



فصل ششم:

مبانی ساختار سازمان

تعریف ساختار سازمانی

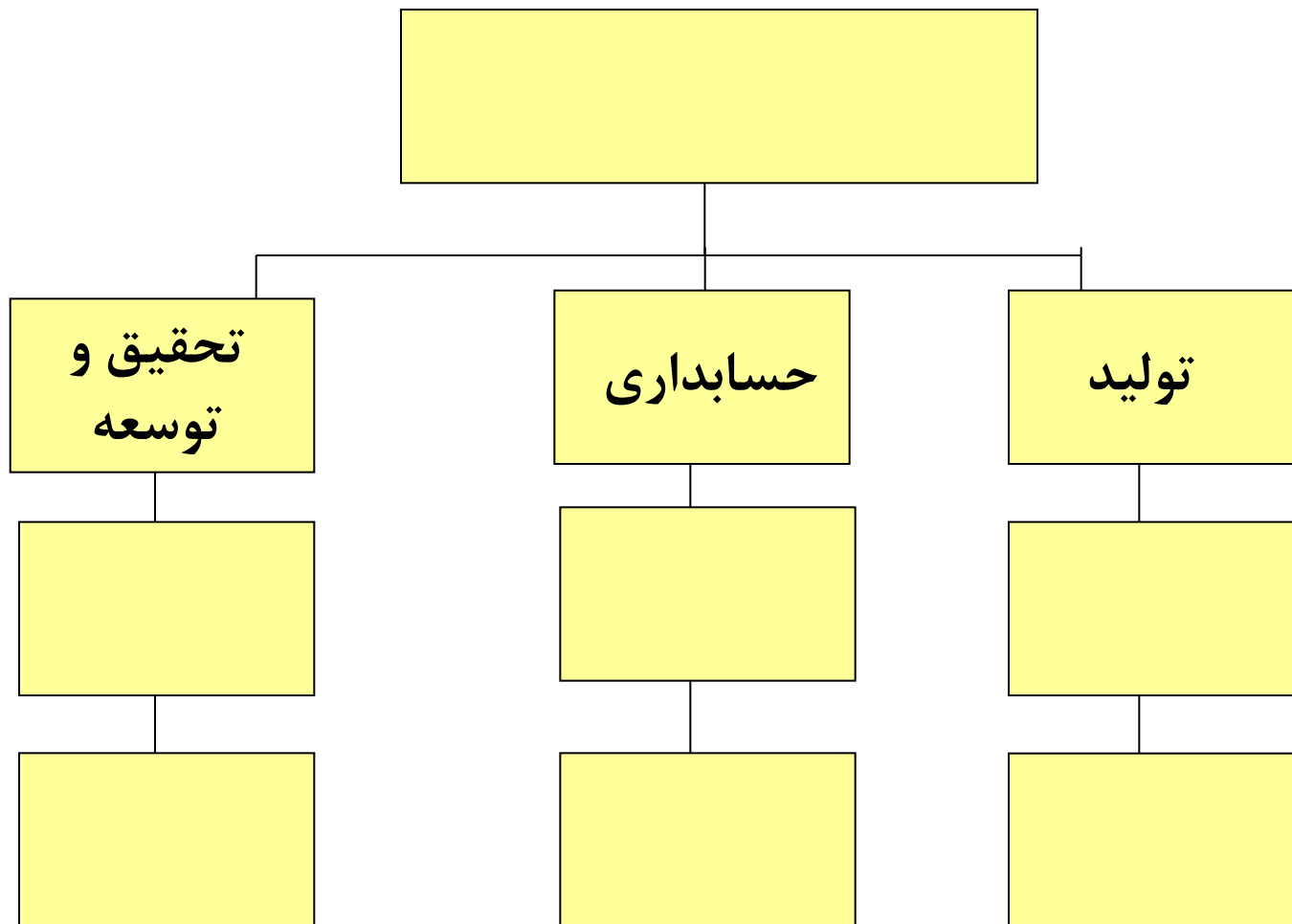
۱. ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است؛
۲. تعیین کننده تعداد افرادی است که بصورت گروهی در دوائر کار می کنند
۳. دربرگیرنده طرح سیستمهایی می شود که بوسیله آنها فعالیتهای همه دوائر هماهنگ و یکپارچه می گردد و در نتیجه ارتباطات مؤثر تضمین خواهد شد.

