

تئوری مدیریت سازمان

موضوع: ابعاد ساختار سازمانی

ارائه دهنده: فاطمه خضریان

رشته: مدیریت دولتی گرایش توسعه
منابع انسانی

پاییز ۱۴۰۴

مقدمه

در اینجا به تعیین و تشریح اجزا یا ابعاد سه گانه اصلی ساختار سازمانی (پیچیدگی-رسمیت-تمرکز) میپردازیم و همچنین در ادامه در مبحث انواع طرحهای سازمانی به ارائه چارچوب طبقه بندی شده ای از انواع طرحهای ساختار سازمانی میپردازیم .

متغیرهای ابعاد ساختار سازمانی:

- ۱) اجزای اداری: تعداد سرپرستان، مدیران صفی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان
- ۲) استقلال: حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح فرمانروایی ارجاع دهد
- ۳) تمرکز: میزانی که تصمیم گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده
- ۴) پیچیدگی: تعداد متخصصین و فعالیت های حرفه ای و همچنین طول دوره آموزشی حرفه ای کارکنان
- ۵) تفویض اختیار: نسبت تعداد تصمیماتی که به وسیله مدیریت عالی گرفته میشود به تصمیماتی که به وسیله مدیران اجرایی گرفته میشود
- ۶) تفکیک: تعداد وظایف ویژه ای که در سازمان مشخص شده است
- ۷) رسمیت: میزان یا حدی که مشاغل سازمان استاندارد شده است
- ۸) ترکیب: کیفیت همکاری میان دوایر و در درون آنها که برای وحدت بخشیدن به فعالیتها ضروری است.
- ۹) حرفه گرایی: حدی که کارکنان يك سازمان حرفه ای را به عنوان يك مرجع می پذیرند

۱۰) میزان کنترل: تعداد زیردستان که يك مدیر مستقیم باید آنها را

پیچیدگی:

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره میکند، این تفکیک میتواند عمودی، افقی یا بر اساس مناطق جغرافیایی باشد.

تفکیک افقی: میزان جدا بودن واحد های سازمانی به صورت افقی را نشان می دهد و میتوان گفت وقتی حرفه های متعدد در سازمان وجود دارد که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارد پیچیدگی بیشتر میشود در واقع تخصص گرایی و بخش بندی درونی سازمان دلالت بر تفکیک افقی دارند.

تخصص گرایی: گروه بندی دقیق وظایفی که به وسیله یک فرد انجام میشود (۱) تخصص گرایی وظیفه ای: مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم بندی میشوند.

(۲) تخصص گرایی اجتماعی: بکار گیری افراد حرفه ای که صاحب مهارتند ولی نمی توان مهارت آن ها را به صورت روتین در آورد.

بخش بندی: شیوه ی گروه بندی متخصصین که معمولاً سازمان ها به مدد آن فعالیت ها را به طور صحیح هماهنگ می کنند. متخصصین بر اساس شماره، وظیفه، محصول یا خدمت، مشتری، مناطق جغرافیایی یا فرآیند میتوانند بخش بندی شوند.



تفکیک عمودی: عمق یا ارتفاع ساختار سازمانی است. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی نیز بیشتر میشود و سطوح بیشتر بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است که هماهنگی بین بخش های مختلف را مخدوش میسازد.

تفکیک افقی و عمودی از هم جا نیستند و درواقع تفکیک عمودی پاسخ مناسبی است به افزایش تفکیک افقی در سازمان چون وقتی تخصص گرایی بیشتر میشود، هماهنگی بین وظایف ضرورت بیشتری میابد.

تفکیک بر اساس منطقه جغرافیایی: یک سازمان میتواند همان فعالیت های خود را با همان تفکیک افقی و سلسله مراتب سازمانی، در چندین مکان به انجام برساند که باعث افزایش پیچیدگی میشود

رسمیت:

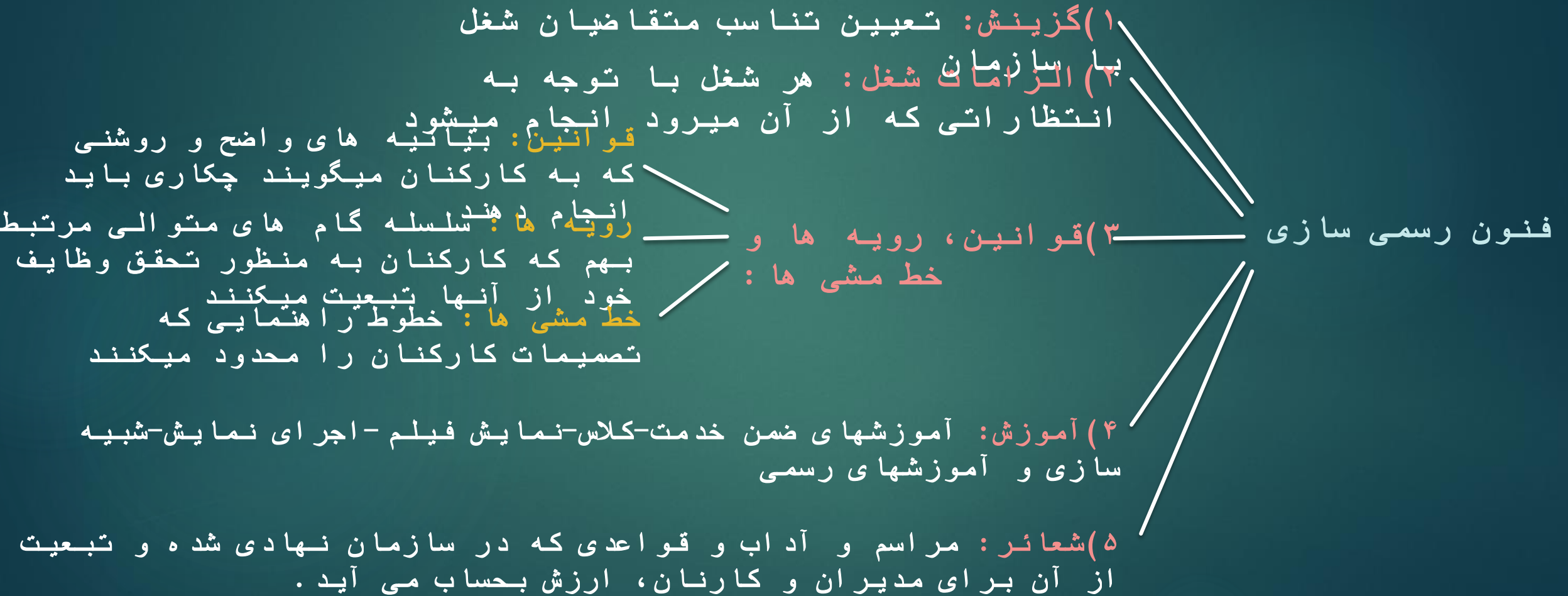
به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند اشاره میکند، اگر رسمیت زیاد باشد متصدی مشاغل از حداقل آزادی عمل برخوردارند و از کارکنان انتظار میرود نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده ای میشود. وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل های روشن در خصوص فرآیند کار در سازمان وجود دارند. آزادی عمل فرد با رفتار برنامه ریزی شده رابطه معکوس دارد پس استاندارد کردن موجب میشود نظرات و نگرش های کارکنان در کار کمتر دخالت داده شوند. در مورد رسمیت دو دیدگاه وجود دارد:

۱) **رسمیت تحت عنوان قوانین مکتوب:** در این دیدگاه داده های دقیق مهم است

۲) **رسمیت تحت عنوان قوانین مکتوب و غیرمکتوب:** علاوه بر داده های دقیق نگرشها هم مورد سنجش قرار میگیرند

چرا رسمیت مهم است؟ چون استاندارد نمودن رفتار، تغییر پذیری را کاهش میدهد و باعث افزایش هماهنگی در کار میشود که خود دارای منافع اقتصادی است چرا که آزادی عمل افراد هزینه بردار است

رسمی سازی در سازمان :



تمرکز :

تمرکز به میزانی که تصمیم گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده ، اشاره دارد . تمرکز به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم گیری برمیگردد نه تفکیک جرافایی سازمان .

اختیار : به حق رسمی یک پست مدیریتی برای دادن دستور و انتظار اطاعت از این دستورات اشاره میکند
چرا تمرکز مهم است؟

۱) سازمان ها علاوه بر اینکه مجموعه ای از انسان ها را در خود جای می دهند نوعی سیستم های تصمیم گیری و پردازش اطلاعات نیز هستند ، سازمان از طریق هماهنگی تلاش های گروهی (تصمیم گیری و پردازش اطلاعات) ، دستیابی به اهداف را تسهیل می کند . اطلاعات به خودی خود يك منبع کمیاب در سازمان نیست بلکه منبع نادر و کمیاب همان ظرفیت پردازش اطلاعات مورد نیاز است، اگر به هر مدیر بیش از ظرفیت پردازشش اطلاعات داده شود منجر به انباشتگی اطلاعات میشود پس برای جلوگیری از این عارضه باید اتخاذ برخی از تصمیمات را به دیگران واگذار کرد و تمرکز تصمیم گیری در سازمان پخش شود این پراکندگی همان عدم تمرکز است.

۲) سازمان ها باید در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند ، عدم تمرکز این واکنش را تسریع می کند زیرا برای پردازش اطلاعات دیگر لازم

۴) عدم تمرکز در تصمیم گیری باعث انگیزش می شود. اگر در سازمانی مدیریت به ارزش های انسانی ارج نهد، این سازمان به احتمال زیاد عدم تمرکز را می طلبد که گروه های ویژه مسئول حفظ این ارزش ها، همان کارکنان و متخصصان حرفه ای هستند.

۵) عدم تمرکز فرصت های آموزشی را برای مدیران رده پایین فراهم می کند و با دادن اختیار تصمیم گیری در سطوح غیر حساسی که عدم صحت تصمیم گیری در آنها صدمه زیادی را به سازمان وارد نمی کند باعث می شود بتوانند اختیارات بیشتری را بپذیرند و مسیر ترقی در سازمان را طی کند. وقتی در تصمیم گیری، دیدگاه جامع لازم است تا جائیکه صرفه جویی های اقتصادی معناداری را موجب می شود، تمرکز مزیت های ویژه ای را پیدا می کند و برخی از فعالیت ها در حالت تمرکز با کارایی بیشتری انجام می شوند مثل تصمیمات حقوقی و مالی.

انواع عدم تمرکز:

۱) عدم تمرکز عمودی: توزیع قدرت در سطوح پایینی سلسله مراتب سازمانی که همان تفویض اختیار است

۲) عدم تمرکز افقی: انتقال قدرت تصمیم گیری به افرادی خارج از سلسله مراتب سازمانی

۳) مراکز تخصصی: مراکز تخصصی که در یک سازمان خاص

با تشکر از توجه شما
