



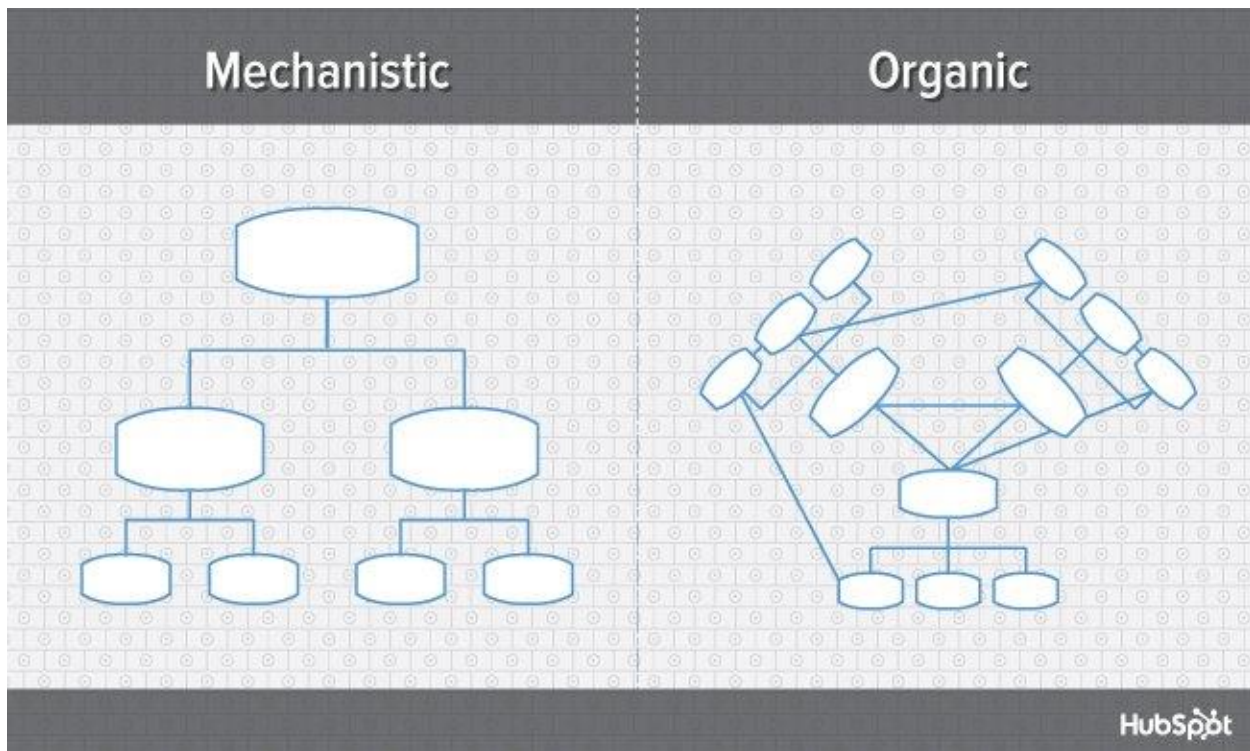
اندیشه سازان مدیریت  
WWW.ASMO.IR

## انواع ساختار سازمانی

### مقدمه

انتخاب ساختار سازمانی برای یک شرکت تا حد زیادی شبیه انتخاب یک ماشین جدید است. در نگاه اول شما به دنبال ماشینی خواهید بود که از نظر رانندگی راحت و مقرون به صرفه باشد که بتواند شما را از یک نقطه به نقطه دیگر بدون دردسر برساند. علاوه بر آن گزینه های مهم دیگری وجود دارد که به انتخاب شماست، مانند دستی یا اتوماتیک، تک یا دو دیفرانسیل، برقی یا بنزینی یا هیبرید، دارای GPS، تودوزی چرم و.... در دنیای ساختار سازمانی، انتخاب هایی که شما دارید برای نمونه عبارتند از زنجیره فرماندهی (کوتاه یا بلند)، محدوده کنترل (باز یا محدود)، تمرکزگرائی (متمرکز یا غیرمتمرکز) و موارد متعدد دیگر که شرح آن رفت.

برای اینکه بتوان تمام یا اکثر عوامل تاثیرگذار در طراحی ساختار را مد نظر قرارداد لازم است ساختار را به صورت یک طیف در نظر گرفت که در یک سر آن ساختار مکانیکی و در دیگر آن ساختار ارگانیگ قرار دارد و در بین انواع ساختار سازمانی. ساختار مکانیکی بیانگر رویکرد سازمانی سنتی و بالا به پایین و ساختار ارگانیگ بیانگر رویکردی همکاری جویانه بیشتر و انعطاف پذیر است.



