



واحد استان گیلان

**عنوان دوره:**

**اصول و مفاهیم سازماندهی**

**مرکز آموزش کارکنان دولت معاونت آموزشی**

**جهاد دانشگاهی استان گیلان**

تلفن: ۳۳۳۶۲۱۶۲ و ۳۳۳۶۲۰۳۸

**گروه آموزش مجازی**

**(LMS)**

**آدرس سایت:**

**[gilan-lms.ir](http://gilan-lms.ir)**

## تعریف مدیریت

مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع وامكانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد . بخشی از مدیریت را میتوان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت است و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می شود هنر مدیریت می نامند.

## مدیریت کارا و اثربخش

مدیریت موفق و مؤثر عبارت است ؛ از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن. به عبارت دیگر مدیریت کارا به تخصیص مدبرانه منابع سازمان اشاره دارد. مدیریت اثربخش نیز تصمیمات مؤثر اخذ نموده و نیل به اهداف سازمانی را مدنظر دارد.

## نقش های متفاوت مدیریت

اساس نظریه نقش های مدیریتی آن است که باید با ملاحظه آن چه مدیر انجام می دهد، فعالیت ها و یا نقش های آن را معین کرد. مدیران برای انجام وظائف خود نقش های زیر را ایفا می نمایند.

۱- نقش متقابل شخصی شامل رئیس تشریفات و به عنوان نماینده یک سازمان- رهبر و رابط در مواجهه با دیگران در خارج از سازمان

۲- نقش های اطلاعاتی شامل گیرنده اطلاعات سازمانی-نشر دهنده اطلاعات به دیگران و سخن گو و انتقال دهنده اطلاعات به خارج از سازمان

۳- نقش های تصمیم گیری شامل سوداگری-آشوب زدایی-تخصیص دهنده منابع و مذاکره کننده

## تعریف و مفهوم بهره‌وری (productivity)

بهره وری معیاری است که میزان تحقق اهداف ،چگونگی استفاده کارا از منابع جهت تولید و آنچه بدست آمده در مقابل آنچه امکان داشته است را معین می سازد. بنابراین بهره وری به عنوان استفاده بهینه و مطلوب از منابع، نیروی انسانی وامكانات به طریقه علمی و عملی با کاهش هزینه ، ارائه خدمات مطلوب ، افزایش اشتغال و بهبود معیار های زندگی آنگونه که به نفع کلیه کارکنان واجتماع باشد، تعریف می گردد.

## اثربخشی (EFFECTIVENESS)

اثربخشی را انجام کارهای درست تعریف کرده اند. منظور از اثربخشی درواقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارتی ساده تر در یک مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه گیری می شود، میزان تناسب با مقصود، میزان تأمین مقاصد تعریف شده توسط یک چیز، شخص، محصول یا برنامه و یا میزان پاسخگویی به نیازهای آنهایی که از آن تأثیر می پذیرند.

### **کارایی (efficiency)**

انجام در ست کارها، عبارتی بیشینه سازی بهره برداری، دستیابی به بهترین نتیجه ممکن با استفاده از کمترین ورودی ممکن. به عبارت دیگر چگونه منابع را جهت تولید مفید بکار گرفته ایم.

### **سود آوری (profitability)**

تعریف سود : سود عبارت است از تفاوت بین درآمد کل و هزینه کل یک بنگاه  
تعریف سود حسابداری یا سود بازرگانی : تفاوت بین درآمد کسب شده حاصل از ارزش فروش کالاها و خدمات تولید و فروخته شده یک بنگاه به صورت ثبت شده و جمع تمامی ارقام هزینه های انجام شده ثبت شده توسط بنگاه است .  
مثال:

یک وسیله (موتور آب پاش ) را در نظر بگیرید زمانی که از راندمان و قدرت موتور سخن به میان آید، صحبت از کارایی موتور است. زمانی که صحبت از میزان رسیدن آب به مکان مورد نظر مثلاً "باغ کشاورزی به میان آید اثربخشی موتور مورد ارزیابی قرار می گیرد. و زمانی که از کل سیستم به عنوان یک مجموعه واحد سخن رانده شود بهره وری مدنظر است. در خصوص رابطه بهره وری و سودآوری هم در نظر بگیرید زمانی که در شرکتی به سود دست یابیم. و این سود از طریق افزایش قیمت فروش، شرایط انحصاری بازار و اوضاع اقتصادی پیش آمده باشد سودآوری است. در بهره وری افزایش در سود از طریق کاهش بهای تمام شده بدون تغییر در افزایش سطح قیمت ها مد نظر است.

### **نگرش سیستمی در مدیریت و بهره وری (a system approach)**

نگرش سیستمی دیدگاهی است که به ما اجازه می دهد تا نیروها و متغیرهایی که در محیط خارج و داخل سازمان تاثیر اساسی دارند بشناسیم و به عملکرد و جایگاه آن در سازمان پی ببریم. این نگرش در مدیریت سازمان ها موجب یکپارچگی در ایجاد چارچوب کلی می شود و جنبه های گوناگون شناخت سازمان ها را عملی می سازد و از نظر مدیریتی نگرش سیستمی موجب می شود تا مدیران به سازمان ها به صورت یک کل و بخشی از یک محیط بزرگ تر توجه کنند. بنابراین در نگرش سیستمی توجه بر کل نگر و کلیت سیستم است و از روش قیاسی در تحلیل تغییر

وتحولات شرایط محیطی استفاده می گردد. فرایندهای مختلف به گونه‌ای تعریف می‌شوند که تداخل آثار هر یک قابل ارزیابی باشد و نهایتاً همهٔ تصمیم‌ها، تضمین‌کننده انجام صحیح فعالیت‌ها در دستیابی به اهداف باشد. بر مبنای این نگرش، کار گروهی یکی از الزاماتی است که در سازماندهی پروژه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### **(برنامه ریزی planning)**

برنامه ریزی شالودهٔ مدیریت را تشکیل می‌دهد. برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای رسیدن به هدف‌های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن. برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیت‌های اثربخش در جهت تحقق هدف به بهترین شکل ممکن. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی یا طرح‌ریزی یعنی اندیشیدن از پیش با در نظر گرفتن اقدامات، تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن، تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد، تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند، طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد

### **هدف از برنامه ریزی**

۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیتها ۲- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات

۳- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و پرهیز از انحراف از مسیر ۴- مهیا ساختن ابزاری بر کنترل

### **انواع برنامه ریزی**

دسته بندی انواع برنامه ریزی به قرار زیرند:

#### **۱- برنامه‌ریزی تخصصی**

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه‌ریزی می‌شود. این برنامه ریزیها را برنامه ریزی تخصصی می‌نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد. از جمله موارد زیر:

#### **الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):**

عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه.

### **ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :**

در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ...) تخمین زده می شود . برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می گیرد .

### **ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :**

عبارت از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می باشد.

## **۲- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)**

برنامه های اجرایی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طرح می شوند به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند.

مراحل برنامه ریزی عملیاتی:

الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)

ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات

ج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها

د- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید.

## **۳- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)**

برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان می باشند. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدف های سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدف های

کمی و کوتاه که آن را هدفگذاری می‌نامند، تجزیه می‌گردد. همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می‌گردد.

برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش‌گویی نمی‌کند ولی یک مدیر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد:

الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛

ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛

ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب

د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

#### **۴- برنامه ریزی بر مبنای استثنا**

عبارتست از تعیین هدف، تخصیص منابع و تعیین شاخصهای عملیاتی و واگذاری امور به ابتکار عمل مسئولان واحدها. مدیریت عالی سازمان، تنها هنگامی که انحرافات عملکرد واحدی از برنامه پیش بینی شده، از حد معینی تجاوز کند در امور آن واحد دخالت خواهد کرد. ابزارهای اساسی و متداول در این روش عبارتند از: بودجه هزینه‌های استاندارد و حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیت مراکز هزینه، درآمد و سرمایه‌گذاری.

#### **۵- برنامه ریزی اضطراری**

عبارتست از پیش بینی و معین ساختن عکس‌العمل‌ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

#### **۶- برنامه ریزی اقتضایی**

در برنامه‌ریزی اقتضایی «گزینه‌های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می‌شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه‌ها قابل اجرا خواهند بود. برنامه‌ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه‌ریزی نامطمئن‌تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش‌بینی‌ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می‌یابد. در چنین محیط‌هایی بطور مستمر مسائل و رخداد‌های غیر منتظره رخ می‌دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه‌ریزی را ضروری می‌سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع

برنامه‌ریزی‌ها، پیش‌بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه‌ها ایجاد شود یا کدام برنامه‌های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود.

## **دیدگاه‌های متداول در برنامه‌ریزی:**

### **برنامه‌ریزی از داخل به خارج و برنامه‌ریزی از خارج به داخل**

در برنامه‌ریزی از داخل به خارج بر کارهایی تمرکز می‌شود که سازمان در حال حاضر انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد. برنامه‌ریزی به این شیوه تغییرات عمده‌ای را در سازمان ایجاد نمی‌کند، ولی می‌تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد. برنامه‌ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می‌پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است. در برنامه‌ریزی از خارج به داخل ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می‌شود و برای استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه‌ریزی می‌گردد. برنامه‌ریزی از خارج به داخل هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه‌ریزی یافتن فرصت‌های محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

### **برنامه‌ریزی از بالا به پایین و برنامه‌ریزی از پایین به بالا**

در برنامه‌ریزی از بالا به پایین ابتدا مدیر مالی هدف‌های کلان را تعیین می‌کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می‌آورد تا در چهارچوب هدف‌های کلان برنامه خود را تدوین کنند. در برنامه‌ریزی از پایین به بالا با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند؛ بدون آنکه به محدودیت‌های کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می‌گردد.

### **برنامه‌ریزی بر مبنای هدف**

در این نوع از برنامه‌ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می‌شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدف‌گذاری منظمی انجام می‌گیرد. برنامه‌ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل

اهداف کلی به اهداف فردی ، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف ، تعهد قویتری را در کارکنان ایجاد می کند ؛ تا اینکه سرپرست یک جانبه هدفگذاری کرده، آنها را به زیر دستان تحمیل کند .

## مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه

- ۱- تعیین رسالت و ماموریت ۲- تعیین نتایج مورد انتظار ۳- تعریف شاخصهای ارزیابی ۴- تعریف هدفهای عملیاتی
- ۵- تنظیم برنامه های عملیاتی ۶- طراحی سیستم کنترل عملیات

## دورنما (Vision)

تعریف : توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع.

