

بخش دوم : آشنایی مختصر با سازمان

دلایل پرداختن به بحث سازمان :

قبل از پرداختن به بحث مدیریت و سایر مباحث مربوط به آن ، به دلائلی لازم است ، اشاره ای هرچند مختصر به تعریف سازمان از نظر لغوی و اصطلاحی ، انواع سازمان ، ضرورت سازمان در جوامع بشری و ... داشته باشیم . (هرچند که در سرفصلهای ارائه شده از سوی شورای عالی برنامه ریزی دروس دانشگاهی سازمان سما ، به تعریف سازمان ، انواع سازمان ، اهمیت و ضرورت سازمان در جوامع بشری و ... هیچ اشاره ای نشده است .) ، آن دلائل عبارتند از :

۱- هدف درس اصول سرپرستی سازمانها : از نظر ارائه کنندگان سرفصل درس اصول سرپرستی ، هدف اصلی و اساسی این درس : شناساندن نقش حیاتی سازمانها در زندگانی بشرو کاربرد اصول مدیریت در رابطه با نیازهای جامعه در جهت خود کفائی و رفع نیازهای مادی و معنوی آن می باشد^۱ .

۲- ارتباط سازمان با مدیریت : (Communication of Organization with The Management) ... اصولاً سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند و همچنین از ایجاد وجود هر یک است که دیگری موجودیت می یابد . بعبارتی دیگر ، سازمان مانند کالبدی است که مدیریت روح آن است ... (کمال پرهیزکار ، ۱۳۶۸ ، ص ۴۵) .

به بیانی دیگر ، مفاهیم سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند وجود یکی بدون دیگری بی معناست . فعالیت مدیریت در سازمان اتفاق می افتد و سازمانی نیست که از مدیریت بی نیاز باشد ... (علاقه بند ، ۱۳۶۸ ، ص ۱۷) .

۳- جامعه امروزه ، جامعه سازمانی (Organizational Society) است : این مطلب در بخش اول توضیح داده شد . ولی مفهوم دیگر آن این است که : جامعه امروزه تشکیل شده از سازمانهای مختلف مثل زایشگاه ، مدرسه ، سازمانهای دولتی ، صنعتی ، تجاری و ... هر کودکی به نحوی در اولی بدنیا می آید ، دردومی پرورش یافته و درسومی مشغول کار شده و از خدمات و تولیدات بقیه بهره مند می شود .

۴- ضرورت سازمانها در جوامع بشری ، بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده است و این اهداف ممکن است تأمین نیازهای اساسی اقتصادی ، فرهنگی ، سیاسی ، نظامی و ... جامعه باشد . بنابراین ، هدف اصلی و اساسی از

^۱ - این هدف در ابتدای سرفصلهای ارائه شده از سوی شورای عالی برنامه ریزی دروس دانشگاهی ، سازمان سما بیان گردیده و سرفصل کامل آن نیز ، در ضمیمه ، آمده است .

تشکیل سازمانها رفع نیازهای مشترک افراد جامعه است . حال با توجه به دلایل ذکرشده در بالا ، به بحث و بررسی سازمان و سایر مسائل مربوط به آن می پردازیم .

سازمان (Organization) چیست ؟ :

سازمان پایه و سنگ اولیه آغاز حرکت هرگونه فعالیتی بوده و ساختاری می باشد برای تغییر داده های وارده به آن (مواد اولیه - نیروی انسانی - تکنولوژی - اطلاعات) به ستاده ها (خدمات یا محصولات) و وسیله ای برای تبدیل برنامه به عملیات اجرایی که با توجه به شرایط محیطی و مدیریت ، فعال می شود . (فخمی ، ۱۳۷۹ ، ص ۱۸۷) .

منظور از سازمان پدیده ای اجتماعی است که آگاهانه هماهنگ شده و دارای حد و مرز به طور نسبی مشخصی بوده که وظیفه اساسی آن رسیدن به اهداف مشترک یا مجموعه اهداف می باشد .

منظور از آگاهانه هماهنگ شده ، همکاری کارکنان را با شناخت از مسئولیت ها در سازمان ، نشان می دهد که در رابطه با مدیریت به کار گرفته می شود .

واژه پدیده اجتماعی (Social Phenomenon) نیز ، بیانگر آن است که سازمان از گروهها و یا افراد تشکیل شده است که تأثیر گذاری متقابل بر یکدیگر دارند ، این تأثیرهای متقابل یکباره ایجاد نشده بلکه با مطالعه و بررسی قبلی می باشد . از اینرو سازمان یک موجود اجتماعی است ، به گونه ای که باید میان اعضای آن توازن ایجاد کرد تا از دو باره کاری و اعمال زاید جلوگیری گردد و در عین حال که وظایف اصلی به طور کامل اجرا می گردد هماهنگی متقابل بین اعضا وجود داشته باشد (طرقي و اسماعیلی ، ۱۳۸۶ ، ص ۱۷) .

سازمان بعنوان یک واحد اجتماعی :

سازمان با توجه به عوامل و عناصر انسانی ، یک واحد اجتماعی است امروزه هر نظریه ای که درباره سازمان ارائه می شود ، باید با توجیه نقش انسان در آن همراه باشد و به همین دلیل است که دانشمندان علوم اداری از سازمان به عنوان یک واحد اجتماعی صحبت به میان آورده اند .

اولین شخصی که این عقیده را مطرح ساخت ، چستر بارنارد (Chester Barnard) است که سازمان را مجموعه ای از افراد ، که آگاهانه برای اجرای فعالیت هایی ، با یکدیگر همکاری می کنند ، تعریف کرده است ، به زعم نامبرده ، سازمان یعنی مشارکت افراد در انجام دادن یک فعالیت جهت رسیدن به هدف مشترک . (فخمی ، ۱۳۷۹ ، ص ۱۸۷) .