Hubspot

**ساختار مکانیکی:** ساختار مکانیکی که ساختار بروکراتیک نیز نامیده می شود دارای محدوده کنترل کم، تمرکز زیاد، تخصص گرائی و رسمیت است که کاری که باید در قالب یک واحد سازمانی برای شرکت انجام پذیرد کاملاً انعطاف ناپذیر است. برای اتخاذ تصمیمات نیازمند رویه ها و استانداردهای مشخص است، درحالی که کارکنان را نسبت به وظایف کاری مسئول می داند، مانعی برای خلاقیت و چابکی لازم برای مواجهه به تغییرات بازار است. با افزایش بزرگی سازمان شرکت باید اطمینان حاصل نماید که تمامی کارکنان از وظایف خود کاملاً آگاهند در غیر اینصورت کارایی خود را از دست می دهد.

**ساختار ارگانیکی:** ساختار ارگانیکی که ساختار «مسطح» نیز نامیده می شود، اغلب به حیطه کنترل باز، عدم تمرکزگرائی، تخصص گرائی کم و حداقل بخش گرائی شناخته می شود. این بدان معناست که چند تیم همزمان به یک نفر پاسخگو هستند و می تواند اعضای تیم را به کاری که لازم است انجام دهند وادارد. این نوع ساختار از رسمیت کمتری برخوردار است و تا حدودی متناسب برای پاسخگویی به نیاز بازار است. این نوع ساختار باعث توانمندسازی کارکنان شده و کمک می کند تا چیزهای جدیدی را تجربه کنند و محیط کاری شرکت را برای پاسخگویی به نیاز صنعت توانمندتر سازند.

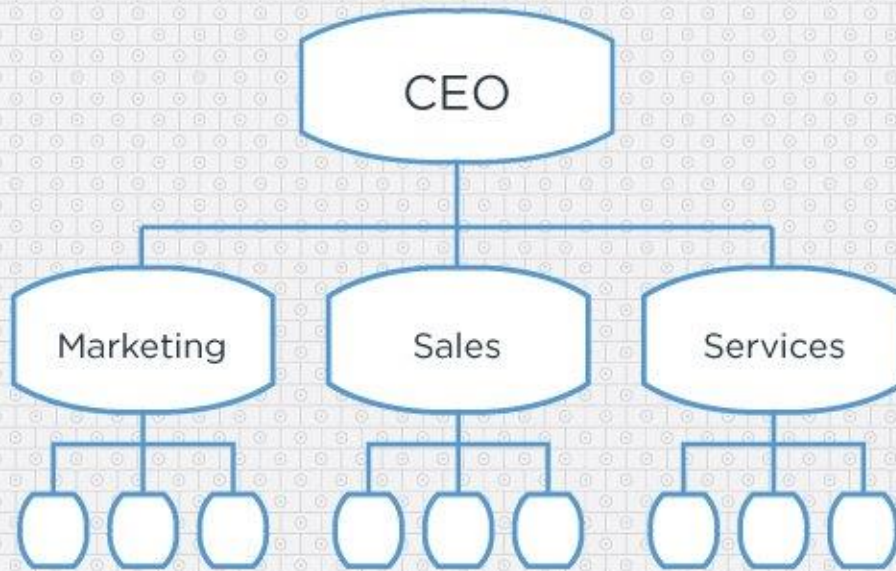
## انواع ساختار سازمانی

در اینجا انواع ساختار سازمانی به اختصار توضیح داده می شود، هرچند اغلب ساختارها در محدوده طیف مکانیکی و سنتی قرار می گیرند:

**ساختار سازمانی وظیفه ای:** سازمانها بمنظور تطابق با فعالیت های پیچیده ساختار وظیفه ای را انتخاب می کنند. ساختار وظیفه ای توسط شرکت های بزرگ که دارای تنوع کاری پایین هستند مورد استفاده قرار می گیرد. ساختار وظیفه ای شامل یک مدیر اجرایی با چندین مدیر وظیفه ای که بر اساس کارهای تخصصی فعالیت هایی که باید در شرکت انجام شود گروه بندی شده اند. مانند قسمت های تولیدی، حسابداری، بازاریابی و تحقیق و توسعه، مهندسی و منابع انسانی است. این ساختار، فرصت انجام فعالیت های تخصصی را فراهم نموده و موجب تسهیل در تسهیم دانش و توسعه ایده می شود.

یکی از معایب ساختار سلسله مراتبی این است که مدیران چنین ساختاری عموماً فاقد تخصص های لازم هستند. به علاوه یک مدیر سلسله مراتبی نمی تواند در تمام زمینه ها تخصص داشته باشد. در مدل سازمان صف و ستاد، ستاد متخصص، اختیار لازم برای اجرای توصیه های خود را ندارد. سازمان وظیفه ای برای هر کارکرد و وظیفه، یک سلسله مراتب جداگانه دارد. تقسیم بندی سازمان براساس واحدهای عملیاتی، پایه و اساس گروه بندی مشاغلی است که به یک طراحی وظیفه ای در ساختارهای سازمانی، بهره وری عملیاتی را افزایش می دهد و موجب بهبود کیفیت محصولات می شود. زیرا نیروهای متخصص در هرکدام از بخش های تشکیل دهنده سازمان حضور دارند. دلیل دیگر سودمندی این ساختار این است که منابع سازمان با توجه به کارکردها و وظایف، تخصیص داده می شوند و از تکرار و توزیع نادرست منابع در تمام بخش های شرکت پیش گیری می شود.

