

باسمه تعالی

دانشگاه پیام نور مشهد
گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات
نیمسال اول ۹۳-۹۲

اصول و مبانی مدیریت

جلسه ۵: سازماندهی

مصطفی جهانگیر

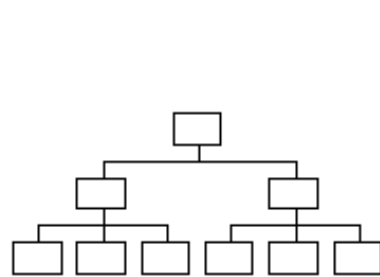
طرح مساله

2

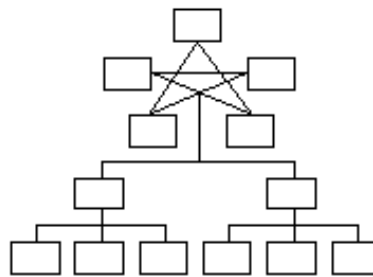


شرح تصویر

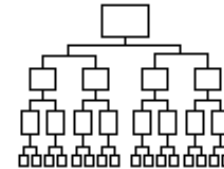
- موضوع از زیر کار در رفتن را نشان می دهد که نتیجه آن تأخیر در انجام وظایف سازمانی خواهد بود.
- ضعف در سازماندهی را بیان می کند.
- در سازمانی که وظایف، مسئولیت ها، ارتباطات و فرایندهای سازمانی به صورت مشخص و درست تبیین نشده باشند راه برای از زیر کار در رفتن ایجاد می شود.



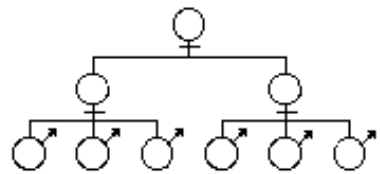
TRADITIONAL



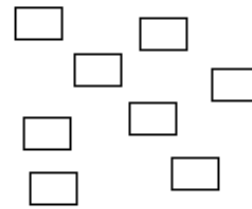
RUSSIA



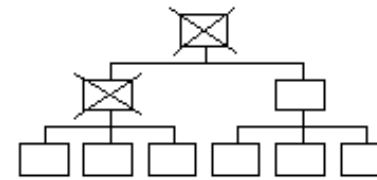
POLAND



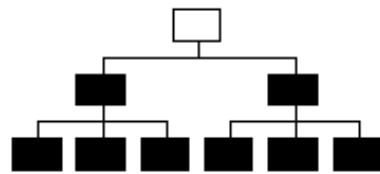
WOMAN'S
ORGANIZATION



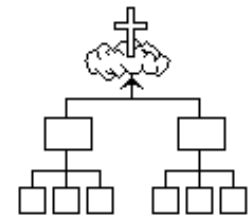
ARABIAN COUNTRIES



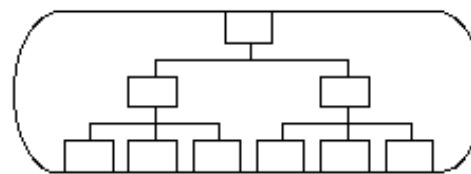
LATIN AMERICA



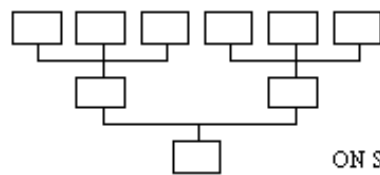
SOUTH AFRICA



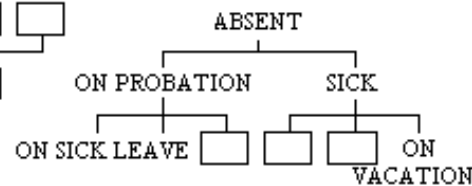
VATICAN



U.S.A.



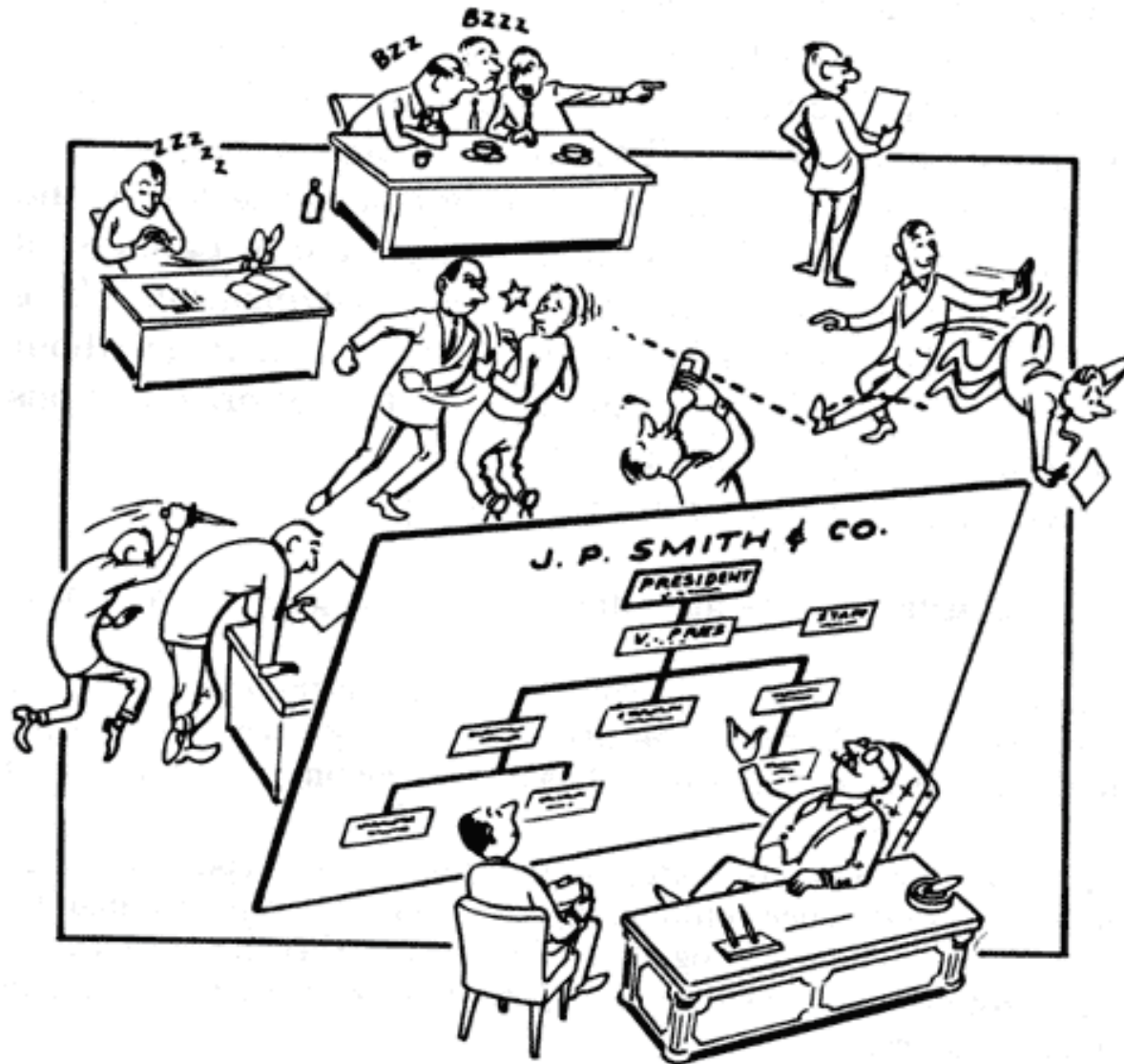
CHINA



FRANCE



TURKEY



Source: Murdick, R. G., J. E. Ross and J. R. Claggett. 1990. *Information Systems for Mod*
3rd ed. New Delhi: Prentice-Hall.

شرح تصویر

- هر سازمانی علاوه بر ساختار رسمی و از پیش طراحی شده، دارای شبکه‌ای از روابط شخصی و اجتماعی است که توسط کارکنان آن شکل گرفته است.
- به این شبکه، سازمان غیر رسمی گفته می‌شود.

سازماندهی چیست؟

8



سازماندهی چیست؟

۹

شامل وظایفی است که باید اجرا شود.

