



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

زمان چاپ: ۱۴۰۰/۵/۲۲

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش

هاشم ذاکری^۱، ناهید قدرتی^۲، فریبا تیموری^۳، شیرین ذبیحی اسفندونی^۴

۱- کاردانی ریاضی

۲- کارشناسی برق

۳- کارشناسی ارشد مدیریت مالی

۴- کارشناسی آموزش زبان انگلیسی

چکیده

سازمانهای دولتی معمولاً به منظور اجرای وظایف قانونی در جهت نیل به اهداف دولت، اجرای برنامه‌های مصوب و ارائه خدمات به مردم تشکیل می‌شوند و به فعالیت می‌پردازند با توجه به دامنه وسیع فعالیت‌های دولت، افزایش هزینه‌های عمومی و شرایط سیاسی و اقتصاد جهان توجه به سازمانهای دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است؛ لذا تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمانهای دولتی ضروری به نظر می‌رسد. در سازمان‌های دولتی مهم‌ترین و حساس‌ترین نقش را مدیران بر عهده دارند. اگر مدیران سازمانهای دولتی بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند مسلماً عملکرد این سازمانها بهبود خواهد یافت.

تغییرات تکنولوژی، فشار شدیدی بر سازمان، مدیریت و راهبرد عملیاتی آن وارد می‌سازد، به گونه ای که پرداختن به آن‌ها نیاز به کارکنانی با انواع خاصی از مهارت‌ها و توانمندی‌های خاص را ایجاد می‌نماید. به عنوان مثال تصور حرکت به سوی نانو تکنولوژی و جایگزینی تکنولوژی‌های نرم افزاری به جای تکنولوژی‌های سخت افزاری، نکات قابل توجهی را برای انواع مهارت‌های مورد نیاز نیروی کار فعلی و کارکنانی که طی چند سال آینده وارد سازمان می‌شوند را دربر دارد.

کلمات کلیدی: مدیریت، مدیران، سازمان، عملکرد، اهداف.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

مقدمه

مدیریت آموزشی فعالیتی یکپارچه است که هدفش تقویت و نهادینه کردن نقش توسعه منابع انسانی به عنوان سیستم زیر بنایی سازمان است همچنین نقش توسعه منابع انسانی فرایند طراحی و اجرای راهبردها، ملاحظه ها و پیش رانها است که هدفش تبدیل استعدادهای خام منابع انسانی به عملکرد است. تمام انسانها دارای استعدادهای چند برای عرصه ی کاربردی هستند. به هر حال بهره برداری و تبدیل این استعدادهای به آموزش قابل تحویل، اغلب به دلایلی چندان مطلوب نمی باشد. مدیریت آموزشی نقش تبدیل استعداد به عملکرد را بر عهده دارد که با برداشتن موانع و تشویق و توانمندسازی کارکنان منابع انسانی به این کار نایل می آیند. (جایلیان، ۱۳۸۸، ص ۲)

به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا که امروزه سازمانها با آن روبرو هستند، تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، استفاده از روش مدیریت آموزشی در جهت تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می شود. از این رو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائیهای حیاتی سازمان به حساب می آیند، منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتهای و بنگاههای اقتصادی به دنبال خواهد داشت. (قلی پور، ۱۳۹۰، ص ۱)

تواناسازی ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار سازمانها می گذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مدیریت و مورد استفاده قرار دهند. از این رو وجود تغییرات سریع، پیشرفتهای تکنولوژیک و رقابتهای آشکار و پنهان در دنیا اهمیت و ضرورت تواناسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است. (بردبار، ۱۳۸۹، ص ۳)

تحولات محیطی مستلزم تحول سازمانی است. تحولات بزرگ درون سازمانی به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می دهد و چنانچه اعتماد مشترک بین مدیریت و کارکنان نباشد هیچ روشی کار ساز نخواهد شد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیایی پیچیده و پویایی امروزی ادامه حیات دهند، نیروی بالقوه انسانی را باید مهار کنند، مدیریت آموزشی به عنوان ابزاری شناخته شده است که ظرفیتهای بالقوه را برای بهره برداری از توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود در اختیار می گذارد. (بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۱۳)

امروزه فشارهای محیطی و اجتماعی برای پاسخگویی سازمانها نسبت به عملکردشان، بیشتر از گذشته لزوم اجرای مدیریت آموزشی را مسئله رایج سازمانها کرده است بدین سبب از رویکردهای متعددی برای ارزیابی عملکرد فرد، گروه، سازمان استفاده می کنند. مدیران سازمانها عموماً در مورد آموزشی و رفتارهای شغلی کارکنان اظهار نظر می کنند. به همین علت ارزیابی عملکرد کارکنان بخشی از شغل مدیریت است. نظام مدیریت آموزشی متناسب با ساختار، فرهنگ و جو سازمانی به منظور



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰ ISSN

توسعه و بهبود عملکرد کارکنان یک ضرورت است و اثربخشی آن نیز مستلزم قواعدی است. مدیریت آموزشی قلمرو وسیعی از مدیریت در سازمان را شامل می‌شود، زیرا هدف اصلی آن ارتقاء نتایج کمی و کیفی درون داده‌ها و برون داده در سازمان است به عقیده پیتر دراگر سازمان این وظیفه را دارد افراد معمولی را به افراد استثنائی تبدیل نماید برای روشن شدن بیشتر موضوع پژوهش تعریفی از مدیریت آموزشی و توانمندسازی را بیان می‌کنم.

مدیریت آموزشی را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد. (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲)

تئوری های مدیریت

(بدبختانه هیچ سازمان و مقرراتی نمی تواند در زمینه رشد و توسعه اقتصادی - اجتماعی کشورها موثر باشد مگر مردانی که آن را اداره می کنند بدانند چه کاری می خواهند انجام دهند) .

بنیامین هی گیتز

تئوری کلاسیک

اهمیت مدیریت

امروزه دگرگونی شایان توجهی در روندی که ثقل آن بیشتر به سوی نظریه پردازی متمایل بوده رخ داده است و توجه و تاکید بر واقعیت‌های ملموس دنیای سازمانی در برنامه ریزیهای مربوط به آموزش رشته مدیریت روند رو به رشدی را یافته است در واقع از بدو ساخت آگاهانه واقعیت‌های اجتماعی و انسانی - اقتصادی و غیره مدیریت شناخته شد و شیوه ای گردید برای هدایت کردن و راهنمایی نمودن عقلانی و منطقی امور از طریق سازمان دادن به فعالیتها و تعیین استراتژی ها برای حصول به هدف یا اهداف مورد انتظار به دنبال این شیوه برخورد دانش مدیریت با مهارت کاربرد می آمیزد و بین آن دو توازن لازم برقرار می گردد در مدیریت دانش و مهارت هر دو ضروری هستند تاکید بر یکی و غفلت از دیگری به عدم تعادل می انجامد .

تعریف مدیریت

سازمان برای نیل به مقاصد خود و جهت دادن به فعالیت‌های کارکنان و در راستای هدف‌هایش به سرپرستی ، نظارت ، هماهنگی و هدایت نیاز دارد مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر رسیدن به هدف تنظیم ، تصحیح - تقویت و راهنمایی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

می کند مدیریت نامیده می شود همه سازمانهای رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت خود به مدیریت نیاز دارند و فقدان این موضوع باعث ناهماهنگی - انحراف از هدف اتلاف وقت و انرژی می شود .

به بیانی دیگر مدیریت فرآیند برنامه ریزی - سازماندهی - رهبری و کنترل کار اعضای سازمانهاست و همه و منابع سازمانی در دسترس را برای رسیدن به هدفهای تعیین شده سازمانی به کار می برد همچنین از نظر بزرگان این علم (ماری یارکرفالت) مدیریت هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران تعریف شده است .

به تعبیری دیگر باید مدیریت در مهارت تبدیل برنامه به اهداف پیش بینی شده در مطلوب ترین کیفیت و همچنین انجام دادن اهداف سازمان از طریق هماهنگی منابع انسانی ، مالی فنی و اطلاعاتی در متن محیط مشخص و معینی با توجه به عواملی از قبیل بدعت گذاری خلاقیت مسئولیت مشترک و بالاخره داشتن علم و هنر متشکل کردن هماهنگ نمودن رهبری و کنترل فعالیت‌های گروهی به منظور رسیدن به هدف یا هدفهای مشترکها تعریف نمود .

(مری پارکرفالت) از مدیریت به عنوان عامل ایجاد تغییرات اجتماعی نام برده و جوهره اصلی آن را هنر و دانش هماهنگ کردن عوامل انسانی با ضروریتهای اجتماعی دانسته است به عقیده ی وی مدیریت عبارت از عمل هنر و با سلیقه متشکل کردن هماهنگ نمودن رهبری کنترل و اداره فعالیت‌های دسته جمعی برای نیل به هدف در حداکثر کارآیی می باشد از این تعریف چنین استنباط می شود که مدیریت شامل فعالیت‌هایی است که انجام اهداف و مقاصد را هدایت می نماید و مدیران افرادی هستند که درگیر این فرآیند می باشند .

پرستون و پست می گویند فعالیت‌های مدیریتی بدون توجه به عوامل انسانی قابل بحث و گفتگو نمی باشد و موفقیت مدیران در سازمانها با فعالیت‌هایی که انجام می دهند معلوم می گردد با صرف شغل سازمانی مدیریت به نظر نامبردگان عبارت است از فرآیند هدف گذاری هماهنگی منابع انسانی و فنی و مالی در متن محیطی مشخص و معین .

(گفتن) با اندک تفاوت با تعریف فوق می گوید : (مدیریت عبارت است از هماهنگی منابع مختلف اعم از انسانی فیزیکی مالی و اطلاعاتی که با توجه به اصول سازماندهی برنامه ریزی تصمیم گیری رهبری و کنترل انجام می شود .

بعد ساختاری اسای اول بهره B به هر حال مدیریت با هر نوع تعریفی که از آن ارائه شود به اعتقاد (ابراهام مازلو) دارای وری اقتصادی وسیعی در بالابردن کیفیت کالا ارائه خدمات و غیره که این مرحله بعد توجه به تولید را شامل می شود .

