

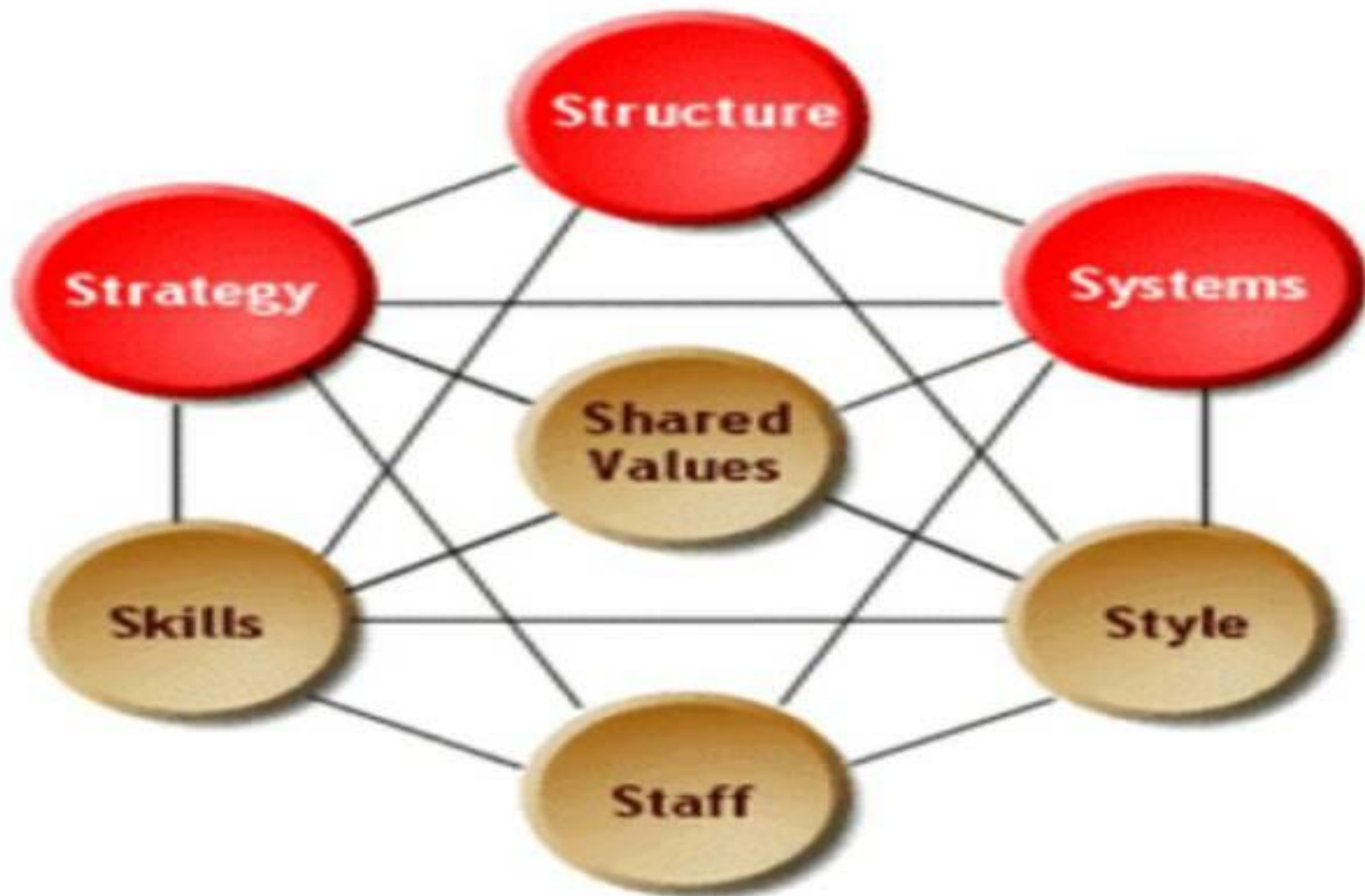
بِسْمِ تَعَالٰی

ساختار سازمانی

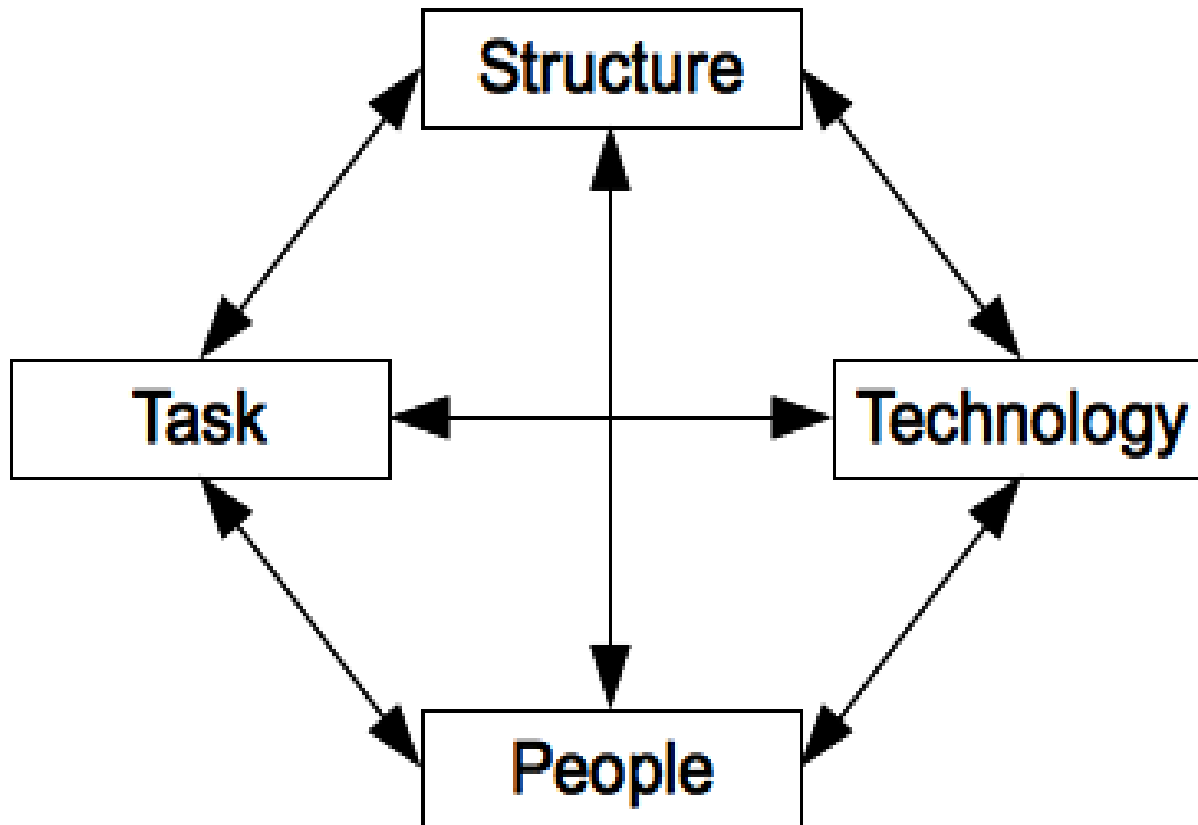
هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۳

