

تئوری و طراحی سازمان

سازماندهی و تشکیلات

- **نام درس:** سازماندهی و تشکیلات؛
- **تعداد واحد درسی:** ۳ واحد؛
- **نام منبع درسی:** تئوری و طراحی ساختار؛
- **مؤلف:** ریچارد ال دفت؛ ترجمه: اعرابی-پارسایان
- **تهیه کننده اسلاید:** دکتر رسولی؛

فهرست

بخش اول: مقدمه ای بر سازمان

فصل اول: سازمانها و تئوری سازمان

بخش دوم: سیستم باز

فصل دوم: مدیریت استراتژیک و اثربخشی سازمان

فصل سوم: محیط خارجی

بخش سوم: ساختار و طراحی سازمان

فصل چهارم: تکنولوژی تولید کالا، خدمات و اطلاعات

فصل پنجم: اندازه، چرخه حیات و سیرقه‌قراپی سازمان

فصل ششم: مبانی ساختار سازمان

فصل هفتم: طراحی نوین برای رقابت جهانی

بخش اول:

مقدمه ای بر سازمان

فصل اول:

سازمانها و تئوری سازمان

چالش‌های کنونی پیش روی سازمانها

۱. رقابت جهانی
۲. تجدید سازمان
۳. برتریهای استراتژیک
۴. روابط کارکنان
۵. ناهمگونی نیروی کار
۶. مسؤلیتهای اجتماعی و اصول اخلاقی

مقدمه

■ "بیشتر مدیران امروز باید چنین احساس کنند که در يك هواپیمای بسیار سریع در حال پرواز هستند و همزمان با آن در حال ساخت چنین هواپیمایی می باشند."

مقدمه

■ سازمانها دریافته اند که برای رویارویی با پدیده ها و مشکلات جدید، ارائه کالاها و خدماتی با کیفیتی بالاتر، و سرانجام تامین خواسته های مشتریان بهترین راه این است که بین کارکنان هماهنگی و ایجاد انگیزه کنند.

تعریف سازمان

- (۱) يك نهاد اجتماعی است؛
- (۲) که مبتنی بر هدف می باشد؛
- (۳) ساختار آن بصورتی آگاهانه طرح ریزی شده است و دارای سیستمهای فعال و هماهنگ است؛
- (۴) با محیط خارجی ارتباط دارد.

دلایل اهمیت سازمان

۱. برای دستیابی به هدفها و نتیجه های مورد نظر، منابع لازم را تهیه و تأمین کند.
۲. کالاها و خدمات ره به صورتی کارا و با راندمانی بالا تولید و ارائه کند.
۳. نوآوری را تشویق و تسهیل نماید.
۴. از کامپیوتر و تکنولوژی نوین استفاده کند.

دلایل اهمیت سازمان

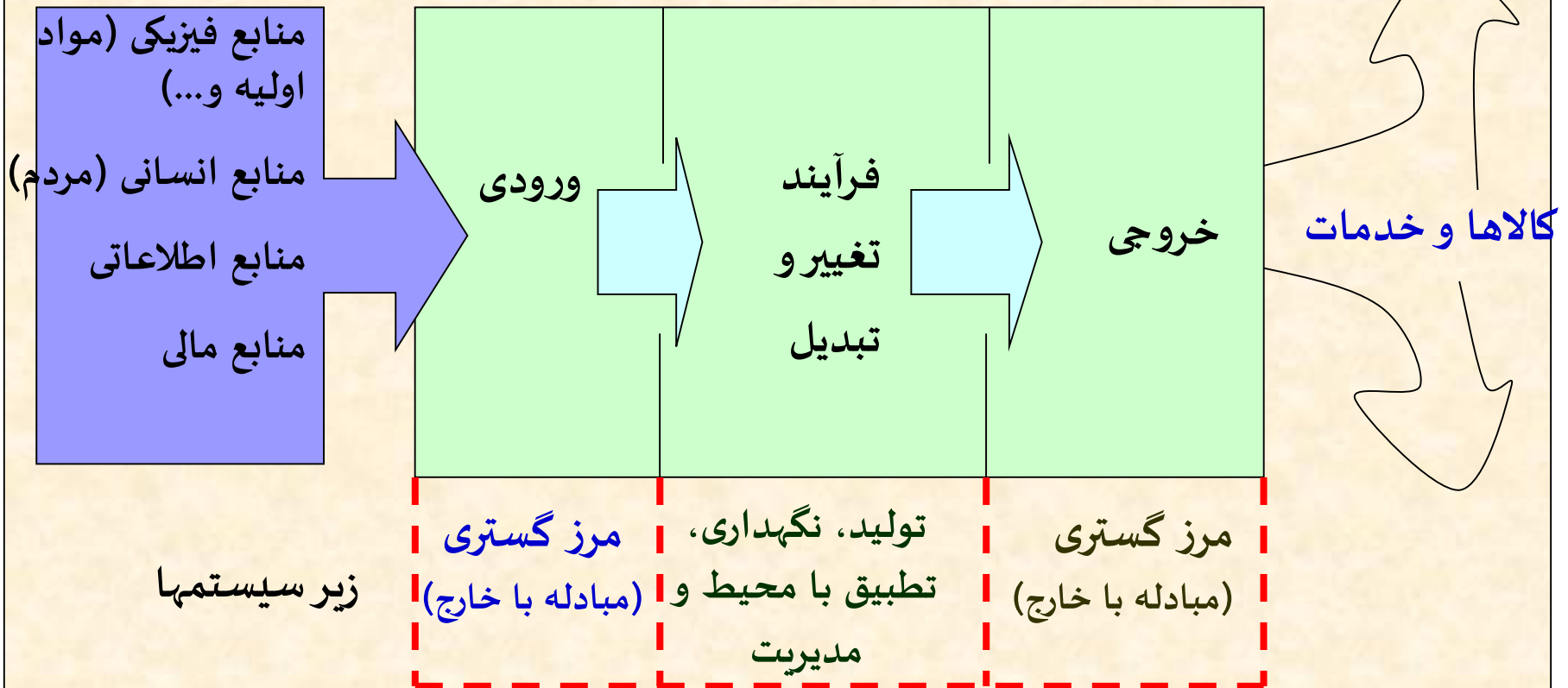
۵. خود را با عوامل محیطی و در حال تغییر وفق دهد و بر آنها اعمال نفوذ کند.
۶. به آنچه مورد نظر مشتریان، مالکان و کارکنان است ارج نهد و بر ارزش آنها بیفزاید.
۷. بکوشد تا با چالشهای حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کند، مسائل اخلاقی را رعایت نماید و موجب انگیزش، تشویق و هماهنگی کارکنان شود.

سازمان بعنوان سیستم باز

۱. **سیستم باز:** به محیط وابسته نیست، خودمختار است، مسدود است و به اصطلاح مهر و موم شده و با دنیای خارج هیچ رابطه ای ندارد. محیط پایدار و قابل پیش بینی است و در سیستم دخالتی نمی کند تا موجب بروز مسائلی گردد.

يك سيستم باز و زیرسیستمهای آن

محیط



تئوری نظم ناشناخته

- ما در يك دنیای پیچیده، پر از رویداد و نامطمئن به سر می بریم؛
- ویژگی دنیای ما: شگفتی، تغییرات سریع و ابهام؛
- در تئوری نظم ناشناخته به این مطلب توجه می شود که پدیده تصادف و بی نظمی در مرزها و محدوده های مشخصی یا الگوهای بزرگتری از نظم رخ می دهد.

تئوری نظم ناشناخته

- یکی از ویژگیهای تئوری نظم ناشناخته را "اثر پروانه ای" می نامند؛ یعنی رویدادهای کوچک موجب اثرات شگفت می شود.
- يك پروانه که بر روی شهر پکن پر می زند می تواند هوا را برهم زند که سرانجام بر هوای ایالات متحده آمریکا اثر خواهد گذاشت.

تئوری نظم ناشناخته

- شرکتهای کنونی همانند هوا هستند که يك رویداد كوچك می تواند نتایج خارج از توان آنها بوجود آورد.
- مدیریت سازمانهایی که دچار هرج و مرج شده اند کارها را بردوش تیمها قرار داده اند، آنها با مشتری در تماس بیشتری باشند، از اختیارات بیشتری برخوردار گردند و سازمان دارای ساختار افقی (نه عمودی) گردد.

زیرسیستم‌های سازمانی

■ وظایف زیرسیستم‌ها:

۱. مرزگستری (دادوستد با محیط)؛
۲. تولید؛
۳. نگهداری (هماهنگی فعالیتهای سازمان)؛
۴. تطبیق با محیط؛
۵. مدیریت.

ابعاد طرح سازمان

۱. **ابعاد ساختاری:** پیچیدگی، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، رسمی بودن، متمرکز بودن، حرفه ای بودن و نسبت‌های پرسنلی.
۲. **ابعاد محتوایی:** اندازه، تکنولوژی، محیط، اهداف و استراتژی سازمان و فرهنگ.

رسمی بودن

- اسناد و مدارکی 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.

تخصیصی بودن

■ یعنی اینکه سازمان مزبور تا چه اندازه یا چه درجه ای کارها و فعالیتهای خود را به وظایف جداگانه و تخصیصی تقسیم کرده باشد.

داشتن استاندارد

■ به موردی اطلاق می شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند.

سلسله مراتب اختيارات

- يعنى هريك از افراد بايد گزارش كار خود را به چه كسى بدهند.
- سلسله مراتب اختيار، حيطه کنترل هر مدير را مشخص مى كند.

پیچیدگی

■ مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستمهای فرعی است که درون يك سازمان انجام می شود یا وجود دارد.

■ **ابعاد پیچیدگی: عمودی، افقی و فضایی.**

۱. پیچیدگی عمودی: تعداد سطح در سلسله مراتب اختیار؛
۲. پیچیدگی افقی: تعداد مشاغل؛
۳. پیچیدگی فضایی: محل ها و مناطق جغرافیایی.

متمرکز بودن

■ به آن سطح از اختیارات گفته می شود که قدرت تصمیم گیری دارد.

۱. **متمرکز**: اگر تصمیم گیری در سطوح بالای سازمان صورت گیرد.

۲. **غیر متمرکز**: اگر تصمیم گیری به سطوح پایین تر تفویض گردد.

حرفه ای بودن

■ به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می شود.

■ اگر دريك سازمان، کارکنان برای گرفتن شغل باید دوره های آموزشی بلندمدت را طی کنند، می گویند که سازمان بسیار حرفه ای است.

ابعاد محتوایی

اندازه:

- اندازه سازمان عبارت است از **بزرگی** آن که بصورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص گردد.
- **بزرگی** را می توان به توجه به **یک واحد خاص، یک دایره، یک بخش یا کل سازمان** مشخص کرد.

تکنولوژی سازمان

■ عبارت است از ماهیت زیرسیستم تولید، و شامل عملیات و روشهای فرآیند تولید می شود.

محیط

- شامل عواملی می شود که در خارج از سازمان وجود دارند.
- برخی از این عوامل: صنعت، دولت، مشتری عرضه کنندگان کالا و مؤسسات مالی.

اهداف و استراتژیهای سازمان

■ معمولاً **هدفها** بصورت اسناد نوشته می شوند که بیان کننده و نشاندهنده مقصود غایی و همیشگی شرکت می باشند.

■ **استراتژی** عبارت است از يك برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیتهای شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدفهایش تعیین می گردد.

فرهنگ

- نشاندهنده مجموعه ای از ارزشها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترك دارد.
- فرهنگ سازمان چیز نانوشته ای است ولی با توجه به شعارها، جشنها، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده است.

تئوری سازمان

- شیوه ای از اندیشیدن درباره سازمانها می باشد.
- راهی است برای مشاهده و تجزیه و تحلیل سازمانها بصورتی دقیق تر و عمیق تر.

تاریخچه تئوری سازمان

۱. دیدگاه کلاسیک (دو نگرش مدیریت علمی و اصول اداری)
۲. تحقیقات هاثورن
۳. بوروکراسی وبر
۴. سیستمهای عقلایی

مقایسه الگوی سازمانی نوین با مدرن (پسانوگرا)

پسانوگرا (پست مدرن)	متغیرهای محیطی	نوین (مدرن)
متشنج	محیط	باثبات
اطلاعات	شکل سرمایه	پول، ساختمان، ماشین آلات
غیرتکراری	تکنولوژی	تکراری
کوچک یا متوسط	اندازه	بزرگ
یادگیری، اثربخش	هدفها	رشد، کارآیی
تفویض اختیار به کارکنان	فرهنگ	موجودیت کارکنان، يك امر قطعی

پسانوگرا (پست مدرن)

متغیرهای محیطی

نوین (مدرن)

ره آوردهای سازمانی

انعطاف پذیر و غیر متمرکز

ساختار

خشک و متمرکز

مرزهای پراکنده (نامشخص)

مرزهای مشخص

رهبری خدمتگزار

رهبری

خودکامه

غیر رسمی، شفاهی

ارتباطات

رسمی، مکتوب

غیر متمرکز خود کنترلی

کنترل

دیوانسالار

همگانی

برنامه ریزی و تصمیم گیریها

مدیران

مساوات و برابری

اصول راهنما

پدرسالار

دیدگاه اقتضایی

- اقتضایی: یعنی "يك چیز به چیزهای دیگر بستگی دارد".
- راه منحصر به فردی که بهترین باشد، وجود ندارد.
- معنی تئوری اقتضایی: "آن بستگی دارد".
- روش مدیریت درست همان است که مناسب وضع سازمان باشد.

تئوری سازمان از دیدگاههای مختلف

۱. دیدگاه عقلایی-اقتضایی
۲. دیدگاه بنیادگرا-مارکسیسم
۳. دیدگاه مبادله-هزینه اقتصادی

دیدگاه عقلایی-اقتضایی

- فرضیه این دیدگاه: مدیریت سازمان بصورت تلویحی در جهت کارایی گام برمی دارد و می کوشد تا وضع موجود را حفظ کند.
- اساس این دیدگاه: مدیران (آگاهانه) منطقی هستند.
- سازمان نوعی ابزار یا وسیله است.

دیدگاه بنیادگرا-مارکسیسم

- مدیران (آگاه‌ها) منطقی هستند ولی منطق مزبور به گونه ای است که منافع آنان را تأمین کند.
- **جنبه اول:** تصمیماتی که مدیران می گیرند در جهت تثبیت، تقویت و تأیید مقام، موقعیت و جایگاه خودشان است.
- این دیدگاه با ارزشهای اصل برابری و مساوات منافات دارد.
- **جنبه دوم:** وضع موجود سازمان در حال تغییر است؛ هدف تئوری سازمان این است که اعضا را از استثمار، اختناق و ازخودبیگانگی برهاند. و تئوری سازمان باید دید سیاسی داشته باشد.

دیدگاه مبادله-هزینه اقتصادی

- فرض این دیدگاه: افراد در پی منافع خود هستند و بگونه ای عمل می کنند که این منافع تأمین شود.
- این دیدگاه حول محور **مبادله کالا و خدمات (و نه تولید)** می چرخد و امور یا رویدادها از زاویه بسیار محدود اقتصادی مورد توجه قرار می گیرند.

سطوح تجزیه و تحلیل سازمان

۱. در سطح فرد
۲. در سطح گروه
۳. در سطح سازمان
۴. در سطح محیط خارجی

بخش دوم:

سیستم باز

فصل دوم:

مدیریت استراتژیک و اثربخشی سازمان

هدف سازمانی

- هدف سازمانی **نوعی وضعیت مطلوب** است که سازمان **قصد رسیدن** به آن را دارد.
- هدف سازمانی نمایانگر **نتیجه یا نقطهٔ نهایی** است.

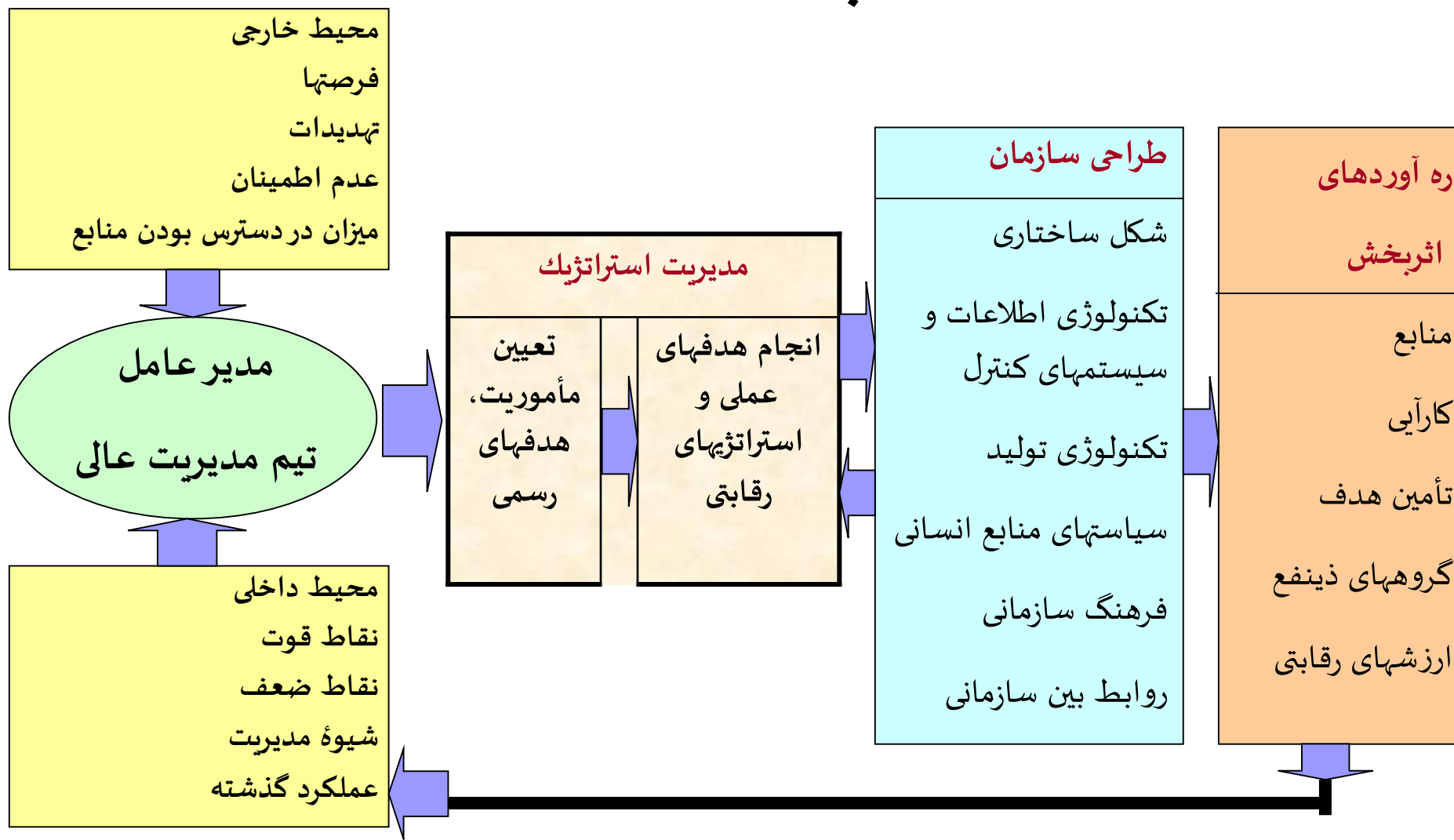
رهبری استراتژیک مدیریت عالی سازمان

- مسؤلیت اصلی مدیریت عالی سازمان، **تعیین هدفها، استراتژی و طرح** سازمان است تا بدین وسیله سازمان را مناسب محیطی نماید که همواره در حال تغییر است.

