



مدیریت

پیشگفتار:

مدیریت یکی از پدیده‌هایی است که جامعه بشری از ابتدای پیدایش با آن روبرو بوده است. به عبارت دیگر، با تشکیل اولین کانون اجتماعی (خانواده به تعبیر امروز یا زندگی مشترک اولیه به دو معنا: ۱ - اداره وضع فردی و خانواده ۲ - اداره وضعیت مشترک و جمعی) و یا لحظه‌ای که انسان توانست با کار خود "چیزی" تولید کند با مسأله‌ای (ناخودآگاه) روبرو بوده که امروز آن را مدیریت می‌نامیم.

بدیهی است، در مقاطع مختلف زمانی، پیچیدگی، مشکلات و مسائل اداره افراد تابعی از فرهنگ، تکنولوژی یا ابزار تولید موجود زمان خود بوده است. از زمانی که کار گروهی با ابزارهای بسیار ابتدائی انجام می‌گرفت تا به امروز که ناظر بر پیشرفته‌ترین تکنولوژی در زمینه‌های مختلف هستیم، نیاز به تفکر و تعمق در تقسیم کار، جلب نیروهای متخصص، برنامه ریزی، کنترل، نظارت، جلب همکاری، تشویق و تنبیه، احساس و به نحوی اعمال شده است.

آنچه که ما در ایران امروز به عنوان نظریه‌های مدیریت در معرض آن قرار گرفته‌ایم عملاً مربوط می‌شود به نظریات و فرضیه‌هایی که پس از انقلاب صنعتی توسط متفکرین جوامع اروپایی و آمریکایی ارائه شده است.

بنابراین، باور عده‌ای که مدیریت را پدیده‌ای نو دانسته و مبداء پیدایش آن را معمولاً زمان انتشار کتاب "مدیریت علمی" فردریک تیلور می‌دانند، نمی‌تواند مورد قبول قرار گیرد. چرا؟ با یک نظر اجمالی به آثار تمدنهای کهن (ایرانی، هندی، چینی، یونانی و...) نمونه‌هایی از کار گروهی مشاهده می‌شود که بدون اعمال مدیریت امکان به نتیجه رسیدن آنها غیرممکن می‌نماید.

به عنوان نمونه اهرام مصر، برجهای بابل، تخت جمشید، کاخهای اکروپلیس و ورزشگاه المپیک یونان، دیوار چین، مساجد جامع، مسجدشیراز و بناهای مداین از جمله آثاری است که به سهولت میتوان کاربرد اصولی از مدیریت را در آنها مشاهده کرد. بررسی و پژوهش در زمینه نظامهای مدیریت در جوامع کهن به طور اعم و در ایران به طور اخص متأسفانه هنوز انجام نشده و امید است که روزی چنین فرصتی به دست آید.

آنچه که ما در ایران امروز به عنوان نظریه‌های مدیریت در معرض آن قرار

مدیریت و سازمان

مقوله‌ای سهل و ممتنع



گرفته‌ایم عملاً مربوط می‌شود به نظریات و فرضیه‌هایی که پس از انقلاب صنعتی توسط متفکرین جوامع اروپایی و آمریکایی ارائه شده است. نکته‌ای که توجه به آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد این است که نظریه‌های ارائه شده مدیریت از ابتدای قرن نوزدهم تا به امروز رابطه مستقیم با توسعه تکنولوژی، شیوه‌های تولید، رشد و توسعه اقتصادی، نظام ارزشی و فرهنگ جوامع غربی داشته و از آنها ملهم شده است. بنابراین باید پذیرفت جوامعی که از کشورهای صنعتی عقب مانده‌اند و اکنون با شتاب فزاینده در جهت جبران این عقب ماندگی هستند به ناچار در انتقال تکنولوژی و یافته‌های مربوط به آن دچار اشتباهاتی می‌شوند. این اشتباهات بیشتر ناشی از عدم شناخت روابط ارگانیکی است که بین توسعه ظرفیت نیروی انسانی از طریق آموزش، آماده سازی زیربنای اقتصادی و انتقال تکنولوژی یا صنعت وجود دارد. بن‌بست‌هایی که در بعضی صنایع مشاهده می‌شود و یا حلقه‌های مفقوده در نظام تولید و عوارض اداره نظامها و مدیریت آنها بیشتر از این مسأله و از عوارض این دوران گذار و رشد شتابان ناشی شده است، گمان اینکه جوامع صنعتی کنونی هم در گذشته نه چندان دور به نحوی با این مسائل روبرو بوده و به مسأله دوران گذار توجه داشته‌اند، چنانچه در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم در شرایطی که کشور آلمان از جامعه سنتی کشاورزی به جامعه‌ای صنعتی تبدیل می‌شد و مهاجرت از روستا به شهر با شتاب و هجوم فوق‌العاده اتفاق می‌افتاد، جامعه شناس آلمانی "تونیس"^(۱) با برخورد به مسائل آن وقت آلمان