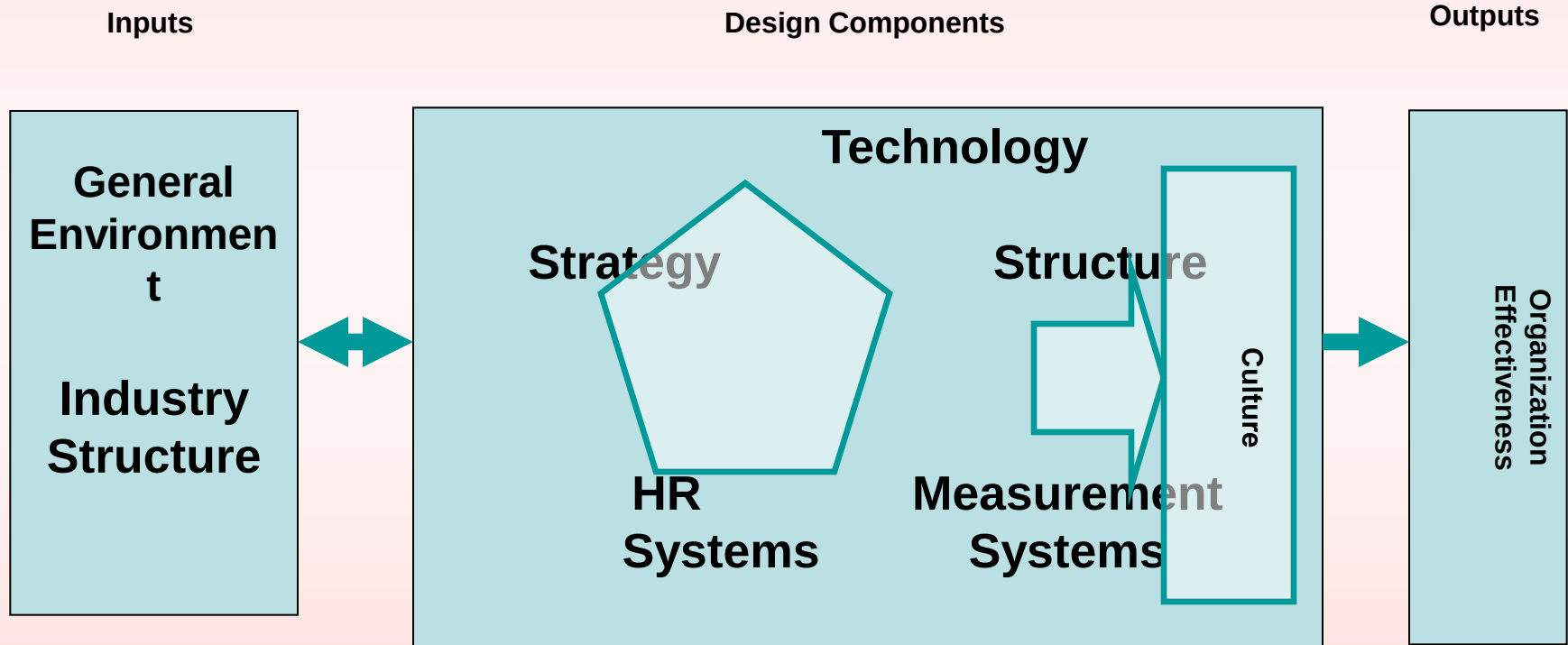
مدل تحول 7s مکنزی



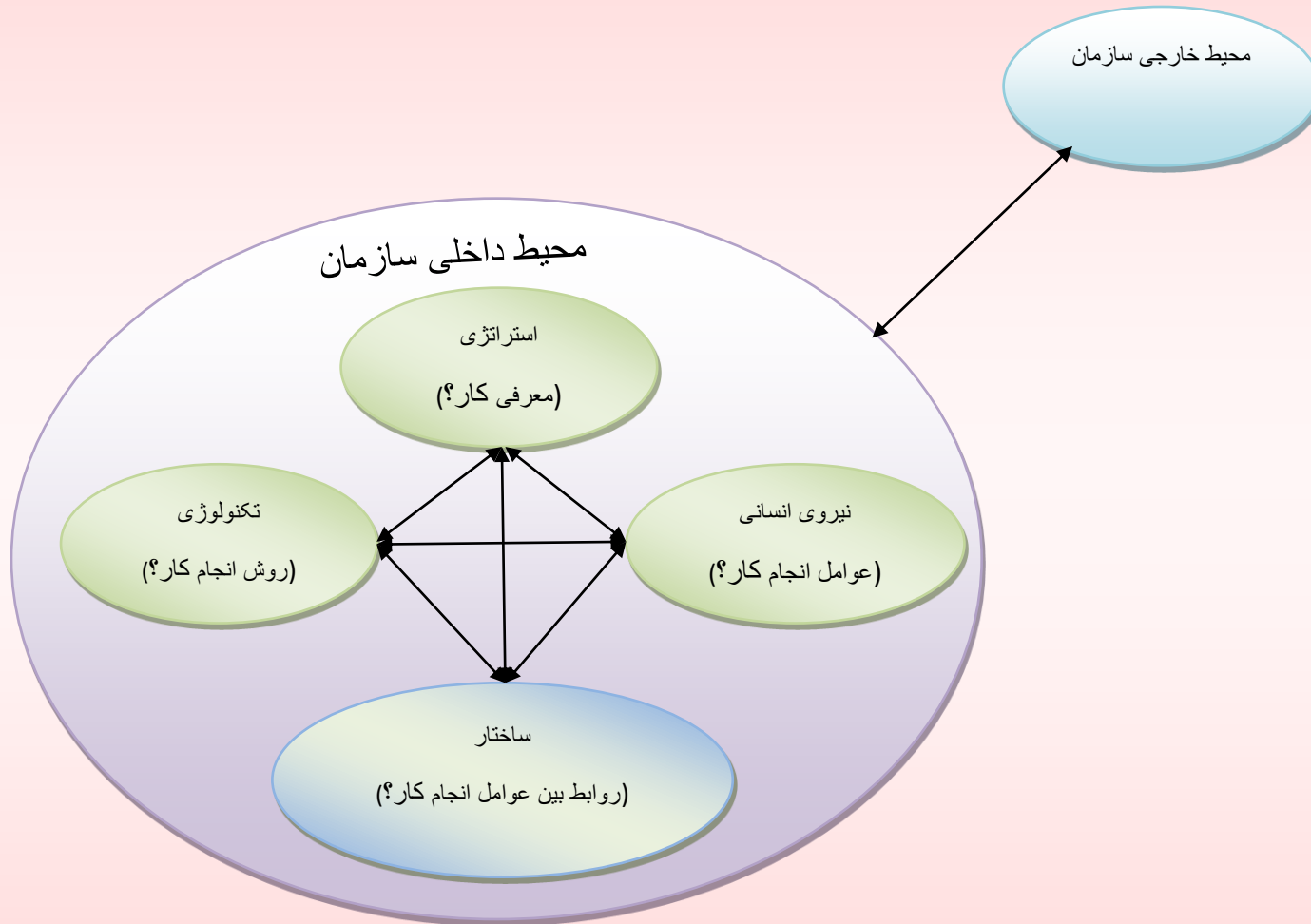
مدل تحول لویت



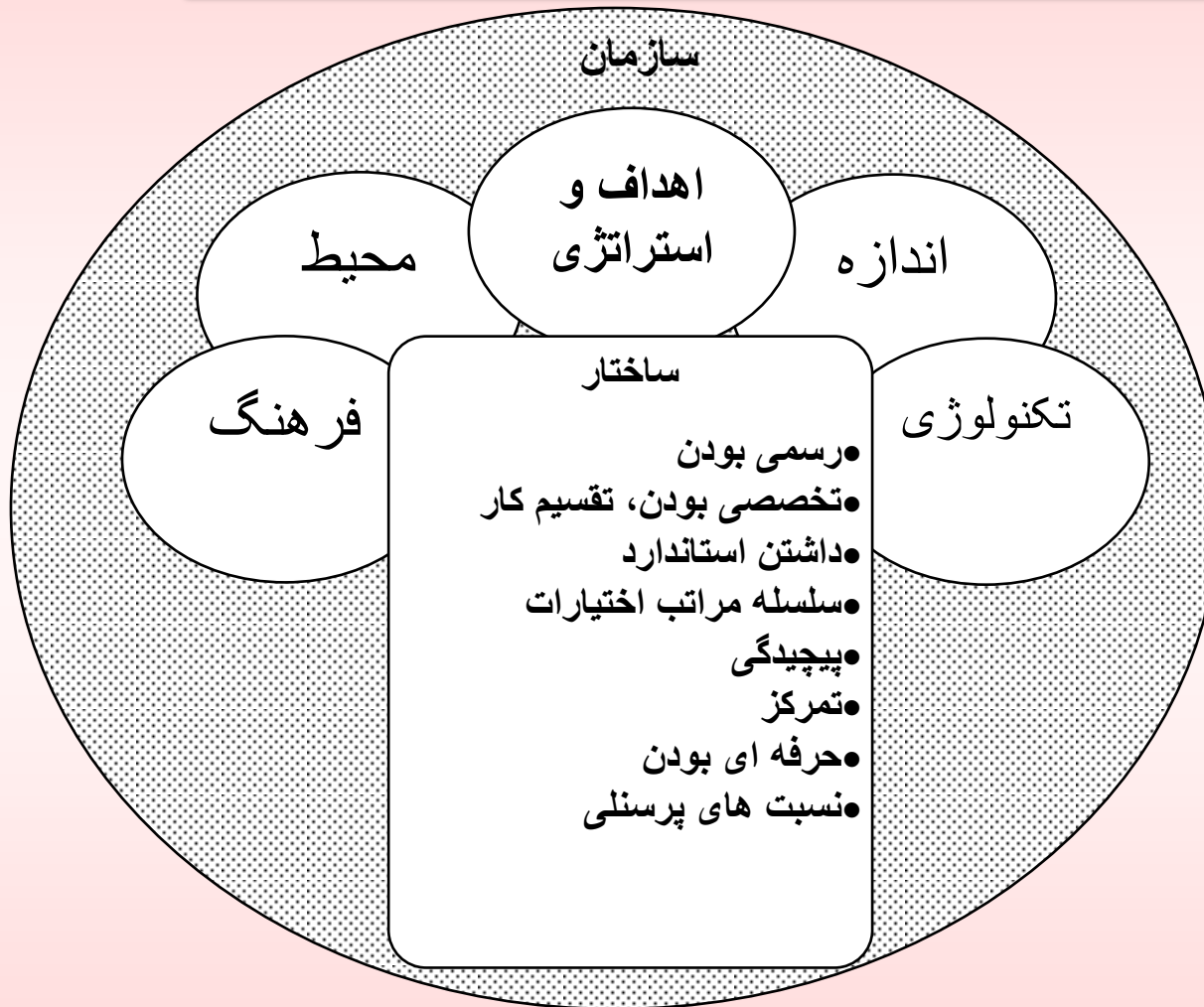
مدل تحول کامینگز



ارکان تحول سازمان

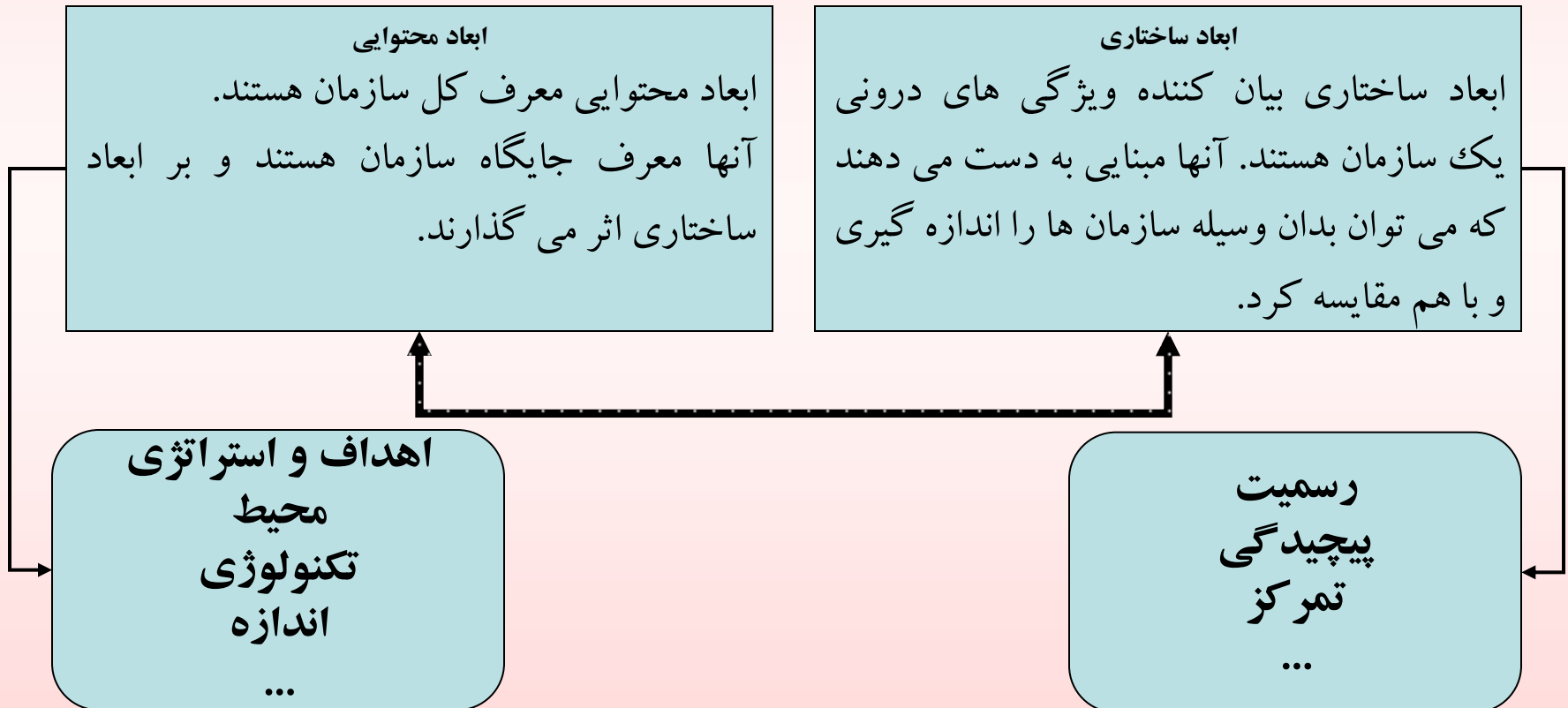


منغیر های محتوایی و ساختاری (دفت)



ابعاد سازمان

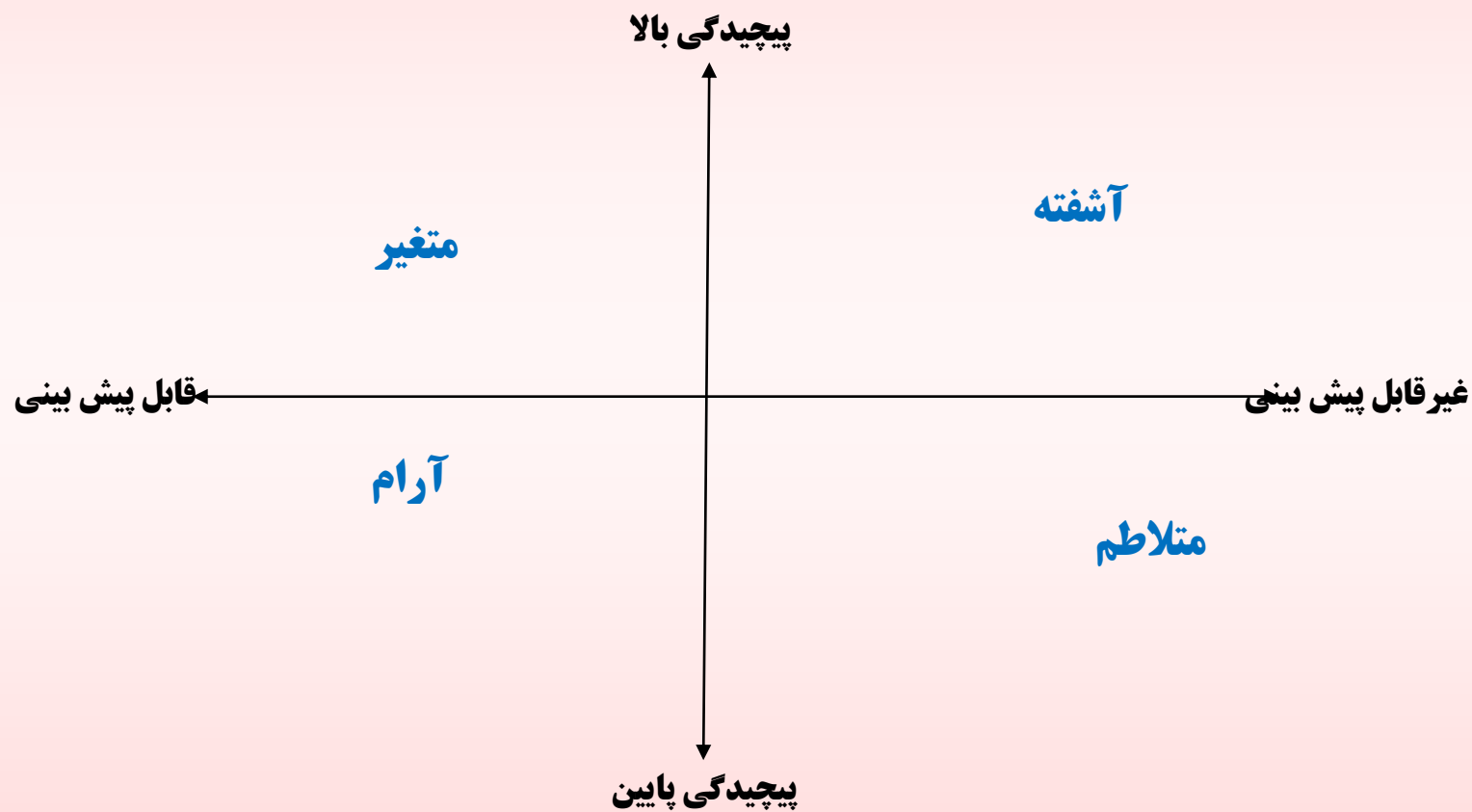
- این ابعاد به همان صورت سازمان را تشریح می کنند که شخصیت و ویژگی های فیزیکی، معرف افراد هستند.



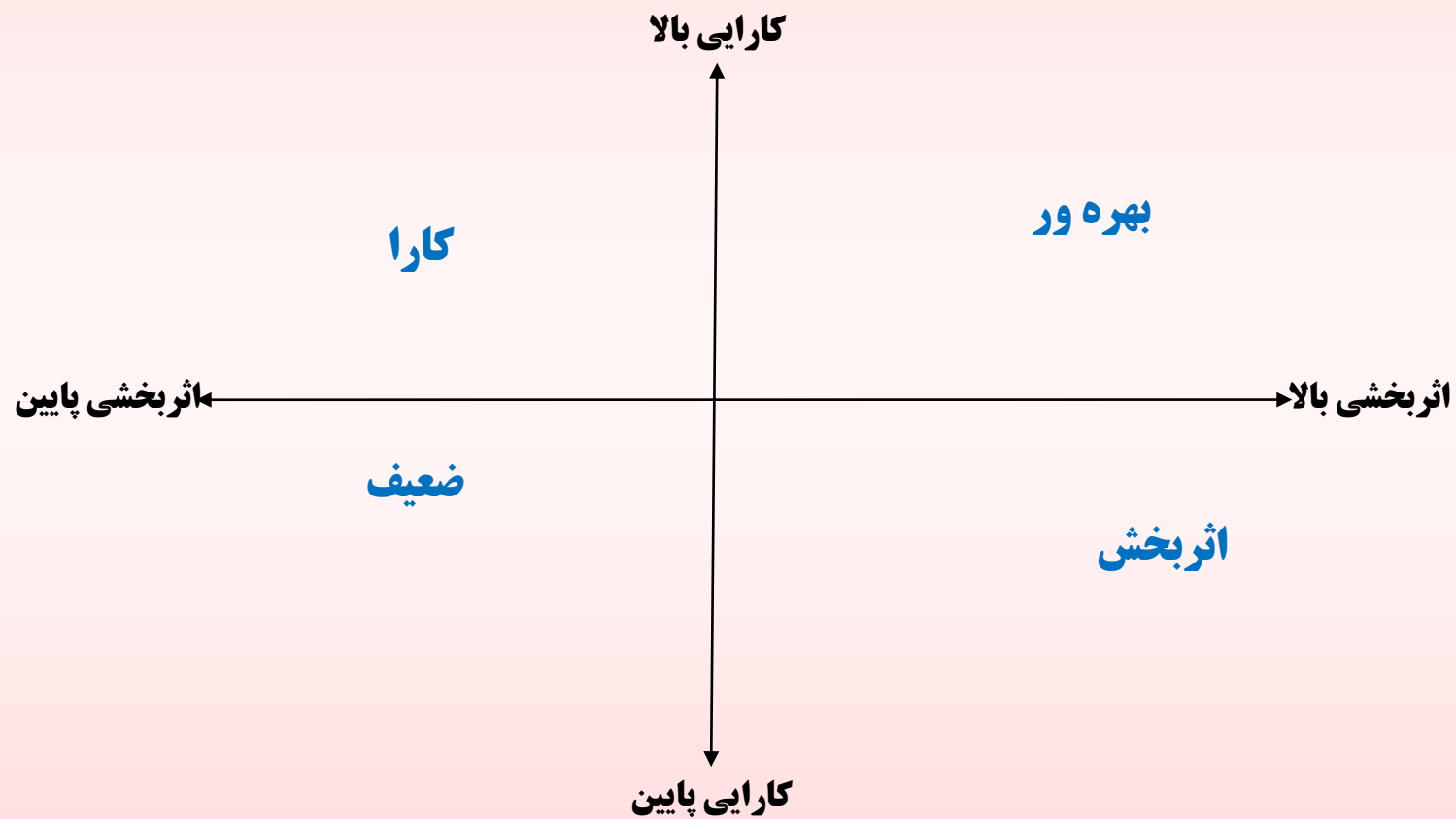
ابعاد محتوایی

نام متغیر	تعریف
اندازه	اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می شود.
تکنولوژی سازمان	تکنولوژی سازمان عبارت است از ماهیت سیستم تولید که شامل عملیات و روش های فرآیند تولید است.
محیط	محیط شامل عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند. برخی از عوامل عبارت هستند از صنعت، دولت، مشتری، عرضه کنندگان کالا و موسسات مالی.
استراتژی و هدف های سازمان	هدف و شیوه های رقابتی شرکت که آن را از سایر سازمان ها متمایز می نماید، مشخص می شود. استراتژی عبارتست از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف هایش تعیین می شود.
فرهنگ	فرهنگ یک سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد.

