

بسمه تعالی

تحلیلی بر طرح افقی سازی دانشگاه فرهنگیان:

با تشکر از ابلاغ هوشمندانه آقای دکتر مهرمحمدی سرپرست محترم دانشگاه فرهنگیان در خصوص افقی سازی سازمان.

مقدمه:

- ارتباط افقی بهترین مدل پیشنهادی برای دانشگاه فرهنگیان:

ساختار ارتباط در یک سازمان به دو گونه تقسیم می‌شود و معمولاً روابط بین کارکنان یک سازمان مبتنی بر همین دو روش است؛ یا به شیوه عمودی (رئیس - مرئوس) است و یا به شیوه افقی در روش دوم کارکنان خود را هم سطح یکدیگر می‌بینند و با تقسیم کار متوازن و متعادل امور را تا رسیدن به اهداف مورد نظر سازمان هدایت می‌کنند. در این روش روابط افراد نسبتاً راحت و واضح انجام می‌گیرد و معمولاً مشکلات چندانی ندارند، افراد خود را با یکدیگر تطبیق می‌دهند و هر یک از آن‌ها وظیفه‌ای را به عهده می‌گیرند، اما در مدل ارتباط عمودی عده‌ای که در بالا هستند احساس فخر و قدرت می‌کنند و مایلند فقط به دیگران دستور دهند و دیگران نیز به دستورات آن‌ها عمل نمایند. آن‌ها جز این عادت ندانند و هر جا برخلاف این عادت و عدم پیروی از دستورات مواجه شوند سخت برآشفته می‌شوند. در مقابل افرادی که در پایین قرار دارند، احساس حقارت و شکست می‌کنند. در نتیجه روابط این چنینی زیردستان هرچند به ظاهر "بله قربان" می‌گویند و خود را مطیع نشان می‌دهند. اما در باطن به تدریج تنفر و انزجار شخص مافوق را در دل می‌پرورانند و در موقع مناسب این تنفر انباشته شده را از خود نشان می‌دهند. مافوق که اصلاً انتظار چنین عکس‌العملی را از جانب این افراد ندارد، کاملاً مبهوت و متحیر می‌شود. اما در مدل ارتباط افقی افراد احساس همبستگی و دلسوزی نسبت به یکدیگر دارند و با پای بندی به اهداف گروهی و سازمانی کار را دنبال می‌کنند و اگر چنانچه روزی مدیر آن‌ها عوض شود از رفتن او بسیار ناراضی خواهند شد. با توجه به ویژگی مورد انتظار از دانشگاه فرهنگیان به نظر می‌رسد بهترین مدل ارتباطی مدل افقی باشد و تنها این مدل است که می‌تواند دانشگاه فرهنگیان را در تنظیم روابط درون سازمانی بین مدیر و کارکنان و کارکنان با یکدیگر و همچنین مخاطبان و مدیران موفق کند. یادآور می‌شود در این مدل ارتباطی همه‌ی افراد شاغل در این واحد از رییس و کارکنان هر یک سهمی را متناسب با جایگاه خویش در کارها به عهده دارند. در این مدل خلاقیت که لازمه‌ی کار فرهنگی است، رشد می‌یابد، احساس همبستگی بیشتر می‌شود و افراد از روابط ناپسند اخلاقی همچون حسادت، بدگویی یگدیگر و... پرهیز خواهند کرد.

- سازماندهی و برنامه ریزی:

بی شک دنیای امروز را باید دنیای پیشرفت خواند چرا که هر جامعه‌ای برای حضور در جامعه‌ی جهانی ناگزیر به پیشرفت است و هر کس در جامعه جهانی سهمی نداشته باشد محکوم به زوال است. اما چگونه پیشرفت حاصل می‌شود؟ انسان به درستی دریافت که به تنهایی نمی‌تواند کاری از پیش ببرد پس بنا به فطرت اجتماعی خویش حضور دیگران را هم می‌پذیرد و با هم فکری-همدلی و همکاری دیگران است که می‌کوشد تا از قافله انسانی عقب نیافتد این کنار هم قرار گرفتن عده‌ای برای رسیدن به هدفی مشترک یک سازمان را تشکیل می‌دهد. اما آیا کار بدین جا ختم می‌شود و یا چگونه یک سازمان تشکیل می‌شود؟

