

## مرحله یازدهم: ارزیابی عملکرد

پس از اینکه سیستم قدیم به سیستم جدید تبدیل شد، آنالیزت بررسی دوباره ای از سیستم به عمل آورده و عملکرد آن را ارزیابی می نماید تا میزان موفقیت سیستم جدید را مشخص و تجدید نظرهای احتمالی را انجام دهد.

برخی از سوالاتی که در مرحله ارزیابی عملکرد قابل طرح هستند:

۱. آیا سیستم به نتایجی که از قبل پیش بینی شده اند رسیده است؟
۲. چه نتایج پیش بینی نشده ای از سیستم حاصل شده است؟
۳. آیا بهره وری افزایش یافته است؟
۴. آیا پیاده سازی سیستم جدید طبق برنامه زمان بندی شده انجام پذیرفته است؟
۵. آیا انجام کار با سیستم جدید با دشواریهایی مواجه شده است؟

## فصل چهارم: اصول و مفاهیم سازمانی

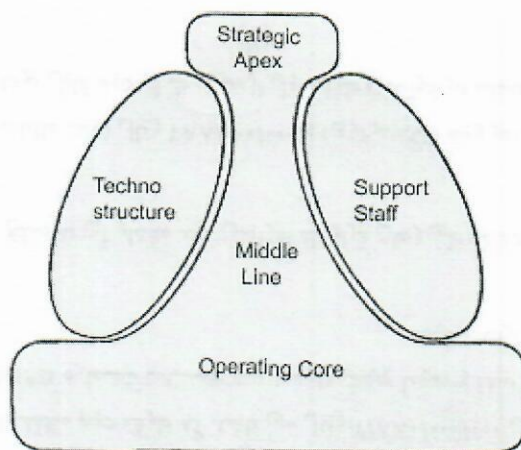
سازمان عبارت است از: سیستمی متشکل از اجزاء به هم پیوسته و مبتنی برنظم و انضباط که در جهت رسیدن به هدفهای خاصی فعالیت می کند و سازماندهی عبارت است از فراهم آوردن امکانات و وسایل مورد نیاز برای رسیدن به هدفهای سازمان می باشد.

### ساختار کلی سازمان

یکی از صاحب نظران رشته مدیریت به نام هنری مینزبرگ معتقد است که هر سازمان دارای پنج سطح یا بخش اساسی است که عبارت اند از:

- ۱) **بخش مدیریت عالی** که مسئولیت نهایی اداره امور سازمان را بر عهده دارد؛
- ۲) **بخش مدیریت میانی** که بر کار واحدها نظارت می کند و فعالیت های آنان را هماهنگ می سازد؛
- ۳) **بخش عملیاتی** که مسئولیت تولید کالاها و خدمات را بر عهده دارد؛
- ۴) **بخش ستاد فنی** که از متخصصان و صاحب نظران فنی و تکنیکی تشکیل می شود و در موارد لزوم نظرات تخصصی و فنی ارائه می دهد؛
- ۵) **بخش ستاد پشتیبانی** که در خارج از جریان اصلی تولیدی سازمان قرار دارد و نقش کمک و یاری دهنده را برای سایر واحدها ایفا می کند.

به نظر مینتزرگ، در سازمان‌های مختلف، با توجه به مقتضای موقعیت، ممکن است یکی از بحث‌های فوق، بخش کلیدی سازمان باشد و نقش قالب و مسلط را ایفا کند و ساختار سازمان را تحت تاثیر خود قرار دهد. بدیهی است که ساختار سازمانی نیز متأثر از نقش و اهمیتی خواهد بود که هر یک از بخش‌ها دارا هستند.



بخش‌های اصلی سازمان از نظر مینتزرگ

### مبانی سازماندهی

برای سازماندهی و تقسیم کار، مبانی متنوعی وجود دارد که در اینجا به اختصار به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱- **سازمان بر مبنای تعداد:** تقسیم بندی افراد به طور اتفاقی و به دسته‌های مساوی و مامور کردن هر دسته برای انجام دادن یک قسمت از وظایف سازمانی این گونه سازماندهی برای طبقه بندی نیروی انسانی مشابه که افراد آن دارای ویژگی‌های تقریباً یکسانی هستند مفید است. مثل: تقسیم وظایف در ارتش‌های قرون وسطی.

