

مدیریت ساختارهای سازمانی

تعریف سازماندهی

سازمان، پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده است و دارای مرزهای نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبنایی دائمی فعالیت می‌کند. اجتماعی بودن سازمان نشانگر این است که سازمان از افراد یا گروه‌هایی که با هم در تعاملند تشکیل شده است. مدیر برای به حداقل رساندن ابهام و سردرگمی در تعاملات به ایجاد هماهنگی می‌پردازند. لزوم هماهنگی میان اعضای سازمان اهمیت فرایند سازماندهی را مشخص می‌کند.

سازماندهی، فرایند نظم و ترتیب بخشیدن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام کار و تحقق هدفهای سازمانی می‌باشد.

نتیجه سازماندهی، ایجاد ساختار سازمان است و ساختار سازمان، روابطی منظم و منطقی که لازمه‌ی عملیات اعضای سازمان است، به وجود می‌آورد. از طریق فرایند سازماندهی، افراد به صورت گروهی در ساختار و روابط متشکلی قرار می‌گیرند تا با توانایی‌های لازم و کافی، کار موثری را برای رسیدن به هدفهای معین انجام دهند.

به وسیله سازماندهی، طرق و وسایل منظمی برای تفکیک و هماهنگی منابع انسانی و مادی جهت تحقق هدفهای سازمان فراهم می‌شود. اعضای هر گروه یا سازمان، به طور انفرادی، از لحاظ هوش، استعداد، توانایی و تجربه حرفه‌ای و کششهای عاطفی متفاوتند. در نتیجه‌ی سازماندهی از قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد به طور مناسب و شایسته استفاده می‌شود.

از سوی دیگر، ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید مراعات گردد، کدامند.

سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبرو است و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود. از این روست که برخی از صاحب نظران سازمان و مدیریت، این وظیفه مدیر را "سازماندهی مجدد" یا فرایند "انتخاب دائم" نام نهادند. به زعم آنان، در محیط متغیر و متحول امروز، مدیران باید به طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده، اصلاحات لازم را در آن به عمل آورند.

پویایی مدیریت ایجاب می‌کند تا سازماندهی در پی سازگاری سازمان با محیط متغیر و تکنولوژی‌های جدید، استمرار داشته باشد تا بتواند موثرتر و کارآمدتر عمل نماید.

برای سازماندهی، مبنایی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساختار، باید با توجه به عوامل مختلفی همچون نوع فعالیت سازمان و خط مشی‌های کلی آن صورت پذیرد. ساختارهای مختلف سازمانی، هر یک واجد خصوصیت‌هایی بوده، دارای مزایا و محدودیت‌هایی می‌باشند. مدیر سازمان باید در انتخاب ساختار مناسب، شرایط و موقعیت‌های گوناگون را با توجه به این مزایا و محدودیت‌ها، در نظر داشته باشد و بهترین و مناسب‌ترین ساختار را برای سازمان متبوعش، برگزیند.

از جمله مهمترین و معروف ترین انواع ساختار های سازمانی می توان ساختار وظیفه ای، ساختار مبتنی بر تولید یا عملیات، ساختار مبتنی بر منطقه عملیات، ساختار مبتنی بر ارباب رجوع یا مشتری، ساختار ترکیبی، ساختار پیوندی، ساختار ماتریسی، ساختار بر مبنای پروژه و ساختار آزاد را نام برد .

سازمان دهی ضعیف معمولاً به معنای بهره‌وری کمتر و از دست دادن فرصت‌ها است و می‌تواند منجر به افزایش استرس و به تعویق انداختن کارها شود.

سازماندهی عبارت است از مرتب نمودن و ساختار دادن به کار ،جهت تحقق اهداف سازمانی که شامل فرایند مهمی است که طی آن مدیران ، ساختار یک سازمان را طراحی می کنند . ساختار سازمانی نیز آرایش رسمی مشاغل در درون یک سازمان است . این ساختار می تواند به صورت بصری در یک چارت سازمانی نشان داده شود . وقتی مدیران ساختار را ایجاد یا تغییر می دهند ، آنها در امر طراحی سازمان درگیر شده اند .

سازماندهی برای تصمیم گیری و اجرا با حداقل کار و حد اکثر نتیجه است که باعث انتخاب یک سری از کارها و حذف بعضی موارد می شود. وقتی مدیریت فعالیت ها را سازماندهی می کند فعالیت ها هماهنگ می شوند. و نتیجه مطلوب بدست می آید.

سازماندهی یکی از کارکردهای مدیریت است که ایجاد ساختار سازمانی و تخصیص منابع انسانی به مشاغل طراحی شده ، برای اطمینان از تحقق اهداف را شامل می شود .سازماندهی همچنین طراحی مشاغل افراد در درون سازمان را شامل می شود؛ تصمیماتی درباره وظایف و مسئولیت های مشاغل افراد و حالتی که وظایف باید به انجام برسند . سازماندهی فرایند ایجاد ساختار سازمانی است و ساختار سازمانی نیز چارچوب سازمانی است که درجه رسمیت ، پیچیدگی و تمرکز را مشخص میکند .

سازماندهی فعالیتی است که به طور دوره ای انجام می شود (نه به طور مستمر و روزانه). به این ترتیب که با بروز مسائل جدید در سازمان، ضرورت تجدید نظر در ساخت سازمانی مورد تاکید قرار می گیرد و مدیران در مورد این ضرورت به پیمایش می پردازند و سعی می کنند که تغییرات مطلوبی را در ساخت سازمانی موجود ایجاد کنند به این ترتیب فقط در صورت بروز مشکل جدید یا تغییر راهبرد های سازمان برای تغییر و اصلاح ساخت سازمانی اقدام می شود . در واقع ، نوع مسائل سازمانی و میزان و شدت آن مسائل ، به نوع سازمان و سیر تکامل آن بستگی دارد .

