

وزارت علوم تحقیقات فناوری
پنجاه و نهمین روزی



دانشگاه فنی و مهندسی تهران (ولی عصر)^(ع)

به نام آنکه را جان را فکرت آموخت

اصول سرپرستی

مدرس:

سارا امیرحصاری

زمستان ۱۳۹۸

جلسه دوم

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند.

تعریف سازمان دهی

سازمان دهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می گیرد. به بیان دیگر سازمان دهی فرایندی است چهار مرحله ای مرکب از:

۱. تقسیم کار

۲. طبقه بندی یا واحد سازی

۳. سلسله مراتب

۴. هماهنگی

ساخت سازمانی

ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرایند سازمان دهی است و عبارت است از سیستم روابطی که به طور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیت های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند. ساختار سازمانی چارچوب سازمان را مشخص می کند همان گونه که انسان ها اسکلتی دارند که شکل آنان را مشخص می کند، سازمان ها نیز دارای ساختاری هستند که وضعیت آن را معین می کند. ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان آن را ایجاد می کند. ساختار سازمانی سازمانهای مختلف با هم متفاوتند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان ها دنبال می کنند با هم متفاوتند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و هم چنین نظامی است رسمی، زیرا مدیران عالی به طور رسمی آن را پدید می آورند. هدف های ساختار سازمانی عبارت است از:

۱. جهت دادن اطلاعات به سوی مدیران مربوط تا میزان عدم اطمینان آنان هنگام تصمیم گیری کاهش یابد.

۲. توزیع اختیار برای تصمیم گیری به طور مؤثر به صورتی که اعضای سازمان بتواند بدون درد سر و با انسجام در هر سطحی برنامه های خود را اجرا کنند.

۳. تعیین و کنترل روابط میان واحدهای کاری به گونه ای که مشخص شود که کلیه کارها به نحو مطلوب و مرتب واگذار و اجرا شده و کلیه واحدها در موفقیت سازمان مشارکت داشته اند.

طبقه بندی یا واحد سازی

وقتی مدیران تقسیم کار می کنند، فعالیت هایی را که برای اجرای کلیه کارهای سازمان مورد نیاز است گرد می آورند، سپس آنها را در قالب مشاغل منظم دسته بندی می کنند. طبقه بندی یا واحد سازی، ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیت ها در گروه های منطقی دسته بندی می شوند و هر گروه در بخش و واحد بزرگ تری ترکیب می شوند تا کل سازمان را شکل دهند. برای طبقه بندی یا سازمان دهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساخت و مبنای آن باید با توجه به عوامل مختلفی چون فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط مشی های کلی آن صورت پذیرد. متداول ترین شیوه های سازمان دهی یا واحد سازی در این قسمت شرح داده می شود.

سازمان دهی بر اساس وظیفه (هدف)

این نوع سازمان دهی، در برگیرنده وظایفی است که یک مؤسسه نوعاً انجام می دهد. تمام کارکنانی که عملیات مشابهی انجام می دهند در یک قسمت متمرکز می شوند و زیر نظر یک مدیر کار می کنند به عبارت دیگر در ساختار سازمانی بر حسب وظیفه، واحدها به نحوی از یکدیگر جدا می شوند که هر یک وظایف و مسئولیت های غیر مشابهی با یکدیگر داشته باشند. برای نمونه در یک مؤسسه تولیدی، جدا شدن واحدها به قسمت های تولید، فروش، مهندسی و پرسنل که هر یک در ارتباط با هدف سازمان، وظایف خاصی را دنبال می کند. این نوع سازمان دهی رایج ترین نوع طبقه بندی است و هر اندازه پیشرفت علم و تکنولوژی تخصص های بیشتری را در رشته های مختلف علوم مطرح می کند، کاربرد این نوع تقسیم کار بیشتر می شود. این نوع طبقه بندی را گاهی طبقه بندی بر اساس نوع تخصص نیز می گویند.

