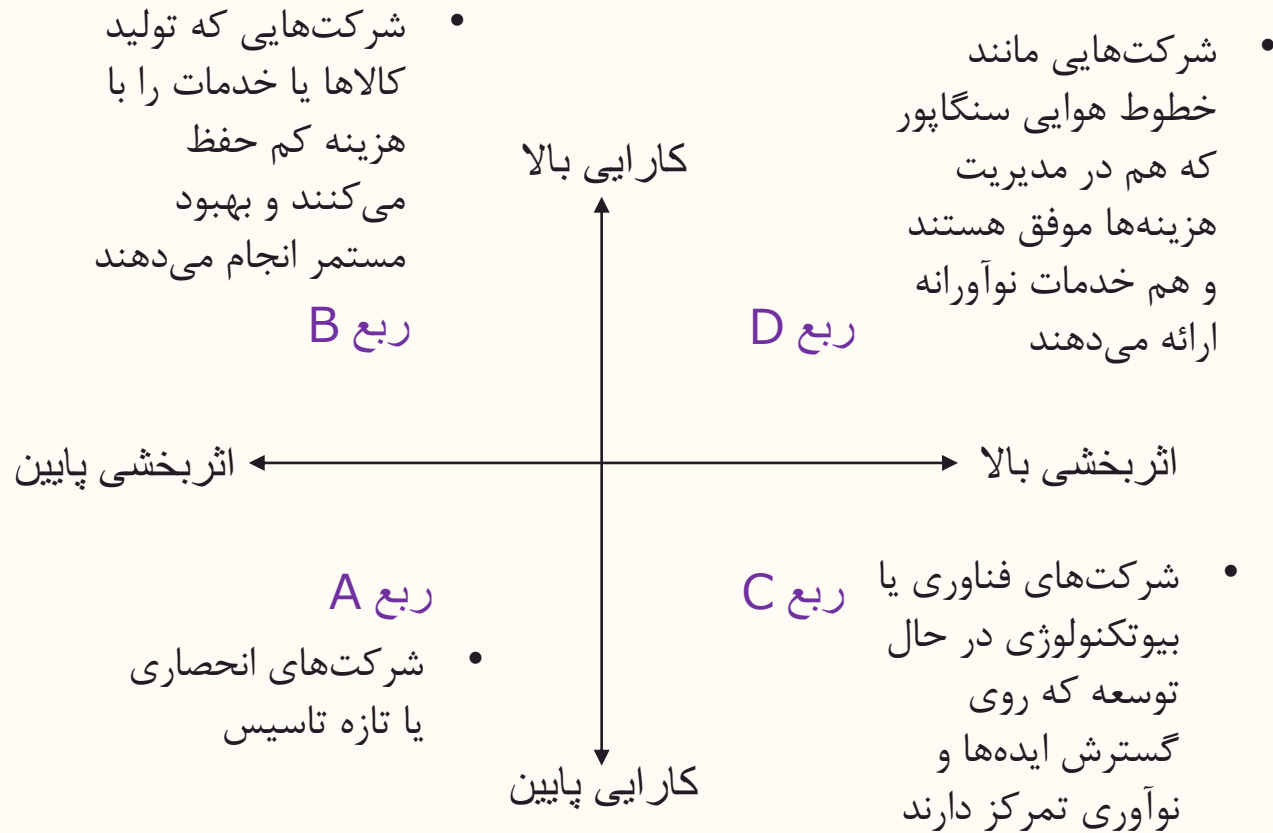


فصل اول) فضای هدف

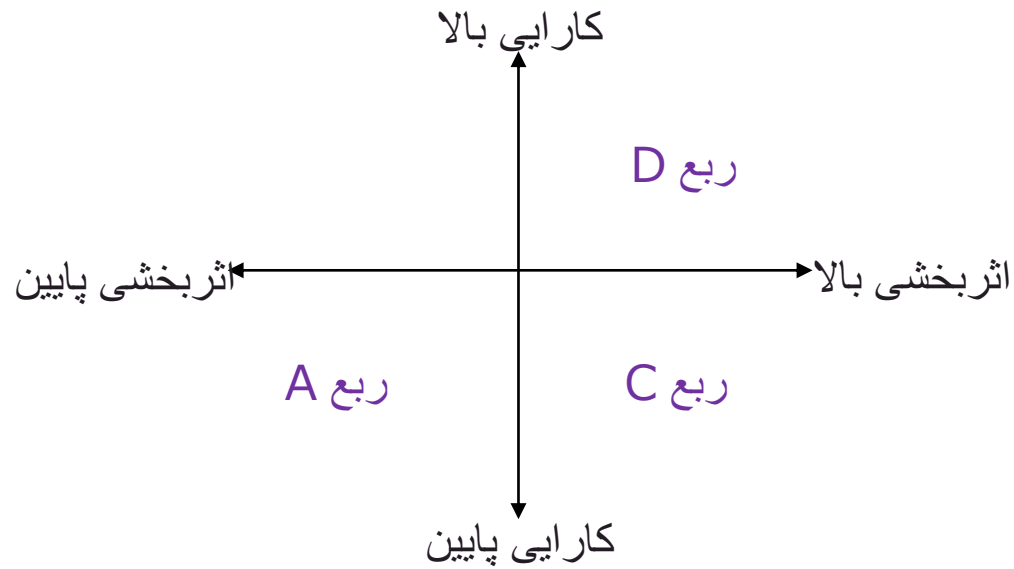


□ **کارایی:** تمرکز بر استفاده بهینه از منابع (ورودی‌ها) و حداقل کردن هزینه‌ها

□ **اثر بخشی:** تمرکز بر دستیابی به اهداف سازمانی، بازدهی (خروجی‌ها) و نوآوری



پرسش‌های ارزیابی کننده



۵
خیلی بالا

۴

۳
متوسط

۲

۱
خیلی پایین

اثربخشی:

امتیاز اثربخشی سازمان شما چقدر است؟

کارایی:

امتیاز کارایی سازمان شما چقدر است؟

فصل دوم (فضای استراتژی)

- بدون (بدون) تقلید از نوآوری‌ها و محصولات رقبا برای حفظ موقعیت در بازار
- **صنعت مد:** برندهایی که طرح‌های معروف سال را کپی می‌کنند و در بازار انبوه عرضه می‌کنند
- تمرکز بر حفظ موقعیت و سهم بازار
- یک شرکت تولیدکننده پوشاک که صرفاً بر تولید لباس‌های کلاسیک تمرکز دارد و از معرفی طرح‌های جدید یا همکاری با برندهای نوآور خودداری می‌کند

بهره‌برداری بالا

تحلیل‌گری بدون نوآوری

تحلیل‌گری با نوآوری

جست‌وجوگری بالا

پایین

واکنش‌گر

جست‌وجوگر

کارایی پایین

- فقط در مواجهه با بحران یا اجبار اقدام به تغییر می‌کند
- یک فروشگاه کوچک محلی که فقط در صورت شکایت مشتریان تغییراتی ایجاد می‌کند و برنامه‌ای برای جذب مشتریان جدید یا توسعه خدمات ندارد

- کیفیت و قیمت رقابتی دغدغه اصلی نیست؛ هدف، نوآوری و ارائه محصولات و خدمات جدید است
- **گوگل:** نوآوری‌های پیوسته در ارائه خدمات اطلاعاتی مبتنی بر اینترنت، مانند موتور جست‌وجو و Gmail

- (با ترکیبی از استراتژی مدافع و کاوشگر
- برند لوازم خانگی: که علاوه بر تولید محصولات قدیمی با طراحی جدید، فناوری‌های نوینی مثل هوش مصنوعی به محصولات خود اضافه می‌کند

□ **جست‌وجوگری:** به معنای کشف ایده‌ها، فناوری‌ها و

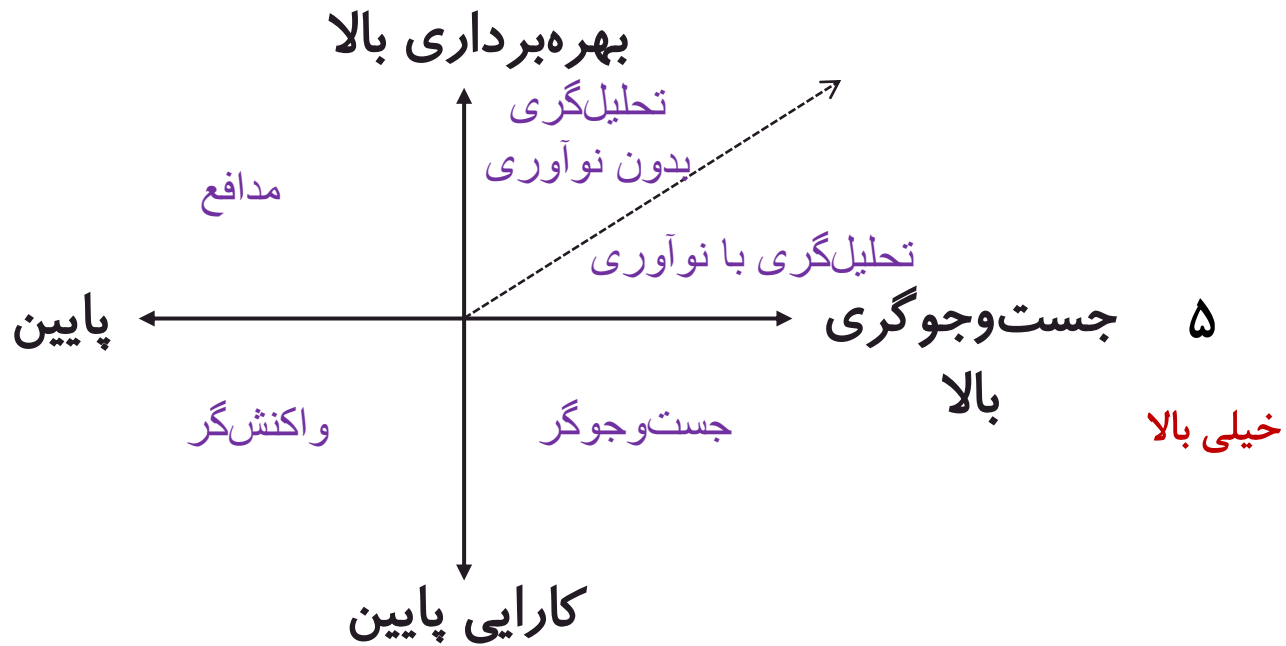
روش‌های **جدید** برای ایجاد **نوآوری** و **تنوع** است که با ریسک‌پذیری و **تمرکز بر آینده** همراه است

□ **بهره‌برداری:** بهینه‌سازی و استفاده مؤثر از منابع

موجود برای افزایش کارایی و **کاهش هزینه‌ها**



پرسش‌های ارزیابی کننده



جست‌وجوگری:

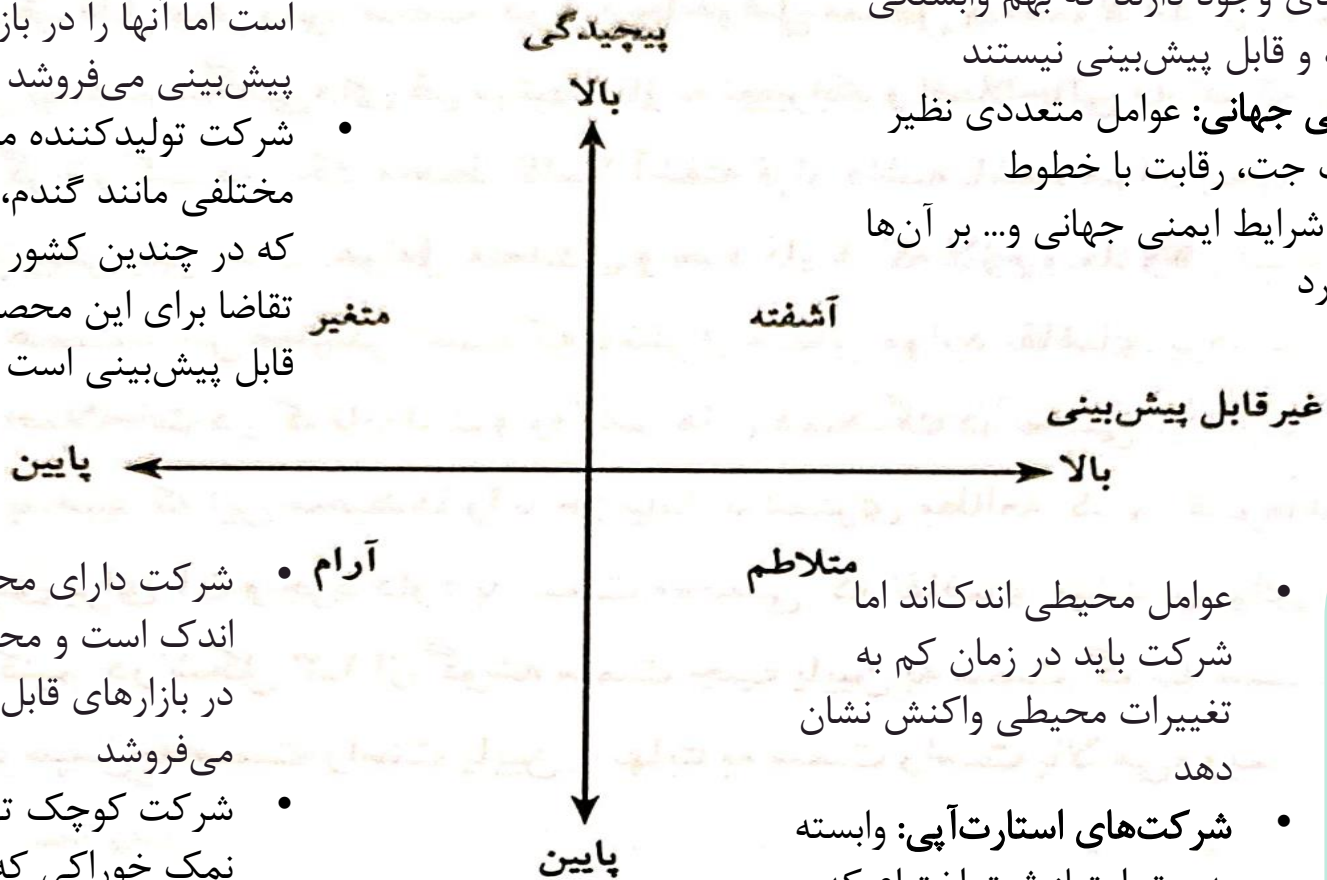
تولیدات شرکت تا چه حد نوآوری دارد (۱ الی ۵)؟
شرکت تا چه حد به گسترش محصولات جدید خود می‌پردازد (۱ الی ۵)؟

بهره‌برداری:

امتیاز سازمان در نوآوری فرایندها چقدر است (۱ الی ۵)؟
قیمت‌های‌شان در مقایسه با رقیبان چگونه است (۱ الی ۵)؟
میزان کیفیت سازمان در قالب استانداردها سازی و روایی چقدر است (۱ الی ۵)؟

فصل سوم (فضای محیط)

- عوامل متعددی وجود دارند که بهم وابستگی متقابل دارند و قابل پیش‌بینی نیستند
- **خطوط هوایی جهانی:** عوامل متعددی نظیر بهای سوخت جت، رقابت با خطوط ارزان‌قیمت، شرایط ایمنی جهانی و... بر آنها تأثیر می‌گذارد



□ **پیچیدگی محیط:** تعداد نیروها، عوامل، و متغیرهایی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند. (شامل قیمت، محصولات جدید، رقبا، فاکتورهای سیاسی و مالی) هر چه تعداد این عوامل بیشتر باشد، محیط سازمان پیچیده‌تر است.