دوم مسائل اجتماعی و انسانی یعنی مراقبت در رعایت بهداشت کارکنان دادن انگیزش و تشویق آنها در حرکت به سوی خود شکوفایی اعمال روش و تکنیکهای لازم برای افزایش احساس امنیت و وفاداری به سازمان و غیره می باشد که این بعد توجه به انسان عنوان شده است .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

مدیریت به تعاریف فوق محدود نمی‌کند بلکه به اعتباری می‌توان آن را فن تلفیق عوامل توسعه اقتصادی زمین کار سرمایه و هماهنگی دانست که مدیریت شامل بخش اعظم و عمده آن یعنی هماهنگی شامل می‌شود و بالاخره داشتن علم و هنر را می‌توان متشکل کردن هماهنگ نمودن رهبری و کنترل فعالیتهای گروهی به منظور رسیدن به هدف و یا هدفهای مشترک تعریف نمود.

مدیریت دارای تعاریف و تعبیر فراوانی است که با توجه به استنباط تعریف کننده آن شکل و مفهوم ویژه ای دارد ولی علی‌رغم تفاوت‌های ظاهری کلیه تعاریف دارای یک و یا چند وجه مشترک از قبیل هماهنگی تلفیق مساعی فکری و مادی برای نیل به هدفهای مشترک هستند به طور کلی در کلیه تعاریف مدیریت حصول به هدفهای معین مورد تاکید بوده زیرا بدون وجود هدف مدیریت معنی و مفهومی نخواهد داشت

به بیانی واضح تر مدیریت یک فرآیند اجتماعی و هسته مرکزی سازمان رسمی است که عهده دار سازمان دادن به هر نوعی از فعالیتهای اطلاعات و گروههای غیر رسمی فعال در سازمان می‌باشد و هر نوع از فعالیتهای و اطلاعات از این قبیل را شامل می‌شود پیتر دارکو درباره مدیریت چنین می‌گوید: مدیریت عملی است که یک گروه هدف را به یک گروه هدفدار و موثر تغییر می‌دهد به عبارت دیگر مدیریت با اعمال تغییر در گروه‌های انسانی عامل و ابداع اجتماعی می‌باشد به تعبیر وی ابداع و تنوع آوری چیزی نیست جز اینکه دگرگونی‌ها را به چشم فرصتها نگریستن و از آنها برای ایجاد تحول بهره گرفتن.

علم و هنر بودن مدیریت

علم و مدیریت بیشتر اطلاعات لازم را از سایر رشته‌های علوم اجتماعی بر می‌گیرد و موضوع آن مطالعه همکاری‌های بین انسانی است از این رو در قلمرو علوم اجتماعی جای می‌گیرد و موضوع آن مطالعه همکاری‌های بین انسانی است از این رو در قلمرو علوم اجتماعی جای می‌گیرد علم مدیریت در قلمرو اثبات منطقی یا فلسفه تحصیلی قرار دارد لذا مطالعات مربوط به آن بر اساس واقعیات قابل اثبات تجربه علمی استوار است مکتب اثبات منطقی فلسفه ای است که فقط واقعیات قابل تجربه و اثبات را در قلمرو علم قرار می‌دهد و معتقدات را خارج از حیطه آن می‌داند لذا آن قسمت از مطالعات اجرایی می‌شود در قلمرو علم تجربی قرار دارد.

حجم تئوری‌های مدیریت نسبت به قدمت علم مدیریت حاکی از پیشرفت سریع این علم است بین تئوریهای مدیریت و جنبه‌های کاربردی علم مدیریت ارتباط متقابل وجود دارد.

علم مدیریت محصول علم سیاست و تئوری‌های مدیریت مرتبط با تئوری‌های سیاسی است مدیریت ابزار دست حکومتها و در خدمت سازمانهای سیاسی می‌باشد علی‌رغم این ارتباط قلمرو علم اداره از علم سیاست جداست.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۰۹۸۰۶۲۸۶۷۷-۷

یاد آور می شویم که علم مدیریت رشته ای از علوم اجتماعی می باشد بسیاری از اطلاعات و تئوری های علم مدیریت از معلوماتی که بشر از سایر رشته های علوم اجتماعی از قبیل اقتصاد نتیجه مدیریت را یک علم مصرف کننده تلقی می کنند زیرا از سایر رشته های علوم اجتماعی بهره می گیرد .

علم مدیریت نیز به عقیده والدو به مطالعه بحث درباره جنبه ای از جنبه های متعدد همکاری های بین انسانها می پردازد به اعتقاد الاس دو نهم رشته مطالعات اداری مدیریت در قلمرو و علوم اجتماعی قرار می گیرد و تنها رشته ای از رشته های علوم اجتماعی است که در آن بین تئوری ها و عمل شکافی نیست مدیریت علم است و هدف اصلی آن کارآیی است همچنین اصول سازمان و مدیریت اساس تئوری های علم مدیریت می باشد .

به نظر مری پارکرفالت مدیریت ینی هنر و علم انجام دادن وظایف توسط دیگران و به این اعتبار تفویض فعالیتها بهترین روش انجام کار می باشد زیرا از فرد یک مدیر می سازد .

به هر حال و بدون قصد در فلسفه موضوع باید گفت که مدیریت منعکس کننده مجموعه رهبری - هدایت می باشد رهبری معمولا با جنبه های کیفی مدیریت سرو کار دارد و با تاکید بر کیفیت رهبری و جنبه های اداراکی و زمینه هایی که بیشتر تئوریک هستند می توان مدیریت را هنر تلقی نمود و برعکس اگر مدیریت مساله و موضوع کمی باشد بر کیمتها تکیه نماید و عوامل اساسی و اصول علمی و فنی را داشته باشد دراین صورت می توان آن را علم دانست .

مدیریت فقط علم و یا هنر به صورت جداگانه نیست بلکه به عقیده دوایت دالد ترکیبی از این دو می باشد که با توجه به توانایی های مدیر و احاطه او در مسائل مرتبط با نسبت معینی در کنار یکدیگر قرار دارند به عبارت دیگر هر چه ضوابط مدیریت با گذشت زمان و با توجه به یافته های علمی بیشتر قابل اندازه گیری شوند از میزان هنر بودن مدیریت کاسته شده و به علم مطلق و کامل شدن نزدیک تر می شود که البته تا رسیدن به این مرحله راه درازی در پیش دارد .

در رابطه با هنر بودن مدیریت می توان گفت که مدیریت هنری است که فکر و ایده و توانایی در تحصیل نتیجه از فعالیتی را شامل می گردد و این امر موضوعی است که در زندگی روزانه به طور اعم و در مدیریت به طور اخص بسیار مهم می باشد جمع آوری افراد و انتخاب بهترین از بین آنها هنر مدیریت می باشد که اعمال مطلق ضوابط علمی پاسخگوی آن نیست .

در رابطه با علم بودن مدیریت باید در مرحله اول میدان و زمینه هایی را که در آن علم خاصی به کاربرده می شود مشخص نموده و مرزها و محتوای زمینه مورد بحث را معین کرد و سپس به تدوین ضوابط و عقاید کلیدی که فرضیه ها و قوانین جدید و ساختن تئوری مورد نظر را شامل می شود اقدام نمود و نهایتا با قوانین مقررات و قواعد لازم جهت اعمال آن با استفاده از داده های ملموس عینی و قابل مشاهده و اندازه گیری به وسیله متدو تکنیکهای مختلف عمل کرد .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰ ISSN

نهایت اینکه تعادل و توازن بین هنر و علم مدیریت از جمله مسائل اساسی مدیر است زیرا در مدیریت علم و هنر تنگاتنگ هم قرار دارند و پیشرفت علم باعث شکوفایی هنر می شود .

بنابراین مدیریت درباره ای مواقع جریان علم در پهنه هنر می باشد و در مواقع دیگر حرکت وسیلان هنر در قلمرو علم محسوب می شود بسیاری از فعالیتها با استفاده از حداکثر جنبه های علم بودن مدیریت و حداقل هنر بودن آن تحقق می یابند و در بسیاری دیگر برعکس ، کاربرد حداکثر هنر و حداقل علم را جهت حصول نتیجه لازم دارد .

به هر تقدیر پرونده علم و یا هنر بودن مدیریت علیرغم اظهار نظرهای مختلف همچنان مفتوح است و هر روز عقیده و نظر جدیدی به این بحث افزوده می شود بسیاری از صاحب نظران در این مورد به نتیجه مشابه ای رسیده اند و آن اینکه مدیریت هم علم است و هم هنر ، فقط درصد آرایبی که به علم و یا هنر بودن مدیریت اختصاص داده می شود متفاوت است .

تئوری بوروکراسی

کلمه بوروکراسی که بیش از دو قرن از ابداع آن می گذرد به صورت یکی از مهم ترین مفاهیم دانش اداری و سیاسی در آمده است این کلمه که به سازمانهای بزرگ و مظاهر و آثار آن اطلاق می شود در واقع معلول پیشرفتهای صنعتی و اقتصادی است بر این مبنا اگر این فرض مورد قبول باشد که ایران دارای بیشترین رشد اقتصادی بوده است باید اذعان داشت که این کشور دارای بیشترین مظاهر و آثار وجودی سازمانهای بزرگ یا بوروکراسی ها نیز می باشد .

اختلاف بین کشوری چون ایران و کشورهای پیشرفته صنعتی در این است که کشورهای مزبور در طول دو قرنی که در جریان پیشرفت صنعت قرار گرفتند فرصت کافی یافتند که دیگر اجزای نظام اجتماعی خود را با جزء بوروکراسی هماهنگ سازند اما در کشوری چون ایران چنین فرصتی وجود نداشت و بدین لحاظ بوروکراسی ها امکان یافتند که به صورت عضوی ناهماهنگ به رشد خود ادامه دهند.

به هر حال شناسایی نحوه پیدایش رشد و آثار مثبت و منفی سازمانهای بزرگ یا بوروکراسیها در کنترل آنها موثر است .

نکته مهم تر اینکه در دنیای امروز چنانچه نظام سیاسی قدرت نظارت بر بوروکراسیها را داشته باشد انجام تحولاتی آرام و انقلابی امکان پذیر خواهد بود در غیر این صورت مظاهر و آثار منفی بوروکراسی به صورت سدی در برابر تحولات و پیشرفتهای اجتماعی ظاهر خواهد شد .

نظریه ماکس وبر



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

ماکس وبر در رابطه با آنچه که منتقدان بوروکراسی به مانند عامل مزاحم دموکراسی یاد کرده اند می گوید: « چنان چه خصوصیت بوروکراسی را عاملی در جهت دادن به اصل شایستگی یا شایسته سالاری بدانیم تا اجرای صرف اهداف دموکراسی بنابراین هر نوع دموکراسی در صورت رعایت اصل شایستگی می تواند مورد تایید بوروکراسی قرار گیرد » .