## Functional



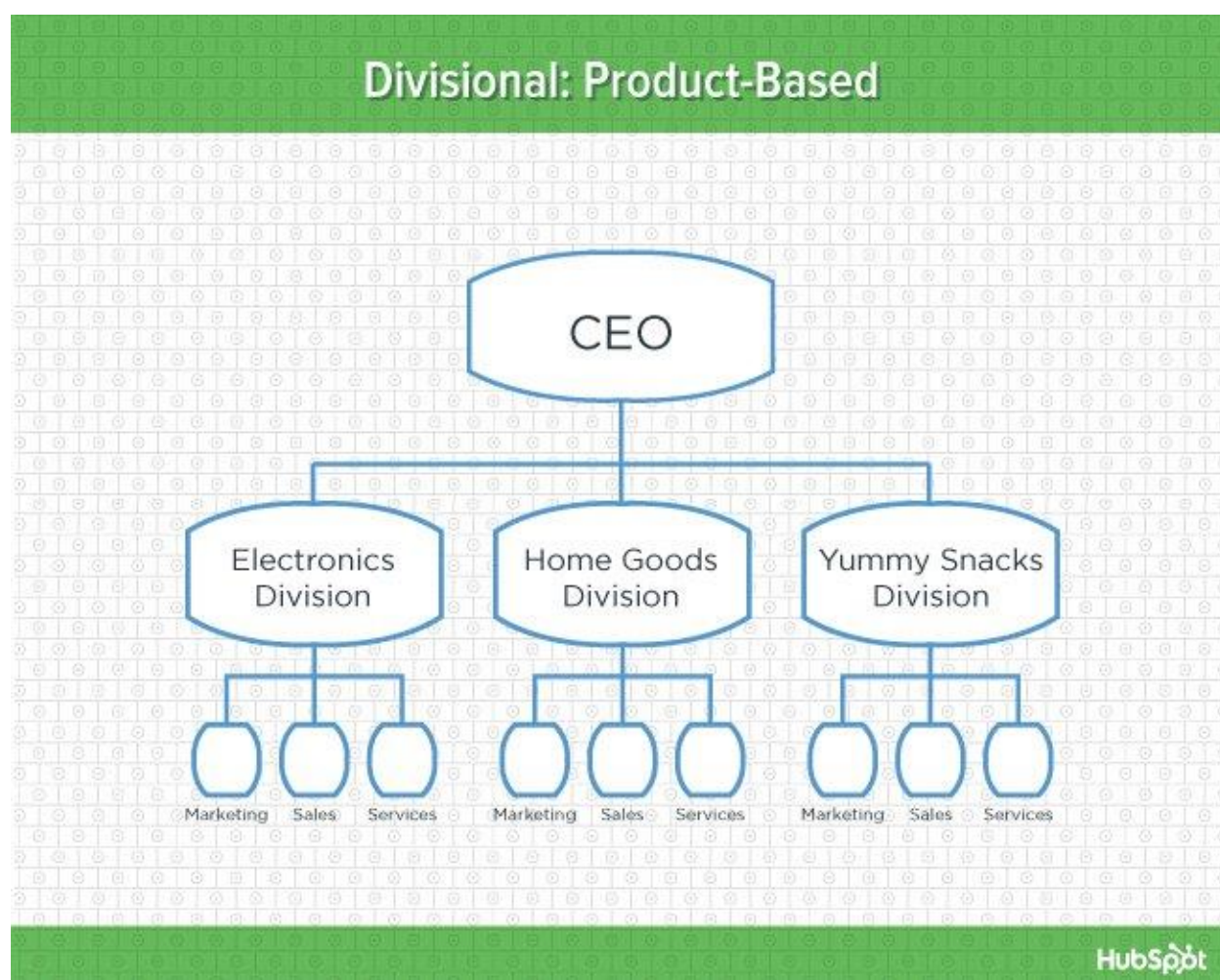
HubSpot

### ساختار سازمانی بخشی:

در این نوع ساختار، بخش‌های مختلف به‌نحوی فعالیت می‌کنند که گویی هرکدام سازمانی جداگانه زیر چتر حمایت و نظارت یک سازمان بزرگ‌تر هستند. در واقع برنامه‌ها و سیاست‌های کلی سازمان، اهداف هر دپارتمان را تعیین می‌کند. تصمیمات در چنین سازمانی غیرمتمرکز است در نتیجه هرکدام از دپارتمان‌ها می‌توانند فعالیت‌های خود را جداگانه هدایت کنند. این ویژگی ارتباط، هماهنگی و نظارت را ساده‌تر می‌کند که در نهایت به موفقیت سازمان منتهی می‌شود. همچنین از آنجا که واحدها کاملاً مستقل یا نیمه‌مستقل هستند،