□ **غیر قابل پیش‌بینی بودن محیط:** به درجه‌ای از عدم اطمینان درباره رفتار و تغییرات عوامل محیطی گفته می‌شود. هر چه تغییرات ناگهانی‌تر و پیش‌بینی آن‌ها دشوارتر باشد، محیط غیرقابل پیش‌بینی‌تر است.

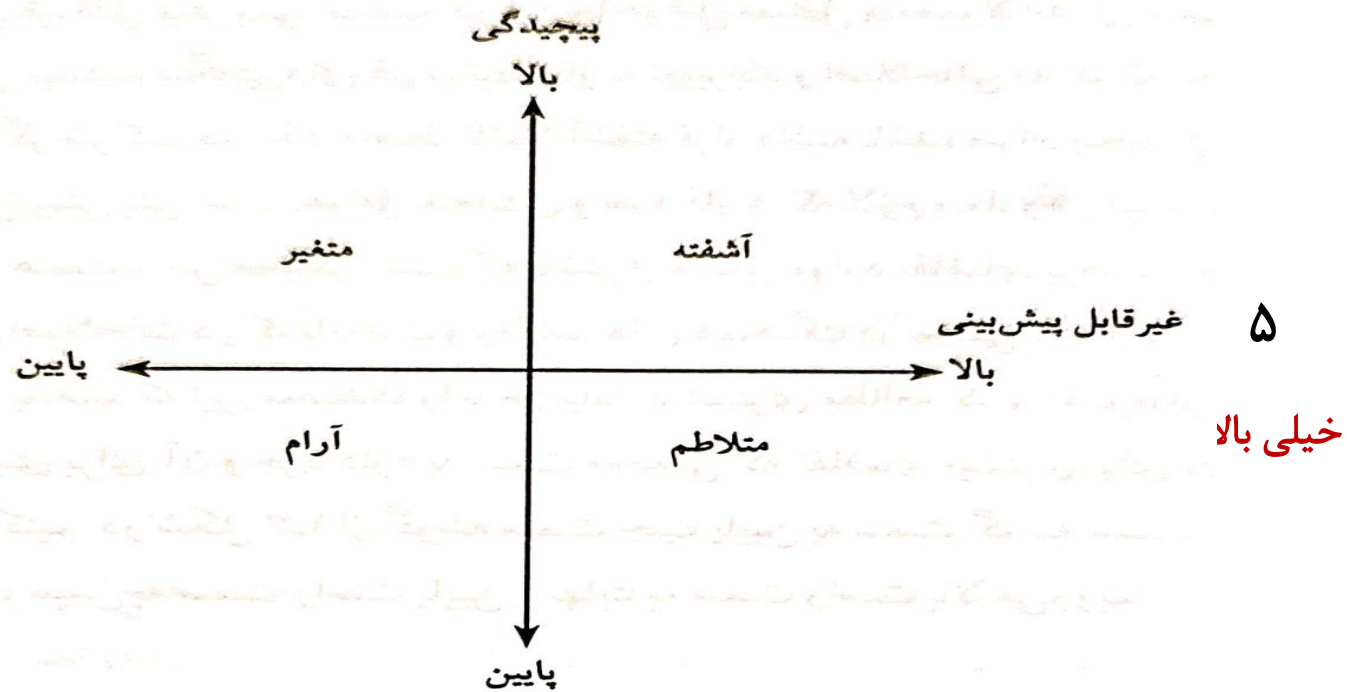
پیش‌بینی بستگی دارد. **نمودار ۱-۳. فضای محیط**

- شرکت دارای محصولات گوناگون است اما آنها را در بازارهای قابل پیش‌بینی می‌فروشد
- شرکت تولیدکننده محصولات مختلفی مانند گندم، ذرت، و برنج که در چندین کشور فعالیت دارد. تقاضا برای این محصولات فصلی و قابل پیش‌بینی است

- **آرام** شرکت دارای محصولات اندک است و محصولاتش را در بازارهای قابل پیش‌بینی می‌فروشد
- شرکت کوچک تولیدکننده نمک خوراکی که محصولاتش را به فروشگاه‌های محلی توزیع می‌کند



پرسش‌های ارزیابی کننده



نمودار ۱-۳. فضای محیط

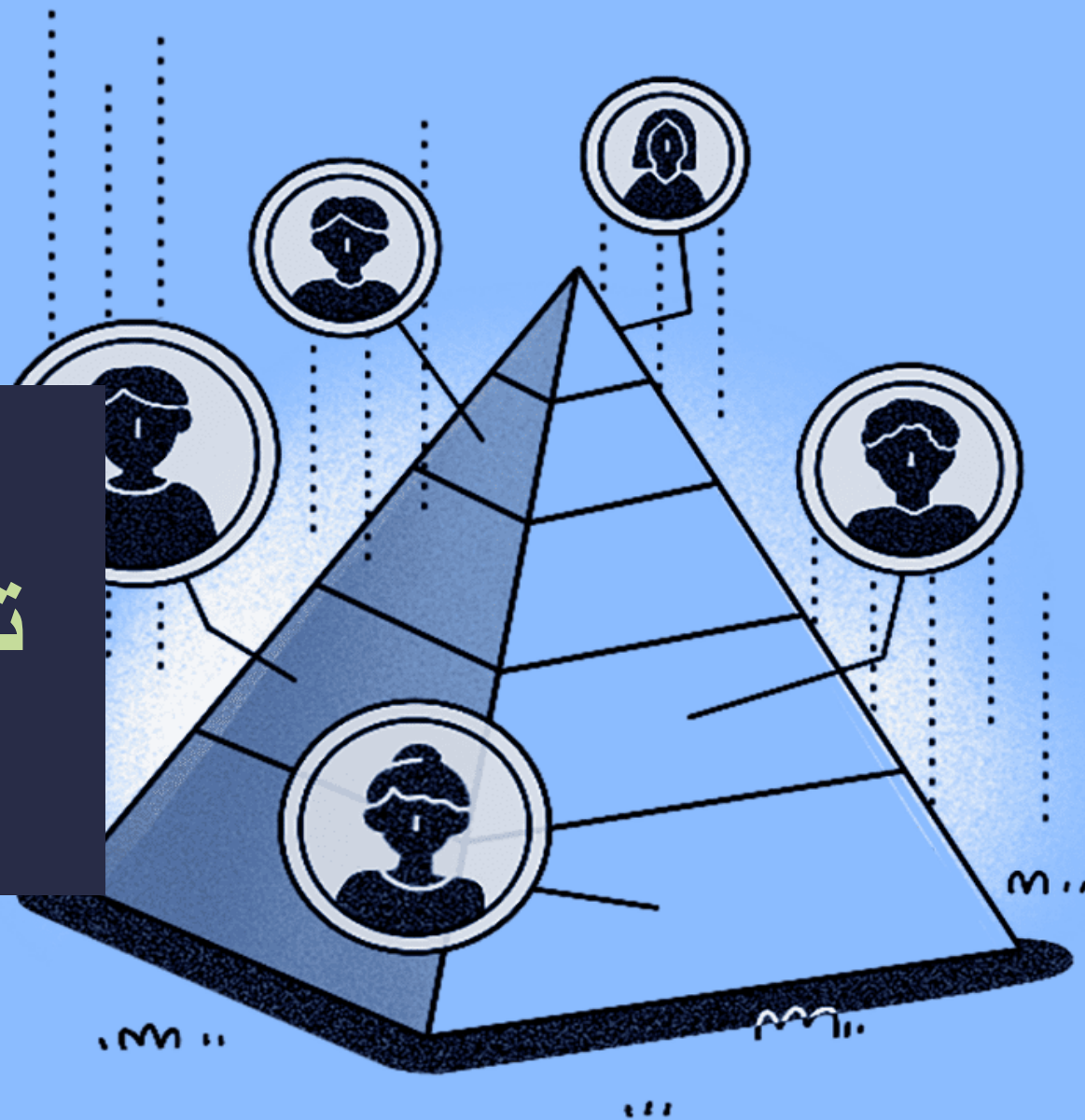
پیچیدگی محیط:

تعداد عوامل کلیدی در محیط سازمان شما چقدر است؟
میزان وابستگی داخلی این عوامل با هم چقدر است؟

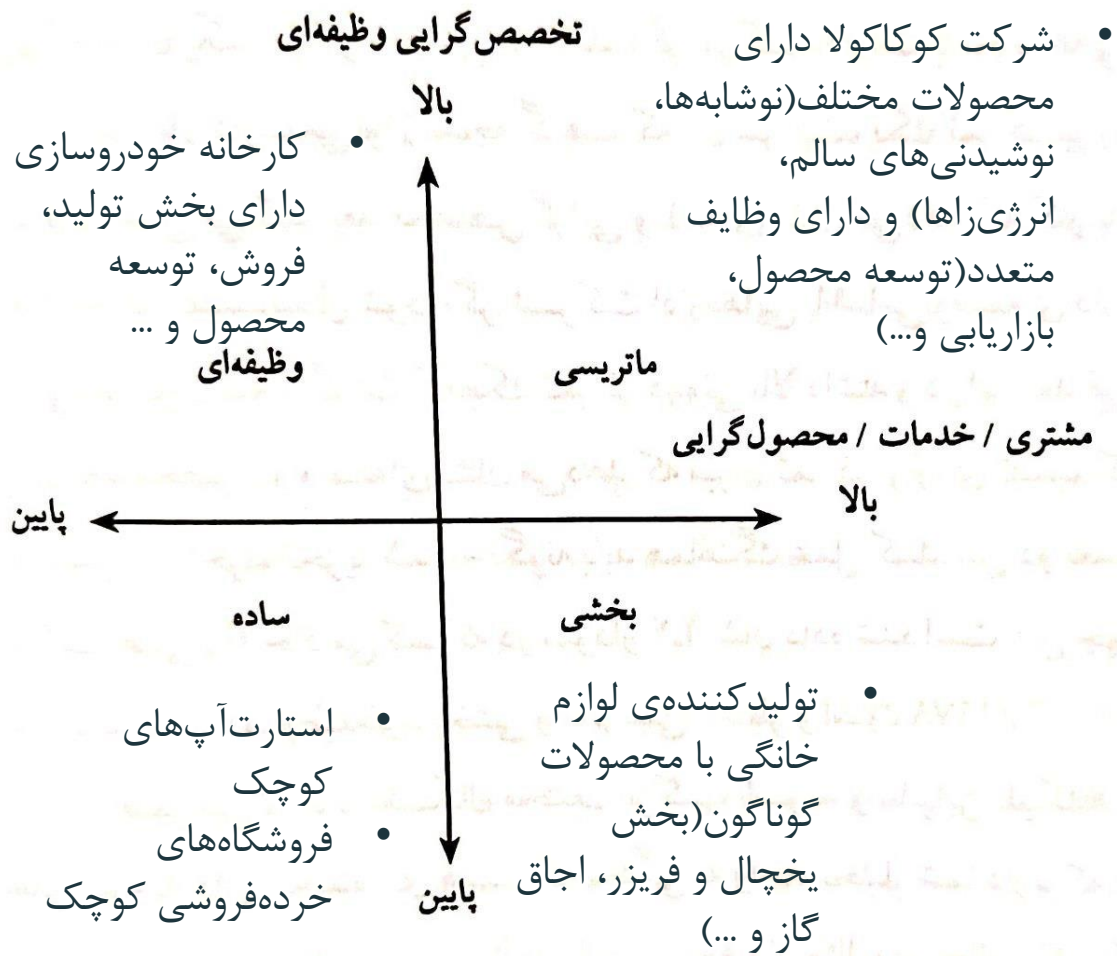
غیر قابل پیش‌بینی بودن:

میزان غیرقابل پیش‌بینی بودن را در مقیاس ۱ الی ۵ امتیازبندی کنید.