تجزیه و تحلیل عفاید (ماکس وبر) که روشنگر فقدان انعطاف پذیری سازمانهای بوروکراتیک می باشد با طرز تفکر (فابول) و (تبلور) در خصوص ارائه مدل (ماشینی) از انسان ارتباط پیدا می کند (وبر) عقیده دارد چنان چه بر نقش عامل انسانی در سازمان تاکید شود و سازمان از زاویه روابط انسانی بررسی گردد باید در انتظار نتایج غیر قابل پیش بینی در امور و اختلال در سیستم بوروکراسی بود در این حالت نظریه مدل ماشین ارائه شده قابل دفاع نخواهد بود .

اهمیت نظرت وبر (۱۸۶۴-۱۹۲۰) درباره بوروکراسی به حدی است که معمولاً وقتی از بوروکراسی سخن به میان می آید نام وبر نیز با آن همراه است .

وبر ابتدا توجه خود را به تشکیلات سازمانی معطف نمود که شامل دولت - حزب سیاسی کلیسا - فرقه مذهبی و شرکت تجاری می شد .

از نظر وبر معنی این اصطلاح (تشکیلات سازمانی) عبارت است از تنظیم تعدادی روابط اجتماعی که پاره ای افراد وظیفه نگهداری این روابط را به منظور ایجاد تشکیلات سازمانی به عهده می گیرند وجود رهبر (مدیر) و معمولاً یک کادر اداری الزامی است و سازمان عبارت از تشکیلاتی است که لاقلاً دارای دو جزء مزبور بوده و شکل سلسله مراتبی داشته باشد و بر رفتار انسانها را با بعضی از مقررات قابل تطبیق می دانست و این امر مبنای تجزیه و تحلیل او در جامعه شناسی قرار گرفت . وجود تعدادی قوانین حاکم بر رفتار جزء لاینفک مفهوم سازمان را تشکیل می داد که بدون وجود آن مقررات بیان اینکه چه رفتارهایی سازمانی هستند و چه رفتارهایی سازمانی نیستند امکان ندارد و بر عبارت نظم اداری را برای قوانین سازمان به کار می برد .

مهم ترین جنبه نظم اداری توجیه این ارتباط است که چه کسی باید به چه کس دیگر فرمان بدهد از این جهت است که مفهوم اداره و مفهوم اختیار به هم رابطه نزدیکی پیدا می کنند زیرا هر شیوه ای از اداره به طریقی احتیاج به اختیار دارد و برای اداره کردن باید نوعی قدرت فرماندهی به یک نفر واگذار گردد .

از نظر وبر در صورتی می توان گفت فردی دارای قدرت است که در محدوده روابط اجتماعی اش نظر خود را علی رغم مقاومت دیگران اعمال نماید .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

اما اختیار که نوعی قدرت به حساب می آید زمانی وجود خواهد داشت که فرمانی با یک محتوای معین در یک فرد یا افراد معین موجب اطاعت شود به عبارت دیگر اختیار آن نوع از قدرت است که ناشی از مقام سازمانی باشد اظهار دارد که شالوده و اساس تمامی اختیار و اجرای دستورات اعتقاد به حیثیتی است که برای حاکم یا حکمرانان وجود دارد .

هنگامی که صدها نفر برای جمع آوری مالیات ، نظافت شهر ، توزیع مواد غذایی و سوختی و ... جهت خدمت به میلیونها انسان موظف و مامور می شوند طبعا باید بر اساس نظم و ترتیب خاصی کار کنند در غیز این صورت هرج و مرج رواج خواهد یافت و وظایف محول شده به نحوه مطلوبی انجام نخواهد شد برای جلوگیری از این آشفتگی یعنی ایجاد و حفظ ساختار نظم و ثبات انسان بوروکراسی را ایجاد کرده است بوروکراسی در سازمانهای گوناگون سیاسی نظامی - تجاری و فرهنگی از زمانهای بسیار قدیم پدیدار است ولی مطالعه منظم و برنامه ریزی شده آن تا زمانی که ماکس وبر الگوی بوروکراسی ایده آل خود را ارائه داد معوق ماند.

در زبان عامیانه بوروکراسی به صورت شعاری بیش نیست که منظور از آن تشریفات زاید و عدم از یک واژه یونانی به مفهوم حکومت مشتق شده است .

الگوی ایده آل و بر عنوان ابزار تجزیه و تحلیل برای طبقه بندی انواع سازمانها و تحلیل مبانی سازمانهای بوروکراتیک به کارشناسان یاری می رساند البته او طور غیر مستقیم این نظریه را که بوروکراسی ها بهترین نوع سازمان هستند ترویج می کرد و اظهار می داشت که یک بوروکراسی کاملا پیشرفته از نظر فنی بر سازمانهای دیگر برتری دارد .

عوامل کارآیی دقت سرعت روشنی و وضوح دانش نگهداری سوابق استمرار اختیار فرمانبرداری کامل کاهش اصطکاک و کاهش هزینه های مواد و کارکنان در حد مطلوب در یک اداره امور کاملا بوروکراتیک وجود دارد و همچنین وبر تاکید داشت که برتری بوروکراسی ها مبتنی بر علل فنی آن است .

تعریف و مفهوم بوروکراسی

مفهوم بوروکراسی قبل از آنکه واژه آن ابداع شود قرنهای پیش در تمدنهای باستانی وجود داشته ولی از اواسط قرن هجدهم تا اواخر قرن نوزدهم واژه بوروکراسی در آثار نویسندگانی چون دو گورنی بالزاکور کارل هایزن هربرت اسپنسر به کار برده شده است از نوشته های دانشمندان مذکور سه مفهوم عمده برای بوروکراسی قابل تشخیص است یکی از مفاهیم آن بوروکراسی را به عنوان شکلی از دولت و حکومت به حساب می آورد که باید با حکومتهای دموکراسی و ارنستو کراسی مقایسه شود مفهوم دیگر مربوط به شکل خاص تشکیلات اداری کشور آلمان در قرن نوزدهم و نظر سوم اساس و اندیشه را از نارضایتی عمومی از دولت و دخالت بی مورد کارگزاران دستگاه های دولتی گرفته است .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

به طور کلی به بوروکراسی از نظر لغوی به معنی حکومت دولتی است اما در نظر عامه عمدتاً مفهوم منفی و انتقاد آمیز دارد و اغلب مشکلات و آثار منفی (مانند کاغذ بازی و کندی جریان امور) که از بوروکراسی ها ناشی می شود مدنظر می باشد اما این تنها مفهوم آن نیست بلکه این کلمه که در فارسی دیوانسالاری گفته می شود در مفاهیم مختلف به کار برده می شود.

عناصر بوروکراسی

محققان علوم اجتماعی بوروکراسی را به انواع مختلفی از قبیل بوروکراسی طبقاتی - بوروکراسی محافظ - بوروکراسی جانبداری حزبی - بوروکراسی بر اساس لیاقت - بوروکراسی موروثی - بوروکراسی کاریز ماتیک - بوروکراسی ماشینی - تقسیم کرده اند که هر یک در سیستم اداری یا اجتماعی خاص می تواند دارای کاربرد باشد.

جنبه ها و آثار مثبت و منفی بوروکراسی

نخست می پردازیم به آثار مثبت بوروکراسی ثبات سازمان و سیستم اداری وجود اطمینان و امنیت شغلی اعمال منطبق در اجرای فعالیتها صراحت هدفها کمک به اشاعه دموکراسی افزایش تخصص و تشجیع گرایي حذف روابط و ضوابط نامناسب در استخدام و انتخاب کارکنان افزایش عدالت در اداره امور و رفتار منصفانه با کارکنان حذف فامیل بازی و دوست بازی در انتصابات (پارتی بازی) حال می پردازیم به آثار منفی و سوء بوروکراسی انعطاف ناپذیری سیستم وجود اضطراب و نگرانی رکود و جمود شخصیت خود محور بودن جابه جایی اهداف سازمان محدودیت در طبقه بندی مشاغل سرخوردگی ارباب رجوع استقرار سیستم متمرکز قدرت در رده های مختلف مدیران سازمان کاربرد سلیقه ای و نامناسب قوانین و مقررات.

جنبه های منفی بوروکراسی آسیب شناسی بوروکراسی را تشکیل می دهند بیماریهای بوروکراسی ناشی از افرادی که سازمان را تشکیل می دهند نمی باشد بلکه قصور سیستماتیک سازمان در اداره سالم امور می باشد که باعث مقصر قلمداد شدن افراد در داخل سازمان می گردد.

نظریه مدیریت اداری

از آنجا که کانون مدیریت علمی فقط سطح عملیاتی بود هم زمان با تیلور افراد دیگری که از تجربه مدیریت در سازمانهای بزرگ برخوردار بودند دریافتند که اداره کردن سازمانها با مدیریت سطح عملیاتی کاملاً متفاوت است و آنان مدیریت برحسب وظایف یا کارکردهای مدیران در سطح مختلف سازمان بودند.

سرشناس ترین این افراد که غالباً وی را بنیانگذار مدیریت جدید می دانند هنری فایول فرانسوی است.

توانایی های مدیریتی

فایول در رساله ای که به نام مدیریت عمومی و صنعتی منتشر شده فعالیتهای سازمان تجاری را به شش دسته تقسیم کرد:



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

فعالیت‌های فنی (تولید ۲- فعالیت‌های بازرگانی (خرید و فروش ، مبادله ۳- فعالیت‌های مالی (بررسی برای سرمایه استفاده

مطلوب از سرمایه) ۴- فعالیت‌های امنیتی (حفظ اموال و افراد) ۵- فعالیت‌های حسابداری (تدارک اطلاعات آماری) ۶-

فعالیت‌های مدیریتی (برنامه ریزی - سازماندهی - فرماندهی - فرمانبرداری - هماهنگی و کنترل)

فایول اعتقاد داشت که این فعالیتها در هر نوع سازمان تجاری یافت می شود و در همه سازمانها نسبتا مورد توجه قرار گرفته

است ولی فعالیت ششم (مدیریت) مستلزم تحقیق و مطالعه بیشتر است در نتیجه او بیشتر کار خود را به مدیریت اختصاص

داد فایول توانایی های لازم برای مدیران را بر اساس فعالیت‌های شش گانه به سه دسته تقسیم کرده است :

توانایی های عام مدیریت که شامل فعالیت‌های شش گانه مشروح در بالا می باشد .

توانایی های خاص مدیریت که شامل وظایف مدیریت یعنی برنامه ریزی - سازماندهی - رهبری - هماهنگی و کنترل می باشد

توانایی های فنی و تخصصی مورد نیاز که در ارتباط با فعالیت‌های تخصصی لازم در سازمان است .