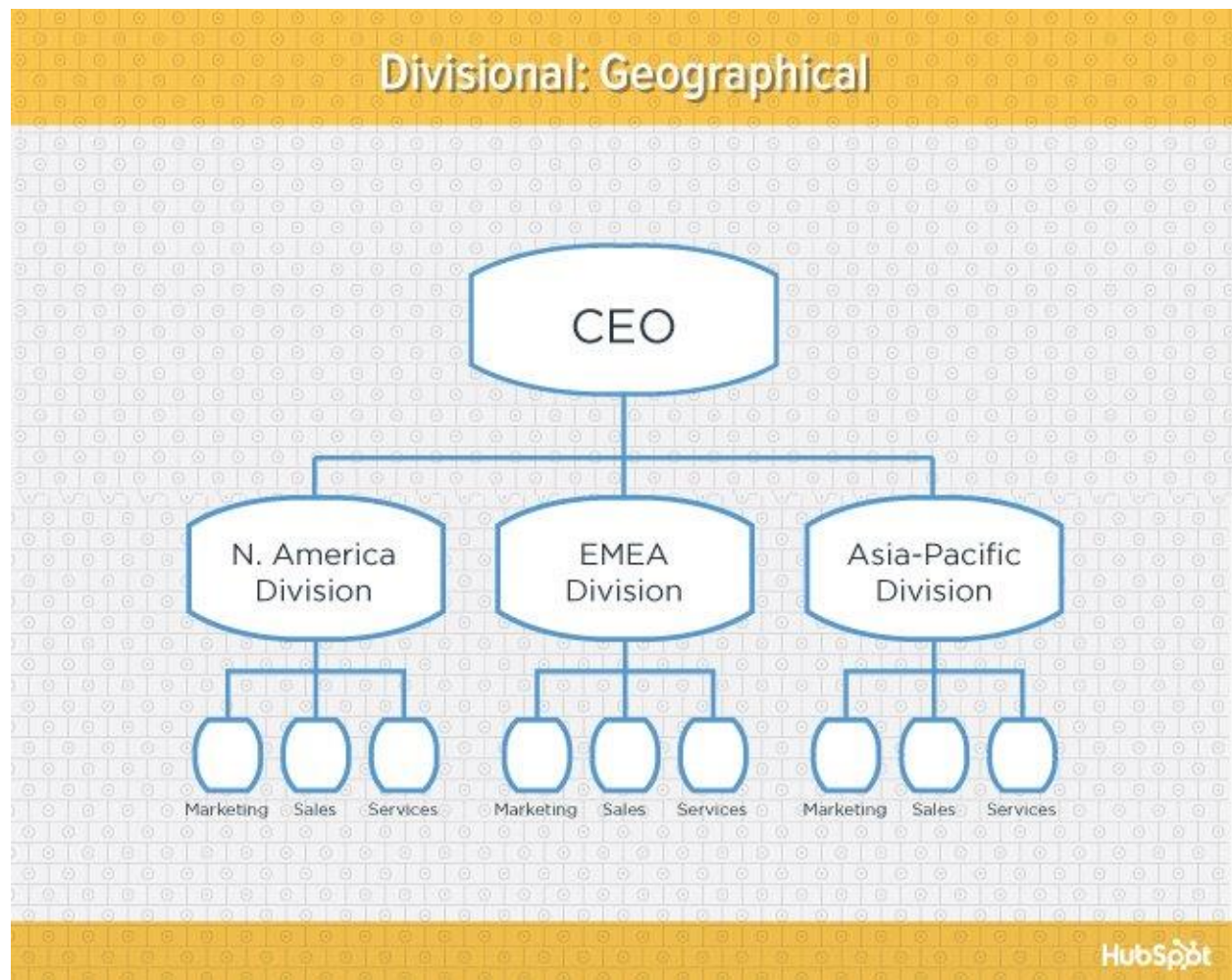
احساس رضایت در مدیران ایجاد می‌شود که این حس رضایت موجب بهبود بهره‌وری و اثربخشی می‌شود. این تقسیم‌بندی‌ها و تمرکز فعالیت‌های مشابه در واحدهای یک‌پارچه با توجه به اصول زیر انجام می‌گیرد:

-گروه‌بندی بر اساس محصول: در این مورد واحدها با توجه به نوع محصول تولیدی شکل می‌گیرند. این شیوه برای شرکت‌های چندخطی مفیدتر است چراکه گستردگی و تنوع محصولات و ویژگی‌های تولید و بازاریابی در این شرکت‌ها مورد توجه ویژه قرار دارد و در اولویت است. سیاست‌های کلی توسط مدیران ارشد در قالب دستورالعمل‌های کلی سازمان تبیین می‌شود.



