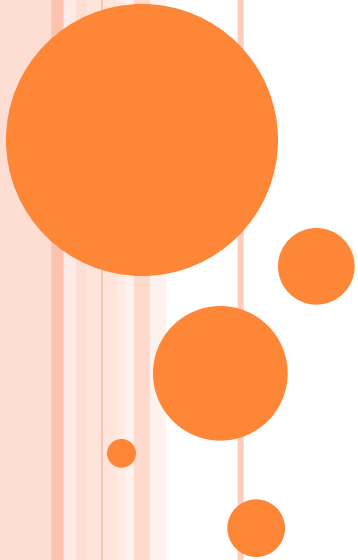


به نام خدا

تئوری مدیریت پیشرفته  
خانم دکتر طوطیان



## هنری فایول و مدیریت عمومی و صنعتی

رشته تحصیلی هنری فایول مهندسی معدن بود. او بعنوان یک فرانسوی کار خود را ابتدا در سمت مهندسی معدن آغاز کرد ولی از سی سالگی به بعد در پست های مدیریتی رده بالا به خدمت ادامه داد. فایول در زمره کسانی است که به دلیل عرضه افکار شنیدنی در اواخر عمر به شهرت رسید. فایول معتقد است سازمان های صنعتی زمینه انجام فعالیت هایی را که در شش گروه زیر قابل تفکیک هستند فراهم می آورند:

# هنری فایول و مدیریت عمومی و صنعتی

- 1) فعالیت های فنی (تولید، تکمیل، تطبیق)
  - 2) فعالیت های تجاری (خرید، فروش، مبادله)
  - 3) فعالیت های مالی (تحصیل منابع مالی و استفاده بهینه)
  - 4) فعالیت های ایمنی (تامین اموال و اشخاص)
  - 5) فعالیت های حسابداری
  - 6) فعالیت های مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل)
- پیچیدگی یا سادگی، کوچکی یا بزرگی سازمان ماهیت فعالیت های کلی آن را تغییر نمی دهد و انجام فعالیت های شش گانه فوق اجتناب ناپذیر است

# فایول چهارده اصل مدیریتی

- 1) تقسیم کار: تخصص به افراد اجازه اندوختن تجربه و در نتیجه نیل به بهره وری بیشتر را می دهد
- 2) اختیار: به حق صدور دستور و ارایه رهنمود، اختیار اطلاق می شود.
- 3) رعایت مقررات و دستورات: امری دو جانبه است. کارکنان تنها در صورتی که مدیریت بتواند به خوبی از عهده رهبری و هدایت سازمان برآید، از مقررات پیروی می کنند.
- 4) وحدت فرماندهی: هر فرد باید مشخصاً تحت امر یک فرد باشد.
- 5) وحدت مسیر: افرادی که در برنامه ای مشترک به انجام فعالیت های مشابه اشتغال دارند، باید هدف های یکسانی را دنبال کنند.
- 6) تبعیت منافع فرد از منافع جمع: مدیریت باید مراقب باشد تا منافع افراد نسبت به سازمان ارجحیت پیدا نکند.

## هنری فایول و مدیریت عمومی و صنعتی

فایول چهارده اصل مدیریتی خود را به شرح زیر عرضه می دارد:

1) جبران خدمات: حقوق و مزایا عامل انگیزشی بسیار مهمی است. اما فایول پس از بررسی چندین نوع سامانه جبران خدمات، نتیجه می گیرد که سامانه ای بی عیب و نقص برای جبران خدمات وجود ندارد.

2) تمرکز یا عدم تمرکز: به طور مطلق وجود ندارد. شرایط کار و کیفیت اعضای موسسه شدت یا ضعف تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی را تعیین می کند.

9) سلسله مراتب: سلسله مراتب اداری برای ایجاد و حفظ وحدت مسیر لازم است، اما ارتباطات افقی نیز برای سلامت بنگاه ضرورت دارد و اما مدیران سطح بالا باید از جریان ارتباطات افقی اطلاع داشته باشند.

10) نظم و انتظام: وجود نظم و انتظام مادی و اجتماعی توأمان ضروری است. نظم مادی از اتلاف وقت و جابه جایی بی مورد جلوگیری می کند. نظم اجتماعی را می توان از طریق گزینش و سازماندهی صحیح افراد برقرار کرد.

# هنری فایول و مدیریت عمومی و صنعتی

11. برابری و مساوات: اگر مساوات لازمه اداره موسسه تجاری باشد، با کارکنان باید با لطف و عدالت رفتار شود

12) ثبات مدیریت: چون پرورش مدیران توانمند وقت گیر و پر هزینه است، حفظ ثبات مدیریت ضرورت دارد.