فایول معتقد است که به کلیه کارکنان سازمان باید برای داشتن توانایی های سه گانه آموزش لازم داده شود ولی میزان نیاز هر

یک از کارکنان به توانایی های مذکور در سطح مختلف سازمانی متفاوت است زیرا هر چقدر که در سلسله مراتب سازمانی بالا

رویم نیاز به توانایی مدیریت افزایش می یابد و نیاز به توانایی تخصصی کاهش پیدا می کند و به عکس .

اصول مدیریت

قبل از فایول عمده عقیده بر این بود که مدیران ، مدیر متولد شده اند و برای این کار تربیت نشده اند ، ولی فایول تاکید داشت

که مدیریت مهارتی مانند همه مهارتهاست و می توان با توجه به اصل مدیریت آن را به دیگران آموزش داد به همین جهت او

علاوه بر تعریف مدیریت بر حسب وظایف ، نظریات خود را در اصول کلی مدیریت ارائه داده است .

این اصول بعد از تجربه بسیار طولانی او در مدیریت وضع شده است و رهنمودی برای حل مسائل علمی مدیران ارائه می دهد

او اعتقاد نداشت که این اصول حت هر شرایط و در همه جا قابل اعمال است بلکه توجه می کرد استفاده از این اصول

متناسب با شرایط هر سازمانی باشد .

اصول ارائه شده در مدیریت اداری

اصول مدیریتی فایول عبارت است :

تقسیم کار : تقسیم کار با تخصص گرایی موجب می شود که هر فردی در زمینه کار خود مهارت نسبتا زیادی کسب کند و در

نتیجه میزان تولید افزایش یابد .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

اختیار : حق دستور دادن و به اجرا در آوردن را به کمک پاداش یا تنبیه اختیار می گویند مسئولیت داشتن یعنی صاحب اختیار باید در برابر نتایج کارش پاسخگو باشد اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند .

انضباط : اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر خود اطاعت کنند انضباط حاصل اطاعت و تعهد نسبت به توافقیهای مدیر با کارکنان و بیشتر نتیجه توان رهبری مدیر است .

وحدت فرماندهی : هر عضو سازمان فقط باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد و در برابر او مسئول باشد عدم رعایت این اصل موجب تضاد و کشمکش و ضعف انضباط و به خطر افتادن اصل اختیار در سازمان می شود.

وحدت جهت : هر گروه از فعالیتهای سازمانی که هدف واحدی دارند باید فقط تحت یک برنامه و به وسیله یک مدیر هدایت شود مثلاً اداره کارگزینی سازمان نباید دو مدیر و دو خط مشی داشته باشد .

اولویت منافع عمومی بر منافع فردی (خصوصی) : در هر سازمان ، کل مهم تر از اجزای آن است ؛ یعنی هدفهای سازمانی بر هدفهای فردی و خصوصی ارجحیت دارد مدیر باید میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند .

جبران خدمات کارکنان : پرداخت حق الزحمه مناسب به کارکنان و مدیران در برابر خدماتی که انجام می دهند باید عادلانه باشد و آنان را راضی کند .

تمرکز عدم مشارکت : زیر دستان در امر تصمیم گیری را تمرکز و افزایش نقش آنان در تصمیم گیری را عدم تمرکز می نامند .

سلسله مراتب : خط فرمان با مسیر دستور در هر سازمان به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت به پایین ترین سطح عملیاتی ادامه می یابد .

نظم : مواد و انسانها باید در جای مناسب خود در سازمان قرار گیرند و در زمان مناسب از آنها استفاده شود برای ایجاد نظام میان کارکنان مدیران باید ماهیت و محتوای دقیق هر وظیفه را معین و رابطه آن با وظایف دیگر و کل کار سازمان را مشخص کنند و برای ایفای وظایف مناسب ترین افراد را انتخاب نمایند .

انصاف : رفتار مدیران با زیر دستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیر دستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه شناسی انجام دهند .

ثبات شغلی و استخدامی : فایول مشاهده کرده بود که سازمانهای موفق ، معمولاً از وجود گروه ثابتی از مدیران و کارکنان برخوردارند از این رو، نقل و انتقال زید کارکنان را مضر می دانست و معتقد بود که در هر سازمان باید اقداماتی برای تشویق کارکنان، به ویژه مدیران صورت گیرد .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

ابتکار : به زیر دستان باید فرصت داده شود که در اجرای وظایف خود تفکر و نو آوری داشته باشند و ابتکار عمل به خرج دهند

روحیه کار گروهی : ایجاد روحیه برای کار گروهی موجب وحدت هماهنگی سازمان می شود .

از نظر فایول مهم ترین عامل برای ایجاد تقویت روحیه وحدت فرماندهی و ارتباط شفاهی است .

مطالب دیگری که می توان در مورد مدیریت اداری گفت : این است که این نظریه (نظریه اداری) دومین نظریه از مکتب

کلاسیک مدیریت است که به وسیله مدیران حرفه ای و با تجربه شکل گرفت .

آنها سعی کردند در چارچوب این تئوری اصول مفاهیم علمی و قابل اجرای سازمانهای رسمی و راه های رسیدن به الگوی های

مورد نظر را مطرح و مشخص کنند .

تئوری اداری به طور مستقل و جدا از جریان فکری بوروکراسی رشد و گسترش یافت در صورتی که این دو تئوردی در ارتباط با

یکدیگر پیش می رفتند نتیجه بسیار ارزشمندتری به دست می آمد علیرغم این جدایی تئوری های اداری و بوروکراسی دارای

جنبه های مشابه و یکسانی هستند که از آن جمله است : هر دو تئوری مولد سازمان رسمی بوده و بر اساس تحلیلهای قیاسی

نظریه های کلان و مدل‌های ساختاری ذهنی و دستوری تجویزی استوارند و هر دو تاکید بر اصول مشابه از قبیل وظیفه مداری

تخصص گرایی و سلسله مراتب دارند شاید به علت همین تشابهات است که آثار منفی بوروکراسی در مورد سازمانهای اداری

مصادق دارد

عناصر تئوری اداری

تئوری اداری عمدتاً بر اساس چهار عضو زیر استوار است :

الف - اصول مدیریت

نظریه پردازان تئوری اداری اصول مدیریت را در دسته بندی های گوناگون خلاصه کرده اند که تعدادی از آنها مبنای تشریح

وتوجه سایر اصول قرار گرفته اند اغلب این اصول امروزه نیز اعتبار خود را حفظ کرده اند و در بیشتر آثار نویسندگان معاصر

منعکس شده اند اصول مطروحه ضمن معرفی نظرات تئوریسین های اداری مورد توجه قرار خواهد گرفت .

ب- وظایف مدیریت

یکی از بارزترین کمکها نظریه پردازان اداری آنان به مدیریت به عنوان یک مجموعه وظایف است فایول اعتماد داشت که

بهترین راه برای درک و فهم یک سازمان مطالعه دستگاه اداری مدیریت آن سازمان است هر یک از نظریه پردازان اداری وظایف

مدیریت را از دیدگاه خاصی طبقه بندی و فهرست کرده اند لیکن تفاوت اساسی در این طبقه بندی ها وجود ندارد و کم و بیش



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

با هم موافقت دارند مهم ترین وظایف مدیریت که در نظریات این دانشمندان درج شده است عبارتند از : برنامه ریزی سازماندهی - کار گزینی - فرماندهی - هماهنگی - کنترل - ارتباطات - بودجه بندی و آموزش به طور خلاصه می توان گفت که مطالعه سازمانها از طریق بررسی وظایف مدیریت کاری مهم است .

ج- صف و ستاد

صف و ستاد از پدیده های مربوط به نظریه اداری و از ضروریات سازمانهای بزرگ است طبق نظریه اداری ستاد مجموعه ابزاری است که به وسیله آن مدیریت می تواند قابلیت های تخصصی خود را افزایش دهد و با موضوعات سازمانی به گونه ای علمی و کارشناسانه برخورد کند بنابراین ستاد می تواند به مدیریت جنبه تخصصی بدهد .

د- کمیته ها

فکر اولیه به کار گیری کمیته ها در سازمانهای بزرگ از نظریه الداری نشات گرفته است کمیته ها یک ساختار سازمانی جدا از ترکیب صف و ستاد فراهم می سازند و وسیله ادغام توانایی ها و دانشهای پراکنده بخشهای گوناگون سازمان در قالب یک واحد فعال و منسجم هستند .

از آنجا که وظایف و مسئولیتهای سازمانی فراتر از توانایی های تک تک افراد است کار کمیته برای بهره گیری از افرادی که مسئولیت پذیرفتند ولی به تنهایی قادر به انجام وظیفه نیستند مناسب ترین تدبیر اداری به حساب می آید و وسیله خوبی برای جلوگیری از اعمال نظر فردی تلقی می شود به عنوان مثال تصمیم گیری در مورد تغییر یک طرح که مسلماً دارای ابعاد و آثار مختلفی است می تواند در کمیته ای مرکب از مدیران ذیربط با کمک گرفتن از نظرات و دیدگاههای متفاوت هر یک انجام گیرد نظریه های فایول را درباره سازمان و مدیریت می توان چنین خلاصه کرد :

مدیریت علمی (فردریک تیلور)

چگونگی پیدایش نظریه مدیریت علمی

انقلاب صنعتی در کشورهای انگلستان ، آمریکا ، روسیه و آلمان علاوه بر تاثیر عمیق اجتماعی اقتصادی و فرهنگی بر حیات این کشورها موجب تدوین تدریجی ضوابط علمی و برای اداره امور صنایع شد تقارن و تشابه عقاید محققین این کشورها در مورد مدیریت علمی با تفاوت هایی اندک حاکی از شرایط اقتصادی - اجتماعی تقریباً مشابه و یکسان حاکم و بر اداره امور کارخانجات و موسسات صنعتی این کشورها و نحوه برخورد با مسائل کارگر - کارفرما در مقطع خاصی از انقلاب صنعتی می باشد .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

ظهور مدیریت علمی عمدتاً با نیاز برای افزایش بهره‌وری توأم بود در آغاز قرن بیستم کمبود کارگر ماهر در کشورهای صنعتی دل مشغولی مدیران صنایع بود و برای افزایش بهره‌وری به هر حال باید تدابیر و تمهیداتی اندیشه می‌شد در کوشش برای پاسخ‌گویی به این مشکلات تبلور مقررات و روشهای را تدوین نمود که اساس ژمدیریت علمی قرار گرفت .

مدیریت علمی جنبشی بود که شرایط اجتماعی - اقتصادی ناشی از انقلاب صنعتی وقوع را اجتناب ناپذیر کرده بود .

