

فهرست منابع و مأخذ:

- (۱) سازمان و مدیریت (آقای دکتر علی محمد اقتداری)
- (۲) مدیریت روابط انسانی و روابط کار (آقای دکتر ناصر میرسپاسی)
- (۳) اصول و مبانی مدیریت (دکتر عبدا...جاسبی)
- (۴) تئوریا و اصول مدیریت (دکتر علیرضا امیر کبیری)
- (۵) سازماندهی پنج الگوی سازگار (هنری مینتربرگ، ترجمه آقایان وزیرى سابقى و فقیهى)
- (۶) اصول مدیریت (دکتر علی رضائیان)
- (۷) مدیریت رفتاری سازمانی (پاول هرسی و کنت ایلچ بلانچارد، ترجمه دکتر قاسم کبیری)
- (۸) مدیریت اسلامی (محمد حسن نبوی)
- (۹) اصول مدیریت (لئونارد کازمایر، ترجمه دکتر اصغر زمردیان و آرمن مهریژان)
- (۱۰) مدیریت مالی (ریموند پی نوو، ترجمه و اقتباس دکتر جهانخانی و دکتر پارسائیان)
- (۱۱) مدیریت تولید (دکتر مهدی الوانی و مهندس نصر... میر رفیعی)

۱۲) مدیریت فرهنگ سازمان (دکتر ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد

گرچی)

۱۳) رفتار سازمانی (فردلوتانز، ترجمه غلامعلی سرمدی)

۱۴) مدیریت عمومی (سید مهدی الوانی)

۱۵) شبکه مدیریت (رابرت بلیک، ترجمه محمود توتونچیان)

۱۶) روان شناسی مدیریت (ادگاردشاین، ترجمه ابوالفضل صادقپور و

حبیب بهزادی)

۱۷) سیر اندیشه اداری و مبانی علوم اداری (علی رضا بشارت)

۱۸) مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی (جرج مورسی،

ترجمه سید مهدی الوانی و فریده معتمدی)

۱۹) دوره‌عمر سازمان (ایساک ادیزس، ترجمه گاوه محمد سیروس)

۲۰) مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی (شیمون ال دولان و شولد

راندال اس، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی)

۲۱) تئوریهای مدیریت و مدل‌های سامان (منوچهر کیا)

۲۲) مکاتب مدیریت استراتژیک (ناصر میرسپاسی)

۲۳) قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی (ناصر میرسپاسی)

۲۴) رفتار در سازمانها (دیویس و نیوسترام جی)
۲۵) تئوری سازمان و طراحی ساختار (ریچاردال دفت، ترجمه علی

پارسیان و سید محمد اعرابی)

۲۶) اصول مدیریت (کونتز، ترجمه محمد علی طوسی)

۲۷) اصول مدیریت (هاینز، ترجمه سید امین ا... علوی) - اصول مدیریت

(سیریل، ترجمه اکبر مهدویان)

مقدمه و نحوه تحقیق:

بعد از گذشت مدت زمان کوتاه، و حضور تازه در دانشگاه درخواستی از

سوی اساتید محترم مبنی بر ارائه تحقیق مطرح گردید. و با توجه به تازه کار

بودن این گروه نحوه گردآوری تحقیق مشکل بود. اما راهنمایی‌های استاد

محترم جناب آقای دکتر سنایی که بخش عمده این فعالیت گروهی را مرهون

زحمات ایشان می‌دانیم، باعث شد که مراحل تحقیق آسان‌تر جلوه کند.

اما در مرحله بعدی که همان جمع‌آوری منابع بود با مشکلات متعددی

روبه‌رو شدیم که باز از سوی جناب آقای دکتر سنایی مرفوع گردید. اما از آنجا

که جمع‌آوری منابع در فرصت کوتاه توسط یک فرد سخت بوده و کاملاً ممکن

نبود، این تحقیق را گروهی به مرحله اجرا رساندیم. در راه جمع‌آوری منابع

گروه کوتاهی نکرده و در این زمان از اساتید، مدیران و افراد دارای تجربه در

راه مدیریت نیز بهره‌جسته و از نظرات آنان در امر سازمان و سازماندهی

استفاده برده‌ایم.

مجدداً از استاد گرامی، آقای دکتر سنایی کمال تشکر را داریم که

گردآوری این تحقیق را محقق ساختن در آخر نیز از آقای مهندس ابوالفضل

نوفلاح که در جمع آوری منابع و نحوه تهیه و تنظیم این تحقیق گروه را یاری کردند کمال قدردانی را داریم.

با تشکر

حمید نوفلاح

مونا عسکرزاده

مهدیه زمانیها

علیرضا نانکلی

مقدمه:

قبل از شروع بحث مورد نظر یعنی سازماندهی کمی در مورد نظریه‌های

مدیریت صحبت خواهیم کرد تا با مقدمات مکاتب مدیریت آشنا شده و در مورد سازمان و سازماندهی بیشتر صحبت کنیم.

مکتب‌ها و تئوریهای مدیریت:

گرچه مدیریت به مفهوم کلی آن سابقه‌ای به قدمت زندگی اجتماعی انسان

و حتی بیشتر از آن را دارد، اما آنچه که به نام دانش مدیریت برای مدیریت

سازمانها و مؤسسات، بخصوص مؤسسات انتفاعی تکامل پیدا کرده است،

مربوط به اواخر قرن نوزدهم و عمدتاً قرن بیستم است. تا قبل از قرن بیستم

سازمانها در مقیاس کوچک و با استفاده از روش‌های ساده اداره می‌شدند و

هنوز پیچیدگی امروز را به خود پیدا نکرده بودند؛ در حالی که امروز

مدیریت‌ها با مسائل گوناگونی همچون جمعیت فزاینده، رکورد، آگاهی

اجتماعی، کمبود منابع بخصوص منابع انرژی، تورم، تأمین رفاه، رقابت و

نظایر آن روبرو هستند.

رعایت همه این مسائل، همراه با بزرگ شدن نسبی سازمان‌ها و پیشرفت تکنولوژی و استفاده از علوم ریاضیات، اقتصاد و کامپیوتر پیچیدگی مدیریت را بیشتر کرده است.

پیشرفت مدیریت تا انقلاب صنعتی، هماهنگ و محسوس نبود. در سال ۱۷۷۶، آدام اسمیت (A. Smith) با اطلاعاتی که از کارخانه سنجاق سازی بدست آورده بود محسنات تقسیم کار را اعلام کرد که خود گامی در جهت سازمان و سازماندهی و مدیریت بود. البته قبل از آدام اسمیت نیز در زمینه مدیریت، در برخی کشورها روش‌هایی آزمایش شده بود. مثل روشی که در «کارخانه کشتی سازی ونیز» در ایتالیا در قرن پانزدهم به کار گرفته شد یعنی روش «خط زنجیر» (Assembly line) که در آن قطعات برای ساختن کشتی، با نظم پشت سر یکدیگر قرار می‌گرفتند.

در سال ۱۸۳۲ چارلز بابیچ (Ch. Babich) ریاضی‌دان انگلیسی و سازنده ماشین حساب مقاله‌ای به نام «درباره اقتصاد ماشین‌ها و کارخانه» در زمینه تولید نوشت. بابیچ در این مقاله برای اولین بار موضوع اختلاف در مهارت و نقش آن در تعیین دستمزد و نیز مفاهیمی از مهندسی صنعتی را به

بحث گذاشت. به اعتقاد چارلز بیرد (Ch.Bird) نوشته‌های بایج مبنای کارها و مطالعات تیلور برای تدوین مدیریت علمی قرار گرفت.

مطالب و مقالات در مورد مدیریت آنقدر زیاد بوده است که هارولد کونت (H.Koontz) در سال ۱۹۶۱ مقاله‌ای به نام «جنگل تئوری مدیریت» نوشت و اظهار داشت که در این جنگل اگر نخواهیم گم شویم به راهنما نیاز داریم.

آیا همیشه این درهم ریختگی خواهد بود؟ یا اینکه تکوین و تکامل آنها به پیدایش یک تئوری مدیریت واحد منجر خواهد شد؟ آنچه می‌توان اظهار داشت

این است که می‌توان در میان انبوه کتب و مقالاتی که در زمینه مدیریت و تحقیق عملیات نوشته شده است؛ خطوط، مفاهیم و گرایشات کلی را که معمولاً به شکل یک مکتب فکری در دانش مدیریت عرض اندام کرده‌اند، استخراج و تدوین کرد.

این گرایشات، در کتب مربوط به مدیریت در چند مکتب فکری خلاصه شده است که تعداد آن مختلف و گاهی تا پنج مکتب را در بر می‌گیرد. ولی در یک تقسیم بندی روشن و مشخص، سه مکتب اساسی را می‌توان نام برد و تمامی روش‌ها، اصول و گرایشات را در آن‌ها جای داد که عبارتند از: مکتب

کلاسیک یا سنتی، مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی، مکتب نوین مدیریت یا مکتب مبتنی بر تئوریهای سیستمها.

مکتب کلاسیک:

در اوایل قرن بیستم، نتایج انقلاب صنعتی که در حدود سال ۱۷۹۰ آغاز گردیده بود بتدریج بثمر رسید. یکی از مشخصات بارز انقلاب صنعتی ماشینی کردن تولید بود که زندگی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جوامع صنفی اروپا و آمریکا را دگرگون ساخت. برخی از آثار و عواقب انقلاب مزبور را می توان بشرح زیر خلاصه نمود:

- (۱) رشد صنایع و توسعه بازرگانی؛
 - (۲) گسترش شهرنشینی و ازدیاد جمعیت شهرها؛
 - (۳) تولید انبوهی و توسعه بازار فروش در نتیجه ازدیاد مصرف؛
 - (۴) پیشرفت تکنولوژی و استفاده از نتایج تحقیقات علمی در صنایع؛
- هر یک از دانشمندان وابسته به این مکتب، فردگرایی یا رفتار عقلایی سازمان را از زاویه و دیدگاه خاصی تجزیه و تحلیل می کنند. معذک در مکتب کلاسیک یا سنتی توجه دانشمندان صرفا به کالبد (Anatomy) یا ساخت و

ترکیب سازمان رسمی (Structure) معطوف گردیده و به رفتار فردی یا گروهی سیستم اجتماعی سازمان عنایتی مبذول نگردیده است.

به علت طولانی شدن سخن و مقدمه می توان فقط به دو نظریه و دیدگاه آن هم فقط در حد معرفی اشاره کرد و مطالعه آن را به عهده علاقه مندان می سپاریم و آن هم بروکرسی وبر و تخصص گرایی فایول اشاره می کنیم. (کتاب سازمان و مدیریت / صفحه ۶ تا ۹).

نئوکلاسیک و نئودوستی صنعتی:

تا ربع دوم قرن بیستم، نظریه های کلاسیک و بویژه اصول عقاید تیلور در مدیریت سازمانهای دولتی و خصوصی اروپا و آمریکا نقشی قاطع داشت. اما طولی نکشید که نهضت رفتارگرایی (Behavioral Approach) یا اصول روابط انسانی در آمریکا تحت رهبری التون مایو (Elton Mayo) شروع شد. با توجه به کثرت مطالعات و بررسی های مختلفی در این زمینه بعمل آمده است، خلاصه کردن نظریه های مکتب رفتارگرایی کار دشواری است. در نوشته های جدید، نظریه های مزبور تحت عنوان «نظریه های نئوکلاسیک» مورد بحث واقع شده است.