تشخیص کسانی است که وظایف را باید اجرا کنند

چگونگی گروه‌بندی وظایف

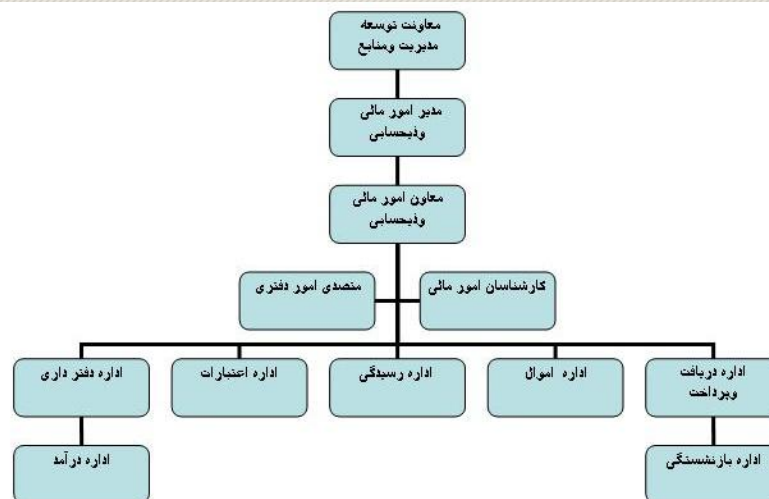
تعیین کسانی است که باید گزارش دهند یا گزارش بگیرند.

ساختار سازمانی چیست؟

10

چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان آن را ایجاد می کنند.

چارچوب و اسکلت سازمان را نشان می دهد.



ساختار سازمانی چه کاربردی دارد؟



- جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوطه تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم‌گیری کاهش یابد.
- توزیع اختیار برای تصمیم‌گیری به‌طور مؤثر به صورتی که اعضای سازمان بتوانند با انسجام در هر سطحی برنامه‌های خود را اجرا کنند.
- تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری به‌طوری که اطمینان حاصل شود که کلیه کارها به شیوه‌ای منظم و مرتب واگذار و اجرا شده است.

ساختار رسمی با غیر رسمی چه تفاوتی دارد؟

- **ساختار رسمی** را مسئولان به‌طور قانونی بنیان می‌گذارند و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آنها مشخص می‌شود.
- **ساختار غیررسمی** حاصل تعاملات اجتماعی میان کارکنان است و ساختار رسمی را تعدیل و تحکیم می‌کند یا آن را گسترش می‌دهد.

سازماندهی چگونه انجام می شود؟

۱۳



فرایند سازماندهی چه مراحل دارد؟

- ۱. **تقسیم کار:** کلیه کارها به وظایفی که افراد و گروهها بتوانند بهطور منطقی و به راحتی از عهده اجرای آنها برآیند تقسیم میشود.
- ۲. **واحد سازی:** وظایف بهطور منطقی و کارآمد تلفیق میشوند.
- ۳. **ایجاد سلسله مراتب:** ارتباط بین افراد مشخص است بهطوری که معین میشود چه کسی به چه کسی در سازمان گزارش می دهد.
- ۴. **هماهنگی:** برای یکپارچه کردن فعالیتهای واحدها در قالبی منسجم، ساز و کارهایی تنظیم و اثربخشی این یکپارچگی و تلفیق پی گیری میشود.

تقسیم کار چیست؟

15

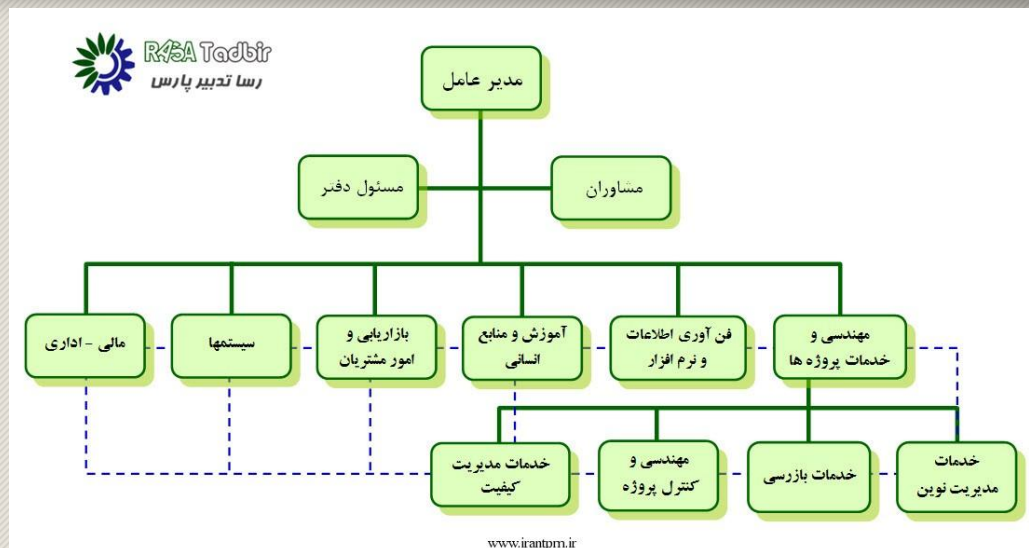


تقسیم کار چیست؟

- وظایف هر یک از افراد از وظایف دیگران مجزا و فعالیتهای سازمان به وظایف کوچکتری تقسیم شود.
- تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب میشود مدیران و کارکنان بر حوزه‌های ویژه و تخصصی کاری تمرکز یابند.
- تقسیم کار موجب تخصصی شدن کار میشود و بر این اساس افراد میتوانند در شغل خود آزموده و ماهر شوند.