فردریک و نسیلو تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵) بیشترین سهم را در پیشرفت و گسترش مدیریت علمی داشت او که کار خود را از کارگری آغاز کرده بود توانست از راه تجربه مهندسی بیاموزد و به سرعت ترقی کند تا به سر مهندسی کارخانه برسد او اعتقاد داشت که افزایش کارایی با پیدا کردن راه برای کار آنها کردن کارگران بستگی دارد .

هدف او این بود که جنبه‌های مختلف ارتباط ماشین - کارگر را تعریف کند برای رسیدن به این هدف آواز شیوه‌های علمی نظیر مطالعه زمان و حرکت ابزار استاندارد شده انگیزه‌های فردی و سرپرستی تخصصی حمایت می‌کرد تا بتواند بهترین راه انجام دادن کار به کارکنان ارائه دهد فلسفه مدیریت علمی این بود که اساس مدیریت باید بر واقعیت‌های اثبات شده باشد نه بر حدس و گمان منظور تیلور از علم و روش علمی مشاهده و ارزشیابی منظم است .

او معتقد بود که به مدد اصول علمی می‌توان فعالیت‌های تولیدی را تحت نظم در آور و کارایی را افزایش داد .

نظر و احساس کلی تیلور این بود که تولید بیشتر امکان پذیر است زیرا به علت عدم مهارت کارگران و کارکنان مسئول اجرای عملیات مقدار زیادی از منابع موجود پول - پرسنل - وسایل - ماشین و مواد تلف می‌شود و نتیجه کار آبی در سطح قابل قبولی قرار نمی‌گیرد او معتقد بود که برای تولید بیشتر باید دانش بیشتری در مورد هر شغل کسب کرد و مدیریت این دانش را به دست آورده است تیلور مکرراً تأکید می‌کرد که مدیریت علمی یک دسته از طرح‌های کارایی و یا تنظیم طرح و نقشه نیست بلکه فلسفه‌ای است که به وسیله آن مدیریت تشخیص می‌دهد که وظیفه اش بررسی علمی برای یافتن بهترین شیوه‌های اجرای هر کاری است مانند برنامه‌ریزی و سازماندهی کار و آموزش دادن کارگران برای اینکه بهترین شیوه‌ها را به کار بندد او در پی هماهنگی کارگران و سازماندهی و ایجاد یک روح هماهنگی در کار بود تا از طریق تولید بیشتر دستمزد بالاتری به کارگران پرداخت شود در حقیقت او طالب رشد سطح هر کارایی کارگر بود .

یلور عقیده داشت که تعارض و تضاد بین کارگر و کارفرما امری مقدر و محتوم نیست و لذا بران شد تا از طریق افزایش بهره‌وری کارگران امکان دستیابی آنها به درآمد مکفی را فراهم سازد .

در واقع انگیزه تیلور ایجاد سود بیشتر برای صاحبان کارخانه‌ها نبود بلکه او بر این باور بود که نتیجه اصلی بهره‌وری باید به نفع کارگران باشد نه مالک کارخانه .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

نامبرده در جریان مطالعاتش متوجه شد که اگر قرار باشد مزد کارگران افزایش نیابد تمایلی به کار کردن سریع جهت رسیدن به حد نصاب جدول زمان بندی را ندارند به این دلیل تیلور کارفرمایان را تشویق نمود که مزد کارگران را بر اساس سیستم نرخ متغییر بپردازند با این تمهیدات کارگرانی که سخت کوش بودند و به استاندارد بالایی در تولید و کارآیی می رسیدند مزد بیشتری از کارگرانی که در حد استاندارد کارآیی و بهره وری نداشتند دریافت می کردند با اعمال این روش جو دوستانه بین کارگر و کارفرما به وجود آمد زیرا منافع دو طرف را محفوظ می داشت .

اصول ارائه شده در مدیریت علمی

مدیریت علمی به تاکید بر مدیریت در سطح عملیات از نظر تیلور دارای ویژگی های بارزی است که به طور خلاصه عبارتند از :

- ۱- علم به جای راه تجربی (تجربه محض) ۲- هماهنگی به جای افتراق ۳- همکاری گروهی به جای فرد گرایی ۴- حداکثر تولید به جای محدودیت تولید ۵- پرورش و ترغیب هر یک از کارکنان در جهت کسب حداکثر کارآیی و پیشرفت فردی .
- تیلور معتقد بود که برای انجام دادن هر کاری همیشه راه بهتری وجود دارد و یافتن روش صحیح اجرای هر کار فقط با به کار بردن اصول مدیریت علمی ممکن می باشد تیلور اصول زیر را به عنوان چهار اصل مدیریت علمی نامیده است :

ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیر علمی متداول شود

گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایف خود در حالی که در گذشته هر کارگر به گونه ای شخص مسئول انتخاب شغل و پرورش خود به بهترین وجه ممکن بود .

همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شو که تمام کارهایی که اجرا می شو بر اساس اصول علمی تعیین شده می باشد .

تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان به طوری که وظیفه طرح ریزی و مطالعات علمی برای بهبود به عهده مدیریت می باشد و پیروی کامل از روشها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارگران محسوب گردد .

برای اجرای اصول مدیریت علمی از روشهای خاصی باید استفاده کرد به طور خلاصه عبارتند از :

مطالعه و اندازه گیری دقیق زمان اجام دادن هر جزء کار و تعیین روش صحیح اجرای آن

ضرورت اعمال سرپرستی تخصصی با استفاده از سرپرستی چند جانبه در سازمان .

استاندارد و یکنواخت کردن کلیه ابزارها و کلیه ابزارها و وسایل و تشخیص بهترین شیوه به کار بردن آنها

تهیه دستورالعمل و راهنمای شرح وظایف و مشاغل برای هر یک از کارکنان سازمان

برقراری سیستمی برای پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کیفیت و کمیت کار کارگران یا کارمندان .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۰۹۸۰۲۶۸۶۷۷-۷

ارائه تجربیات تیلور در اثبات کارآیی مدیریت علمی

شرکتهایی که اصول و شیوه های مدیریت مورد نظر تیلور را به کار بستند میزان سرعت تولید خود را پیش از آنچه تیلور قادر به تصور باشد افزایش دادند نظریات تیلور بر مدیران تاثیر کرد و آنان توانستند انتخاب کارکنان را اصلاح کنند جریان آموزش تیلور را بر قرار سازند و بهترین راه را برای اجرای هر وظیفه بیابند.

شیوه های پیشنهادی او علیرغم اینکه بیشتر متناسب مدیریت سطح عملیاتی بود ولی زمینه ای را در بسیاری از سازمانها ایجاد کرد که هر کاری را می توان کارآتر و منطقی تر انجام داد و در حقیقت نگرشی منطقی برای حل مسائل سازمانی ترویج کرد. ولی مدیریت علمی با مفروضاتش درباره انسان محدودیتهایی دارد زیرا انسان را موجودی تصور می کند که بدو با نیازهای اقتصادی و فیزیکی انگیزش می یابد در نتیجه اشتیاق کارگران را برای رضایت شغلی و نیازهای اجتماعی آنان را به عنوان یک گروه نادیده می گیرد و از تنشهایی که ناشی از محرومیت این نیازها باشد غفلت می کند.

به علاوه تاکید بر بهره وری با گسترش سود بخش مدیران را به سوء استفاده از کارگران سوق می داد در نتیجه بسیاری از کارگران برای احقاق خود به اتحادیه ها می پیوستند.

در پایان متذکر شوم که یکی از آثار مشخص مدیریت علمی بهبود کلی در مدیریت کارخانه است که بر اثر آن مطالعه و بهبود امور فروش اداره امور عمومی و سایر جنبه های سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفت به این ترتیب یکی از دستاوردهای این مکتب استفاده موثر تر از نیروی انسانی تجهیزات و مواد است که به نوبه خود در توسعه برنامه ریزی تعیین مسیر پیشرفت کار و کنترل به صورت محرک اثر داشته است.

به عنوان نمونه آثاری که این کتب در وضعیت نیروی انسانی داشته است عبارتند از: جایگزینی و انتصابات بهتر فرصت بیشتر برای پیشرفت و ترقی حقوق و دستمزد بالاتر شرایط محیط کار بهتر ساعات کار مناسب تر گسترش دامنه ابتکار افراد از طریق افزایش فرصتهای شغلی و کاربرد ابزارهای تشویقی.

یکی دیگر از آثار بسیار مهم مدیریت علمی استفاده از تحقیق و محاسبات علمی به جای روشهای محاسبه سرانگشتی است به طوری از آن پس استفاده از روشهای علمی تحقیق ادامه یافت و به صورت جزء لاینفک مدیریت در آمد مضافاً این تاکید بر استفاده از استاندارد در هر مرحله از مدیریت منجر به پیدایش استانداردهای بالاتر برای عملیات و کیفیت تولید شده است.

۱-۲ تئوری نئوکلاسیک

مکتب روابط انسانی (التون مایو)



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

با بهره گیری از نظریه های کلاسیک بر کاربرد مطالعات علمی برای تعیین بهتر و سریع تر شیوه هاب تولید و کارایی بیشتر طرحهای سازمانی و مدیریت تاکید می شد این تاکیدها برای تحقق یک هدف یعنی افزایش تولید بود کارگران کم و بیش مانند قطعات استاندارد شده تولید فرض می شدند که تنها انگیزه کاری آنها پول بود .

در این دوران پیشرفت تکنولوژی بسیار سریع و زیاد بود و پیشرفتهای اجتماعی مناسب با پیشرفتهای تکنولوژی نبود مشاغل روز به روز بیشتر تخصصی می شدند به طوری که کارکنان برای مشارکت در مجموع تولید کمتر تقدیر می شدند و طبیعتاً غرور کمی به شغلشان احساس می کردند مدیران بیشتر حرفه ای شدند ولی ضعف عمده در این دوره و این نوع نگرش مدیریت سلب انسانیت از اعضای سازمان بود زیرا کارگر بدون انگیزه و استعداد فرض می شد که می توان مانند ماشین او را از نظر علمی تحت نفوذ در آورد .

سازمانها بزرگ تر و پیچیده تر می شدند و مدیران با اتکا بر اصول سازمان و مدیریت سازمان را هدایت و اهداف سازمان را به طور منطقی پیگیری می کردند .

ولی از آنجا که انسانها همیشه الگوی پیش بینی شده یا قابل انتظار را دنبال نمی کنند مدیریت از عدم تحقق اهداف و پایین تر بودن کارآیی تولیدی عاجز شد به همین دلیل به دنبال راه چاره ای برای حل مسائل سازمانی برآمد و طبق یافته های تجربی و علمی عامل انسانی و تاثیر رفتار موثر عوامل انسانی در تحقق اهداف سازمانی اهمیت یافت . تکوین این نظریه ها با مطالعات هاثورن آغاز شد .