13) ابتکار و خلاقیت: به کارکنان باید اجازه ابراز ابتکار و خلاقیت داده شود.

14) روحیه همکاری: مدیریت باید روحیه کارکنان خود را تقویت کند (بمنظور هماهنگی تلاش ها و ابراز خلاقیت و دوری جستن از حس حسادت کارکنان نسبت به هم).

## هنری فایول و مدیریت عمومی و صنعتی

اما جایگاه رفیع فایول در رشته مدیریت چندان به اصولی که او برای مدیریت عرضه کرد و پایدار نیز بوده اند، مربوط نیست. موقعیت او بیشتر به دلیل تعریفی که نامبرده برای مدیریت پیشنهاد کرده حاصل شده است. او اولین فرد شناخته شده ای است که از تجزیه و تحلیل نظری فعالیت های مدیریت حمایت می کرد. تجزیه و تحلیلی که حدود نیم قرن از ارزیابی های نقادانه بدور ماند.

عناصر چهارگانه مدیریت فایول مفاهیم منظمی را در اختیار مدیران قرار داده است تا با استفاده از آنها به افکار خود در مورد کارهایی که باید انجام دهند، نظم ببخشند

## سازماندهی کار از دیدگاه گیلبرت ها(فرانک و لیلیان)

فایول، تیلور و گیلبرت از جمله مدیرانی بوده اند. آنها سازماندهی کارها و شرکتها را **تابع قوانین** می دانستند که کشف و تاکید بر آن **قوانین**، بهبود عملکرد، کاهش هزینه و افزایش کارایی را امکان پذیر می ساخت. در میان دارندگان این طرز تفکر که **به عقلایی\_قانونی** اندیشان نیز شهرت یافته اند، شاید هیچکس به اندازه فرانک **گیلبرت** سعی نکرده است به کارهای سازمانی با همه جزئیات بپردازد. **حرکت، زمان و خستگی سنجی** از دستاوردهای گیلبرت هاست که بر تولید و محیط کار اثری انکار ناپذیر داشته است. با این حال نام او به دلیل ارائه دانش حرکت سنجی در یادها مانده است.

سامانه های مدیریت:

امروزه از واژه سامانه با معنای متفاوتی یاد می شود، اما در زمان و آثار **گیلبرت** از آن واژه فقط یک مفهوم مورد نظر بود: **روشی منظم و مقرر با همه جزئیات برای انجام کارها.**

اگر بخواهیم تکیه کلامی برای گیلبرت بیابیم، بی تردید آن عبارت «**یک بهترین راه**» است.



## سازماندهی کار از دیدگاه گیلبرت ها(فرانک و لیلیان)

حرکت سنجی:

گیلبرت در مورد اهمیت موضوع حرکت سنجی تردیدی به خود راه نداد. مجموع حرکات جدید باید از ابتدا به کارآموزان آموخته می شد. از اول به آنان نباید اجازه داده می شد روشهای غلط یا نا کارآمد را از کسانی فرا گیرند که به استفاده از آنها عادت کرده بودند. در عین حال معلوم شد که آموختن شیوه های جدید انجام کار با آدم های قدیمی سخت دشوار است. بعلاوه او می گوید که تازه به مراحل اولیه حرکت سنجی، کشف وظیفه بندی بهترین حرکت دست یافته است.

این تجزیه و تحلیل در مراحل زیر انجام پذیر است.

- 1 آنچه را که در حال حاضر انجام می دهید، بنویسید
- 2 حرکاتی را که انجام می دهید بشمارید
- 3 متغیر های موثر بر هر حرکت را بشمارید
- 4 بهترین اقدام را مکتوب کنید
- 5 حرکاتی را که برای آن اقدام می کنید، بشمارید
- 6 متغیر های موثر بر هر حرکت را بشمارید

## سازماندهی کار از دیدگاه گیلبرت ها(فرانک و لیلیان)

میان خستگی غیر ضروری منتج از کار بیهوده و خستگی ضروری ناشی از کار ثمربخش، تفکیک قایل می شوند. زوج گیلبرت بر این عقیده اند که خستگی غیر ضروری با تن ندادن به کار بیهوده و خستگی ضروری با فراهم ساختن فرصتهای کافی برای استراحت در فواصل مناسب قابل رفع است.