نکته‌ای که توجه به آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد این است که نظریه‌های ارائه شده مدیریت از ابتدای قرن نوزدهم تا به امروز رابطه مستقیم با توسعه تکنولوژی، شیوه‌های تولید، رشد و توسعه اقتصادی، نظام ارزشی و فرهنگ جوامع غربی داشته و از آنها ملهم شده است.

به این نتیجه می‌رسد که اگر پیوستار نظام ارزشی جامعه آلمان را در نظر بگیریم در یک انتهای پیوستار، افراد با ویژگیهای جامعه سنتی (Gemeinschaft) و در انتهای دیگر پیوستار، افراد با ویژگیهای جامعه مدرن (Gesellschaft) قرار می‌گیرند که هر یک از این دو انتها، نمایانگر نیمرخ فرهنگی و نظام ارزشی خاص بوده و عملاً جامعه آلمان در معرض برخورد این دو نظام قرار داشت. " دورکهایم " هم تقریباً در همان زمان نظریه‌ای مشابه

نظریه "تونیس" ارائه می‌دهد با این تفاوت که او جوامع را به دو دسته ساده و مدرن تقسیم می‌کند و معتقد است که افراد در هر یک از این دو قطب، رفتاری متفاوت از هم دارند.^(۲) "ماکس وبر" نیز به همین ترتیب به دویی بودن ارزشها اشاره می‌کند، گرچه بیشتر جامعه غربی را مورد توجه قرار می‌دهد و نیمرخ عمومی از همین جامعه را در کتاب "ایمان پروتستان و روح سرمایه‌داری"^(۳) منعکس می‌نماید.

ما نیز معتقدیم ضمن اینکه تسلط به یافته‌های علمی و استفاده به جا از آنها در جهت پیشرفت جامعه ضروری است و لزومی برای "اختراع مجدد چرخ" نداریم، معذالک باید به محدوده عملکرد مدیریت و شرایط اجرایی آگاه باشیم و هشیارانه به استفاده از آنها بپردازیم. به عنوان مثال، باید قبول کنیم که انتقال روستائیان یا کارگران کارگاههای کوچک به سازمانها و مؤسسات بزرگ چندین هزار نفری نمی‌تواند خالی از اشکال و مسأله باشد و لازم است که در این مورد با دقت بیشتری به چگونگی تجمع این افراد و طراحی نظام اداره آنان پرداخت.



به عبارتی دیگر می‌توان و لازم است که با نگرشی فراسوی کتب درسی دانشگاهی، به انتقال علم مدیریت پرداخت و اعمال آنها را منوط به گذر از مراحل اساسی و تعیین‌کننده‌ای دانست که "مازلو (۴) آن را به گونه‌ای در نظریه مربوط به "نیازهای انسانی" مطرح کرده است.

از این رو ضروری است که در انتقال علم مدیریت آگاهانه گام برداشته و کوشش کنیم درجه انحراف و اشتباه را به حداقل ممکن برسانیم و با امکانات و محدودیت‌های محیطی آن را تطبیق دهیم.