بنظر پیروان مکتب رفتارگرایی، مفروضات کلاسیکها درباره چگونگی رفتار کارکنان در سازمان رسمی بسیار ساده و خارج از واقعیات عینی است، و بهمین دلیل کاربرد نظریه‌های کلاسیک در سازمان‌های وسیع امروزی محدود است. بعبارت دیگر، کلاسیکها فرد را «انسان اقتصادی» فرض می‌کردند که صرفاً تحت تأثیر انگیزه‌های مادی قرار می‌گیرد، و بدین ترتیب بنظر آنان فرضیات منطق اقتصادی در مورد انگیزش و توجیه رفتار فرد در سازمان‌ها کافی است، در حالی که پیروان مکتب رفتارگرایی با استفاده از علوم رفتاری (مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و سایر رشته‌های علوم اجتماعی) در مقیاس وسیع نشان دادند که موضوع انگیزش افراد بشر امر پیچیده‌ای است که تنها با تحقیق از دیدگاه علوم رفتاری قابل درک است، و از اینرو بررسی عوامل مختلفی که در چگونگی رفتار سازمانی افراد مؤثر است برای پی بردن به علل قلت بازدهی کار آنان بسیار مهم است و تنها بدینوسیله است که می‌توان در کشف علل قلت بازدهی و برطرف کردن آنها از طریق انگیزش، کارآئی سازمانی را بالا برد. بدین ترتیب، بررسی سازمان در چهارچوب علوم رفتاری، موجب شد که ابعاد تازه‌ای به تئوری، مفاهیم و متودولوژی تحقیق در بررسی‌های سازمانی افزوده شود.

این رویداد مهم، بنام نتایج تحقیقات هاثورن (Hawthorne) در بررسی سازمان‌ها راهگشای شروع یک جریان فکری کاملاً نوین گشت. این مسیر در ابتدا بصورت روی‌آوری مناسبات بشری (Human Relations Apporach) سپس بصورت مدیریت منابع انسانی (Human Resorce Management) و امروزه بصورت رفتار در سازمان‌ها و یا رفتار سازمانی (Organizational Behavior) ادامه یافته و بنا به اعتبار اساسی جریان فکری است که انسان رفتار و شاغلین سازمانی را مبنی قرار داده است.

مکتب نوین مدیریت یا مکتب مبنی بر تئوریهای سیستمها:

از سال‌های جنگ جهانی دوم در زمینه‌های بررسی و مدیریتی نظریه نوینی گسترش و حاکمیت خود را آغاز نمود. این اندیشه نوین به نام «نگرش سیستمی» (System Apporach) از «تئوری عمومی سیستم» که زیست‌شناسی بنام «ون برتالانفی» (Von Bertalanffy) آغازگر آن در سال‌های ۱۹۲۰ میلادی می‌باشد ناشی می‌گردد. نظریه سیستم (تئوری سیستم) بیش از یک اصل علمی، یک طرز فکر، یک روش، یک روی‌آوری است که در بررسی و تحلیل رویدادها، وضعیتها و توسعه و پیشرفتهای مشخص بکار برده شود.

هدف یک چنین روی آوری، تجزیه و تحلیل واحدها بعنوان سیستمی که در آنها رویدادهای مدیریتی در جریان است، بررسی روابط مابین واحدها رویدادهای مدیریتی و ماهیت این روابط، تحقیق دربارهٔ اثرات پیشرفت در یک واحد خاص بر روی واحدهای دیگر، و بطور خلاصه تحقیق و بررسی رویدادهای مدیریتی در رابطه با وقایع دیگر و شرایط محیط خارجی می باشد. در این مکتب سیستم را اینگونه تعریف می کنند:

(۱) فرهنگ و بستر، سیستم را چنین تعریف می کند: سیستم مجموعه ای

است که از چندین جزء وابسته به یکدیگر تشکیل یافته است.

(۲) برتالنفی: سیستم را مجموعه ای از واحدهای مرتبط به یکدیگر تعریف

می کند.

(۳) جانسون، کست و رازنزویگ «Rosenzweig» می گویند: سیستم

عبارت است از آرایش منظم اجزا و عناصر که به منظور تأمین یک هدف به

برنامه، طراحی شده است.

(۴) رابرت جی ماکلر «Robert.J.Makler» سیستم را به عنوان یک

گروه بندی منظم عناصر مجزا و در عین حال مرتبط به یکدیگر به منظور تأمین

هدف های از پیش تعیین شده تعریف می کند.

بحث مکاتب مدیریت طولانی بوده و منابع بسیاری در این مورد موجود خواهد بود و از آنجا که بحث ما در مورد سازماندهی و سازمان می‌باشد، به ارائه بیشتر آن نمی‌پردازیم.

«سازمان و سازماندهی»

سازمان وسیله‌ای است برای ترکیب منابع انسانی و مادی جهت تولید و توزیع کالاها و خدمات. عناصر ضروری سازمان عبارتند از مهارت‌ها و ارزش‌های انسانی، منابع مادی و تکنولوژی، مدیریت به همان عامل انسانی اطلاق می‌شود که چرخه‌های سازمان را به گردش در می‌آورد و مسیر آنرا تعیین می‌کند. مدیر در کالبد سازمان روح می‌دهد و ارزش‌های انسانی و مهارت‌های اداری را بنحوی درهم می‌آمیزد که با حفظ تعادل لازم بین تخصص (تقسیم کار) و هماهنگی، تحقیق هدف‌های مطلوب به بهترین وجه امکان پذیر شود.

سازماندهی: چنانچه عملیات دستگاه بقدری توسعه یابد که بخدمات بیش از یک نفر احتیاج باشد، تشکیل سازمان ضرورت پیدا می‌کند، زیرا در اینصورت لازم است وظایف متعدد به افراد مختلف محول شود و مساعی آنان

بمنظور تأمین هدف مشترک هماهنگ گردد. پس از توسعه عملیات، واحدهای متعدد سازمانی در طبقات مختلف سازمان ایجاد و به هر یک مأموریت خاصی محول می‌شود. بدین ترتیب، تشکیل سازمان مستلزم تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف و تفویض اختیار است. بعلاوه سازمان در وهله اول از افرادی تشکیل می‌شود که تمایلات و نیازمندی‌های متعددی دارند. ارضا تمایلات و نیازمندیهای مزبور تأمین هدف‌های رسمی سازمان را تسهیل می‌کند. بدین جهت علاوه بر تشکیلات رسمی، مدیران دستگاه باید سیستم اجتماعی سازمان را بنحوی تنظیم کنند که منطبق با نیازمندیهای روانی و اجتماعی کارمندان باشد.

تعریف سازمان از دیدگاه‌های مختلف:

تعاریف مختلفی درباره سازمان در کتابها و مقالات مربوط به مدیریت

درج شده است که تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم:

(۱) ربرت پرستاس (R.Presthus): سازمان‌ها عبارتند از سیستم‌های

اجتماعی بزرگ و پایداری که فعالیت‌های اعضای آنها برای رسیدن به

هدف‌های محدود و مشخص هماهنگ شده است.

۲) تالکت پارسنز (Talcott parsons) در کتاب Structure and

process in modern societies می‌گوید: سازمان رسمی، سیستمی از

فعالیتها یا نیروهای دو یا چند نفر است که این فعالیتها یا نیروها با آگاهی هماهنگ شده است.

۳) مک بلوپتر (M. Blau peter) در کتاب (The sociology of

organizations) نیز می‌گوید: یک سازمان عبارت از سیستمی است برای

تحرك و هماهنگی کوششهای مختلف گروهها (معمولاً گروههای تخصصی) به

منظور دست یافتن به هدفهای مشترک.

۴) لیونینگستن نیز می‌گوید که: سازمان عبارت است از جریان تجزیه و

تحلیل و بررسی ترکیب واحدها، مطالعات احتیاجات و هدفها و کیفیت ارتباط

این امور با یکدیگر بر اثر محرکهای خارجی.

این تعاریف فقط ۴ تعریف از ۱۴ تعریف آمده در کتاب اصول و مبانی

مدیریت نوشته دکتر عبدا... جاسبی است. حال تصور کل تعاریف را داشته

باشید. دریایی از تعریف !!!

توسعه و تکامل اشکال مختلف زندگی در جوامع انسانی، سازمانهای

متنوع و متعددی را بوجود آورده است. توسعه نیازمندیهای متعددی که منشأ

آن تکامل و تغییر شکل زندگی انسان در جوامع مختلف می‌باشد، بر اهمیت سازمان افزوده است. تنوع و تعدد وظایف سازمان ایجاب می‌کند که طبق اصول و موازینی تشکیل گردد.

سازمانهای موجود در هر کشور هدفهای مختلف دارند، چنانچه هدف مؤسسات نظامی با مقاصد دانشگاه یا فروشگاه و مؤسسات تولیدی تفاوت محسوس دارد. لیکن آنچه در کلیه سازمانهای انسانی مشاهده می‌شود و به اصطلاح وجه مشترک جمیع آنها محسوب می‌گردد، اجتماع یکدسته از افراد است که بطور دسته جمعی تحت رهبری سلسله مراتب سازمانی با امکانات محدود بمنظور تحقق مقاصد خاصی همکاری می‌کنند.

نخست به شرح اموری می‌پردازیم که انجام آن برای تشکیل هر سازمانی ضروری است. برای تشکیل هر سازمانی سه عامل صورت می‌گیرد:

(۱) تقسیم کار: برای همکاری مؤثر دسته جمعی باید مجموع وظایفی که

اجرای آن برای نیل به هدف یعنی لازم است بنحوی با رعایت امکانات هماهنگی و کنترل بین افراد و واحدهای مختلف سازمانی تقسیم می‌گردد که از تکرار یا تداخل وظایف جلوگیری شود. بنابراین لازمه تشکیل سازمان در درجه اول تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف است.

۲) اختیار و مسئولیت: همکاری دسته جمعی بمنظور تأمین هدف‌های

مشترک بناچار باید تحت رهبری سلسله مراتب سازمان انجام یابد، زیرا در

غیر اینصورت هرج و مرج و خودمختاری جای نظم و انضباط را می‌گیرد و

تحقق هدف‌های سازمان مشکل می‌شود. بدینجهت لازم که حدود اختیارات و

مسئولیت‌های شاغل هر شغل معلوم و مشخص گردد.

۳) روابط: همکاری افراد در یک گروه متشکل بمنظور تأمین مقاصد معین

مستلزم این است که روابط آنها با یکدیگر معلوم باشد. لازم نیست که این

روابط همیشه تابع قاعده مختار و مرئوس قرار گیرد، ولی در همه حال

مجاری ارتباطات باید معلوم و روشن باشد.

بر حسب عناصر مذکور در بالا، سازمان را می‌توان «عمل طبقه‌بندی

وظایف، تفویض اختیار و تثبیت مسئولیت برای اجرای وظایف، و تعیین روابط

بمنظور همکاری مؤثر در انجام هدف‌های سازمان تعریف نمود». (لوئیس آلن

[Louis A.Allen] کتاب مدیریت و سازماندهی [Management and

organiation

«سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی»

Formal Organization and Informal Organization

یکی از نتایجی که مطالعات هارثون و سپس تحقیق سایر محققان مکتب روابط انسانی به بار آورد، کشف وجود سازمان‌ها و گروه‌های غیر رسمی بود. برای توضیح آن ابتدا سازمان رسمی و سپس سازمان غیر رسمی را توضیح می‌دهیم.

سازمان رسمی:

«سازمان رسمی عبارت است از اختیارات مقالات و روابط بین آنها و کارکنان بر حسب مقررات و قواعد «وضع شده» بدین ترتیب سلسله روابط بین مشاغل و مقالات سازمانها برای دستیابی به هدف مشخص که بر اساس طرح و نقشه قبلی برقرار می‌شود و حدود آن نیز بوسیله مقررات و یا بوسیله مدیران مشخص می‌گردد، سازمان رسمی نامیده می‌شود.

