

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

موضوع: سازمان و انواع آن در مدیریت

استاد گرامی: دکتر کریمی

تهیه کننده: فرحناز اقبالی

پاییز ۹۳

سازمان، یک پدیده اجتماعی بوده و از جمع عده‌ای از افراد که توانایی همکاری داشته و با ایجاد روابط گوناگون برای نیل به هدف مشترکی کوشش می‌نمایند، تشکیل می‌شود. آنچه در سازمان‌ها به صورت یکسان و مشابه وجود دارد، اصل نیاز به تقسیم کار و در نتیجه، همکاری و هماهنگی است برای وصول به هدف که در حقیقت به منظور نیازهای معینی تعیین گردیده است.

تعریف سازمان:

سازمان، عبارت است از کوشش جمعی براساس روابط منظم و منطقی برای رسیدن به هدف مشترکی که هر یک از افراد به تنهایی از رسیدن به آن عاجزند.

سازمان، دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از فعالیت‌های مختلفی است که بر محور "اختیار" و "مسئولیت" با یکدیگر پیوند داشته و توسط منابع انسانی، بر طبق "تقسیم کار و شرح وظایف" به انجام رسانده می‌شود. به طور کلی در این تعریف، ویژگی‌های سازمان به شرح زیر می‌باشد:

- سازمان‌ها، سیستم‌های اجتماعی هستند. به عبارت دیگر، انسان‌ها به صورت گروهی در آنها فعالیت می‌کنند.
- سازمان‌ها، دارای فعالیت‌هایی هستند که بین آنها هماهنگی وجود دارد.
- سازمان‌ها، هدفدار می‌باشند، بدین معنی که افراد در آنها دارای اهداف معینی هستند.

براساس گفته شروود و فینفر: سازمان، الگویی از روش‌هاست که از طریق آن، تعداد زیادی از انسان‌های درگیر در وظایف گوناگون را از طریق تبیین منظم اهداف مورد توافق، با یکدیگر مرتبط می‌نماید.

تعریف سازماندهی در مدیریت:

می توان گفت، اصطلاح سازمان در مدیریت دو معنای متداول دارد. در معنای اول آن، سازمان به هر مؤسسه یا گروه کاری اطلاق می شود. برای مثال هر مدرسه یا اداره دولتی یا هر تیم ورزشی را می توانیم سازمان بنامیم. در معنای دوم، فراگرد سازماندهی، یعنی جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد، به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف های معین، می باشد. در نتیجه سازماندهی، ایجاد ساختار سازمان است و ساختار سازمان، روابطی منظم و منطقی که لازمه فعالیت اعضای سازمان است را به وجود می آورد. به وسیله سازماندهی، طرق و وسایل منظمی برای تفکیک و هماهنگی منابع انسانی و مادی جهت تحقق هدف های سازمان فراهم می شود.

پس، سازماندهی عبارت است از فرایندی که توسط آن، ساختار یک سازمان ایجاد و نگهداری می شود. تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنها، به منظور نیل به هدف های سازمان صورت می پذیرد. سازماندهی طی مراحل زیر، صورت می گیرد:

- تشخیص فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط مشی و برنامه ها.
- گروه بندی فعالیت ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین مسیر استفاده از آنها
- دادن اختیار عمل و حق دستوردهی و تصمیم گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه
- ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده، به یکدیگر به صورت عمودی و افقی و از طریق روابط اختیار و شبکه ارتباطی.

اجرای مراحل فوق مبتنی بر اصول سازماندهی و مدیریت است که اهم این اصول عبارتند از: وحدت هدف، وحدت فرمان، تقسیم کار بر مبنای تخصص، گروه بندی وظایف، حیطة نظارت، سلسله مراتب، صف و ستاد و هماهنگی.

اصول سازمانی:

وحدت هدف: منظور آن است که تمام فعالیت‌های سازمان، در جهت یک هدف خاص و مشترک هدایت و از پراکندگی فعالیت‌ها و تلاش‌های مغایر با هم، خودداری گردد.

وحدت فرمان: وحدت فرمان یعنی یک عضو زیردست، تنها در مقابل فردی که اقتدار و مسئولیت را به او واگذار کرده است، پاسخگو باشد. وحدت فرمان با اصل دیگر مدیریت، یعنی زنجیره فرمان یا سلسله‌مراتب، بستگی دارد. سلسله‌مراتب به یک سلسله روابطی اشاره می‌کند که از رأس سازمان (مدیر سازمان) شروع و در پایین به کارکنان عملیاتی ختم می‌شود. سلسله‌مراتب یا زنجیره فرمان، به صورت یک هرم تصور می‌شود.

