

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اصول مدیریت

مدرس:

دکتر رعنا غلامزاده نیکجو

عضو هیئت علمی گروه مدیریت خدمات بهداشتی - درمانی

جلسه پنجم:

آشنایی با مفهوم سازماندهی ۱

در پایان از فراگیران انتظار داریم تا

* سازماندهی را تعریف کنند.

* ساختار سازمانی را تعریف کرده و اهمیت آن را توضیح دهند.

* انواع ساختار سازمانی را توضیح دهند.

* شش عنصر مهم که در سازماندهی مدنظر قرار می گیرد، را نام ببرند.

سازماندهی چیست؟

*** فرآیند سامان دادن افراد و سایر منابع برای اجرای وظایف در جهت اهداف مشترک.**

*** 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.

ساختار سازمانی:

- * 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.
- * 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.

اهمیت ساختار سازمانی:

- * آرایش عملیات و فعالیتهای داخل سازمان، مشخص شدن خطوط مسئولیت و اختیار
- * کمک به جریان اطلاعات در سازمان
- * ایجاد امکان تسریع و تسهیل تصمیم گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها
- * ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیتهای آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری

اهداف ساختار سازمانی:

(۱) جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط

(۲) توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور موثر

(۳) تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری

انواع ساختار سازمانی

ساختار رسمی

ساختار غیررسمی

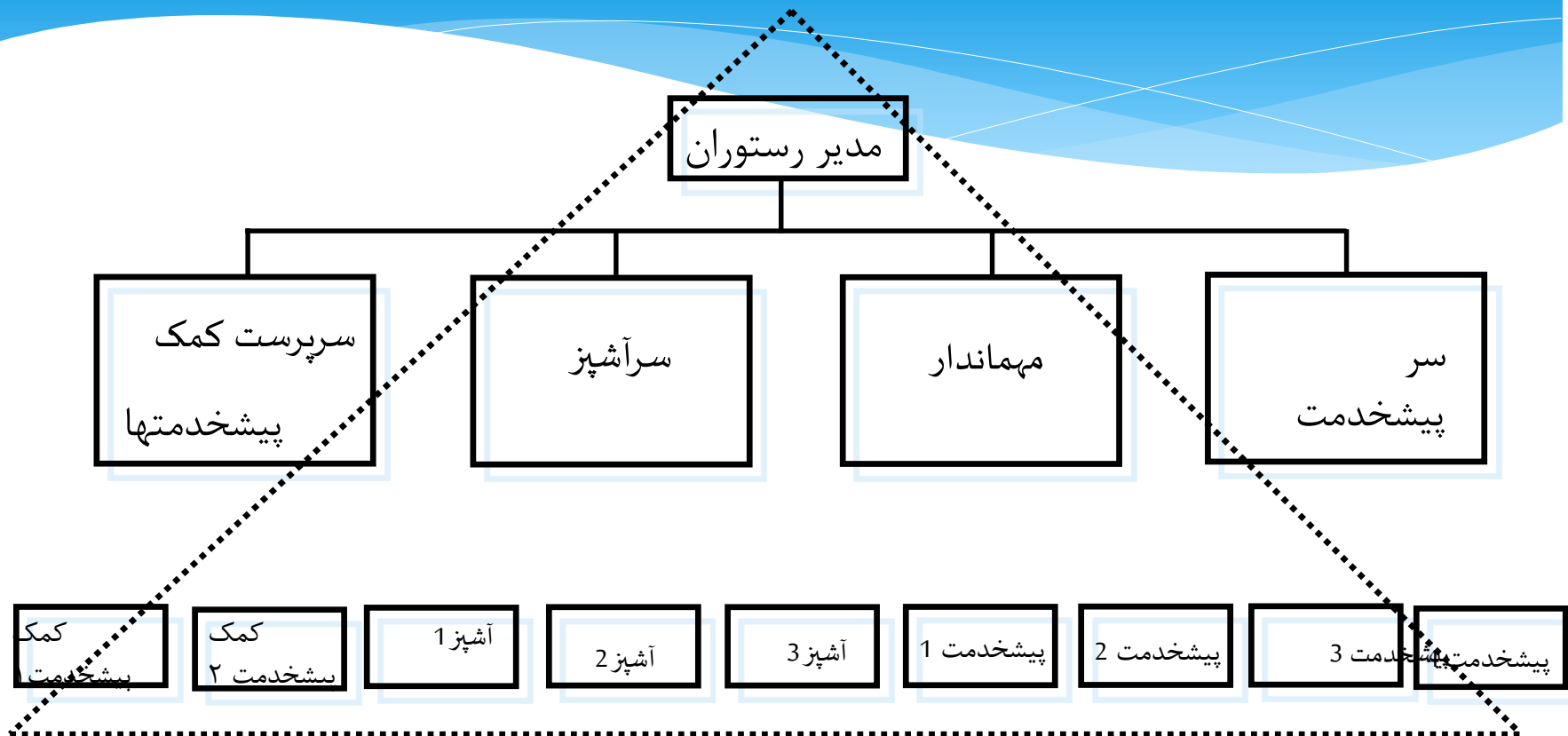
ساختار رسمی:

✓ ساختار رسمی را مسئولان به طور قانونی بنیان و تصویب می کنند.