واژه سازمان از نظر لغوی :

واژه سازمان از نظر لغوی : اسم مصدر از سازیدن است و بمعنی ساختن و نیز ، بمعنی مجموع کارمندان و دستگاهها و شعب یک

اداره یا بنگاه که بدست‌یاری همدیگر کارهای خود را با نظم و ترتیب انجام بدهند ، تشکیلات . (فرهنگ عمید ، ص ۵۹۰)

چند تعریف مهم سازمان از نظر صاحب‌نظران :

سازمان دارای تعاریف متنوع و متعددی می باشد . . . درحالی که همه تعاریف ظاهراً دارای تفاوت‌هایی می باشند ولی در اصول مهم سازمان ، از قبیل همکاری و حصول به هدف ، وجوه مشترکی دارند درذیل به برخی از تعاریف سازمان از نظر صاحب‌نظران علوم اداری و مدیریت اشاره شده است .

کلمه سازمان به‌گروه‌هایی یک عده از مردم که با یکدیگر در جهت نیل به یک مقصود همفکری و هماهنگی لازم را دارند ، اطلاق گردیده است . (پرهیزکار ، ۱۳۶۸ ، ص ۲۷۱) .

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده ، برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند . در این تعریف توجه به دو مفهوم کلیدی اهمیت دارد ، ساختار منظم و از پیش تعیین شده و اهداف گروهی . اگر افراد اهداف معینی نداشته باشند ، یا فاقد ساختاری مشخص برای نیل به اهدا فشان باشند ، فقط یگ گروه تشکیل می دهند نه یک سازمان . (طرقي و اسماعیلی ، ۱۳۸۶ ، ص ۱۷ به نقل از بویی ، ۱۹۹۳ ، ص ۷) .

... **سازمان** عبارت است از یک سیستم هماهنگ و آگاهانه برای انجام فعالیتها که از دو نفر یا بیشتر تشکیل شده است . (فخمی ، ۱۳۷۹ ، ص ۱۸۷) .

سازمان عبارت است از : رشته روابط منظم ، پیچیده و منطقی بین گروهی از افراد که بمنظور رسیدن به هدف مشترکی برقرار می گردد .

سازمان عبارت است از : مجموعه ای از افراد که با کاربرد دانش و فنون و ابزار متنوع و ایجاد روابط متقابل گروهی ، کوشش ها و فعالیت های هماهنگ و پیوسته ای را در قلب روابط متشکلی بمنظور رسیدن به هدف یا اهداف مشترک و معین با اجرا می گذارند . . . (صفرا معینی ، ۱۳۷۰ ، ص ۱۱۴)

از نقطه نظر واژه علمی مدیریت . . . سازمان عبارت از: تشکیلات اداره اموری که گروه انسانی . . . است

در مکتب جدید ، سازمان را چنین تعریف می کنند: کلی از اجزای وابسته بهم ، ترکیب شده است ، اجزای این کل عبارتند از : افراد انسانی ، سازمان رسمی ، سازمان غیر رسمی ، و محیط کار که شامل وسائل ، ساختمان و غیره می باشند . . . (پرهیزکار ، ۱۳۶۸ ، ص ۲۷۱) .

دکتر علاقه بند درباره تعریف سازمان می گوید : مفهوم سازمان مثل بسیاری از مفاهیم علوم اجتماعی و انسانی ، تعاریف گوناگونی دارد ، گاهی آن را طی یک کتاب و زمانی به صورتی فشرده تعریف کرده اند . وی در ادامه اضافه می کند ، صرف نظر از

تعاریف بالا، به کمک عناصر و ویژگی‌های مشترکی که سازمانها دارند مفهوم سازمان را تعریف خواهیم کرد.

عناصر و ویژگی‌های مشترک سازمانها:

- ۱- سازمانها هدف (goal) دارند. یعنی برای دستیابی به هدفها و مقاصد معینی به وجود می‌آیند.
- ۲- سازمانها از ترکیب اجتماعی افرادی که به طور گروهی کار می‌کنند تشکیل می‌شوند. (همآهنگی معقول تعدادی از افراد).
- ۳- فعالیتهای سازمانها، استمرار زمانی دارد.
- ۴- سازمانها فعالیت خود را از طریق تفکیک [و تقسیم] وظایف (Devison of Labour) و از روی برنامه و با استفاده از دانش و فن و ابزار، انجام می‌دهند.
- ۵- یک نوع روابط عقلانی و منطقی (Rational and Logical) بین واحد‌های سازمان برقرار است.

در اینجا ممکن است این سوال مطرح شود که منظور از رابطه عقلانی و منطقی چیست؟:

پاسخ این است که: رابطه‌ها بدون آمادگی قبلی، ابتدا به ساکن، نسنجیده و برپایه داوریهای آنی صورت نگیرد. یعنی رابطه‌ها براساس نظم و ترتیب و یک روش علمی صورت پذیرد. بعبارت دیگر، رابطه‌ها از یک روش هوشمندانه و منظم پیروی کند. هرگاه مدیران برای انجام یک کار به ارزشیابی گزینه‌های مختلف پرداخته و سطح بهینه ریسک یا خطرپذیری خود را محاسبه کنند در واقع از روش عقلانی و منطقی پیروی می‌کنند.

درواقع می‌توان گفت که روش عقلانی و منطقی یعنی روش علمی که دارای مراحل مختلف بشرح ذیل می‌باشد.

- ۱- تعریف مشکل، تشخیص علتها و تعیین هدفها. ۲- جستجوی راه‌حلها یا شیوه‌های عمل. ۳- ارزیابی گزینه‌ها و گزینش یک راه حل یا طرز عمل. ۴- اجرای آن و بازنگری. (علاقه بند، ۱۳۶۹، ص ۱۸۰).