با این تعریف معلوم می‌گردد که در سازمانهای رسمی مشاغل و پستهای سازمانی تعریف می‌شوند و اختیارات و مسئولیتها در هر شغلی یا هر مقام، بصورت دقیق و مدون تنظیم و تشریح می‌گردد. اما از آنجا که حدود اختیارات و ارتباطات و همبستگی‌های سازمانی در سازمان رسمی، بصورت خشک و بی‌روح و به ترتیبی که مقررات و دستورالعملها تعیین کرده‌اند، در نظر گرفته شده است، این سازمان‌ها بیشتر به یک سازمان کاغذی تبدیل شده‌اند. در هر حال در سازمان رسمی این موارد روشن و مشخص است:

- (۱) اختیارات و قدرت سازمانی هر مقام؛
- (۲) نوع مشاغل کارکنان سازمان و محل سازمانی آنها؛
- (۳) کیفیت سلسله ارتباطات رسمی بین افراد؛
- (۴) حدود قلمرو وظایف هر یک از مشاغل و صاحبان مشاغل؛

سازمان غیر رسمی:

صاحب نظران دانش سازمان و مدیریت گفته‌اند که سازمانهای رسمی و بروکراتیک بدون توجه به روابط و سازمانهای غیر رسمی قادر به تحقق هدفهای سازمان، بخصوص هدفهای انسانی آن نیستند.

همانطور که در توضیح مکتب روابط انسانی گفته شده است، مطالعات هارتون و سایر متخصصان مکتب روابط انسانی به کشف گروه‌ها و روابط غیر رسمی بین افراد یک سازمان منجر شد. وقتی که چند نفر در یک سازمان اجتماع کردند تماس‌های مختلفی با هم پیدا می‌کنند که با روابط رسمی آنها تفاوت دارد و گاهی به هدف‌های سازمان مربوط نمی‌شود. روابط شخصی اگرچه بدون شکل و نمودار سازمانی ایجاد می‌شود ولی به علت تکرار و استمرار و به خاطر ارتباط آن با انگیزه‌های درونی، بتدریج شکل و نظام خاصی بخود می‌گیرد تا حدی که سازمان و روابط رسمی را تحت الشعاع خود قرار می‌دهند. بطور کلی سازمان غیر رسمی از گروه‌ها و افراد بوجود می‌آید که در درون یک سازمان اداری یا سازمان رسمی اداری روابط شخصی و اجتماعی بین خود هستند. این روابط از طرف مقامات سازمان به رسمیت شناخته نمی‌شود.

خصوصیات سازمانهای غیر رسمی:

(۱) از آنجا که سازمانهای غیر رسمی بر اثر خواستههای افراد،

بخصوص خواستههای درونی آنها بوجود آمده است، نمی توان آنها را با دستورالعملهای خاص اداری ملغی کرد یا از بین برد.

(۲) برخلاف سازمانهای رسمی که اختیارات از بالا به پائین واگذار

می شود، در سازمانهای غیر رسمی معمولاً اختیارات بصورت افقی و یا از پائین به بالا جریان پیدا می کند.

(۳) سازمانهای غیر رسمی، برخلاف سازمانهای رسمی که ممکن است

خیلی بزرگ و گسترده باشند، غالباً کوچک و محدود هستند و تعداد آنها از چند نفر تجاوز نمی کند.

(۴) اختیارات و تفویض آن در سازمان غیر رسمی بیشتر بر اساس اعتماد

است در حالی که در سازمان رسمی بر اساس سلسله مراتب و مشاغل قرار دارد.

(۵) رهبران سازمانهای غیر رسمی، با معیارهایی از قبیل شخصیت، نفوذ

معنوی، لیاقت، که بر سن و نظایر آن انتخاب می شوند، در حالی که در

سازمان رسمی ممکن است مسئول یا مدیری، هیچیک از این خصوصیات را نداشته باشد.

۶) گروه‌های غیر رسمی نسبت به تغییر و تحول سازمان رسمی یا غیر رسمی مقاومت نشان می‌دهند.

۷) در محتوای شبکه ارتباطات غیر رسمی شایعات تأثیری زیادتری می‌گذارد و اطلاعات درست نیز سریعتر انتقال پیدا می‌کند (اطلاعات بیشتر در این زمینه در کتاب *Sociology of Organizations* نوشته Grusky.Miller بگردد).

انگیزه و تحرک در فعالیتهای اعضای یک سازمان، روابط داخلی آنها با یکدیگر، برداشتها و قضاوت‌ها و عکس‌العملهای آنان در قبال مسایل مختلف، «رفتار سازمانی» (Organization Behaviour) نامیده می‌شود که ابتدا مورد توجه مکتب روابط انسانی قرار گرفت و موجب کشف گروه‌های غیر رسمی شد.

با اینکه سازمان غیر رسمی را به علت تغییر و تحولات آنها نمی‌توان همچون سازمان رسمی نشان داد، در عین حال کوشش‌هایی برای نشان دادن این سلسله ارتباطات در سازمان غیر رسمی بعمل آمده است.

«ترکیب سازمان رسمی»

هر سازمان رسمی طبعاً شکل و ترکیب معینی دارد که بوسیله آن روابط مشاغل بر پایه سلسله مراتب اداری نشان داده می‌شود. شبکه روابط نامبرده، ترکیب سازمان رسمی (Official structure) را تشکیل می‌دهد که معمولاً بشکل هرم یا مثلثی مجسم می‌گردد. تجسم نمودار سلسله مراتب سازمان بدین شکل به جهت آن است که تعداد مشاغل و کارکنان در پایه‌های بالاتر کمتر از رده‌های پائین تر است. در رأس هرم سلسله مراتب سازمان فقط یک چهارگوشه قرار دارد که نماینده یکنفر (رئیس) یا چند نفر (اعضاء هیأت مدیره یا کمیته در بعضی از مؤسسات) می‌باشد.

- واحد سازمانی (Organization Unit)، یک جزء از کل دستگاه را تشکیل می‌دهد که مسئول اجرای یک رشته فعالیت‌های مرتبط است. در نمودار سازمان، واحد سازمانی معمولاً بصورت یک مربع (Box) مشخص می‌شود. بدیهی است که یک سازمان (مانند وزارت اقتصاد) در سازمان وسیع تر دیگر (مانند سازمان دولت ایران) یک واحد سازمانی بشمار می‌آید، ولی همین سازمان در داخل خود به اجزا متعدد (واحدهای مختلف) تقسیم می‌شود.

- رده یا طبقه سازمانی (Organization Level)، از تعدادی واحدهای سازمانی تشکیل می‌شود که در ردیف هم قرار دارند (مانند رده معاونین یا مدیران کل یک دستگاه).

- ترکیب سازمان رسمی (Organization Structure) به معنای محدود، از جمع رده‌های سازمانی به ترتیب سلسله مراتب اداری تشکیل می‌شود. البته چنانکه توضیح داده شد، ترکیب سازمانها مفهومی وسیع‌تر از شبکه روابط رسمی (Official Structure) دارد، و علاوه بر روابط رسمی و وظایف و

اختیارات قانونی، شامل سیستم‌های فرعی رفتار و عقاید و ارزش‌های مشترک افرادی نیز می‌شود که جهت مقاصد خاصی با یکدیگر همکاری می‌کنند.

شکل و ترکیب سازمانهای رسمی با حدود حیطة نظارت (یعنی تعداد واحدهایی که زیر نظر یک مدیر قرار می‌گیرند) ارتباط دارد. اگر حیطة نظارت مدیران وسیع‌تر باشد، سازمان از عرض گسترش یافته (flat Type) و از

تعداد رده‌های سازمانی کاسته می‌شود، و چنانچه حیطة نظارت مدیران محدود شود، سازمان از طول توسعه یافته (Tall Type) و بر تعداد رده‌های سازمانی افزوده خواهد شد.

مناطق مدیریت (Management Zones)

سازمان اداری معمولاً از سه منطقه مدیریت، و یک منطقه عملیات، بترتیب

زیر تشکیل می شود:

(۱) مدیران اداری (Administrative Management) اشخاصی اطلاق

می شود که خطمشی و سیاست کلی مؤسسه را تعیین می کنند.

مشاوران عالی رتبه که ریاست کل سازمان را در تنظیم برنامه عمومی

دستگاه و نظارت بر اجرای آن کمک می کنند، در منطقه مدیریت اداری قرار

دارند.

(۲) مدیران واسط یا اجرائی (Executive Management) مسئول

اجرائی خط مشی و سیاست کلی سازمان هستند و در وضع خطمشی دخالتی

ندارند. بطوری که قبلاً توضیح دادیم، در عمل تفکیک خطمشی (Policy) از

اداره (Administration) مشکل است. مدیران واسط بیشتر وظایف اجرائی را

انجام می دهند، منتهی برای اجرای دستورهای مدیران اداری مجبورند که

سیاست یا خط مشی اجرائی وضع کنند.

منطقه مدیریت واسط از رؤسای ادارات کل، ادارات و دواير تشكيل مي‌شود. کارمندان ستاد تخصصی و کمکی مانند بودجه، حسابداری،

کارگزینی، تدارکات و روابط عمومی نیز، در منطقه مدیریت واسط قرار دارند. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که منطقه مدیریت واسط، بر خلاف حوزه مدیریت اداری، نسبتاً وسیع‌تر است.

۳) مدیران سرپرست (Supervisory Management) به اشخاصی اطلاق می‌گردد که مؤسسات صنفی با کارگران، و سازمانهای دولتی با کارمندان مأمور اجرای عملیات، دائماً در تماس و مستقیماً مسئول عملیات آنان هستند.

کارکنان مأمور اجرای عملیات – وظایف ایندسته عبارت از اجرای عملیات اصلی سازمان است و هیچگونه مسئولیت سرپرستی بعهده ندارند. افراد پلیس یا مأموران وصول مالیات در مؤسسات دولتی، و کارگران تولیدی در بنگاه‌های صنفی، جزء کارکنان مأمور اجرای عملیات بشمار می‌روند.

سه گروه اول ممکن است در هر مورد بیش از یک طبقه از سلسله مراتب سازمان را تشکل دهند.

«تثبیت سازمان»

کلیه مؤسسات وسیع، به منظور تثبیت سازمان رسمی خود و تسجیل روابط و اختیارات کارمندان، متوسل به وضع مقررات و موازینی می شوند که بوسیله قانون و اساسنامه، راهنمای سازمان و شرح وظایف، نمودارهای گوناگون و دستورالعمل انجام کار تدوین می گردد.

وجود مقررات مدون، ارتباط نزدیکی با رشد و قدمت سازمان دارد، وسیله مؤثری برای تثبیت دستگاه و تنظیم روابط افراد بشمار می رود. منتهی شرح روابط، اختیارات و مسئولیت های افراد و دستورالعمل های انجام کار، نباید بقدری غیر قابل انعطاف باشد که مانع پیشرفت امور گردد. بطور کلی مقررات اساسی که در پایه های بالاتر سلسله مراتب اداری تنظیم می گردد، باید کلی و معرف خطمشی و سیاست عمومی سازمان باشد. بالعکس، مقررات اجرائی که در منطقه مدیریت واسط سازمان تنظیم می گردد، باید چگونگی اجرای وظایف را با تفصیل توضیح دهد. این امر با اصل تمرکز خطمشی و تفویض اختیارات تطبیق می کند.

حال برمی گردیم و مختصری در مورد بوروکراسی صحبت می کنیم:

بوروکراسی (Bureaucracy):

سازمان‌های بزرگ برای انجام دادن کارهای مربوط به خود به دستگاه

پیچیده‌ی اداری نیاز دارند که در آن، اختیارات مدیران از طریق سلسله مراتب

اعمال می‌شود و کارها بر اساس قوانین و مقررات خاصی صورت می‌پذیرد.