ترکیب و پیچیدگی شرکت



(فصل ۴) چیدمان/ساختار سازمانی



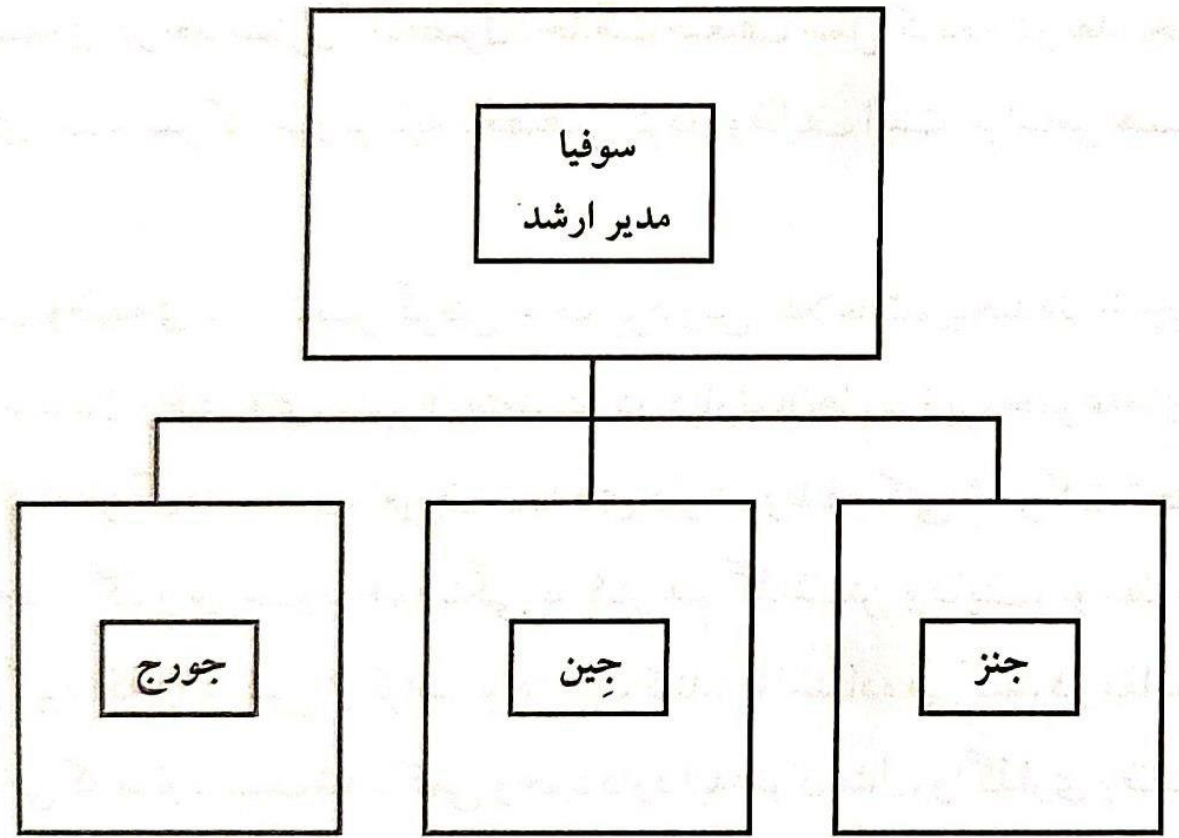
نمودار ۴-۱. چیدمان سازمانی بدیل برای شرکت

❑ **بعد مشتری/خدمات/محصول:** بخش‌هایی با اسامی محصولات یا مشتریان

❑ **بعد تخصص‌گرایی وظیفه‌ای:** بخش‌هایی با اسامی وظیفه‌ای

ساختار ساده

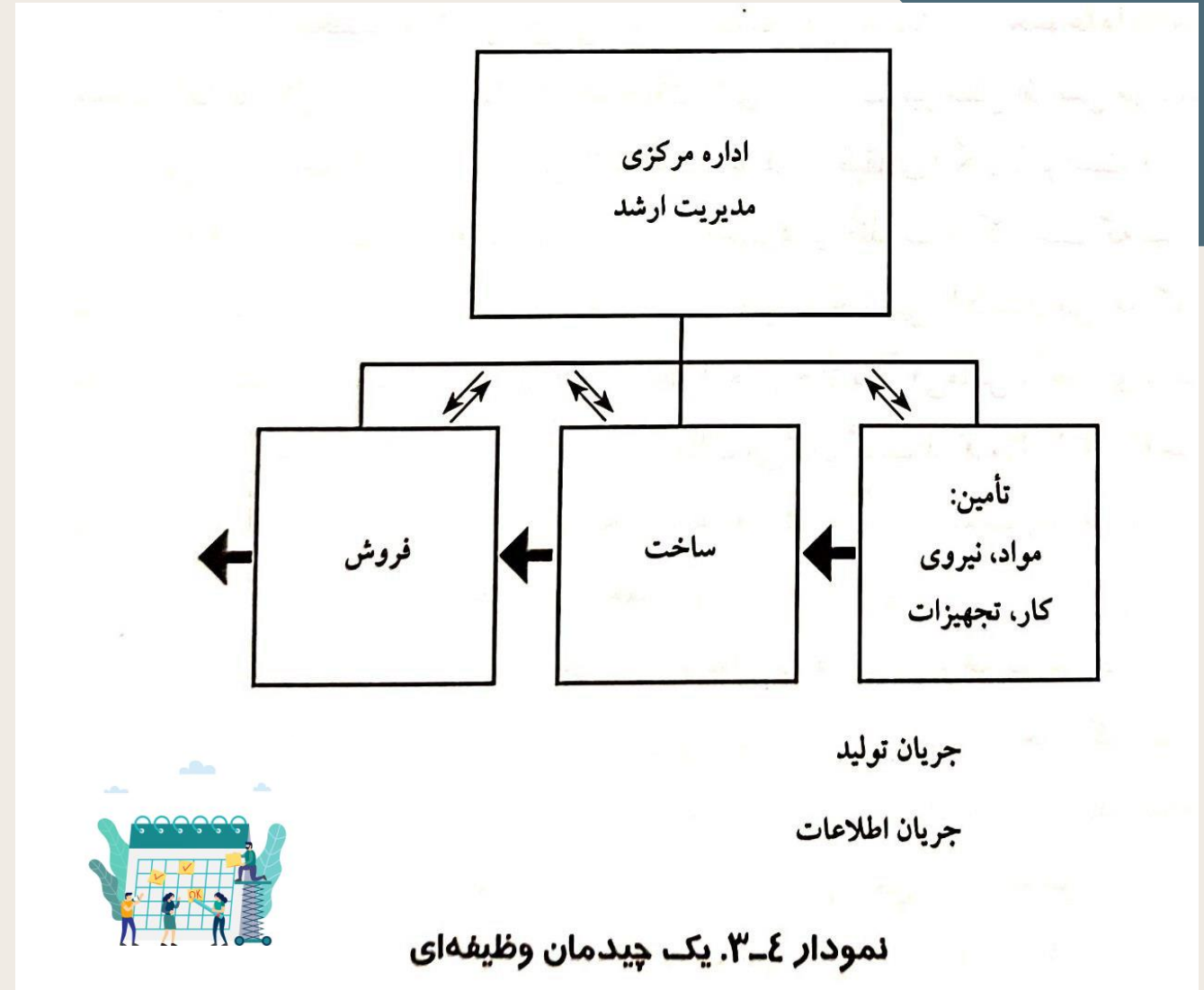
- سازمان **کوچک** دارای یک مدیر و تعداد کمی کارکنان
- در هر دو بعد **ضعیف**
- ارتباط مستقیم و شخصی مدیر با کارکنان



نمودار ۴-۲. یک ترکیب ساده

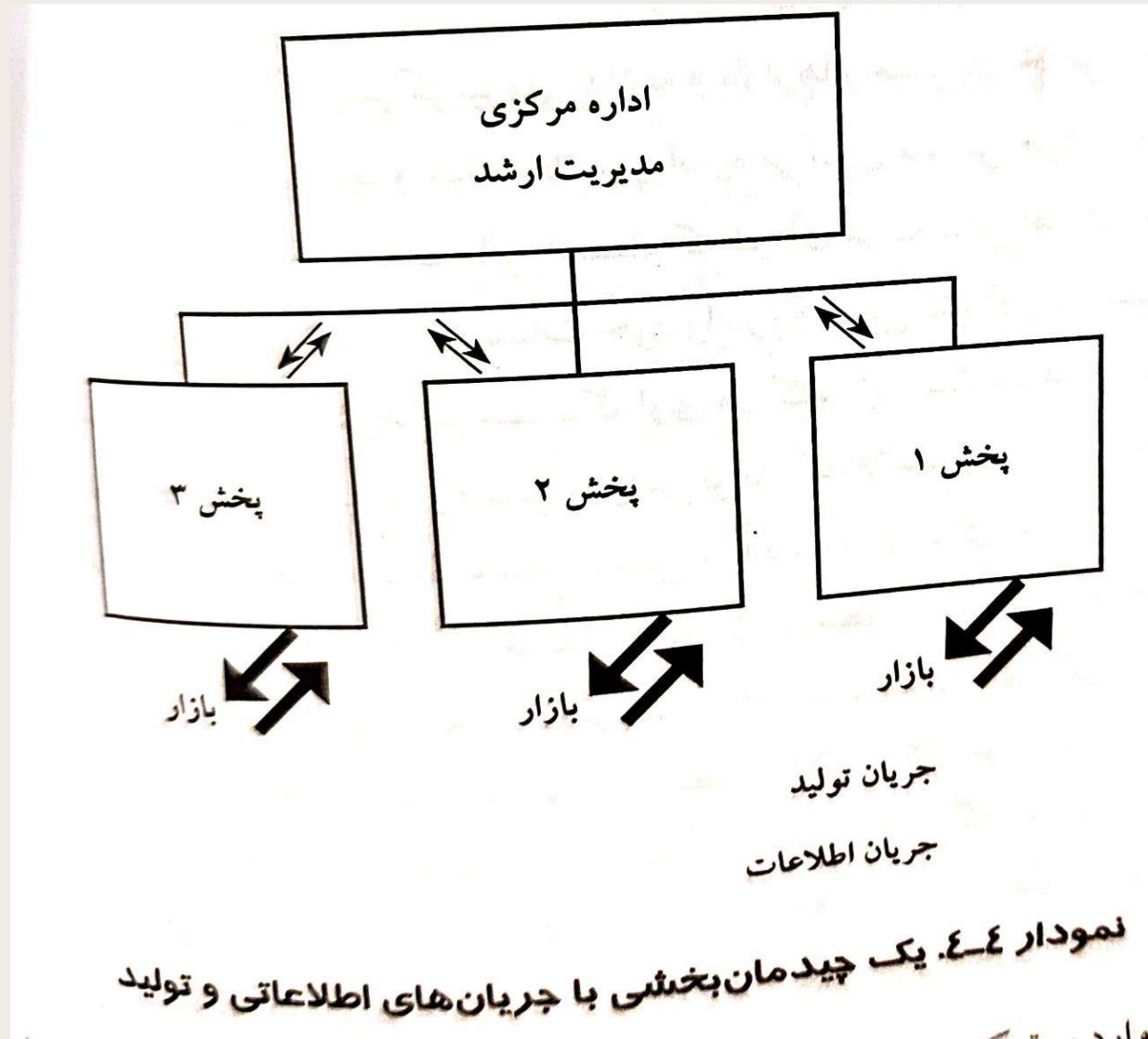
ساختار وظیفه‌ای

- ضعیف در **بعد مشتری/محصول/خدمات**
- قوی در **بعد تخصص‌گرایی وظیفه‌ای**
- به بخش‌های مختلف که هر کدام تخصص و وظیفه خاصی دارند تقسیم شده
- کارخانه خودروسازی** دارای بخش تولید، فروش، توسعه محصول و ...



ساختار بخشی

- ❑ بعد مشتری/محصول/خدمات: قوی
- ❑ بعد تخصص‌گرایی وظیفه‌ای: ضعیف
- ❑ تولیدکننده‌ی لوازم خانگی با محصولات گوناگون (بخش یخچال و فریزر، اجاق گاز و ...)
- ❑ بخش‌هایی براساس محصول، خدمات یا مشتریان



گروه محصول ۱	گروه محصول ۱	گروه محصول ۱	گروه محصول ۱	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تولید
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	بازاریابی
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	حسابداری
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	مدیریت منابع انسانی

نمودار ۴-۵. چیدمان ماتریسی

بعد مشتری/محصول/خدمات: قوی

بعد تخصص‌گرایی وظیفه‌ای: قوی

ادغامی از ساختار بخشی و وظیفه‌ای

مثال) شرکت کوکاکولا دارای

محصولات مختلف (نوشابه‌ها،

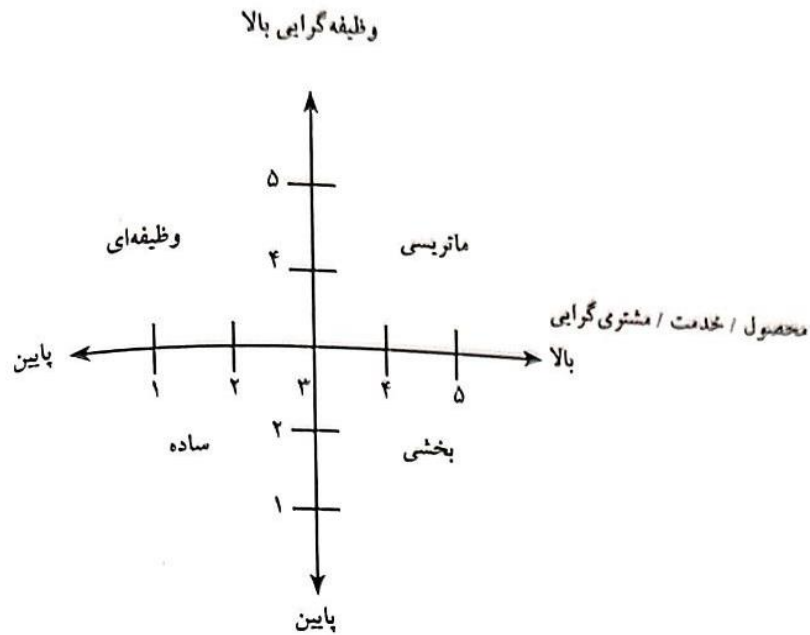
نوشیدنی‌های سالم، انرژی‌زاها) و

دارای وظایف متعدد (توسعه محصول،

بازاریابی و...)



پرسش‌های ارزیابی کننده



۵

خیلی بالا

۴

متوسط

۳

۲

خیلی پایین

۱

نمودار ۴-۷. موقعیت شرکت‌تان را در فضای چیدمان معین کنید.