زوج گیلبرت، در زمینه خستگی سنجی کمی پیش می روند و با نگرشی که می تواند دیدگاه نیمه علمی نامیده شود به جنبه های غیر کاری یا عوامل موثر در افزایش خستگی می پردازند. این موارد شامل نور، گرما و تهویه، خطرات ناشی از آتش و فقدان تدابیر ایمنی، محل کار، صندلی کار، جای ابزار کار و لباس می شوند. همه این موارد باید مورد مطالعه قرار گیرند، زیرا هنوز امکان بهبود بخشیدن به این موارد وجود دارد.

## سازماندهی کار از دیدگاه گیلبرت ها(فرانک و لیلیان)

شیوه های رفع خستگی عبارت بودند از بهبود در سلامت عمومی کار، افزایش تدریجی تولید محصول، وضعیت های بهتر در حالت های نشسته، ایستاده یا در حرکت، بهبود کلی در نگرش و رفتار کارگران، انتقال بهتر مهارتها بین کارگران و افزایش لحظات پر نشاط فردی و جمعی.

به اعتقاد گیلبرت حرکت سنجی و خستگی سنجی\_ که همیشه باید با هم همراه باشند\_ باعث آسایش جسمی و فکری کارگران می شود.

اندیشیدن درباره اینکه کار و عقاید زوج گیلبرت تا چه اندازه محصول موقعیت او بود و به زمان وی تعلق داشت و بنابر این کاربرد عمومی دارد یا ندارد، جالب است. عقاید بنیادی او در مورد روش های سنجش و ارزشیابی و یافتن بهترین روش های کار، در بوته گذر زمان آزموده شده اند.

# هربرت سایمون: رفتار اداری و تصمیم

هربرت سایمون یکی از استادان برجسته علوم سیاسی و اجتماعی آمریکا به شمار می آید. عقاید و نوشته های عمیق او مبانی نظری و عملی زمینه های مختلف را شدیداً تحت تا ثیر خود قرار داده - اند. سایمون ابتدا زندگی حرفه ای خود را با تاکید بر مدیریت دولتی و پژوهش های عملیاتی شروع کرد، اما علاقه او همواره با سمت های مختلفی که یکی پس از دیگری در دانشگاه های مختلف به او محول شد وسعت یافت و تقریباً همه زمینه های مدیریت را در بر گرفت.

اهمیت بارز سهمی که این محقق اندیشمند در پیشرفت علوم مدیریت و اقتصاد داشته، با اعطای جایزه نوبل 1978 اقتصاد به وی به صورتی بارز اعلام شده است.

سایمون مدیریت را با تصمیم گیری مترادف می داند. او نسبت به تجزیه و تحلیل چگونگی اتخاذ تصمیم ها، فرایند تصمیم گیری و نحوه اتخاذ بهترین تصمیم ها، علاقه ای خاص نشان داده است.

از دیدگاه این دانشمند فرایند کلی تصمیم گیری سه مرحله به شرح زیر دارد:

- 1 یافتن موقعیت هایی که نیاز به تصمیم گیری دارد- جستجوگری.
- 2 اکتشاف، پردازش، تجزیه و تحلیل راه حل های مختلف- فعالیت طراحی.
- 3 گزینش یکی از چند راه حل قابل احصا- فعالیت گزینش.

## هربرت سایمون: رفتار اداری و تصمیم

تجسس باید قبل از طراحی و طراحی باید قبل از گزینش انجام شوند. او می گوید تسلسل وقوع این مراحل در عمل بسیار پیچیده تر از آنست که در نظر اول به ذهن خطور می کند. هر مرحله می تواند برای خود یک فرایند تصمیم گیری پیچیده باشد.

به اجرا در آوردن تصمیم ها را نیز میتوان فرایند تصمیم گیری به شمار آورد. سیاست های اجرایی به اتخاذ سیاست هایی با جزئیات بیشتر نیاز دارند. به نظر سایمون اساسا هر عمل مدیریت تصمیم گیری است. سایمون به جای تاکید بر انسان اقتصادی، تمرکز بر مطالعه «انسان اداری» را پیشنهاد می کند به نظر او بر خلاف «انسان اقتصادی» که تلاش خود را برای پیشینه ساختن و به حداکثر رساندن منافع مصروف می دارد، «انسان اداری به حد کفایت» در هر زمان بسنده می کند- و راه حلی که فعلا رضایت بخش بوده و به «اندازه کافی خوب» است در پیش می گیرد