تعریف سازمان بر مبنای ویژگیهای مشترک سازمانها:

سازمان عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که برای تحقق هدف یا منظور مشترک از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به طور مستمر فعالیت می‌کنند.

این تعریف، با تأکید بر خصایص ویژه‌ای، سازمانهای رسمی را از سایر گروه‌بندیهای اجتماعی متمایز می‌سازد.

مشخصه اصلی سازمان: منظور از سازمان، اشاره به ساختمان یا مجموعه‌ای از ساختمانها نیست. سازمان لزوماً

در چهار دیواری ساختمان محدود نمی‌شود. [هرچند] اغلب سازمانها برای فعالیت خود در ساختمانها مستقر می‌شوند، [بلکه] مشخصه اصلی سازمان، دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است که به واسطه آن، هدفهای سازمان تحقق می‌یابند. این

الگو دو وجه رسمی و غیر رسمی دارد. (علاقه بند، ۱۳۸۵، ص ۶ و ۷ و نیز ۱۳۶۸، ص ۱۷ و ۱۸).

دو وجه الگوی روابط انسانی هر سازمان :

۱- **وجه رسمی (Formal)** سازمان ، الگویی روابطی را معرفی می کند که پیشاپیش و عمداً ساخته و پرداخته شده است تا رفتار افرادی که به ایفای و ظایف سازمان می پردازند ، به موجب آن تنظیم شود . . . (علاقه بند ، ۱۳۸۵ ، ص ۷) . این وجه رسمی توسط سازمان ایجاد می شود . . .

. . . . عبارتی دیگر ، ارتباط رسمی نوعی ارتباط سازمانی است که مربوط به کار است و در راستای خطوط چارت سازمانی انجام می شود ، (پروفیسور ساموئل سی ، سرتو ، ترجمه آقای محمد حسین جعفری نسب و همکاران ، ۱۳۸۵ ، ص ۳) .

به بیان بسیار ساده تر ، ارتباطی که از مسیر چارت سازمانی پیروی می کنند ، را ارتباطات رسمی می نامند ، این نوع ارتباط در جهت دستیابی به اهداف سازمان برقرار می شود . یک نوع روابط منطقی ، عقلانی و قانونی است .

۲- **وجه غیررسمی (Informal)** ، سازمان به الگوی روابطی اشاره می کند که ضمن روابط رسمی ، میان کارکنان سازمان به وجود می آید (علاقه بند ، ۱۳۸۵ ، ص ۷) . عبارت دیگر ، ارتباط غیررسمی ، نوعی ارتباط سازمانی است که در جهت تأمین نیازها و علائق فرد انجام می شود و لزوماً در راستای خطوط چارت سازمانی نیست . . . (پروفیسور ساموئل سی ، سرتو ، ترجمه آقای محمد حسین جعفری نسب و همکاران ، ۱۳۸۵ ، ص ۳) . در واقع یک نوع رابطه احساسی و عاطفی و غیر رسمی است . وجوه رسمی و غیر رسمی در هر سازمانی توأمأ وجود دارند و سازمان را به وجود می آورند .

سازمانهای رسمی و غیر رسمی :

سازمانها با توجه به اهداف اولیه آنها به انواع مختلف تقسیم می شوند که در بخش سازماندهی بطور مفصل در این زمینه بحث خواهد شد . ولی بدلیل اینکه در ادامه این بخش **مکاتب و تئوریهای سازمان** مورد بررسی قرار خواهند گرفت و اولین نظریه ارائه شده در مورد سازمان ، مربوط به مکتب کلاسیک می باشد . که دانشمندان و محققان این مکتب از قبیل فردریک تیلور ، ماکس وبر ، هانری فایول ، فرانگ گیلبرت ، از سازمان با ساختار رسمی نام برده و سازمان را فقط در شکل رسمی آن می شناختند . و **مکتب روابط انسانی** که توسط التون مایو مطرح گردید و سازمان رسمی از سازمان غیررسمی را تفکیک نمود . . . بنابراین در اینجا فقط سازمانهای رسمی و غیررسمی مورد بررسی قرار گرفته اند .

۱- سازمان رسمی (formal Organization)

. . . سازمانهایی وجود دارند که آگاهانه و از روی طرح و نقشه ، برای نیل به مقاصد معینی ایجاد می شوند . . . در این نوع سازمان ، هدفها ، ساختار روابط میان اعضا و هنجارها و مقررات رفتاری آنان خود جوش نبوده ، بلکه پیشاپیش و آگاهانه طراحی می شوند تا راهنمای فعالیت و رفتار اعضای سازمان قرار گیرند ، چون ویژگی برجسته این سازمانها آن است که رسماً و با مقصد

صریح نیل به اهداف معینی برپا می شوند ، اصطلاح سازمان رسمی بدانها اطلاق می شود . سازمانهای دولتی ، کارخانه ها ، دانشگاه ها و مدارس از جمله سازمانهای رسمی به شمار می روند . (علاقه بند ، ۱۳۸۵ ص ۵) .

از نقطه نظرواژه علمی مدیریت ... سازمان رسمی عبارت است از: یک سلسله همبستگی ها و روابطی که بین مقامات و مشاغل برحسب سلسله مراتب سازمانی بوجود آمده است ... (پرهیزکار ، ۱۳۶۸ ، ص ۲۷۱) .

طبق نظرچستر بارنارد (Chester Barnard) ، سازمان رسمی درحالی ایجاد می شودکه ، دویا چند نفر، بطورخودآگاه

همآهنگی لازم را درجهت نیل به اهداف معین و مشخص اجتماعی بوجود آورند ... (پرهیزکار ، ۱۳۶۸ ، ص ۲۷۲) .