مشتری/خدمت/محصول‌گرایی:

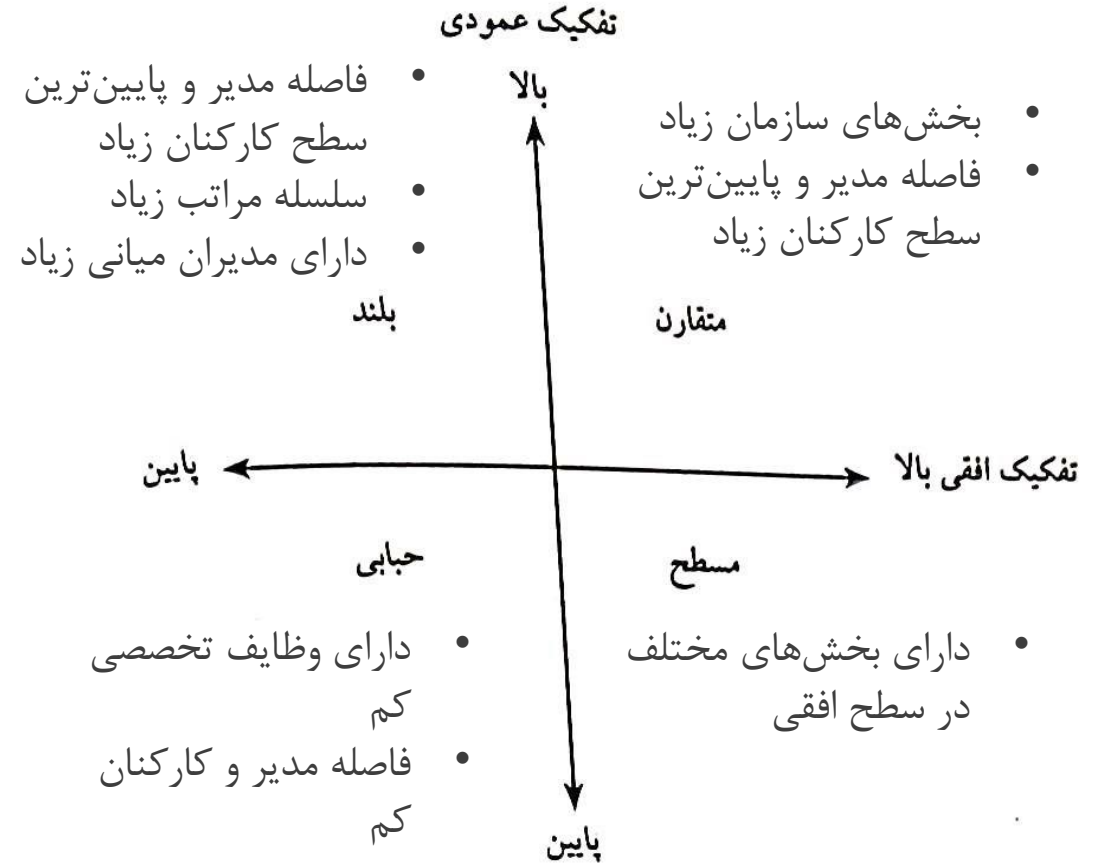
آیا فعالیت‌های شما بر روی عملیات درونی سازمان متمرکز شده است؟ (۱) و یا شما تمرکز بیشتری به سمت مشتری/محصول/خدمت دارد (۵)؟

تخصصی کردن فعالیت‌ها:

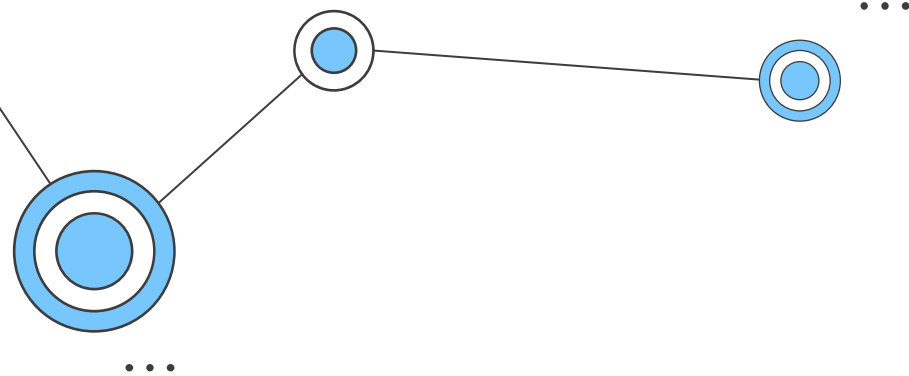
تا چه میزان در سازمان‌تان می‌توانید به ایجاد زیرمجموعه‌هایی بپردازید که در آن کارکنان متخصص و ماهر مشغول کارند؟ (۱) - (۵)؟

در شرکت شما تا چه میزان نقش‌ها و مسئولیت‌های کاملاً تعریف‌شده برای زیرمجموعه‌های مختلف وجود دارد (۱) - (۵)؟

فضای پیچیدگی سازمانی

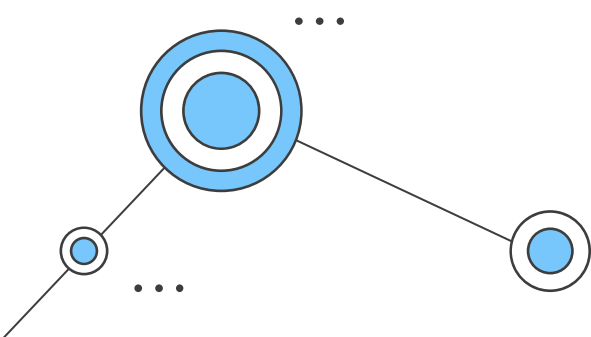


نمودار ۴-۶. فضای پیچیدگی سازمانی



□ **تفکیک عمودی:** عمق سلسله مراتب از بالا به پایین

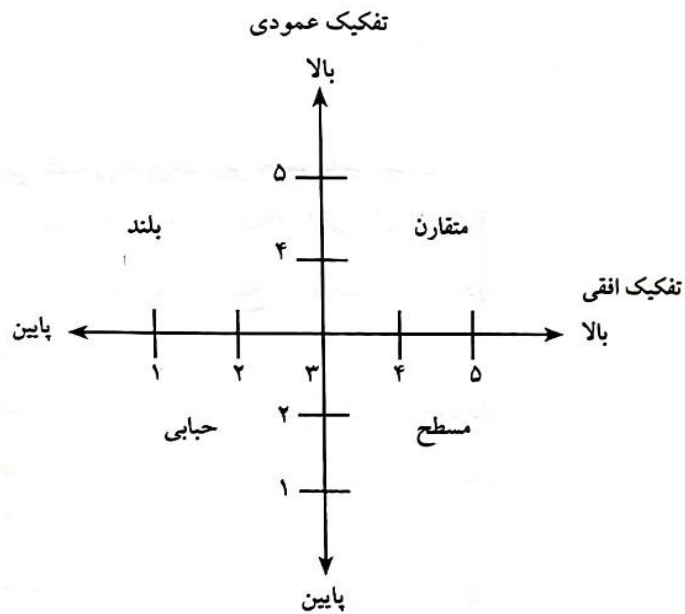
□ **تفکیک افقی:** درجه‌ای از تخصصی شدن وظایف در عرض سلسله مراتب





پرسش‌های ارزیابی کننده

۵ خیلی بالا
۴ متوسط
۳
۲
۱ خیلی پایین



نمودار ۸-۷. موقعیت شرکت‌تان را در فضاء سجد گ. سازمانی معین کنید.

تفکیک افقی:

در پایین‌ترین سطح شرکت‌تان، چند زیرمجموعه در میان شرکت وجود دارد؟ در جایی که زیاد بودن زیرمجموعه‌ها بیانگر تفکیک افقی بالا بوده و میزان کم زیرمجموعه‌ها نشان دهنده تفکیک افقی بالا بوده و میزان کم زیرمجموعه‌ها بیانگر تفکیک افقی پایین است؟ میزان کم (۱) و میزان زیاد (۵)؟

تفکیک عمودی:

چند سطح از بالا به پایین در شرکت‌تان وجود دارد؟ تعداد کم (۱) و تعداد زیاد (۵)؟

جدول ۴-۱. تناسب بین چیدمان، محیط، استراتژی و اهداف سازمانی

D		C	B	A	ربع‌های مرتبط در فضای طراحی سازمانی
مقارن		مسطح	بلند	جاب	پیچیدگی سازمانی
ماتریسی		بخشی	وظیفه‌ای	ساده	ساختار
آشفته		متلاطم محلی	متغییر	آرام	محیط
تحلیل‌گری بدون نوآوری	تحلیل‌گری با نوآوری	کاوش‌گری	مدافع	واکنش‌گر	انواع استراتژی
اثر بخشی و کارایی		اثر بخشی	کارایی	هیچکدام	اهداف سازمانی

(فصل ۵) طراحی سازمان در امتداد مرزهای جغرافیایی

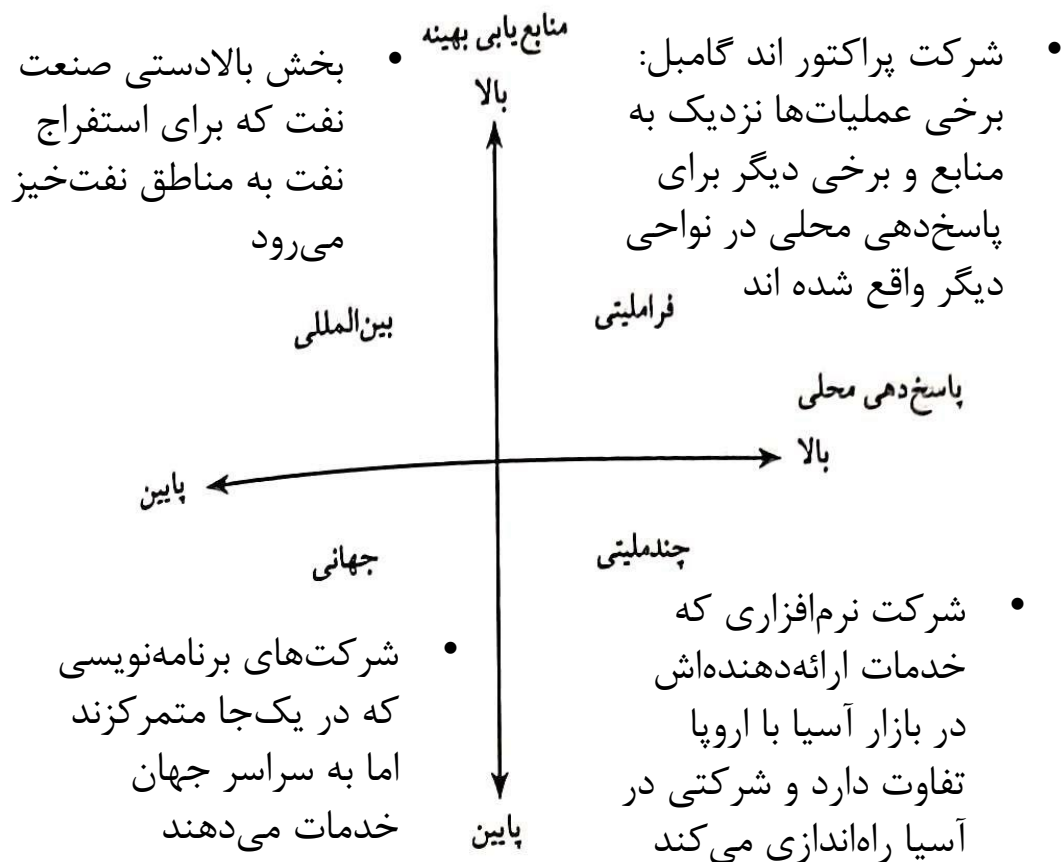


□ پاسخ‌دهی محلی:

تصمیم‌گیری یا توزیع کار در نواحی مختلف برای پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان آن محل یا تماس نزدیک‌تر با مشتریان

□ منابع‌یابی بهینه:

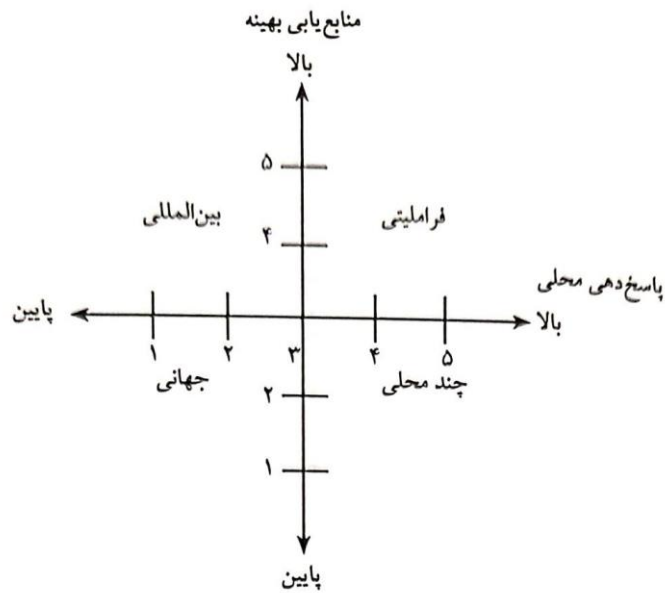
تاسیس دفاتر محلی در مکان‌هایی نزدیک به محل تامین منابع خود (می‌تواند برای کاهش هزینه/ دسترسی به منابع انسانی ماهر باشد)



نمودار ۵-۱. فضای طراحی سازمانی در ساختارهای جغرافیایی در حال توسعه



پرسش‌های ارزیابی کننده



۵ خیلی بالا
۴ متوسط
۳ متوسط
۲ متوسط
۱ خیلی پایین

نمودار ۳-۵. موقعیت سازمان‌تان را در فضای جغرافیایی با تعیین امتیاز آن در پاسخ‌دهی محلی و منابع یابی بهینه تعیین کنید.

