بنام خدا

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان خوزستان

مدیریت آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

دوره آموزشی

آشنایی با روشها و فنون کار با مدیران مافوق

مدرس:

دکتر اردلان محمدی درویش وند

Email: a.darvish.edu@gmail.com

خلاصه ای از اصول مدیریت با بهره گیری از کتاب اصول مدیریت دکتر علی رضائیان

مقدمه:

ظهور پدیده «اداره کردن» مربوط به روزگار اخیر نیست بلکه از دیرباز، بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک «هدف» لازم است به بسیج امکانات و رهبری این امکانات به سوی آن هدف مشخص اقدام کند.

نظریه های مدیریت: باید توجه داشت شیوه رهبری و مدیریت و هر تمدنی بستگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد.

به طور کلی اصول مدیریت شامل: ۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- بسیج منابع و امکانات ۴- هدایت ۵- سرپرستی و کنترل است.

یکی از نقدهای مهم به نظام ارزشی غرب، همانا حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیت های اقتصادی و تولید است، معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد می کنند که برای فرد یا افرادی، بیشترین خوشی و آسایش را به وجود آورد به بیان دیگر، ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه ی انجام آن عمل، در واقع طرفداران این اندیشه چهره ی اصلی هر عمل را که همانا انگیزه آن می باشد بی بهاء جلوه داده اند. بدیهی است در این مکتب میزان درستی نتیجه بستگی به میزان «سوددهی» آن دارد.

تعریف مدیریت: مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت است در بردارد:

-۱مدیریت یک فرآیند است.

-۲مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.

-۳مدیریت مؤثر، تصمیم های مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد.

-۴مدیریت کار به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می گویند.

-۵مدیریت بر فعالیتهای هدفدار تمرکز دارد.

فراگیری مدیریت: اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد، اول از طریق آموزش و دوم ضمن انجام کار، البته می توان ترکیبی از دو روش را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار بکندی صورت می پذیرد و کافی نیست زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن نکته ای که از نظر آموزشی باید به خاطر داشت احساس فرد به هنگام کار جدید است. اکثر افراد در اولین تمرین دلواپس، دستپاچه و ناراحتند این ضعف و ناراحتی فوری نشانه ی خروج از انجماد است. نکته دیگری که نباید از نظر دور داشت این است که احتمال موفقیت در تمرین اولیه کم است، ولی هر چه بیشتر تمرین شود احتمال موفقیت فرد افزایش می یابد.

اهمیت مدیریت: بسیاری از صاحبنظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می دانند به اعتقاد پیتردراکر، عفو حیاتبخش هر سازمان مدیریت آن است.

هارولدکنتز، مدیریت را مهمترین زمینه ی فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه ی اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضاء بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

نظریه های مکتب کلاسیک:

مکتب کلاسیک شامل سه نظریه ذیل است:

-۱نظریه مدیریت علمی

-۲نظریه فرآیندی مدیریت (اصول گرایان(

-۳نظریه بوروکراسی

نظریه های مدیریت علمی و فرآیند مدیریت به طور جداگانه ولی تقریباً در یک مقطع زمانی شکل گرفته اند.

ماکس وبر نظریه بوروکراسی را ارائه کرد که تا بیش از نیم قرن، نقطه جدایی مطالعه ساختار سازمانی و کارکرد آن محسوب می شد.

وضعیت مدیریت امروز: در مطالعات مدیری چند دهه اخیر، تلاش برای ترکیب یافته های مدیریت علمی، اصول گرایان و جنبش روابط انسانی بوده است. زیرا همانطوری که هارولد کنتز بیان می دارد از آنجایی که نظریه پردازان هر یک راه خود را رفته و دیگران را فراموش کرده اند «جنگی از تئوریهای مدیریت» به وجود آمده است.

پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم گیری علمی، به کارگیری کامپیوتر، و ابزارهای تصمیم گیری تأکید دارند. گروه نظریه پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان محبت می کنند و جای اصول گرایان را کسانی گرفته اند که معتقدند، قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرار داد.

طرفداران دو روش نسبتاً مشابه، تلاش دارند تا ثباتی را برای آنچه که ما امروزه درباره ی مدیریت می دانیم فراهم آورند این دو روش به شرح زیرند:

الف- مدیریت نظامگرا: مدیریت نظامگرا دربردارنده ی کاربرد نظریه ی سیستمی در اداره نظامهای بزرگ و کوچک است که با استفاده از کارهای انجام شده در ازای کارهای داده شده، مأموریت کل سازمان را بر حسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده، از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می کند.

ب) مدیریت اقتضایی: روش عمده دیگر مدیریت بر مبنای اقتضا است. نظریه پردازان مدیریت اقتضایی روش اصول گرایی را ترک گفته اند. اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضا بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می دهد وابسته به مجموعهٔ شرایط موجود است. در نظریه مدیریت بر مبنای اقتضا نه تنها به وضعیت موجود توجه شده ، بلکه تأثیر راه حلهای ارائه شده بر الگوهای رفتاری سازمان نیز مورد نظر است. از این رو گفته می شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای اقتضاست.

طبقه بندی مدیران: کارهای مدیری بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است . گر چه بعضی از صاحبنظران چهار سطح مدیری را برای هر سازمان قائلند اما اکثر آنان بر سه سطح ذیل تأکید دارند:

-۱مدیریت عملیاتی (سرپرستی(

-۲مدیریت میانی

-۳مدیریت عالی

مدیریت عملیاتی (سرپرستی): بررسی ها نشان می دهد که مدیران عملیاتی سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شوند. اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشد، برنامه های تفصیلی و کوتاه مدت طرح ریزی کنند و برخلاف تصور، نتایج مطالعات حکایت از آن دارد که مدیران اجرایی وقت کمی صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی، خواندن، اظهارنظر و بازبینی می کنند.

مدیریت میانی: مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده ی بالا گزارش می دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان و نقش حلقه ی واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل دادها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیران میانی بیشتر وقتها به تنهایی کار انجام می دهند و عده ای از آنان بیشتر وقتشان را صرف جلسات می کنند.

مدیریت عالی: مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده معمولاً می تواند به مدیریت عالی راه یابد. بررسی ها نشان می دهد که بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان برنامه ریزیهای جامع و بلندمدت تری را در حوزه ی فعالیت گسترده تر و عوامل وضعی متنوع تری را طراحی یا مورد بررسی قرار می دهند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را نیز با افراد زیردست می گذرانند.

مدیریت موفق و مؤثر: مدیریت موفق و مؤثر عبارت است که از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند: توبیخ، کسر حقوق و غیره فراهم سازد، مدیر موفق نامیده می شود. ولی مدیر موثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد تواناییهای افراد را به کار گیرد.

