

ساختار سازمانی

مقدمه

سازمان یعنی سیستم پردازش اطلاعات؛ بدین معنی که سازمان، اطلاعات را می‌گیرد و از صافی‌های خود می‌گذراند، با توجه به آموخته‌هایش آن را پردازش می‌کند، تفسیر می‌نماید، تغییر می‌دهد و سرانجام بر اساس آن عمل می‌کند [۱].

همان‌طور که از نام سازمان مشخص است، سازمان‌دهی، اساسی‌ترین عنصر در فرایند شکل‌گیری و تداوم سازمان محسوب می‌شود. تقسیم وظایف، تعیین مسئولیت‌ها، اختیارات و تعیین ارتباطات میان دوایر و افراد، سازمان‌دهی نامیده می‌شود [۲]. به عبارت دیگر، سازمان‌دهی فرایندی است که طی آن، تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آن به منظور کسب اهداف صورت

می‌گیرد. سازمان‌دهی یک فرایند سه مرحله‌ای

است: (۱) طراحی کارها

و فعالیت‌ها با توجه

به اهداف سازمان، (۲)

دسته‌بندی فعالیت‌ها به

واحدها و پست‌های سازمانی

و (۳) برقراری رابطه میان

واحدها و پست‌ها [۳].

با توجه به اصل سازمان‌دهی،

ساختار یک سازمان پی‌ریزی

می‌شود. به عبارت دیگر، ساختار

درب‌گیرنده شیوه‌ای است که طی

آن، وظایف افراد سازمان تقسیم‌بندی و هماهنگ می‌شود. علاوه بر این، ساختار سازمان، با الگوهای اختیار، تعاملات و جریان کار ارتباط می‌یابد [۴]. ساختار از دید بسیاری از صاحب‌نظران، یک ابزار قدرتمند تحرک منابع هم در بُعد اثربخشی و هم در بُعد کارایی است.

تعریف ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطة کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد.

دو برین ساختار سازمانی را چارچوب روابط، وظایف و اختیارات

میان واحدهای مختلف سازمان تعریف کرده است. برد

و همکارانش نیز، ساختار سازمانی را بدین ترتیب

تعریف کرده‌اند: مجموعه روابط مشخص میان

واحدها، بخش‌ها و مدیران در یک سازمان،

شامل مسئولیت‌های مشخص هر یک از

واحدها و بخش‌ها [۶]. ساختار سازمانی

منعکس‌کننده سیستم‌های تفکر

سازمان است. هر سازمان ترکیبی است

از عوامل، روابط میان عوامل و روابط کلی

که یک واحد را تشکیل می‌دهد. ساختار

سازمانی نه تنها از اجزای سخت مانند

افراد، گروه‌ها، تیم‌ها و بخش‌های مختلف

و... تشکیل شده است، بلکه اجزای نرم

مانند روابط میان اجزای سازمانی را نیز

در برمی‌گیرد.



ساختار سازمان به‌عنوان نوعی ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی‌ها و تحقق اهداف است.

سازمان دمی، اساسی ترین عنصر در فرایند شکل گیری و تداوم سازمان محسوب می شود.

الف) ابعاد ساختاری

رسمیت

به اسناد و مدارکی اطلاق می شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد، روش ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست هایی که سازمان باید رعایت و اجرا نماید، نوشته شده است. این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیت های یک سازمان است.

تخصصی بودن

تخصصی بودن یک سازمان یعنی آن که سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه ای کارها و فعالیت خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد. اگر سازمان در حد بسیار بالایی تخصصی شده باشد، هر کارگر یا کارمند تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می دهد.

داشتن استاندارد

داشتن استاندارد به موردی اطلاق می شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند. سازمانی که کارهایش را در سطح بالایی استاندارد کرده باشد شیوه انجام دادن کارهایش متنوع نبوده و در همه واحدها، کارهای مشابهی انجام می شود.

ساختار سازمانی تعیین می کند چه وظایفی باید تخصیص یابد، چه کسی به چه کسی گزارش دهد، و ساز و کار هماهنگی رسمی و الگوهای تعامل و ارتباط را معین می کند. این دیدگاه به ساز و کار و الگوهای رسمی محدود است [۹].

ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود. نمودار سازمانی، یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت ها و فرایندهای سازمان است. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می شود:

- * ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارش گیری در سازمان است؛
- * ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می کنند؛
- * و ساختار سازمانی شامل سیستم هایی است که به وسیله آن ها، همه فعالیت های دوایر یکپارچه می شود [۷].