پاسخ‌دهی محلی:

تا چه حد واحدهای شرکت‌تان به اداره مرکزی شرکت نزدیک است (۱) و یا تا چه اندازه از اداره مرکزی شرکت دور است (۵)؟
شرکت شما تا چه حد امور را در یک منطقه از جهان متمرکز کرده (۱) و یا تا چه اندازه از اداره مرکزی شرکت دور هستند (۵)؟

منابع یابی بهینه:

آیا برای استمرار فعالیتهای تجاری خود به منابع نزدیک است (۱) - (۵)؟
آیا به تامین کنندگان نزدیک است (۱) - (۵)؟



ساختارهای مدیریت تبادل دانش

■ تکیه بر IT:

میزان اعتماد شرکت به سیستم‌هایی بر پایه فناوری اطلاعات که از طریق آن می‌توان به مدیریت دانش پرداخت

■ مجازی‌سازی:

درجه وسعت مرزها و یا حیطه سازمان که یک شرکت به عنوان پایه‌ای برای تبادل دانش استفاده می‌کند/ شرکت برای تحصیل دانش به بیرون از سازمان یا تیم‌ها می‌نگرد

- اداره‌ی پست آمریکا که ردیابی و رهگیری بسته‌های پستی را به صورت لحظه‌ای روی نقشه نشان می‌دهد، اتوماسیون و همچنین فناوری اطلاعات در فرایندها به چشم می‌خورد

تکیه بر IT

بالا

- واحدهای درون شرکت از درون و بیرون مثل یک شبکه با هم در ارتباطند

شبکه‌ای

مجازی‌سازی

بالا

پایین

ارتباطات اضطراری

- ارتباطات در مواقع ضروری اتفاق می‌افتد مانند تشکیل جلسات یا تماس‌های مستقیم و شخصی با افراد

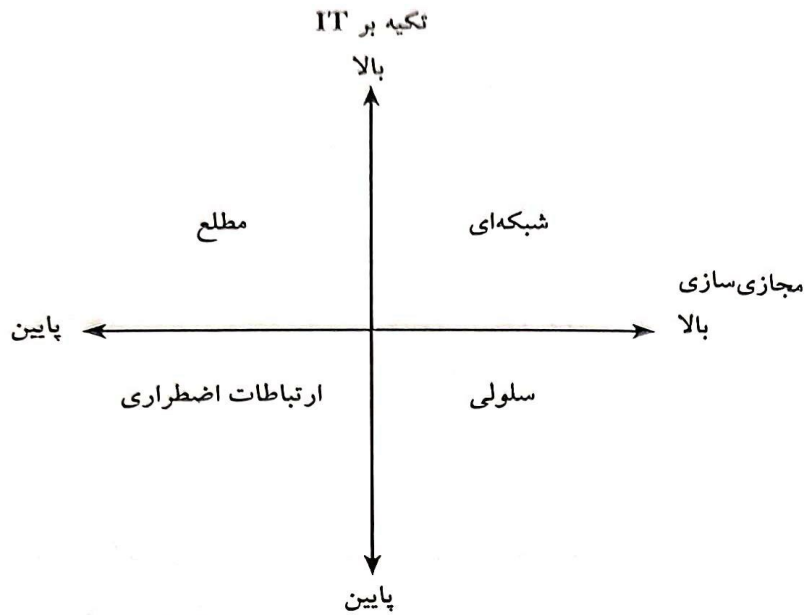
پایین

ارتباط در گروه‌های مستقل، این سلولی گروه‌ها مثل سلول زنده‌ای هستند که افراد در آن با هم در ارتباطند مثل بخش‌های مختلف طراحی، توسعه و پشتیبانی شرکت گوگل که هر بخش مستقل است اما در صورت نیاز با بخش‌های دیگر ارتباط برقرار می‌کند

نمودار ۲-۵. ساختارهایی برای مدیریت تبادل دانش



پرسش‌های ارزیابی کننده



۵ خیلی بالا
۴
۳ متوسط
۲
۱ خیلی پایین

نمودار ۵-۲. ساختارهایی برای مدیریت تبادل دانش

مجازی سازی:

سازمان در مقابل منابع خارجی دانش برای انجام امور خود تا چه میزان بر منابع درونی دانش (۱) اتکا می کند؟
سازمان تا چه حد به تغذیه اطلاعات توسط سایر سازمان‌ها یا بخش‌ها برای انجام کارهایش وابسته است (۱)-(۵)؟

تکیه بر فناوری اطلاعات:

سازمان تا چه اندازه برای مدیریت فعالیت‌های کلیدی کسب و کار خود به سیستم‌های کامپیوتر محور تکیه می کند (۱)-(۵)؟
کدام یک برای مدیریت ارتباطات داخلی بین کارکنان به طور مستمر لحاظ می شود، ملاقات‌های رودررو بین افراد (۱) و یا سیستم‌های ارتباطی الکترونیکی (۵)؟

جدول ۵-۱. تناسب و عدم تناسب در توزیع جغرافیایی و تبادل دانش

D		C	B	A	ربع‌های مرتبط در فضای طراحی سازمانی
شبکه‌ای		سلولی	مطلع	ارتباطات در شرایط اضطراری	تبادل دانش
فراملیتی		چندملیتی	بین‌المللی	جهانی	توزیع جغرافیایی
مقارن		مسطح	بلند	جاب	پیچیدگی سازمانی
ماتریسی		بخشی	وظیفه‌ای	ساده	ساختار
آشفته		متلاطم محلی	متغیر	آرام	محیط
تحلیل گری بدون نوآوری	تحلیل گری با نوآوری	کاوش گری	مدافع	واکنش گر	انواع استراتژی
اثر بخشی و کارایی		اثر بخشی	کارایی	هیچ کدام	اهداف سازمانی



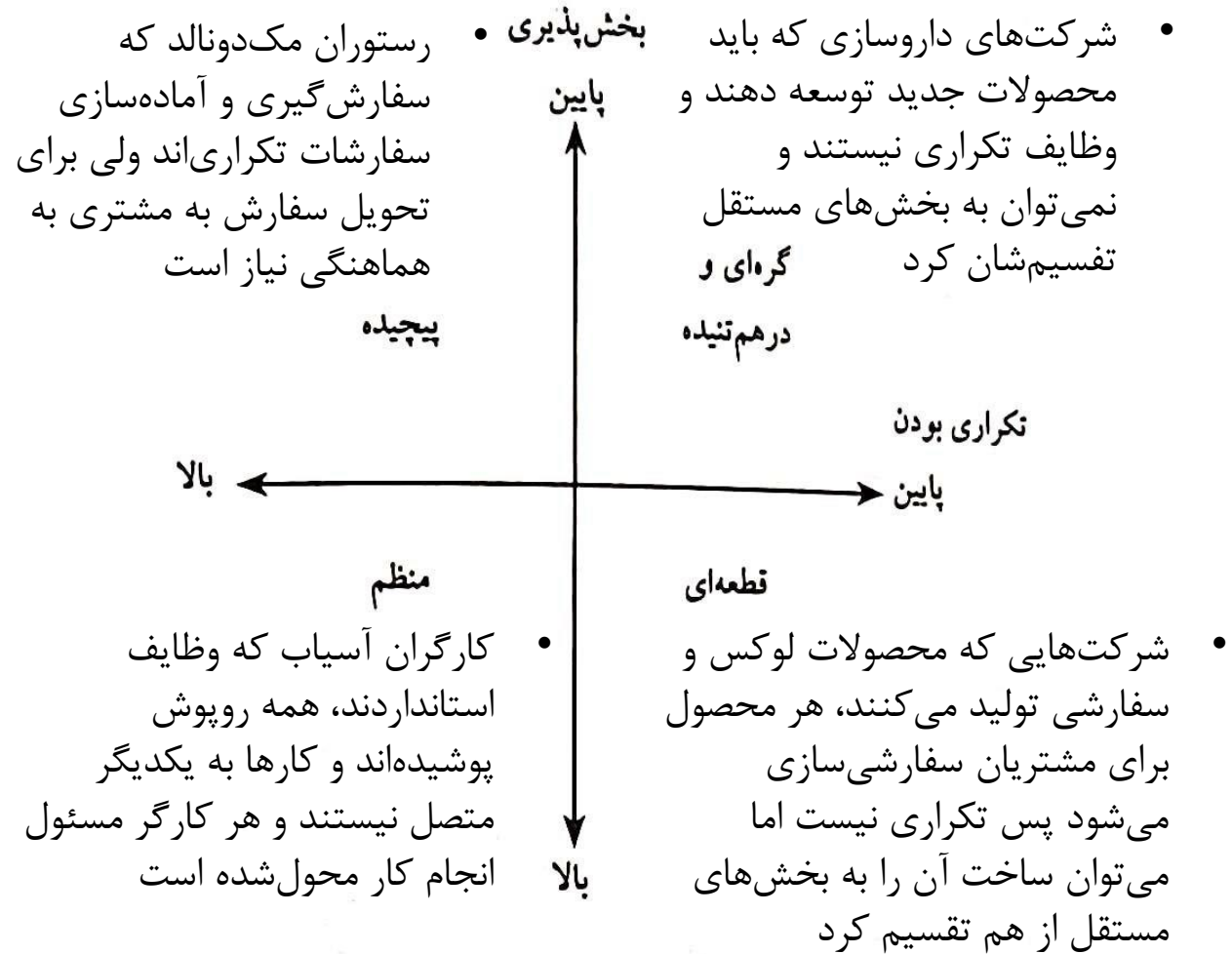
(فصل ۶) فضای طراحی وظیفه

■ **بخش پذیری:** اگر بتوان یک وظیفه کلان تر را به وظایف

کوچک تری تقسیم کرد که از هم مستقل باشند و به هماهنگی کمی نیاز داشته باشند، آن وظایف بخش پذیری بالایی دارند

■ **تکراری بودن:** اگر وظیفه‌ای به خوبی تعریف شود به طوری که

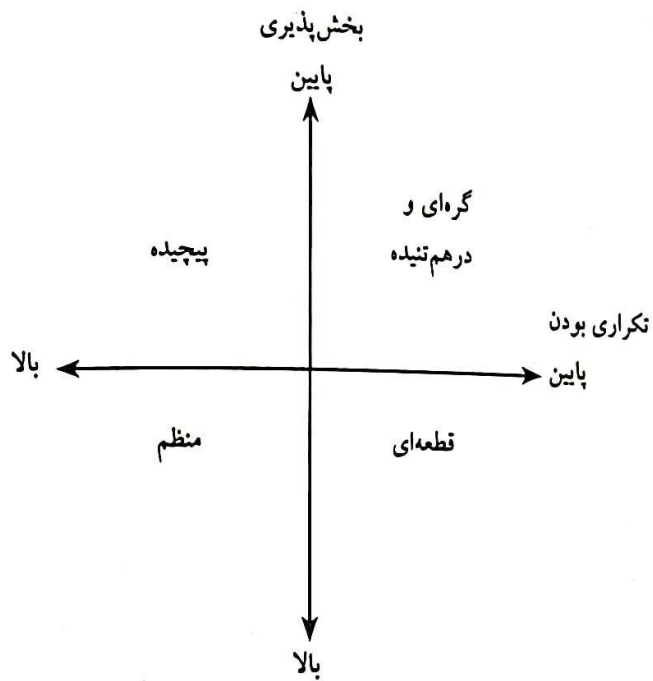
قابلیت استانداردسازی داشته باشد و بشود بارها و بارها به همان شکل تکرار کرد



نمودار ۶-۱. فضای طراحی وظیفه



پرسش‌های ارزیابی کننده



۵ خیلی بالا
۴ متوسط
۳
۲
۱ خیلی پایین

نمودار ۱-۶. فضای طراحی وظیفه

تکراری بودن:

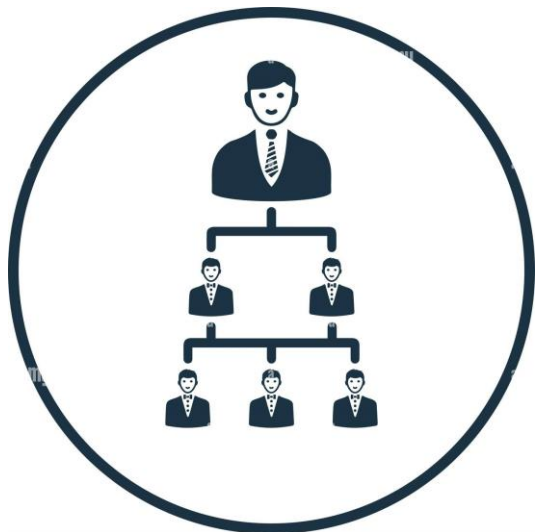
آیا انجام وظایف امروز نظیر وظایف دیروز است؟ (بالا) یا این که تغییرات خوبی دیده می‌شود (۵)؟
تا چه اندازه به استاندارد کردن وظایف می‌پردازید؟ (بالا)، به جای این که به سفارشی کردن آنها بپردازید (پایین)؟

بخش پذیری:

آیا شرکت وظایف کلانش را به زیرمجموعه‌هایی که مستقل از یکدیگرند تقسیم می‌کند (بالا) یا کسئولیت‌های کوچک‌تر که به هم متصل شده‌اند به هماهنگی زیادی نیاز دارند (پایین)؟

جدول ۶-۱. تناسب و عدم تناسب برای طراحی وظیفه

D		C	B	A	ربع های مرتبط در فضای طراحی سازمانی
گره‌ای و درهم تنیده		بخشی	پیچیده	منظم	طراحی وظیفه
شبکه‌ای		سلولی	مطلع	ارتباطات در شرایط اضطراری	تبادل دانش
فراملیتی		چندملیتی	بین‌المللی	جهانی	توزیع جغرافیایی
مقارن		مسطح	بلند	حباب	پیچیدگی سازمانی
ماتریسی		بخشی	وظیفه‌ای	ساده	ساختار
آشفته		متلاطم محلی	متغیر	آرام	محیط
تحلیل گری بدون نوآوری	تحلیل گری با نوآوری	کاوش گری	مدافع	واکنش گر	انواع استراتژی
اثر بخشی و کارایی		اثر بخشی	کارایی	هیچ کدام	اهداف سازمانی