نکاتی که در طراحی ساختار باید رعایت شود

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

سه الگوی اصلی برای طراحی ساختار

۱- ساختار مبتنی بر وظیفه



۱- ساختار مبتنی بر وظیفه

- سیستمهای درون سازمانی
- هدفهای عملی: تأکید بر هدفهای تخصصی؛
- برنامه ریزی و بودجه بندی: مبتنی بر هزینه
- اختیارات رسمی: مدیر واحد:

۱- ساختار مبتنی بر وظیفه

■ نقاط قوت

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

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:

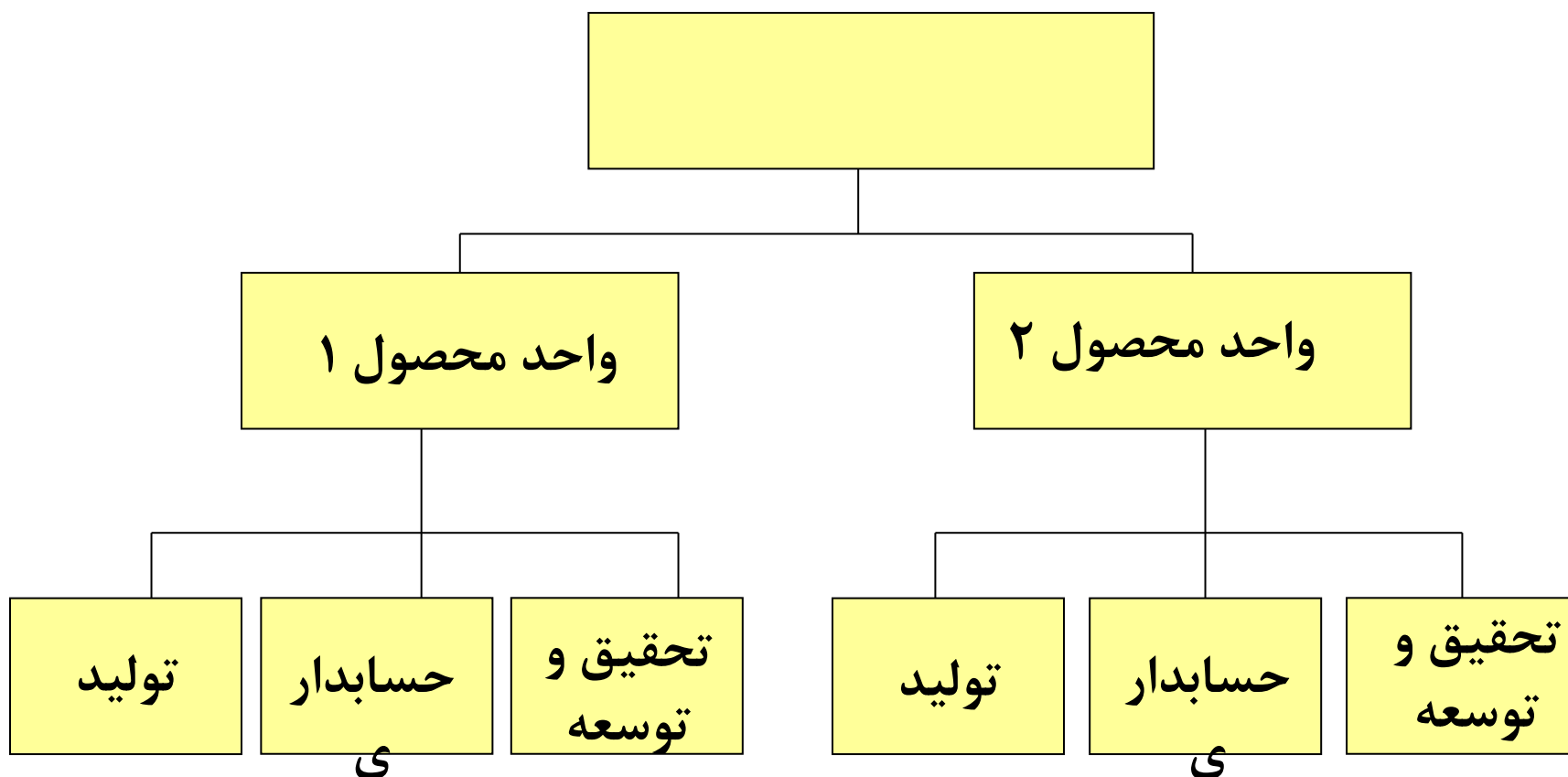
۱- وظیفه

نقاط ضعف

۱. نسبت به تغییرات محیط نمی تواند از خود واکنش نشان دهد؛
۲. احتمالاً موجب خواهد شد که مقام ارشد مجبور شود همه 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



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 نمی توانند صرفه جویی به مقیاس انجام دهند؛
