمان از روش مبتنی بر تأمین هدف استفاده می‌شود، زیرا می‌توان هدف‌های تولیدی شرکت را به آسانی اندازه‌گیری کرد.

مسئله دیگری را که باید به هنگام استفاده از روش مبتنی بر تأمین هدف حل کرد، همانا شیوه تعیین هدف‌های عملی یک سازمان و شیوه محاسبه یا اندازه‌گیری هدف‌های تأمین شده است. در رابطه با سازمان‌های تجاری، برای برخی از هدف‌های مشخص، شاخص‌های عینی وجود دارد. هدف اعلام شده مدیریت عالی سازمان و شاخص‌هایی چون سود یا رشد، در گزارش‌های انتشار یافته وجود دارند. برای محاسبه نتایجی چون میزان رفاه کارکنان یا مسئولیت اجتماعی باید از شاخص‌های ذهنی استفاده کرد. بسیاری از هدف‌ها را نمی‌توان به صورت عینی اندازه‌گیری کرد.

### ۲- روش مبتنی بر تأمین منابع

در اجرای این روش به بخش مصرف (بخش ورودی) سازمان توجه می‌شود. سازمان این ارقام را از محیط می‌گیرد و وارد مرحله تبدیل می‌کند. اساس روش مزبور بر این فرض گذاشته شده است که سازمان در تحصیل و تأمین منابع مورد نیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد، تا بتواند در وضعی اثربخش باقی بماند. از دیدگاه سیستمی، اثربخشی سازمان به این صورت تعریف می‌شود: توانایی شرکت (چه مطلق و چه نسبی) در بهره‌برداری از محیط خود در راه تحصیل و تأمین منابع ارزشمند و کمیاب.

**شاخص‌ها.** اثربخشی سازمان به وسیله شاخصی سنجیده می‌شود که سازمان می‌توان بداند وسیله منابع مورد نیاز را تأمین و سیستم سازمانی خود را حفظ کند. شاخص‌هایی که با آنها اثربخشی سیستم تأمین منابع سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند از این قرارند:

(۱) توان سازمان در بهره‌برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب و ارزشمند.

(۲) توان سیستم تصمیم‌گیری سازمان در درک و تفسیر درست از ویژگی‌های واقعی محیط خارج.

(۳) حفظ فعالیت‌های روزانه در داخل سازمان.

(۴) توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد.

**کاربرد.** هنگامی که نتوان به شاخص‌های دیگری از عملکرد دست یافت، روش مبتنی بر تأمین منابع مفید واقع خواهد شد. ولی این روش هم بدون نقاط ضعف نیست. اغلب چنین به نظر می‌رسد که توان سازمان در تحصیل و تأمین منابع، به اندازه شیوه استفاده کردن و بهره‌مند شدن از آنها اهمیت نداشته باشد.

### ۳- روش مبتنی بر فرایند درونی

در این روش، اثربخشی یعنی میزان سلامت و کارایی سازمان. یک سازمان کارآمد، فرایند درون سازمانی یکپارچه، بی‌دغدغه و هماهنگ دارد، به گونه‌ای که کارکنان و اعضای آن احساس خوشی و رضایت می‌کنند. دوایر سازمانی دست به دست هم می‌دهند تا بهره‌وری را به بالاترین حد برسانند. در اجرای این روش به محیط خارجی توجهی نمی‌شود. رکن اصلی این روش بر پایه کاری گذاشته شده است که سازمان با منابع موجود خود می‌کند، و این اقدام به صورت سلامت درون سازمانی و کارایی متجلی می‌گردد.

**شاخص‌ها.** بهترین نمونه‌های این روش الگوهایی است که در رابطه با روش‌های مبتنی بر روابط انسانی در سازمان ارائه شد. علائم یک سازمان کارا از این دیدگاه به شرح زیر است:

- ۱) وجود یک فرهنگ بسیار قوی و غنی و جوی مساعد در سازمان.
- ۲) روحیه همکاری، وفاداری به گروه و کار گروهی.
- ۳) اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان و مدیریت سازمان.
- ۴) تصمیم‌گیری در کنار منبع اطلاعاتی، صرف‌نظر از اینکه منابع اطلاعاتی در کجای نمودار سازمان قرار گرفته باشند.
- ۵) وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور.
- ۶) دادن پاداش به مدیران متناسب با عملکرد، رشد و توسعه زیردستان و نیز ایجاد یک گروه کاری کارآمد.
- ۷) رابطه متقابل (تعامل) بین اعضای سازمان و اجزای آن و حل مسائل و تضادهایی که در اجرای طرح‌ها بین مجریان و اعضا به وجود می‌آید البته به نفع سازمان).

**کاربرد.** روش مبتنی بر فرایند درونی سازمان از آن جهت اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی سازمان از منابع موجود به صورتی کارا استفاده می‌شود و فعالیت‌های درون سازمان به صورتی موزون و هماهنگ صورت می‌گیرد.

روش مبتنی بر فرایند درونی هم بدون عیب نیست و کاستی‌هایی دارد. در اجرای این روش نمی‌توان رابطه کل تولید و سازمان را با محیط خارج ارزیابی کرد. همچنین معمولاً قضاوت درباره سلامت داخلی سازمان و کارکرد خوب آن به صورت ذهنی صورت می‌گیرد، زیرا بسیاری از اقلام مصرفی و فرایند درون سازمانی را نمی‌توان به صورت کمی در آورد.

#### ۴- روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع

گروه ذی‌نفع یکی از گروه‌های داخل یا خارج از سازمان یا سازمان دیگری است که در عملکرد سازمان نقش و سهمی دارد. بستانکاران، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، کارکنان و صاحبان شرکت از جمله افراد و گروه‌های ذی‌نفع هستند. در روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع تعیین میزان رضایت این گروه‌ها به عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می‌آید. هر یک از این گروه‌های ذی‌نفع، برای محاسبه اثربخشی دارای شاخص ویژه‌ای می‌باشد؛ زیرا منافع ویژه‌ای در سازمان دارد.

## فصل سوم: محیط خارجی

### قلمرو محیط

۱۰) محیط سازمان را تعریف نمایید. «محیط عمومی» و «محیط کار» چه تفاوت‌هایی دارند و هر یک از آنها چه ابعاد ویژه‌ای دارند؟

محیط سازمان عبارت است از تمام عواملی که خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می‌گذارند.

با تجزیه و تحلیل قلمرو سازمان (در درون بخش‌های خارجی) می‌توان محیط سازمان را درک کرد. **قلمرو** سازمان عبارت است از حوزه فعالیت منتخب سازمان. آن حوزه یا قلمروی است که سازمان، با توجه به تولیدات، خدمات و نوع بازار برای خود در نظر می‌گیرد. سازمان با تعیین قلمرو محدوده فعالیت، بخش‌های خارجی را که (برای تأمین هدف‌هایش) با آنها رابطه متقابل یا تعامل دارد، مشخص خواهد کرد.

محیط دارای بخش‌ها یا اجزایی است که در خارج از سازمان قرار دارند. می‌توان برای هر سازمان ده بخش برشمرد: صنعت، مواد اولیه، منابع انسانی، منابع مالی، بازار، تکنولوژی، شرایط اقتصادی، دولت، فرهنگی - اجتماعی و بین‌المللی.

### محیط کاری

محیط کاری شامل بخش‌هایی می‌شود که سازمان بصورت مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد و آنها بر توانایی‌های سازمان (در راه رسیدن به هدف‌هایش) اثر مستقیم می‌گذارند. عموماً محیط کاری شامل بخش صنعت، بخش مواد اولیه، بخش بازار و احتمالاً بخش‌های منابع انسانی و بین‌المللی می‌شود.

### محیط عمومی

محیط عمومی بخش‌هایی را دربر می‌گیرد که احتمالاً بر روی عملیات و فعالیت‌های روزانه یک شرکت اثر نمی‌گذارند، ولی احتمال دارد به صورت غیرمستقیم اعمال نفوذ نمایند. اغلب محیط عمومی شامل بخش‌های دولتی، فرهنگی - اجتماعی، شرایط اقتصادی، تکنولوژی و منابع مالی می‌شود. این بخش‌ها سرانجام بر همه سازمان‌ها اثر می‌گذارند.

### محیط بین‌المللی

محیط بین‌المللی به عنوان یک بخش به حساب می‌آید که می‌تواند به صورت مستقیم بر سازمان اثر بگذارد. فراتر اینکه همه بخش‌های بومی تحت تأثیر رویدادهای بین‌المللی قرار می‌گیرند. با وجود اینکه رویدادهای بین‌المللی بر سازمان‌های

کنونی اثرات بسیار زیادی دارند، ولی تعداد زیادی از مدیران به اهمیت رویدادهای بین‌المللی پی نبرده‌اند و هنوز طرز فکر و دیدگاه بومی دارند.

یک شرکت کوچک به نام «مونتتاگو» که یک نوع دوچرخه کوهنوردی و سبک (منحصر بفرد) می‌سازد، در کامبریج مستقر است، این محصولات را در تایوان می‌سازد، و آنها را در اروپا عرضه می‌کند. تغییراتی که در طرح این نوع محصول داده می‌شود، روزانه بین سه قاره، رد و بدل می‌شود. کوکاکولا مستقر در آمریکا، تله کام مستقر در کانادا، نستله در سوئیس و کارفور در فرانسه درصد بالایی از فروش خود را در خارج از کشور اصلی انجام می‌دهند.

## ۱۱) ویژگی‌های مختلف قلمرو محیطی چگونه بر سازمان اثر می‌گذارند؟

### محیط نامطمئن

سازمان‌ها برای اینکه مؤثر باشند، باید با پدیده‌های نامطمئن محیط کنار آیند و بکوشند تا آن عوامل را کنترل نمایند. نامطمئن بودن محیط به این معنی است که تصمیم‌گیرندگان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارند و برای پیش‌بینی تغییرات خارجی با مشکل روبرو می‌شوند.

ویژگی‌های قلمرو محیطی که بر پدیده نامطمئن بودن اثر می‌گذارند، تعیین‌کننده میزان سادگی یا پیچیدگی قلمرو محیط خارجی و مشخص‌کننده این موضوع هستند که کدام‌یک از رویدادها پایدار یا ناپایدار می‌باشند.

### ساده یا پیچیده بودن محیط

در یک محیط پیچیده، تعداد زیادی عوامل خارجی با هم ارتباط متقابل دارند و بر سازمان اثر می‌گذارند. در یک محیط ساده، تنها سه یا چهار عامل خارجی بر سازمان اثر می‌گذارند. قلمرو سازمان از تعدادی عوامل خارجی تشکیل می‌شود که در مجموع یک محیط پیچیده را بوجود می‌آورند.

### پایدار یا ناپایدار بودن محیط

در این بُعد از محیط به این موضوع توجه می‌شود که آیا عوامل محیطی پویا هستند یا خیر. اگر یک محیط در ظرف یک دوره چند ماهه یا چند ساله در یک وضع باقی بماند، آن را پایدار می‌نامند. در شرایط ناپایدار، عوامل محیطی تغییرات ناگهانی دارند. اگر شرکت‌های رقیب با حرکت‌ها و واکنش‌های برق‌آسا، در رابطه با تبلیغات و کالاهای جدید اقدام کنند، محیط ناپایدار می‌شود.

## ۱۲) سازمان چگونه خود را با محیط نامطمئن وفق می‌دهد؟



## سازش با محیط نامطمئن

پس از پی بردن به این موضوع که محیط‌ها، از نظر پیچیدگی و تغییرپذیری متفاوت‌اند، باید به این پرسش پاسخ داد: «سازمان‌ها چگونه خود را با محیط نامطمئن وفق می‌دهند؟ وجود محیط نامطمئن به این معنی است که رفتارهای درونی و ساختار سازمانی باید انعطاف‌پذیر باشد. از نظر دایره سازمانی یا پست و مقام اداری، تفکیک واحدها یا ادغام آنها، فرایند کنترل، پدیده تقلید، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی آینده مدیریت و کنترل سازمانی که در یک محیط مطمئن واقع شده است با سازمان دیگری که در یک محیط نامطمئن قرار دارد، متفاوت خواهد بود. سازمان‌ها باید ساختار داخلی خود را با محیط خارج از سازمان وفق دهند.

### ۱- دایره سازمانی و پست و مقام اداری

با پیچیده‌تر شدن محیط خارجی سازمان‌ها، تعداد پست‌ها یا مقام‌های اداری و دوایر درون‌سازمانی افزایش می‌یابد که آن هم به نوبه خود موجب پیچیده‌تر شدن وضع درونی سازمان خواهد شد. وجود هر بخشی که در محیط خارجی سازمان قرار دارد، مستلزم این است که یک کارمند یا یک دایره باید مأمور رسیدگی به آن شود.

### ۲- تفکیک دوایر و انسجام واحدها

سازمان در واکنش به پدیده عدم اطمینان دست به اقدامات دیگری می‌زند، یعنی واحدهای مختلف و متفاوت را از یکدیگر تفکیک و فعالیت یا کارهای آنها را یکپارچه یا منسجم می‌کند. تفکیک واحدها، یعنی تفاوتی که از نظر نگرش‌ها، ارزش‌ها و هدف‌ها بین مدیران دوایر مختلف سازمان، و نیز از نظر ساختاری بین دوایر وجود دارد. هنگامی که محیط خارجی پیچیده است و به سرعت تغییر می‌کند، دوایر سازمانی در واکنش نسبت به پدیده عدم اطمینان، بسیار تخصصی می‌شوند. موفقیت در هر بخش از سازمان مستلزم داشتن تخصص و رفتار ویژه می‌باشد.