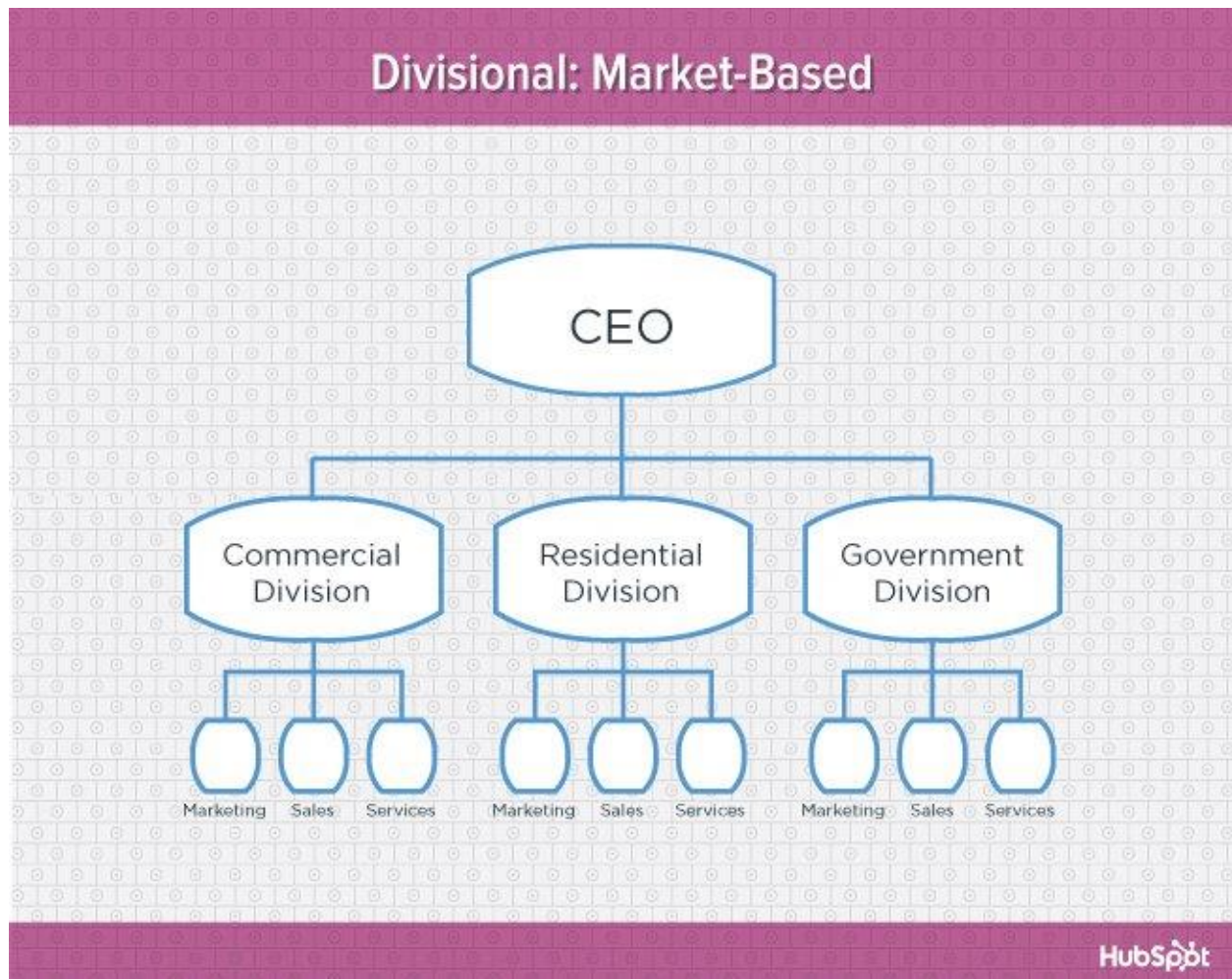


- گروه‌بندی بر اساس منطقه: اگر یک سازمان در محدوده‌های جغرافیایی متعددی فعالیت کند، ممکن است برای مدیریت آن از تقسیم‌بندی بر اساس محدوده‌ی جغرافیایی بهره‌برد. این تقسیم‌بندی برای شرکت‌های بزرگی مناسب است که در محدوده‌ی جغرافیایی بسیار وسیعی فعالیت می‌کنند؛ مثل بانک، بیمه، فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا محصولات‌ی که در سراسر یک کشور پخش گسترده دارند.



- گروه‌بندی بر اساس بازار: این نوع گروه‌بندی در سازمان‌هایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که با مشتریان متفاوت، رفتار متفاوتی دارند. بنابراین در این سازمان‌ها، مشتریان نکته‌ی کلیدی برای دسته‌بندی فعالیت‌ها و مشاغل هستند. مثلاً بسیاری از بانک‌ها برای مشتریانی که مبلغی مشخصی را برای مدت زمان مشخصی در بانک

سپرده‌گذاری می‌کند، خدمات ویژه‌ای در نظر می‌گیرند. به همین ترتیب مشتریان تجاری نسبت به سایر افراد خدمات بهتری از بانک دریافت می‌کنند.



- گروه‌بندی بر اساس زمان: بیمارستان‌ها و دیگر شرکت‌های خدمات‌رسانی عمومی مثل شرکت‌های خدمات تلفنی، که بر پایه‌ی زمان کار می‌کنند، عموماً بر اساس همین شیفت‌های کاری گروه‌بندی می‌شوند. به‌عنوان مثال یک شرکت خدمات تلفنی، ممکن است دارای سه شیفت کاری باشد و در هر شیفت کاری یک دپارتمان جدا وجود داشته باشد. در عین حال همه‌ی این دپارتمان‌ها دارای اهداف مشابهی هستند.

