

سازماندهی

تعریف سازماندهی

سازماندهی ، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان ، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد .

انواع مختلف سازماندهی

روش های بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمان ها هست ؛ سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی
سازمان رسمی و غیر رسمی : سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل ، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود . ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی عمل نمی کند ؛ اما سازمان های غیررسمی بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می دهد . بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود ، سازمان غیر به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار میگردد؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی تعدیل ، تحکیم یا گسترش می دهد .

تعریف سازمان رسمی

در سازمان رسمی ، مدیر روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می کند . تغییرات بعدی در صورت لزوم می تواند به طور رسمی یا غیر رسمی انجام شود .

تعریف سازمان غیر رسمی

در این سازمان ، مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می دهد .
برنامه ریزی فرایندی است که به موجب آن شما آینده خود را دائماً می سازید «
روجر فریتز»

انسان ذاتاً کنجکاو است با حواس پنجگانه خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته تلاش می کند تا مشاهداتش را در قالب های منسجم نظم بخشد . انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاش های گروهی می گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون ، خواندن روزنامه و کتاب یا به مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می کنند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است . نظریه پردازان سازمان از حوزه های گوناگون نظیر : مدیریت ، روانشناسی ، جامعه شناسی ، علوم سیاسی ، اقتصاد ، مردم شناسی ، مهندسی ، مدیریت بیمارستانی و ... پدید آمده اند و هر یک چیزی برایین موضوع افزوده اند . فرآیند سازماندهی معمولاً با مرحله تکوینی شکل گیری در هر مؤسسه ای آغاز شده و شانه به شانه رشد و توسعه آن پیش می رود . به طور کلی در پی روشن شدن تکلیف علت وجودی هر سازمانی ، امکان سازماندهی آن از طریق تکمیل همان گام هائی که پیش تر در بخش برپاسازی به آن اشاره شد یعنی : تقسیم حیطه کاری سازمان ، تعریف اختیارات و تفویض مسؤلیت ها و تعیین روابط میان اجزای مختلف نهاد مورد بررسی ، محقق می گردد . به طور کلی ، منظور از سازماندهی به انجام رساندن گام های مطرح شده در یک مؤسسه است ، به نحوی که مرزبندی مشخصی میان تمامی اجزای قابل تفکیک در نهاد مذکور به دست آید . در نتیجه یک سازماندهی خوب بایستی تمامی افراد درگیر در سازمان ، جایگاه مشخصی یافته و شرح وظایف تنظیم شده ای داشته باشند . همچنین لازم است شیوه برخورد با سایر طبقات و قسمت های سازمانی و ضوابط و روابط میان تمامی افراد در بخش های مختلف به درستی مشخص باشد . بدیهی است که هر چه وسعت نهاد مورد نظر بیشتر باشد ، چگونگی تعریف این مرزبندی ها و روابط مربوط به آنها پیچیده تر شده و اهمیت بیشتری پیدا خواهد نمود . به طور خلاصه ، الگوهای بنیادین برای سازماندهی و یا مرزبندی وظایف کاری را می توان بر پایه

معیار های زیر بیان نمود:

اهداف

نوع عملیات

نوع کاربران و مخاطبان

محل و منطقه جغرافیائی ارائه خدمت

تعداد افراد زیر پوشش

زمان خدمت دهی

نوع عملکرد

ماتریسی یا پروژه ای

مشارکتی یا گروهی

شایان ذکر است که امروزه به جهت دستیابی به نهاد های اجرائی کارآمدی که کارائی لازم برای حل مسائل اجتماعی را دارا باشند، بسیاری از سازمان ها ناگزیر از به کار گیری ترکیبی روش های مذکور برای سازماندهی خود می باشند. این بدان جهت است که اصولاً مسائلی که بشر با آنها روبروست، بسیار پیچیده و در هم تنیده شده اند و این به طبع، نیاز به یک سازمان مجهز و پیچیده را ایجاب می نماید. اما صرف نظر از شیوه برگزیده شده برای سازماندهی یک مجموعه، نحوه تقسیم کردن مسؤلیت ها، تشریح وظایف، تخصیص کارها، تفویض اختیارات، طلب نتایج و تعریف موازین پاسخگوئی همه از ضرورت هائی هستند که در دل فعالیت های مربوط به سازماندهی جای می گیرند. بحث درباره جزئیات هر یک از این موارد به طور

اختصاصی، مستلزم اشارات فراوان در نوشته ای مجزا خواهد بود که از مجال در اختیار این نوشته خارج است. اما آنچه در اینجا و در حوصله این نوشته می گنجد، تنها اشاره به برخی از این موارد و تأکید روی بخشی از مفاهیم وابسته به آنهاست. مهمترین موضوع در این رابطه را می توان بحث مربوط به موازنه میان مسؤلیت های تعیین شده و اختیارات تفویض شده مناسب با آنها دانست که طبق مطالعات صورت گرفته، بسیاری از مشکلات یک سازمان می تواند در گروه همین توازن نادرست میان اختیارت و مسؤلیت ها می باشد. در ادامه، بحث مربوط به واگذاری اختیارات و همچنین اشاره ای درباره مسأله تأمین و تجهیز نیروی انسانی در زیر بخش های مجزا مطرح می گردند:

واگذاری اختیارات

تأمین و تجهیز نیروی انسانی

اهداف

در این روش، پیگیری اهداف سازمانی مبنای مرزبندی را تشکیل می دهند. به عنوان مثال اگر یک سازمان غیر دولتی در پی به انجام رساندن امور مربوط به حفاظت از محیط زیست باشد، اهداف مختلفی از جمله حفظ منابع دریائی، نگهداری از جنگل، جلوگیری از آلودگی منابع آب زیر زمینی و غیره می توانند مبنای مرزبندی وظایف در آن باشند. در نتیجه معاونت های زیر مدیر عامل و به طبع سایر افراد اجرائی مؤسسه، در جهت پاسخگوئی به اهداف تقسیم بندی شده و متناسب با آنها تعیین می شوند.

نوع عملیات یا خدمت دهی

از آنجائی که فعالیت های سازمانی را می توان بر حسب نوع عملیاتی شان تقسیم بندی کرد، قابلیت مرزبندی بخش های اجرائی در یک سازمان بسیار رایج است. مثلاً زیر بخش های اجرائی مدیر عامل را می توان میان معاونت های مالی، تدارکات، آموزش، پژوهش و غیره پخش نمود. این نوع سازماندهی که در ضمن یکی از مرسوم ترین روش در میان سازمان های موجود در ایران است را می توان تقسیم بندی سنتی سازمان نامید.

نوع کاربران و مخاطبان

ماهیت کاری برخی سازمان ها طوری ایجاب می کند که تقسیم بندی ارکان اجرائی در آنها بر حسب کاربران و یا مخاطبان خدمات شان انجام می پذیرد. به عنوان نمونه اگر یک سازمان غیر دولتی به منظور ارتقاء سطح پرورشی و آموزشی در جامعه برپا شده باشد، می تواند معاونت های اجرائی مختلفی برای کودکان، دانش آموزان و نوجوانان، دانشجویان و جوانان و به همین شکل برای سایر اقشار مورد نظرش، تعریف نماید.