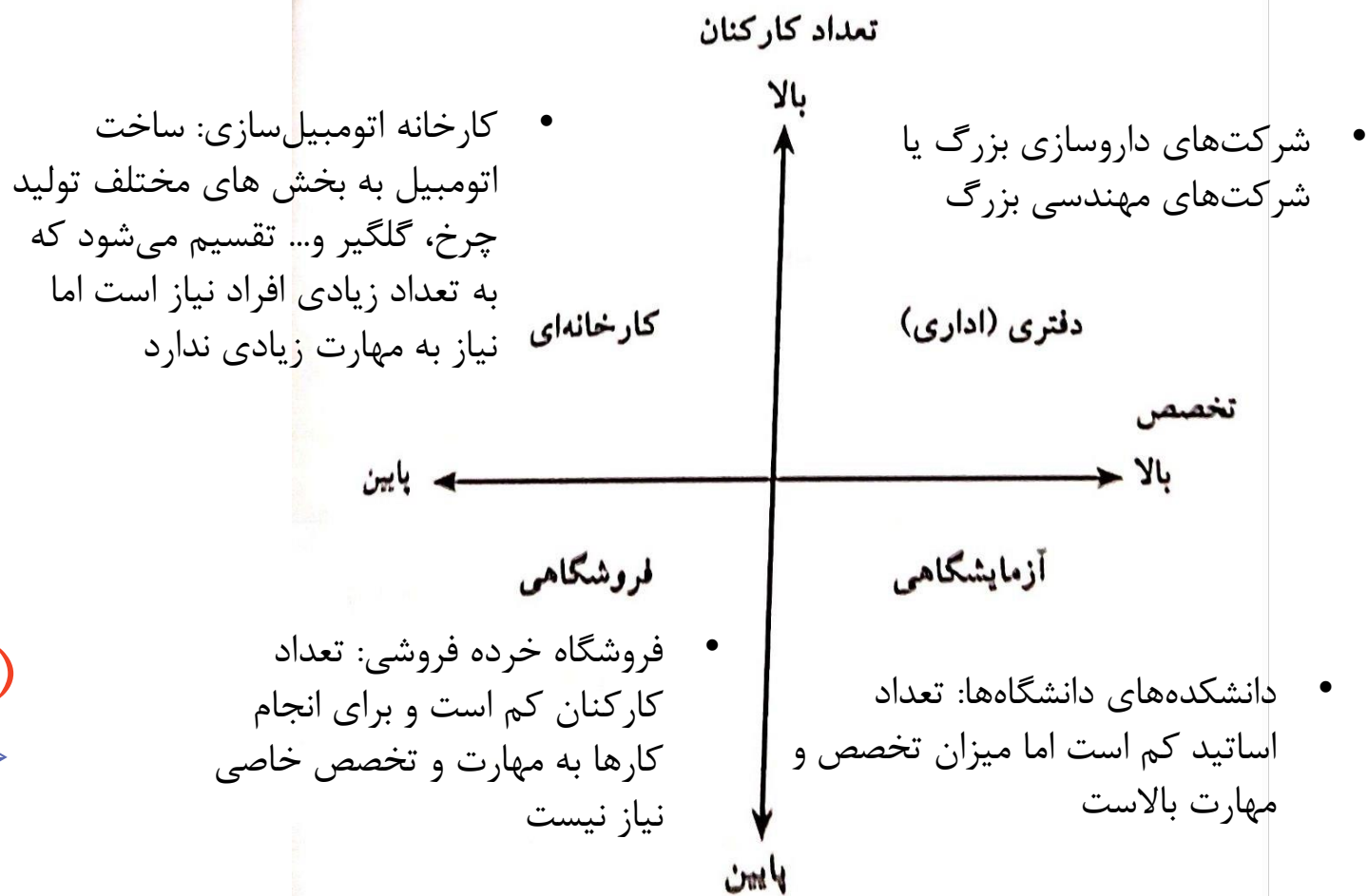
(فصل ۷) فضای کارکنان:

➤ **تخصص:** سطح مهارت افراد و اندازه‌ی

توانمندی‌هایشان برای انجام وظایف؛ میزان تخصص به میزان تحصیلات، آموزش و تجربه‌ی کارکنان بستگی دارد

➤ **تعداد کارکنان:** از شمارش افرادی که در شرکت

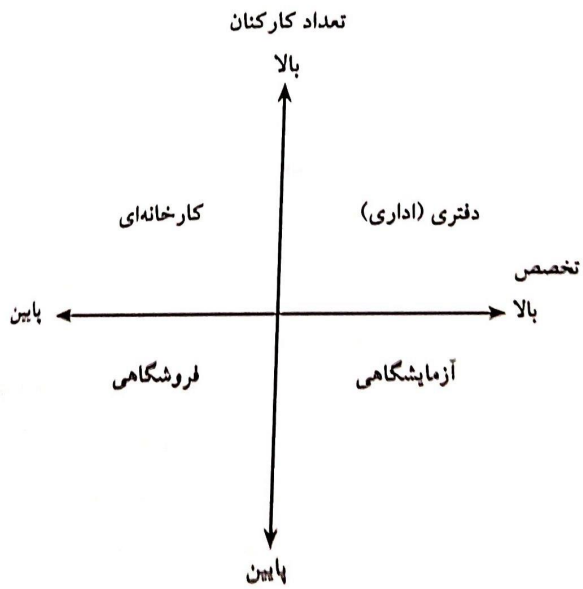
کار می‌کنند، بدست می‌آید



نمودار ۷-۱. فضای کارکنان



پرسش‌های ارزیابی کننده



لمودار ۱-۷. فضای کارکنان

۵
خیلی بالا

۴

۳
متوسط

۲

۱
خیلی پایین

تعداد کارکنان:

چند نفر در شرکت‌تان کار می‌کنند؟ (کمتر از ۱۰۰ کارمند: ۱، بین ۱۰۱ الی ۵۰۰ کارمند: ۲، بین ۵۰۱ الی ۱۰۰۰ کارمند: ۳، بین ۱۰۰۱ الی ۲۰۰۰ کارمند: ۴، بیش از ۲۰۰۱ کارمند: ۵)

تخصص:

چه نسبتی از کارکنان، تحصیلات دانشگاهی مناسبی دارند و یا چند سال سابقه آموزشی و تجربه تخصصی دارند؟ (از ۰ تا ۱۰ درصد: ۱، از ۱۱ الی ۲۰٪: ۲، ۲۱ الی ۵۰٪: ۳، ۵۱ الی ۷۵ درصد: ۴، ۷۶ الی ۱۰۰ درصد: ۵)

جدول ۷-۱. موارد تناسب و عدم تناسب برای طراحی مربوط به کارکنان

D		C	B	A	ربع‌های مرتبط در فضای طراحی سازمانی
اداری		آزمایشگاهی	کارخانه‌ای	فروشگاهی	کارکنان
گره‌ای و درهم‌تنیده		بخشی	پیچیده	منظم	طراحی وظیفه
شبکه‌ای		سلولی	مطلع	ارتباطات در شرایط اضطراری	تبادل دانش
فراملیتی		چندملیتی	بین‌المللی	جهانی	توزیع جغرافیایی
مقارن		مسطح	بلند	حباب	پیچیدگی سازمانی
ماتریسی		بخشی	وظیفه‌ای	ساده	ساختار
آشفته		متلاطم محلی	متغیر	آرام	محیط
تحلیل‌گری بدون نوآوری	تحلیل‌گری با نوآوری	کاوش‌گر	مدافع	واکنش‌گر	انواع استراتژی
اثربخشی و کارایی		اثربخشی	کارایی	هیچ کدام	اهداف سازمانی

فصل ۸) فضای سبک رهبری:

اولویت با تفویض: مدیریت در سطوح بالا تا چه اندازه

به کارکنان در سطوح پایین اعتماد می‌کند تا به طور مستقل، بدون تصمیم بگیرند

اجتناب از شرایط ابهام‌برانگیز: مدیریت در

سطوح بالا تا چه اندازه از تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب گزینه‌هایی که مستلزم ریسک‌پذیری اند پرهیز می‌کند، اگر تمایل به پذیرش ریسک داشته باشد، میزان اجتناب از شرایط ابهام‌برانگیز پایین است



اجتناب از شرایط ابهام‌برانگیز

ریسک‌پذیر نیست، تصمیم‌های کوتاه‌مدت و واکنشی می‌گیرد
تفویض اختیار نمی‌کند و از دستورات رسمی برای کارکنان خود استفاده می‌کند
مدیر

بالا

- افرادی را به عنوان نماینده انتخاب می‌کند
- توجه بر محصولات و نوآوری
- توجه بر عملیات و استراتژی

تولیدکننده

ترجیح بر تفویض

بالا

برای شرکت‌های نوآوری محور مناسب نیست و بیشتر بر عملیات تمرکز دارد
پایین

- مطمئن است که دیگران می‌توانند تصمیم‌های خوبی بگیرند
- چالش‌های موجود را به عنوان حسن تلقی می‌کند
- توجه بیشتر بر تصمیمات استراتژیک

رهبر

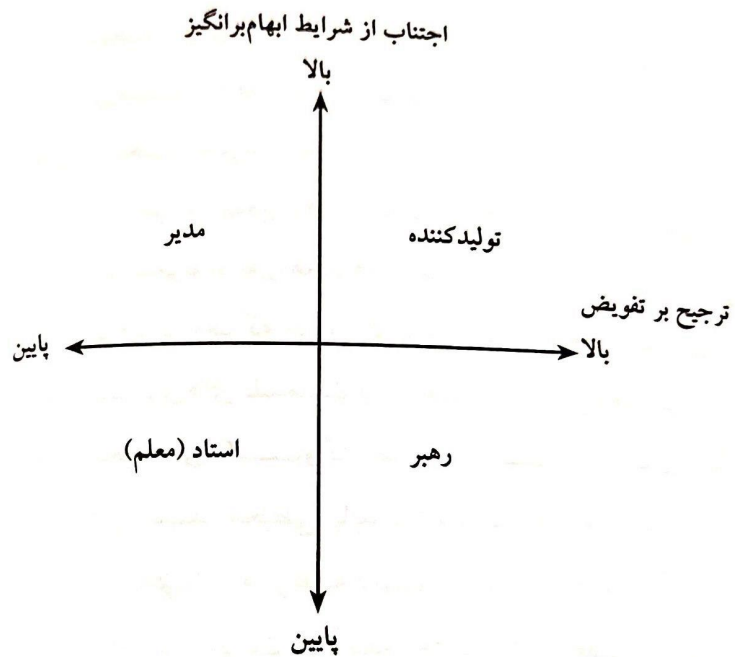
استاد (معلم)

مناسب برای شرکت‌های کوچک تازه تاسیس
ترجیح می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها مداخله کند
از شرایط ابهام‌برانگیز استقبال می‌کند
پایین

نمودار ۸-۱. فضای سبک رهبری



پرسش‌های ارزیابی کننده



۵

خیلی بالا

۴

متوسط

۳

۲

خیلی پایین

۱

نمودار ۸-۱. فضای سبک رهبری

ترجیح بر تفویض:

مدیریت در سطوح بالا تا چه اندازه به افراد اجازه می‌دهد تا به تصمیم‌گیری‌های مهم و اعمال لازم برای سازمان بپردازند (پایین=۱، بالا=۵)

اجتناب از شرایط ابهام‌انگیز:

آیا مدیریت در سطوح بالا در انجام تصمیم‌گیری‌هایش، تمایل به رفتارهای بی‌باکانه دارد؟ (۱) و یا محتاط است (۵)؟
مدیریت تا چه اندازه ریسک‌پذیری (۱) و یا در مقابل پرهیز از ریسک (۵) را تشویق می‌کند؟

فضای جو سازمانی: ویژگی سازمان که توسط اعضا و کارکنان تجربه می‌شود

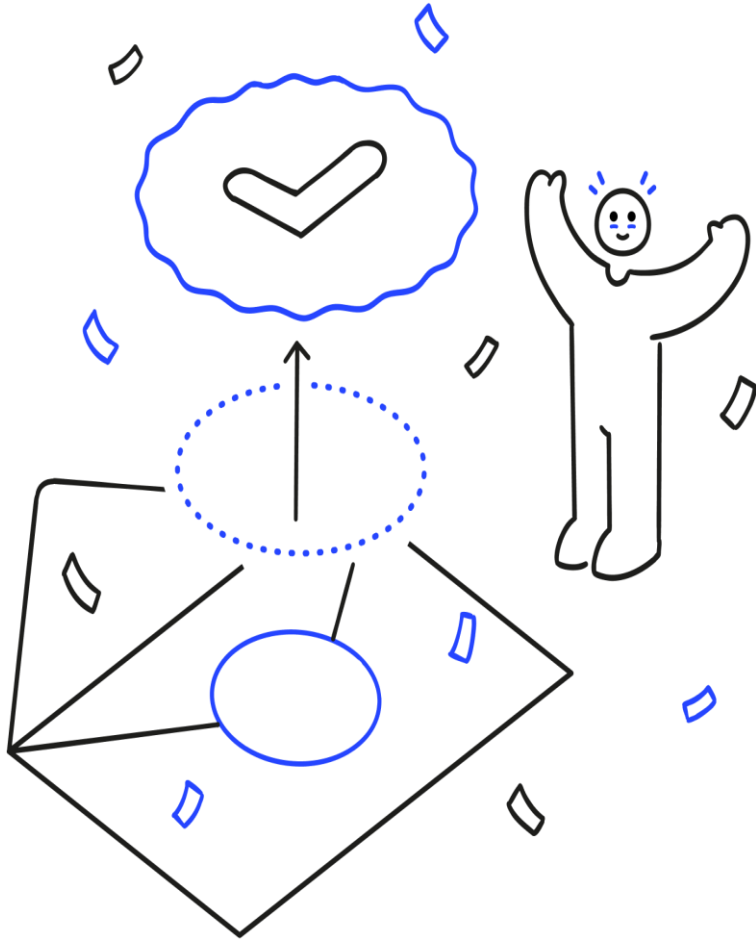
➤ **تنش:** تا چه اندازه استرس یا مسائل روانی در فضای کاری سازمان حکمفرماست.