خلاقیت: دانشمندان خلاقیت را به صورتهای متعدد و متنوعی تعریف کرده اند که هر کدام به نوعی، روشنگر بعدی از فرآیند مهم خلاقیت است. در مجموع می توان گفت: «خلاقیت عبارت است از به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید»

ارتباط خلاقیت و برنامه ریزی: خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سروکار دارد. از نظر مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه ی این امر به کارگیری فکرهای جدید برنامه های مدیری است. هر برنامه ریزی بسیار موفق نیاز به صدها فکر و ایده ی کاربردی دارد.

موانع خلاقیت: در راه ظهور خلاقیت موانعی وجود دارد که در اینجا تنها به موانع اصلی به اختصار اشاره می کنیم:

-۱عدم اعتماد به نفس
-۲ترس از انتقاد و شکست
-۳تمایل به همرنگی و همگونی
-۴عدم تمرکز ذهنی

تصمیم گیری و مدیریت را می توان مترادف هم دانست یا جنبه اصلی مدیریت را تصمیم گیری به حساب آورد.

تعریف تصمیم گیری: تصمیم گیری فرآیندی را تشریح می کند که از طریق آن راه حل مسأله معینی انتخاب می گردد.

انتخاب: به مجموعه فعالیتهای فرد برمی گردد که موجب انتخاب یک بدیل از مجموع بدیلها می شود. بنابراین انتخاب کردن جزئی از تصمیم گیری است.

انواع مسأله و تصمیم گیری:

-۱تصمیم های برنامه ریزی شده

تصمیم هایی هستند که بر حسب عادت، قانون یارویه اخذ می گردند و برای مسائل ساده و پیچیده به کار می روند . هر چه تصمیمها نامنظمتر، جدیدتر و دارای نتایج عمده ای باشد، یا به بیان دیگر پیچیده تر باشد و تعهدات عمده ای را در برداشته باشد به همان نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه ریزی شده دشوارتر است.

البته تصمیمهای برنامه ریزی شده تا حدی آزادی مدیر را محدود می سازد زیرا سازمان به جای فرد تصمیم می گیرد که چه باید کرد به هر حال تصمیمهای برنامه ریزی شده وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده تر آزاد می کند.

-۲تصمیم های برنامه ریزی نشده

تصمیم هایی هستند که با مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد سروکار دارند. در واقع مدیر در برابر اکثر مسائل عمده ای که با آن رو به روست ناچار به اخذ تصمیم گیری برنامه ریزی نشده است.

خط مشی های مکتوب و غیرمکتوب سازمان موجب تسهیل تصمیم گیری می شود زیرا بعضی از بدیلها را حذف یا محدود می کند. هر چه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود داشتن توان اخذ تصمیمهای برنامه ریزی نشده اهمیت بیشتری می یابد زیرا بیشتر تصمیمهایی که باید بگیرد برنامه ریزی نشده اند.

موقعیت های تصمیم گیری:

مدیران در تعیین چگونگی برخورد با مشکلات موقعیت هایی را در نظر می گیرند.

-۱**موقعیت اطمینان:** در وضعیت اطمینان می دانیم که در آینده چه رخ خواهد داد. در این موقعیت اطلاعات مورد اطمینان قابل اندازه گیری و دقیقی وجود دارد تا بر اساس آن تصمیم گیری شود و در این وضع آینده به کسانی قابل پیش بینی است.

-**۲موقعیت مخاطره**: در وضعیت مخاطره میزان احتمال هر گونه نتیجه ممکن معین است. به عبارت دیگر اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش بینی کمتر است.

-۳**موقعیت عدم اطمینان**: در وضعیت عدم اطمینان میزان احتمال نتیجه گرفتن ممکن و حتی نتیجه را نمی دانیم به عبارت دیگر اطلاعات ما نسبت به موضوع ناچیز است.

روشها و فنون معین تصمیم گیری: روشها و فنونی که از طریق تحقیق و تجربه به دست آمده اند و می توانند در مراحل مختلف فرآیند تصمیم گیری مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از:

-۱**تفکر خلاق**: داشتن فکر خلاق که در مرحلهٔ دوم فرآیند اخذ تصمیم دارای ارزش ویژه ای است از مؤثرترین ویژگی های یک مدیر خوب است. استفاده از تفکر خلاق بستگی به توانایی فرد دارد.

-۲**تحقیق در عملیات**: تحقیق در عملیات به جای آنکه مسأله را منحصر به یک واحد بداند در بهینه کردن نتایج کلی سازمان تلاش می کند. این روش به یک گروه تحقیقاتی نیاز دارد تا تمام جنبه های مسأله را مورد بررسی قرار دهند.

-۳**استراتژیها و مفاهیم زیربنایی**: هر فرد یک چارچوب ادراکی وارد که در اخذ تصمیم در جریان کار و زندگی روزانه اش به وی کمک می کند. ایجاد و گسترش این چارچوب صرفاً از طریق تجربه- اگر چه کسل کننده و وقت گیر است- فرآیند مؤثری است برای تسریع این فرآیند، تصمیم گیرنده باید با مفاهیم و استراتژیهای معین آشنا شوند که از تجربیات دیگران حاصل شده و در بعضی موارد از طریق تحقیق، کنترل شده است.

اساس برنامه ریزی بر آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصتها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد.

تعریف برنامه ریزی: برنامه ریزی عبارت است از

-۱تعیین هدف یافتن و ساختن راه وصول به آن

-۲تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.

-۳تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

-۴طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده ، تغییر بدهد.

تعریف اصل برنامه ریزی: برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد.

هدفهای برنامه ریزی: هدفهایی که در هر برنامه ریزی دنبال می شود به شرح ذیل است:

-۱افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها

-۲افزایش جنبهٔ اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات(

-۳تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر

-۴تهیه ابزاری برای کنترل

اولویت برنامه ریزی: اگر وظایف مدیریت را حول رئوس هرمی در نظر بگیریم برنامه ریزی در راس آن قرار می گیرد و اگر چه وظایف مدیریت را به طور جداگانه بررسی می کنیم، ولی همه به هم مرتبط اند و در این بین برنامه

ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است و بخش اعظم کار یک مدیر را برنامه ریزی تشکیل می دهد.

محاسن برنامه ریزی: برنامه ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است:

-۱اهداف هر سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید.

-۲برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیمها فراهم می کند.

-۳برنامه ریزی ما را به طور مستقیم به سوی رشد اقتصادی کلان می برد و از هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می کند.

-۴برنامه ریزی موجب بودجه بندی می گردد و در نتیجه ابزار کنترل را به دست مدیر می دهد.