محل و منطقه جغرافیائی ارائه خدمت

برخی مؤسسات غیر دولتی به سبب ویژگی هائی که در آرمان سازمانی شان تعریف کرده اند، دارای شعباتی در قسمت های مختلف کشور می باشند. در این صورت شایسته است تقسیم بندی در اولین لایه مدیریتی سازمانی (زیر مدیر عامل) بر حسب محل های تعریف شده عملیاتی انجام شود. بدیهی است که مرزبندی درون هر یک از معاونت ها (در لایه های پائین تر سازمانی) می تواند به یکی دیگر از روش های سازماندهی انجام شود. به عنوان مثال اگر یک سازمان غیر دولتی، آرمان سازمانی اش را جلوگیری از آلودگی محیط زیست توسط دسته ویژه ای از کارخانه ها، مثلاً

نیروگاه های حرارتی تعریف نموده، می تواند بخش های سازمانی مختلفی در نزدیکی هر یک از این نیروگاه ها برپا کرده و شکل دهی سازمانی هر بخش را به مدیران و مشارکت کنندگان محلی بسپارد. در نتیجه، معاونت های اصلی می توانند بر حسب نیروگاه های خاص در کشور و یا بر پایه استان ها و منطقه های میزبان تأسیسات شان تعیین شود.

تعداد افراد زیر پوشش

گاهی اوقات تقسیم بندی های سازمانی بر اساس تعداد مخاطبان و افراد زیر پوشش انجام می پذیرد. این قبیل مرزبندی معمولاً در مورد آن دسته از سازمان های غیر دولتی به کار می آید که آرمان عملیاتی محدود و مشخصی دارند و در نتیجه حجم کاری شان بر اساس افرادی که زیر پوشش دارند تعیین می گردد. مثلاً فرض کنید یک سازمان غیر دولتی به دنبال ارائه خدمات تدریس خصوصی رایگان در مقطع دبیرستان (مثلاً آموزش و آمادگی برای شرکت در آزمون سراسری) به دانش آموزان مناطق کم بضاعت در شهر تهران است. در چنین وضعیتی می توان تقسیم بندی بخش های سازمانی را بر حسب افراد زیر پوشش در مناطق مختلف تهران انجام داد. بدیهی است که از این مرحله به بعد تقسیم بندی ها می توانند بر اساس موضوع درس ها و یا موضوع دیگری از این قبیل باشد

زمان خدمت دهی

اگر خدمات ارائه شده توسط یک سازمان غیر دولتی ماهیت زمانی داشته باشد، بهترین راه برای مرزبندی سازمانی، تقسیم فعالیت های اجرائی روز میان معاونت های مختلف است. این شیوه در بسیاری از نهادهای تولیدی که ماهیت کاری پیوسته دارند و یا در بسیاری از مؤسسات خدماتی مثل درمانگاه ها و بخش مراجعات اضطراری در بیمارستان ها رایج است. به عنوان مثال اگر یک سازمان غیر دولتی توان خود را متمرکز بر ارائه خدمات بهداشتی رایگان یا بسیار ارزان شبانه روزی در

یک منطقه محروم کشور کرده است، می توان فعالیت های مدیریتی را همانند یک شبانه روز به سه نوبت تقسیم نموده و به معاونت های مربوطه تفویض نمود. در این صورت سرپرستی هر یک از نوبت های روزانه به فعالیت خود پرداخته و پس از آن لازم است اطلاعات جمع آوری شده توسط هر یک به روش معینی بین تمامی آنان تقسیم گردد.

نوع عملکرد

در برخی سازمان ها ماهیت خدمات یا محصولات ارائه شده به گونه ای است که شکل دهی آنان را منوط به طی شدن مراحل و فرآیند های متفاوتی می نماید. در این قبیل سازمان ها می توان نوع عملکرد را مبنای سازماندهی قرار داده و معاونت ها را بر آن اساس تعیین نمود. مثلاً یک سازمان غیر دولتی که به جمع آوری و بازپروری کودکان و نوجوانان فراری، خیابان گرد و یا بزهکار مشغول است، پس از یافتن و جمع آوری خدمت گیرندگان لازم است نخست و در طی فرآیند های متنوعی، به درمان آسیب های روانی و اجتماعی وارد شده به قربانیان پرداخته و آنان را برای بازگشتن به جامعه آماده نماید. در این راستا، ممکن است بعضی از فعالیت ها پیرامون پژوهش های روانی در مورد های ویژه و برخی وابسته به روش های آموزشی باشند. در این مواقع، می توان عملکرد های متفاوت در سازمان مورد نظر را مبنای سازماندهی نهاد اجتماعی مورد نظر قرار داد.

ماتریسی یا پروژه ای

یکی از روش های نوین مدیریتی که امروزه به طور گسترده ای در سازمان های غیر دولتی به کار گرفته می شود، سازماندهی ماتریسی یا پروژه ای است. ورود این روش به حیطه سازماندهی به علت نیاز های جدیدی است که به تازگی، سازمان های امروزی را به طور دائم به چالش کشیده اند. به سبب پیچیدگی های فراوانی که نهاد های اجتماعی امروزه با آنها مواجه اند، بسیاری از مؤسسات به بیشتر از یک بنیان

مرزبندی برای سازماندهی خود نیاز دارند. از دیگر سو، امکان ترکیب ساختارهای سازمانی بر اساس خدمات و به طور همزمان بر پایه تخصص و یا محل های مختلف اجرا تنها در روش سازماندهی پروژه ای فراهم می شود. به این ترتیب که در یک سو تخصص های لازم برای انجام وظایف متنوع مورد نیاز سازمان زیر مدیریت و سرپرستی گروه های مختلف قرار می گیرد و از سوی دیگر بخش هایی برای به انجام رساندن پروژه و یا طرحی خاص که توسط فرد دیگری هدایت و اداره می شود، طراحی شده و راه اندازی می گردد. مهمترین حسن چنین ساختارهایی، توانمندی آنان برای ترکیب چند روش مرزبندی متفاوت است که هر یک فعالیت های مورد اجرای سازمان خود را از دیدگاه های متفاوتی نظاره گر می باشند. اهمیت دیگر این روش سازماندهی، افزودن بر ارتباطات مؤثر میان افراد و گروه های درون سازمانی است. دست آخر اینکه در سازمان های پروژه ای، منابع فیزیکی و مالی به طور وسیع تری در میان نیروی انسانی به اشتراک گذاشته شده و در عمل امکان اداره مشارکتی سازمان غیر دولتی بالا تر خواهد رفت. ساختار چنین سازمان هایی به این صورت است که درست زیر مدیر کل، بخش های مرسوم مرزبندی وظایف قرار دارند و از طرف دیگر مدیران پروژه های مختلف تعریف می شوند و اختیار استفاده از منابع زیر دست سایر بخش های تعریف شده به آنان نیز داده می شود. بدیهی است که تعداد پروژه ها و ساختار سازمانی موقتی که به آنان تخصیص یافته است تابعی از زمان خواهند بود و این مهم خود موجبات شکل گیری سازمانی پویا و تغییر پذیر را فراهم می آورد. در عمل بسیاری از سازمان های غیر دولتی بزرگ و تقریباً تمامی آن دسته از آنان که به فعالیت های بین المللی مشغول اند، دارای ساختارهای ماتریسی یا پروژه ای می باشند. به عنوان بهترین نمونه می توان به بانک جهانی اشاره نمود که علاوه بر این واقعیت که مرزبندی های سازمانی در آن بر حسب منطقه جغرافیائی انجام شده است، پروژه های فراوانی از قبیل بررسی روی تبعیض جنسی و یا سوء استفاده از زنان و کودکان، نحوه سرمایه گذاری، طرح های توسعه، موضوعاتی مانند مبارزه با فساد اجتماعی و یا اداری، فقرزدائی و مسائلی از این دست، تعریف می شود که حوزه عملکردشان بر روی تمامی و یا بخش قابل ملاحظه ای از مناطق جغرافیائی زیر پوشش خواهد بود. بدین ترتیب امکانات و اختیارات سازمانی در خدمت پروژه های متنوعی قرار خواهد گرفت و متخصصان و صاحب نظران در مناطق جغرافیائی

تعریف شده، بر حسب درخواست مدیران پروژه های مذکور، به مشارکت در پیشبرد چنین طرح هائی در بانک جهانی قرار می گیرند.