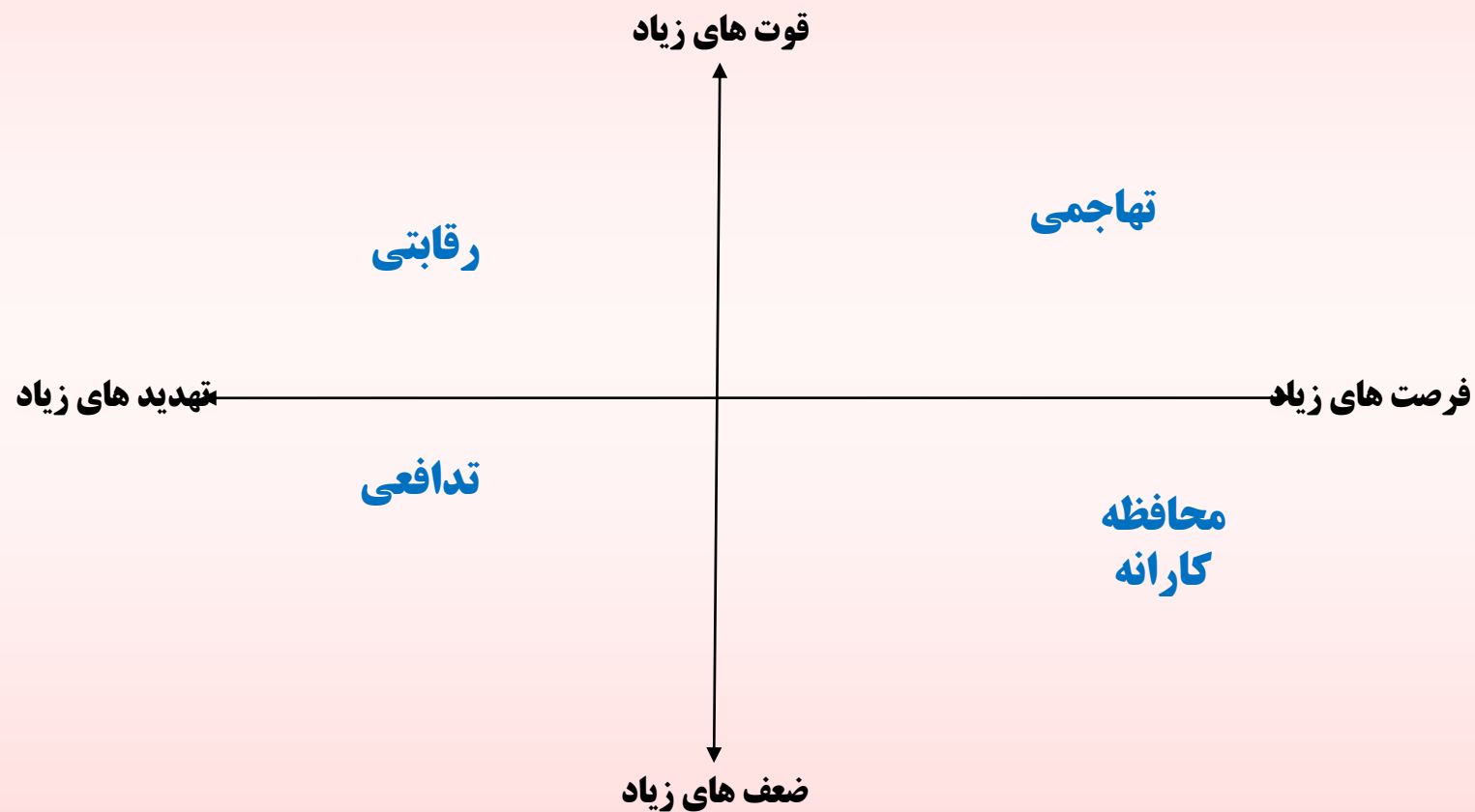
محیط



هدف

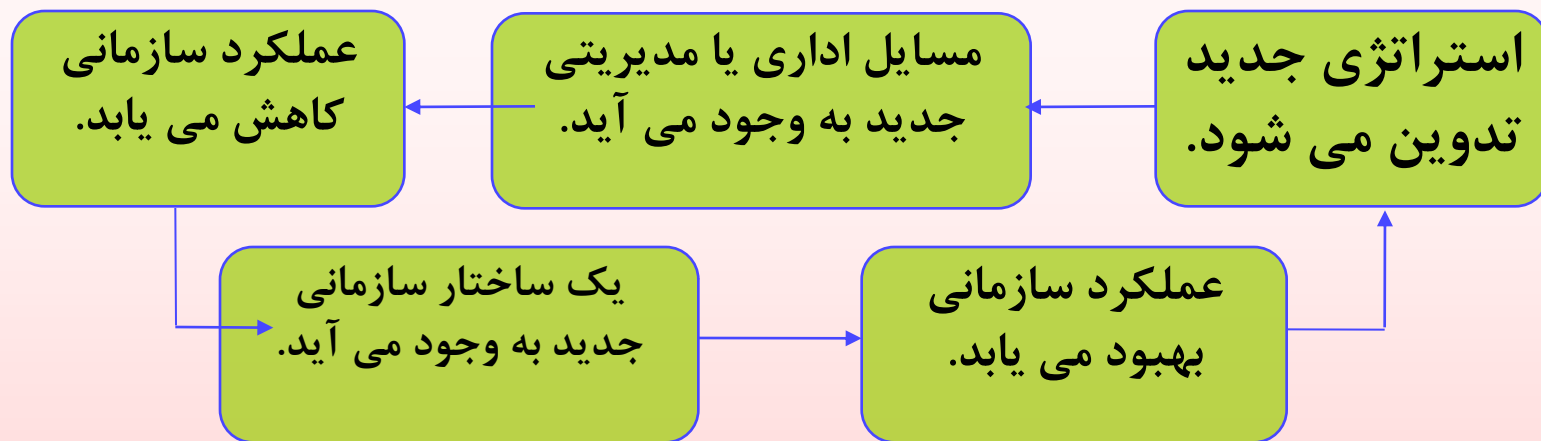


استراتژی

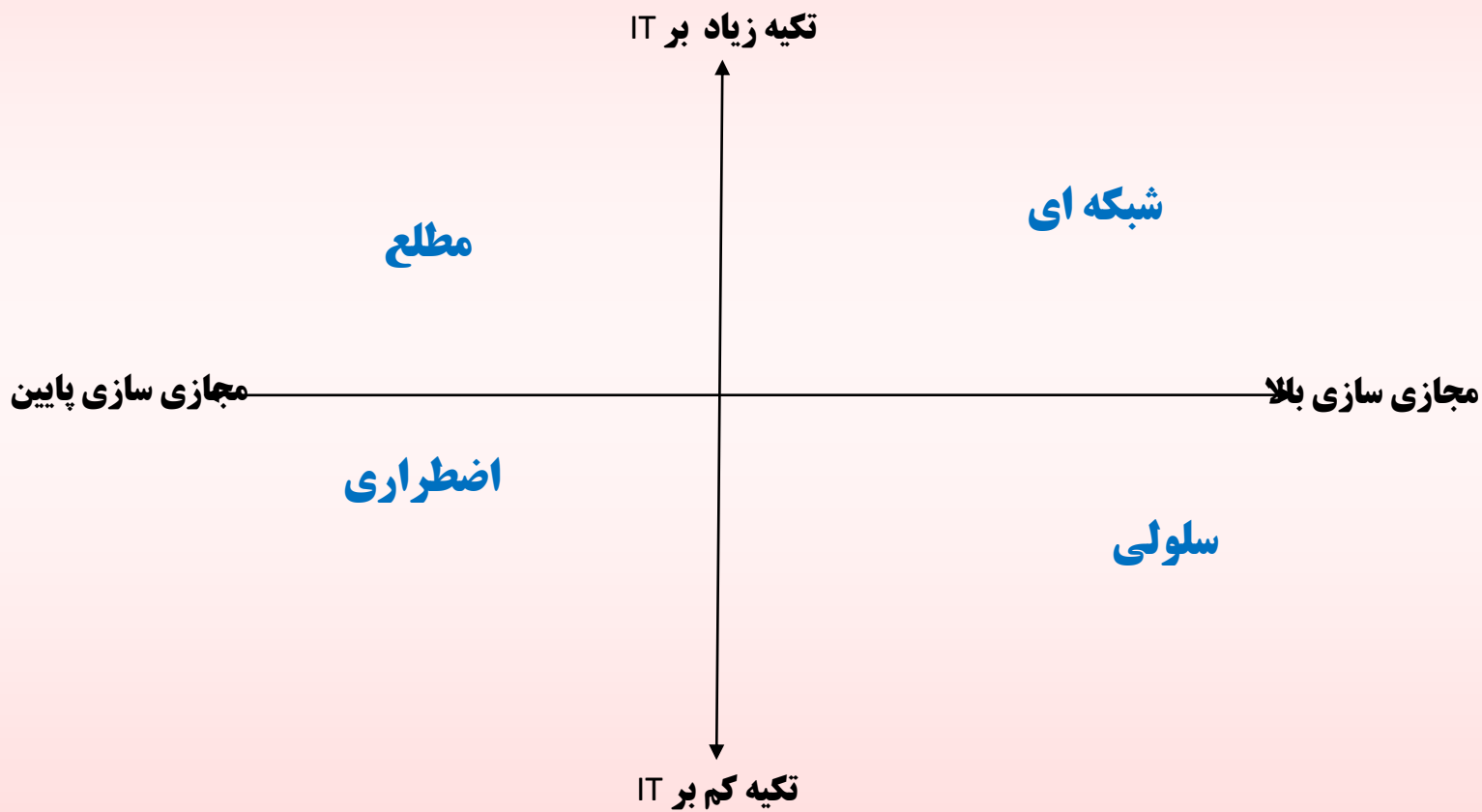


تطبیق دادن ساختار با استراتژی

- چندلر دریافت که تغییر استراتژی، با گذشت زمان ساختار را تغییر می دهد و به دنبال آن استراتژی ها تغییر خواهند کرد.