## ماموریت (mission)

اغلب مبهم و ناشناخته اند. هرگونه عمل سازمان یافته ای دارای ماموریت است و یا برای آنکه معنی دار باشد باید چنین باشد، در هر نظام اجتماعی سازمانها دارای وظیفه اساسی و یا کار ویژه هستند که از سوی جامعه به آنها داده شده است.

## استراتژی ها (Strategies)

جهت حرکت و سمت و سوی دیدگاه های سازمان با توجه به شرایط محیطی. برنامه، الگوی رفتاری، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه ها و جهت حرکت سازمان را نشان می دهد. فرایند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف را استراتژی گویند.

## خط مشی: (policy)

خط مشی ها چارچوب هایی برای راهنمایی تفکر، تصمیم گیری و اقدام مدیران و زیردستان آنها در اجرای استراتژی سازمان است. خط مشی ها که غالبا "دستورعمل های عملیاتی" نیز نامیده می شوند، جهت استاندارد کردن بسیاری از تصمیمات تکراری و کنترل سلیقه و اعمال نظر مدیران و زیردستان در اجرای استراتژی های عملیاتی می تواند مفید باشند. در حقیقت خط مشی ها باید از استراتژی های وظیفه ای نشأت گرفته و قصد آنها کمک به اجرای استراتژی



باشد. راهنما محدودی است که تصمیمات آتی باید در محدوده آن اتخاذ شود. خط مشی نحوه اجرای هدف را بیان می کند.

## رویه ها (procedure)

محدودتر از خط و مشی بوده و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می سازند. رویه های یک برنامه زمان بندی شده برای انجام فعالیتهای آتی هستند و راهنمای واقعی عمل هستند تا تفکر.

## روش (method)

نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه را معین می کنند.

## سازماندهی (organizing)

یکی دیگر از مسئولیت های اصلی مدیریت، سازماندهی و طرح ریزی ساختار سازمانی میباشد. این مرحله شامل تعیین سمت های سازمانی برای انجام فعالیت های برنامه ریزی شده، گروه بندی و تفکیک وظائف و مسئولیت های گروهها و تیم های مختلف در سازمان، و تعیین نظام گزارش دهی و تصمیم سازی است. برای مثال در این بخش میتوان به چارت سازمانی (آرایش و طبقه بندی سمت ها و مسئولیت ها و ارتباط بین آنها) و دسته بندی مدیران (ارشد و میانی) و کارکنان بخش های مختلف جهت انجام فعالیت ها، و همچنین چگونگی نظارت و تهیه گزارشات مربوطه اشاره داشت.

## ساختار سازمانی (Organizational structure)

راه یا شیوه ای است که به وسیله آن، فعالیت های سازمانی تقسیم، سازمان دهی و هماهنگ می شوند. سازمان ها ساختارهایی را به وجود می آورند؛ تا فعالیت های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود. نمودار سازمانی نیز یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت ها و فرایندهای سازمان است

## ارکان ساختار سازمانی

در طرح ریزی ساختار سازمانی سه رکن مورد توجه قرار می گیرد:

۱. ساختار سازمانی، تعیین کننده روابط رسمی و گزارش گیری در سازمان است و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را نیز مشخص می نماید.
۲. ساختار سازمانی، تعیین کننده جایگاه افرادی است که به صورت گروهی در یک واحد کار می کنند و به گروه بندی یا تقسیم بندی واحدهایی که در کل سازمان وجود دارد، می پردازد.
۳. ساختار سازمانی، دربرگیرنده طرح سیستم هایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می شوند. در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد

## انواع سازماندهی

سازماندهی بر مبنای وظیفه

در این روش واحدهای سازمانی را بر مبنای وظایف سازمان طراحی و ایجاد می کنند . این روش از قدیمی ترین روشهای سازماندهی محسوب می شوند و هنوز هم در بسیاری از سازمان ها بویژه برای سازماندهی سطوح عملیاتی مورد استفاده قرار می گیرند و معمولی ترین شیوه سازماندهی است. سازماندهی اکثر سازمانهای دولتی بر این مبنا شکل می گیرد.

مزایای این روش سازماندهی عبارتند از

سازماندهی بر مبنای وظیفه یکی از منطقی ترین و ساده ترین روشهای سازماندهی برای افزایش کارایی واحدها و تشکیلات سازمانی است و بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می برد. در این روش به توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف توجه می شود و با ایجاد حوزه های قوی تخصصی در سازمان سطح تخصص نیروهای موجود در آن ارتقا می یابد ضمن آنکه توان و کارایی واحدهای تخصصی مختلف قابل ارزیابی خواهد شد.

معایب این روش سازماندهی عبارتند از

در مواردی که میان وظایف مختلف سازمان وابستگی متقابل وجود داشته باشد کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیف ترین واحد سازمانی تنزل پیدا می کند. هرچند که کنترل و ارزشیابی عملکرد واحدهای وظیفه ای آسانتر به نظر می رسد ولی اگر کار واحدهای مختلف مکمل یکدیگر باشند و انجام کار یک واحد مستلزم انجام کار سایر واحدها باشد ارزیابی بسیار دشوار خواهد بود. زیرا بدرستی مشخص نمی شود که برای مثال ضعف عملکرد کلی سازمان ناشی از عملکرد ضعیف یا اشتباه کدام یک از واحدهای وظیفه ای سازمان است

سازماندهی بر مبنای محصول

در این روش واحدهای سازمانی را بر مبنای انواع محصولات و خدمات سازمان طراحی و ایجاد میکنند بطوری که هر واحد سازمانی مسئول انجام کلیه عملیات ساخت و تولید یک محصول معین میشود و حتی گاهی اوقات وظیفه بازاریابی و فروش آن محصول را نیز به عهده می گیرد و کلیه واحدهای پشتیبانی مورد نیاز خود را بطور مستقل ایجاد میکند در این حالت بسهولت می توان با توجه به معیارهایی نظیر میزان سود و بهره وری هر واحد عملکرد آنها را با هم مقایسه و ارزیابی کرد.

مزایای این روش سازماندهی عبارتند از

با توجه به مشخص شدن حوزه فعالیت و میزان اختیار و مسئولیت مدیران استقلال نسبی آنها حفظ میشود. با معطوف شدن توجه مدیران به یک واحد معین تلاش آنها مصروف سودآوری در آن واحد می گردد . با تمرکز فعالیت مدیران در واحدهای معین عملکرد آنها قابل ارزیابی خواهد بود. ضمن بهبود هماهنگی میان فعالیت های تخصصی همکاری واحدهای تخصصی افزایش می یابد

معایب این روش سازماندهی عبارتند از

با توجه به افزایش تعداد واحدها نیاز به مدیران کل و سرپرستان افزایش می یابد. امکان ارائه خدمات تخصصی به صورت متمرکز و با صرفه کاهش می یابد. کنترل و ایجاد هماهنگی میان فعالیتهای واحدهای تولیدی متعدد و متنوع در کل سازمان دشوار می گردد .

سازماندهی خزانه ای (ماتریسی)

اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای محصول مشتری یا ناحیه ترکیب کنیم شیوه جدیدی برای سازماندهی به دست می آید که آنرا سازماندهی خزانه ای می نامیم. در این شیوه افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می گیرند و به انجام وظیفه می پردازند به این ترتیب که از حیث تخصصی تحت نظر مدیر خزانه تخصصی قرار می گیرند و از حیث برنامه یا پروژه ای که انجام آن را برعهده دارند تحت نظر مدیر پروژه هدایت می شوند برای هر پروژه زمان شروع و پایان معینی در نظر گرفته می شود و اعتبار ویژه ای برای انجام آن اختصاص می یابد مدیر یا مجری پروژه کارشناسان یا افراد متخصص مورد نظر خود را از میان نیروهای موجود در خزانه ها انتخاب می کنند و در طول مدت اجرای پروژه بکار می گیرد این گروه تا پایان پروژه تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و پس از پایان پروژه مجدداً به خزانه تخصصی خود باز می گردند.

سازماندهی با گروههای متداخل :

سازمان را می توان به صورت شبکه ای از گروههای متداخل تصور کرد در این حالت ممکن است فردی که در یک گروه بعنوان رئیس انجام وظیفه می کنند در یک گروه دیگر در نقش مرئوس قرار گیرد ؛ یعنی با دو نقش متفاوت در دو گروه متفاوت عضویت داشته باشد بنابراین عملکرد کلی سازمان علاوه بر کیفیت کار گروهها مرهون نحوه ارتباط و پیوستگی آنان نیز خواهد بود وجود چنین ساختاری زمینه بهتری برای ایفای نقش ترکیبی فراهم می کند نقش مدیر بعنوان ترکیب کننده ایجاب می کند که تلاش های فردی را به تلاش های گروهی مبدل سازد و اهداف فردی را در قالب اهداف گروهی بیان کند یکی از راههای همسو سازی اهداف فردی با اهداف سازمانی مشارکت دادن افراد در برنامه ریزی ها تصمیم گیری ها و حل مسائل است به همین دلیل یکی از صاحب نظران چنین پیشنهاد می کند که مدیر باید ضمن ایجاد گروههای کاری این گروهها را در ساخت کلی این سازمان از طریق افرادی که بطور همزمان در دو گروه عضویت دارند مرتبط یسازند این نوع ساخت سازمانی را گاهی سیستم تعاملی اثربخش نیز می نامند

سازماندهی ویژه موقت (ادهوکرسی)

در طراحی ادهوکرسی از ساختاری منعطف و پویا استفاده می شود. در این سازمان ضوابط و مقررات در حدی بسیار محدود بکار گرفته می شوند در این سازمان ها برای انجام وظایف کلی از واحدهای کوچکی استفاده می شود که در جوی مردمی و دوستانه بطور خودگردان فعالیت می کنند . این واحدها برحسب ضرورت بصورت گروههای کاری کوچک تشکیل می شوند و برای مأموریت های ویژه اعزام می شوند. از خصوصیات طراحی ویژه موقت آن است که در آن همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارها تقویت می شوند و اختیارات به کسی تفویض می گردد که برای انجام یک کار ویژه در شرایط بهتری قرار دارد. در این نوع طراحی بر این اصل تأکید می شود که فقط هنگامی می توان از حداکثر توان افراد استفاده کرد که شرایط ضروری برای بروز ابتکارات و ابداعات و برانگیخته شدن حس مسئولیت پذیری و همکاری آنان فراهم آید. در این سازمان روابط کاری نزدیکتری میان کارکنان برقرار می شود و به همین دلیل تمایز میان نیروهای صفی و ستادی تا حد زیادی از بین می رود این سازمان ها ساختاری افقی دارند و بصورت کاملاً غیر متمرکز اداره می شوند و از تیم های کاری و گروههای ضربت استفاده می کنند . در این سازمان ها متخصصان و نیروهای ماهر در قالب گروههایی با تخصص متنوع همکاری می کنند . این ویژگی ها برای موفقیت در

محیط‌هایی پیچیده که متکی به تداوم نوآوری مناسب هستند همچنین در این گونه سازمان‌ها بر سلسله مراتب تأکید نمی‌شود.