تشکیل یک سازمان مهم ترین مسئله هر سازمان است و طریقه سازماندهی و طراحی جنبه‌های متفاوت آن اصلی ترین مرحله تشکیل هر سازمان می‌باشد. زیرا: **خشت اول چون نهد معمار کج تا ثریا می رود دیوار کج**

طراحی هر سازمان هم محتاج تجربه هست و هم مستلزم دانش زیرا مگر می‌شود منحنی رشد سازمان سیری صعودی داشته باشد ولی پایه آن براساس موهومات و فرضیات نادرست باشد. بنابر همین است، که بسیار سازمان‌هایی بوده‌اند که در بدو شکل‌گیری یا از هم پاشیده‌اند یا هرگز نتوانسته‌اند به موفقیت‌های پیش‌بینی شده برسند.

- تعریف ساختار سازمانی و سازمان کار:

قبل از ورود به مطلب لازم است ابتدا مرز بین دو مفهوم در مورد سازمان؛ ساختار سازمان و سازمان- کار، مشخص شود. منظور از ساختار سازمانی نحوه تقسیم مسئولیت‌ها و تعداد سطوح تصمیم‌گیری در سازمان و یا به بیان دیگر نمودار سازمانی است. در حالیکه سازمان- کار معرف نحوه انجام فعالیت و گردش کار درون سازمان است.

- ساختار و استراتژی:

ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند زیر شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است زیرا مدیران عالی به طور رسمی آن را پدید می‌آورند. ساختار سازمانی از عواملی چون محیط، فن‌آوری، اندازه، و استراتژی سازمان و نحوه توزیع قدرت- کنترل در آن قرار دارد. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود، در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می‌شود:

۱- ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند.

۲- ساختار سازمانی تعیین‌کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند و گروه بندی یا تقسیم بندی دوایری است که در کل سازمان وجود دارند.

۳- ساختار سازمانی در برگیرنده طرح سیستم‌هایی می‌شود که به وسیله آن‌ها باید فعالیت‌های همه دوایر هماهنگ و یکپارچه می‌گردد و در نتیجه سیستم ارتباط موثر تضمین خواهد شد.

اصولاً ساختار نشان‌دهنده استراتژی سازمانی است و یک تغییر در استراتژی ماموریت، بازار یا محصول به تغییر در ساختار می‌انجامد. هنگامی که یک سازمان به فعالیت‌ها و محصولات خود تنوع می‌بخشد، احتمالاً ساختار در مسیر تمرکززدایی گام برمی‌دارد و واحدها یا بخش‌های مستقل تشکیل می‌شود تا هر بخش بتواند به سرعت تصمیم بگیرد و در برابر تغییرات عوامل محیطی از خود واکنش مناسب نشان دهد. گاهی یک سازمان با شرایطی روبرو می‌شود که باید از یک سو کارایی داخلی را بالا ببرد (تأکید بر ساختار مبتنی بر دوایر وظیفه‌ای) و از سوی دیگر انعطاف‌پذیری را افزایش دهد (تأکید بر ساختار مبتنی بر واحدها و بخش‌های مستقل) که باید به صورت همزمان از عهده چنین کاری برآید. در چنین حالتی سازمان ناگزیر می‌شود تا ساختاری را به کار بر که آن را ساختار ماتریسی می‌نامند و افراد باید به دو رئیس گزارش دهند.

- پردازش اطلاعات در ساختار سازمانی:

سازمان باید بگونه‌ای طرح‌ریزی شود که در آن اطلاعات به صورتی افقی و عمودی رد و بدل گردد تا امور به صورت مقتضی انجام شود و در سایه هماهنگی همه جانبه، سازمان به مقصود و مقصد خود برسد. ساختار سازمان باید بگونه‌ای باشد که با نیازهای اطلاعاتی متناسب گردد. اگر ساختار به این صورت نباشد یا اینکه اطلاعات کافی به افراد نرسد، آنها باید وقت زیادی را صرف پردازش اطلاعات نمایند و در نتیجه اثربخشی سازمان کاهش می‌یابد.