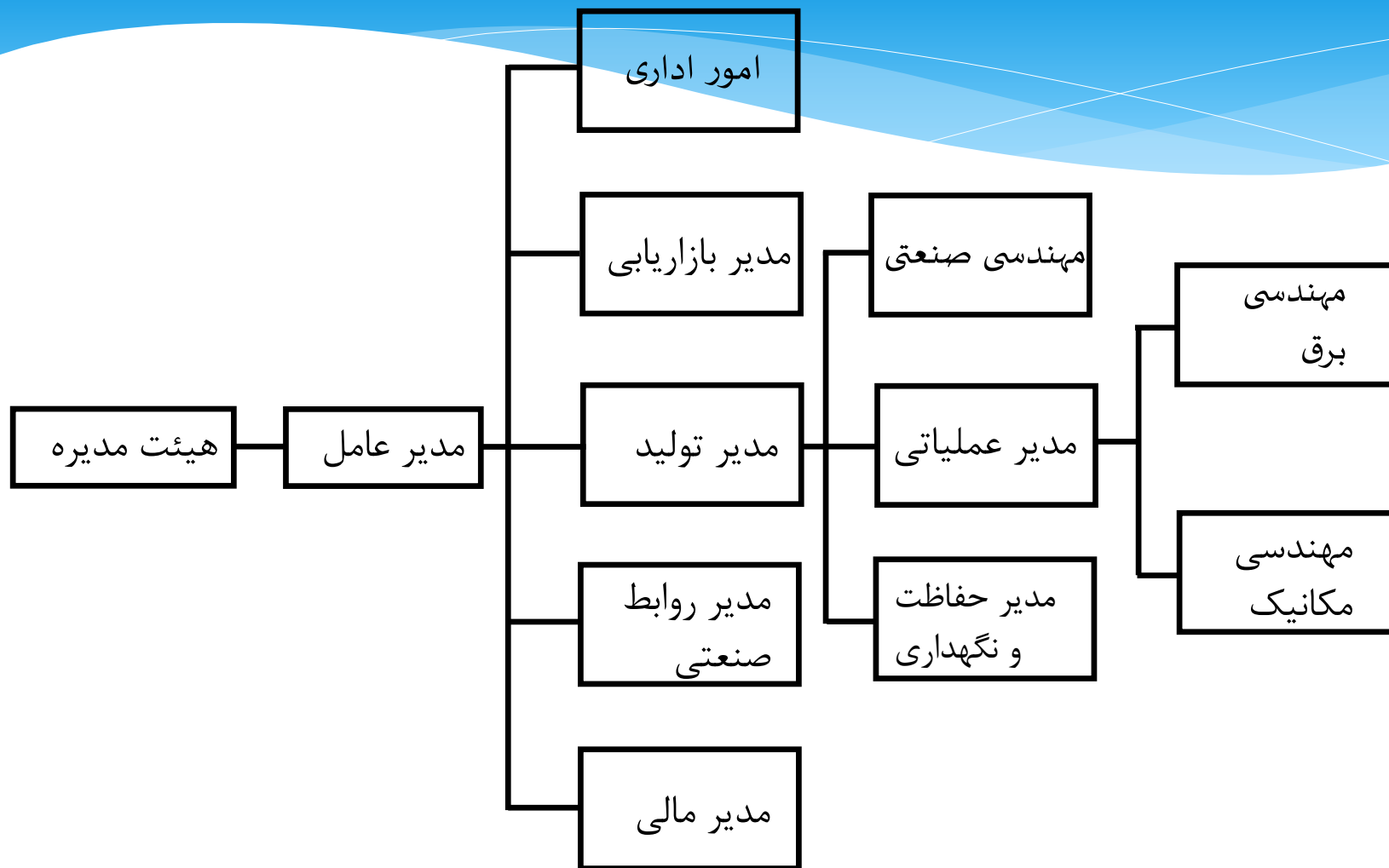
✓ تعداد مشاغل و حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آن ها مشخص می شود.

انواع نمودار سازمانی:

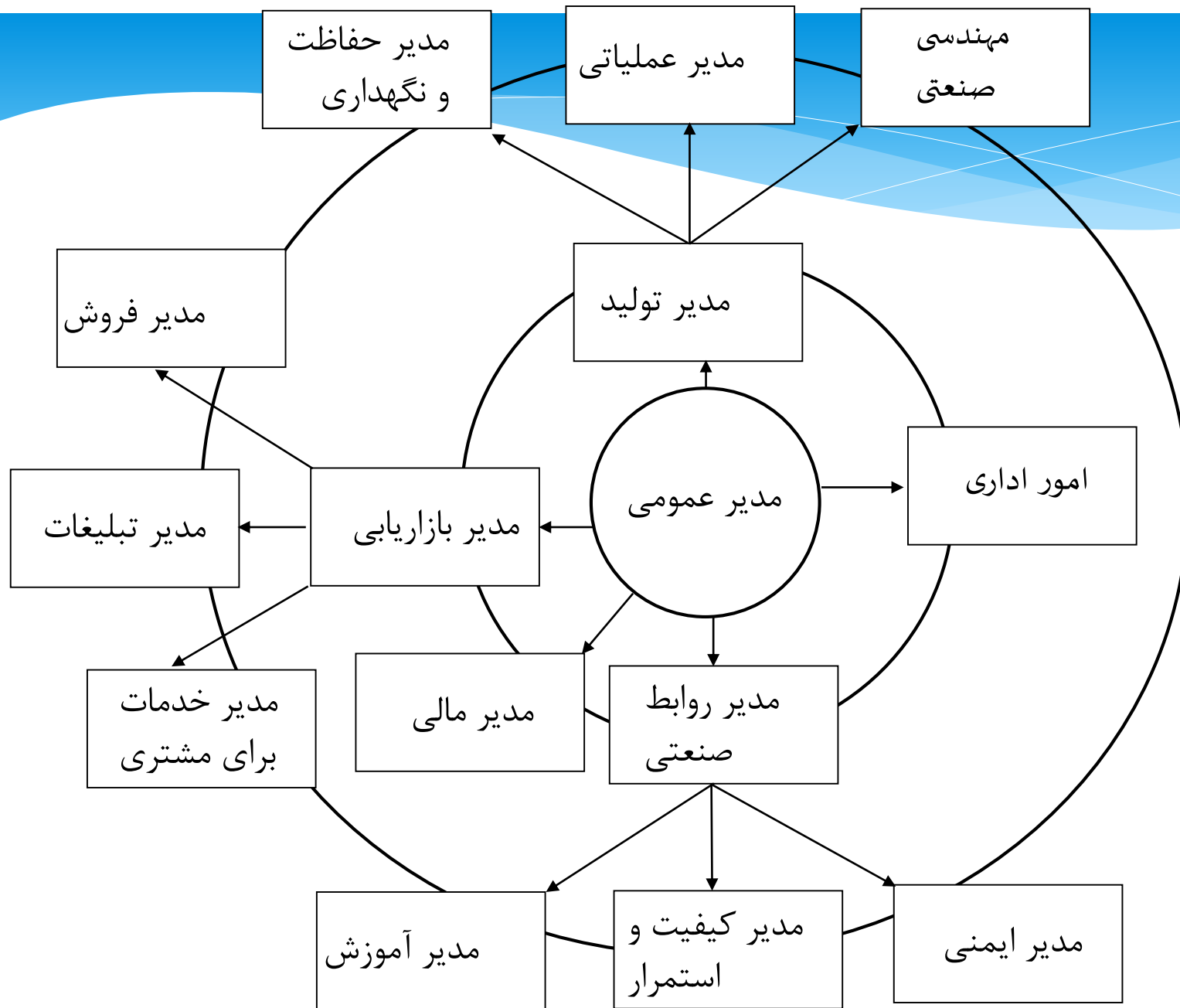
نمودارهای هرمی
نمودارهای افقی
نمودارهای دایره‌ای



نمودار هرمی سازمانی یک رستوران
کوچک



نمودار سازمانی افقی



نمودار سازمانی دایره ای

کاربرد نمودارها:

- * تصویر خلاصه‌ای از ساختار هر سازمان است.
- * راهنمای افراد خارج از سازمان هستند که می‌خواهند با سازمان ارتباط برقرار کنند.

محدودیت‌های نمودار سازمانی:

- * الگویی ایستا از فرآیند و موقعیت‌های پویا ارائه می‌دهند.
- * فقط ساختار رسمی هر سازمان را نشان می‌دهند.
- * در برابر تغییرات سازمانی کهنه و منسوخ می‌شوند.
- * تفاوت میزان مسئولیت‌ها و اختیارات منصب‌های سازمانی هم سطح را نشان نمی‌دهند.
- * واحدهای صفی و ستادی را از هم متمایز نمی‌کنند.
- * امکان مقایسه میزان اهمیت و شان مقام‌ها و منصب‌های سازمانی وجود ندارد

شش عنصر مهم که در سازماندهی مدنظر قرار می گیرد:

- * تخصصی شدن کار
- * واحد سازی
- * زنجیره فرماندهی
- * حیطه نظارت
- * تمرکز در مقابل عدم تمرکز
- * اختیار و مسئولیت پذیری



* **مرور مطالب ارایه شده.....**

* **سازماندهی را تعریف کنید.**

* **ساختار سازمانی را تعریف کرده و اهمیت آن را توضیح دهید.**

* **انواع ساختار سازمانی را توضیح دهید.**

* **شش عنصر مهم که در سازماندهی مدنظر قرار می گیرد، را نام ببرید.**

مرور مطالب جلسه پیش:

آشنایی با مفهوم سازماندهی ۱

- * سازماندهی را تعریف کنند.
- * ساختار سازمانی را تعریف کرده و اهمیت آن را توضیح دهند.
- * انواع ساختار سازمانی را توضیح دهند.
- * شش عنصر مهم که در سازماندهی مدنظر قرار می گیرد، را نام ببرند.

جلسه ششم:

آشنایی با مفهوم سازماندهی ۲

- * تخصصی شدن کار را توضیح دهند.
- * واحد سازی را تعریف کنند
- * انواع واحد سازی را نام برده و تشریح نمایند.

الف) تخصصی شدن کار

* آدام اسمیت (کتاب ثروت ملل): **حمایت از تقسیم کار به اجزای کوچکتر**

* در تخصصی شدن کار، یک کار به مراحل کوچکتر تقسیم شده و هر مرحله را فردی جداگانه تکمیل می کند.

