

اصول برنامه ریزی و سازماندهی

تهیه و تنظیم: دکتر مجید کردرستمی

**بیچاره‌ترین انسان‌ها در دنیا فرد بینایی است که
فاقد یک چشم‌انداز آرمانی است .**

" هلن کلر "



"اگر همواره همانند گذشته بیندیشید ، همیشه همان چیزهایی را بدست می آورید که تا بحال کسب کرده اید"

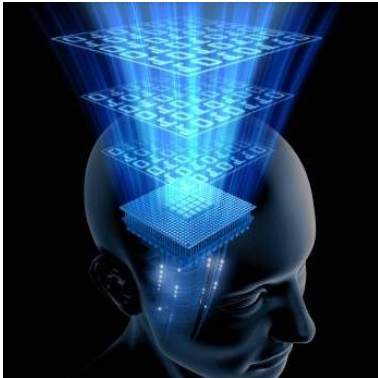
" آلیس پرسید: خواهش می کنم بگو از کدام راه باید بروم.

گرچه گفت: بستگی به این دارد که کجا می خواهی بروی!

آلیس گفت: خیلی برام مهم نیست...

گرچه گفت: اگر اینطوری است, پس خیلی فرقی نمی کند که از کدام

راه بروی!...



تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارتست از فرایندی دارای مراحل مشخص و به هم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات.

برنامه ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد.

برنامه ریزی، تصمیم گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه ریزی، مجموعه ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می شود. برنامه ریزی می تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.





بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاستها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه ریزی نیستند. برنامه ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه‌گیری هستند.

دیدگاهها، عقاید، احساسات و ارزشها به عنوان حقایق تلقی می‌شوند که فرایند برنامه ریزی بر اساس آنها سازمان داده می‌شود.

همانطور که اشاره شد برنامه ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم‌گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آنهاست یا به عبارتی گونه‌ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم‌گیری می‌شود.

برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه ریزی است اما برنامه ریزی یک فرایند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. برنامه‌ها تهیه شده و اجرا می‌گردند.

ویژگی‌های برنامه ریزی

برنامه ریزی یک فرایند ذهنی آگاهانه با خصوصیات زیر است:

(۱) تشخیص یک نیاز یا انعکاس یک انگیزه

(۲) جمع‌آوری اطلاعات

(۳) مرتبط ساختن اطلاعات و عقاید

(۴) تعریف اهداف

(۵) تأمین مقدمات

(۶) پیش‌بینی شرایط آینده

(۷) ساخت زنجیره‌های متفاوتی از اقدامات مبتنی بر تصمیمات متوالی

(۸) رتبه‌بندی و انتخاب گزینه‌ها

(۹) تعریف سیاستها

(۱۰) تعریف معیارهای ابزار ارزیابی برنامه



انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی از جنبه ماهیت به برنامه ریزی فیزیکی، برنامه ریزی سازمانی، برنامه ریزی فرایند، برنامه ریزی مالی، برنامه ریزی وظیفه‌ای و برنامه ریزی عمومی دسته‌بندی می‌شوند که در اینجا منظور از برنامه ریزی، برنامه ریزی از نوع عمومی است.

برنامه ریزی عمومی معمولاً تمام دیگر انواع برنامه ریزی را در خود دارد. برنامه ریزی را از جنبه افق زمانی می‌توان در قالب برنامه ریزی کوتاه‌مدت (برنامه ریزی عملیاتی و تاکتیکی)، برنامه ریزی میان‌مدت و برنامه ریزی بلندمدت دسته‌بندی نمود.



برنامه ریزی استراتژیک

بیشتر برنامه ریزیها براساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمانها و اهداف - طرحها و اقدامات - منابع مورد نیاز» می باشند. در این مدلها، ابتدا آرمانها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرحها و اقدامات لازم تعیین و در نهایت منابع مورد نیاز برای انجام برآورد می گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاستها، نگرشها، دیدگاهها، ساختارها، نظامها و ... عواملی هستند که بر آرمانها و اهداف برنامه ریزی تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تغییر برنامه می گردند.



برنامه ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد.

این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه ریزی استراتژیک شد.

برخلاف برنامه ریزی سنتی که در آن آرمانها و اهداف تعیین می‌شوند هدف برنامه ریزی استراتژیک، تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه ریزی سنتی و برنامه ریزی استراتژیک را بکار برد.



مزایای برنامه ریزی استراتژیک

- برنامه ریزی استراتژیک دارای مزایای زیادی است که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
- قبل از پیش آمدن مشکلات احتمالی از وقوع آنها خبر می‌دهد.
- به علاقمند شدن مدیران به سازمان کمک می‌کند.
- تغییرات را مشخص کرده و شرایط عکس‌العمل در برابر تغییرات را فراهم می‌کند.
- هر نیازی را که برای تعریف مجدد سازمان ضروری است تعیین می‌کند.
- برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده بستر مناسب ایجاد می‌کند.
- به مدیران کمک می‌کند که درک روشن‌تری از سازمان داشته باشند.
- شناخت فرصت‌های بازارهای آینده را آسان‌تر می‌سازد.
- دیدی هدفمند از مسائل مدیریت ارائه می‌دهد.
- قالبی برای بازنگری اجرای برنامه و کنترل فعالیتها ارائه می‌دهد.



- به مدیران کمک می‌کند که تا در راستای اهداف تعیین شده تصمیمات اساسی را اتخاذ کنند.
- به نحو مؤثرتری زمان و منابع را به فرصت‌های تعیین شده تخصیص می‌دهد.
- هماهنگی در اجرای تاکتیک‌هایی که برنامه را به سرانجام می‌رسانند بوجود می‌آورد.
- زمان و منابعی را که باید فدای تصحیح تصمیمات نادرست و بدون دید بلندمدت گردند، به حداقل می‌رساند.
- قالبی برای ارتباط داخلی بین کارکنان به وجود می‌آورد.
- ترتیب‌دهی اولویتها را در قالب زمانی برنامه فراهم می‌آورد.
- مزیتی برای سازمان در مقابل رقیبان به دست می‌دهد.
- مبنایی برای تعیین مسئولیت افراد ارائه داده و به موجب آن افزایش انگیزش را باعث می‌شود.
- تفکر آینده‌نگر را تشویق می‌کند.
- برای داشتن یک روش هماهنگ، یکپارچه همراه با اشتیاق لازم از سوی افراد سازمان در برخورد با مسائل و فرصتها، انگیزش ایجاد می‌کند.





ویژگی‌های برنامه ریزی استراتژیک

فرایند برنامه ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصتهای خارجی آن می‌باشد.

هدف این فرایند نگریستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصتهایی است که سازمان از آنها سود می‌برد یا به آنها پاسخ می‌دهد.

بنابراین فرایند برنامه ریزی استراتژیک، یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصتهای موجود. این فرصتها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌گردند شامل (۱) محیط عملیاتی سازمان، (۲) مأموریت سازمان و (۳) اهداف جامع سازمان می‌باشد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که این عناصر را با یکدیگر در نظر گرفته و گزینش گزینه‌های استراتژیک سازگار با این سه عنصر را آسان می‌سازد و سپس این گزینه‌ها را بکار گرفته و ارزیابی می‌کند.

برنامه ریزی و سیر تحول و تکامل آن

نگرش سنتی : نقطه شروع فعالیت ها

نگرش ریزی تغییر نگرش یافته : فرآیند تعیین اهداف سازمانی و چگونگی دستیابی به آنها ، می باشد .

شرح	۱- دوره محصول گرایی	۲- دوره بازار گرایی	۳- دوره فراصنعتی شروع از سال ۱۹۵۰
الف - ویژگی‌ها و مشخصات دوره	✓ تاکید بر محصول	✓ محصولات متنوع و بازارهای رقابتی	✓ محیط پویا و تغییرپذیر
	✓ تولید فروش	✓ بازار اشباع از محصولات مشابه	✓ پیچیدگی به عنوان مسئله غالب
	✓ تاثیر عوامل بیرونی محدود	✓ تمرکز بر بازار مصرف	✓ چالش های جدید و غیر منتظره
	✓ عمده توجهات درونی	✓ شدت یافتن تاثیر عوامل بیرونی با محیط ایستا	✓ شدت یافتن مسائل و موانع بیرونی (سیاسی ، اجتماعی ، فرهنگی و ...)
	✓ رقابت حول محصول نهایی	✓ حرف اول با مشتری	✓ شدت رقابتی شدن بازارها
	✓ تولید کننده حرف اول را می زد	✓ دید درون سازمانی به برون سازمانی	✓ تمرکز بر آگاهی ، دانش و اطلاعات
	✓ تولید انبوه	✓ تغییرات محیطی تابعی از متغیرهای قابل پیش بینی	✓ از بین رفتن توابع پیش بینی بر اثر شدت یافتن تغییرات
	✓ تاکید بر محصول	✓ مزیت رقابتی : قیمت ، کمیت و کیفیت	✓ مزیت رقابتی : یادگیری زودتر و سریع تر از رقبا
ب - گرایش‌ها و روش‌های متداول برنامه ریزی	✓ گرایش به گذشته و محدودیت‌های محدودیت‌های درون سازمانی	✓ گرایش به حال و آینده ایستا و برنامه ریزی به عنوان مبنایی برای ترسیم آینده باروندگرایی به گذشته	✓ گرایش تعاملی و برنامه ریزی به عنوان مبنایی برای یادگیری سازمانی
	✓ مدیریت فردی	✓ برنامه ریزی (کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت)	✓ برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی
	✓ بودجه بندی	✓ برنامه ریزی بلند مدت غلتان	✓ مدیریت استراتژیک
	✓ برنامه ریزی سالیانه	✓ برنامه ریزی SBU ها	✓ بصیرت و تفکر استراتژیک
			✓ مدیریت تغییر
			✓ مدیریت دانش
			✓ سازمان یادگیرنده / سازمان استراتژیست



۱۵ روش برنامه ریزی

1. بودجه بندی / Budgeting
2. برنامه ریزی عملیاتی / Operational Planning
3. برنامه ریزی کوتاه مدت ، میان مدت و بلند مدت / Short/Medium/Long Range Planning
4. برنامه ریزی غلتان / Rolling Planning
5. برنامه ریزی SBU ها / Strategic Business Unit Planing
6. برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار / Corporate Level Strategic Planning
7. برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی / Interactive Planning
8. مدیریت استراتژیک / Strategic Management
9. بصیرت و تفکر استراتژیک / Strategic Thought and Insight
10. مدیریت تغییر / Change Management
11. مدیریت دانش / Knowledge Management
12. سازمان استراتژیست / سازمان یادگیرنده / Strategic Organization / Learning Organization
13. برنامه ریزی بر پایه ارزش ها / Value Based Planning
14. شکل گیری استراتژی در سازمانهای مجازی / Virtual Organization and Strategy Formation
15. بومی سازی دستاوردهای مدیریت استراتژیک / Domestic Strategic Mnagement

مدیریت استراتژیک

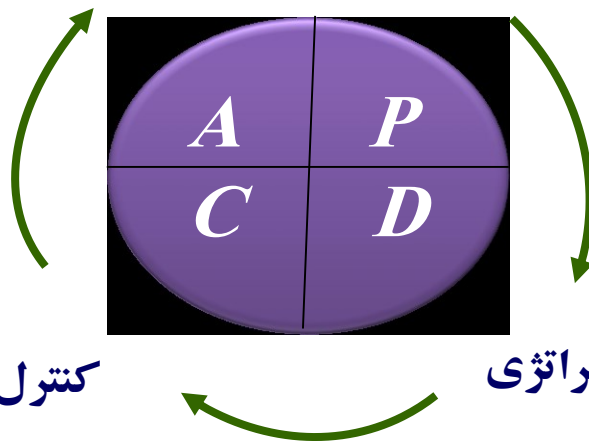
این دیدگاه در دهه ۱۹۸۰ با هدف ایجاد هماهنگی و انسجام هرچه بیشتر در اهداف و برنامه های سازمانی و نیز اطمینان از اجرا و پیاده سازی طرح ها ظهور کرد. مدیریت استراتژیک ، اصطلاحی است که جهت تشریح فرآیند تصمیم گیری و اجرا مورد استفاده قرار می گیرد. به این ترتیب مدیریت استراتژیک عبارتست از جریان تصمیم ها و فعالیت هایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی موثر برای نیل به اهداف می شود. به همین طریق فرآیند مدیریت استراتژیک روشی است که در آن استراتژیست ها به تعیین اهداف و تصمیم گیری استراتژیک می پردازند. در این فرآیند سه عنصر اساسی به شرح ذیل مطرح می شوند :

- + توسعه استراتژی
- + اجرای استراتژی
- + کنترل و ارزیابی استراتژی





توسعه استراتژی

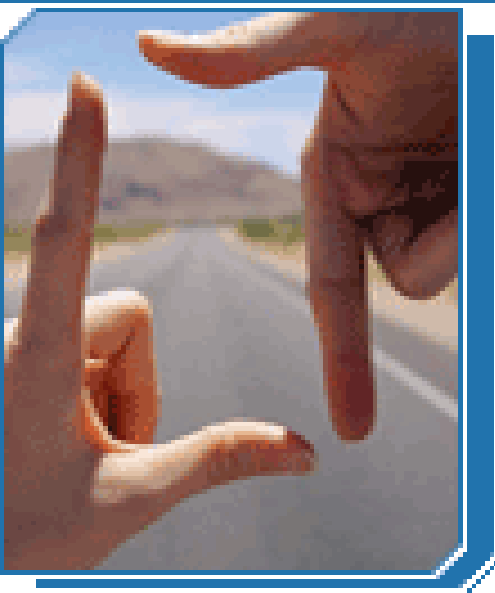


کنترل و ارزیابی استراتژی

اجرای استراتژی

در این فرآیند چهار عامل کلیدی که در تحقق برنامه‌ها مؤثر هستند، باید مد نظر قرار گیرد:

- محیط اجرای برنامه (نحوه ارتباطات ، سازگاری و ...)
- استراتژی و برنامه (اهداف ، راهبرد ، سیاست ها و طرح‌های عملی)
- ساختار سازمانی (وظایف محوله ، تعیین حدود مسئولیت ها و اختیارات تفویض شده ، سیستم گزارش دهی و ...)
- فرآیند ارتباطات درون سازمانی (تاثیرگذاری بر رفتار کارکنان ، روش های جلب مشارکت ، تخصیص منابع و اجرای برنامه و ...)



