

فصل ششم

سازماندهی و طراحی سازمان



❖ این فصل شامل مباحث زیر می‌شود:



سازماندهی و طراحی سازمان

- 1- زمانی که سازمانی استراتژی تنوع محصول یا خدمت را انتخاب می‌کند، چه نوع ساختاری برایش مفیدتر خواهد بود؟ (کنکور سال 96)
 - 1- بخشی
 - 2- ساده
 - 3- وظیفه‌ای
 - 4- پروژه‌ای
- 2- در کشورهایی که از نظر فرهنگی فاصله قدرت در آنها کم و اجتناب از عدم اطمینان زیاد است، کدام نوع ساختار سازمانی ترجیح داده می‌شود؟ (کنکور سال 96)
 - 1- ساختاربخشی
 - 2- بوروکراسی ماشینی
 - 3- بوروکراسی حرفه‌ای
 - 4- ادوکراسی
- 3- کدام ویژگی میان «فن‌آوری هنری» و «فناوری غیر تکراری» مشترک است؟ (کنکور سال 96)
 - 1- رسمیت در هر دو متوسط است.
 - 2- تمرکزگرایی در هر دو کم است.
 - 3- حیطه کنترل در هر دو متوسط به بالا است.
 - 4- هماهنگی و کنترل در هر دو مبتنی بر رویه‌ها است.
- 4- در سازمانی که دارای تکنولوژی زنجیره‌ای است، هماهنگی ساختاری چگونه خواهد بود؟ (کنکور سال 96)
 - 1- تنظیم متقابل، انعطاف‌پذیری، تعامل و رابط
 - 2- برنامه‌ریزی، رویه‌های استاندارد شده و کنترل
 - 3- استانداردهای یکپارچه قابل مشاهده، رویه‌های تکراری و قواعد
 - 4- برنامه‌ریزی، تعامل و استانداردهای منعطف
- 5- کدام ویژگی در طرح‌های ساختاری بوروکراسی ماشینی، حرفه‌ای و ادوکراسی مشترک است؟ (کنکور سال 95)
 - 1- تمرکز
 - 2- رسمیت
 - 3- تخصص‌گرایی
 - 4- سلسله‌مراتب
- 6- در کدام مرحله چرخه حیات سازمانی، خلاقیت بالاست؟ (کنکور سال 95)
 - 1- شکل‌گیری اولیه
 - 2- کارآفرینی
 - 3- پیچیده شدن ساختار
 - 4- رسمیت و کنترل

7- با بکارگیری افراد حرفه‌ای که صاحب مهارتند ولی چنین مهارت‌هایی به سهولت نمی‌توانند تکراری و یکنواخت شوند، چه نوع تخصص‌گرایی محقق می‌شود؟ (کنکور سال 94)

- 1- وظیفه‌ای 2- عمومی 3- فنی 4- اجتماعی

8- در مدل چرخه حیات سازمان، زمانی که سازمان‌ها محصولات یا بازارهای خدماتی خود را تنوع می‌بخشند، در کدام مرحله قرار دارند؟ (کنکور سال 94)

- 1- کارآفرینی 2- کنترل 3- رسمیت 4- پیچیده شدن ساختار

9- کدامیک از اجزاء ساختار سازمانی، حدود تفکیک درون سازمان، میزان تخصص‌گرایی و تقسیم‌کار را نشان می‌دهد؟ (کنکور سال 94)

- 1- اندازه 2- پیچیدگی 3- تمرکز 4- رسمیت

10- در تکنولوژی مهندسی، تغییرپذیری وظایف و قابل تجزیه و تحلیل بودن وظایف به ترتیب چگونه است؟ (کنکور سال 94)

- 1- کم-کم 2- کم-زیاد 3- زیاد-کم 4- زیاد-زیاد

11- اگر به تجربه بالا دریا بایم که تحمیل قوانین و مقررات زیاد بر فعالیت‌های شغلی متخصصانی که از سطح آموزش شغلی بالایی برخوردارند، ضرورتی ندارد، به چه نتیجه‌ای رسیده‌ایم؟ (کنکور سال 94)

- 1- بین پیچیدگی و تخصص تناسب مستقیم وجود دارد.
2- بین رسمیت و قانونمندی تناسب مستقیم وجود دارد.
3- پیچیدگی زیاد با رسمیت کم پیوند خورده‌است.
4- پیچیدگی کم با رسمیت کم پیوند خورده‌است.