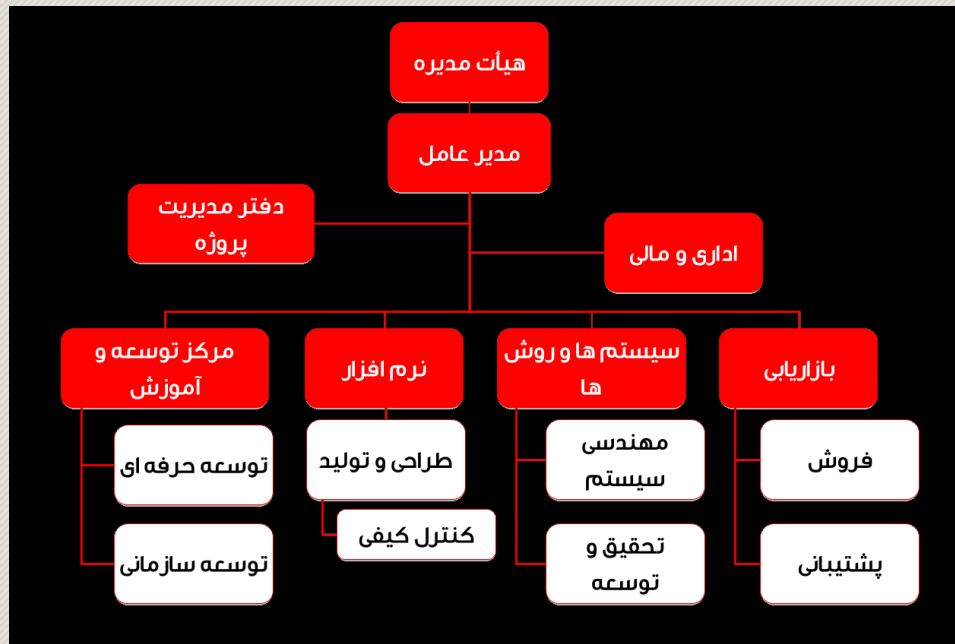
واحد سازی چگونه انجام می شود؟

17



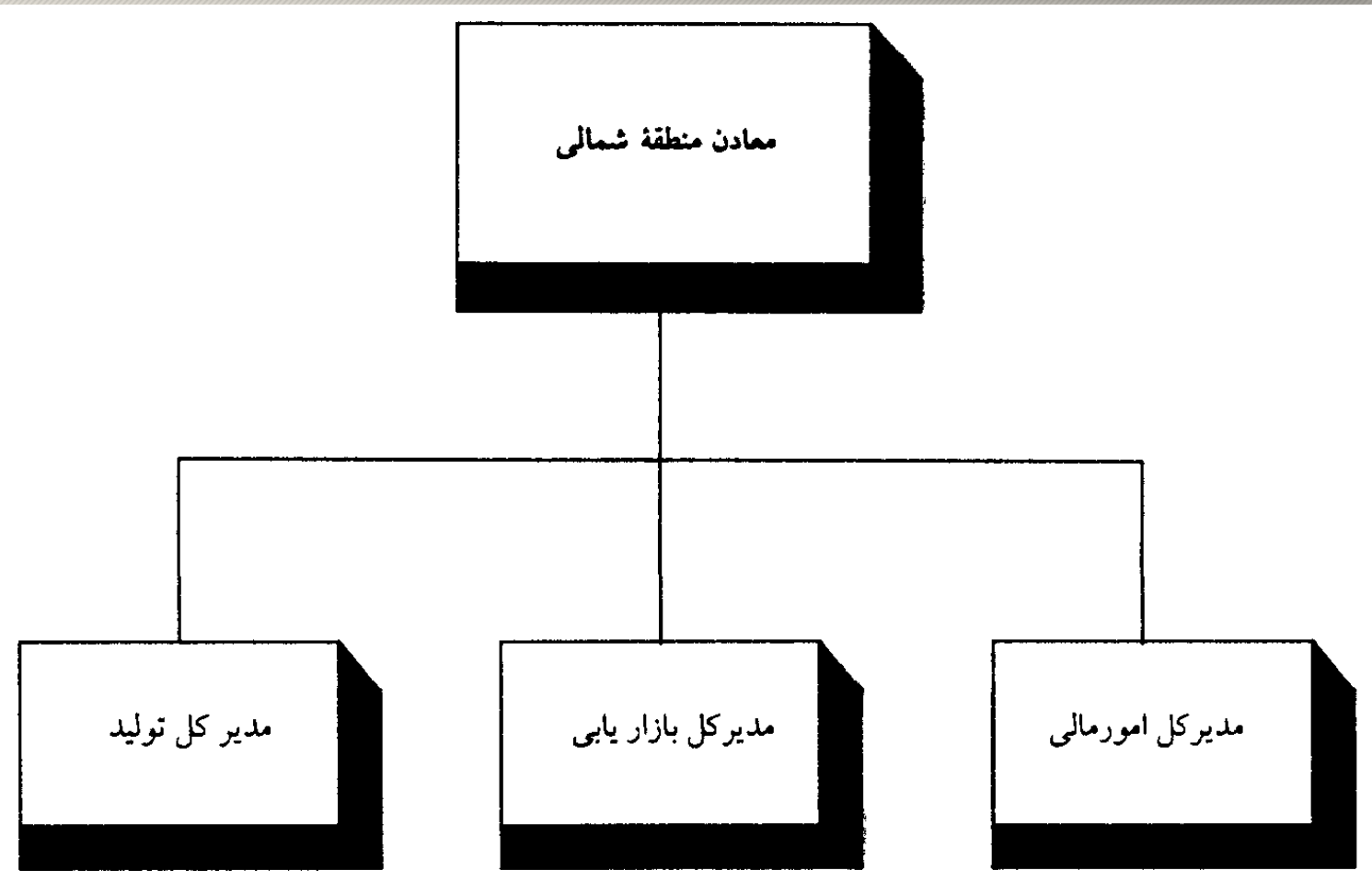
واحد سازی چیست؟

- واحدسازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیتها در گروههای منطقی دسته‌بندی و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می‌شود تا کل سازمان را شکل دهند.