سازماندهی فراگردی است که طی آن ، با تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری ، و ایجاد هماهنگی میان آنها ، برای کسب اهداف تلاش می شود .

مهارت های سازمان دهی ، ترکیبی از “ مدیریت زمان ” و “ مهارت های انگیزشی ” هستند .

کلاسیک ها معتقد بودند که قصور در تعریف دقیق روابط سازمانی موجب کاهش کار آیی و بروز ابهام و سر در گمی در سازمان می شود و تنظیم کار سازمان باید طی مراحل معین و ضمن رعایت اصول کلی انجام پذیرد . سازمان دهی از طریق "تفکیک افقی و عمودی " و " تلفیق " انجام می شود .

سازماندهی عمل آرایش یا بازآرایی اجزاء است که بر اساس یک یا چند قاعده صورت می گیرد ، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان ، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد . این فرآیند شامل سه مرحله زیر است.

- طراحی و تعریف کارها و فعالیت های ضروری .
- دسته بندی فعالیت ها بر حسب مشاغل و منصب های سازمانی تعریف شده .
- برقراری رابطه میان مشاغل و منصب های سازمانی، برای کسب اهداف مشترک.

ماهیت سازماندهی

اگر افراد به درستی از نقش خود در پیشبرد کار آگاه باشند و تاثیر سهم خود را در کار ها بدانند ، به طور موثری می توانند هر نوع سازمانی را به اهداف برسانند. این نکته در همه سازمان های تجاری، صنعتی، ورزشی و ... صادق است . طراحی و نگهداری نقش ها یا پست های سازمانی به طور اساسی وظیفه سازماندهی مدیریت را تشکیل می دهد در یک پست سازمانی اهداف شناخته شده، وظایف به درستی بیان گردیده و حدود اختیار معین می باشد به طوری که شاغل می داند برای تحقق اهداف چه کاری را باید انجام دهد.

در سازماندهی باید به گونه ای عمل کرد که موانع ناشی از ابهام و عدم اطمینان در مورد تخصیص وظایف ، شبکه های ارتباطی و چگونگی تصمیم گیری به حداقل برسد .

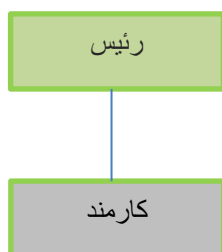
سازماندهی یک نوع فعالیت دوره ای مستمر بوده و در برگیرنده طراحی کارها و دسته بندی فعالیتها به صورت وظایف ، مشاغل و پست سازمانی می باشد، بنابراین میتوان گفت سازماندهی عبارت است از فرایندی که براساس آن تقسم کار ، تعیین مراتب و تنظیم روابط به منظور کسب اهداف ، امکان پذیر می شود .

ساختار و طرح سازمانی

فرایند سازماندهی به ایجاد ساختار سازمانی منتج می شود . ساختار سازمانی تصریح می کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند و چه شخصی به چه کسی گزارش دهد . همچنین نشان دهنده ی ساز و کار های هماهنگی رسمی و الگوهای سازمانی است . ساختار سازمانی مشتمل بر مجموعه روابط ، قوانین و مقرراتی است که حتی اگر به طور غیر رسمی شکل گرفته باشد ، به طور رسمی تصویب می شوند و فعالیت های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می

دهند . هدف از طراحی ساخت سازمانی این است که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه ای هماهنگ و ترکیب شوند که به هم افزایی و افزایش کارایی منابع منجر شوند . نحوه ساخت و تغییر ساختار در جهت تحقق اهداف سازمانی توسط طرح سازمانی معین می گردد .

ساختار هر سازمان تعیین کننده ی میزان توان آن در پاسخ گویی به چالشهای محیطی است . در ساختار سازمان ، موقعیت فیزیکی و الزامات آن بر رویه های انجام کار و الگو های غیر رسمی ارتباطات ، همواره مد نظر قرار می گیرد . مطالعات انجام شده حاکی از آن است که ساختار یک سازمان تحت تاثیر محیط، فن آوری، اندازه و استراتژی آن و همچنین نحوه توزیع قدرت کنترل در سازمان قرار دارد . ساده ترین ساخت سازمان به صورت یک رئیس و یک مرنوس می باشد که در شکل زیر نشان داده شده است .



نوع سازمان و ساختار سازمانی تاثیر زیادی بر فرایند مدیریت آن دارد؛ زیرا تعداد و نوع مسائلی که هر مدیر با آن سر و کار دارد ه نوع سازمان بستگی دارد . برای مثال :

- ✓ مدیران در سازمان های کوچک با مسائلی در مورد تقسیم کار، تعیین مسئولیت ها و حیطه نظارت سرو کار دارند و مشکل عمده آنها این است که گروهی از مدیران ورزیده را برای اداره سازمان بیابند .
- ✓ مدیران در سازمان های متوسط بیشتر با مشکل ایجاد ساختار وظیفه ای ، تامین نیروی انسانی متخصص و ایجاد هماهنگی بین آنها سر و کار دارند .
- ✓ مدیران در سازمان های بزرگ درگیر مسائل مربوط به تمرکز هستند . در واقع هرچه سازمان بیشتر توسعه یابد ، ایجاد هماهنگی بین واحد های مختلف آن دشوارتر می گردد .

اهمیت سازماندهی

شفاف سازی- تقسیم بندی- آماده سازی - ایجاد تشکیلات - توسعه - مرتبط سازی- استقرار- اختیار.

فرایند سازماندهی روشی مهم برای کمک به دستیابی به ماموریت های سازمان است که دارای چهار کارکرد عمده است :

- محیط کار را شفاف می سازد، به گونه ای که هرکس می داند که چه کاری باید انجام دهد .