بصیرت و تفکر استراتژیک

بصیرت عبارت است از آینده‌ای واقع‌گرایانه ، محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان و به عبارت دیگر بیان صریحی است از سرنوشتی که سازمان باید به آن سمت حرکت کند . آینده‌ای است که برای سازمان به گونه‌های مهمی ، موفقیت‌آمیزتر و مطلوب‌تر از وضعیت فعلی آن است . به این ترتیب بصیرت و تفکر استراتژیک همواره با آینده سروکار دارد و اتخاذ صحیح آن ضمن اینکه تعهد ارکان سازمان افزایش می‌دهد ، چشم‌انداز روشنی را پیش روی مدیران و کارکنان شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار می‌دهد .

تفکر استراتژیک یک پروسه فکری قبل از وقوع برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است . در تفکر استراتژیک تاثیرگذاری همه‌جانبه و مبتنی بر تعامل مستمر ، تدریجی و تعمدی یک اصل است .

در تفکر استراتژیک ، مسایل پیچیده بی‌آنکه ساده تلقی شوند ، در ساده‌سازی آن‌ها تلاش می‌شود و رمز و راز تحقق تفکر استراتژیک در امید به آینده ، مثبت‌اندیشی ، خوش‌بینی به دور از ساده‌انگاری و تلاش خستگی‌ناپذیر و مستمر خلاصه می‌شود.

برنامه‌ریزی راهبردی ابزار ارزشمندی برای پیش‌بینی اوضاعی پایدار با روند دراز مدت است و در آماده شدن برای آینده ای قابل پیش بینی ، کمک بزرگی است . ولی دگرگونی هایی که اکنون دامنگیر شرکت‌ها می‌باشد ، غیر قابل انتظار و پیش بینی بوده است . شتاب دگرگونی‌ها افزایش یافته و دامنه افق آن‌ها تنگ‌تر شده است . هنگامی که شرکت‌ها توان شناسایی نزدیک شدن یک دگرگونی را بدست می‌آورند ، پیش از آن ، دگرگونی اثر خود را بر آن‌ها گذاشته است . بسیاری از شرکت‌ها تا بخواهند آنچه را رخ خواهد داد تشخیص دهند ، اتفاق روی داده است .

سازمان‌هایی که برای دیروز بر پا شده‌اند ، نمی‌توانند امروز کار کنند و سازمان های امروز بدرد فردا نمی‌خورند ؟

پس چه باید کرد ؟

شرکت‌ها با آفرینش و نهادینه کردن توان دگرگونی‌پذیری ، می‌توانند با نیروهای پدیدآورنده دگرگونی رویارویی نموده و در برابر آن‌ها ایستادگی کنند .

رمز پیروزی پیش‌بینی آینده نیست ، بلکه بوجود آوردن سازمانی است که بتواند در آینده ای غیر قابل پیش بینی کامیاب شود .



فرضیه سازی
و اجرای فرضیه

ایجاد فرصت ها برای اجرا و طرح سؤالاتی از قبیل
چه می شد اگر...؟ و اگر...؟! آنگاه..؟

فرصت طلبی
هوشمندانه

شکار فرصت ها ، نوآوری ، خلاقیت و ابتکار

تفکر استراتژیک

تفکر به موقع و
در زمان

پیوند دادن گذشته به حال و حال به آینده
برای ایجاد قدرت تصمیم گیری درست و به
موقع

نگرش سیستمی و
چشم انداز سیستم

یک مدل ذهنی از کل سیستم
و کل جریان ارزش آن

نیت تمرکز
(تمرکز بر هدف)

احساس تمایل و یک نقطه
نظر واحد رقابتی برای آینده

J.Liedtka

رابطه بین تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک

تفکر استراتژیک

مقصود از تفکر استراتژیک خلق استراتژی های ابتکاری و نو است که می تواند قواعد بازی رقابتی را بازنویسی کرده و چشم انداز آینده بالقوه ای را ترسیم نماید که بطور قابل توجهی متفاوت از حال می باشد.

شکل گیری استراتژی در پارادایم تلفیقی

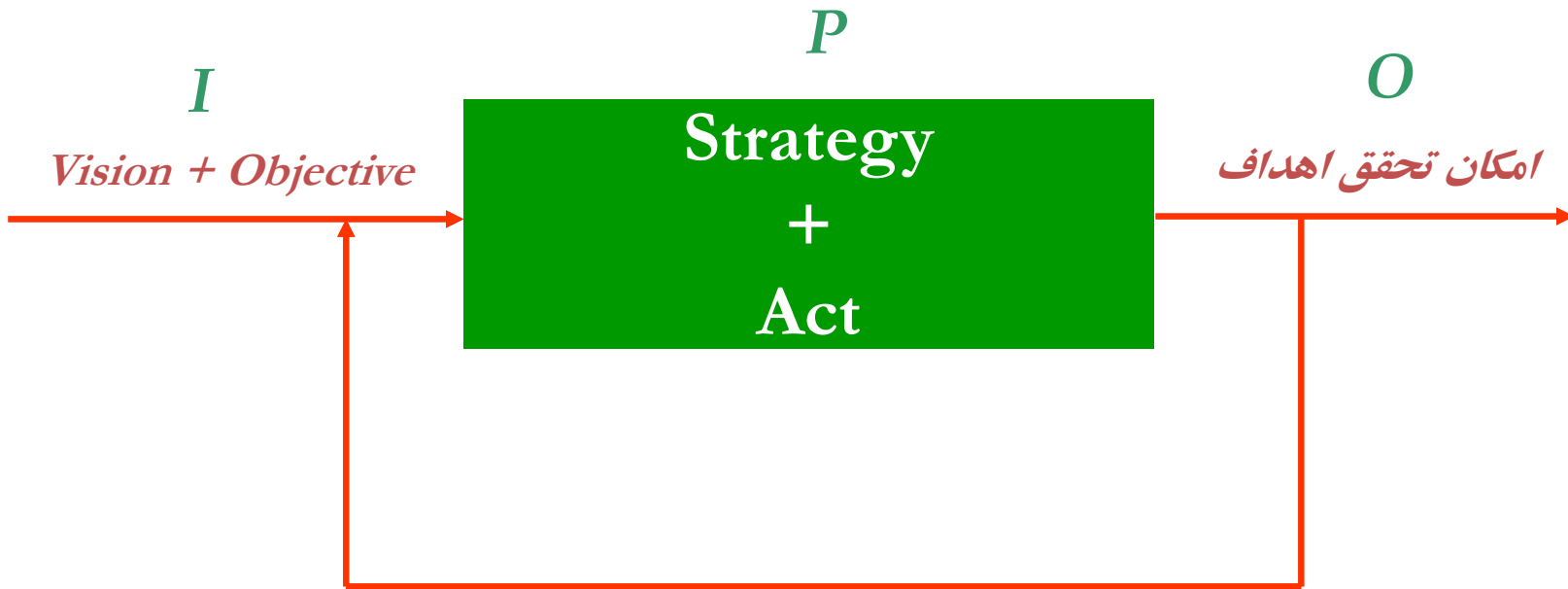
فرآیند تفکر
تحلیلی ، همگرا ،
غیر خلاق

فرآیند تفکر
ترکیبی ، واگرا ،
خلاق

مقصود برنامه ریزی استراتژیک ، عملیاتی کردن استراتژی های خلق شده از طریق تفکر استراتژیک و حمایت از فرآیند تفکر استراتژیک است

برنامه ریزی استراتژیک

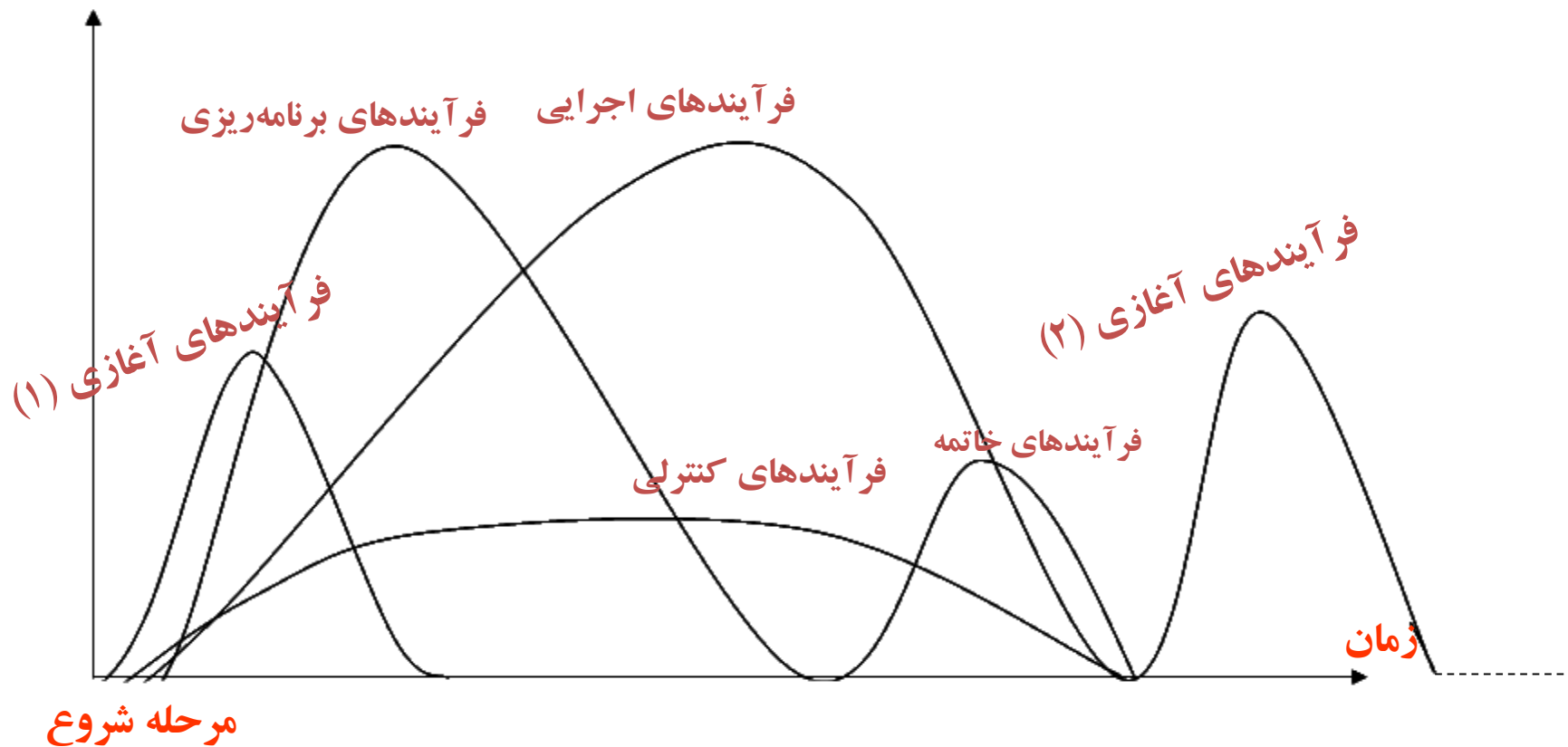
فرآیند مدیریت استراتژیک



Assesment = Feedback



حجم و گستردگی فعالیت‌ها



استراتژی



اصطلاحی در مدیریت برای بیان رابطه ای که سازمان یا بنگاه ، با محیط خارجی خود برقرار کرده است و یا می خواهد برقرار کند . مجموعه ای از دستورالعمل هاست که بر تصمیم گیریهای اساسی که بر کارکرد بلند مدت سازمان تاکید دارد ، اثر می گذارد . در واقع استراتژی اثربخش آن است که مطلوب ترین رابطه را بین بنگاه با منابع آن و محیط خارجی اش برقرار کند، و بر پایه سه بعد تبیین می شود :