یکی از ره‌آوردهای تفکیک دقیق واحدهای سازمانی این است که ایجاد هماهنگی بین آنها بسیار مشکل می‌شود. زمانی که نگرش، هدف و جهت‌گیری کارکنان دو واحد یا دو دایره از سازمان متفاوت باشد، برای هماهنگ‌سازی ساختن آنها باید وقت و منابع بیشتری مصرف کرد. هماهنگی دو دایره از سازمان را انسجام یا یکپارچگی می‌نامند. معمولاً باید تعدادی کارشناس (هماهنگ‌کننده) دوایر را هماهنگ نمایند. هنگامی که محیط بسیار نامطمئن باشد، برای ایجاد هماهنگی بین سازمان‌ها باید مرتباً اطلاعات لازم را کسب و پردازش نمود. بنابراین، سازمان باید از خدمات تعدادی هماهنگ‌کننده استفاده نماید یا آنها را در ساختار سازمانی خود بگنجاند.

در یک محیط نامطمئن، اگر تفکیک دوایر و اقداماتی که در جهت هماهنگ‌سازی آنها صورت می‌گیرد در سطح بالایی باشند، عملکرد سازمان بسیار عالی خواهد بود. در حالی که، در یک محیط نسبتاً مطمئن، عملکرد سازمان در

صورتی بهتر خواهد بود که دوا بر چندان زیاد از یکدیگر تفکیک نشده باشند و در نتیجه، برای هماهنگ ساختن آنها نباید اقدامات زیادی صورت گیرد.

### **۳- فرآیندهای مدیریت مکانیکی و ارگانیکی**

یکی دیگر از راه‌هایی که سازمان‌ها در برابر محیط‌های نامطمئن از خود واکنش نشان می‌دهند، تعیین ساختار رسمی و کنترلی است که بر کارکنان اعمال می‌کنند. دو پژوهشگر که بر روی بیست شرکت صنعتی انگلستان تحقیق کردند به این نتیجه رسیدند که محیط خارجی با نوع ساختار مدیریت داخلی سازمان رابطه مستقیم دارد.

در مواردی که محیط خارجی مطمئن و پایدار باشد، سازمان دارای مقررات دقیق و سلسله‌مراتب اختیارات مشخص می‌باشد. این سازمان‌ها رسمی‌تر و متمرکز می‌باشند و بیشتر تصمیمات بوسیله مقامات عالی گرفته می‌شود. پژوهشگران مزبور آنها را سیستم سازمانی مکانیکی نامیدند.

در محیط‌هایی که به سرعت تغییر می‌کنند، سازمان‌ها ساختار دقیقی ندارند، انعطاف‌پذیر و پویا هستند و قوانین مدون وجود ندارد، سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و آنها را سیستم سازمانی ارگانیکی نامیده‌اند.

### **۴- تقلید از سازمان‌های موفق**

دیدگاه نهادی: در شرایط بسیار نامطمئن، سازمان‌ها همانند سازمان‌های دیگر که در همان جو یا شرایط مشابه قرار گرفته‌اند عمل می‌کنند. آنها از سازمان‌هایی تقلید می‌کنند که از نظر نوع مشتری، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و نهادهای قانون‌گذاری در شرایطی مشابه هستند.

مدیران سازمانی که در یک محیط بسیار نامطمئن قرار گرفته‌اند، اساس فرض خود را بر این می‌گذارند که سایر سازمان‌ها با وضعی مشابه روبرو هستند. مدیریت چنین سازمانی می‌کوشد تا نوع ساختار و روش مدیریت سازمان‌های موفق را تقلید کند. این شیوه تقلید باعث می‌شود که میزان عدم اطمینان محیط (برای آن مدیر) کاهش یابد، و همچنین در پیش گرفتن چنین شیوه‌ای بدان معنی است که سازمان‌های موجود در یک صنعت خاص همواره همانند یا مشابه به نظر برسند. برای مثال، همه خرده‌فروشی‌ها، شرکت‌های هواپیمایی، بانک‌ها و داروخانه‌ها به یک طرق عمل می‌کنند.

شرکت‌ها هم درست مثل مردم، مُد پرست می‌شوند. برخی از هوس‌های کنونی سازمان‌ها این است که درصدد خریدن شرکت‌های دیگر برآیند و رشد و توسعه خود را به رخ دیگران بکشند، یا نیروی کار خود را کاهش دهند، در پی نوآوری برآیند، در سیستم مدیریت و امور داخلی سازمان تغییرات اساسی بدهند، و بدین گونه خلاقیت خود را به اثبات برسانند.

## ۵- برنامه‌ریزی و پیش‌بینی

آخرین واکنشی که سازمان‌ها در برابر پدیده عدم اطمینان از خود نشان می‌دهند، این است که بر مقدار برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌ها می‌افزایند. اگر محیط پایدار و مطمئن باشد، سازمان روی حل مسائل جاری و کارایی روزانه تأکید می‌کند. نیاز به برنامه‌ریزی‌های بلند مدت و پیش‌بینی نیست، زیرا تقاضاهای آینده همانند تقاضاهای امروز هستند.

با نامطمئن شدن محیط، ایجاب می‌کند که سازمان برنامه‌ریزی آینده را پیش‌بینی کند. سازمان با برنامه‌ریزی می‌تواند اثرات ویرانگر تغییرات محیط را خنثی کند. سازمان‌هایی که در محیط‌های ناپایدار و نامطمئن قرار می‌گیرند، معمولاً دایره جداگانه‌ای برای برنامه‌ریزی به وجود می‌آورند. در یک محیط نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی، برنامه‌ریزها عوامل محیطی را مورد بررسی قرار می‌دهند و حرکت‌های بالقوه و واکنش‌های سایر سازمان‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کنند.

## فصل چهارم: تکنولوژی تولید کالا، خدمات و اطلاعات

### ۱۳) تکنولوژی را تعریف نمایید.

تکنولوژی یا فن آوری عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل اقلام مصرفی به محصول (داده به ستاده) مورد استفاده قرار می‌گیرند. تکنولوژی چیزی نیست مگر فرایند تولید و شامل ماشین‌آلات، شیوه‌ها، رویه‌ها، و روش‌های انجام امور می‌شود.

۱۴) سه دسته طبقه‌بندی وودوارد از انواع سازمان، براساس پیچیدگی تکنولوژی مورد استفاده را توضیح دهید.

### طبقه‌بندی وودوارد بر اساس پیچیدگی فنی

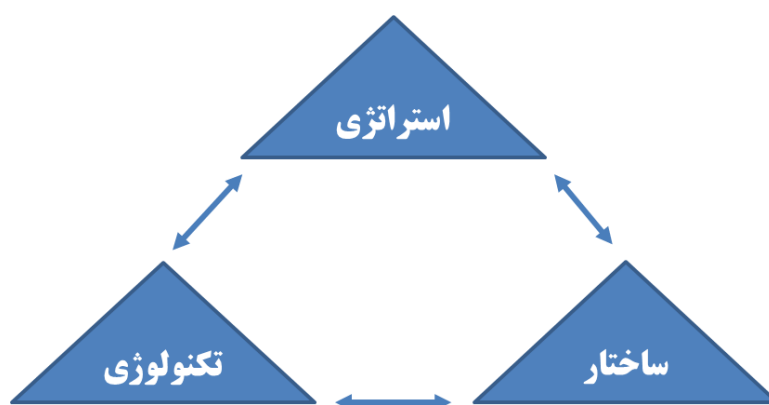
وودوارد مقیاسی تهیه و فهرستی تنظیم کرد که در آن با توجه به پیچیدگی فنی، نام شرکت‌ها نوشته می‌شد. پیچیدگی فنی نشان دهنده این است که فرآیند تولید تا چه اندازه مکانیزه می‌باشد، یا بوسیله دستگاه‌های پیشرفته انجام می‌گیرد. اگر سازمان، از نظر تکنولوژی بسیار پیچیده باشد، به این معنی است که بیشتر کارها به وسیله دستگاه‌های پیشرفته و مکانیزه انجام می‌شود و اگر سازمانی را از نظر تکنولوژی پیچیده به حساب نیاورند، مقصودشان این است که در فرایند تولید نیروی کار نقش اساسی دارد. وودوارد این گروه‌ها را به سه دسته تقسیم کرده است:

(۱) **تولید تک محصولی و دسته‌های کوچک:** شرکت‌هایی که معمولاً بصورت کارگاه هستند که سفارشات اندک می‌گیرند و طبق خواست مشتری تولید می‌کنند. روال کار بر حسب عادت است. تولید دسته‌های کوچک به صورت فزاینده‌ای به متصدیان، کارگران، و نیروی انسانی متکی است. بنابراین استفاده بسیار زیادی از دستگاه‌های پیشرفته و مکانیزه نمی‌شود. نمونه‌های آن محصولات است که طبق سفارش خاص تولید می‌شوند، مثل ماشین‌آلات ساختمانی، وسایل الکترونیکی، و لباس‌های سنتی.

(۲) **تولید انبوه و دسته‌های بزرگ:** یک نوع فرایند تولید یا ساخت است که از قطعات استاندارد شده استفاده می‌کند و مسیر تولید نسبتاً طولانی است. معمولاً، محصولات تولید شده به دایره کالاهای ساخته شده فرستاده می‌شوند و در آنجا انباشته می‌گردند، زیرا مشتری در این باره نیاز خاصی ندارد. نمونه‌های آن عبارت‌اند از خطوط مونتاژ، مثل خودرو.

(۳) **فرایند تولید مستمر:** همه کارها به وسیله دستگاه‌های پیشرفته و مکانیزه انجام می‌شود. در این فرایند چیزی به نام شروع یا متوقف ساختن دستگاه وجود ندارد و در واقع این شیوه تولید یک گام پس از خط مونتاژ قرار دارد. دستگاه‌های مکانیزه (یا اتوماتیک) فرایند تولید مستمر را کنترل می‌کنند و می‌توان محصولات را پیش از تولید، به صورتی دقیق پیش‌بینی کرد. نمونه‌های آن عبارت‌اند از واحدهای تولید مواد دارویی، پالایشگاه‌های نفت، نوشابه‌سازی‌ها و رآکتورهای هسته‌ای که مولد برق می‌باشند.

وودوارد با توجه به رابطه ساختار و تکنولوژی سازمان‌ها، میزان موفقیت بازرگانی آنها را مشخص ساخت و دریافت که سازمان‌های موفق آنهایی هستند که از نظر تکنولوژی و ساختار، تکمیل کننده یکدیگر می‌باشند.



نتیجه دیگری که از تحقیق وودوارد بدست آمد این بود که می‌توان سازمان‌ها را بر حسب ویژگی‌های ساختاری، به سیستم‌های مدیریت ارگانیک و مکانیکی طبقه‌بندی کرد. سازمان‌هایی که دسته‌های کوچک محصول تولید می‌کردند و فرآیند تولید مستمر داشتند، دارای ساختار ارگانیک و آنها که تولید انبوه داشتند، ساختارشان مکانیکی بود.

پیام این وضع برای شرکت‌های امروزی این است که استراتژی، ساختار و تکنولوژی باید سازگار باشند، به ویژه هنگامی که شرایط یا اوضاع رقابتی تغییر کند.

**۱۵) سیستم مکانیزه منسجم را تعریف نمایید و انواع آن را نام برده و توضیح دهید.**

### سیستم مکانیزه منسجم

سازمان‌ها با استفاده از تکنولوژی‌های جدید، طراحی و تجزیه و تحلیل مهندسی انجام می‌دهند و ماشین آلات و دستگاه‌های تولیدی را کنترل می‌کنند. این پدیده جدید با تکنولوژی پیشرفته و پیچیده را سیستم مکانیزه منسجم می‌نامند. سیستم مکانیزه منسجم به سه شکل انجام می‌شود:

**۱) طراحی به کمک کامپیوتر:** برای طراحی و رسم کردن طرح قطعات جدید از کامپیوتر استفاده می‌شود.

طراحان با استفاده از کامپیوتر، نقشه‌های خاصی را بر روی صفحه رسم می‌کنند، که از نظر ابعاد و جزئیات بسیار دقیق می‌باشند. یک طراح می‌تواند هزاران طرح متفاوت با اندازه‌های مختلف، در مورد یک قطعه بر روی صفحه کامپیوتر رسم کند تا از هر جهت متناسب با قطعه مورد نظر گردد.

**۲) ساخت به کمک کامپیوتر:** دستگاه‌ها و ماشین‌آلاتی که به وسیله کامپیوتر کنترل می‌شوند کار نقل و انقال یا

جابه‌جایی مواد اولیه، عمل ساخت، تولید و مونتاژ را با سرعت بسیار بالا انجام می‌دهند. با استفاده از این سیستم تولیدی می‌توان خط تولید را به سرعت عوض کرد و با تغییر دادن نرم‌افزار، گونه‌های دیگری از محصول را ارائه نمود.