مشارکتی یا گروهی

بر اساس یکی دیگر از روش های نوین سازماندهی مبنای فعالیت گروهی، ساختار سازمانی یک نهاد اجتماعی را تعریف می کند. در این روش، تشکیل گروه های مختلف برای حل مسائل مطروحه برای یک سازمان پیشنهاد می گردد که در نتیجه آن، تمامی مبنای و مزایای مربوط به کار گروهی مشمول حال مؤسسه مورد نظر خواهد شد. مهمترین حسن این روش

سازماندهی، پیش کشیدن اجباری مفهوم اداره مشارکتی در یک نهاد غیر دولتی است. به علاوه، ماهیت کار گروهی در چنین مؤسسه‌ای باعث پدید آمدن یک نظام بی طبقه اداری می شود که در عوض تکیه بر توانمندی اجرائی یک مسؤلیت سازمانی بر دیگری، تأکید خود را بر پیشرفت گروهی و تکمیل شایسته کار محول شده به گروه می گذارد. بر حسب ماهیت و شکل کاری در نهاد هائی که به شکل گروهی سازماندهی شده اند، مسؤلیت انجام کارهای محول شده بر عهده با کفایت مجموعه ای از افراد با تخصص های مناسب برای به انجام

رساندن آنها واگذار می گردد. تمامی سازمان های غیر دولتی که به انجام پروژه هائی مبادرت می ورزند که در آنها امکان حل مسأله فقط با در کنار هم گذاشتن ترکیبی از مهارت

های مختلف میسر است، قابلیت استفاده از این روش برای سازماندهی خود را دارا می باشند. با این وجود، به ندرت می توان سازمانی را برشمرد که تنها به صورت گروهی ساختار بندی شده و اداره گردد. بلکه عموماً ساختار گروهی در ترکیب با

یکی دیگر از روش های سازماندهی که در بالا به آنها اشاره شد، مورد استفاده قرار می گیرد. نمونه خوبی از روش

گروهی را می توان در انواعی از سازمان های غیر دولتی که به پیگیری مورد های مجزا از هم مشغول اند، یافت نمود. به عنوان مثال، فرض کنید که سازمانی آرمان خود را در جهت کمک به افراد مستمند جامعه برای احقاق حقوق شان در موارد جزائی و حقوقی مختلف

تعیین نموده باشد. در این صورت، هر یک از مراجعه کنندگان مورد حقوقی مخصوص به خود را به همراه خواهند داشت و بررسی هر یک از این مورد های ارجاعی، احتمالاً نیازمند در حساب آوردن ملاحظات منحصر به فردی می باشد. به عبارت بهتر، پیگیری هر یک از

موردهای ارجاعی مستلزم تشکیل تیم مشخصی است که توانائی لازم برای رویارویی با آن را داشته باشد. با این همه، بخش هائی از همین سازمان — از جمله بخش های اداری آن — بایستی مستقل از مورد های ارجاعی، به انجام وظیفه مشغول باشند. به همین دلیل است که مدیران مؤسسه مورد نظر، گریزی جز اداره کردن آن توسط یک ساختار ترکیبی را نخواهند داشت. امروزه حتی بسیاری از شرکت های خصوصی و انتفاعی نیز ساختار های گروهی

را به عنوان قسمت جدائی ناپذیری از سازماندهی خود دانسته و از آن در موارد متنوع و فراوانی بهره می جویند. در اینجا اشاره به این نکته ضروری می نماید که نگرش های مشارکتی در محدوده های تولیدی، فنی و تجارتي، عمدتاً توسط روش های مدیریت ژاپنی به

دنیا معرفی شده اند. در نوشته حاضر قسمتی از بخش راهبری به توضیح اجمالی این روش ها در کنار سایر فنون نوین دیگر در زمینه های مدیریت اختصاص داده شده است.

واگذاری اختیارات

مسئلاً بایستی اختیارات لازم برای انجام کارهای محول شده به هر کسی را به درستی شناسائی کرده و به او واگذار نمود. به انجام رساندن این کار خود مستلزم شناخت وظایف تعریف شده برای موقعیت سازمانی مورد نظر و شرح دقیق آنها می باشد. برای این منظور

لازم است مدیران هر مؤسسه ای در هنگام سازماندهی و تعریف یا مرزبندی کارهای سازمانی با دقت بسیار زیاد به شرح وظایف مورد نظرشان برای هر قسمت اجرائی پرداخته و آنها را به صورت مکتوب نگهداری نمایند. سپس با استمداد از یک تحلیل گر و یا مشاور مدیریت، می توان به بررسی دقیق روابط میان نقش های سازمانی پرداخته و به تعریفی

جامع و مانع برای مجموعه وظایف شغلی دست یافت. به علاوه، لازم است مستندات شرح وظایف شغلی به آشکاری تنظیم شده و در اختیار کسی که برای نقش سازمانی مورد نظر نامزد شده است، قرار گیرد. به علاوه، اقدام به برگزاری نشست های آموزشی برای تفهیم وظایف کاری تمامی بخش ها به مشارکت کنندگان سازمانی نیز، بی شک مزایای بسیار

فراوانی را به همراه خواهد داشت. آموزش این مستندات در سطوح کلی یک سازمان خواهد توانست نقش های سازمانی را برای تمامی افراد درگیر در مؤسسه مورد نظر آشکار نموده و ساختار کلی نهاد مزبور را برای همه اعضایش معین نماید.

مسئله تفویض اختیار یا به عبارتی واگذاری نیروی سازمانی از طرف لایه های بالائی به بخش های زیرین در یک مجموعه، از سوی دیگر تعیین کننده درجه تمرکز و یا عدم تمرکز

در تشکل مورد نظر است. به طور کلی، نیاز نهاد های غیر دولتی بر لزوم سازماندهی یک نظام غیر متمرکز تأکید بیشتری می نماید. مطابق تعریف سازمانی دارای عدم تمرکز است

که در آن: تصمیم گیری در سطوح پائین تر بیشتر باشد، جایگاه تصمیم گیرنده به محل و منبعی که مسأله مورد بحث از آن سرچشمه می گیرد، هرچه نزدیک تر باشد، تصمیمات اتخاذ شده در سطوح پائین تر سازمانی هر چه اساسی تر و مهمتر باشد، تصمیم گیری توسط کارکنان زیادتر باشد، اختیاراتی که برنامه های ثابت مؤسسه تجویز می کند هر چه وسیع تر باشد و نهایتاً قلمروی نظارت های وضع شده بر مدیران لایه های پائین تر اجرائی هر چه محدودتر باشد. آنچنان که از تعریف ارائه شده مشخص است، تعیین درجه تمرکز یا عدم

تمرکز در یک سازمان رابطه مستقیم با مسأله تصمیم گیری در آن دارد و همان گونه که پیش تر گفته شد، هدف غائی یک نهاد اجتماعی آن است که موهبت مجهز بودن به توان تصمیم گیری تا سطح تمامی مشارکت کنندگان مجموعه مورد نظر پیش رفته و در نتیجه اندیشه و

نظر تمامی افراد درگیر از جمله کاربران و مخاطبان سازمانی نیز از طریق ساز و کاری مشخص و تدوین شده، در به انجام رساندن این مهم شرکت نمایند.