انواع سازمان

الف) سازمانهای شبکه‌ای

تلاش سازمانهای شبکه‌ای بر پیشگیری از مشکلات و خلاقیت در مزیت‌های رقابتی بازار، متمرکز است. ساختارهای شبکه‌ای حداقل شامل سه شکل مختلف است.

#### ۱- داخلی ۲- باثبات ۳- پویا

شبکه داخلی: برای دستیابی به منابع بازار و کار آفرینی و خلاقیت بدون استفاده از منابع خارج از سازمان طراحی می‌شود و مدیران این ساختارها در جهت تنظیم قیمت و نوآوری و خلاقیت تشویق می‌شوند. شبکه‌های داخلی به وسیله جنرال موتورز از دهه ۱۹۸۰ به کار گرفته شده‌اند.

شبکه باثبات: انعطاف‌پذیری را در زنجیره ارزشی یک شرکت یا سازمان بالا می‌برد و در این گونه ساختارها و شبکه‌ها داراییها معمولاً متعلق به بیش از یک شرکت است، اما به یک کسب و کار خاص تخصیص می‌یابند. اغلب یک گروه از فروشندگان و عرضه‌کنندگان در اطراف شرکتها و سازمانها هستند که ورودی شرکت را تامین و خروجی اش را توزیع می‌کنند و به فروش می‌رسانند. برای مثال شرکت بی.ام.و بین ۵۵ و ۷۵ درصد از هزینه‌های تولیدی را به بیرون از سازمان واگذار کرده است و از خدمات دیگران استفاده می‌کند.

شبکه‌ای پویا: در محیط‌های رقابتی متغیّر و متحول به کار گرفته می‌شوند و این گونه ساختارها تخصص و انعطاف‌پذیری را توسعه می‌دهند. مثلاً شرکتهای اسباب بازی، مجبور به استفاده از منابع خارج از سازمان هستند. ساختارهای شبکه‌ای چهار ویژگی عمده دارند:

الف- سازمانهای مستقلی هستند که هریک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را به عهده دارند.  
ب - یک مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروهها را با یکدیگر منطبق می‌سازد و در جهت اهداف تعیین شده بسیج می‌کند.

پ - مکانیسم‌های بازار اجزای شبکه‌ها را با یکدیگر منطبق می‌سازند.

ت - سیستم‌های اطلاعاتی با اطلاعات شفاف اجزای شبکه را هماهنگ می‌سازند.

ب) سازمانهای ستاره‌ای شکل یا خوشه ستاره‌ای

سازمانهایی که ساختار ستاره‌ای شکل دارند، دائماً هسته خود را مهندسی مجدد می‌کنند و منسجم می‌سازند و بدین وسیله سرمایه‌ها و ظرفیتهای معنوی مهم خود را حفظ می‌کنند. این ساختارها متناسب با شرکتها و سازمانهایی هستند که شایستگیها و قابلیت‌های محوری بسیار گرانبها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای بیگانه مستقل هستند. در این سازمانها، موسسه مرکزی با گره‌ها یا مراکز کوچک پایین دستی پیمانهای شکل می‌دهد تا بدین وسیله از مراکز کوچک با دانش، مهارتها و منابع محوری خود حمایت کند تا هریک از این مراکز در بازارهای خود نوآوری و کار آفرینی داشته باشند و ممکن است این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره‌ای از امور را به دیگران واگذار کنند.

ج) سازمانهای تار عنکبوتی

بهترین راه برای حصول اطمینان از جریان یافتن اطلاعات و دانش، استفاده از خدمات دیگران یا تامین منابع از خارج سازمان است. سازمانهای تار عنکبوتی می‌توانند یک پشتیبانی تخصصی بر مناطق چندگانه جغرافیایی بدهند، ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش دهند و خلاقیت و نوآوری افراد را بالا برند و احتمال اختراعات انقلابی را افزایش دهند. شرط

اولیه ایجاد و توسعه این مناسبات این است که اهداف و تعهدات جنبه مشترک و یکنواخت پیدا کنند تا بدین وسیله سازگاری واحدها افزایش یابد و روحیه تفاهم بیشتر شود.

#### د) سازمان مجازی

سازمانهای مجازی شبکه ای موقتی از موسسات مستقل هستند که در جهت افزایش کارایی و رسیدن به هدفی واحد با یکدیگر به همکاری می پردازند. یکی از مهمترین و بارزترین مشخصه های این نوع سازمانها وجود انعطاف پذیری بسیار زیاد آنهاست. در این نوع از شرکتها تمامی شرکا از امتیاز برابر برخوردارند و به یکدیگر به وسیله به اشتراک گذاری اطلاعات، مشتریان و منابع وابسته اند. از ویژگیهایی همچون داشتن منابع مشترک، نبود مرز، مشارکت برابر، داشتن شرکای غیر ثابت، پراکندگی جغرافیایی و ارتباطات الکترونیک می توان به عنوان مشخصه ای بارز سازمانهای مجازی نام برد. از دیدگاه دیگر، سازمانهای مجازی نمونه ای از سازمانهای آینده ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه ای است که دیگر نمی توان آنها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است.

#### ه) سازمانهای تخیلی

طبق نظر هدبرگ سازمان تخیلی سیستمی است که در آنجا منابع و فرایندهای ایجاد شده در خارج از محدوده مرز قانونی هدایت و اداره می شوند. ویژگیهای سازمانهای تخیلی عبارت است از:

- بسیار بزرگتر از آن هستند که در چارت سازمانی نمایان هستند.
- بسیار پر مایه تر از آن هستند که ترازنامه شان نشان می دهد.
- سازمانهایی هستند که در آن همراه با مشتری ایجاد ارزش می شود و با مشتریان به عنوان اعضای معمولی سازمان رفتار می شود.
- افراد و کارکنانی که به استخدام این گونه سازمانها در می آیند خیلی کمتر از افرادی هستند که درگیرند.

#### مدیریت بر مبنای فرایند

یکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. فرایند عبارت است از یک سری فعالیتهای مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرایند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. فرایندهای کاری فعالیتهایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه ای محدود شده اند. مدیریت فرایند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع می شود و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و بموقع دریافت کرده است، به پایان می رسد.

#### فعالتهای مورد نیاز جهت ایجاد سازمانهای فرایند گرا

برای اینکه یک سازمان در راه فرایندگرایی گام بردارد می بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد:

الف - تشخیص فرایندها: ابتدا باید فرایندها را شناسایی کرد و برای آنها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نامگذاری فرایندها گامی بسیار حساس و بنیادین است.

ب - شناساندن اهمیت فرایندها به همه دست‌اندرکاران: گام دوم شناساندن فرایندها و اهمیت آنها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است، به نحوی که باید فرایندها، نام آنها، ورودیها و خروجیها و ارتباطات آنها برای همه افراد ملموس باشد.

ج - انتخاب معیار ارزیابی: برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، باید بتوان پیشرفت آنها را اندازه گرفت.  
د - به کارگیری مدیریت فرایند گرا: سازمان فرایند محور بایستی همواره در بهسازی فرایندهای خود بکوشد، زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین، عمده فعالیت مدیریتی این گونه سازمانها اداره و پیشبرد درست فرایندها در بالاترین توان آنها، بهره گیری از فرصتها در بهسازی فرایندها، و پیگیری در کاربرد فرصتها است.

### اصل حیطه نظارت

تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند نباید زیاد باشد. بر اساس مطالعات انجام شده ، افراد تحت نظارت مدیران عالی نباید بیش از هفت نفر باشند تا مدیران مذکور بتوانند کارهای آنان را هماهنگ سازند . هر چه حیطه نظارت مدیر محدودتر باشد ارتفاع سلسله مراتب سازمانی افزایش می یابد و در نتیجه سطح هزینه های نظارت مستقیم مدیریت بالا می رود زیرا به دلیل افزایش تعداد مدیران ، به هزینه های پرداخت فوق العاده مدیریت و فوق العاده مسئولیت سرپرستی افزوده می شود .

### عوامل تعیین کننده حیطه نظارت

الف: هر چه سازمان گسترده تر گردد حیطه نظارت مدیران افزایش می یابد  
ب: حیطه نظارت مدیران عالی معمولاً مشتمل بر حد اکثر پنج تا هفت نفر از مدیران میانی است .  
حدود حیطه نظارت تعیین کننده شکل و تعداد طبقات سازمان می باشد. هر چه حیطه نظارت سازمان گسترده تر باشد ، تعداد طبقات سازمانی کمتر و عمل ارتباطات با سهولت بیشتری انجام می گیرد و بالعکس هر چه حیطه نظارت محدودتر باشد تعداد طبقات سازمان بیشتر خواهد بود در نتیجه مجاری ارتباطات طولانی تر و عمل ارتباطات با کندی بیشتری صورت می گیرد .

ج: ویژگی های شخصی مدیریت

از میان ویژگی های فردی مدیر دو مورد تاثیر بیشتری بر حیطه نظارت وی دارند :  
چگونگی نگرش و میزان توانایی و لیاقت وی .  
اگر مدیر متمایل به متمرکز ساختن قدرت در دست خود باشد ، ممکن است حیطه نظارت گسترده تری را ترجیح بدهد.  
هم چنین وجود کارکنان لایق و توانمند استفاده از حیطه نظارت گسترده تری را امکانپذیر می سازد .  
د: عوامل شغلی :

اگر مدیر بتواند وقت بیشتری را به نظارت و سرپرستی واحدهای تحت امر خود اختصاص دهد می تواند حیطه نظارت گسترده تری را انتخاب کند  
ه: متغیرهای محیطی :

فن آوری و نوع آن در شمار مهمترین متغیرهای محیطی موثر بر حیطه نظارت در نظر گرفته می شوند. بر اساس مطالعات انجام شده ، در فراگردهای تولید انبوه از حیطه نظارت گسترده تری استفاده می شود

### پیچیدگی (Complexity)

مقصود از پیچیدگی، تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد.

**پیچیدگی به سه دسته تقسیم می‌شود:**

**الف: تفکیک افقی (Horizontal Differentiation):** تفکیک افقی، میزان یا حد تفکیک بین

واحدها را نشان می‌دهد. این نوع تفکیک، به‌میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی، براساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آن‌ها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فراگرفته‌اند، اشاره می‌نماید. هر قدر تعداد شاغلین متخصص بیشتر تر و دوره آموزشی لازم، طولانی‌تر و در سطحی بالاتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است.