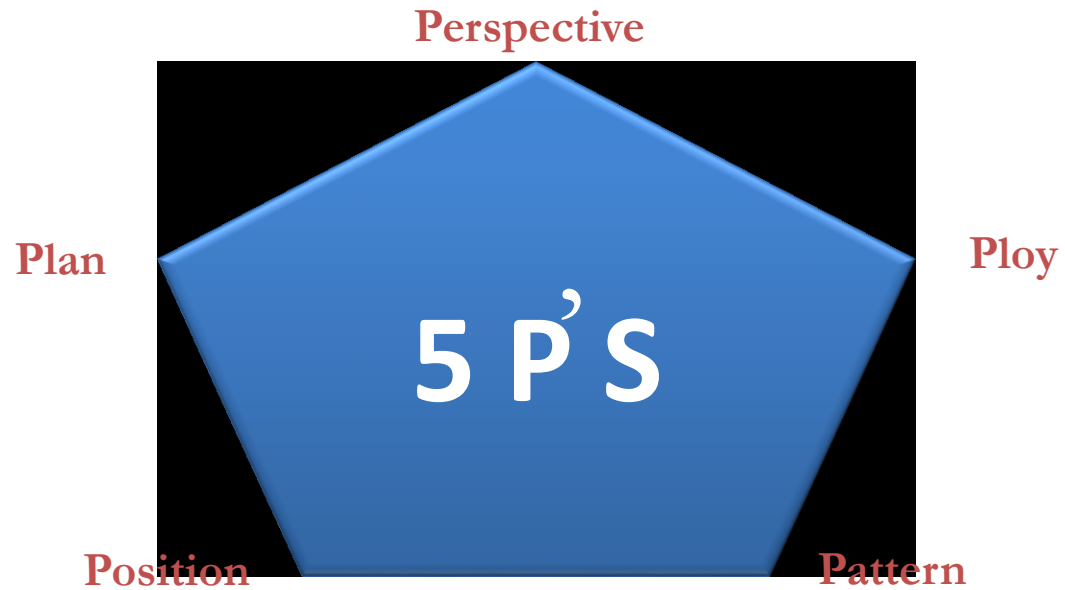
اهداف ، محصول / بازار ، رقابت پذیری (مزیت رقابتی)

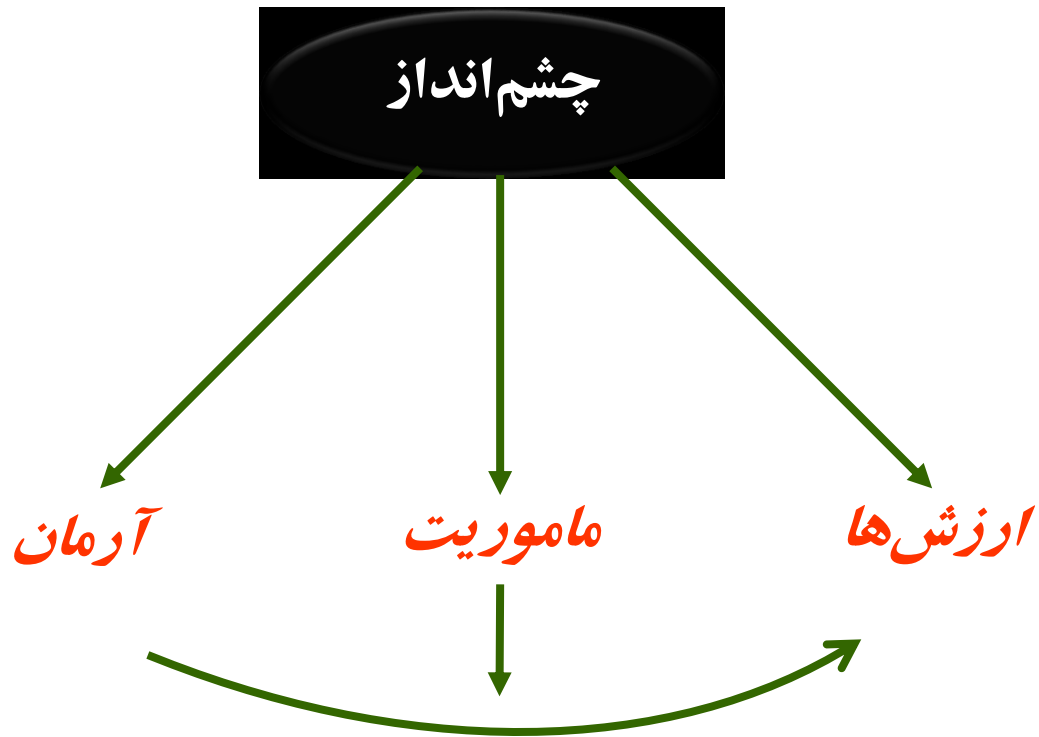
نوع نگاه و دیدگاه ما در مورد زندگی و چگونگی مواجهه با پدیده های مختلف مفاهیم و ادراکات ما را از جهان پیرامون مشخص می سازد ، مفهوم استراتژی از آن جمله است .

در نتیجه : به میزان توسعه یافتگی ، افزایش تجارب و اندوخته هایمان می توانیم برای استراتژی تعریف و مثال بیاوریم .

✓ آرا و نظرات مختلف در مورد شکل گیری استراتژی و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک حاکی از آن است که درکی روشن و تصویری واحد از آن وجود ندارد.

تعاریف استراتژی از دیدگاه هنری مینتزرگ:





برای پیروزی در هر حرفه‌ای به سه چیز نیاز داریم:

- ۱- دانش **Knowledge**
- ۲- شیوه تفکر **Attitude**
- ۳- نگرش ویژه **Perspective**

"مایکل همبر"



چشم انداز استراتژیک Vision

Where we are going ?

نقشه راه آینده سازمان ، دورنمای همه جانبه و گسترده سازمان است .

تمرکز ما در مورد آینده تکنولوژی ، محصول ، مشتریان و امور مهم چه خواهد بود ؟

شرکت در کجا قرار خواهد گرفت ؟

تصویری است از آینده سازمان

در تدوین استراتژی رکن اساسی که نمی توان هیچگاه آن را در فرآیند تدوین استراتژی نادیده گرفت ، تدوین چشم انداز می باشد . در تدوین چشم انداز ۵ سوال اساسی باید مد نظر قرار گیرد:

5W (1.What- 2.Who- 3.Where-4.Why-5.When)

در ترسیم چشم انداز از یک سو چشم انداز مطلوب و آینده ای که در پی ساختن آن می باشیم ، ترسیم می شود و از سوی دیگر با توجه به افق مورد نظر برای تدوین استراتژی و برنامه ها ، ترسیمی از آینده محتمل صورت خواهد گرفت . زیر بنای کلیدی تحقق هر یک از موارد فوق استخراج ارزش و بیان اصول حاکم بر تصمیم گیری ها و رفتار و عملکرد سازمانی است که در واقع باورها و جهان بینی حاکم بر استراتژی سازمان را تشکیل می دهند .

چشم انداز ، نیروی جهت دهنده و یکپارچه کننده سازمانی است و بیانگر ماهیت ، چگونگی و راستای جهت گیری های سازمانی می باشد . که به منزله ستاره قطب شمال یک سازمان عمل می نماید .

سه جزء ضروری تشکیل چشم انداز :

- معرفی و تعریف دقیق : در چه کسب و کاری هستیم ؟
- یک تصویر از آینده : اگر مطابق وضعیت فعلی حرکت کنیم در آینده چه چیزی خواهیم بود ؟
- ارزش‌های شفاف و روشن : چه چیزی را از افراد خود می‌خواهید که زمان کار کردن باور داشته باشند و مطابق مفاهیم و آینده متصور شما عمل نمایند ؟

نکات کلیدی تداوم بخش حیات چشم انداز :

- ✿ تمرکز همیشگی بر روی چشم‌انداز
- ✿ نمایش با شهامت سر سپردگی به چشم‌انداز



Why Vision Matters

Robert Knowling

گام های اساسی و اولیه تدوین چشم انداز :

۱- ارزیابی محیط اقتصادی ، صنعت و سازمان که چه می کنند و چگونه تغییرات را در نظر می گیرند و این تغییرات چه اثراتی را بر روی سازمان دارد ؟

۲- توجه به اطلاعات حاشیه ای و بیرونی - بین خطوط را خواندن

اگر واقعاً می خواهید مسائل را درک کنید بدوید به خطوط جلویی و به صحبت های افراد و مشتریان گوش بدهید قطعاً راجع به کسب و کار ، مشتریان و چگونگی عملکرد واقعی چیزهایی دستگیرتان خواهد شد .



اقدامات اثربخشی که می تواند در استقرار چشم انداز بسیار اثربخش باشد عبارتند از :

🌈 سوال راجع به پیرامون (مانند فوق)

🌈 تعیین اهداف برجسته

🌈 منابع پشتیبان

🌈 رهبری تیم

🌈 داشتن کسب و کار و چگونگی متفاوت سازی آن

🌈 درک ارتباطات سازمانی

🌈 اغماض نکردن در برابر عملکردهای ضعیف

عوامل یا علایم هشدار دهنده به منظور جلوگیری از تخریب چشم انداز :

✚ فرهنگ سازمانی را دست کم نگیرید .

✚ موفقیت ها را بیان نمایید .

✚ اجازه دهید پرسنل تجدید قوا نمایند .

✚ الگوی فرآیندهای تغییر باشید .

✚ چکیده خبرهایتان را شخصاً تهیه نمایید .



برخی ملاحظات در تدوین چشم‌انداز استراتژیک



- ❖ رسیدن به توافق و اجماع در مورد چشم‌انداز
- ❖ پاسخ به این سوال که شرکت به کجا می‌رود؟
- ❖ بیان چشم‌انداز با واژه‌های شفاف و مهیج
- ❖ گوش دادن و شنیدن ایده‌ها و نظرات
- ❖ تشریک مساعی و جلب حمایت و توافق
- ❖ دوری‌گزینی از عبارات شعار گونه و غالباً دست نیافتنی
- ❖ جامع و مبسوط بودن با ملحوظ داشتن جزئیات لازم
- ❖ مثبت، الهام بخش، قابل دسترسی و چالش برانگیز بودن

یک بیانیه ماموریت برجسته باید شامل سه عنصر مهم باشد

- ۱- مشتریان چه نیازهایی دارند؟ (چه چیزی)
- ۲- گروه‌های مشتریان چه کسانی هستند؟ (چه کسی)
- ۳- فعالیت‌ها، تکنولوژی‌ها، صلاحیت‌ها (چگونه)

پیامدهای تدوین چشم انداز

توسل جستن سازمان به رویکرد Proactive در مواجهه با مسایل پیش آمده

بکارگیری ابتکار عمل و خلاقیت

مشخص شدن هدف غایی تلاش افراد و فعالیت های سازمانی

هدایت نیروهای بالقوه و بالفعل و ایجاد سینرژی در آنها

اولویت بندی تخصیص منابع و بهره گیری از امکانات و فرصت ها

جلوگیری از بروز بحران های احتمالی و اتلاف منابع





ماموریت Mission

✚ بیانیه ماموریت ، مرزهای کسب و کار فعلی سازمان را مشخص می کند .

Who we are and what we do ?

✚ چه کاری را انجام می دهیم و فلسفه وجودی ما چیست ؟

✚ وضعیت حاضر کسب و کار شرکت را تشریح می کند .

✚ عمدتاً بر روی قابلیت های حاضر ، مشتریان و فعالیت ها تمرکز دارند .

نکته : Vision و Mission عصاره جهت گیری های سازمان هستند و چشم انداز بر آینده و

ماموریت به حال حاضر شرکت تمرکز دارد .



□ یک بیانیه ماموریت باید بطور مشخص و کافی اشاره به حوزه واقعی

کسب و کار سازمان داشته باشد ، اما گسترده یا باریک بودن آن به

نسبت هر سازمان متفاوت است .

❖ سازمان‌ها می‌توانند حتی برای واحدهای خود بیانیه

ماموریت جداگانه داشته باشند .

kordrostami@yahoo.com

شش سوالی که در بیانیه ماموریت سازمان باید به آن ها پاسخ داده شود :



- ۱- چه تغییراتی در حوزه بازار اتفاق می افتد ؟
- ۲- چه نیازهایی از مشتریان را باید ارضا نماییم ؟
- ۳- چه بخش (Segment) از بازار را باید پوشش دهیم ؟
- ۴- چه حوزه جغرافیایی را باید در نظر بگیریم ؟
- ۵- چشم انداز یا وضعیت کسب و کار شرکت ظرف ۵ سال به کجا خواهد رسید ؟
- ۶- ما می خواهیم چه نوع شرکتی بشویم ؟

Values (ارزش‌ها / ایدئولوژی / بایدها و نبایدها) :

ارزش‌های سازمانی زیربناهای فرهنگ سازمانی و شرط بقا و رشد آن می‌باشند به عبارتی ارزش‌ها اصول و راهنمای سازمان‌ها بوده و رهنمودهای لازم را جهت تصمیم‌گیری‌ها و رفتار سازمان ارائه می‌دهند.

ارزش‌ها و اخلاق:

اصولی است که افراد و شرکت‌ها در برابر عموم و تمام افرادی که بطور مستقیم یا غیر مستقیم با فعالیت‌های اقتصادی و بازرگانی شرکت سروکار دارند و ملزم به رعایت آن می‌باشند .