۲. خطوط مختلف تولید نمی توانند هماهنگی چندان زیادی با هم داشته باشند؛
۳. در این شرکتها مسأله صلاحیت و شایستگی زیاد با تخصص فنی منتفی است؛
۴. مسأله رعایت استاندارد، انسجام و یکپارچگی، از نظر خطوط تولید، بسیار 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 یک منطقه خاص جغرافیایی قرار می گیرد، می کوشد تا همه نیازهای ذيربط 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 کارآیی 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

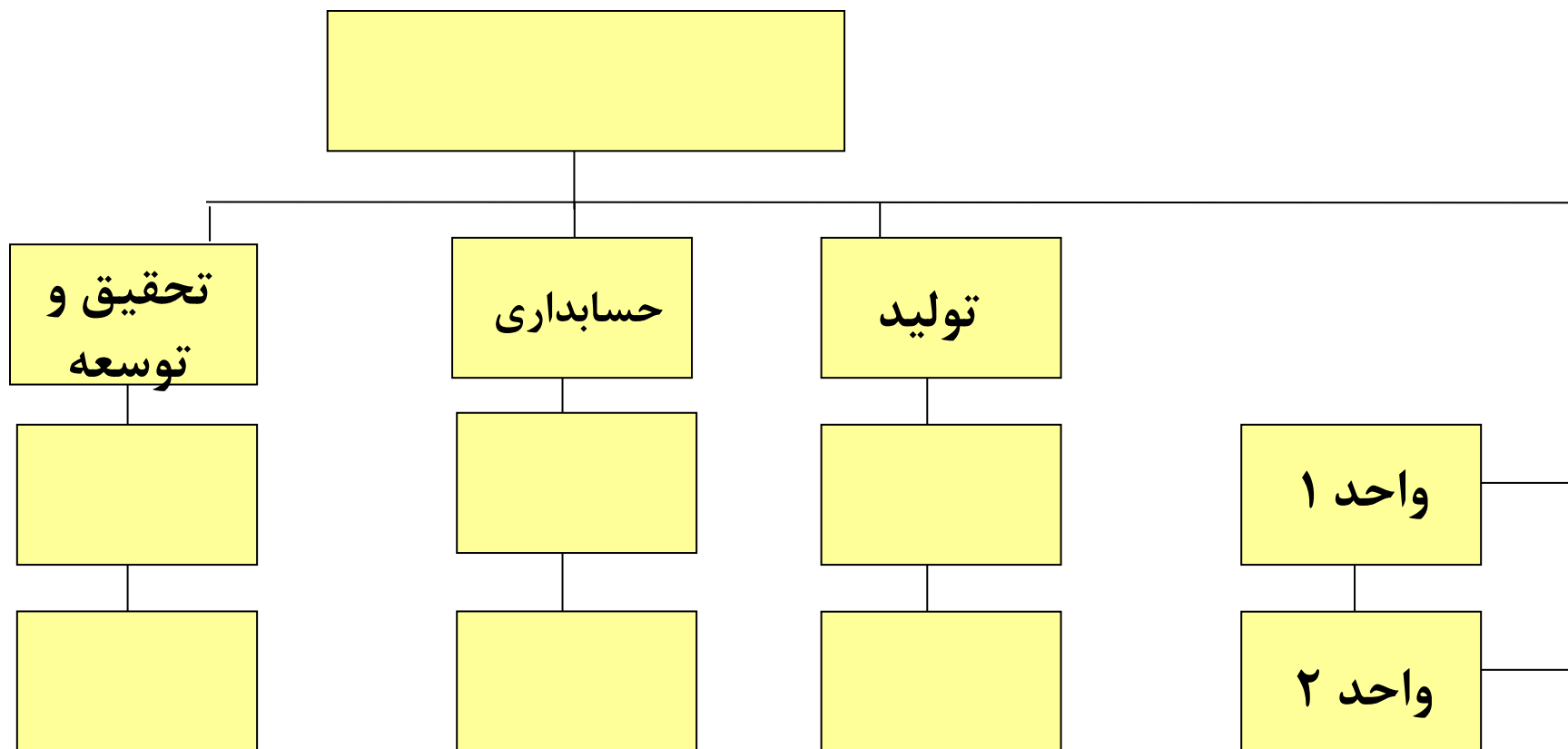
۱. سازمان می تواند خود را با تغییرات محیط وفق دهد، بخشهای تولید را هماهنگ نماید و کارآیی دوایر را بالا ببرد؛
۲. سازمان می تواند هدفهای کل شرکت و بخشها یا واحدهای تولیدی را هماهنگ نماید؛
۳. سازمان می تواند بین خطوط تولید و در درون هر یک هماهنگی ایجاد کند؛