مطالعات هاثورن

نهضت روابط انسانی (نظریه های نئوکلاسیک) با اجرای آزمایشهای هاثورن در سالهای ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ آغاز شد این مطالعات در کارخانه هاثورن از شرکت وسترن الکتریک نزدیک شیکاگو صورت گرفت .

این تحقیقات ابتدا به روش مشابه یا مدیریت علمی آغاز شد و هدف آن بررسی رابطه شرایط فیزیکی کار (نور ، خستگی و ...) با میزان عملکرد کارگران بود مطالعات با بررسی رابطه بین میزان روشنایی محل کار و بهره وری کارگران آغاز شد .

پژوهشگران عده ای از کارگران را انتخاب و آنان را به دو گروه آزمایش و کنترل تقسیم کردند سپس میزان نور را برای افراد گروه آزمایش بالا بردند افزایش نور موجب افزایش تولید شد آنان نور محل کار را کاهش دادند تا به نور ماه رسید در کمال شگفتی متوجه شدند که باز هم تولید کارکنان افزایش یافته است ولی در گروه کنترل نیز در طول مدت مطالعه افزایش یافته بود اگر چه تغییری در میزان روشنایی محل کار آنان ایجاد نشده بود پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که عامل دیگری بجز روشنایی در عملکرد کارگران موثر است این مطالعات در این مرحله متوقف شد .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

دوره دوم مطالعات در سال ۱۹۲۷ آغاز شد گروه کوچکی از زنان تلفنچی در یک چارچوب بسته تحت نظارت قرار گرفتند برای این گروه شرایط به گونه ای پیوسته تغییر داده می شد و عواملی مانند غذای داغ ، اوقات استراحت ، کار صبح روز یکشنبه و ساعات کار روزانه کم یا زیاد و سایر شرایط مربوط به عملکرد به ندرت تغییر می یافت بعد از یک دوره چند ساله مطالعات همراه با این تغییرات همچنان ادامه داشت با این حال بهره وری موضوع روابط انسانی و وابستگی های اجتماعی موجود بین کارکنان محققان و ناظران با اهمیت تر از شرایط کار است نتیجه تحقیقات نشان داد که گروه مورد آزمایش به دلیل توجه خاصی که به آنان می شود روحیه بالایی پیدا می کنند در حالی که جدول پرداختهای آنان تغییر نکرده بود و بدین ترتیب روحیه بالا به عنوان افزایش بهره وری شناخته شد .

مرحله نهایی آزمایشهای هاثورن مطالعه اتاق سیم پیچی بود این آزمایش نوامبر ۱۹۳۱ شروع و در ماه می ۱۹۳۲ خاتمه یافت هدف اولیه تحلیل عینی گروه های غیر رسمی کار بود یک گروه چهارده نفر شامل نه نفر سیم پیچ سه نفر لحیم کار و دو نفر ناظر انتخاب شدند روشهای به کار گرفته شده در این مطالعه تا حدودی شبیه روش کار در اتاق رله بود مانند آزمایش قبلی گروه سیم پیچها در اتاق جداگانه (اطلاق آزمایش) مستقر شدند پژوهشگران ابتدا از جدا کردن این گروه از کل کارگران امتناع می ورزیدند .

زیرا مشاهده های قبلی به آنان آموخته بود که جد کردن گروه آزمایشی از شرایط واقعی محیط کارخانه نتایج را دچار اختلال می کند ولی سرانجام تصمیم گرفته شد گروه انتخاب شده اتاق مجزای داشته باشند یک مشاهده کننده و یک مصاحبه کننده داده های عینی را جمع آوری می کردند مشاهده کننده موفق شد اعتماد گروه را جلب کند و به عنوان عضو عادی گروه به کار

اصول کلاسیک

اصول کلاسیک که به این دلیل « کلاسیک » خوانده می شود که مدتهاست معتبر مانده است ، تا حدی از تحلیلهای فایول درباره مدیریت مشتق شده است ، وگاه عنوان اصول مدیریت نیز گرفته است ، چرا که سازماندهی بخش عمده ای از کار مدیریت است ، یا حداقل عبارت از هدفها، تخصص ،هماهنگی اختیار و مسئولیت. و به عنوان اصول راهنما برای شخص سازمان دهنده شکل زیر را به خود می گیرد.

هدفها

هر سازمان باید هدف یا (هدفهای) به وضوح تعیین شده ای داشته باشد . همچنین ، هر شغلی باید هدفی داشته باشد که به طور منطقی به یکی از هدفهای کلی سازمان، مربوط باشد، چنان که هرگاه همه شاغلان به هدف تعیین شده خود دست یابند



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

اهداف تمامی سازمان جامع عمل به خود بپوشد. اگر تعریف ما از سازمان چنین باشد که ابزاری است برای ممکن ساختن کار مشترک عده ای از افراد که هدفی مشترک دارند، در آن صورت دیگر نیازی به تشریح اصل هدفها نخواهد بود. و در واقع، بنیانگذاران هر سازمانی همیشه هدفهایی در ذهن دارند، چه این سازمان دولتی باشد، چه تجاری، چه خیریه، یا هر نوع دیگر. تخصص

تا آنجا که ممکن است کار هر فرد باید منحصر به انجام وظیفه ای شود وظایف مربوط به هم باید تحت سرپرستی سی نفر قرار گیرد. بد نیست بدانید که این اصل در ساختار بندی شعبه دفتر فروش که نمودارهایش را پیش از این آوریم، رعایت شده بود. هماهنگی

ابزار هماهنگ سازی همه تلاشها در جهت هدف مشترک تدارک شود. اختیار:

سازمان باید یک مرجع عالی داشته باشد، و خطوط روشن اختیارات باید از آن شخص (یا گروه) در تمام سلسله مراتب سازمانی جریان یابد. این خط ممکن است از رئیس موظف به معاون رئیس کل در حوزه تولید، سرکارگر و بالاخره به کارکنان سطوح پایین کارخانه برسد. به همین ترتیب، خط دیگری می توان از مقام دارنده اختیار یعنی از رئیس موظف به سلسله مدیر بازاریابی، مدیرکل فروش، مدیران زیر دست او و بالاخره به فروشندگان رسم کرد. به این اصل اغلب تحت عنوان «اصل نردبانی» و به سلسله مراتب حاصل تحت عنوان «زنجیره فرماندهی» اشاره می شود.

مسئولیت

اختیار را باید با مسئولیت قیاس گرفت، یعنی وقتی کسی مسئول دستیابی به هدفی شده باشد، باید به قدر کافی از اختیار برداشتن گامهای ضروری برای رسیدن به آن هدف برخوردار باشد. این واقعیت را می توان با رجوع به بودجه ها تشریح کرد. اگر بودجه ای در اختیار مدیری قرار گرفته، و اومستول عمل در محدوده آن بودجه باشد، اغلب لازم می شود برخی از مخارج را که در اسناد حسابداری به حساب او گذاشته می شود، حذف کرد، چرا که مدیر مذکور نقشی در مصرف آن هزینه ها نداشته است. مخارجی که اومستولشان شناخته می شود تنها آنهایی است که او در مورد تصویب یا عدم تصویبشان، مختار باشد.

کارآیی

سازمان باید طوری برنامه ریزی شود که با حداقل هزینه ممکن به هدف خود دست یابد. در اینجا منظور از هزینه، هزینه های پولی، انسانی یا هر دو است.

تفویض اختیار



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

تصمیمات باید در پایین ترین سطح قابلیت ممکن گرفته شود؛ یعنی آنکه مسئولیت و اختیار متناسب با آن باید به پایین ترین سطح ممکن در داخل تشکیلات تفویض شود. گاه گفته می شود که نمی توان مسئولیت را تفویض کرد؛ در واقع ، برخی نویسندگان بر این نظرند که مسئولیت ما فوق در قبال اعمال شخص زیر دستش مطلق است . ممکن است تصور شود که در C است ، و به نوبه خود B مافوق A اینجا دواصل متناقض داریم، اما پذیرفتن هر دوی آنها غیر منطقی نیست فرض کنید که درباره نتایج تصمیم گیریها حساب پس A آزاد است ، اما همچنان باید به C در تفویض تصمیمات به B است . B زیر دست آن است که تصمیمات را به شخص فاقد صلاحیت انتقال ندهد ، و اگر داور او درباره صلاحیت B بدهد. بخشی از مسئولیت صرفاً به خاطر آنکه او شخصاً مرتکب اشتباهی نشده است، موضع را ندیده A اشتباه باشد، اونمی تواند انتظار داشته باشد که بگیرد.

وحدت فرماندهی

حساب A به B حساب پس می دهد ، حال آنکه B به C هر شخصی باید فقط به یک مافوق حساب پس بدهد در نمونه بالا نمی گوید که چه کند و اگر او آنچه را که انتظار می رود C هرگز به A پس می دهد. اگر این اصل به کمال رعایت شود هر B صحبت می کند، و B نه با او بلکه با A اشتباه قابل توجهی بکند ، C انجام ندهد، درصدد رفع اشتباه او نمی آید . اگر اجازه ندارد به قصد کمک خواستن برای C منتقل می کند. متشابهاً ، به C مقدار از شکایت مطرح شده را که منطقی بدانده باشد. A قبل از هر اقدامی موظف به مشاوره با B مراجعه کند ، حتی اگر B برود ؛ او باید به A حل مشکلی به سراغ

حیطه نظارت

هیچ ما فوقی بیش از ۶ زیر دست بلافصل که کارهایشان باهم در ارتباط است ، ندارد (برخی از صاحب نظران می گویند تعداد باید ۴ یا ۸ نفر باشد). تا جایی که می دانیم ، این اصل اولین بار توسط ژنرال سرایان هامیلتون که فرماندهی نیروهای بریتانیا را در نبرد گالیپولی در جنگ جهانی اول برعهده داشت ، عنوان شده است . اونوشت ؟ «مغز انسانی معمولی تنها در سرو کار داشتن با ۳ تا ۶ مغز دیگر میتواند نتیجه ای موثر بدست آورد.

اصل هامیلتون بعدها توسط یک مشاور مدیریت به نام وی ای گریکوناس شهرت یافت ، و مورد حمایت جدی سرهنگ دم لیندان اف . اوریک قرار گرفت که از مراجع انگلیسی بنام در حوزه مدیریت وسازماندهی است.