مزایا و منافع تدوین:

- ✓ اصول اعتقادی دیرپا و اساسی و راهنمای جاویدان برای تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها هستند.
- ✓ ماندن و مطابق شان زندگی کردن سازمان را نمایش می‌دهند.
- ✓ نقش محوری در انسجام‌بخشی کارکنان دارند.
- ✓ وحدت رویه آحاد سازمانی را به همراه دارند.
- ✓ مبنای اعتماد و رشد افراد در سازمان می‌باشند.
- ✓ بایدها و نبایدهای سازمان را مشخص می‌سازند.



ارزش‌های فردی، سازمانی و ذینفعان که مجموعاً فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند موجبات شناسایی عمیق و دقیق امکانات و توانایی‌های سازمان و فلسفه فعالیت سازمان را فراهم نموده و منجر به بهره‌برداری بهینه از آنها می‌گردند

نمونه:

۱- شرکت سونی:

- اعتلای فرهنگ و شان ملی ژاپن
- پیشرو بودن و دنباله روی نکردن از دیگران
- تشویق کردن توانایی و خلاقیت فردی
- غیر ممکن را ممکن کردن

۲- شرکت والت دیسنی:

- کنار گذاشتن بدبینی
- رشد و اشاعه ارزش‌های خاص آمریکایی
- خلاقیت، رویا و تخیل
- توجه و علاقه مفرط به ثبات در کار و امور جزئی



هدف گذاری

منظور ویژه ای که یک سازمان / مجموعه در پی تحقق آن باشد. (موقعیت بازار، سود آوری و رشد، نوآوری، بهره وری، منابع، پرسنل و روابط اجتماعی)

فرآیند تبدیل بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت به اهداف، عملکردی ویژه است که به دو دسته عمده تقسیم می‌شود:

(۱) مالی (۲) استراتژیک

✓ در جهت شناخت فواصل و شکاف‌ها بین وضعیت موجود و موقعیت هدف

✓ نشان‌دهنده پیشرفت سازمان

✓ تمرکز بیشتر در جهت انجام اقدامات و اجرای بهبودهای ضروری در عملکرد مالی و موقعیت کسب و کار

✓ سازماندهی کسب و کار و ساخت دیوار دفاعی در مقابل عملکردهای نارسا

✓ ایجاد همگرایی در دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت

✓ قابل حسابرسی برای مدیران رده بالا

✓ عاملی است جهت جلوگیری از سردرگمی و بهره‌گیری بهتر از مهارت‌ها

✓ جلب توجه مدیران در اهداف کوتاه مدت با در نظر گرفتن چشم‌انداز بلند مدت

✓ توجه تنها به اهداف مالی کفایت نمی‌کند و باید به اهداف استراتژیک نیز به همان اندازه توجه شود.

■ بسیاری از شرکت‌ها بیانیه ماموریت مدیران ارشد خود را بصورت بیانیه ماموریتی مکتوب ارائه می‌کنند و از آن‌ها به عنوان رسانه‌هایی برای انتقال مقاصد خودشان به کارکنان ، سهامداران و دیگر ذینفعان استفاده می‌کنند .

■ متقاعد کردن کارکنان به لزوم و ضرورت تغییرات و آرام کردن ترس‌ها و بیم‌هایی که آن‌ها دارند ، بسیار ضروری است .

■ مزایا و منافع تدوین:

توافق نظر در خصوص نقش‌ها ، وظایف و سمت و سوی حرکت سازمان مدیریت مؤثرتر
مجموعه تمرکز بر مسایل مهم وحدت رویه و همسویی در تفکر و تصمیم‌گیری

◆ اهداف باید به عنوان یک ابزار مدیریتی برای رساندن یک سازمان به نهایت پتانسیل خودش عمل کنند . بدان معنا که قرار دادن اهداف در سطح بالا باید ضمن اینکه چالش برانگیز باشد به سازمان انرژی بدهد و استراتژی ها را تحکیم کند .

◆ اهداف بایستی به اندازه کافی بلند باشند تا نتایجی را که بهتر از عملکرد فعلی هستند ، بدست دهند .

◆ اهداف باید شجاعانه و تهاجمی باشند .

ساختن استراتژی مستلزم انتخاب‌های مدیریتی

است. آن چگونه ها که بیانگر تعهد سازمان به

رویکرد رقابتی خاصی است.



عوامل خارجی شکل دهنده استراتژی

ملاحظات
اقتصادی،
اجتماعی،
سیاسی و
قوانین و
مقررات و
شهروندی

شرایط
رقابتی
و جذابیت
کلی
صنعت

فرصتها و
تهدیدات
معطوف به
وضع
مطلوب تر
است .

آمیخته مربوط به ملاحظاتی که موقعیت رقابتی یک شرکت را تضمین می کند

منابع شرکت،
قوت ها و
ضعف ها،
شایستگی ها و
قابلیت های
رقابتی

آمال و
آرزوهای فردی
فلسفه های کسب
و کار ، اصول
اخلاقی مدیران
ارشد

ارزش های
مشترک
و فرهنگ
سازمانی

عوامل داخلی شکل دهنده استراتژی

عواملی که بر انتخاب

استراتژی شرکت تاثیر دارند

تاثیر عوامل
داخلی و
خارجی
بر استراتژی

شناسایی و
ارزیابی
استراتژی های
جایگزین

انتخاب
استراتژی
مناسب



نمونه :

چشم‌انداز گروه ایران خودرو:

بزرگترین و موفق‌ترین شرکت ایرانی با قابلیت‌های رقابتی کلاس جهانی در تولید و تامین وسایل نقلیه با اولویت و محوریت خودرو.

ماموریت شرکت ایران خودرو :

ایجاد سازمان مبتنی بر فطرت انسانی با موقعیت رهبری صنعت در کشور با کیفیت کلاس جهانی در راستای تحقق سودآوری بلند مدت در فعالیتهای صنعتی ، تجاری و خدماتی و رهبری بازار کشور در بخش وسایل حمل و نقل از طریق رقابت و کسب رضایت مشتری

برنامه ریزی عملیاتی



برنامه ریزی جامع چون چتری بر سازمان و عملیات آن سایه می گستراند و مدیران را در انجام فعالیت هایشان راهنمایی می کند. اما این نوع برنامه ریزی، مدیران پایه را در انجام برنامه های عملیاتی خود بی نیاز نخواهد نمود. مدیران پایه باید با الهام از اهداف و استراتژی های کلی سازمان اهداف جزئی شده در واحد تحت نظارت خود را شکل داده و برای تحقق آن کوشش نمایند.

تعریف برنامه ریزی عملیاتی:

برنامه ریزی عملیاتی عبارت از چگونگی تعیین اهداف و تبدیل این اهداف به صورت عملیات و پیش بینی روش های اجرای آن می باشد.



برنامه ریزی عملیاتی

عناصر اصلی برنامه ریزی عملیاتی:

۱- هدف

۲- پیش بینی

۱- هدف:

بطور کلی هدف عبارت از نقطه ای است که کوشش ها معطوف به آن می باشد.

در برنامه ریزی هدف نتیجه نهایی برنامه بوده که مقصود برنامه ریز نیل به آن می باشد.

برنامه ریزی عملیاتی

هدف نهایی: هدفی است که تمام سازمان امکاناتش در راه رسیدن به آن بسیج شده است.

هدف کلی: یکی از زیر هدف های بلافصل هدف های نهایی سازمان بوده که به صورت عمده ترین اهداف بخش های سازمان ظاهر می گردد.

هدف جزئی: هر هدف کلی به صورت یکسری اهداف جزئی تقسیم می شود.

هدف مشخص: هدفی است که بطور دقیق مطالعه و محاسبه شده و با یک فعالیت قابل حصول می باشد.

سلسله مراتب اهداف:

هدف نهایی

هدف کلی

هدف جزئی

هدف مشخص



برنامه ریزی عملیاتی

اصول تعیین اهداف در برنامه ریزی عملیاتی:

- ۹- متضمن راه حل های عملی باشند.
- ۱۰- به ماموریت سازمان توجه کامل داشته باشد.
- ۱۱- توالی و استمرار داشته باشد.
- ۱۲- متناسب با قدرت اجرایی موجود باشد.
- ۱۳- با نظر مجریان شکل گرفته شده باشد.
- ۱۴- قابل نظارت، ارزیابی و کنترل باشد.

- ۱- مطالعه شده باشند.
- ۲- صراحت داشته باشند.
- ۳- محاسبه شده باشند (کمی)
- ۴- مدت انجام آن معین باشد.
- ۵- هزینه های انجام آن معین باشد.
- ۶- واقع گرا باشند.
- ۷- با اهداف کلی و بلند مدت سازمان هماهنگ باشد.
- ۸- با سایر اهداف هماهنگ باشند.





برنامه ریزی عملیاتی

اولویت بندی بین اهداف:

تعیین هدف، بسیار مهم می باشد. اما مهمتر و در عین حال پیچیده ترین قسمت در این خصوص، کاستن از تعداد غالباً متعدد هدف های انتخاب شده (به دلیل کمبود بودجه و سایر امکانات) و گزینش ضروری ترین هدف ها از میان آن ها می باشد.

روش های اولویت بندی اهداف:

- ۱- روش نظرخواهی ساده: نظرخواهی از جامعه ذینفع
- ۲- روش نظرخواهی کامل: نظرخواهی از کل جامعه
- ۳- روش **الاهم فی الاهم**: طبقه بندی اهداف بر حسب اهمیت و ضرورت آن برای جامعه یا سازمان. مثل هدف خودکفایی و اینکه کشاورزان باید چه چیزی را در زمین های خود کشت نمایند.



برنامه ریزی عملیاتی

۴- روش جامع: همانطور که از نام آن پیداست در این روش هر هدفی از لحاظ اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی و هر کدام به شعب پایین تر تقسیم شده و به بررسی تک تک آنها می پردازیم. در این روش گاهی به اصولی که دارای اهمیت بیشتری هستند ضرایب بیشتری داده خواهد شد.

۵- روش جامع مرامی: این روش همچون روش جامع بوده لیکن بر حسب مرام برنامه ریزان به هر کدام شعب و گروه ها (مثلا اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی) ضرایب متفاوتی داده خواهد شد.



برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی جامع چون چتری بر سازمان و عملیات آن سایه می گستراند و مدیران را در انجام فعالیت هایشان راهنمایی می کند. اما این نوع برنامه ریزی، مدیران پایه را در انجام برنامه های عملیاتی خود بی نیاز نخواهد نمود. مدیران پایه باید با الهام از اهداف و استراتژی های کلی سازمان اهداف جزئی شده در واحد تحت نظارت خود را شکل داده و برای تحقق آن کوشش نمایند.

تعریف برنامه ریزی عملیاتی:

برنامه ریزی عملیاتی عبارت از چگونگی تعیین **اهداف** و تبدیل این اهداف به صورت عملیات و **پیش بینی** روش های اجرای آن می باشد.

برنامه ریزی عملیاتی



عناصر اصلی برنامه ریزی عملیاتی:

۱- هدف

۲- پیش بینی

۱- هدف:

بطور کلی هدف عبارت از نقطه ای است که کوشش ها معطوف به آن می باشد.

در برنامه ریزی هدف نتیجه نهایی برنامه بوده که مقصود برنامه ریز نیل به آن می باشد.



برنامه ریزی عملیاتی

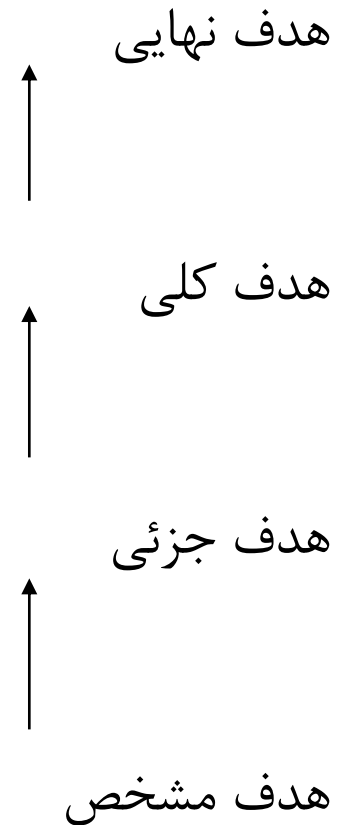
هدف نهایی: هدفی است که تمام سازمان امکاناتش در راه رسیدن به آن بسیج شده است.

هدف کلی: یکی از زیر هدف های بلافصل هدف های نهایی سازمان بوده که به صورت عمده ترین اهداف بخش های سازمان ظاهر می گردد.

هدف جزئی: هر هدف کلی به صورت یکسری اهداف جزئی تقسیم می شود.

هدف مشخص: هدفی است که بطور دقیق مطالعه و محاسبه شده و با یک فعالیت قابل حصول می باشد.

سلسله مراتب اهداف:





۹- متضمن راه حل های عملی باشند.

۱۰- به ماموریت سازمان توجه کامل

داشته باشد.

۱۱- تواتی و استمرار داشته باشد.

۱۲- متناسب با قدرت اجرایی موجود

باشد.

۱۳- با نظر مجریان شکل گرفته شده

باشد.

۱۴- قابل نظارت، ارزیابی و کنترل

باشد.

اصول تعیین اهداف در برنامه ریزی عملیاتی:

۱- مطالعه شده باشند.

۲- صراحت داشته باشند.

۳- محاسبه شده باشند (کمی)

۴- مدت انجام آن معین باشد.

۵- هزینه های انجام آن معین باشد.

۶- واقع گرا باشند.