**۳) مدیریت خودکار:** با استفاده از کامپیوتر، شرکت‌ها کار حسابداری، کنترل موجودی، تهیه صورتحساب و

امور دیگر اداری را انجام می‌دهند و بدان وسیله فرآیند تولید و کارهای اداری سازمان را تحت کنترل در می‌آورند.

ترکیب یا مجموعه این سه شیوه تولید و مدیریت نشان دهنده پیشرفته‌ترین تکنولوژی است که در تولید مورد استفاده قرار می‌گیرد.

**۱۶) تکنولوژی واحدهای سازمانی را از دیدگاه چارلز پرو تشریح نمایید.**

### تکنولوژی واحدهای سازمانی

چارلز پرو دو بُعد از فعالیت‌های سازمانی را شناسایی کرد که به فرایند و ساختار سازمانی مربوط می‌شد:

(۱) **تنوع کار:** زمانی که افراد با تعداد زیادی موقعیت یا مورد غیرمنتظره روبرو می‌شوند، تنوع در سطح بالایی است. زمانی که تعداد مسائل اندک است، کار روزانه و شرایط و نیازهای آن تکراری است، می‌گویند که تکنولوژی مزبور دارای تنوع زیادی نیست.

(۲) **تجزیه پذیری:** زمانی که فرایند تبدیل قابل تجزیه و تحلیل باشد، می‌توان کارها را بصورت مراحل مشخص درآورد و مجریان می‌توانند برای حل مسائل از روش‌های عینی و قابل محاسبه استفاده کنند.

با توجه به دو بُعد تکنولوژی سازمان (تنوع و تجزیه‌پذیری)، تکنولوژی سازمان به چهار گروه طبقه‌بندی می‌شود:

(۱) **تکنولوژی ساده (یکنواخت):** در سازمانی که دارای این گونه تکنولوژی باشد، کارها هیچگونه تنوع یا گوناگونی ندارند و از روش‌هایی استفاده می‌شود که عینی و قابل محاسبه هستند. کارها استاندارد شده و رسمی یا منظم هستند. دایره پرداخت در بانک و بخش مونتاژ یک کارخانه خودروسازی نمونه‌هایی از آن می‌باشد.

(۲) **تکنولوژی هنری:** امور به صورتی نسبتاً پایدار جریان می‌یابند، ولی فرآیند تبدیل را نمی‌توان تجزیه و تحلیل یا آن را به طور کامل و دقیق درک کرد. برای انجام دادن کارها آموزش و تجربه زیادی لازم است، زیرا اعضای سازمان براساس تجربه، دانش و توانایی‌های شهودی در برابر عوامل محسوس باید واکنش نشان دهند. با وجود اینکه در تکنولوژی دستگاه‌ها پیشرفت‌های زیادی شده و از این رو تعداد تکنولوژی هنری در سازمان‌ها کاهش یافته است، ولی هنوز هم تعداد اندکی از آنها وجود دارد. برای مثال، مهندسان ذوب آهن باید فلزات ذوب شده را براساس تجربه و با تکیه بر عقل خود مخلوط نمایند. خیاط‌ها در کارخانه‌های تولید لباس، پارچه‌های خراب و دورریختنی را برش می‌دهند و به صورت لباس‌های قابل فروش درمی‌آورند و...

(۳) **تکنولوژی مهندسی** باید پیچیده باشد زیرا کارهای انجام شده بسیار گوناگون و متنوع هستند ولی معمولاً فعالیت‌های مختلف براساس فرمول‌ها، روش‌ها و راه‌های مشخص انجام می‌شود. معمولاً کارکنان برای حل مسائل به یک مجموعه از دانش و اطلاعات (که به صورتی عالی تنظیم شده است) مراجعه می‌کنند. معمولاً کارهای مهندسی و حسابداری در این گروه قرار می‌گیرند.

(۴) **تکنولوژی پیچیده** بسیار متنوع و گوناگون است و فرایند تبدیل را نمی‌توان به صورت کامل تجزیه و تحلیل و درک کرد. برای انجام کارها و حل مسائل باید از تجزیه و تحلیل دانش فنی استفاده کرد. تحقیقات پایه‌ای، برنامه‌ریزی استراتژیک و سایر کارهایی که به طرح‌های جدید نیاز دارند و نیز مسائل غیرقابل انتظار در این گروه قرار می‌گیرند.

## طراحی واحدهای سازمانی

### (۱۷) در خصوص انواع ساختار و تکنولوژی توضیح دهید.

پس از مشخص کردن ماهیت تکنولوژی یک دایره، باید ساختاری را که مناسب آن باشد، با توجه به رابطه بین تکنولوژی و سایر ابعاد سازمان تعیین کرد.

(۱) **الگوهای ارگانیک و مکانیکی.** در واحدهایی که فرآیند و ساختار مکانیکی است از تکنولوژی عادی استفاده می‌کنند و در واحدهایی که فرایند و ساختار ارگانیک دارند تکنولوژی پیچیده به کار می‌برند. در واحدهایی که از تکنولوژی عادی استفاده می‌کنند، مقررات رسمی و مدیریت متمرکز حاکم است. در واحدهایی که از تکنولوژی عادی استفاده می‌کنند مقررات رسمی و مدیریت متمرکز حاکم است. همگامی که کار پیچیده است، مدیریت سازمان بیشتر جنبه پویایی پیدا می‌کند و آزادی عمل بیشتری دارد.

(۲) **رسمی بودن.** از ویژگی‌های تکنولوژی عادی این است که کارها استاندارد است، در سازمان تقسیم کار شده است و مقررات رسمی باید رعایت شود. وجود تکنولوژی پیچیده به این معنی است که ساختار سازمانی زیاد رسمی نیست و کارها استاندارد شده نمی‌باشد. زمانی که تنوع در سطح بالایی باشد، کارها کمتر با روش‌های رسمی انجام می‌شود.

(۳) **عدم تمرکز.** در واحدهایی که از تکنولوژی عادی استفاده می‌شود، مدیریت عالی سازمان بیشتر تصمیمات را می‌گیرد و تصمیم‌گیری به صورت متمرکز است. در واحدهایی که از تکنولوژی پیچیده استفاده می‌شود، مسأله عدم تمرکز بیشتر مطرح است و بسیاری از تصمیمات بوسیله کارکنان گرفته می‌شود.

(۴) **سطح مهارت.** در واحدهایی که از تکنولوژی عادی استفاده شود، معمولاً کارکنان نباید هیچ آموزش یا تجربه‌ای داشته باشند، چون بیشتر کارها تکراری است. در واحدهایی که تنوع تکنولوژی در سطح بالایی است، کارگران باید آموزش رسمی داشته باشند و دوره‌های هنرستان‌های حرفه‌ای یا دانشگاهی دیده باشند.

(۵) **حیطه کنترل.** حیطه کنترل را براساس تعداد کارکنانی که باید گزارش کار خود را به یک مدیر یا سرپرست بدهند تعیین می‌کنند. معمولاً این ویژگی تحت تأثیر تکنولوژی واحد قرار می‌گیرد. اگر کارهایی که در یک واحد انجام می‌شود پیچیده و غیرعادی باشد، مدیر یا سرپرست با مسائل و مشکلاتی روبرو خواهد شد. با وجود اینکه حیطه کنترل می‌تواند تحت تأثیر عوامل دیگری چون سطح مهارت کارکنان قرار گیرد، ولی معمولاً اگر کارها پیچیده باشند، دامنه آن محدودتر خواهد شد زیرا در رابطه با این کارها، سرپرست و زیردست باید به صورت دائم همکاری و روابط متقابل (تعامل) داشته باشند.

۶) ارتباطات و هماهنگی. در سازمان‌هایی که کارها گوناگون و متنوع باشند، فعالیت‌های ارتباطی رونق زیادی دارد. یک واحد هر لحظه و به صورت دائم با مسائلی روبرو می‌شود که برای حل آنها افراد باید با هم همکاری و اطلاعات مبادله کنند تا بتوانند کارها را به گونه‌ای نیکو انجام دهند. در واحدهایی که از تکنولوژی پیچیده استفاده می‌شود معمولاً مسیر ارتباطات افقی است و در واحدهایی که از تکنولوژی عادی استفاده می‌شود، مسیر ارتباطات عمومی می‌باشد.

نکته: نخست، دواير سازمانی متفاوت‌اند و هر کدام را می‌توان با توجه به نوع تکنولوژی که در آن به کار برده می‌شود طبقه‌بندی کرد. دوم، فرآیندهای مدیریت و ساختاری براساس تکنولوژی هر واحد متفاوت است. مدیران باید واحدها و دواير خود را براساس نوع تکنولوژی طرح‌ریزی کنند. زمانی که طرح سازمانی با تکنولوژی مربوطه سازگاری کامل نداشته باشد، در زمینه طرح‌ریزی سازمان مسائل و مشکلات زیادی به وجود می‌آید.

## وابستگی درون سازمانی

### ۱۸) وابستگی درون سازمانی چیست؟ انواع آن را نام برده و توضیح دهید.

مقصود از «وابستگی درون سازمانی»، میزان یا حدودی است که دواير سازمانی (از نظر منابع یا مواد اولیه) به یکدیگر وابسته‌اند. اگر میزان وابستگی پایین باشد، دواير یا واحدهای سازمانی می‌توانند بدون داشتن رابطه، مشاوره یا مبادله مواد به کار خود ادامه دهند و اگر میزان وابستگی بالا باشد، دواير سازمانی باید به صورت دائم منابع خود را رد و بدل نمایند.

## انواع وابستگی

۱) **وابستگی مشترک (مستقل):** میزان وابستگی دوايري که در چنین وضعی باشند، در پایین‌ترین حد است. کارها یا امور بین واحدها جریان نمی‌یابد. هر واحد بخشی از کل یک سازمان است و در تأمین هدف آن نقشی ایفا می‌کند، ولی کارها به صورت مستقل از هم انجام می‌شود. یک شعبه بانک که در فلان شهر واقع شده است، نیاز ندارد با شعبه دیگری که در شهر یا شهرستان دیگری است وابسته باشد.

۲) **وابستگی متوالی:** هنگامی که وابستگی بین سازمان‌ها حالت پیاپی داشته باشد، به گونه‌ای که قطعه‌هایی که در یک واحد ساخته شده باشد، به صورت مواد اولیه وارد واحد دیگر شود، در آن صورت می‌گویند که آن دو واحد وابستگی متوالی دارند. واحد اول باید به صورتی درست کار کند تا عملکرد واحد دوم بدون عیب باشد. مانند صنایع خط مونتاژ



۳) **وابستگی متقابل:** وجود چنین رابطه‌ای به معنی داشتن بیشترین وابستگی بین دواير سازمانی است. وابستگی متقابل یا دوجانبه در سازمان‌هایی وجود دارد که تولید یا محصول واحد الف به عنوان مواد اولیه واحد ب مورد استفاده قرار گیرد و تولید یا محصول واحد ب دوباره به واحد الف برگردانده شود و به عنوان مواد اولیه مورد استفاده قرار گیرد. محصولات این واحدها یا دواير به صورت متقابل بر یکدیگر اثر می‌گذارند (اثر دوجانبه بر یکدیگر دارند) مانند بیمارستان‌ها که خدمات متعدد و هماهنگ به یک بیمار ارائه می‌کند. امکان دارد یک بیمار به بخش‌های رادیولوژی، جراحی و فیزیوتراپی نقل و انتقال پیدا کند تا معالجه شود.

## اولویت‌های ساختار

طبقه‌بندی تامپسون در رابطه با وابستگی بین واحدها یا مشاغل سازمانی و پیامدهای آن

شکل وابستگی	تقاضا برای ارتباطات افقی، تصمیم‌گیری	نوع هماهنگی مورد نیاز	اهمیت قرار دادن واحدها کنار هم
شغل‌های مستقل (بانک)	ارتباطات در حد کم	روش‌ها و مقررات استاندارد شده	کم
شغل‌های متوالی (خط تولید)	ارتباطات در حد متوسط	وجود برنامه‌ها، جدول‌های زمان‌بندی شده بازخورد نمودن نتیجه فعالیت‌ها	متوسط
شغل‌های متقابل (بیمارستان)	ارتباطات در حد زیاد	تعدیلات و تغییرات متقابل، جلسات بین واحدهای سازمانی، همکاری بین دواير سازمانی، گروه کاری	زیاد

۱۹) فواید تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی برای مدیریت را بیان نمایید.

## تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی

تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی، مدیران را قادر می‌سازد تا با سازمان، محیط و یکدیگر ارتباط بیشتر و بهتری برقرار نمایند. فایده‌هایی که این تکنولوژی برای فرایند مدیریت داشته است به شرح زیر می‌باشد:

- (۱) **مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری.** مدیران برای ایجاد ارتباط بین خود باید مقداری وقت و نیرو صرف کنند. با استفاده از تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی می‌توان مقدار وقتی که در این راه صرف می‌نمایند با تلاشی که آنان در این رابطه می‌کنند کاهش داد؛ به ویژه زمانی که مدیران از نظر فیزیکی در فاصله دور از هم قرار دارند.
- (۲) **افزایش سرعت تصمیم‌گیری.** استفاده از تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی باعث می‌شود که سازمان وقت کمتری را صرف گردهمایی‌های مربوط به تصمیم‌گیری نماید. همچنین کاربرد این تکنولوژی توانسته است مدت زمانی را که سازمان‌ها باید صرف تفویض اختیار نمایند، کاهش دهند. تکرار پیام‌ها کاهش می‌یابد و گروه‌های ذینفع می‌توانند به صورت مستقیم با یکدیگر تماس برقرار کنند.
- (۳) **افزایش سرعت در شناسایی مسائل.** با استفاده از تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی فعالیت‌های سازمان بیشتر و بهتر در معرض دید مدیران قرار می‌گیرد.