ارتباط‌های اطلاعاتی در سطح عمومی سازمان: سازمان برای ایجاد ارتباط عمودی، ممکن است از ساختارهای گوناگونی استفاده کند:

۱- زنجیره فرماندهی:

اگر یکی از کارکنان با مشکل یا مسئله‌ای روبرو شود که راه حل آن را نمی‌داند، در سلسله مراتب اداری، می‌تواند به مقام بالاتر مراجعه کند. سرپرست مزبور مسئله را حل می‌کند و راه حل را به آن متصدی ارائه می‌نماید.

۲- برنامه ها و مقررات:

اگر مسائلی که در سازمان به وجود می آید و تصمیماتی که باید در آنباره گرفت بیشتر به صورت تکراری باشد، سازمان مقرراتی را تدوین یا روش هایی را مشخص می کند که افراد و کارکنان به هنگام روبرو شدن با آنها (بدون مراجعه به مدیران) می توانند واکنش مناسب از خود نشان دهند و اقدامات مقتضی بعمل آورند.

۳- ایجاد پست جدید:

در سازمان های روبه رشد یا در حال تغییر، باید بر تعداد ارتباطات عمومی افزود. یک راه این است که در سلسله مراتب اداری، پست هایی را اضافه کرد. وجود این پست ها باعث می شود که افراد کمتر کنترل شوند، خطوط تماس تقویت و کنترل بیشتری اعمال گردد.

۴- سیستم های اطلاعاتی عمودی:

سازمان ها برای افزایش ظرفیت اطلاعات خود از یک نوع استراتژی استفاده می کنند که آن را سیستم اطلاعات عمودی می نامند. در سازمانی که یک چنین سیستم اطلاعاتی به اجرا درآید، مدیران باید هرچند مدت یک بار، گزارش کار خود را به مقامات بالاتر بدهند، اطلاعات بصورت کتبی رد و بدل و برای تماس و اطلاع رسانی از سیستم های کامپیوتری استفاده می شود. این سیستم اطلاعاتی موجب خواهد شد که تماس های بین مقامات بالا و پایین سازمان با کارایی بیشتری صورت گیرد.

ارتباط های اطلاعاتی در سطح افقی سازمان:

مقصود از ارتباط افقی تماس و هماهنگی هایی است که در سطح افقی بین دوایر سازمان وجود دارد. سازمان ها می توانند با استفاده از روش های زیر، ساختارهای خود را بگونه ای درآورند که هماهنگی بین واحدها و دوایر بهبود و اطلاعات جریان یابد.

۱- سیستم های اطلاعاتی: یکی از راه های ایجاد ارتباطات افقی، رد و بدل کردن اوراق، اسناد و مدارکی است که باید بر آن اساس مسئله ای را حل کرد یا تصمیم خاصی گرفت.

۲- تماس مستقیم: ایجاد ارتباط افقی در سطح بالاتر، بصورت تماس هایی است که مدیران درگیر یک مسئله، بصورت مستقیم بین خود برقرار می کنند.

۳- گروه های کاری: یک گروه کاری کمیته ای است که به صورت موقت از نمایندگان چندین دایره که درگیر یک مسئله هستند، تشکیل می گردد. هر عضوی نماینده و حافظ منافع یک دایره است و می تواند از دایره خود اطلاعات لازم را به جلسه بدهد و نتایج کار جلسه را به دایره خود ببرد. معمولاً برای حل مسائلی که به صورت موقتی در سازمان ها به وجود می آید، گروه های کاری تشکیل و ارتباطات افقی برقرار می شوند.

۴- هماهنگ کننده تمام وقت: ایجاد یک پست یا یک دایره است که هدف آن تنها ایجاد هماهنگی می باشد. شخص هماهنگ کننده، گزارش کار خود را به دوایری که وی آن ها را هماهنگ می کند، نمی دهد. این شخص در خارج از آن دوایر مستقر است و مسئولیت هماهنگ کردن چندین دایره را برعهده دارد.