با عنایت به موارد فوق لازم است قبل از پرداختن به موضوع مورد بحث، به منظور رفع هرگونه شبهه و ایجاد تفاهمی مشترک اجمال به بحثی در زمینه مدیریت داشته و از این طریق به تصویر روشنی از آنچه که تا کنون عرضه شده، دست یابیم.

گفتار :

از یک دیدگاه کلی می‌توان سیستمها را به دو گروه تقسیم کرد : سیستمهای باز و سیستمهای بسته. عملکرد سیستمهای باز به نحوی است که با استفاده از مکانیزم ارتباطی با محیط که در آنها منظور شده، به طور مستمر در جهت حفظ و بقاء و دستیابی به اهداف و مأموریت‌های محوله با محیط به تعادلی پویا می‌رسند. حال چنانچه نظامهای سازمانی بخواهند به صورت سیستمهای باز عمل کنند ناگزیر باید اجزاء تشکیل دهنده آنها را به نحوی ترکیب کرد که ضمن تضمین اثرات مضاعف قادر باشند به اهداف و مأموریت‌های اساسی دست یابند و خود را با تغییرات محیط سازگار و هماهنگ کنند.

هر سازمان پویایی دائماً در مورد نقش و اهداف خود در جستجو و کنکاش است و در جهت حفظ و بقاء یا توسعه خود تلاش می‌کند. یکی از ابزارهای اساسی در چنین نظامهایی ایجاد ارتباط با محیط به منظور تأثیرپذیری از آن یا تأثیر گذاردن بر این است.

بنابراین هر سازمان پویایی دائماً در مورد نقش و اهداف خود در جستجو و کنکاش است و در جهت حفظ و بقاء یا توسعه خود تلاش می‌کند. یکی از ابزارهای اساسی در چنین نظامهایی ایجاد ارتباط با محیط به منظور تأثیرپذیری از آن یا تأثیر گذاردن بر این است. نظامهایی می‌توانند در تبادل اطلاعات با محیط و گذاشتن اثرات متقابل بر یکدیگر موفق شوند که از انعطاف پذیری ویژه‌ای برخوردار باشند. انعطاف پذیر بودن یک نظام نیز تابعی است از چگونگی ترکیب اجزاء و شیوه‌های اداره افراد تشکیل دهنده آن. نظامهای پویای سازمانی به هر مؤسسه‌ای این امکان را خواهد داد که با توجه به تغییرات محیط و اثراتی که در مبادله امکانات و محدودیتها به وجود می‌آید، بتوانند خود را به سهولت با شرایط تازه تطبیق دهد.

در اینجا لازم است روشن شود که تطبیق سیستم با محیط صرفاً به معنی تغییر نیست، بلکه به خاطر تحقق انتظاراتی است که از یک سیستم، در شرایط متعارف کاری، وجود دارد. از آنجائیکه این انتظارات تابعی است از توقعات، امکانات و محدودیتها در هر مقطع، لذا نمی‌توان همه سازمانها را بر اساس روش واحدی طراحی کرد، به خصوص که محیط به سرعت و با شتاب فزاینده در حال تغییر است.

در اینجا مسأله‌ای که مطرح می‌شود این است که هیچ کس نمی‌تواند بدون دانستن مشخصات و انتظارات پایانه از یک سیستم به ارزیابی چگونگی ترکیب اجزاء آن بپردازد. به عبارت دیگر نمی‌توان به سهولت یک نظام سازمانی را خوب یا بد تلقی کرد مگر اینکه از پیش دانسته باشیم که از این نظام چه می‌خواهیم



و بعد ببینیم آیا ترکیب موجود پاسخگوی آنها است یا نه؟ گرچه در این مورد همیشه برخورد‌های سلیقه‌ای وجود داشته و دارد ولی به هر صورت باید با توجه به ضوابط و انتظارات معینی، نظامها را بررسی و تجزیه و تحلیل نمود و سپس تغییر داد و تصحیح کرد.