سازمان دهی بر اساس محصول

تقسیم کار بر مبنای نوع محصول در سازمان های بزرگ وجود دارد. سازمان های بازرگانی در آغاز کار بر مبنای تخصص یا وظیفه سازمان دهی می شوند. با توسعه و گسترش فعالیت ها، به علت وسعت دامنه عملیات و تولید کالای متنوع و جریان امور سرعت لازم را نخواهد داشت. مدیران تولید، فروش و امور مهندسی برای اتخاذ تصمیم با مشکلاتی روبه رو می شوند و روز به روز به سبب تمرکز دو امور، وضع پیچیده تر می شود.

برای رفع این مشکل، ترکیب سازمان بر حسب نوع محصول ضرورت می یابد. در این ساختار سازمانی، مدیریت رده بالای سازمان اختیارات وسیع اجرایی را در مورد تولید، فروش، خدمات و مهندسی که به نوع خاصی از محصول با کالا مربوط می شود به یک مدیر تفویض می شود.

سازمان دهی بر اساس مشتری

در سازمان بر مبنای مشتری یا ارباب رجوع، واحدها به گونه ای تقسیم می شوند که هر کدام پاسخگوی گروه متفاوتی از مشتریان سازمان باشند. گروههای مختلف سازمان ممکن است نیاز به خدمات متفاوت، کالاهای مختلف و شیوه های گوناگون فروش داشته باشند و هر گاه پاسخگویی به این نیازهای متفاوت منظور سازمان باشد، ساخت سازمانی بر مبنای ارباب رجوع مفید واقع می شود. به عنوان مثال یک مؤسسه بازرگانی که دارای دو دسته مشتری شامل واحدهای دولتی و واحدهای بخش خصوصی است که هر کدام به شیوه ای متفاوت خرید کنند، پول می پردازند و کالاهای متفاوتی را نیاز دارند، می تواند واحدهای فروش خود را بر اساس این دو گروه مشتری تقسیم کند.

سازمان دهی منطقه ای یا جغرافیایی

طراحی سازمان بر مبنای مناطق جغرافیایی در سازمان هایی معمول است که از نظر مکانی، در یک جا متمرکز نیستند. این روش، بر این اصول استوار است که فعالیت ها در هر منطقه یا ناحیه باید گروه بندی گردد و به یک مدیر گزارش داده شود. سازمان های

بزرگ بیشتر طراحی ناحیه ای را اختیار می کنند؛ طراحی ناحیه ای، هنگامی مناسب است که هدف آن مشارکت مسئولان محلی در تصمیم گیری و بهره گیری از اقتصادی بودن عملیات در آن محل باشد. امکانات ارتباطاتی ضعیف نیز می تواند دلیلی برای برگزیدن سازمان دهی منطقه ای باشد ولی به طور کلی با بهبود روز افزون ارتباطات نیاز به این نوع سازمان دهی تا حدودی برطرف می گردد.

از دیرباز، داشتن شعبه یا واحد در مناطق جغرافیایی مختلف، به عنوان یک زمینه کار ورزی عالی برای مدیران شناخته شده است. این کار ورزی در بخشی از ساخت سازمانی یک تجربه اساسی به مدیر می دهد که بعدها می تواند برایش بسیار با ارزش باشد و برای سازمان خطر کمتری دارد. این امر بدان معنی نیست که سازمان باید براساس ناحیه تقسیم گردد تا مدیران رده های پایین تر موفق به کسب تجربه اساسی شوند بلکه می تواند یکی از عوامل هایی باشد که در تصمیم گیری درباره ی نوع سازمان دهی مورد ملاحظه قرار می گیرد.