تکنولوژی



REPORT 2

ابعاد ساختاری

تعریف

نشان دهنده این است که چه کسی به چه کسی گزارش دهد.

نام متغیر

زنجیره فرماندهی

اختیارات

تمرکز

هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمان گرفته شود آن سازمان متمرکز نامیده می شود.

پیچیدگی عمودی تعداد سطحی است که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد و پیچیدگی سازمان از نظر افقی مربوط به تعداد عنوان شغلی یا دوایری است که به صورت افقی در سراسر سازمان وجود دارند.

پیچیدگی

نسبت تعداد تصمیماتی که توسط مدیریت عالی گرفته شده، به تصمیماتی که به وسیله مدیران اجرایی به آنها تفویض شده است.

تفویض اختیار

تعداد کارکنانی که مدیر نسبت به آنها مدیریت می کند.

حیطه کنترل

تعداد و پراکندگی وظایفی که در سازمان وجود دارد.

تفکیک

درجه یا میزان استاندارد بودن کارهای سازمان است.

رسمیت

ترکیب

چگونگی همکاری و تعامل بین واحدهای مختلف سازمان برای انجام اهداف سازمانی

تخصیصی بودن یک سازمان یعنی آن که سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه ای کارها و فعالیت های خود را به وظایف جداگانه و تخصیصی تقسیم کرده باشد.

تخصص

داشتن استاندارد به موردی اطلاق می شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند.

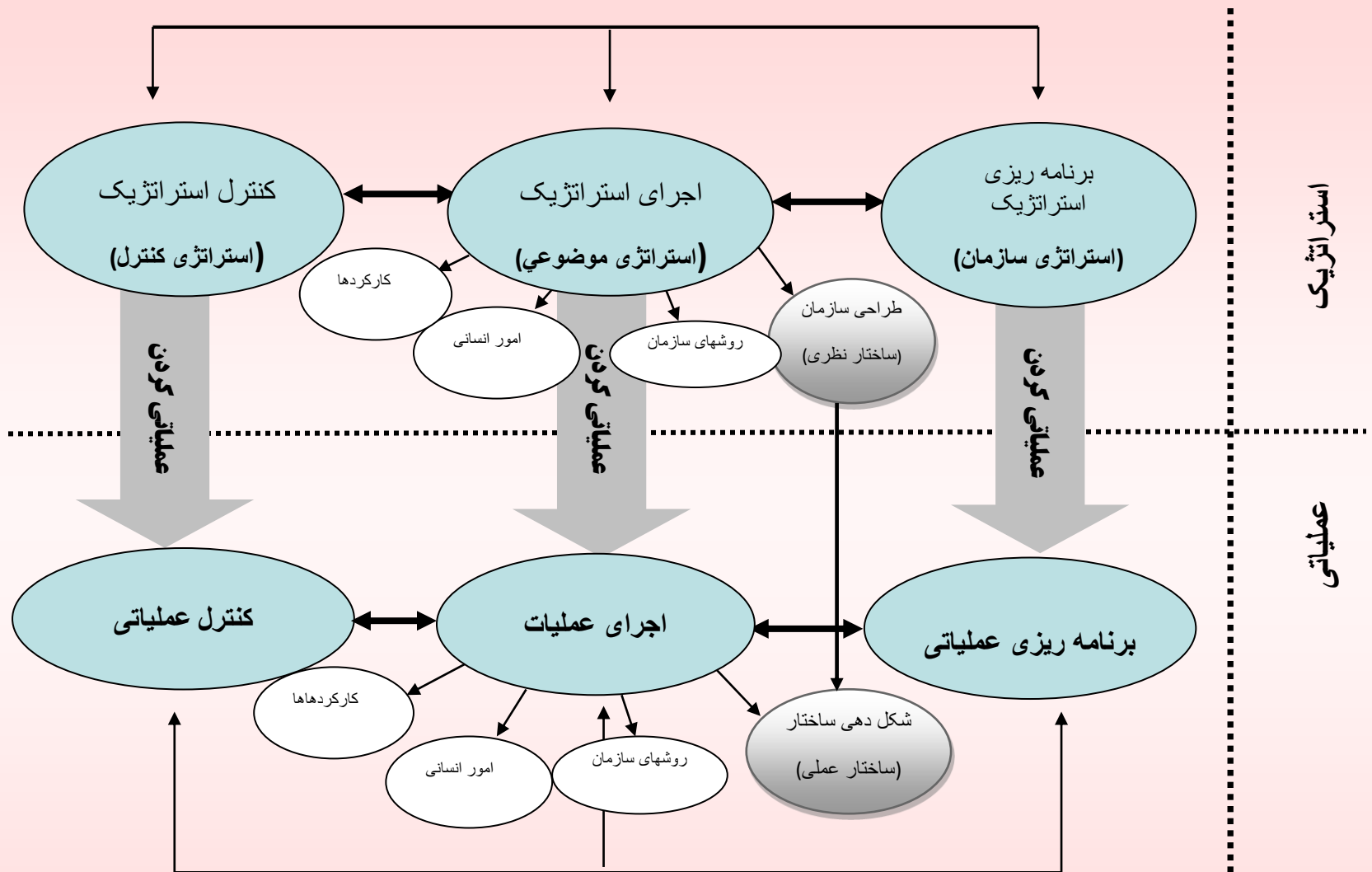
استاندارد

این نسبت بیانگر به کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دواير گوناگون به استخدام سازمان در می آیند.

نسبت پرسنلی به کارکنان

حرفه ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می شود.

حرفه ای بودن



ساختار نظری

سطح استراتژیک/نظر

ساختار عملی

سطح عملیات/عمل

طرح‌های ساختاری

نظری

- کلی و انتزاعی
- اصول حاکم بر ساختار
- ویژگی‌های حاکم بر ساختار
- تفکر پشت طراحی ساختار
- در واقع، تشکیلات نمودار سازمانی متکی بر یکسری اصولی است و دنبال کردن تفکر توجیه کننده ساختار است.

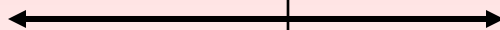
عملی

- ساختارهایی جزئی و عملی‌تر
- نمودار سازمانی
- تشکیلات سازمانی

انواع ساختارهای نظری (برنز و استاگر)

ساختار مکانیکی

ساختار ارگانیکی



کارها تخصصی است.

کارکنان در انجام کارها همکاری می کنند.

از هرکاری تعریف دقیقی ارائه شده است.

وظایف بر اساس گروه های کاری تعریف و انجام می شود.

سلسله مراتب دقیق اداری وجود دارد.

سلسله مراتب اداری دقیق وجود ندارد.

مقررات رعایت و کنترل میشود.

مقررات و کنترل اعمال نمی شود.

اطلاعات و کنترل در اختیار مدیریت است.

اطلاعات و کنترل در دست افراد زیادی است.

ارتباطات مسیر عمودی طی می کند.

ارتباطات مسیر افقی طی می کنند.

ساختار نظری مینتزبرگ

مدیریت عالی
(بروکراسی ساده)

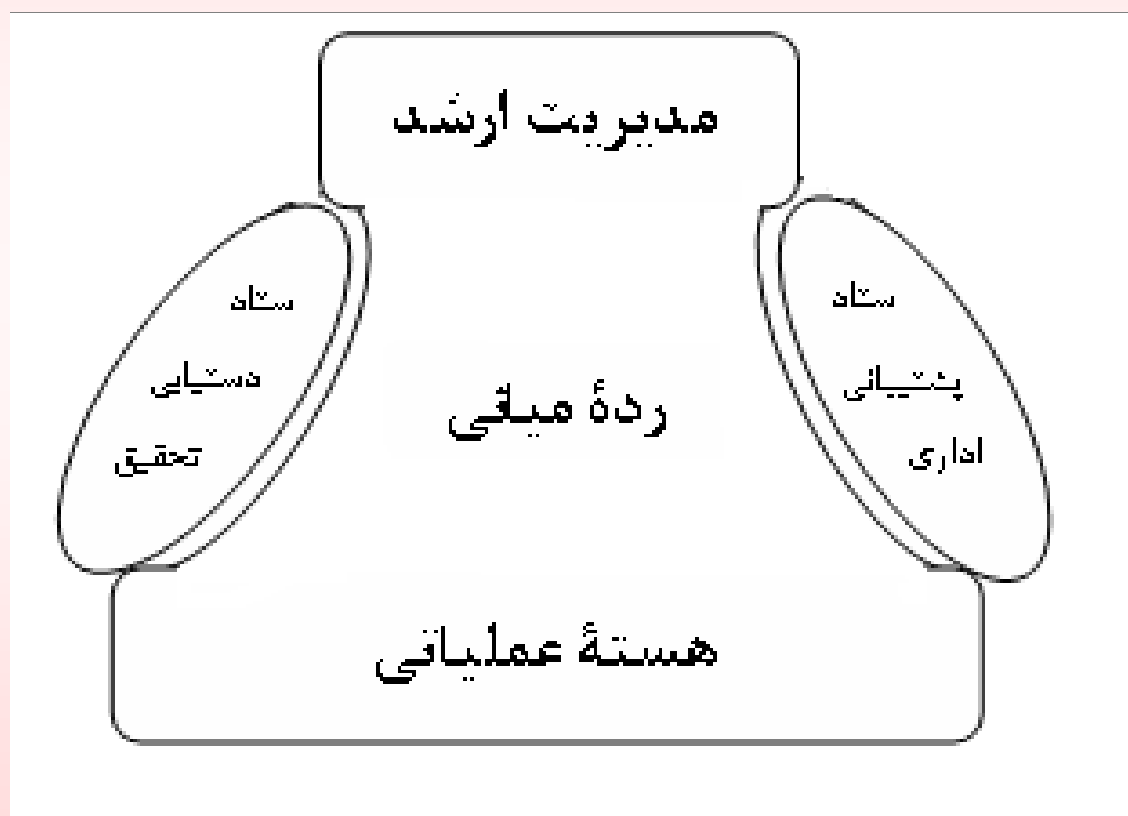
مدیران میانی
(بروکراسی بخشی)