رهبری سازمان

۱. ارزیابی فرصتها، امکانات و تهدیدهای محیط خارجی؛
۲. بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان؛
۳. تعیین مأموریت کلی و هدفهای رسمی سازمان؛
۴. مدیریت و اجرای برنامه های استراتژیک (طرح سازمان).

نقش مدیریت عالی سازمان در رهبری، طراحی و اثربخشی سازمان



هدفهای سازمانی: مأموریت

- هدف کلی سازمان را مأموریت می نامند (یعنی دلیل وجودی سازمان).
- مأموریت بیان کننده ارزشها، آرزوها و فلسفه وجودی سازمان است.

هدفهای عملیاتی

- به هنگام تعیین هدفهای عملیاتی، آنچه را که سازمان باید از طریق اقدامات و عملیات واقعی به آنها دست یابد، تعیین می کنند و اینکه سازمان واقعاً به چه کار مشغول است، مشخص می نمایند.
- این هدفها در قالب دستاوردهای قابل سنجش و اندازه گیری، بیان و در کوتاه مدت تأمین می شوند.

هدفهای عملیاتی شامل:

۱. عملکرد کلی سازمان (سودآوری)؛
۲. منابع (مالی یا منابع اولیه)؛
۳. رشد و پیشرفت کارکنان؛
۴. نوآوری؛
۵. بهره‌وری؛

نوع و مقصود از هدف

مقصود از هدف	نوع هدف
مشروعیت هدایت و انگیزش کارکنان راهنمایی برای تصمیم گیری استانداردهای عملکرد	هدفهای رسمی، مأموریت: هدفهای عملیاتی:

خلاصه

- هدفهای رسمی و مأموریت‌های سازمان، تعیین کننده نوع سیستم ارزشی سازمان است؛ در حالی که هدفهای عملی و استراتژیها مشخص کننده کارهای اصلی است که سازمان باید انجام دهد.

استراتژیهای سازمانی

- استراتژی عبارت است يك برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضد و نقیض هستند، جهت تأمین هدفهای سازمان.

استراتژیهای سازمانی از دیدگاه پورتر

۱. کاهش هزینه
۲. متمایز ساختن محصول
۳. تمرکز

استراتژی کاهش هزینه

- **هدف سازمان:** افزایش کارایی؛ به همین جهت کنترل‌های شدیدی روی هزینه‌ها اعمال می‌کند.
- **رهبری مبتنی بر کاهش هزینه** به این معنی است که شرکت، محصولات و خدمات را به قیمت‌های رقابتی عرضه می‌کند، ولی از کیفیت محصول نمی‌کاهد و به سودی معقول تن در می‌دهد.

استراتژی کاهش هزینه

- بکارگیری روشهای عملیاتی ساده؛
- بکارگیری تکنولوژی ساده در فرآیند تولید؛
- سرپرستی مستقیم؛
- دادن اختیارات محدود به کارکنان؛
- بکارگیری سیستمهای عالی توزیع و کاهش هزینه ها.

استراتژی متمایز ساختن محصول

- سازمان درصدد بر می آید تا محصولات و خدماتی را که در آن صنعت ارائه می کند، متمایز نماید؛
- ساختار ارگانیک؛
- تشویق و ترغیب به خلاقیت؛
- تشویق به تحقیقات اصولی؛
- بکارگیری تکنولوژی پیشرفته؛

استراتژی متمایز ساختن محصول

- افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا؛
- افزایش تواناییهای بازاریابی نوآوری در دادن پاداش به کارکنان؛
- مشتریهای مورد هدف قرار می گیرند که نسبت به قیمت حساسیت زیادی ندارند.

استراتژی تمرکز

- در اجرای استراتژی تمرکز بر نوع خاصی از محصولات، سازمان می کوشد تا بر بخشهای خاصی از بازار یا گروههایی خاص از خریدار متمرکز شود.
- داشتن انعطاف پذیری در دادن پاداش و برقرار کردن روابط صمیمی با کارکنان؛

استراتژی تمرکز

- ارائه خدمات لازم به مشتری جهت افزایش وفاداری مصرف کنندگان؛
- دادن اختیار نسبتاً زیاد به کارکنان جهت تماس و تأمین نیازهای مشتریان.

عوامل مؤثر در اثربخشی سازمان

۱. گرایش استراتژیک؛
۲. مدیریت عالی؛
۳. طراحی سازمان؛
۴. فرهنگ سازمانی.

گرایش استراتژیک

۱. تماس با مشتری؛
۲. واکنش سریع؛
۳. کانون توجه و اهداف روشن تجاری.

مدیریت عالی

۱. رؤیای رهبری؛
۲. تعصب نسبت به عملکرد؛
۳. تمرکز بر ارزشهای اصلی.

طراحی سازمان

۱. شکل ساده، کارکنان اندک؛
۲. تمرکززدایی و افزایش نوآوری (کارآفرینی)؛
۳. بصورت همزمان سخت گیری و سهل گیری.

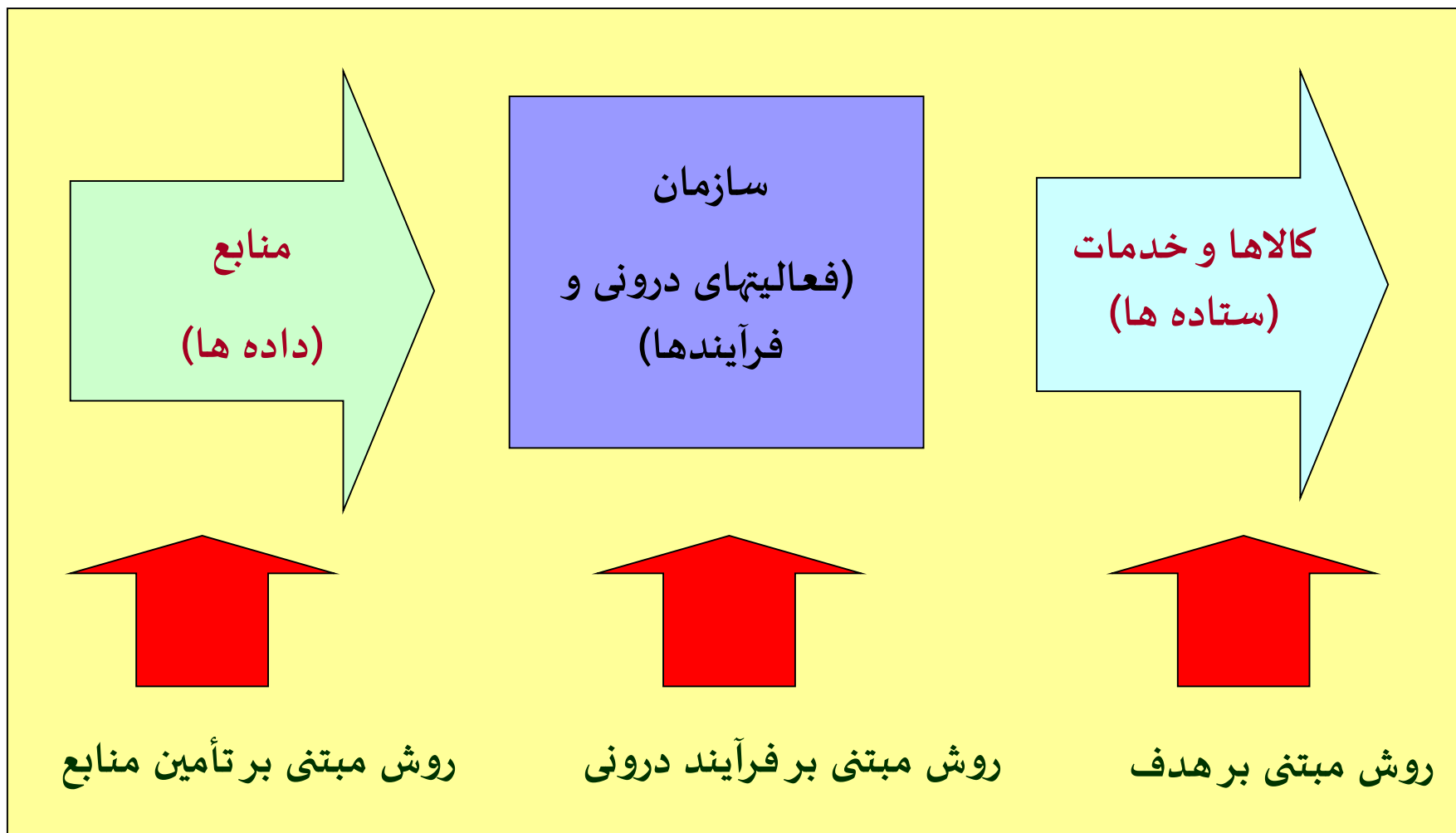
فرهنگ سازمانی

- جوی آکنده از اعتماد؛
- بهره وری از مجرای کارکنان؛
- دیدگاه بلندمدت.

اثر بخشی سازمانی

۱. **اثر بخشی:** عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای مورد نظر خود نائل می آید.
۲. **کارایی:** عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید يك واحد محصول به مصرف رسیده است.

رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمانی



رویکرد مبتنی بر تأمین هدف

- به جنبهٔ محصول یا تولید سازمان توجه می شود؛
- آیا سازمان به هدفهای خود رسیده است یا خیر؟
- **شاخصها:** سودآوری، رشد، سهم بازار، بازده سرمایه گذاری و...
- معمولاً سازمانها چندید هدف دارند، از اینرو نمی توان گفت که برای تعیین اثربخشی تنها باید از يك روش استفاده کرد.

رویکرد مبتنی بر تأمین منابع

- به نقطه آغاز تولید سازمان توجه می شود؛
- آیا سازمان برای ارائه عملکرد بسیار خوب توانسته است منابع لازم را بصورتی مؤثر تأمین نماید؟

رویکرد مبتنی بر تأمین منابع

■ شاخصها:

۱. توان سازمان در بهره برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب و ارزشمند؛
۲. توان تصمیم گیری سازمان در درک و تفسیر درست از ویژگی های واقعی محیط خارج؛
۳. حفظ فعالیتهای روزانه در داخل سازمان؛
۴. توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد.

رویکرد مبتنی بر فرآیند درونی

- به فعالیت درون سازمان توجه می شود؛
- با استفاده از شاخص کارایی و سلامت درون سازمان، اثربخشی سازمان اندازه گیری می شود.

رویکرد مبتنی بر فرآیند درونی

■ شاخصها:

۱. وجود يك 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. تصمیم گیری در کنار منبع اطلاعاتی؛
۵. وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان
۶. و...

رویکرد نوین برای سنجش اثربخشی سازمان

۱. روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع؛
۲. روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی؛

روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع

شاخص اثربخشی	گروه ذینفع
بازده مالی	۱- صاحبان شرکت
رضایت کارکنان، حقوق و پاداش، سرپرستی و مدیریت	۲- کارکنان
کیفیت کالاها و خدمات	۳- مشتریان
میزان اعتبار	۴- بستانکاران
نقش شرکت در بهبود امور جامعه	۵- جامعه
معامله رضایت بخش	۶- عرضه کنندگان مواد اولیه
رعایت قوانین و مقررات	۷- دولت

روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع

- در این روش، استنباط جامعه از مسئولیت اجتماعی سازمان (یعنی چیزی که بصورت رسمی در روش‌های سنتی مورد توجه نبود) نیز مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی

- **بعد اول ارزش سازمان:** کانون توجه (درون یا بیرون سازمان)؛
- **بعد دوم ارزش سازمان:** ساختار (ثبات یا پایداری که به معنی اعمال کنترل از بالاست)؛

چهار الگوی ارزشهای اثربخشی

ساختار

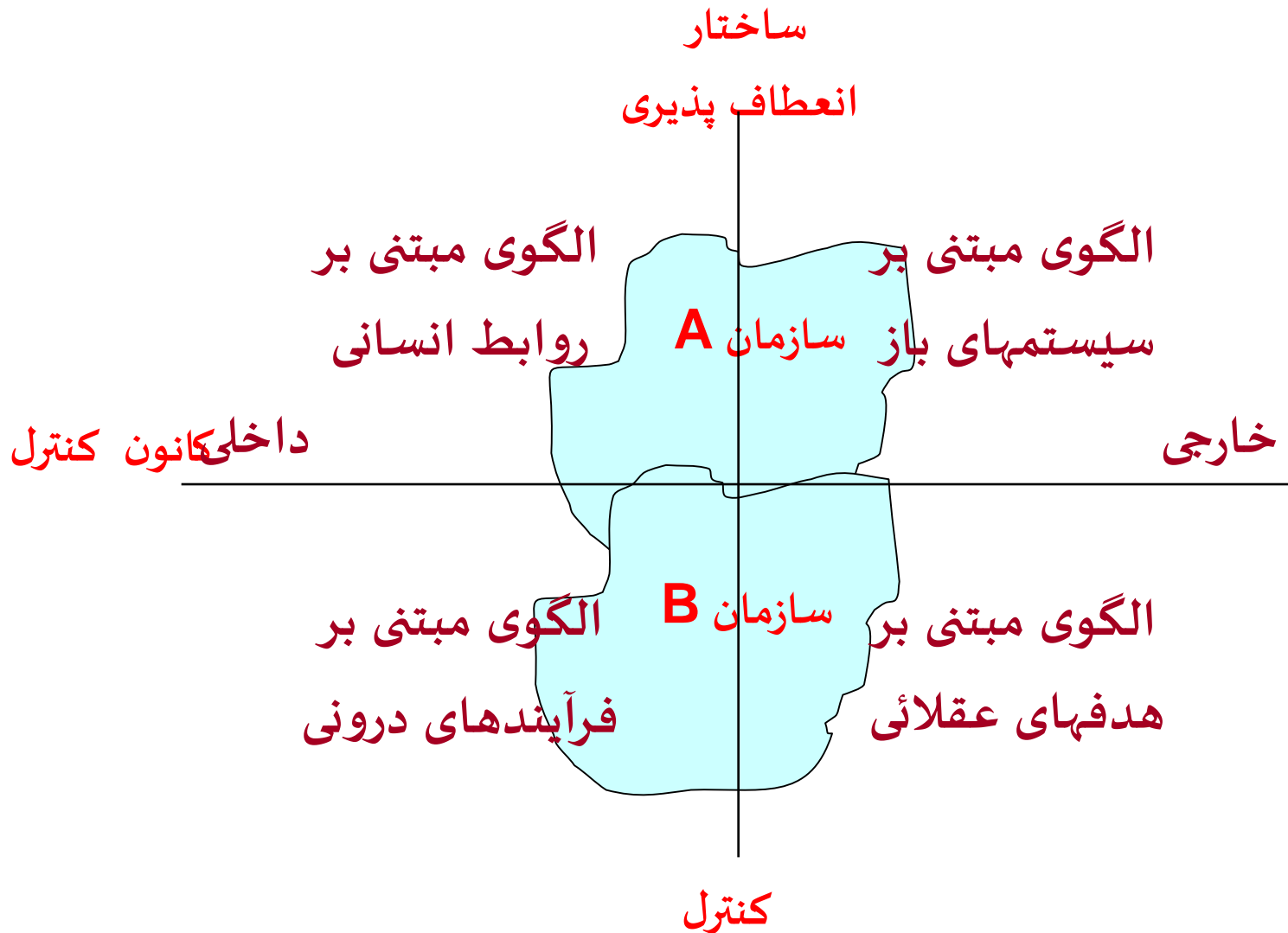
انعطاف پذیری



کنترل

کانون توجه

ارزشهای اثربخشی برای دو سازمان A و B



خصوصیات سازمان A

۱. تازه تأسیس و جوان؛
۲. توجه مدیریت به انعطاف پذیری و نوآوری و تأمین منابع از محیط؛
۳. جلب رضایت گروه‌های ذینفع؛
۴. توجه به روابط انسانی؛
۵. در درجه اول: سازش با محیط و تأمین رضایت عوامل آن؛

خصوصیات سازمان B

۱. مؤسسه ای قدیمی؛
۲. توجه به سود و بهره وری؛
۳. برنامه ریزی و تعیین هدف؛
۴. تمام توجهش به تولید و سود معطوف است؛
۵. عدم توجه به انعطاف پذیری و منابع انسانی؛
۶. توجه به ثبات، پایداری، تعادل، نوآوری و درحالت آماده باش به سر بردن.

