

عنوان بخش

مبانی سازمان و مدیریت

Ph.D

■ **مبحث تئوری‌های مدیریت از چهار بخش تشکیل می‌شود که عبارت‌اند از:** ۱- مبانی سازمان و مدیریت؛ ۲- رفتار سازمانی؛ ۳- منابع انسانی؛ ۴- تجزیه و تحلیل سیستم‌ها. ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روزافزون آن‌ها، از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است، به طوری که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی، ویژگی‌ها و نیازهای خاص جوامع مختلف، همه روزه انواع سازمان‌های اجتماعی ظهور و گسترش می‌یابند و بر تعدادشان افزوده می‌شود.

■ **نکته‌برتر:** شیوه‌ی رهبری و مدیریت هر جامعه، بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن دارد.

تعریف سازمان

■ عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند. در همه‌ی سازمان‌ها از انسان‌ها استفاده می‌شود و همه آن‌ها هدفمند بوده از تقسیم کار بهره می‌گیرند. سازمان یک واحد هماهنگ اجتماعی است که از دو یا چند نفر با ساختاری مشخص به منظور تحقق اهداف معین تشکیل شده است.

■ مطالعه‌ی سازمان‌ها به دنبال شناسایی شرایط درون سازمانی و برون‌سازمانی و تجزیه و تحلیل مسائل هستند. تحولات محیطی و تغییرات را شناسایی و پیش‌بینی می‌کنند و با راه‌کارهای مناسب به منظور حفظ بقا و توسعه‌ی بهره‌وری آن‌ها تلاش می‌کنند.

✓ **سازمان‌ها:** دارای ماهیت اجتماعی هستند؛ هدف‌مدارند؛ ساختار آن‌ها به صورت خردمندانه طراحی گردیده و فعالیت آن‌ها در قالبی نظام‌مند هماهنگ شده است؛ با محیط بیرونی پیوند خورده و در تعامل هستند.

✓ **ابعاد سازمان:** ابعاد سازمان بیانگر ویژگی‌های خاص سازمان هستند و به همان صورت سازمان را تشریح می‌نمایند که شخصیت، رفتار، ویژگی‌های عینی و ظاهری معروف افراد هستند و به دو گروه تقسیم می‌شوند.

■ ابعاد ساختاری و محتوای سازمان:

| ابعاد ساختاری | ابعاد محتوایی |
|-------------------------|----------------------|
| ۱- رسمی‌گرایی | ۱- اندازه |
| ۲- تخصص‌گرایی | ۲- فن‌آوری سازمانی |
| ۳- داشتن استاندارد | ۳- محیط |
| ۴- سلسله‌مراتب اختیارات | ۴- هدف‌ها و راهبردها |
| ۵- پیچیدگی | ۵- فرهنگ |
| ۶- تمرکز داشتن | |
| ۷- حرفه‌ای‌گرایی | |
| ۸- نسبت کارکنان | |

^۱ - ۲۵ درصد سوالات در کنکور دکتری از مبحث مبانی سازمان و مدیریت می‌باشد.



الف) ابعاد ساختاری:

■ ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند و مبنایی مناسب برای مقایسه و اندازه‌گیری سازمان‌ها می‌باشند. به عبارت دیگر ساختار عبارت است از مجموعه روابطی که بر افراد و گروه‌ها که در جهت کسب اهداف تلاش می‌کنند، حاکم می‌باشد. در واقع این روابط بیان می‌کند که چه کسی به چه کسی گزارش خواهد داد و شکل هماهنگی رسمی و الگوی تعامل متقابل افراد را بیان می‌دارد.

✓ اجزای ابعاد ساختاری عبارتند از:

۱- **رسمی‌گرایی:** عبارت است از اسناد و مدارکی که به صورت روش‌ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست‌های مکتوب جهت اجرای برنامه در سازمان موجود است. این اسناد نشان‌دهنده رفتار و فعالیت‌ها می‌باشد.

۲- **تخصص‌گرایی:** یعنی اینکه یک سازمان تا چه حد کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد.

■ اگر سازمان در حد بسیار بالایی تخصصی باشد، هر کارگر تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می‌دهد ولی اگر سازمان در حد پایینی از تخصص قرار داده شده باشد، کارکنان کارهای متعددی را انجام می‌دهند و هریک چندین وظیفه را عهده‌دار می‌باشند. برخی تخصصی بودن را مترادف با تقسیم کار می‌دانند.

۳- **استانداردگرایی (داشتن استاندارد):** یعنی اینکه بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شود. در واقع بر اساس معیار مشخص می‌توان عملکردها را شناسایی یا عملکرد را بر اساس آن تجویز نمود.

