



رویکرد استراتژیک به ساختار سازمانی

گرایش استراتژی

دوره MBA

* سنجش های سازمانی

* طراحی استراتژیک سازمان

* سازمان و بحران

* فرهنگ سازمانی : ابزار اجرای استراتژیک و ساختار فرهنگی سازمان

* قدرت در سازمان



جلسه اول

سنجش های سازمانی

www.sadaghianifar.com



چالش های سازمان

(تاثیر پذیری از کدام عوامل؟)

(تشخیص مسائل رقابت)

(تاثیر بر سطح شدن سازمان؟)

(عوامل موثر بر این روابط؟)

* تجدید سازمان

* برتری های استراتژیک

* اطلاعات و تکنولوژی اطلاعاتی

* روابط کارکنان



خصوصیات سازمان

* ابعاد ساختاری

- و تاثیر آن بر ساختار
- پرسنل
- دانش
- هزینه ها

رسمیت / تخصص

سلسله مراتب

- تمرکز
- پیچیدگی

* ابعاد محتوایی

اندازه / تکنولوژی و روش ها / محیط زیست سازمان / فرهنگ / استراتژی

- شخصیت صنعت



مسئولیت های اصلی مدیریت عالی (رهبر) سازمان

مدیریت

* تعیین اهداف

* تعیین استراتژی

* تعیین طرح سازمان



رهبری

* ارزیابی فرصت ها

* ارزیابی امکانات

* ارزیابی تهدیدها

* ارزیابی محیط داخلی

- میزان تغییرات
- تزلزل در محیط
- عدم اطمینان
- دسترسی به منابع

- ارزیابی فعالیت واحدهای سازمان
- ارزیابی سبک رهبری مدیرعامل



سنجش اثربخشی سازمان

(۱) سنجش مبتنی بر هدف

شناسایی اهداف تولیدی سازمان و اندازه گیری اهداف تامین شده

شاخص ها : شاخص های کمی

کاربرد : سازمان های تجاری و تولیدی



۲) سنجش مبتنی بر تامین منابع

شناسایی نیازهای ورودی سازمان و میزان موفقیت آن در تامین منابع و حفظ گردش سیستم

شاخص ها: توان سازمان در بهره برداری

حفظ فعالیت های روزانه

حفظ توان واکنش سازمان

کاربرد: سازمان های اجتماعی و تحقیقاتی و غیرانتفاعی



۳) سنجش مبتنی بر فرایند درونی

شناسایی فعالیت های درون سازمان و سلامت و کارایی آنها

شاخص ها : روشهای مبتنی بر روابط انسانی

سود و زیان و کارایی اقتصادی

هزینه های پنهان سازمان

کاربرد : انواع سازمانها



جلسه دوم

طراحی استراتژیک سازمان

www.sadaghianifar.com

بخشهای عملیاتی سازمان، محیط هایی را تشکیل می دهند که به تناسب نوع بخش و فعالیت های آن به محیط های کاری و عمومی تقسیم می شوند