## هربرت سایمون: رفتار اداری و تصمیم

د.تصمیم گیرندگان در فرایند این نوع تصمیم گیری به ساده انگاری کامل رضایت می دهند و فقط محدود موارد نسبتاً مربوطی را که در هر زمان در ذهنشان می گنجد برای تصمیم گیری مورد نظر قرار می دهند. تصمیم های فردی و سازمانی بسیاری از تصمیم گیرندگان به یافتن گزینش شقوق قابل قبول محدود می شود و فقط در موارد استثنایی کشف و گزینش راه حل های بهینه را در بر می گیرد. با نگرش به موضوع از دیدگاه تجاری می توانیم بگوییم مدیران دستیابی به «حد اکثر سود» را فدای «سود کافی» می کنند و «قیمت مناسب یا به قول خودشان منصفانه» را به «قیمت بهینه» ترجیح می دهند. این نگرش به امور، دنیای آنها را بسیار ساده می سازد. با این حساب چه شیوه هایی برای تصمیم گیری در اختیار خواهند بود. سایمون در پاسخ به این سوال قایل به وجود دو گروه تصمیم می شود که آنها را به ترتیب تصمیم های برنامه ریزی شده و بدون برنامه یا غیر قابل برنامه ریزی می نامد.

## هربرت سایمون: رفتار اداری و تصمیم

این تصمیم ها مانع الجمع نیستند و طیفی را می سازند که در یک سوی آن تصمیم های کاملا برنامه ریزی شده و در سوی دیگر آن تصمیم های کاملا بی برنامه قرار می گیرند. تصمیم های عادی، جاری و تکرار پذیرند. تصمیم هایی که در چارچوب هایی مشخص و از پیش طراحی شده اتخاذ می شوند، تصمیم های برنامه ریزی شده به شمار می آیند. لازم نیست با هر بار مطرح شدن موضوع این تصمیم ها تصمیم جدیدی گرفته شود. مقولات جدید و بی سابقه و موضوع هایی که در چارچوبی شناخته شده نگنجد یا نتوان برای مقابله با آنها روش های معمول را به کار برد، ضرورت اتخاذ تصمیم های بی برنامه را ایجاد خواهد کرد. بی سابقه بودن موضوع یا دشواری خاص مساله را می توان علت نیاز به تصمیم های بی برنامه دانست.

## جیمز جی مارچ: ابهام و تصمیم گیری در سازمان

جیمز مارچ استاد مدیریت دانشگاه استانفورد کالیفرنیا در آمریکا است. وابستگی و ارتباط مارچ با بخش های علوم سیاسی و جامعه شناسی دانشگاه متبوع، افق دید گسترده او را می نمایاند. از زمانی که مارچ کار پژوهشی خود را در دانشگاه کارنگی-ملون آغاز کرده، علاقه او متوجه تصمیم گیری در سازمان گردیده است. همکاران برجسته او، که در تحقیقات مربوط به تصمیم گیری سهمی عمده داشته اند، هربرت سایمون و ریچارد سایرت بودند.

در جهان ما خرد و عقلانیت به مرزهای ادراکی، سیاسی و سازمانی محدود می شود. از نظر ادراکی، توجه به کمیاب ترین منابع است. انسانها نمی توانند در آن واحد به همه چیز توجه کنند و نمی توانند در یک زمان همه جا باشند.



## جیمز جی مارچ: ابهام و تصمیم گیری در سازمان

بنابراین آنان به بعضی عناصر برخی تصمیم ها توجه می کنند و بر خلاف آن که گفته می شود با توجه به جمیع جهات باید اتخاذ تصمیم شود، همه جنبه ها مد نظر قرار نمی گیرند. اما اینکه چه جنبه هایی را لحاظ می کنند، بستگی به این دارد که در هر زمان چه تصمیم های دیگری باید گرفته شود و می دانیم توجه کردن به یک تصمیم به منزله نادیده گرفتن دیگر تصمیم هاست.

مارچ هم مانند دیگر همکار خود، سایمون، قایل به محدودیت خردمندی است. به نظر این محققان نه تنها توجه و تمرکز منبعی کمیاب، بلکه ظرفیت ذهن نیز محدود است. ذهن هر تصمیم گیرنده گنجایش مقدار معینی از اطلاعات را دارد. این ذهن فقط می تواند اطلاعات معینی را پردازش کند و فقط می تواند به چند گزینه بپردازد.