- هماهنگی در محیط کار را ایجاد می نماید، به گونه ای که آشفته‌گی و سر درگمی با تعریف روابط و خطوط راهنما برای افراد به حد اقل ممکن میرسد .
- اصل وحدت جهت و مدیریت را در سازمان محقق می سازد .
- سلسله مراتب و زنجیره فرماندهی را در سازمان مستقر می سازد .

ارتباط بین وظایف سازماندهی و برنامه ریزی

سازماندهی یکی از وظایف مدیریت است که بر اساس آن روابط بین فعالیت و اختیار برقرار میگردد. دو وظیفه ی مدیریت برنامه ریزی و سازماندهی ، ارتباط اساسی و ذاتی با یکدیگر دارند. سازمان بر مبنای برنامه هایی که بیان میدارد و اینکه باید به کجا و چگونه به آنجا برود ، سازماندهی می شود . یک سازمان باید ایجاد شود و یا اگر موجود است باید مورد جرح و تعدیل قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که برنامه ها به اجرا در می آیند و اهداف تحقق می یابند سازمان باید قادر باشد تا منابعش را به روشی یک پارچه دور هم جمع نماید تا برنامه ها را از حالتی ذهنی و مفهومی به واقعیت در آورد . ساختار سازمانی ابزار مدیریت برای دستیابی به برنامه هاست . همانطور که برنامه ها تغییر می کنند ، ساختار نیز باید حساس و پاسخگو باشد تا سازمان توانایی ایجاد تغییر و حفظ سود آوری و بقا در جامعه جهانی را داشته باشد . نمونه هایی از روابط بین برنامه ریزی و سازماندهی و چگونگی تأثیرات تغییرات برنامه ها بر روی سازماندهی را میتوان در مباحثی همچون "کوچک سازی" و "برون سپاری" ملاحظه نمود . اگرچه برنامه ها و تغییرات سازمانی عمدتاً معطوف به استراتژی های رشد هستند ، ولی برخی اوقات توجه برنامه ها به کوچک سازی معطوف می گردد . که به آن " متناسب سازی " نیز گفته می شود . کوچک سازی هم مستلزم کوچک نمودن اندازه سازمان است و هم تعداد کارکنان سازمان را تقلیل می دهد . در برخی مواقع نیز برنامه ها ایجاب مینمایند تا برون سپاری صورت گیرد . در برون سپاری ، برای انجام فرایندهای سازمان از منابع بیرون از سازمان استفاده می شود .

مراحل سازمان دهی رسمی

الف (تفکیک

تفکیک شامل تجزیه سازمان در قالب اجزا و واحد های سازمان است . در مرحله ی اول و دوم فرآیند سازماندهی رسمی ، سازمان با توجه به ماهیت و شکل وظایف ، افق برنامه ریزی (کوتاه مدت یا بلند مدت) ، گرایش های اساسی در روابط متقابل شخصی و ساختار رسمی به خرده سیستم ها تفکیک می شود

مرحله اول: تقسیم کارها و فعالیت ها با توجه به وظایف عمده سازمان (تفکیک افقی)

طراح با استفاده از روش ها و شیوه های گوناگون طراحی و با توجه به وظایف عمده سازمان آنها را در قالب وظیفه جزئی تقسیم کرده و پس از طراحی اداره ها به طراحی واحد های فرعی می پردازد .

مرحله دوم: ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آنها (تفکیک عمودی)

این مرحله از مهم ترین مراحل فرآیند سازمان دهی است . در این مرحله پس از مشخص شدن سلسله مراتب قدرت و اختیار در سازمان سطوح مختلف آن شکل می گیرند. تعیین سلسله مراتب و ترسیم خط فرماندهی در این مرحله صورت می گیرد

ب) ترکیب

ترکیب به ایجاد هماهنگی میان اجزای درون سازمان دلالت دارد. هرچه تفکیک بیشتری میان خرده سیستم ها صورت بگیرد ، نیاز به هماهنگی افزایش می یابد . در مرحله سوم و چهارم فرآیند سازمان دهی رسمی با توجه به نحوه تعامل خرده سیستم ها و واحد های سازمان ، اقدام به ترکیب و هماهنگ ساختن اجزای آن می شود به طوری که این ترکیب منجر به افزایش نیرو و کارایی سازمان گردد .

مرحله سوم: مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی)

در این مرحله با استفاده از ساز و کارهای ترکیب ، هماهنگی فعالیت های سازمان تضمین می شود و ترکیب کلی سازمان معین می گردد .

مرحله چهارم: جایابی برای کارکنان و تثبیت نیرو ها

در این مرحله افراد با ساختار مرتبط می شوند و وظایف آنها معین می گردد . در این مرحله به تنظیم و تهیه شرح شغل ها ، وظایف افراد ، شرایط احراز شغل و غیره اقدام می شود . در واقع هدف اساسی سازمان دهی تحقق می یابد.