ویژگیهای برجسته روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی

۱. در این الگو، مفاهیم و اصول متضاد درهم ادغام می شوند و دیدگاه واحدی بدست می آید.
۲. در این الگو به شاخصهایی که در محاسبه اثربخشی سازمان مورد استفاده قرار می گیرند، توجه می شود و این مسأله روشن می شود که ارزشهای مغایر یا متباین می توانند بصورت همزمان بکار روند.

فصل سوم:

محيط خارجی

Organization Environment محیط سازمان

- **محیط سازمان** تمام عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند.
- **قلمرو سازمان** عبارت است از حوزه فعالیت منتخب سازمان.

Task environment محیط کاری

- محیط کاری شامل بخشهایی می شود که سازمان بصورت مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد و آنها بر توانایی های سازمان (در راه رسیدن به هدفهایش) اثر مستقیم می گذارند.

محیط سازمان

۱. رقبا؛
۲. عرضه کنندگان و تولید کنندگان مواد اولیه؛
۳. بازار کار؛
۴. بازار اوراق بهادار؛
۵. مشتریان و ارباب رجوع؛
۶. رکود اقتصادی؛
۷. قوانین و مقررات؛
۸. و ...

محیط عمومی

- محیط عمومی بخشهایی را در بر می گیرد که احتمالاً بر روی عملیات و فعالیتهای روزانهٔ يك شرکت اثر نهي گذارند، ولی احتمال دارد بصورت غير مستقيم اعمال نفوذ نمايند.

محیط بین المللی

■ **محیط بین المللی** بعنوان يك بخش بحساب می آید که می تواند بصورت مستقیم بر سازمان اثر بگذارد. فراتر اینکه همه بخشهای بومی تحت تأثیر رویدادهای بین المللی قرار گیرند.

محیط بین المللی

- تنها **ژاپنی** ها صاحب بیش از **۱۰۰۰** شرکت بزرگ و کوچک آمریکایی هستند. کسانی که در **شرکتهای نفت شل، فایرستون و سی.بی.اس** کار می کنند باید **گزارش کار خود را به مدیران غیر آمریکایی** بدهند.

محیط بین المللی

- يك تحليل گر براین باور است که در سده بیست و یکم بیشتر فعالیتهای اقتصادی جهان در آسیا و حوزه اقیانوس کبیر انجام می شود.
- از هر ۱۰ بانک بزرگ جهانی، ۹ بانک ژاپنی هستند و بر بخش منابع مالی اثرات شدید می گذارند.

محیط بین المللی

- شرکتهایی چون هوندا، نیسان، تویوتا، مزدا، سوپارو، میتسوبیشی، سوپارو و ایش واحدهای تولیدی خود را به ایالات متحده آمریکا منتقل کرده و تاکنون ۳۰ درصد از سهام خودروی بازار آمریکا را به خود تخصیص داده اند.

راههای تاثیر عوامل محیطی بر سازمان

۱. نیاز سازمان به اطلاعات درباره محیط؛
۲. نیاز سازمان به منابع موجود در محیط؛

محیط نامطمئن

- **نامطمئن بودن محیط** به این معنی است که تصمیم گیرندگان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارند و برای پیش بینی تغییرات خارجی با مشکل روبرو هستند.

ساده یا پیچیده بودن محیط

- دريك محیط پیچیده تعداد زیادی عوامل خارجی با هم ارتباط دارند و بر سازمان اثر می گذارند.
- دريك محیط ساده تنها سه یا چهار عامل خارجی بر سازمان اثر می گذارند.

پایدار یا ناپایدار بودن محیط

- اگر یک محیط در یک دوره چند ماهه یا چند ساله در یک وضع باقی بماند، آن را **پایدار** می نامند.
- در شرایط **ناپایدار** عوامل محیطی **تغییرات ناگهانی** دارند.

چارچوبی برای ارزیابی محیطی

پایدار

پیچیده + پایدار =

عدم اطمینان اندک-متوسط

۱- تعداد زیاد و متفاوت عوامل خارجی

۲- عوامل ثابت اند یا تغییرات اندکی دارند

نمونه: شرکتهای بیمه و دانشگاهها

تغییرات
محیط

ساده + پایدار =

عدم اطمینان اندک

۱- تعداد کم عوامل خارجی و عوامل مشابه هم

۲- عوامل ثابت اند یا تغییرات اندکی دارند

نمونه: تولید کننده مواد غذایی

عدم

اطمینان

پیچیده + ناپایدار =

عدم اطمینان اندک-متوسط

۱- تعداد زیاد و متفاوت عوامل خارجی

۲- عوامل بطور مرتب و غیرقابل پیش بینی تغییر می کنند.

نمونه: شرکتهای الکترونیکی

ناپایدار

ساده + ناپایدار =

عدم اطمینان متوسط-زیاد

۱- تعداد کم عوامل خارجی و عوامل مشابه هم

۲- عوامل بطور مرتب و غیرقابل پیش بینی تغییر می کنند.

نمونه: تولید کننده لوازم آرایشی

پیچیده

پیچیدگی محیط

ساده

روشهای سازش با محیط نامطمئن

۱. دایره سازمانی یا پست و مقام اداری؛
۲. تفکیک واحدها یا ادغام آنها؛
۳. تقلید؛
۴. برنامه ریزی و پیش بینی آینده.

دایره سازمانی یا پست و مقام اداری

■ سپر بلا یا مرز گستری:

■ ضربه گیری یعنی جذب پدیده عدم اطمینان؛

■ برخی از شرکتها، گروهی را **مسؤل امور مشتریان** نموده اند، که آنان به **مشتریان** سر می زنند و به **خواسته ها و شکایاتشان** رسیدگی می کنند.

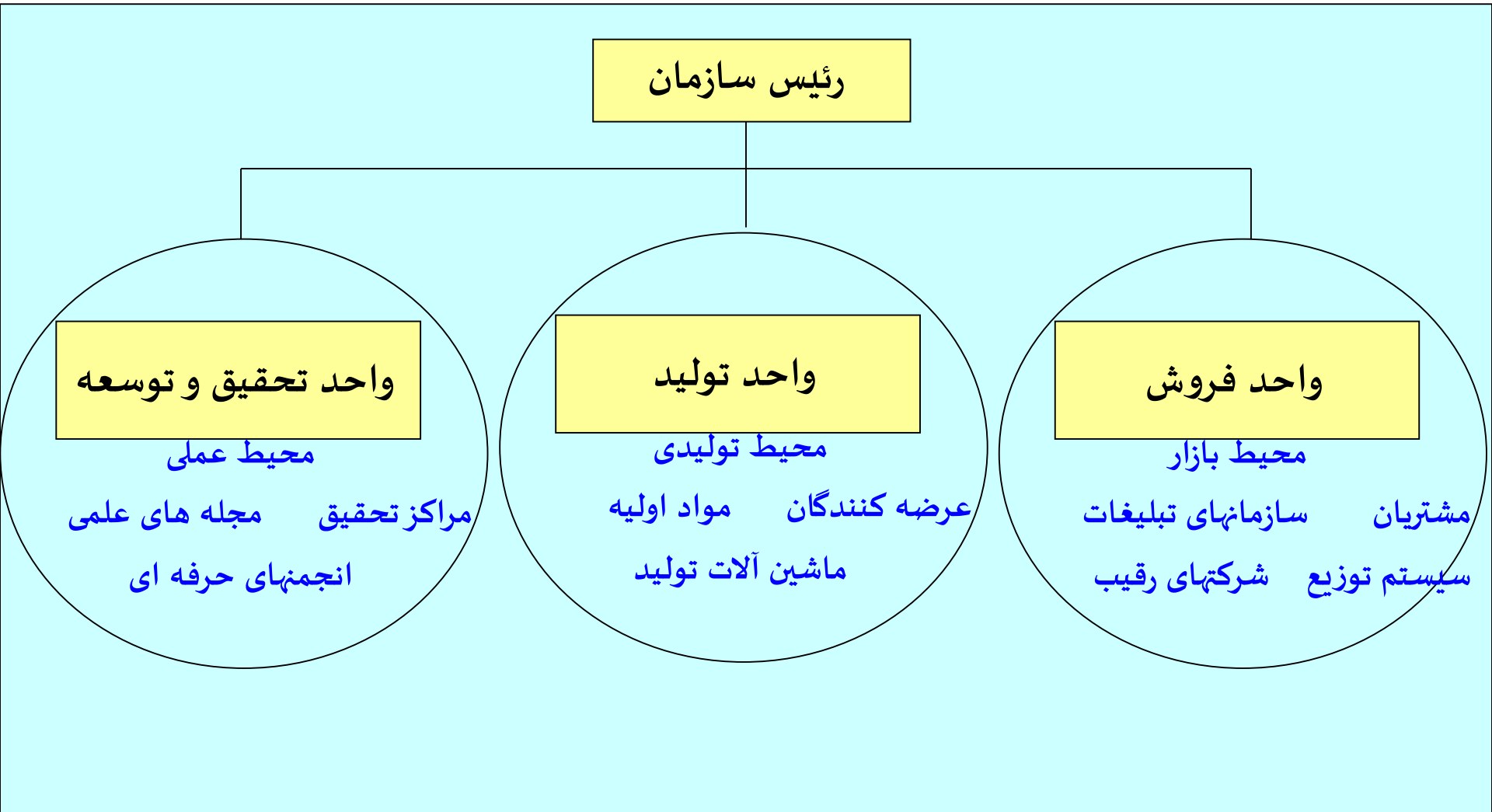
دایره سازمانی یا پست و مقام اداری

- اگر سازمانها **آغوش** خود را بر روی بازکنند، **سریعتر** در جریان امور قرار می گیرند، **سازشکارتر و انعطاف پذیرتر** می شوند.

وظایف سازمان در نقش مرزگستری

۱. از اطلاعات مربوط به تغییرات محیط آگاهی یابد و آنها را به درون سازمان بیاورد؛
۲. اطلاعات را به محیطی بدهد که با سازمان نظر موافق و مساعد دارد.

تفكيك دواير و انسجام سازمانی



تفکیک هدفها و جهت گیریهای دواير سازمانی

ویژگی	واحد تحقیق و توسعه	واحد تولید	واحد فروش
هدفها	کیفیت محصول، عرضه محصولات جدید	کارآیی	رضایت مشتری
دوره زمانی	بلند	کوتاه	کوتاه
رابطه بین افراد	بیشتر از نظر کاری	کاری	اجتماعی
رسمی بودن ساختار	کم	زیاد	زیاد

تفکیک دواير و انسجام سازمانی

- یکی از ره آوردهای تفکیک دقیق واحدهای سازمانی این است که ایجاد هماهنگی بین آنها بسیار مشکل می شود.
- هماهنگی دو دایره از سازمان را **انسجام** یا **یکپارچگی** (**Integration**) می نامند.
- هنگامی که محیط نامطمئن باشد، برای ایجاد هماهنگی بین سازمانها باید مرتباً اطلاعات لازم را کسب و پردازش نمود.

تفکیک دواير و انسجام سازمانی

- سازمانهایی که در محیطهای ساده، مطمئن و پایدار واقع شده اند، تقریباً هیچ مدیری را مسئول ایجاد هماهنگی بین دواير سازمانی نمی کنند.
- هر قدر محیط نامطمئن تر گردد، دواير بیشتر از یکدیگر تفکیک می شوند.

فرآیندهای مدیریت مکانیکی و ارگانیکی

- **محیط مطمئن:** مقررات دقیق و سلسله مراتب اختیارات مشخص و تصمیمات توسط مقامات عالی مدیریت.
- **محیط پویا:** تصمیم گیری غیر متمرکز و سیستم سازمانی ارگانیکی.

اشکال مکانیکی و ارگانیکی سازمان

مکانیکی	ارگانیکی
۱- کارها تخصصی است.	۱- کارکنان در انجام دادن کارهای مربوطه همکاری می کنند.
۲- از هر کاری تعریف دقیقی ارائه شده است.	۲- وظایف و کارهایی بر اساس گروههای کاری تعریف و تعیین می شود.
۳- سلسله مراتب دقیق اداری وجود دارد، مقررات رعایت و کنترل می شود.	۳- مقررات و کنترل اعمال نمی شوند و مقررات یا سلسله مراتب اداری دقیق وجود ندارد.
۴- اطلاعات و کنترل در انحصار مدیریت است.	۴- اطلاعات در دست افراد زیادی است و افراد زیادی امور را کنترل می کنند.
۵- ارتباطات مسیر عمودی طی می کند.	۵- ارتباطات مسیر افقی طی می کند.

تقلید از سازمانهای موفق (دیدگاه نهادی)

- در شرایط بسیار نامطمئن سازمانها همانند سازمانهای دیگر که در همان جو و شرایط قرار گرفته اند، عمل می کنند. آنها از سازمانهایی تقلید می کنند که از نظر نوع مشتری، عرضه کنندگان مواد اولیه و نهادهای قانون گذاری در شرایطی مشابه هستند.

چارچوب اقتضایی برای محیط نامطمئن و واکنشهای سازمان

پایدار

عدم اطمینان اندک متمایل به متوسط

۱. ساختار مکانیکی؛ رسمی؛ متمرکز
۲. تعدادی دواير سازمانی و مرزبان وجود دارد.
۳. تعدادی مدیر باید وظیفه ایجاد هماهنگی بین دواير سازمانی را بر عهده گیرند.
۴. تقلید از برخی از اقدامات موفقیت آمیز سازمان ها

عدم اطمینان اندک (محیط نسبتاً مطمئن)

۱. ساختار مکانیکی؛ رسمی؛ متمرکز
۲. تعداد دواير اندک؛
۳. به وجود افراد هماهنگ کننده نیاز نیست.
۴. تقلیدی از سازمانهای رقیب انجام نمی شود.

تغییرات

محیط

عدم اطمینان بسیار زیاد

۱. ساختار ارگانیک، گروه کاری؛ مدیریت مشارکتی
۲. تعدادی دواير سازمانی با وظایف تفکیک شده؛
۳. تعدادی از مدیران مسؤل ایجاد هماهنگی؛
۴. تقلیل شدید از موفقیتهای دیگر سازمانها؛
۵. برنامه ریزیهای سنگین و پیش بینی های زیاد.

عدم

اطمینان

عدم اطمینان متوسط متمایل به زیاد

۱. ساختار ارگانیک، گروه کاری؛ مدیریت مشارکتی
۲. تعداد کمی دواير سازمانی و مرزبانی؛
۳. تعداد کمی از مدیران مسؤل ایجاد هماهنگی
۴. تقلید سریع مدیران از کارهای موفقیت آمیز؛
۵. فعالیت سازمان برنامه ریزی می شود.

پیچیده

پیچیدگی محیطی

ساده

ناپایدار

وابستگی به منابع (رابطه محیط و سازمان)

- وابستگی به منابع این است که سازمان به محیط وابسته است ولی همواره تلاش می کند تا این منابع را تحت کنترل خود درآورد و بدان وسیله وابستگی خود را به پایین ترین حد ممکن برساند.

وابستگی به منابع

- زمانی که هزینه و خطر بسیار بالا باشد، شرکتها بصورت گروه درمی آیند تا از میزان وابستگی خود به منابع کاهش دهند و خود را از خطر ورشکستگی برهانند.
- سازمانهایی که به منابع نیاز دارند باید درازای تأمین آنها، استقلال یا خودمختاری خود را از دست بدهند.

استراتژی‌هایی برای کنترل عوامل محیطی

کنترل نیروهای محیطی حاکم	ایجاد رابطه بین سازمانی
۱- تغییر دادن قلمرو	۱- مالکیت
۲- فعالیت سیاسی، مقررات	۲- بستن قرارداد یا پیمان، مشارکت خاص
۳- شوراهای تجاری	۳- دعوت به همکاری
۴- فعالیتهای غیر قانونی	۴- استخدام مدیر سرشناس
	۵- تبلیغ کردن، روابط عمومی

ایجاد روابط بین سازمانی

۱- مالکیت:

- فرآیند به مالکیت خود درآوردن و در دست گرفتن کنترل شرکتها به روشهایی خاص صورت می گیرد که به زبان حسابداری آنها را ادغام (Merger) و خرید شرکت (Acquisition) می نامند.
- ادغام یعنی اینکه دو یا چند شرکت در هم ادغام می شوند و در نتیجه شرکت واحدی را بوجود می آورند.

ایجاد روابط بین سازمانی:

۲- ائتلاف رسمی استراتژیک

- هنگامی که دو شرکت از نظر موقعیت جغرافیایی، مهارت و خط تجاری مکمل هم باشند نوعی ائتلاف رسمی استراتژیک تشکیل می دهند و در صدد ادغام یا خرید یکدیگر بر نمی آیند.

ایجاد روابط بین سازمانی

۳- بستن قرارداد یا مشارکت خاص

- شرکتها برای کاهش عدم اطمینان، اقدام به بستن قرارداد یا پیمان می کنند و بدین وسیله نوعی رابطه قانونی با شرکت دیگر بوجود می آورند(در قالب گرفتن جواز و یا حق استفاده از امتیاز).

ایجاد روابط بین سازمانی

۴- دعوت به همکاری

- این وضع به موردی گفته می شود که سازمان، رهبران يك بخش مهم را به عضویت خود درآورد.

ایجاد روابط بین سازمانی

۵- مدیریت مشترک

- این نوع رابطه، هنگامی بین دو سازمان برقرار می شود که یکی از اعضای هیأت مدیره يك شرکت به عضویت هیأت مدیره شرکت دیگر در آید.
- رابطه ای که بوسیله يك نفر بین دو شرکت بوجود آید، مدیریت مشترک مستقیم می نامند.
- هنگامی این رابطه بصورت مدیریت مشترک غیر مستقیم است که يك مدیر از شرکت الف و يك مدیر از شرکت ب عضو هیأت مدیره شرکت ج شوند.

کنترل نیروهای حاکم محیطی

۱- تغییر دادن قلمرو

- امکان دارد يك سازمان درصد دستیابی به قلمروی برآید که هیچ رقابتی در آن وجود نداشته باشد و مقررات دولتی در پایین ترین حد ممکن، مشتری بسیار فراوان و راه های مناسب برای دور نگهداشتن رقیبان وجود داشته باشد.