این سازمان‌ها مبین یک نوع بوروکراسی هستند. البته، بوروکراسی، امروزه

مفاهیم مختلفی را بخود گرفته است که گاهی به خود سازمانها و گاهی آثار و

خواص آنها گفته می‌شود.

عبارت بوروکراسی از دو کلمه بورو به معنی دفتر و کراسی به معنی

حکومت تشکیل شده است که نخستین بار در قرن هجدهم در فرانسه مورد

استفاده قرار گرفت. ولی در طول این دو قرن بحث‌های زیادی درباره‌ی

بوروکراسی شده است که در هر حال با سازمانهای بزرگ و پیچیده ارتباط

پیدا می‌کند.

- بطور کلی در مورد بوروکراسی در کتابهای مختلف و مقالات

گوناگون، به سه مفهوم می‌توان برخورد کرد.

- اول: به مفهوم سازمان بزرگ با تمام آثار مثبت یا منفی آن؛

- دوم: به معنی عدم کارآئی که در حقیقت خصوصیات منفی سازمان را

بیان می‌کند؛

- سوم: به معنی سازمان با حداکثر کارآئی که مفهوم مثبت از عبارت

بوروکراسی را ارائه می‌دهد.

در زبان عامه مردم وقتی صحبت از بوروکراسی می‌شود منظور عدم

کارآئی دستگاه اداری است که با تشریفات زاید و پیچ و خمهای غیر ضروری

خود باعث کندی کارها و اختلال در امور جاری مربوط به مردم می‌شود و در

حقیقت بوروکراسی در مفهوم منفی آن مدنظر قرار می‌گیرد.

قبل از اینکه وارد بحث بوروکراسی از دیدگاههای مختلف شویم لازم

است به پیدایش و تعریف آن اشاره کنیم.

شکل ابتدایی بوروکراسی در کشورهای نظیر مصر و یونان قدیم به

هزاران سال پیش بر می‌گردد و از جهت طرح موضوع، چیز جدید و نوظهوری

نیست. اما مفهوم جدید بوروکراسی از اواخر قرن هجدهم، همزمان با گسترش

فعالیت‌های دولت و پیدایش دستگاه‌های پیچیده اداری جای خود را در فرهنگ

لغات باز کرد. اگر در قدیم فقط حکومت‌های مرکزی مقتدر و دستگاه‌هایی مثل

امپراتوری روم، ایران یا کلیسای کاتولیک دارای دستگاه بوروکراتیک با

سلسله مراتب و تشریفات خاص بود، امروز علاوه بر اینکه همه کشورها دارای چنین حکومتی با دستگاه بوروکراتیک هستند، در شرکت‌ها و

سازمان‌های خصوصی نیز نیاز به وجود چنین تشکیلات و سازمان‌هایی اجتناب ناپذیر شده است. در هر حال پیدایش بوروکراسی به مفهوم جدید آن به حاکمیت گسترده و همه جانبه دولت‌ها در دو قرن اخیر بر می‌گردد. به قول هانز روزنبرگ: (hans Rosenber) «بخش ضروری و مهمی از ساخت کنونی حکومت، صرف نظر از آن که در جهت خیر بکار افتد یا در راه شر، شامل یک

سیستم وسیع و فراگیر، متشکل از مدیریت حرفه‌ای است و سلسله مراتب مأموران و کارگزاران منصوب آن است که جامعه کاملاً به آن وابستگی پیدا کرده است. در بدترین حکومت‌های استبدادی توتالیتر و در بهترین دموکراسی‌های لیبرال، زندگی ما تا حدود زیادی تحت حکومت نوعی بوروکراسی است.»

مارکسیسم و بوروکراسی:

کارل مارکس (Karl Marx) بنیان گذار سوسیالیسم، بوروکراسی را از

بعد منفی مورد بحث قرار می دهد و با الهام از نظرات هگل اعلام می دارد که بوروکراسی باعث تشکیل گروهی خاص می شود که بصورت پلی بین مردم و حکومت ظاهر می گردد، و اگرچه این گروه یک طبقه اجتماعی است، اما فاصله طبقاتی را تشدید می کند.

مارکس بیش از آن که مسأله کارایی را بررسی کند موضوع از خود

بیگانگی انسانها را مورد توجه قرار می دهد. او درباره سازمانهای کارگری

اظهار می داد که کارگران کارخانهها به خاطر این که مالک وسایل تولید نیستند

و محصول کار نیز در اختیار قرار نمی گیرد، با کار خود بیگانه هستند. از

طرف دیگر بخاطر تخصصی شدن کارها هر کارگر بخشی از کار را بصورت

تکراری می دهد و از مجموعه کار یا کالای تولیدی تصور روشنی ندارد. زمان

شروع و ختم کار نیز در اختیار آنها نیست و بنابراین کارگران در این

سازمانها از کار خود بیگانه می شوند و بصورت ابزار در می آیند.

بررسی کامل و همه جانبه نظر مارکس و پیروان او از حوصله این مجموعه خارج است و جا دارد در بحث مربوط به بررسی و ارزیابی نظام ارزشی تجزیه و تحلیل شود.

ماکس و بروبوروکراسی: (Max weber)

ماکس، بروبوروکراسی را به مفهوم سازمان بزرگی می‌داند که دارای سلسله مراتب و قوانین و قواعد مخصوص بوده و در آن تقسیم کار صورت گرفته است. او توضیح می‌دهد که بیگانگی تنها در مورد کارگران و ابزار و وسایل آنها نیست و علت آن نیز محدود به موضوع مالکیت سرمایه‌داران نمی‌شود، زیرا کارکنان دولت و سربازان نیز صاحب کار خود و ابزار و وسایل خویش نیستند و موارد استفاده از وسایل را تعیین نمی‌کنند. ماکس وبر روشن‌ترین نظرها را درباره بوروبوروکراسی بیان کرده است و به همین دلیل همه جامعه شناسانی که درباره سازمان و سازماندهی بحث می‌کنند از او بعنوان یک صاحب‌نظر پیشتاز یاد می‌نمایند. به نظر ماکس وبر اعمال قدرت (Authority) به سه طریق در سازمان‌ها مشروعیت پیدا می‌کند که به این شرح است:

۱- اعمال قدرت بر اساس قانون Legal Authority:

در این نوع از اعمال قدرت، منطق اعتقاد به قانون وجود دارد و کسانی که بر اساس قانون، در مراتب عالی قدرت قرار گرفته‌اند حق فرماندهی و اعمال قدرت را در قالب قوانین و مقررات دارند. و فرد بر اساس قدرت رسمی و حقوقی که پیدا کرده است به افراد و سطوح زیردست خود فرمان می‌دهد و اجرای دستورات آنها به خاطر قدرت و نفوذ معنوی یا شخصی نیست.

۲- اعمال قدرت بر مبنای قراردادهای سنتی Traditional Authority:

این نوع اعمال قدرت، بر اساس اعتقاد به تقدس سنتهای باستانی و کهنسالی است که بر مبنای آن فرماندهان و رؤسا در منطقه خود دارای تقدس هستند و زیردستان بخاطر سنتها به آنها وفادار می‌باشند و فرامین آن را اجرا می‌کنند.

۳- اعمال قدرت بر مبنای جاذبه و نفوذ رهبر Charismatic

:Authomity

این نوع قدرت بر مبنای اختصاص تقدس استثنایی و خاص به یک فرد با نفوذ و یا قهرمان قرار دارد که اعمال او بعنوان نمونه و الگو انتخاب می‌شود. قدرت و نفوذ رهبر، منحصر به فرد است و ماکس وبر از او بعنوان کاریزما

(Charisma) یاد می‌کند که به مفهوم «هدیه الهی» (the Gift of grace) است

و از فرهنگ لغات مسیحیت گرفته شده است.

در این نوع سازمان، سلسله مراتب و عناوین و مشاغل بصورت رسمی

وجود ندارد و افرادی که نظرات رهبر را دنبال می‌کنند پیروان او محسوب

می‌شوند. قدرت رهبر با درگذشت یا کناره‌گیری او از بین می‌رود وراثت در

آن جایی ندارد.

«سازماندهی Organization»

قبلاً تعاریف متعددی در مورد سازمان داشتیم و حال در مورد

سازماندهی سخن می‌گوئیم.

تعریف سازماندهی:

سازماندهی مستلزم آن است که منابع - یعنی افراد، سرمایه و تجهیزات

- به مؤثرترین شیوه برای حصول هدفها فراهم می‌شود؛ بنابراین سازماندهی

شامل ترکیب و یگانه سازی منابع است.

تعریف سازماندهی به این مفهوم است که سازماندهی به عنوان

گروه‌بندی فعالیت‌ها برای رسیدن به هدف‌ها و واگذاری مسئولیت گروه‌ها به

مدیران با تفویض اختیارات لازم به منظور اعمال نظارت و تأمین هماهنگی همه

جانبه در ساخت سازمانی مؤسسه تعریف می‌شود. ترکیب سازمانی باید به

طریقی طراحی شود که معلوم کند چه شخصی چه کاری را باید انجام دهد و

چه کسی مسئول نتایج مورد انتظار است تا موانع ناشی از ابهام و عدم

اطمینان در مورد وظایف برطرف گردد و شبکه اتخاذ تصمیم و ارتباطات

مبتنی بر هدف‌های مؤسسه به وجود آید.

در مفهوم مدیریتی اصطلاح سازمان به «ساخت هدفدار نقشها» دلالت دارد و این نیز ساخت رسمی سازمان را تداعی می‌کند اما در کنار سازمان رسمی همچنان که در تئوری‌های نئوکلاسیک هم بحث شد نقش اساسی ایفا می‌کند. در نتیجه ما قبل از وارد شدن به بحث‌های اساسی سازماندهی، بطور مختصر سخنی از سازمان رسمی و غیر رسمی سخن به میان آوردیم.

«نمودارهای سازمانی»

سلسله مراتب سازمان رسمی بوسیله نموداری که روابط واحدهای تابعه

سازمان و خطوط اختیار و مسئولیت را نشان می‌دهد، مجسم می‌گردد. معمولاً سه نوع نمودار بکار می‌رود:

(۱) نمودار ساده (Skeleton chart). نمودار ساده تصویر کلی طرح

سازمان، سلسله مراتب اداری و روابط واحدهای تابعه را مجسم می‌نمایند. خطوط عمودی که طبقات سازمان را بهم وصل می‌کند معرف فرماندهی و

نظارت مستقیم واحدهای بالاتر بر واحدهای زیردست است.

(۲) نمودار وظایف (Functional chart). برای هر یک از واحدهای عمده

سازمان می‌توان نمودار وظایف ترسیم نمود. نمودار وظایف، روابط واحدهای اصلی را با دوائر تابعه بوسیله چهارگوشه‌های منظم نشان می‌دهد. هر چهارگوشه حاوی شرح وظایف و فعالیت‌های شغل معینی است، و در واقع

مشخصات شغل را فهرست مانند نمایان می‌سازد. بعضی مواقع نمودارهای

وظایف ضمیمه دفترچه راهنمای سازمان می‌گردد. در سایر موارد از مجموعه

نمودارهای وظایف بجای دفترچه مذکور استفاده می‌شود.

۳) نمودار کارگزینی (Personel chart). نمودار کارگزینی از نظر شکل مانند نمودار وظائف است، ولی چهارگوشه‌های آن حاوی عنوان شغل و نام شاغل می‌باشد.

اغلب مشخصات شغل و عنوان و نام شاغل آن یکجا ذکر می‌گردد، و بدین وسیله شرح وظایف و اطلاعات کارگزینی در نمودار واحدهای گنجانیده می‌شود.

نمودارهای متعددی مانند نمودارهای زیر در مؤسسات دولتی و

خصوصی که طبق اصول عملی اداره می‌شوند بکار می‌رود:

۱) نمودار جریان کار (work flow chart): مراحل و مراتبی را که یک

عمل معین از ابتدا تا انتها طی می‌کند، نشان می‌دهد.