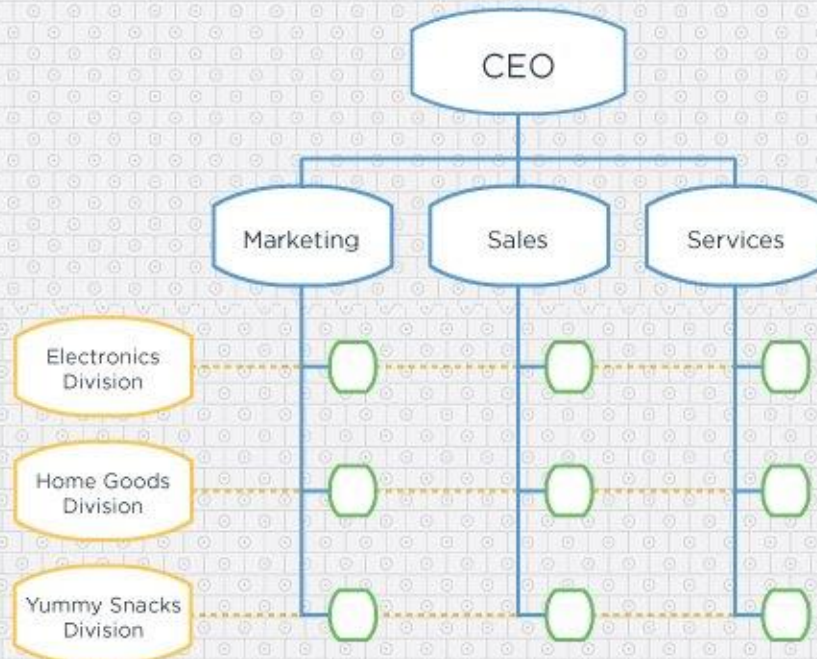
**ساختار سازمانی ماتریسی:** ساختار ماتریسی به یک معنا، ترکیب و تعامل دو ساختار پروژه‌ای و وظیفه‌ای است و برای غلبه بر مشکلات ساختارهای وظیفه‌ای و پروژه‌ای به‌طور جداگانه اجرا می‌شود. ویژگی کلیدی ساختار ماتریسی این است که اختیارات وظیفه‌ای و پروژه‌ای در کنار هم قرار می‌گیرند و بین مدیران پروژه‌ای و عملیاتی تقسیم می‌شوند. مدیران پروژه عموماً مسئولیت مدیریت و یک‌پارچه‌سازی فعالیت‌ها و منابع مرتبط با پروژه را برعهده دارند. آنها وظیفه دارند تا کارهای محول شده را طبق زمان‌بندی و در قالب بودجه‌ی تعیین‌شده به انجام برسانند. همچنین یک‌پارچه‌سازی تلاش‌های همه‌ی مدیران عملیاتی برای اجرای پروژه و هدایت و ارزیابی فعالیت‌های پروژه برعهده‌ی آنهاست. مدیران عملیاتی بر جنبه‌های عملیاتی پروژه تمرکز دارند. در ساختار ماتریسی، تیم‌های چند وظیفه‌ای به‌منظور پاسخ‌گویی به پیچیدگی‌های حاصل از رشد سازمان به‌کار گرفته می‌شوند. این پیچیدگی‌ها که هم داخلی هستند مثل فناوری و هم خارجی مثل بازاریابی و رقابت، مشکلات پردازش اطلاعات و برقراری ارتباط را در سازمان ایجاد می‌کنند که به‌راحتی با ساختار سازمانی ماتریسی قابل حل است. هر ساختار ماتریسی شامل سه بخش مجزاست:

- ۱- مدیر ارشد اجرایی که سرپرستی و برقراری تعادل میان دو زنجیره‌ی فرماندهی را برعهده دارد؛
- ۲- مدیران بخش‌های پروژه‌ای و وظیفه‌ای که زیردستان و زیرمجموعه‌ی خود را به کمک بخش‌های دیگر می‌فرستند؛
- ۳- متخصصانی که به هر دو مدیر مربوطه‌ی اجرایی و عملیاتی گزارش می‌دهند.

مهم‌ترین جنبه‌ی ساختار ماتریسی این است که هر فردی که روی پروژه کار می‌کند، دو ناظر دارد یکی مدیر پروژه و دیگری مدیر عملیاتی.