سازمان دهی براساس بازار

مشکل های تازه تری از بخش بندی سازمانی در سازمان دهی، سازمان های بازرگانی در محیط بازاری که در آن فعالیت می کنند و کانال های بازار یابی که به کار می گیرند پدید آمده است. از آنجایی که چنین دیدگاه هایی در سازمان دهی از آن جهت بوجود آمده اند که تأکید بیشتری بر بازار و کانال های بازار یابی داشته باشند. تفاوت هایی با دیگر انواع دارند. لازمه سازمان دهی پیرامون محور کانال های بازار یابی این است که ساختاری بتوان طراحی کرد که بتواند به بازتاب مناسبی در راه رسیدن به مشتریان نهایی (مصرف کنندگان) از سوی سازمان بینجامد و این کار از راه عمده فروشان، خرده فروشان و انواع گوناگون فروشگاه های خرده فروشی امکان پذیر است. پاسخ به این خط طولانی مشتریان خود نیازمند سازمان دهی است که در زودترین زمان بتواند نیازهای آن ها را شناسایی و پاسخ دهد. تفاوتی که سازمان دهی براساس بازار را از سازمان دهی براساس مشتری ممیز می گرداند، وارد کردن فشار بیشتر بر بازار است.

سازمان دهی براساس زمان

این نوع سازمان دهی بیشتر در سطوح پایین سازمان بکار می رود. استفاده از نوبت در بسیاری از مؤسسات (بیمارستان ها، سازمان های نظامی، فرودگاه ها، مخابرات و...) به دلایل اقتصادی، فنی و غیره و در مواردی که روزهای کار معمولی نیست به کار برده می شود.

الگوهای جدید سازمان دهی

منطقی ترین روش در طراحی سازمان، شناسایی شرایط ویژه محیطی، تکنولوژی و استراتژیکی سازمان و انتخاب نوعی ساخت سازمانی است که بتواند بهترین عملکرد را در آن شرایط به همراه داشته باشد. از این رو الگوهای جدید سازمان دهی بررسی می شود.

سازمان دهی برمبنای پروژه

سازمان برمبنای پروژه یا طرح یکی از انواع جدید ساخت سازمانی است. در سازمان هایی که هدف و مأموریت آنها را می توان در قالب پروژه ها و برنامه های نسبتاً مستقلی اجرا نمود، این ساخت سازمانی قابل استفاده و مفید است. در سازمان برمبنای پروژه به تعداد پروژه های موجود در سازمان می تواند واحدهای مستقلی را ایجاد کند. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر، پروژه خود را مستقلاً به انجام رسانند.

در سازمان برمبنای پروژه، سازمان به واحدهای پروژه ای و کوچکتر تقسیم می شود و به همین جهت مشکلاتی ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می یابد.

در ساخت پروژه ای واحدهای نسبتاً مستقلی در قالب پروژه ها ایجاد می شوند که دارای واحدهای مورد نیاز بوده و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نبوده و نقش تعیین کننده ای در عملکرد واحد پروژه ای ندارد.

در ساخت پروژه ای ضعف یک واحد، کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی دهد و مسأله حساسی مسئولیت ها، در هر پروژه به سادگی قابل پی گیری است. در ضمن سنجش و مقایسه واحدهای پروژه ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه به وسیله آن ها، امر ارزیابی را با سهولت بیشتری امکان پذیر می سازد. پروژه ها می توانند رقابت سالم و سازنده ای با هم داشته باشند و از روش ها و تکنیک هایی که در یک پروژه کارآمد تشخیص داده شده استفاده نمایند.

سازمان دهی ماتریالیستی یا خزانه داری (Matrix Organization)

اگر سازمان بر مبنای پروژه را به عنوان واحدهایی از یک سازمان بر مبنای وظیفه (ساخت سنتی) فرض کنیم، ترکیب حاصله سازمان ماتریستی خواهد شد. به عبارت دیگر، سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریستی را به وجود می آورند.

این نوع سازمان دهی در واقع مشکل پیشرفته تری از سرپرستی چند جانبه است و در سازمان های بزرگی که فعالیت های فنی و پیچیده و متعددی را انجام می دهند به کار می رود. این نوع تقسیم بندی در سازمان های تحقیقاتی، مراکز آموزشی، مهندسی مشاور مورد استفاده واقع شده است.