## جیمز جی مارچ: ابهام و تصمیم گیری در سازمان

تصمیم ها به وسیله اراده، بصیرت و یا به طور گذری اتخاذ می شوند اگر تصمیم به صورت ارادی و آگاهانه گرفته شود، انتخاب یک بدیل، مساله را حل می کند، هر چند که معمولاً این فرآیند وقت گیر است. اگر وسیله گرفتن تصمیم بصیرت باشد، گزینه ای که تصادفا نسبت به گزینه های دیگر ارجح دیده می شود، مورد انتخاب قرار می گیرد. بالاخره اگر تصمیم به صورت گذری اتخاذ می شود این را القا خواهد کرد که مساله ای باقی نمانده و خود به خود فقط یک گزینه باقی مانده است که انتخاب آن عملاً مساله ای را حل نخواهد کرد. احتمالاً غالب تصمیم ها با استفاده از بصیرت یا بطور گذری اتخاذ می شوند و موارد معدودی به طور ارادی و پس از سبک و سنگین کردن های عمیق تحقق می یابند

## ویکتور وروم و شیوه تصمیم‌گیری هنجاری

ویکتور وروم که در کانادا متولد شده است کار علمی خود را در دانشگاه مشهور مک‌گیل این کشور، که پایگاه بنیانگذاران مکتب کانادا در عرصه مدیریت مثل هنری مینزبرگ بوده است، ویکتور از وقتی که به فعالیت‌های علمی روی آورد خود را به مطالعه رابطه شخصیت انسان‌ها با میل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها علاقه‌مند یافت. رساله وروم بر یافته‌های تحقیقات پیشین که حاکی از وجود رابطه مثبت میان مشارکت در تصمیم‌گیری با ارتقای روحیه انگیزش شرکت‌کنندگان در فرایند تصمیم‌گیری بود اند صحنه گذاشت.

## ویکتور وروم و شیوه تصمیم گیری هنجاری

ان رساله در ضمن نشان داد که میزان یا شدت رابطه میان مشارکت در تصمیم گیری و ارتقای روحیه و انگیزش با برخی از ویژگی های شخصیتی شرکت کنندگان در تصمیم گیری ها رابطه دارد. برای مثال او دریافت که انگیزه و روحیه مستبدین و کسانی که نسبت به وابستگی و پیوستگی به دیگران تمایل یا نیاز چندانی ندارند از امکان مشارکت در تصمیم گیری ها اثر قابل توجهی نمی پذیرند و حال آنکه جویندگان مساوات و افرادی که سخت به وابستگی و پیوستگی با دیگران احساس نیاز می کنند، از مشارکت در فرایند تصمیم گیری به شدت تاثیر می پذیرند. تحقیق مذکور به فرایند های متفاوت مشارکت در تصمیم گیری ها اشاره داشت و بیانگر آن بود که فرایند های متفاوت مشارکت در تصمیم گیری ها اثری متفاوت و متناسب با خود را به دنبال می آورند.

## ویکتور وروم و شیوه تصمیم گیری هنجاری

وروم و همکارانش پس از یک سری مطالعات و تحقیقات، در یک تقسیم بندی کلی میزان مشارکت در تصمیم گیری ها را به سه دسته **(1)** روشهای تصمیم گیری آمرانه **(2)** فرایند های مشاوره ای **(3)** فرایند گروهی تقسیم بندی کردند.

پس از این تحقیقات ورو و یتن در صدد بر آمدند تا با استفاده از روشهای بالا برای سوالات زیر پاسخی بیابند.

**(1)** وقتی مدیران در جریان کار با مساله ای روبرو می شوند کدامیک از فرایند های فوق می تواند آنان را در تصمیم گیری درست یاری دهد؟

**(2)** مدیران در عمل چه فرایند هایی را برای تصمیم گیری در مورد مسایل به کار می برند! و چه عواملی بر گزینش فرایند های مورد استفاده آنان و شدت تشریک مساعی مرنوسان ایشان در تصمیم گیری ها اثر می گذارد.

وروم و همکارانش ضمن پاسخ به پرسش اول بارزترین سهم را در بسط درک ما از مقوله شیوه تصمیم گیری مدیران و انگیزش مرنوسان داشته اند. در واقع از نظر محققان فرایندی بهتر است که کیفیت تصمیم ها را بالا برد و زمان اتخاذ تصمیم ها را کاهش دهد و تعهد مجریان تصمیم ها را برانگیزد.

# یکتور وروم و شیوه تصمیم گیری هنجار

وروم و همکارانش برای پاسخ گویی به سوال دوم، از دو روش بهره گرفتند. طبق روش اول، از چند مدیر خواسته شد مسایلی را که آنان را ناگزیر از تصمیم گیری می کرده است و چگونگی واکنش خود را نسبت به آن موقعیت ها به خاطر آورند و بازگو کنند. در روش دوم از مدیران خواسته می شود به توصیف مسایلی از پیش طراحی شده بپردازند و پاسخ های مورد نظر خود را مطرح کنند.