12- در کدام یک از انواع سازمان تعریف زیر صادق است؟ (کنکور سال 93)
«شبکه موقتی از واحدها و بخش‌های مستقل که به یاری فن‌آوری اطلاعات بهم پیوند خورده و توانایی استفاده از فرصت‌های جدید را پیدا می‌کنند.»

- 1- منعطف 2- شبکه‌ای 3- مجازی 4- بدون مرز

13- افزایش توانایی واکنش سریع به تغییرات محیطی، کارایی اقتصادی و استفاده موثر از متخصصان، از جمله مزیت‌های کدام ساختار سازمانی است؟ (کنکور سال 93)

- 1- ماتریسی 2- زیستی 3- ادھوکراسی 4- گروه‌های متداخل

14- کدام گزینه مزیت ساختار ماتریسی به شمار نمی آید؟ (کنکور سال 93)

- 1- تعارض میان فردی کاهش می یابد.
- 2- ارتباطات میان متخصصان مختلف را افزایش می دهد.
- 3- استفاده از افراد ماهر حرفه ای را حداکثر می سازد.
- 4- استفاده از تیم های میان بخشی، گروه گرایی را کاهش می دهد.

15- کدام یک از موارد زیر جزء مزایای عمده ساختارهای بلند محسوب می شود؟ (کنکور سال 93)

- 1- تبادل کند اطلاعات و انحراف آن
- 2- کاهش مسئولیت و انگیزش
- 3- کاهش مسئولیت و انگیزش
- 4- افزایش کنترل

16- در سازمان های دارای مشاغل تخصص بالا (حرفه ای) پیچیدگی و رسمیت با یکدیگر چه**ارتباطی دارند؟ (کنکور سال 93)**

- 1- پیچیدگی کم - رسمیت کم
- 2- پیچیدگی زیاد - رسمیت کم
- 3- پیچیدگی کم - رسمیت زیاد
- 4- پیچیدگی زیاد - رسمیت زیاد

17- در چه حالتی زمینه برای عدم تمرکز سازمانی کمتر فراهم می شود؟ (کنکور سال 93)

- 1- اعتماد مدیران به زیردستان
- 2- وجود مکانیزم های تبادل اطلاعات
- 3- عدم تاثیرگذاری تصمیمات یک واحد بر واحدهای دیگر
- 4- وجود سیستم بازخورد مناسب برای ارزیابی نتایج تصمیمات

18- در کدامیک از انواع ساختار سازمانی ستادفنی و پشتیبانی از خطوط عملیات سازمان**منفک شده، ستاد فنی از قدرت زیادی برخوردار است و از طریق خطمشی، رویه ها، قوانین****و مقررات، رسمیت زیادی بر سازمان حاکم می باشد؟ (کنکور سال 93)**

- 1- سازمانی ساده
- 2- بوروکراسی حرفه ای
- 3- بوروکراسی بخشی
- 4- بوروکراسی ماشینی

19- تعداد سطوح و شاخه های سازمانی و واحدهای مختلف در مناطق جغرافیایی نشانگر کدام**یک از ویژگی های ساختار سازمانی است؟ (کنکور سال 92)**

- 1- تمرکز
- 2- پیچیدگی
- 3- رسمیت
- 4- اندازه

20- ارتباطات حادقلى در سازمان زمینه ساز..... (کنکور سال 92)

- 1- حیطه نظارت محدود است
- 2- حیطه نظارت وسیع است.
- 3- سلسله مراتب بلند است.
- 4- روابط رسمی عمودی است.

21- براساس نتایج مطالعه «پرو» تکنولوژی خیلی تکراری، چه نوع سازمانی را می‌طلبید؟ (کنکور

سال 92)

- 1- سازمانی که انعطاف پذیری بالایی داشته باشد.
- 2- سازمانی که تفکیک افقی زیادی داشته باشد.
- 3- سازمانی که در سطح پایین نظام‌مندی باشد.
- 4- سازمانی که در حد بالایی نظام‌مند باشد.

22- طبق استدلال وودوارد، اثربخشی تابعی از تناسب بین و مقتضیات ساختار است.