تأمین و تجهیز نیروی انسانی

همان گونه که ذکر گردید، تأمین و تجهیز نیروی انسانی، یکی دیگر از وظایف اصلی مدیران یک سازمان را تشکیل می دهد و شاید این آخرین مطلبی باشد که اشاره به آن

در بخش سازماندهی ضروری می نماید. به طور کلی، انتخاب افراد مناسب برای پست های تعریف شده سازمانی یکی از حساس ترین وظایفی است که بر عهده مدیران اجرائی یک مؤسسه

گذارده شده است. پیش از هر چیز، بهتر خواهد بود اگر روش های انتخاب افراد برای نقش های سازمانی، توسط انجمن راهبری تنظیم شده و بطور مستند و مدون در اختیار مدیران اجرائی قرار بگیرد. موردی که نباید در این قسمت نادیده گرفته شود اهمیت تأکید بر شفافیت، پاسخگوئی و سایر مبانی ارزشی مشارکت در یک نهاد اجتماعی، برای انتخاب نقش های سازمانی در مؤسسه مورد نظر است. تمامی افرادی که به هر نحوی وارد مجموعه کاری یک

سازمان غیر دولتی می شوند، بایستی به درستی واقف این امر باشند که پذیرش مشارکت شان در آن مجموعه، چیزی مجزا از تمایل شان در راستای یاری رساندن به جامعه انسانی نیست و مفهوم گسترده چنین کاری، مرزهای خود را ورای دریافت ها و باورهای شخصی و در وادی پویائی مربوط به بر هم کنش های رهیافت تمامی افراد جامعه، تعیین می نماید.

همچنین، جایگیری چنین نگرشی در افکار انجمن راهبری، مشاوران و مدیران اجرائی یک سازمان، پدیدآورنده یک فرهنگ مناسب برای اداره تشکل های غیر دولتی است و این خود تضمین کننده عمق نفوذ منش های سازمانی صحیح در تمامی لایه های اجرائی و همچنان در

میان کاربران و نهایتاً تمامی افراد جامعه مخاطبان آن خواهد بود. به طور خلاصه، بخشی از وظایف سازماندهی مدیران بی هیچ تردیدی در گروی گزینش، آموزش و پرورش دائمی افراد مناسب برای شرح وظایف معین شده توسط فرآیند مرزبندی سازمانی است.

نمودار سازمانی

ساده ترین راه برای نمایش مسؤلیت های مدیریتی و ارتباطات درون سازمانی در یک نگاه، ترسیم ساختار طراحی شده برای سازمان مورد نظر به صورتی است که درک آن برای همه امکان پذیر باشد. این مهم به شکل استاندارد و از طریق نمودارهای سازمانی که کاربرد

اصلی شان نشان دادن شمای کلی سازمان به صورت نموداری ترسیمی است، انجام می گیرد. به طور کلی، نمودارهای سازمانی را می توان از لحاظ محتوا و شکل بررسی نمود.

در هر دو صورت تهیه چنین نموداری برای یک سازمان، تنها در نتیجه به انجام رساندن مسؤلیت سازماندهی از حیطة وظایف مدیریت است. به ویژه ساختار بندی سازمانی از حیث

محتوا، در اصل یکی از وظایف اصلی سازماندهی مدیران نهاد مورد نظر خواهد بود. به همین دلیل، توضیح مفصل مربوط به آن در قسمت مربوط به خود در بخش سازماندهی بیان خواهد شد. اما مقصود از مطرح نمودن این بحث در اینجا، فقط معرفی نمودارهای سازمانی

و تشریح اهمیت آنان به عنوان ابزاری برای معرفی مؤثر و دقیق سازمان های غیر دولتی است:

دیدگاه محتوا

دیدگاه شکل

به هر تقدیر، نمودارهای سازمانی را از لحاظ شکل می توان به صورت عمودی، افقی، دایره ای و ترکیبی (نردبانی) تقسیم بندی نمود:

نمودار های عمودی

نمودار های افقی

نمودار های دایره ای

نمودار های ترکیبی

دیدگاه محتوا

از دیدگاه محتوا، نمودارهای سازمانی وظیفه نمایش الگوهائی را بر عهده دارند که ساختار سازمانی هر نهادی را مرزبندی می نماید. به طور خلاصه چنین تقسیم بندی هائی را می توان بر حسب: اهداف، نوع عملیات اجرائی و یا خدمت دهی، نوع کاربران و مخاطبان، حوزه و محدوده عملیاتی، فراوانی، گستردگی و تعداد افراد زیر پوشش، زمان خدمت دهی،

شیوه و نوع عملکرد اجرائی و نهایتاً محل و منطقه جغرافیائی ارائه خدمات یک سازمان صورت بندی نموده و تعریف کرد. بدیهی است که انتخاب هر یک از این معیارها، سرنوشت شکل بندی سایر بخش های زیرین سازمانی را نیز تعیین می نماید. با این وجود، شمای کلی

مورد استفاده در نمودارهای سازمانی در تمامی این موارد دارای شباهت های ساختاری فراوانی است و این امر ریشه در مقصود کلی برای ترسیم نمودارهای مذکور دارد که همانا نمایش خلاصه ای از نحوه عملکرد یک سازمان در یک نگاه می باشد. با توجه به نیازهای سازمانی نیز ممکن است بتوان ساختار سازمانی یک نهاد اجتماعی را بر اساس انواع پروژه

های در دست طراحی نموده و در نتیجه، قالب بندی وظایف سازمانی را حول و حوش تخصص های پروژه ای تعریف نمود. چنین الگوئی عمدتاً به طراحی یک سازمان

ماتریسی منتهی خواهد شد که از دیدگاه سازماندهی دارای ویژگی های متفاوتی نسبت به سایر سازمان

های سنتی است که نمایش این تفاوت ها خود مستلزم در نظر گرفتن برخی مسائل در شکل نمودار سازمانی نیز خواهد بود.