۵- تیم: تشکیل تیم از مستحکم ترین ارتباطاتی است که سازمان ها بصورت افقی (بین دوایر و واحدها) برقرار می کنند. معمولاً گروه های تخصصی به صورت دائمی یا همیشگی هستند و با افرادی که هماهنگ کننده تمام وقت هستند، همکاری می نمایند. اگر وضع بگونه ای باشد که دوایر سازمانی در یک دوره بلندمدت بصورت هماهنگ کار کنند، در آن صورت راه حل مسئله در این است که از افراد آن دوایر، یک گروه تخصصی همیشگی به وجود آید.

فراگرد سازماندهی رسمی:

نظریه پردازان کلاسیک بر این باور بودند که قصور در تعریف دقیق روابط سازمانی موجب کاهش کارایی و بروز ابهام و سردرگمی در سازمان می شود؛ بنابراین هرچه وظایف و فعالیت های افراد و گروه های کاری سازمان بطور دقیق تری تعریف شوند انجام وظایف سازمان آسانتر و بهتر خواهد شد.

براساس این باور تنظیم ساخت سازمان باید طی مراحل معین و ضمن رعایت اصولی کلی انجام می شد طبق نظریه های کلاسیک برای سازماندهی باید مراحل چهارگانه ای به شرح ذیل طی شود:

مرحله اول) تقسیم فعالیت کل سازمان (دانشگاه فرهنگیان) در قالب چند بخش عمده (تقسیم بندی افقی) از طریق طی مراحل ذیل.

الف: تقسیم بندی کارها و فعالیت ها با توجه به وظایف عمده و مأموریت و رسالت دانشگاه فرهنگیان:

ب: طراحی اداره های دانشگاه فرهنگیان.

ب: طراحی واحدهای پشتیبانی دانشگاه فرهنگیان.

مرحله دوم) ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی دانشگاه فرهنگیان با توجه به اختیارات آنها(تقسیم بندی عمودی) طی مراحل ذیل:

الف) ارائه طرح سلسله مراتب سازمانی

ب) تعیین حیطه نظارت افراد

پ) مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد با رعایت اصل (وحدت فرماندهی)

ت) تنظیم روابط رئیس و مرئوس

ث) تعیین نوع و حدود اختیارات افراد

ج) تنظیم روابط صف و ستاد

چ) تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز

مرحله سوم) مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی) طی مراحل ذیل:

الف) تدوین راهنمایی سازمان

ب) تعیین وظایف تخصصی

پ) تدوین رویه های کاری

ت) تشکیل گروه های کار دائمی و شوراها

ث) تشکیل گروه های کاری موقت

مرحله چهارم – جایابی برای کارکنان و تثبیت نیروها طی مراحل ذیل:

الف) تقسیم کار بین افراد

ب) تدوین شرایط احراز هر شغل

پ) تدوین شرح مشخصات شغل

ث) تدوین قوانین و مقررات موجود

البته در مورد نحوه سازماندهی و ترتیب مراحل ایجاد و شکل گیری سازمان اختلاف نظر وجود دارد به طوریکه گروهی (روش سازماندهی از پایین به بالا) و برخی (روش سازماندهی از بالا به پایین) را توصیه می کنند. برای مثال در چارچوب نظریه های مکتب کلاسیک (روش سازماندهی از بالا به پایین) توصیه می شود (کارلیسل، ۱۹۷۶ - ص ۳۳۴).

مراحل سازماندهی رسمی:

تقسیم بندی افقی و عمودی (مراحل اول و دوم):

با توجه به ماهیت و شکل متفاوت وظایف سازمانی، سازمان را در قالب بخش های وظیفه ای عمده تقسیم بندی می کنند معمولاً با افزایش وسعت سازمان تعداد بخش های وظیفه ای آن افزایش می یابد مشاغل تخصصی تر می شوند و سازمان به اجزای بیشتری تقسیم می شود. مرحله اول؛ طراح با استفاده از روش ها و شیوه های گوناگون طراحی و با توجه به وظایف عمده سازمان آن ها را در قالب وظیفه های جزئی تر تقسیم می کنند و پس از طراحی اداره ها به به طراحی واحدها و ادارات فرعی می پردازند.

مرحله دوم؛ پس از مشخص شدن سلسله مراتب قدرت و اختیار در سازمان سطوح سازمانی مختلف شکل می گیرند در واقع ترسیم خط فرماندهی و تعیین سلسله مراتب سازمانی از مهم ترین تصمیم هایی است که در این مرحله باید توسط مدیر اتخاذ شوند.