۲) نمودار تقسیم کار (work Distribution chart): طرز توزیع کار را

میان کارمندان مختلف نشان می‌دهد.

۳) نمودار صرفه جوئی در حرکات (Time and Motion chart)

حرکاتی را که یک نفر برای انجام کار بخصوصی باید انجام دهد، ظاهر

می‌سازد.

۴) نمودار تقسیم جا و مکان (space and layout chart): وضع محل

و قرار دادن وسائل و ابزار کار را مجسم می‌نماید.

- بحث مفصل درباره نمودارهای فوق در قلمرو درس تجزیه و تحلیل

اداری است. بدین جهت از توضیح بیشتر در اینجا خودداری می‌شود.

گرچه نمودارهای مختلف وسیله مؤثری به منظور تجسم سازمان رسمی

و سلسله مراتب اداری بشمار می‌روند، معذک نباید آنها را خالی از هیچگونه

نقصی پنداشت زیرا:

۱) سازمان‌های امروزی ثابت و لایتغیر نیستند و این موضوع ایجاب

می‌کند که نمودارهای سازمان بر حسب تغییرات مربوط مورد تجدید نظر قرار

گیرند.

۲) کلیه فعالیت‌های سازمان را نمی‌توان بوسیله نمودار تشریح نمود و

بدین جهت نمودار بمنظور تجسم طرح کلی سازمان و مشاغل اساسی بکار

می‌رود.

۳) نمودارهای سازمان صرفاً روابط رسمی افراد و مشاغل را نشان

می‌دهد، و روابط طبیعی و غیر رسمی افراد که در تحقق هدف و پیشرفت امور

سازمان بسیار مهم است نمی‌توان بوسیله نمودارهای فوق نمایان ساخت.

«تقسیم کار و طبقه‌بندی وظائف در تشکیل سازمان»

شکی نیست که تقسیم کار و وظائف بین واحدهای مختلف سازمان یکی

از ضروریات سازمانهای وسیع امروزی است. به مجرد همکاری چند نفر

برای نیل به هدفهای مشترک، تقسیم کار بین آنان ضرورت پیدا می‌کند.

منتهی مسأله مهم چگونگی تقسیم مجموع وظایف متعدد و متنوع سازمان بین

واحدهای مختلف آن است.

برای رسیدن به هدفهای سازمان، کار باید به اجزای قابل اجرا تقسیم

شود و به هر یک از افراد سازمان (همراه با اختیار مناسب)، مسئولیت واگذار

می‌شود. بدیهی است که وظایف، ضمن گروه‌بندی بایستی هماهنگ شوند برای

تحقق این امر مراحل ذیل ضروری به نظر می‌رسد:

(۱) تعیین و شناسائی فعالیت‌ها: زمانی که هدفهای اصلی سازمان

مشخص شد، هدفهای اصلی به هدفهای فرعی، هدفهای فرعی به فعالیت

های اصلی، فعالیت‌های اصلی به فرعی، فعالیت‌های فرعی به مشاغل و مشاغل

به وظایف تقسیم می‌شوند، مشاغل به افراد واگذار می‌شود و به این ترتیب،

شاغلین مشاغل می‌دانند که مسئول چه قسمتی از فعالیت مربوط هستند.

۲) گروه‌بندی و واگذاری فعالیت‌ها: تمام فعالیت‌های اصلی مشابه، در یک گروه منظور می‌شوند و به ادارات و تقسیمات فرعی آنها واگذار می‌شوند. فعالیت‌های فرعی هر قسمت نیز بعهده دواير گذاشته می‌شوند. بدیهی است که ویژگی‌های مشاغل باید با خصوصیات شاغلین تطبیق داشته باشد.

۳) تفویض اختیار: اشخاصی که مشاغل تعیین شده را به عهده می‌گیرند، مسئولیت دارند که وظایف مربوط را به بهترین نحو ممکن انجام دهند، لذا باید اختیار متناسب با مسئولیت محوله را داشته باشند. مسئولیت به منزله پس دادن حساب در خصوص اختیارات تفویض شده است.

اصولاً وظایف سازمان به دو نوع تقسیم می‌شوند: وظایف خاص مدیریت و وظایف مربوط به اجرای عملیات.

وظایف مربوط به اجرای عملیات (Operations) شامل کلیه فعالیت‌های مختلفی می‌گردد که برای به انجام رساندن کار ضرورت دارد. من باب مثال،

در یک سازمان بازرگانی اموری از قبیل تولید، فروش و مهندسی جز وظایف مربوط به اجرای عملیات محسوب می‌شوند. از طرف دیگر، وظایف خاص مدیریت شامل وظایفی می‌گردد که برای هدایت و رهبری فعالیت‌های دیگران

را هدایت و سرپرستی می‌کنند (از رؤسای دوایر کوچک گرفته تا ریاست کل سازمان) مدیر نامیده می‌شوند.

انواع سازماندهی:

تقسیم کار یا به عبارت بهتر طبقه‌بندی (Departmentation) در یک سازمان بصورت‌ها مختلف مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. آنچه که مسلم می‌باشد این است که یک طبقه‌بندی ایده‌آل یا بهینه که برای کلیه سازمانها و وضعیت‌های مختلف قابل اجرا باشد وجود ندارد بنابراین چارچوب‌های مختلفی را برای طبقه‌بندی سازمانها پیشنهاد و تجربه کرده‌اند که انواع مهم و اساسی آن را توضیح می‌دهیم:

- طبقه‌بندی بر حسب تعداد (Departmentation by number):

طبقه‌بندی سازمان بر اساس تعداد روشی است که در ارتش‌های قدیم و سازمانهای قبیل‌ای رایج بوده است و امروز روشی کهنه و قدیمی بشمار می‌رود، اگرچه هنوز کاربردهای مشخصی دارد. این روش از سازماندهی افراد برای انجام کار مشابه و یکسان زیر نظر یک مدیر یا فرمانده تحقق پیدا می‌کند و در آن، اینکه افراد چه کار باید بکنند، کجا و با چه وسیله‌ای کار کنند

اهمیت ندارد بلکه اهمیت آن در تعداد افرادی است که در آن مجموع درگیر شده‌اند.

از دلایل کاهش اهمیت این روش می‌توان گفت اول گسترش توسعه تکنولوژی است که تخصصها و مهارت‌های گوناگونی را طلب می‌نماید، و دوم اینکه گروهی که دارای افراد تخصص هستند، از کارایی بیشتری برخوردار خواهند بود، و سوم اینکه تقسیم‌بندی برحسب تعداد، فقط در پایین‌ترین سطح سازمانی کاربرد دارد.

طبقه‌بندی بر حسب زمان (D.by Time):

یکی از طبقه‌بندی‌های قدیمی در سازمان، طبقه‌بندی بر حسب زمان است که در سطوح پایین سازمان کاربرد دارد. علت کاربرد این طبقه‌بندی استفاده از چند نوبت کار در مؤسساتی است که کار شبانه روزی یا کار برای بیش از یک نوبت در آنها ضرورت پیدا می‌کند مثل بیمارستانها، آتش نشانی، کوره نوب آهن و نظایر آن. این نوع طبقه‌بندی مزایایی دارد که عبارتند از: ۱- ارائه خدمات خارج از وقت عادی روزانه و تا ۲۴ ساعت کامل شبانه روز ۲- ممکن ساختن ادامه کار در فرآیندهای غیر قابل توقف (مثل کوره نوب آهن) ۳- استفاده بیشتر از سرمایه‌گذاری بخصوص در مورد وسایل و تجهیزات

سرمایه بروگران ۴- بوجود آمدن امکان کار برای کسانی که در وقت عادی روزانه سرگرم تحصیل یا درگیری‌های دیگری هستند.

از نارسائی‌ها و معایب این نوع طبقه‌بندی می‌توان به این موارد اشاره کرد:

(۱) عدم دسترسی احتمالی به کادر سرپرستی در نوبت‌های شبانه؛

(۲) ایجاد خستگی برای کسانی که در نوبت شب کار می‌کنند و یا کسانی که نوبت کاری آنها مرتب تغییر می‌کند؛

(۳) ایجاد مشکلات در هماهنگی و ارتباطات بین کارکنان و مشتریها و یا مراجعان بخاطر تغییر نوبت؛

(۴) افزایش هزینه‌های محصول یا خدمات در اثر نرخ بیشتر آنها در خارج از نوبت روزانه؛

- طبقه‌بندی برحسب وظیفه مؤسسه (D.by Enterprise)

Function)

طبقه‌بندی بر حسب وظیفه، به چیزهایی مربوط می‌شود که یک مؤسسه انجام می‌دهد. و معمولاً در آن کلیه افرادی که وظایف یکسان یا تخصص خاصی را به عهده گرفته‌اند در یک قسمت متمرکز می‌شوند. این نوع تقسیم

کار رایج‌ترین نوع تقسیم کار است و هر اندازه پیشرفت علم و تکنولوژی تخصص‌های بیشتری را در رشته‌های مختلف علوم مطرح می‌کند، کاربرد این نوع تقسیم کار بیشتر می‌شود. طبقه‌بندی بر حسب وظیفه را گاهی طبقه‌بندی بر حسب نوع عملیات یا تخصص نیز می‌نامند. وظایف اصلی یک مؤسسه را می‌توان به سه بخش یا واحد اصلی تقسیم کرد که عبارت‌اند از واحدهای تولید، فروش و امور مالی. واحد تولید وظیفه ایجاد مطلوبیت در کالا و خدمات و یا افزایش مطلوبیت آنها و یا به عبارت دیگر وظیفه تأمین وسایل و تسهیلات برای تولید کالا و خدمات را بعهده دارد.

واحد فروش وظیفه یافتن مشتری‌هایی را دارد که روی قیمت کالا یا خدمات توافق داشته باشد. همچنین وظیفه بررسی ایجاد رابطه مناسب بین عرضه و تقاضای کالا و خدمات را نیز به عهده دارد.

واحد امور مالی وظیفه جمع کردن، حفاظت کردن، توسعه و افزایش دادن سرمایه و دارائیهای شرکت یا مؤسسه را انجام می‌دهد.

طبقه‌بندی بر اساس وظایف مؤسسه یک روش منطقی است که در طول زمان جای خود را در میان سایر روشها باز کرده است و بهترین راه برای مشخص نمودن اهمیت فعالیتهای اساسی در یک مؤسسه می‌باشد. این نوع

تقسیم کار، اصل تخصصی کردن کارها را پی می‌گیرد و موضوع افزایش کارآیی به عنوان محور استفاده از افراد مورد توجه واقع می‌شود. از طرفی چون مدیران رده بالا مسئولیت نتایج نهایی را بعهده دارند می‌کوشند تا در رده بالای سازمان اهرم‌های لازم را برای کنترل فعالیت‌ها بوجود آورند.

– طبقه‌بندی بر حسب ناحیه یا منطقه جغرافیایی (D.by Territory)

(or Geography)

طبقه‌بندی بر حسب منطقه جغرافیایی برای مؤسساتی مفید است که

عملیات آنها در منطقه وسیعی گسترش دارد بخصوص اگر این عملیات مشابه باشند مثل فروش کالا توسط فروشگاه‌های زنجیره‌ای یا خدمات از نظر کمیت، کیفیت و یا زمان ارائه کالا و خدمات می‌باشد، بطوری که آن قشر را کاملاً می‌تواند جذب کند.

از نارسائیهای این نوع طبقه‌بندی افزایش هزینه‌های پرسنلی و پیدا کردن

مشکل در دوره‌هایی است که بازار برخی از کالاها با خدمات رکود پیدا می‌کند بطوری که آن قسمت لازم است به کلی تعطیل شود.

