

## پیش در آمدی بر فرآیند مدیریت و ساختار

مهدی کریمیان

در دنیای امروز، دیگر نمی‌توان گستره علمی مدیریت را با ابزارهای محدود گذشته تعریف کرد بلکه تعریفی مجدد از حوزه مدیریت مورد نیاز است. جهان شتابنده امروز نیازمند الگوهای جدید است و مدیر آینده باید مجهز به ساختارهای نوین باشد تا بتواند برای هر کاری ابزار مناسب را برگزیند. بر پایه الگوی جدید، مدیر باید نتایج مورد نظر خود را تعریف کند و سپس منابع سازمان را برای دستیابی به این نتایج به کارگیرد.

تحقق اهداف استقلال و بالندگی در دنیای متحول کنونی، تولید بهتر و بیشتر و ارائه خدمات مناسب‌تر در راه اعتلای ایران اسلامی، در گرو هدایت، تدبیر و کاردانی مدیرانی است که سکان هدایت مؤسسات مختلف را در دریای موج و پرتلاطم موجود به دست گرفته تا آنها را در هر مرحله‌ای از رشد به جهت مطلوب سوق دهند. هدایت و کنترل سازمان‌ها و نظامهای

اجتماعی نیازمند تشخیص در شناخت مسایلی است که آن نیز مستلزم توانایی، تجزیه و تحلیل و چاره‌اندیشی برای آنهاست.

جامعه امروز ایران به عرصه‌ها و دوره‌های جدیدی گام نهاده است. دوره‌ای که ما در آن به سر می‌بریم، واجد ویژگی‌هایی است که آن را از دیگر دوره‌ها متمایز می‌سازد. در عصر ما، تحول و نوآوری، توسعه و گسترش، خودکفایی و استقلال، بهبود و بهسازی از اهداف اساسی جامعه به شمار می‌آیند. در واقع نظام اطلاع‌رسانی جامعه امروز نیز با اهدافی مشابه رو به روست.

افراد با تجربه‌ای که از مفاهیم و نظریه‌ها و اصول مدیریت، شناختی اساسی دارند، می‌توانند مدیریت هر نوع سازمانی را،

شاید بتوان یکی از مهمترین فعالیت‌ها در زندگی اجتماعی بیشتر امروز را مدیریت دانست. در عصر حاضر به مدد مدیریت مأموریت‌ها و اهداف سازمان‌ها تحقق می‌یابد، از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود و توانایی و استعداد انسان‌ها از قوه به فعل در می‌آید. مدیران در انجام وظایف خود فرآیندی را دنبال می‌کنند که شامل اجزایی همانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت و تصمیم‌گیری است. مجموعه این فعالیت‌ها مدیریت را شکل می‌دهد و هماهنگی و نیل به اهداف را مسیر می‌سازد.

مدیریت را به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند. مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تأکید ورزیده است. (۱) گروهی دیگر مدیریت را در قالب انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و... بیان نموده‌اند. (۲) یکی از صاحب نظران مدیریت و اقتصاد، (۳) مدیریت را تصمیم‌گیری دانسته و این وظیفه را بهترین و اصلی‌ترین نقش مدیر، قلمداد نموده است.

همچنین برخی دیگر از صاحب‌نظران بر نقش‌های مدیر از دیدگاه تازه‌تری نگریسته و برای او وظایف و نقش‌هایی چون رهبری سازمان، منبع اطلاعاتی و عامل تصمیم‌گیری و روابط با سایر سازمان‌ها را برشمرده‌اند. در جهان پرشتاب و تحول آفرین امروز، همه شواهد حکایت از محوری بودن نقش انسان در گشایش سنگناها، ایجاد فن آوری‌های پیشرفته و تولید فرآورده‌های گوناگون دارد که سنگ زیربنای هر سازمانی را مدیر آن، شکل می‌دهد و سازمان در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به ارتقاء و توانمندی برسد.

ساختار سازمانی را می توان عبارت از اجزا و عواملی دانست که با یکدیگر در ارتباط هستند و مجموعه آنها هدف سازمان را تحقق می بخشند.