ترکیب افقی؛ جایی برای کارکنان و تنظیم شرح شغل ها:

مراحل سوم و چهارم؛ در مراحل اول و دوم نحوه تقسیم سازمان در قالب اجزا و واحدهای سازمانی مطرح می شود. هر چه در این مراحل سازمان به اجزا کوچکتری تقسیم گردد در مرحله سوم باید بیشتر تلاش شود تا با استفاده از سازو کارهای ترکیب؛ استمرار حیات و هماهنگی فعالیت های سازمان تنظیم شود؛ بنابراین می توان گفت که در فراگرد سازماندهی؛ دو روش یا ابزار مهم (تجزیه) و (ترکیب) مورد استفاده قرار می گیرد بدین ترتیب ترکیب و هماهنگ ساختن اجزا سازمان با توجه به نحوه تعامل خرده سیستم ها و واحدهای سازمانی به هم نیروزایی و افزایش کارایی سازمان می انجامد و تا مرحله سوم مجموعه واحدهای سازمانی شکل می گیرند و واحدهای فرعی و اصلی مشخص می شوند در نتیجه ترکیب کلی سازمان معین می گردد ولی تا زمانی که افراد با ساختار سازمانی مرتبط نشوند و وظایف آنها معین نگردد اهداف اساسی سازماندهی تحقق نمی یابد ؛ بنابراین در مرحله چهارم به اموری نظیر تقسیم کار ، تهیه شرح شغل ، شرح وظایف افراد ، شرایط احراز شغل و تدوین قوانین و مقررات مبادرت می شود.

تقسیم وظایف:

تقسیم مجموعه کارها و فعالیت های سازمان در قالب وظایف جداگانه و تعریف شده را " تقسیم وظایف " می نامند برای مثال یک سازمان تولیدی با وظایفی نظیر تولید ، فروش و بازاریابی و تأمین منابع مالی سر و کار دارد که توسط نیروهای شاغل در آن انجام می شوند بدین ترتیب نوعی تقسیم کار در آن صورت می پذیرد در واقع مجموعه وظایف هر سازمان بر مبنای اهداف آن شکل می گیرد و این مجموعه وظایف از مهمترین عواملی است که هنگام طراحی ساختار جدید مدنظر طراحان قرار می گیرد تجدید ساختار معمولاً در اثر تغییر در فناوری ، اهداف و نوع محصولات و خدمات سازمان مطرح می شود.

طراحی واحدهای سازمانی بر مبنای نگرش سنتی:

فراگرد ایجاد واحدهای سازمانی نظیر اداره ها ، بخش ها و شعبه های سازمان را بخش بندی کردن و طراحی واحدهای سازمانی می نامند. این کار برای تقسیم بندی افقی فعالیت های سازمان انجام می شود و معمولاً همگام با رشد اندازه و افزایش فعالیت های سازمان ضرورت پیدا می کند. خرده واحدهای اداری به منزله حاصل فراگرد طراحی واحدهای سازمانی به روش های گوناگونی دسته بندی شوند. انتخاب روش دسته بندی به نگرش مدیر و طراح بستگی دارد اگر طراح با نگرشی مردم شناسانه یا جامعه شناسانه با موضوع برخورد کند روش دسته بندی با روش مدیران دولتی و تحلیلگران اداری تفاوت خواهد داشت. به طور کلی برای طراحی واحدهای سازمانی می توان روش های متعددی را با توجه به موارد ذیل به منزله مبنای تفکیک مد نظر قرار داد:

تأثیر عوامل ساختاری سازمان بر بهره‌وری نیروی انسانی:

سه عامل اصلی ساختاری برای سازمان‌ها می‌توان در نظر گرفت که بیانگر ویژگی‌های خاص سازمان هستند. این سه عامل عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سازمان.

الف) پیچیدگی:

پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان‌ها وجود دارد، و به سه دسته تقسیم می‌شود:

- ۱- تفکیک افقی: که میزان یا حد تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان را نشان می‌دهد.
- ۲- تفکیک عمودی: که به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. و تفکیک براساس مناطق جغرافیایی.
- ۳- تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد.