به طور متوسط معلوم شد که مدیر «نمونه» در چهل درصد از موارد، از موارد از فرایند های تصمیم گیری منطقی مدل تصمیم گیری پیروی می کند. مدیر نمونه در بیست و پنج درصد موارد از فرایندی که از روش «امکان پذیر یا ممکن» نامیده می شود استفاده یا دو ضابطه کیفیت تصمیم و تعهد نسبت به اجرای آن را علی رغم مغفول نهادن ضابطه سرعت تصمیم گیری رعایت می کرده، بهره می گرفته است. مدیر نمونه تنها در یک سوم موارد، فرایندی در پیش گرفته و قابلیت قبول تصمیم را به خطر انداخته است. سرانجام این تحقیق نشان داد که ضابطه کیفیت بیشتر از دیگر ضوابط فرایند تصمیم گیری رعایت شده است و قابلیت قبول و تعهد، نسبت به اجرای تصمیم ها سهل تر از دو ضابطه دیگر فرایند های تصمیم گیری فدا شده اند.

# سی نورث کت پارکینسون و قوانین پارکینسون

پارکینسون، انگلیسی و دارای سابقه کاری دانشگاهی برجسته است. او از 1934 به نوشتن کتاب های پژوهشی اشتغال داشته و در دانشگاه های مالایا، لیورپول، ایلینویز تدریس کرده است.

پارکینسون با این واقعیت مبرهن که در سازمان ها بین میزان کاری که باید انجام شود و تعداد افرادی که باید آن کارها را انجام دهند رابطه اندک وجود دارد یا اصولاً رابطه ای موجود نیست، مواجهه است. اصولاً ممکن است افزایش سلسله مراتب اداری به کاری که باید انجام شود ربطی نداشته باشد. این محقق برای توضیح این پدیده، قانونی را که به نام قانون پارکینسون معروف شده عرضه کرده است. طبق این قانون، کار به اندازه زمانی که برای انجام آن وجود دارد ادامه یا امتداد پیدا می-کند.

## سی نورث کت پارکینسون و قوانین پارکینسون

یک کار اداری را در سازمان می توان کاری کوچک و ظرف چند دقیقه قابل انجام دانست، یا می- توان آن را به رشته ای از اجزا که انجامشان در کل به تلاشی وسیع که یک روز کاری را پر می کند تقسیم کرد.

قانون ابتدال بیانگر اینست که وقتی برای هر قلم از اقلام دستور جلسه صرف می شود با میزان مبلغی که مطرح است، رابطه ای معکوس دارد. (هر قدر مبلغ مربوط به هر قلم از اقلام دستور جلسه بیشتر باشد برای تصویب آن وقت کمتری صرف می شود و بالعکس). بدین سان یک قرارداد ده میلیون پوندی مربوط به یک راکتور اتمی پس از اشاره ای اجمالی به گزارش های مهندسان و زمین شناسان و برنامه هایی که به ضمیمه یک طرح توجیهی به کمیته تسلیم شده است بدون معطلی زیاد و با زمزمه هایی موفقیت آمیز به تصویب می رسد. در اینگونه موارد قانون ابتدال به وسیله عوامل فنی تکمیل می شود، زیرا معمولاً نیمی از اعضا از جمله رئیس کمیته، اصولاً نمی دانند که راکتور چیست و نیم باقیمانده نمی دانند آن دستگاه برای چه منظوری لازم است. اما



## سی نورت کت پارکینسون و قوانین پارکینسون

معدود اعضایی که ممکن است این موارد را به خوبی بدانند ولی در مورد ماجرا تردید هایی داشته باشند، ترجیح می دهند با رعایت سکوت خود را از دشواری تشریح و توضیح ابعاد قضیه دور نگه دارند. اما وقتی نوبت تصمیم گیری در مورد سقف پارکینگ دوچرخه فرا رسد هم موضوع بحث و هم میزان بودجه مطروحه در قلمرو فهم همه اعضا می گنجد. حالا همه می توانند خودی نشان دهند و سکوتی را که ناچار هنگام بحث در مورد راکتور رعایت کرده بودند جبران کنند. مذاکرات در مورد بودجه سقف پارکینگ دوچرخه حداقل چهل و پنج دقیقه به طول می انجامد و بالاخره در کمال رضایت تدابیری برای صرفه جویی به اندازه یکصد پوند اندیشیده می شود.