۴- **سلسله‌مراتب اختیارات:** بر اساس سلسله‌مراتب اختیارات مشخص می‌شود که هریک از افراد گزارش کار خود را به چه کسی باید بدهند و نیز حیطه کنترل مدیران مشخص می‌گردد که به طور معمول بر اساس خطوط ممتد در نمودار سازمانی نشان داده می‌شود. بر اساس حیطه کنترل، افراد تحت سرپرستی یک دایره مدیریتی معلوم می‌گردد؛ به عبارت دیگر مشخص می‌شود که چند نفر یا چه تعداد از افراد باید گزارش کار خود را به یک سرپرست یا مدیر ارائه نمایند.

۵- **پیچیدگی:** منظور از پیچیدگی تعداد کارها یا نظام‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد. پیچیدگی را می‌توان بر سه مبنای عمودی (تعداد سطوحی که در سلسله‌مراتب اختیارات وجود دارد)، افقی (تعداد عناوین شغلی یا دوابری که در یک سطح به صورت افقی در سراسر سازمان وجود دارد) و جغرافیایی (فاصله‌ای که به پراکندگی سازمان در مناطق جغرافیایی اطلاق می‌شود) سنجید.

۶- **تمرکزگرایی:** در سلسله‌مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمان اخذ شود، آن را سازمان متمرکز می‌نامند و هنگامی که تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر سازمان تفویض گردد، به آن سازمان غیر متمرکز گفته می‌شود. اعمال اختیار در سازمان به صورت اعطای حق صدور فرمان، اعمال قدرت تنبیه، حق تصمیم‌گیری و اعمال قدرت پاداش می‌باشد.

۷- **حرفه‌گرایی:** حرفه‌ای بودن سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می‌شود. اگر در یک سازمان احراز شغل بر اساس طی دوره‌های آموزشی بلندمدت باشد، گفته می‌شود که سازمان بسیار حرفه‌ای است. برای تعیین حرفه‌ای بودن سازمان میانگین سال‌های آموزشی و تحصیلات کارکنان را تعیین می‌کنند.

۸- نسبت کارکنان: این نسبت بیانگر میزان به کارگیری نفرت انسانی در دواير گوناگون سازمان به منظور انجام وظايف سازمانی است.

■ **برخی از این نسبت‌ها عبارتند از:** نسبت مدیریت، نسبت کارکنان اداری و ... به منظور محاسبه نسبت‌ها، تعداد افراد یک دایره با یک گروه یا مدیران را بر کل تعداد کارکنان سازمان تقسیم می‌نمایند.

TEST
□□□■

تست: کدام یک از گزینه‌های زیر جزء ابعاد ساختاری سازمان نمی‌باشد؟

(۱) نسبت کارکنان

(۲) راهبردها و هدف‌های سازمانی

(۳) حرفه‌ای‌گرایی

(۴) پیچیدگی

■ **پاسخ:** گزینه‌ی «۲» صحیح است.

(ب) اجزای ابعاد محتوایی:

☑ **ابعاد محتوایی معرف کل سازمان بوده و نشان‌دهنده رابطه آن دسته از مفاهیم درونی**

است که به تحلیل اثرهای انسانی و محیطی در سازمان می‌پردازند و اجزای آن عبارتند از:

۱- اندازه: عبارت از بزرگی یا کوچکی سازمان است که با تعداد افراد یا کارکنان واحدها، تعداد دواير و بخش‌ها و یا کل سازمان مشخص می‌شود. بعضی از صاحب‌نظران به سنجش اندازه سازمان بر اساس کل فروش، دارایی‌ها یا سود اشاره دارند، اما شاخص اصلی تعداد کارکنان می‌باشند.

۲- فن‌آوری سازمانی: فن‌آوری سازمانی عبارت است از ماهیت نظام تولید و ارائه خدمات که شامل عملیات و روش‌های فراگرد تولید و ارائه خدمات از طریق تبدیل اقلام داده‌ها به خدمات و محصولات می‌باشد، مانند یک کلاس درس یا یک پالایشگاه نفت.

۳- راهبردها و هدف‌های سازمانی: منظور مقاصد و فنون رقابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها مشخص می‌نماید. اهداف غالباً مکتوب بوده و بیانگر مقصود نهایی سازمان هستند در حالی که راهبردها یک برنامه عملی هستند که به موجب آن‌ها شیوه تخصیص منابع و فعالیت‌های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف‌های تعیین می‌گردد. هدف‌ها و راهبردهای سازمان دامنه فعالیت‌ها و رابطه‌ای را که سازمان یا مشتریان و رقبا خود دارد، مشخص می‌نماید.