## ۲۰) تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی چه تأثیراتی بر ساختار سازمانی دارد؟

### طرح‌ریزی سازمان

اینک سازمان‌ها به اثرات شدیدی که تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی بر ساختار سازمانی دارد پی برده‌اند. نتیجه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده، به شرح زیر است:

- (۱) **کاهش ارتفاع هرم سازمانی.** کاربرد تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها از سطوح متعدد مدیریت بکاهند.
- (۲) **تمرکز یا عدم تمرکز بیشتر.** با توجه به دیدگاه مدیریت سازمان، کاربرد تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی می‌تواند موجب تمرکز یا عدم تمرکز مدیریت در سازمان شود. مدیرانی که می‌خواهند سیستم تصمیم‌گیری خود را متمرکز نمایند، می‌توانند از این تکنولوژی استفاده کنند تا اطلاعات بیشتری جمع‌آوری کرده و تصمیمات بیشتری بگیرند که اغلب مسئولیت بیشتری در پی خواهد داشت. از سوی دیگر، مدیرانی که بخواهند سیستم مدیریت خود را غیرمتمرکز کنند، می‌توانند با بکارگیری این تکنولوژی، اطلاعات بیشتری را به کارکنان و اعضای سازمان بدهند و بر میزان مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و استقلال و خودمختاری آنان بیفزایند.
- (۳) **بهبود هماهنگی.** شاید یکی از بزرگترین ره‌آوردهای تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی این باشد که مدیران بتوانند با یکدیگر ارتباط بیشتری برقرار نمایند، حتی زمانی که دفاتر یا فروشگاه‌ها در نقاط مختلف دنیا پراکنده‌اند.
- (۴) **شرح دقیق‌تری از وظایف.** با کاهش وظایف اداری، کاربرد این تکنولوژی موجب می‌شود که سیاست‌ها به صورتی دقیق‌تر و شرح وظایف به گونه‌ای مفصل‌تر بیان شوند.

۵) **افزایش کارکنان متخصص.** کاربرد سیستم اطلاعاتی پیچیده بدان معنی است که کارکنان باید بسیار آموزش دیده و حرفه‌ای باشند تا با این سیستم کار کنند و آن را حفظ نمایند.

## فصل پنجم: اندازه و چرخه زندگی سازمان

۲۱) چرا سازمان‌ها رشد می‌کنند؟

### چرا سازمان‌ها رشد می‌کنند؟

دلیل‌هایی که سازمان‌ها برای رشد ارائه می‌کنند، از این قرار است:

۱) **هدف‌های سازمانی.** شرکت‌ها می‌کشند منابع بیشتری دست یابند تا بتوانند در مقیاس جهانی رقابت کنند و از این رو در تکنولوژی‌های نوین و پیشرفته سرمایه‌گذاری می‌کنند، کانال‌های توزیع را تحت سلطه و کنترل خود در می‌آورند تا به همه بازارها دسترسی داشته باشند.

۲) **ترقی مدیر.** اغلب سازمانها برای اینکه بتوانند مدیران نخبه و توانمند را به خود جذب نمایند، باید رشد کنند. سازمان‌های بزرگ، چه خصوصی و چه عمومی، همواره مورد توجه مدیران به نام بوده‌اند. هنگامی که سازمان رو به رشد می‌رود و تعداد کارکنان افزایش می‌یابد، زمینه یا فرصت خوبی را برای پیشرفت و کسب شهرت مدیران فراهم می‌آورد.

۳) **سلامت سازمان از نظر اقتصادی.** بسیاری از مدیران اجرایی دریافته‌اند که سلامت سازمان از نظر اقتصادی در گرو رشد است. مانع رشد شدن هیچ مفهومی جز خود را حلق آویز کردن ندارد. پایداری، ثبات یا داشتن آرامش به معنی این است که سازمان نمی‌تواند تقاضای مشتریان را به صورت کامل بر آورد یا اینکه شرکت‌های رقیب نیازهای آنها را تامین کرده و سهم بیشتری از بازار را می‌گیرند که در نتیجه سازمان مزبور مجبور می‌شود جریمه اشتباه خود را پردازد.

۲۲) در خصوص سازمان‌های بزرگ و کوچک و دو منظوره توضیح دهید.

## مقایسه سازمان‌های بزرگ و کوچک

**سازمان‌های بزرگ**، برای اینکه بتوانند در سطح جهانی رقابت کنند باید منابع بسیار عظیم و صرفه جویی‌های بسیار زیاد داشته باشند. تنها شرکت‌های بسیار بزرگ می‌توانند خط لوله نفت قطب شمال را بکشند و تنها شرکت‌های بسیار بزرگ از عهده تولید هواپیماهای غول پیکر ۷۴۷ برمی‌آیند و یا اینکه تنها شرکت‌های بسیار بزرگ هواپیمایی می‌توانند این نوع هواپیماها را بخرند. تنها یک شرکت بزرگ دارویی می‌تواند صدها میلیون دلار صرف تولید داروهای جدید کند، در سراسر دنیا بفروشد و سود ببرد. سازمان‌های بزرگ به صورت استاندارد کار می‌کنند، شیوه مدیریت آن حالت مکانیکی و ایستایی دارد و بسیار پیچیده‌اند. این پیچیدگی باعث می‌شود که برای انجام کارها و تولید محصولات پیچیده صدها متخصص مورد نیاز باشد. گذشته از این، سازمان‌های بزرگ پس از تاسیس سالها در صحنه بازار باقی می‌مانند.

**سازمان‌های کوچک**. نقطه مقابل بحث بالا این است که کوچک زیباست، زیرا در سیستم اقتصاد جهانی شرط اول موفقیت این است که سازمان به حد کافی انعطاف پذیر باشد و بتواند در برابر تغییرات بسیار سریع بازارهای جهانی از خود واکنش مناسب و به موقع نشان دهد. ساختار سازمان‌های کوچک حالت افقی دارد، شیوه مدیریت آن‌ها ارگانیک یا پویا است و مدیران از خودمختاری و استقلال بیشتری برخوردارند. نوآوری، خلاقیت و ابتکار عمل به شدت تشویق و تقویت می‌شود. سازمان‌های کوچک، پیچیده نیستند و معمولاً در عرضه و تولید کالای خاصی تخصص دارند و واقعاً می‌درخشند. فراتر اینکه تماس نزدیک کارکنان با یکدیگر موجب ایجاد انگیزه و تعهد بیشتر آنان می‌شود زیرا آنان نه تنها یکدیگر را می‌شناسند بلکه از اهداف و مأموریت‌های دوستان هم آگاهی کامل دارند.

**سازمان‌های دو منظوره**. معما یا مشکل اصلی این است که نقاط قوت کوچک بودن می‌تواند سازمان را به سوی ترقی و موفقیت رهنمود گردد و در نتیجه موجب رشد شرکت شود. شرکتی که قربانی موفقیت خود می‌شود، مقررات شدیدتری را اعمال می‌کند و ساختار سازمانی حالت عمودی به خود می‌گیرد که در نهایت رابطه خصوصی و دوستانه‌ای که افراد با یکدیگر داشتند از بین می‌رود. خلاقیت و نوآوری از آن دیار رخت بر می‌بندد و افراد به صورت مهره‌های سازمانی در می‌آیند. راه حل همان است که رئیس هیئت مدیره شرکت جنرال الکتریک آن را **سازمان دو منظوره** می‌نامند. سازمانی که دارای ترکیبی از منابع عظیم یک شرکت بزرگ باشد ولی از نظر سادگی و انعطاف‌پذیری همانند یک شرکت کوچک عمل کند. بسیاری از شرکت‌های شیوه فکر را جدی گرفته‌اند. مدیران عالی اجرایی شرکت‌های بزرگ آمریکایی مثل جنرال موتورز، کداک و شرکت تلگراف و تلفن آمریکا همواره چنین موعظه می‌کنند که مدیرانشان باید دارای ویژگی‌هایی باشند که در خور شرکت‌های بسیار بزرگ است، ولی دست به کارهای بزرگ نزنند.

این شرکت‌ها در حال تجدید سازمان هستند تا به صورت گروه‌هایی از شرکت‌های کوچک در آیند که بتوانند از مزایای کوچکی و استعدادهای بالقوه آن بهره‌مند گردند.

شرکتی که در سطح جهانی فعالیت می‌کند و خدمتی را ارائه می‌نماید باید از نظر منابع، پایه‌ای بسیار قوی داشته، و به حد کافی پیشرفته باشد و سلسله مراتب اداری به گونه‌ای درآید که بتواند در سراسر دنیا به انواع مشتریان خود خدمات لازم را ارائه کند. برای اینکه یک شرکت بزرگ به صورت واحدهای کوچک درآید باید مدیران رده میانی را کاهش دهد و در سلسله مراتب اداری چندین سطح مدیریت را حذف کند تا از میزان بزرگی خود بکاهد.

**(۲۳) ویژگی‌های سازمانی که از نظر دیوان‌سالاری موفقیت‌آمیز هستند را بیان نمایید.**

### اندازه سازمان و دیوان‌سالاری

ماکس وبر بر این باور بود که وجود دیوان‌سالاری به نفع سازمان‌هاست و مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی را برشمرد که می‌توانست کارایی سازمان‌های تجاری و دولتی را بالا ببرد. او شش ویژگی سازمانی را برشمرد و در سازمان‌هایی که از نظر دیوان‌سالاری موفقیت‌آمیز هستند می‌توان آنها را مشاهده کرد:

۱- روش‌ها و مقررات ۲- تخصص و تقسیم کار ۳- سلسله‌مراتب اختیارات ۴- صلاحیت فنی کارگر یا کارمند ۵- تفکیک کارمند از پست یا مقام اداری ۶- بایگانی و مکاتبات کتبی

- مقررات، روش‌ها یا راه‌های استاندارد سازمان را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های خود را به روشی یکنواخت، تکراری و قابل پیش‌بینی انجام دهند.
- وظیفه‌های مشخص به این معنی است که هر یک از کارکنان باید کاری مشخص انجام دهد.
- در فرآیند سرپرستی و کنترل سازمان، سلسله‌مراتب اختیارات از ابزارهای معقول و بخردانه به حساب می‌آید.
- اساس یا مبنای استخدام باید بر اساس صلاحیت فنی افراد قرار گیرد و آن از ویژگی‌هایی است که می‌توان بدان وسیله شایستگی فرد را برای انجام کار مورد نظر تعیین کرد (و نه داشتن روابط خانوادگی، دوستی و به اصطلاح پارتی‌بازی که می‌تواند عملکرد سازمان را به شدت کاهش دهد).
- تفکیک کردن پست یا مقام اداری از شخصی که آن را احراز می‌کند به این معنی است که افراد صاحب آن مقام یا پست نیستند و آن را به ارث نبرده‌اند، در نتیجه کارایی سازمان بالا می‌رود.
- وجود بایگانی باعث می‌شود سابقه پرونده کارکنان کارهای سازمان حفظ گردد.

**(۲۴) سه نوع اختیاری را که ماکس وبر معرفی کرده است، توضیح دهید.**

## پایگاه اختیار

ساختار اختیارات در سازمان تعیین کننده کارایی آن است. مدیری که اختیارات لازم را داشته باشد می‌تواند سازمان را کنترل کند. ما بر این باوریم که اختیارات قانونی (که سازمان به فرد می‌دهد) بر سایر انواع کنترل برتری دارد و می‌تواند اساس و پایه تصمیمات و فعالیت‌های درون سازمانی قرار گیرد. ولی «ماکس وبر» سه نوع اختیار دیگر را شناسایی کرد که توجه کننده نوع کنترلی است که بر سازمان‌های بزرگ اعمال می‌شود

۱) **اختیارات عقلایی - قانونی** بر باورهای کارکنان مبتنی است و به مقررات و حقوق کسانی مشروعیت

می‌بخشد که به پست‌های بالای سازمانی رسیده و عنان اختیار سازمان را در دست گرفته‌اند. شیوه به وجود آمدن

این نوع اختیارات و کنترل‌هایی که در بیشتر سازمان‌های دولتی می‌شود بر این اساس قرار دارد.

۲) **اختیارات سنتی** باوری است که اعضای سازمان درباره مسئولیت مقام افراد دارند. البته آنها این مشروعیت را

از مجرای سنت‌های گذشته به دست آورده‌اند. در برخی از امیرنشین‌های حوزه خلیج فارس، کلیساها و حکومت

های پادشاهی، این نوع اختیارات مشاهده می‌شود.

۳) **اختیارات مبتنی بر فره‌مندی (کاریزما)**. اساس این اختیارات و ایثارگری‌های فرد قهرمان و راه و روش یا

نظامی قرار دارد که وی آن را ارائه می‌دهد. سازمان ارتش‌های انقلابی معمولاً بر اساس فره‌مندی (جذابیت یا

الوهیت) رهبر قرار دارد.