* عناصر تشکیل دهنده محیط کاری

صنعت مواد اولیه منابع انسانی بازار

* عناصر تشکیل دهنده محیط عمومی

دولت عناصر فرهنگی شرایط بین المللی شرایط اقتصادی

* عناصری که ماهیتا در هر دو محیط قرار می گیرند

منابع مالی تکنولوژی



اضلاع استراتژیک برای شناسایی میزان عدم اطمینان محیط سازمان و اقدامات مناسب

* تعیین میزان مناسب پیچیدگی سازمان

لایه های سازمانی بیشتر یا کمتر

تفویض بیشتر یا تمرکز بیشتر

تفکیک یا ادغام واحدها

* ضربه گیری

* سادگی یا پیچیدگی محیط

* پایداری یا ناپایداری محیط

* همگنی یا ناهمگنی محیط

استفاده از توانایی یا مزیت رقابتی واحدهای سازمان برای کاهش ریسک محیط



انطباق استراتژی سازمان با تکنولوژی موجود

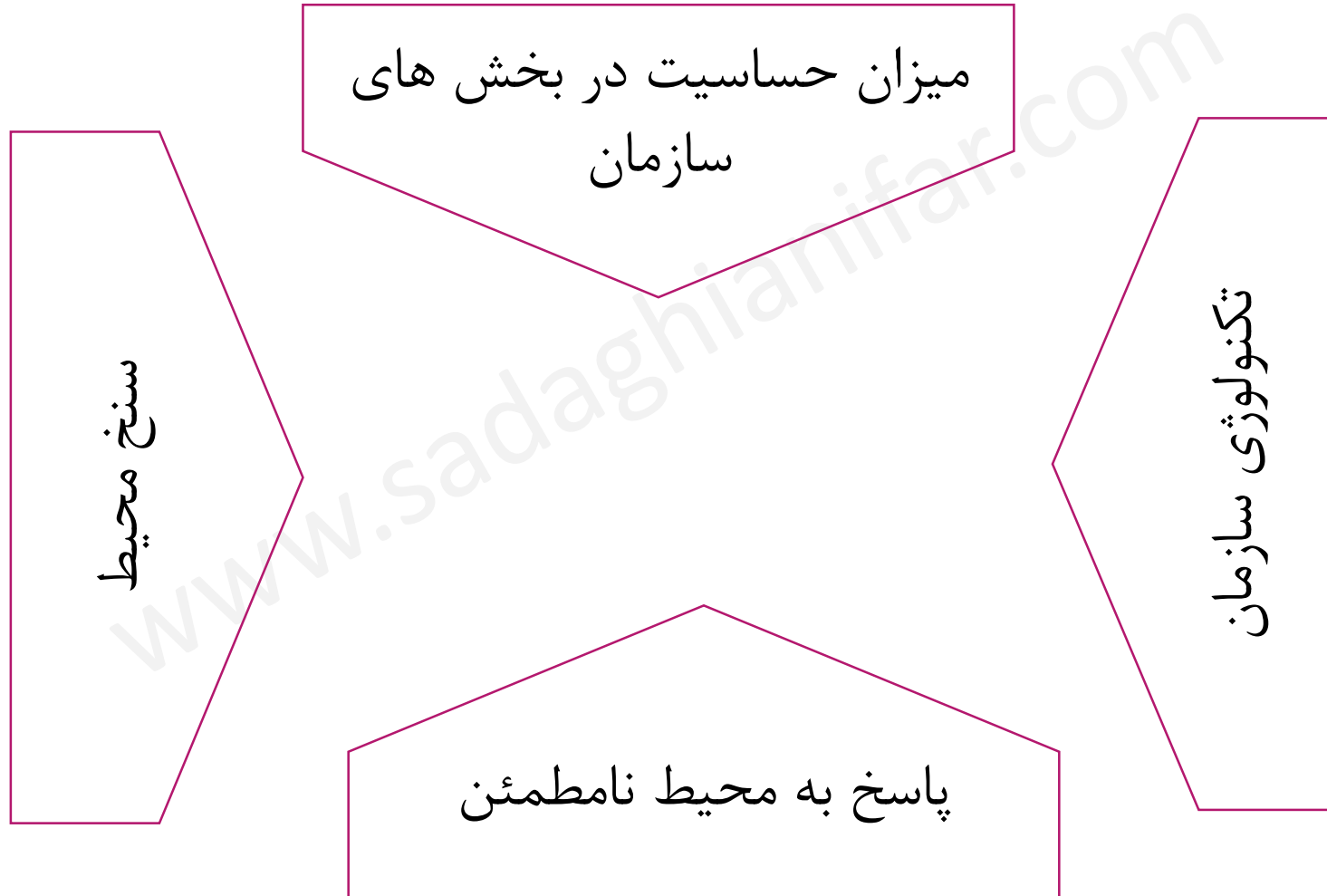
* سازمان تولیدی تک محصولی / دسته های کوچک

* سازمان تولید انبوه / دسته های بزرگ

* سازمان های تولید مستمر



عناصر استراتژیک در طراحی اولیه ساختار سازمان





جلسه سوم

سازمان و بحران

www.sadaghianifar.com



ساختار سازمانی تحت تاثیر عوامل زیر است:

* تکنولوژی

* اندازه سازمان

* محیط

* هدف های سازمان



ارتباط بین استراتژی و ساختار سازمان

تغییرات در چه عناصری بوقوع می پیوندد؟ زمان ، محیط ، محصول



تغییرات در ساختار : (۱) تعیین کارهای قابل انجام (بازبینی استراتژی)

(۲) سلسله مراتب رهبری

(۳) طبقه بندی دوایر



ساختارهای کارکردی در سازمان

ساختار وظیفه ای

تقسیم بندی سازمان به گروه های وظیفه ای براساس اشتراکات کاری و جریان دستورات و فرایندها