سازمان رسمی عبارت است از : ساخت یا ترکیب رسمی سازمان که ازطریق ترکیب روابط ، تفویض اختارات ، تعیین سلسله مراتب ، تقسیم کار ، و تعیین شرح وظایف و ... کوشش های منظم و منطقی را در میان اجزاء سازمان دررسیدن به هدف یا اهداف مشترک فراهم می نماید ... (صفرا معینی ، ۱۳۷۰ ، ص ۱۱۴) .

... درسازمان رسمی ، پس از طراحی شغل ، افراد را ازطریق فراگردکارگزینی ، به کارمی گیرند ... به عنوان مثال ، ایجادیک منصب جدید با عنوان معاونت امورکارکنان ، جزیی ازفعالیت های سازمان رسمی است و انتصاب یک فرد درمنصب مذکورازطریق کارگزینی انجام می شود ... (جعفرطرقی و علی اسماعیلی ، ۱۳۸۶ ، ص ۱۲۱) .

سازمانهای رسمی واحد هایی اجتماعی اند که هدفهای مشخص و معینی را دنبال می کنند ... (پرهیزکار ، ۱۳۶۸ ، ص ۲۷۳) .

... سازمان رسمی شامل ساخت سلسله مراتب اداری است که درآن مسؤولیتها ، اختیارات و خطوط ارتباطی و فرماندهی مشخص شده باشد ... (حسن سلطانی و یوسف کشاورز ، ۱۳۸۵ ، ص ۶۱) .

... هریک ازسازمانهای رسمی کارکرد و یا کارکردهایی را دارند که بدان وسیله مایحتاج زندگی انسانها را تأمین می کنند .

سازمانهایی که ازکارکرد خود بازماند بی ارزشند و دیریا زود مضمحل می گردند . (پرهیزکار ، ۱۳۶۸ ، ص ۲۷۰) .

هدفهای سازمانهای رسمی :

... هدفهای سازمانهای رسمی هدفهایی خود آگاه و شناخته شده ازطرف کلیه اعضاء سازمانی است که همگی آنها به جگونگی طبیعت و ماهیت آن واقفند . ازجانبی دیگر، چون هدفها ، خود آگاهند ، نتیجتاً درنزد همگان عمومیت دارند و همگی اعضاء در مجموع ازآن یک مفهوم و برداشت مشترک را دریافت می دارند ... (پرهیزکار ، ۱۳۶۸ ، ص ۲۷۵) .

ویژگیهای سازمانهای رسمی :

معمولاًسازمانهای رسمی دارای ویژگیهای خصوصی هستند که بطوراختصارهمگی را بشرح زیربیان خواهیم کرد :

۱- هدفهای سازمانهای رسمی توسط ستاد فرماندهی که همانا مدیران عالیرتبه سازمانی می باشند ، تعیین می گردند .

- ۲- تعداد و انواع مختلف فعالیتها و نقشهای افراد سازمانی جهت نیل به هدفها ازپیش کاملاً معیین و مشخص می گردند .
- ۳- تعداد مقامها و مشاغل سازمانی با ترکیبات خاص هریک درسلسله مراتب سازمانی ازپیش تعیین می شوند.
- ۴- وسائل و تجهیزات لازم جهت تسهیل درنیل به هدف های سازمانی فراهم می گردد .
- ۵- بخاطر سهولت تفهیم مقاصد و منظور های سازمانی ، هدفهای واسطه ، تناوب زمانی ، مدت و مراحل اجرای هر دسته از فعالیتهای سازمانی مشخص می گردند .
- ۶- بخاطر ارزشیابی کار کارکنان و مشخص نمودن کارآیی هریک ، گروه بندی خاصی صورت می پذیرد .
- ۷- انتخاب و استخدام افراد طبق ضوابط و معیارهای خاص ازپیش تعیین شده است .
- ۸- تقسیم کار و تعیین وظایف هریک از اعضاء سازمان رسمی طبق آخرین نظریه های علمی و عملی کار صورت می پذیرد .
- ۹- بر طبق فلسفه های منطقی سازمانی اختیارات ، اقتدار ؛ مسؤولیت و حیطة نظارت هر فرد مشخص می شود .
- ۱۰- سازمان رسمی خواسته مدیران سازمانی است . . (پرهیز کار ، ۱۳۶۸ ، ص ۲۷۶) .

۲- سازمان غیر رسمی : (Informal Organization)

سازمان غیررسمی سازمانی است که برخلاف سازمان رسمی ، بنا بر نقشه پیش بینی شده خاصی بوجود نمی آید . بلکه یا سلسله روابط احساسی و عاطفی بین اعضاء بوجود می آید که روابط جامد و بی روح سازمان رسمی را جان می بخشد و حیات انسانی به آن می دهد . بنابراین ، می توان سازمان غیررسمی را چنین تعریف نمود : از ایجاد و ایجاد روابط احساسی و عاطفی افراد سازمان رسمی ، سازمان غیررسمی بوجود می آید . . .

بعبارت دیگر سازمان غیررسمی عبارت است از: برقراری روابط اجتماعی ، دوستی و همکاری فی مابین اعضاء سازمانی ، بنحوی که افراد آن ، اصول و قواعد خشک و بیروح سازمان رسمی را قبول نداشته و فعالیتهای خویش را بر اساس روابط دوستی و صمیمیت بدون نوشتن بروی کاغذ بوجود بیاورد .

چستربارنارد دانشمند معروف مدیریت ، سازمان غیر رسمی را چنین تعریف نموده است :

سازمان غیررسمی عبارتست از اختلاط و امتزاج عقاید و هدفهای شخصی اعضاء یک سازمان رسمی بدون در نظر گرفتن هدفهای خودآگاه عمومی آنها . (پرهیز کار ، ۱۳۶۸ ، ص ۲۸۸) .