-۵برنامه ریزی روحیهٔ گروهی را بالا می برد و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش می یابد.

محدودیتهای برنامه ریزی: علی رغم محاسن زیادی که برنامه ریزی دارد، محدودیتهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از:

-۱با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی دهد.

-۲به علت صرف هزینه و وقت ، سازمانهای کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می کنند.

-۳حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت مشکل یا کند می کند.

-۴برنامه ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حدس است تا بر یقین.

راههای کاهش محدودیتهای برنامه ریزی:

-۱تا سر حد امکان از برنامه ریزی های وابسته به هم خودداری شود.

-۲از برنامه ریزی موازی در زمینه های گوناگون، بر اساس ضابطه ی خاص کمتر شود.

-۳سعی شود برنامه ها هماهنگ با یکدیگر و یکنواخت پیش بروند.

-۴برنامه ها مرحله به مرحله اجرا شود.

تعریف برنامه : برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن، به بیان دیگر ، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

زمانبندی: سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان به منظور کسب اهداف صورت می گیرد . سازماندهی یک نوع فعالیت کوره ای است نه فعالیت مرتب روزانه

سازماندهی فرآیندی سه مرحله ای است مرکب از

الف- طراحی کارها و فعالیتها

ب- دسته بندی فعالیتها به سیستمهای سازمانی

ج- برقراری رابطه میان سیستمها به منظور کسب هدف مشترک

نکته ی مهم این است که با توجه به تفاوت انواع سازمانها تعداد و نوع مسائلی که مدیران با آن مواجهند با هم فرق می کند. برای مثال مسائل سازمانهای کوچک حول تقسیم کار، تعیین مسئولیت ها و حیطه ی نظارت متمرکز می شود، مشکل سازمانهای متوسط بیشتر در استفاده از ساختار وظیفه ای تأمین نیروی انسانی و هماهنگی است و سازمانهای بزرگ بیشتر درگیر مسائل عدم تمرکزند.

مشکل عمده مدیر در سازمان کوچک فراهم آوردن تیمی از مدیران ورزیده برای اداره سازمان است، در سازمانهای بزرگتر هر چه سازمان بیشتر توسعه می یابد مربوط ساختن واحدهای مختلف، برای مدیر دشوارتر می گردد.

انواع مختلف ساخت سازمانی:

-۱**سازمان رسمی و غیررسمی:** سازمان رسمی را مسئولین بطور 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 شده عمل نمی کند، اما سازمان غیررسمی بیانگر حالت واقعی است یعنی چگونگی عمل سازمان را بطور واقعی نشان می دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود سازمان غیررسمی بطور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می گردد؛ سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل، تحلیم یا گسترش می دهد.

برای مثال در ساختار رسمی ممکن است تمام مسائل نیروی انسانی، بطور مستقیم با رئیس پرسنل در میان گذاشته شود ولی اگر کارکنان دریابند که می توانند از معاون پرسنلی کمک بیشتری بگیرند به وی مراجعه خواهند کرده از وجوه تمایز عمده ای که میان سازمان رسمی و غیررسمی وجود دارد ماهیت غیرشخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیررسمی است . سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدوده می شود و از طریق فرآیند کارگزینی، افراد خاصی برای تصدی این مشاغل انتخاب می شوند.

سازمان غیررسمی هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود. برای مثال ایجاد یک لیست معاونت پرسنلی یکی از فعالیتهای سازمان رسمی است و گماردن شخص

خاصی بر آن پست ، بخشی از فرآیند کارگزینی است و ساختار غیررسمی هنگامی پدید می آید که آن شخص مسئولیت می پذیرد و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می سازد.

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 غیررسمی انجام شود. در سازمان غیررسمی مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می دهد.

سازمانهای بولوکراتیک و انطباقی: صاحبنظران کلاسیک مدیریت بر ساخت سازمانی دقیق تأکید می کردند. برای مثال، تیلو رفایول و سایرین اصرار داشتند که کارها به طور دقیق معین شود و شبکه دقیق و تعریب شده ای از وظایف واگذار شده و اختیارات تفویض شده ایجاد گردد. فایول تأکید داشت که اصول سازماندهی منطقی باید بتواند ساخت، تنظیم و هماهنگی لازم را برای ترکیب فعالیتهای گروهی فراهم آورد. فایول معتقد بود که باید برای هر یک از کارکنان در ساخت سازمانی جایگاهی تعیین شود و کارکنان در جایگاه خود انجام وظیفه کنند لاماکس وبر جامعه شناس آلمانی و همعصر فایول یکی از طرفداران قوی سازمان رسمی دارای ساخت یا به تعبیر وی بولوکراتیک بود.

بوروکراسی، شامل این موارد است: تخصص گرایی، متابعت از قوانین ثابت و سلسله مراتب که در نظر اختیارات دقیقاً تعریف شده است: بوروکراسی ، بتازگی، کاغذ بازی ساختارهای مزاحم و سازمان یافتگی بیش از حد را تداعی می کند. به هر حال واژه بوروکراسی آن گونه که در نظریه سازمان به کار می رود بیانگر شرح تفصیلی ساخت سازمان رسمی است و شامل شرح شغل، تفویض اختیار، رویه ها، مقررات و روابط تعیین شده است.

در سالهای اخیر ، نظریه پردازان جدید سازمان و مدیریت، ساختهای بولوکراتیک و ارزش آنها را مورد سوال قرار داده اند، بویژه محیط های پویا ایجاب می کند که سازمانها خود را بیشتر با محیط تطبیق دهند، به این ترتیب حرکتی به سوی ساختهایی با انعطاف بیشتر که اتکای کم تری بر روابط موجود در سازمان رسمی دارند به وجود

آمده است. نظریه کلاسیک بر بکارگیری اصول مبتنی است که به طور منطقی برای دریافت پاسخ قابل پیش بینی ایجاد شده است و آن را روش منطقی (مکانیکی) در سازماندهی می نامند. نظریه های جدید عمدتاً ساخت کم تری را در تشکیلات توصیه می کنند. زیرا در سلسله مراتب نیاز، نیاز افراد سازمان را در سطح بالاتری قرار می دهند و محیط های سازمانی پویا تر و قابل انعطاف تر می دانند.

مراحل فرآیند سازماندهی رسمی: نظریه کلاسیک بر این فرض استوار است که قصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می گردد. بنابراین هر چه فعالیتهای افراد و خرده گروههای کاری، از قبل تعیین شده باشد، سازمان آسانتر و بهتر انجام وظیفه خواهد کرد، بر اساس این فرض نظریه سازمانی اگر چه با اصولی نه چندان دقیق به مراحل معینی تقسیم شد که به عنوان راهنما (برای برقراری ساخت سازمانی) مورد استفاده قرار گیرد. مراحل چهارگانه سازماندهی بر اساس نظریه کلاسیک، به اختصار در زیر آمده است.