کنترل نیروهای حاکم محیطی

۲- مقررات و فعالیتهای سیاسی

- فعالیتهای سیاسی به حدی اهمیت دارد که مدیران عامل سازمانهای بزرگ بدون تهیه دستورات عملی خاص همواره می کوشند تا به هر شکل ممکن بر اعضای مجالس قانونگذاری اعمال نفوذ کنند.

کنترل نیروهای حاکم محیطی

۳-شوراهای تجاری

- اعمال نفوذ بريك نهاد قانونگذاری خود دلیلی است براینکه بسیاری از صندوقهای پس انداز کم بنیه از میدان رقابت خارج شوند.

چارچوب یکپارچه ارتباط بین محیط و سازمان

محیط

بسیار پیچیده

نرخ بالای تغییر

قلمرو

محیط

کمیابی منابع
ارزشمند

سازمان

وجود دواير متعدد و مرزبان

تفکيک واحدهای سازمانی و تعیین متخصصیني که آن واحدها را هماهنگ سازند.

ساختار پویا و وجود سیستمهایی که در آنها پدیده های متمرکز، استاندارد کردن کارها و فعالیتهای رسمی در پایین ترین حد هستند.

تقلید از سازمانهای موفق

ایجاد روابط مطلوب بین سازمانی:

خریدن شرکتهای، بستن قراردادهای، سرمایه گذاری مشترک، مدیریت اشتراکی، استخدام مدیران اجرایی سرشناس، تبلیغات و روابط عمومی.

کنترل عوامل موجود در محیط، تغییر دادن قلمرو، فعالیتهای سیاسی، به تصویب رسانیدن قوانین، تشکیل شوراهای تجاری و دست زدن به اقدامات خلاف قانون.

عدم
اطمینان

وابستگی به
منابع

بخش سوم:

ساختار و طراحی سازمان

فصل چہارم:

تکنولوژی تولید کالا، خدمات و اطلاعات

تکنولوژی

- تکنولوژی یا فناوری عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل ارقام مصرفی به محصول (داده یا ستاده) مورد استفاده قرار می گیرد.

تکنولوژی

- تکنولوژی نوین بر ساختار اثر می گذارد، اما امکان دارد تصمیم گیری درباره ساختار سازمانی موجب شکل دادن و محدود نمودن تکنولوژی گردد.

سطح تکنولوژی در سازمان

۱. شرکتهای تولیدی

۲. شرکتهای خدماتی

۱- شرکتهای تولیدی

■ بر اساس تحقیقات جان وودوارد:

۱ 📁 گروه اول: تولید تک محصولی و دسته های کوچک؛

۲ 📁 گروه دوم: تولید انبوه و دسته های بزرگ؛

۳ 📁 گروه سوم: فرآیند تولید مستمر؛

تولید تک محصولی و دسته های کوچک

۱. بصورت کارگاه است؛
 ۲. طبق درخواست مشتری؛
 ۳. روال کار بر حسب عادت؛
 ۴. متکی به متصدیان، کارگران و نیروی انسانی.
- مانند: وسایل الکترونیکی و لباسهای سنتی.

تولید انبوه و دسته های بزرگ

۱. استفاده از قطعات استاندارد؛

۲. تولید انبوه؛

۳. مسیر تولید نسبتاً طولانی؛

۴. انبار کالاهای ساخته شده.

مانند: انواع خطوط مونتاژ از قبیل خودرو.

فرآیند تولید مستمر

۱. همه کارها بوسیله دستگاه پیشرفته انجام می شود؛
۲. فرآیند تولید مستمر؛
۳. می توان محصول را پیش از تولید بطور دقیق پیش بینی کرد.
مانند: پالایشگاههای نفت و تولید مواد دارویی.

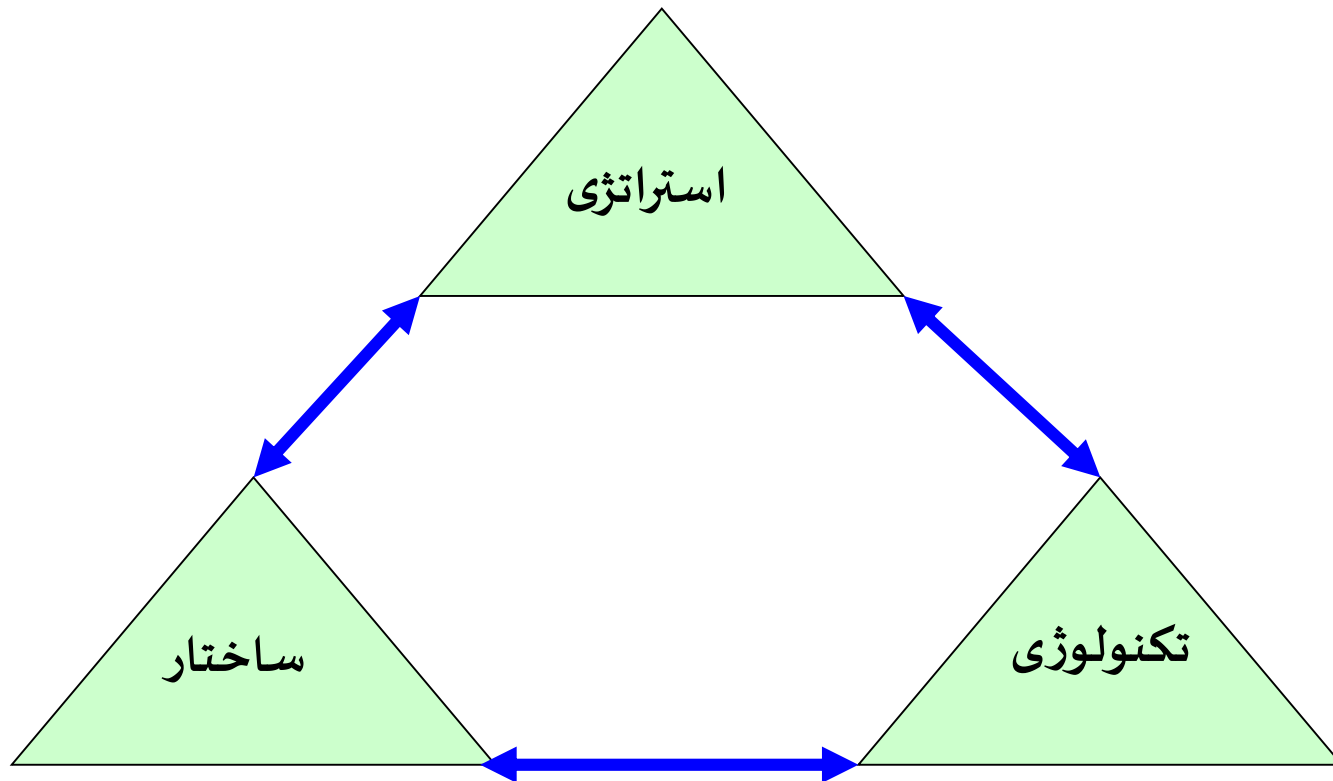
استراتژی، تکنولوژی و عملکرد:

تکنولوژی			ویژگیهای ساختاری
فرآیند تولید مستمر	تولید انبوه	تولید تک محصولی	
۶	۴	۳	سطوح مدیریت
۱۵	۴۸	۲۳	حیطه کنترل
$\frac{۱}{۱}$	$\frac{۴}{۱}$	$\frac{۴}{۱}$	نسبت کارگری که دستمزد مستقیم می گیرد به کارگری که دستمزد غیر مستقیم می گیرد
زیاد	متوسط	کم	نسبت کل کارکنان به مدیران
بالا	پایین	بالا	سطح مهارت کارکنان
اندک	زیاد	اندک	روشهای رسمی

استراتژی، تکنولوژی و عملکرد:

تکنولوژی			ویژگیهای ساختاری
فرآیند تولید مستمر	تولید انبوه	تولید تک محصولی	
کم	زیاد	کم	تمرکز
زیاد	کم	زیاد	میزان ارتباطات شفاهی
کم	زیاد	کم	میزان ارتباطات کتبی
پویا	ایستا	پویا	ساختار کلی سازمان

سازگاری استراتژی، تکنولوژی و ساختار



سازگاری استراتژی، تکنولوژی و ساختار

- نقطه قوت شرکتهای ژاپنی در این است که آنها توانسته اند بین استراتژی، ساختار و تکنولوژی **هماهنگی** ایجاد کنند.

سازگاری استراتژی، تکنولوژی و ساختار

■ افزایش رقابت جهانی به معنی این است که بازارهای جهانی دارای نوسانات شدیدتر شده اند، چرخه حیات محصول کوتاه تر است و مشتری از دانش و آگاهی بیشتری برخوردار است و سرانجام اینکه برای تأمین تقاضاهای جدید باید از استراتژی مناسب استفاده کرد.

تکنولوژی جدید تولید

- عبارتند از: رباط ها، نرم افزارهای کامپیوتری و سایر دستگاههای خودکار کامپیوتری. سازمانها با استفاده از اینها، طراحی و تجزیه و تحلیل مهندسی انجام می دهند و ماشین آلات را کنترل می کنند. این پدیده جدید یا تکنولوژی بسیار پیشرفته و پیچیده را سیستم مکانیزه تولید می نامند.

سیستم مکانیزه منسجم

■ نامهای دیگر آن:

۱. سیستم تولید کارخانه آینده؛
۲. کارخانه های هوشیار؛
۳. سیستم تولید انعطاف پذیر.

سیستم مکانیزه منسجم به سه شکل انجام می گیرد:

۱. طراحی به کمک کامپیوتر؛

۲. ساخت به کمک کامپیوتر؛

۳. مدیریت خودکار.

از این طریق می توان ظرف سه روز يك خودرو باب طبع و سلیقه
مشتری تولید کرد.

مقایسه ویژگیهای سازمانی در مورد تولید انبوه و سیستم مکانیزه منسجم

ویژگیها	تولید انبوه	سیستم مکانیزه منسجم
ساختار		
حیطه کنترل	وسیع	محدود
سلسله مراتب کارهای اداری	زیاد	اندک
وظایف	تکراری، یکنواخت	انعطاف پذیر
تخصص	بالا	پایین
تصمیم گیری	متمرکز	غیر متمرکز
وضع کلی سازمان	دیوانسالاری، مکانیکی	خودمقرراتی-ارگانیکی

مقایسه ویژگیهای سازمانی در مورد تولید انبوه و سیستم مکانیزه منسجم

ویژگیها	تولید انبوه	سیستم مکانیزه منسجم
منابع انسانی		
روابط متقابل (تعامل)	بدون رابطه	کارگروهی
آموزش	کم، يك بار	زیاد، تکراری
نوع تخصص	دستی، فنی	داشتن قوه تشخیص، حل مسائل اجتماعی
رابطه بین سازمانی		
تقاضای مشتری	پایدار	در حال تغییر
عرضه کنندگان	زیاد، معمولی	کم، رابطه صمیمانه

۲- شرکتهای خدماتی

- ۷۴ درصد تولید ناخالص داخلی بوسیله شرکتهای خدماتی ارائه می شود؛
- ۷۹ درصد نیروی کار آمریکا را بکار می گیرند.

نمونه تکنولوژی خدماتی و تکنولوژی تولیدی

نمونه: تکنولوژی تولیدی

۱. کالای ساخته شده به منظور مصرف آینده انبار می شود.
۲. تولیدات استاندارد هستند.
۳. هسته فنی دور از دسترس مشتریان است.
۴. محصولات قابل لمس هستند.
۵. هسته مرکزی سرمایه است.

نمونه: تکنولوژی خدماتی

۱. تولید و مصرف همزمان
۲. محصولات متداول و مرسوم
۳. مشارکت مشتری در فرآیند تولید
۴. محصولات نامشهود
۵. هسته مرکزی انسان است

ویژگی های ساختاری سازمانهای خدماتی و سازمانهای تولیدی

تولیدی	خدماتی	ساختار
زیاد	اندک	۱-دوایر مرزبانی برای سازمانی
کم	زیاد	۲-پراکندگی جغرافیایی
متمرکز	غیرمتمرکز	۳-تصمیم گیری
زیاد	کم	۴-رسمی بودن
منابع انسانی		
پایین	زیاد	۱-سطح مهارت کارکنان
فنی	ایجاد ارتباط با افراد	۲-نوع مهارت

تکنولوژی واحدهای سازمانی (چارچوب چارلز پرو)

۱. تنوع:

عبارت است از تکرار رویدادهای غیرمنتظره و جدیدی که در فرآیند تبدیل رخ می دهد.

۲. تجزیه پذیری:

برای حل مسائل از روشهای عینی و قابل محاسبه استفاده می شود و می توان برای حل مسائل از روشهای استاندارد استفاده نمود.

تکنولوژی سازمانی از دید پرو

۱. تکنولوژی ساده (یکنواخت):

- کارها هیچگونه تنوع یا گوناگونی ندارند؛
- استفاده از روشهای عینی و قابل محاسبه؛
- کارها استاندارد، رسمی و منظم اند؛
- مانند دایره پرداخت در بانک و بخش مونتاژیک کارخانه.

تکنولوژی سازمانی از دید پرو

۲. تکنولوژی هنری:

■ امور نسبتاً پایدار؛

■ ولی فرآیند تبدیل را نمی توان تجزیه و تحلیل یا آن را بطور کامل و دقیق درک کرد؛

■ برای انجام دادن کارها آموزش و تجربه زیادی لازم است؛

■ مانند مهندسان ذوب آهن.

تکنولوژی سازمانی از دید پرو

۳. تکنولوژی مهندسی:

■ پیچیده؛

■ گوناگون و متنوع؛

■ فعالیتهای مختلف بر اساس فرمولها، روشها و راه های مشخص انجام می شود.

■ مانند کارهای حسابداری و مهندسی.

تکنولوژی سازمانی از دید پرو

۴. تکنولوژی پیچیده:

بسیار متنوع و گوناگون؛

فرآیند تبدیل را نمی توان بصورت کامل تجزیه و تحلیل کرد؛

برای هر مسأله چندین راه حل قابل قبول وجود دارد؛

برای انجام کارها و حل مسائل باید از تجزیه و تحلیل دانش فنی استفاده کرد؛

مانند تحقیقات پایه ای و برنامه ریزی استراتژیک؛

چارچوبی برای تکنولوژی خدمات

کم	تکنولوژی خدمات	
تجربه پذیری	<p>برنامه ریزی استراتژیک</p> <p>تحقیقات در علوم اجتماعی</p> <p>تحقیقات کاربردی</p> <p>پیچیده</p>	<p>هنرهای زیبا</p> <p>دادوستد</p> <p>کارهای هنری</p> <p>تدریس در دانشگاه</p> <p>مدیریت عمومی</p> <p>هنری</p>
زیاد	<p>حقوق</p> <p>مهندسی</p> <p>حسابداری مالیاتی</p> <p>مهندسی</p>	<p>فروش</p> <p>کارهای دفتری</p> <p>حسابرسی</p> <p>ساده</p>

زیاد

تنوع

کم

الگوهای سازمانی با توجه به تکنولوژی

۱. الگوی ارگانیکی و مکانیکی:

■ ساختار مکانیکی: تکنولوژی عادی؛ مقررات رسمی و مدیریت متمرکز.

■ ساختار مکانیکی: تکنولوژی پیچیده؛ مدیریت پویا؛ آزادی عمل.

الگوهای سازمانی با توجه به تکنولوژی

۲. رسمی بودن:

■ تکنولوژی عادی: تقسیم کار؛ کارهای استاندارد؛ مقررات رسمی؛

■ تکنولوژی پیچیده: ساختار غیررسمی؛ کارهای غیراستاندارد؛

الگوهای سازمانی با توجه به تکنولوژی

۳. عدم تمرکز:

■ تکنولوژی عادی: تصمیم گیری متمرکز؛

■ تکنولوژی پیچیده: عدم تمرکز؛ و تصمیم گیری بوسیله کارکنان.

الگوهای سازمانی با توجه به تکنولوژی

۴. سطح مهارت:

■ تکنولوژی عادی: عدم آموزش و تجربه کارکنان؛ چون کارها تکراری است.