به طور کلی می توان گفت ساختار<sup>(۴)</sup> عبارت است از: ترتیب خاص کنار هم قرار گرفتن اجزای یک مجموعه برای نیل به هدفی معین؛ و می توان آن را به صورت قواعد و ضوابطی در نظر گرفت که روابط و موقعیت های اجزا را مشخص می سازد و آنها را برای رسیدن به هدف، هماهنگ می کند. ساختار سازمانی، ابزاری است برای اطمینان یافتن از تحقق امر هماهنگی و انسجام سازمانی<sup>(۵)</sup>.

مفهومی که از ساختار سازمانی بیان شد، کلی و انتزاعی است و به سهولت نمی توان از آن برای شکل دهی ساختار یک سازمان بهره گرفت، اما یکی از صاحب نظران علم مدیریت<sup>(۶)</sup> ساختار سازمانی را در قالب سه جزء بیان نموده و آن را شامل پیچیدگی<sup>(۷)</sup>، رسمیت<sup>(۸)</sup> و تمرکز<sup>(۹)</sup> در سازمان دانسته است. البته در متون دیگر مدیریت، اندازه و نوع دانش فنی مورد استفاده سازمان نیز از زمره عوامل تشکیل دهنده ساختار ذکر شده است. از آن جا که در این مقایسه به دنبال یافتن ساختار سازمانی کارا و خلاق هستیم، لازم است سه جزء تشکیل دهنده ساختار را تعریف کنیم.

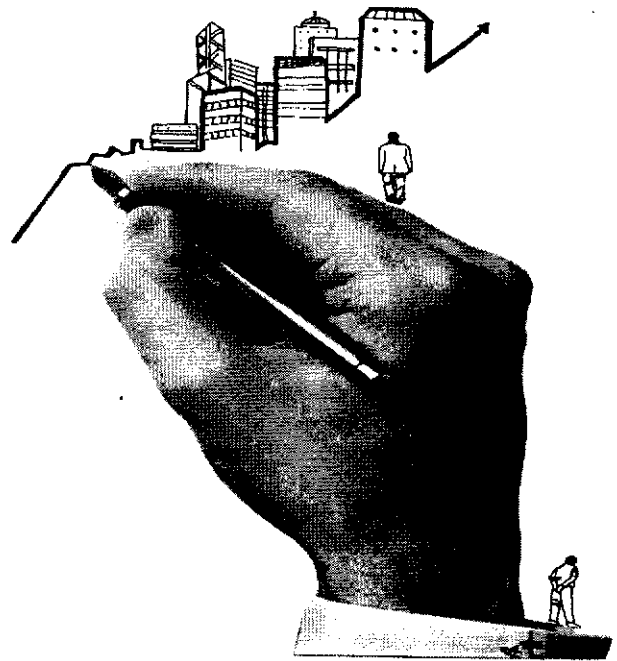
#### پیچیدگی سازمانی

پیچیدگی سازمانی مفهومی ترکیبی است که با سه شاخص بیان می شود:

الف - شاخص تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان  
شاخص های متعددی برای سنجش میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان وجود دارد. برای مثال، بخش ها و واحدها، تعداد عناوین مشاغل، و پست ها، سطح و میزان آموزش لازم برای انجام فعالیت ها در هر پست و دامنه و گستردگی فعالیت های حرفه ای و تخصصی، از زمره عواملی هستند که به کمک آنها می توان پیچیدگی سازمانی را مشخص کرد. دو عامل مهم در این میان، تعداد متخصصان سازمان و سطح آموزش لازم برای مشاغل موجود در سازمان است. هر قدر تعداد شاغلان متخصص بیشتر و دوره آموزش های لازم طولانی تر و در سطح بالاتری باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است.

#### ب - شاخص تعداد سلسله مراتب

این دسته از شاخص ها تعداد سطوح یا مراتبی را که بین



صرف نظر از محیط آن به عهده گیرند.