**ب: تفکیک عمودی (Vertical Differentiation):** تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی، بیشتر می‌شود.

### **در تفکیک عمودی، سه موضوع قابل تأمل باید مد نظر قرار گیرد:**

- ۱- تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی؛ به این ترتیب بر حسب تعداد سطوح سازمانی، ممکن است شکل هرم سازمانی، به‌صورت "تخت"، "متوسط" یا "بلند" در بیاید؛
- ۲- حیطه نظارت؛ حیطه نظارت به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند دلالت دارد؛
- ۳- درجه تمرکز؛ این موضوع بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان دلالت دارد.

**ج: تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی (Spatial Differentiation):** به‌طور خلاصه، تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، سومین عنصر در تعریف پیچیدگی سازمان است که نشان می‌دهد، اگر چه تفکیک عمودی و افقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده‌تر ساخته، ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می‌تواند این پیچیدگی را افزایش دهد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، به‌میزان پراکندگی واحدها، امکانات و نیروهای انسانی، از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. این تفکیک، میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد.

### **رسمیت (Formalization)**

رسمیت، به‌میزان یا حد استاندارد مشاغل سازمانی، اشاره می‌کند. در سازمان رسمی، روابط سازمانی به‌طور مکتوب و دقیق و طبق نمودار سازمانی برای کارکنان، تشریح می‌شود و در صورت لزوم، تغییرات بعدی نیز به‌طور رسمی توسط مدیر، ابلاغ می‌گردد؛ ولی در سازمان غیر رسمی، روابط سازمانی به‌طور شفاهی برای کارکنان بیان می‌شود و در صورت لزوم، به‌طور طبیعی تغییر می‌یابند.

## تمرکز (Centralization)

تمرکز در سلسله مراتب اختیارات، به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود، که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم در رده‌های بالای سازمانی گرفته شود، آن سازمان را متمرکز می‌نامند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار گردد، سازمان را غیر متمرکز می‌گویند. به عبارت دیگر، تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند، حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیر متمرکز، همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شوند.

### رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی با حیطه نظارت

میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه حیطه نظارت، رابطه‌ای معکوس وجود دارد. یعنی هرچه حیطه نظارت محدودتر شود، ارتفاع ساخت سازمانی بیشتر می‌شود و هر چه حیطه نظارت توسعه یابد، از ارتفاع ساخت سازمانی کم می‌شود. حیطه نظارت، بر میزان تمرکز در سازمان تأثیر می‌گذارد. اگر حیطه نظارت گسترده باشد، مدیر، قادر به اتخاذ همه تصمیم‌ها نخواهد بود؛ در نتیجه مجبور می‌شود که بخشی از اختیارات خود برای تصمیم‌گیری را تفویض کند. ولی اگر حیطه نظارت کوچک و محدود باشد، امکان تصمیم‌گیری متمرکز به وجود می‌آید.

### صف وستاد در سازمان

فعالیت‌های صف در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که به طور مستقیم در تأمین هدف‌های سازمان نقش تعیین کننده دارند و بلعکس فعالیت واحدهای ستادی به طور غیرمستقیم در تأمین هدف‌های سازمان نقش دارند. مدیران واحد صفی دارای اختیارات قانونی و رسمی در امور تصمیم‌گیری، دستور دهی، قدرت پاداش و تنبیه و... هستند و در خط فرماندهی قرار دارند در حالی که واحدهای ستادی وظیفه مشاوره و یاری رساندن به واحدهای صف را برعهده دارند واحدهای صفی معمولاً از نظر زمانی فعالیت‌های صف زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان نمایان می‌سازد و شروع آن نیز همواره قبل از فعالیت‌های ستاد می‌باشد. اما اثرات فعالیت‌های ستادی برخلاف فعالیت صف در دراز مدت خود را نشان می‌دهد. و اینکه نظرات آنان از طریق واحدهای صف و با رعایت سلسله مراتب ابلاغ می‌گردد.

### محیط سازمان و تحلیل SWOT

SWOT سرواژه عبارت قوت‌ها (Strengths)، ضعف‌ها (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدات (Threats) است. گام اول در مراحل برنامه ریزی استراتژیک تعیین رسالت، اهداف و مأموریت‌های سازمان



است و پس از آن می‌توان از طریق تحلیل SWOT که یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است، برای سازمان استراتژی طراحی کرد که متناسب با محیط آن باشد. با استفاده از این تحلیل این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و ثانیاً تصمیمات استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد .

نقطه قوت :عبارت است از شایستگی ممتازی که بوسیله آن سازمان می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین‌کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبا برتر باشد .

نقطه ضعف :نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که بطور محسوس مانع عملکرد اثر بخش سازمان بشود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است .

فرصت :عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از این فراموش شده بود. تغییر در وضعیت رقابت یا قوانین و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان.

تهدید :یک تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تأمین‌کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که می‌توانند تهدید عمده‌ای در راه موفقیت سازمان باشند.

## اصول علم مدیریت

هنری فایول حاصل تجربیات خود را در قالب چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد.

۱. تقسیم کار؛ کاهش تنوع مسئولیت‌ها و کارهایی که هرکس در یک محدوده معین انجام می‌دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد؛

۲. اختیار؛ حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش و تنبیه را اختیار می‌گویند. مسئولیت، بر الزام به پاسخ‌گویی در برابر نتایج دلالت دارد. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد؛

۳. انضباط؛ اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط می‌گویند؛ خواه به صورت کتبی، خواه به صورت خط مشی‌های نانوشته و شفاهی. برقراری انضباط بطور عمده به توان رهبری مدیر بستگی دارد؛

۴. وحدت فرماندهی؛ اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است؛

۵. وحدت مدیریت؛ برای اجرای هر برنامه واحد، باید یک مدیر مسئول تعیین شود؛ بطوریکه مدیر مذکور بتواند با هدایت همه فعالیت‌های معطوف به تحقق یک هدف معین، بتواند آنها را باهم هماهنگ سازد؛

۶. تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی؛ ۷. جبران خدمات کارکنان؛ ۸. تمرکز؛

۹. سلسله مراتب؛ خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء، ختم می‌گردد؛ به این ترتیب، هر نوع ارتباط رسمی، باید از خط فرماندهی صورت پذیرد و وحدت مدیریت را ممکن سازد؛

۱۰. نظم؛ ۱۱. عدالت؛ ۱۲. ثبات؛ ۱۳. ابتکار عمل؛ ۱۴. احساس وحدت و یگانگی؛

### تصمیم گیری

فرایندی است که از طریق آن راه حل مسئله معینی انتخاب می‌گردد. دونوع تصمیم وجود دارد. یکی برنامه ریزی شده و دیگری برنامه ریزی نشده-تصمیماتی که برحسب عادت قوانین ومقررات ویا رویه های موجود اخذ می گردند برنامه ریزی شده هستند.وتصمیماتی که در مورد مسائل غیر معمول ومنحصر بفرد اتخاذ می شوند برنامه ریزی نشده هستند.

### وضعیت های تصمیم گیری

برای نحوه تصمیم گیری سه وضعیت وجود دارد

۱-شرایط اطمینان ۲-شرایط مخاطره ۳-شرایط عدم اطمینان

در وضعیت اطمینان می توانیم حدس بزنیم که در آینده چه اتفاق خواهد افتاد-در وضعیت مخاطره میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن معین است.یعنی اطلاعات کامل موجود نیستوقابلت پیش بینی کم استولی امکان پیش بینی بر اساس نتایج محتمل وجود دارد.در موقعیت عدم اطمینانمیزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن وحتىی چگونگی وتعداد نتایج ممکن مشخص نیست.یعنی اطلاعات ما در مورد موضوع بسیار ناچیز است.

### نظریه راسل ایکاف

راسل ایکاف بین حل مشکل (solving) ، رفع مشکل (Resolving) ، دفع مشکل (Dissolving) و جذب یا هضم مشکل (Absolving) تفاوت قائل است و می گوید:

حل مشکل (Solution): یعنی یافتن پاسخ بهینه، بهترین انتخاب یا بهترین شق. تصمیم گیری عقلایی کوشش است برای یافتن چنین پاسخی .

رفع مشکل (Resolution): به معنای یافتن پاسخ رضایت بخش است که ممکن است ضرورتاً بهترین راه قابل دسترسی نباشد، بلکه انتخابی است که به اقتضای شرایط، نظیر محدودیت های زمانی و یا فقدان شناخت واقعی از مسأله، انجام می گیرد .

دفع مشکل (Dissolution): زمانی صورت می گیرد که هدف ها تغییر داده شوند، به طریقی که در شرایط موجود و با اجرای اقدامات تعیین شده مسأله ای در رسیدن به هدف جدید به نظر نرسد. احساسات درباره آنچه که باید اتفاق می افتاد تغییر یافته و تعدیل شده و در مسیری قرار می گیرند که اگر آنچه که اتفاق خواهد افتاد رخ دهد، به عنوان واقعیت های جاری پذیرفته خواهد شد .

جذب یا هضم مشکل (Absolved): یعنی به امید این که مشکلات احتمالی ظاهر نخواهند شد، نادیده انگاشته شوند.

### مراحل وفرایند تصمیم گیری

فرایند تصمیم گیری شامل شش مرحله می باشد:

مرحله اول؛ شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله ای است که در راه تحقق هدف؛ مانع ایجاد کرده است .

مرحله دوم؛ یافتن راه حل های ممکن برای رفع مشکل مذکور است دستیار بی به راه حل ها با توجه به تجربه های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس می باشد و هر چه راه حل های بیش تری وجود داشته باشد انتخاب بهتری در تصمیم گیری صورت خواهد گرفت

مرحله سوم؛ انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حل های ممکن است. به عنوان مثال میتوانیم هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار دهیم یعنی راه حل های که هزینه کمتر یا سودی بیشتر دارند را مورد تأیید قرار دهیم . مرحله چهارم؛ تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه حل های ممکن است. نتایج مثبت و منفی راه حل ها در این مرحله مشخص میشوند

مرحله پنجم؛ ارزیابی راه حل ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنها است. با توجه به نتایج مثبت و منفی که در هر یک از راه حل ها بدست آمده است و مقایسه آنها با همدیگر میتوان راه حل مطلوب را تعیین نمود. در بعضی از موارد تعیین راه حل مطلوب از طریق نتایج بدست آمده مشکل است. شاید بر اساس یک معیار راه حل دارای الویت است ولی به لحاظ معیار دیگر دارای الویت نمی باشد بنابراین در این موارد باید روش تلفیقی را بوجود آورد تا ارزیابی برآن اساس صورت گیرد .