- ساخت سازمانی ماتریسی و پروژه‌های (Matrix and project organization)

یکی از ساختهای سازمانی که نوعی طبقه‌بندی جدید محسوب می‌گردد سازمان ماتریسی که گاهی سازمان شبکه (Grid organization) و گاهی مدیریت پروژه (Project Manamement) یا مدیریت محصول (Product Management) نیز نامیده می‌شود. البته مدیریت پروژه‌های با سازمان ماتریسی کمی تفاوت دارد. سازمان ماتریسی همانطور که در شکل آن برای یک شرکت مهندسی پیدا است، ترکیبی از طبقه‌بندی بر حسب محصول و طبقه‌بندی بر حسب وظیفه می‌باشد.

سازمان پروژه‌های یا همانطور که گفته شد مدیریت پروژه به این دلیل مورد توجه شرکت‌ها و ارباب رجوع قرار می‌گیرد که مثل سازمان‌ها ماتریسی و حتی بیشتر از آن روی نتایج نهایی کار تمرکز پیدا می‌کند و آنطور که از شکل آن برای یک شرکت مهندسی مشخص است مدیر پروژه همه اختیارات را برای تمام کردن کار در دست دارد.

سازمان پروژه‌های نظیر آنچه نشان داده شده است اگرچه محسناتی دارد اما مشکلات و نارسائی‌های نیز بر آن مترتب است. مثلاً در خیلی از موارد به

افراد متخصص برای تمام وقت نیازی نیست و یا این که افراد متخصص تمام وقت برای آن پروژه یافت نمی شود. همینطور ممکن است پروژه برای مدت کوتاهی نیاز به آزمایشگاه داشته باشد که تأسیس و راه اندازی آزمایشگاه هزینه زیادی برمی دارد.

این اشکال در سازمان ماتریسی تا حدودی برطرف شده است زیرا می توان متخصصان و تجهیزات را برای پروژه های مختلف به کار برد و هماهنگی آن نیز کاملاً امکان پذیر است. مشکل دیگر در سازمان پروژه های این

است که افراد متخصص ترجیح می دهند در مرکزی مشغول باشند که با سایر پژوهشگران و صاحب نظران در تماس مداوم باشند. همچنین پروژه ممکن است پس از مدت کوتاهی به اتمام برسد در حالی که پرسنل یک سازمان ترجیح می دهند دارای امنیت شغلی باشند و هر لحظه امکان خاتمه خدمت آنها نرود. از طرفی در سازمان ماتریسی یک نوع فرماندهی دوگانه مشاهده

می گردد که مشکل می توان کسی را مستقیماً در قبال انحراف از برنامه ها و نارسائیهها مورد سوال قرار داد بنابراین ممکن است کار به اصطکاک و سردرگمی کشیده شود. در سازمان ماتریسی برای حل این مشکلات

می‌کوشند اختیارات لازم به مدیران پروژه برای بهره‌گیری از امکانات مدیران وظیفه‌ای داده شود تا اختلال و دوگانگی در فرماندهی از بین برود.

سازمانهای ماتریسی و پروژه‌ای بخاطر این که تأکید بیشتر را به نتایج کاری می‌دهند که به آینده مربوط است، برای برنامه‌ها و فعالیتهای در حال تغییر مناسب می‌باشند و می‌توانند نسبت به تغییرات، عکس‌العمل مناسب را در ساختار سازمانی نشان می‌دهند و همین امر کاربرد آنها را زیاد کرده است. البته سازماندهی و طبقه‌بندی سازمان گوناگون است، ما فقط به عوامل

مهم اشاره کرده ایم. طبقه‌بندی‌هایی دیگر چون (۱) طبقه‌بندی بر حسب محصول (۲) طبقه‌بندی بر حسب الویت بازار (۳) بر حسب فرآیند و

«صف و ستاد»

«Line and staff»

موضوع صف و ستاد یکی از موضوعات مهم در مدیریت سازمانهای بزرگ است و هر اندازه سازمانها بزرگتر و پیچیده‌تر شوند وجود صف و ستاد، تشخیص وظایف هر یک و روابط بین آنها از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود.

- صف و وظایف آن:

بحث‌های زیادی که دربارهٔ صف و ستاد و وظایف آنها وجود دارد نشان

دهندهٔ این واقعیت است که تشخیص صف و ستاد بطور کاملاً مشخص و دقیق

امکان‌پذیر نیست و یا حداقل مشکل است، اما می‌توان در یک چارچوب کلی

وظایف آنها را از یکدیگر جدا کرد.

فعالیت‌های صف در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً در

تأمین هدف‌های آن سازمان نقش تعیین‌کننده دارند. مثلاً در سازمان‌های

صنفاً همیشه واحدهای مربوط به تولید و فروش و بعضاً واحدهای تحقیقات

و گسترش (Research and Development) و امور مالی (Finance) که

مستقیماً با هدف سازمان یعنی ارائه کالا به بازار و بدست آوردن منافع ارتباط

پیدا می‌کنند، واحدهای صف بحساب می‌آیند. در بیمارستانها عملیات طبی و

پرستاری *Medical and nursing activities* جزو فعالیت‌های صف

محسوب می‌گردند.

از نظر زمانی فعالیت‌های صف زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان

نمایان می‌سازند و شروع آن نیز همواره قبل از فعالیت‌های ستاد می‌باشد.

از نظر فرماندهی و نظارت، واحدهای صف بر واحدها و بخش‌های مادون خود فرماندهی و نظارت مستقیم دارند بدین ترتیب که دستورات را خود صادر می‌کنند و گزارش کارها را نیز مستقیماً دریافت می‌دارند.

- ستاد و وظایف آن:

فعالیت‌های ستاد در یک سازمان فعالیت‌هایی هستند که بطور غیر مستقیم در تأمین هدفهای سازمان نقش دارند. بنابراین در یک سازمان واحدهای برنامه‌ریزی، کارگزینی و نظایر آن جزو واحدهای ستادی محسوب می‌شوند. به عبارت دیگر آنچه که خارج از وظایف صف باشد در چهارچوب وظایف ستاد قرار می‌گیرد.

از نظر زمانی واحدهای ستادی و کار ستاد باید پس از تعیین کار و فعالیت‌های صف مشخص گردد، مثلاً در یک دانشگاه ابتدا باید تعداد دانشجویان و استادان برای امر آموزش روشن شود، آنگاه نوع کارگزینی و تعداد پرسنل آن مورد بررسی قرار گیرد. اثرات فعالیت‌های ستادی بر خلاف فعالیت‌های صف، در درازمدت خود را نشان می‌دهد بنابراین گاهی حذف آنها نیز ممکن است فوراً روی میزان و نوع محصول یا خدمات تأثیر چشمگیر نگذارد.

واحدهای ستادی بر واحدهای صف فرماندهی و نظارت مستقیم ندارد، بلکه نظرات و پیشنهادات آنها از طریق واحدهای صف و با رعایت سلسله مراتب ابلاغ می‌گردد. به عبارت دیگر وظایف واحدهای ستاد وظایف مشورتی، برنامه‌ریزی و خدمات تخصصی برای کمک به اجزای وظائف صف می‌باشد. این توضیح نباید نسبت به لزوم واحدهای ستادی و اهمیت وظایف آن تردید بوجود آورد. اصولاً بخشی از وظایف چنانچه به عهده واحدهای صف گذارده شود نمی‌تواند درست و دقیق صورت گیرد، مثلاً ارزیابی کار سازمان توسط رئیس سازمان از طریق واحدهای ستادی انجام می‌گیرد، و این بخصوص از آن جهت اهمیت دارد که اینکار باید بی‌طرفانه و منصفانه انجام گیرد، در حالی که ارزیابی کار سازمان توسط واحدهای صف که خود مسئول اجرای عملیات و حصول نتایج هستند نمی‌تواند جدا از قضاوت‌های مسئولان صف و بی‌طرفانه صورت پذیرد.

انواع سازمانهای صف و ستاد:

بطور کلی سه نوع سازمان اصلی مطرح شده است که عبارتند از سازمان صف Line Organization و سازمان ستاد staff organization یا

سازمان تخصصی Functional organization و سازمان صف و ستاد

.Line and staff organization

(۱) سازمان صف: سازمان صف دارای ساختمان هرمی با سلسله مراتب

ساده‌ای است که در آن همه مدیران یک سطح سازمانی به یک مدیر عمومی

در سطح بالاتر از خود گزارش می‌دهند. در یک سازمان صف مطلق pure

line organization هیچ نوع خدمات کمکی و ستادی وجود ندارد، و هر مدیر

به طور کامل مسئولیت تمام برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل کار زیردستان خود

را بعهده دارد.

از سازمان صف گاهی به عنوان سازمان نظامی و گاهی بعنوان سازمان

اجرایی نیز نام برده می‌شود.

(۲) سازمان ستاد: سازمان ستاد یک نوع سازمان تئوریک است که در آن

مدیریت صف وجود ندارد، و تمام مدیران، مسئولیتهای خاصی را به عهده

دارند. هر مدیر کار خود را به مدیریت عمومی سازمان گزارش می‌دهد و در

مورد تخصص مربوط به خود روی کارکنان زیردست خود فرماندهی و

نظارت دارد.

این نوع سازمان ابتدا توسط فردریک تیلور به عنوان سازمان تخصصی با سرپرستی چند جانبه مطرح شد. تیلور استدلال می کرد که چون کارها و فعالیتها در یک سازمان متنوع است و یک فرد نمی تواند همه تخصصهای لازم را برای سرپرستی کارکنان فرا گیرد، پس بهتر است که کارکنان در زمینه های مختلف دارای سرپرستان گوناگون باشند. بدین ترتیب یک نفر مثلاً در زمینه فنی از یک مدیر و در زمینه برنامه از مدیر دیگری لازم است تبعیت نماید. مدل مدیریت چند جانبه تیلور که در آن یک نفر دارای چند رئیس خواهد بود در شکل صفحات آخر مشخص شده است.

- انواع ستاد:

کلمه ستاد بیشتر برای کسانی به کار می رود که در یک دفتر دور از تولید و اجرا کار می کنند و مستقیماً درگیر مسائل اجرایی نیستند. اما در مطالعه سازمانها این کلمه شامل همه افراد و گروه هایی می شود که بطور غیر مستقیم با تولید یا کار اجرایی سر و کار دارند. در این سازمانها کلمه ستاد همه کارهای غیر اجرایی را که جدا از کار صف می باشد می پوشاند. برخی ستاد را به دو دسته شخصی و تخصصی تقسیم می کنند، اما تقسیم بندی کامل تر آن تقسیم بندی سه گانه ای است که هم اکنون خواهیم گفت.

(۱) ستاد عمومی: general staff

ستاد عمومی شامل آن دسته از کارکنان می‌گردد که وظیفه اصلی آنها

هماهنگی و طراحی عملیات است. وظیفه آنها مستقیماً به بالاترین مسئول

اجرایی سازمان یا ریاست سازمان مربوط می‌گردد و کار آنها توصیه و

برنامه‌ریزی است. هر نوع تصمیم‌گیری روی توصیه‌ها و برنامه‌های آنها باید

با تأیید و امضای بالاترین مسئول اجرایی یا ریاست سازمان اتخاذ شود.

از آنجا که کار هماهنگی، بیش از وظایف مدیر است، ستاد عمومی وقتی

مورد پیدا می‌کند که سازمان از پیچیدگی خاص و کثرت وظایف برخوردار

باشد. در یک سازمان بزرگ قسمت برنامه‌ریزی و بودجه و طراحی روابط

کارگر و کارفرما می‌تواند به عنوان ستاد عمومی مطرح شود.