* افراد برای انجام دادن پاره ای از یک فعالیت تخصص دارند تا کل فعالیت

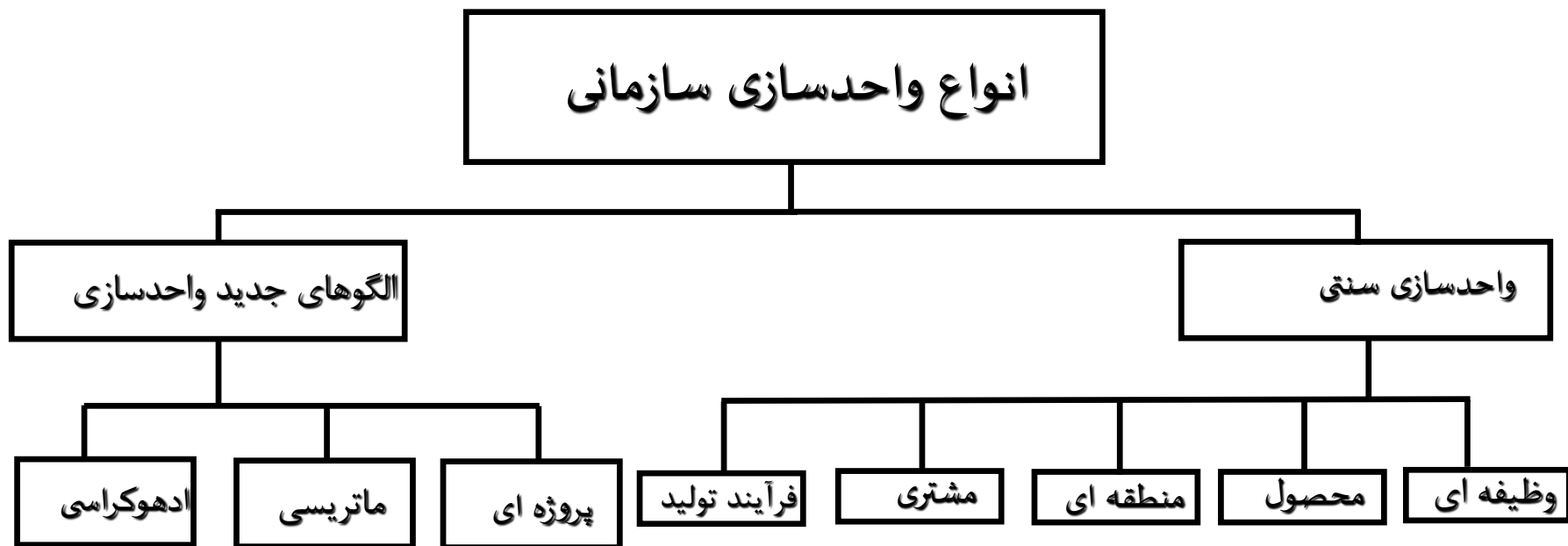
* امکان بهره وری بالاتر

* ضایعات غیر اقتصادی انسانی مثل ملال خستگی، فشار عصبی، بهره وری کم، کیفیت پایین و..

(ب) واحدسازی:

مشاغل و فعالیتها در گروههای منطقی دسته‌بندی و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می‌شود تا کل سازمان را شکل دهند.

انواع واحدسازی سازمانی



واحدسازی وظیفه‌ای:

* اساسی برای گروه‌بندی مشاغلی است که با یک وظیفه سازمانی یا مهارت تخصصی مرتبط‌اند مانند:

بازاریابی
امور مالی
عملیات
منابع انسانی

معادن منطقه شمالی

```
graph TD; A[معادن منطقه شمالی] --> B[مدیر کل تولید]; A --> C[مدیر کل بازاریابی]; A --> D[مدیر کل امور مالی];
```

مدیر کل تولید

مدیر کل بازاریابی

مدیر کل امور مالی

واحدسازی بر اساس
وظیفه

مزایا واحدسازی بر اساس وظیفه:

- * روشی منطقی و اثبات شده در طول زمان.
- * از اصل تخصص پیروی می کند.
- * آموزش را آسان می کند.

واحدسازی بر اساس محصول:

در این واحدسازی مشاغل بر طبق کالاها و خدماتی که ارائه می دهند گروه بندی می شوند.

مدیر تولید

صندلیهای تخت خواب

تخت خواب

میزهای آشپزخانه

واحدسازی بر اساس
محصول

مزایای واحدسازی بر اساس محصول:

- * از سرمایه تخصیص داده شده برای محصولی خاص بهتر استفاده می شود.
- * موجب تنوع تولید کالا و بهبود ارائه خدمات می شود.

معایب واحدسازی بر اساس محصول:

- ❖ به دلیل تکرار خدمات و فعالیتهای مشابه در واحدهای مختلف هزینه بیشتری را به سازمان تحمیل می کند.
- ❖ مشتری برای خرید چند نوع کالا مجبور است به واحدهای مختلف سازمان مراجعه کند.
- ❖ کارکنان ممکن است آنچنان بر محصول خود تمرکز یابند که فعالیتهای وسیع سازمان را فراموش کنند.

واحدسازی جغرافیایی

* منابع بر اساس مکانی که قرار است کار سازمان در آنجا اجرا شود یا حوزه بازار منطقه‌ای که نظام مدیریت در آن فعالیت دارد واحدسازی می‌شود.