اصل گریکوناس -اورویک براین این تاکید دارد که محدودیت تنها وقتی اعمال می شود که وظایف در ارتباط باهم باشند ؛ و برپایه این فکر قرار دارد که هرارتباطی متقابلی نقطه ای است که هماهنگی طلب می کند . گریکوناس نوشت:



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

« اگر الف سرپرست دونفر ب و ج باشد، می تواند شخصاً با هریک از آنها صحبت کند و یا می تواند با هر دو یکجا صحبت کند. رفتاری در حضور ج یا در حضور ب متفاوت خواهد بود با رفتار آنها هنگام تنها بودن با الف گذشته از آن، آنچه ب درباره ج فکر می کند و آنچه درباره ب فکر میکند دو رابطه متقابل است که الف باید هنگام ترتیب دادن هر کاری که همکاری ب و ج را در غیبت او می طلبد، در ذهن داشته باشد.»

گریکوناس معتقد بود که سرپرست با دو زیر دست که کارشان در ارتباط باهم است نیز کمتر از شش رابطه متقابل (ج و ب و ج و ج) با استفاده از این شیوه گریکوناس محاسبه می کند که سرپرستی گروهی ۱۲ نفری نیاز به هماهنگ کردن ۲۰۰۰ رابطه دارد، و چنین کاری برای مافوق غیر عملی است.

زنجیره کوتاه فرماندهی

تعداد سطوح سرپرستی میان مرجع عالی در سازمان و پایین ترین سطح کارکنان تا آنجا که ممکن است باید کم باشد. بدون شک اگر دستورات از بالا و از طریق زنجیره فرماندهی به پایین جریان داشته باشد و گزارشهای آنچه عملاً انجام می شود نیز از همین مجرا عبور می کند، هر قدر زنجیره درازتر باشد، امکان اینکه دستورها یا گزارشها در مسیر خود تحریف شود، بیشتر است.

توازن

سازمان باید مداوم بررسی شود تا اطمینان حاصل شود که توازن نسبی میان اندازه اداره های مختلف، میان استانداردهای روشهای کاری و انعطاف پذیری ومیان تمرکز و عدم تمرکز در تصمیم گیری برقرار است.

عدم توازن بین ادارت وقتی بوجود می آید که مقدار کار انجام شده توسط گروههای مختلف با عرضه محصولات جدید، روشهای جدید تولید، برنامه های بازاریابی تازه، و غیره، دستخوش تغییر و تحول می شود. اگر شرکت تصمیم بگیرد که در بازاریابی محصولاتش بیشتر بر تبلیغات تکیه می کند تا فروشهای مستقیم، احتمالاً به اداره تبلیغات گسترده تری احتیاج خواهد داشت و ممکن است بتواند اندازه اداره فروش خود را کوچکتر کند.

ماشینی کردن و یا خودکار کردن بیشتر تولید به نیاز به کارگران تولید را کاهش می دهد، اما لزوم استخدام افرادی برای تعمیر و مرمت دستگاهها را افزایش می بخشد، چرا که نگهداری ماشین آلات وظیفه ای پیچیده تر می شود.

غیر از آن، رویه های اجرایی استاندارد شده در هر شرکت بزرگ ضروری است، اما همیشه این خطر وجود دارد که این رویه ها قسمت اعظم کار را در برگیرد و خالی از هر انعطافی پیش رود.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

آنگاه سازمان از سرعت عمل در مواقع ضروری باز خواهد ماندو به عنوان مثال: ممکن است برای شرکتی به مناقصه گذاشتن کارهای ساختمان بزرگ سیاست درستی باشد، اما گسترش این رویه به تعمیرات کوچک ممکن است باعث متوقف کردن کارها در حدی باشد که محصولات تازه به موقع عرضه نشود و رقبا بازار را به انحصار خود در آورند. بنابراین در اتخاذ هر سیاستی، مدیریت باید میان نیاز به تسریع کار و نیاز به انجام آن با کمترین هزینه ممکن توازن برقرار کند. همچنین، ایجاد توازن میان اصل حیطة نظارت و اصل زنجیره کوتاه فرماندهی ضروری است، چرا که کاستن از حیطة نظارت در کل به معنی دراز کردن زنجیره فرماندهی است.

اگر رئیس شرکتی ۱۲ مدیر موظف دارد که به او گزارش می دهند، تنها راهی که اومی تواند حیطة نظارت خود را کاهش دهد، افزودن یک سطح دیگر مدیریت به تشکیلات خویش است، همان طور که در شکل می بینیم. پس که در اصل به رئیس گزارش می دادند. به معاونان اجرای او گزارش خواهند داد که هر یک از آنان A,B,C,D,E,FG,H,J,K بر ۶ نفر نظارت دارند، حال آنکه دامنه کنترل رئیس به ۲ نفر تقلیل یافته است اما زنجیره فرماندهی با افزودن یک سطح اضافی مدیریت طولانی تر شده است.

رهنمودهای دیگر

اصول کلاسیک چنان طراحی شده است تا راهنمای سازماندهی یعنی مدیری باشد که می بایست به سؤالاتی ضروری پاسخ دهد، از جمله آنکه: چطور باید کار را میان ادارات و افراد تقسیم کرد؟ به هر یک از شاغلان باید چه مقدار اختیار در تصمیم گیری داد؟ چه ابزاری برای هماهنگی باید فراهم آورد؟ چون سازمانهایی که نمودارهایشان از پیشامد کوچک و ساده بودند، ممکن است مسئله ساده انگاشته شود.

اما در برخی سازمانها، صدها حتی هزارها فعالیت متفاوت در جریان است که نحوه انجام هر یک از آنها بر روش انجام دیگر فعالیتها تاثیر می نهد، یا ممکن است تاثیر داشته باشد پس تقسیم کار و اطمینان از اینکه بخشهای مختلف به طور صحیح هماهنگ شده یا نه، در چنین سازمانهایی تبدیل به عملیاتی پیچیده می شود.

اصول کلاسیک رهنمودهایی ارائه می دهد. مثلاً اظهار اینکه هر فرد تا آنجا که ممکن است تنها یک وظیفه برعهده بگیرد و وظایف مربوط به هم در یک گروه گرد آید، تصویری بسیار کلی از تقسیم کار به انسان می دهد. و اصل حیطة نظارت - حتی اگر شخص معتقد باشد که نظارت - حتی اگر شخص معتقد باشد که نظارت باید محدود به شش، هشت یا تعدادی در این حدود شود می تواند به تقسیم کار کمک کند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

غیر از آن، وجود زنجیره فرماندهی - بر مبنای اصل سلسله مراتب به معنی آن است که نوعی تدارک برای هماهنگی انجام شده است، چرا که هر مدیری کار افرادی را که زیر دستش است، هماهنگ می کند؛ و تلاشهای خود او و دیگرانی که در سطحی یکسان با او هستند، توسط ما فوقی مشترک هماهنگ می شود.

به هر حال، اصول کلاسیک سئوالهای بسیاری را بی جواب می گذارد: سازمانده چطور تصمیم می گیرد و که کجا وظیفه ای پایان می یابد و وظیفه ای دیگر آغاز می شود؟ او چطور می فهمد که چه که شغلهایی باهم چندان ارتباط دارند که باید در یک اداره یا بخش رهنمودهایی نهفته است که می تواند به کار مدیری که باید تصمیماتی از این قبیل بگیرد، بیاید.

مثلاً پیشنهاد لوئر گولیک صاحب صلاحیتی در این زمینه که عضو کمیته مدیریت اجرایی ریاست جمهوری در زمان روزولت بوده است، آن است که می توان هر یک از افراد سازمان را به چهار طریق گروه بندی کرد:

۱- براساس هدف عمده ای که در خدمت آن است، از قبیل (در دولت محلی) تهیه آب، کنترل جنایت، یا رهبری آموزش

۲- براساس خصلت کاری که انجام می دهد، یعنی متناسب با فرآیند کارش، مثل مهندسی یا حسابداری.

۳- براساس اشخاص و چیزهایی که شخص با آنها سرو کار دارد یا خدماتی به آنها ارائه می دهد، مثل (بازهم دولت محلی)

مهاجران، نظامیان بازنشسته، یا اتومبیلها

۴- براساس محلی که در آن انجام می شود.

شکل ۴ تقسیم بندی براساس هدف و فرآیند را نشان می دهد پس، سازمانده ممکن است تصمیم بگیرد که آیا باید هر یک از تقسیمات افقی را در کنار هم بگذارد تا خدمات تمرکز یافته ای برای ادارات عمودی تدارک ببیند یا به هریک از ادارت عمودی امکان بدهد که واحدهای دفتری، مهندسی، مالی مستقل داشته باشد.

تصمیم به موقعیت بستگی به خواهد داشت. اگر به انواع بسیار متنوعی از مهندسان نیاز باشد، تمرکز خدمات مهندسی کم

خرج تر خواهد بود، چرا که ممکن است هیچ یک از ادارات توان استفاده تمام وقت از مثلاً یک مهندس برق یا مهندس

هیدرولیک یا مهندس ساختمان نداشته باشند. بی شک برای هریک از ادارات عمودی نوعی از خدمات دفتری باید فراهم آید، اما

ممکن است بتوان برای کارهای دفتری همه بخشها یک اداره مرکزی دایر کرد، یا اداره ای مرکزی برای آنکه همه ادارات دیگر

بتوانند در مواقعی که کارشان آزاد است از آن کمک بگیرند.

همچنین میتوان در داخل یک اداره بر حسب افراد یا چیزهایی که افراد با آن سرو کار دارند اداره فرعی بوجود آورد. همین کار

را با واحد بندی بر حسب محل نیز می توان در داخل یک اداره بر حسب افراد با آن سرو کار دارند، اداره فرعی بوجود آورد.

همین کار را با واحد مبتنی بر هدف محسوب می شود.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

هدف آن کسب در آمد از طریق فروش محصولات شرکت است. در عین حال اداره فروش اداره ای مبتنی بر روند فعالیت یا فرآیند نیز هست و چرا که فروش از طریق توضیح و ترغیب رو در رو انجام می گیرد در ضمن ، می توان در درون این اداره نیز براساس اشیایی که با آنها سر و کار دارد (مثلاً انواع مختلف محصولات)، یا براساس اشخاص طرف معامله اش (انواع مختلف مشتریانش)، یا براساس محل (تقسیمات جغرافیایی نیروی فروش) دست به تقسیم بندیهای فرعی زد . اما ،وقتی شرکتی رشد می کند. خیلی بزرگ می شود. این قاعده ثانوی به قاعده اصلی تبدیل می شود: به این کار واحد بندی می گویند . یک رئیس موظف مسئول همه کارهای لازم برای ساختن و بازار یابی هم تولید) در محدوده یا تعدادی محصول می شود .