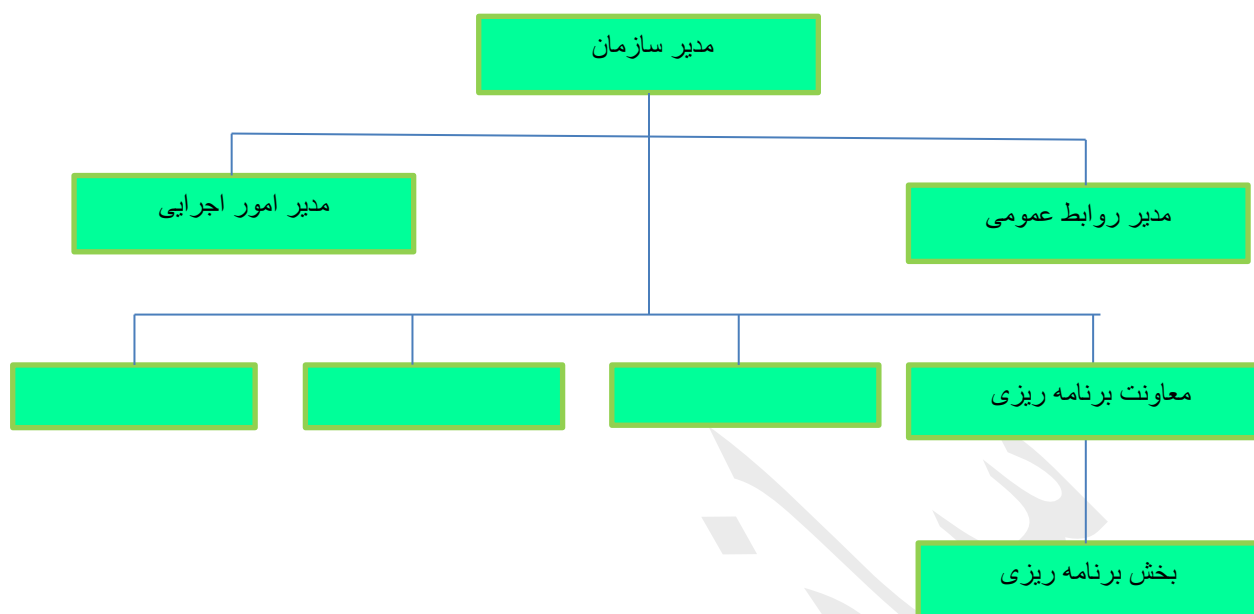
مبنای سازمان دهی

بر اساس نگرش های مختلف ، مبنای متفاوتی برای سازماندهی ارائه شده است . انتخاب مبنای سازماندهی و نوع ساخت باید با توجه به عواملی چون نوع فعالیت سازمان ، محیط سازمان و خط مشی های کلی سازمان صورت گیرد

الف) طراحی واحد های سازمانی بر مبنای نگرش سنتی

○ سازماندهی بر مبنای وظیفه (هدف)

سازماندهی بر مبنای وظیفه از معمول ترین و قدیمی ترین روش های سازمان دهی است در این روش هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان بر اساس تقسیمات وظیفه ای در قالب واحد ها و پست ها تقسیم می شود و مسئولیت ها، پست ها و اختیارات واحد ها مشخص می شود . سپس پست ها و واحد ها چنان با هم مرتبط می شوند که کار هماهنگی ، نظارت و هدایت از طریق سطوح مختلف مدیریت امکان پذیر شود .



شکل: سازماندهی بر مبنای وظیفه

ساختارهای مبتنی بر وظیفه در سازمان‌هایی قابل اجرا است که دارای محیط نسبتاً ثابت هستند، از نوع تکنولوژی یکپارچه استفاده می‌کنند و دوایر سازمانی آنها به یکدیگر وابستگی چندانی ندارند. در این نوع سازمان‌ها معمولاً می‌توان کارکنانی را که دارای مشاغل مشابهی هستند در یک دایره یا اداره مستقر نمود. در این روش تقسیم‌بندی وظیفه باید تا حدی انجام گیرد که وظیفه حاصله برای یک شغل از جهت کمیت، همگنی اجزا و کیفیت مناسب باشد. زیرا جزئی کردن بیش از حد شغل آن را فقیر و بی‌معنی می‌کند. به عبارت دیگر مشاغل حاصل از تقسیم وظیفه باید شامل وظایفی باشند که از طرفی موجب یک نواختی و بی‌معنی شدن شغل نشوند و از طرف دیگر از عهده یک فرد با توانایی‌های عادی برآید. در صورت استفاده از این ساختار کل سازمان تحت مدیریت یک نفر قرار می‌گیرد تا بتواند فعالیت واحد‌های وظیفه‌ای متعدد را هماهنگ سازد و سازمان را به طور هماهنگ هدایت کند. شدت عدم تمرکز در ساختارهای مبتنی بر وظیفه، تابع یک تناوب سینوسی است، به این معنی که با توسعه سازمان و تنوع مسائل آن عدم تمرکز بالا رفته و به مرور زمان به دلیل بروز تعارض و تضاد بین واحد‌های مختلف وظیفه‌ای در سازمان میزان عدم تمرکز پائین آمده و ساختار سازمان متمرکزتر می‌گردد.

○ سازمان‌دهی بر مبنای محصول

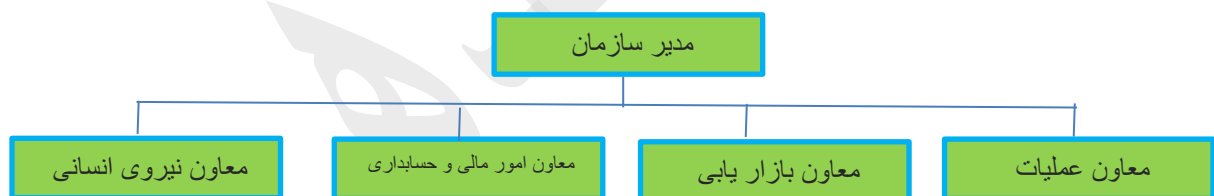
در سازماندهی بر مبنای محصول واحد‌ها بر اساس تولیدات یا نوع خدمات سازمان تقسیم می‌شوند. هر واحد مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین یا ارائه یک خدمت معین می‌شود. حتی وظیفه بازار یابی و فروش بر عهده آن واحد است و می‌تواند واحد‌های پشتیبانی مورد نیاز خود را به طور مستقل ایجاد کند. این نوع ساختار متناسب سازمان‌های بزرگ است که دارای محصولات و خدمات

گوناگونی هستند و شرایط آنها ایجاب می کند تا هر یک از بخش های تولید از کارشناسان و کارکنان مربوطه خود استفاده کند .