... **سازمان غیررسمی** از عده ای افراد و گروه ها بوجود می آید که در درون یک سازمان رسمی فعالیت می کنند . بعنوان مثال ممکن است چند نیرو برای انجام فعالیت ورزشی با یکدیگر رابطه نزدیکی داشته باشند ، بنابراین ، تشکیل گروه غیر رسمی ورزش را داده اند (حسن سلطانی و یوسف کشاورز ، ۱۳۸۵ ، ص ۶۱) .

سازمان غیررسمی یعنی: روابط پیش بینی نشده و متقابل بین گروهایی از کارکنان در سازمان. (صفرامعینی، ۱۳۷۰، ص ۱۱۴).

سازمانهای غیررسمی از جانب اعضاء سازمانهای رسمی بوجود می آیند که در بعضی مواقع اهداف و کارکردهای آنها بایکدیگر متضاد می باشد.

ناگفته نماند که سازمانهای غیررسمی بدون موجودیت سازمانهای رسمی ایجاد نمی شوند؛ بدین معنی که ابتدا می بایستی سازمان رسمی ایجاد شود تا سپس سازمانهای غیررسمی بوجود آیند، و یا بعبارت دیگری می توان چنین تشریح نمود که سازمان های رسمی خالق سازمانهای غیررسمی هستند و در توسعه و گسترش و تجزیه و ترکیب آنها نقش اولیه را بعهده دارند. (پرهیز کار، ۱۳۶۸، ص ۲۸۹). سازمانهای غیررسمی از جانب اعضاء سازمانهای رسمی بوجود می آیند که در بعضی از مواقع اهداف و کارکرد های آنها بایکدیگر متضاد می باشد.

ویژگیهای سازمانهای غیررسمی:

سازمانهای غیررسمی دارای ویژگیهای بخصوصی است که بطوراختصاصی در زیر بیان می گردد:

- ۱- هدفهای سازمان غیررسمی براساس خواسته های شخصی اعضاء سازمانی می باشد.
- ۲- هدفهای سازمان غیررسمی کوتاه مدت می باشند.
- ۳- بمجردی که اعضاء سازمان غیررسمی به هدف های خودنائل گردند، سازمان منحل می گردد.
- ۴- صدور فرامین و دستورات از بالا جریان دارد.
- ۵- سلسله مراتب اداری و اقتدارسازمانی در سازمان غیررسمی وجود ندارد.
- ۶- اختیارات رهبران سازمان غیررسمی ناشی از مقام و مقررات نبوده، بلکه بصورت امتیازی از جانب اعضاء بر رهبران تفویض می گردد.
- ۷- سازمان غیر رسمی کوچک و بی دوام است.
- ۸- در داخل سازمان رسمی همیشه سازمان غیررسمی بوجود می آید.
- ۹- پست های سازمان غیررسمی معمولاً بین دوستان صمیمی و بستگان نزدیک رهبر تقسیم می گردد.
- ۱۰- سازمان غیررسمی خواسته و پرورده اعضاء سازمان رسمی می باشد. (پرهیز کار، ۱۳۶۸، ص ۲۹۰).

تأثیر سازمانهای غیررسمی بر سازمانهای رسمی:

یک مدیر باید به این نکته توجه داشته باشد که چه خواهد و چه نخواهد سازمانهای غیررسمی در درون سازمانهای رسمی شکل می گیرند و هر گروه غیررسمی یک هدفی را دنبال می نماید. هنگامی که هدف گروههای غیررسمی و سازمان رسمی در یک جهت باشد سازمان در جهت رسیدن به هدف خود موفق خواهد بود، ولی چنانچه هدف گروههای غیررسمی و سازمان رسمی

توجه کلاسیک ها به سازمان ... با تکیه صرف بر سازمان ، سلسله مراتب ، ارتباطات رسمی و سایر اصول سازمان رسمی می باشد که محدودیت های بسیاری را برای کارکرد موفق سازمان به وجود می آورد . برخورد کلاسیک ها با مسائل سازمانی به دلیل عدم توجه آنها به نقش عامل انسانی که سازمان رسمی را به حرکت می اندازد ، فاقد پویایی بوده و به عبارت دیگر ایستا می باشد . بطور کلی کلاسیک ها از قبیل فردریک تیلور ، ماکس وبر ، هانری فایول ، فرانگ گیلبرت ، از سازمان با ساختار رسمی نام برده اند و کارگروکارمند را به عنوان انسان اقتصادی (Human Economiscus) که باید با شیوه های مختلف ، بازدهی و کارایی او را هر چه بیشتر نمود مورد اشاره قرار داده اند . (فخمی ، ۱۳۷۹ ، ص .)

۲- مکتب روابط انسانی :

مشکلات و موانعی که اعمال مکتب کلاسیک در اداره امور کارخانه ها ، سازمانها و سایر مؤسسات به وجود آورد از یک طرف و از طرف دیگر اشاعه نظرات مختلف و جدید اجتماعی ، اقتصادی و توجه دولت ها به مسائل کار و حقوق قانونی اجتماعی کارگروکارمند و همچنین اعتصابات پی در پی ، کم کاری ، خرابکاری و ... در مؤسسات و کارخانه ها ، شرایط مناسبی برای ارائه عقاید و نظرات جدید تری در اداره امور سازمان ها فراهم کردید ، این عقاید و نظرات با توجه به عوامل انسانی و تمرکز بر نقش او بعنوان موجودی اجتماعی و کنار زدن عقیده و نظریه انسان اقتصادی و یا انسان ماشینی که کلاسیک ها بر آن تأکید داشتند به تدریج شکل گرفت و مکتب روابط انسانی پایه گذاری شد .