تفکیک براساس مناطق جغرافیایی:

تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را درخصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آن‌ها، با مشکل مواجه می‌کند. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌های پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌سازد. تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم در نظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد. وقتی تخصص‌گرایی درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتری می‌یابد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد. مفهوم تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، با تفکیک عمودی نیز به کار می‌آید. در حالی که ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیارات آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است، خیلی پیچیده‌تر است. نهایتاً اینکه در بحث تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مد نظر قرار می‌گیرد. و به طور خلاصه تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، سومین عنصر در تعریف پیچیدگی سازمان است که نشان می‌دهد، اگر چه تفکیک عمودی و افقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده‌تر ساخته، ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می‌تواند این پیچیدگی را افزایش دهد.

ب) رسمیت:

رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین شده‌ای منجر گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن درخصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به‌طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به‌کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. طبیعتاً سازمان‌ها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند. «ریچارد اچ. هال» رسمیت حداکثر را از رسمیت حداقل متمایز می‌کند. رسمیت وقتی حداکثر است که رویه‌های رسمی زیاد باشد و شیوه‌های انجام کار به‌طور دقیق مشخص شده باشد. وقتی یک موقعیت منحصر به فرد وجود داشته باشد و رویه‌های رسمی برای انجام کار موجود نباشد، گفته می‌شود که رسمیت در سازمان حداقل است.

ج) تمرکز:

تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می شود که می تواند تصمیماتی را بگیرند. در سازمان های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم گیری دارند. در سازمان های غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین تر گرفته می شود. مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمده، زیرا در سازمان هایی که دیوانسالاری، به صورت صدرصد رعایت می شود همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می شود و او بر سازمان کنترل کامل اعمال می کند. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم گیری بدان حد می رسد که یک مقام ارشد نمی تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمان های بزرگ انجام شده است نشان می دهد که در سازمان های بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می شود.

هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هرچه تصمیمات متخذه به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تاثیرگذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم گیری بیشتر می شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می کند. اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود، سازمان متمرکز است.

البته مسئله به این سادگی هم نیست. پدیده تمرکز موضوع چندان ساده ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می توانند تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات براساس سیاست های سازمانی مشخص و برنامه ریزی شده باشد، سازمان مزبور تا حد زیادی متمرکز است. در سازمان هایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می شود بیشتر می توان شاهد تمرکز زدایی بود. یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که ببینیم کارها و فعالیت های اعضای سازمان چگونه مورد ارزیابی قرار می گیرد. فرایند ارزیابی مستلزم این است که ببینیم آیا کارهای سازمان به صورتی صحیح، عالی یا به سرعت انجام شده است یا خیر؟ اگر کار ارزیابی به وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته اند انجام شود، سازمان متمرکز است (صرفنظر از اینکه چه نوع تصمیماتی گرفته شود). در سازمان هایی که ارزیابی کار افراد به صورت متمرکز انجام می شود، معمولاً سیاست ها هم متمرکز است (ولی الزاماً همیشه وضع بدین گونه نیست).

بهره وری نیروی انسانی:

بهره وری نیروی کار عبارت است از نسبت خروجی کالا یا خدمات معین و یا ارزش پولی آن ها به کار ورودی یا میزان کاری که برای تولید آن محصولات به کار گرفته شده است. از آنجا که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در این محیط متلاطم و آشفته، ارتقا به بهره وری است، و آنچه که در افزایش بهره وری به احتمال زیاد نقش بسزایی دارد، ساختار سازمانی است، بدیهی است که ساختار، باتوجه به ویژگی های محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر قابل ملاحظه ای بر توسعه سازمان دارد، و در واقع آنچه سازمان های خلاق و بهره ور را از سایر سازمان ها متمایز می سازد، همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است. به هرحال، کوشش در جهت ارتقا بهره وری سازمان، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان امکان کشف نارسائی های ساختاری نهفته در آن را فراهم ساخته و کارکنان را برای انجام موثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می سازد. پس ایجاد ساختار مناسب با موقعیت کنونی که محیط همواره در حال تغییر مداوم است، می تواند تاثیر بسزایی در ارتقای بهره وری داشته باشد. در نتیجه بین بهره وری، هماهنگی، تقسیم کار دقیق، گروه بندی صحیح وظایف و ساختار سازمانی مناسب با شرایط موجود، که در نهایت موجب به کارگیری توانایی های بالقوه و بالفعل افراد و کارکنان می شود، یک رابطه مستقیم وجود دارد. هرچه با انتخاب صحیح و مناسب ساختار سازمانی به توان درصد بیشتری از این توانایی ها را به کارگرفت به همان نسبت می توان بهبود بیشتری را انتظار داشت.