۴- ساختار پیوندی

نقاط قوت

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

ساختار ماتریسی



۵- ساختار ماتریسی (شرایط مورد نیاز):

۱. دواير توليد بر سازمان فشار آورند كه در منابع كمياب آن سهمي داشته باشند؛
۲. سازمان بوسيله محیط تحت فشار قرار گیرد تا دو يا چند نوع محصول ضد و نقیض ارائه كند (از يك 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 دو 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 دوایر سازمانی و مجریان برنامه؛
۲. **برنامه ریزی و بودجه بندی:** سیستمهای ضد و نقیض مربوط به مدیران برنامه ها و دوایر سازمانی؛
۳. **اختیارات رسمی:** مشترک بین رؤسای دوایر 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 مشترک از این منابع استفاده می‌کنند؛
۳. سازمان برای کارکنان دوایر و آنها که در خط تولید هستند، موقعیتهای 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. ...

ویژگیهای ساختار ماتریسی

نقاط ضعف

۱. -اعضای سازمان باید زیر نظر کسانی که قدرت متضاد دارند کار کنند امکان دارد در مسیر تامین تقاضای ضد و نقیض دچار سردرگمی شوند.
۲. کسانی که در چنین سازمانهایی کار میکنند از نظر ارتباط با دیگران مهارت بالایی برخوردار بوده و اموطش دیده اند
۳. افراد باید جلسات زیادی تشکیل دهند تا تعرض را از بین ببرند
۴. سازمان بوسیله محیط تحت فشار قرار میگیرد تا بین قدرتهای موجود نوعی توازن برقرار کند



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 وظیفه 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؛
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؛ یک تیم خودگردان سه ویژگی عمده دارد.

۱. این تیم به منابعی که برای انجام و تکمیل یک 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؛
۳. بهبود روحیه کارکنان و مشارکت آنان؛
۴. هزینه های سربار اداری کاهش می یابد؛ زیرا تیمها وظایف مدیران را انجام می دهند؛

ضعف تیمهای خودگردان

- ۳. تغییر دادن ساختار سازمان و روی آوردن به ساختار افقی کار ساده ای نیست
- ۴. فرایند وقت گیر است

تازه ترین ساختارهای سازمانی متداول

۳- مهندسی مجدد

■ مهندسی مجدد یعنی دگرگون سازی، دگرگونی در ذهن، طرز فکر و نگرش مدیران و کارکنان، در فرهنگ و نظام ارزشی، در فرایندها و پردازشها، در ساختار و سازماندهی، و در روش استفاده از تکنولوژی اطلاعات ارتباطات در سازمانها است.