مرحله نهایی؛ انتخاب یک راه از میان راه های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است که نشانگر تصمیم مدیر می باشد.

### **مدل های تصمیم گیری**

مدل های مختلفی برای پیش بینی اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل فعالیتهای مدیریتی وجود دارد ولی بطور کلی میتوان آنها را در چهار دسته تقسیم بندی کرد:

مدل های کلامی: در مدل های کلامی؛ مدل بصورت نوشتار و در قالب عبارت و جملات بیان و تشریح می شود .  
مدل های ترسیمی: در این مدل ها روابط بین متغیرها بصورت نمودار و اشکال ترسیم می گردد مانند نمودار تجزیه و تحلیل نقطه سربه سر که در تصمیم گیری مربوط به تولید بسیار کاربرد دارد .  
مدل های تجسمی (سه بعدی): در این مدل ها وضعیت فیزیکی موضوع در مقیاس معین مجسم می گردد مانند ماکت یک ساختمان یا یک کارخانه یا سالن استقرار اتومبیل .  
مدل های ریاضی: مدل های ریاضی روابط ریاضی بین متغیرها را نشان میدهند مانند فرمول تعیین تعداد کالا در نقطه سربه سر نوعی مدل ریاضی به شمار می آید.

### **هماهنگی:**

هماهنگی را که لازمه ی پیشرفت کارهاست ، به شرح ذیل می توان تعریف کرد:  
هماهنگی مجموعه ای از مکانیزم های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف طراحی می شود.

### **اهمیت هماهنگی:**

فرمهای زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می کند:  
الف- هر چه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.  
ب- هر چه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.  
واحدهای مختلف هر سازمان را به سه طریق می توان به هم مرتبط ساخت :  
۱-همبستگی مجموعه ای: واحدهای فرعی، در یک ارتباط کلی در حرکت کل سازمان سهیمند، ولی بطور مستقیم با هم ارتباط ندارند و از حداقل هماهنگی برخوردارند.

۲- همبستگی ترتیبی: در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است، همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه ای لازم دارد .  
نمودار - همبستگی ترتیبی

۳- همبستگی مرحله ای: در این نوع ارتباط، بازده یک واحد، داده واحد بعدی خواهد بود و بالعکس. خطوط هواپیمایی نمونه ای از این نوع ارتباط را نشان می دهند. هنگامی که قسمت تعمیرات، هواپیمایی را بازدید می کند، هواپیمایی سالم باز داده آن است. این هواپیما برای قسمت عملیات پرواز، داده محسوب می شود. پس از انجام عملیات، هواپیما دوباره برای قسمت تعمیر به منظور بازدید، داده خواهد شد. بدیهی است اینگونه ارتباط نزدیک نیاز شدید به هماهنگی میان واحد عملیات پرواز و واحد تعمیرات را می طلبد .  
در تحقیق دیگری چهار نوع هماهنگی برای برآوردن چهار نیاز توصیه شده است .

۱- بازدارنده: هماهنگی در پیش بینی مسائل و مشکلات

۱۲- اصلاحی: هماهنگی در اصلاح وضعیت غیرعادی سیستم و رفع نقائص آن

۳- تنظیمی: هماهنگی در حفظ وضع موجود

۴- بهبودی: هماهنگی در بهبود عملیات سیستم یا خرده سیستمهایی که مسأله خاصی ندارند. هماهنگی اصلاحی و تنظیمی معمول ترین آنهاست .  
مکانیزم های هماهنگی

### چهار مکانیزم در هماهنگی وجود دارد:

۱- غیر رسمی (برنامه ریزی نشده)

۲- برنامه ریزی شده (غیر انسانی)

۳- هماهنگی فردی (برنامه ریزی شده انسانی)

۴- هماهنگی گروهی (برنامه ریزی شده انسانی)

هماهنگی برنامه ریزی نشده

هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی و بدون برنامه ریزی مفصل توسط سازمانها انجام می شود، زیرا پیش بینی و برنامه ریزی یا هماهنگی تمام فعالیتها غیرممکن است، بنابراین می توان گفت همه سازمانها تا حدی متکی به هماهنگی داوطلبانه هستند. هماهنگی غیررسمی، بر مبنای شناخت طرفینی، نگرشهای مشترک و مکانیزمهای روانی قوی برای همکاری قرار دارد. در هماهنگی داوطلبانه (غیررسمی)، تقسیم کار شدید مسائلی را ایجاد می کند ولی علی رغم این مشکلات هماهنگی غیررسمی وجود دارد. برای هماهنگی داوطلبی در کار، موارد زیر باید صدق کند:

۱- هر کارمند باید بداند اهداف خود و واحدش چیست

۲- هر کارمند باید تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد.

۳- از همه مهمتر این است که هر کارمند باید خود را با سازمان و اهداف سازمان وفق دهد. اگر سازمان برای

کارمند واقعاً مهم باشد، برای کسب اهداف سازمانی علاقه نشان خواهد داد.

۴- اگر گروههای کاری خود را به سازمان وابسته بدانند، و به بیان دیگر، به کار در سازمان افتخار کنند، موجب

تقویت پیوند فرد با سازمان می گردد.

در سازمانهایی نظیر نهادها، بیمارستانها و سازمانهای هنری اغلب پیوند شدیدی بین افراد و سازمان دیده می شود. در زمانهای بحرانی نظیر جنگ، حوادث ناگهانی با سازمان، حس همکاری میان افراد سازمانهای دولتی و تجاری نیز دیده

می شود.

پیوند شدید کارکنان با سازمان، اغلب نتیجه دقت در انتخاب آنها و گرایش فرد به اجتماعی شدن است. شدیدترین حالت را کارکنانی دارند که یک فرآیند طولانی کارآموزی، قبل از ورود به سازمان را طی کرده اند، برای نمونه از امیران، تکاوران و پرستاران می توان نام برد.

هر چه که سازمان گسترده تر می گردد یا وضعیت سازمان و کارکنان متناسب با خصوصیات مذکور نباشد، لازم است هماهنگی غیررسمی، با هماهنگی برنامه ریزی شده تکمیل گردد، ولی هیچ سازمانی بدون وجود هماهنگی داوطلبانه نمی تواند فعالیت کند.

هماهنگی برنامه ریزی شده (غیر انسانی)

در صورتی که شرایط برای هماهنگی داوطلبی فراهم نباشد، یا سازمان بیش از اندازه پیچیده و بزرگ گردد که ارتباطات غیررسمی کارایی نداشته باشد، مدیر از روشهای برنامه ریزی شده برای هماهنگی استفاده خواهد مانند رویه های عملیاتی استاندارد و مقررات. اگر مدیر بتواند در چگونگی انجام مسائل، هماهنگی مکرر را به شکل یک رویه، برنامه یا خط مشی بیان کند، در وقتش صرفه جویی می شود.

هماهنگی فردی

مدیریت و کارکنان همیشه برداشت یکسانی از خط مشی ها ندارند، هر کس تمایل دارد آنگونه که می خواهد و به نفعش هست خط مشی را تعبیر و تفسیر کند. با عنایت به این واقعیت روانی افراد، هماهنگی دشوار می گردد؛ برای حل این مسأله به کمک هماهنگ کننده فردی دو راه وجود دارد:

۱- مقام مسئول: برای حل مشکلاتی که ممکن است در ایجاد هماهنگی پدید آید استفاده از مسئول مشترک در مورد واحدهایی که نمی توانند کارهای خود را با هم هماهنگ کنند، معمولترین روش است مدیر مسئول نظرات دو طرف را می گیرد و سپس از قضاوت، با استفاده از تمام منابع موجود برای اثرگذاری بر واحدها تلاش می کند. چنانچه موفق نشود با استفاده از اختیاراتش مشکل را حل می کند و برای همکاریهای بعدی رویه ای را برقرار می سازد. هر قدر واحدها، تصمیم مدیر را منصفانه و عملی بدانند به همان نسبت مشکل هماهنگی بهتر رفع می گردد.

۲- هماهنگ کننده: هماهنگی در زمینه هایی که از پیچیدگی و دشواری زیادی برخوردار است، پست جداگانه ای را می طلبد مانند موارد زیر:

۱-۲ مدیر محصول: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای وظیفه ای سازمان عمل می کند و فروش و سود بیشتری را موجب می گردد.

۲-۲ مدیر پروژه: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می کند.

۳-۲ مسئول هماهنگی مشتریان: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می کند.

۴-۲ دفتر مرکزی: واحدی است که در جهت هماهنگی کلیه اطلاعات برای مشتریان یا ارباب رجوع انجام وظیفه می کند.

روش دوم، پر هزینه است، زیرا هزینه هایی را که به طور مستقیم به مدیریت مربوط می شود، افزایش می دهد از آنجایی که هماهنگ کنندگان دارای اختیارات رسمی کمی هستند و در عین حال مسئول نتایج به دست آمده نیز می باشند، کارشان بسیار دشوار است. از طرف دیگر هماهنگ کنندگان مکانیزم های نفوذ معینی در دیگران دارند، به همین

جهت این روش بندرت به کار می رود ولی هنگامی که زمان، عامل حیاتی بوده و هزینه عامل عمده ای نباشد روش مزبور می تواند مؤثر باشد.

### **هماهنگی گروهی:**

هماهنگی از طریق جلسات گروهی نیز می تواند صورت پذیرد، خواه گروهها، در قالب کمیته های گوناگون به طور مرتب تشکیل جلسه دهند، یا در صورت لزوم دست به این کار بزنند. البته هماهنگی گروهی کار آسانی نیست، زیرا اعضای گروه اغلب بر سر ترجیحات مشخص، ترجیحات سازمانی و اهداف سازمان دست به جناح بندی می زنند و توافقشان بر روی مسائل دشوار می گردد.

روش صحیح برای سازماندهی و هماهنگی وجود دارد:

الف) سبک بولوکراتیک - محافظه کار

ب) سبک مشارکتی - لیبرال

ج) سبک میانه

سبک سازماندهی محافظه کار توسط دو گروه نویسندگان نظریه پرداز کلاسیک مدیریت و مدافعان بولوکراسی، در جامعه شناسی تشریح و حمایت شده است.

سبک لیبرال در واقع مخالف سبک محافظه کار است، لیبرالها مدعی هستند که سبکشان انگیزه های انسانهای امروز را کثیف کرده است و بهتر می تواند با پیچیدگیهای تکنولوژی جدید خود را وفق. لیبرالها بر سبک رهبری و بویژه اثر آن بر سیستم کنترلی تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تأکید دارند.