بنابراین، مکتب روابط انسانی که یکی از مکاتب نوکلاسیک است (۱۹۳۰) عکس العمل و واکنشی به مکاتب خشک و جامد کلاسیک بود . این مکتب توجه به روابط انسانی را از جمله عناصر مهم مدیریت می دانست و به همین دلیل و طرز نگرش ، مکتب روابط انسانی نیز نام گرفت . در واقع نهضت روابط انسانی مبلغ این اندیشه ها شد که حرمت انسانی باید در محیط کار احیا شود . و به همین دلیل ، هدف های سازمانها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گرفت .

مکتب روابط انسانی با مطالعات و تحقیقات معروف هاثورن « Hawthorne » از سال ۱۹۲۰ در مجتمع صنعتی وسترن الکتریک واقع در شهر شیکاگو آمریکا توسط التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۵) و همکاران وی شروع شد که چندین سال ادامه داشت . نتایج تحقیقات هاثورن غیرمنتظره بود و تحول شگرف و بنیادی در طرز تلقی و نگرش مدیران به سازمان و عامل انسانی آن به وجود آورد . این تحقیقات ثابت کرد که توجه به نیاز های روحی و مادی افراد باعث بهره وری و کارایی بیشتر آنان خواهد شد و حسن علاقه مندی و وفاداری آنها به سازمان را افزایش خواهد داد . بر پایه تحقیقات هاثورن همچنین ثابت شد که سازمان فقط سازمان رسمی نمی باشد بلکه سازمان دیگری در کنار سازمان رسمی وجود دارد که اغلب کارآمد تر از آن است و حتی در بسیاری از مواقع بر سازمان رسمی سایه می اندازد و بر آن تأثیر می گذارد این سازمان که نام سازمان غیر رسمی گرفت بر اساس تحقیقات هاثورن

معلول روابط داخلی و پیچیده افراد سازمان چه فردی و چه گروهی می باشد که تابع اصول و مقررات مدون قانونی نبوده ولی در عین حال نقش مهمی در گردش چرخ های سازمان رسمی ایفاء می کند .

به عقیده دانشمندان مکتب روابط انسانی ... آنچه که در سازمان مهم است جلب تمایل و همکاری افراد به منظور تأمین اهداف سازمان می باشد . از طرفی همکاری افراد در جهت برآورده ساختن اهداف سازمان صرفاً با مقررات و موازین قانونی عملی نمی گردد . بلکه مستلزم ارضاء تمایلات روانی و اجتماعی آنان است . به نظراین گروه از دانشمندان ، اصول و مقررات رسمی در تأمین هدف سازمان مؤثر و مفید نمی باشد بلکه ایجاد محیط مساعد اجتماعی و ارضاء نیازهای انسانی در تحقق اهداف و مقاصد سازمان نقش به سزایی دارد . . .

مکتب مدیریت سیستمها :

...وجود نواقص عمده در مکتب کلاسیک (زیرا کارگرو کارمندان را به عنوان انسان اقتصادی و ماشینی محسوب می کرد) و نیز، مکتب روابط انسانی که (تمرکز بر نقش انسان به عنوان عامل فائق در سازمان و به دلیل عدم امکان شناخت کامل درونی انسان و غیرقابل پیش بینی بودن رفتار و حالات و گرایش های او) باعث شد تا محققان و دانشمندان علوم اداری از زاویه دیگری راه حلی مناسب برای مسائل مبهم و پیچیده سازمان بدست آورند . کوشش این دانشمندان منجر به آشکار شدن روابط به هم تنیده و بسیار تنگاتنگ اجزاء سازمان و دل بستگی آنها به یکدیگر گردید و بدین ترتیب مکتب سیستم ها پا به عرض وجود گذاشت . . .

... بنا به تعریف آمده در فرهنگ وبستر « سیستم » عبارت است از عملکرد گروه های منظم و مرتب با یکدیگر اعم از افراد یا اشیاء که یک « واحد کل » را تشکیل می دهند . (فخمی ، ۱۳۷۹ ، ص) .

تئوری سیستم ابتدا در علوم و مهندسی به کار گرفته شد و کاربرد آن در مدیریت از سال ۱۹۵۰ آغاز گردید که یکی از دستاوردهای مهم مدیریت بود . . . روش سیستمی . . . راه و طرز تفکری است برای سازمان و مدیریت و درک بهتر ارتباطات پیچیده اجزا که یک واحد کل را تشکیل می دهند . . . همه می دانند که اتومبیل از سیستم های فرعی متعددی تشکیل شده که جمع آن واحدی کل به نام موتور محرکه اتومبیل را تشکیل می دهد . بنابراین ، برای شناخت واحد کل یعنی موتور محرکه اتومبیل باید سیستم های فرعی آن را شناخت و در صورت نقص و ایراد سیستم های فرعی را بررسی کرد و از اصلاح جزء به اصلاح کل رسید . در سازمان نیز، وضع بدینگونه است . . . نظریه سیستم ها سازمان را مجموعه ای از عوامل زیر محسوب می کند : نیروی انسانی / ساختار رسمی سازمان [سازمان رسمی] / سازمان غیر رسمی / نقش افراد در سازمان / محیط کار / هریک از عوامل یاد شده جزئی کوچک از یک سیستم است که دارای اتحاد و همبستگی بوده و تغییر هریک از آنها سبب ایجاد دگرگونی در سایر اجزاء سازمان می گردد . (فخمی ، ۱۳۷۹ ، ص ۲۰۹) .

۱- سازمان به عنوان سیستم اجتماعی که اثرگذاری متقابل اجزاء متشکله سازمان از قبیل کارکنان ، واحدها ، تکنولوژی ، ساختار رسمی و محیط خارجی سازمان را در بر می گیرد .