۷- با اهداف کلی و بلند مدت سازمان

هماهنگ باشد.

۸- با سایر اهداف هماهنگ باشند.

برنامه ریزی عملیاتی



برنامه ریزی عملیاتی

اولویت بندی بین اهداف:

تعیین هدف، بسیار مهم می باشد. اما مهمتر و در عین حال پیچیده ترین قسمت در این خصوص، کاستن از تعداد غالباً متعدد هدف های انتخاب شده (به دلیل کمبود بودجه و سایر امکانات) و گزینش ضروری ترین هدف ها از میان آن ها می باشد.

روش های اولویت بندی اهداف:

- ۱- روش نظرخواهی ساده: نظرخواهی از جامعه ذینفع
- ۲- روش نظرخواهی کامل: نظرخواهی از کل جامعه
- ۳- روش **الاهم فی الاهم**: طبقه بندی اهداف بر حسب اهمیت و ضرورت آن برای جامعه یا سازمان. مثل هدف خودکفایی و اینکه کشاورزان باید چه چیزی را در زمین های خود کشت نمایند.



برنامه ریزی عملیاتی

۲- پیش بینی:

همانطور که اشاره گردید برنامه ریزی یک نوع آینده نگری بوده لذا اساس آن را پیش بینی تشکیل می دهد. بنابراین پس از تعیین اهداف قسمت اصلی کار برنامه ریز عملیاتی پیش بینی عملیات و کارهایی است که برای دستیابی به اهداف مورد نیاز می باشد.

در پیش بینی دو عامل زمان و هزینه بسیار اساسی می باشند. سوالات مطرح در پیش بینی دقیق عبارتند از:

۱- چه فعالیتی؟ (پیش بینی فعالیت ها)

۲- از چه روشی؟ (پیش بینی روش های انجام کار)

۳- در چه مدت زمانی؟ (پیش بینی زمانی)

۴- در چه مکانی؟ (پیش بینی موقعیت مکانی برنامه)

۵- با چه منابعی؟ (پیش بینی منابع)

آخرین مرحله برنامه ریزی عملیاتی نیز اجرای آن می باشد.

تکنیک های برنامه ریزی عملیاتی

تمامی کوشش های برنامه ریزان در عملیاتی ظاهر می گردد که در نهایت برای دستیابی به مأموریت های سازمان لازم می باشد. همانطور که قبلا نیز اشاره شد برنامه ریزی استراتژیک یک نوع از برنامه ریزی بوده که نهایتا به عملیات منجر خواهد شد. لیکن از دیر باز تکنیک هایی تحت عنوان روش های برنامه ریزی تصویری جهت عملیاتی کردن برنامه ها مورد استفاده قرار می گرفته است.

صرف نظرا از برنامه ریزی استراتژیک اکثر قریب به اتفاق برنامه ریزی های اجرایی به شیوه تصویری نموداری می باشد، زیرا:

- ۱- موضوعات بیشتری در فضای کمتری قابل بیان است.
- ۲- بسیار سریع و غالبا آسانتر تفهیم می گردد.
- ۳- اجرا، کنترل، ارزیابی و تجدید نظر در برنامه را آسانتر خواهد نمود.



بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

بودجه:

سندی است که نشان دهنده پیش بینی درآمدها و برآورد هزینه های می باشد.

بودجه ریزی عملیاتی:

بودجه ریزی عملیاتی دو عامل "صرفه جویی" و "اثربخشی" را به ابعاد بودجه ریزی سنتی اضافه می کند. در نظام بودجه ریزی عملیاتی بین "کارایی" و "اثربخشی" تمایز قایل می شویم. "کارایی" استفاده مفید از منابع مورد نظر بوده در حالی که "اثربخشی" با عملکرد کار مرتبط است. مهمترین هدف بودجه ریزی عملیاتی اصلاح مدیریت بخش عمومی و افزایش اثربخشی مخارج در این بخش می باشد.



بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

پس به منظور اصلاح نظام بودجه ریزی از روش موجود به روش هدفمند و عملیاتی و به صورت قیمت تمام شده سازمان مدیریت و برنامه ریزی (ماده ۱۳۸ قانون برنامه چهارم) و دستگاههای اجرایی (ماده ۱۴۴ قانون برنامه چهارم) موظف به انجام اموری در این زمینه گردیده اند.

اهداف روش قیمت تمام شده:

- ۱- ارتقاء آرایه کیفیت خدمات به مردم
- ۲- فراهم آوردن زمینه استانداردسازی خدمات دستگاههای اجرایی
- ۳- افزایش انگیزه کارکنان و مدیران انجام دهنده فعالیت
- ۴- استفاده بهینه از منابع و ظرفیت های موجود و زمینه سازی اصلاح ساختار بودجه ریزی و اجرای بودجه
- ۵- اعطای اختیارات لازم به مدیران انجام دهنده فعالیت
- ۶- کنترل نتایج فعالیت ها و خدمات به جای کنترل مراحل انجام کار



بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

روش اجرایی:

- ۱- شناسایی فعالیت و خدمات قابل ارائه به روش قیمت تمام شده
- ۲- محاسبه قیمت تمام شده فعالیت و یا خدمت و تایید آن در سازمان مدیریت و برنامه ریزی
- ۳- مبادله توافقنامه بین مسئول واحد مجری و رییس دستگاه اجرایی: در این توافقنامه موضوع و عنوان فعالیت و یا خدمت، تعهدات واحد مجری و تعهدات دستگاه اجرایی لحاظ می گردد.

بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

نحوه و روش محاسبه قیمت تمام شده:

الف) در سال اول و دوم برنامه چهارم:

۱- هزینه های پرسنلی (حقوق و دستمزد)

۲- هزینه های مصرفی (مواد مستقیم)

تذکر: در محاسبه قیمت تمام شده فعالیت ها و خدمات در سالهای اول و دوم برنامه چهارم هزینه های بالاسری، سرمایه ای (اموال و دارایی)، پرسنلی غیر مستقیم و مصرفی غیر مستقیم را شامل نمی شود.

بودجه ریزی عملیاتی و قیمت تمام شده

(ب) بقیه سالهای برنامه چهارم:

از سال سوم برنامه چهارم به بعد، حداقل ۲۰ درصد واحدهای دستگامهای اجرایی مشمول این روش فوق قرار گرفته و علاوه بر هزینه های فوق باید هزینه های پرسنلی غیر مستقیم، هزینه های مواد مصرفی غیر مستقیم، هزینه های بالاسری و هزینه های سرمایه ای حداقل برای واحد مجری محاسبه گردد.

چگونگی هزینه کرد صرفه جویی حاصل:

۱- میزان ۶۰ درصد صرفه جویی حاصل جهت ایجاد انگیزه در کارکنان واحد مجری هزینه خواهد شد.

۲- میزان ۴۰ درصد باقیمانده جهت ارتقاء کیفی و تشویق کارکنان ستادی واحدهای ذیربط می باشد. از رقم فوق ۳۰ درصد جهت ارتقاء و بهبود کیفی خدمات نظیر اصلاح نظام مدیریتی، آموزش و بهسازی کارکنان تجهیز و بازسازی امکانات و یا خرید تجهیزات برای واحد مجری و ۱۰ درصد باقی مانده نیز جهت تشویق کارکنان ستادی که بر اجرای این آئین نامه نظارت دارند هزینه خواهد شد.



سازماندهی

ORGANIZING

تدوین:

دکتر مجید کردرستمی



واژه "سازماندهی" واژه ای آشنا و دیرین در فرهنگ مدیریت است این واژه بیشتر زمانی عمومیت یافت که "لوترگیولیک" در تعریف مدیریت واژه P.O.S.D.Co.R.B را مطرح نموده در این عبارت مفاهیمی چون برنامه ریزی (P)، سازماندهی (O)، گزینش و استخدام (S)، هدایت و راهنمایی (D)، هماهنگی (Co)، گزارش دهی (R) و بودجه بندی (B) لحاظ شده است. بالا و پس از برنامه ریزی مدیریت است .



مفهوم سازماندهی

۱- سازماندهی عبارت است از ایجاد یک تجانس و همگونی قالبی و کل از میان چندین حلقه یا جزء . پروفیسور آلفرد چندلر (Alfred D chandler) معتقد است که سازماندهی عبارت است از طراحی سازمان از طریق اهداف و نیازهای سازمان



در این تعریف دو جنبه به کار گرفته شده است که عبارتند از:

الف- تعیین اختیار و ارتباطات بین ادارات مختلف و دفاتر مختلف

ب - چرخه حرکت اطلاعات و داده ها از طریق تعیین اختیار و ارتباط بین واحدها



۲- در نگاهی دیگر به سازماندهی برداشت "انطباق سازی" مطرح شده است. در این برداشت واژه هائی چون مرتب نمودن، توازن، انطباق، تصحیح سازی، تناسب، تمرکز و ثابت نمودن، بهبود، همخوانی، دستور، سازمان، مقررات، قوانین، تغییر و اصلاح سازمانی، استاندارد سازی و بازخورد سازمانی مطرح بوده است.



۳- در برداشت و تلقی دیگری از سازماندهی مفهوم "مرتب کردن" آورده شده است. در این مفهوم سازی عواملی چون ترتیب دادن، مونتاژ و سرهم بندی، تلفیق، شکل دادن، نهادینه سازی، سازندگی، هماهنگی، طراحی، چهارچوب بندی، شکل دهی، فرموله کردن وظائف مطرح بوده است. چهارچوب بندی، گروه بندی، تجانس، آراستگی، مدیریت، روش، روش شناختی، مدل سازی، الگوسازی، برنامه ریزی، وضعیت، وحدت تصمیم گیری، این اندیشه نقش دا



۴- در نگاهی دیگر که با نگاه های فوق متفاوت بوده است سازماندهی به معنای مدیریت و اداره نمودن مطرح گردیده است در ارائه این نگاه واژه هایی چون انطباق سازی، اداره کردن، ترتیب دادن، طبقه بندی، کد گذاری، کنترل، هماهنگی، هدایت و راهنمایی، حاکمیت، دولت، راهنمایی کردن، گردش امور، مدیریت، استاندارد سازی، سرپرستی، نظام دهی، دخیل بوده است.

نمودن فعالیت های سازمانی.



۵- " سازماندهی " سازمان جهت وصول

۶- " سازماندهی " ارائه یک روش اجرایی برای انجام امور در سازمان است.

۷- " سازماندهی " ارزش های سازمانی برای تشخیص آن در رفتار است.

برتب نمودن فعالیت های
نی از طریق برنامه ریزی.



۸- " سازماندهی " کاری جهت نیل به

اصول سازماندهی



سازمان (Organization)

۱- "سازمان" عبارت است از جمع دویا بیش از تن که دوره ستای نیل به اهداف مشترک و در قالب ساختار معلومی به همراه هماهنگی و انجام گروهی در این ساختار با یکدیگر فعالیت می کنند.





۲- تئوری سازمانی (Organizational Theory)

مطالعه وظائف سازمانی و اینکه این وظائف چگونه بر سازمان اثر می گذارند و تحت تأثیر عواملی که در محیط سازمان قرار دارند واقع می شوند.

۳- طراحی سازمانی (Organizational Design)

طراحی سازمانی عبارت است از فرایند انطباق سازمانی ساختار با اهداف سازمانی از طریق ارائه مدل مشخص.

۴- ساختار سازمانی (Organizational Structure)

ساختار سازمانی یعنی مدل رسمی و مشخص از نقش های سازمانی و سازو کارهای اداری برای کنترل و هماهنگی

" ساختار " در این تعریف به مفهوم :

۴/۱- تقسیم بندی نقش های کاری چون تولید،

مالی، بازاریابی و غیره

۲/۴- تلفیق نقش ها با واحد ها و بخش های سازمانی

۳/۴- توزیع قدرت در سراسر سازمان و تعیین ساختار نقش

های سازمانی



۵- ساختار سازمانی (Organizational Structure)

نظام رسمی از رابطه وظیفه با اختیار که روش های هماهنگی کارکنان را کنترل می کند و چگونگی حصول به این اهداف سازمان تعیین می کند. اجزاء ساختار به شرح زیر است:

۱/۵- تعیین مشاغل

۲/۵- واحد های سازمانی

۳/۵- رابطه بین مسئولیت با اختیار که به صورت سرفصل



های ساختار سازمانی

۶- ابعاد ساختار (Dimensions Of Structure)



۶- ماموریت سازمان

۶/۲- طراحی شغل

الف- تخصص گرائی شغلی

ب- استاندارد سازی شغلی

ج- پیچیدگی شغلی

د- رسمیت بخشیدن شغل

۶/۳- روابط مبتنی بر گزارش دهی

الف- سلسله مراتب سازمانی

ب- تمرکز گرائی

۶/۴- وظائف مربوط به کار گروهی در سازمان

- چهار عامل اصلی در ساختار (Four Basic Elements Of Structure)

الف- وظیفه گرائی : این اصل بر نحوه تمرکز بر وظیفه و فعالیت مرتبط با آن و تنوع مشاغل مختلف در سطوح مختلف و در سلسله مراتب تأکید دارد.

ب- استاندارد سازی : یعنی ایجاد وحدت در فرایندهائی که کارکنان در حین کارشان انجام می دهند. رویه های مکتوب، توصیف شغلی، دستورالعمل ها، مقررات و قوانین اداری در این بخش بررسی می گردد.