هسته عملیات
(بروکراسی حرفه ای)

نیروهای ستادی
(ادهوکراسی)

متخصصان فنی
(بروکراسی ماشینی)

انواع ساختار بر اساس پنج بخش اصلی سازمان



- اگر «هسته عملیات» بتواند سازمان را کنترل کند، سیستم تصمیم گیری، غیر متمرکز خواهد بود. این امر باعث می شود که در سازمان «**بوروکراسی حرفه ای**» بوجود آید.
- اگر «**مدیریت عالی**» بر سازمان حاکم باشد، در این صورت سیستم تحت کنترل درآمده، متمرکز می شود و سازمان دارای «**بوروکراسی ساده**» خواهد بود.
- اگر کنترل سازمان در دست «**مدیران رده میانی**» باشد، سازمان دارای تعداد زیادی بخش یا واحد مستقل خواهد شد و ساختار آن بر همان اساس قرار می گیرد، یعنی دارای «**بوروکراسی بخشی یا مستقل**» است.
- اگر «**کارشناسان فنی و تحلیلگران متخصص**» بر سازمان حاکم باشند، سیستم کنترل به صورت استاندارد درآمده و سازمان دارای ساختاری می شود که آن را «**بوروکراسی ماشینی (مکانیکی)**» می نامند.
- سرانجام در مواردی که «**نیروهای ستادی**» بر سازمان حاکم می شوند کنترل به صورت نوعی سازش و تعدیل رفتارها اعمال می شود که در نتیجه «**ادهو کراسی (متخصص سالاری)**» بوجود می آید www.nezamivand.com

نوع ساختار

نحوه کنترل

دیوان سالاری حرفه ای

هسته عملیات

ساختار ساده

مدیریت عالی

ساختار بخشی یا واحدهای مستقل

مدیران رده میانی

دیوان سالاری مکانیکی

کارشناسان فنی

متخصص سالاری

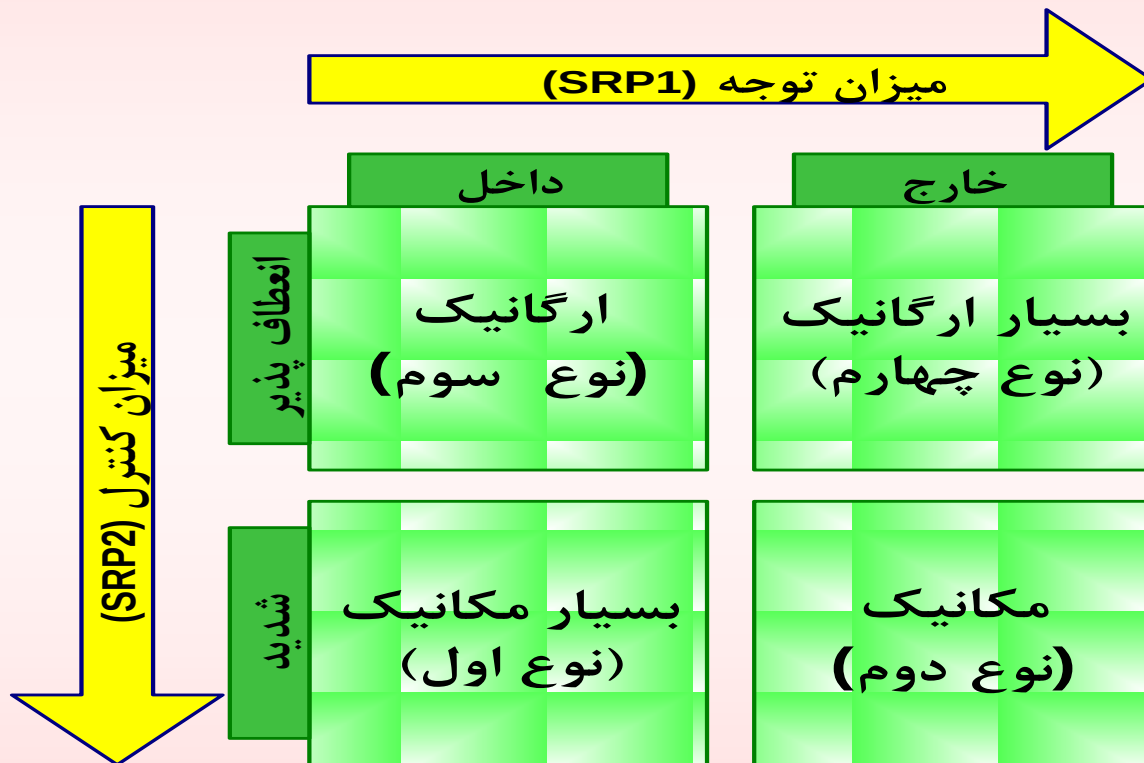
نیروهای ستادی

انواع ساختارهای نظری				
انواع ساختارهای نظری بر اساس مدل برنز و استاگر				
مکانیکی				ارگانیکی
انواع ساختارهای نظری بر اساس مدل مینزبرگ				
دیوان سالاری مکانیکی	مبتنی بر واحدهای مستقل	دیوان سالاری حرفه ای	متخصص سالاری	ساده
انواع ساختارهای عملی				
وظیفه ای	محصول	جغرافیا	پیوندی	ماتریسی
				

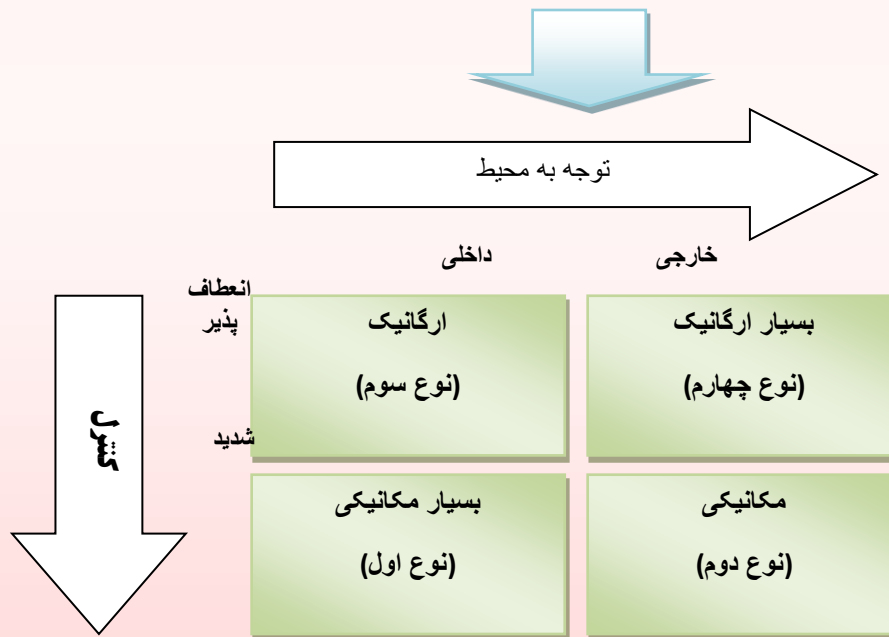
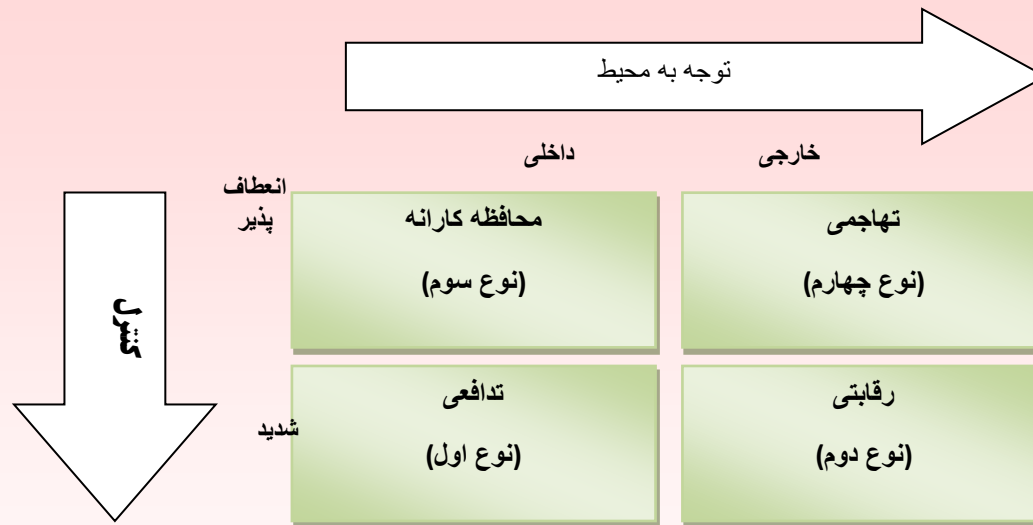
چارچوب کلی نقاط مرجع استراتژیک