## Matrix

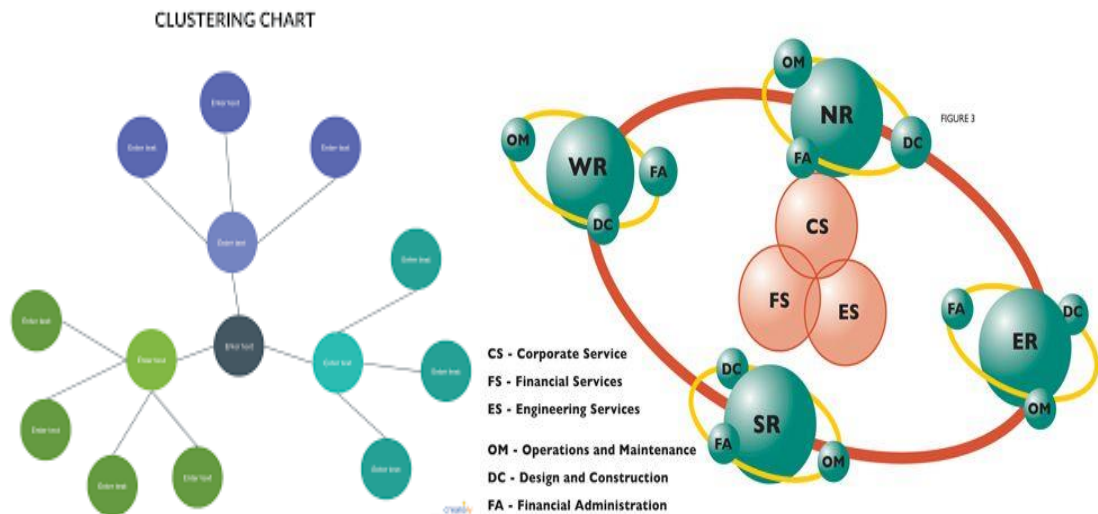


HubSpot

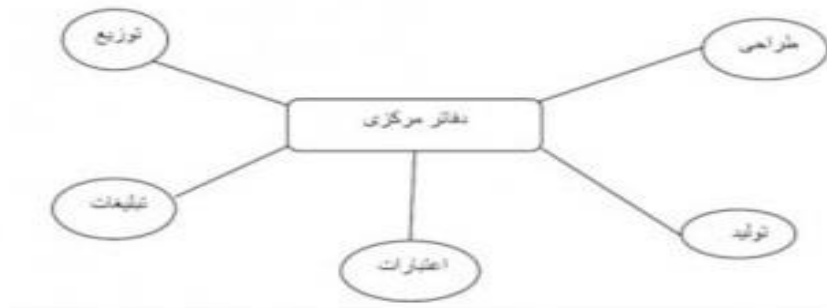
ساختار سازمانی پروژه محور: سازمان‌های پروژه محور از نظر طراحی‌های سازمانی اغلب در یک پیوستار قرار می‌گیرند که در یک طرف آن سازمان‌های کاملاً وظیفه‌ای و طرف دیگر سازمان‌های کاملاً پروژه محور و در وسط، سازمان‌های ماتریس با حدی از پروژه محوری قرار دارد. سازمان پروژه محور دربرگیرنده یک قالب سازمانی دائمی است که در آن پروژه‌های موقتی ریشه دوانده است. در نتیجه، یک سازمان پروژه محور دارای مجموعه‌ای از پروژه‌های جاری، زیرساخت برای فعالیت‌های عملیاتی و کارکنان دائمی است که اکثر کارهای خود را در قالب پروژه‌های متعدد انجام می‌دهد. به عبارت دیگر، پروژه‌ها فعالیت‌های اصلی و تا حدی تکرارپذیر هستند. همچنین یک سری ساختارها و سیستم‌های دائمی وجود دارند تا سازمان پروژه محور موفق شود و کارکنان به سازمان دائمی تمسک جویند و نه به صرف پروژه‌ها. بر اساس این استدلال‌ها، سازمان‌های پروژه محور به مفهوم سازمان‌های تک پروژه‌ای نیست که در آن کل سازمان با تکمیل پروژه از هم پاشیده می‌شود. سازمان‌های

پروژه‌محور دارای یک سری ویژگی‌های مشترک هستند: فعالیت‌های اصلی آنان در پروژه انجام می‌شود، کار پروژه متداول و بخشی از کار روزمره است؛ پروژه‌ها در بستر یک سازمان دائمی انجام می‌شود، کارکنان در سازمان دائمی و نه مستقیماً در پروژه‌ها استخدام می‌شوند. برای درک بهتر یک سری از ویژگی‌های خاص سازمان‌های پروژه‌محور قابل شناسایی هستند. مدل‌های ماتریس یا ترکیبی از مدل‌های ماتریس، وظیفه‌ای و فرایندی برای این نوع سازماندهی مناسب به نظر می‌رسند.

**ساختار سازمانی خوشه‌ای:** ساختار خوشه‌ای سازمان‌هایی هستند که در آن گروهی از افراد با هم کار می‌کنند تا مشکلات کسب و کاری را برطرف کرده یا یک فرایند جدیدی را تعریف و تدوین کنند و بعد از اینکه کارشان انجام شد، از هم جدا می‌شوند. پس سازمان‌های خوشه‌ای مبتنی بر تیم‌ها و گروه‌ها هستند که اعضای این تیم‌ها ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف باشند و از طریق سیستم ارتباطات و اطلاعات به صورت مجازی با هم ارتباط برقرار کرده و با هم کار کنند. در این سازمان‌ها خوشه‌ها یا تیم‌ها طراحی و ایجاد شده تا جریان اطلاعات را سرعت بخشند، زمان چرخه محصول را کوتاه‌تر سازند، شرکت‌ها را به مشتریان نزدیک کنند و کارایی و اثربخشی را افزایش دهند. اساساً این خوشه‌ها، سیستم‌های کاری با مهارت‌های چندگانه و منعطف هستند که با توجه به بینش و فلسفه وجودی شرکت یا سازمان تشکیل شده و وظایفی را عهده‌دار می‌شوند. تعداد اعضای آنها از ۱ تا ۵ نفر یا از ۳ تا ۵ نفر هستند که این به طبیعت کار بستگی دارد.