■ تکنولوژی پیچیده: دیدن آموزشهای رسمی و دوره های هنرستانهای حرفه ای یا دانشگاهی؛

الگوهای سازمانی با توجه به تکنولوژی

۵. **حیطه کنترل:**

■ تکنولوژی عادی: **حیطه کنترل کم؛**

■ تکنولوژی پیچیده: **حیطه کنترل وسیع؛**

الگوهای سازمانی با توجه به تکنولوژی

۶. سطح مهارت:

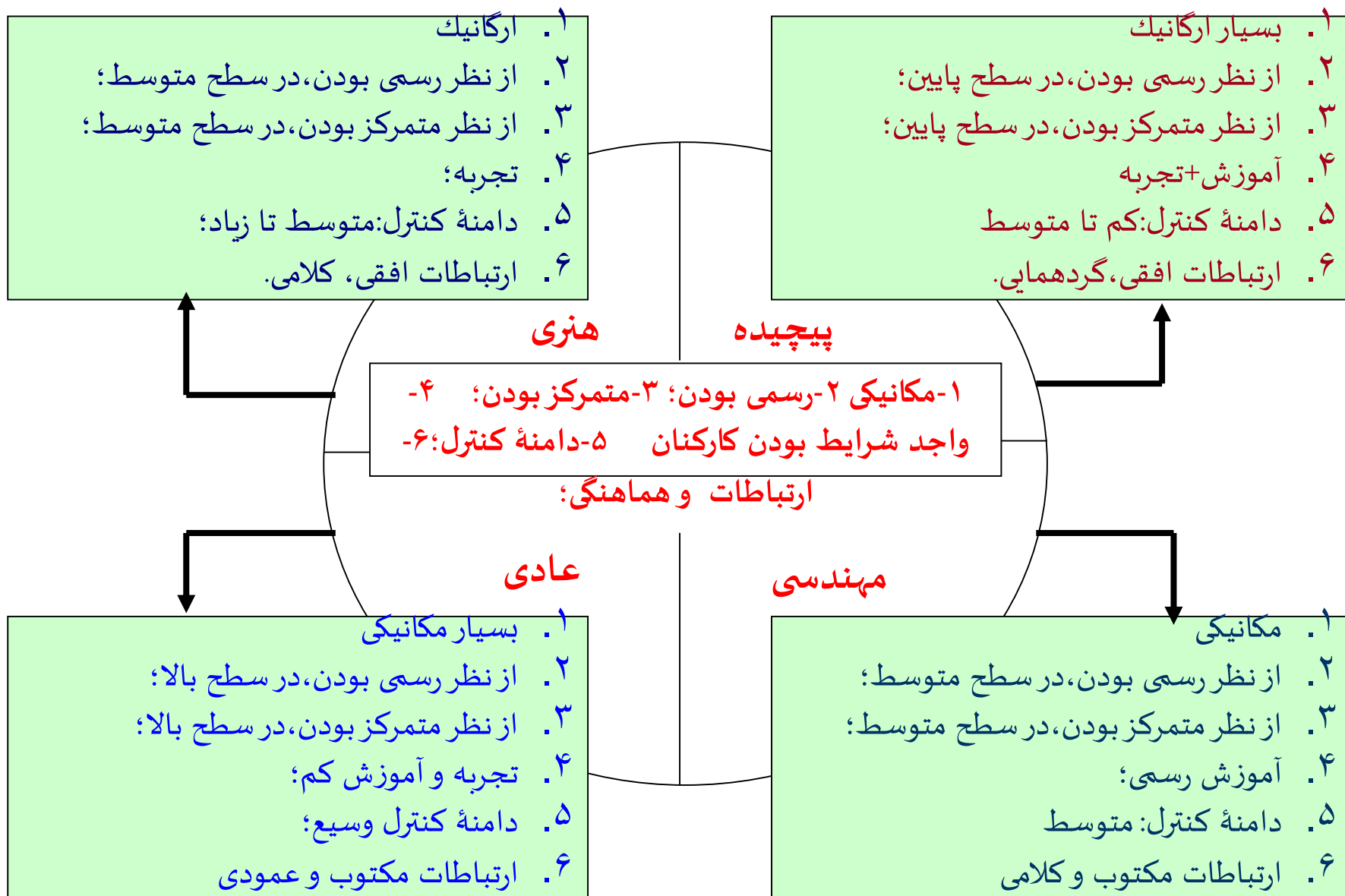
■ تکنولوژی عادی: مسیر ارتباطی عمودی؛ ارتباطات آماری و کتبی؛

■ تکنولوژی پیچیده: فعالیتهای ارتباطی زیاد؛ همکاری و مبادله

اطلاعات؛ مسیر ارتباطی افقی؛ ارتباطات بصورت تماس

شخصی، رودررو و تلفن؛

رابطه تکنولوژی خدمات با ویژگیهای ساختاری و مدیریت



وابستگی درون سازمانی **Interdependence**

- مقصود از وابستگی درون سازمانی، میزان یا حدودی است که دواير سازمانی (از نظر منابع یا مواد اولیه) به یکدیگر وابسته اند.

انواع وابستگی از نظر تامپسون

شکل وابستگی	تقاضا برای ارتباطات افقی، تصمیم گیری	نوع هماهنگی مورد نیاز	اهمیت قراردادن واحدها در کنار هم
<p>شغل‌های مستقل (بانک)</p>	ارتباطات در حد کم	روشها و مقررات استاندارد شده	کم
<p>شغل‌های متوالی (خط تولید)</p>	ارتباطات در حد متوسط	وجود برنامه ها، جدول زمان بندی شده، بازخور نمودن نتیجه فعالیتها	متوسط

انواع وابستگی از نظر تامپسون

شکل وابستگی	تقاضا برای ارتباطات افقی، تصمیم گیری	نوع هماهنگی مورد نیاز	اهمیت قرار دادن واحدها در کنار هم
<p>شغل‌های متقابل (بیمارستان)</p>  <p>مشتریان</p>	ارتباطات در حد زیاد	تعدیلات و تغییرات متقابل، جلسات بین واحدهای سازمانی، همکاری بین دواير سازمانی، گروه کاری	زیاد

راه های اصلی برای ایجاد هماهنگی در سطوح مختلف کاری؛ در شرکت تولیدی

هماهنگی

تعدیلات و

تجهیزات متقابل

برنامه ریزی

استاندارد کردن

زیاد

گردهمایی بدون برنامه، صحبت‌های رودررو،

همکاری بین واحدها

ارتباطات افقی

گردهمایی های برنامه ریزی شده،

تشکیل کمیته ها

ارتباطات عمودی

برنامه ها

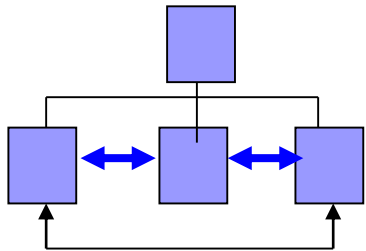
مقررات

کم

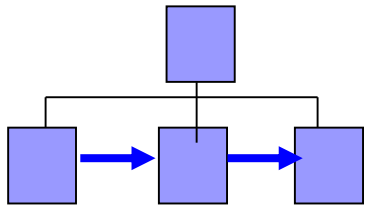
وابستگی درون سازمانی

متقابل یا دو جانبه

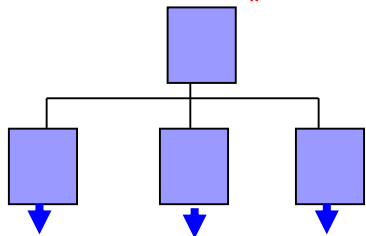
(عرضه محصول جدید)



متوالی (تولید کالا)



مشترك (تحويل محصول)



تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی

۱. سیستم اطلاعاتی مدیران اجرایی؛
۲. سیستم تصمیم گیری گروهی؛
۳. سیستم پیام دهنده الکترونیکی؛

سیستم اطلاعاتی مدیران اجرایی

Executive Information System ■

■ عبارت است از کاربرد تکنولوژی کامپیوتری برای تأمین نیازهای اطلاعاتی مدیران.

سیستم تصمیم گیری گروهی Groupware

- این امکان را بوجود می آورد که چندین عضو يك گروه، با استفاده از کامپیوترهای شخصی خود، در نقاط مختلف دنیا جلسه تشکیل دهند و بصورت گروهی تصمیم بگیرند.
- **نام دیگر آن:** گروه افزار یا تشکیل میزگرد از راه دور

جریان کار خودکار Workflow Automation

- افراد می توانند با استفاده از این نرم افزار، اسناد و مدارک (مثل فاکتور خرید و فروش، چک یا سفارش مشتری) ردوبدل نمایند و آنها را جهت اقدام و پردازش به محلهای مربوطه بفرستند.

فواید تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی مدیران برای مدیران

۱. مشارکت بیشتر در تصمیم گیری؛
۲. افزایش سرعت در تصمیم گیری؛
۳. افزایش سرعت در شناسایی مسائل؛

اثرات شدید تکنولوژی پیشرفته اطلاعاتی بر ساختار

۱. کاهش ارتفاع سازمان؛
۲. تمرکز یا عدم تمرکز بیشتر؛
۳. بهبود هماهنگی؛
۴. شرح دقیقتری از وظایف؛
۵. افزایش کارکنان متخصص؛

اثر تکنولوژی بر طراحی مشاغل

۱- طراحی مشاغل

- تکنولوژی انبوه موجب **ساده شدن مشاغل** شده است؛
- موجب **غنی شدن مشاغل** شده است، یعنی مشاغل بگونه ای طرح ریزی می شود که مسؤلیت و فرصت بیشتری برای رشد و موفقیت پیش می آید.

اثر تکنولوژی بر طراحی مشاغل

۱- سیستمهای فنی-اجتماعی

- در این روش، نیازهای افراد و نیازهای کارآیی فنی در هم می آمیزند.
- اگر سیستمهای فنی و اجتماعی سازمان بگونه ای طرح ریزی شوند که متناسب با یکدیگر باشند، سازمان به بهترین شکل ممکن کار خواهد کرد.

فصل پنجم:

اندازه، چرخه حیات و سیر قهقرایی سازمان

دلایل سازمانها برای رشد

۱. هدفهای سازمانی؛
۲. ترقی مدیر؛
۳. سلامت سازمان از نظر اقتصادی؛

مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک:

۱- سازمانهای بزرگ

۱. استاندارد؛
 ۲. شیوه مدیریت مکانیکی یا ایستایی؛
 ۳. برای انجام کارها و تولیدات پیچیده، صدها متخصص مورد نیاز است.
 ۴. فراهم آوردن فرصت برای ارتقا و بالابردن حقوق و کسب شهرت برای اعضا، کارکنان و مدیران.
- تنها شرکت بزرگ ساندویچ مک دونالد می تواند هر هفته ساعت يك مغازه جدید در دنیا باز کند.

مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک:

۲- سازمانهای کوچک

۱. سیستمهای تولید انعطاف پذیر؛
۲. بدنبال بازارهای خاص؛
۳. ارگانیک؛
۴. خودمختاری و استقلال بیشتر مدیران؛
۵. نوآوری، خلاقیت و ابتکار؛
۶. تماس نزدیک کارکنان و در نتیجه ایجاد تعهد و انگیزه بیشتر؛

مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک:

۳- سازمانهای دو منظوره

رئیس هیأت مدیره شرکت جنرال الکترونیک:

■ سازمانی است که دارای ترکیبی از یک شرکت بزرگ باشد ولی از نظر سادگی و انعطاف پذیری همانند یک شرکت کوچک عمل کند.

ابعاد بوروکراسی وبر و مبانی اختیار

مبانی اختیار	دیوان سالاری
۱- عقلایی-قانونی	۱- روشها و مقررات
۲- سنتی	۲- تخصص و تقسیم کار
۳- فره مندی	۳- سلسله مراتب اختیار
	۴- صلاحیت فنی کارگرایا کارمند
	۵- تفکیک کارمند از پست یا مقام اداری
	۶- بایگانی و مکاتبات کتبی

پایگاه‌های اختیار

۱- اختیارات عقلایی-قانونی

■ برپاورهای کارکنان مبتنی است؛

■ به مقررات و حقوق کسانی مشروعیت می بخشد که به پستهای بالای سازمانی رسیده و عنان اختیار سازمان را در دست گرفته اند.

پایگاه‌های اختیار

۲- اختیارات سنتی

- باوری است که اعضای سازمان دربارهٔ مشروعیت مقام افراد دارند؛ البته آنها این مشروعیت را از مجرای سنتهای گذشته بدست آورده اند.
- مانند برخی از امیرنشینهای حوزهٔ خلیج فارس، کلیساها و حکومتهای پادشاهی.

پایگاه‌های اختیار

۳- اختیارات مبتنی بر فره مندی

- ایشارگریهای فرد قهرمان و راه و روش یا نظامی قرار دارد که وی را ارائه می کند.
- مانند سازمان ارتشهای انقلابی

ویژگیهای ساختاری بوروکراسی

۱. رسمی بودن؛
۲. متمرکز بودن؛
۳. پیچیدگی؛
۴. نسبت پرسنلی.

رسمی بودن

- به مقررات، روشها و مدارك كتبی اطلاق می گردد که بموجب آن شرح وظایف، دستورالعملها و فرمانهایی است که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا نمایند، مشخص می شود.
- **سازمانهای بزرگ:** رسمی تر و مقررات مکتوب
- **سازمانهای کوچک:** نظارت مستقیم

غیرمتمرکز

- تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می شود که می توانند تصمیماتی بگیرند.
- سازمانهای بزرگ: عدم تمرکز؛
- سازمانهای کوچک: تمرکز؛

پیچیدگی

- پیچیدگی به تعداد سطح مدیریت در سازمان اطلاق می شود.
- پیچیدگی عمودی و پیچیدگی افقی؛
- سازمانهای بزرگ: پیچیده؛
- سازمانهای کوچک: ساده؛

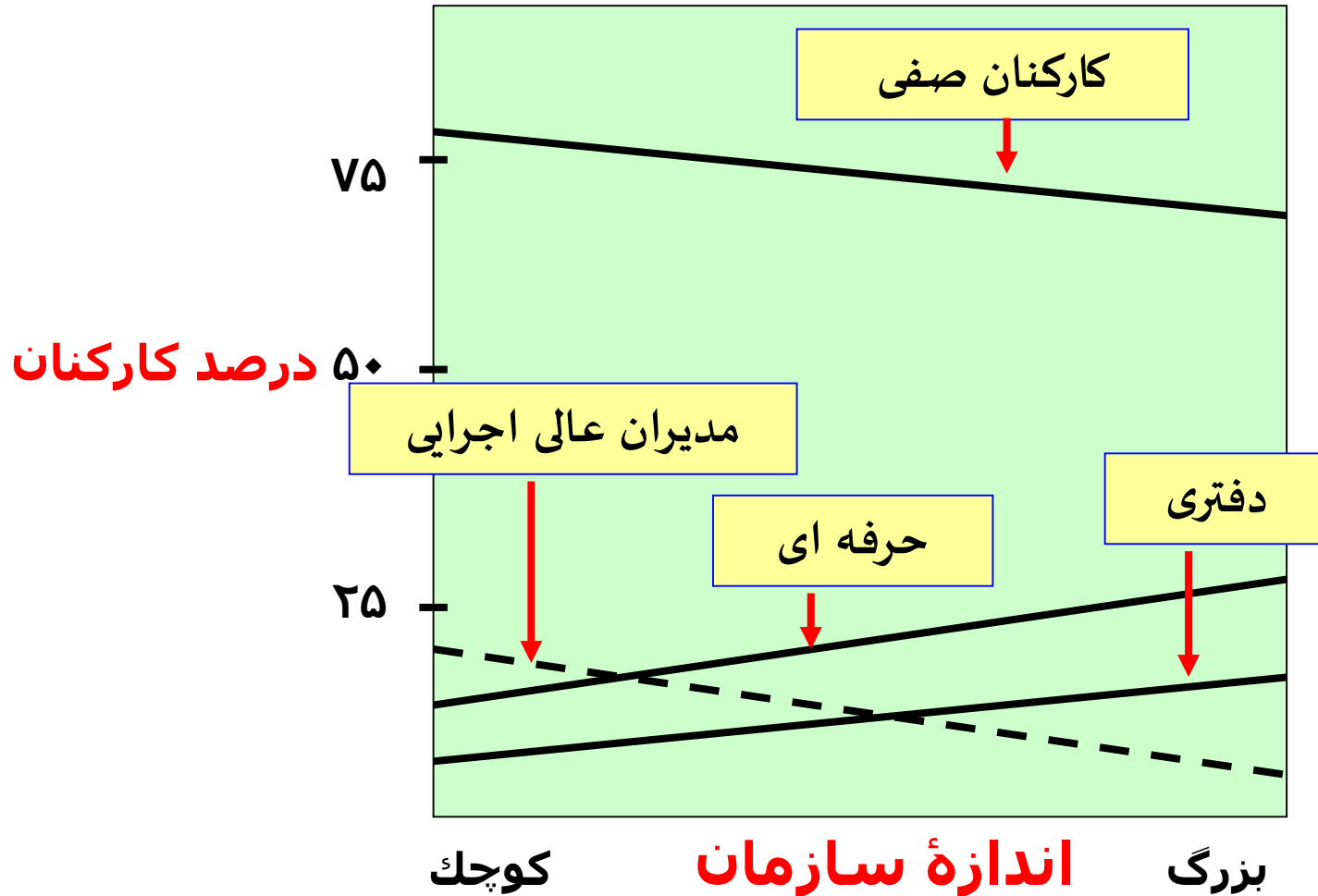
نسبتهای پرسنلی

- در سازمانهای بزرگ، نسبت مدیران ارشد به کل کارکنان کمتر است؛ با افزایش بزرگی سازمان، نسبت نیروهای اداری کاهش و نسبت گروههایی که نقش حمایتی دارند، بیشتر می شود.

قانون پارکینسون

- سازمانها از آن جهت رشد می کنند و توسعه می یابند تا خلأ زمانی موجود را پر کنند.
- مدیران سازمانها برای توسعه بخشیدن به امپراطوری خود و بالابردن مقام سازمانی خود می کوشند بر تعداد مدیران زیردست خود بیفزایند.

درصد کارکنانی که به امور پشتیبانی و ستادی تخصیص می یابند



رابطه بین اندازه و سایر ویژگیهای سازمان

۱. تعداد سطوح مدیریت افزایش می یابند؛
۲. تعداد مشاغل و دوایر افزایش می یابند؛
۳. کارها تخصصی تر می شوند و مهارتها افزایش می یابد؛
۴. سازمان رسمی تر می شود؛
۵. عدم تمرکز بیشتر می شود؛

رابطه بین اندازه و سایر ویژگیهای سازمان

۶. درصد کمتری از افراد در رأس هرم سازمان قرار می گیرند؛
۷. درصد بیشتری از افراد به کارهای فنی و ستادی می پردازند.
۸. درصد بیشتری از افراد به کارهای فنی، دفتری و بایگانی می پردازند.
۹. بخشنامه های بیشتری منتشر می شود و اسناد و مدارک بیشتری به جریان می افتند.

بوروکراسی در دنیای در حال تغییر

- روابط غیر شخصی که بر پایه نقش افراد گذاشته می شود، مانع از پارتی بازی خواهد شد، یعنی همان پدیده ای که دامنگیر سازمانهای قبل از عصر صنعت شده بود.