ج- هماهنگی : رویه های رسمی و غیر رسمی که فعالیت های فردی، تیمی و بخشی را با یکدیگر تلفیق میکنند :

انطباق دو طرفه بین فرد و سازمان

سرپرستی مستقیم

استانداردسازی فرایند کار

استاندارد سازی مهارتها

د- اختیار (Authority) :

۱- متمرکز

۲- عدم تمرکز



پرسش های هنری میتزبرگ در خصوص ساختار و عدم تمرکز

وظائف سازمانی چگونه می تواند موجب تخصصی شدن مشاغل گردد؟
استانداردهای شغلی برای هر کار چگونه تدوین میگردد؟
چه مهارت ها، توانمندی ها، دانش، آموزشی برای هر شغل مورد نیاز است؟

مبانی مشاغل گروهی و تشکیل این مشاغل چیست؟

چگونه واحدهای بزرگ را تحت حیطه فرماندهی خود
چگونه در نتیجه هر شغل می توان استاندارد سازی کرد

درجه هماهنگی بین واحدهای اداری چیست؟

چگونه ساختار متمرکز یا غیر متمرکز؟

ساختار سازمانی برای استفاده اثربخش و کارآمد از منابع است.



۸- اصول سنتی سازمان (Traditional Principles Of Organizations)

۱/۸- تعریف روشنی از اختیار و سلسله مراتب اختیار

۲/۸- وحدت فرماندهی

۳/۸- توزیع عادلانه اختیار برای مسئولیت

۸/۴- تفویض اختیار از بالا به پایین و غیر مسئولیت پذیری و

حساب پس دهی



۸/۵- نمودار سازمانی در حقیقت تصویری از ساختار سازمانی است که نشان دهنده موارد زیر است:

تقسیم کار

تخصیصی شدن کار

اختیار وابسته

بخشی نگری

حیطه کنترل

سطوح مدیریت

مراکز هماهنگی

مراکز ارتباطات سازمانی

روابط مبتنی بر مسئولیت



۹- سلسله مراتب سازمانی (Hierarchy)

سلسله مراتب سازمانی هماهنگی کارکنان براساس اختیار و رتبه سازمانی است.

۱۰- تمایز افقی (Horizontal Differentiation)

گروهی از مشاغلی که دارای سطوح یکسان برای انجام امور مرتبط با وظائف، مشتریان، تولیدات، فرآیند، حیطه جغرافیائی است.

۱۱- تمایز عمودی (Vertical Differentiation)

طراحی سلسله مراتب اختیار و ایجاد یک ارتباط مبتنی بر گزارش دهی در درون سازمان.



۱۲ - حیطة فرماندهی (Chain Of Command)

حیطة اختیار و مسئولیت در سراسر سازمان از طریق رابطه بین سرپرست با زیرمجموعه و تصمیمات بالای سازمان تبیین می گردد.

۱۳ - وحدت فرماندهی (Unity Of Command)

یک کارمند می بایست نسبت به یک مدیر یا سرپرست حساب پس دهد.



۱۴ - سلسله مراتب (Scalar chain)

تعریف روشنی از اختیار در سازمان است.

- تفویض اختیار (Delegation)

فرایندی که اختیار را در سازمان از یک سطح سازمان به سطح دیگر منتقل می کند.

۱۶- مراحل تفویض اختیار (Delegation Steps)

الف- تعیین میزان مسئولیت پذیری

ب- تفویض اختیار

ج- تعیین میزان حساب پس دهی

۱۷- مسئولیت پذیری (Responsibility)

وظیفه انجام مسئولیت. (اطمینان از اینکه کار توسط کارمند اجرا میگردد

(



۱۸- اختیار (Authority)

قدرتی که به کارکنان قدرت حساب پس دهی بر فعالیت هایشان را می دهد و به طور مستقیم بر آنان نفوذ را تعریف می کند.

الف- حق رسمی برای انجام وظائف

ب- دستورات مکتوب

ج- تخصیص منابع

د- حق مستقیم برای انجام فعالیت



- نگاه کلاسیک به سازماندهی و بروکراسی وبر (از بالا به پائین)

(Classical View And Weber's Bureaucracy)



اختیار یک حق ذاتی و درونی مربوط به ش
است، دستور دادن و انتظار از اینکه دستور اجرا گردد
همان اختیار است. اختیار غالباً از بالا به پائین است که
حیطه کار را به خوبی مشخص می کند.

۲۰- تئوری پذیرش اختیار (از پائین به بالا)

(Acceptance Theory, Chester Barnard)

۲۱- حیطه پذیرش (Zone Of Acceptance)

الف- کارکنان و زیر مجموعه دستورات را می فهمند.

ب- کارکنان اعتقاد دارند که دستور مرتبط با اهداف سازمانی است.

ج- کارکنان اعتقاد دارند که دستور با منافع کارمند نیز قابل انطباق است.

د- کارکنان به صورت فکری و جسمی نسبت به اجرای دستور توافق دارند.

به نظر "چستر بارنارد کارکنان با توجه به این چهار اصل دستورات را می پذیرند. این شرایط پذیرش را برای کارکنان تعیین می کند.



۲۲- حساب پس دهی (Accountability)

نیاز به انجام وظائف تعیین کننده درجه اجرای و طایف است. مدیرانی که قدرتشان را تفویض می کنند در حقیقت به دنبال تفویض اختیار و مسئولیت هستند ولی "حساب پس دهی" را نمی توانند تفویض کنند. مدیرانی از طریق تفویض اختیار نمی توانند حساب پس دهی شان را کاهش دهند.

۲۳- رابطه بین مسئولیت و اختیار (Authority And Responsibility)

مسئولیت بدون اختیار امکان ندارد. اختیار می بایست هماهنگ و متوازن با مسئولیت باشد.



۲۴- اصل غیر قابل تفویض بودن حساب پس دهی (Accountability)

اگر چه مسئولیت و اختیار به زیر مجموعه و کارکنان تفویض می شود اما حساب پس دهی قابل تفویض نیست. تفویض اختیار یعنی بخشی از وظائف و تصمیمات مدیران به سطوح دیگر قابل انتقال است.

۲۵- تمرکز (Centralization)

یک ساختار مدون و روشی از اختیار که تصمیمات مهم توسط مدیران رأس ساختار اتخاذ می



۲۶- اجرای تمرکز (Centralized)

الف- مدیریت رده بالای سازمان تصمیماتی را برای اجرا در سطح وسیعی اخذ نماید.

ب- تصمیمات کلیدی ، قدرت ، اختیار در سطوح بالای سازمان باقی می ماند.

ج- کارکنان در سطوح پایین می بایست قبل از هر اقدام آن را به تأیید مقامات بالای سازمان برسانند.

۲۷- عدم تمرکز (Decentralization)

عدم تمرکز روشی در تصمیم گیری است که موارد مهم مرتبط با اختیار و قدرت سازمان توسط تفویض اختیار به گروه ها و تیم های کاری یا افراد اعطا می گردد.



۲۸- اجرای عدم تمرکز (Decentralized)

الف- اختیار تفویض اختیار تصمیمات کلیدی به مدیران رده بالای سازمان داده شده است.



ب- توانمندی کارکنان

ج- تعلیمات بیشتر در سطوح میانی سازمان اخذ می گردد.

د- توانمندی واکنش سریع نسبت به تغییرات ، پاسخگوئی سریع تر نسبت به بحران

۲۹- تمرکز در مقابل عدم تمرکز (Centralized And Decentralized)

شرکت ها ممکن است از هر دو روش برای تغییر نگرش سازمان استفاده نمایند. عدم تمرکز بیانگر نحوه عملکرد واحدها در قبال نقش شان می باشد.

۳۰- تفکیک مشاغل و اختیار در دسته بندی کلی

(Classified As Positions And Authority Can be)

الف- واحدهای صف (Line)

پیروی واحدهای پائینی از فرماندهی

رسمی

فعالیت های اجرائی و سیستم برای تولید کالاها و خدمات

حق ارشاد و راهنمایی دارند

تخصص ها به کمک واحدهای صف می آیند

فعالیت های غیر مستقیم نیز توسط واحدهای صف انجام می گردد

واحدهای مستقیم مسئولیت مستقیم تولید کالاها و خدمات را به عهده دارند.

ب- واحدهای ستادی (Staff)

واحدهای ستادی شامل کلیه مهارت های تخصصی در حمایت از واحدهای صف

می باشند این واحدها دارای وظائف سازمانی مشخصی هستند مانند واحدهای فروش، تحقیق و توسعه (R and D)، مالی

اختیار واحدهای ستادی در مواردی چون نصیحت، مشورت با توجه تخصص خلاصه می گردد تعیین حیطه وظیفه نیروی صف

برای حصول به اهداف سازمانی نیز در قلمرو ستاد است. حسابرس سازمان یک نیروی ستاد است.



۳۱- حیطه کنترل (Span Of Control)

تعداد کارکنانی که به یک مدیر گزارش می دهند حیطه کنترل نامیده می شود.

هر چقدر پیچیدگی شغلی مدیر حیطه کنترل وی نیز افزایش می یابد.

۳۲- عوامل تأثیرگذار بر حیطه کنترل (Factors Affect The Span Of Control)

شخصیت مدیر

توانمندی مدیر

توانمندی زیر مجموعه

فعالیت های غیر سرپرستی

استاندارد سازی فعالیت های تحت سرپرستی

پیچیدگی کار

در دسترس بودن معاون و مشاور

حضور مدیر در محل کار



۳۳- عوامل کلیدی برای موفقیت در حیطه کنترل
مشارکت بیشتر و نزدیک تر با زیر مجموعه
حل ظریف و دقیق مشکلات مبتلا به
آموزش وسیع زیر مجموعه
آموزش کامل مهارت های شغلی



۳۴- سلسله مراتب (Hierarchy)

الف- سلسله مراتب تخت یا گسترده (Flat)

سلسله مراتب دارای یک حیطة وسیع مدیریتی می باشد به عبارت دیگر افقی است.



رده های سازمانی بسیار کم است.

اندازه سازمان با توجه به سطوح سازمانی بسیار وسیع است.

تعداد مدیران با توجه به گسترش حیطة کنترل بسیار کم است.

تعداد کارکنان بسیار زیاد است.

ب- سلسله مراتب بلند (Tall)

تعداد کارکنان بسیار اندک و تعداد مدیران با توجه به گسترش لایه های سازمانی بسیار زیاد است.

در گذر زمان سازمان های بلند آرام آرام به سمت تخت تر شدن و گسترش به پیش می روند این امر به دلیل گسترش روز افزون تفویض اختیار در سازمان است.

۳۵- سازمان های افقی (Horizontal)



اصل تقسیم کار (Adam Smith)

الف- تخصصی شدن شغل به عبارت دیگر تجزیه شغل به راحت ترین شکل آن مثال کارخانه سنجاق سازی



ب- استاندارد سازی وظائف شغلی

۳۶- تخصصی شدن کار (Work Specialization)

درجه ای که مشاغل فردی در راستای نیل به استانداردها بهبود می یابد و کارکنان قادر می گردند که وظائف بیشتری را در مدت زمان مشخصی انجام دهند را تخصصی شدن شغل می گویند.

۳۷- نقش های سازمانی (Organizational Roles)

عبارت است از مجموعه ای از وظائف و رفتارهای مطلوبی که فرد می بایست در سازمان داشته باشد.

۳۸- واحدهای وظیفه ای (Functional Unit)

عبارت است از یک مجموعه از کارکنان که کار با یکدیگر را در راستای وظائف سازمان انجام می دهند این کارکنان دارای وظائف یکسانی بوده از دانش، ابزار و فنون مشخص استفاده می کنند.



۳۸- واحدهای وظیفه ای (Functional Unit)

عبارت است از یک مجموعه از کارکنان که کار با یکدیگر را در راستای وظائف سازمان انجام می دهند این کارکنان دارای وظائف یکسانی بوده از دانش، ابزار و فنون مشخص استفاده می کنند.

۳۹- بخش (Division)

یک قسمت که به صورت زیر واحد عمل نموده و مجموعه ای از وظائف یا واحدها را نیز شامل می شود و دارای مسئولیت مشابه برای تولید کالاها و خدمات می باشد.

۴۰- واحد اداری (Department)

مجموعه ای از وظائف واحدها و بخش های سازمانی است.



۴۱- ساختارهای سازمانی اولیه (Primary Organizing Structures)

الف- ساختارهای وظیفه ای

این ساختارها تلفیقی از حیطه های وظیفه ای و مهارت های سازمانی است.

مزایای واحدهای وظیفه ای به شرح زیر است:

به دنبال مطلوب گرائی و مطلوبیت سازی مهارت های سازمانی است.

جایگاه و مقام ویژه ای را برای حیطه های وظیفه ای قائل است.

صرفه جوئی در هزینه ها را شامل می گردد.

اقتصادی تر است.

تخصصی گرا است.

به دنبال افزایش نیروی انسانی، فکر و تجهیزات است.

دارای نظم و ترتیب کاری مشخص است.



معایب ساختارهای وظیفه ای:

هر چقدر که سازمانی بیشتر رشد و توسعه می یابد بخش های مختلف به سختی با یکدیگر هماهنگ می شوند.

جابجائی و نقل و انتقالات کارکنان زیاد می شود.