در شکل گیری سازمانها از بالا به پایین یا از پایین به بالا اختلاف نظر وجود دارد. ولی به هر حال نظریه کلاسیک از روش بالا به پایین حمایت می کند.

-۱**تقسیم کامل سازمان به چند جزء (تقسیم بندی افقی:**(الف) تقسیم بندی کار و فعالیت بر مبنای وظیفه ب) طراحی اداره ج) ایجاد واحدهای پشتیبانی

-۲**برقراری روابط از نظر اختیارات (تقسیم بندی عمودی:** (الف) سلسله مراتب ب) حیطه ی نظارت ج) وحدت فرماندهی د) روابط رئیس و مرئوس (**ه** تعیین نوع و حدود اختیارات و) روابط صف و ستاد ز) تمرکز و عدم تمرکز

-۳**بهم مرتبط ساختن سلسله مراتب** (ترکیب افقی:(الف) راهنمای سازمانی ب) تخصص وظیفه ای ج) رویه ها د) کمیته هاا (**ه**گروههای کاری با ساخت موقتی

-۴**تعیین جا برای کارکنان (شرح شغل:**(الف) تقسیم کار ب) شرح احراز پست ج) کاربرگ عملیات و

مختصات شغل د) قوانین و مقررات

تقسیم بندی افقی و عمودی (مراحل ۱و۲:(

در سازماندهی تقسیم بندی بر مبنای تفاوتهای میان ماهیت و شکل ساخت رسمی انجام می شود. هر چه بر وسعت سازمان افزوده شود ، مشاغل تخصصی تر شده ، واحدهای فرعی بیشتری ایجاد می گردد، به طوری که سازمان دارای اجزای کوچکتری می شود و تقسیمات بیشتری می یابد. مرحله اول با اشکال سازمانی و روشهای گوناگونی که برای طراحی سازمان موجود است، سروکار دارد، زیرا تقسیم بندی بر مبنای وظیفه، تقسیم بندیهای فرعی وظایف سازمانی را در بردارد و تعیین اداره موجب ایجاد واحدها یا ادارات فرعی می شود. مرحله دوم شامل تقسیم بندی عمومی است، در ساخت سازمانی، سطوح مختلف از طریق مشخص شدن سلسله مراتب سازمانی ایجاد می شود، تعیین سلسله مراتب (خط فرماندهی)،از مهمترین تصمیمهایی است که مدیر باید اخذ کند.

ترکیب افقی و شرح شغل (مراحل ۳و۴): مراحل ۱و۲ سازماندهی رسمی، چگونگی تقسیم سازمان به اجزای هر چه کوچکتر را در بر می گیرد و مرحله سوم نیاز به مکانیزمهایی که اجزا را به خاطر سلامت کل سازمان با هم ترکیب کند، افزایش می دهد. فرآیندهای سازمانی از دو نیروی حیاتی و متضاد تجزیه و ترکیب تشکیل می شود. مراحل ۱تا۳ سازماندهی رسمی با کل سازمان و واحدهای فرعی آن سروکار دارد، به هر حال سازمانی کامل نخواهد بود تا اینکه فرد و ساختار سازمان به هم گره زده شوند و تا هر فرد نداند چگونه و چه باید بکند، تمامی اهداف اصول سازماندهی حاصل نمی شود. در مرحله چهارم، این امر از طریق مفاهیمی نظیر تقسیم کار، شرح شغل، شرح وظایف و قوانین و مقررات به دست می آید.

حیطه ی نظارت: تعداد افرادی که به یک مدیر گزارش می دهند بر طول سلسله مراتب اثر دارد. هر چه حیطه ی نظارت کوچکتر باشد طول سلسله مراتب بیشتر می شود. این امر به نوبه ی خود هزینه های مستقیم مدیریت را افزایش می دهد. هر چه تعداد مدیران مورد نیاز بیشتر باشد جمع پرداختی حق مدیریت بیشتر است. نظریه پردازان درباره ی مزایای کوچکی و بزرگی حیطه ی نظارت بحثهایی را مطرح کرده اند، ولی آنچه که در دنیای

واقعی رخ می دهد چیست؟ خلاصه ی نتایج مطالعات انجام شده برای تعیین حیطه ی نظارت واقعی به شرح زیر است:

الف) در بیشتر مطالعات تنها حیطه ی نظارت مدیران عالی بررسی شده است.

ب) مطالعات انجام شده دلالت بر آن دارند که هر چه سازمان گسترده تر گردد حیطه ی نظارت نیز افزایش می یابد.

ج) بیشتر مدیران عالی پنج یا شش نفر از مدیران میانی را سرپرستی می کنند.

د) شواهد کافی برای قضاوت درباره ی حیطه ی نظارت مدیران میانی و عملیاتی وجود ندارد.

بیشتر محققین ، معتقدند که پیش بینی حیطه ی نظارت برای تمام سازمانها و در تمام سطوح با توجه به تفاوتهای فردی مدیران عاقلانه نیست، بنابراین باید عوامل مؤثر بر حیطه ی نظارت را تعیین کرد. عوامل زیادی بر حیطه ی نظارت اثر دارند ولی عمده ترین آنها عوامل شخصی، شغلی و محیطی می باشد.

عوامل شخصی: دو متغیر شخصی می تواند بر حیطه ی نظارت اثر بگذارد، اول نظر مدیر است. اگر مدیر ناچار باشد قدرت بیشتری کسب کند ممکن است حیطه نظارت گسترده تری را ترجیح دهد یا اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد همکاری با تعداد بیشتری از کارکنان را ترجیح می دهد.

از آنجایی که مدیران معمولاً داشتن حیطه نظارت گسترده را نوعی تشخیص برای خود محسوب می دارند. سازمان حیطه نظارت گسترده تری می یابد.

دومین عامل شخصی، لیاقت مدیر است، سرپرستی لایق، گروه بزرگتری را می تواند سرپرستی کند، بنابراین حیطه نظارت وی گسترده تر می شود کارکنان لایق نیز برقراری حیطه ی نظارت گسترده تری را ممکن می سازند.

عوامل شغلی: نخستین عامل شغلی، ماهیت شغل مدیر است اگر مدیر تمام یا قسمتی از وقت خود را صرف سرپرستی و هدایت کند در آن صورت حیطه نظارت گسترده تر یا محدودتری خواهد داشت. سایر عوامل مربوط به

کارکنان سازمان است، یکی از این عوامل اهمیت نسبی شغل و نیاز شاغل به مشورت با مدیرش است . عامل دیگر درجه تشابه و استاندارد بودن کار کارمند است. تحقیقات نشان می دهد هر چه تنوع در شغل کمتر باشد حیطه نظارت می تواند گسترده باشد.