(کنکور سال 92)

- | | | | |
|-----------|-------------|----------|-------------|
| 1- اندازه | 2- استراتژی | 3- فرهنگ | 4- تکنولوژی |
|-----------|-------------|----------|-------------|

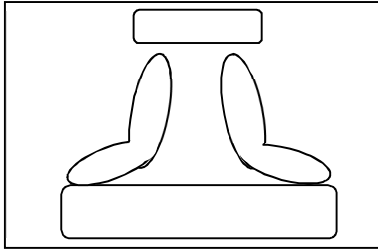
❖ پاسخ کلیدی:

پاسخ	سوال	پاسخ	سوال
3	12	1	1
1	13	3	2
1	14	2	3
4	15	2	4
2	16	3	5
3	17	2	6
4	18	4	7
2	19	4	8
2	20	2	9
4	21	4	10
4	22	3	11

سازماندهی و طراحی سازمان

1- پاسخ: گزینه 1 - بخشی

بوروکراسی ماشینی:



شکل 1-6: دیوان سالاری ماشینی (تئوری سازمان رابینز - صفحه 241)

- ✓ مفهوم کلیدی بوروکراسی ماشینی ← استانداردسازی
 - ✓ اگر تحلیلگران و متخصصین فنی غالب شوند ساختار حاصله بوروکراسی ماشینی است.
- بوروکراسی ماشینی مثل: 1- ادارات دولتی دریافت کننده مالیات، 2- ادارات آتش نشانی، 3- بانکها

- ویژگی های ساختاری
- 1- وظایف عملیاتی بسیار تکراری
 - 2- قوانین و مقررات بسیار رسمی
 - 3- گروه بندی وظایف سازمانی در بخش های وظیفه ای
 - 4- اختیار متمرکز
 - 5- تصمیم گیری از سلسله مراتب تبعیت می کند
 - 6- ساختار سازمانی بسیار دقیق همراه با تمایز بسیار واضح بین فعالیت های صفی و ستادی

- نقاط قوت:
- 1- توانایی در انجام فعالیت های استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد
 - 2- صرفه جویی ناشی از مقیاس بعلت کنار هم قراردادن متخصصان مشابه
 - 3- قابل اجرا در مواقعی که مدیران میانی و رده پایین از توانایی و فراست کمی برخوردارند.
 - 4- جایگزینی قوانین و مقررات فراگیر بجای آزادی عمل مدیران
 - 5- عملیات استاندارد شده و رسمیت بالا
 - 6- تصمیم گیری بصورت متمرکز

- نقاط ضعف:
- 1- تخصص گرایی باعث تعارض بین واحدهای فرعی سازمان می شود.
 - 2- اهداف واحد وظیفه‌ای اهداف کلی سازمان را تحت شعاع قرار می دهد.
 - 3- چون تعداد افراد زیادی باید در یک بخش یا واحد با هم کار کنند باید بیش از حد به قوانین توجه شود.
 - 4- در صورت بروز مواردی غیر متناسب با قوانین مجالی برای تغییر و اصلاح وجود ندارد.
 - 5- فقط برای تصمیمات برنامه ریزی شده کارآمد است.

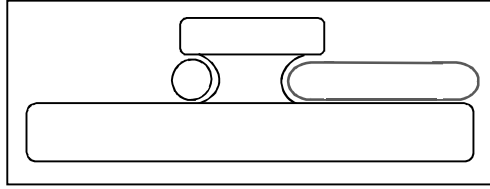
- موارد کاربرد ساختار بوروکراسی ماشینی :
- 1- موقعی که اندازه سازمان بزرگ است.
 - 2- محیط ساده و باثبات باشد.
 - 3- فن آوری مورد استفاده کارهایی تکراری را دربردارد که می توانند استاندارد شوند

✓ نکته: بوروکراسی‌های ماشینی در مواجهه با تغییرات ضعیف عمل می کند.