○ سازماندهی بر مبنای فرآیند/ عملیات

در این روش واحدها بر اساس فرایند تولید یا وسایل مورد نیاز برای تولید تقسیم می شوند . افراد و تجهیزات به منظور انجام عملیاتی خاص در یک بخش جمع می شوند . استفاده از این شیوه سازمان دهی به ماهیت وسایل مورد استفاده و همچنین مزایای اقتصادی حاصل از این طرح بستگی دارد . معمولاً واحد هایی که فرآیند های تولید ، امور مالی ، حسابداری ، منابع انسانی را انجام می دهند به منزله سطح دوم تفکیک مد نظر قرار می گیرند و در سطح اول معمولاً سازمان در قالب بخش ها و ناحیه های جغرافیایی تفکیک می شود



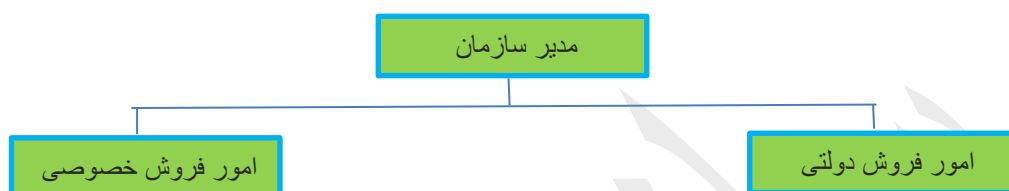
○ سازمان دهی بر مبنای ناحیه جغرافیایی

واحدها بر اساس منطقه عملیات تقسیم بندی می شوند این نوع سازمان دهی اغلب در سازمان های بزرگ معمول است .



○ سازمان دهی با توجه به نوع مشتری

واحد ها به گونه ای تقسیم می شوند که هر کدام پاسخگوی گروه متفاوتی از ارباب رجوع یا مشتریان سازمان باشد . این نوع سازمان دهی معمولاً در سطوح میانی یا پائین تر سازمان و در واحد های بازرگانی و تجاری مورد استفاده قرار می گیرد



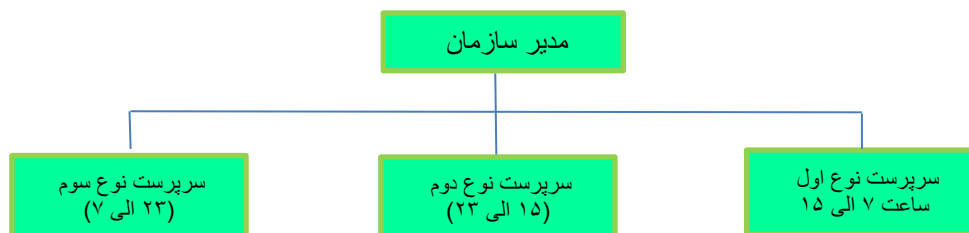
○ سازمان دهی بر مبنای بازار

این نوع سازمان دهی به دلیل تسری فعالیت های سازمانی به سطوح بین المللی مطرح شده است . در این روش سازمان ها بر اساس بازار ها و یا بر اساس مجاری ارتباط با بازار تقسیم بندی می شوند . در تقسیم بندی بر اساس بازار ها ، بر بازار یابی تاکید می شود و فعالیت ها به گونه ای برنامه ریزی می شوند که تلاش های بازار یابی به مشتریان عمده مثل بیمارستان ها ، شرکت های هوشمندی و غیره متمرکز شود . در تقسیم بندی بر اساس مجاری ارتباط با بازار بر ره هایی که سازمان از طریق آنها با مشتریان ارتباط برقرار کرده و علایق آنها را تحت تاثیر قرار می دهد، تاکید می شود . در اینجا مشتریان می توانند عمده و یا جزء باشند .



○ سازمان دهی بر مبنای زمان فعالیت

این شیوه از قدیمی ترین شیوه های سازمان دهی است که در آن فعالیت ها بر مبنای زمان انجام آنها دسته بندی می شوند . این نوع سازمان دهی اغلب در سطوح پایین سازمان به کار می رود و یک برنامه نوبت کاری است تا سازمان بتواند در کل شبانه روز فعال باشد . مشکل عمده این روش افزایش هزینه فعالیت و کاهش کارایی در نوبت های عصر و شب است .