عامل مهم دیگر درجه ی همبستگی کارهای هر اداره است . اگر همبستگی زیادی میان مشاغل اداری باشد نظارت بیشتری را می طلبد و در نهایت به حیطه ی نظارت محدودتری منجر می شود.

دانشمندان علوم رفتاری پدیده «اندازه گروه» را که مشابه با حیطه نظارت است مورد تفحص قرار داده اند. نتیجه گیری کلی این تفحص حکایت از آن دارد که گروههای پنج و هفت نفری مناسب می باشند، گروههایی که اندازه بزرگتری داشته اند به شکل گیری گروههای غیررسمی کوچکتری در درون خود، تضاد درون گروهی، مواجه شدن با مشکلات بیشتری در هماهنگی، عدم مشارکت همگانی و رضایت شغلی کمتری دچار شده اند.

عوامل محیطی: از جمله عوامل محیطی مؤثر بر حیطه نظارت ، تکنولوژی است. تحقیقات نشان می دهد سازمانهایی که تولید انبوه دارند از حیطه نظارت گسترده ای در سطح سرپرستی برخوردار بوده اند. حیطه نظارت بهینه برای کارهای دستی پنج نفر و برای کارهای خودکار شش نفر و برای تولید انبوه چهل تا شصت نفر می باشد. هر چه تغییر در محیط سازمان افزایش یابد و هر چه کارکنان از نظر جغرافیایی بیشتر پراکنده شوند حیطه ی نظارت محدودتر و تعداد آنها افزایش می یابند.

رابطه ی حیطه ی نظارت با درجه تمرکز: حیطه ی نظارت بر تمرکز نیز تأثیر می گذارد. در حیطه ی نظارت گسترده که صد نفر سرپرست به یک مدیر گزارش می دهند ولی نمی تواند تمام تصمیمها را اخذ کند، بنابراین مجبور به تفویض بخشی از اختیار برای تصمیم گیری می باشد. با حیطه نظارت کوچک، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد ولی هر چه سلسله مراتب بیشتر گردد، مدیران عالی از رده ی عملیاتی دورتر می شوند و در سازمانهای بسیار متحول مدیران برای سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری مجبور به عدم تمرکز می شوند .

عوامل مؤثر در حیطه نظارت گسترده

وضعیت زیردستان مدیر

-جاری بودن کار - ورزیده باشند - ورزیده – آموزش دیده

-ثبات نسبی کار - نظارت کلی را ترجیح دهند - در فعالیتهای نظارتی کمک دارد

-تشابه کاری زیردستان - وظایف اضافی متعدد و فعالیتهای غیرنظارتی ندارد

-استقلال کاری از یکدیگر - نظارت کلی را بر نظارت دقیق ترجیح دهد

-رویه و روش های رسمی

-عدم نیاز به کنترل و نظارت شدید

هماهنگی:

هماهنگی را که لازمه ی پیشرفت کارهاست ، به شرح ذیل می توان تعریف کرد:

هماهنگی مجموعه ای از مکانیزم های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان با یکدیگر برای تسهیل کسب اهداف طراحی می شود.

اهمیت هماهنگی:

فرمهای زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می کند:

الف- هر چه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

ب- هر چه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

واحدهای مختلف هر سازمان را به سه طریق می توان به هم مرتبط ساخت:

-۱همبستگی مجموعه ای: واحدهای فرعی، در یک ارتباط کلی در حرکت کل سازمان سهیمند، ولی بطور مستقیم با هم ارتباط ندارند و از حداقل هماهنگی برخوردارند.

-۲همبستگی ترتیبی: در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است، همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه ای لازم دارد.

-۳همبستگی مرحله ای: در این نوع ارتباط، بازده یک واحد، داده واحد بعدی خواهد بود و بالعکس. خطوط هواپیمایی نمونه ای از این نوع ارتباط را نشان می دهند. هنگامی که قسمت تعمیرات، هواپیمایی را بازدید می کند، هواپیمایی سالم بازدادهٔ آن است. این هواپیما برای قسمت عملیات پرواز، داده محسوب می شود. پس از انجام عملیات، هواپیما دوباره برای قسمت تعمیر به منظور بازدید، داده خواهد شد. بدیهی است اینگونه ارتباط نزدیک نیاز شدید به هماهنگی میان واحد عملیات پرواز و واحد تعمیرات را می طلبد.

در تحقیق دیگری چهار نوع هماهنگی برای برآوردن چهار نیاز توصیه شده است.

-۱بازدارنده: هماهنگی در پیش بینی مسائل و مشکلات

-۲اصلاحی: هماهنگی در اصلاح وضعیت غیرعادی سیستم و رفع نقائص آن

-۳تنظیمی: هماهنگی در حفظ وضع موجود

-۴بهبودی: هماهنگی در بهبود عملیات سیستم یا خرده سیستمهایی که مسأله خاصی ندارند. هماهنگی اصلاحی و تنظیمی معمول ترین آنهاست.

مکانیزم های هماهنگی

چهار مکانیزم در هماهنگی وجود دارد:

-۱غیر رسمی (برنامه ریزی نشده

-۲برنامه ریزی شده (غیرانسانی

-۳هماهنگی فردی (برنامه ریزی شده انسانی)

-۴هماهنگی گروهی (برنامه ریزی شده انسانی)

هماهنگی برنامه ریزی نشده

هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی و بدون برنامه ریزی مفصل توسط سازمانها انجام می شود، زیرا پیش بینی و برنامه ریزی یا هماهنگی تمام فعالیتها غیرممکن است، بنابراین می توان گفت همه سازمانها تا حدی متکی به هماهنگی داوطلبانه هستند. هماهنگی غیررسمی، بر مبنای شناخت طرفینی، نگرشهای مشترک و مکانیزمهای روانی قوی برای همکاری قرار دارد. در هماهنگی داوطلبانه (غیررسمی) ، تقسیم کار شدید مسائلی را ایجاد می کند ولی علی رغم این مشکلات هماهنگی غیررسمی وجود دارد. برای هماهنگی داوطلبی در کار، موارد زیر باید صدق کند:

-۱هر کارمند باید بداند اهداف خود و واحدش چیست

-۲هر کارمند باید تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد.

-۳از همه مهمتر این است که هر کارمند باید خود را با سازمان و اهداف سازمان وفق دهد. اگر سازمان برای کارمند واقعاً مهم باشد، برای کسب اهداف سازمانی علاقه نشان خواهد داد.