کارها بیشتر به دنبال نیل به هدف های واحد است نه هدف های مشترک.

آموزش ها در سطوح مدیران ضعیف و کم است.

تولیدات و کالاها بیشتر مبتنی بر توصیف وظیفه است.



ساختارهای جغرافیائی (Geographical Structures)

این ساختارها به صورت جغرافیائی یا منصفه ای طراحی می گردد و مرزهای این ساختارها با توجه به مسافت، قوانین، فرهنگ، منابع طبیعی و یا به دلایل سیاسی تعریف می گردد.



الف- مزایای ساختارهای جغرافیائی :

نگرش بیشتری نسبت به ارضاء نیازهای مصرف کننده وجود دارد.

موجب تخصیصی گرائی منطقه ای می شود.

موجب کارآیی واحد پشتیبانی می گردد(حمل و نقل، ارتباطات، ذخیره سازی و...)

مقررات حکومتی

زمینه های آموزش را برای مدیران فراهم می سازد.

ب- معایب و مشکلات ساختارهای جغرافیائی

مشکل هماهنگی همواره وجود دارد.

کنترل مدیریت های رده بالا به دلیل وجود سازمان های موازی بسیار سخت تر است.



الف- مزایای ساختارهای جغرافیائی :

نگرش بیشتری نسبت به ارضاء نیازهای مصرف کننده وجود دارد.

موجب تخصیصی گرائی منطقه ای می شود.

موجب کارآیی واحد پشتیبانی می گردد(حمل و نقل، ارتباطات، ذخیره سازی و...)

مقررات حکومتی

زمینه های آموزش را برای مدیران فراهم می سازد.

ب- معایب و مشکلات ساختارهای جغرافیائی

مشکل هماهنگی همواره وجود دارد.

کنترل مدیریت های رده بالا به دلیل وجود سازمان های موازی بسیار سخت تر است.



ساختارهای ماتریسی (Matrix Structure)

ساختاردارای دو خط اختیار است و سازمان به دنبال انجام کارهای وظیفه ای و بخشی به صورت توأمان است.

نگرش های حاکم بر ساختارهای ماتریسی (Matrix Approach)

زنجیره های فرماندهی وظیفه ای و بخشی به طور همزمان و موازی وجود دارند.

دو خط و زنجیره اختیار در سازمان وجود دارد.

سلسله مراتب وظیفه ای اختیار به سمت عمودی بودن حرکت می کند.

سلسله مراتب بخشی بیشتر به سمت افقی و تخت حرکت می کند.

حیطه فرماندهی زیر مطرح نیست.



وظائف مدیر پروژه در ساختارهای ماتریسی (Project Manager)

هدف گذاری

تعیین تقویم زمان بندی

اولویت بندی

تعیین تیم های کاری



• مزایای ساختارهای ماتریسی:

I. منعطف است

II. بهترین استفاده از منابع وظیفه ای را دارد.

III. توانمندسازی کارکنان

IV. در تغییر محیط سازمانی بسیار خوب عمل کرده است.

V. میزان تعارضات سازمانی بسیار اندک است.

VI. نسبت به پاسخ گوئی به نیازهای جدید سازمان فعال تر است.

• برای وضعیت های مختلف کاری بسیار مناسب است.



• معایب ساختارهای ماتریسی:

I. امکان پیدایش تعارض در سطح فرماندهی زیر است.

II. تعداد رؤسای واحد زیاد است.

III. تداخل کار زیاد است.

IV. وقت زیادی صرف شرکت در جلسات و مباحثات گروهی می شود.

V. همواره می بایست اعضای تیم را آموزش داد.



• در کدام سازمان ها، ساختارهای ماتریسی مؤثر است؟

۱. سازمان های با تکنولوژی بالا

۲. سازمان های با درجه رقابت پذیری بالا

۳. سازمان های که دارای تولیداتی با درجه نوآوری بالا هستند.

• مزایای ساختارهای تیمی:

۱. مزایای ساختارهای وظیفه ای نیز در اثر نیل به منافع تیم ها حاصل می گردد.

۲. موانع حذف می گردد.

۳. زمان پاسخگوئی سریع تر می گردد.

۴. دوباره کاری های اداری کاهش می یابد.



• معایب ساختارهای تیمی:

I. وفاداری سازمانی به دلیل دو طرفه بودن بین فرد و سازمان همواره در یکدیگر تداخل دارد.

II. زمان زیادی در جلسات گروهی حذف می گردد.

III. عدم تمرکز غیر برنامه ریزی شده است.

IV. در پروژه های خاصی می توان تصویر بزرگی از آینده دیر.



ساختارهای شبکه ای :

ساختارهای شبکه ای یا ساختارهای مجازی یا سازمان های بدون مرز، ساختارهایی با وظائف متنوع و متفاوت



اند.

سه ویژگی ساختارهای شبکه ای:

درونی - کارآفرینان درونی علاقه مند به حضور در بازارهای جهانی و فضای رقابتی می گردند.

شبکه های ثابت - استفاده از منابع برونی و روابط مشارکتی در این شبکه ها نقش دارند.

شبکه های دینامیکی - استفاده سودمند از منابع خارجی و تأکید بر منابع درونی ، مهارت های اصلی

و قراردادهای مبتنی بر عرضه تولیدات است.

مزایای شبکه ها :

پایین بودن میزان سرمایه های ثابت

امکان انطباق سریع با تغییرات

هزینه های بالاسری کاهش می یابد

امکان حضور در رقابت های جهانی

مشکلات ساختارهای شبکه ای:

فقدان امکان کنترل

امکان رقابت در بازارهای جهانی سخت است

نحوه ارزشیابی وفاداری سازمانی کارکنان سخت است.



مسائل و مشکلات مرتبط با ساختارهای سازمانی:

طراحی شغلی نامناسب

دست راستمان نمی داند که حالا دست چپ مان دارد چه کاری انجام می دهد.

تأکید زیاد بر تعارض بین ادارات

پاسخ کم نسبت به تغییرات زمان

تصمیم گیری های مبتنی بر اطلاعات ناقص و غیر کافی است.



• بخش دوم: طراحی ساختار سازمانی



ساختار سازمان به عنوان نوعی ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژیها و تحقق اهداف



ساختار سازمانی چیست و کارکردهای آن کدام است؟



- ساختار سازمانی تصریح می کند که:
- وظایف چگونه تخصیص داده شوند؟
- چه شخصی به چه کسی گزارش دهد؟
- ساز و کارهای هماهنگی رسمی چیست؟
- الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شوند کدامند؟
- ارتباطات کاری به چه صورت می باشد؟
- انتقال اطلاعات شامل دستورها، فرمان ها و همچنین گزارش دهی با چه ساختاری انجام می گیرد؟

- نظم در سازمان چه الگویی دارد؟
- تقسیم وظایف به چه روشی انجام می شود؟
- هر کس به چه کسی گزارش بدهد؟
- چه کسی مافوق و چه کسی فرمانبر است؟
- هر کس با چه کسانی مستقیم و یا با واسطه ارتباط دارد؟



طراحی ساختار سازمانی

- طرح سازمان به نحوه ساخت و تغییر ساختار برای تحقق اهداف سازمانی اشاره می کند . ساختن یا تغییر دادن یک سازمان شبیه ساختن یا تغییر نقشه یک ساختمان نیست. اگر چه هر دو با یک هدف نهائی آغاز می شوند و سپس طراح برای تحقق آن هدف، وسایل یا نقشه ای تدارک می بیند . در بنا نمودن یک ساختمان، طرح مورد نظر، یک نقشه ساختمانی دقیق بوده که بر اساس آن ساختمان بنا نهاده می شود. در ساختن یک سازمان، آنچه مورد استفاده قرار می گیرد نقشه یا سند مشابه ای است که نمودار سازمانی نام دارد.



عوامل موثر بر طرح ریزی سازمانی

- برای طراحی ساختار سازمان باید دو دسته عوامل زیر را در نظر گرفت و آن ها را با استفاده از روش های مختلف بررسی و تحلیل نمایید که در این راه از روش های گوناگون جمع آوری اطلاعات مانند پرسشنامه، مصاحبه و غیره باید استفاده کنید و همچنین نمودارهای مناسبی از داده های خام را برای تحلیل اطلاعات مرتبط تهیه نمایید.
- ابعاد ساختاری
- ابعاد محتوایی



الف - بررسی ابعاد ساختاری

- پیچیدگی
- رسمیت
- تمرکز
- تخصص گرایی
- نسبت های پرسنلی
- تحلیل ابعاد ساختاری



ب - سنجش و اندازه گیری ابعاد محتوایی

- استراتژی
- محیط
- تکنولوژی
- دوره عمر سازمان
- فرهنگ سازمانی



طراح باید دو سؤال را مدنظر قرار دهد.

1. چگونه ساختار سازمان را به اجرای استراتژیهای مختلف قادر می سازد و مدیریت سازمان را در انجام کار مورد نیاز تسهیل خواهد کرد؟

2. چگونه ساختار سازمان بر افراد درون سازمان و الگوهای غیررسمی رفتار تاثیر می گذارد.



در چه زمانهایی ساختار را باید تغییر داد؟

1. تغییر جهت استراتژیک: وقتی استراتژیها تغییر می کند ساختار را باید با آنها همساز کرد.
2. تعریف مجدد وظایف: وقتی تعریف وظایف تغییر می کند، ساختار باید تغییر کند.
3. تغییر سیاسی / فرهنگی: تغییر در سازمان غیررسمی از طریق چیدمان رسمی سازمانی تغییر در ساختار را می طلبد.
4. رشد سازمانی: تغییر در اندازه و قلمرو سازمان، تغییر در ساختار را می طلبد.
5. تغییر در افراد: تغییر در افراد سازمانی تغییر در ساختار را ایجاب می کند.
6. واکنش نسبت به مسائل درون سازمانی: مسائل عملکردی ناشی از عدم تناسب محیطی، تغییر در ساختار را می طلبد

دو نگاه به طرح سازمان

استراتژی / عملکرد وظیفه

افراد / فرهنگی / اجتماعی

- طرح سازمان اجرای استراتژی را پشتیبانی می کند
- طرح سازمان جریان کار را تسهیل می کند
- طرح سازمان کنترل مدیریتی اثربخش را میسر می سازد
- طرح سازمان مشاغل قابل انجام و سنجش پذیر را خلق می کند

- چگونه افراد فعلی درون طرح جدید قرار خواهند گرفت ؟
- چگونه طرح جدید بر قدرت میان گروههای مختلف تاثیر خواهند گذاشت ؟
- چگونه طرح با ارزشها و باورهای کارکنان مناسب خواهد شد ؟
- چگونه طرح بر آهنگ و سبک عملیاتی سازمان تاثیر می گذارد ؟

انواع طرح سازمانی



1- طرح استراتژیک سازمان

- (1) ترکیب واحدهای سازمانی
- (2) روابط گزارش دهی
- (3) دیگر پیوندهای ساختاری میان واحدها
- (4) سیستم های اطلاعاتی، سنجش و کنترل سازمان
- (5) رویه ها و شیوه های کلان سازمان
- (6) فنون کاری سازمان

2- طرح عملیاتی سازمان

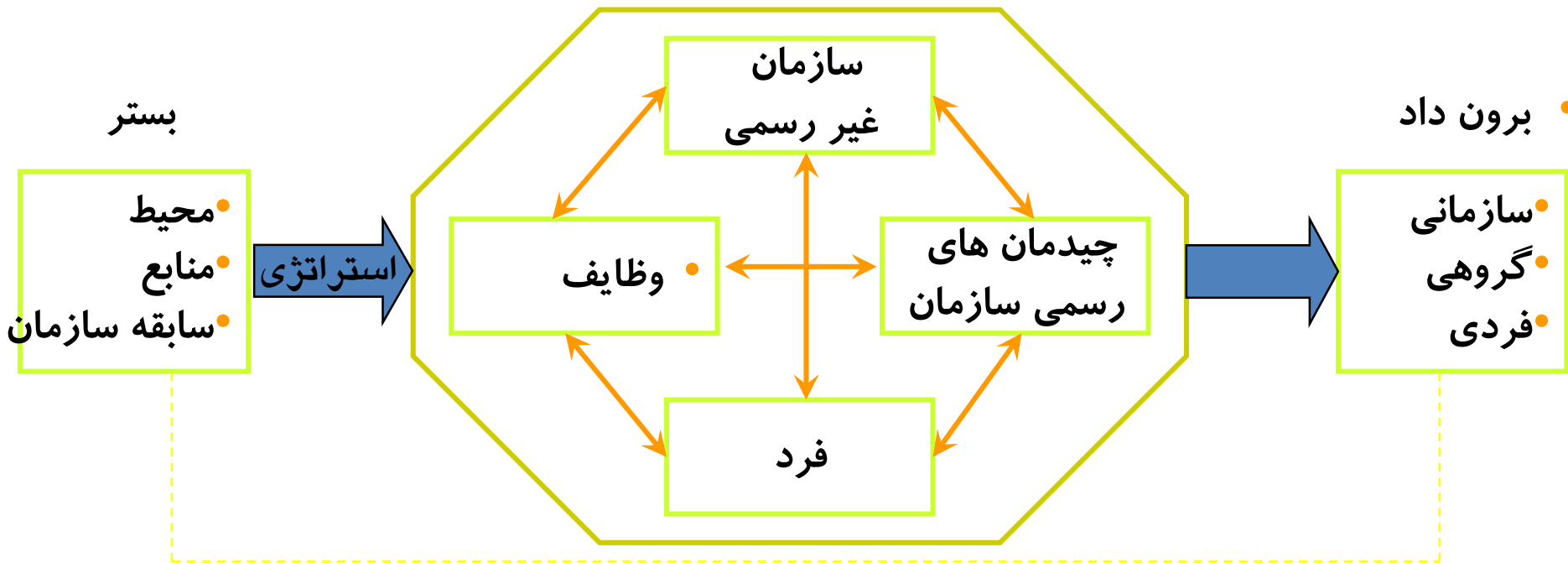
- 7** منابع کاری واحدهای فرعی (ابزار، مواد)
- 8** سیستم های پاداش واحدهای کاری
- 9** محیط فیزیکی کار در واحدهای فرعی
- 10** طراحی مشاغل