۲۵) در خصوص تفاوت‌های ساختاری حاصل از اندازه سازمان توضیح دهید.

## اندازه و ویژگی‌های ساختاری

در رشته تئوری سازمان، اندازه سازمان به عنوان یک متغیر مهم به حساب می‌آید که بر طرح ساختار آن اثر می‌گذارد.

بین سازمان‌های بزرگ و کوچک تفاوت‌های زیادی هست؛ مانند رسمی بودن، متمرکز بودن، پیچیدگی و نسبت پرسنلی

(کارکنان).

### ۱- رسمی بودن

**رسمی بودن** به مقررات و روش‌ها و مدارک کتبی اطلاق می‌شود که به موجب آن‌ها شرح وظایف، دستورالعمل‌ها و

فرمان‌هایی که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا نمایند، مشخص می‌شود. مدارک موجود مؤید این

است که سازمان‌های بزرگ به صورت رسمی‌تر اداره می‌شوند. دلیل آن این است که در سازمان‌های بزرگ مدیریت

برای کنترل کردن تعداد زیادی از ذخایر و افراد باید مقررات و قوانین روش‌ها و بخشنامه‌هایی را رعایت یا صادر نماید در حالی که در سازمانهای کوچک مدیران می‌توانند از راه نظارت مستقیم آنها را کنترل نمایند.

## ۲- تمرکز

**تمرکز** به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمانهای متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در راس سازمان هستند حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیر متمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شود.

مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمده است؛ زیرا در سازمانهایی که دیوان‌سالاری به صورت صددرصد رعایت می‌شود، همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می‌شود و بر سازمان کنترل کامل وارد می‌نماید. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا این که میزان بار تصمیم‌گیری به آن حد می‌رسد که یک مقام ارشد نمی‌تواند آن را تحمل کند. بنابراین نتیجه تحقیقاتی که روی سازمانهای بزرگ انجام شده است نشان می‌دهد که در سازمانهای بزرگ (مثل شرکت هواپیمایی آمریکا) پدیده عدم تمرکز، بیشتر رعایت می‌شود.

## ۳- پیچیدگی

در سلسله مراتب اداری **پیچیدگی** به تعداد سطوح مدیریت در سازمان اطلاق می‌شود. این پیچیدگی ممکن است به صورت عمودی یا افقی (یعنی تعداد دوایر واحدهای سازمانی) باشد. همیشه و در همه جا، سازمانهای بزرگ، پیچیده‌تر هستند. رابطه بین بزرگی و پیچیدگی سازمان بسیار روشن است و هیچ نیازی به توضیح ندارد. نخست، اغلب در سازمانهای بزرگ باید تخصص‌های اضافی (یا گروه‌های تخصصی بیشتری) وجود داشته باشند. دوم، با بزرگتر شدن دوایر، درون سازمان مسئله تفکیک آنها به واحدهای کوچکتر مطرح می‌شود. در نهایت، رشد و بزرگی یک دایره بدانجا می‌رسد که مدیر نمی‌تواند آن را به صورتی موثر اداره نماید. چون کار به اینجا برسد، در آن واحد گروه‌های فرعی به وجود می‌آیند و توصیه می‌کنند که دایره مزبور به واحدهای کوچکتر تفکیک گردد.

## ۴- نسبت‌های پرسنلی

نسبت کارکنان (اداری، دفتری، کارگاهی یا تخصصی) یکی دیگر از ویژگی‌های دیوان‌سالاری است. سازمان‌ها از آن جهت رشد می‌کنند و توسعه می‌یابند تا خلاء زمانی موجود را پر کنند. مدیران سازمانها برای توسعه بخشیدن به امپراتوری خود و بالا بردن مقام سازمانی می‌کوشند بر تعداد مدیران زیردست خود بیافزایند.

یک الگو این است که در سازمانهای بزرگ، نسبت مدیران ارشد به کل کارکنان کمتر است. دومین الگو به نسبت سایر کارکنان ستادی مربوط می‌شود. با بزرگتر شدن سازمان این نیروهای حمایتی یا ستادی افزایش می‌یابند. با رشد و توسعه سازمان و در نتیجه تخصصی‌تر شدن مهارت‌ها و پیچیده‌تر شدن سازمان، نسبت کارکنان متخصص افزایش می‌یابد.

در سازمانهایی که رشته سریعی دارند دستگاه مدیریت با سرعتی بیش از افزایش کارکنان رشد می‌کند. به‌هنگام کوچک شدن سازمان‌ها این نیرو با سرعت کمتری کاهش می‌یابد. این بدان معنی است که مقامات اداری و کارکنان ستادی پیش از دیگران به استخدام سازمان در می‌آیند و آخرین افرادی هستند که سازمان عذر آنها را خواهد خواست.

سازمان‌های بزرگ‌تر ویژگی‌هایی دارند که آنها را از سازمان‌های کوچک متمایز می‌سازد. این تفاوت‌ها به شرح زیر است: قوانین و مقررات و بخشنامه‌های بیشتر، غیرمتمرکزتر، تخصصی‌تر، درصد کمتری از افراد در راس هرم سازمان قرار می‌گیرند، درصد بیشتری از افراد به کارهای دفتری می‌پردازند و نیروی ستادی بیشتر.

## دیوانسالاری در دنیای در حال تغییر

پیش‌بینی ماکس وبر درباره موفقیت دیوان‌سالاری ثابت شده است. دیوان‌سالاری مزیت‌های زیادی دارد و برای تأمین نیازهای متعدد عصر صنعتی بسیار کارساز بوده است. در سیستم دیوان‌سالاری وجود سلسله‌مراتب اختیارات و قوانین و رویه‌های ویژه توانست مسیری اثربخش ارائه دهد که شرکت‌های بزرگ و افراد نتوانند از قدرت سوء استفاده کنند. روابط غیر شخصی که بر پایه نقش افراد گذاشته می‌شود مانع از پارتی‌بازی خواهد شد؛ یعنی همان پدیده‌ای که دامن‌گیر سازمان‌های قبل از عصر صنعت شده بود. همچنین دیوان‌سالاری موجب شد که راه‌هایی بخردانه و سیستماتیک برای سازماندهی و مدیریت کارهای پیچیده و مشکل (که بسیاری از افراد از آن عاجزند) ارائه کند، بنابراین بر میزان اثربخشی و کارایی شرکت‌های بزرگ افزوده شد. دنیا به سرعت در حال تغییر است. در حالی که رقابت جنبه جهانی پیدا می‌کند و محیط نامطمئن می‌شود، بسیاری از سازمان‌ها علیه پیچیده‌تر شدن واحدها و به افزایش نسبت نیروهای ستادی و حرفه‌ای به مبارزه برخاسته‌اند.

## چرخه حیات سازمان

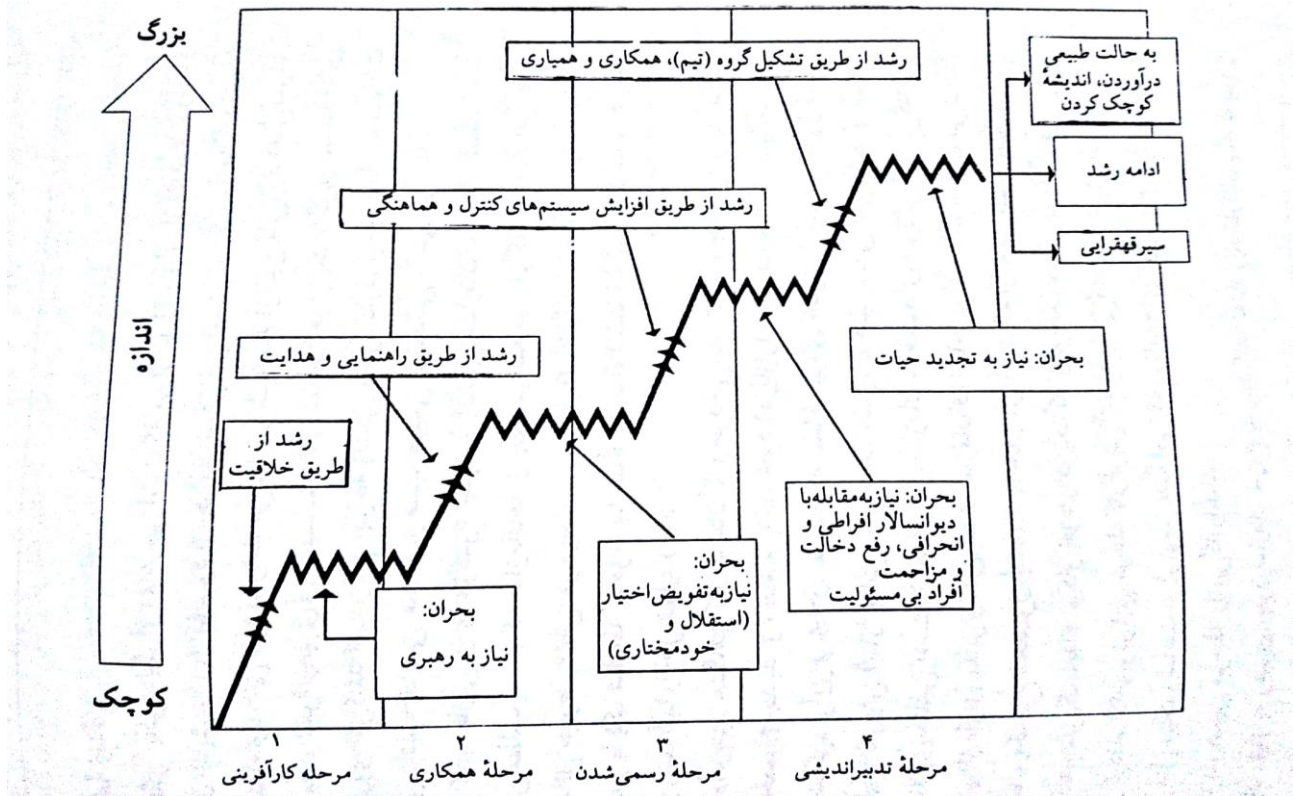
### ۲۶) چرخه حیات سازمان چیست؟ مراحل مربوطه را مختصراً توضیح دهید.

چرخه زندگی یکی دیگر از مفاهیمی است که می‌توان با استفاده از آن درباره رشد و تغییر سازمان اندیشید. مقصود از چرخه زندگی این است که یک سازمان روزی به وجود می‌آید (متولد می‌شود)، رشد می‌کند، و سرانجام از بین می‌رود (می‌میرد). ساختار سازمان، شیوه رهبری، و سیستم اداری سازمان‌ها از یک الگوی نسبتاً قابل پیش‌بینی پیروی می‌کنند که



در این چرخه زندگی وجود دارد. این مراحل به صورت طبیعی دارای ترتیب خاصی هستند و مسیر طبیعی مشخصی را طی می‌کنند.

نمودار اندازه و چرخه حیات سازمان



سازمان‌ها از چهار مرحله مهم می‌گذرند:

### ۱- مرحله کارآفرینی ← بحران: نیاز به رهبری

هنگامی که سازمان به وجود می‌آید، تمام توجه خود را به عرضه نوعی محصول جدید و حفظ بقای خود (در بازار) معطوف می‌کند. بنیان‌گذاران افرادی مبتکر، نوآور و خلاق هستند که تمام نیروی خود را صرف امور فنی، محصول و فروش (بازاریابی) می‌کنند. سازمان غیررسمی می‌باشد و مسئله دیوانسالاری منتفی است. اعضای این سازمان ساعت‌های طولانی کار می‌کنند و کنترل تنها از طریق مدیر و سرپرست سازمان که صاحب آن است اعمال می‌گردد.

**بحران: نیاز به رهبری.** چون سازمان شروع به رشد کند، تعداد زیاد کارکنان باعث بروز مسائل و مشکلاتی می‌شوند. صاحبان سازمان که خلاق، مبتکر و نوآور هستند باید با مسائل مدیریت دست و پنجه نرم کنند، ولی آنان معمولاً ترجیح می‌دهند که تمام وقت خود را صرف تولید یا فروش محصول جدید بنمایند. احتمالاً سازمان با نوعی مسئله یا بحران روبرو خواهد شد، زیرا بنیانگذاران آن علاقه به امور مدیریت ندارند و در این زمینه مهارت‌های لازم را ندارند.

## ۲- مرحله اشتراک مساعی (همکاری گروهی) ← بحران: نیاز به تفویض اختیار

اگر مسئله رهبری سازمان حل شود، سازمان صاحب یک سیستم مدیریتی کارآمد خواهد شد که در نتیجه هدف‌ها مشخص و مسیری را که باید طی کند معین می‌گردد. دوایر و واحدهای سازمانی تشکیل می‌گردند و در نتیجه سلسله مراتب اداری، شرح وظایف و تقسیم کار در پی خواهد داشت. کارکنان به نوع ماموریت و وظیفه خود آشنا می‌گردند و در راه موفقیت سازمان ساعت‌های زیادی با دیگران صمیمانه همکاری می‌کنند. هر عضوی خود را جزئی از مجموعه می‌داند، ارتباطات و کنترل به صورت غیررسمی است، ولی در این میان تعداد اندکی سیستم رسمی هم پدیدار می‌گردد.