سلسله‌مراتب: به نظر فایول، سلسله‌مراتب به معنای خط و فرمان یا جریان قدرت و اختیار از بالاترین سطح به پایین‌ترین سطح مؤسسه است که تبعیت از این سلسله‌مراتب ضروری است. طبقات افقی، یکی پس از دیگری قرار دارند که هر طبقه نسبت به طبقه‌ی بی‌واسطه‌ی مافوق خود، مسئول هستند و لذا سلسله‌مراتب، مسئولیت زیردست‌ها را به مافوق‌ها در یک سازمان نشان می‌دهد. با توجه به اصل حیطة نظارت در بنای یک سازمان، به تدریج که از بالای سازمان به پایین می‌رسیم، تعداد کارکنان هر طبقه به طبقه‌ی قبل افزایش می‌یابد.

اصل سلسله‌مراتب، گویای این امر است که قدرت و مسئولیت بایستی در یک خط مستقیم و به صورت عمودی، از مدیریت رده بالا به رده پایین منتقل شود. بنابراین، زنجیره فرمان یا سلسله‌مراتب، مجرای رسمی سازمانی برای تعیین اختیار، مسئولیت و ارتباطات است. چون این پدیده‌های سازمانی پیچیده‌اند، از اینرو لازم است که هیچ فرد زیردستی در معرض مستقیم بیش از یک مافوق قرار نگیرد، یعنی فقط از یک سرپرست دستور بگیرد و فقط به او گزارش دهد.

حیطه نظارت: که به نام "حیطه سرپرستی"، "حیطه مدیریت" و "قلمرو نظارت" نیز خوانده می‌شود، تعیین‌کننده تعداد کارمندی است که یک مدیر می‌تواند به نحو مؤثر کار آنها را اداره و سرپرستی کند. بدین جهت هر سازمانی با توجه به طبیعت کار و وظایفی که بر عهده افراد گذارده است، دارای حیطه نظارت خاصی می‌باشد و

مدیران نیز با توجه به مسئولیت‌هایی که در سطوح مختلف سازمانی دارند، دارای قلمرو نظارت متفاوتی می‌باشند.

حیطه نظارت، اندازه و وسعت واحد کار را مشخص می‌کند. طبق اصول سنتی مدیریت، حیطه نظارت مدیر، از لحاظ وسعت و اندازه، حتی‌الامکان باید کوچک باشد. منظور این است که، در هر سازمان، هر وظیفه و محدوده‌ی آن، از نظر وسعت با توانمندی مقام نظارت‌کننده، تعداد کارکنان و میزان امکانات موجود، تناسب داشته باشد. این اصل، در انواع سازمان‌هایی که افراد انسانی در آنها، تشکیل یافته‌اند، صادق است. پس با توجه به این نکته، ضرورت دارد که به نسبت پیچیدگی و نوع مسئولیت‌ها، از تعداد افرادی که باید زیر نظر و هدایت یک فرد قرار گیرند، کاسته شود. همچنین وسعت یا محدودیت حیطه‌ی نظارت به توانایی مدیران، تخصص آنها، نوع کار، قابلیت‌های کارکنان و دیگر عوامل بستگی دارد.

تقسیم کار: عبارت است از تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد، به جای انجام همه کارها، مسئول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود.

گروه‌بندی وظایف: عبارت است از تفکیک فعالیت‌های سازمان به طوری که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند. تقسیم کار و تعیین وظایف و طبقه‌بندی آن، مستلزم رعایت اصول "شایستگی و تخصص" است. رعایت این اصل موجب شکل‌گیری واحدهای "صف و ستاد" در سازمان شده است و هرچه سازمان گسترده‌تر باشد، اهمیت توجه به اصل تقسیم کار، نیز آشکارتر می‌گردد. معمولاً پس از تعیین اهداف سازمان، هر برنامه را نیز به فعالیت‌های مختلف تقسیم کرده و اجرای آنها را به افراد مختلف واگذار می‌کنند. آنچه باید مورد توجه قرار گیرد این است که، واگذاری مسئولیت‌ها به افراد باید براساس "حجم کار"، "لیاقت"، "ذوق" و "علاقه فرد" در رعایت تجانس وظایف باشد.

صف و ستاد: صف، شامل آن دسته از واحدها، گروه‌ها و افرادی است که فعالیت آنها، مستقیماً به تأمین هدف سازمان کمک می‌کند. ترکیب عمودی یا صف، تقسیم کار را براساس سلسله‌مراتب اداری مطرح ساخته و جریان قدرت و اختیار را از بالاترین رده‌ی مدیریت آغاز و در پایین‌ترین رده‌ی اجرای عملیات ادامه می‌دهد.

پس واحدهای صف، مأمور اجرای کلیه عملیاتی هستند که مستقیماً منتهی به برآورده شدن هدف یا اهداف سازمان می‌شوند و دستورات اجرایی را از طریق خطوط فرماندهی دریافت می‌کنند.