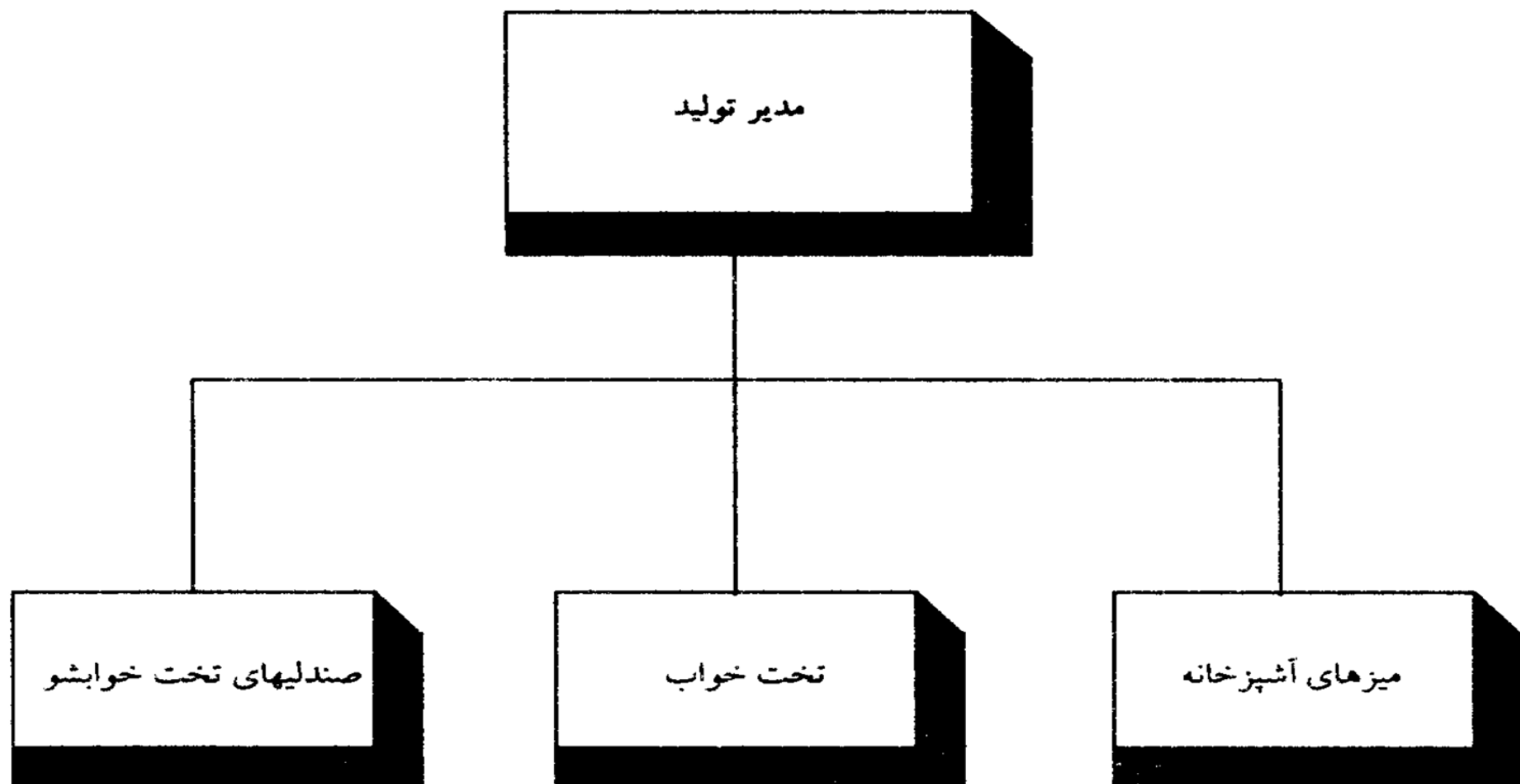
واحد سازی براساس وظیفه

19



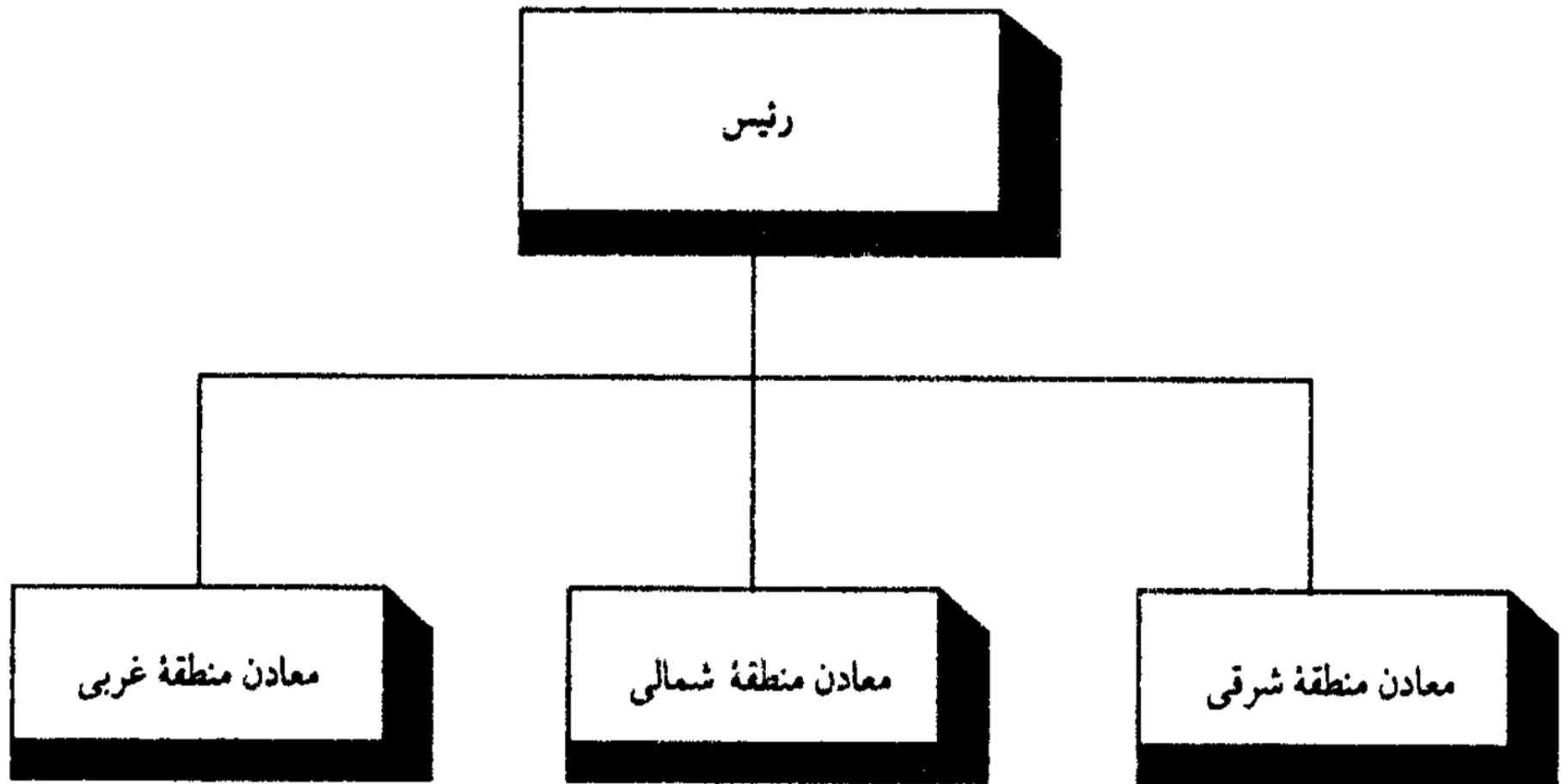
واحد سازی بر اساس محصول

20



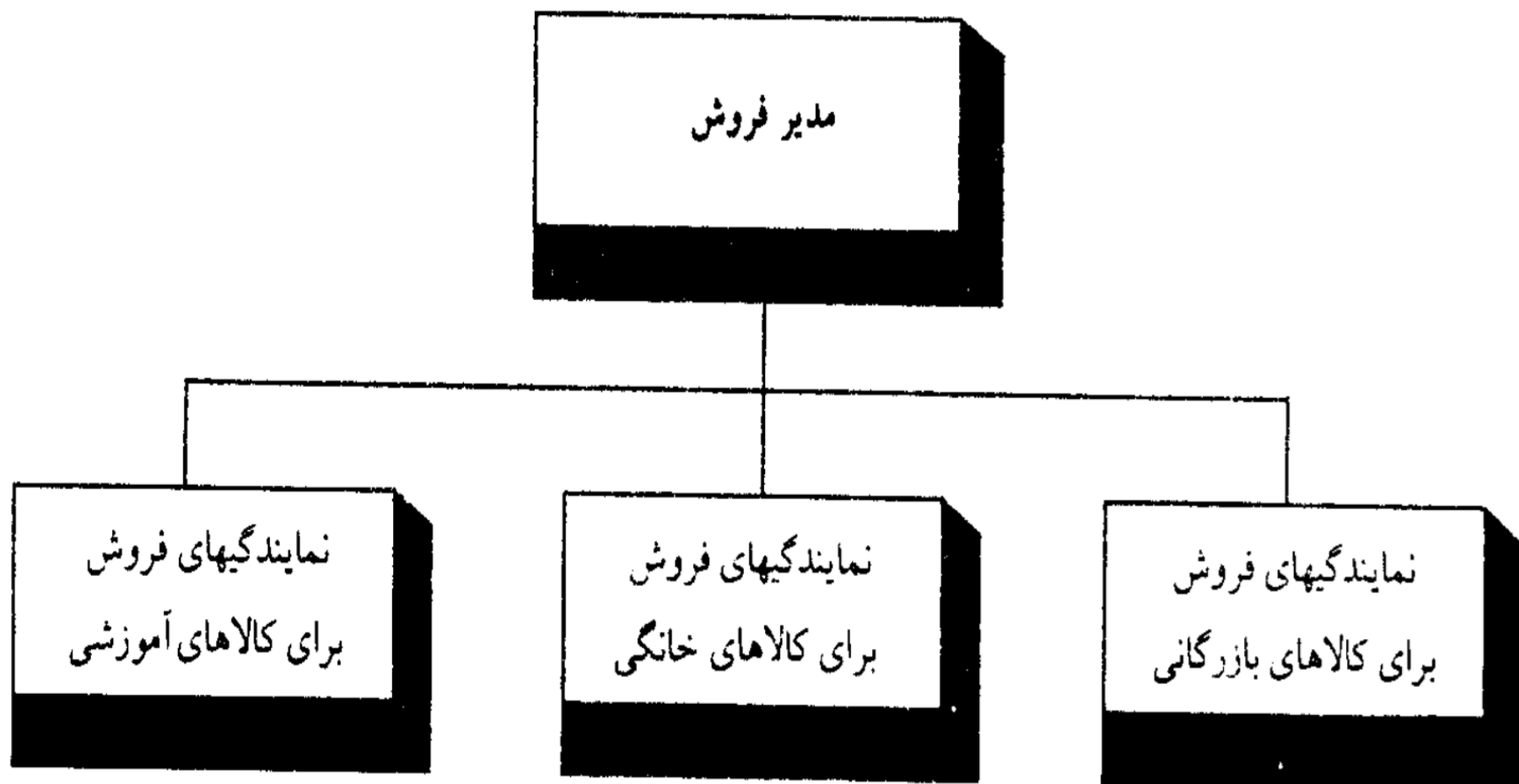
واحد سازی جغرافیایی یا منطقه‌ای

21



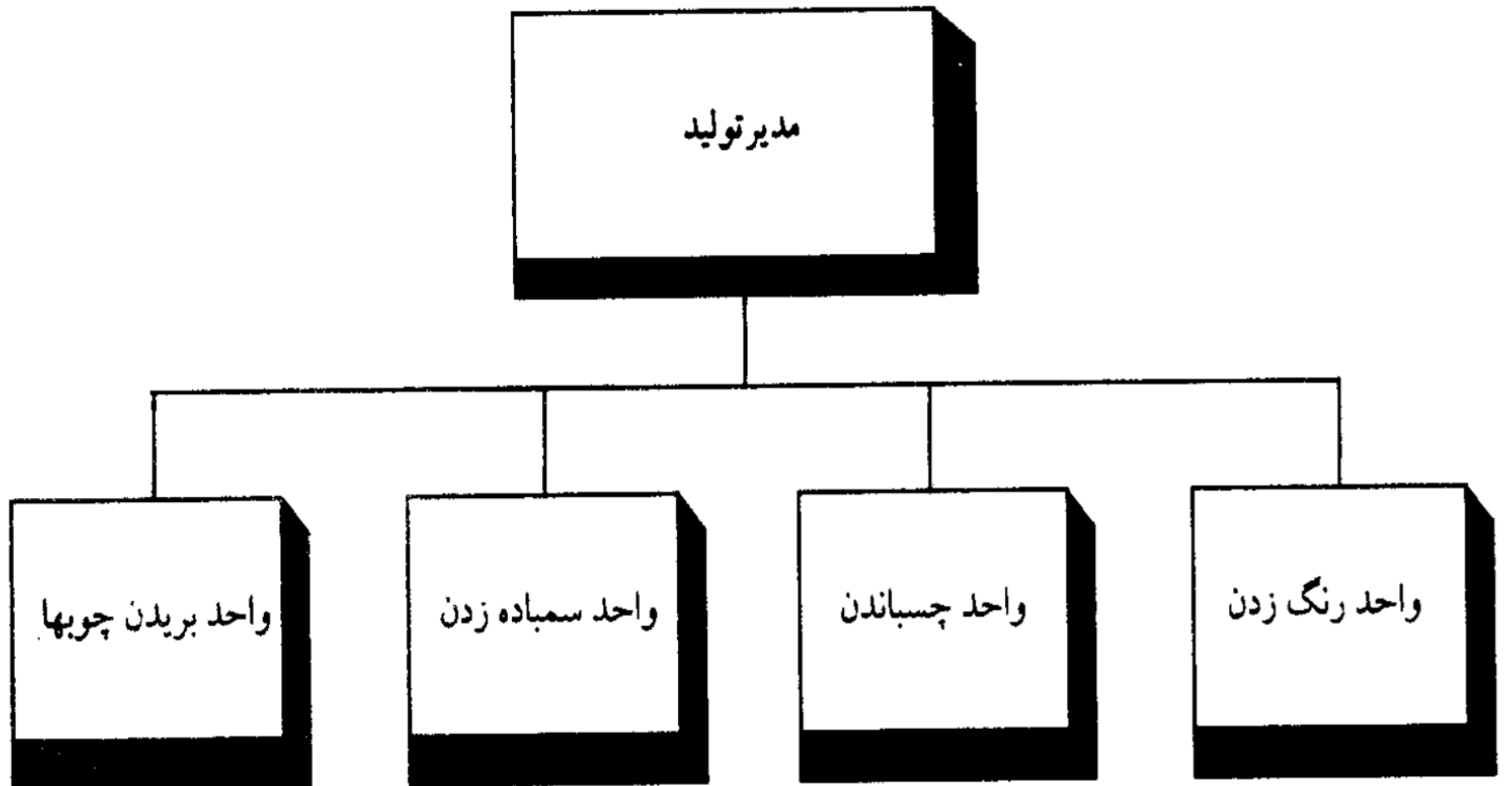
واحدسازی براساس مشتری

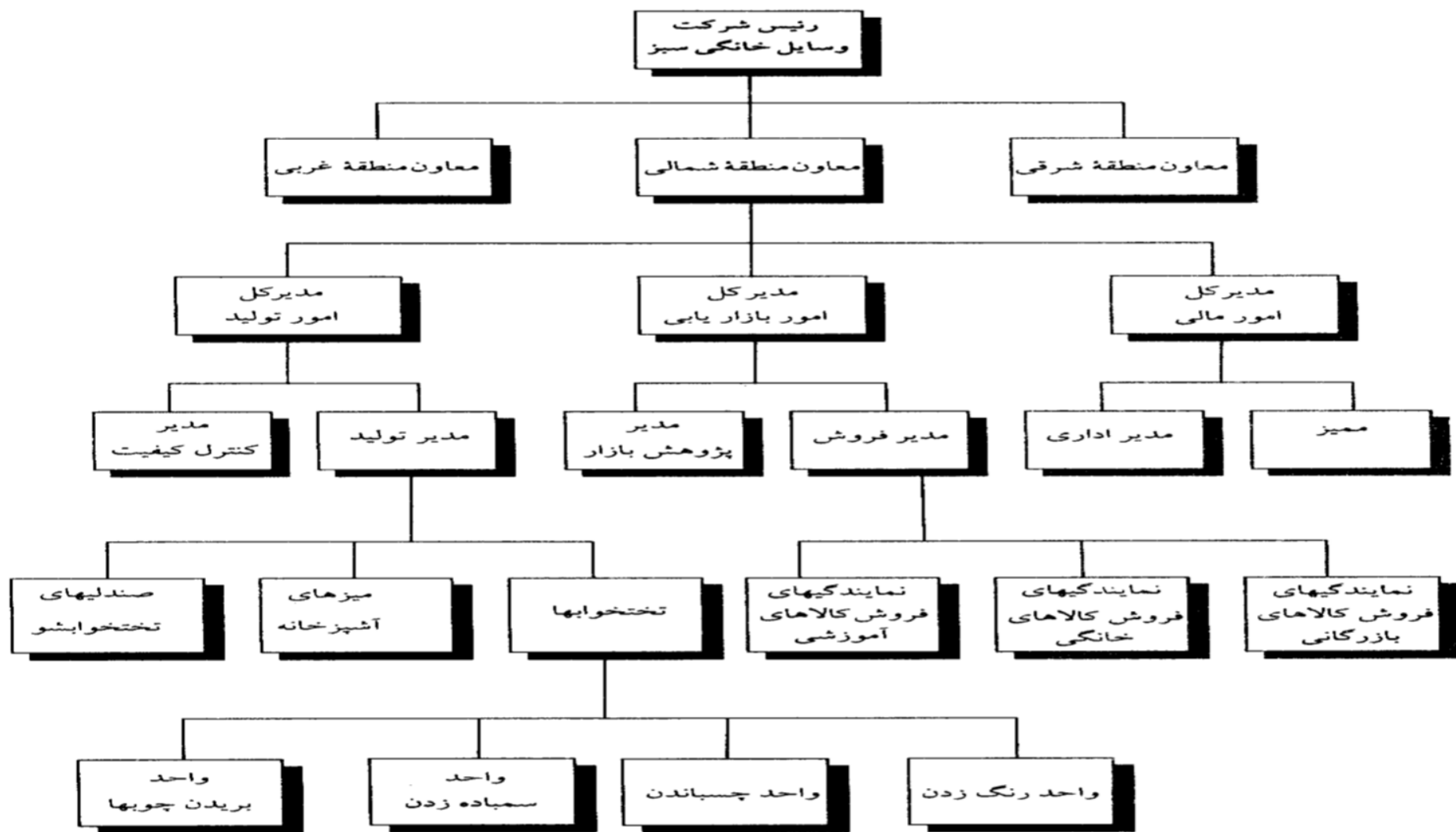
22



واحدسازی براساس فرآیند تولید

23

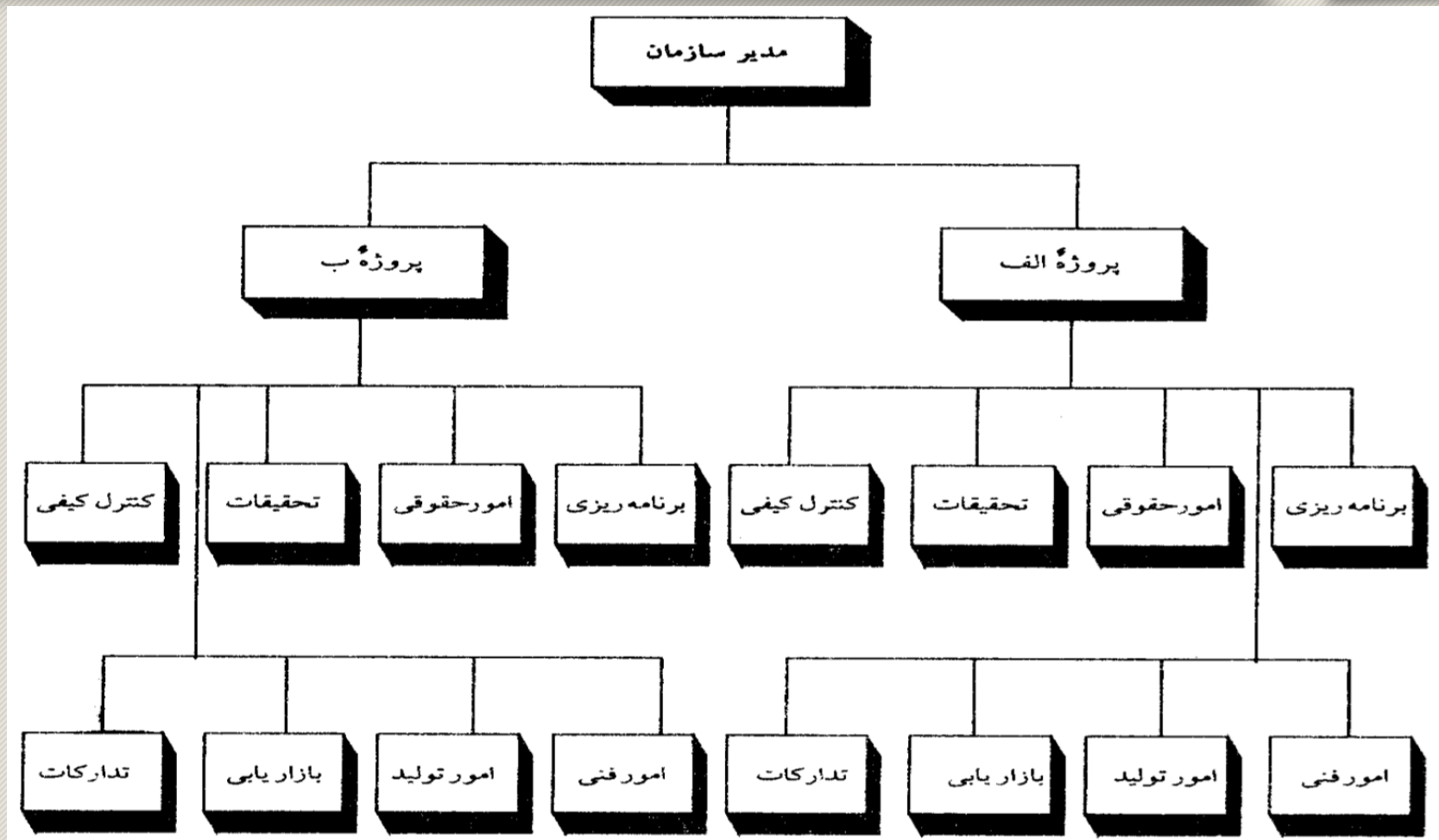




ساختار سازمانی براساس وظیفه، محصول، منطقه، مشتریان و فرآیند تولید

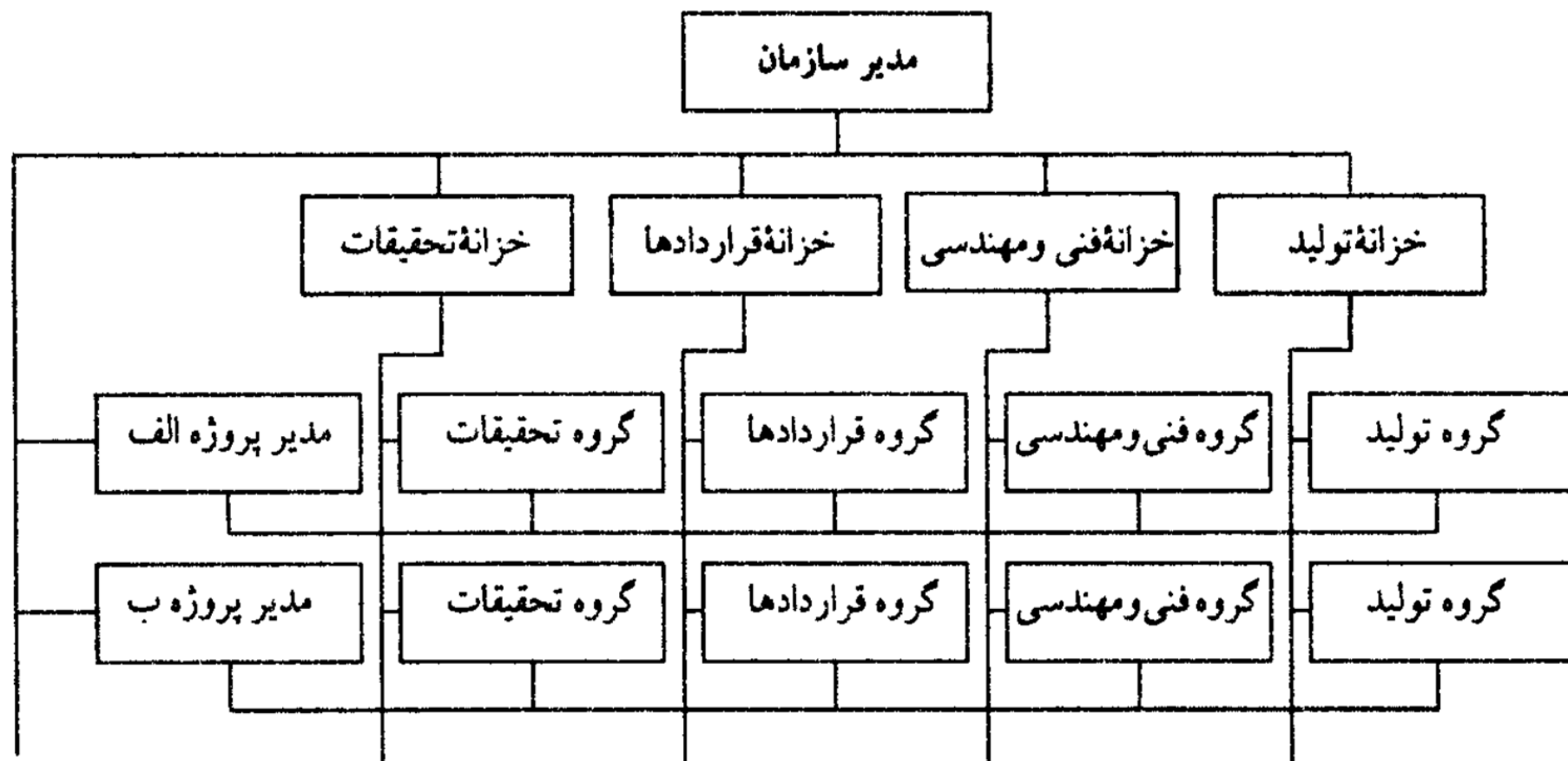
واحدسازی بر مبنای پروژه

25



سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای

26



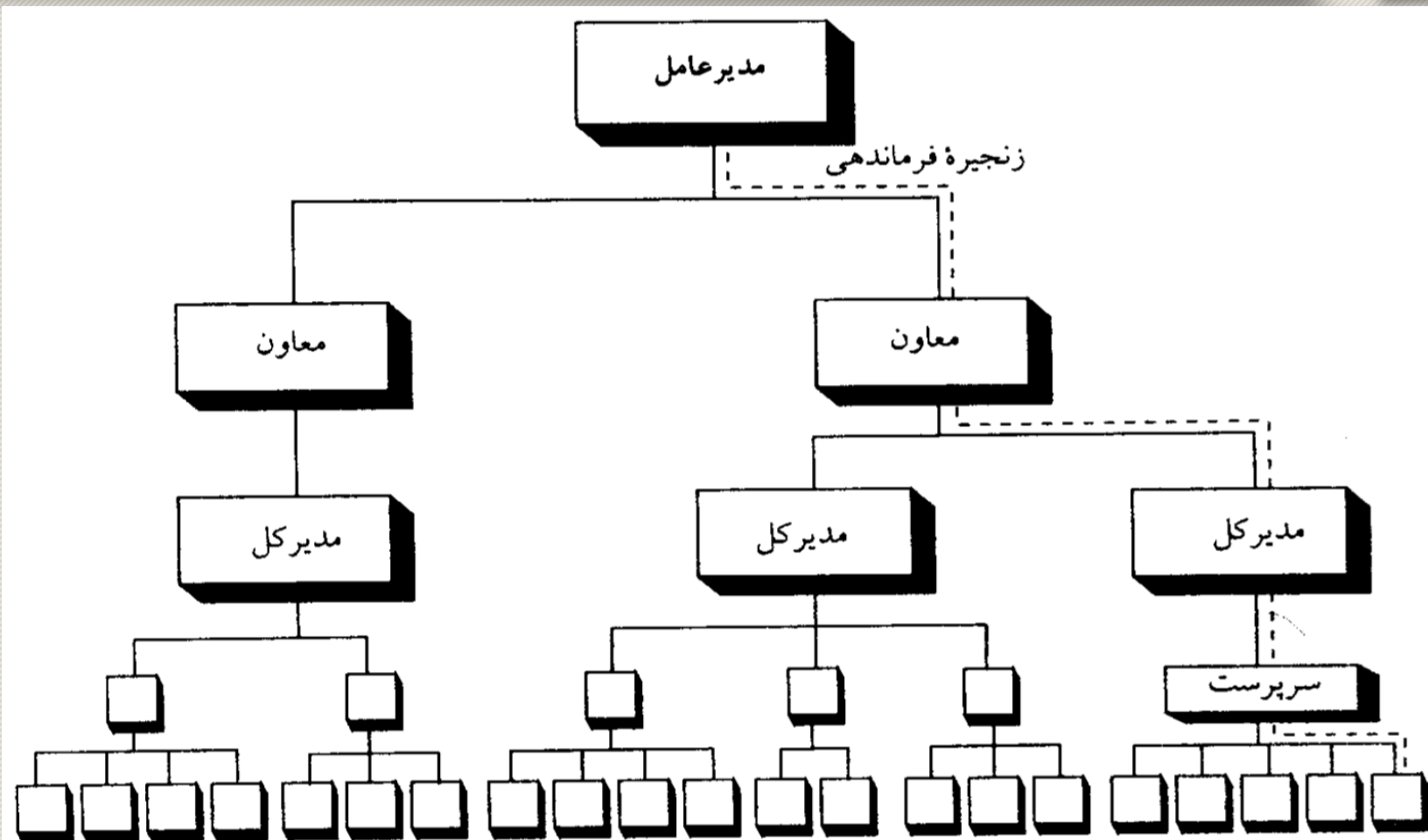
چگونه سلسله مراتب تشکیل می شود؟

27



زنجیره فرماندهی چیست؟

28

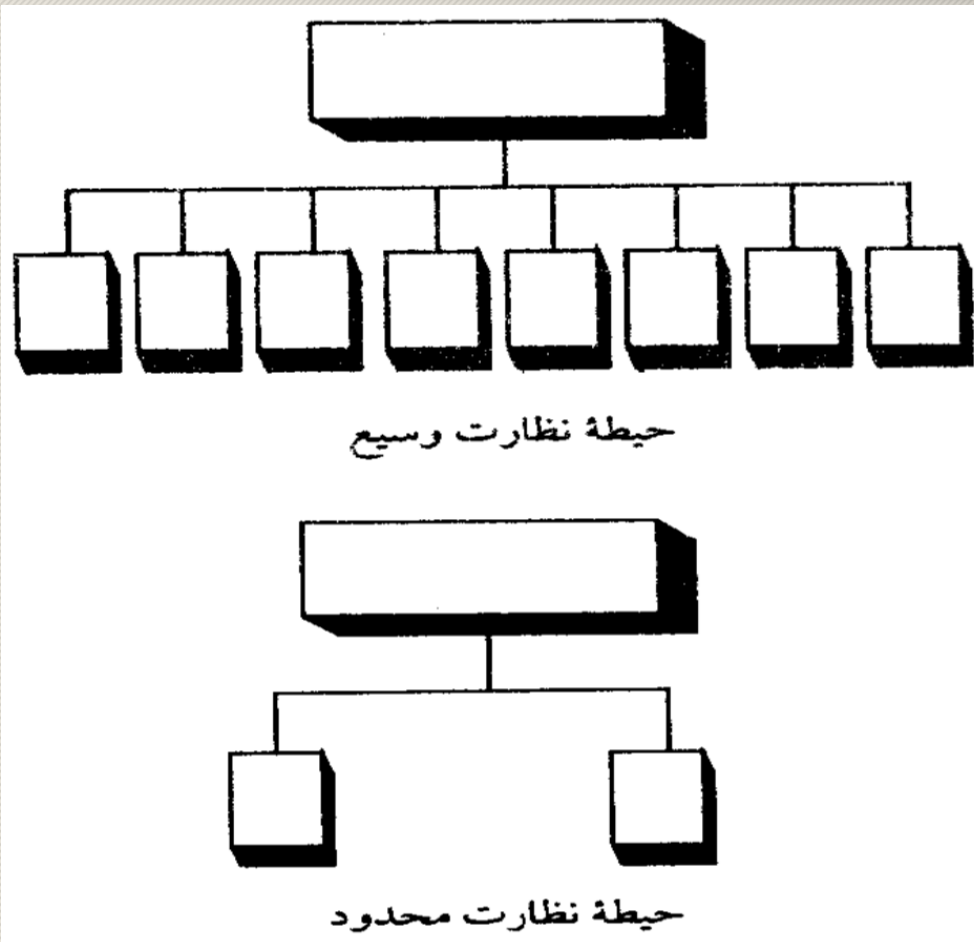


زنجیره فرماندهی چیست؟

- در ساختار عمودی، کارکنان و مدیران با زنجیره فرماندهی به یکدیگر متصل می‌شوند.
- خط پیوسته اختیار که از سطح بالای سازمان به پایین امتداد می‌یابد تعیین می‌کند که «چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد».
- **اصل وحدت فرماندهی** هر فردی فقط باید یک رئیس داشته باشد.

حیطه نظارت چیست؟

30

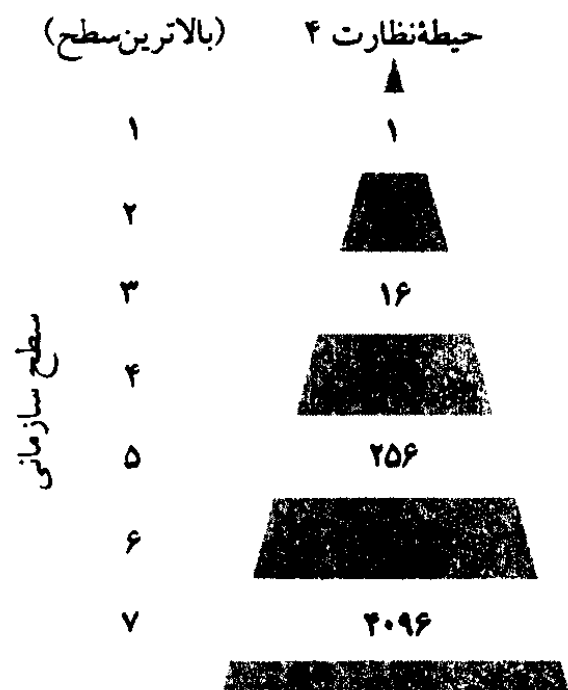


حیطه نظارت چیست؟

