



اصول ومفاهیم سازماندهی

شکل گیری سازمان

سازمان مجموعه ای است که با اندیشه و قصد تحقق اهداف معینی تعریف می شود و هر سازمان ممکن است دارای اهداف متعددی باشد که این اهداف از طریق فعالیت افراد یا کارکردهای ابزار و تجهیزات تحقق می یابند در سازمان دهی یک نفره و کوچک کلیه وظائف توسط شخص واحدی انجام میشود. یعنی همان شخصی که تولید می کند می فروشد خدمات ارائه می دهد و منابع مالی را تامین می کند اما با گسترده شدن حجم فعالیتها تقسیم وظائف ضرورت می یابد و تقسیم وظائف در دو جهت افقی و عمودی ابعاد جدیدی در مفاهیم مربوط به سازمان موجب می گردد گرینر معتقد است که سازمانها به هنگام رشد پنج مرحله تدریجی را در مسیر تکامل پشت سر می گذارند که هر مرحله از یک دوره آرامش و یک دوران بحران

آماده تشکیل می گردد اولین مرحله رشد سازمانی از نظر گرینر خلاقیت نامیده می شود این مرحله تحت سلطه پایه گذاران سازمان بوده تاکید بر تولید محصول و ایجاد بازار دارد . این پایه گذاران به طور معمول گرایش فنی یا تجاری داشته و انرژی ذهنی خود را به طور کامل جذب تولید و خدمات می نمایند در این مرحله مشکلات مدیریتی که روی میدهند این مشکلات را نمی توان از طریق ارتباطات و به طور غیر رسمی حل و فصل کرد بنابراین پایه گذاران خود را زیر بار مسئولیت های مدیریتی نا خواسته تضاد و برخورد های گسترش یافته می یابند و در این نقطه بحران رهبری اتفاق می افتد و رشد سازمان را فقط از طریق هدایت مسیر خواهد ساخت.

انتصاب مدیر قوی و توانمند موجب انجام ورشد سازمان خواهد شد و رشد از طریق هدایت را امکان پذیر خواهد ساخت در این مرحله کارکنان کلیدی مسئولیت بیشتری دلرند در حالی که با سرپرستان سطوح پایین تر بیشتر از جنبه دستوری رفتار میشود.

ولی با افزایش سطح تجربه مدیران سطوح عملیاتی تقاضای استقلال بیشتری خواهند داشت و هر سرپرست مطابق اصل پارکینسون هر سرپرست تمایل به بزرگ تر کردن واحد خود دارد بطوری که سرانجام بحران استقلال پیش می آید و مدیر با افزایش اختیار آنها سازمان را تداوم می بخشد در نتیجه ساختار سازمانی گرایش به غیر متمرکز شدن پیدا می کند پس از مدتی مدیران سطوح عالی متوجه می شوند که به تدریج کنترل حاکم گردیده راه حل موثر برای بحران کنترل ایجاد هماهنگی است و این کار از طریق تنظیم مشیها و دستور العمل ها در عرصه های گوناگون امکان پذیر می گردد این امر موجب تقویت تمرکز گرایی می شود و برای افرادی که از آزادی عمل برخوردار بودند مقاومت ایجاد می نماید و بحران رعایت افراطی تشریفات اداری را موجب می گردد. این امر زمانی ایجاد می شود که سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شود . علاج بحران تشریفات اداری با ترویج روحیه همکاری است که از طریق تشکیل تیم ها و تاکید بر وجوه اشتراکی افراد متفاوت صورت می گردد به این ترتیب فرایند کنترل اجتماعی و خود کنترلی جای کنترل رسمی را می گیرد. گرینر در مورد بحران بعدی نا مطمئن است با این وجود پیش بینی می کند که اشباع روانی بعضی از کارکنان مسئله جدید ایجاد می کند به این صورت که با تشدید کار گروهی و تحمل

فشار های سنگین برای یافتن راه حلهای خلاق کارکنان از نظر جسمی و احساسی تحلیل می روند صاحب نظران اقتصادی برای فائق شدن بر بحران ها یا اجتناب از آنها باید بارعایت اصول مدیریت به اقتضای زمان و موقعیت از سبک مبتنی بر هدایت و سپس سبک مبتنی هماهنگی به همکاری و سپس از آن به سبک مبتنی بر واگذاری اختیارات برسد نمودار 2 مراحل رشد سازمانی را از نظر اقتصادی نشان میدهد .

بنابراین سازمان در ابتدا ممکن است از افراد محدودی تشکیل گردد اما به تدریج مفاهیمی را موجب می گردد که با سازمان دهی آغاز میشود.

تعریف سازمان:

گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به

انواع سازمانها:

1. سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی

2. سازمان های تولیدی و خدماتی

3. سازمان های دولتی و خصوصی

• سازمان های انتفاعی:

سازمان هایی هستند که با هدف کسب سود تشکیل می شوند.

• سازمان های غیر انتفاعی:

این سازمان ها، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهبی و سیاسی تشکیل می شوند مانند اتحادیه های کارگری و انجمن های مذهبی.

• سازمان های تولیدی:

این سازمان ها از مواد خام یا مواد اولیه برای تولید کالا استفاده می کنند. مانند کارخانه های تولید کفش و تلویزیون.

• سازمان های خدماتی:

این نوع از سازمان ها خدمات ارائه می کنند مانند خدمات مشاوره عمومی و خدمات پزشکی.

• سازمان‌های دولتی:

این نوع سازمان‌ها تحت کنترل دولت هستند. • سازمان‌های خصوصی:
این نوع سازمان‌ها بجای کنترل دولت توسط افراد یا بخش دولتی کنترل می‌شوند.

• تعریف مدیریت:

فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده سازمان.

• انواع محیط سازمانی:

(2) محیط خارجی:

مواد اولیه

پول

انرژی

اطلاعات

نیروی انسانی

(1) محیط داخلی:

عواطف

ارزشها

اعتقادات

منافع کارکنان

منافع سهامداران

• انواع مدیران:

(2) از نظر فعالیت‌های سازمانی:

مدیران وظیفه‌ای

مدیران عمومی

(1) از نظر سطح سازمانی:

مدیران عملیاتی

مدیران میانی

مدیران عالی

تعاریف مدیران عملیاتی، میانی و عالی

• مدیران عملیاتی (خط اول):

مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمات هستند مانند سرپرستان. • مدیران میانی:
این مدیران به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می‌دهند و پل ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی هستند.

• مدیران عالی:

گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می‌دهند. و این مدیران اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمان را تشکیل می‌دهند.

تعاریف مدیران وظیفه‌ای و مدیران عمومی:

• مدیران وظیفه‌ای (تخصصی):

کارکنانی با مهارت‌های ویژه در زمینه خاص مانند حسابداری، امور پرسنلی و غیره.

• مدیران عمومی:

مسئول کلیه وظایف و فعالیت‌هایی هستند که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شود مانند تولید، بازاریابی و امور مالی.

مهارت‌های مورد نیاز مدیران:

1) مهارت‌های ادراکی

2) مهارت‌های انسانی

3) مهارت‌های فنی

• مهارت‌های ادراکی:

این مهارت به مدیر امکان می‌دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش‌های مختلف و چگونگی تاثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش‌بینی کند.

• مهارت‌های انسانی:

این مهارت به مدیر امکان می‌دهد تا با افراد، در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند.

مهارت‌های فنی:

این مهارت‌ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است.

• رابطه بین سطوح مدیریت و مهارت‌های مورد نیاز: اصول مدیریت در نظریه مدیریت اداری

1. تقسیم کار
2. اختیار
3. انضباط
4. وحدت فرماندهی
5. وحدت جهت
6. الویت منافع عمومی بر منافع فردی
7. جبران خدمات کارکنان

• وظایف مدیر:

- 1) برنامه‌ریزی
- 2) سازماندهی
- 3) هدایت
- 4) نظارت
- 5) خلاقیت

• تعریف نقش:

نقش یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی. نقش‌های مدیریتی • سیر تحول اندیشه مدیریت:

- 1) نظریه‌های کلاسیک
- 2) نظریه‌های نئوکلاسیک
- 3) نگرش کمی مدیریت
- 4) نگرش سیستمی
- 5) نگرش اقتضایی
- 6) جنبش جدید در روابط انسانی

• نظریه‌های کلاسیک

(1) مدیریت علمی

(2) مدیریت اداری

(3) مدیریت بوروکراتیک • هدف نظریه مدیریت علمی:

تعریف جنبه‌های مختلف رابطه میان ماشین - کارگر. برای رسیدن به این هدف، بجای تاکید بر روش‌های سنتی کار، مجموعه‌ای از مشاغل کارگری را تحلیل و زمان و ابزارهای لازم برای انجام کار را نیز مطالعه کردند.