گاهی از ستاد عمومی به عنوان ستاد هماهنگ کننده coordinative

staff و گاهی بعنوان ستاد مرکزی central staff یا ستاد کل نام می‌برند.

(۲) ستاد شخصی personal staff:

ستاد شخصی شامل کسانی می‌شود که کار آنها تماماً برای تسهیل و

کمک به افراد خاص در سازمان صورت می‌گیرد. ستاد شخصی فقط در مقابل

فردی که برای کمک به او (معمولاً رئیس سازمان) تشکیل شده است مسئول

می باشد و خود هیچگونه قدرتی برای اعمال نظرات خود روی قسمت های مختلف سازمان ندارد. نمونه های ستاد شخصی، مشاوران شخصی رئیس

سازمان، منشی مخصوص، آجودانهای فرماندهان نظامی و نظایر آن می باشند. این افراد با تهیه و تنظیم و تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راه حل های مختلف، شرکت در مجالس و کمیسیون ها از طرف رئیس مربوطه و مشابه آن، ریاست سازمان را یاری می دهند.

کار و وظایف ستاد شخصی ممکن است تخصصی باشد که در این

صورت ستاد شخصی کار یک ستاد تخصصی را به عهده دارد، با این تفاوت که فقط در ارتباط با مسئول مورد نظر انجام وظیفه می نماید.

۳) ستاد تخصصی Special staff:

ستاد تخصصی به وظایف تخصصی سازمان مربوط می شود و بر

خلاف ستاد شخصی که فقط با رئیس یا یک نفر در تماس است، ستاد

تخصصی خدمات تخصصی خود را در اختیار کلیه مدیران و مسئولان

سازمان مربوط قرار می دهد، ستاد تخصصی بر خلاف ستادهای عمومی و

شخصی که معمولاً با بالاترین فرد سازمان در ارتباط هستند، با همه سطوح

سازمان سر و کار دارند.

ستاد تخصصی با بدست آوردن بخشی از اختیارات سازمان، دایره اختیارات و قدرت مدیران صف را محدود می نمایند.

لئونارد کازمایر، ستاد تخصصی را از نظر ارتباط با مدیران صف و اختیارات آن، به ستادهای مشورتی خدماتی، نظارتی و وظیفه‌ای تقسیم می نماید که هر یک از آنها توضیح داده می شود.

الف) ستاد مشورتی **Advisory staff**:

ستاد مشورتی وظیفه شور با رؤسا و ارائه طرحهای لازم در زمینه‌های تخصصی به آنها را دارد. همانطور که از نام ستاد پیداست مسئولان هیچ الزامی در قبول پیشنهادات و توصیه‌های آنها ندارند.

واحدهای یک سازمان که از نظرات ستاد مشورتی استفاده می کنند در صورتی که مخارج جداگانه‌ای را ایجاد کنند خود بایستی نسبت به پرداخت و تأمین آن اقدام نمایند، مگر آنکه این ستاد به عنوان یک قسمت از سازمان شناخته شود و انجام وظیفه نماید و بودجه آن مستقل از میزان فعالیت‌هایش باشد. در سازمانها ترجیح داده می شود که مخارج مربوط به تسهیلاتی که توسط ستاد مشورتی در اختیار آنها قرار می گیرد توسط خود آن واحد پرداخت شود. نفع این روش این است که به نظرات ستاد مشورتی بیشتر

اهمیت داده می‌شود و از ارجاع کارهای غیر ضروری به آن جلوگیری می‌گردد.

ب) ستاد خدمات Service staff:

ستاد خدمات واحدی است که فعالیتهای خدماتی مثل تدارکات و کارپردازی، انبارداری، حمل و نقل و نظایر آن را به عهده دارد. این ستاد بر خلاف ستاد مشورتی دارای اختیاراتی است که در ارتباط با مدیران صف اعمال می‌شود و مدیران صف موظفند اجرای این نوع عملیات را از طریق این ستاد انجام دهند. مثلاً مدیریت صف خود نسبت به خرید مورد نیاز تصمیم می‌گیرد، اما وقتی نوع اقلام مشخص شد، از طریق کارپردازی نسبت به خرید آنها اقدام می‌نماید. از این رو می‌توان گفت که وجود ستاد خدمات باعث محدود شدن اختیارات صف می‌گردد. ستاد خدمات را گاهی ستاد کمکی Auxiliary staff نیز می‌گویند.

ج) ستاد نظارت و کنترل Control staff:

ستاد کنترل زیر نظریکی از مدیران بالای صف به منظور کنترل و نظارت بر بخشی از وظایف مدیران سطوح پایین تر بوجود می‌آید. واحدهای بازرسی و نظارت که زیر نظر مقامات بالای سازمان ایجاد می‌شود و کار آنها

بررسی و اظهار نظر و کنترل مدیران پایین تر می باشد. نوعی واحد ستاد نظارت و کنترل محسوب می گردد. البته باید توجه داشت که هر نوع تصمیم گیری در این مورد توسط مسئولان صف انجام می شود و کار ستاد تهیه اطلاعات و ارزیابی آنها و گزارش به مسئولان جهت تصمیم گیری است. اما از آنجا که این وظیفه توسط یکی از مدیران بالای صف به او واگذار شده است، مدیران سطوح پائین نیز موظف خواهند بود که همکاری لازم را برای اجرای دقیق وظایف او بعمل آورند.

د) ستاد وظیفه ای Functional staff:

ستاد وظیفه ای ستادی است که برای انجام مأموریت خاصی تشکیل می گردد. فرد مسئول در این ستاد می تواند مدیر صف یا مدیر ستاد باشد که بخاطر آشنایی او با آن وظیفه خاص، مسئولیت ستاد وظیفه ای را نیز در آن مورد به او محول نموده اند. تشکیل ستاد فنی Technical staff که نوعی ستاد وظیفه ای برای کنترل مسائل فنی تولید و کالا است، با تشکیل ستاد مالی که توسط مدیر امور مالی (مدیر صف) به منظور فرم دادن به کلیه اسناد مالی واحدهای سازمان بوجود می آید از موارد ستاد وظیفه ای می باشد.

روابط صف و ستاد:

یکی از مسایل عمده‌ای که همواره در سازمان‌ها به عنوان یک مشکل

برای مدیران مطرح است روابط بین صف و ستاد و اختلافاتی است که در این

روابط بوجود می‌آید. علمای مدیریت دلایل اختلاف را مختلف و متعدد ذکر

کرده‌اند که اهم آنها به این شرح است:

(۱) نبودن حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران صف

و ستاد.

(۲) عدم اطلاع مدیران صف و ستاد از وظایف یکدیگر.

(۳) اختیارات زیاد واحدهای صف که باعث می‌شود در مقابل ایده‌ها و

طراحهایی که از طرف واحدهای ستاد برای تغییر ارائه می‌شود مقاومت

نمایند.

(۴) ارائه نکردن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستادی به

مدیران صف به منظور توجیه و متقاعد کردن آنها.

(۵) احراز مسئولیت‌های صف و ستاد توسط افرادی که صلاحیت‌های کافی

ندارند.

استیوارت (Stewar) اظهار می‌دارد که طبیعت مشکلاتی که بین مدیران و متخصصان در واحدهای صف و ستاد بوجود می‌آید نسبت به روابط سازمانی آنها متفاوت است.

بهبود روابط صف و ستاد:

مک گروکر بحث مفیدی برای بهبود روابط صف و ستاد دارد و آن این است که نقش ستاد باید در ارائه کمک فنی به همه سطوح مدیریت باشد. نخستین شرط برای انجام این کار آن است که این طرز فکر را که اختیارات و مسئولیت باید مساوی باشند کنار بگذاریم. دو گروه صف و ستاد وابستگی متقابل دارند و از این رو صف در همه سطوح مدیریت باید به عنوان مسئول شناخته شود. متقابلاً ستاد نیز باید اطلاعات خود را به جای بالاترین سطح به مدیر اجرایی مربوط ارائه نماید تا مورد استفاده قرار گیرد و در حقیقت سازمان تا حدی به خود مدیریتی برسد.

«تفویض اختیار و عدم تمرکز»

شاید هیچ لفظی در مباحث علوم اداری مانند اختیار (Authority) مورد تفاسیر مختلف قرار نگرفته باشد. بدین جهت توضیح بعضی از نظریه‌های مهم

درباره «اختیار» و منشأ آن، قبل از بحث راجع به سایر مسائل این فصل، لازم بنظر می‌رسد.

- نظریه‌های کلاسیک اختیار:

نظریه‌های متداول اختیار ناشی از فلسفه قدیم بوروکراسی است که ماکس وبر (Max weber) یکی از تاریخ‌نویسان آلمان، مبتکر آن بشمار می‌رود. بنا بر نظریه وبر، قدرت ناشی از مقام و دستورات مافوق صرفاً به اعتبار این که شاغل در مقام معینی است که قانون حدود اختیارات آن را تعیین نموده، برای کارمندان زبردست لازم‌الاجرا می‌باشد. طبق تحلیل وبر، سازمان اداری یا بوروکراسی بر پایه اصول زیر قرار دارد:

(۱) هر سازمانی به حکم قانون ایجاد می‌گردد.

(۲) اختیارات اداری ناشی از مقام است و صلاحیت و حدود اختیارات هر

مقام را قوانین موضوعه و مقررات اداری تعیین می‌کند.

(۳) سازمان اداری بر اساس سلسله مراتب رسمی قرار داد و مادون

قانوناً ملزم به رعایت دستورهای مافوق است.

(۴) دستورات، اعم از دستورهای کلی بصورت بخش نامه یا دستورهای

انفرادی باید کتبی و جامع باشد تا هر کارمندی وظایف خود را بطور صریح

و روشن بداند و مجال تعبیر و تفسیری در بین نباشد. مجموعه بخش نامه ها و دستورهای اداری به منزله قوانینی است که بر دستگاه حکومت می نماید.

(۵) اداره تشکیل میشود از افرادی که در سازمان بطور ثابت کار می کنند به ضمیمه لوازم کار و دستورات و مقررات اداری.

طبق تحلیل فوق، بر می آید که: (۱) منشاء اختیار، قانون و مقررات اداری است (۲) اختیار شخصی نیست بلکه به اعتبار مقام است. (۳) دستورهای مافوق

بدون چون و چرا برای کارمندان زیر دست لازم الاجراء می باشد و مجالی برای عدول از دستورات صادره موجود نمی باشد.

-نظریه چستر بارنارد « Chester Barnard » :

طبق نظریه چستر بارنارد نویسنده معروف آمریکایی، چنانچه دستوری مورد قبول مرئوس قرار گیرد، در اینصورت اختیار دستور دهنده در صدور

آن محرز می گردد. لکن سرپیچی مرئوس از اجرای دستور، عملاً سلب

اختیار از دستور دهنده میکند ولو این که قانوناً اختیار صدور آن را داشته

باشد. بنابراین اختیار عبارت از قدرت تحمیل فرمان فرمانبرداری است که

ناشی از قبول مافوق از طرف زیردست می باشد یعنی منشاء اختیار قبول

ضمنی دستور و تمایل کارمندان به اطاعت از آن است، و بدین جهت اگر شخصی بسبب تمام اداری خود حق فرماندهی و صدور دستور را داشته باشد ولی دستورهای او مورد قبول دستور گیرنده واقع نگردد، در این صورت فاقد هر گونه قدرت و اختیاری است.

بدین ترتیب ملاحظه می شود که نظریه جدید اختیار از جهات زیر با نظریه های کلاسیک اختلاف دارد:

(۱) طبق نظریه کلاسیک، منشأ اختیار قانون و مقررات می باشد در حالی

که در نظریه های جدید، اختیار و قدرت عملی، صرفنظر از اختیارات قانونی، ناشی از تمایل زیردستان به فرمانبرداری و قبول دستورهای مافوق است.