چرخه حیات سازمان

۱. مرحله کارآفرینی؛
۲. مرحله اشتراك مساعى (همكارى گروهى)؛
۳. مرحله رسمى شدن سازمان؛
۴. مرحله تدبیراندیشی؛

مرحله کارآفرینی

۱. توجه سازمان عطف به عرضه نوعی محصول جدید و بقا در بازار؛
 ۲. بنیانگذاران، افرادی مبتکر، نوآور و خلاق هستن؛
 ۳. سازمان، غیررسمی است؛
 ۴. قضیه دیوانسالاری: منتفی؛
- **بحران: نیاز به رهبری؛ بعلت وجود تعداد زیاد کارکنان؛**

مرحله اشتراك مساعى (همكارى گروهى)

۱. اگر مسأله رهبرى سازمان حل شود، سازمان صاحب يك سيستم
مدىرىتى كارآمد خواهد شد؛
 ۲. تشكيل دواىرو واحدهاى سازمانى و در نتیجه شرح وظايف، تقسيم كار
و سلسله مراتب ادارى؛
 ۳. ارتباطات و كنترل غير رسمى؛ وجود تعداد اندكى سيستم رسمى؛
- **بحران: نياز به تفويض اختيار؛** مديران رده پايين از اعتماد به نفس
برخوردار مى گردند و درخواست استقلال و خودمختارى بيشترى مى
كنند؛

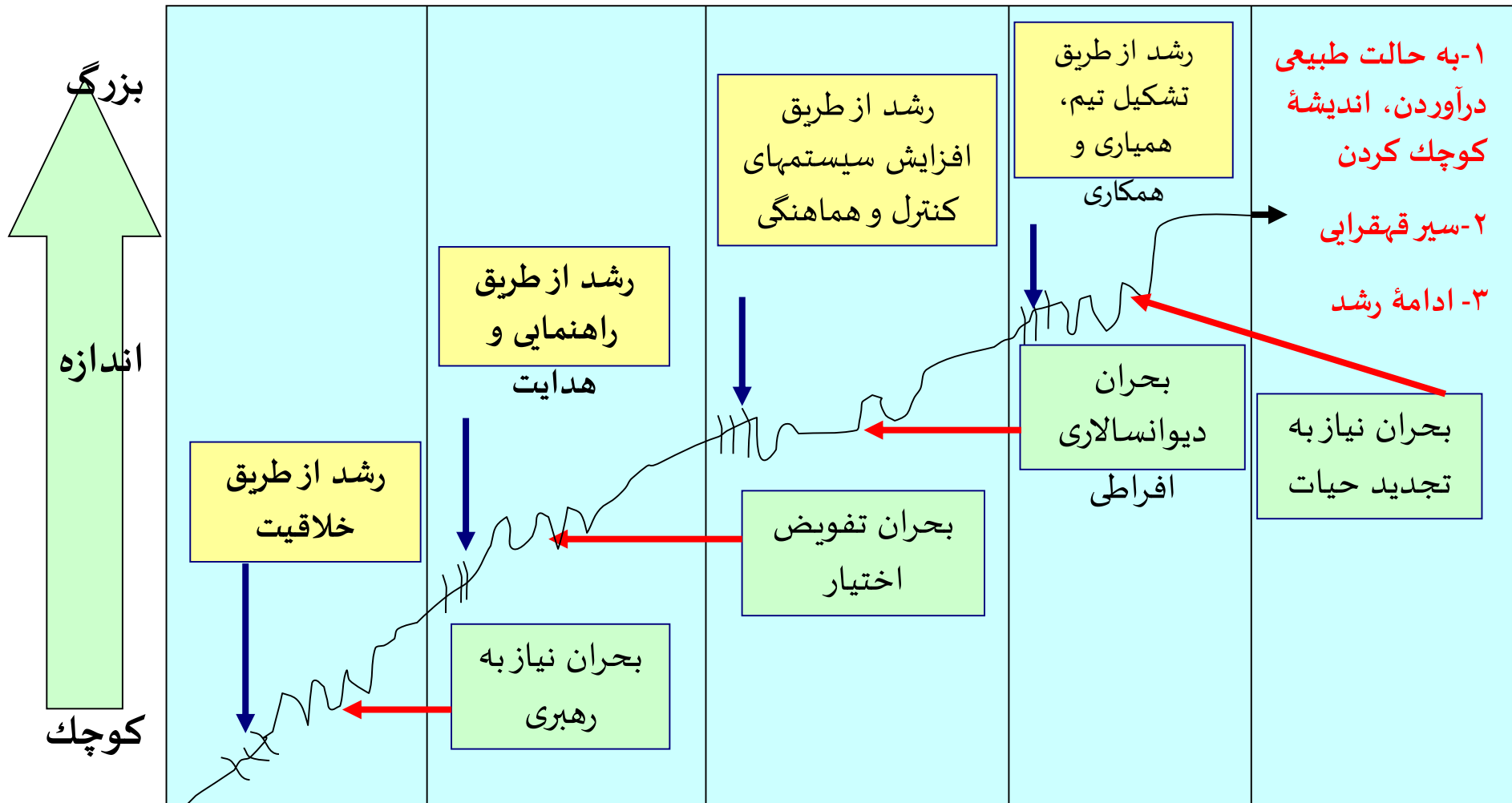
مرحله رسمی شدن سازمان

۱. مستلزم تلفیق دیدگاهها و اعمال مقررات، روشها و اجرای سیستم کنترل؛
 ۲. ارتباطات: ضعیف و رسمی؛
 ۳. مدیریت عالی سازمان درگیر: برنامه ریزی، تعیین خط مشی و...؛
 ۴. اجرای سیستمهای انگیزشی؛
- **بحران: دیوانسالاری افراطی؛**

مرحلهٔ تدبیراندیشی

۱. برای حل مسائل مربوط به کارهای دست و پاگیر باید چاره ای اندیشید!
 ۲. اوج پدیدهٔ دیوانسالاری؛
 ۳. کنترل اجتماعی و خویشن داری افراد مانعی در برابر دیوانسالاری؛
 ۴. تقسیم سازمان به بخشها و دوایر زیاد؛
- **بحران: نیاز به تجدید حیات؛**

اندازه و چرخه حیات سازمان



۴- مرحله تدبیر اندیشی ۳- رسمی شدن ۲- مرحله همکاری ۱- مرحله کارآفرینی

ویژگی سازمان در چهار مرحله از چرخه حیات

ویژگی	۱- کارآفرینی	۲- همکاری	۳- رسمی شدن	۴- تدبیراندیشی
ویژگی	بدون دیوانسالاری	پیش از دیوانسالاری	دیوان سالاری	بسیار دیوان سالاری
ساختار	غیررسمی، محور يك نفر	بیشتر غیررسمی، وجود نوعی روش	روشهای رسمی، تقسیم کار، افزودن تخصصهای جدید	کارگروهی، در درون دیوانسالاری، محدوده فکر تنگ
نوع محصول یا خدمت	يك نوع محصول یا خدمت	محصول یا خدمت محوری، با تنوع	وجود خط تولید کالا و خدمت	چندین خط تولید کالا و خدمت

ویژگی سازمان در چهار مرحله از چرخه حیات

۴-تدبیراندیشی	۳-رسی شدن	۲-همکاری	۱-کارآفرینی	ویژگی
بسیار دیوان سالاری	دیوان سالاری	پیش از دیوانسالاری	بدون دیوانسالاری	
دوایر متعدد و وابسته به سازمان	سیستمهای رسمی و غیررسمی	شخصی، داشتن نقش فعال در موفقیت سازمان	شخصی، خانواده سالاری	سیستم کنترل و پاداش
بوسیله دوایر تحقیق و توسعه	بوسیله گروههای خلاق	بوسیله مدیران و کارکنان	بوسیله مدیر و صاحب شرکت	نوآوری

ویژگی سازمان در چهار مرحله از چرخه حیات

۴-تدبیراندیشی	۳-رسمی شدن	۲-همکاری	۱-کارآفرینی	ویژگی
بسیار دیوان سالاری	دیوان سالاری	پیش از دیوانسالاری	بدون دیوانسالاری	
کسب شهرت، داشتن سازمانی کامل	ثبات داخلی، گسترش سازمان	رشد	بقای سازمان	هدف
روش گروهی، مورد تاخت و تاز قراردادن دیوانسالاری	تفویض اختیار با کنترل	داشتن جذابیت، ارائه طریق	فردی، خلاق	شیوه مدیریت

سیرقهقرایی و کوچك شدن سازمان

- سیرقهقرایی یا کاهش عملکرد عبارت است از: حالت یا وضعیتی است که سازمان را دربرمی گیرد و دریک دوره زمانی معین، منابع خود را بصورت مطلق و به مقدارزیاد کاهش می دهد.

عوامل کاهش عملکرد سازمان

۱. تحلیل رفتن بنیة سازمان:

■ پا به سن گذاشتن سازمان؛

■ از دست دادن کارایی؛

■ بوروکراسی شدید؛

■ نشانه های تحلیل رفتگی: افزایش بیش از حد کارکنان و روشهای دست و پاگیر اداری.

عوامل کاهش عملکرد سازمان

۲. آسیب پذیری:

- زمانی است که از نظر استراتژیک نتواند باعث رونق و آبادانی محیط خود شود؛ که بیشتر برای سازمانهای کوچک رخ می دهد.
- این سازمانها باید در قلمرو محیطی خود تجدید نظر کنند.

عوامل کاهش عملکرد سازمان

۳. عقیم شدن محیط:

■ زمانی محیط عقیم می شود که منابع و انرژی آن کاهش یابد و سازمان نتواند به آنها تکیه کند؛

■ در این حالت، سازمان مجبور می شود از میزان فعالیتهای خود بکاهد یا وارد قلمرو تازه ای شود.

مراحل سیر قهقرایی

۱- مرحله کوری

■ این مرحله زمانی شروع می شود که در یک دوره بلندمدت، تغییرات درونی و بیرونی بقای سازمان را دستخوش تهدید قرار داده باشند و وضع بگونه ای درآید که سازمان باید به خود آید و کمریندها را محکم تر کند.

مراحل سیر قهرایی

۲- مرحله انکار واقعیتها

- مسولان با وجود دریافت علامت ها و نشانه های از بدتر شدن اوضاع، سعی می کنند واقعیتها را انکار کنند.
- رهبران سازمان در این اوضاع سعی می کنند تا به اعضا و کارکنان تلقین کنند که وضع بسیار عالی است و همه چیز به خوبی پیش می رود.

مراحل سیر قهرایی

۳- مرحله اقدامات نادرست

- شرایط بحرانی، رهبران را مجبور می کند که به فکر تغییرات اساسی بیفتند.
- سازمان باید خیل نیروی اضافی را کاهش دهد و رهبران می توانند با ارائه اطلاعات و پالایش و روشن ساختن ارزشها، از شدت پدیده عدم اطمینان بکاهند و محیطی آرام بوجود آورند.

مراحل سیر قهرایی

۴- مرحله بحران

- سازمان دچار نوعی ترس و وحشت می شود؛
- امکان هرج و مرج وجود دارد؛
- بهترین کار: رهبران اجازه ندهند سازمان به چنین مرحله ای برسد؛ ولی تنها راه این است که رهبران دست به کار شوند و سازمان را در مقیاسی وسیع بازسازی کنند؛

مراحل سیر قهقرایی

۵- مرحله انحلال

- هیچ راه بازگشتی وجود ندارد؛
- تنها استراتژی که می توان به اجرا درآورد این است که با رعایت نظم به کار آن خاتمه داد و زخمهای خود را التیام بخشید؛

کوچک شدن در مرحله عمل:

روشهای کاهش فشار روانی در هنگام کاهش نیرو

۱. اجرای برنامه های داوطلبانه؛
۲. اخطار به هنگام؛
۳. اجازه بدهید افراد با احترام سازمان را ترک کنند؛
۴. به افراد اخراجی کمک کنید تا شغل جدید بیابند؛
۵. برای کاهش ابهام و فرونشاندن خشم افراد، مجالس تودیع بگیرید؛

فصل ششم:

مبانی ساختار سازمان

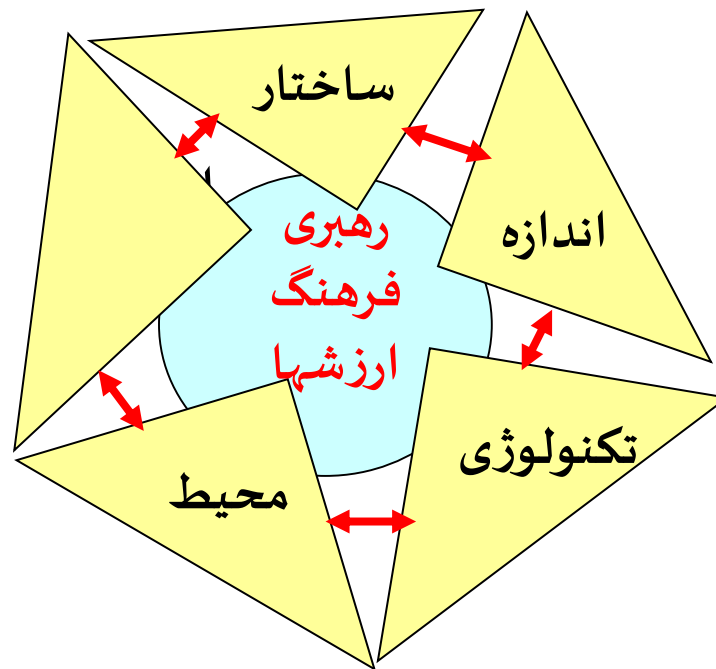
ارکان اصلی ساختار سازمانی

۱. ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است؛
۲. تعیین کننده تعداد افرادی است که بصورت گروهی در دوائر کار می کنند و گروه بندی یا تقسیم دوایری است که در کل سازمان وجود دارد؛

ارکان اصلی ساختار سازمانی

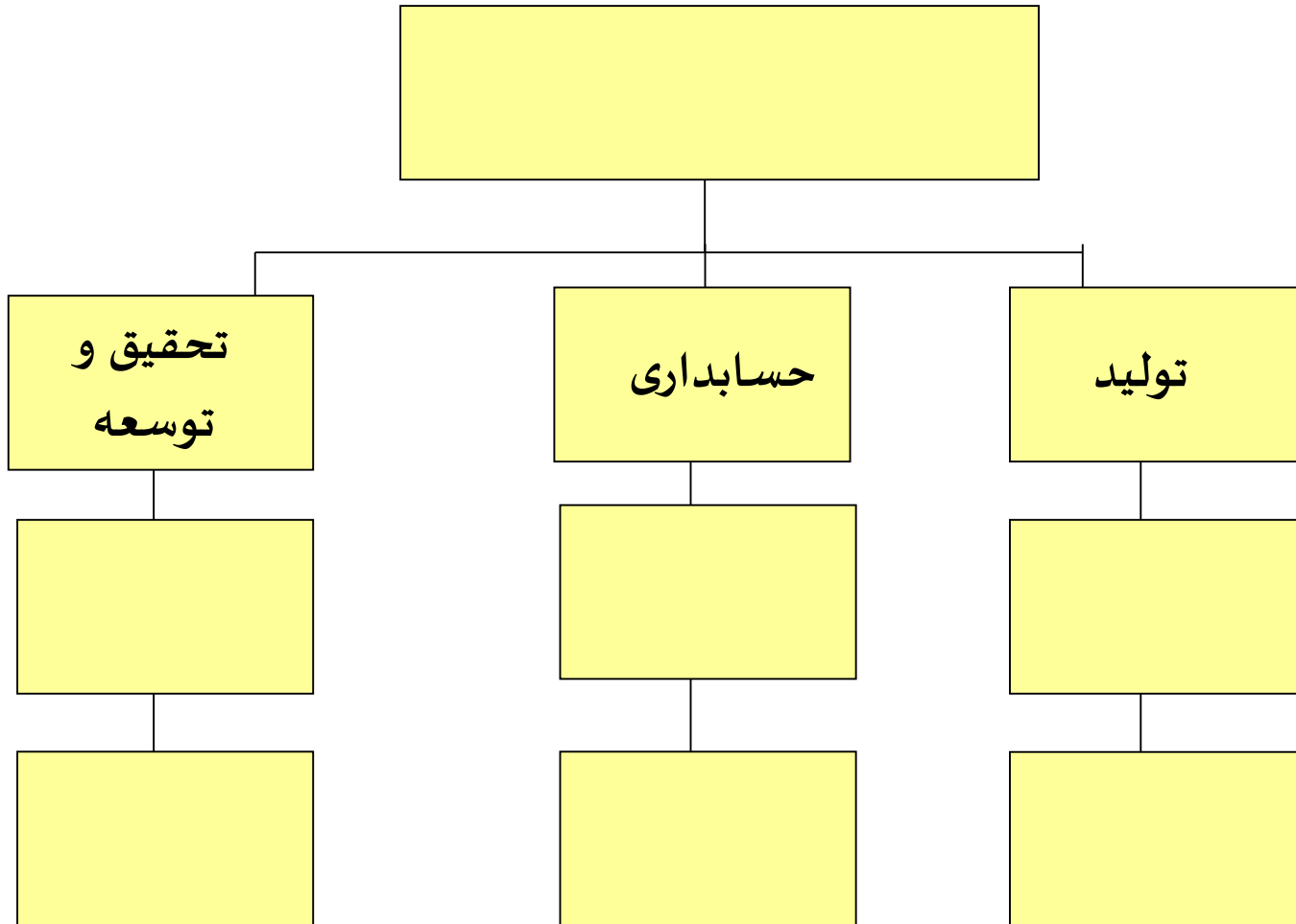
۳. دربرگیرنده طرح سیستمهایی می شود که بوسیله آنها فعالیتهای همه دواير هماهنگ و یکپارچه می گردد و در نتیجه ارتباطات مؤثر تضمین خواهد شد.