بوروکراسی ماشینی در چه سازمان‌هایی کاربرد دارد؟

- 1) شرکت‌های دارای تولید انبوه — صنایع اتومبیل سازی
- 2) سازمان‌های خدماتی که فعالیت‌های ساده و تکراری انجام می دهند — شرکت‌های بیمه
- 3) مؤسسات دولتی که کارهای عادی انجام می دهند — اداره پست
- 4) سازمان‌هایی که نیازهای ایمنی خاص را برآورده می کنند — شرکت‌های هواپیمایی و ادارات آتش نشان

بوروکراسی حرفه‌ای:



شکل 2- 6: بوروکراسی حرفه‌ای (تئوری سازمان رابینز - صفحه 245)

✓ اگر کنترل سازمان در دست هسته عملیاتی قرار گیرد، بوروکراسی حرفه‌ای شکل می‌گیرد. این ساختار این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیت‌ها در هسته‌ی عملیاتی به کار گیرند و در عین حال به کارایی‌های لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیت‌های خود نیز نائل شوند.

این ساختار ترکیبی از استانداردسازی با پدیده‌ی عدم تمرکز است مثل بیمارستانها، دانشگاه‌ها و شرکت‌های حسابداری.

این طرح ساختاری به جای تخصص‌گرایی وظیفه‌ای به تخصص‌گرایی اجتماعی متکی است یعنی تخصص - گرایی بر مبنای مالکیت مهارت‌های فردی است نه بر تقسیم کار. (مثال: بیمارستانها، دانشگاهها، شرکت‌های مهندسی طراحی)

- ویژگی‌های ساختار حرفه‌ای
- 1/ قدرت در هسته عملیاتی متمرکز است چون مهارت‌های مورد نیاز سازمان در اختیار آنهاست.
 - 2/ در بکارگیری مهارت‌های خود استقلال دارند که از طریق پدیده عدم تمرکز تحقق می‌یابد.
 - 3/ فقط ستاد پشتیبانی قوانین و مقررات رسمی دارد اما فعالیت‌های آن برای ارائه خدمات به هسته عملیاتی متمرکز است.

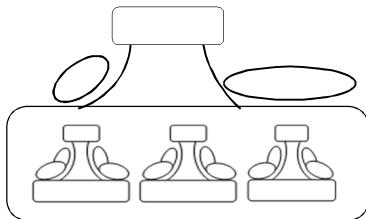
نقطه قوت: می‌تواند وظایف تخصصی را با همان کارایی نسبی شبیه بوروکراسی ماشینی انجام دهد و متخصصین حرفه‌ای برای انجام اثربخش مشاغل خود، نیازمند استقلال و آزادی عمل‌اند.

- 1- گرایش به ایجاد تعارض بین واحدهای فرعی سازمان وجود دارد. هر کدام از بخش‌های حرفه‌ای هدف‌های واحد خود را دنبال کرده و در اکثر اوقات هدف‌های خود را از هدف‌های بخش‌ها، واحدها و سایر دوائر سازمان و حتی خود سازمان بعنوان یک کل، برتر می‌داند.
- 2- نقاط ضعف: متخصصین همانند همکاران خود در بوروکراسی ماشینی در اتخاذ تصمیمات خود تابع قوانین هستند که این قوانین توسط خود متخصصان تدوین می‌شوند.
- 3- اگر استانداردهای حرفه‌ای کارکنان، که نحوه انجام کارهایشان را تعیین می‌کنند، غیرقابل انعطاف باشد مانعی بر سر راه اثربخشی سازمان محسوب می‌شود.

- 1- سازمان بزرگ باشد.
- 2- محیط پیچیده و باثبات باشد.
- 3- فناوری تکراری نهادی شده از طریق حرفه‌گرایی
- 4- هسته عملیاتی بوسیله افراد ماهر که دستورالعمل‌های روشنی نیز رعایت می‌کنند، تصدی می‌شوند.
- موارد کاربرد بوروکراسی حرفه‌ای:

✓ نکته: بوروکراسی حرفه‌ای با درپیش گرفتن رویه عدم تمرکز در تصمیم‌گیری مزایای دیگر شکل ماشینی را حفظ کرده و چنین ساختاری را ایجاد می‌کند.

ساختار بخشی (شعبه‌ای):



شکل 3-6: ساختار بخشی (تئوری سازمان رابینز - صفحه 248)

➤ اینجا دیگه قدرت دست مدیران میانی است!!!

این ساختار در واقع مجموعه‌ای از واحدهای مستقل است که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند و فعالیت‌های آنها توسط دفاتر مرکزی هدایت می‌شوند، چون بخش‌ها مستقل هستند این امر به مدیریت میانی اجازه می‌دهد کنترل زیادی اعمال کند.