• شعار مدیریت علمی

انتخاب بهترین روش برای انجام هر کار •

شیوه‌های لازم برای تعیین بهترین روش انجام کار:

مطالعات زمان و حرکت

سرپرستی تخصصی

انگیزه‌های فردی • اصول مدیریت علمی:

(1) ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار

(2) گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان

(3) همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان

(4) تقسیم تقریباً مساوی کار و مسولیت بین مدیران و کارکنان •

در نظریه مدیریت اداری فعالیت سازمان عبارتند از:

(1) فعالیت‌های فنی

(2) فعالیت‌های بازرگانی

(3) فعالیت‌های مالی

(4) فعالیت‌های امنیتی

(5) فعالیت‌های حسابداری

(6) فعالیت‌های مدیریتی •

طبق نظریه مدیریت اداری توانایی‌های لازم برای مدیران بر اساس فعالیت‌های شش گانه عبارتند از:

توانایی‌های عام شامل فعالیت‌های شش گانه

توانایی‌های خاص مدیریت

توانایی‌های فنی و تخصصی•

مشخصات مدیریت بوروکراتیک:

قوانین و مقررات

غیرشخصی بودن

تقسیم کار

ساختار سلسله مراتبی

تعهد برای کار مادام‌العمر

ساختار اختیار

منطقی بودن•

تعریف اختیار:

حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را با کمک پاداش یا تنبیه گویند•.

اختیار به سه طریق صورت مشروعیت پیدا می‌کند:

اختیار سنتی

اختیار شخصیتی

اختیار عقلایی-قانونی•

نهضت روابط انسانی (نظریه نئوکلاسیک):

مطالعات هاثورن

نگرش رفتاری• نتیجه‌گیری از مطالعات هاثورن:

1) انسانها اساسا بوسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند.

2) انسانها از فشار اجتماعی گروه همکاران بیشتر از تشویق و کنترل متاثر می‌شوند.

3) انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی می‌پردازند نسبت به آن پاسخگو و

متعهدند• نهضت روابط انسانی مبلغ اندیشه‌های زیر شد:

1) حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود.

2) هدف‌های کارکنان باید درجهت رفاه کارکنان باشد.

3) در مدیریت و تصمیم‌گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود.

4) با تغییر در ساختار سازمان امکان آزادی عمل و ابتکار داده شود.

5) اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار بدرستی شناخته شود.

نگرش کمی مدیریت:

1. علم مدیریت

2. مدیریت عملیاتی

3. سیستمهای اطلاعاتی مدیریت •

نگرش سیستمی:

این نگرش تقریباً از سال 1960 به بعد در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است. •

عناصر کلیدی در نگرش سیستمی:

1. تعریف سیستم

2. سیستمهای فرعی

3. سیستمهای باز و بسته

4. مرز سیستم

5. هم‌افزایی

6. جریان

7. بازخورد •

تعریف سیستم:

مجموعه‌ای از اجزاست که با ارتباط و پیوند متقابل یک کل واحد را تشکیل می‌دهند و نقش معینی ایفا می‌کنند. •

سیستمهای فرعی:

اجزایی که کل سیستم را می‌سازند سیستمهای فرعی می‌نامند. •

سیستمهای باز و بسته:

سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد سیستم باز نامیده می‌شود.

سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل نداشته باشد سیستم بسته نامیده می‌شود. •

مرز سیستم:

هر سیستمی مرزی دارد که آن را از محیط اطرافش جدا می‌کند.

بازخورد:

کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است.

هم‌افزایی:

یعنی اینکه هر مجموعه بزرگتر از اجزای تشکیل دهنده آن است.

نگرش اقتضایی (نگرش موقعیتی)

اساس نگرش اقتضایی بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد.

متغیرهای اقتضایی:

(1) الزامات محیط خارجی سازمان

(2) فناوری

(3) افرادی که برای سازمان کار می‌کنند

تصمیم‌گیری:

انتخاب یک راه از میان راههای مختلف و در حقیقت بهترین راه برای نیل به اهداف.

خط‌مشی:

خط‌مشی‌ها راهنمای تصمیم‌گیری‌اند و چارچوب وسیعی را ایجاد می‌کنند که مدیران باید در محدوده آنها تصمیم‌های آتی را اتخاذ کنند.

روشها:

روشها شیوه‌های مشخص، یا گامهایی معین را برای اجرای فعالیتهای آینده تعیین می‌کنند و راهنمای عمل‌اند.

قوانین:

اقدامات الزامی ویژه‌ای را معین می‌کنند (بایدها و نبایدها).

• فرآیند تصمیم‌گیری:

1- تعریف مسئله

2-ارزیابی راه‌حلها

3-اتخاذ تصمیم(انتخاب راه‌حلها)

4-اجرای تصمیم

5-ارزیابی نتایج•انواع مسئله:

1-خوش ساختار

2 - بدساختار

• انواع تصمیمات:

1-برنامه‌ریزی شده

2-برنامه‌ریزی نشده

• رابطه انواع تصمیمها و مسائل و سطوح سازمانی

• شرایط محیطی تصمیم‌گیری:

1. اطمینان

2. مخاطره

3. عدم اطمینان

4. ابهام

شرایط تصمیم‌گیری•

شرایط اطمینان:

در شرایط اطمینان مدیران درباره یک مسئله، راه‌حل‌های جایگزین و نتایج احتمالی آن راه‌حلها کاملاً آگاهی

دارند، بنابراین می‌توانند وقایع موثر بر آنها یا نتایج آنها را نظارت کنند. • شرایط مخاطره:

مدیر مسئله‌ای را می‌شناسد، اطلاعات کافی برای شناخت راه‌حل‌های ممکن در اختیار دارد و براساس این

اطلاعات احتمال کسب نتیجه مطلوب از هر راه‌حل را تخمین می‌زند. • روش اخذ تصمیم در شرایط مخاطره:

1) یک راه از میان راه‌های ممکن انتخاب شود.

2) تمام نتایج حاصل از راه انتخاب شده با توجه به شرایط محیطی مختلف ارزیابی شود.

3) هر یک از نتایج در احتمال وقوع شرایط محیطی آن ضرب شود.

4) نتایج حاصل از مرحله (3) با هم جمع شوند تا ارزش مورد انتظار برای راه انتخابی در مرحله (1) به دست آید.

5) مراحل (1) تا (4) برای بقیه راههای ممکن تکرار شود.

6) اکنون راه حلی که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) را دارد به عنوان راه حل انتخابی برگزیده شود. •
مثالی از تصمیم گیری در شرایط عدم مخاطره:

مدیریت یک فروشگاه متوجه این موضوع شد که سوددهی فروشگاه جدید در ده سال آینده با افزایش جمعیت در محلهای مورد نظر مرتبط است و این عاملی است که تعیین آن از حیثه قدرت سازمان خارج است. •

در شرایط عدم اطمینان از سه شیوه می توان استفاده کرد:

1) حداکثر حداکثرها

2) حداکثر حداقلها

3) ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان •

حداکثر حداکثرها:

در این شیوه بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج راههای ممکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می شود. •

حداکثر حداقلها:

در این شیوه با بدبینی این طور فرض می شود که برای راه حلهای ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد، و بنابراین باید به عنوان بهترین تصمیم، بهترین را از میان بدترینها انتخاب کرد. • ارزش مورد انتظار با احتمال یکسان:

در این شیوه به علت نبود اطلاعات کافی، احتمال برای وقوع شرایط مختلف یکسان فرض می شود و بر اساس

ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری به عمل می‌آید.

تعریف مدل:

مدل الگویی است که از واقعیت گرفته شده‌است و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد و می‌توان از آن برای

پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کرد.*

مدلهای تصمیم‌گیری:

1) مدل کلاسیک

2) مدل اداری*

مدل کلاسیک:

مدل کلاسیک بر این فرض استوار است که نگرش مدیران در تصمیم‌گیری عقلایی و عینی است و در نتیجه

آنان همیشه تصمیم‌هایی را اتخاذ می‌کنند که به نفع سازمان است.*

براساس مدل کلاسیک مدیران باید هنگام تصمیم‌گیری موارد ذیر را رعایت کنند:

اطلاعات کاملی درباره مسئله داشته باشند.

اهداف تصمیم‌گیری را به روشنی تعریف کنند.

کلیه راه‌حلها را برای حل مسئله بشناسند.

کلیه اطلاعات درباره تمام راه‌حلها را جمع‌آوری کنند.

نتایج کلیه راه‌حلها را به طور عقلایی ارزیابی کنند.*

انواع مدل اداری تصمیم‌گیری:

1) عقلانیت محدود

2) رضایت‌مندی*

عقلانیت محدود:

مدیر به سبب محدودیتهای زمانی و محدودیت ظرفیت فراگیری، حفظ و تحلیل حجم زیادی از اطلاعات، توانایی کافی برای اتخاذ تصمیمهای کاملاً عقلایی ندارد.

رضایت‌مندی:

انتخاب بهترین راه‌حل در شرایط موجود نه بهترین و عالیترین راه‌حل.

مفهوم سازمان‌دهی

عصر ما، عصر سازمان‌های بزرگ و پیچیده است و مدیر امروز باید از چگونگی سازمان‌دهی و نحوه ایجاد این سازمان‌ها و اصلاح و تغییر آنها آگاه باشد. برای نیل به هدف‌ها، سازمان‌دهی، گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان، در قالب هدف‌های جزئی‌تر شده، وظایف واحدها، شکسته و تحقق آن میسر می‌شود.

در سازمان‌دهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می‌شود. سازمان‌دهی، فعالیتی مستمر و مداوم است که مدیر همواره با آن روبرو است و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود.