۲- **سازمان بر مبنای وظیفه:** هدف اصلی سازمان به فعالیت‌های اصلی، فعالیت‌های اصلی به فعالیت‌های فرعی، فعالیت‌های فرعی به وظایف اصلی و وظایف اصلی به وظایف فرعی منقسم می‌شود و اجرای هر دسته از وظایف مشابه و مرتبط، به یک واحد محول می‌شود. و نقش هر یک از کارکنان در انجام بخشی از وظایف واحد، تعیین می‌گردد؛ مثل ایجاد وزارت آموزش و پرورش به منظور اعتلای سطح آموزش در کشور.

۳- **سازمان بر مبنای نوع عملیات (تخصص):** در این روش تقسیم کاربر مبنای نوع فعالیت، تخصص و آگاهی‌های یکسان است یعنی حرفه و تخصص افرادی که کار را انجام می‌دهند، ملاک تقسیم بندی واحد‌های سازمانی خواهند بود، مثل سازمان پزشکی یا ستاد خدمات کامپیوتری.

۴- **سازمان بر مبنای مشتری (ارباب رجوع):** در این روش به دریافت کنندگان خدمات سازمان توجه می‌شود و سازماندهی بر مبنای گروه‌های مختلف مشتریان و ارباب رجوع صورت می‌پذیرد.



۵- سازمان بر مبنای قلمرو عملیاتی (محل جغرافیایی): در این نوع سازماندهی بر مبنای محل و مکان عملیات، ملاک قرار می‌گیرد؛ تحت نظارت یک واحد متشکل؛ مانند تشکیل واحدهای سرویس دهی برای نواحی مختلف شهری در سازمان شهرداری.

۶- سازمان بر مبنای محصول (نوع تولید): در این روش مبنای گروه‌بندی وظایف و تقسیم کارها، نوع کالا یا محصولی است که قرار است تولید شود مثل اختصاص واحد های سازمانی یک کارخانه به تولید کالاهای مختلف، از قبیل: کولر، یخچال و آبگرمکن.

۷- سازمان بر مبنای پروژه: این نوع سازماندهی در سازمان‌هایی قابل اجراست که این امکان وجود داشته باشد که هدف‌ها و ماموریت‌های آنان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های تقریباً مستقلی قابل اجرا باشند می‌توان به تعداد برنامه‌های موجود در سازمان، واحد های مستقلی را به وجود آورد.

۸- سازمان ماتریسی: تلفیقی از سازمان بر مبنای وظیفه و بر مبنای پروژه است. به این ترتیب که جریان اختیار در واحدهای تخصصی به صورت عمودی و در واحد های اجرایی، به صورت افقی است و از تلاقی این دو محور، یک ماتریس بوجود می‌آید.

۹- سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان حلقوی: این ساخت در قالب گروه‌هایی که به وسیله اعضای مشترک، با هم در ارتباط می‌باشند، شکل می‌گیرد. یک فرد در گروهی به عنوان مدیر، در گروه دیگر به عنوان مرئوس و در گروه سوم به عنوان مشاور می‌تواند انجام وظیفه کند. در این ساختار روابط گروهی مورد تاکید قرار می‌گیرد.

۱۰- سازمان بر مبنای ساخت آزاد (ادهوکراسی): این نوع سازماندهی، ساختی موقت، فی البداهه و استعجالی دارد و برای رسیدن به هدف معینی، بدون طرح و نقشه قبلی بوجود می‌آید. این ساخت شباهت زیادی به سازمان ماتریسی دارد که از نیروهای اطلاعاتی و تخصصی، بنا به مقتضای موارد مطرح شده، مناسبترین استفاده‌های تخصصی و عملیاتی را به عمل می‌آورد؛

۱۱- ساخت سازمانی مدولار (ماجولار): در این نوع سازماندهی، سازمان از واحدهای مختلفی تشکیل می‌شود که هر واحد با ضوابط اجرایی مشخص و ماموریتی که خود، مینیاتوری از ماموریت کل سازمان است، به طور مستقل، غیر متمرکز و خود کفا به فعالیت ادامه می‌دهد.