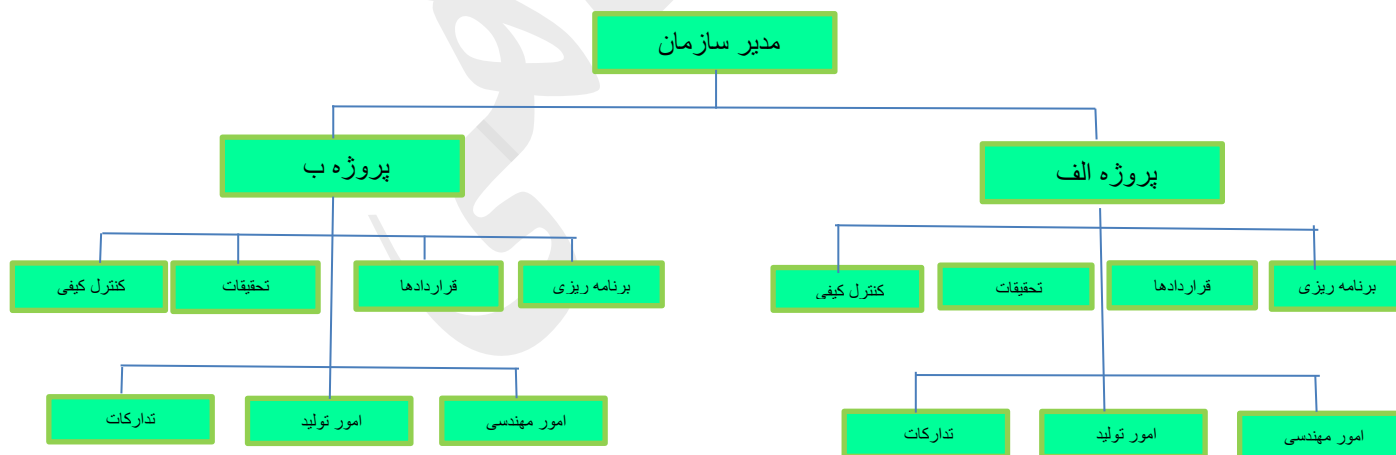


ب) طراحی واحد های سازمانی بر مبنای نگرش پویا و استفاده از الگو های ترکیبی

الگوی انتخابی برای سازمان دهی باید مبتنی بر اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط ویژه محیطی، موقعیت فنی و راهبردی (استراتژی) سازمان باشد تا بتوان با استفاده از مناسب ترین الگو به بهترین نحوه ممکن برای دست یابی به اهداف سازمان تلاش کرد . بهره مندی از نگرش پویا در سازمان دهی منجر به ایجاد ساختار های منعطف و کارآ برای سازمان ها شده و روش های سازمان دهی را تکامل بخشیده است

○ سازمان دهی بر مبنای برنامه و پروژه

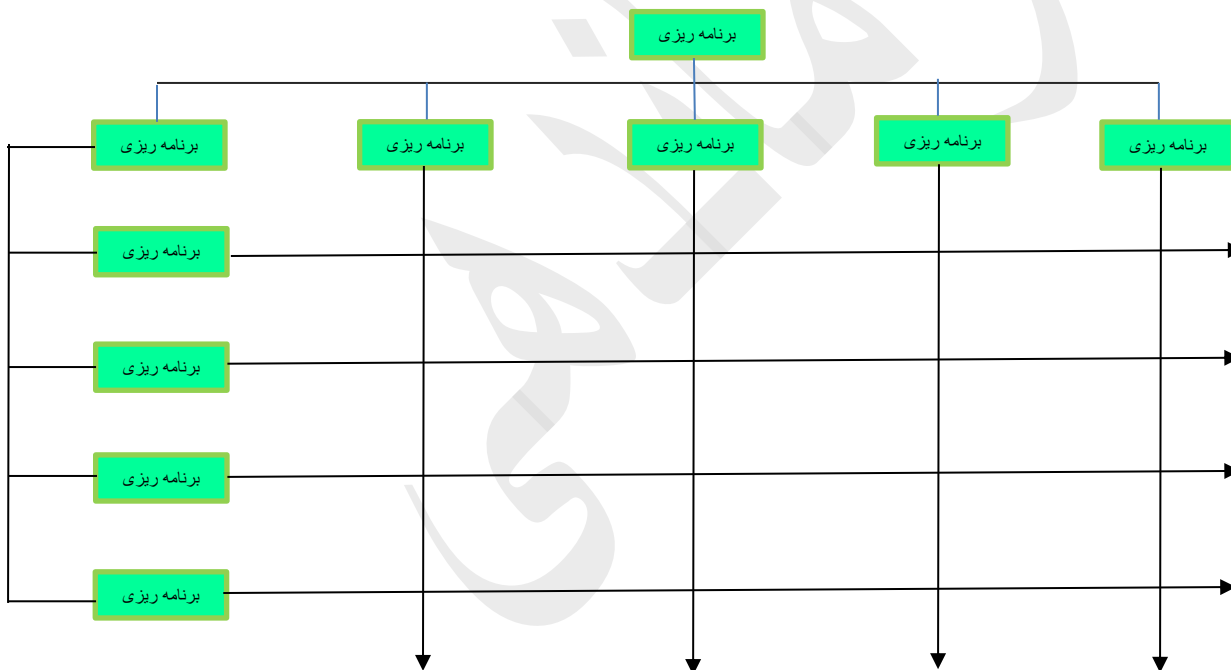
اگر در سازمان دهی بر مبنای محصول به جای محصول ، برنامه ها و طرح های سازمانی را مبنای سازمان دهی قرار دهیم " سازماندهی بر مبنای پروژه و برنامه " حاصل می شود . در سازماندهی بر مبنای پروژه کل سازمان به بخش های کوچکتری تقسیم می شود . از محاسن ساختار پروژه ای این است که ضعف عملکرد یک واحد از سازمان کل سازمان را تحت تاثیر خود قرار نمی دهد و مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی کاهش می یابد .



○ سازماندهی خزانه ای (ماتریسی)

اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای پروژه (محصول ، مشتری ، ناحیه) ترکیب کنیم سازماندهی خزانه ای حاصل می شود . نیروهای فعال سازمان در خزانه های تخصصی قرار می گیرند که ای خزانه ها به تبع نوع فعالیت ها و گستردگی سازمان تعیین می شوند و تحت نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر سازمان دهی تقریبا نوعی سازمان بر مبنای وظیفه می باشد .

هرگاه سازمان برای انجام برنامه ای احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه ای موقت تشکیل می دهد که افراد آن از خزانه های تخصصی تامین می گردند . هر پروژه زمان شروع و پایان معینی داشته و برای انجام آن اعتبار ویژه ای اختصاص می یابد . در این سازمان ها افراد متخصص تحت دو نوع سرپرستی قرار می گیرند . از حیث تخصصی و در خزانه های تخصصی تحت نظر مدیرسازمان و مدیر خزانه تخصصی قرار می گیرند و از حیث برنامه یا پروژه در زمان اجرای پروژه تحت نظر مدیر پروژه قرار می گیرند . (خطوط ارتباطی دوگانه) و در واقع بین ساختار با قانون وحدت فرماندهی فایول تناقض دارد



سازمان های ماتریسی برای سازمان های بزرگ که فعالیت های فنی پیچیده و متنوعی را دارند ، مناسب بوده و اغلب در سازمان های مشاوره ای ، مراکز آموزشی و مراکز علمی – تحقیقاتی استفاده می شود . به طور کلی ، ساختار ماتریسی برای شرایط زیر مناسب است :