سومین سبک و احتمالاً سبکی که بیش از همه بیکار گرفته می شود سبک میانه است این سبک گاهی سبک لیبرالها و گاهی سبک محافظه کاران را مناسب می داند و در بیشتر اوقات مدیر، قسمتهایی از دو سبک مذکور را انتخاب کرده و بکار می گیرد. این سبک تا حدودی صحیح به نظر می رسد ولی معین نمی کند چه موقع سبک لیبرال و چه موقع سبک محافظه کار به کار گرفته شود.

### **بررسی های اساسی در سازماندهی**

تحقیقات درباره ی موفقیت ساختهای مختلف سازمانی نشان می دهد که هنگام طراحی سازمان دست کم سه عامل باید مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد که عبارتند از : راهبرد (استراتژی) ، تکنولوژی و محیط .

راهبرد (استراتژی): از اصول مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می آورد، این اصل می گوید:

«ساخت سازمانی تابع استراتژی است» رعایت این اصل عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی کند ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف می شود. ناگفته نماند ساخت سازمانی را تابع محض استراتژی دانستن ، بر اساس این پیش فرض است که داشتن یک استراتژی منسجم اولویت دارد، زیرا بدون استراتژی مشخص مدیر نمی تواند ساخت مورد نیاز سازمان را معین کند.

تکنولوژی: مطالعات نشان می دهد که نوع کار و تکنولوژی هر سازمان، دو عامل عمده در انتخاب ساخت سازمانی اند. برای مثال سیستمهای تولید غیر انبوه، با ساختهای ؟؟؟؟؟ موفقترند، در حالی که سازمانهای با تکنولوژی پیچیده و تولید انبوه، با ساختهای سازمانی بلند موفقترند، زیرا ساخت تخت در سیستمهای تولید غیرانبوه ارتباطهای فراوان و ضروری روزانه را تسهیل می کند و ساختهای بلند، بیانگر جدایی واحدهای برنامه ریزی و کنترل تخصصی با واحدهای تولیدی و اجرایی است، که البته این گونه واحدهای ستادی، سهم بسزایی در موفقیت تولید انبوه و فرآیندی دارند. مطالعات دیگری در این زمینه نشان می دهد که تکنولوژی یا سیستم کاری در سازمانهای خدماتی و دولتی عامل عمده ای در

مطالعه ساخت سازمانی مناسب محسوب می گردد.

محیط: بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند، بویژه ثبات نسبی شرایط در آن به طور کلی هر چه محیط آرامتر و قابل پیش بینی تر باشد، مدیر بهتر می تواند سازمان را بر اساس وظایف و فرآیندهای پایدارتری طراحی کند، و هر چه محیط ناپایدارتر و بحرانیتر باشد، نیاز بیشتری به ساختهای موقت و قابل انعطافتری می باشد .

### الگوهای جدید سازماندهی

**ساخت سازمانی بر مبنای پروژه :** از سال ۱۳۳۹ (۱۹۵۰ میلادی) به بعد کارخانه های هواپیماسازی، طراحی محصول اداره را به شکل افراطی تری ارائه داده اند که به مدیریت برنامه مشهور است. مدیریت برنامه بر چند نوع است ، ولی اساساً از نوعی سازماندهی برخوردار است که در آن کل سازمان به بخشهای کوچکتر یعنی گروههای ؟؟؟؟؟؟ مبنی بر خطوط تولید محصول تقسیم می گردد. به این ترتیب اگر یک شرکت هواپیماسازی بر روی دو پروژه موشک مختلف و دو هواپیمای متفاوت کار کند، در این صورت شرکت چهار مدیر پروژه یا برنامه خواهد داشت. هر پروژه واحد مهندسی، بازاریابی، تولید و اداری جداگانه ای دارد. در ساخت پروژه ای ، ضعف یک واحد کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی دهد و مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات کاهش می یابد. سازماندهی بر اساس محصول، کنترل محصولات را آسانتر می سازد، ولی در ساخت پروژه ای، ترکیب و هماهنگی فعالیتهای چند پروژه برای کل سازمان نیز مسائلی ایجاد می کند و هدایت تمام فعالیتهای گوناگون هر پروژه برای یک نفر دشوار است. از آنجایی که محصول نهایی توسط یک بخش (هواپیما یا موشک) تولید می شود، هدایت عملیات و حفظ مسئولیت آسانتر است. موفقیت این شکل سازماندهی در صنعت هواپیماسازی موجب افزایش کاربرد آن در سایر صنایع شده است.

**ساخت خزانه ای (ماتریسی):** از سال ۱۳۴۹ (۱۹۷۰ میلادی) به بعد، تلاش فراوانی برای ترکیب ساختهای وظیفه ای و محصولی (مشتري یا ناحیه ای) در شکل جدیدی به نام ساخت ماتریسی انجام گرفت، به این ترتیب که در یک بعد، تخصصهای لازم برای انجام وظایف مختلف تحت سرپرستی مدیران گروههای مختلف قرار می گیرند و در بعد دیگر، محصول یا پروژه هایی با مشخصات معین مانند تاریخ شروع و پایان هر پروژه ، اعتبار و مشخصات اجرایی معینی قرار دارند که توسط یک نفر مجری یا مدیر هماهنگ و اداره می شوند. مجری از میان کارشناسان (بعد اول) تخصصهای لازم را برای انجام عملیات تخصصی در طول دوره پروژه ، انتخاب می کند، این افراد در مدت اجرای پروژه تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در پایان عملیات پروژه دوباره به گروه تخصصی خود برمی گردند. انتظار می رود ساخت ماتریسی مزایای ساختهای وظیفه ای و محصولی را یکجا داشته باشد. ساخت ماتریسی یک تمهید موقت است، نه دائمی، در این ساخت وحدت فرماندهی رعایت نمی شود، سلسله مراتب و روابط صف و ستاد به نحوی که در اغلب سازمانها متداول است مفهوم ندارد، و از همه مهمتر اینکه یک رشته روابط دائم و مستمر بین واحدهای مختلف سازمان برقرار می شود که بدون همکاری نزدیک آنها پیشرفت در اجرای طرحها امکان پذیر نیست. ساخت ماتریسی برای انطباق با شرایط سه گانه زیر طراحی شده است:

۱- سازمان مجبور باشد با عوامل محیطی گوناگون مانند مهارت فنی عالی و تقاضای مشتری (ارباب رجوع) خود را انطباق دهد.

۲- نیاز به ارتباطات میان افراد و گروهها از ظرفیت ساختهای موجود فزونی یابد.

۳- فشار هزینه ها و نیاز به عملکرد عالی، انعطاف بیشتری در به کارگیری منابع فیزیکی و مالی و مشارکت بیشتر

نیروی انسانی را طلب کند.

با وجود محاسن فراوان ساخت ماتریسی، محدودیتهای نیز به شرح ذیل برای آن ذکر شده است:

۱- عدم ثبات کارکنان و احتمال عدم اجرای کامل دستورات سازمانی

۲- جنگ قدرت فراوان میان مدیران گروهها و مدیران پروژه ها

۳- جلسات مکرر و تصمیم گیریهای گروهی بیش از حد

ساخت سازمانی با گروههای متداخل: یکی از شیوه های مفید در مطالعه سازمان تجسم آن به عنوان شبکه ای از گروههای به هم پیوسته است. این شیوه به مدیر کمک می کند تا عملکرد کلی سازمان را صرفاً مرهون کیفیت کار گروههای کاری نداند، بلکه به هم پیوستگی این گروهها را نیز مدنظر داشته باشد. از سوی دیگر مدیر برای ایفای مهم ترین نقش خود یعنی نقش ترکیبی، می تواند از ساخت سازمانی نیز مدد بگیرد. نقش ترکیبی مدیر ایجاب می کند تلاشهای فردی را به تلاشهای گروهی و اهداف فردی را به اهداف گروهی بدل سازد. یکی از راههای مؤثر همسو کردن اهداف افراد با سازمان مشارکت آنان در برنامه ریزی، تصمیم گیری و حل مسأله است از این رو یکی از صاحب نظران پیشنهاد می کند که مدیر باید دست به ایجاد گروه های کاری بزند و آنها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی که عضویت مشترک در دو گروه کاری دارند به هم مرتبط سازد.

این نوع ساخت سازمانی را «سیستم اثربخشی تعاملی مدیریت» نیز خوانده اند. سرپرست گروه کاری رده عملیاتی، عضو گروه کاری رده ی بالاتر می باشد و این ترتیب در تمام سطوح سازمان برقرار است، در اینگونه گروههای کاری، افراد متخصص نیز قرار داده می شوند. گروههای کاری تشکیل شده صرفاً برای ایجاد ارتباطات نیست بلکه برای تصمیم گیری درباره ی مسائل مربوط به حوزه ی کارشان است. این گروههای کاری با کمیته های مختلفی که معمولاً در سازمانها تشکیل می شوند متفاوتند، زیرا در یک کمیته ضرورتاً اجازه ی مشارکت کامل به اعضاء داده نمی شود در حالی که در ساخت سازمانی با گروههای متداخل، مشارکت کامل اعضاء لازم است.

**ساخت سازمانی موقتی ویژه (ادھو کراسی):** در مطالعه سازمان همواره این پرسش مطرح می شود که میزان ضرورت ساخت و مقررات تا چه حدی است؟ در پاسخ به این پرسش ادھو کراسی به جای طرفداران از ساخت مکانیکی و بولو کراسی اداری، از ساخت آزاد و ضوابط محدود حمایت می کند. ساخت سازمانی ویژه موقت، برای انجام کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک ؟؟؟؟ او نسبتاً خود تأکید دارد. در این ساخت گروههای کاری تشکیل می شوند و بر حسب ضرورت برای انجام مأموریت اعزام می کردند. از دید ادھو کراسی هنگامی سازمان مطلوب است که از گروههای ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد، نه از بخشهای وظیفه ای یا بوروکراتهای دائمی. ویژگی اصلی این الگوی جدید سازماندهی، همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارهاست و اختیارات به کسانی تفویض می شود که به کار ویژه ای نزدیکترند. به طور کلی فکر زیربنایی این نوع سازماندهی این است که تنها با فراهم کردن شرایطی که موجب بروز ابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان شود می توان از حداکثر توان افراد بهره مند گردید. مطالعات انجام شده در سازمانهای مختلف نشان می دهد که هر چه ساخت سازمان به ادھو کراسی متمایلتر می گردد. از میزان جابجایی و غیبت کارکنان کاسته می شود و گاهی بهره وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می یابد. در سیستم بوروکراتیک کارها ثابتند و افراد نسبتاً استقلال ندارند، مسئولیت پذیرند در موارد ابهام کم طاقتند و ارزشهای گروهی را بر منافع فردی ترجیح می دهند، ولی در سیستم ادھو کراتیک کارها ثابت نیست و افراد از استقلال نسبی برخوردارند. ویژگیهای برجسته ی ادھو کراسی عبارتند از:

۱- گروههای کاری موقت

۲- عدم تمرکز در اختیارات



### ۳- مسئولیت بخشی اقتضایی

#### ۴- قوانین و ضوابط محدود

لیکوت و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه مشتقیان معتقدند که تمام منابع (انسانی و سرمایه ای) در یک موسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند نتیجه تحقیقات آنان در سبکهای چهارگانه ذیل مطرح شده است.