فرآیند سازمان‌دهی (Organizing)، تقسیم کار بین واحدها و مشاغل مشخص است؛ برای تحقق هدف معین و ایجاد هماهنگی لازم برای اطمینان از اینکه این واحدها و مشاغل، متناسب با هم عمل خواهند کرد؟ سازمان‌دهی عبارت است از هماهنگی معقول عده‌ای از افراد که برای تحقق هدف مشترکی از طریق تقسیم کار یا برقراری روابط منظم و منطقی به طور پیوسته فعالیت می‌کنند. به عبارت دیگر سازمان‌دهی یعنی فراگیری نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام کار و تحقق اهداف معینی، بنابراین نتیجه سازمان‌دهی ایجاد ساختار سازمان است.

هرگاه فعالیت و عملکردهای دستگاهی به خدمات بیش از یک نفر نیاز داشته باشد وظایف متعدد به هر یک از افراد واگذار می گردد و فعالیت و عملکرد مجموع آنها در جهت اهداف مشخص سازمانی رهبری و جهت داده می شود. این فعالیت ها باید با یکدیگر روابط منظم و عقلانی و منطقی داشته باشند و در حقیقت مجموعه آنها یک سیستم معنی دار را آرایه نماید. همچنین طراحی سازمان، حاصل فرایند سازمانی است که براساس فعالیت های افرادی که با اهداف مشترک و به هم وابسته محقق می گردد که این امر در نتیجه فرآیند سازمانی، شناسایی و تقسیم کار و واگذاری اختیارات و مسوولیت ها ونهایتا با ایجاد برقراری روابط کاری به دست می آید.

آنچه در سازماندهی مسلم می باشد این است که یک سازماندهی و طبقه بندی ایده وبهینه نیاز به مدیریت کارآمد با نظارت دقیق دارد.

از جمله مسایلی که در شکل و ترکیب سازمان رسمی اثرگذار است، حدود و حیطه نظارت وسیع مدیر است. البته این موضوع به انواع سازمان و روابط سازمانی و اختیارات و... نیز بستگی دارد.

فراگرد سازمان دهی

بنابراین از تعیین اهداف کار جریان سازماندهی طی مراحل ذیل صورت می گیرد که فراگرد سازماندهی است که عبارتند از:

1 - تشخیص فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط مشی ها و برنامه ها

2 - گروه بندی فعالیت ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود

3 - دادن اختیار عمل و حق دستور دهی و تصمیم گیری برای انجام دادن کار به مسوول هر گروه

4 - ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی.

وظایف سازمان دهی

طبق نظر فایول جزئیات وظایف مدیر، برای سازمان دهی، عبارتند از:

1. تأمین عوامل انسانی و مادی مورد نیاز برای تحقق برنامه‌ی تنظیم شده؛
2. برقرار نمودن ساختار رسمی سازمان (اصل سلسله مراتب و اصل وحدت فرماندهی)، برای هدایت اختیارات و اجرای هماهنگ فعالیت‌ها؛
3. تعریف نمودن وظایف و تشویق و ترغیب نمودن کارکنان برای پذیرش مسئولیت و ارائه ابتکارات؛
4. استفاده نمودن از اصل نظم و ترتیب و حفظ انضباط؛ تا ادارات یک سازمان به وسیله مدیران شایسته، بتوانند بالاترین خدمات را ارائه نمایند.

انواع ساختارهای سازمان

انواع سازمان دهی و نمودار بندی ساختارها رابه شرح زیر می باشد:

- 1- سازمان بر اساس وظیفه (نوع عملیات)
- 2- سازمان دهی براساس محصول
- 3- سازمان دهی بر اساس منطقه عملیات
- 4- سازمان براساس مشتری (ارباب رجوع)
- 5- سازمان بر اساس خدمت
- 6- ساخت خزانه ای یا ماتریسی

7- ساخت سازمانی با گروههای متداخل

8- ترکیب مختلط

1- سازمان براساس وظیفه (نوع عملیات):

در این نوع تقسیم بندی ماموریت های کلی سازمان به وظایف تخصصی مثل:

فروش تولید امور مالی اداری تدارکات و غیره تقسیم می شود همچنین هر واحد اصلی نیز به نوبه خود به واحد های تخصصی و فرعی تقسیم شده و به ترتیب تحت نظارت سلسله مراتبی از مشاغل مدیریت و سرپرست قرار می گیرد.

در بخش بندی وظیفه ای کلیه امور مربوط به یک رشته عملیات مشابه مانند تولید بازار یابی پرسنلی و غیره در یک اداره متمرکز شده و زیر نظر معاونت های مربوط قرار گرفته اند.

البته بازدهی این نوع سازمان در صورتی محرز و مسلم است که دامنه عملیات سازمان بر زیاد و وسعت باشد و یا کالاهای مختلف و متعددی تولید ننماید.

از مزایای مهم این سازمان بر اساس ساخت وظیفه ای این است که باعث سهولت کار سرپرستان گردیده زیرا باید مدیری دامنه تخصصی منحصر به فرد خود را مورد بررسی و آزمون قرار دهد بعلاوه یک سازمان که بر اساس ساخت وظیفه ای (عملیاتی) پی ریزی شده است خیلی آسانتر و سریعتر به مهارت های ویژه ای که به عهده وی محول گردیده خواهد رسید و در عمل خود را آماده مواجه شدن با آنچه که مورد نیاز سازمان است می نماید.

اما به عنوان یک سازمان رشد یابنده با توسعه جغرافیایی و توسعه خط تولید معایب سازمان بر اساس ساخت وظیفه ای ظاهر می گردد. بطوریکه با گسترش حوزه عملیاتی اختلافی بین سرعت عملیات و اخذ تصمیم توسط مدیران ایجاد خواهد گشت. زیرا مدیران وظیفه ای جهت انجام امور می بایست تصمیمات خود را به ستاد مرکزی گزارش نمایند و برای مدت طولانی منتظر بمانند تا درخواست و یا تقاضای آنها پاسخ گفته شود بعلاوه اغلب قضاوت و تعیین دقیق محاسبات در این ساخت مشکل است.

حال این سوال مطرح می شود که اگر قرار باشد محصول جدیدی تولید شود چه کسی مسئول تشخیص و توسعه را به عهده دارد آیا بخش محصول؟ یا بازاریابی؟ و سرانجام مسئله هماهنگی وظایف اعضای پایین سازمان بعنوان یک مشکل و مسئله اساسی برای مدیریت سطح بالا در این سازمان ها مطرح بوده است و تل حدودی بین اعضای هر بخش و یا سرپرست در هر واحد با سایر بخشها و سرپرستان واحد های دیگر احساس جدائی و بیگانگی مشاهده می شود و لذا این امر موجب اختلاف بیشتر کارکنان نسبت به کارکنان در واحد هایی که می بایست همه آنها در کل اهداف سازمانی دنبال نمایند.

بطور خلاصه می توانیم معایب و مزایای این نوع سازمان را بشرح زیر خلاصه نمائیم.

الف (مزایا

- 1- انعکاس اعمال منطقی و مشخص است
- 2- اصول و قوانین جایگزین افراد متخصص می شود
- 3- حفظ قدرت و تشخیص بستگی به نوع وظیفه دارد
- 4- آموزش و تعلیم و تربیت یه آسانی صورت می پذیرد
- 5- کنترل برای سطوح بالا به راحتی انجام می پذیرد.

ب) معایب

- 1- مسئولیت سود آوری فقط در سطوح بالا است
- 2- تاکید تاکید بیش از حد روی تخصص افراد سازمان گردیده است
- 3- رشد مدیریت تا حدودی محدود است
- 4- هماهنگی بین فعالیت ها کمتر است
- 5- رشد اقتصادی شرکت بعنوان یک سیستم متنوع دنبال می شود.

قابل توجه است که ساخت وظیفه ای سبب بوجود آمدن سازمان بوروکراتیک یا دیوان سالاری می گردد از

جمله خصوصیات سازمانهای بوروکراتیک این است که اندازه سازمان آنقدر بزرگ است که اعضای آن همدیگر را نمی شناسند و در نتیجه فرد در سازمان احساس بی هویتی و گم شدنمی نماید .

این نوع از سازمان ها از سطوح متعدد و سلسله مراتب طولانی تشکیل شده و ترفیع کارکنان تنها از طریق خالی شدن پست در رده بالاتر امکان پذیر است که این امر از طریق خارج شدن فرد از سازمان میسر است که خیلی به ندرت اتفاق می افتد یا از طریق ایجاد واحد های جدید به همین دلیل تمایل به بزرگ شدن و تورم در این نوع سازمان ها خیلی زیاد است در این سازمان ها تاکید بیش از حد بر قوانین مقررات دستورالعملها و آیین نامه ها وجود دارد و کارکنان سطوح پایین تر از ریزه کاری ها و فعالیت های مطلع اند که مقامات بالاتر از آنها بی اطلاع اند و به این ترتیب هیچ کس در سازمان وجود ندارد که دقیقاً بداند در سازمان چه می گذرد.

یک سازمان بوروکراتیک نمی تواند به حیات خود ادامه دهد مگر آنکه به طریقی مفید بودن خود را ثابت کند و در این راه از هیچ کوششی برای بقای خود دریغ نخواهد کرد ریشه بسیاری از آیین نامه ها و مقررات دست و پا گیر دولتی را می توان در این انگیزه جستجو کرد از اینرو بعضی از شرایطی که بروکراسی را بوجود می آورند عبارتند از:

- اندازه بزرگ و تقسیم بندی وظائف بصورت وظیفه ای
- عدم وجود سنجش معیار های خدمات و فعالیت های سازمان و در نتیجه مبهم ماندن ثمر بخشی یا عدم کفایت فعالیت های سازمان.
- عدم وابستگی رشد و حیات سازمان به کسب کیفیت خدمات و تولیدات آن و به عبارتی دیگر تامین منابع مالی و اقتصادی سازمان از تولید کالا و خدمات و وجود رابطه نزدیک و مستقیم بین حقوق و مزایای بیشتر با احراز پست ها و مناصب سازمانی بالا تر می باشد.