۴- محیط: شامل عواملی می‌شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارد و در اختیار و کنترل سازمان و مدیریت نمی‌باشد و عملکردها و برنامه‌های سازمان را متأثر می‌سازد که عبارتند از: مشتریان، عرضه‌کنندگان کالا، مؤسسات مالی، رقبا و...

۵- فرهنگ سازمان: فرهنگ سازمان نشان‌دهنده مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و ادراکاتی است که کارکنان در آن سهیم بوده و بر اساس آن‌ها با هم تعامل دارند. این ارزش‌ها ممکن است مربوط به نوعی رفتار و رعایت برخی از اصول اخلاقی، تعهد در برابر کارکنان، کارایی یا ارائه خدمات به مشتری باشند. فرهنگ سازمان مکتوب نبوده ولی با توجه به شعارها، جشن‌ها، نوع لباس، نمای سازمان، مرادفات معمول و رایج بین اعضای سازمان قابل مشاهده می‌باشند.

TEST
□□□■

تست: از کدام یک از موارد زیر جزء ابعاد محتوای سازمان نمی‌باشد؟

(۱) متمرکزگرایی

(۲) فن‌آوری سازمانی

(۳) محیط

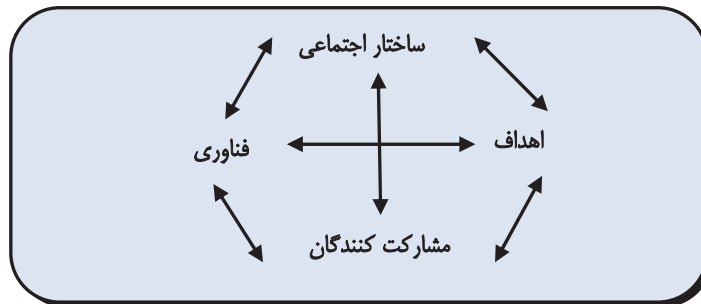
(۴) فرهنگ سازمانی

■ **پاسخ:** گزینه‌ی «۱» صحیح است.



✓ «لیویت» عناصر سازمان‌ها را در قالب مدلی به چهار دسته تقسیم می‌کند که عبارتند از:

- «ساختار اجتماعی، مشارکت‌کنندگان یا کنشگران اجتماعی، اهداف و فناوری» ساختار اجتماعی جنبه‌های تنظیم‌کنندگی، قالب‌بندی و الگوسازی روابط میان مشارکت‌کنندگان در سازمان اشاره دارد. مشارکت‌کنندگان شامل کلیه افرادی هستند که به سازمان کمک می‌کنند تا به اهدافش نایل آید؛ اهداف دربرگیرنده نتایج مطلوب می‌باشند و فناوری یا تکنولوژی نیز ساز و کارهای تبدیل ورودی‌ها (مواد اولیه) به خروجی‌ها (محصولات و خدمات) هستند.
- علاوه بر این‌ها، هر سازمان در یک محیط فیزیکی، تکنولوژی، فرهنگی و اجتماعی خاصی فعالیت می‌کند که خود را باید با آن تطبیق دهد.



"عناصر تشکیل دهنده سازمان"

نکات بزرگ

- 1 عوامل سازمانی که امروزه در قالب مدل «7M» مطرح می‌شوند (انسان، مواد اولیه، پول، ماشین‌آلات، روش‌ها، بازارها و مدیریت) باید به گونه‌ای کارا، اثربخش و سودآور سازماندهی شوند تا اهداف سازمان محقق شود که در این میان مدیریت در صدر اولویت‌ها قرار می‌گیرد.
- 2 مهم‌ترین علت موفقیت سازمان‌ها، تمرکز مستمر بر روی آن چیزی است که در میان سایر سازمان‌ها، به عنوان بهترین شناخته می‌شوند و در اجرای آن نیز بهترین هستند. به این بهترین شناخته شده‌ها و بهترین اجرا شده‌ها، «شایستگی‌های محوری» گفته می‌شود. 3 شایستگی‌های محوری مایه سرآمدی سازمان هستند و در طول زمان نیز تکامل می‌یابند و سرمایه فکری، بخش مهم شایستگی محوری هر سازمان را تشکیل می‌دهد.

فراگرد شکل‌گیری و رشد واحدهای سازمانی:

- گروهی از افراد علاقه‌مند و دارای شم بازرگانی یا صنعتی، با کمک هم فعالیتی را به منظور تولید محصولی خاص و بازاریابی برای آن آغاز می‌کنند. برای شروع کار، هر یک برحسب توان خود مسئولیتی را به عهده می‌گیرند و هر گاه با مشکلی روبرو می‌شوند به طور غیررسمی و از طریق مراوده با سایرین، مشکل را حل