ستاد، آن دسته از واحدها، گروه‌ها و افرادی است که فعالیت آنها به‌طور غیرمستقیم به اجرای وظایف اصلی سازمان کمک می‌نماید. در واقع ستاد، شامل تمام وظایفی است که تحت عنوان صف قرار نمی‌گیرند. بنابراین، هدف سازمان، ملاک تشخیص وظایف و مسئولیت‌های صف از ستاد است. در سازمان‌های آموزشی، وظایف آموزشی، وظایف صف است. وظایف دیگر، نظیر برنامه‌ریزی، ارزشیابی، امور مالی، تدارکاتی و غیره وظایف ستادی هستند. واحدهای ستادی را می‌توان به ستاد شخصی و تخصصی تقسیم نمود.

• ستاد شخصی: از فرد یا افرادی تشکیل می‌شود که به یک نفر رئیس، در انجام وظایفی که بر عهده دارد، کمک می‌نماید مانند مشاوران وزیر یا مشاوران ریاست دانشگاه.

• ستاد تخصصی: این ستاد، به کلیه مدیران مسئول، در اموری که تخصص آنهاست، یاری می‌کند تا کارآیی سازمان افزایش یابد. ارتباط میان ستاد تخصصی و مدیران صف ممکن است مشورتی، خدماتی، نظارتی و یا وظیفه‌ای، در مورد فعالیت‌های صف باشد.

اختیار و مسئولیت: اختیاری، قدرتی است که به فرد سازمانی داده می‌شود تا اجرای وظایف خاصی را عهده‌دار شود. مسئولیت، عبارت است از تعهد فرد سازمانی در استفاده از اختیارات، برای انجام آن وظایف. اختیار را حق انجام دادن کار و مسئولیت را تعهد و الزام در انجام آن کار گفته‌اند. مفهوم اختیار در سازمان، یعنی انتقال قسمتی از اختیارات مدیر به بعضی از همکاران اداری خود.

هماهنگی: تقسیم وظایف و تشکیل واحدهای کار و فعالیت، هماهنگی آنها را الزامی می‌سازد. هماهنگی، عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف و فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدف‌های سازمان، به‌طور مؤثر تحقق یابند. بدون پیش‌بینی تدابیر هماهنگ‌کننده، افراد و واحدهای سازمانی ممکن است از هدف‌های سازمانی، انحراف پیدا کنند.

انواع سازمان:

به طور کلی، سازمان‌ها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

سازمان‌های رسمی: این سازمان‌ها، بر طبق طرح و نقشه قبلی به وجود می‌آیند، سلسله‌مراتب مشخصی دارند و روابط اعضای خشک و رسمی است؛ مانند سازمان‌های اداری، آموزشی، اقتصادی، سیاسی و غیره. به عبارت دیگر، سازمان رسمی که شامل ساخت سلسله‌مراتب اداری است، در آن مقام‌ها، مسئولیت‌ها، اختیارات و خطوط فرماندهی به وضوح استوار یافته و تعریف شده است. می‌توان گفت، سازمان رسمی به معنای ساخت هدفدار نقش‌ها در یک مؤسسه می‌باشد.

سازمان‌های غیررسمی: این سازمان‌ها، از برقراری یک سلسله روابط عاطفی بین اعضای سازمان به وجود می‌آیند. سازمان غیررسمی معمولاً همزمان یا پس از تشکیل سازمان رسمی به وجود می‌آید. در واقع، در درون و بطن سازمان‌های رسمی، گروه‌های احساسی بر مبنای نگرش‌ها و ارزشیابی مشترک فرهنگی و علایق مشترک، از طریق برقراری روابط دوستانه، صمیمی و شخصی به وجود می‌آیند. در حقیقت سازمان‌های غیررسمی، برخاسته از آرمان‌ها و تمایلات درونی اعضا است و در نمودار ظاهری و رسمی سازمان متجلی نمی‌باشد، ولی در تحقق اهداف افراد سازمان و یا در رکود و ایجاد فضای نامساعد آن، تأثیر زیادی دارد.

تعریف سازمان :

الف) تعریف فنی اقتصاد خرد از سازمانها: سازمان یک ساختار پایدار، رسمی، اجتماعی است که سرمایه و نیروی کار (عوامل تولید که توسط محیط تأمین می‌شوند) به وسیله بنگاه از طریق فرایند تولید به کالاها و خدمات (برون داده‌های تحویلی به محیط) تبدیل می‌شوند.

کالاها و خدمات به وسیله محیط مصرف می‌شوند، که سرمایه و نیروی کار بیشتری به عنوان درون داد در حلقه بازخور تأمین می‌کند.