ساختار مبتنی بر محصول

ایجاد واحدهای خودشمول ، تقسیم سازمان بر اساس مراکز سود و SBU

ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی

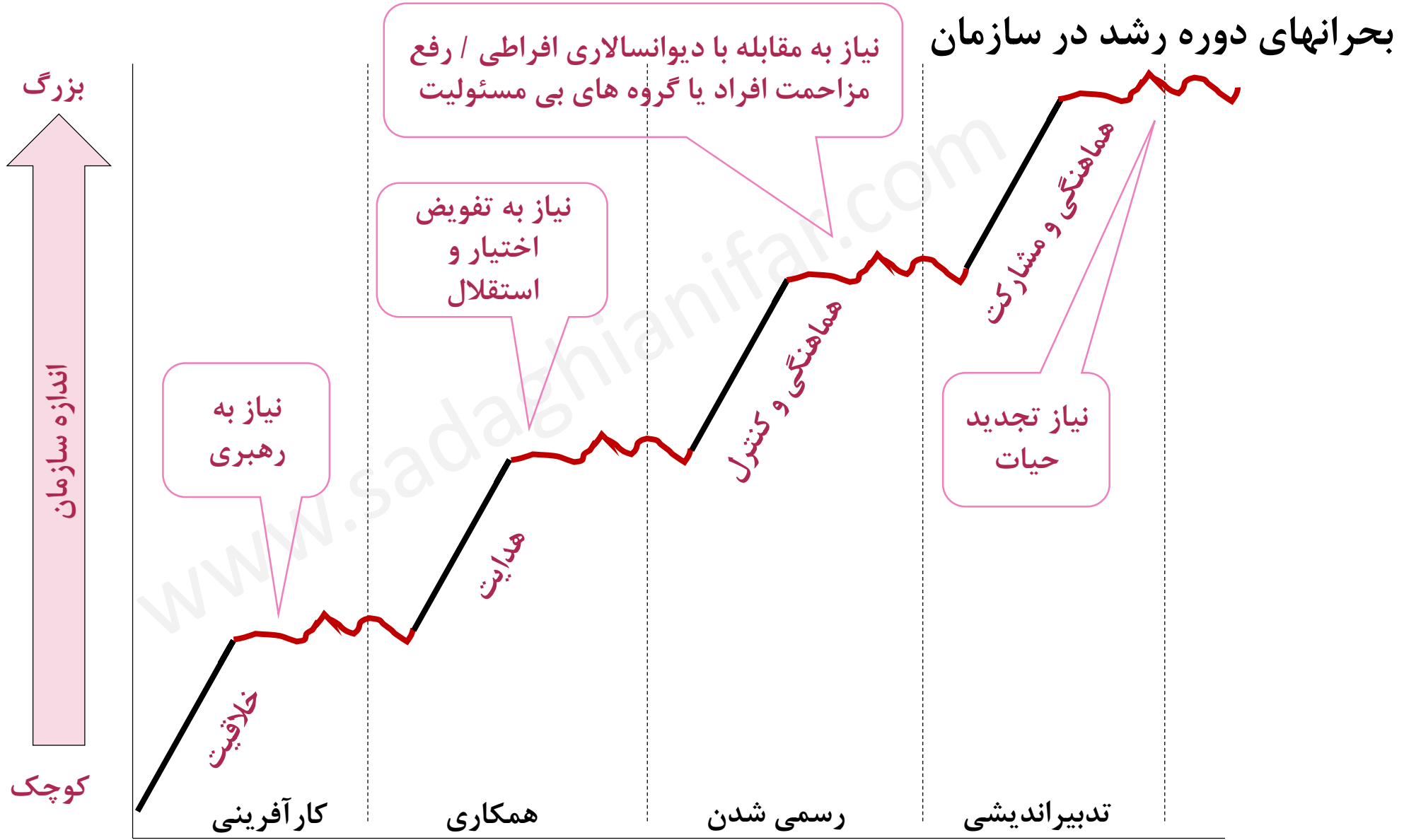
لحاظ کردن پیچیدگی فضایی ، واحدهایی نسبتاً خودمختار

ساختار پیوندی

ساختاری مرکب از حالت های فوق ؛ عرضه محصولات متفاوت به بازارهای متفاوت ، سازمان نسبتاً بزرگ

ساختار ماتریسی

حالت باثبات ساختار پیوندی ، افزایش اختیارات مدیران تولیدی به سطح مدیران ستادی، سازمان نسبتاً بزرگ و بزرگ





جلسه چهارم

فرهنگ سازمانی ابزار اجرای استراتژی



تعارض یک عامل استراتژیک است چون :

* فرایند است

(تعارض طی زمان ساخته و پرداخته و موثر می شود.)

* موقعیت است

(تعارض بسته به موقعیت مکانی، زمانی و ماهیت سازمان و اهدافش شکل میگیرد.)

* دارای عناصر آگاهی و ادراک است

(طرفین، وجود تعارض میان خود و طرف مقابل را تشخیص داده و هدایت می کنند.)

* متقابل است

(در تعارض اقدام متقابل و تلافی جویی وجود دارد.)