رئیس

```
graph TD; A[رئیس] --> B[معدن منطقه غربی]; A --> C[معدن منطقه شمالی]; A --> D[معدن منطقه شرقی];
```

معدن منطقه غربی

معدن منطقه شمالی

معدن منطقه شرقی

واحدسازی جغرافیایی یا منطقه‌ای

مزایای واحدسازی جغرافیایی:

- * مشارکت محلی را در تصمیم گیریها تشویق می کند.
- * امکان استخدام افراد محلی را افزایش می دهد.
- * ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می کند.
- * امکان پاسخگویی سریع و کارآمد به شرایط محلی در محلهای مختلف فراهم می شود.

معایب واحدسازی منطقه ای یا جغرافیایی:

- * تکرار برخی خدمات در مناطق مختلف.
- * مناطق جغرافیایی گوناگون را به دشواری می توان هماهنگ کرد.

واحدسازی بر اساس مشتری:

عامل کلیدی در دسته بندی فعالیتها در این نوع واحدسازی مشتری یا ارباب رجوع است.

مدیر فروش

```
graph TD; A[مدیر فروش] --- B[نماینده‌های فروش برای کالاهای آموزشی]; A --- C[نماینده‌های فروش برای کالاهای خانگی]; A --- D[نماینده‌های فروش برای کالاهای بازرگانی];
```

نماینده‌های فروش
برای کالاهای
آموزشی

نماینده‌های فروش برای
کالاهای خانگی

نماینده‌های فروش برای
کالاهای بازرگانی

واحدسازی بر اساس
مشتری

مزایای واحدسازی بر اساس مشتری:

❖ فناوری تخصصی را به کار می برد.

❖ مهارت های ویژه را بهبود می بخشد.

معایب واحدسازی بر اساس مشتری:

* ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند.

* به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد.

واحدسازی بر اساس فرآیند تولید:

بر فرآیند تولید کالا و خدمات تاکید دارد و بر طبق مراحل اصلی فرآیندی که برای تولید محصول و خدمات به کار رفته است.

مدیر تولید

واحد بریدن چوبها

واحد سمباده زدن

واحد چسباندن

واحد رنگ زدن

واحدسازی براساس فرآیند
تولید

مزایای واحدسازی براساس فرآیند تولید:

❖ فناوری تخصصی را بکار می برد.

❖ مهارت های ویژه را بهبود می بخشد.

معایب واحدسازی براساس فرآیند تولید:

✓ هماهنگی واحدها دشوار است.

✓ این شیوه برای پرورش مدیران عمومی نامناسب است.

پیش دانسته های الگوهای جدید واحدسازی:

واحد صف:

واحدهایی که وظایف آنها به طور مستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است.

واحد ستاد:

* واحدهایی که وظایف آنها به طور غیرمستقیم در تامین هدفهای سازمان موثر است.

* برای پشتیبانی از واحدهای صفی ایجاد می شوند.

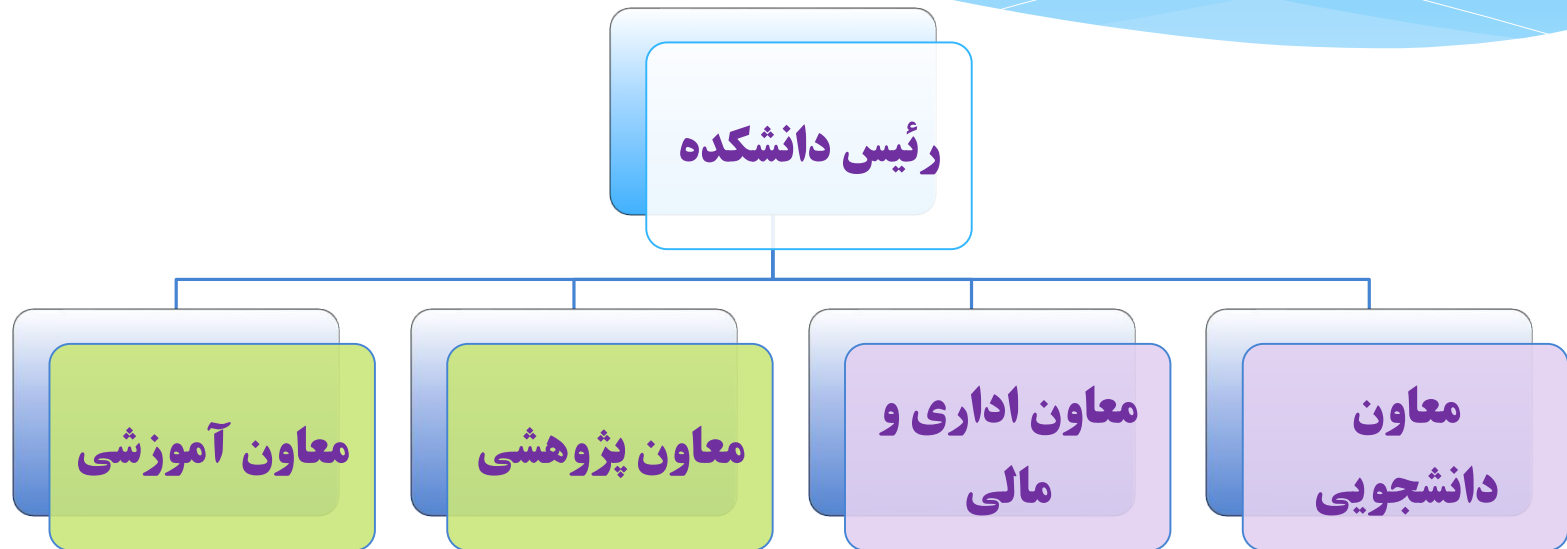
دلایل توجه به نیروهای ستادی در سازمان:

- * توسعه یافتن سازمان و مطرح شدن نیاز به بخش های پشتیبانی برای حمایت از بخش های عملیاتی
- * افزایش پیچیدگی در فرایندها، جریان کارها، روش ها و عناصر سازمانی (هرچه پیچیدگی فنی در سازمان افزایش می یابد، مدیریت مطلوب در سازمان، مستلزم ایجاد بخش های تخصصی متنوع تری می باشد.)

فعالیت های ستادی را می توان توسط واحدهای صفی نیز انجام داد، ولی **برای سرعت بخشیدن به کارها و اعمال کنترل بیشتر و بهبود کارایی سیستم، این فعالیت ها را در قالب بخش های وظیفه ای خاصی تنظیم می نمایند .**

مثال: به جای آنکه هر بخش سازمان یک واحد حسابداری داشته باشد، یک اداره ویژه برای انجام امور مالی در کل سازمان تشکیل می شود به این ترتیب کارایی و دقت افزایش می یابد و امکان کنترل بهتر امور مالی سازمان میسر می گردد

صف و ستاد در دانشکده



واحدسازی بر مبنای پروژه:

* در سازمانهایی که هدف و مأموریت آنها را میتوان در قالب پروژهها و برنامه‌های نسبتاً مستقلی اجرا کرد.

مدیر سازمان

پروژه ب

پروژه الف

کنترل کیفی

تحقیقات

امور حقوقی

برنامه ریزی

کنترل کیفی

تحقیقات

امور حقوقی

برنامه ریزی

تدارکات

بازاریابی

امور تولید

امور فنی

تدارکات

بازاریابی

امور تولید

امور فنی

واحدسازی بر مبنای پروژه

سازمان ماتریسی و خزانه‌ای:

* سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه با هم سازمان ماتریسی را بوجود می‌آورند.

* در ساختار ماتریسی نیروهای متخصص سازمان در خزانه‌های تخصصی قرار می‌گیرند.

مدیر سازمان

خزانه تحقیقات

خزانه قراردادهای

خزانه فنی مهندسی

خزانه تولید

مدیر پروژه الف

گروه تحقیقات

گروه قراردادهای

گروه فنی مهندسی

گروه تولید

مدیر پروژه ب

گروه تحقیقات

گروه قراردادهای

گروه فنی مهندسی

گروه تولید

سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای

ساختار سازمانی موقتی ویژه (ادھوکراسی)

- * سازمانهای ویژه و موقت، برخلاف سازمانهای بوروکراتیک، کمتر به ضوابط و قواعد سازمان تاکید دارند.
- * برای نیل به هدفهای ویژه‌ای تشکیل می‌شوند.
- * ساختار بسیار پویا؛
- * رفتار رسمی اندک؛
- * گرایش به گروه‌بندی متخصصین در واحدهای وظیفه‌ای تا بتوان آنها را در تیم‌های پروژه‌ای کوچک و بر اساس بازار به کار گرفت
- * استاندارد گذاری پایین برای رویه‌های سازمانی
- * عدم معین بودن شغل
- * سازمان کار بر اساس تیم‌های تخصصی است؛
- * عدم تمرکز در اختیارات
- * قوانین و ضوابط محدود

ادھوکراسی	
<p>عمومی، غالباً کوتاه مدت، بسیاری از موقعیتها، برنامه ریزی و دسته بندی نشده اند</p>	<p>برنامه ریزی</p>
<p>غالباً غیر رسمی، اغلب مسئولیتها به طور مبهم تعریف شده، غالباً بر حسب محصول یا مشتری سازماندهی شده و غالباً غیر متمرکزند</p>	<p>سازماندهی</p>
<p>غالباً مشارکتی غالباً سرپرستی عمومی</p>	<p>رهبری</p>
<p>غالباً کنترلهای کم یا عمومی غالباً متمایل به نتیجه</p>	<p>کنترل (نظارت)</p>

مقایسه خصوصیات نظامهای بوروکراتیک و ادھوکراتیک

تقسیم کار عمودی

- در سازمانهای بزرگ سه سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی پیش بینی می شوند.
- این سطوح سلسله مراتبی را تشکیل می دهند که هرچه از سطح پایین تر آن به بالا رویم، میزان قدرت و اختیار افزایش می یابد.
- نوعی تقسیم کار بین واحدهای سطوح متعدد سلسله مراتب ایجاد می شود که تقسیم کار عمودی نامیده می شود.