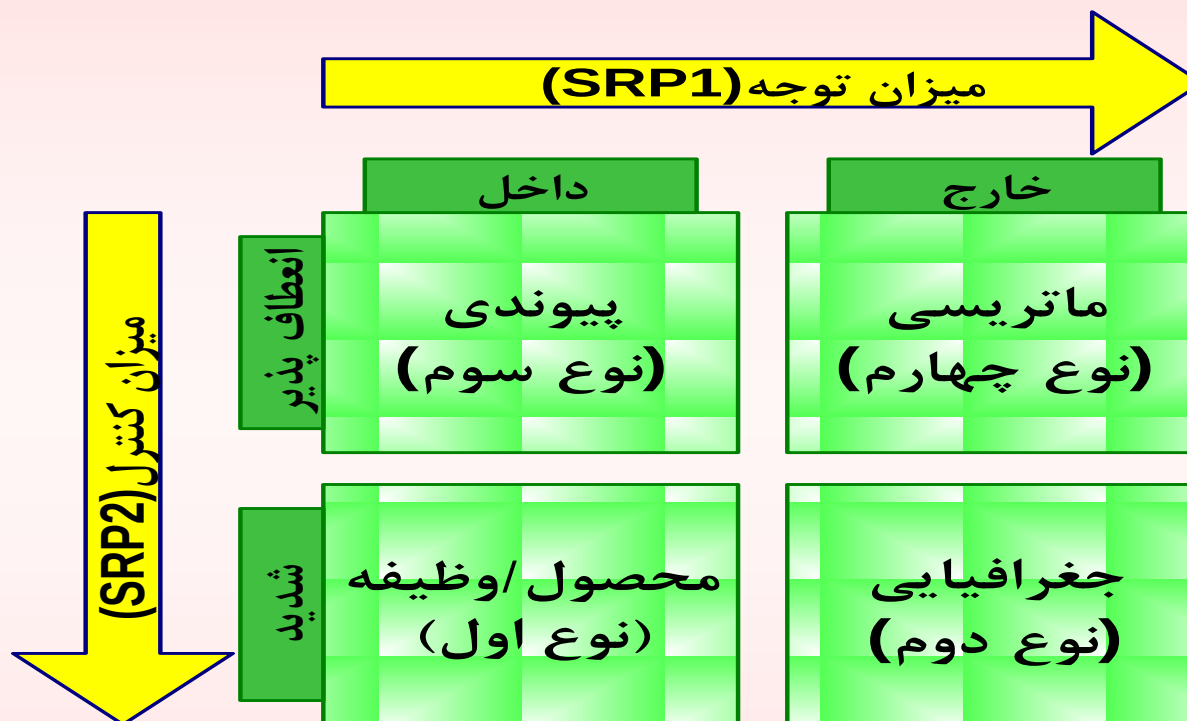
انواع ساختارهای نظری



ساختارهای نظری				
بسیار مکانیکی	مکانیکی	ار گانیک	بسیار ار گانیک	
رسمیت	بالا	متوسط	متوسط	پایین
تقسیم کار	کاملاً مشخص	تا حدی مشخص	تا حدی مشخص	غیر مشخص
استاندارد پذیری	بالا	متوسط	متوسط	پایین
پراکندگی افقی	کم	متوسط	متوسط	زیاد
پیچیدگی	بالا	متوسط	متوسط	پایین
تمرکز	بالا	متوسط	متوسط	پایین
حرفه ای بودن	کم	متوسط	متوسط	بالا
نسبت پرسنلی	کم	متوسط	متوسط	بالا
حیطه کنترل	وسیع	متوسط	متوسط تا زیاد	کم تا متوسط
ارتباطات	ارتباطات مکتوب و عمودی	ارتباطات مکتوب و کلامی	ارتباطات افقی، کلامی	ارتباطات افقی، گردهمایی
سطح مهارت	تجربه و آموزش کم	آموزش رسمی	تجربه	آموزش + تجربه
پراکندگی عمودی	زیاد	متوسط	متوسط	کم



انواع ساختارهای عملی بر اساس نوع فعالیت



انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه‌بندی فعالیت‌های سازمان

ساختار مبتنی بر نوع وظیفه

- محیط با ثبات ، عدم اطمینان کم
- تکنولوژی یکنواخت و عادی
- تعیین هدف های سازمان در گرو کارآیی داخلی سازمان و تخصص فنی
- اندازه سازمان کوچک یا متوسط

....

انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه‌بندی فعالیت‌های سازمان

ساختار مبتنی بر نوع محصول

- محیط دارای عدم اطمینان متوسط تا زیاد و در حال تغییر است
- تکنولوژی پیچیده بوده و دوایر بسیار به هم وابسته اند
- اندازه سازمان بزرگ
- هدف؛ رضایت مشتری، سازش با محیط
- تصمیم گیری به صورت غیر متمرکز

.....

انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه‌بندی فعالیت‌های سازمان

ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیا

- ایجاد هماهنگی در بین واحدهای هر منطقه مورد تأکید و توجه است.

انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه‌بندی فعالیت‌های سازمان

ساختار پیوندی

- ترکیبی از ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختار مبتنی بر نوع وظیفه (یا اینکه ترکیبی است از ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختار مبتنی بر مناطق جغرافیایی).
- محیط دارای عدم اطمینان متوسط تا زیاد
- تکنولوژی عادی یا پیشرفته
- اندازه سازمان بزرگ
- هدف، اثر بخش بودن سازمان در محیط خارج و انعطاف پذیری و سازش با محیط

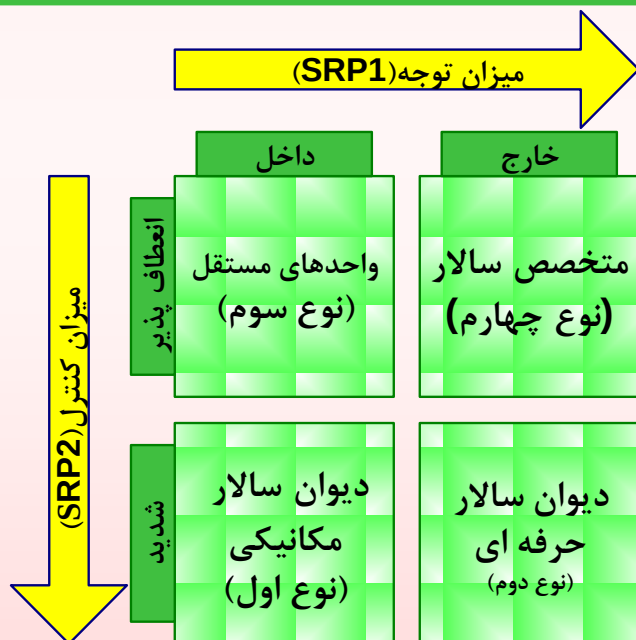
انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه‌بندی فعالیت‌های سازمان

ساختار ماتریسی

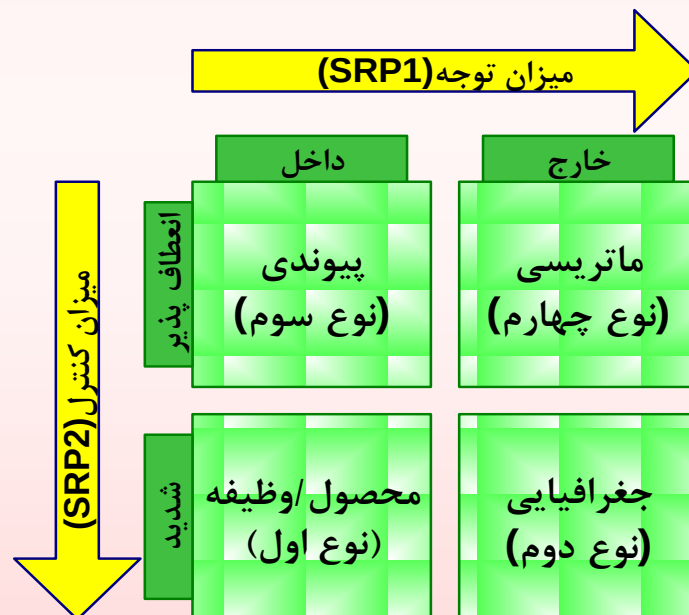
- سازمان به صورت هم‌زمان دارای هر دو ساختار مبتنی بر نوع محصول و وظیفه می‌شود.
- و به جای آنکه همانند سازمان پیوندی به قسمت‌های جداگانه تقسیم شود مدیران واحدهای تخصصی و واحدهای تولیدی اختیارات کاملاً برابر دارند و کارکنان و اعضای سازمان باید گزارش خود را به مدیران و رؤسای هر دو واحد بدهند.
- محیط دارای عدم اطمینان زیاد
- تکنولوژی پیچیده
- اندازه سازمان متوسط
- هدف‌ها متضاد، نوآوری در محصول و تخصص فنی