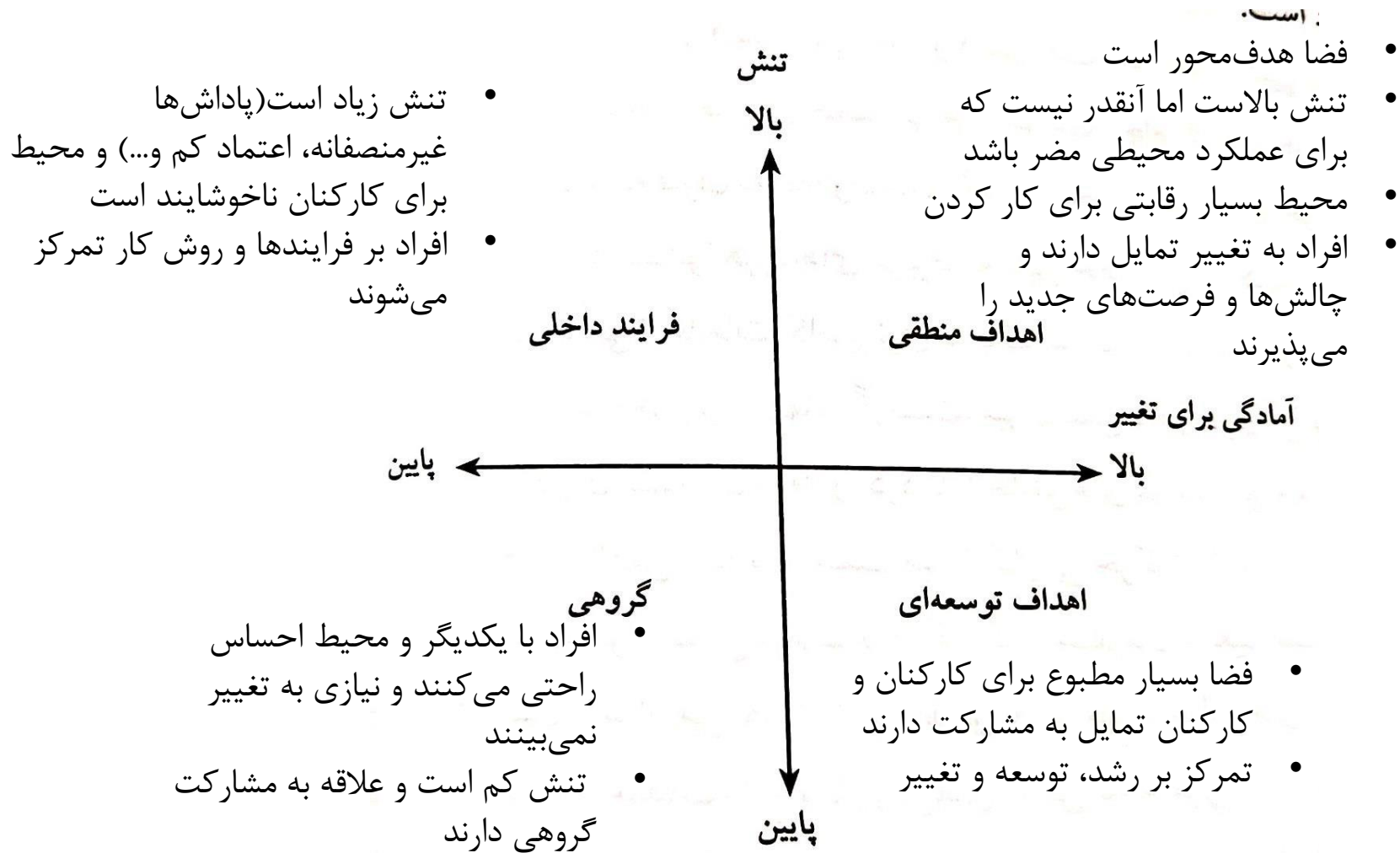
شامل فاکتورهای متعدد سازمانی: صداقت و اعتماد، مشاجره‌ها، روحیات انعام و پاداش‌ها، مقبولیت رهبری و میزان وجه المصالحه قرار دادن دیگران

➤ اگر صداقت و اعتماد \uparrow ، مشاجره‌ها \downarrow ، پاداش‌ها منصفانه، رهبر دارای مقبولیت بین کارکنان باشد: تنش \downarrow (پایین) است

➤ **آمادگی برای تغییر:** میزان تمایل کارکنان به تغییر مسیر یا اصلاحاتی در امور

جاری را نشان می‌دهد. اگر امور به روش‌های مستمر و یکنواخت انجام شوند، باعث می‌شود کارکنان در برابر تغییر مقاوم شوند

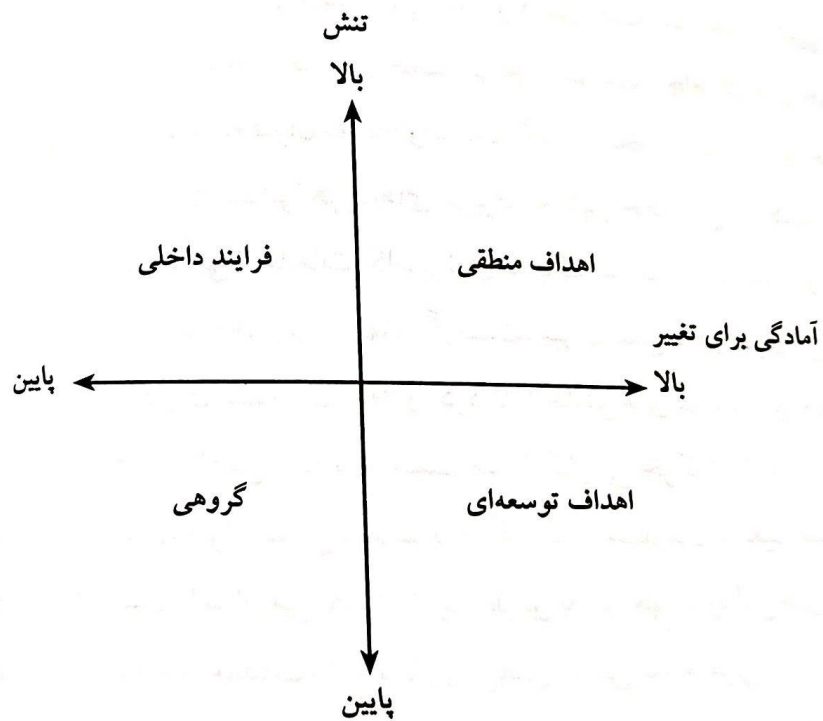




نمودار ۸-۲. فضای جو سازمانی



پرسش‌های ارزیابی کننده



۵
خیلی بالا

۴

۳
متوسط

۲

۱
خیلی پایین

نمودار ۲-۸. فضای جو سازمانی

آمادگی برای تغییر:

افراد تا چه میزان روش‌های قدیمی تفکر و انجام امور (۱) را به روش‌های نوین تفکر و انجام امور (۵) ترجیح می‌دهند؟

تنش:

میزان عدم اعتماد، تعارضات، پاداش‌های مساوی، میزان مقبولیت رهبران سازمان از دید کارکنان، میزانی که مدیران افراد دیگر را به خاطر مشکلات سرزنش می‌کنند، چقدر است؟ (۱) تا (۵)

جدول ۸-۱. موارد تناسب و عدم تناسب در سبک رهبری و جو سازمانی

D		C	B	A	زمین‌های مرتبط در فضای طراحی سازمانی
اهداف منطقی		توسعه‌ای	فرایند داخلی	گروهی	جو حاکم بر سازمان
تولیدکننده		رهبر	مدیر	استادی	سبک رهبری
اداری		آزمایشگاهی	کارخانه‌ای	فروشگاهی	کارکنان
گروه‌ای و درهم‌تنیده		بخشی	پیچیده	منظم	طراحی وظیفه
شبکه‌ای		سلولی	مطلع	ارتباطات در شرایط اضطراری	تبادل دانش
فراملیتی		چندملیتی	بین‌المللی	جهانی	توزیع جغرافیایی
مقارن		مسطح	بلند	حباب	پیچیدگی سازمانی
ماتریسی		بخشی	وظیفه‌ای	ساده	ساختار
آشفته		متلاطم محلی	متغیر	آرام	محیط
تحلیل‌گری بدون نوآوری	تحلیل‌گری با نوآوری	کاوش‌گر	مدافع	واکنش‌گر	انواع استراتژی
اثربخشی و کارایی		اثربخشی	کارایی	هیچکدام	اهداف سازمانی

موارد عدم تناسب برای رهبری و جو حاکم بر سازمان مشکلات خاصی را از دیدگاه طراحی

(فصل ۹) فضای کنترل و هماهنگی



رسمیت: یکی از ساده‌ترین روش‌ها برای هماهنگی کارها، به کار بردن قوانین و قواعد رسمی است که روش‌های چگونگی انجام امور و اینکه چه کسی مسئول چه کاری است را تعیین می‌کند. اگر این قوانین جزئیات زیادی داشته باشند، میزان رسمیت بالاست.

عدم تمرکز: تمرکز به میزان کنترل و هماهنگی توسط یک فرد در هسته مرکزی سازمان یا سایر سطوح مدیریت گفته می‌شود. تمرکززدایی، تفویض اختیار و دادن استقلال به افراد در سطوح پایین‌تر است. هر چه عدم تمرکز بیشتر باشد، اختیار کارکنان و مدیران میانی بیشتر است.

- دسته‌ای: تمایل به رسمیت بیشتر و

- تمرکززدایی کمتر

- استخدام افرادی که نرم‌های سازمان را

- می‌پذیرند

- مثال: شرکت آیکیا که استانداردهایش در

- سراسر جهان اجرا می‌شوند اما شرکت آزادی

- به کارکنانش می‌دهد تا در مواقع ضروری

- نیازهای مشتریانش را برطرف کند.

- موزائیکی (قطعه قطعه): تمرکز زدایی بیشتر

- و رسمیت کمتر

- قوانین در سراسر سازمان مشابه نیستند

- استانداردهای رایج حداقل شده و سایر

- استانداردها بر طبق نیاز زیرمجموعه‌ها

- سفارش شده اند

- سازمان دارای قوانین و رویه‌های

- زیاد است و تصمیمات مهم در سطح

- مدیران ارشد گرفته می‌شود

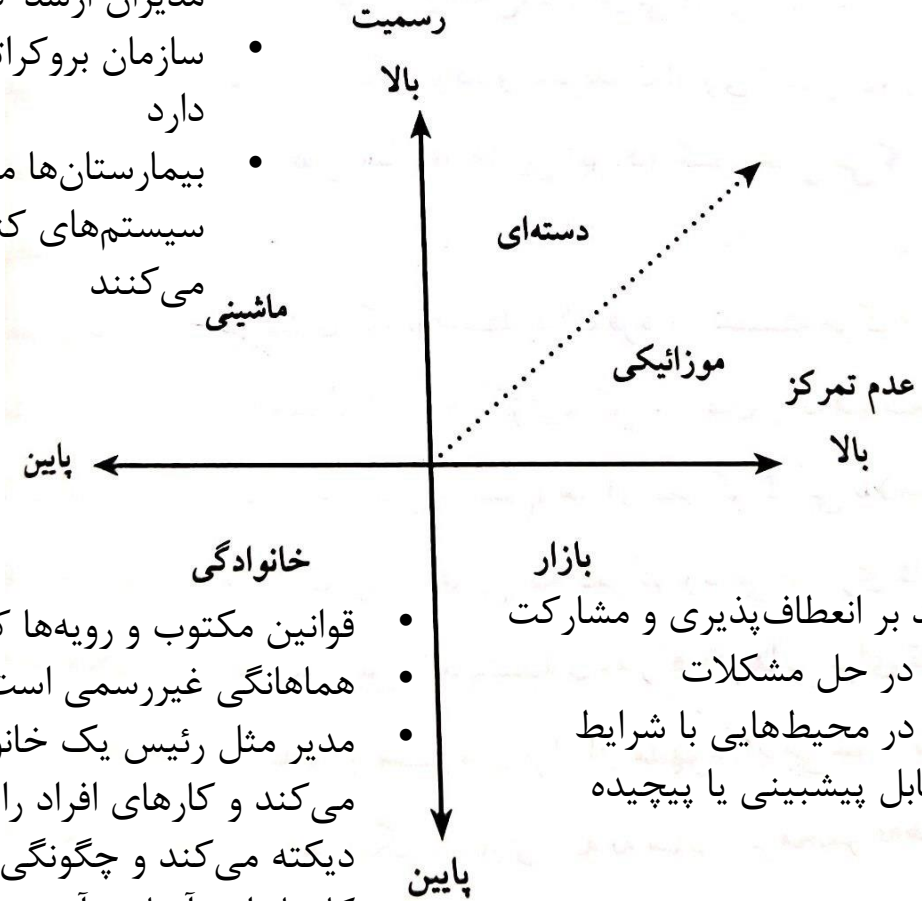
- سازمان بروکراتیک، انعطاف کمی

- دارد

- بیمارستان‌ها معمولاً از این

- سیستم‌های کنترل منضبط استفاده

- می‌کنند
ماشینی



- قوانین مکتوب و رویه‌ها کمتر است

- هماهنگی غیررسمی است

- مدیر مثل رئیس یک خانواده عمل

- می‌کند و کارهای افراد را به آنها

- دیکته می‌کند و چگونگی انجام

- کارها را به آنها می‌آموزد

- تاکید بر انعطاف‌پذیری و مشارکت

- افراد در حل مشکلات

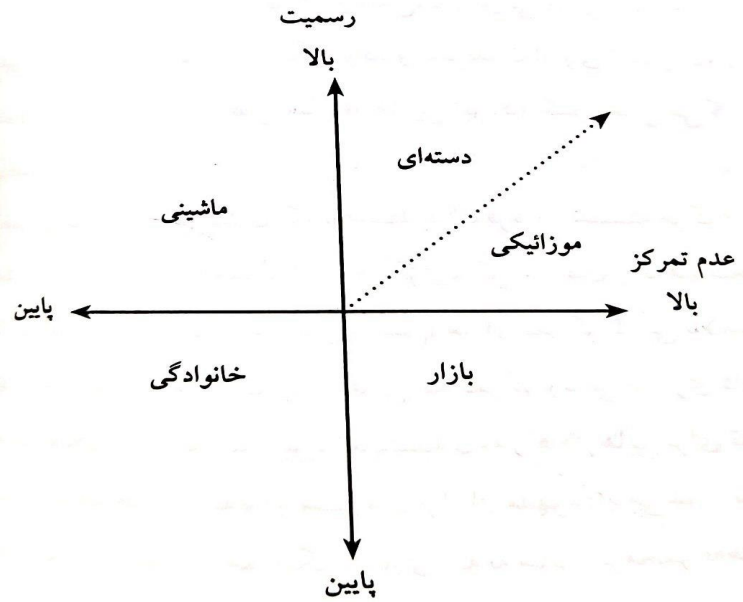
- موثر در محیط‌هایی با شرایط

- غیرقابل پیش‌بینی یا پیچیده

نمودار ۹-۱. فضای کنترل و هماهنگی



پرسش‌های ارزیابی کننده



۵

خیلی بالا

۴

متوسط

۳

۲

خیلی پایین

۱

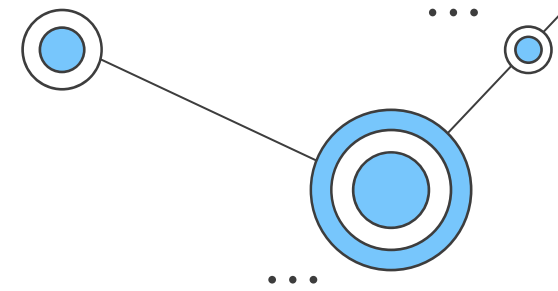
نمودار ۹-۱. فضای کنترل و هماهنگی

عدم تمرکز:

تا چه میزان تصمیم‌گیری‌های زیرمجموعه‌ها و اعمال آنها توسط دفاتر مرکزی سازمان هدایت می‌شود و یا این که افراد دیگری که اختیار تام دارند، در آن نقش دارند (۱) در مقابل مدیریت مستقل توسط زیرمجموعه‌ها (۵)؟

رسمیت:

سازمان تا چه حدی از روش‌های رسمی کنترل و هماهنگی استفاده می‌کند؟ بسیار اندک (۱) یا بسیار زیاد (۵)؟
تا چه میزان سازمان به قوانین، کدها و یا سیاست‌گذاری‌ها در امر مدیریت امور وابسته است (۱) - (۵)؟



سیستم‌های اطلاعاتی:

تمام سیستم‌هایی که به جمع‌آوری، ذخیره و پردازش اطلاعات درون سازمان اقدام می‌کنند

حجم اطلاعات:

می‌تواند جمع‌آوری، پردازش و بر یک پایه منظم ذخیره کند. هر چه وظایف بیشتر تکرار شوند، مقدار اطلاعات لازم برای پردازش هم بیشترند.