-۴اگر گروههای کاری خود را به سازمان وابسته بدانند، و به بیان دیگر، به کار در سازمان افتخار کنند، موجب تقویت پیوند فرد با سازمان می گردد.

در سازمانهایی نظیر نهادها، بیمارستانها و سازمانهای هنری اغلب پیوند شدیدی بین افراد و سازمان دیده می شود. در زمانهای بحرانی نظیر جنگ، حوادث ناگهانی با سازمان، حس همکاری میان افراد سازمانهای دولتی و تجاری نیز دیده می شود.

پیوند شدید کارکنان با سازمان، اغلب نتیجه دقت در انتخاب آنها و گرایش فرد به اجتماعی شدن است. شدیدترین حالت را کارکنانی دارند که یک فرآیند طولانی کارآموزی، قبل از ورود به سازمان را طی کرده اند، برای نمونه از امیران ، تکاوران و پرستاران می توان نام برد.

هر چه که سازمان گسترده تر می گردد یا وضعیت سازمان و کارکنان متناسب با خصوصیات مذکور نباشد، لازم است هماهنگی غیررسمی، با هماهنگی برنامه ریزی شده تکمیل گردد، ولی هیچ سازمانی بدون وجود هماهنگی

داوطلبانه نمی تواند فعالیت کند.

هماهنگی برنامه ریزی شده (غیر انسانی

در صورتی که شرایط برای هماهنگی داوطلبی فراهم نباشد، یا سازمان بیش از اندازه پیچیده و بزرگ گردد که ارتباطات غیررسمی کارایی نداشته باشد، مدیر از روشهای برنامه ریزی شده برای هماهنگی استفاده خواهد مانند رویه های عملیاتی استاندارد و مقررات. اگر مدیر بتواند در چگونگی انجام مسائل، هماهنگی مکرر را به شکل یک رویه، برنامه یا خط مشی بیان کند، در وقتش صرفه جویی می شود.

هماهنگی فردی

مدیریت و کارکنان همیشه برداشت یکسانی از خط مشی ها ندارند، هر کس تمایل دارد آنگونه که می خواهد و به نفعش هست خط مشی را تعبیر و تفسیر کند. با عنایت به این واقعیت روانی افراد، هماهنگی دشوار می گردد؛ برای حل این مسأله به کمک هماهنگ کننده فردی دو راه وجود دارد:

-۱**مقام مسئول** : برای حل مشکلاتی که ممکن است در ایجاد هماهنگی پدید آید استفاده از مسئول مشترک در مورد واحدهایی که نمی توانند کارهای خود را با هم هماهنگ کنند، معمولترین روش است مدیر مسئول نظرات دو طرف را می گیرد و سپس از قضاوت، با استفاده از تمام منابع موجود برای اثرگذاری بر واحدها تلاش می کند. چنانچه موفق نشود با استفاده از اختیاراتش مشکل را حل می کند و برای همکاریهای بعدی رویه ای را برقرار می سازد. هر قدر واحدها، تصمیم مدیر را منصفانه و عملی بدانند به همان نسبت مشکل هماهنگی بهتر رفع می گردد.

-۲**هماهنگ کننده:** هماهنگی در زمینه هایی که از پیچیدگی و دشواری زیادی برخوردار است، پست جداگانه ای را می طلبد مانند موارد زیر:

-۱-۲**مدیر محصول**: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای وظیفه ای سازمان عمل می کند و فروش و سود بیشتری را موجب می گردد.

۲-۲مدیر پروژه: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می کند.

۲-۳**مسئول هماهنگی مشتریان**: فردی است که به عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان برای یک مشتری عمده انجام وظیفه می کند.

۲-۴دفتر مرکزی: واحدی است که در جهت هماهنگی کلیه اطلاعات برای مشتریان یا ارباب رجوع انجام وظیفه می کند.

روش دوم، پر هزینه است ، زیرا هزینه هایی را که به طور مستقیم به مدیریت مربوط می شود، افزایش می دهد از آنجایی که هماهنگ کنندگان دارای اختیارات رسمی کمی هستند و در عین حال مسئول نتایج به دست آمده نیز می باشند، کارشان بسیار دشوار است. از طرف دیگر هماهنگ کنندگان مکانیزم های نفوذ معینی در دیگران دارند، به همین جهت این روش بندرت به کار می رود ولی هنگامی که زمان، عامل حیاتی بوده و هزینه عامل عمده ای نباشد روش مزبور می تواند مؤثر باشد.

هماهنگی گروهی:

هماهنگی از طریق جلسات گروهی نیز می تواند صورت پذیرد، خواه گروهها، در قالب کمیته های گوناگون به طور مرتب تشکیل جلسه دهند، یا در صورت لزوم دست به این کار بزنند. البته هماهنگی گروهی کار آسانی نیست، زیرا اعضای گروه اغلب بر سر ترجیحات مشخص، ترجیحات سازمانی و اهداف سازمان دست به جناح بندی می زنند و توافقشان بر روی مسائل دشوار می گردد.

روش های صحیحی برای سازماندهی و هماهنگی وجود دارد:

الف) سبک بولوکراتیک- محافظه کار

ب) سبک مشارکتی- لیبرال

ج) سبک میانه

سبک سازماندهی محافظه کار توسط دو گروه نویسندگان نظریه پرداز کلاسیک مدیریت و مدافعان بولوکراسی، در جامعه شناسی تشریح و حمایت شده است.

سبک لیبرال در واقع مخالف سبک محافظه کار است، لیبرالها مدعی هستند که سبکشان انگیزه های انسانهای امروز را کثیف کرده است و بهتر می تواند با پیچیدگیهای تکنولوژی جدید خود را وفق. لیبرالها بر سبک رهبری و بویژه اثر آن بر سیستم کنترلی تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تأکید دارند.

سومین سبک و احتمالاً سبکی که بیش از همه بیکار گرفته می شود سبک میانه است این سبک گاهی سبک لیبرالها و گاهی سبک محافظه کاران را مناسب می داند و در بیشتر اوقات مدیر، قسمتهایی از دو سبک مذکور را انتخاب کرده و بکار می گیرد. این سبک تا حدودی صحیح به نظر می رسد ولی معین نمی کند چه موقع سبک لیبرال و چه موقع سبک محافظه کار به کار گرفته شود.

بررسی های اساسی در سازماندهی

تحقیقات درباره ی موفقیت ساختهای مختلف سازمانی نشان می دهد که هنگام طراحی سازمان دست کم سه عامل باید مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد که عبارتند از: راهبرد (استراتژی) ، تکنولوژی و محیط.