۲- سازمان به مثابه سیستم اطلاعاتی که تصمیم گیری ، هماهنگی و ارتباطات را پیگیری می نماید و سازمان را مکا نیزی برای جمع آوری و مرتب کردن اطلاعات برای مدیران و تصمیم گیرندگان می داند .

محدویت مکتب سیستم ها : توجه به کلیت سیستم و غفلت نسبت به عملکرد مرتب اجزاء متشکله آن که نا هماهنگی های فاحشی را در اداره امور سازمانها به وجود می آورد . (فحیمی ، ۱۳۷۹ ، ص ۲۱۲) .

اصول سازمان (Organization Principles) :

محققان مدیریت با توجه به سلايق و عقاید خاص ، اصولی را برای سازمان تدوین نموده اند که با تفاوت هایی ، دارای وجوه مشترک فراوانی می باشند . اصول سازمان در جریان و فرآیند تکامل « سازمان و مدیریت » تغییرات فراوانی را تجربه کرده اند . . . علت این امر نیز ، روشن و بدیهی است زیرا « اصول متغیرند چون شرائط متغیر است » . . .

لیندال اوریک که یکی از محققان مدیریت و مدیران اجرایی دوره کلاسیک مدیریت می باشد اصول زیر را برای سازمان ارائه نموده است این اصول را به صورت مختصر شرح می دهیم :

۱- **اصل هدف :** هدف مقصود و منظور از ایجاد سازمان می باشد و بدون آن سازمان مفهومی ندارد .

۲- **اصل تقسیم وظایف :** با تقسیم و اختصاص هر بخش از وظایف به افراد و یا واحد های سازمان ، اجرای فعالیت ها ممکن می گردد .

۳- **اصل سلسله مراتب :** کارکنان سازمان با توجه به مسؤلیت های محول در طبقات مختلفی از سازمان قرار می گیرند که سلسله مراتب سازمان را بوجود می آورد .

۴- **اصل تخصص :** انجام وظایف نیازمند داشتن تخصص و تبحر می باشد ، بدون داشتن تخصص فعالیت ها از طریق آزمایش و خطا انجام می شود که هزینه زیادی را به سازمان تحمیل خواهد کرد .

۵- **اصل هماهنگی :** هماهنگی جوهره سازماندهی است و بدون وجود آن هیچ فعالیتی در مسیری که باید منجر به تحقق هدف شود حرکت نخواهد کرد .

۶- **اصل قدرت و اختیار :** قدرت و اختیار دو امر انجام کاری باشند که باید به تناسب موقعیت سازمانی در اختیار کارکنان قرار داشته باشد .

۷- **اصل تعریف مشاغل :** مشاغل باید دقیقاً تعریف شوند تا وظایف کارکنان دچار تداخل نشده و مرز فعالیت ها مشخص باشد .

۸- **اصل اختیار و مسؤولیت** : اختیار و مسؤولیت باید به طور کامل مساوی به کارکنان داده شوند و عدم رعایت آن باعث بروز تشتت در مدیریت می شود و جوابگویی کارمند به مافوق را دچار ابهام می نماید . اختیار یعنی قانونی برای دستور دهی هدایت فعالیت دیگران . مسؤولیت یعنی قبول وظیفه و پاسخگو بودن در قبال انجام وظیفه و اعمال اختیار .

۹- **اصل حیطة نظارت** : هر کارمند اعم از مدیر و یا کارمند معمولی توانایی کنترل تعداد مشخصی از افراد را دارد که حیطة نظارت او را تشکیل می دهد . . .

۱۰- **اصل تعادل** : وظایف سازمان کلاً بر اساس استقرار تعادل بین واحدهای مختلف باید تقسیم شود ، عدم رعایت این امر باعث بروز تنش در جامعه کارکنان و اختلال در جریان انجام کار و اداره امور می گردد .

۱۱- **اصل استمرار فعالیت ها** : فعالیت های سازمان به خصوص سازمانهای عمومی تعطیل بردار نیستند و باید مداوم استمرار داشته باشند و شرائطی فراهم شود که در صورت نبود یک و یا چند نفر امر جاری متوقف نشود .

۱۲- **اصل انضباط** : انضباط در سازمان مفاهیمی از مقوله انقیاد () و . . . ندارد انضباط در سازمان عبارت است از توجه آگاهانه کارکنان به لزوم همکاری در اجرای اهداف سازمان و مشارکت و رفع مسائل و مشکلات مبتلا به آن . (فخمی ، ۱۳۷۹ ، ص ۲۱۷) .

دلایل بازنگری ساختار سازمان :

سازمانها در طول حیات سازمانی از فرازونشیب های متعددی عبور می کنند که حسب مورد باید با نگرش در ساختار سازمان با شرائط موجود انطباق حاصل نمایند . . . حال سؤال این است که چه موقع بایستی در ساختار سازمان ها بازنگری نمود ؟ هر گاه یکی از شرائط ذیل ایجاد شود بازنگری در ساختار سازمان ضرورت پیدا می کند :

۱- ایجاد فعالیت های جدید . ۲- توسعه قلمرو سازمان . ۳- تغییر در اهداف سازمان .

۴- به وجود آمدن قوانین و سیاستها و خط مشی های جدید و هماهنگی با سایر سازمانها .

۵- برخورد با مشکلات انسانی و نارسایی های سازمانی در انجام وظایف توسط کارشناسان و مسئولان .