۱۲- ساخت‌های ترکیبی: در اغلب موارد، سازمان های موجود بر مبنای ترکیبی از دو یا چند نوع از انواع برشمرده، تشکیل یافته اند و هر چه وسعت سازمان بیشتر باشد، بر امکان تلفیق و ترکیب انواع روشها نیز افزوده می‌شود.

## تنظیم نمودار سازمانی

آنالیز با توجه به موقعیت و شرایط حاکم بر سازمان و اولویتهای مدیریت، و با در نظر داشتن انواع مبانی سازماندهی و مزایا و معایب هر یک، طرح مناسبی را برای سازمان پیشنهاد می‌کند. برای تهیه طرح سازمانی می‌توان از روش‌های تحلیلی، تلفیقی و ترکیبی استفاده کرد:

در روش تحلیلی، امر گروه‌بندی فعالیتها، وظایف، از بالا به پایین انجام می‌شود. به این معنی که هدف سازمان به هدف‌های فرعی، فعالیتها، وظایف و عملیات تقسیم می‌شود و اجرای مجموعه‌ای از وظایف و عملیات تحت عنوان یک شغل به شاغل واگذار می‌گردد.

در روش تلفیقی، کار گروه بندی عملیات و وظایف، از پایین به بالا انجام می‌شود. ابتدا مشاغل مختلفی که باید در سازمان انجام شوند، مشخص می‌گردند و آنگاه مشاغل مشابه و مرتبط در یک گروه قرار داده می‌شوند و به یک واحد سازمانی احاله می‌گردند و این کار ادامه می‌یابد تا سلسله مراتب سازمانی کامل شود. در عمل بیشتر از روش ترکیبی که برآیندی است از روش‌های تحلیلی و تلفیقی، استفاده می‌شود و در عین حال که به محتوای مشاغل توجه می‌گردد، ارتباط لازم بین وظایف، فعالیتها و هدفها نیز از نظر دور نمی‌ماند. برای نشان دادن طرح تشکیلاتی سازمان از نمودار سازمانی استفاده می‌شود.

**روش ترکیبی:** این روش ترکیبی از روشهای تلفیقی و ترکیبی است و در عمل هم بیشتر از این روش استفاده می‌گردد و در عین حال به محتوای مشاغل نیز توجه شده و ارتباط لازم بین وظایف، فعالیتها و هدفها مد نظر قرار می‌گیرد.

در تنظیم نمودار سازمانی آنالیز باید به موارد زیر توجه داشته باشد:

- ۱- در مورد میزان تمرکز و عدم تمرکز امور در سازمان، محدودیت یا وسعت حیطه نظارت و مسطح بودن یا مرتفع بودن سلسله مراتب سازمانی، با مدیریت به تبادل نظر بپردازد و از اولویتهای وی آگاه شود.
- ۲- نسبت به لزوم تناسب اختیارات و مسئولیتهای محوله به هر واحد، حساس باشد و سطح سازمانی مناسبی را برای واحدها پیشنهاد کند.
- ۳- در توضیح مناسب اختیارات بین واحدهای صف و ستاد به نحوی که آسان کننده کار یکدیگر باشند دقت کند.
- ۴- با توجه به ویژگیهای موقعیت، از جمله: هدف سازمان و ماهیت فعالیتها، آن، قلمرو کار سازمان، ویژگیهای دریافت کنندگان خدمات سازمان، نوع تکنولوژی مورد استفاده در سازمان و درجه تنوع کالاها و خدمات تولیدی در آن، ترکیب مناسبی را جهت سازماندهی انتخاب و پیشنهاد می‌کند.
- ۵- در ارتباط هر یک از مشاغل و واحدها با هدف سازمان دقت کند و مطمئن شود که چنین ارتباطی موجود است.

۶- قلمرو هر یک از واحدها را بررسی کند، امکان ترکیب چند واحد را در یکدیگر و نیز حذف واحدهای زائد را از نظر دور ندارد.

۷- برای هر یک از واحدهای سازمانی، با در نظر گرفتن اهمیت نسبی آنها و تکرار ارتباطشان با سطوح عالی مدیریت، محل مناسبی را در سلسله مراتب، در نظر بگیرد.