راهبرد (استراتژی): از اصول مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می آورد، این اصل می گوید:

»ساخت سازمانی تابع استراتژی است« رعایت این اصل عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی کند ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف می شود. ناگفته نماند ساخت سازمانی را تابع محض استراتژی دانستن ، بر اساس این پیش فرض است که داشتن یک استراتژی منسجم اولویت دارد، زیرا بدون استراتژی مشخص مدیر نمی تواند ساخت مورد نیاز سازمان را معین کند.

تکنولوژی: مطالعات نشان می دهد که نوع کار و تکنولوژی هر سازمان، دو عامل عمده در انتخاب ساخت سازمانی اند. برای مثال سیستمهای تولید غیر انبوه، با ساختهای کوتاه (Flat) موفقترند، در حالی که سازمانهای با تکنولوژی پیچیده و تولید انبوه، با ساختهای سازمانی بلند موفقترند، زیرا ساخت تخت در سیستمهای تولید

غیرانبوه ارتباطهای فراوان و ضروری روزانه را تسهیل می کند و ساختهای بلند، بیانگر جدایی واحدهای برنامه ریزی و کنترل تخصصی با واحدهای تولیدی و اجرایی است، که البته این گونه واحدهای ستادی، سهم بسزایی در موفقیت تولید انبوه و فرآیندی دارند. مطالعات دیگری در این زمینه نشان می دهد که تکنولوژی یا سیستم کاری در سازمانهای خدماتی و دولتی عامل عمده ای در مطالعه ساخت سازمانی مناسب محسوب می گردد.

محیط: بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند، بویژه ثبات نسبی شرایط در آن به طور کلی هر چه محیط آرامتر و قابل پیش بینی تر باشد، مدیر بهتر می تواند سازمان را بر اساس وظایف و فرآیندهای پایدارتری طراحی کند، و هر چه محیط ناپایدارتر و بحرانیتر باشد، نیاز بیشتری به ساختهای موقت و قابل انعطافتری می باشد.

الگوهای جدید سازماندهی

ساخت سازمانی بر مبنای پروژه : از سال ۱۳۲۹ (۱۹۵۰ میلادی) به بعد کارخانه های هواپیماسازی، طراحی محصول اداره را به شکل افراطی تری ارائه داده اند که به مدیریت برنامه مشهور است. مدیریت برنامه بر چند نوع است ، ولی اساساً از نوعی سازماندهی برخوردار است که در آن کل سازمان به بخشهای کوچکتر یعنی گروههای تخصیی مبنی بر خطوط تولید محصول تقسیم می گردد. به این ترتیب اگر یک شرکت هواپیماسازی بر روی دو پروژه موشک مختلف و دو هواپیمای متفاوت کار کند، در این صورت شرکت چهار مدیر پروژه یا برنامه خواهد داشت. هر پروژه واحد مهندسی، بازاریابی، تولید و اداری جداگانه ای دارد. در ساخت پروژه ای ، ضعف یک واحد کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی دهد و مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات کاهش می یابد. سازماندهی بر اساس محصول، کنترل محصولات را آسانتر می سازد، ولی در ساخت پروژه ای، ترکیب و هماهنگی فعالیتهای چند پروژه برای کل سازمان نیز مسائلی ایجاد می کند و هدایت تمام فعالیتهای گوناگون هر پروژه برای یک نفر دشوار است. از آنجایی که محصول نهایی توسط یک بخش (هواپیما یا موشک) تولید می شود، هدایت عملیات و حفظ مسئولیت آسانتر است. موفقعیت این شکل سازماندهی در صنعت هواپیماسازی موجب افزایش

کاربرد آن در سایر صنایع شده است.

ساخت خزانه ای (ماتریسی): از سال ۱۳۴۹ (۱۹۷۰ میلادی) به بعد، تلاش فراوانی برای ترکیب ساختهای وظیفه ای و محصولی (مشتری یا ناحیه ای) در شکل جدیدی به نام ساخت ماتریسی انجام گرفت، به این ترتیب که در یک بعد، تخصصهای لازم برای انجام وظایف مختلف تحت سرپرستی مدیران گروههای مختلف قرار می گیرند و در بعد دیگر، محصول یا پروژه هایی با مشخصات معین مانند تاریخ شروع و پایان هر پروژه ، اعتبار و مشخصات اجرایی معینی قرار دارند که توسط یک نفر مجری یا مدیر هماهنگ و اداره می شوند. مجری از میان کارشناسان (بعد اول) تخصصهای لازم را برای انجام عملیات تخصصی در طول دوره پروژه ، انتخاب می کند، این افراد در مدت اجرای پروژه تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در پایان عملیات پروژه دوباره به گروه تخصصی خود برمی گردند. انتظار می رود ساخت ماتریسی مزایای ساختهای وظیفه ای و محصولی را یکجا داشته باشد. ساخت ماتریسی یک تمهید موقت است، نه دائمی، در این ساخت وحدت فرماندهی رعایت نمی شود، سلسله مراتب و روابط صف و ستاد به نحوی که در اغلب سازمانها متداول است مفهوم ندارد، و از همه مهمتر اینکه یک رشته روابط دائم و مستمربین واحدهای مختلف سازمان برقرار می شود که بدون همکاری نزدیک آنها پیشرفت در اجرای طرحها امکان پذیر نیست.

ساخت ماتریسی برای انطباق با شرایط سه گانه زیر طراحی شده است:

-۱سازمان مجبور باشد با عوامل محیطی گوناگون مانند مهارت فنی عالی و تقاضای مشتری (ارباب رجوع) خود را انطباق دهد.

-۲نیاز به ارتباطات میان افراد و گروهها از ظرفیت ساختهای موجود فزونی یابد.

-۳فشار هزینه ها و نیاز به عملکرد عالی، انعطاف بیشتری در به کارگیری منابع فیزیکی و مالی و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند.

با وجود محاسن فراوان ساخت ماتریسی، محدودیتهای نیز به شرح ذیل برای آن ذکر شده است:

-۱عدم ثبات کارکنان و احتمال عدم اجرای کامل دستورات سازمانی

-۲جنگ قدرت فراوان میان مدیران گروهها و مدیران پروژه ها

-۳جلسات مکرر و تصمیم گیریهای گروهی بیش از حد

ساخت سازمانی با گروههای متداخل: یکی از شیوه های مفید در مطالعه سازمان تجسم آن به عنوان شبکه ای از گروههای به هم پیوسته است. این شیوه به مدیر کمک می کند تا عملکرد کلی سازمان را صرفاً مرهون کیفیت کارگروههای کاری نداند، بلکه به هم پیوستگی این گروهها را نیز مدنظر داشته باشد.