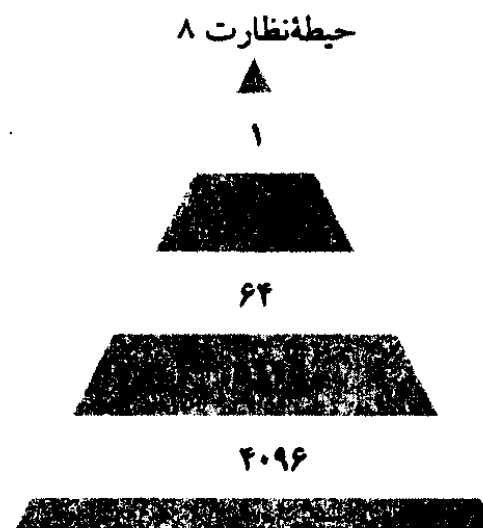
- عده افرادی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می دهند و یک مدیر به طور مستقیم آنان را اداره و هماهنگ می کند.
- هرچه حیطه نظارت محدودتر باشد، سازمان بلندتر است.
- هرچه حیطه نظارت وسیع تر باشد سازمان کوتاه تر است.

حیطه نظارت با بلندی سازمان چه رابطه ای دارد؟

اعضای هریک از سطوح



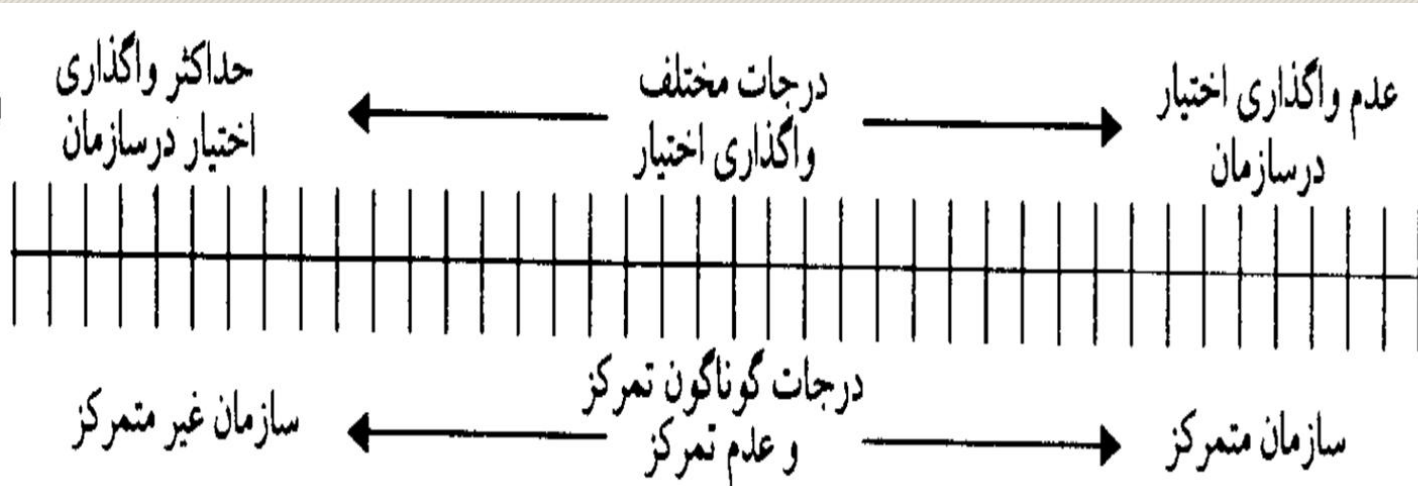
تعداد کارگران = ۴۰۹۶
مدیران (سطوح ۱-۶) = ۱۳۶۵



تعداد کارگران = ۴۰۹۶
مدیران (سطوح ۱-۴) = ۵۸۵

حیطه نظارت با میزان تمرکز چه رابطه ای دارد؟

- تمرکز وقتی تحقق می‌یابد که اختیار در سطوح عالی مدیریت جمع شده و باقی مانده است.
- عکس تمرکز، عدم تمرکز است، یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین‌تر مدیریت.



حیطه نظارت با میزان تمرکز چه رابطه ای دارد؟

- در حیطه نظارت گسترده عده زیادی به یک مدیر گزارش می‌دهند و مدیر که نمی‌تواند تمام تصمیمها را به تنهایی اتخاذ کند مجبور است بخشی از اختیار خود را برای تصمیم‌گیری واگذار کند. پس عدم تمرکز ایجاد می‌شود.
- در حیطه نظارت کوچک و محدود، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد، ولی تمرکز موجب می‌شود سلسله مراتب بیشتر شود، در نتیجه مدیران عالی از رده عملیاتی دورتر می‌شوند و در نهایت مجبور می‌شوند اختیار را واگذار کنند.