(۲) طبق نظریه های کلاسیک، قدرت رؤسای سازمان معادل اختیارات

قانونی آن است، و بدین جهت رابطه مساوی و مستقیم بین قدرت و اختیارات موجود است تا حدی که می توان این دو اصطلاح را مترادف با یکدیگر بکار برد؛

در حالی که در نظریه های جدید، قدرت عملی رؤسای سازمان ممکن است

معادل، کمتر و یا بیشتر از اختیارات قانونی آن باشد؛ و این امر بستگی به

درجه تمایل کارمندان به قبول دستورهای مقامات بالاتر دارد. بدین جهت

قدرت معنوی و شخصیت روسای سازمان، و همچنین روابط خصوصی آنان با زیردستان، تأثیر قابل توجهی در جلب رضایت و تمایل کارمندان دارد.

۳) در نظریه‌های کلاسیک، اختیار تابع حق فرماندهی است و همیشه از «بالا به پایین» یا از جانب «رئیس به مرئوس» اعمال می‌گردد؛ حال آن که طبق نظریه‌های جدید، کارمندان طبقات پائین یعنی اشخاصی که مجری دستورهای مقامات بالاتر هستند منبع مهم قدرت مدیران سازمان را تشکیل می‌دهند و بدین جهت تمایل آنان به اجرای دستورات مافوق و قبول مسئولیت یکی از شرایط ضروری استقرار قدرت فرماندهی می‌باشد. بهمین دلیل، اختیار (حق فرماندهی) اعطا می‌گردد.

قانون موقعیت (Low of the Situation):

بنظر ماری پارکرفالت (M.P.Kerfalet) قانون موقعیت جوهر مدیریت علمی است. دستورات جنبه شخصی و انفرادی ندارد، زیرا آنچه که موجب صدور دستور یا اخذ تصمیمی می‌گردد موقعیت خاصی است که در اثر عوامل متعددی مانند بررسی‌های فنی و نظریات اهل خبره و اوضاع و احوال یعنی ایجاد می‌شود. در مواقع خاصی ممکن است مرئوس به رئیس خود دستور بدهد. بنابراین در نظریه اختیار، قدرت دسته جمعی باید جانشین قدرت انفرادی

گردد، و به در نتیجه بجای اعمال قدرت شخصی مسائل سازمان باید از طریق بررسی مشترک موقعیت خاص و همکاری دسته جمعی حل و فصل گردد.

حل مسائل سازمان بدین ترتیب منتهی به اخذ تصمیم بر پایه تلفیق نظریات کلیه اشخاصی می‌گردد که به مسأله معینی ارتباط دارند، زیرا در اینصورت تصمیمات بر مبنای نتایج تحقیقات و بررسی‌های علمی گرفته می‌شود و مجال مخالفت برای هیچ کس باقی نمی‌ماند. در تأیید نظریه خود، فالت (falet) می‌گوید امضاء دستور توسط رئیس

فقط یک مرحله از یک رشته مراحل متعددی است که منتهی بصدور آن دستور گردیده است. بدین جهت در عوض این که صحبت از اختیارات قانونی کنیم، بهتر است که وظایف و مسئولیتهای شغل را صریحاً تعریف نمائیم، زیرا اختیارات هر کسی صرفاً محدود به مواردی است که برای اجرای وظیفه وی لازم می‌باشد. در این صورت اختیارات افراد صرفنظر از سلسله مراتب اداری،

بستگی بخصوصیات مشاغل آنان دارد. بعبارت دیگر، دستورهای معین از ناحیه اشخاصی صادر می‌شود که بعلت اطلاع از نیازمندیهای عمومی سازمان و تخصص، صلاحیت فنی صدور آن دستورات را دارند. بدین ترتیب کلیه اختیارات در تملک ریاست عالیت سازمان نمی‌باشد، بلکه بسیاری از اختیارات

رئیس بديگران تفويض مي‌گردد. مدير بدون در نظر گرفتن كليۀ مواردی كه بنحوی از انحاء با امری ارتباط دارند، و قبل از مراجعه بنظرات كارشناسان مربوطه و مطالعه دربارهٔ اثرات احتمالی آن در وضع ديگران و بررسی این كه آیا مورد قبول و رضایت مجریان واقع خواهد شد یا خیر، دستوری صادر نمی‌كند.

چون در مؤسسات امروزی وظایف تخصصی شده‌اند، اختیارات لازم برای اجرای وظایف تخصصی بین کلیۀ افراد سازمان مطابق صلاحیت فنی آنان تقسیم شده است. وظیفه اصلی مدير هماهنگ کردن وظایف تخصصی افراد و برقراری ارتباط میان آنهاست.

«تفويض اختيار»

تفويض اختيار عبارت است از این كه مدير قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد. همین كه تعداد كارمندان سازمان از يكنفر تجاوز نمود، انتقال اختيار عملاً انجام مي‌گيرد، بدین معنی كه مدير قسمتی از اختیارات خود را به معاونین انتقال مي‌دهد، و بهمین ترتیب معاونین قسمتی از اختیارات خویش را به رؤسای ادارات تفويض مي‌كند، و رؤسای ادارات نیز برخی از

اختیارات خود را به رؤسای دوائر و شعبه‌های سازمان واگذار می‌نمایند. عمل تفویض اختیارات با توسعه سازمان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند تا حدی که ادامه حیات دستگاه بدون تفویض اختیار میسر نمی‌باشد.

تفویض اختیار شامل سه مرحله زیر می‌گردد:

(۱) واگذاری وظایف (Duty) از طرف رئیس به مرئوسین بلاواسطه.
(۲) اعطای اجازه (Authority) و حق تصمیم‌گیری (اختیار) بمنظور انجام تعهدات، استفاده از منابع مالی و انسانی و سایر اقداماتی که برای اجرای وظایف محوله لازم است.

(۳) تعیین مسئولیت (Obligation) مرئوسین در مقابل رئیس برای حسن انجام وظائف محوله بر حسب معیار و موازینی که قبلاً انتخاب شده است.
جهات مذکور در فوق با یکدیگر ارتباط نزدیک دارند، چنان که واگذاری وظایف بیشتر مستلزم اعطای اختیارات زیادتر و تحمیل مسئولیت‌های سنگینتری است. در هر حال تعیین حدود اختیارات و مسئولیت‌های مرئوس در انجام وظایف محوله با دقت و صراحت کامل ضروری است.

- محاسن تفویض اختیار:

تفویض اختیار یکی از اصول مهم سازمان بشمار می‌رود، زیرا بدیهی است که مدیر وقت کافی و اطلاعات تخصصی لازم برای اخذ کلیه تصمیمات ندارد، و بدین جهت لازم است که قسمتی از اختیارات خود را بکارمندان زیر دست تفویض کند و آنان را مسئول نتایج عملیات معینی بنماید تا این که فرصت و نیروی کافی بمنظور رسیدگی به امور مهم برای او باقی بماند.

فیفنر مزایای زیر را برای تفویض اختیار قائل می‌باشد:

(۱) افزایش بازدهی: بررسی‌های عملی در بعضی از مؤسسات

آمریکایی ثابت می‌کند کارگرانی که میزان تولید و بازده کار آنان قلیل است، پیش از کارگرانی که سطح تولید و بازدهی عملیات آنان زیاد است، مورد نظارت مستقیم سرپرستان بلاواسطه قرار می‌گیرند. بعلاوه نتایج بررسی‌های فوق نشان می‌دهد که

سرپرستان دسته‌های کم کار، پیش از سرپرستان دسته‌های فعال، مورد نظارت رؤسای خود قرار می‌گیرند. طریقه نظارت رؤسای دسته‌های فعال تفاوت فاحشی با طرز سرپرستی رؤسای دسته‌های کم کار دارد؛ بدین معنی که سرپرستان

دسته‌های اول، بر خلاف سرپرستان دسته‌های دوم، شرایط عمومی معینی را وضع نمی‌نمایند و جزئیات چگونگی انجام عملیات را بعهده کارمندان واگذار نمی‌کنند، یعنی مداخله بی‌اندازه در جزئیات کار ندارند.

گرچه نتایج تحقیقات مذکور ممکن است دربارهٔ مؤسسات کشورهای دیگر صادق نباشد، معذک بر اساس بررسی‌های نامبرده می‌توان چنین نتیجه گرفت که نظارت بیش از اندازه و دخالت زیاد در امور کارمندان که ناشی از تمرکز اختیارات است، موجب تقلیل میزان تولید و بازدهی عملیات می‌گردد.

(۲) ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه: بطوریکه بررسی‌های دیگر در مؤسسات آمریکایی نشان می‌دهد، رضایت خاطری که کارمندان از انجام وظایف شغلی خود تحصیل می‌کنند، تا حدی بستگی بحدود نظارتی دارد که بر عملیات آنان اعمال می‌گردد. بعبارت دیگر، اختیارات و آزادی عمل بیشتر در انجام وظیفه، اثر روانی مثبت و رضایت بخشی در روحیه کارمندان دارد، بالعکس، چنانچه نوع کار یکنواخت باشد، و جزئیات طریقه اجرای آن دیکته گردد، در این صورت فرصت هرگونه ابتکاری از کارمند سلب می‌شود و غرور شعفی او از بین می‌رود.

۳) تقویت همکاری دسته جمعی: تفویض اختیار و عدم تمرکز عملیات

موجب افزایش تمایل به همکاری دسته جمعی یا گروهی می‌گردد، زیرا انتقال

اختیارات باعث می‌شود که افراد در اخذ تصمیم‌های مختلف شرکت سود

جویند و بدینوسیله به مسئولیت‌های خود در قبال هدفهای مشترک و امور

سازمان واقف گردند.

۴) تکامل انفرادی: تفویض اختیار فرصت مناسبی به افراد کم تجربه

می‌دهد که قبول مسئولیت در پیشرفت و تکامل خود بکوشند. ممکن است گفته

شود که زیان خطاهای ناشی از این عمل زیاد است. چنانچه تفویض اختیار

زمینه مساعدی برای پرورش استعداد رهبری افراد فراهم نماید، در این

صورت فواید این عمل بیش از مضرات آن خواهد بود. بعلاوه منظور از

تفویض اختیار آن نیست که امور مهم بدست افراد بی‌کفایت و نالایق سپرده

شود، بلکه عدم تمرکز اختیارات ایجاب می‌کند که ترتیبی به منظور تعیین

ارزش خدمات کارمندان و جلوگیری از وقوع حوادث نامطلوب برقرار گردد.

بهمین دلیل، ترس از تفویض اختیار بیشتر در سازمان‌هایی وجود دارد که از

اصول و روشهای مناسب پیروی نمی‌کنند.

ه) جلوگیری از اتلاف وقت مدیران: وقت و انرژی رؤسای عالییه سازمان

محدود است و بدین جهت اوقات آنان باید صرف حل و فصل مسائلی گردد که

از نظر سازمان در درجه اول اهمیت قرار دارد. انتقال اختیارات، رؤسای

دستگاه را از رسیدگی به اموری که دیگران نیز می‌توانند بخوبی انجام دهند

بی‌نیاز می‌سازد، و بدین وسیله از تراکم و انجماد امور جلوگیری می‌شود.

اداره دستگاه مستلزم فرصت کافی برای ابتکار و تفکر خلاقه است. بعلاوه

تنظیم برنامه و نظارت که از وظایف اساسی مدیر بشمار می‌رود بدون تبادل

نظر با دیگران ممکن نیست. بدین جهت تعداد قابل توجهی از وقت مدیر باید در

کمیته‌ها و کنفرانس‌های مختلف و مذاکره با ارباب رجوع صرف شود و دیگر

فرصت رسیدگی بجزئیات امور برای وی باقی نمی‌ماند.