ب) تعریف رفتاری واقع‌گرایانه تر از سازمان: سازمان مجموعه است از حقوق، امتیازات، تعهدات و مسئولیت‌ها که در طول دوره‌ای از زمان از طریق کش مکش و حل کش مکش به ظرافت به توازن رسیده‌اند. دیدگاه رفتاری از سازمان بر مناسبات گروهی، ارزش‌ها و ساختارها تأکید می‌ورزد.

مقایسه تعریف فنی و رفتاری سازمان : تعریف های فنی و رفتاری از سازمان ها با یکدیگر متناقض نیستند ، در واقع یکدیگر را کامل می کنند . تعریف فنی به ما می گوید چگونه هزاران بنگاه در بازارهای رقابتی سرمایه ، نیروی کار و فناوری اطلاعات را ترکیب می کنند ، در حالی که مدل رفتاری ما را به درون یک بنگاه می برد تا ببینیم چگونه آن فناوری بر کارهای داخل سازمان تأثیر می گذارد .

ویژگی های مشترک سازمانها :

از نظر ماکس وبر ، او سازمانها را دیوان سالاریهایی نامید که ویژگیهای ساختاری مشخصی دارند :

۱- تقسیم بندی روشن نیروی کار ۲- سلسله مراتب ۳- مقررات و دستورالعمل های آشکار

۴- قضاوت های منصفانه ۵- شرایط لازم فنی برای پست ها ۶- کارائی سازمانی بیشینه

خلاصه ویژگیهای چشمگیر سازمانها :

ویژگیهای مشترک :	ویژگیهای منحصر به فرد
ساختار رسمی	نوع سازمانها
رویه های عملیاتی استاندارد (SOP)	محیط ها
سیاست	اهداف
فرهنگ	قدرت
	حوزه ها
	وظیفه
	رهبری
	تکالیف
	فناوری
	فرآیندهای کسب و کار

مدیریت :

می دانیم هر مجموعه ای - خواه کوچک یا بزرگ - نیازمند کسی است که بتواند آنرا بدرستی اداره نماید؛ از آنجا که بحث ما در خصوص سازمانهاست، و **مدیریت** نیز به عنوان اولین اصل در اداره سازمانها مد نظر قرار می گیرد، از این منظر، دیدگاه **مدیریت** را در خصوص سازمانها بررسی خواهیم کرد.

مدیریت چیست ؟

در خصوص واژه **مدیریت**، صاحب نظران مختلف، تعاریف متنوعی ارائه داده اند که به عنوان نمونه ۳ تعریف ذیل ارائه میگردد:

(۱) طبق نظر stoner؛ **مدیریت** عبارتست از "فرآیندهای برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تلاشهای اعضای **سازمان** و بکارگیری همه منابع سازمانی قابل دسترس، برای رسیدن به اهداف سازمانی از قبل مشخص شده"

(۲) طبق نظر Robbins؛ **مدیریت** "فرآیند تحصیل و دسترسی و تحقق فعالیتها بطور کامل و کارآ با و از طریق دیگران" است.

(۳) طبق نظر رضائیان؛ **مدیریت** "فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات و هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد."

با توجه به این تعاریف می توان نتیجه گرفت که:

(۱) **مدیریت** یک فرآیند است (فرآیند یا فراگرد: رویدادها و فعالیتهای مربوط به هم که در جهت اهدافی حرکت می کنند، تغییر به سوی هدف با استفاده از مکانیزم بازخور، شیوه ای منظم برای انجام امور، جریان قابل تشخیص از رویدادهای به هم وابسته در راه رسیدن به هدف).

(۲) مفهوم نهفته **مدیریت**، هدایت تشکیلات انسانی است.

۳) **مدیریت** مؤثر تصمیم های مؤثری گرفته و به نتایج مطلوبی دست می یابد.

۴) **مدیریت** کارآ، مصرف مدبرانه امور است.

۵) **مدیریت**، بر فعالیتهای هدفدار، متمرکز اسطوح (هرم) **مدیریت**

در هر **سازمان**، سه سطح **مدیریت** را می توان در نظر گرفت که از پایین به بالا عبارتند از:

۱) **مدیریت** عملیاتی (سرپرستی): در پایین ترین سطح **سازمان** قرار دارد و افرادی را شامل می شود که

مسئول کارهای دیگران هستند؛ مانند سرپرست تولید در یک کارخانه

۲) **مدیریت** میانی (هماهنگی): فعالیتهای مدیران رده پایین تر در این سطح قرار میگیرد. فعالیتهای

مربوط به اجرای سیاستهای **سازمان** را رهبری می کنند.

۳) **مدیریت** عالی: متشکل از یک گروه کوچک (تعداد کم) که مسئول تمام **سازمان** اند و

استراتژی و برنامه های اصلی **سازمان** را تهیه می کنند.