اختيار

35



قدرت چیست؟

- قدرت یعنی توانایی اعمال نفوذ بر دیگران، به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند و می تواند در هر نوع رابطه ای وجود داشته باشد. در سازمانها، مدیران قدرت را اعمال می کنند.
- منابع قدرت:

قدرت پاداش قدرت اجبار قدرت قانونی

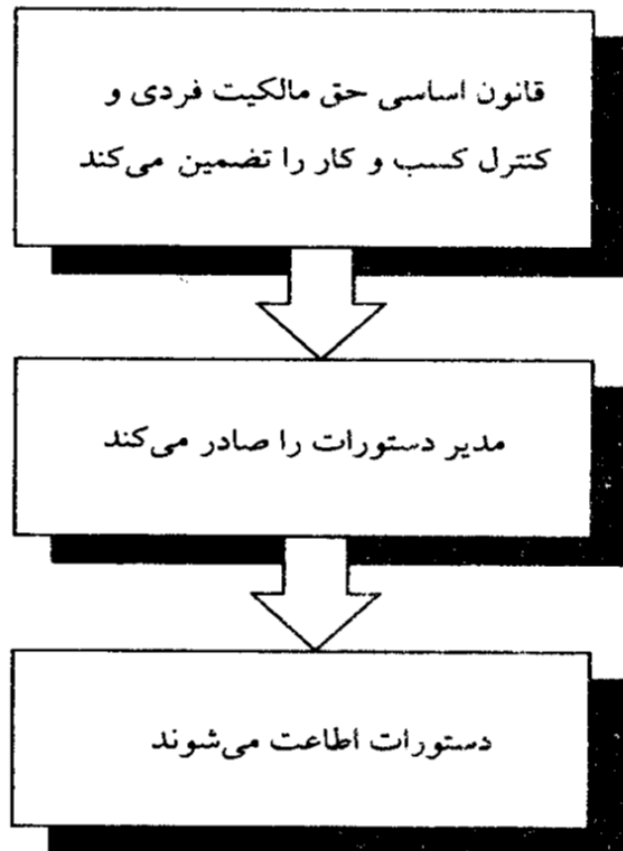
قدرت تخصص قدرت مرجع

اختیار چیست؟

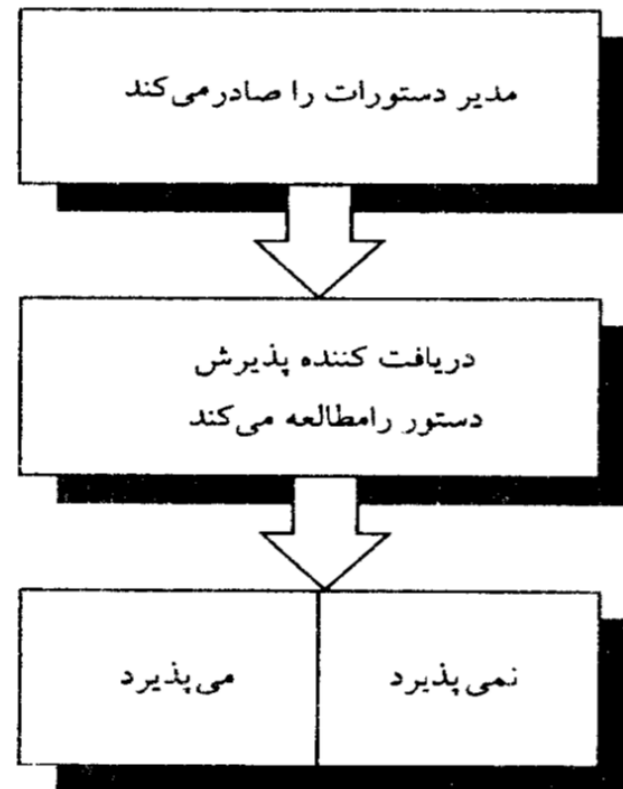
- اختیار نوعی قدرت است، اما قدرتی که در یک مجموعهٔ سازمانی قرار دارد.
- اختیار در سازمان حقی است که به پستی داده می‌شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوهٔ تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی جهت تأثیر بر دیگران به‌کار بندد که به آن اختیار رسمی نیز می‌گویند.
- در واقع، اختیار حق عمل کردن یا دستور دادن است.

دو نظریه اختیار رسمی

نظریه کلاسیک



نظریه پذیرش



واگذاری اختیار چیست؟

- انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف خاص مدیر به زیردستان، به منظور تسریع در اجرای امور و تحقق به موقع هدفهای سازمان
- هدف از واگذاری اختیار این است که زیردستان بتوانند در حدود وظایف محول به طور مستقل تصمیم بگیرند و در هر مورد موظف نباشند از مافوق خود نظرخواهی کنند.

- واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن
- واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.
- واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد.
- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

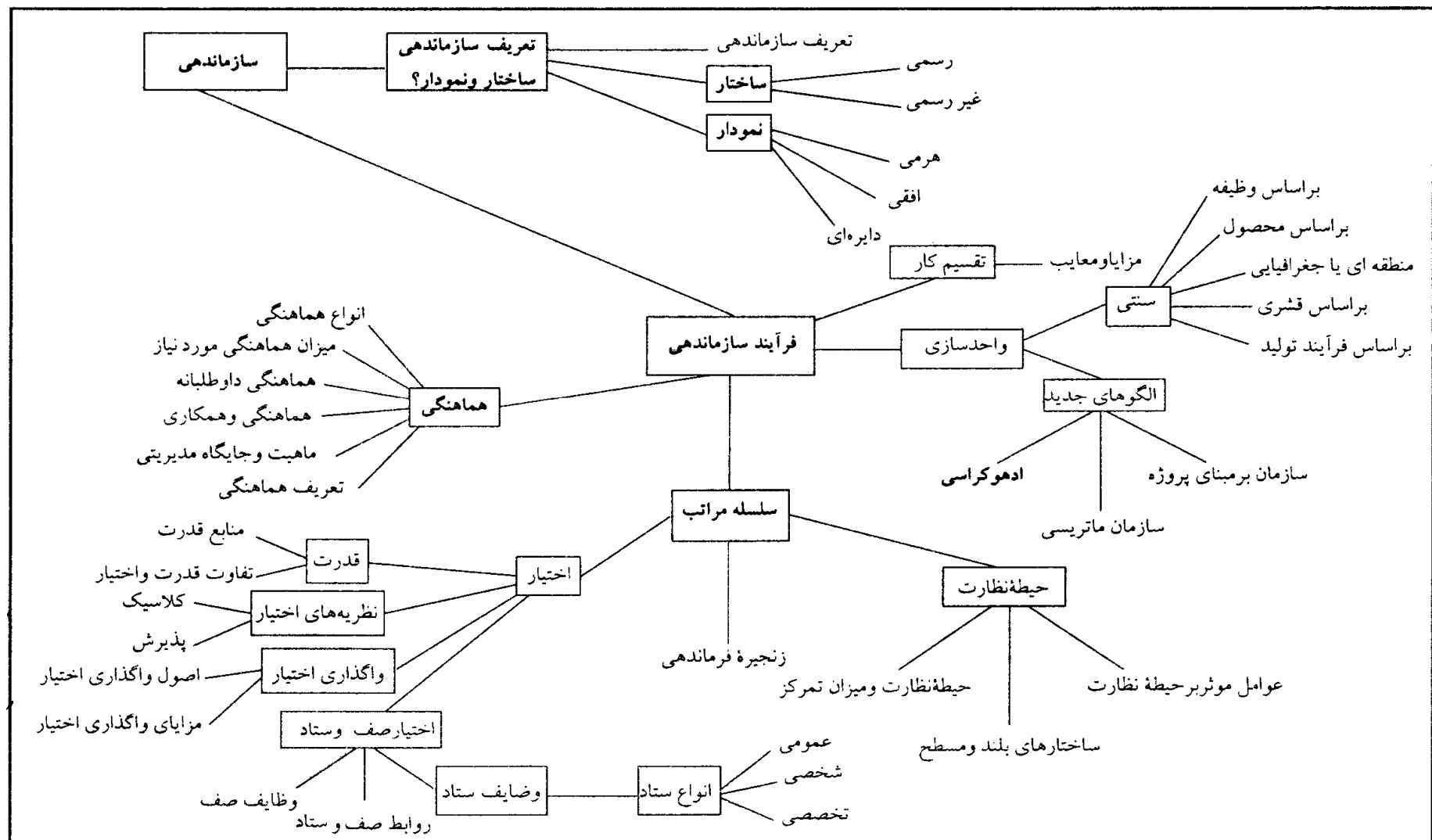
هماهنگی

41



هماهنگی چیست؟

- هماهنگی فرآیند تلفیق فعالیتهای واحدهای مجزا از یکدیگر برای پیگیری کارآمد تحقق هدفهای سازمانی است.
- **هماهنگی عمومی.** هماهنگی بین فعالیتهای مدیر و زیردستانش
- **هماهنگی افقی.** هماهنگی میان همکاران، کارکنانی که در یک سطح از سلسله مراتب سازمانی کار میکنند، و میان واحدهای مختلف
- **هماهنگی مورب.** در سازمانهایی که واحدهای خدماتی متمرکز دارند، مانند نظام اطلاعاتی متمرکز، ماشیننویسی متمرکز، و مانند آنها تحقق مییابد.



معرفی چند منبعی

تئوری سازمان

ساختار و طرح سازمانی

(ویرایش جدید)



ترجمہ و تفسیر

دکتر سید مہدی الواسی
عضو ہیڈان علمی دانشگاه علامہ طباطبائی

WWW.MANAGEMENT-USB.TK

* www.merck.com

طراحی ساختار سازمانی

دكتور محمد عبد الحميد

www.elsevier.com/locate/jmb