یا مسئول کل فعالیت اقتصادی (هم بازار یابی و هم تولید) در محدوده جغرافیایی معین می گردد. نوع اول واحد بندی را واحد بندی جغرافیایی کمتر از واحد بندی برحسب محصول رایج است، اما مثلاً در شرکتهای نفت و موسسه های عام المنفعه شکل غالب واحد بندی است. علاوه بر آن بسیاری از شرکتهایی که برحسب محصولات واحد بندی میشوند همه تجارت خارجی خود را یک بخش بین المللی گرد آورند .

روشهای واحد بندی وظایف همان طور که در شکلهای ۵ تا ۷ می بینیم ، همچنین به متمرکز و دنباله دار نیز طبقه بندی شده اند .

واحد بندی برحسب افراد یا موارد ساده ترین روش است و تنها نیاز به شمارش دارد (مثل دسته و گروهان و هنگ) . انواع دیگر واحدهای بندی متمرکز نیاز به واریسی دقیقتر محتوای جاری کار دارد. مثلاً واحد بندی جغرافیایی نیروی فروش را نمی توان صرفاً با تقسیم کل مساحت یک کشور به تعداد فروشنده های موجود بدست آورد، چرا که اندازه بازار در هر منطقه ، نه تنها به کیلومتر مربع به مساحت بلکه به تعداد خریداران بالقوه نیز بستگی دارد. به همین ترتیب ، برای واحد بندی برحسب اشیاء (یعنی محصولات) باید به دقت مرحله های تولید (ماشینها و روشهای مورد استفاده را مورد بررسی قرار داد ؛ و در تقسیم برحسب زمان ، نوع ، و شرایط لازم است انواع مختلف مواردی را که پیش می آید.

و نیز مقرراتی را که هر گروهی در سازمان تنها کافی است که با یک رشته مقررات آشنایی داشته باشد. البته ، این روش شکلی از سازماندهی براساس فرآیند است ، درست مثل سایر روشهای متمرکز از جمله تقسیم براساس محل ، مردم ، اشیای مورد مصرف .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰ ISSN

سازماندهی مبتنی بر وظیفه، روش معمول دیگر است که بررسی دقیقتر کار واقعی را می طلبد، چون که اغلب تعیین حدود و ثغور یک وظیفه دشوار است. مهندسی تحقیق و مهندسی صنعتی هر دو وظیفه مهندسی است اما کاری که هر یک از این دو رشته مهندسی انجام می دهند چنان با یکدیگر متفاوتند اند که احتمالاً باید در ادارات جداگانه سازماندهی شوند.

همه روشهای واحد بندی تشریح شده در این کتاب ممکن است باهم بکار روند و اغلب نیز همین طور است. به این ترتیب، تولید را می توان براساس فرآیندها یا گروه ماشینها تقسیم کرد؛ و جایی که همه افراد عضو گروهی فرعی، انجام واحدی از کار را برعهده دارند، میتوان تقسیمات بیشتری براساس افراد (هر ۱۰ یا ۱۵ نفر زیر نظر یک ناظر رده اول) یا اشیا (ریخته گری آهنی و غیر آهنی در کارگاه ریخته گری) پدید آورد، و اگر محدوده تحت پوشش اداره آن قدر بزرگ است که یک ناظر رده اول نمی تواند بر آن مدیریتی موثر داشته باشد، میتوان به واحد بندی جغرافیایی متوسل شد.

در نظر گرفتن اصول کلاسیک، سازمانی را بوجود می آورد که اساساً «دیوان سالار» یا «بودو کراتیک» است این اصطلاح را ماکس و بر جامعه در مورد سازمانی بکار می برد که در آن:

فعالیتهای عادی به ترتیبی ثابت به عنوان وظایف رسمی بین افراد تقسیم شده است.

مشاغل سلسله مراتبی یافته اند که طبق آن هر شاغلی از اختیارات فرماندهی و بکار بردن ابزار مختلف اعمال قدرت، که حدود مشخص شده ای دارد، برخوردار است.

اسنادی مکتوب بر کارکرد عمومی سازمان حاکم اند.

برای خیلی از مردم کلمه «برورکراسی» سازمانی بی کفایت را تداعی می کند و کارکردن با آن یا برای آن بیهوده است. امام اینکه شرکتی سازمان یافته به اتکای مبانی کلاسیک تا چه حدی از این معایب برخوردار است، بیشتر از آنکه به خود ساختار سازمان بستگی داشته باشد، متکی بر شدت انعطاف ناپذیری قواعد است و نیز متکی بر آن است که شاغلان کاردر سطوح مختلف تا چه میزانی می توانند از این قواعد منحرف شوند.

همچنین بکارگیری اصول کلاسیک چیزی را بوجود می آورد.

که سازماندهی صف ستاد نامیده می شود، مگر آنکه سازمان خیلی کوچک باشد. تفاوت میان صف ستاد در کسب و کار شبیه به تفاوت میان صف و ستاد در ارتش است. چه در ارتش و چه در تجارت، سازمان صف از آنهایی شکل گرفته که کارشان به طور مستقیم در خدمت تحقق هدف بنیادی تشکیلات است، و ستاد از آنهایی شکل گرفته که به نوعی با صف همکاری دارند، چه با انجام خدمات و چه با تهیه طرحها، ارائه پیشنهادها بحث درباره برنامه ها، ویا کارهای حسابرسی.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

-۷۷۸۶۲۹۸۰-ISSN

هدف یک ارتش پیروزی در نبردها و جنگهاست؛ از این رو افسران صف آنهایی هستند که فرماندهی گروههای در حال نبرد را بدست دارند، حال آنکه افسران ستاد مسئولان تهیه آذوقه، حمل و نقل و سایر خدمات جنبی و همچنین مسئول طرح نقشه های استراتژیک هستند و به طور مشابه؛ هدف اصلی هر بازرگانی بدست آوردن سود از طریق تولید و فروش کالاها یا خدمات است، و اغلب تنها آنهایی که این خدمات را انجام می دهند یا بر آنها نظارت دارند اعضای صف سازمان هستند و اما، اگر شرکت موسسه ای مالی باشد که بخش بزرگی از عایدی خود را با سرمایه گذاری بدست می آورد، مدیر مالی نیز جزو صف حساب می شود، چرا که کارش سود تولید می کند.

سازماندهی صف ستاد براساس اصل سلسله مراتب و اصل وحدت فرماندهی تحمیل می شود؛ در غیر این صورت، در شرکتی که متخصصانی از انواع مختلف دارد.

بکارگیری هر دوی این اصول شاید قابل تصور نباشد. طبق برنامه سرکارگر وظیفه ای فردریک نیلور، هریک از سرکارگران در مرحله ای از کار تخصص داشتند و هریک مستقیماً به کارگران در مرحله ای از کار تخصص داشتند و هریک مستقیماً به کارگران دستور می دادند. در چنین حالتی وحدت فرماندهی نمی توانست وجود داشته باشد، و اختیارات نیز روی یک خط مشخص و از بالا به پایین نمی شد؛ پس خطر تلاقی دستورات وجود داشت.

تقسیم کردن مشاغل به صف و ستاد، این مشکل را حل می کند. به این ترتیب اداره حسابداری، حداقل در تئوری، در مورد بودجه رئیس اداره یا سرکارگر دستوراتی به آنها ابلاغ نمی کند. بلکه رئیس اداره حسابداری به مقام صف بالاتر، یعنی به رئیس موظف کارخانه یا شرکت گزارش می دهد؛ آنگاه اگر آن رئیس توصیه های در مورد بودجه را بپذیرد از طریق زنجیره فرماندهی، دستورات لازم را ابلاغ می کند. به طور مشابه، اداره روشها که مسئول بهبود بخشیدن به روشهای تولید است، ممکن است به مدیر تولید گزارش دهد، و مدیر توابع دستورات لازم را به سرکارگران صف ابلاغ کند، و سرکارگران به نوبه خود وظایف عامه کارکنان را مشخص می کند.

نقد نظریه کلاسیک

تأمدها اصول کلاسیک به طور گسترده ای مقبول کسانی بود که کارشان نوشتن درباره مدیریت و اشتغال به کار مدیریت بود. اما در سالهای اخیر این اصول مداوم در معرض انتقادات بیشتری بوده است.

ایراد عمده ای که گرفته می شود، آن است که این اصول بیش از حد کلی اند و به این دلیل در کار جاری سازماندهی کمتر مفید واقع می شوند. اصل تخصص مثلاً به سازماندهی نمی گوید که وظایف تا چه حد باید تقسیم شود، و گفتن اینکه سازمان نیاز به هماهنگی دارد نیز جز کلی گویی چیزی دیگری نیست.



منابع

- اویسی، جمیله، ۱۳۸۷، سه وجهی کردن مدیریت آموزشی اثربخش، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۲۳
- ایران زاده. سلیمان، بابائی هروی. صادق، ۱۳۸۹، توانمند سازی کارکنان در سازمانهای نوین، تبریز، انتشارات فروزش، چاپ اول
- آمسترانگ، مایکل، ترجمه: میرسپاسی. ناصر، رشید پور. علی، کاوسی. اسماعیل، ۱۳۸۶، مدیریت آموزشی (راهبردهای اساسی و رهنمود های عملی)، تهران، انتشارات ترمه، چاپ اول
- ابوالعلائی، بهزاد، ۱۳۸۹، مدیریت آموزشی (راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود آموزشی کارکنان)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول
- برمن. ایوان، بارمن پی وست. جیمز، ترجمه: سید نقوی. میرعلی، عباس زاده. حسن، ۱۳۸۸، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، تهران، انتشارات مهکامه، چاپ اول
- در ارزیابی عملکرد منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۶۷ T.E.A.M. بزازی، سیداحمد، ۱۳۸۶، رویکرد بهرام زاده، حسین علی، ۱۳۸۱، کتاب مدیریت آموزشی سازمانی، تهران، انتشارات مرشد
- بردبار، محمد رضا، ۱۳۸۹، بررسی نقش توانمند سازی کارکنان در رشد بنگاههای کوچک و متوسط، چهارمین کنفرانس توانمند سازی منابع انسانی، گروه بازرگانی تجارنگر، سایت مقالات علمی ایران
- هاربر. جری ال، ترجمه بیرامی. محمد حسین، ۱۳۹۰، مبانی سنجش عملکرد، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول
- بلانچارد، کنت؛ کارلوس، جان؛ راندولف، آلن، ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی و مصطفی قریب، ۱۳۸۱، مدیریت تواناسازی کارکنان، تهران، انتشارات مدیران