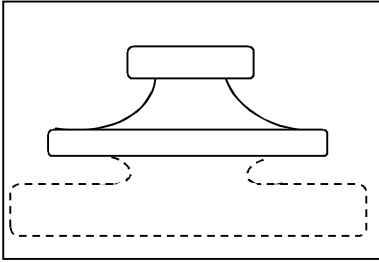
در ساختارهای بخشی، بخش‌ها خود را نوعی شرکت به حساب می‌آورند که بوروکراسی ماشینی بر آنها حاکم است. بخش‌ها در گروه‌های وظیفه‌ای با تقسیم کار در سطح بالا، رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران سازماندهی می‌شوند.

- نقاط قوت :
- 1- در این ساختار از طریق واگذاری کامل اختیارات و مسئولیت‌های تولید و فروش، یک کالا یا خدمات خاص به یک واحد به اثر مشکلات بوروکراسی ماشینی فیصله می‌دهد.
 - 2- مسئولیت‌پذیری بیشتری فراهم کرده و بر نتایج تأکید دارد.
 - 3- کارکنان ادارات مرکزی از درگیری با جزئیات عملیات روزانه آزاد شده و فرصت بیشتری برای توجه به اهداف و عملیات بلندمدت سازمان پیدا می‌کنند.
 - 4- موجب آموزش و تربیت مدیران کل است.
 - 5- تأکیدش بر تخصص‌گرایی است.
 - 6- واحدهای مستقل می‌توانند با حداقل تأثیر بر کل سازمان از مجموعه سازمان کنار گذاشته شوند و عملکرد غیراثربخش یک واحد تأثیر اندکی بر دیگر بخش‌ها دارد.
 - 7- ریسک‌پذیری سازمان را کاهش می‌دهد.
 - 8- ایجاد واحدهای مستقل و خودگردان درون یک سازمان بزرگتر
 - 9- واحدها از مزایای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در برنامه‌ریزی، جذب سرمایه و توزیع ریسک بهره می‌جویند.

- 1- دوباره کاری در فعالیت‌ها و مصرف منابع صورت می‌گیرد و هزینه‌های سازمان را بالا برده و کارایی را کاهش می‌دهد. (مثل اینکه هر بخش یک واحد بازاریابی دارد)
- 2- ایجاد تعارض بین واحدها
- 3- این ساختار نوعی آزادی کلی به بخش‌ها می‌دهد ولی استقلال و خودگردانی با یک سلسله محدودیت‌ها اعطا می‌شود. مدیریت در قبال نتایج حاصله مسئولیت تمام و کمال دارد اما چون باید تحت یک سلسله خط مشی‌های یکسان از سوی اداره‌ی مرکزی عمل کند احساس عدم رضایت می‌کند و فکر می‌کند اختیارش از مسئولیتش کمتر است.
- 4- در خصوص هماهنگی مشکلاتی ایجاد می‌کند. کارکنان غالباً نمی‌توانند بین بخش‌ها نقل و انتقال یابند بویژه وقتی کالا و خدمات متنوعی را تولید و عرضه می‌کنند.
- نقاط ضعف :

- 1- معیار اصلی بکارگیری ساختار بخشی تنوع در محصول یا بازار است. وقتی سازمانی استراتژی تنوع را بکار می‌گیرد یعنی تبدیل به یک سازمان چند محصولی یا بازار چندگانه می‌شود این ساختار انتخاب می‌شود.
- 2- تنوع، تعارضات افقی بین واحدها را افزایش می‌دهد پس تغییر در طرح ساختاری سازمان ضروری می‌شود.
- 3- افزایش در اندازه سازمان، حرکت به سمت بکارگیری ساختار بخشی را تشویق می‌کند زیرا هماهنگی بین واحدها را دشوار می‌کند.
- 4- بخش بخش کردن سازمان فقط موقعی امکان‌پذیر است که تقسیم فناوری آن بتواند بطور اثربخش در بخش‌های مختلف توزیع شود. در واقع فناوری مناسب ساختار بخشی است که قابل تقسیم باشد.
- 5- محیط‌های بسیار پیچیده و پویا با مساله عدم استاندارد کردن محصولات و فرآیندها مرتبط هستند اما ساختار بخشی تا حد زیادی به مشابه بوروکراسی ماشینی به استاندارد کردن محصولات و فرآیندها تأکید دارد.
- 6- متمایل به محیط نه زیاد پیچیده و نه پویاست.
- موارد کاربرد ساختار بخشی (شعبه‌ای)