دیدگاه شکل

اما از دیدگاه شکل، نمودارهای سازمانی معمولاً شامل یک ساختار اصلی و تعدادی نمودار تفصیلی برای تکمیل آن ساختار هستند و به عبارت ساده تر، دراری طبقات گوناگونی برای تشریح ارتباطات سازمانی می باشند. به این ترتیب که نمودار اصلی سازمان، روابط کلی بین

واحد های بنیادین نظام مذکور را نشان می دهد و لازم است برای توضیحات بیشتر در مورد واحد های زیرین، از نمودارهای تکمیلی استفاده نمود. بنابراین، هر سازمانی دارای

چندین نمودار خواهد بود که مرحله به مرحله طبقات راهبری و اجرائی آن را توضیح می دهد. این تعبیر تا حد بسیار زیادی شبیه به همان ساختار هرم گونه ای است که شرح آن پیش تر رفته است: هر چه به سطوح پائین تر یک سازمان نزدیک می شویم، حجم کارهای

اجرائی بیشتر و نسبت کارهای ستادی، مشاوره ای و راهبری کمتر خواهد شد. در نتیجه، دور از ذهن نیست که ترسیم روابط سازمانی در لایه های اجرائی مستلزم نمایش جزئیات بیشتری هستند که می توان آنها را در نمودارهای مجزائی به نمایش گذارد.

نمودار های عمودی

در نمودارهای عمودی که از این میان مرسوم ترین و متداول ترین آنها در سازمان های دولتی و یا مؤسسات خصوصی و انتفاعی می باشند، سطوح مختلف یک سازمان از بالا به پائین ترسیم می شوند. از لحاظ تصویری، سطوح بالاتر دارای مقام و قدرت مدیریتی بیشتری هستند و به همین دلیل انجمن راهبری که بالاترین مقام ستادی هر سازمانی داراست، در

بالاترین سطح قرار می گیرد. همچنین مدیرکل یا مدیر عامل که مهمترین فرد در یک سازمان است و بالاترین عنوان اجرائی را در اختیار دارد، درست در زیر انجمن راهبری قرار می گیرد و به همین ترتیب سایر عناوین مدیریتی در مرحله پائین تر از او استقرار می یابند. مرسوم است که عنوان های ستادی مربوط به هر مدیری از جمله عنوان منشی یا مشاور، در زیر نام مدیر مربوطه به صورت افقی و نه در کنار سایر عناوین صفی وابسته به آن قرار داده می شود. همان گونه که از فحوای این توضیحات بر می آید، شاید تنها ایرادی که می توان بر نمودارهای سازمانی عمودی وارد آورد، در مورد تأکید آنها بر تفکر منفی طبقاتی در سازمان خواهد بود.

نمودار های افقی

نمودار های سازمانی افقی که به نمایش عناوین سازمانی از چپ به راست می پردازند، معمولاً در پی رفع ظاهری همین نقیصه ترسیم هستند. این درست با گرداندن همان نمودارهای عمودی به اندازه ۹۰ درجه ممکن خواهد بود. در عوض عیب عمده ای که ممکن است از لحاظ ظاهری ایجاد شود آن است که مدیرانی که در یک سطح سازمانی قرار دارند در اولین نگاه در سطوح متفاوتی به نظر می آیند. در حالی که اختلاف ارتفاع عمودی در این گونه نمودارها نمایان گر اختلاف سطح مدیریتی نیست بلکه قرار است به نوعی اختلاف اهمیت عناوین مورد بحث را از لحاظ سازمانی بیان کند. با این وجود، حتی در نمودارهای سازمانی افقی نیز، مسأله مربوط به اختلاف طبقاتی بین مدیران قابل پنهان کردن نیست. از این نظر، شاید بتوان

نمودارهای دایره ای را مفیدتر دانست. در این نوع از نمودارهای سازمانی، بالاترین سطح مدیریت از دیدگاه تصمیم گیری، در مرکز دایره قرار داده شده و سطوح دیگر به ترتیب اولویت در فواصل دور و نزدیک نسبت به مرکز قرار می گیرند.

نمودار های دایره ای

به این ترتیب در نمودارهای سازمانی دایره ای توجه به تمرکز سازمانی جایگزین تفاوت طبقاتی می گردد که این امر در واقع قرار است یکی از ارکان اصلی برای سازماندهی نهادهای اجتماعی و غیر دولتی باشد. چراکه در چنین مؤسسه‌ای، مهمترین عامل باید مقصود اصلی سازمان که همان دستیابی به مأموریت سازمانی است، باشد. با این حال مهمترین دلیلی که استفاده از نمودارهای سازمانی دایره ای را محدود می نماید، مشکلات مربوط به ترسیم آنها از لحاظ پیچیدگی ظاهری و عدم وضوح برای تعریف ارتباطات بین اجزای سازمان است. استفاده از نمودارهای سازمانی دایره ای اگر چه متداول نیست، شاید مناسب باشد که نخستین و اصلی ترین نمودار سازمانی را به صورت دایره ای ترسیم نموده و برای نمایش ارتباطات سازمانی در سایر سطوح از همان نمودار عمودی کمک جست.

نمودار های ترکیبی

جایگزین دیگر نیز می توان استفاده از نمودارهای ترکیبی باشد که در آنها با به کارگیری شیوه عمودی و افقی در یک نمودار بزرگ و کلی، تمامی ساختار یک سازمان قابل ترسیم خواهد بود. در هر صورت آنچه ورای ماهیت محتوایی مربوط به یک سازمان و یا محدودیت های مربوط به شکل و نوع به کار گرفته شده برای نمایش آن ضروری می نماید، تهیه و ترسیم نمودار سازمانی برای نهاد غیر دولتی مورد طراحی است. بررسی چنین نموداری از طرف سایر سازمان های غیر دولتی، حتی در سطوح فرامرزی و بین المللی، در بیشتر موارد سریع ترین راه برای شناسائی سازمان مورد نظر و تعاریف و قوانین حاکم بر آن از لحاظ ساختار سازمانی خواهد بود.

تشریح نقش نمودار سازمانی و نقش آن در شناخت ابعاد پروژه

۱_ ضرورت

از آنجا که هر تلاش و فعالیتی هر چند مستقل ، در مجموعه و فضای گسترده تر ، معنا و جایگاه واقعی خویش را پیدا می کند ، پیش از آنکه وجود نمودار سازمانی برای هر طرح و پروژه ای بیانگر اهداف حرکتها و فعالیتهای درون سازمان و ارتباطات متقابل آنها و همسوئی نهائی با یکدیگر برای وصول به آرمانهای مطلوب از ایجاد نهاد موردنظر باشد بیانگر نحوه نگرش مدیران طرح به مجموع فعالیت است.

نمودار سازمانی ، همواره به نمایش تنوع فعالیتهای و اجزاء تلاشها و هماهنگی آنها برای مدیران پروژه می پردازد لذا تهیه آن از مهمترین اقدامات برای سازمان دهی در قالب پروژه می باشد.

۲_ اصول و الزامات

نمودار سازمانی پروژه الزاماً باید منطبق بر فلسفه وجودی کل نهاد وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری و مبتنی بر نظام جامع اطلاعات مدیریت آن بویژه قابلیت و همه فعالیتهایش با رعایت استقلال آنها و حفظ یکپارچگی تحت نظام باشد لذا با عنایت به این موارد به تهیه چنین نموداری اقدام شده است .

از الزامات و اصول دیگر نمودار سازمانی ، همسوئی و انطباق آن با ساختارهای مهندسی ، پیاده سازی ، کنترل و نظارت بر ویژگیهای خاص در قالب وزارت

علوم، تحقیقات و فن آوری است که تحت مسئولیتهای معاونت مهندسی ،
معاونت سیستم جامع اطلاعات مدیریت و معاونت اجرایی و پشتیبانی در
سازمان مدیر مورد توجه قرار گرفته است .