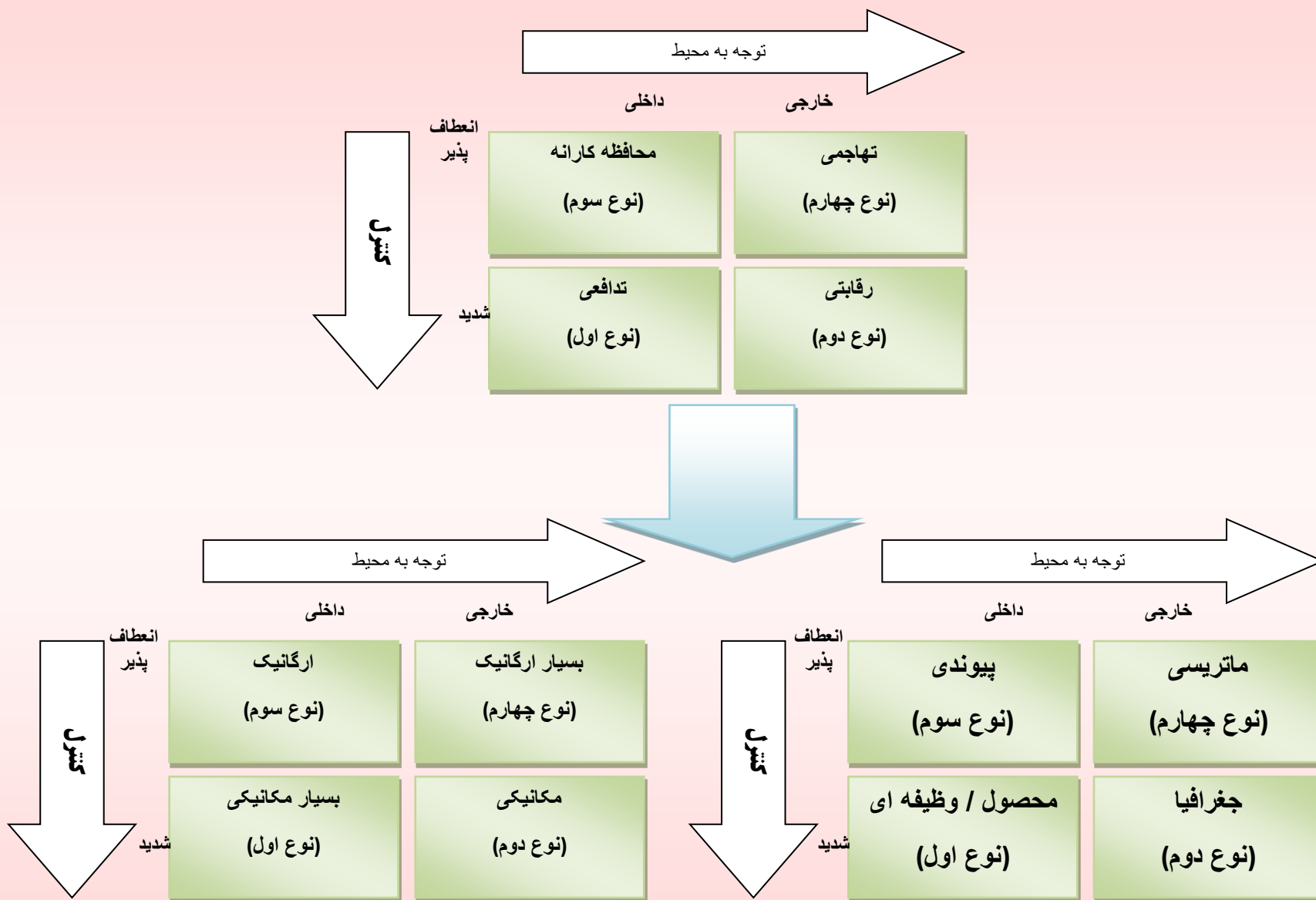
گونه شناسی ساختارهای عملی سازمان بر اساس نقاط مرجع استراتژیک

انواع ساختارهای عملی بر اساس پنج بخش اصلی سازمان

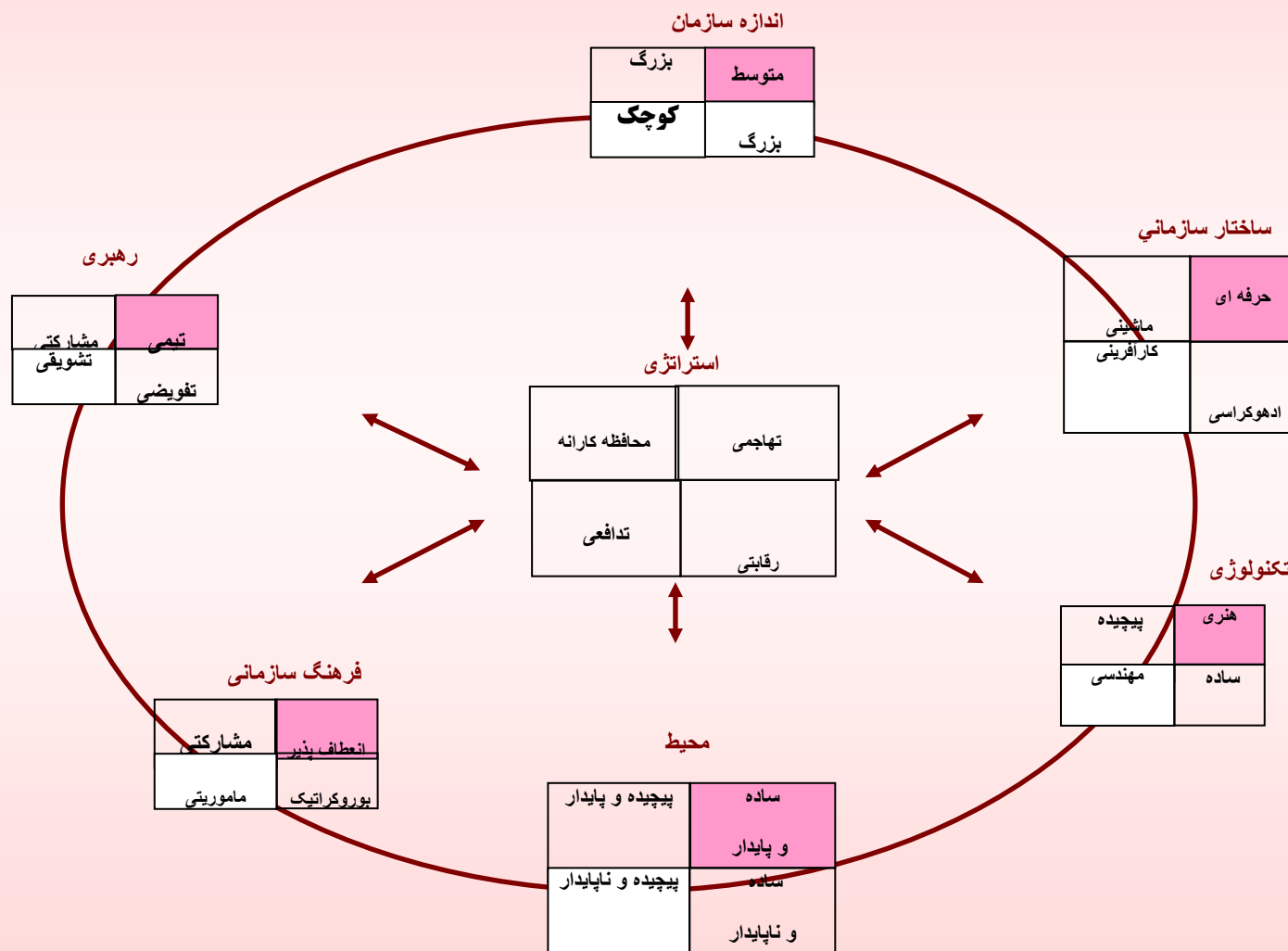


انواع ساختارهای عملی بر اساس نوع فعالیت



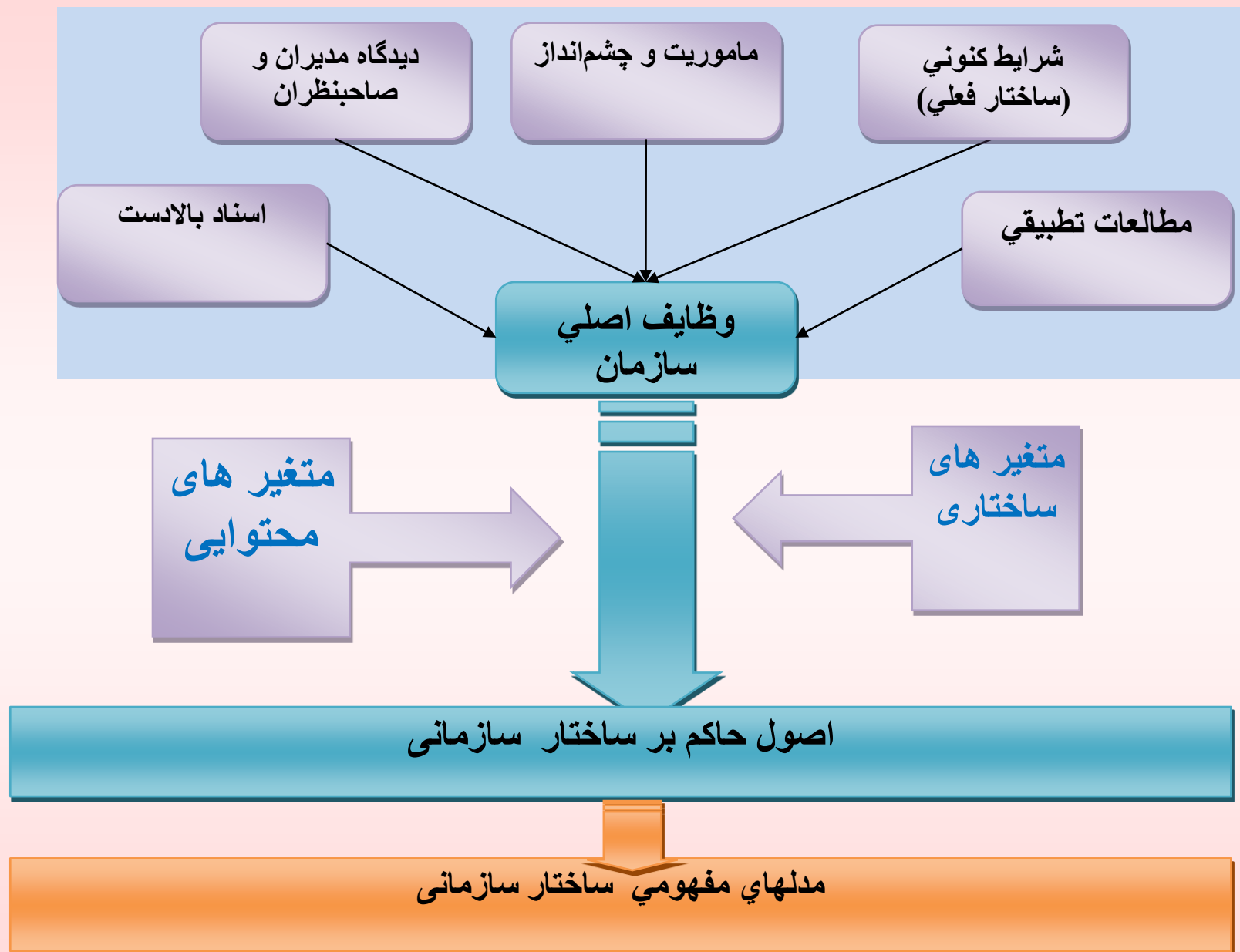


هماهنگی همه جانبه



فکر

انجام



Thanks For Attention



پایان