از سوی دیگر مدیر برای ایفای مهم ترین نقش خود یعنی نقش ترکیبی، می تواند از ساخت سازمانی نیز مدد بگیرد. نقش ترکیبی مدیر ایجاب می کند تلاشهای فردی را به تلاشهای گروهی و اهداف فردی را به اهداف گروهی بدل، سازد. یکی از راههای مؤثر همسوکردن اهداف افراد با سازمان مشارکت آنان در برنامه ریزی، تصمیم گیری و حل مسأله است از این رو یکی از صاحبنظران پیشنهاد می کند که مدیر باید دست به ایجاد گروه های کاری بزند و آنها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی که عضویت مشترک در دو گروه کاری دارند به هم مرتبط سازد.

این نوع ساخت سازمانی را «سیستم اثربخشی تعاملی مدیریت» نیز خوانده اند. سرپرست گروه کاری ردهٔ عملیاتی، عضو گروه کاری رده ی بالاتر می باشد و این ترتیب در تمام سطوح سازمان برقرار است، در اینگونه گروههای کاری، افراد متخصص نیز قرار داده می شوند. گروههای کاری تشکیل شده صرفاً برای ایجاد ارتباطاعات نیست بلکه برای تصمیم گیری درباره ی مسائل مربوط به حوزه ی کارشان است. این گروههای کاری با کمیته های مختلفی که معمولاً در سازمانها تشکیل می شوند متفاوتند، زیرا در یک کمیته ضرورتاً اجازه ی مشارکت کامل به اعضاء داده نمی شود در حالی که در ساخت سازمانی با گروههای متداخل، مشارکت کامل اعضاء لازم است.

ساخت سازمانی موقتی ویژه (ادهوکراسی): در مطالعه سازمان همواره این پرسش مطرح می شود که میزان ضرورت ساخت و مقررات تا چه حدی است؟ در پاسخ به این پرسش ادهوکراسی به جای طرفداران از ساخت مکانیکی و بولوکراسی اداری، از ساخت آزاد و ضوابط محدود حمایت می کند. ساخت سازمانی ویژه موقت، برای انجام کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک تأکید دارد. در این ساخت گروههای کاری تشکیل می شوند و بر حسب

ضرورت برای انجام مأموریت اعزام می کردند. از دید ادهوکراسی هنگامی سازمان مطلوب است که از گروههای ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد، نه از بخشهای وظیفه ای یا بوروکراتهای دائمی. ویژگی اصلی این الگوی جدید سازماندهی، همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارهاست و اختیارات به کسانی تفویض می شود که به کار ویژه ای نزدیکترند. به طور کلی فکر زیربنایی این نوع سازماندهی این است که تنها با فراهم کردن شرایطی که موجب بروز ابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان شود می توان از حداکثر توان افراد بهره مند گردید. مطالعات انجام شده در سازمانهای مختلف نشان می دهد که هر چه ساخت سازمان به ادهوکراسی متمایلتر می گردد. از میزان جابجایی و غیبت کارکنان کاسته می شود و گاهی بهره وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می یابد. در سیستم بوروکراتیک کارها ثابتند و افراد نسبتاً استقلال ندارند، مسئولیت پذیرند در موارد ابهام کم طاقتند و ارزشهای گروهی را بر منافع فردی ترجیح می دهند، ولی در سیستم ادهوکراتیک کارها ثابت نیست و افراد از استقلال نسبی برخوردارند.

ویژگیهای برجسته ی ادهوکراسی عبارتند از:

-۱گروههای کاری موقت

-۲عدم تمرکز در اختیارات

-۳مسئولیت بخشی اقتضایی

-۴قوانین و ضوابط محدود

لیکوت و همکارانش در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه مشتقیان معتقدند که تمام منابع (انسانی و سرمایه ای) در یک موسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند نتیجه تحقیقات آنان در سبکهای چهارگانه ذیل مطرح شده است.

-۱**سیستم (سبک) یک**: مدیریت اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمها و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده ، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می گردد، زیردستان مجبور به کار می شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است، پاداشها در جهت ارمنای نیازهای جسمی و ایمنی است تعامل، جزئی و

همراه با ترس و عدم اعتماد است، کنترل بطور متمرکز از سطوح بالا انجام می گیرد و سازمان غیررسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می شود.

-**۲سیستم (سبک) دو:** مدیریت اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد، تصمیمهای بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می گردد از پاداش و تنبیه واقعی و یابالقوه ، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می شود، ارتباط میان مافوق با مادون همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است ، بیشتر تصمیم گیریها و تعیین هدفها، در رده بالای سازمان انجام می گیرد، در فرآیند کنترل تا حدی تفویض اختیار می شود و اگر چه سازمان غیررسمی تشکیل می شود ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی دهد.

-**۳سیستم (سبک) سه:** در این سیستم مدیریت نه بطور کامل ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای به زیردستان دارد، تعیین خط مشی و تصمیم گیریهای عمومی در سطح بالا انجام می گیرد. ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دو طرفه است، برای ایجاد انگیزه در زیردستان، از تدبیرهای در جریان امور قراردادی نسبی افراد و از پاداشها و تبلیغات گاهگاهی ، استفاده می شود، ارتباط میان مافوق و مادون نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار می باشد، قسمتی از اعظم فرآیند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می گردد. با این روش کنترل، سازمان غیررسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از اهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا مقاومت جزئی در برابر آن می نماید.

-**۴سیستم (سبک) چهار**: در این سیستم مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد، تصمیم گیری به طور گسترده ای در سراسر سازمان پخش است، ارتباطات در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد، فرآیند کنترل، به علت درگیری کامل رده های عملیاتی، به صورت گسترده ای پخش شده است، سازمانهای رسمی و غیررسمی، غالباً یکی است، بنابراین عام نیروها کوششهای خود را جهت کسب اهداف بیان شده در سازمان به کار می گیرند.

- سیستم مدیریت روابط انسانی
- سیستم مدیریت آمرانه
- سیستم مدیریت دلسوزانه
- سیستم مدیریت برمبنای مشاوره

محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

محاسن

-۱بهبود ارتباطات بین سرپرست و کارمند در زمینه ی محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده

-۲بهبود بکارگیری منابع انسانی و مادی

-۳بهبود پیشرفت کارمند

-۴بهبود عملکرد کارمند

-۵بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارمند

-۶بهبود برنامه ریزی کلی

معایب

-۱عدم حمایت کافی مدیریت عالی

-۲اهداف بخوبی تعریف نمی شود

-۳عدم هدایت کافی پیشرفت کار در جهت کسب اهداف مورد توافقی

-۴عدم توانایی در تعدیل اهدافی که به نظر نیروهای داخلی و خارجی سازمان غیرمنطقی می باشند.

-۵عدم ارزیابی میزان موفقیت واقعی در اهداف مورد توافق

-۶تأکید بیش از حد بر مکاتبات

-۷وقت گیری بیش از حد