عوامل مؤثر بر کار آیی سازمان :

برای اینکه سازماندهی کار آیی لازم را از خود نشان داده و اصول سازمان نیز تماماً مورد نظر مدیران اجرایی باشد (و به قول

مؤسسه مشاوران مدیریت مک کنزی و همکاران) برای اینکه تطابق سازمان با عقاید و نظریات مدیران مختلف آسان باشد توجه به هفت عامل اساسی که هفت (S) نام گذاری شده است ضروری است . . . این هفت عامل هفت (S) عبارتند از :

۱- **ساختار (Structure)** : در شرائط در حال تغییر مداوم امروزه ، سازمانهای موفق آندسته از سازمانها هستند که ضمن حفظ ساختار اساسی سازمان ، به طراحی ساختار موقتی برای مقابله با مسائل و استراتژی های موقتی اقدام می نمایند .

۲- **استراتژی (Strategy)**: مدل هفت (S) برای نکته تأکید دارد که توسعه استراتژی ها کمک به عینی شدن برنامه و اهداف سازمان می نماید و اجرای آنها را سهل ترمی سازد .

۳- **سیستم ها (Systems)**: سیستم ها شامل کلیه دستورالعمل های رسمی و غیررسمی که امکان فعالیت را به سازمان می دهد ، از قبیل سیستم های بودجه سرمایه ای ، سیستم های آموزشی ، سیستم های حسابداری ...

۴- **سبک (Style)**: سبک به اعمال نمادین که توسط مدیران انجام می شود اشاره دارد ، نه به شخصیت آنها . سبک عمدتاً به انجام کار تأثیر می گذارد و اولویت ها را به افراد مورد نظارتباط می دهد .

۵- **کارکنان (Staff)**: سازمان های موفق به کارکنان به عنوان مهمترین منبع فعالیت ها توجه دارند که باید به خوبی مدیریت شده با اطلاعات صحیح تغذیه شوند و به بهترین نحو محافظت گردند و جا و مکان مناسب برای آنها تهیه و تخصیص داده شود .

۶- **مهارت (Skill)**: مهارتها به فعالیت هایی اشاره دارد که سازمان آن را به بهترین نحو انجام می دهد و برای آن مشهور و شناخته شده و به سازمان در یک زمینه خاص اعتبار ویژه ای داده و در سطح جهانی فضای لازم برای فعالیت و توانایی کافی در مقابله با رقبا را برای سازمان فراهم می نماید .

۷- **اهداف کارکنان (Subordinate goals)**: اهداف کارکنان مقاصد رسمی اعلام شده در سازمان نمی باشد ، بلکه طرز تفکر ارزش ها و تمایلاتی می باشد که بین کارکنان به وجود می آید و باعث ایجاد فرهنگ خاص سازمانی و همکاری کارکنان با یکدیگر در جهت تقویت هدفهای رسمی می گردد . (فخمی ، ۱۳۷۹ ، ص ۲۲۶) .

ضرورت سازمان در جوامع بشری :

در بین موجودات جهان هستی ، افراد بشر از جمله موجوداتی است که بانیازهای متعدد و فراوان پا به عرصه وجود نهاده است و برای تأمین نیازهای اساسی خود سازمانها و مؤسسات اقتصادی ، فرهنگی ، سیاسی ، نظامی و ... را بوجود آورده اند . هدف هر سازمان با توجه به عوامل تشکیل دهنده آن که ترکیبی از انسانها ، وسائل و افزار کار ، مکان و سرمایه می باشد ، تسهیل کننده ای برای خدمت هر چه بیشتر و کار آیی مطلوبتر است ...

بعبارت دیگر ، هر یک از سازمانهای رسمی کارکرد هایی دارند که بدان وسیله مایحتاج زندگی انسانها را تأمین می کنند . سازمانهایی که از کارکرد خود بازمانند بی ارزشند و دیرپازود مضمحل و نابود می گردند .

سازمانهای رسمی به منزله تدابیر و وسایلی هستند که برای رفع نیازهای اساسی جامعه به وجود می آیند و با سیر تحولات اجتماعی ، روز به روز گسترده تر و پیچیده تر می شوند . آنها هدفهای گوناگون و متفاوتی دارند و برای رسیدن به هدفهای خود ، طبق برنامه فعالیت می کنند . فعالیت آنها مستلزم استفاده از منابع انسانی ، مادی و مالی است ... (علاقه بند ، ۱۳۸۵ ص ۶) .

پس . . . توسعه اجتماعات زندگی جمعی ، موجب شده که انسانها جهت رفع نیازهای خود دست به دست هم داده و باهمیاری یکدیگر در مسیر رسیدن به خواسته های مشترک کوشش نمایند ، در نتیجه ، فعالیت گروهی شکل گیرد و موجب پیدایش سازمانها شود .

پس ، سازمان زاینده فعالیت گروهی است که افراد گروه برای رسیدن به یک هدف معین و مشترک دورهم جمع می شوند . معمولاً سازمانها برای رفع نیازهای اساسی افراد جامعه بوجود می آیند و برای رسیدن به اهداف خود طبق برنامه فعالیت می کنند بنابراین ، چنانچه انجام کاری بقدری توسعه یابد که به خدمات بیش از یک نفر احتیاج باشد، تشکیل سازمان ضرورت پیدا می کند ، زیرا در این صورت لازم است وظایف متعدد به افراد مختلف محول شود و مساعی آنان به منظورتامین هدف مشترک هماهنگ گردد . بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت (Managment) است . **به سخنی دیگر**، برای اینکه فعالیت سازمانها در جهت تحقق هدفها باشد ، سرپرستی ، نظارت ، هماهنگی و هدایت لازم می آید که مجموعه این وظایف را « مدیریت » می نامند . و به همین دلیل ، دربخش بعدی به تعریف مدیریت و سایر مباحث مربوط به آن خواهیم پرداخت . (علی رضاییان ، ۱۳۸۰ ، ص ۳) .