مراکز اطلاع رسانی، ترکیبی از ویژگی ها و وظایفی هستند که آنها را از هر سازمانی دیگر متمایز می سازد. آنچه که در این مقاله مورد نظر بوده، رابطه میان این ویژگی ها و وظایف با نظریه ها، اصول و شیوه های اساسی مدیریت است. این امر سه دلیل دارد:

۱ - در این مورد نیز مانند هر مهارت یا تخصص موضوعی دیگر، فرد، نخست باید اصول را بشناسد.  
۲ - بسیاری از اندیشه های جدید و مفاهیم متداول تنها چند سال مطرح و سپس منسوخ می شوند.

۳ - فردی که اصول را نشناسد، هنگام رویارویی با مفاهیم جدید مدیریت، توان علمی آن را ندارد که در مورد مزایا و معایب آن مفاهیم داوری کند.

برای نیل به اهداف فوق، باید از ابزاری مناسب، که در بحث ما «ساختار سازمانی» نامیده شده، بهره گرفت تا به کمک آن بتوان تحقق اهداف را تضمین نمود.

بر این اساس در این بخش سعی شده است تا ویژگی های چنین ساختاری را روشن ساخته، محورهای اصلی آن را ترسیم نموده و در پی یافتن تشکیلاتی بود که واجد آن ویژگی ها باشد و بتواند با شرایط متحول روز، خود را منطبق نماید؛ تشکیلاتی که نه تنها آینده نگر، بلکه آینده ساز نیز باشد و در نهایت، محیط مساعدی برای خلاقیت و رشد انسانی ایجاد کند.

ساختار سازمانی

و مداخله مقامات بالا بیشتر باشد، ساختار سازمانی متمرکزتر است و هر قدر اختیارات رده‌های پایین زیاد و مداخله و کنترل مستقیم رده‌های بالا کمتر باشد، سازمان از عدم تمرکز بالاتری برخوردار خواهد بود.

اینک به توصیف ویژگی‌های ساختار سازمانی موعود که همانا ساختار خلاق و پویا برای مراکز اطلاع‌رسانی کشور است، می‌پردازیم:

**ویژگی اول:** توان تطبیق با شرایط متحول روز (انعطاف پذیری)

شاید یکی از مهمترین و حساس‌ترین ویژگی‌های دوران ما، تغییرات و دگرگونی‌های سریع و شگرفی است که ما را احاطه کرده است. برای تبیین پدیده‌ها در عصر حاضر، دیگر نمی‌توان از تئوری‌های سنتی بهره جست. تئوری بی‌نظمی برای توصیف موقعیت‌های امروز و چگونگی رویارویی با آنها طراحی و تنظیم شده است. در این تئوری که با پیش فرض تغییر و تحول و دگرگونی محیط شکل گرفته است، باید نظم غایی را در نوعی

**تحقق اهداف استقلال و بالندگی در دنیای متحول کنونی، تولید بهتر و بیشتر و ارایه خدمات مناسب‌تر در راه اعتلای ایران اسلامی، در گرو هدایت، تدبیر و کاردانی مدیرانی است که سکان هدایت مؤسسات مختلف را در دریای موج و پرتلاطم موجود به دست گرفته تا آنها را در هر مرحله‌ای از رشد به جهت مطلوب سوق دهند.**

بی‌نظمی جستجو کرد و احتمالات را جایگزین قطعیت‌های ایده‌آل و نظری نمود.<sup>(۱۰)</sup> ساختار سازمانی از دیدگاه تئوری بی‌نظمی یا نظم غایی باید به گونه‌ای باشد که بتواند خود را با تغییرات سریع و نیازهای در حال تغییر محیطی به سادگی وفق دهد. چنین ساختاری، دارای قوانین و ضوابط انعطاف‌پذیر بوده، از مزایای عدم تمرکز بهره‌مند است و پیچیدگی زیادی ندارد. چنین ساختاری برای مطابقت و سازگاری با محیط، ابتدا باید محیط خود را بشناسد و مشکلات آن را احساس و ادراک کند، بنابراین وجود شیوه‌های آگاه‌کننده از ضرورت‌های اصلی این ساختار خواهد بود. این شیوه‌ها باید نسبت به تغییرات و تحولات محیطی حساس باشند و به محض آن که مسأله‌ای را در محیط خود احساس کردند آن را به سازمان منعکس نمایند و

مقام عالی سازمان تا سطح عملیاتی قرار دارند، محاسبه می‌کنند. از آن جا که ممکن است تعداد مراتب در شاخه معاونت عملیاتی بیش از شاخه اداری و مالی باشد، می‌توان میانگین تعداد سلسله مراتب در شاخه‌های مختلف را مبنای محاسبه قرار داد.