**بحران: نیاز به تفویض اختیار.** اگر مدیریت در مسیر موفقیت گام بردارد، کم‌کم کارکنان رده پایین سازمان متوجه می‌شوند که فعالیت آنان در چارچوبی قرار گرفته است که نوعی دیوانسالاری نسبتاً قوی بر آن حاکم است. مدیران رده پایین در محیط کاری خود از نوعی اعتماد به نفس بهره‌مند می‌گردند و همواره درخواست استقلال و خودمختاری بیشتری می‌کنند. چون مدیران رده بالا موفقیت خود را در گرو رهبری بسیار قوی خود می‌دانند و نمی‌خواهند مسئولیت‌ها و اختیارات خود را به دیگران واگذار کنند، از نظر خودمختاری واحدها، یک مسئله یا بحران به وجود می‌آید. مدیران عالی سازمان می‌خواهند همواره اطمینان حاصل کنند که هماهنگی کامل بر سازمان حکمفرماست و همه اجزای آن ارتباط موزونی با هم دارند. سازمان باید در پی راه‌هایی برآید تا بتواند دوایر را هماهنگ و امور را کنترل کند، بدون اینکه بر آنها نظارت مستقیم داشته باشد.

## ۳- مرحله رسمی شدن سازمان ← بحران: دیوانسالاری افراطی

مرحله رسمی شدن مستلزم تلقین دیدگاه‌ها و اعمال مقررات، روش‌ها و اجرای سیستم‌های کنترل است، ارتباطات ضعیف و بیشتر جنبه رسمی دارد؛ مهندسان، متخصصان و نیروهای ستادی هم به سازمان می‌پیوندند. مدیریت عالی سازمان درگیر مسائل مهمی، چون برنامه‌ریزی و تعیین خط مشی و استراتژی سازمان می‌گردد، که در نتیجه فعالیت‌های سازمان به مدیران رده میانی واگذار می‌شود. در این مرحله برای بهبود هماهنگی، گروه‌ها یا واحدهای غیر متمرکز به وجود می‌آیند. برای اطمینان یافتن از اینکه مدیران فعالیت‌های خود را در جهتی سوق دهند که بهترین منافع شرکت تأمین گردد، ممکن است سیستم‌های انگیزشی به اجرا درآید. اگر سازمان در این مرحله موفق باشد سیستم کنترل و هماهنگی جدید به گونه‌ای در می‌آید که رشد سازمان تضمین می‌گردد، یعنی بین مدیریت عالی سازمان و واحدهای مزبور ارتباطی قوی به وجود می‌آید.

**بحران: دیوانسالاری افراطی.** در این مرحله از رشد سازمان، افزایش سیستم‌ها و برنامه‌ها به صورتی در می‌آیند که مانع کارهای عادی می‌گردند، و جلوی سازمان گرفته می‌شود. چنین به نظر می‌رسد که سازمان بیش از حد درگیر مسائل رسمی و اداری شده است و دیوانسالاری مسیر افراطی را می‌پیماید. مدیران رده میانی از دست دخالت‌های مزاحم و مشاوران بی‌مسئولیت به ستوه می‌آیند. نوآوری و خلاقیت منتفی می‌شود، وضع به گونه‌ای در می‌آید که به نظر می‌رسد سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شده است. نمی‌توان حتی با اجرای برنامه‌های رسمی هم آن را اداره کرد.

#### ۴- مرحله تدبیراندیشی ← بحران: نیاز به تجدید حیات

برای حل مسئله مربوط به کارهای بیش از حد دست و پاگیر اداری سازمان باید چاره‌ای بیندیشد، درصدد نوعی همکاری با اعضا برآید و گروه‌های کاری تشکیل دهد. مدیران برای رویارویی با این مسائل، در جهت حل آنها و همکاری گروهی باید از مهارت‌هایی خاص استفاده کنند. احتمال دارد که پدیده دیوانسالاری به اوج خود برسد. کنترل اجتماعی و خویشنداری افراد احتمالاً موجب خواهد شد که مسئله کنترل رسمی، منتفی گردد. امکان دارد برای همکاری بیشتر اعضا، گروه‌های تشکیل گردد و دوایری به وجود آید که هر کدام مسئولیت امور خاصی را برعهده گیرد. سازمان به بخش‌ها و دوایر زیادی تقسیم می‌شود، تا فلسفه کوچک کردن سازمان رعایت گردد. معمولاً سیستم‌های رسمی به صورت واحدهای کوچک و ساده در می‌آیند و گروهی از مدیران و گروه‌های تخصصی اداره امور آنها را در دست می‌گیرند.

**بحران: نیاز به تجدید حیات.** پس از اینکه سازمان در حد نهایی بلوغ برسد معمولاً وارد مرحله می‌شود که باید پیوسته خود را جمع و جور نماید. امکان دارد یک سازمان هر ۱۰ یا ۲۰ سال یک بار مجبور شود که در خود بازنگری کند و به اصطلاح تجدید حیات نماید. محیط باعث می‌شود که سازمان از مسیر عادی خود خارج یا درگیر مسائل دست و پاگیر اداری شود و سرعت پیشرفت آن کند گردد، که در این صورت باید بکوشد تا موانع و آنچه را که بر سر راه پیشرفت قرار گرفته است از بین ببرد.

#### ویژگی‌های سازمان در چرخه حیات

در حالی که سازمان‌ها چهار مرحله تکاملی چرخه زندگی را می‌گذرانند، از نظر ساختار، سیستم کنترل، نوآوری و هدف‌ها دستخوش تغییرات شدید قرار می‌گیرند. ویژگی‌های سازمان مربوط به هر مرحله از رشد در نمودار ذیل ارائه شده است.

ویژگی	۱. کارآفرینی بدون دیوان‌سالاری	۲. همکاری پیش از دیوان‌سالاری	۳. رسمی شدن دیوان‌سالاری	۴. تدبیراندیشی بسیار دیوان‌سالاری
ساختار	غیررسمی، محور یک نفر	بیشتر غیررسمی، وجود نوعی روش	روش‌های رسمی تقسیم‌کار، افزودن تخصص‌های جدید	کارگروهی در درون دیوان‌سالاری، محدوده فکری تنگ
نوع محصول یا خدمت	یک نوع محصول یا خدمت	محصول یا خدمت محوری، با تنوع	وجود خط تولید کالا و خدمت	چندین خط تولید کالا و خدمت
سیستم کنترل و پاداش	شخصی، خانواده‌سالاری	شخصی، داشتن نقش فعال در موفقیت سازمان	سیستم‌های رسمی و غیرشخصی	دوایر متعدد و وابسته به سازمان
نوآوری	به وسیله مدیر و صاحب شرکت	به وسیله کارکنان و مدیران	به وسیله گروه‌های خلاق	به وسیله دوایر تحقیق و توسعه
هدف	بقای سازمان	رشد	ثبات داخلی، گسترش سازمان	کسب شهرت، داشتن سازمانی کامل
شیوه مدیریت	فردی، خلاق	داشتن جذابیت، ارائه طریق	تفویض اختیار با کنترل	روش گروهی، مورد تاخت و تاز قرار دادن دیوان‌سالاری

## فصل ششم: مبانی ساختار سازمان

تقریباً هر شرکتی در یک زمان تجدید سازمان می‌کند. در اثر تغییراتی که در استراتژی شرکت‌های رقیب، در تکنولوژی و محیط رخ می‌دهد، سازمان‌ها باید ساختار خود را تغییر دهند. شرکت زیراکس تجدید ساختار کرد و از حالت یک شرکت بزرگ که دارای سلسله مراتب سازمانی بود به صورت ۹ واحد تولیدی مستقل درآمد. ساختار جدید این امکان را به وجود آورده است که دوایر و واحدهای مستقل همکاری کنند و با کمک یکدیگر بتوانند به سرعت تکنولوژی نوین را به کار گیرند و محصولات جدید با طبع بازار جهانی عرضه نمایند.

## ساختار و استراتژی

### ۲۷) سه رکن اصلی ساختار سازمانی را تشریح نمایید.

ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان است. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می‌شود که اینک به آنها می‌پردازیم.

۱) ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند.

۲) ساختار سازمانی تعیین‌کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند و گروه بندی یا تقسیم بندی دوایری است که در کل سازمان وجود دارند.

۳) ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستمهایی می‌شود که به وسیله آن‌ها فعالیت‌های همه دوایر هماهنگ و یکپارچه می‌گردد و در نتیجه سیستم ارتباط موثر در سازمان تضمین خواهد شد.

در طرح ریزی ساختار سازمانی (از نظر افقی یا عمودی) این سه رکن اصلی همواره وجود دارند و رعایت می‌شوند. برای مثال، دو رکن نخستین چارچوب ساختاری را به وجود می‌آورند که در نمودار سازمانی حالت افقی دارد. رکن سوم، به مسئله روابط متقابل (تعامل) کارکنان مربوط می‌شود. در یک ساختار مطلوب و آرمانی رابطه بین کارکنان، از نظر افقی، تعیین می‌شود و آنها می‌توانند با رد و بدل کردن اطلاعات هماهنگی‌های لازم را در سازمان به وجود آورند.

از میان این متغیرهای محتوایی مسئله مهم این است که بین ساختار و استراتژی رقابتی رابطه وجود داشته باشد و این موضوع بسیار مورد تحقیق قرار گرفته است. اصولاً ساختار نشان‌دهنده استراتژی سازمانی است و یک تغییر در استراتژی بازار یا محصول به تغییر در ساختار می‌انجامد. پس از این که شرکت استراتژی خود را تدوین کرد، در صدد بر می‌آید بدان وسیله از مزایای رقابتی در بازار بهره جوید. رهبران ساختار را طرح ریزی می‌نمایند یا در طرح موجود تجدید نظر می‌کنند تا فعالیت‌های سازمان را هماهنگ نمایند، به گونه‌ای که بتوان به بهترین شکل ممکن به مزیت مورد نظر دست یافت. برای مثال اگر سازمانی برای تولید یک قلم محصول منحصر به فرد یا تنها چند محصول یا ارائه چند خدمت (در یک بازار محدود) یک استراتژی در پیش گیرد، معمولاً بهترین شکل ساختار آن است که متمرکز و مبتنی بر دوایر وظیفه‌ای باشد.

اغلب استراتژی یک شرکت سیر تکامل پیموده و با عرضه چندین نوع محصول یا ارائه چندین نوع خدمت و گسترش در بازارهای جدید پیچیده‌تر می‌شود. هنگامی که یک سازمان به فعالیت‌ها و محصولات خود تنوع می‌بخشد، احتمالاً

ساختار در مسیر تمرکززدایی گام برمی‌دارد و واحدها یا بخش‌های مستقل تشکیل می‌شود تا هر بخش بتواند به سرعت تصمیم بگیرد و در برابر تغییرات عوامل محیطی از خود واکنش مناسب نشان دهد.

**۲۸) در خصوص مواردی که باید در طراحی ساختار سازمانی رعایت شود توضیح دهید.**

### **طراحی ساختار سازمانی**

به طور کلی در طراحی ساختار سازمانی سه چیز باید رعایت شود: تعیین کارهایی که باید انجام شود، زنجیره فرماندهی و طبقه بندی دوایر.

#### **۱- تعیین کارهایی که باید انجام شود**

موجودیت دوایر سازمانی برای این است تا کارهایی که از نظر سازمان اهمیت دارند، انجام شود. برای مثال هنگامی که آمریکا تصمیم گرفت به خلیج فارس لشکر کشی کند، فرماندهی لجستیک ارتش آمریکا گروهی از ۱۵ نفر تشکیل داد و آنها را «روح حاضر در همه جا» نامید. وظیفه اعضای گروه مزبور این بود که خود را به همه جا در میان سپاهیان برسانند، مسائل لجستیکی را شناسایی کنند و ناظر بر حل آنها باشند. یکی از شرکت‌های که الیاف شیشه‌ای در آمریکا تولید می‌کرد به مسئله رشد توجه زیادی می‌نمود، به همین منظور دایره‌ای به وجود آورد و آن را دایره رشد نامید. ایجاد یک دایره و تعیین نامی خاص برای آن به عنوان یکی از راه‌های شناخته شده است که سازمان‌ها برای رسیدن به هدف هایشان از آن استفاده می‌کنند.

#### **۲- زنجیره فرماندهی**

سازمان‌ها از طریق ایجاد زنجیره فرماندهی، شیوه گزارشگری را مشخص می‌کنند که در نمودار سازمانی به صورت خطوط عمودی نمایان گردیده است. خطوطی که در نمودار سازمانی زنجیره فرماندهی را مشخص می‌کنند به صورت خطوط پُر می‌باشند. این خطوط همه افراد را در سازمان به یکدیگر وصل می‌کند و مشخص می‌شود که افراد باید گزارش کار خود را به چه افرادی بدهند. در یک سازمان بزرگ مثل شرکت نفت استاندارد باید بیش از ۱۰۰ نمودار سازمانی کشید تا رابطه بین هزاران کارگر و کارمند مشخص شود. با تعیین دوایر و کشیدن خطوط ارتباطی (یا مشخص کردن زنجیره فرماندهی) می‌توان افراد را در دوایر مختلف گروه بندی کرد.