در سازمان های صنعتی بعثت ضرورت های تولید ماشینی و لزوم استفاده از مزایای تولید انبوه کاربرد ساخت سازمانی بر مبنای تخصصی اجتناب نا پذیر است . بدین لحاظ تکنیک های مختلف مهندسی صنعتی و بویژه برنامه ریزی و کنترل تولید بوجود آمدند تا حداقل امکان وابستگی واحد های تخصصی را نسبت به

یکدیگر تسهیل و تصحیح نماید که برخی تدابیر مورد عمل در سازمانها به شرح زیر است:

- استاندارد کردن عملیات روشها فرمها حرکتها مشاغل وسائل و غیره
- تهیه دستورالعمل دقیق برای اجرای عملیات مختلف تولید و پشتیبان
- آموزش سیستماتیک کارکنان سرپرستان مدیران نسبت به روشهای مورد عمل
- تعیین شاخص های عملکرد و بهره وری برای هر واحد و حتی هر فرد و کوشش به منظور بالا بردن سطح عملیات و همچنین اندازه گیری نتایج عملکرد و مقایسه آن با شاخص تعیین شده و اقدامات اصلاحی
- برنامه ریزی همه جانبه و کوشش به منظور اجرای دقیق آن توسط مدیران و کارکنان.
- طراحی گردش و جابجایی شغلی کارکنان و مدیران.
- تقویت ارتباطات انقی بین واحدهای سازمان از طریق ایجاد کمیته هاو شوراهای هماهنگی.

2- سازماندهی بر اساس محصول

در این ساخت سازمان به واحدهای دارای استقلالی داخلی که هر یک عهده دار کلیه عملیات مربوط به تولید

فروش و تدارک محصول معینی هستند و دارای کلیه ارگانهای سازمانی و پشتیبانی لازم برای ایجاد وظائف خود می باشد

و بر اساس معیارهائی مانند سود بهره وری کمیت تولید و ضایعات اندازه گیری می شوند

در سازماندهی یا بخش بندی بر اساس محصول هر بخش مسئولیت تولید یک محصول و یا یک گروه از محصولات هم خوانواده را به عهده دارد.

این نوع تقسیم بندی: الگوئی منطقی برای سازمانهائی است که با فناوری متنوع و روشهای بازار یابی متفاوت فعالیت می نمایند چنانچه سازمان بازرگانی واحدی محصولات متنوع و متعددی تهیه کند نوع آنها متفاوت و تولید هر یک مستلزم سرمایه و هزینه های هنگفت و فنون خاصی باشد. (مانند تولید ماشین الات کشاورزی رادیو تلویزیون و غیره) در این صورت تنوع و تعداد محصولات و تولید هر یک به مقدار زیاد ایجاب می کند

که تقسیم کار بر حسب نوع محصولات صورت گیرد.

بطور خلاصه مزایا و معایب اینگونه سازمان ها به شرح زیر است:

الف) مزایا

- 1- خط تولید شدیداً مورد توجه قرار گرفته و تلاشهای لازم جهت تحقق آن بعمل می آید.
- 2- مسئولیت سود دهی به عهده همه بخشها گذارده صورت می گیرد.
- 3- هماهنگی در بخشها در سطوح مختلف به آسانی صورت می گیرد.
- 4- زمینه برای تصمیم گیری در تمام سطوح مدیریت ممکن می باشد .
- 5- ترتیب مدیران یا بطور کلی نیروی انسانی در سطح عمومی آسانتر صورت می گیرد

ب) معایب

- 1- بیشتر نیروی انسانی (مدیران) با تخصص های بالا مورد نیاز است.
- 2- کنترل فعالیت های اقتصادی و نگهداری اطلاعات لازم در این مورد مشکل می گردد.
- 3- کنترل برای مدیران در سطوح بالا دشوار است.

3- سازمان براساس منطقه عملیات

در تقسیم کار بر حسب منطقه عملیات برای هر ناحیه یا منطقه معین یک واحد سازمانی با اختیارات وسیع تشکیل میگردد که در این حالت روسای سازمان های مربوطه مسئول اجرای عملیات در مناطق مورد عمل هستند البته تقسیم کار در واحد های داخلی ممکن است بر اساس نوع فعالیت تخصصی محصول و حتی می تواند ترکیبی از اینها باشد.

طبیعی است این نوع سازماندهی برای موسسات که نسبتاً بزرگ بوده و تا حدودی متکی به بازارهای محلی است بسیار مفید بوده زیرا این امر باعث سهولت دستیابی مصرف کنندگان به بازارهای مورد نیاز خواهد گردید و به طبع باعث افزایش فروش خواهد شد.

الف) مزایا

- 1- مسئولیت را در سطوح پائین ایجاد می نماید.
- 2- تاکید روی بازارها و مسائل محلی دارد.
- 3- هماهنگی عملیات به نحو مطلوبی در منطقه اعمال می شود.(رشد می نماید)
- 4- ارتباطات رو در رو یا مستقیم می باشد و از این امر به نحو مطلوبی سازمان میتواند بهره مند شود.
- 5- زمینه را برای تعلیم مدیران در تمام سطوح فراهم می نماید.

ب) معایب

- 1- به مدیران در سطوح مدیریت بالا احتیاج پیدا می شود.
- 2- باعث حفظ و نگهداری خدمات مرکزی اقتصادی از یک طرف و از طرف دیگر ممکن است احتیاج به نگهداری و حفظ همان خدمات اقتصادی چون اداره کار کنان خرید و... در سطح منطقه گردد.
- 3- کنترل را برای مدیران سطح بالا مشکل می نماید.

4- سازمان بر اساس مشتری (ارباب رجوع)

سازماندهی بر اساس مشتری وقتی صورت می پذیرد که یک بخش فروش یا همه محصولات تولیدی یک شرکت برای یک دسته خاص از مشتریان تولید و فروخته شود در این حالت سازمان را بر اساس نوع مشتریان سازماندهی کرده به طوری که مشتری برای خرید کالا یا خدمات خاص مستقیماً به بخش مربوط مراجعه می نماید ، بعنوان مثال :اگر یک شرکت الکترو نیک را در نظر بگیرید تقریباً با سه دسته از مشتریان مواجه است مشتریان نظامی صنعتی و مصرف کننده که موجب می شود این شرکت سازمان خود را مشاهده میگردد طبقه بندی وسازماندهی نماید البته این نوع سازمان دهی کمتر به کار گرفته می شود و بطذ معمول از رده میانی به پایین سازمان میباشد مبنای این نوع سازمان دهی خواست و نیاز مشتری است.

الف) مزایا

- 1- تمرکز یافتن روی نیازها و خواسته های مشتریان
- 2- به مشتریان این احساس را می دهد که عرضه کنندگان کالا و خدمات به خواسته ها و مسائل آنه اهمیت می دهند
- 3- مهارت در شناخت مشتریان را افزایش می دهد.

ب) معایب

- 1- هماهنگی عملیات را برای پاسخ به نیاز مشتریان ممکن ست با مشکل مواجه سازد
- 2- به مدیران ستادهای تخصصی و کارکنان ماهر برای رفع مشکلات و خواسته های مشتریان نیاز است
- 3- گروههای مشتریان ممکن است به وضوح تعریف و طبقه بندی نشده باشند.

5- سازمان براساس خدمت

در این نوع سازمان کلیه فعالیتهای مشابه یا غیر مشابه که برای انجام خدمات یا تولید کالای معینی لازم است دسته بندی شده و در یک واحد سازمانی قرار میگیرند. این نوع طبقه بندی برای سازمانهایی که کالا و خدمات متنوع را تولید می نماید مفید است زیرا موجب تسهیل در امر هماهنگی فعالیتهای در راستای اهداف مورد نظر است.

اگرچه اغلب تصور می رود که بخشهای ستادی بر این نوع سازماندهی ترجیح دارند ولیکن سازماندهی بر اساس خدمت جهت کسب اثر بخشی کنترل و یا هر دو با هم در سازمان مطرح است البته به عنوان یک شکل سازمان دهی می بایست سازمان بر اساس نوع خدمت بدقت مورد بررسی و ملاحظه قرار گیرد. در یک موسسه تجاری یا غیر تجاری انواع بخش های تجاری چون امور کارکنان (بویژه استخدام آموزش و گزارشات کارمندی) حسابداری خرید و سایر موارد دیگر دیده می شود.

فعالیهایی که تا حدودی مشابه اند در بخش های خدماتی ویژه متمرکز شده اند و بدین ترتیب می توان از این نوع سازمان دهی جهت اثر بخشی کنترل یا هر دو باهم در سازمان بهره برد.

بطور خلاصه مزایا و معایب اینگونه سازمان ها به شرح زیر است:

الف) مزایا

- 1- باعث صرفه جویی هزینه فعالیت های خدماتی می گردد زیرا فعالیت هائی در بخش های ویژه (تخصصی) متمرکز می شود.
- 2- باعث توسعه و افزایش درجه تخصصی در مناطق مدیریت و متخصصان خدماتی می گردد.