در تقسیم کار عمودی سه نکته مهم وجود دارد:

۱. تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی (بر حسب تعداد سطوح سازمانی، شکل هرم سازمانی ممکن است تخت، متوسط یا بلند باشد)
 ۲. حیطه نظارت (تعداد کارکنانی که مستقینا به یک مدیر گزارش می دهند)
 ۳. درجه تمرکز (جایگاه تصمیم گیری ها در سازمان، کلیه تصمیمات در رده بالای سازمان: متمرکز)
- تفویض اختیار و امکان تصمیم گیری سطوح میانی و عملیاتی: کاهش تمرکز



مرور مطالب ارایه شده.....

- * تخصصی شدن کار را توضیح دهند.
- * واحد سازی را تعریف کنید
- * انواع واحد سازی را نام برده و تشریح نمائید

مرور مطالب جلسه پیش:

آشنایی با مفهوم سازماندهی ۲

- * تخصصی شدن کار را توضیح دهند.
- * واحد سازی را تعریف کنید
- * انواع واحد سازی را نام برده و تشریح نمائید

جلسه هفتم:

آشنایی با مفهوم سازماندهی ۳

- * در پایان از فراگیران انتظار داریم تا...
- * زنجیره فرماندهی را شرح دهند.
- * حیطه نظارت را توضیح دهند
- * تمرکز و عدم تمرکز را تشریح نمایند
- * اختیار و مسئولیت پذیری را تعریف کنند.
- * قدرت و منابع آن را شرح دهند.

ج) زنجیره فرماندهی: Chain of command

* خط پیوسته اختیار تعیین می کند که چه کسی باید به چه کسی گزارش دهد.

(د) حیطة نظارت:

شامل عده افراد و تعداد واحدهایی است که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند.

مدیر عامل

زنجیره فرماندهی

معاون

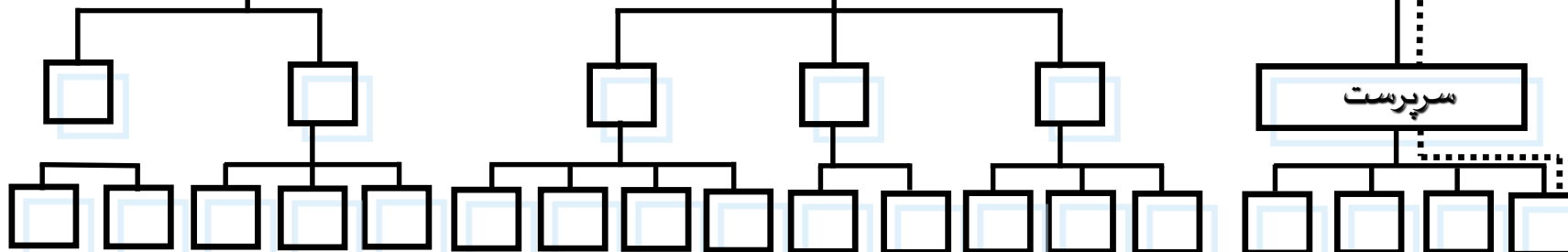
معاون

مدیر کل

مدیر کل

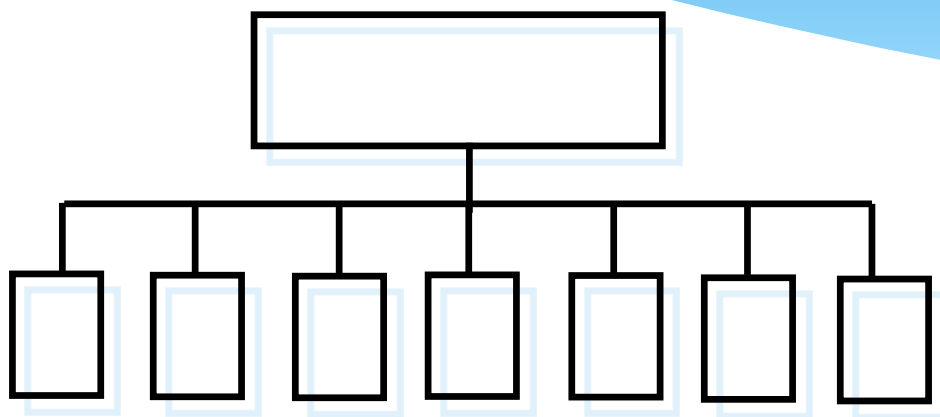
مدیر کل

سرپرست

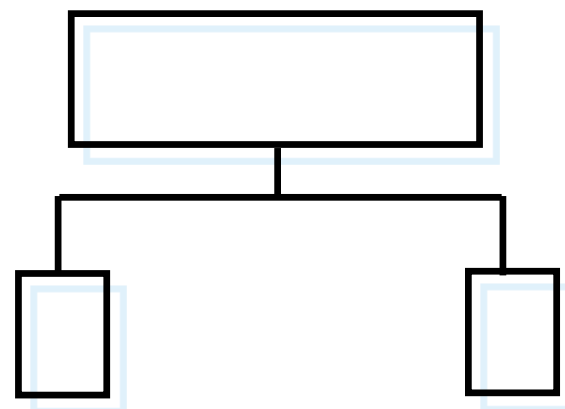


عوامل موثر بر حیطه نظارت:

- * پیچیدگی کار
- * استاندارد کردن کار
- * محل کار کارکنان
- * سطح مهارت



حیطه نظارت وسیع



حیطه نظارت محدود

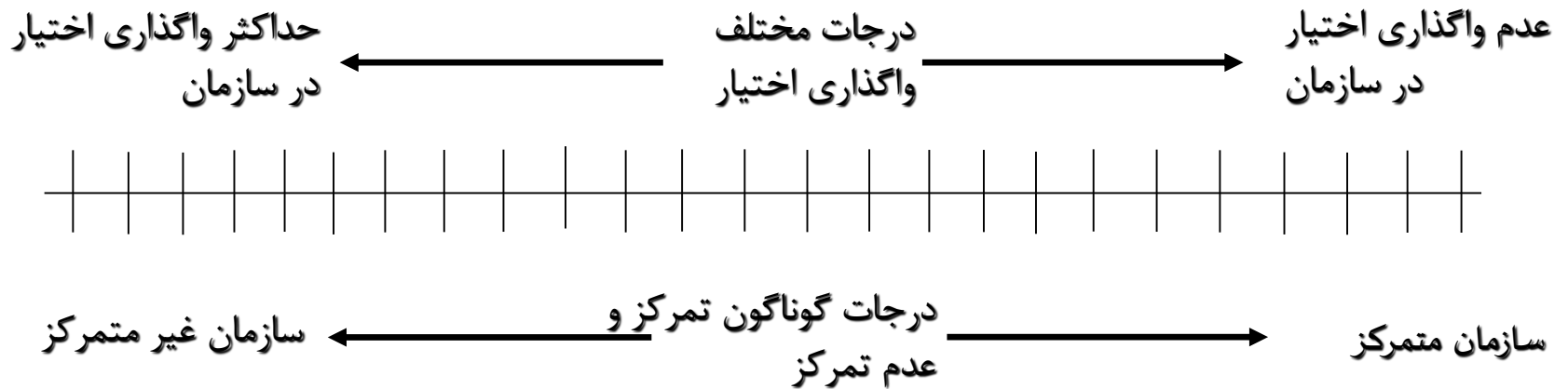
ه) تمرکز و عدم تمرکز:

تمرکز:

* وقتی تحقق می یابد که اختیار در سطوح عالی مدیریت جمع شده و باقی مانده است.

عدم تمرکز:

* یعنی واگذاری اختیار به سطوح پایین تر مدیریت.



**سازمانهای متمرکز و غیر متمرکز بر پیوستار واگذاری
اختیار**

ی) اختیار:

- * حقی است که به پستی داده می شود تا فرد بتواند بر مبنای آن قوه تشخیص خود را برای اتخاذ تصمیماتی جهت تاثیر بر دیگران به کار بندد.
- * حقوق ذاتی مقام مدیریتی تا دستور دهد و متوقع باشد که دستوراتش مطاع است.
- * وقتی مدیران تفویض اختیار می کنند باید مسئولیت متناسب با آن را نیز اختصاص دهند.
- * دادن اختیار بدون مسئولیت ، فرصتهایی را برای سوء استفاده فراهم می آورد.

اصول واگذاری اختیار:

- (۱) واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آنها.
- (۲) واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی کند.
- (۳) واگذاری اختیار قابل فسخ است.
- (۴) واگذاری اختیار باید با نظارت توام باشد.
- (۵) تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

مزایای واگذاری اختیار:

(۱) مدیر فرصت بیشتری خواهد داشت تا به مسئولیتهای مهمتر خود در سطح عالی مدیریت بپردازد.

(۲) واگذاری اختیار موجب اتخاذ تصمیمهای معتبر می شود.

(۳) به تصمیم گیری سرعت می بخشد.

تعریف قدرت:

توانایی اعمال نفوذ بر دیگران، به طوری که رفتار آنان مطابق نظر صاحب قدرت تغییر کند.

منابع قدرت:

* قدرت پاداش (دادن پاداش)

* قدرت قانونی (مقام در سلسله مراتب سازمانی)

* قدرت اجبار (قدرت بر مبنای ترس)

* قدرت تخصص (قدرت بر پایه تخصص، مهارت، دانش)

* قدرت مرجع (قدرت بر پایه شخصیت و ویژگی های

فردی)

تفاوت اختیار و قدرت

- * اختیار یک حق است مشروعیتی است که بر پایه پیکره و درجه اختیار در سازمان قرار دارد
- * اختیار همراه شغل است.
- * قدرت بر ظرفیت اثرگذاری افراد بر تصمیمات اشاره دارد
- * اختیار قسمتی از مفهوم گسترده تر قدرت است.

پیچیدگی

* پیچیدگی درجه ای از تخصصی کردن افراد برحسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است

* 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.

* سازمانی که به طور همزمان دارای سطوح سلسله مراتب زیاد، حیطه نظارت گسترده، و مکانهای جغرافیایی چندگانه باشد، بسیار پیچیده است.

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

* مشاغل ساده و تکراری و یکنواخت درجه بالایی از رسمیت را بالقوه پذیرا هستند، در مقابل مشاغل که به مهارتهای چندگانه نیاز دارند رسمیت کمی دارند.



مرور مطالب ارایه شده.....

- * زنجیره فرماندهی را شرح دهید.
- * حیطه نظارت را توضیح دهید
- * تمرکز و عدم تمرکز را تشریح نمایید
- * اختیار و مسئولیت پذیری را تعریف کنید.
- * قدرت و منابع آن را شرح دهید.