**ساختار سازمانی شبکه ای:** شبکه ها به عنوان مجموعه ای از سازمان ها و مراجع خود مختار که برای نیل به هدف هایی که به تنهایی قادر به رسیدن به آن نیستند گرد هم می آیند در نظر گرفته می شوند. سازمان ها به این دلیل به شبکه ها می پیوندند که آنها را قادر به مقابله با مسائل و مشکلات کلان و پیچیده می کند. در ساختار شبکه ای در واقع هیچ ساختاری به معنای خاص وجود ندارد. زیرا ساختار شبکه ای عملاً وظایف تجاری درون سازمان را حذف کرده و از طریق قراردادهای بلند مدت با عرضه کنندگان و توزیع کنندگان، آن وظایف را انجام می دهند. ساختار شبکه ای را گاه سازمان مجازی می نامند. چرا که سازمان دیگر به آن شکل سنتی خود که کاملاً دارای مجموعه ای از دارایی های فیزیکی قابل رویت است وجود ندارد. در مدیریت شبکه ای هر راهکاری که امیدی برای حل مساله داشته باشد، مورد توجه است. فعالیت های موازی بیشتر از کارهای سری است. هر اقدام منتظر اقدام قبلی نیست، بلکه سعی بر این است که وابستگی فرآیندها به حداقل برسد. وقتی شرکت کاملاً بی ثبات است و انتظار آن است که این بی ثباتی تداوم یابد و نیز در شرایطی که به نوآوری و پاسخ سریع به تغییرات به میزان زیادی نیاز است، مفیدترین ساختار، نوع شبکه ای است. مزیت اصلی شبکه ها ایجاد فرصت نوآوری برای بنگاه ها است و شبکه های بین سازمانی به عنوان یک بستر امن در مقابل عدم اطمینان و اوضاع نامساعد کسب و کار شناخته شده است و از آن برای دسترسی به منابع، کاهش عدم توازن در نشر اطلاعات، ایجاد قدرت چانه زنی بالا در مقابل سایر بخش های بازار و افزایش قدرت لابی و استفاده از آن برای ارتقاء توانمندی ها استفاده می شوند.



**ساختار سازمانی فرایند محور:** فرایند عبارت است از یک سری فعالیت های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرایند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله یا هر دانه زنجیر

ارزشی را به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرایندهای کسب و کار عبارتند از فعالیت های اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارت های مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند. فرایندهای کسب و کار با فرایندهای کاری فرق دارند. فرایندهایی کاری فعالیت هایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه ای محدود شده اند. مدیریت فرایند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع می شود و با تامین رضایت مشتری که کالا یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و بموقع دریافت کرده است، به پایان می رسد.

برای انجام کارهای فرایندی به تشکیل تیم های مناسب نیاز است، ولی این سوال مطرح می شود که جای این تیم ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایندمحور، کارکنان باید دارای اطلاعات و اختیار تصمیم گیری گسترده باشند بنابراین، ساختار سنتی، به دلیل روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روش های ارزیابی و پاداش دهی کارکنان، توان اجرای فرایندگرایی را نخواهند داشت، مگر اینکه شاهد تغییراتی در آنها باشیم. این سازمان ها نیازمند ایجاد یک مرکز خبرگی است. مرکز خبرگی دسته ای از کارکنان سازمان است که مهارت و حرفه ویژه ای دارند. در فرایند محوری اداره وظیفه های پیشین به دو بخش تقسیم می شوند. تیم فرایندی یعنی جایی که کار انجام می شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می کنند و شامل مهندسانی است که خود طرح ها و نقشه های مهندسی را می آفرینند و در تیم های فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می پردازند. بی تردید این نوع سازماندهی شباهتی به نمودار سازمانی سنتی ندارد و اصلاً یک نمودار سازمانی نیست. جستجوی ارتباطات هر می مسئولیت، قدرت و اختیار در این تصویر ما را به جایی نمی رساند و تنها نشان می دهد که منابع چگونه گردهم می آیند تا ارزشی مشتری پسند به بار آورند. بنابراین، خود کسب و کار را نمایش می دهد و نه روش اداره آن را. بردارهای افقی نشانگر فرایندهای سازمان هستند که ارزش آفرینی را به عهده دارند و دوایر نشان دهنده مراکز خبرگی هستند که افراد در آنها توانمندی های خود را افزایش می دهند. سازماندهی فرایندی در سازمان ها در قالب «مدیریت فرایندهای کسب و کار» (BPM) مدل سازی و سیستم مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPMS) پیاده سازی می شوند.



## Process-Based