متغیرهای محتوایی که بر سازمان اثر می گذارند:



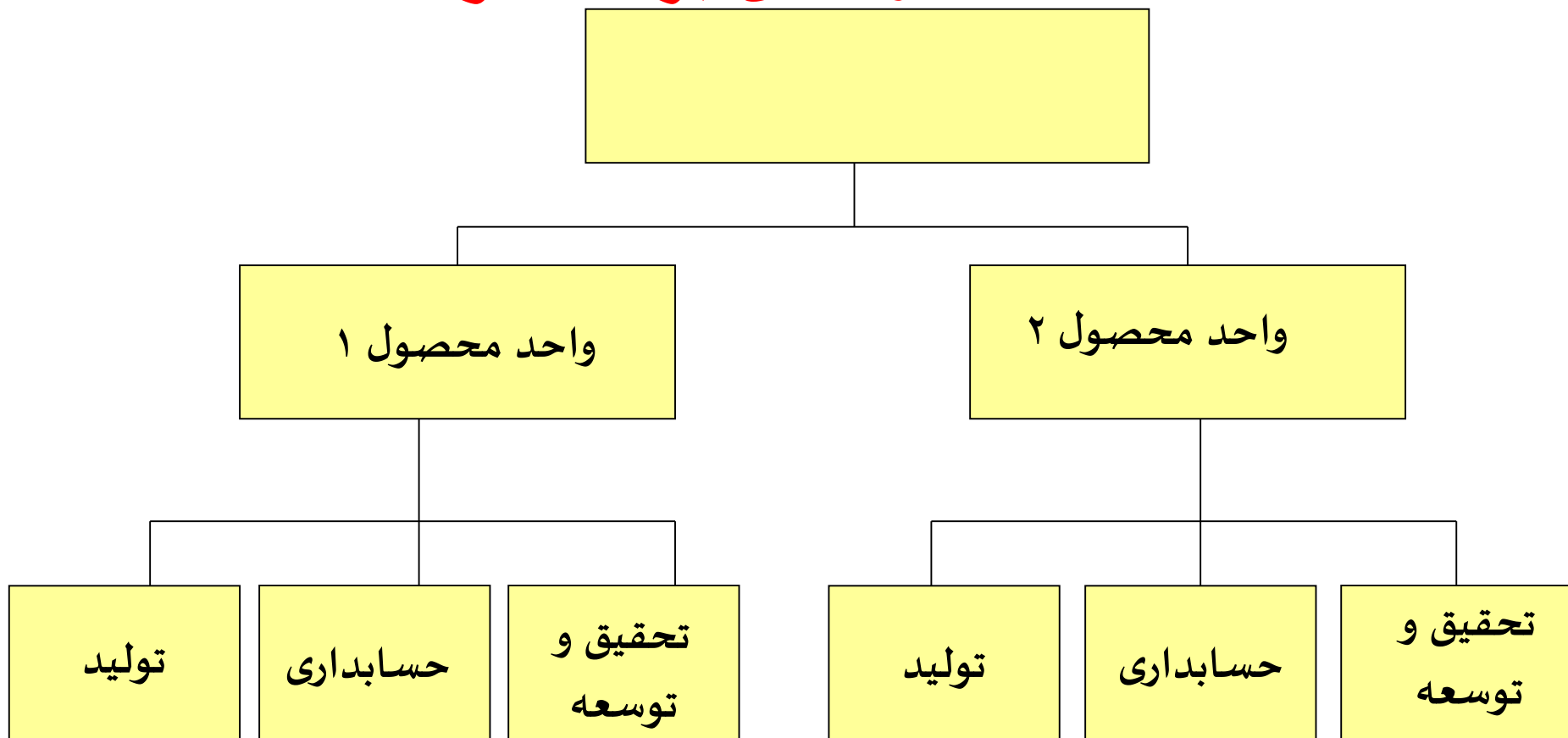
سه الگوی اصلی برای طراحی ساختار

۱- ساختار مبتنی بر وظیفه



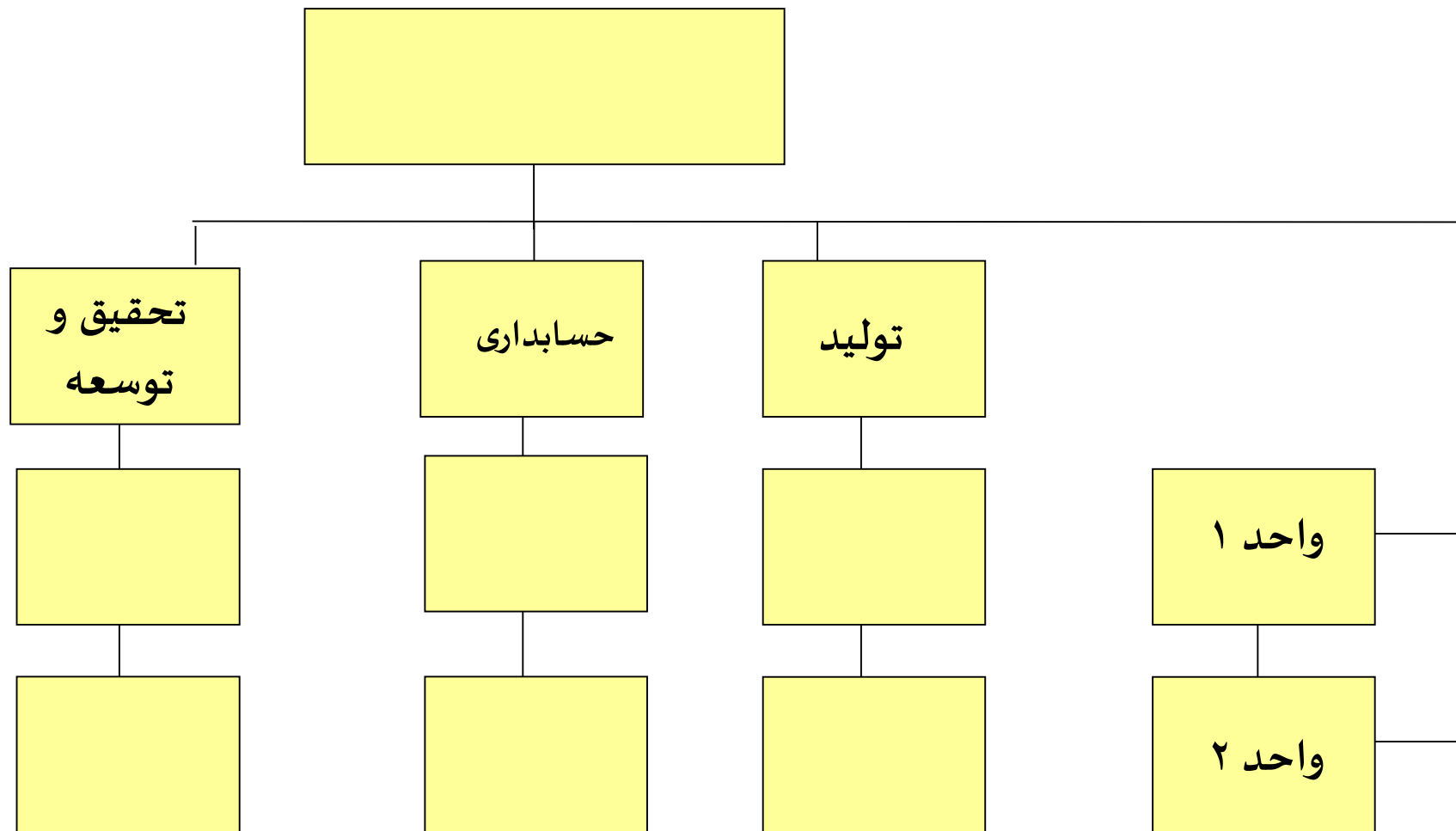
سه الگوی اصلی برای طراحی ساختار

۲- ساختار مبتنی بر محصول

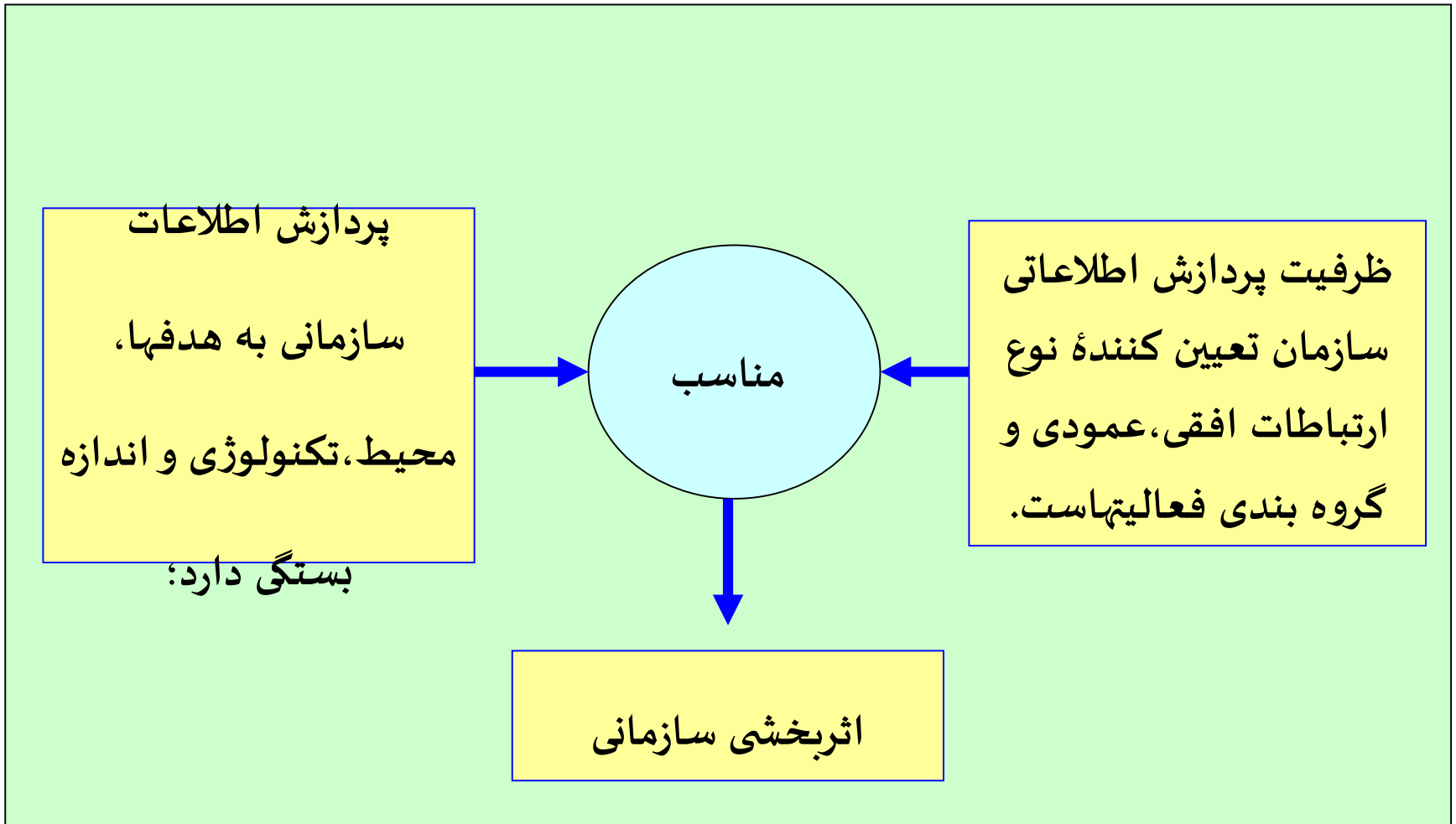


سه الگوی اصلی برای طراحی ساختار

۳- ساختار ماتریسی



شیوه پذیرش اطلاعات در ساختار سازمانی



ارتباطات عمودی و کنترل سازمان



ظرفیت اطلاعاتی، راه یا روشی که واحدهای سازمانی هماهنگ می شوند **پایین** **بالا**

در شرایط زیر نیاز به هماهنگی افقی افزایش می یابد:

۱. نامطمئن تر شدن محیط؛
۲. وجود تکنولوژی پیچیده؛
۳. وجود وابستگی شدید بین دواير سازمانی؛
۴. هنگامی که سازمان بر نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری تأکید می کند.

نکاتی که در طراحی ساختار باید رعایت شود

۱. تعیین کارهایی که باید انجام شود؛
۲. زنجیره فرماندهی (شیوه گزارشگری)؛
۳. طبقه بندی دوایر (نوع محصول، نوع وظیفه یا نوع مشتری)؛

طراحی ساختار مبتنی بر:

۱- وظیفه

محتوا

۱. ساختار: وظیفه ای؛
۲. محیط: باثبات، عدم اطمینان اندک؛
۳. تکنولوژی: عادی و یکنواخت، وابستگی بین سازمانها اندک؛
۴. اندازه یا بزرگی: کوچک یا متوسط؛
۵. هدفها: درون سازمانی، کیفیت بالای فنی؛

طراحی ساختار مبتنی بر:

۱- وظیفه

سیستمهای درون سازمانی

۱. هدفهای عملی: تأکید بر هدفهای تخصصی؛
۲. برنامه ریزی و بودجه بندی: مبتنی بر هزینه
۳. اختیارات رسمی: مدیر واحد:

طراحی ساختار مبتنی بر:

۱- وظیفه

نقاط قوت

۱. در درون دایره "صرفه جویی به مقیاس" می شود؛
۲. کارکنان می توانند مهارت‌های گوناگون و در سطح بالا فرا گیرند؛
۳. سازمان می تواند هدف‌های تخصصی خود را تأمین کند؛
۴. برای سازمان‌های کوچک و متوسط بسیار مناسب است؛
۵. اگر سازمان يك نوع محصول تولید کند، این ساختار بسیار مناسب است؛

طراحی ساختار مبتنی بر:

۱- وظیفه

نقاط ضعف

۱. نسبت به تغییرات محیط نمی تواند از خود واکنش نشان دهد؛
۲. احتمالاً موجب خواهد شد که مقام ارشد مجبور شود همهٔ تصمیمها را بگیرد که بار تصمیم گیری سنگین خواهد شد؛
۳. هماهنگی در سطح افقی سازمان (دوایر) ضعیف است؛
۴. چندان موجب نوآوری و خلاقیت نخواهد شد؛
۵. دیدگاههای اعضای سازمان نسبت به هدفهای سازمان محدود می شود؛

طراحی ساختار مبتنی بر:

۲- محصول

محتوا

۱. ساختار: محصول؛
۲. محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد؛ در حال تغییر.
۳. تکنولوژی: پیچیده؛ دواير سازمانی به هم وابسته اند.
۴. اندازه یا بزرگی: بزرگ؛
۵. هدفها: رضایت مشتری؛ سازش با محیط؛ اثر بخشی در خارج از سازمان؛

طراحی ساختار مبتنی بر:

۲- محصول

سیستمهای درون سازمانی

۱. هدفهای عملیاتی: تأکید بر نوع محصول؛
۲. برنامه ریزی و بودجه بندی: مبتنی بر مرکز سود(هزینه و درآمد)
۳. اختیارات رسمی: مدیران تولید؛

طراحی ساختار مبتنی بر:

۲- محصول

نقاط قوت

۱. مناسب محیطی است که سریع تغییر می کند؛
۲. دواير سازمانی، در سطح بالایی با یکدیگر هماهنگ است؛
۳. تصمیم گیری بصورت غیر متمرکز است؛
۴. مناسب شرکتهایی است که بسیار بزرگ هستند و انواع مختلف محصول تولید می نمایند؛
۵. ...

طراحی ساختار مبتنی بر:

۲- محصول

نقاط ضعف

۱. دواير مختلف نهي توانند صرفه جويي به مقياس انجام دهند؛
۲. خطوط مختلف توليد نهي توانند هماهنگي چندان زيادي با هم داشته باشند؛
۳. در اين شرکتهای مسأله صلاحيت و شايستگي زياد با تخصص فني منتفی است؛
۴. مسأله رعايت استاندارد، انسجام و يکپارچگي، از نظر خطوط توليد، بسيار مشکل است؛

طراحی ساختار مبتنی بر:

۳- مناطق جغرافیایی

- مردم هر منطقه ای از کشور ممکن است نیازها و سلايق خاصی داشته باشند؛ هر واحدی از سازمان که در يك منطقه خاص جغرافیایی قرار می گیرد، می کوشد تا همه نیازهای زیربط آن ناحیه را تأمین نماید.

۴- ساختار پیوندی

محتوا

۱. ساختار: پیوندی؛
۲. محیط: عدم اطمینان متوسط تا زیاد؛ تقاضای مشتریان مرتب تغییر می کند؛
۳. تکنولوژی: عادی یا پیشرفته، با مقداری وابستگی بین دوایر.
۴. اندازه یا بزرگی: بزرگ؛
۵. هدفها: اثربخش بودن سازمان در محیط خارجی، انعطاف پذیری و سازش با محیط و کارایی دوایر سازمانی؛

۴- ساختار پیوندی

سیستمهای درون سازمانی

۱. **هدفهای عملیاتی:** تأکید بر نوع خط تولید؛ نوعی تأکید بر دواير سازمانی؛
۲. **برنامه ریزی و بودجه بندی:** وجود مرکز سود برای بخشهای تولیدی، وجود مراکز هزینه ای برای دفاتر مرکزی؛
۳. **اختیارات رسمی:** مدیران تولید؛ مسئولیت ایجاد هماهنگی بر عهده مدیران دواير سازمانی است؛

۴- ساختار پیوندی

نقاط قوت

۱. سازمان می تواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد، بخشهای تولید را هماهنگ نماید و کارآیی دوایر را بالا ببرد؛
۲. سازمان می تواند هدفهای کل شرکت و بخشها یا واحدهای تولیدی را هماهنگ نماید؛
۳. سازمان می تواند بین خطوط تولید و در درون هر يك هماهنگی ایجاد کند؛

۴- ساختار پیوندی

نقاط قوت

۱. امکان زیادی هست که سازمان با نیروی سربار (کارکنان اداری) روبرو شود؛
۲. امکان زیادی هست که بین دوايرو واحدهای توليدي تعارض و تضاد بوجود آید؛

۵- ساختار ماتریسی (شرایط مورد نیاز):

۱. دواير توليد بر سازمان فشار آورند که در منابع کمیاب آن سهمی داشته باشند؛
۲. سازمان بوسیله محیط تحت فشار قرار گیرد تا دو یا چند نوع محصول ضد و نقیض ارائه کند (از یک طرف توجه به کیفیت و از طرف دیگر، نوآوری و عرضه محصولات جدید)؛
۳. محیط سازمان، پیچیده و نامطمئن است؛

نقش‌های کلیدی در ساختار ماتریسی

- رهبران ارشد؛
- رؤسای ماتریس؛
- کارکنانی که باید گزارش کار خود را به دور رئیس بدهند؛

ویژگیهای ساختار ماتریسی

محتوا

۱. ساختار: ماتریسی؛
۲. محیط: عدم اطمینان زیاد؛
۳. تکنولوژی: پیچیده. واحدها به یکدیگر وابسته؛
۴. اندازه یا بزرگی: متوسط؛ تنها تا چند خط تولید؛
۵. هدفها: متضاد، نوآوری در محصول و تخصص فنی؛

ویژگیهای ساختار ماتریسی

سیستمهای درون سازمانی

۱. **هدفهای عملیاتی:** برقرار کردن تعادل بین قدرتهای دواير سازمانی و مجریان برنامه؛
۲. **برنامه ریزی و بودجه بندی:** سیستمهای ضد و نقیض مربوط به مدیران برنامه ها و دواير سازمانی؛
۳. **اختیارات رسمی:** مشترك بین رؤسای دواير سازمانی و مجریان برنامه؛

ویژگیهای ساختار ماتریسی

نقاط قوت

۱. سازمان موفق می‌کوشد بین تقاضای دوگانه (از محیط) هماهنگی ایجاد کند؛
۲. در توزیع نیروی انسانی، سازمان انعطاف پذیر است و واحدهای سازمانی بصورت مشترك از این منابع استفاده می‌کنند؛
۳. سازمان برای کارکنان دواير و آنها که در خط تولید هستند، موقعيتها و فرصتهای کافی بوجود می‌آورد تا آنها بر مهارتهای خود بیفزایند؛
۴. برای سازمانهای متوسط، که محصولات گوناگون تولید و عرضه می‌کنند، مناسب است؛

ویژگیهای ساختار ماتریسی

نقاط قوت

۱. اعضای سازمان باید زیر نظر کسانی که دوباره قدرتهای متضاد دارند کار کنند، امکان دارد در مسیر تأمین تقاضاهای ضدونقیض آنان دچار سردرگمی شده و مستأصل شوند؛
۲. کسانی که در چنین سازمانهایی کار می کنند، باید از نظر ایجاد ارتباط با دیگران از مهارتهای بالایی برخوردار بوده و آموزشهای زیادی دیده اند.
۳. ...