۱- هنگامی که سازمان ناگزیر از انطباق با عوامل محیطی متنوعی نظیر مهارت های فنی سطح بالا و تقاضای متغیر مشتریان است

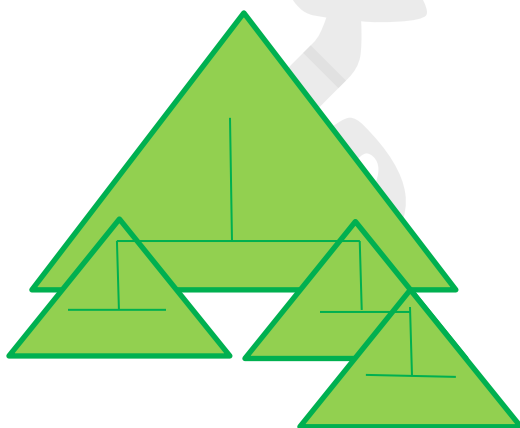
۲- هنگامی که توسعه بیشتر ارتباطات میان افراد و گروه های تخصصی ضرورت داشته باشد .

۳- هنگامی که دستیابی به عملکرد عالی و کاهش هزینه ها مستلزم انعطاف بیشتری در بکار گیری منابع مالی و انسانی باشد و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند.

○ سازمان دهی با گروه های متداخل (سیستم تعاملی اثر بخش ، سازمان گروهی)

در این نوع سازمان دی رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساخت سنتی می گردد و گروه هایی که به وسیله اعضای مشترک (سنجاق اتصال) با هم در ارتباط هستند ، ساختار سازمان را شکل می دهد . اعضای مشترک در واحد خود نقش مدیر و برای واحد بالاتر نقش عضو را ایفا می کند . اعضای مشترک نوعی رابطه ی گروهی در کلیه سطوح سازمان ایجاد می کنند و روابط گروهی جایگزین روابط سلسله مراتبی در ساخت سنتی می گردند .

هدف از تشکیل این گروه ها توسعه مجاری ارتباطی و تصمیم گیری گروهی در مورد حوزه های کاری افراد گروه است و هدف از تشکیل این گروه ها توسعه مجاری ارتباطی و تصمیم گیری گروهی در مورد حوزه های کاری افراد گروه است و مدیران به عنوان ترکیب کننده ، تلاش های فردی را به تلاش های گروهی تبدیل نموده و اهداف فردی را در قالب اهداف گروهی بیان می کنند . ایجاد روابط گروهی و پیوند گروه ها با هم بسیاری از مشکلات ساخت سنتی را رفع می کند .



ج) تحول در روش های سازمان دهی و تنظیم ساختار

امروزه به دنبال ساختار هایی هستیم که ضمن پاسخ گویی به نیاز های سازمان به افزایش بهره وری و کسب مزیت رقابتی در محیط های پیچیده و پویا منجر شود.

۱- ساختار تیمی

در این ساختار برای توسعه روابط مورب و تلاش برای حل مسائل در سراسر سازمان از تیم هایی که به طور دائمی یا موقت هستند ، استفاده می شود . و الب مجموعه ای مرکب از اعضای بخش های تخصصی متعدد برای تکمیل عملیات عادی سازمان به کار گرفته می شوند . تیم های مرکب از نیروهای متخصص منابع انرژی و فعالیت های سازمان ، بر فرایند های اصلی مثل ایجاد محصول جدید ، تامین منبع در سطح جهانی ، بهبود عملیات کیفی ، افزایش بهره وری و غیره متمرکز می شوند . هر تیم تحت هدایت یک رهبر انتخابی یا انتصابی قرار می گیرد و بر تصمیم گیری گروهی تاکید می کند . اعضای تیم ها علاوه بر انجام مأموریت های خود با همکاری یکدیگر به حل مسایل و کشف فرصت ها می پردازند. هدف این ساختار کسب مزیت رقابتی از طریق تحت کنترل در آوردن استعداد های ذهنی منابع انسانی برای حل مسایل سطوح مختلف مدیریت و ایجاد امکان تبادل دانش و تجربه است. امروزه وجه تمایز میان سازمان های موفق از میان سایر سازمان ها را توانایی بیشتر آن سازمان ها برای پاسخ گویی سریع به چالش های تکان دهنده عنوان کرد. بروز تغییرات سریع در محیط بر ضرورت آمادگی برای تعدیل طرح سازمانی می افزاید . با توجه به سیر ساختار های سازمانی پیش بینی می شود که به مرور زمان باید سازمان هایی انطباق پذیر داشته باشیم که ویژگی های بوروکراتیک کمتری داشته باشند و فرهنگ حامی و ائمنند سازی و شرکت کارکنان را ترویج نمایند. در سازمان های انطباق پذیر معمولاً از ساختار های تیمی و شبکه ای استفاده می شود و طرح های سازمانی ارگانیک تری به کار گرفته می شود .

۲- سازمانهای مجازی (ساختارهای شبکه)

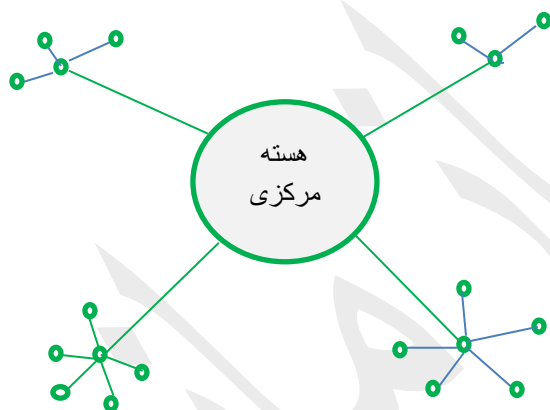
در سازمانهای مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می کند واگذاری فعالیتها به سازمانهای دیگر و تامین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد آنهاست . در این ساختار یک هسته مرکزی مسئول برقراری ارتباط با واحدهای تامین کننده خدمات اساسی سازمان است . این هسته از طریق شبکه هایی با واحدهای تامین کننده خدمات مرتبط شده و فعالیتهای سازمان را توسط آنها انجام میدهد . البته سازمانهای مجازی از هسته مرکزی دائمی استفاده نمی کنند و صرفاً از طریق ائتلاف های موقت شکل می گیرند در این سازمانها از طریق شبکه های الکترونیک می توان از خدمات واحدهای تامین کننده خدمات استفاده کرد .