ماهیت ضمنی/تلویحی اطلاعات:

اطلاعاتی که به سادگی به عنوان مجموعه‌ای از حقایق یا قوانین قابل اظهار کردن نیست و انتقال آن دشوار است

- گرفتن، پردازش و انتقال داده‌هایی که در روابط بین کارکنان و داده‌ها شکل می‌گیرند

- سیستم‌های ارتباط با مشتری (CRM)
- ویدئو کنفرانس پزشکان با یکدیگر از راه دور

حجم اطلاعات
بالا

ماهیت ضمنی اطلاعات
بالا

پایین

پایین

داده محور

رابطه محور

نیروی انسانی محور

رویداد محور

- چون اطلاعات ضمنی است، افراد باید رو در رو با یکدیگر مواجه شوند
- میتینگ‌ها و جلسات رو در رو
- ویدئو کنفرانس

- سیستم‌طوری طراحی می‌شود که به نیازهایی که ایجاد می‌شود واکنش نشان دهند.
- نمونه‌ای از این سیستم‌ها: جلسات، آگهی‌ها و اخطارها
- مناسب برای سازمان‌های واکنش‌پذیر و کوچک

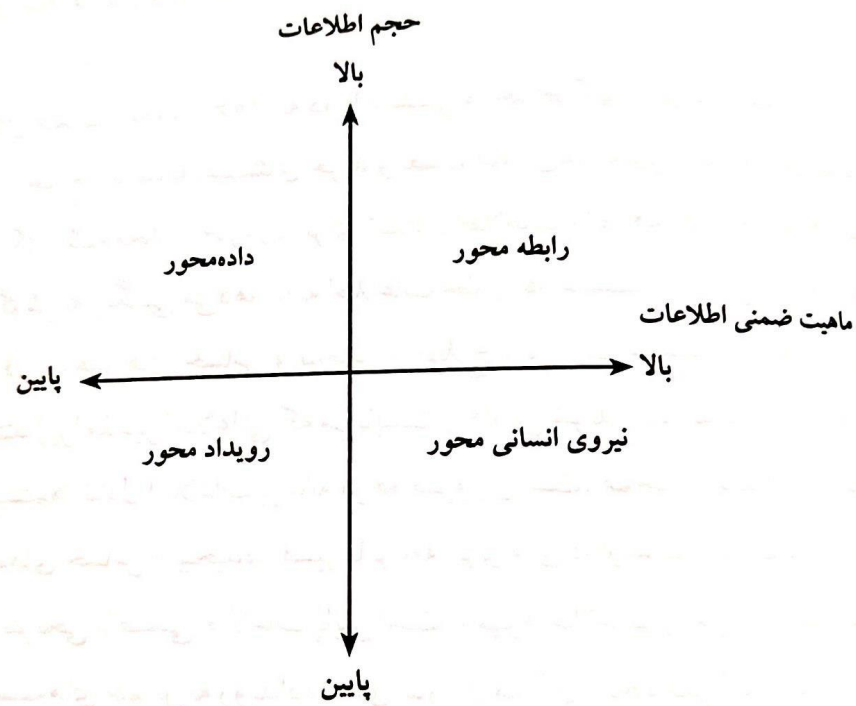
پایین

نمودار ۹-۲. فضای سیستم‌های اطلاعاتی





پرسش‌های ارزیابی کننده



۵
خیلی بالا

۴

۳
متوسط

۲

۱
خیلی پایین

نمودار ۹-۲. فضای سیستم‌های اطلاعاتی

حجم اطلاعات:

حجم داده‌هایی که سازمان باید جمع‌آوری، پردازش و ذخیره کند، کم است یا زیاد؟ (بسیار اندک=۱، بسیار زیاد=۵)؟

ماهیت ضمنی اطلاعات:

دانش ضروری برای سازمان تا چه حد قابل رمزگذاری و تدوین است (۵)، در حالی که نمی‌تواند پردازش و ذخیره شود؟ آیا برای درک مفهوم اطلاعاتی که درون سازمان مبادله می‌شود به تفسیر نیاز دارید (خیلی نیاز به تفسیر ندارد=۱، و به تفسیر زیادی نیازمند است=۵)؟

جدول ۱-۸. موارد تناسب و عدم تناسب در سبک رهبری و جو سازمانی

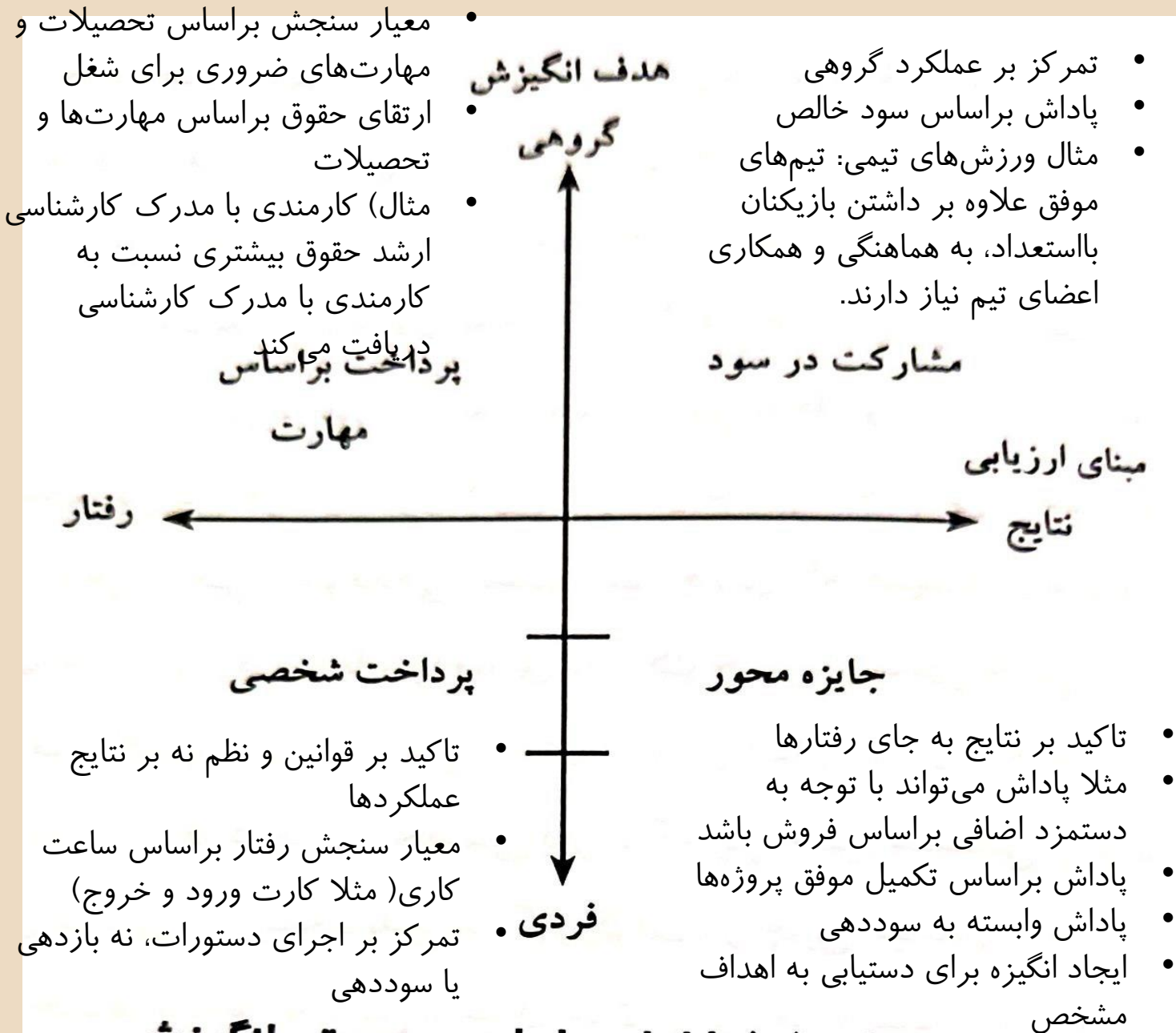
ربع‌های مرتبط در فضای طراحی سازمانی	A	B	C	D
سیستم‌های اطلاعاتی	رویداد محور	داده محور	نیروی انسانی محور	رابطه محور
هماهنگی و کنترل	خانوادگی	ماشینی	بازار	دسته‌ای / موزائیکی
جو حاکم بر سازمان	گروه	پردازش داخلی	توسعه‌ای	اهداف منطقی
سبک رهبری	استادی	مدیر	رهبر	تولیدکننده
کارکنان	فروشگاهی	کارخانه‌ای	آزمایشگاهی	اداری
طراحی وظیفه	منظم	پیچیده	بخشی	گره‌ای و درهم تنیده
تبادل دانش	ارتباطات در شرایط اضطراری	مطلع	سلولی	شبکه‌ای
توزیع جغرافیایی	جهانی	بین‌المللی	چندملیتی	فراملیتی
پیچیدگی سازمانی	جاب	بلند	مسطح	متقارن
ساختار	ساده	وظیفه‌ای	بخشی	ماتریسی
محیط	آرام	متغیر	متلاطم محلی	آشفته



سیستم انگیزشی (فصل ۱۰)

انگیزه ابزاری است که برای تشویق و ترغیب اعمال یا رفتارهای خاصی از جانب کارکنان مطرح می‌شود.

- مبنای ارزیابی: رفتار/نتایج
- هدف انگیزش: گروهی / فردی

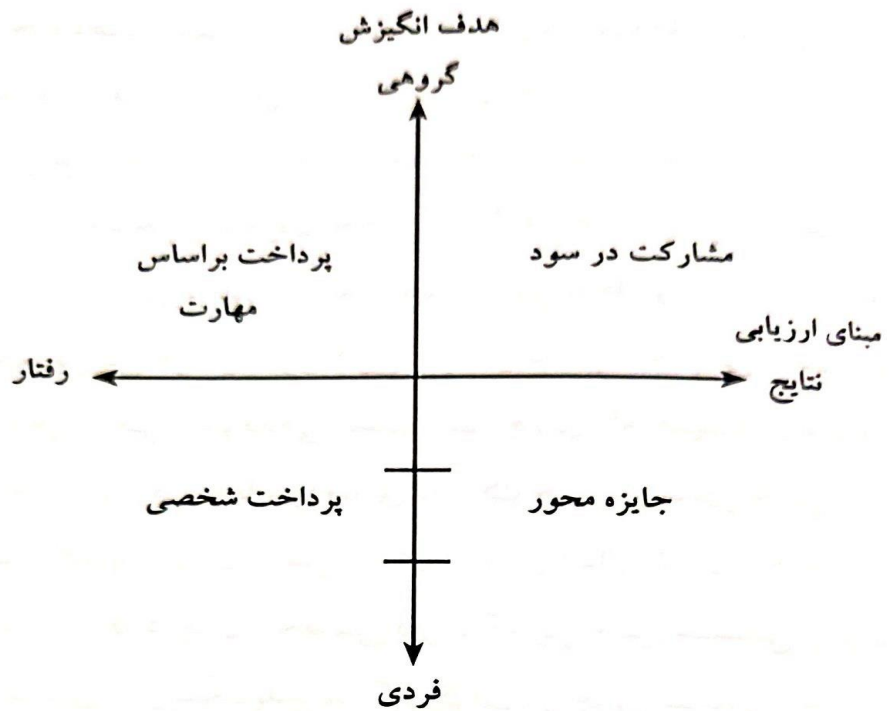


نمودار ۱۰-۱. فضای طراحی سیستم انگیزشی



پرسش‌های ارزیابی کننده

۵	۴	۳	۲	۱
خیلی بالا		متوسط		خیلی پایین



نمودار ۱۰-۱. فضای طراحی سیستم انگیزشی

مبنای ارزیابی:

حقوق و پاداش‌ها تا چه اندازه براساس مهارت و تجربه و یا مشارکت کارکنان است (۱) و یا براساس کمیت/کیفیت بازدهی کارشان پاداش می‌گیرند (۵)؟

هدف انگیزش:

آیا فعالیت‌های سازمانی تان توسط افراد پاره‌وقت انجام می‌شود (۱) یا می‌تواند توسط یک گروه انجام شود (۵)؟
تا چه اندازه به تیم‌ها براساس عملکرد فردی پاداش داده می‌شود (۱) در مقابل عملکرد به عنوان یک سازمان (۵)؟

جدول ۱-۱. موارد تناسب و عدم تناسب برای هم راستا کردن انگیزه‌ها

D		C	B	A	ربع‌های مرتبط در فضای طراحی سازمانی
مشارکت در سود		جایزه محوری	پرداخت براساس مهارت	پرداخت شخصی	انگیزش
رابطه محور		نیروی انسانی محور	داده محور	رویداد محور	سیستم‌های اطلاعاتی
دسته‌ای / موزائیکی		بازار	ماشینی	خانوادگی	هماهنگی و کنترل
اهداف منطقی		توسعه‌ای	پردازش داخلی	گروه	جو حاکم بر سازمان
تولیدکننده		رهبر	مدیر	استادی	سبک رهبری
اداری		آزمایشگاهی	کارخانه‌ای	فروشگاهی	کارکنان
گره‌ای و درهم تنیده		بخشی	پیچیده	منظم	طراحی وظیفه
شبه‌ای		سلولی	مطلع	ارتباطات در شرایط اضطراری	تبادل دانش
فراملیتی		چندملیتی	بین‌المللی	جهانی	توزیع جغرافیایی
مقارن		مسطح	بلند	حباب	پیچیدگی سازمانی
ماتریسی		بخشی	وظیفه‌ای	ساده	ساختار
آشفته		متلاطم محلی	متغیر	آرام	محیط
تحلیل گری بدون نوآوری	تحلیل گری با نوآوری	کاوش گر	مدافع	واکنش گر	انواع استراتژی
اثر بخشی و کارایی		اثر بخشی	کارایی	هیچ کدام	اهداف سازمانی

روش دستمزدهای شخصی در ستون متناسب A، هماهنگ با ترکیب ساده است. در