سه کارکرد مشخص برای ساختار در سازمان وجود دارد. در صورتی که این سه کارکرد را برای ساختار قائل شویم توانسته ایم تعریف صحیحی از ساختار سازمانی ارائه کنیم. این سه کارکرد عبارتند از:

- * تأمین اهداف سازمان؛
- * تعیین رویه ها و مقررات در سازمان؛
- * و تعیین دامنه قدرت در سازمان [۶].

ب) ابعاد سازمان

متغیرهای بسیاری را به عنوان ابعاد سازمانی مطرح کرده اند؛ اما می توان گفت که ابعاد سازمانی به دو گروه تقسیم می شوند:

الف) ساختاری و ب) محتوایی [۹]. ابعاد ساختاری، مبین ویژگی های درونی یک سازمان و مبنای اندازه گیری و مقایسه سازمان ها با یکدیگر است. ابعاد محتوایی معرف کل سازمان اند، مثل اندازه یا بزرگی سازمان، نوع فناوری، محیط و هدف های آن.



وقتی استراتژی با تغییر می کنند، ساختار را باید با آنها هم ساز کرد.

با تغییر ساختار، می‌توان به آهنگ و سبک عملیاتی سازمان شکل جدیدی داد.

➔ (ب) ابعاد محتوایی

اندازه

اندازه سازمان عبارت است از بزرگی یا کوچکی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می‌شود. بزرگی را می‌توان با توجه به یک واحد خاص، یک دایره، یک بخش یا کل سازمان مشخص نمود.

تکنولوژی سازمان

تکنولوژی سازمان عبارت است از دانش و رویه‌های کاری که داده‌ها را به ستاده‌ها تبدیل می‌کند.

محیط

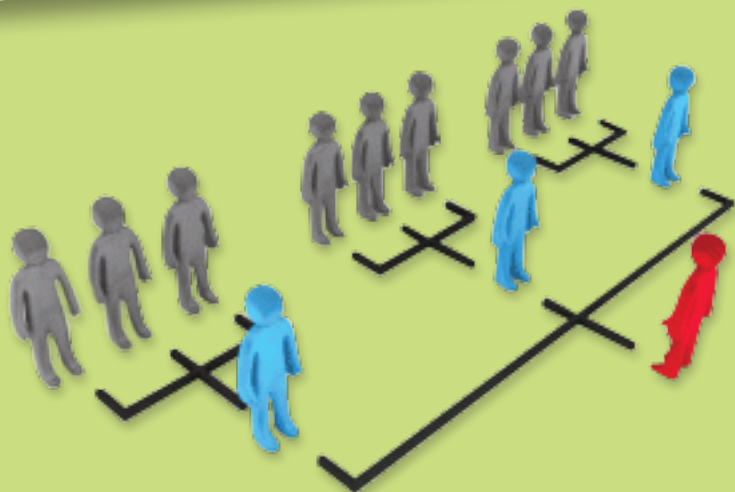
محیط شامل عواملی است که در خارج از مرزهای سازمان وجود دارند. برخی از عوامل عبارت هستند از صنعت، دولت، مشتری، عرضه‌کنندگان کالا و مؤسسات مالی و اعتباری.

استراتژی و هدف‌های سازمان

هدف‌ها بیانگر و نشانگر مقصود غایی و همیشگی سازمان می‌باشند. استراتژی عبارتست از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت‌های سازمان در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف‌هایش تعیین می‌شود.

فرهنگ

فرهنگ یک سازمان نشان دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد. فرهنگ سازمان مطلب نانوشته‌ای است ولی با توجه به مسائل درونی سازمان قابل مشاهده خواهد بود.



سلسله مراتب اختیارات

مقصود از سلسله مراتب اختیارات، مشخص کردن این موضوع است که هر یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد. سلسله مراتب اختیارات، حیطه کنترل هر مدیر را مشخص می‌کند. یعنی آن که چه تعداد افراد گزارش کار خود را به یک سرپرست ارائه می‌دهند.

پیچیدگی

مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد. پیچیدگی را می‌توان از مجراهای مختلفی مد نظر قرار داد. 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.

متمرکز بودن

در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارند. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمان گرفته شود آن سازمان متمرکز نامیده می‌شود. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر از سازمان تفویض گردد می‌گویند که سازمان غیرمتمرکز است.

حرفه‌ای بودن

حرفه‌ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می‌شود. اگر در یک سازمان کارکنان برای گرفتن یک شغل بایستی دوره‌های آموزش بلندمدت‌تری را طی نمایند، به آن سازمان، سازمان حرفه‌ای اطلاق می‌شود.