■ مهندسی مجدد، طراحی ریشه ای فرایندها، تشکیلات، و فرهنگ یک شرکت برای دستیابی به جهشهایی خارق العاده در عملکرد آن شرکت صورت میگیرد و به کنار نهادن شیوههای قدیمی و سنتی و نگرشی جدید به کار برای به وجود آوردن محصول و یا خدمتی مناسب و نیز ارزش دادن به مشتری مد نظر است. در مهندسی مجدد، هدف دستیابی به نیازهای امروزی همچون کیفیت برتر، خدمات، انعطاف پذیری و هزینه پایین است و در نتیجه باید فرایندها را ساده نمود

تازه ترین ساختارهای سازمانی متداول

۳- مهندسی مجدد

■ مهندسی مجدد (BPR) روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جایی خود را با فرایندهای اصلی کسب‌وکار عوض کرده و بنابراین، سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرایندمحوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب‌وکار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان می‌گردد

ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد

■ یکپارچگی مشاغل

■ اساسی‌ترین وجه مشترکی که در اثر مهندسی مجدد پیدا می‌شود حذف خط مونتاژ است. بسیاری از مشاغل و وظایف مشخص گذشته در هم ادغام و یکی می‌شوند. در همه سازمان‌هایی که به مهندسی مجدد دست می‌زنند وظایف جداگانه خدمت به مشتری، در یک پست گرد آمده و مسئول مشخصی در آن مشغول به کار می‌شود.

■ کارمند محوری

■ شرکت‌هایی که مهندسی مجدد را بکار بسته‌اند فرایندهای کار را نه تنها به صورت افقی بلکه به صورت عمودی به یکدیگر فشرده‌اند. فشردگی عمودی ساختار شرکت بدین معنی که کارکنان شرکت، دیگر نیاز ندارند تا مانند گذشته برای کسب تکلیف همواره به سوی بالایی هرم مدیریت بنگرند. اینک فرایند کار در دستیابی به تاخیر کمتر، هزینه کمتر، پاسخ‌گویی بهتر و سریعتر به مشتری و توانا‌تر شدن کارکنان در انجام مسئولیت‌هایشان خلاصه می‌شود.

مزایای مهندسی مجدد

- **جریان طبیعی فرایندها:** مهندسی مجدد سبب می‌شود تا روند طبیعی پیشرفت کار، جایگزین دستورهای ساختگی و از پیش‌نهاد، شود.
- **ارجاع منطقی امور:** ویژگی مهندسی مجدد عبور کار از مرزهای سازمانی است، در سازمان‌های سنتی، انجام کار بر عهده متخصصان سازمان است اما در مهندسی مجدد ارتباط بین فرایند و سازمان‌ها کاملاً دگرگون می‌شود.
- **کاهش بازرسی و کنترل:** به جای کنترل دقیق کارهای در حال اجرا به بازرسی نهایی پرداخته و موارد جزئی را نادیده می‌گیرد. این نظام بازرسی و کنترل بیش از پیش‌گیری از تخلفات، با کاستن شگفت‌آور هزینه، به هدف نهایی کنترل کمک می‌نماید.
- **کاهش موارد اختلاف:** تماس‌ها و دریافت اسناد گوناگون از بیرون به کمترین اندازه می‌رسد و در نتیجه امکان ایجاد اختلاف و برخورد کمتر می‌شود.
- **امکان ایجاد تمرکز و تمرکززدایی:** فناوری ابه شرکت‌ها این امکان را داده است تا واحدهای مختلف، همانند سازمان‌های کاملاً مستقل عمل نمایند؛ در حالی که در همان حال، داشتن پایگاه کامپیوتری که حاوی همه اطلاعات موجود در شرکت است مزایای سازمان‌های متمرکز را نیز برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