از آنجائیکه امکان پدید آمدن شرایط ایده‌آل (امکانات نامحدود و تقاضاهای محدود) وجود ندارد، بنابراین قدرت مدیریت و ارزیابی مدیران تابعی است از چگونگی بهره‌برداری مطلوب آنها از آنچه که می‌تواند باشد.

در کشور ما متأسفانه ترسیم نمودار سازمانی با

ترکیب چند مستطیل امری متداول و معمول شده است. هر فردی که بتواند تعدادی مستطیل را با عناوین آشنا به هم متصل کند، ظاهراً نحوه اداره مؤسسه‌ای را نشان داده است. تعداد چنین نمودارهایی فراوان است و مدعیان آن نیز کم نیستند. اما همه آنها در مقابل این سؤال که چگونگی خوبی یا بدی یک نمودار به چه عواملی بستگی دارد، عاجزند و صرفاً به این گفته اکتفا می‌کنند که فع کار می‌کند.

با توجه به آنچه گفته شد، نتیجه می‌گیریم که چون ساختار سازمانی تعیین‌کننده نظام ارزشی مدیریت یک سازمان است، نمی‌توان از تعدادی اجزاء ناسازگار ساختی، طرح و تشکیلاتی به وجود آورد که فارغ از شناخت انتظارات، توقعات، محدودیتها و نهایتاً اصول و مبانی اساسی آن باشد، با این مقدمه کوتاه به زمینه‌هایی که ما را در جهت طراحی یک ساختار هدایت می‌کند، می‌پردازیم.

از آنجائیکه امکان پدید آمدن شرایط ایده‌آل (امکانات نامحدود و تقاضاهای محدود) وجود ندارد، بنابراین قدرت مدیریت و ارزیابی مدیران تابعی است از چگونگی بهره‌برداری مطلوب آنها از آنچه که می‌تواند باشد.

تعریف عمومی از "کوچک" در طراحی ساختار سازمانی و محاسن آن

همه می‌دانیم که: "سازمانهای بزرگ وجود دارند و به وجود می‌آیند"، بنابراین، تنها راه مقابله با آن این است که "در داخل سازمانهای بزرگ به کوچکی دست یابیم".

در اینجا برای روشن شدن موضوع به ارائه تعریفی می‌پردازیم که بر اساس آن منظور از "کوچک" در نظامهای سازمانی مشخص می‌شود.

بنا به تعریف "حد هر نظام، وقتی که نظام به سمت خرد حرکت کند، کوچکترین جزء، تشکیل دهنده آن نظام است". به عنوان مثال در یک کارخانه بزرگ، یک ماشین تراش یا ماشین فرز و یا یک کوره کوچک، کوچکترین جزء تشکیل دهنده آن است. منظور ما از "کوچک کردن" در واقع ترکیب اجزاء در مجموعه‌ای است که از نظر مأموریت، هدف، جهت و برون‌داده‌ها همسو و همگن باشند. به عبارت دیگر مجموعه‌ای امکاناتی را که از آن یک کار یا محصول مشخص به دست می‌آید و از نظر فراگرد با هم پیوستگی و وابستگی متقابل دارند، می‌توان یک "مجموعه کوچک" در داخل یک "سازمانی بزرگ" دانست. پس "کوچکی" از یک کار ساده در یک نظام شروع شده و به یک مجموعه از کار (فعالیت، فونکسیون) ختم می‌شود.

بنابراین کوچکی امری است نسبی و تابعی از نوع سازمان، ابعاد و وسعت کار، تنوع و پیچیدگی تکنولوژی است.

با توجه به توضیحات فوق بر اساس تعاریف کلی منظور از "کوچکی"



عبارت است از :

۱ - روشن شدن مرزهای مشخص در نظامهای سازمانی به نحوی که بخشی از بخش دیگر متمایز شود و در عین حال با مأموریت کل هم جهت باشد.