طبق قانون دوم پارکینسون هزینه تا سطح درآمد بالا می رود پدیده خانگی کاملا آشنایی که بی هیچ چون و چرا پس از هر بار افزایش حقوق شوهر اتفاق می افتد بی کم و کاست در مورد سامانه اداری نیز صادق است. با این تفاوت بسیار مهم که هزینه های دولتی به سوی سقفی که وجود ندارد حرکت می کند

## الوین گلدنر و جلوه های مختلف بوروکراسی

الوین دبیلو گلدنر جامعه شناسی آمریکایی بود. او در دانشگاه واشنگتن صاحب کرسی استادی تئوری جامعه شناسی شد. خدمات مشاوره برای کمپانی نفت استاندارد واقع در نیوجرسی از جمله فرصت هایی است که او برای مطالعات سازمان های صنعتی یافت. دو دهه پیش از مرگ، او علاقه زیادی به ارایه تئوری اجتماعی نشان داد و به نقش علم در جامعه توجهی خاص مبذول داشت.

گلدنر نظریه وبر در مورد بوروکراسی و کارکرد آن را در سازمان های صنعتی جدید مورد بررسی قرار داد. وقتی وبر نظریه خود را ارایه می داد فرض او این بود که اعضای سازمان، خود را با مقررات وفق داده و از دستورات اطاعت می کنند. وبر به مسئله استقرار مشروعیت به رغم مخالفت مرئوسان و به خودداری آنان از تمکین در برابر صادر کنندگان او امر توجهی نکرده بود.

## الوین گلدنر و جلوه های مختلف بوروکراسی

گلدنر بر اساس مطالعه دقیقی که از بروز چنان حالتی در معدن سنگ گچ در آمریکا به عمل آورد، آثار یک تشکیلات بوروکراتیک را که سعی می شود علی رغم مقاومت ها به وجود می آید تشریح کرده است. روش مدیریت قبلی معدن سهل گیرانه بودیا مقررات نادیده گرفته می شدندیا اگر مورد توجه قرار می گرفتند خیلی جدی گرفته نمی شدند. افراد به ندرت مورد کنترل قرار می گرفتند و اگر مشخص می شد تخلفی صورت گرفته، همیشه به متخلف اجازه داده می شد تخلف خود را جبران کند. آسوده خیالی خاصی بر معدن حکمفرما بود و نگرش کارگران به شرکت مساعد بود

## الوین گلدنر و جلوه های مختلف بوروکراسی

در این اثنا مدیر جدیدی بر این مکان قدم نهاد. او در صدد بر آمد ترتیبی دهد تا مقررات به اجرا در آیند، ساختار قدرت به خوبی عمل و بطور کلی سازمان تابعه او بواسطه استوار شدن بر مبنایی عقلایی-قانونی با کارایی تمام انجام وظیفه کند. اما اتخاذ این روش به شدت به افت روحیه منجر شد و تضاد بین مدیریت و کارگران را افزایش داد و اعتصابی لجام گسیخته به بار آورد. گلدنر در تحلیل وضعیت ناشی از اقدامات مدیر جدید برای افزایش کارایی توانست میان سه رفتار بوروکراتیک تفکیک قایل شود. او این سه حالت را به ترتیب، شبه بوروکراسی، بوروکراسی نماینده و بوروکراسی تنبیه مدار نامید و ارزش ها تضاد های خاص هر یک را توضیح داد.

در شبه بوروکراسی، مقررات از خارج سازمان با از بیرون گروه بر آن تحمیل می شود. در چنین حالتی نه روسا و نه مرئوسان هیچ کدام خود را در تدوین مقررات دخیل نمی یابند، و در استقرار آنها نیز شرکت نمی جویند و بدین لحاظ مقررات را مشروع تلقی نمی کنند. از این رو مقررات به اجرا در نمی آیند و هم مرئوسان و هم روسای بلافصل با نقض مقررات یا با نادیده گرفتن آنها برای خود موقعیتی کسب می کنند

## الوین گلدنر و جلوه های مختلف بوروکراسی

گلدنر در توضیح بوروکراسی نماینده، جنبه ای از نظریه وبر را بر می گیرد و آن را بسط می- دهد. این جنبه به موقعیتی مربوط است که در آن مقررات از طرف «متخصصینی» که اقتدارشان را کلیه اعضای سازمان پذیرا هستند، مطرح می شود. در این حالت روسا و مرئوسان مقرراتی را می- پذیرند که تنها با ارزش های خودشان سازگار باشد و کسانی که خود را با آن مقررات تطبیق دهند، شان اجتماعی می یابند. از آنجا که در این حالت ارزش های حاکم، ارزش های مورد قبول همه به شمار می آیند، نقض احتمالی مقررات به حساب بی احتیاطی بی غرضانه گذاشته شده و یا ناشی از بی- اطلاعی دانسته خواهد شد