تازه ترین ساختارهای سازمانی متداول

۳- مهندسی مجدد

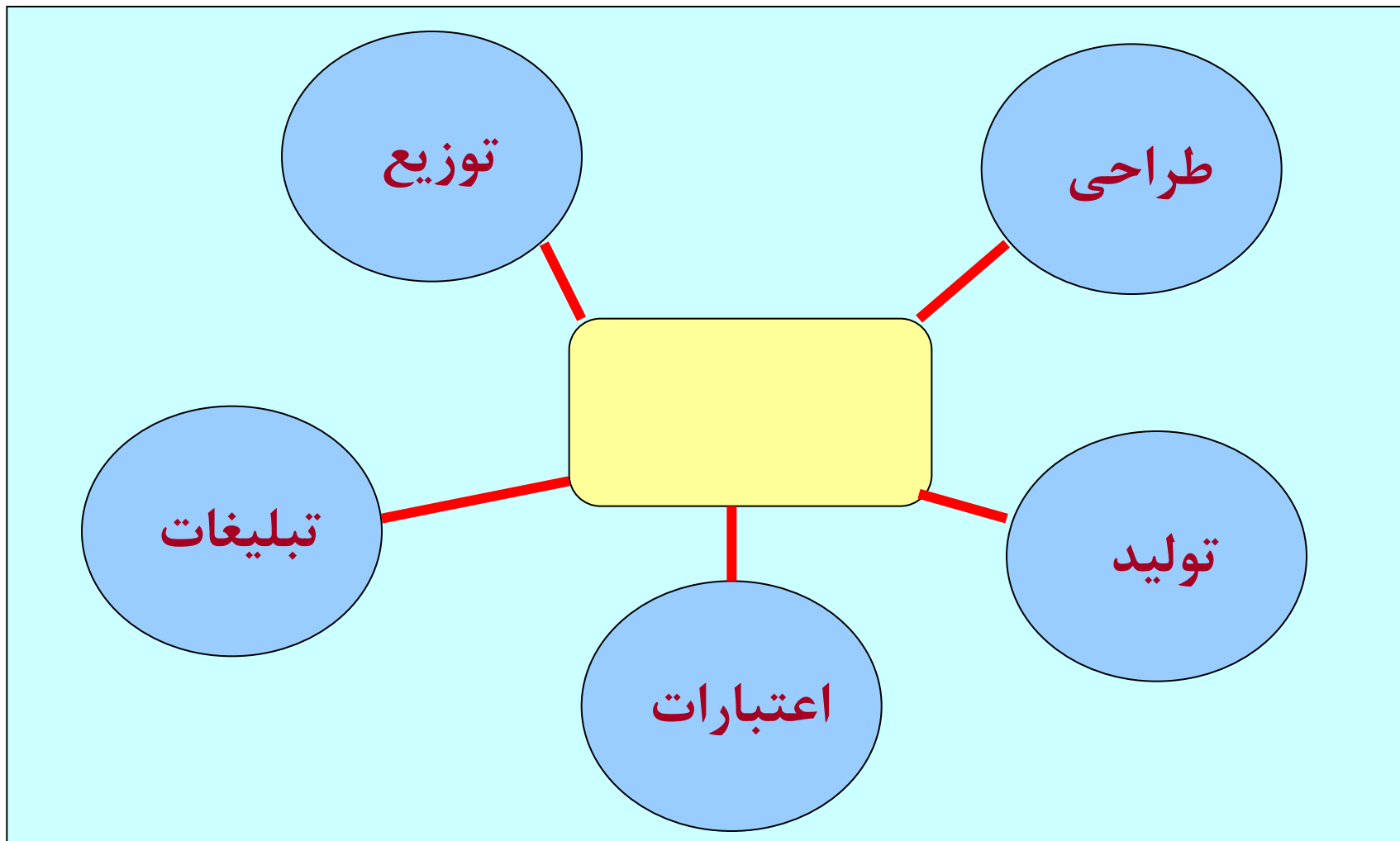
- مورد توجه شرکتهای آمریکایی است؛
- نوعی ابتکار است که مسئولان تمام واحدها و دوایر سازمانی گردهم می آیند و بصورت همزمان در ساختار، فرهنگ و تکنولوژی اطلاعات تغییرات اساسی می دهند تا در زمینه هائی چون ارائه خدمت به مشتری، بهبود کیفیت و ... اصلاحات لازم را داده و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد؛

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 قرار داد 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 براحتی سازمان را تعریف کرد؛
۳. وفاداری اعضا به سازمان اندک است؛
۴. جابجایی کارکنان و اعضای سازمان بسیار زیاد است؛

مراحل بین المللی شدن شرکتهای

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 یک بخش بین المللی	ساختار داخلی به اضافه یک 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 بین‌المللی