ب) معایب

- 1- خطر عدم کارائی
- 2- کنترل بیش از حد بر روی سازماندهی بر اساس خدمات
- 3- ایجاد مشکلات و موانع به هنگام ارائه خدمات مناسب برای مشتریان

6- ساخت خزانه ای یا ماتریسی

یکی از اشکال مورد استفاده که بطور متنوعی مورد بهره برداری واقع شده است سازمان بر اساس ماتریس است که از آن به عنوان سازمان پروژه و شبکه نیز نام برده می شود در سازمان بر اساس پروژه (ساختمان دوبعدی با ساخت ماتریسی) در یک بعد تخصص های لازم برای انجام وظایف (پروژه) بر حسب درجات مختلف تخصص و مهارت تحت سرپرستی مدیران گروهها قرار می گیرند.

در بعد دیگر محصول به صورت پروژه هایی با مشخصات معین نظیر تاریخ شروع و پایان پروژه اعتبار پروژه مشخصات عملکرد و اجرائی معین قرار دارند که توسط یک فرد مجری یا مدیر پروژه هماهنگ و اداره میشوند.

مدیران پروژه از میان کارشناسان تخصص های لازم را برای انجام عملیات تخصصی در دوره پروژه انتخاب می کنند. این افراد در مدت اجرای پروژه از لحاظ تخصصی و همچنین سازمانی تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در انقضای عملیات روزه مجدداً به گروه تخصص خود باز می گردند. سازمان براساس پروژه در حقیقت یک نوع ترکیب بین بخش بندی تخصصی وظیفه ای و محصول است که در نهایت امر باعث

افزایش بهره‌وری سازمان وارضای مشتریان شرکت می‌گردد.

این نوع سازمان در واقع شکل پیشرفته‌تری از سرپرستی چند جانبه است و در موسسات بزرگ اعمال فنی پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند بکار می‌رود. البته این نوع تقسیم بندی قبلاً بیشتر در سازمانهای تحقیقاتی و مشاوره‌ای مراکز آموزشی مورد استفاده قرار می‌گرفت.

در حال حاضر علاوه بر سازمان مذکور در شرکت‌های بزرگ نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. سازمان بر مبنای پروژه از جهات متعدد با سازمانهای متداول متفاوت است برای مثال: سازمانی بر مبنای پروژه یک تعهد موقت است نه دائمی وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود سلسله مراتب و ارتباط صف و ستاد به گونه‌ای که در اغلب سازمان‌ها متداول است مفهوم ندارد واز همه مهم‌تر یک رشته روابط دائم و مستمر بین واحد های مختلف برقرار می‌شود به گونه‌ای که بدون همکاری نزدیک آنها پیشرفت اجرای طرح امکان پذیر نیست.

الف) مزایا

1- هدف کس نتیجه مطلوب است

2- هویت حرفه‌ای و تخصصی افراد حفظ می‌گردد.

3- میزان سود هر محصول مشخص می‌گردد.

ب) معایب

1- تضاد در حدود اختیار سازمان بین مدیران گروههای مهندسی و مدیران پروژه وجود دارد.

2- نیاز به ایجاد ارتباط گسترده وجود دارد و جلسات مکرر و تصمیم‌گیری‌های بیش از حد است

3- امکان بروز دستورات متناقض فراوان وجود دارد.

7- ساخت سازمانی با گروههای متداخل

در این نوع ساختار دهی سازمان به عنوان شبکه‌ای از گروههای به هم پیوسته طراحی می‌گردد در این

نوع ساختاردهی عملکرد کلی سازمان را فقط موهون کیفیت کار گروهها نمی داند بلکه به هم پیوستگی این گروهها مد نظر است ضمن این که ایفای نقش مدیران را امکان پذیر می سازد تا وقتی تلاشهای فردی را به تلاش های گروهی واهداف فردی را به اهداف گروهی تبدیل نماید و بدینوسیله مشارکت افراد را در برنامه ریزی حل مساله و تصمیم گیری امکان پذیر سازد این نوع ساختار سازمانی را سیستم اثر بخشی تعاملی مدیریت نیز خوانده می شود.

- ترکیب مختلط

در عمل بسیاری از سازمانها وموسسات ترکیبی از طرح های ساختاری را در سازمان ممکنست بکار گیرند تا از مزایای انعطاف پذیری طرح های ترکیبی استفاده نمایند برای مثال : در یک واحد تولیدی ممکن است سازمان در مرحله اول بر اساس نوع محصول در مرحله بعد بر اساس نوع عملیات یا وظیفه تقسیم شود.(مثلا فروش و تولید). بعد خود فروش را بر اساس منطقه عملیات تقسیم نمائیم و تولید را نیز بر اساس نوع محصول طبقه بندی نمائیم و حال این پرسش مطرح است که کدامیک از اشکال متداول سازمانی بهترین مزیت را دارد؟ یک بهترین روش سازماندهی با بخش بندی سازمان که قابلیت اجراء و در عین حال برای همه سازمان ها و همه موقعیت ها وجود داشته باشد وجود ندارد.

ساختار سازمانی و فرایند سازماندهی

منظور از ساختار سازمانی فرایندی است که فعالیتهای سازمانی تقسیم سازماندهی و هماهنگ می شود ارنست دیل فراگرد پنج مرحله زیر را برای سازمان دهی ارائه می دهد

- 1- کارهایی که باید برای تامین هدف در سازمان انجام شود در ابتدا به صورت ریز و تفصیلی باید مشخص گردد برای مثال اگر هدف سازمان مراقبت از بیمار باید به روشنی چگونگی پرستاری و مراقبت از بیماران وتعریف وتجهیزات در ارتباط با این کار مشخص گردد ، تا به این وسیله هم افراد بدانند در جهت مراقبت از

بیمار چه کاری را باید انجام دهند و هر سازمان بتواند در رقابت با سازمانهای حرفه ای و تخصصی نظیر خود موفق عمل نماید

- 2- تقسیم کار: کل کار به اجزای کوچکتر تقسیم می شود تا فعالیت افراد به طور منطقی و عقلانی و به نحو مطلوب امکان پذیر گردد. این بحث توسط آدام اسمیت مطرح و به تخصصی شدن امور و مشاغل انجامید تقسیمی کار موجب ساده شدن کار و تعیین دوایر سازمانی تفکیک و تحد ها تخصص افراد افزایش بهره وری از خود بیگانگی افراد (یعنی از دست دادن مضایا احساس نسبت به کنترل کار یک نفر)، کسالت و خستگی افراد به سبب تکرار و انجام کارهای یکنواخت و سر انجام نا رضایتی و غیبت آنها می شود.
- 3- بخش بندی و ترکیب: به فرایندی که بطور معقول و منطقی کارها را دسته بندی می کنند و امور به مرتبط در یک واحد و دایره سازمانی قرار میگیرند بنابراین بخش به قسمتی از سازمان که بر اساس اختیارات یک مدیر اداره می شود مانند بخش تولید فروش و غیره بنابراین هر بخش امور ویژه ای را انجام می رساند و هر بخش تعریف تخصصی متناسب با انجام امور خود دارد گاهی بررسی شناساندن بخش ها از واژه هایی مانند گروه دفتر فعالیت نیز استفاده می شود.
- 4- هماهنگی: یکپارچگی افراد گروهها و فعالیتهایی که در هر دایره انجام می شود موجب می گردد تا کارها راحت انجام شده و هدفهای سازمانی تامین گردد که به تفضیل بیشتر آن پرداخت خواهد شد.
- 5- نظارت و سازماندهی مجدد: نظارت بر توانائی سازمان در جهت اجرای برنامه ها چنانچه طراحی سازمان به پاسخ گویی نیازهای برنامه نباشد ضرورت تجدید نظر و سازماندهی مجدد مطرح می شود.

مبانی سازماندهی

- ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروههایی است که برای نیل به هدف تلاش می کنند. آن مجموعه راههایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می کند و هماهنگی میان آنها را فراهم می کند. ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می دهد و صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست بلکه فرایندهای

سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش دهی، کانالهای ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم گیری را روشن می سازد.

- بوسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیتهای داخل سازمان ، آرایش می یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می شود. ساختار به مدیران نشان می دهد که مسؤول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان ، مدیرانی را می شناساند که از آنها آموزش و دستور می گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می کند. ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیتهای آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری، از وظایف ساختار سازمانی است.

در سازماندهی وظایف، اختیارات و مسئولیت های واحدها و پست های مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین میشود.

به کمک سازماندهی است که هدفها شکسته شده و تحقق آنها میسر می شود. سازماندهی فعالیتی مستمر و مداوم است از این رو آن را سازماندهی مجدد یا فرایند انتخاب دائم نام نهاده اند.

پویایی مدیریت ایجاب می کند تا سازماندهی در پی سازگاری سازمان با محیط متغیر، فناوری های جدید و سایر سازمان ها استمرار داشته باشد.

البته مستمر بودن به معنای آن نیست که سازمان دائما دستخوش دگرگونی هی بنیادی است بلکه تغییر متناسب با بزخور گویای این واقعیت است که سازمان را تغییر داده و آن را با محیط هماهنگ و سازگار ساخته ایم.