#### **۳- گروه بندی واحدهای سازمانی**

سازمان می‌تواند افراد را بر اساس نوع وظیفه، نوع محصول، یا نوع مشتری گروه بندی و آنها را در دوایر خاص قرار دهد. گروه بندی دوایر بر کارکنان سازمان اثرات زیادی می‌گذارد زیرا آنها می‌توانند سرپرست مشترکی داشته باشند، از منابع

به صورت مشترک استفاده کنند و در مورد عملکردها مسئولیت مشترک بپذیرند، و سرانجام اینکه، یکدیگر را معرفی خود بدانند و تشریک مساعی نمایند.

## ۲۹) انواع گروه‌بندی‌های واحدهای سازمانی را توضیح دهید.

### ۳-۱- گروه بندی افراد بر حسب نوع وظیفه

افرادی که بدین گونه گروه بندی می‌شوند و در گروهی قرار می‌گیرند، برای انجام دادن وظایف و کارهای مشابه همکاری می‌کنند، یا از نظر مهارت و میزان معلومات در سطح مشابهی هستند. برای مثال همه کسانی که در دایره بازاریابی، تولید یا مهندسی کار می‌کنند زیر نظر یک سرپرست هستند. نمونه دیگر همه کارگران دایره مونتاژ هستند که در یک گروه قرار می‌گیرند. کارگران بخش داروسازی از کارگران بخش زیست‌شناسی تفکیک می‌شوند، زیرا آنها در دو رشته متفاوت کار می‌کنند.

### ۳-۲- گروه بندی افراد بر حسب محصول

با توجه نوع محصولاتی که سازمان تولید می‌کند، افراد گروه بندی یا سازماندهی می‌شوند. همه کسانی که در دایره تولید خمیر دندان در یک شرکت دارویی کار می‌کنند، مثل بازاریابها، تولیدکنندگان و فروشندگان در یک گروه قرار می‌گیرند و زیر نظر یک مدیر اجرایی کار می‌کنند ولی در شرکت‌های بسیار بزرگ مثل پپسی کولا افراد با توجه به نوع محصول گروه بندی می‌شوند.

### ۳-۳- گروه بندی افراد بر حسب منطقه جغرافیایی

یعنی منابع موجود در سازمان را با توجه به نوع مشتریان و ارباب رجوعی که باید به آنها خدمات خاصی ارائه کرد گروه بندی می‌کنند. بنابراین شاید همه فعالیت‌ها و کارهایی که باید به یک نهاد دولتی ارائه شود بر عهده یک سرپرست و مدیر گذارده می‌شود. برای مثال سازمان همه فعالیت‌هایی را که در رابطه با بخش شرقی آمریکا یا کانادا انجام می‌دهد در یک گروه قرار می‌دهد. یا اینکه مدیران از نظر استراتژیک صلاح خود را در این می‌بینند که منابع خود را به گونه‌ای سازماندهی کنند که بتوانند نیازهای بخش خاصی از بازار مثل بازرگانان و ساکنان یک منطقه را تامین نمایند.

## ۳۰) در خصوص گروه‌بندی چند محوری و ساختار پیوندی توضیح دهید.

## ۳۱) ویژگی‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ساختار پیوندی را توضیح دهید.

### ۳-۴- گروه بندی چند محوری

این نوع گروه بندی بدان معنی است که سازمان به صورت همزمان دارای دو نوع ساختار است. اغلب این نوع ساختارها را ماتریسی می نامند. امکان دارد یک سازمان با توجه به نوع وظیفه بر حسب نوع محصول، ساختار خود را تنظیم کند، یا امکان دارد بر حسب نوع محصول و منطقه جغرافیایی خود را سازمان دهد.

### ۳-۵- ساختار پیوندی

واقعیت این است که در دنیا سازمان هایی هستند که ساختار آنها به صورت هیچ یک از روش های یاد شده بالا (مبتنی بر نوع وظیفه، مبتنی بر نوع محصول یا بر حسب مناطق جغرافیایی) نیست. امکان دارد ساختار یک سازمان به گونه ای باشد که آن را پیوندی بنامند، یعنی ترکیبی از ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختار مبتنی بر نوع وظیفه (یا اینکه آن ترکیبی است از ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختاری مبتنی بر مناطق جغرافیایی). سازمانی که دارای چنین ساختاری باشد، به اصطلاح می گویند که ساختار پیوندی دارد.

### ویژگی ها

هنگامی که یک شرکت رشد کند و توسعه یابد، چندین محصول به بازار عرضه می کند یا وارد بازارهای متعددی می گردد. معمولاً چنین شرکتی سعی می کند فعالیت خود را به صورت واحدهای خود مختار و خودشمول در آورد. برخی از کارها که در رابطه با همه محصولات و بازارها اهمیت زیادی دارد به صورت غیرمتمرکز در می آیند و هر یک از واحدها می توانند در رابطه با آن با استقلال نسبی اقدام نمایند. با وجود این، برخی از امور هم به صورت متمرکز در می آیند و دفاتر مرکزی درباره آنها تصمیم می گیرند، یا آنها را به اجرا در می آورند. معمولاً کارهایی که در دفاتر مرکزی انجام می شود از نوعی ثبات نسبی برخوردارند. در اجرای آنها صرفه جویی های ناشی از مقیاس می شود و در بسیاری از موارد برخی از سازمان های تخصصی در طراحی ساختار سازمانی خود با بهره گیری از ویژگی های دو ساختار متفاوت (ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختار مبتنی بر نوع وظیفه) می کوشند تا از نقاط قوت هر دو ساختار بهره مند شوند، ولی از نقاط ضعف آنها اجتناب کنند.

### نقاط قوت و ضعف

از نظر محتوایی، ساختار پیوندی بسیار شبیه ساختار سازمانی است که مبتنی بر نوع محصول است. ساختار پیوندی مناسب محیط هایی است که نامطمئن هستند، زیرا بخش های تولید باید به گونه ای طراحی شوند که با توجه به تغییرات محیط بتوانند ابتکار عمل به خرج دهند و سازمان از نظر محیط خارجی اثربخش باشد. امکان دارد تکنولوژی به صورت عادی



و یکنواخت باشد، یا اینکه سازمان از تکنولوژی پیچیده استفاده کند. هنگامی که ساختار سازمان مبتنی بر نوع محصول باشد واحدها و دوائر سازمانی وابستگی زیادی به یکدیگر خواهند داشت. معمولاً شرکت‌هایی که از این ساختار استفاده می‌کنند بزرگ و گسترده‌اند؛ باید بتوانند به منابع کافی دست یابند و نیاز بخش‌های مختلف خود را تامین نمایند. معمولاً هدف چنین سازمان‌هایی تأمین رضایت مشتریان، داشتن ابتکار عمل، نوآوری و در نهایت کارآیی دوایری است که جنبه عملی و تخصصی دارند.

یکی از نقاط قوت ساختار پیوندی این است که این ساختار سازمان را قادر می‌سازد تا کارایی واحدهای تخصصی خود را بالا ببرد و به صورت همزمان بتواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد و نیز اثربخشی هر واحد تولیدی را بالا ببرد. بنابراین چنین سازمانی می‌تواند از هر دو نظر به بهترین نتیجه برسد. سازمانی که چنین ساختاری داشته باشد می‌تواند بخش تولید را با هدف‌های کل شرکت هماهنگ نماید و هر بخش تولیدی می‌تواند خود را با دوایر تخصصی مرکز هماهنگ کند.

از جمله نقاط ضعف ساختار مذکور این است که از نظر کارمند اداری با نوعی اضافه بار یا سربار روبرو می‌شود. بعضی از شرکت‌ها افرادی را مأمور نظارت بر فعالیت بخش‌های مختلف می‌کنند. در بعضی از دوایر که فعالیتشان جنبه تخصصی دارد، برخی از امور تکرار می‌شوند. اگر امور تحت کنترل قرار نگیرد و در مراکز یا دفاتر مرکزی نیروی سربار اداری افزایش یابد، در آن صورت، تصمیم‌گیری‌ها حالت متمرکز به خود می‌گیرند و بخش‌های تولیدی نمی‌توانند به سرعت خود را با تغییرات بازار وفق دهند.

یکی دیگر از نقاط ضعف ساختار پیوندی این است که بین کارکنان بخش‌های تولیدی و دفاتر مرکزی تعارض به وجود می‌آید. معمولاً دفاتر مرکزی نمی‌توانند بر فعالیت‌های بخش تولیدی به صورت مستقیم اعمال قدرت نمایند. اگر مسئولان دفاتر مرکزی در امور بخش‌های تولیدی دخالت کنند، مسئولان آن بخش‌ها خواهند رنجید و از سوی دیگر مدیران و مسئولان دفاتر مرکزی دوست ندارند که روسای بخش‌های تولیدی خودسرانه عمل کنند. معمولاً مدیران اجرایی دفاتر مرکزی نمی‌توانند نیازهای منحصر به فرد هر یک از واحدهای تولیدی (که می‌کشند تا نیازهای بازارهای مختلف را تامین و مشتریان را ارضاء نمایند) درک کنند.

معمولاً سازمان‌ها ترجیح می‌دهند به جای داشتن ساختاری که منحصراً بر حسب نوع محصول یا نوع وظیفه باشد، از ساختار پیوندی استفاده کنند. سازمانی که چنین ساختاری دارد می‌تواند بسیاری از نقاط ضعف هر یک از دو ساختار را پوشاند و از مزایای هر دو بهره‌مند گردد.

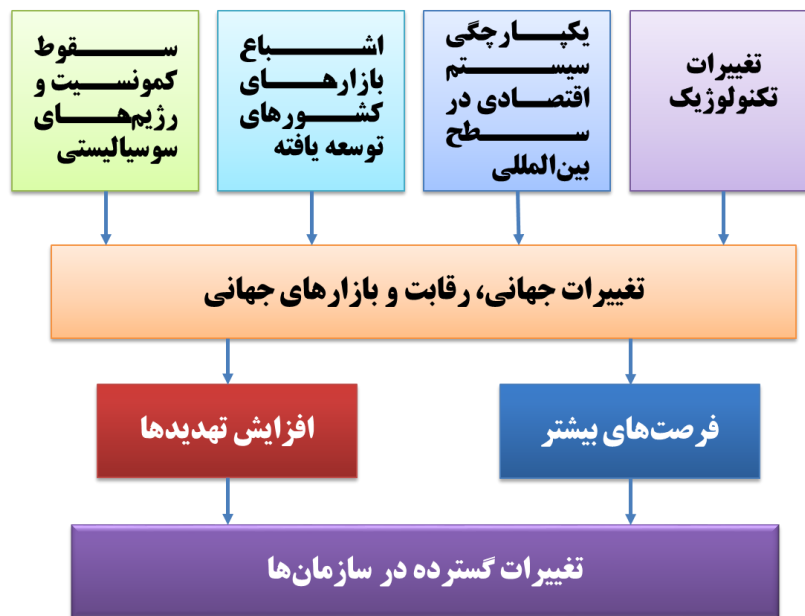
## فصل هفتم: نوآوری و تغییر

### نقش استراتژیک تغییر: نوآوری یا مرگ

در این فصل درباره شیوه تغییر سازمان‌ها و اقدامات مدیران در رابطه با فرایند تغییر و نوآوری بحث می‌کنیم. سازمان‌ها همواره باید خود را با تغییراتی که در محیط اطرافشان رخ می‌دهد وفق دهند و پا به پای آنها پیش بروند. یک سازمان نباید تنها هر چند مدت یک بار وضع خود را تغییر بدهد، بلکه باید متوجه باشد که پدیده تغییر امری دائمی است و باید مرتب و پیوسته تغییر کند. سازمان‌های بزرگ باید راه‌هایی بیابند که درست مانند سازمان‌های کوچک و انعطاف پذیر عمل کنند. شرکت‌های تولیدی باید سیستم‌های کامپیوتری و دستگاه‌های تمام خودکار به کار گیرند و سازمان‌های خدماتی در پی تکنولوژی اطلاعاتی برآیند. سازمان‌های کنونی باید در مسیر نوآوری و تغییر گام بردارند و این نه بدان سبب است که بخواهند بر رونق و موفقیت خود بیفزایند ولی بدان سبب که در دنیای پر رقابت بقای آنان در گرو داشتن چنین رویه‌ای خواهد بود. همانگونه که نمودار نشان می‌دهد در محیط عوامل زیادی موجب می‌گردند که سازمان همواره احساس نیاز به تغییر کند.

عوامل زیر از یک سو موجب تهدید سازمان می‌گردند و از سوی دیگر فرصت‌های بیشتری به وجود می‌آورند: نیروهای قدرتمند موجود در محیط و تکنولوژی پیشرفته، یکپارچگی سیستم اقتصاد بین‌المللی، اشباع شدن بازارهای داخلی و روی آوردن کشورهای کمونیسیم قدیم به سیستم سرمایه داری (همه اینها موجب شده است که سیستم اقتصادی کشور و هر سازمانی، کوچک و بزرگ، تحت تاثیر شدید قرار گیرد). شرکت‌ها برای شناخت این تهدیدات و بهره‌برداری از فرصت‌ها باید در همه زمینه‌ها و جنبه‌های عملیاتی تغییرات اساسی و تحول زیربنایی به خود بدهند.