گلدنر در تشریح نوع سوم بوروکراسی که به آن بوروکراسی مبتنی بر تنبیه نام داد، می گوید که مقررات یا در پاسخ به فشار های مدیریت و یا در واکنش به گردنکشی های کارگران تدوین و اعمال می شود. منظور از اعمال آن مقررات این است که طرف مقابل وادار به تمکین شود. در این حالت مقررات فقط از نظر یکی از دو گروه روسا یا مرئوسان مشروعیت دارد و اگر تمکین در برابر این مقررات برای یکی از دو گروه موقعیتی بیاورد، ناگزیر

## الوین گلدنر و جلوه های مختلف بوروکراسی

به سلب موقعیت طرف مقابل منجر خواهد شد. تخلف از مقررات به گونه ای که در بوروکراسی نماینده توجیه می شد، تعبیر نمی گردد و به حساب نا فرمانی عمدی گذاشته می شود. طبعاً چنین وضعیتی در بر دارنده برخورد و تنش های زیادی است. شکل هایی از هر سه نوع بوروکراسی یاد شده می تواند در آنه واحد به صورتی کاملاً محسوس و یا نامحسوس در هر سازمانی در کنار یکدیگر همزیستی کنند و اصولاً شاید بهتر باشد که ما از سه حالت فوق تحت عنوان «طرق مختلف عملکرد بوروکراتیک» یاد کنیم.

به این ترتیب می توان گفت مقررات دارای آثاری مثبت و منفی و عواقبی خواسته و نا خواسته هستند. مقررات با بیان تعهدات ناشی از یک شغل، درست مثل دستورهای مستقیم عمل می کنند. البته ممکن است مقررات راه اعمال قدرت را در شکلی خشک و بی روح باز کن

## الوین گلدنر و جلوه های مختلف بوروکراسی

اما در عین حال مقررات، حداقل کار قابل قبول را تعیین می کند و به کارکنان اجازه می دهد در کمترین حد تعهد به کار بپردازند.

اینکه مقررات می توانند به گونه های مختلف عمل کنند، موجبات سوء عمل بوروکراسی را فراهم می آورد.

گلدنر علاقه مند بود نگرش های مختلف مدیران رانیز مورد مطالعه قرار دهد. او میل داشت بین انواع نگرش های مدیران تفکیک قایل شود و نشان دهد که این نگرشها بر طرز تلقی آنها از کارشان، سازمان متنوع آنان، و حرفه و همکارانشان چه تاثیری دارد. علاقه او به این مطالعه از انتقاد دیگری که وی بر وبر وارد می دانست ناشی می شود. گلدنر معتقد است در ذات بوروکراسی که بخواهد بر یک سامانه اختیار منبعث از دانش و تخصص و اختیار ناشی از نظم و رعایت سلسله مراتب مبتنی باشد، تناقضی نهفته است. در حالت اول دانش و تخصص، به اختیار و اقتدار مشروعیت می بخشد و حال آنکه در حالت دوم اختیار و اقتدار به واسطه پست و مقام حاصل می

## الوین گلدنر و جلوه های مختلف بوروکراسی

شود. این تناقض بالاخص در سازمان هایی بروز می کند که از استخدام جمع کثیری از افراد حرفه ای هستند که دانش فنی آنان به مراتب بیشتر از دانش فنی کسانی است که به لحاظ سلسله مراتب سازمانی در مراتب بالاتری از آنان قرار دارند. گلدنر دو گروه از مدیرانی را که یا از نظر دانش فنی و یا از جهت مرتبه سازمانی بالاتر هستند با توجه به همین معیار ها از یکدیگر جدا می سازد و گروه متخصصین را «جهان وطن ها» و گروه سازمانی ها را «خانه وطن ها» یا «محلی ها» می خواند. هستند که نسبت به سازمان خویش وفاداری چندانی احساس نمی کنند، بلکه بیشتر خود را به مهارت های حرفه ای خود متعهد می بینند. آنان به امور و مسایل عمدتاً از زاویه حرفه ای نگاه می کنند. مثلاً آنان در درجه اول خود را مهندس یا حسابدار می بینند تا کارمند یا مدیر سازمان.

خانه وطن ها مدیرانی هستند که نسبت به سازمان خویش فوق العاده وفادارند اما تعهد چندانی در قبال مهارت های حرفه ای خود ندارند آنان خود را «افراد سازمان» می انگارند.