۲ - ایجاد مرزهایی که بنا به تعریف، مجموعه تشکیل دهنده، در محدوده مشخص شده صاحب هویتی مستقل و مأموریتی معین باشد.

۳ - ایجاد محدوده و مرزهایی که از نظر تکنولوژی، اقتصادی و شرایط فیزیکی قابل توجیه باشد.

۴ - تجزیه و ترکیبی که قابلیت انعطاف پذیری (گسترش - رشد - حذف) را در کل نظام امکان پذیر کند.

حال چنانچه بر اساس این تعریف، ساختار سازمانی را طراحی کرده و با خرده نظامهای عملیاتی مناسب همراه کنیم به امکانات و تواناییهای ویژه‌ای می‌رسیم که اهم آنها را می‌توان به شرح زیر بیان کرد.

۱ - فراهم آوردن مدیریت (مدیر) مناسب برای سازمانهای کوچک سهل تر است.

۲ - تطبیق سریع با تغییرات و تحولات محیطی سهل تر است.

۳ - اعمال نظارت و کنترل و ارزیابی به سهولت انجام پذیراست.

۴ - اتلاف وقت و انرژی (انسانی - مادی) به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.

۵ - نقاط ضعف و ناهنجاریها زودتر و در مراحل ابتدایی خود آشکار می‌شوند.

۶ - گسترش، توسعه، حذف و تعطیل هر یک از بخشها سهل تر صورت می‌پذیرد و بر سایر

نتیجه می‌گیریم که

چون ساختار سازمانی

تعیین کننده نظام ارزشی

مدیریت یک سازمان است،

نمی‌توان از تعدادی اجزاء

ناسازگار ساختی، طرح و

تشکیلاتی به وجود آورد که

فارغ از شناخت، انتظارات،

توقعات، محدودیتها و نهایتاً

اصول و مبانی اساسی آن

باشد، با این مقدمه کوتاه به

زمینه‌هایی که ما را در جهت

طراحی یک ساختار هدایت

می‌کند، می‌پردازیم.

بخشها اثر ندارد.

۷ - از سیستمهای ساده عملیاتی (خرده نظامهای مدیریت) برای اداره واحدها می‌توان استفاده کرد و ضرورت تدوین مقررات و آئین‌نامه‌های پیچیده، گنگ و عمومی که معمو برای در برگرفتن کل منظومه طراحی می‌شود، از بین خواهد رفت.

۸ - تبادل اطلاعات مستقیماً صورت می‌گیرد و عناصر میانی و واسطه از میان برداشته می‌شوند و افت اطلاعاتی به حداقل می‌رسد.

۹ - کارکنان به مرکز تصمیم‌گیری نزدیک‌تر می‌شوند و در نتیجه اعتماد به نفس، ایمنی شغلی، نقش مفید و مؤثرتری برای خود قائل می‌شوند.

۱۰ - روابط عاطفی نزدیک و انسانی بین تصمیم‌گیرنده اصلی (مدیر واحد) و بقیه افراد ایجاد شده و در تبادل ارتباطی، تعهد متقابل به وجود می‌آید.

۱۱ - مدیریت در عین به کار بستن اقتدار (همانند پدری در خانواده) عضوی از یک خانواده خواهد شد.

1- Ferdinand Tonniss , Gemeinschaft and Gesellschaft (1887)

2- Emile Durkheim , The Division of Labour in Society (1893)

3- Max Weber , Protestant Ethic and the spirit of Capitalism (London :Allen and Urwin Ltd.1930)

(۴) - "ابراهام مازلو" در نظریه انگیزشی انسان، نیازها را در سلسله مراتب به پنج سطح تقسیم کرده است :

۱- نیازهای فیزیولوژیکی (جسمانی - یا نیازهای اولیه)

۲- نیاز به امنیت ۳- نیاز به تعلق ۴- نیاز به احترام و قدر

و منزلت ۵- نیاز به تحقق بخشیدن استعدادهای ذاتی.

1- Physiological needs 2- Safely needs

3- Love needs 4- Esteem needs 5-Selfactualization

needs