### پ - شاخص پراکندگی سازمانی

این نوع شاخص‌ها نشان دهنده تعداد شعبه‌ها و واحدهای تابعه سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی هستند. فواصل مناطق از یکدیگر و فاصله آنها از اداره مرکزی و نیز تعداد پرسنل در واحد منطقه‌ای در این میان دارای اهمیت است. با افزایش فواصل واحدها از یکدیگر و از اداره مرکزی و همچنین با بالا رفتن تعداد پرسنل نسبت به پرسنل اداره مرکزی، پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر می‌شود.

### رسمیت

میزان تأکید بر قوانین و مقررات و چگونگی عمل به ضوابط در سازمان، نشان دهنده میزان رسمیت سازمان است.

عواملی چون شرح شغل و استاندارد کار، میزان کنترل سرپرستان بر افراد، میزان آزادی عمل مدیران و کارکنان، میزان استاندارد شدن فعالیت‌ها، میزان اعمال مقررات و دستورالعمل‌ها و خلاصه آنچه عملکرد سازمان را ضابطه‌مند و قانون مدار می‌سازد، در سنجش میزان رسمیت سازمانی نقش اساسی ایفا می‌کنند. هر گاه برای کلیه رفتارها، حرکت‌ها و اقدام‌های سازمانی،

قانون و مقررات وضع شده باشد، سازمان از

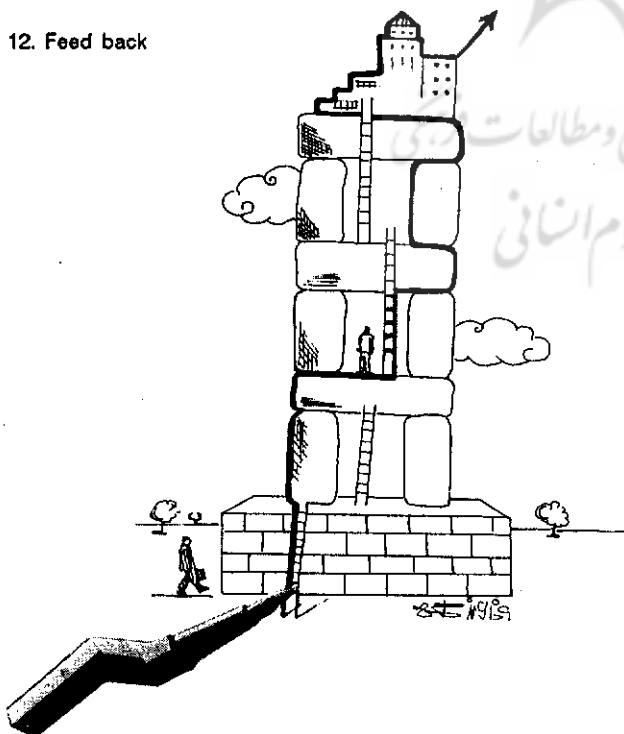
رسمیت بالایی برخوردار می‌شود و در مقابل، قوانین اندک و آزادی عمل بسیار برای اقدام‌های سازمانی، نشانگر رسمیت پایین سازمان است.

### تمرکز سازمانی

جزء سوم اجزای تشکیل دهنده ساختار سازمانی، میزان تمرکز و عدم تمرکز در سازمان است. برای تعیین تمرکز سازمانی، عواملی چون اختیار مدیران سطوح پایین سازمان در انجام امور، حدود کنترل اجرای تصمیمات به وسیله مقامات عالی سازمان، میزان مداخله مستقیم آنان در جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند. هر قدر اختیارات رده‌های پایین در سازمان کمتر و میزان کنترل مستقیم