۳_ منابع

پشتوانه طراحی و تنظیم چنین نموداری ، خود از مهمترین فزایندهای موردتوجه
است . قابل ذکر است که با چنین پشتوانه ای به طراحی نمودارپرداخته ایم .

الف _ مذاکرات ، مباحثات و نظرسنجیهای لازم از منابع موجود ، قبل از صدور
ابلاغیه

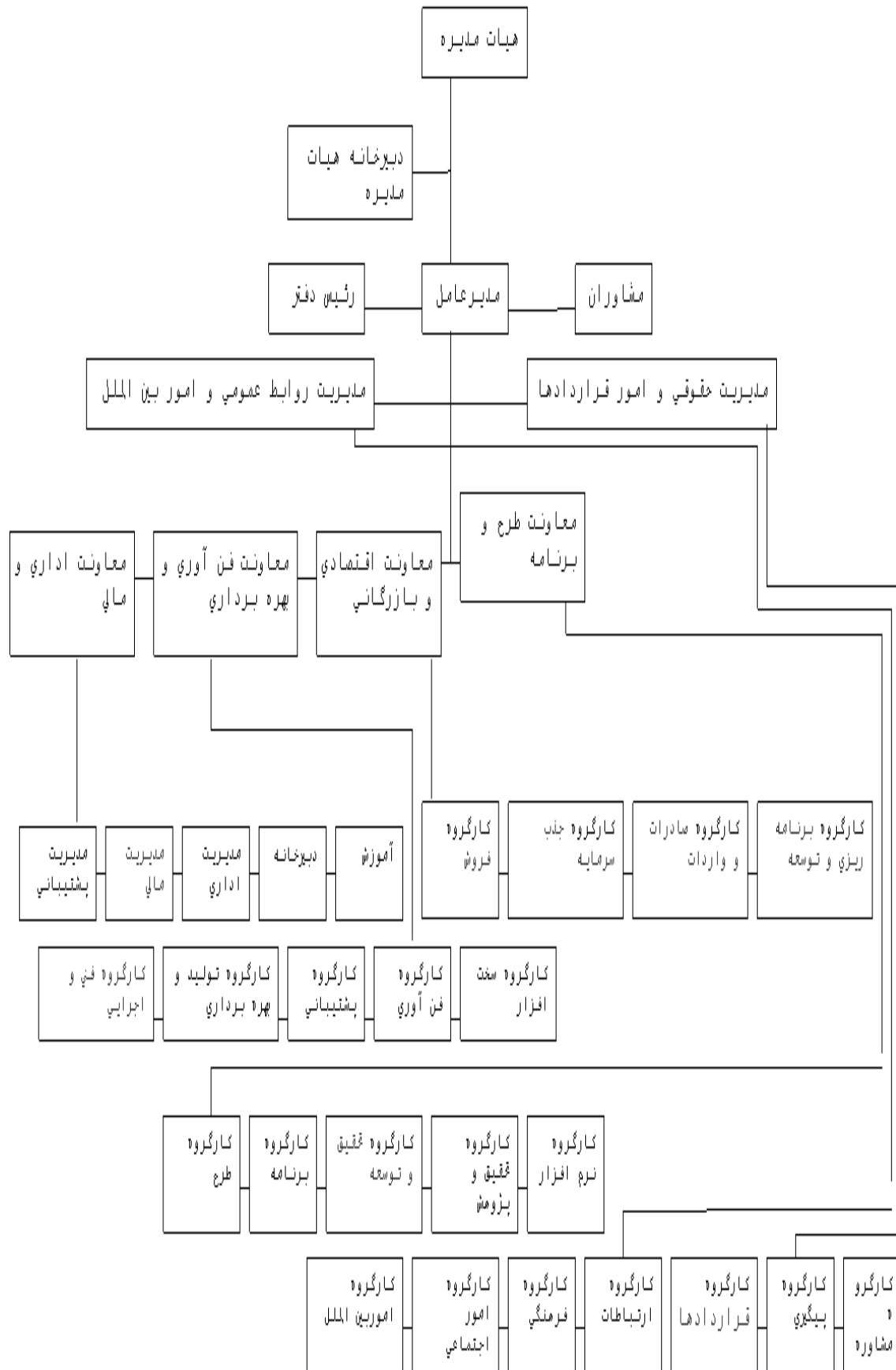
ب _ جمع بندی تجربیات بدست آمده پس از بازدیدها از محل پروژه

ج _ مطالعه دقیق نمودار سازمانی وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری

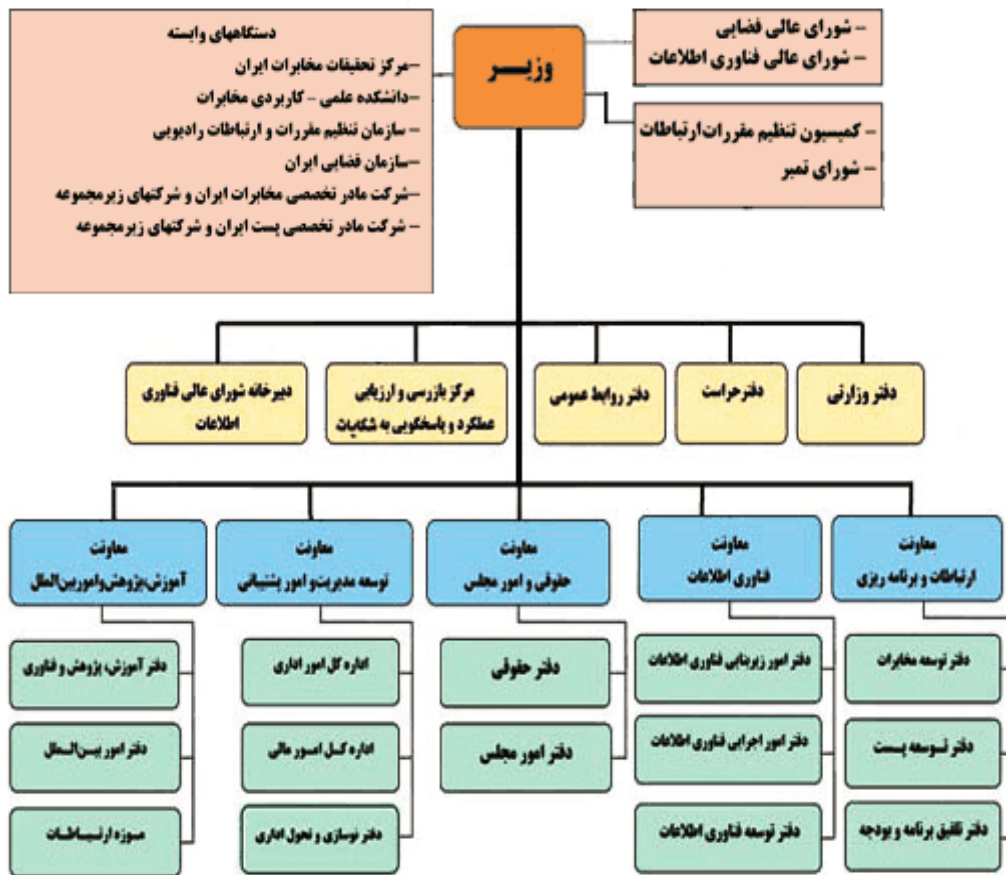
د _ تجربیات گذشته این شرکت از وزارتخانه ها

اکنون حاصل کار به صورت نمودار سازمانی مدیر پیمانکار ارائه میگردد.