انتخاب و مبانی سازماندهی به عوامل مختلفی چون نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط مشی های کلی آن بستگی دارد.

ابعاد ساختار سازمانی

- در تعیین ابعاد ساختاری، عوامل زیادی را شمرده اند و این عوامل با توجه به دید و نگرش اندیشمندان دارای تنوع زیادی است. از جمله این عوامل می توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، تلفیق، حرفه ای گرایی، حیطه نظارت، تخصص گرایی، استاندارد سازی و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد (Robbins 1987,54) که اکثر نظریه پردازان سازمانی از میان آنها روی سه بعد؛ تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند
- الف) پیچیدگی

- پیچیدگی درجه ای از تخصصی کردن افراد برحسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است (Fry and Slocum) و ممکن است بوسیله؛ تعداد مکانهایی که کار در آنجا می شود، تعداد مشاغلی که انجام می شود و تعداد سلسله مراتبی که وظایف مختلف را انجام می دهند، تعریف و اندازه گیری شود.
- پیچیدگی، مشکلات کنترل و هماهنگی را افزایش می دهد و سازمان برای حفظ موقعیت خود در مقابل رقبا باید نوآوری را افزایش دهد (Damanpour 1996). پیچیدگی حاصل عدم اطمینان محیطی است و بطور فرایند چرخشی، محیط پیچیده و متغیر موجب افزایش عدم اطمینان محیطی می شود، با افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، سازمان برای تطبیق با آن، در خود پیچیدگی ایجاد می کند. سازمانی که به طور همزمان دارای سطوح سلسله مراتب زیاد (تفکیک عمودی)، حیطه نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکانهای جغرافیایی چندگانه باشد، بسیار پیچیده است.

الف -1) تفکیک افقی :

- به درجه ای از تفکیک بین واحدها براساس افراد، کاری که انجام می‌دهند و تحصیلات و آموزشی که دارند ، دلالت می‌کند. وقتی سازمان به دانش و مهارت‌های تخصصی زیادی نیاز دارد، پیچیدگی افزایش می‌یابد، ارتباطات بین افراد مشکل شده و هماهنگی مشکل تر می‌شود. تخصصی کردن مشاغل این معضل را شدت می‌بخشد. دو نوع شناخته شده تفکیک افقی، تخصص گرایی و تقسیم سازمان به بخشهای مختلف است که افزایش هر کدام موجب افزایش پیچیدگی می‌شود.

الف -2) تفکیک عمودی:

- به عمق ساختار دلالت دارد و افزایش این نوع تفکیک، تعداد سطوح سلسله مراتب را افزایش می‌دهد. سلسله مراتب زیاد، فاصله بین مدیریت عالی با عملیات واقعی و همچنین تحریف ارتباطات را افزایش می‌دهد و هماهنگی بین تصمیمات پرسنل مدیریتی و نظارت بر عملیات را برای مدیریت عالی مشکل می‌سازد. تفکیک افقی و عمودی وابسته به هم هستند، افزایش تخصص گرایی وظایف هماهنگی را افزایش می‌دهد و افزایش نیاز به هماهنگی موجب تفکیک عمودی می‌شود.

الف -3) تفکیک جغرافیایی :

- با وجود مکانهای مختلف در نواحی جغرافیایی مختلف، پیچیدگی افزایش می‌یابد. تفکیک جغرافیایی به پراکندگی ادارات، کارخانه ها و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی، تفکیک افقی و عمودی را گسترش می‌دهد. یک سازمان وقتی واحد تولید و بازاریابی را از هم تفکیک می‌کند، ممکن است این واحد بازاریابی در چند ناحیه جغرافیایی فعالیت کند که موجب پیچیده تر شدن سازمان می‌شود .

ب) رسمیت

- رسمیت اندازه ای از مکتوب بودن، مقررات، قوانین، رویه ها، توصیه های آموزشی و ارتباطات در سازمان است بجای اینکه شفاهی باشد .
- رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد. اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل اختیار کمی برای چگونگی انجام کار دارد. رسمیت ممکن است بصورت صریح و روشن بیان شود یا اینکه ضمنی باشد یعنی آن هم می تواند بصورت مکتوب باشد و هم اینکه شامل ادراک کارکنان از مقررات نیز باشد ولی نوع مکتوب آن مورد تأکید سازمان است. مشاغل ساده و تکراری و یکنواخت درجه بالایی از رسمیت را بالقوه پذیرا هستند، در مقابل مشاغلی که به مهارت های چندگانه نیاز دارند رسمیت کمی دارند.
- وکلای دادگستری، مهندسين، کارکنان اجتماعی، کتابداران از آن جمله اند. رسمیت از سطحی به سطح دیگر نیز متفاوت است. کارکنان سطوح بالا که با کارهای غیر برنامه ریزی شده سروکار دارند دارای رسمیت کمی هستند در مقابل کارکنان در سطح پائین و در قسمت تولید دارای رسمیت زیادی هستند .
- رسمیت برای کاهش تنوع صورت می گیرد و هماهنگی را تسهیل می کند. از مزایای رسمیت بالا این است که ابهام را از بین می برد ولی در عوض اختیار تصمیم گیری را از افراد سلب می کند.

ج) تمرکز

- تمرکز به درجه خشکی در تصمیم گیری و ارزیابی فعالیتها بصورت متمرکز و به درجه ای از متمرکز بودن تصمیمات در یک نقطه از سازمان اشاره دارد . تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی گردد و تعیین می کند که چه کسی حق تصمیم گیری دارد .

- اختیار یک حق ذاتی در پست های مدیریتی است که بر مبنای آن می توانند دستوراتی را صادر کنند و انتظار دارند دستورات صادره اطاعت شود.
- تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوسی دارد. اگر تفویضی اختیار بیشتری صورت گیرد حالت مقابل تمرکز، یعنی عدم تمرکز رخ می دهد. در اینصورت نقطه تصمیم گیری در سطوح پایین سازمان است.
- مدیران در هر سطح سازمانی، تصمیماتی را اتخاذ می کنند. گرفتن تصمیمات احتیاج به گردآوری اطلاعات دارد. از آنجا که توانایی مدیر در جمع آوری و پردازش اطلاعات محدود است و ممکن است اطلاعات بیشتر از حد، مدیر را سردرگم کند، یکسری از تصمیمات باید توسط دیگران گرفته شود، اینجاست که نقطه تصمیم گیری در سازمان بجای یک فرد یا یک واحد یا یک سطح، در کل سازمان پراکنده می شود و عدم تمرکز ایجاد می شود.
- عدم تمرکز می تواند دقت در تصمیم گیری را افزایش دهد، چون جزئیات بیشتری قابل بررسی است و هر چه تصمیم گیری به محل وقوع مشکل نزدیک تر باشد بهتر و اثربخش تر است. مشارکت در تصمیم گیری را برای افراد فراهم می سازد و می تواند بصورت عامل انگیزش مطرح شود. عدم تمرکز موجب تقویت توان تصمیم گیری مدیران سطوح پایین تر می شود ولی باید اذعان کرد که خوبی یا بدی عدم تمرکز بستگی به موقعیت دارد و وجود تمرکز یا عدم تمرکز و درجه آن را عوامل اقتضایی تعیین می کند.

تعیین کننده های ساختار

- نگرش اقتضایی که یک تفکر غالب در تئوری سازمان است، بر این نکته تأکید دارد که اعتبار، اثربخشی و کارایی و بهره وری ساختار سازمانی به عوامل اقتضایی؛ استراتژی، تکنولوژی، محیط و طرح سازمانی بستگی دارد.

- باید توجه داشت که آنچه امروز یک عامل مهم اقتضایی برای سازمان تلقی می شود ، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود و یک ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) و سازگاری خارجی (اندازه، تکنولوژی، استراتژی، محیط) سازمان تعادل برقرار کند. توجه به عوامل اقتضایی در محیط متلاطم امروزی امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می زند. از اینرو ساختار باید با در نظر داشتن این عوامل طراحی شود تا بتواند زمینه تحقق اهداف و استراتژیهای سازمان را فراهم کند.

الف) استراتژی

- استراتژی می تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود (Robbins 1987, 86). استراتژی به معنای اعمالی است که سازمان برای پاسخ یا پیش بینی تغییرات محیط خارجی طراحی می کند. نخستین بار پذیرش اهداف و استراتژی به عنوان عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی در مفروضات اقتصاد کلاسیک مطرح گردید. به اعتقاد پیتر دراگر، ساختار وسیله ای است برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه مدت سازمان، از اینرو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز گردد.

ب) اندازه سازمان

- اندازه یکی از عوامل اثرگذار روی ساختار سازمان و فرآیندهای آن است. در مورد رابطه بین اندازه و ساختار نظرات متفاوتی ارائه شده است و عده ای آن را از علل ساختار و بعضی نتیجه ساختار می دانند. ولی آنچه مسلم است اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر ساختار در کنار سایر عوامل می باشد.

ج) تکنولوژی

- تکنولوژی به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرآیندهای لازم برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها اطلاق می شود (Robbins 1987).