انواع کلی تعارض در سازمان





طرح دیدگاه های استراتژیک درباره تعارض :

* کدام نوع از تعارض (تعارض ها) برهدف گذاری و تدوین استراتژی اثر میگذارد؟

* کدام نوع از تعارض (تعارض ها) بر اجرای استراتژی اثر میگذارد؟

* کدام نوع از تعارض (تعارض ها) بر ارزیابی استراتژی اثر میگذارد؟

ارزیابی	اجرا	تدوین	
			تعارض احساسی
			تعارض کاری
			تعارض منافع
			تعارض ارزش ها
			تعارض اهداف
			تعارض نهادی
			تعارض تلافی جویانه

پس از شناسایی نوع یا انواع تعارض بالفعل و بالقوه در سازمان و بررسی و شناخت نسبی از میزان تاثیر تعارض های شناخته شده بر روند استراتژی در سازمان ، مهمترین عامل در اجرای سالم و نتیجه بخش استراتژی ، چگونگی یا سبک مدیریت تعارض در سازمان است .

سبک مدیریتی شما یا مدیران شما در سازمان،
* کنترل کننده تعارض در جهت پیشبرد استراتژی است ؟
* دامن زننده به تعارض بعنوان مانع استراتژی است ؟

ساختار منسجم
و باثبات

ساختار نامنسجم
و بی ثبات



جلسه پنجم

فرهنگ سازمانی ساختار فرهنگی سازمان



فرهنگ چیست؟

مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه های تفکر مشترک در یک کشور، جامعه یا سازمان.

هدف از آموزش فرهنگی در سازمان عبارتست از : **ایجاد هویت خاص در افراد**

هرقدر این هویت ایجاد شده با خواستهها و ارزشهای افراد تطابق بیشتری داشته باشد،

* کیفیت منابع انسانی سازمان بالاتر

* وفاداری منابع انسانی به سازمان بیشتر

* مزیت رقابتی برای سازمان دست یافتنی تر خواهد بود.



سطوح فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در دو سطح کلان مورد بررسی قرار می گیرد:

(۱) سطح بالایی (مرئی) :

شیوه رفتار افراد، نوع پوشش در سازمان، علائم و نشان ها و آدابی که باید رعایت شوند.

(۲) سطح پایینی (نامرئی) :

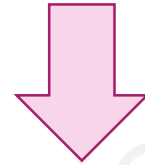
باورها، احساسات، نگرش ها و اعتقادات.



نتایج اقدام استراتژیک
(برای تجدیدحیات سازمان)

همسویی

اهداف = باورها

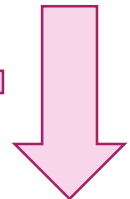


نهادها و ساختار فرهنگی سازمان



ساختار اداری سازمان

حساسیت ها، بحرانها، تعارض



نیازهای محیطی

برنامه های عملیاتی سازمان



نیازهای محیط در طراحی فرهنگ سازمانی

نیازهای محیط

متغیر و انعطاف پذیر

ثبات و پایداری

کانون توجه سازمان

داخل

مشارکتی

بوروکراتیک و تداوم رویه

خارج

انعطاف پذیر / کارآفرین

ماموریتی



جلسه ششم

قدرت در سازمان

www.sadaghianifar.com



قدرت

عبارتست از توانایی فردی یا گروهی برای اعمال نفوذ در دیگران؛ در جهت اجرای دستورات یا تامین اهداف سازمان

* قدرت قانونی

ناشی از پست رسمی در سازمان

* قدرت پاداش دهی

توانایی تشویق و ارتقاء پرسنل

* قدرت زوری (اجبار)

توانایی کنترل و تنبیه افراد

* قدرت تخصصی

ناشی از مهارت های علمی یا کارکردی

* قدرت مرجع (کارزماتیک)

توانایی کنترل از طریق رفتار، اقتدار پذیرفته شده



قدرت یک عامل استراتژیک است

نمی توان آن را دید بلکه نتیجه اش را می توان مشاهده کرد

* نامرئی است

همه ابعاد زندگی سازمانی را دربر می گیرد

* فراگیر است

* تغییر را ایجاد میکند یا جلو تغییر را می گیرد

* توانایی تعریف اهداف را دارد



منابع قدرت قدرت عمودی

منابع قدرت مدیران ارشد: پست رسمی، توزیع منابع، کنترل اطلاعات، تعیین مرزها

منابع قدرت مدیران میانی: حدفاصل این دو طبقه

منابع قدرت کارکنان: تخصص، تلاش، تلقین و متقاعدسازی، قرارگرفتن در گلوگاه های سازمان، میزان دسترسی به منابع، محل

فیزیکی یا جغرافیای کار، دستکاری در حسابها یا اطلاعات

قدرت افقی

وابستگی میان افراد و واحدها: تعادل یا عدم تعادل در وابستگی متقابل

منابع مالی و گردش آن: در اختیار داشتن یا کنترل منابع مالی و توزیع و گردش آن

مرکزیت: قرارگرفتن در محور و تقاطع تصمیمات سازمان

نداشتن جایگزین: تخصص



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

sadaghianifar@gmx.com

0912-4969-112