نمودار سازمانی



نمودار سازمانی وزارت خانه



سطوح سازماندهی

of Organization Levels

تا بدین جا به نحوی به طبقه بندی پرداختیم که انگار طبقه بندی همیشه معطوف به مرتب کردن چیزها در مقولات، یا تقسیم جنس ها به انواع است (که هر دو توصیف مختلف عملکردی واحد می باشند). در واقع نیز وقتی از صفر شروع به طبقه بندی می کنیم، همین کار را می کنیم. اما همیشه قرار نیست از صفر شروع کنیم. ما اغلب با مفاهیمی مواجه می شویم که از قبل طبقه بندی هایی برایشان موجود است، و مقصود ما نهادن مفاهیم در سطح مناسب از طبقه بندی اجناس- انواع است.

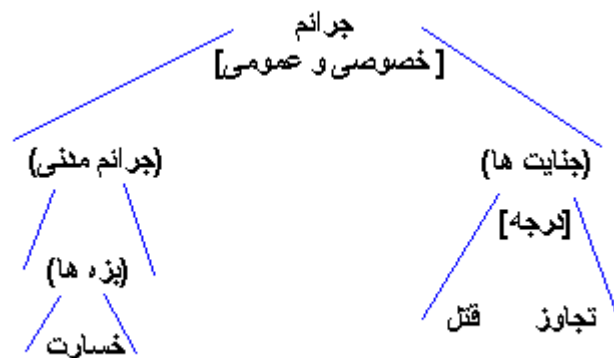
فرض کنید در حال مطالعه ی گرایش های دینی هستید. مردم خود را شیعه، وهابی، شافعی، کلیمی، حنفی و غیره می خوانند. این ها در حقیقت مذاهب مختلفی هستند، اما همگی به یک سطح طبقه بندی تعلق ندارند؛ همگی انواع یک جنس نیستند. آنها را باید با مسلمانان مقایسه کرد. برای مثال کلیمیان را نباید مستقیماً با وهابی ها (که در این فهرست نیست) مقایسه کرد. کلیمی ها را باید با طبقه ی مسلمانان (که آن هم در لیست نیست) مقایسه نمود. یک شیعه هم باید با سنی مقایسه شود (که باز هم در فهرست فوق نیست). پس طبقه بندی می تواند به شکل زیر باشد:



دیاگرام فوق نشانگر هفت نقطه است. نخست، مفاهیم در هر سطح سازمان باید کم و بیش دارای سطح انتزاع یکسانی باشند. در این مورد آشکار است که سنی و شیعه

به یک سطح تعلق دارند و وهابی، شافعی و حنفی متعلق به زیرشاخه‌ی محدود تر (کمتر انتزاعی) از مذهب سنّی هستند. دوم اینکه، هنگامی که لازم باشد تا سطوح را به این ترتیب از هم متمایز کنیم، اغلب باید مفاهیمی را بیافزاییم که در اصل داده نشده‌اند. در این مورد، مفاهیم جدید سنّی و مسلمان هستند که در لیست اولی داده نشده‌اند و به همین خاطر در دیاگرام آنها را در پرانتز قرار داده ایم. سرانجام اینکه، دیاگرام درباره‌ی طرح کلی طبقه بندی به ما ایده ای می دهد: آیا غیر از اسلام و یهودیت ادیان دیگری هم هست؟ آیا مذهب سنّی شاخه های دیگری هم دارد؟ آیا شیعه و یهودیت هم شاخه هایی دارند؟

اغلب هنگامی که موضوع جدیدی را می آموزید، و باید یک دسته مفاهیم جدید را یاد بگیرید به این قبیل تحلیل ها نیاز پیدا می کنید. جدا کردن سطوح مختلف سازمان مفاهیم خیلی مفید تر از آن است که هر یک از مفاهیم را به صورت واحدی جداگانه مطالعه کنید. برای مثال، در یک دوره ی نظریه ی حقوق ممکن است با مفاهیمی مانند جنایت، تخلف، بزه، قتل، و خسارت مواجه شوید. برای فهمیدن این مفاهیم باید دریابید که شرارت ها و تجاوزها همه از نوع جنایت هستند، که تهدید نظم عمومی محسوب می شوند و توسط دولت مورد پیگرد قرار می گیرند؛ و بزه ها (مانند خسارت مالی) از قسم جرایم مدنی هستند، که با شکایت خصوصی مورد پیگرد قرار می گیرند. رسم یک دیاگرام به شما کمک خواهد کرد تا این روابط را به ذهن بسپارید:



این دیاگرام علاوه بر روشن کردن مفاهیم، طرح واره یا اسکلتی برای ساماندهی همه ی جرائم و جنایات دیگر نیز ارائه می دهد.

توجه کنید که یکی از مفاهیمی که برای تشکیل دیاگرام افزوده ایم یک جنس است، که جنس جرائم باشد. این اولین موردی است که می بینیم جنس در ابتدا ارائه نشده بود، اما این مورد نادر نیست. هنگامی که یک دسته مفاهیم جدید را می آموزید، یا یک دسته ی قدیمی را ساماندهی می کنید، اغلب باید مفهوم جامعی بیابید که کل حوزه را دربر گیرد. چنین مفهوم ژنریکی مسلماً انتزاعی تر از انواع مربوطه ی آن است، و چه بسا آشنایی با برخی از بالاترین سطوح انتزاع کمک کنند تا معرفت مان به جهان را بهتر ساماندهی کنیم. یک تمایز بنیادی دیگر، تمایز میان اشیای جانداران و بی جان ها (ذی حیّ در برابر جماد) است. یک تمایز دیگر، میان اشیای طبیعی (جاندار یا بی جان) و مصنوع بشر می باشد. یک تقسیم بندی اساسی دیگر هم میان پدیده های مادی و پدیده های ذهنی است: جهان خارج و اشیای مادی در برابر جهان درونی اندیشه ها و احساسات. (پدیده های ذهنی هم به نوبه ی خود به حالات شناختی و انگیزشی - یا افکار در برابر احساسات - تقسیم بندی می شوند.) چه بسا انتزاعی ترین دسته از مفاهیم ژنریک همانی باشد که ارسطو، فیلسوف یونان باستان، انجام

داد. او جهان را به چیزها (به معنای اشیاء) و کنش‌ها، روابط، کیفیات، زمان‌ها، و مکان‌ها تقسیم بندی نمود. هنگامی که به دنبال یک جنس می‌گردید شاید به خاطر داشتن این مفاهیم بنیادی به کارتان بیاید. شاید هم این قدر انتزاع برایتان لازم نباشد، اما اگر گیر کردید این تقسیم بندی ارسطو می‌تواند راهنمایتان باشد.