۱- سیستم (سبک) یک: مدیریت اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمها و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می گردد، زیردستان مجبور به کار می شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است، پاداشها در جهت ارمای نیازهای جسمی و ایمنی است تعامل، جزئی و همراه با ترس و عدم اعتماد است، کنترل بطور متمرکز از سطوح بالا انجام می گیرد و سازمان غیررسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می شود.

۲- سیستم (سبک) دو: مدیریت اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد، تصمیمهای بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می گردد از پاداش و تنبیه واقعی و یابالقوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می شود، ارتباط میان مافوق با مادون همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است، بیشتر تصمیم گیریها و تعیین هدفها، در رده بالای سازمان انجام می گیرد، در فرآیند کنترل تا حدی تفویض اختیار می شود و اگر چه سازمان غیررسمی تشکیل می شود ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی دهد.

۳- سیستم (سبک) سه: در این سیستم مدیریت نه بطور کامل ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای به زیردستان دارد، تعیین خط مشی و تصمیم گیریهای عمومی در سطح بالا انجام می گیرد. ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دو طرفه است، برای ایجاد انگیزه در زیردستان، از تدبیرهای در جریان امور قراردادی نسبی افراد و از پاداشها و تبلیغات گاهگاهی، استفاده می شود، ارتباط میان مافوق و مادون نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار می باشد، قسمتی از اعظم فرآیند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می گردد. با این روش کنترل، سازمان غیررسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از اهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا مقاومت جزئی در برابر آن می نماید.

۴- سیستم (سبک) چهار: در این سیستم مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد، تصمیم گیری به طور گسترده ای در سراسر سازمان پخش است، ارتباطات در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد، فرآیند کنترل، به علت درگیری کامل رده های عملیاتی، به صورت گسترده ای پخش شده است، سازمانهای رسمی و غیررسمی، غالباً یکی است، بنابراین عام نیروها کوششهای خود را جهت کسب اهداف بیان شده در سازمان به کار می گیرند.

#### سیستم مدیریت (۴)

روابط انسانی سیستم مدیریت (۳)

بر مبنای مشاوره سیستم مدیریت (۲)

دلسوزانه سیستم مدیریت (۱)

آمرانه

### محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

محاسن

- ۱- بهبود ارتباطات بین سرپرست و کارمند در زمینه ی محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده
- ۲- بهبود بکارگیری منابع انسانی و مادی
- ۳- بهبود پیشرفت کارمند
- ۴- بهبود عملکرد کارمند
- ۵- بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارمند
- ۶- بهبود برنامه ریزی کلی

معایب

- ۱- عدم حمایت کافی مدیریت عالی
- ۲- اهداف بخوبی تعریف نمی شود
- ۳- عدم هدایت کافی پیشرفت کار در جهت کسب اهداف مورد توافقی
- ۴- عدم توانایی در تعدیل اهدافی که به نظر نیروهای داخلی و خارجی سازمان غیرمنطقی می باشند.
- ۵- عدم ارزیابی میزان موفقیت واقعی در اهداف مورد توافق
- ۶- تأکید بیش از حد بر مکاتبات
- ۷- وقت گیری بیش از حد

### الف) تجزیه و تحلیل SWOT

چالش محیط داخلی و خارجی بخش مهمی از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به شمار می رود. عوامل محیطی داخلی بنگاه های اقتصادی معمولاً این گونه طبقه بندی می شوند:

• نقاط قوت ( **Strengths** )

• نقاط ضعف ( **Weakness** )

عوامل خارجی معمولاً این گونه طبقه بندی می شوند:

• فرصت ها ( **Opportunities** )

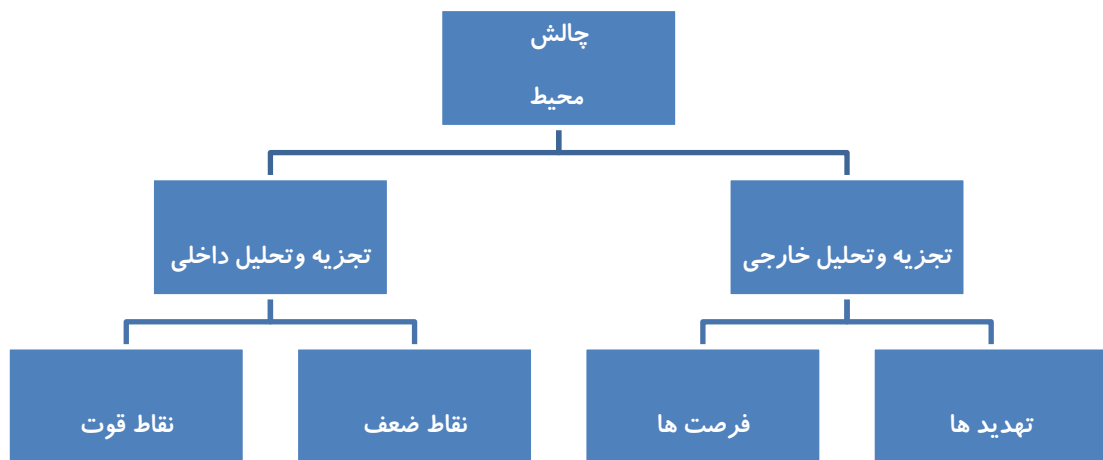
• تهدید ها ( **Threats** )

این تجزیه و تحلیل استراتژیک محیط، با عنوان **تجزیه و تحلیل SWOT** ( **SWOT Analysis** ) معروف است.

تجزیه و تحلیل SWOT اطلاعاتی که برای همگن سازی منابع و توانایی های بنگاه اقتصادی در محیط رقابتی که در آنها فعالیت می کند را آماده می سازد. همینطور در انتخاب و تدوین استراتژی مناسب به مانند یک ابزار دقیق عمل می کند.

نمودار زیر نشان می دهد که چگونه تجزیه و تحلیل SWOT برای به چالش کشیدن محیط مناسب است.

### ساختار و چهارچوب تجزیه و تحلیل SWOT



## ماتریس SWOT

نقاط قوت :

نقاط قوت یک بنگاه اقتصادی ، منابع و توانایی هایی است که می تواند به عنوان مبنایی برای توسعه مدیریت رقابتی استفاده شود.  
مثالهایی در این باره :

- حق مالکیت اختراع و یا پروانه بهره برداری
- نام تجاری مقتدر و نیرومند
- اعتبار خوب در بین مشتریان
- داشتن مزایایی از طبقه صاحبان تکنولوژی و قطب های قدرت
- دستیابی و دسترسی انحصاری به منابع طبیعی عالی
- دستیابی مطلوب و مناسب به شبکه های توزیع

نقاط ضعف :

نبود بعضی از نقاط قوت به عنوان نقاط ضعف محسوب می شود برای مثال هریک از موارد زیر می توان به عنوان نقاط ضعف تلقی گردد :

- نداشتن حق مالکیت اختراع و یا پروانه بهره برداری
- نام تجاری ضعیف و متزلزل
- اعتبار ضعیف ما بین مشتریان
- ساختار هزینه بالا
- عدم دسترسی به منابع طبیعی عالی
- عدم دسترسی به کانال های توزیع کلیدی

در بعضی موارد نقاط ضعف، تلنگری در جهت قوت است. فرض کنید یک بنگاه اقتصادی دارای ظرفیت تولید بالایی باشد که این امر به عنوان نقطه قوتی است که در آن رقبا سهم و نقشی ندارند. حال همین ظرفیت تولید زیاد در صورتی که آن سرمایه در ظرفیت تولید، مانع از تحت تاثیر قرار گرفتن سریع بنگاه اقتصادی نسبت به تغییرات در محیط استراتژیک شود، یک ضعف است. در صورتی که ما آن سرمایه را برای بالا بردن میزان تولید خود هزینه کنیم ولی این امر باعث شود که ما شرایط انعطاف پذیر خود را از دست بدهیم و نتوانیم خود را به سرعت با شرایط سازگار کنیم، یک ضعف محسوب می شود.

فرصت ها :

تحلیل محیط داخلی ممکن است فرصت های تازه ای را برای رشد و سود بردن ارائه کند که بعضی از این فرصت ها عبارتند از:

- یک نیاز ارضاء نشده مشتری
- ورود تکنولوژی های تازه و جدید
- مقررات معتدل و نرم و انعطاف پذیر
- از بین رفتن موانع تجارت بین المللی

تهدید ها :

تغییر در ( عوامل ) محیط خارجی ممکن است هشدار برای بنگاه اقتصادی باشد. برخی از این تهدید ها شامل موارد زیر است:

- تغییراتی در ذوق و سلیقه مشتریان نسبت به محصولات تولیدی شرکت.
- ظهور محصولات جانشین
- مقررات جدید
- افزایش موانع تجارت

ماتریس SWOT

یک بنگاه اقتصادی نباید تنها در تعقیب فرصت های سودمند باشد. بلکه امکان دارد شانس بهتری در توسعه یک مدیریت رقابتی بوسیله شناسایی منفعت و موقعیت مناسب در بین نقاط قوت بنگاه اقتصادی و فرصت های آتی، داشته باشد. در بعضی موارد بنگاه اقتصادی می تواند بر نقاط ضعفش به منظور آماده سازی خودش برای تعقیب فرصت های اضطراری، چیره گردد.

ماتریس SWOT که با نام ماتریس TOWS معروف است به صورت زیر نمایش داده شده

است:

	نقاط قوت	نقاط ضعف
فرصت ها	استراتژی های S-O	استراتژی های W-O
تهدیدها	استراتژی های S-T	استراتژی های W-T

استراتژی های S-O :

این استراتژی ها فرصتهایی را که مناسب نقاط قوت بنگاه اقتصادی است، ارائه می کنند.

استراتژی های W-O :

به منظور پیگیری فرصتها است تا بر نقاط ضعف غلبه کند.

استراتژی های S-T :

راههایی را که بنگاه اقتصادی می تواند برای تقویت خود استفاده کند تا آسیب پذیری خود را از جانب تهدید های خارجی کاهش دهد.

استراتژی های W-T :

یک راه دفاعی پایه ریزی می کند تا مانع از آسیب پذیری بنگاه اقتصادی از طریق نقاط ضعفش بوسیله تهدیدات و عوامل خارجی گردد.