این ساختار مزیت " امکان فعالیت در مقیاس جهانی " را برای سازمانها ایجاد می کند و تا زمانی که مدیران در جستجوی راه های کسب و افزایش " مزایای رقابتی خود " از طریق کاهش هزینه های سربار و افزایش کارایی عملیاتند ، این گونه سازمانها متداول می شوند . در این سازمانها کارکنانی که از تکنولوژی استفاده می کنند دیگر به محل کار ثابت نیاز

ندارند و کارکنان متحرک جایگزین کارکنان ثابت شده اند . در عمل ، انعطاف پذیری و استقلال بیشتر در کار و کاهش هزینه ها از مزایای سازمانهای مجازی است .

انواع سازمانهای مجازی

زنجیره ارزش که در بخش برنامه ریزی شرح داده شد ابزار مناسبی برای تعیین فعالیتهای قابل واگذاری به خارج از سازمان ، در سازمانهای مجازی است .



اغلب سازمانهای مجازی از ابزار مناسب و موثر تحقق هدف های خلاقیت و نوآوری می دانند . در حالیکه به طور مطلق نمی توان سازمانهای مجازی را راه حل نوآوری دانست . همانطور که مشاهده می شود فقط در یک حالت است که استفاده از سازمان مجازی توصیه میشود و در سایر حالات سازمان باید از شیوه های ساختاری دیگری بهره جوید .

- سازماندهی بر مبنای دانش
- سازمانهایی که به نشر دستاوردهای فعالیتهای فکری پرداخته و برای جذب مشاوره های فکری از سازمانهای حرفه ای و تخصصی موجود تلاش می کنند ، سریعاً به " سازمان های مجازی دارای مراکز دانش " نزدیک می شوند . در این سازمانها از طریق منافع طرفین و با استفاده از سیستمهای الکترونیکی با هم در تعاملند شاید مهمترین این تفاوتها نقش مهم و تعیین کننده ساختار غیر رسمی در این سازمانها باشد که در سازمانهای سنتی کمتر به آن توجه شده است . درحالی که توجه به آن برای موفقیت این سازمان ها در مدیریت موثر دانش بسیار ضروری است .

- هنگام سازماندهی بر مبنای دانش میبایستی به چند الزام ساختاری توجه کرد . این الزامات عبارتند از :
۱. کاهش مرزها : سازمانهای دانش محور نیازمند رهایی از محدودیت مرزهای جداکننده و ایجاد یک چهارچوب فکری مشترکند که به وسیله آن بتوان هویت سازمانی و روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد نمود . در این صورت ذخیره دانش سازمانی میتواند برای محدودیت های مرزهای فیزیکی گسترش یابد . انجام چنین کاری کارکنان سازمان را قادر می سازد که بدون ممانعت ساختارها و کنترلهای رسمی به اطلاعات دسترسی داشته باشند . روابط غیررسمی نقش مهمی در از میان برداشتن این مرزها ایفا می کنند .
 ۲. جریان داشتن دانش : مدیریت موثر دانش مستلزم جریان دانش است نه انباشته کردن آن . روابط غیررسمی موجب ارتقا شبکه های داخلی و خارجی مناسب برای تسهیل جریان دانش می شوند .
 ۳. تعامل : مدیریت دانش موثر تا حدود زیادی به مدیریت کردن دانش ضمنی متکی است روابط غیررسمی موجب افزایش تعاملات بین فردی ، فراوظیفه ای و دورن سازمانی میشود
 ۴. انعطاف پذیری : برای اینکه بتوان ستاده های مبتنی بر دانش را به صورت موثر تولید نمود ، ساختار باید منعطف باشد نه قطعی ، تا بتواند دانش را به موقع و به جا سازماندهی کند و افراد و واحدها را برای برآورده ساختن نیازهای سازمانی گرد هم آورد .

گامهای فرآیند سازماندهی

در این فرآیند پنج گام اساسی برداشته می شود :

- مرور و بازبینی برنامه و اهداف
- تعیین فعالیتهای کاری
- طبقه بندی و گروه بندی فعالیتها
- محول نمودن کار و تفویض اختیار
- طراحی سلسله مراحل روابط

گاهی در متون علمی مدیریت سه اصطلاح سازمان ، سازماندهی و ساخت یا ساختار سازمانی را به جای یکدیگر به کار می برند ؛ در حالی که ساختار سازمانی حاصل فراگرد سازماندهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط ، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به طور غیر رسمی شکل گرفته باشند ، به طور رسمی تصویب می شوند و

فعالیت های افراد برای کسب اهداف مشترک سازمانی را شکل می دهند. هدف از طراحی ساخت سازمانی آن است که نیروی انسانی و منابع موجود به گونه ای هماهنگ ترکیب شوند که بر هم نیروزایی و افزایش کارایی منابع موجود بینجامد. در واقع سازماندهی فراگردی است که با سایر فراگردهای مدیریت تعامل دارد و نقش مهمی در کسب هدف های سازمان ایفا می کند



منابع:

- مقیمی، سید محمد (۱۳۹۶)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات راه دان
- رضائیان، علی (۱۳۸۷)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت
- محمدیان، محمود – حسینی، جواد (۱۳۹۲)، مروری جامع بر تئوری های مدیریت، تهران: انتشارات جهش
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۸)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: نگاه دانش
- صفرزاده، حسین (۱۳۸۵)، تئوری های مدیریت، تهران: پوران پژوهش