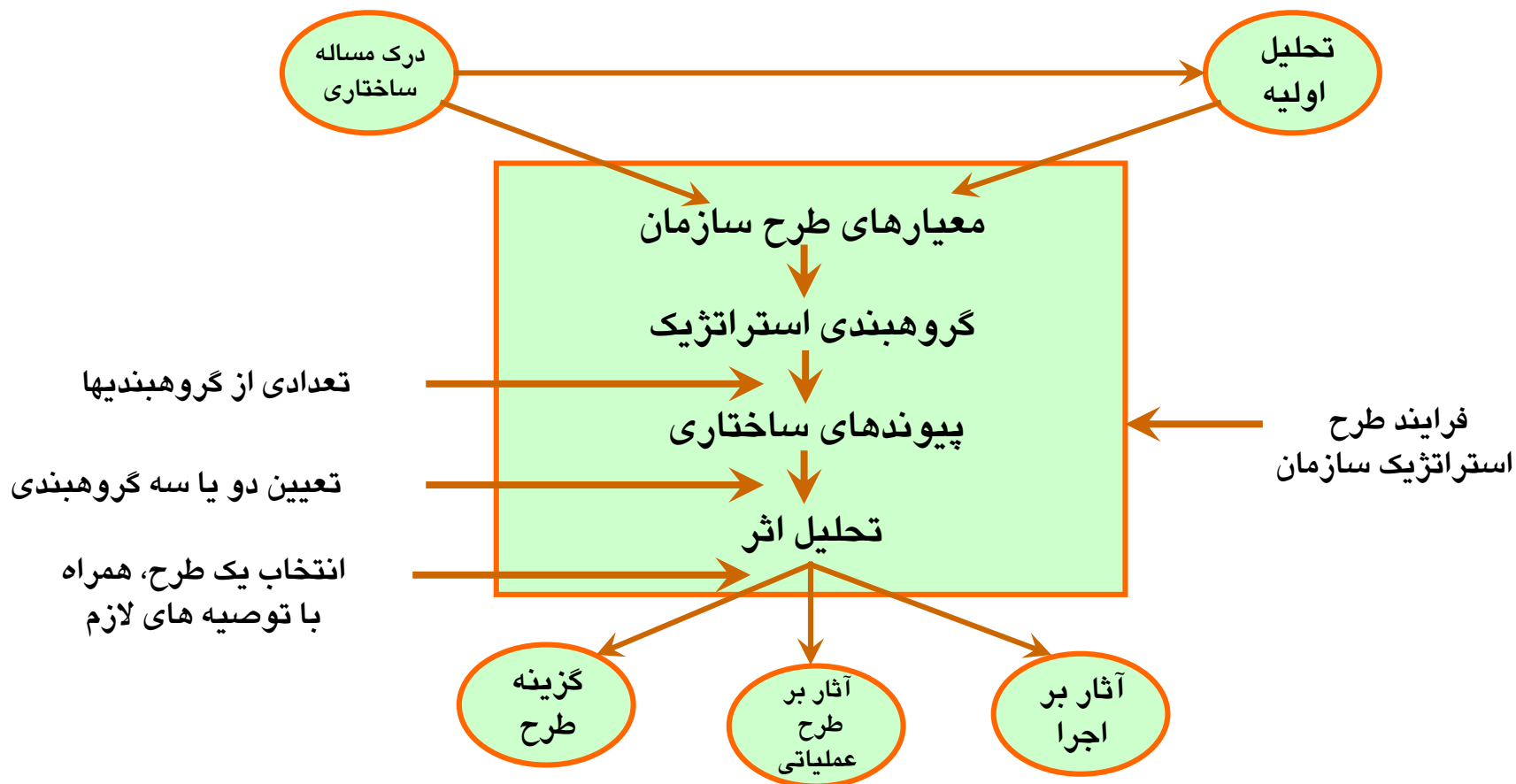
تفاوت در طرح استراتژیک و طرح عملیاتی

طرح عملیاتی	طرح استراتژیک	
فرایندهای عملیاتی و مدیریتی، جریانهای کاری، مشاغل و سنجه ها	معماری بنیادی / شکل کلی سازمان	1- نوع تصمیم
همه سطوح	سطح عالی و میانی	2- سطوح درگیر
پایین - بالا	بالا - پایین	3- جهت طراحی
دغدغه های عملیاتی (هزینه، کیفیت / زمان)	استراتژی	4- عامل تعیین کننده

مدل شناخت پویایی های سازمان



منطق فرایند طرح استراتژیک سازمان

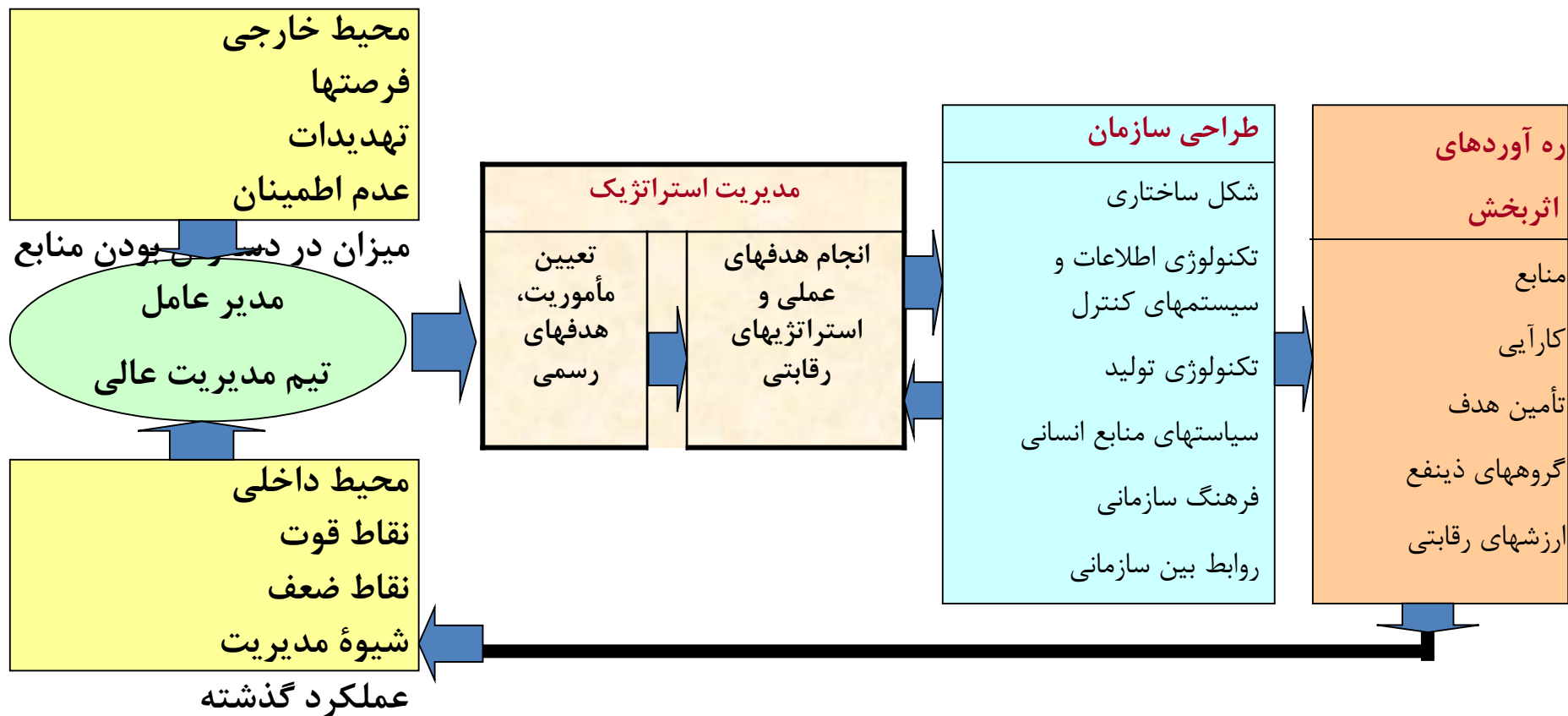


آسیب شناسی فرایندها

- فرایندهایی که وجود ندارد باید وجود داشته باشد.
- فرایندهایی که وجود دارد نباید وجود داشته باشد.
- فرایندهایی که وجود دارد ولی ناقص هستند.



نقش مدیریت عالی سازمان در رهبری، طراحی و اثر بخشی سازمان



مراحل تصمیم‌گیری در مورد طرح سازمان

هدف	گام
<ul style="list-style-type: none">• تدوین مجموعه‌ای از گزاره‌هایی که بتوان به عنوان معیار ارزیابی طرح‌های ساختاری مختلف استفاده کرد.• تدوین تعدادی از گروه‌بندی‌های وظایف بر اساس معیارهای طراحی• ارزیابی انواع گروه‌بندیها بر اساس معیارهای طرح از طریق تبیین اصلاح و پالایش طرحها• برای هر گروه‌بندی، نیازهای پردازش اطلاعاتی بر اساس معیارهای طراحی مشخص شود.• برای هر گروه‌بندی مجموعه‌ای از سازوکارهایی پیوندی ساختاری تدوین شود که نسبت به الزامات هماهنگی حساسیت داشته باشد و نشان دهد کدام طرح در این زمینه توانایی بیشتری دارد.	(1) تدوین معیارهای طرح سازمان
	(2) تدوین انواع گروه‌بندی‌های استراتژیک
	(3) ارزیابی گروه‌بندی‌های استراتژیک
	(4) ارزیابی الزامات هماهنگی
	(5) شکل دهی سازوکارهای ساختاری

مراحل تصمیم‌گیری در مورد طرح سازمان

گام	هدف
(6) ارزیابی سازوکارهای پیوندی ساختاری	• ارزیابی هر گروه‌بندی بر اساس معیارهای طرح یا روشن‌سازی اصلاح و پالایش گروه‌بندیها. ترکیب گروه‌بندیها در صورت نیاز
(7) انجام تحلیل اثر	• ارزیابی هر گروه‌بندی بر اساس اثر پیش‌بینی شده آن بر عناصر سازمان یا تناسب آن با دیگر عناصر سازمان
(8) پالایش و تبیین طرحها	• براساس تحلیل اثر، تبیین طرحها منجر به انتخاب طرح بحث و پالایش سایر طرحها می‌شود
(9) شناسایی مسائل فراروی طرح عملیاتی	• براساس تحلیل اثر، مسائل فراروی طرح عملیاتی شناسایی می‌شود
(10) شناسایی مسائل فراروی اجرا	• براساس تحلیل اثر، شناسایی می‌شود مسائل کلیدی موثر در اجرا جهت لحاظ کردن در اجرای طرح



فهرست منابع مورد استفاده

- ۱- آیت اللهی، رضا (۱۳۸۰)، اصول برنامه ریزی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تهران.
- ۲- آهنگران، محمداسماعیل (۱۳۸۲)، اصول و مبانی برنامه ریزی استراتژیک، موسسه فزهنگی انتشاراتی زهد، تهران.
- ۳- سازمان مدیریت و برنامه ریزی (۱۳۸۳)، مطالعات آمایش سرزمین، دفتر آمایش و توسعه پایدار، تهران.
- ۴- سازمان مدیریت و برنامه ریزی (۱۳۸۳)، قانون برنامه چهارم توسعه، معاونت امور اداری، مالی و منابع انسانی، تهران.
- ۵- شکوهی، علیرضا و محمد نثاری (۱۳۸۱)، برنامه ریزی استراتژیک: راهنمای کاربردی ایجاد و توسعه، انتشارات بیست، اصفهان.
- ۶- مجتهدزاده، غلامحسین (۱۳۶۸)، مقدمه ای بر اصول و مبانی برنامه ریزی منطقه ای، انتشارات دفتر آموزش ضمن خدمت وزارت آموزش و پرورش، تهران.
- ۷- مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۴)، پیشنهاد روشی برای بودجه ریزی عملیاتی، مرکز پژوهش مجلس، تهران.
- ۸- مرکز آموزش مدیریت دولتی (۱۳۷۲)، مدیریت استراتژیک (مجموعه مقاله)، ترجمه عباس منوریان، موسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- ۹- موسوی شاهرودی، سید محمد (۱۳۸۵)، برنامه ریزی، انتشارات برتر چاپ، تهران.
- ۱۰- موسوی، محسنی، رضا (۱۳۸۵)، اصول برنامه ریزی