تنها برآورد کنند، بلکه آن را مطابق اهداف و آرمان‌های خود شکل دهند، زیرا تنها در این صورت است که می‌توان در دنیای رقابت، پیروز شد و از دیگران سبقت گرفت.  
پی‌نوشت‌ها:

1. Mary P. Follett, The New State Mass: Petrre Smith 1918.
2. Luther Gulick and L.Urwick. (ed) Papers on the Science of Administration N.Y.: Institute of Public Administration, 1973
3. Herbert A.Simon. The new science of Management cliffs, Decision N.J: Prentice- Hall.inc., 1977.
4. Structure
5. R.L>Daft, Organization Theory and Design 3<sup>rd</sup> ed., N.Y. west Publishing cc.1989,P.211
6. S.P.Robbins, Organazationtheory, N.Y.prentice.Hall, ins.1987
7. Complexity
8. Formalization
9. Centralization
۱۰. نظریه بی‌نظمی یا نظم غایی مدیریت، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۱، زمستان ۷۴.
11. Feed for ward
12. Feed back



برای مواجهه با آن آماده شوند. ساختار سازمانی اطلاع‌رسانی باید به گونه‌ای طراحی شود که از مسائل و مشکلات مربوط به اطلاع‌رسانی جامعه و نیازها و انتظارات عامه مردم به سرعت آگاه شود و از آن متأثر گردد. همچنین باید از آن آگاهی یافته، خود را برای پاسخ‌گویی به آنها آماده سازد. این آگاهی باید به صورت پیش‌نگر باشد. و قبل از آن که مشکلی رخ دهد از نحوه بروز آن آگاهی پیدا کند. شیوه‌های پیش‌نگر<sup>(۱۱)</sup> به جای شیوه‌های پس‌نگر<sup>(۱۲)</sup> در این سازمان مفید هستند.

**ویژگی دوم:** شکل‌دهی به شرایط محیطی (محیط‌سازی) زمانی سازمان‌ها طوری تنظیم شده بودند که در گذشته و حال زندگی می‌کردند و در انتظار آینده فعالیت می‌نمودند. برنامه‌ریزی‌های گذشته نگر و حال نگر حاصل عمل چنین ساختارهایی به شمار می‌آمدند. اما با توسعه و گسترش تفکر سازمانی، آینده‌نگری از ضرورت‌های بقای سازمان قلمداد گردید و نهضت برنامه‌ریزی به عنوان آینده‌نگری مطرح شد. آن چه در ویژگی اول بدان اشاره شد، از این مقوله نشأت می‌گرفت، یعنی سازمان برای تطبیق‌دادن و سازگار ساختن خود با محیط باید آینده را بشناسد و خود را برای رویارویی با آن تجهیز کند.

اما در ویژگی دوم سازمان پویا و خلاق نه تنها باید آینده‌نگر باشد، بلکه باید آینده ساز نیز بشود. سازمانی که آینده را می‌شناسد و خود را با آن سازگار می‌کند به نوعی عمل انفعالی دست زده است، در حالی که سازمان آینده‌ساز، شرایط و موقعیت‌های آینده را خود می‌سازد و به استقبال آنچه ساخته و پرداخته خود اوست، می‌رود.

آینده از آن سازمان‌هایی است که به آینده‌سازی می‌پردازند و شرایط حاکم را تحت امر خود در آورده و موقعیت‌های مورد نظرشان را می‌آفرینند. برای آن که ساختار سازمانی بتواند آینده‌ساز شود، باید از مدیریتی کارآفرین و اعضای خلاق و مبتکر برخوردار شود. وجود واحدهای تحقیق و توسعه (R&D) در سازمان یک اصل اساسی است. این واحدها با خلق نظریات و ایده‌های جدید، عرصه‌های نوینی را برای سازمان ایجاد می‌کنند و قبل از آن که آینده به سراغ آنها بیاید، آنان به سراغ آینده می‌روند. اگر هوشمندی سازمانی در این خلاصه شود که محیط را به درستی بشناسد و آینده را به دقت پیش‌بینی کند و صرفاً پاسخگوی آنها باشد، توفیقی در انتظار آن نیست. سازمان‌های آینده باید دانش آفرین و خلاق باشند و آینده را نه