عوامل ساختاری و بهره‌وری:

با توجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان و مدیریت، عواملی چون استراتژی، اندازه یا بزرگی سازمان، فناوری، محیط و قدرت- کنترل تعیین کننده نوع ساختار هستند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمایانگر ارکان اصلی ساختاری هستند که می‌توانند به گونه‌های مختلف درآیند. اگر ساختار سازمانی را به دو صورت مکانیکی و ارگانیکی تقسیم کنیم، در ساختار مکانیکی میزان پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن فرایند تصمیم‌گیری در سطح بسیار بالایی است ولی در ساختار ارگانیکی این سه رکن در سطح پایینی قرار دارند. ارکان عمومی ساختار الزاماً بر سطح عملکرد و رضایت شغلی هر کارمند یا کارگر اثر یکنواختی ندارد. سلیقه شخصی کارکنان و تفسیرهای ذهنی که آنان از ویژگی‌های عینی می‌کنند، باعث می‌شود تا اثراتی که ویژگی‌های عینی بر ساختار و اعضا دارد کاهش یابد ساختاری که از نظر پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن سیستم تصمیم‌گیری در سطح بالایی باشد، معمولاً باعث می‌شود که رضایت شغلی بیشتر کارکنان کاهش یافته و در نتیجه باعث کاهش بهره‌وری نیز می‌گردد. البته این موضوع همیشه صادق نیست، زیرا رسمیت زیاد را هم می‌توان در ساختار متمرکز و هم در ساختار غیرمتمرکز شاهد بود. از طرفی رابطه معکوسی بین پیچیدگی و تمرکزگرایی نیز وجود دارد، زیرا افزایش در تعداد مشاغل و متخصصان و دادن آموزش‌های فنی به بیشتر کارکنان، که از شاخص‌های پیچیدگی هستند، باعث تمایل بیشتر کارکنان جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها خواهد شد، که از مظاهر عدم تمرکز است. افرادی که به آزادی عمل و خود شکوفایی ارجح می‌نهند، اگر در سازمان بزرگی مشغول شوند که در آن فرایند تصمیم‌گیری‌ها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیاد نخواهند داشت.

چرا که هر قدر سازمان بزرگتر باشد مسئله نسبت دادن نتیجه کار به خود مشکل‌تر خواهد شد. در ساختارهای ارگانیکی، انسجام بین اعضا بیشتر می‌شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت کارهایی را که در حوزه اختیارات آنان انجام شده است به پذیرند. در رابطه با برخی از فعالیت‌ها، تردیدی نیست که این نوع ساختارها بیشتر مورد توجه و تأیید مدیریت سازمان قرار می‌گیرد. برای اینکه عملکرد و رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد، باید تفاوت فردی کارکنان مورد توجه قرار گیرد و ارزیابی عملکرد آنان به صورت عادلانه و باتوجه به شایستگی‌هایشان انجام شود.

در سازمان‌هایی که تمرکز در آن‌ها بسیار زیاد است، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان، در بیشتر موارد مدیران رده بالای سازمان، با اعمال نظرهای افراطی و حتی غیرعادلانه، باعث نارضایتی پرسنل شده، که این موضوع در نهایت باعث کاهش بهره‌وری نیز خواهد شد. لذا برای جلوگیری از این گونه اعمال نظرها، بهتر است با تشکیل کمیسیون‌های ارزیابی عملکرد و با روش ارزیابی گروهی، نسبت به ارزیابی عملکرد و شایستگی کارکنان اقدام گردد.

با تشکر و آرزوی موفقیت

زهره روغنیان

دانشگاه فرهنگیان: پردیس شهید مقصودی همدان