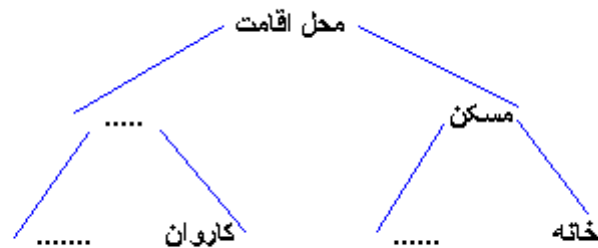
یک نکته‌ی آخر هم از سر هشار بگوییم. طبقه بندی فرآیند تقسیم یک جنس به انواع اش است. این کار مانند فروشکستن یک شیء به اجزا یا عناصر اش نیست. موتورها و میل‌لنگ‌ها جزئی از خودروها هستند، اما خود انواع یا مدل‌هایی از خودرو نیستند. در این مورد نکته کاملاً آشکار است، اما هنگامی که مفاهیم جدیدی را می‌آموزیم ممکن است به راحتی در این مورد دچار اشتباه شویم. فرض کنید به تازگی در زیست‌شناسی آموخته‌اید که آنزیم قسمی پروتئین است، و پروتئین یک مولکول آلی بزرگ است که از زنجیره‌ای از اسیدهای آمینه ساخته شده است. از آنجا که آنزیم‌ها انواعی از پروتئین هستند، ممکن است دیاگرام سمت راست را برای مشخص کردن رابطه الگو قرار دهید:



اما دیاگرام سمت چپ کاملاً نادرست است. اسید آمینه نوعی پروتئین نیست، بلکه جزئی از پروتئین است. برای فهم درست جهان هم درک رابطه‌های جنس-نوع مهم است و هم روابط جزء-کل، اما این دو رابطه را نباید اشتباه گرفت.

آزمون تمرینی

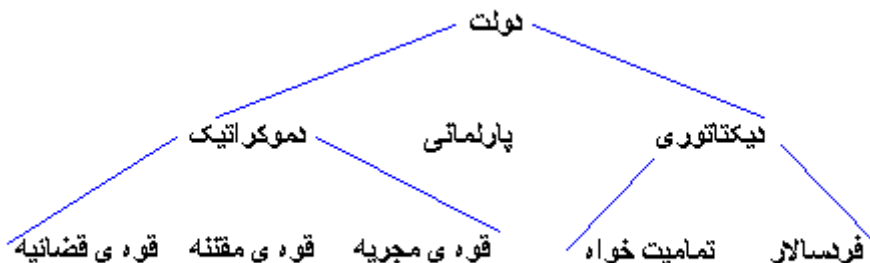
الف. در دیاگرام طبقه بندی زیر جاهای خالی را پر کنید.



ب. مفاهیم زیر را در یک دیاگرام طبقه بندی تنظیم کنید، مطمئن شوید که هر یک در سطح طبقه بندی مناسبی قرار گرفته، و در صورت لزوم مفاهیمی برای تکمیل دیاگرام اضافه کنید.

موسیقی، ادبیات، نقاشی، شعر، هنرهای تجسمی، طبیعت بیجان

ج. دیاگرام طبقه بندی زیر از چندین اصلی که در این بخش بدان اشاره شده تخطی کرده است. خطاها را مشخص کنید، و دیاگرام را اصلاح نمایید.



طبقه بندی و طرح ریزی نوشتار

Outlining Classification and

پیش از ترک موضوع طبقه بندی، خوب است به کاربرد عملی مهارت هایی که تا بدین جا آموخته ایم بپردازیم. هنگامی که شروع به نوشتن مقاله ای می کنید، معمولاً لازم است با طرح ریزی آن آغاز کنید. در واقع، طرح همان طبقه بندی مطالبی است که می خواهید در مقاله تان بگنجانید. یک طرح معمولاً چنین ساختاری دارد:

۱. عنوان اصلی اول

الف. زیرعنوان اول

ب. زیر عنوان دوم

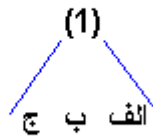
ج. زیرعنوان سوم

۲. عنوان اصلی دوم

الف. زیر عنوان اول

ب. زیر عنوان دوم

اگر این ساختار را نود درجه بچرخانید، و اندکی تغییر در آن بدهید،



اگر طرح ریزی گونه ای طبقه بندی باشد، پس قواعد طبقه بندی برای آن هم صادق است. بگذارید ببینیم چگونه. یک مشکل شایع در نوشتارها اطناب است: مطلب واحدی در جاهای مختلف مقاله تکرار شده است. این وضع احتمالاً هنگامی رخ می دهد که تقسیم بندی طرحواره دوبرو مانع نباشد. این منجر می شود به اینکه احساس کنید مطلب واحدی به دو یا چند عنوان ربط دارد. یک مشکل رایج دیگر، بی ربطی است: یک نکته یا ایده با سیر مقاله نمی خواند، و به نظر می رسد که کم و بیش کتره ای چپانده شده باشد. معمولاً این مشکل می تواند ناشی از کاملاً جامع نبودن طرح نوشتار باشد؛ یعنی طرح واقعاً کل مطلبی را که می خواهد بیان کند پوشش نمی دهد.

دیدیم که طریق حصول طبقه بندی دوبرو مانع و کلاً جامع پیروی از یک اصل یا یک دسته اصول یکنواخت است همین مطلب در مورد نوشتار هم صادق است: یک طرحواره باید از یک اصل استدلالی، یا الگوی تحلیل، یا

اصلی را می توان پی گرفت، باید اصلی را انتخاب کرد که برای مقصودتان اساسی تر باشد. برای مثال، اگر نوشتارتان در مورد تاریخ آمریکاست، می توانید مطالب را به ترتیب تاریخی تنظیم کنید. اگر هدف اصلی تان گفتن داستان انقلاب باشد، پی گرفتن این اصل مناسب است. اما اگر هدف تان بحث از نقش عامل عقاید در برابر نقش علائق اقتصادی به عنوان عامل انقلاب باشد، آنگاه شاید بهتر باشد مطالب را تحت این عناوین تنظیم کنید.

سرانجام، در نوشتار نیز مانند طبقه بندی، همواره خوب است که سطوح سازمان را در نظر داشته باشید. اگر در جایی زیرعنوانی به طرحواره تان بیافزایید، آن را کم اهمیت تر از عنوان اصلی شمرده اید - درست همان طور که یک نوع کم تر از جنس اش انتزاعی است. اما ممکن است هنگام نوشتن دریابید که در مورد آن مطلب فرعی بسیاری چیزها برای گفتن دارید، و می خواهید بیشتر از نکته ی اصلی بر آن تأکید کنید. در این صورت، باید طرح واره تان را بازنگری کنید تا این تغییر تأکید در آن لحاظ شود.

ستاد: واحدهائی هستند که از واحدهای صفی پشتیبانی می کنند.

مزایا و معایب تشکیل ستاد :

- مزایا : ۱- صرفه جوئی ناشی از تمرکز فعالیت ها در یک واحد
 - ۲- ارتقا سطح مهارت کارکنان متخصص برای ارائه خدمات تخصصی
- معایب : ۱- دست یافتن به کارائی به قیمت از دست دادن اقتدار منطقی در واحدهای صفی
- ۲- ایجاد امکان سوء استفاده از قدرت در واحدهای ستادی (برای کنترل صف)
 - ۳- افزایش بروز اختلال در روند ارائه خدمات ستادی به واحدهای صفی

۲- تقسیم کار : (دکتر الوانی و دانائی فرد)

تقسیم بندی افقی : تقسیم کامل سازمان به چند جزء

- ۱- تقسیم بندی کار و فعالیتها بر مبنای وظیفه
- ۲- طراحی اداره
- ۳- ایجاد واحدهای پشتیبانی