- مطالعات نشان می دهد که تکنولوژی روی پرسنل سازمان، وظایف، طراحی سیستم های کنترل، هزینه ها و دستمزدها، تفکیک مدیریت از مالکیت، حیطه نظارت مدیران و ساختار سازمان بطور کلی تأثیر دارد (Singh 1986,800). مطالعات متعددی در رابطه با تأثیر تکنولوژی بر ساختار صورت گرفته است که می توان به تحقیقات وودوارد (Joan Woodward) در اواسط دهه 1960، چارلز پرو (Charles Perrow) و مطالعات تامسون (James Tompson) اشاره کرد.

د) محیط

- محیط به معنای عوامل خارج از سازمان است که اثربخشی عملیات روزمره و رشد بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند و سازمان کنترل کمی روی آنها دارد و یا اصلاً آن عوامل قابل کنترل بوسیله سازمان نیستند. (Arnold and Feldman).
- در یک تقسیم بندی محیط را به محیط عمومی و اختصاصی تقسیم می کنند. محیط عمومی همه چیز را در بر می گیرد؛ چیزهایی نظیر عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی. محیط عمومی همه شرایطی که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست را در بر می گیرد، محیط اختصاصی، بخشی از محیط سازمان بوده که بطور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش مرتبط می شود (Robbins 1987).

ه) قدرت - کنترل

تاکنون به استراتژی، اندازه، تکنولوژی و محیط به عنوان عوامل تعیین کننده مستقل ساختار سازمانی اشاره شد اما آنچه که مسلم است، هیچکدام از این متغیرهای اقتضایی، بطور کامل تعیین کننده ساختار نیستند. هر کدام از آنها در تشریح بخشی از ساختار، نقش دارند. در بهترین شرایط، این عوامل چهارگانه فقط پنجاه تا شصت درصد تغییر پذیری در ساختار را تشریح می کنند. دیدگاه قدرت کنترل مطرح می کند که قدرت و کنترل می تواند آنچه را که مبهم مانده به نحوی شایسته تبیین و تشریح نماید. براساس این دیدگاه در هر

زمان ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می خواهند به مدد آن کنترل خود را حداکثر سازند.

سازماندهی از نظر اسلام

در مدیریت خدا گونه کارکنان یک ارگان باید در چارچوب وظیفه که به آنها محول شده از مدیر مربوط به خود فرمان بگیرد و فرمانبرداری نمایند و به نوبه خود مدیران هر قسمت از ما فوق خود فرمانبرداری نمایند چرا که اگر کثرت فرماندهی وجود داشته باشد، کارکنان ممکن است در تضاد فرمانها قرار بگیرند و نتوانند کار محوله را تشخیص و انجام دهند.

قرآن نیز این سیاست را که اهمیت دادن به گروه های کوچک و سازماندهی میان آنهاست در ضمن سرگذشت قوم موسی به ما میاموزد.

حضرت محمد(ص) نیز چون زمام امور مدینه را بدست گرفتند برای ایجاد نظم و عدالت و توزیع عادلانه در قانون اساسی مدینه، مردم را به اقوام گوناگون تقسیم کردند و هر قوم و قبیله ای را مسئول تامین افراد حل مشکلات و کمبود های آنان قرار دادند.

در حال حاضر تقسیم حجاج به کاروانها نمونه خوبی است برای توزیع عادلانه مواد میان آنها.

دین مبین اسلام دین تشکیلات است. در این دین که ایین دعوت به خیر و نهی از منکر از ارکان آن است وجود تشکیلات منظم ضرورت دارد. دستورات دینی ما باید هویت و ساختار هماهنگ و یک پارچه به خویش بگیرد و فعالیت ثمر بخش با شیوه بازدهی بیشتر داشته باشد. با کمی دقت در زندگی پیامبر

اکرم(ص) متوجه میشویم که روش دعوت آن رهبر الهی نه تنها با شیوه سازمان دهی و تشکیلات بیگانه نبوده بلکه همواره با نظم سازمانی و تشکل همراه بوده است. یکپارچه کردن و هماهنگ نمودن فعالیت های تبلیغی برای اشاعه دین مبین اسلام همسو کردن آنها و بر گزیدن شیوه ای بارور تر و ثمر بخش تر در جهت ایجاد فضای تشکیلاتی نه تنها در عصر ما مجاز و مشروع است بلکه جنبه و جوب و لزوم نیز به خود می گیرد. با بررسی دقیق این مطلب روشن خواهد شد که سازماندهی در سطوح مختلف مورد توجه رهبران اسلام

بوده است. حضرت علی (ع) در نهج البلاغه می فرماید: (هر یک از کارگزاران را عهده دار مسئولیت مشخص به همراه شرح وظایف بگردان چرا که این عمل موجب پیشگیری از کاهلی و سستی و فرار از مسئولیت است با سازمان دهی مسیر راه افراد سازمان تبیین می شود و از کج رویها و انحرافات از خط مشی سازمان جلوگیری میشود در واقع پیروی از راه های دیگر و افتادن در مسیرهای غیر مستقیم به علت ناهمخوانی های با اهداف سازمان انسجام گروهی را از بین می برد . پس باید راه روشن باشد و این امر در سایه سازماندهی دقیق صورت می پذیرد.) (و ان هذا صراطي مستقيما فاتبعوه و لا تتبعو السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلکم وصيکم به لعلکم تتقون) (انعام ایه 53) این است راه راست از ان پیروی کنید و از راه های دیگر که موجب تفرقه و پریشانی شماست جز از راه خدا مطابعت نکنید و این است سفارش خدا به شما که پرهیز کار شوید.

علی (ع) فرمود: الامور الممنظمة یفسدھا الخلف) کارهای منظم را کارهای نا منظم و نامرتب نابود می کند. با دقت در مفهوم فرمایش حضرت مشخص میشود که نه تنها تشکیلات لازم و ضروری است که نبود ان مضر است البته توجه به این نکته لازم است که فعالیت و سازماندهی اسلامی با سازماندهی غیر اسلامی تفاوت زیادی دارد که این ریشه در تفاوت ماهیت و طبیعت و جوهر ایدئولوژی اسلام و سایر مکاتب دارد. در تشکیلات و سازماندهی اسلامی افراد و دست اندرکاران نظام در جهت رسالت گام برداشته نه رسالت انسانیروی از خدا و رسول خدا وجود دارد نه هر چیز غیر ان. در این تشکیلات تلاش گران پاداش و مزد خود را از دستان همیشه گسترده پروردگار می گیرند نه انسان هایی که افریننده او هستند . در تشکیلات و سازماندهی غیر اسلامی برتری و توفیق افراد تابع موضوع و مرتبت انها در تشکیلات است. اوامر و دستورات فقط بر اساس سلسله مراتب صورت می پذیرت اما برتری در سازماندهی اسلامی بر اساس برتری در پیشگاه الهی است (ان اکرمکم عند الله اتقیکم) ملاک تقوی الهی است.

جامه ما از حیث پشتوانه تشکیلات نیز غنی است و منابع و امکانات فراوانی برای استفاده و بهره جویی داریم که اولین ان قران و سپس احادیث و روایات و سخنان ارزشمندی است که جمع اوری شده یا مندرج است در کتاب گرانقدر نهج البلاغه (خطبه 158) که دستور عمل عملی و عینی برای مدیران است. (فی صفه القران

الا ان فيه علم ما ياتي و الحديث عن الماضي ودواء دائكم و نظم ما بينكم.) امام در توصیف قران می فرماید: در ان علم و دانش فراوان و آنچه بیاید وجود دارد و سخن در مورد گذشتگان و داوری درد شما و نظم آنچه میان شما می باشد .

در سازماندهی گروه آنچه مهم است آموزش برای بهبود سازماندهی است. برای آموزش مداوم اجزا به منظور تداوم و تقویت ساختاری که روش های مختلف آموزش می توان استفاده کرد . یکی از این روش ها آموزش اجزای گروه به دست افراد گروه خودی است . پس سازماندهی با آموزش مداوم همگون بوده و همخوانی دارد و از ملزومات ان است.

(کونوا ربابین، بما کنتم تعلمون الكتاب و بما کنتم تدرسون) خداشناس و خداپرست باشید چنان چه این حقیقت را به دیگران می آموزید خود نیز یاد می گیرید . (ال عمران ایه 79) ربانی در این ایه منظور دانشمندان و علمایی هستند که مسئولیت تربیت و پرورش افراد جامعه را بر عهده آنهاست . این علما مانند شمعهای فروزان روشنی بخش راه و مسیر انسانها هستند.

آموزش همنوایی و همبستگی را در سازمان تقویت می کند در سازماندهی گروه زمانی میتوان انتظار همبستگی و همنوایی داشت که برای اعضا بینات و دلایل و ادله متعارف وجود داشته باشد در غیر این صورت فقدان موفقیت سازماندهی موجب از هم گسیختگی گروه خواهد شد . (و لاتکونوا کالذین تفرؤ و اختلفوا من بعد ما جاءهم الینات) و مانند آنان نباشید که س از ان آیات و ادله روشن برشان امد تفرقه و اختلاف نمود (ال عمران ایه 105)

اهمیت سازماندهی بدان حد است که امام علی (ع) عمل به ان را یکی از نشانه های خردمندی می داند . در پاسخ به این سوال که از ایشان در خواست کردند فرد خردمند را برایشان وصف کند فرمودند: (هو الذی یضع الشیء مواضعه فکان ترک صفته صفته له، اذ کان بختلاف وصف العاقل.) همین کار را هم کردم یعنی که نادان به خلاف خردمند هر چیزی را در جای خودش قرار نمی دهد.