نمودار عوامل عمده‌ای که موجب تغییرات عمده در سازمان می‌شوند



بسیاری از سازمانها از طریق مهندسی مجدد یا فرایند بازسازی کوشیده اند در برابر نیروهای جهانی از خود واکنش مناسب نشان دهند. در این راه ساختارهای سازمانی، در سطح افقی گسترده تر شده و تیم‌های خود مدار به وجود آمده اند. برخی از نوآوری‌هایی که در ساختارهای سازمانی به وجود آمده است، مثل تشکیل شبکه‌های کاری، شرکت‌ها کوشیده‌اند بر جنبه‌های مثبت، نقاط قوت و شایستگی‌های اصلی خود تکیه و تاکید نمایند و از متخصصان خارج از سازمان (که طبق قرارداد از خدمات آن استفاده می‌کنند) خواسته‌اند به سایر امور بپردازند. برخی دیگر از شرکت‌ها درصدد تشکیل مشارکت‌های خصوصی، کنسرسیوم یا تشکیل سازمان‌های مجازی برآمده‌اند تا بتوانند دامنه فعالیت‌های خود را گسترش داده و به بازارهای بین‌المللی بکشانند. علاوه بر تغییراتی که از نظر ساختاری در سازمان داده شده است، سازمان‌ها احساس نیاز به تغییرات استراتژیک و فرهنگی می‌نمایند و خود را در وضعی مشاهده می‌کنند که باید به سرعت نوآوری کنند و با استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته محصولاتی جدید تولید و عرضه کنند.

در گذشته ثبات و پایداری به صورت نوعی هنجار درآمده بود و تغییر به صورت به تدریج انجام می‌گرفت و امروز هم با تغییرات سازمانی به صورت سریع و برق‌آسا است.

### ۳۲) در خصوص تغییرات سریع و تدریجی توضیح دهید.

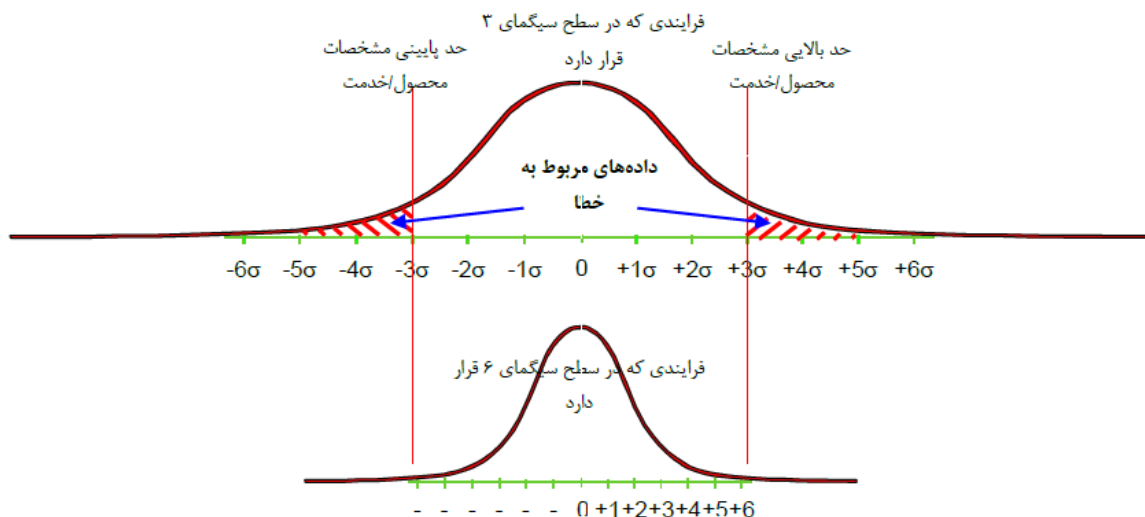
#### تغییرات سریع یا تدریجی

تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد، به دو گونه است: یا به سرعت روی می‌دهد، یا اینکه حالت تدریجی دارد.

تغییرات تدریجی نشان دهنده یک رشته پیشرفت های مستمر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می گردد و اغلب یک بخش سازمان تغییر می کند؛ برعکس، در تغییرات سریع، در سازمان چارچوب مرجع می شکند، اغلب در سازمان تعادل جدید به وجود می آید، زیرا کل سازمان متحول می شود. برای مثال، هنگامی که سازمان دست به کار نوعی **تغییر تدریجی** می شود، برای تامین نیازهای نیروی انسانی خود در کوتاه مدت یک سیستم پرداخت پاداش جدید به اجرا در می آید، در حالی که سازمان دست به کار ایجاد **تغییرات سریع** گردد ظرف یک سال (و نه چهار سال) محصولات جدیدی عرضه خواهد کرد و در همان مدت مجدداً سازمان به حالت تعادل در می آید، یعنی تعادل جدیدی بر سازمان حاکم می شود.

در بیشتر موارد تغییرات تدریجی در ساختار پابرجای سازمان و فرایندهای مدیریت رخ می دهد، ولی در مواردی هم شامل کاربرد تکنولوژی نوین می گردد (مثل سیستم مکانیزه منسجم که کارها به وسیله کامپیوتر انجام می شود) یا نوع محصول بهبود می یابد. تغییرات سریع شامل ایجاد ساختار جدید و فرایندهای جدید مدیریت می شود. تکنولوژی موجب دگرگونی سازمان می گردد و ارائه محصولات جدید باعث می شود تا بازارهای جدیدی به وجود آید.

نمونه‌ای از تغییر برق آسا در شرکت موتورولا مشاهده شد که توانست کیفیت محصولات خود را به حدی برساند که تنها در هر یک میلیون قطعه تولید شده ۳/۴ قطعه معیوب است.



۳۳) انواع استراتژی‌های تغییر را نام برده و توضیح دهید.

### انواع استراتژی‌های تغییر

مدیران برای سود جستن از مزایای استراتژیک می توانند در سازمان چهار نوع تغییر ایجاد کنند:

## ۱- کالاها و خدمات؛ ۲- استراتژی و ساختار؛ ۳- مردم و فرهنگ؛ ۴- تکنولوژی

### ۱- تغییر در تکنولوژی

این نوع تغییر در رابطه با فرآیند تولید سازمان صورت می‌گیرد که شامل دانش، آگاهی، و مهارتی می‌شود که مشخص کننده میزان شایستگی سازمان است. هدف از ایجاد چنین تغییری این است که کارایی و نیز مقدار یا میزان تولید افزایش یابد. تغییر در تکنولوژی یعنی به کارگیری روش‌هایی (تکنیک‌هایی) برای ارائه محصولات یا خدمات بهتر. در این راستا امکان دارد شیوه‌های انجام کار، وسایل، ابزار، دستگاه‌ها یا شیوه‌های انجام امور تغییر کند. برای مثال در یک دانشگاه، تغییر در تکنولوژی شامل تغییراتی می‌شود که در شیوه تدریس صورت می‌گیرد. نمونه دیگر آن تغییراتی است که یک شرکت تولید کننده وسایل و تجهیزات هواپیمایی، ساختار خط مونتاژ خود را تغییر داد تا چراغ راهنمای هواپیماها را تولید کند.

### ۲- تغییر در کالا و خدمات

تغییر در محصولات و خدمات مربوط به ارائه محصولات جدید، تغییر در شیوه تولید یا به طور کامل، راه‌اندازی خطوط تولید جدید می‌شود. معمولاً برای افزایش سهم بازار یا ایجاد بازار، دستیابی به مشتریان جدید محصولات تازه‌ای تولید و عرضه می‌شوند. برای مثال شرکت خودروسازی جنرال موتورز خودرویی جدید به نام ساترن تولید و به بازار عرضه کرده کرد. ارائه نوعی خدمت جدید در دانشگاه می‌تواند به صورت درس‌های بدون واحد (صفر واحدی) باشد که برای بزرگسالان ارائه می‌شود.

### ۳- تغییر در استراتژی و ساختار

این تغییرات در مورد سیستم مدیریت حاکم بر سازمان صورت می‌گیرد. مقصود از مدیریت حاکم بر سازمان شیوه سرپرستی و مدیریت آن است. اینها شامل تغییراتی است که در ساختار سازمانی، استراتژی، سیاست‌ها، سیستم‌های پاداش، روابط کارگری، شیوه‌های ایجاد هماهنگی، سیستم‌های کنترل و اطلاعات مدیریت، و سیستم‌های بودجه بندی حسابداری صورت می‌گیرد.

### ۴- تغییر در مردم و فرهنگ

تغییر در شیوه نگرش، مهارت، انتظارات، باورها، توانایی‌ها، و رفتار کارکنان رخ می‌دهد. امکان دارد یک سازمان در صدد برآید تا بهترین افراد را استخدام نماید یا توانایی رهبری مدیران کلیدی را افزایش دهد. اینها تغییراتی است که در

افراد رخ می‌دهد. برخی از تغییرات دیگری که در این زمینه رخ می‌دهد عبارت‌اند از بهبود ارتباطات، شیوه حل مسئله و شیوه برنامه‌ریزی برای آموزش مهارت به کارکنان.

### ۳۴) مراحل تغییر موفقیت‌آمیز را نام برده و توضیح دهید.

#### مراحل تغییر موفقیت‌آمیز

برای اینکه تغییری به صورت موفقیت‌آمیز به اجرا درآید مدیران باید نسبت به این امر اطمینان حاصل کنند که مراحل مورد نظر به ترتیب در سازمان رخ می‌دهد. اگر در آن فرایند یکی از مراحل اجرا نشود یا یکی از ارکان وجود نداشته باشد فرآیند تغییر با شکست روبرو خواهد شد.

#### ۱- نظر یا عقیده

نظر یا عقیده یعنی ارائه راه جدیدی برای انجام دادن کارها. این نظر یا ایده می‌تواند به صورت یک الگو، طرح یا برنامه‌ای باشد که یک سازمان باید آن را به اجرا درآورد. امکان دارد به صورت دستگامی جدید، محصولی تازه یا روش جدید برای نظارت بر امور سیاسی و مدیریتی در سازمان باشد. یک ایده یا نظر ممکن است در درون سازمان ارائه شود یا از خارج به داخل سازمان رسوخ کند. در هر صورت پس از ارزیابی نظر یا ایده جدید امکان دارد آن ایده به صورت رسمی مورد قبول سازمان قرار گیرد معمولاً یک نظر یا ایده جدید پیش از اینکه مورد قبول سازمان قرار گیرد باید با نوع نیاز مورد نظر مقایسه شود، یعنی بتواند آن را ارضا کند

#### ۲- نیاز

نیاز برای تغییر زمانی به وجود می‌آید که مدیران نسبت به عملکرد جاری سازمان ناراضی باشند. از دیدگاه یک مدیر امکان دارد عملکرد واقعی با عملکرد مورد نظر متفاوت باشد. وجود چنین مسئله‌ای باعث می‌شود که مدیران در پی روش‌های جدید برآیند و در این میان از وجود روش‌های تازه ارائه شده آگاه گردند. وجود روش‌های جدید وضع کنونی سازمان را از حالت انجماد (شیوه انجام کارها در حال حاضر) خارج می‌کند.

#### ۳- پذیرفتن

پذیرفتن به مرحله‌ای گفته می‌شود که مدیران یا تصمیم‌گیرندگان درصدد برمی‌آیند نظر یا ایده پیشنهادی را به اجرا درآورند. برای اینکه تغییری در سازمان داده شود، مدیران اصلی و کارکنان باید آن را تایید و از پدیده جدید حمایت

کنند. اگر قرار باشد یک طرح عمده سازمانی رخ دهد، احتمالاً هیأت مدیره باید آن را تایید کنند. ولی اگر تغییری اندک باشد مرحله پذیرش به صورت تایید غیررسمی یکی از مدیران رده میانی سازمان انجام می‌شود.

#### ۴- اجرا

مرحله اجرا، زمانی است که اعضای سازمان دست به کار ایجاد تغییرات شده‌اند، یعنی به یک ایده، روش یا رفتار جدید جامه عمل می‌پوشانند. در این مرحله احتمالاً شرکت باید مواد و سایر ماشین آلات را بخرد و کارکنان دوره‌های آموزشی جدید ببینند تا بتوانند ایده یا نظری جدید را به اجرا درآورند. مرحله اجرا اهمیت بسیار زیادی دارد، زیرا بدون آن مراحل پیشین بیهوده خواهد بود. اغلب در فرآیند ایجاد تغییر، مرحله اجرا از مشکل‌ترین مراحل است. تا زمانی که ایده و نظر جدید مورد استفاده قرار نگیرد، در واقع هیچ تغییری رخ نداده است.

#### ۵- منابع

برای ایجاد تغییر، منابع انسانی لازم است و باید فعالیت‌هایی صورت گیرد. تغییر به خودی خود صورت نمی‌گیرد، مستلزم صرف وقت و منابع است، هم برای ارائه نظر یا ایده جدید و هم برای جامه عمل پوشانیدن به آن. کارکنان و اعضای سازمان در راستای تامین این دو نیاز باید انرژی لازم به مصرف برسانند یا آن را تامین کنند. یک نفر باید چیزی پیشنهاد کند و برای اجرای آن زمان و نیروی لازم در نظر بگیرد (یعنی آنها را تامین نماید).