نشانه های ضعف ساختاری

۱ تصمیم گیری با تأخیر یا بدون کیفیت انجام شود؛

۲ سازمان نمی تواند در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهد؛

۳ وجود تعارض بسیار زیاد؛

فصل هفتم:

طراحی نوین برای رقابت جهانی

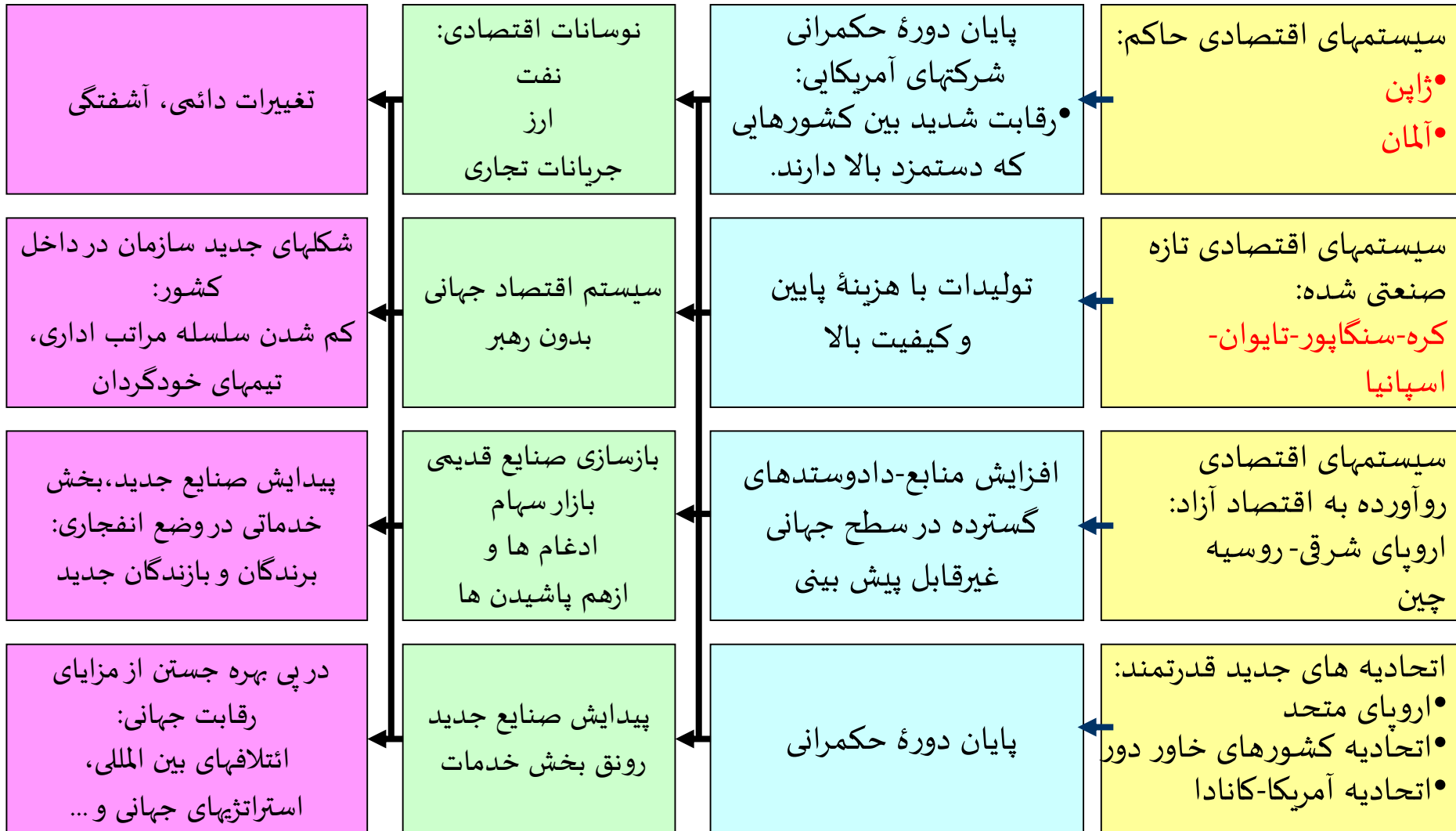
اثرات نیروهای جهانی بر سازمانهای بومی

اثرات فردی

اثراتی کشوری

نتایج

نیروهایی جهانی



تازه ترین ساختارهای سازمانی متداول

۱- شرکتهای افقی

۱. ساختار حول محور فرآیند و جریانهای کار (و نه دواير وظيفه ای) طرح ریزی می شود؛
۲. سلسله مراتب اختیارات که حالت عمودی داشت، بصورت افقی در می آید و احتمالاً تعداد انگشت شماری مدیر اجرایی ارشد وجود دارند که بتوانند وظایف حمایتی انجام دهند: مثل امور مالی؛

تازه ترین ساختارهای سازمانی متداول

۱- شرکتهای افقی

۳. کارهای مدیریت به پایین ترین سطوح سازمانی داده می شود؛

۴. بر مبنای خواسته ها و نیازهای مشتریان تشکیل می شوند؛

تازه ترین ساختارهای سازمانی متداول

۲- تیمهای خودگردان

■ ۵ تا ۳۰ عضو، هر کدام با مهارتهای خاص؛

■ عهده دار مشاغل متفاوتی هستند؛

۱. این تیم به منابعی که برای انجام و تکمیل يك کار مورد نیاز است، دسترسی دارد؛

۲. از گروههای متخصص مثل مهندس، مدیر مالی و... تشکیل می گردد؛

۳. قدرت تصمیم گیری دارد؛

مزایای تیمهای خودگردان

۱. می توانند در رابطه با نیازهای محیط بسرعت از خود واکنش نشان دهند؛ سریع تصمیم بگیرند و مشتریان را راضی نمایند؛
۲. موانع بین دواير سازمانی بکلی از بین می رود و در مرحله عمل، چنین موانعی وجود خارجی نخواهند داشت؛

مزایای تیمهای خودگردان

۳. بهبود روحیه کارکنان و مشارکت آنان؛

۴. هزینه های سرپراداری کاهش می یابد؛ زیرا تیمها وظایف مدیران را انجام می دهند؛

تازه ترین ساختارهای سازمانی متداول

۳- مهندسی مجدد

■ مورد توجه شرکتهای آمریکایی است؛

■ نوعی ابتکار است که مسؤلان تمام واحدها و دواير سازمانی گردهم می آیند و بصورت همزمان در ساختار، فرهنگ و تکنولوژی اطلاعات تغییرات اساسی می دهند تا در زمینه های چون ارائه خدمت به مشتری، بهبود کیفیت و ... اصلاحات لازم را داده و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد؛

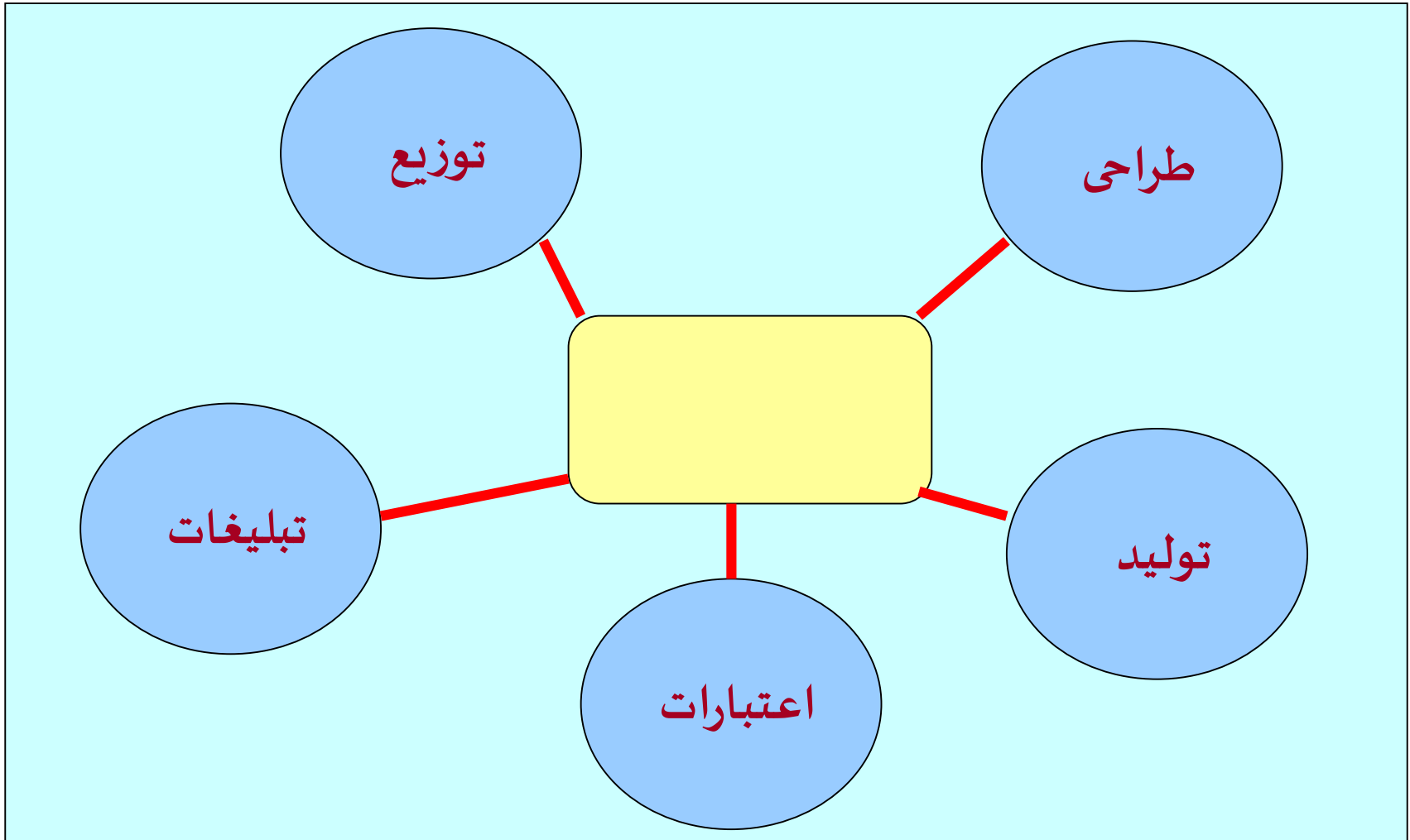
تازه ترین ساختارهای سازمانی متداول

۴- ساختار شبکه پویا

■ چنین سازمانی، بجای اینکه به سلسله مراتب اختیارات عمودی توجه کند به شیوه بازار آزاد عمل می نماید؛

■ یکی از ویژگیهای چنین شیوه ای: هر روز تولید کنندگان جدیدی با شرکت قرارداد می بندند و قراردادهای گذشته با پیشینیان فسخ می شود؛

ساختار شبکه پویا



نقاط قوت ساختار شبکه پویا

۱. هزینه سربار اداری وجود ندارد؛
۲. نیروی کار انعطاف پذیر و متقاضی نسبتاً زیاد است؛
۳. بسیار تخصصی عمل می کند؛

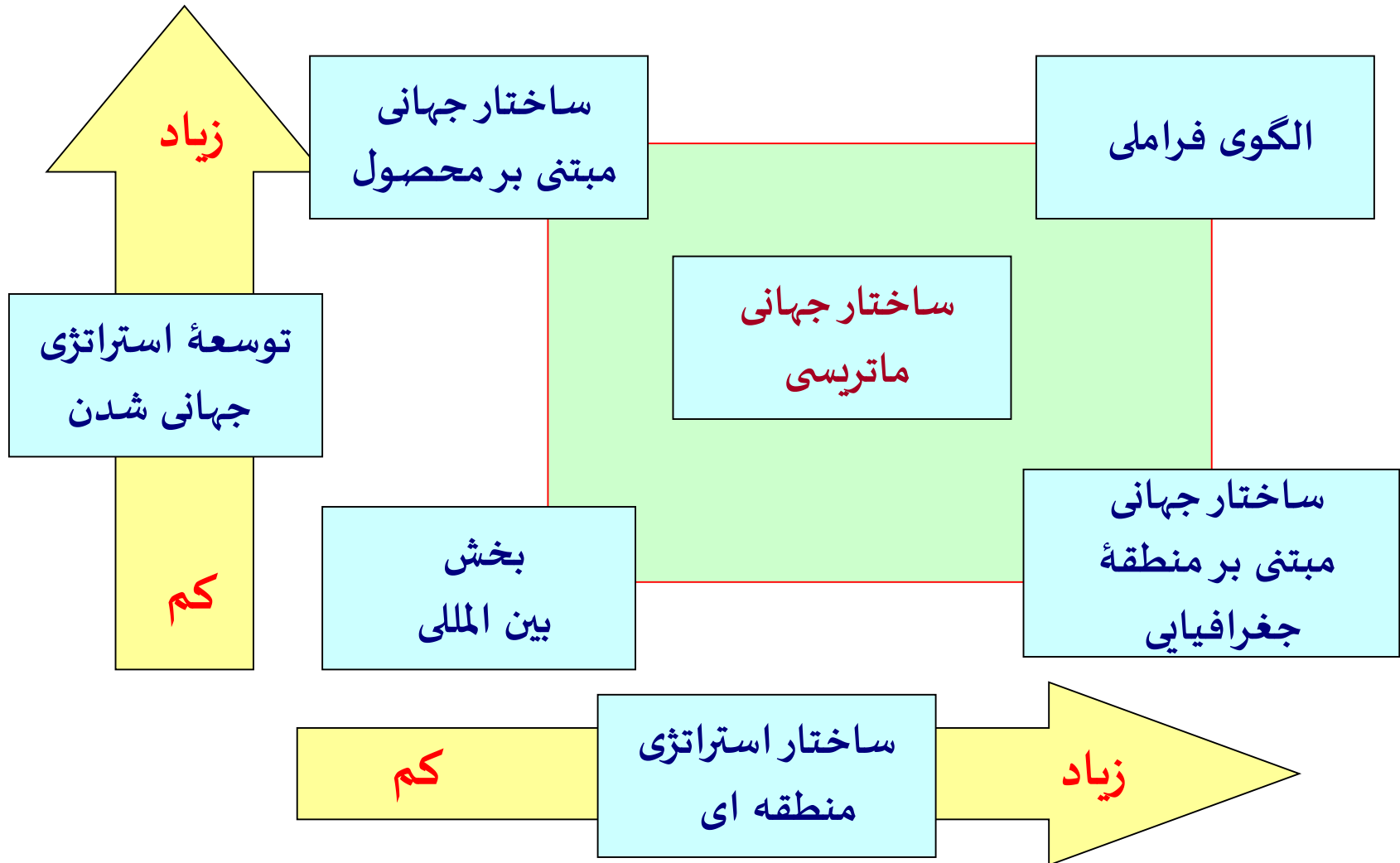
نقاط ضعف ساختار شبکه پویا

۱. ماهیت غیر عادی سازمان است؛ زیرا هیچ کنترلی وجود ندارد؛
۲. نمی توان بر احوالی سازمان را تعریف کرد؛
۳. وفاداری اعضا به سازمان اندک است؛
۴. جابجایی کارکنان و اعضای سازمان بسیار زیاد است؛

مراحل بین المللی شدن شرکتها

جهانی	چندملیتی	بین المللی	داخلی	
جهانی	چند ملیتی	در اندیشه بازارهای خارجی	بومی یا محلی	استراتژی
جهانی	انفجار (گسترش)	موضع رقابتی به خود گرفتن	آغاز فعالیت خارجی	مرحله توسعه
ماتریس، فراملی	ساختار بین المللی مبتنی بر نوع محصول، نوع وظیفه و منطقه جغرافیایی	ساختار داخلی به اضافه يك بخش بین المللی	ساختار داخلی به اضافه يك دایره صادرات	ساختار
همه دنیا	بسیار بزرگ، چند ملیتی	بزرگ، در اندیشه بازارهای خارجی	در رده وسط، بیشتر بومی یا داخلی	بازار بالقوه

الگوی مناسب ساختار برای بهره‌گیری از مزایای بین المللی



ومن ا... توفيق