### ج) مدیریت رقابتی ( Competitive Advantage )

وقتی میانگین سود یک بنگاه اقتصادی پا فرا تر از سود متوسط در آن صنعت ( صنعتی که آن بنگاه اقتصادی در آن فعالیت می کند ) می گذارد ، گفته می شود آن بنگاه اقتصادی دارای یک مدیریت رقابتی بهتر و بالاتر از رقبایش است. هدف بیشتر استراتژی های تجاری ، رسیدن به یک مدیریت رقابتی پایدار است.

میشل پرتر دو گونه اساسی مدیریت رقابتی را تعریف نموده است:

- مدیریت هزینه

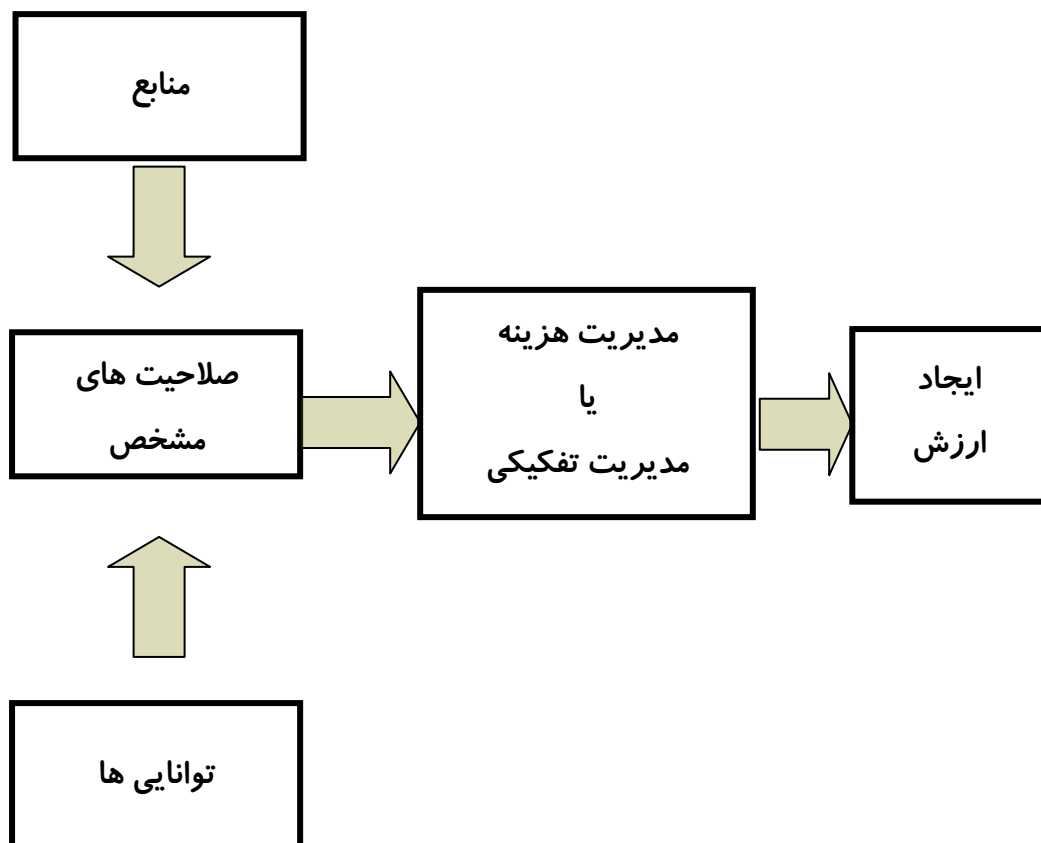
- مدیریت تفکیکی

یک مدیریت رقابتی زمانی وجود دارد که بنگاه اقتصادی بتواند درآمدی هم اندازه رقبایش بدست آورد ولی با هزینه کمتر. (( مدیریت هزینه )) یا درآمد خودش را از طریق محصولات رقابتی خودش بدست بیاورد. (( مدیریت تفکیکی )) . بنابراین مدیریت رقابتی ، بنگاه اقتصادی را قادر نمی سازد تا ارزش برتری برای مشتریان و سود بیشتری برای خودش ایجاد کند.

این دیدگاه برای امر تاکید دارد که یک بنگاه اقتصادی از توانایی ها و منابع خودش به منظور بوجود آوردن یک مدیریت رقابتی که در نهایت نتایجش ایجاد ارزشهای برتر است، بهره برداری نماید.

نمودار زیر برای توضیح مفهوم مدیریت رقابتی است:

**یک الگوی مدیریت رقابتی**



#### منابع و توانایی ها :

بر این اساس، به منظور توسعه مدیریت رقابتی، بنگاه اقتصادی باید منابع و توانایی هایی داشته باشد که از توانایی ها و منابع رقیبانش، برتر باشد. بدون این برتری، رقبا به سادگی هر آنچه را که بنگاه اقتصادی انجام داده است را تکرار می کنند و به سرعت آن چیزهایی را که بدست آمده را نابود می کنند.

منابع، دارایی های خاص بنگاه های اقتصادی است که برای مدیریت هزینه و تفکیکی، مفید است و تعداد کمی از رقیبان می توانند به آسانی به آن دست یابند. نمونه های زیر، مثالهایی از این منابع هستند:

- پروانه بهره برداری و علامت تجاری
- دانش فنی و مهارت اختصاصی
- تسخیر کردن قلب مشتری ( به گونه ای سرویس دهی کنیم که مشتری را برای همیشه جذب نماییم و مشتری ثابت ما بشود. )
- اعتبار شرکت
- ارزش ویژه مارک تجاری

توانایی ها، اشاره دارد به توانایی های بنگاه اقتصادی در به کار بردن منابع، بصورت تاثیر گذار. یک مثال این امر، توانایی عرضه کردن سریعتر کالا به بازار نسبت به رقبا است. منابع و توانایی های بنگاه اقتصادی با هم، صلاحیت های مشخص را تشکیل می دهند. این صلاحیت و

شایستگی قادر به ایجاد نوآوری، کارایی، کیفیت و پاسخگویی مشتری نیست. همه این ها می توانند با به وجود آوردن مدیریت هزینه و یا مدیریت تفکیکی مفید واقع شوند. مدیریت هزینه و مدیریت تفکیکی :

مدیریت رقابتی با استفاده از منابع و توانایی ها به منظور رسیدن به هر یک از این دو ( ساختار هزینه پایین تر یا محصول متمایز ) بوجود آمده است. یک بنگاه اقتصادی جایگاه خود را در صنعت بواسطه انتخاب هزینه کم تفکیک و متمایز شده تعیین می کند. ایجاد ارزش :

یک بنگاه اقتصادی ارزشها را توسط انجام یک سری فعالیت هایی تحت عنوان زنجیره ی ارزشی بوجود می آورد. علاوه بر فعالیت های ایجاد کننده ارزش برای خود یک بنگاه اقتصادی، آن بنگاه اقتصادی در یک سیستم ارزشی فعالیتهای عمومی نیز کار می کند که شامل توزیع کنندگان بالا دست ( توزیع کنندگان اولیه ) و اعضای کانال پایین دست می باشد. برای استمرار و نگهداری مدیریت رقابتی، بنگاه اقتصادی باید یک یا چند فعالیت ایجاد کننده ارزش را در یک مسیر انجام دهد که مجموع ارزشهای بدست آمده، بیشتر از اقداماتی باشد که رقبا انجام داده اند. ارزش ممتاز بواسطه هزینه های کمتر و یا سودهای بیشتر توسط مشتری ها بوجود می آید. ( تفکیک ) توصیه هایی برای ایجاد مدل رقابتی مدیریت:

- ایجاد حداقل ۱۰ برنامه مهم و اصلی درباره موقعیت درآمدی بنگاه اقتصادی
  - تفکیک خریداران به صورت یک زنجیری ارزشی در سازمان
  - ایجاد احساس ارزش در خریداران و تثبیت آن
  - چگونگی حمایت از محصولات در برابر کالاهای جانشین رقبا
  - نقش تکنولوژی در مدیریت رقابتی
  - ایجاد دامنه رقابتی و تاثیر آن بر رشد و توسعه شرکت
  - ایجاد مفاهیمی برای استراتژی رقابتی تهاجمی و دفاعی
- مدیریت رقابتی این راهکارهای به هم مرتبط و شدنی را بوجود می آورد.

### الف) تجزیه و تحلیل PEST

عواملی که بایستی در بررسی محیط کلان بنگاه اقتصادی مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

- عوامل سیاسی
- عوامل اقتصادی
- عوامل اجتماعی
- عوامل فن آوری

PEST ( که گاهی به صورت STEP نوشته می شود ) چهارچوبی برای تجزیه و تحلیل عوامل کلان محیطی است. ساختار تحلیلی PEST در بررسی عوامل محیط به قرار زیر است:



عوامل سیاسی :

عوامل سیاسی شامل قوانین و مقررات حکومتی ، موضوعات قانونی ، رسمی و تعریف آنها است که بایستی براساس آن بنگاه اقتصادی فعالیت نماید. از جمله:

- قانون مالیاتها
- قوانین استخدامی
- قوانین و مقررات محیطی
- محدودیتهای تجاری و تعرفه های گمرکی
- ثبات سیاسی

عوامل اقتصادی :

عوامل اقتصادی بر قدرت خرید مشتریان بالقوه و ارزش سرمایه بنگاه اقتصادی تاثیر می گذارد. مثل:

- رشد اقتصادی
- نرخ بهره
- نرخ ارز
- نرخ تورم

عوامل اجتماعی :

عوامل اجتماعی شامل جمعیت شناسی و جنبه های فرهنگی محیط کلان خارجی می شود. این عوامل بر نیاز مشتری و اندازه بازارهای بالقوه تاثیر می گذارند. برخی از عوامل اجتماعی عبارتند از:

- سلامت اداری، آگاهی و هشیاری کارکنان
- توزیع سنی کارکنان
- گرایش های شغلی و حرفه ای کارکنان
- تاکید بر رعایت ایمنی در کار

عوامل فن آوری :



عوامل فن آوری بر کاهش واردات و کاهش نفوذ عرضه کنندگان کالاهای خارجی به داخل می شود. گاهی اوقات عوامل فن آوری کارائی سیستم های موجود رانیز تحت تاثیر قرار می دهد. برخی از عوامل تکنولوژیکی عبارتند از:

- فعالیت های R&D
- دستگاه های تنظیم خودکار
- انگیزه های مادی استفاده از فن آوری جدید
- ضرایب تغییر فن آوری

فرصت ها و تهدید های خارجی :

عوامل PEST میتوانند با محیط خرد خارجی ترکیب شده و همانند فرصت ها و تهدیدهای تجزیه و تحلیل SWOT طبقه بندی شوند.