نسبت پرسنلی به کارکنان

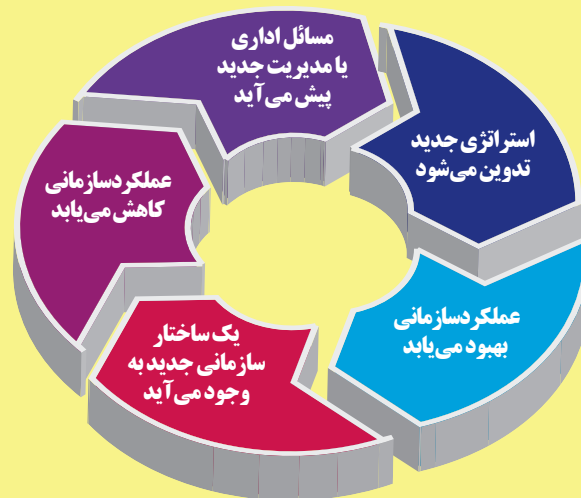
این نسبت بیانگر بکارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دوایر گوناگون به استخدام سازمان در می‌آیند. مثل نسبت پرسنلی، نسبت مدیریتی و ...

ساختار سازمانی بهترین راه برای تقسیم کار و ایجاد هماهنگی در سازمان است.

ساختار سازمانی، تجلی تفکر سیستمی است.

همه‌نگی ساختار سازمانی و استراتژی سازمان

اولین تحقیق در خصوص رابطه بین استراتژی و ساختار توسط چندلر صورت گرفت [۱۰]. وی در سال ۱۹۶۰ با مطالعه خود دریافت که بین استراتژی و ساختار سازمانی رابطه علت و معلولی وجود دارد. سازمان‌ها با توجه به تغییرات عوامل بیرونی و نیز وضعیت عوامل داخلی استراتژی‌های خود را برای تحقق چشم انداز تغییر می‌دهند و متناسب با آن می‌بایست ساختار سازمانی را نیز تغییر دهند. این رابطه در نمودار زیر نشان داده شده است.



رابطه استراتژی با ساختار

پس از چندلر پژوهش‌های فراوانی در خصوص رابطه بین استراتژی و ساختار صورت گرفت. هدف مشترک این تحقیقات پیشنهاد یک ساختار مناسب با توجه به نوع استراتژی سازمان بود. بررسی الگوهای همه‌نگی بین استراتژی‌های سازمان و ساختار سازمانی فرصتی را ایجاد می‌کند تا مدیران بتوانند هر زمان که به واسطه تغییرات محیطی و سایر عوامل داخلی و خارجی، استراتژی‌های سازمان را تغییر دهند، ساختار سازمانی را متناسب با آن استراتژی، اصلاح نمایند. بنابراین سازمان‌ها پس از تدوین استراتژی‌های خود در سطح سازمان می‌بایست استراتژی‌های سطح موضوعی (کارکردی) را تدوین نمایند که مبین جهت‌گیری سازمان در حوزه‌های تحول و نیز کارکردها می‌باشد. ساختار سازمانی نیز از عناصر تحول به شمار می‌رود و استراتژی‌های سازمان در خصوص این عنصر نیز بر شکل‌دهی ساختار سازمان مؤثر خواهد بود.



منابع:

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲). طراحی ساختار سازمانی. چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. الوانی، مهدی (۱۳۷۶). مدیریت عمومی. چاپ یازدهم، تهران: نشر نی.
۳. رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
۴. کرد نائیج، اسدا...؛ احمدپور داریانی، محمود؛ شمس، شهاب‌الدین (۱۳۸۴). طراحی ساختار سازمانی مراکز و آموزشگاه‌های کارآفرینی در کشور. فصلنامه مدرس علوم انسانی، شماره ۲، ۱۵۶-۱۱۹.
۵. نیکزاد لاریجانی، میر سعید (۱۳۸۷). بررسی اثر همه‌نگی عناصر سازمانی بر عملکرد دستگاه‌های اجرایی دولتی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک و مدل تحلیل مسیر. رساله دکتری چاپ نشده، مؤسسه عالی پژوهش در مدیریت و برنامه‌ریزی.
۶. هال، ریچارد (۱۳۸۴). سازمان: ساختار، فرایندها، راه‌آورها. (ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم.
7. Daft, L. R. (2010). *Organization theory and design*. 10th ed, South-Western.
8. Giau, D. M. (2004). *Report on results of the study tour on public Administration reform in China, Singapore and South Korea*, Social Government Conference, Seoul, March 18-20
9. Keating, C. B. (2000). *Improving practice a system-based methodology for structural analysis of health care operations*. *Journal of Management in Medicine*. 14(3/4), 179-198
10. Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962



نشانی:

سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد،
معاونت طرح و برنامه
تلفن: ۰۵۱۱-۸۸۰۲۳۰۷
E-Mail: vpb@um.ac.ir
بازمکاری: احسان سالاری
مشاور علمی: دکتر مرجان فیاضی