ادهوکرایی (ساخت ویژه کار - موقت):



شکل 4-6: ادهوکرایی یا ساخت ویژه کار - موقت
(تئوری سازمان رابینز - صفحه 252)

- ✓ درموردی که نیروهای ستادی و پشتیبانی حاکم بر سازمان گردند کنترل از طریق نوعی تبادل و توازن دوسویه اعمال میگردد و در نتیجه ادهوکرایی ظهور می کند.
- ✓ در نظریه قدرت - کنترل از حداقل مطلوبیت برخوردار است.

- 1- بعثت کارکنان متخصص و با تجربه تفکیک افقی زیاد است.
- 2- چون سطوح متعدد مدیریتی مانع از انطباق پذیری سازمان با محیط می شود پس تفکیک عمودی کم است و سرپرستی وجود ندارد زیرا رفتار مورد انتظار مدیر از کارکنانش در وجود آنها نهادهی شده است.
- 3- قوانین و مقررات محدودی دارند که بسیار منعطف و نامدون هستند. پس رسمیت کم است.
- 4- تصمیم گیری بصورت عدم تمرکز اتخاذ می شود تا سرعت و انعطاف پذیری بالا رود و این تصمیم گیری بر گروه های غیر متمرکز حرفه ای اتکاء دارد.
- 5- چون استاندارد سازی و رسمیت کمی وجود دارد پس ساختار فنی در آن مورد تأکید نیست.
- 6- چون مدیران میانی، کارکنان ستاد پشتیبانی و کارکنان عملیاتی همه نوعا افراد حرفه ای بوده، تمایزات بین سرپرست و کارکنان صف و ستاد به خوبی مشخص نیست و قدرت بدون توجه به پست فرد در دست افراد زبده و خبره است.

ویژگی ها:

جدول 1-1: خلاصه‌ای از ویژگی‌های طرح‌های ساختاری پنج‌گانه (تثوی سازمان رابینز - صفحه 258)

ویژگی‌ها	ساختار ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه‌ای	بوروکراسی بخشی (شعبه‌ای)	ادھوکراسی
تخصص‌گرایی	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و باثبات	پیچیده و با ثبات	ساده و باثبات	پیچیده و پویا
طبقه‌بندی کلی ساختاری	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

(تثوری سازمان رابینز، صفحه 241-258)

2- پاسخ: گزینه 3- بوروکراسی حرفه‌ای

مینتزربرگ علاوه بر پنج ساختار سازمانی: ساختار ساده، بوروکراسی ماشینی، بوروکراسی حرفه‌ای، بوروکراسی بخشی و ادھوکراسی، دو نوع ساختار جدید نیز تعریف کرده‌است که عبارتند از: سازمان ماموریتی و سازمان سیاسی.

1- سازمان ماموریتی: زمانی که وجه غالب یک سازمان، یک فرهنگ قوی است اعضای سازمان تشویق می‌شوند تا با یکدیگر متحد شوند و تقسیم‌کاری وجود نداشته‌باشد، میزان تخصصی شدن مشاغل ناچیز باشد، تمایز قائل شدن بین نیروهای صفی و گروه‌های ستادی و ... کاهش یابد. ارزش‌ها و باورهایی که وجه مشترک کلیه اعضای سازمان است، منجر به وحدت و یکپارچگی سازمان می‌شود. در چنین شرایطی به افراد آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای اعطا می‌شود و شکل ناب تمرکززدایی عرضه می‌گردد. نهادهای مذهبی، انجمن‌ها و باشگاه‌ها نمونه‌ای روشن از سازمان‌های ماموریتی است.

2- سازمان سیاسی: زمانی که یک سازمان قادر است بر مبنای سیستم ناپایدار قدرت سامان بیابد و هیچ عنصری در سازمان غالب نیست، تضادها افزایش می‌یابد و امکان کنترل از دست خارج