همان طور که امام علی (ع) می فرماید: کار هیچ کدام به ثمر نخواهد رسید مگر با همکاری دیگری . این بحث امروزه تحت عنوان ارتباط و تعامل سازمانها از یکدیگر مطرح می شود . در این خصوص تحقیقات و

بررسی های زیادی صورت گرفته که برای اطلاع بیشتر رجوع به کتاب های در خصوص سازمان و مدیریت توصیه می شود.

حضرت علی (ع) می فرماید: (اوصیکم عباد الله یتقوی الله ونظم امرکم).
(من وصیة لامیرالمومنین (ع) الحسن والحسین علیهم السلام لما ضربت ابن ملجم لعنت الله اوصیکما و جمیع ولدی واهلی ومن بلغه کتابی، یتقوی الله و نظم امرکم). از وصیت امیرالمومنان به حسن وحسین علیهما السلام هنگامی که ابن ملجم ملعون ایشان را ضربه زده بود: سفارش می کنم به شما دو نفر و تمام فرزندان و خانواده ام و کسانی که نامه من به آنها میرسد به تقوی خدا و نظم در کارتان.

حداکثر استفاده از حداقل منابع

در مدیریت امروزی با تمام ویژگی های آن دارا بودن منابع مالی و مادی و انسانی یک بحث است و چگونگی استفاده از این منابع و استفاده بهینه از این منابع بحث دیگری است. در بحث سازماندهی استفاده ناصحیح و همچنین استفاده نا به هنگام می تواند سازمان را از حرکت بازداشته یا حداقل حرکت حرکت آن را کند نماید که این نیز مانع رشد خواهد شد. این رشد در همه ی زمینه ها قابل تعمیم است مثل بعد رشد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و غیره موانع سد راه رشد هم بازدارنده اند و موجب شکست (ان الله یامرکم ان تودوا الامانات الی اهلها و اذا حکمتن بین ناس ان تحکموا بالعدل (نساء: 58) خدا به شما امر می کند که امانت را به صاحبش باز دهید و چون حاکم بین مردم شوید به عدالت رفتار کنید.

انجام هر کاری به جای خود

باسازماندهی از دوباره کاری ها و تقسیم غیر منطقی کارها میان واحد ها و قسمت های مختلف جلوگیری خواهد شد. علی (ع) خطاب به مالک می فرماید: (وایاک و العجلة بالامور قبل اوانها او التسقط فیها عند

امكانها او اللحاجه فيهما اذا تنكرت ،او الوهن عنها اذا استوصحت فضع كل امر موضعه و او قرع كل امر موقع.)
ای مالک از شتاب در راه رسیدن پیش از زمان آن و از سهل انگاری در انجام دادن آن وقتی که امکان انجام دادن آن را دارد بپرهیز و نیز از پا فشاری در امور هنگامی که وجه درست آن نامشخص است یا سستی در انجام دادن آن زمانی که درستی آن روشن است . یعنی هر کاری را در جای خود به جای آر.

ایجاد وحدت و یکپارچگی

خداوند متعال در سوره حجرات آیه 9 می فرماید : (و ان طائفتان من المومنین اقتتلوا فاصلحوا بینهما فان بغت احديهما علی الاخری فقاتلو التی تبغی حتی تغیی الی امر الله فان فاءت فاصلحوا بینهما بالعدل و اقسطو ان الله یحب المقسطین) اگر دو طایفه از اهل ایمان با هم به قتال و دشمنی بپردازند البته شما مومنان بین آنها صلح بر قرار دارید و اگر قومی بر دیگری ظلم کرد با آن تایفه ظالم قتال کنید تا به فرمان خدا باز آید پس هر گاه حکم حق برگشت با حفظ عدالت آن ها را صلح دهید و همیشه عدالت کنید زیرا خداوند بسیار اهل داد و عدل را دوست می دارد خداوند متعال مومنان را موظف می داند که یکدیگر را اصلاح کنند.

استفاده از مهارت متخصصان و کاردانی خبرگان

یکی از اصول عمده در مبحث سازماندهی ، اصل تفویض اختیار است. با واگذاری اختیارات اعضای سازمان مسئولیت می پذیرند و نسبت به مسئولیت خویش پاسخ گو هستند .تفویض اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف خاص. واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می شود که سازمان به شکل موثر تری فعالیت کند زیرا هیچ ما فوقی نمی تواند شخصا همه ی وظایف سازمان را به طور کامل انجام دهد .تفویض اختیار و مسئولیت از بالاترین رده مدیریت آغاز می شود و معمولا به انتقال قدرت قانونی از رئیس به مرئوس اطلاق می شود .با وجود این بسیاری از رهنمود های

تفویض اختیار بر اصول کلاسیک مدیریت استوار است. با تقسیم کار وظایف و مسئولیت های ویژه ی هر قسمت و مقام سازمانی مشخص می شود. حضرت علی (ع) در نامه 53 به مالک اشتر می فرماید: (و اجعل لراس کل امر من امورک راسا منهم لا یقهره کبیرها و لا یتشت علیہ کثیرها) ای مالک باید برای هر نوع از کارهایت یک رئیس انتخاب کنی، رئیسی که کارهای مهم وی را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.

تنظیم نمودار سازمانی

برای تهیه طرح سازمان می توان از روشهای ذیل استفاده نمود :

1- تحلیلی

2- تلفیقی

3- ترکیبی

روش تحلیلی در تهیه نمودار سازمانی

دراین روش امر گروه بندی فعالیتها و وظایف از بالا به پایین انجام می گیرد. بدین معنی که هدف سازمان به هدفهای فرعی، فعالیتها، وظایف و عملیات تقسیم می شود و اجرای مجموعه ای از وظایف و عملیات تحت عنوان یک شغل به شاغل واگذار می گردد.

روش تلفیقی در تهیه نمودار سازمانی

در این روش کار گروه بندی از پایین به بالا انجام می گیرد. بدین معنا که ابتداء مشاغل مختلفی که باید در سازمان انجام شوند مشخص گردیده و آنگاه مشاغل مشابه و مرتبط در یک گروه قرار داده می شوند و به یک واحد سازمانی احاله می گردند و این کار ادامه می یابد تا سلسله مراتب سازمانی کامل گردد.

روش ترکیبی در تهیه نمودار سازمانی

این روش ترکیبی از روشهای تلفیقی و ترکیبی است و در عمل هم بیشتر از این روش استفاده می گردد و در عین حال به محتوای مشاغل نیز توجه شده و ارتباط لازم بین وظایف ، فعالیتها و هدفها مد نظر قرار می گیرد .

مهمترین نکاتی که در تهیه نمودار سازمانی باید به آن توجه کرد

1- تبادل نظر با مدیریت در زمینه تمرکز ،عدم تمرکز،حیطه مدیریت و سطح یا بلند بودن سلسله مراتب

2- تعادل اختیار و مسئولیت

3- توزیع مناسب اختیارات بین واحدهای صف و ستاد

4- توجه به ارتباط هر یک از مشاغل با هدف سازمان

5- بررسی قلمرو هر یک از واحدها و در صورت لزوم ترکیب آنها

4- نگرش پویا به سازماندهی و استفاده از الگوهای ترکیبی

4-1- سازماندهی بر مبنای برنامه و پروژه: اگر در سازماندهی بر مبنای محصول (به جای محصول)،

برنامهها و طرحهای سازمانی را مبنای سازماندهی قرار می دهیم، در سازماندهی بر مبنای پروژه، کل سازمان به بخشهای کوچکتری (به صورت گروههای مستقل)، تقسیم می شود. از محاسن ساختار پروژه ای آن است که ضعف عملکرد یک واحد از سازمان، کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی دهد و مشکلات ناشی از کندی ارتباطات و سلسله مراتب طولانی، کاهش می یابد؛

4-2- سازماندهی خزانه ای (ماتریسی): اگر سازماندهی بر مبنای وظیفه را با سازماندهی بر مبنای

محصول (مشتري یا ناحیه) ترکیب کنیم، شیوهی جدیدی برای سازماندهی به دست می آید که آن را سازماندهی خزانه ای می نامند؛ در این شیوه افراد متخصص تحت نظر دو نوع سرپرستی قرار می گیرند و به

انجام وظیفه می‌پردازند؛ به این ترتیب که از حیث تخصصی تحت نظر مدیر خزانه‌ی تخصصی قرار می‌گیرند و از حیث برنامه یا پروژه‌ای که انجام آن را به عهده دارند، تحت نظر مدیر پروژه هدایت می‌شوند. می‌توان گفت که سازمان‌دهی خزانه‌ای، در واقع شکل پیشرفته‌تری از سرپرستی چندجانبه است و برای سازمان‌های بزرگی که فعالیت‌های فنی پیچیده و متنوعی را انجام می‌دهند مناسب است؛

3-4- سازمان‌دهی با گروه‌های متداخل: سازمان را می‌توان به صورت شبکه‌ای از گروه‌های متداخل تصور کرد؛ در این حالت ممکن است فردی که در یک گروه به عنوان رئیس انجام وظیفه می‌کند، در یک گروه 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 نحوه‌ی ارتباط و پیوستگی آنان نیز خواهد بود. در بخش تجزیه و تحلیل و مطالب مربوط به مهر ماه به جزئیات مراحل سازماندهی پرداخته شده است .