



مزایای استانداردسازی در کاهش هزینه‌های سازمان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۱/۰۸

چکیده

استانداردسازی مزایایی برای سازمان‌ها در بردارد که یکی از این مزایا صرفه‌جویی در هزینه‌ها است. از این‌رو با توجه به نقش و اهمیت استانداردسازی برای سازمان‌ها، این مقاله موضوع استانداردسازی به عنوان شیوه‌ای برای کاهش هزینه‌ها را مورد بررسی قرار داده است. بر این اساس، قبل از هر چیز در چارچوب مقدمه به نقش و اهمیت استانداردسازی در صرفه‌جویی هزینه‌ها پرداخته شده است و سپس به ترتیب: استانداردسازی بر محور موضوعات تصمیمات مستعد برای استانداردسازی، حوزه‌های استانداردسازی در سازمان، تکیه‌گاه نظری استانداردسازی، ساختارهای سازمانی و استانداردسازی و مجریان فعالیت‌های استاندارد، بررسی شده است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از ادبیات نظری، دیدگاه عقلایی به سازمان و ساختارهای مکانیکی به منظور صرفه‌جویی در هزینه‌ها، در عرصه تصمیمات ساختار یافته، ورودی‌ها، فرآیند و یا خروجی‌ها را استانداردسازی کرده و برای انجام به مجریان فعالیت‌های استاندارد، که همانا انطباق‌پذیران هستند، واگذار نمایند. هرچند عمدتاً استانداردسازی بر خلاقیت تأثیر منفی دارد، اما از بین استانداردسازی‌های سه‌گانه (ورودی، فرآیند و خروجی)، استانداردسازی خروجی، از خلاقیت حمایت می‌کند.

واژه‌های کلیدی: استانداردسازی رفتار، تصمیمات ساختار یافته، دیدگاه عقلایی، ساختارهای مکانیکی، انطباق‌پذیران.

مقدمه

سازمان‌ها به واسطه مزیت‌هایی که از استانداردسازی نصیبشان می‌شود، آن را در اولویت قرار می‌دهند. یکی از مهم‌ترین مزیت‌های استانداردسازی، افزایش منافع اقتصادی است (Robbinz, 1987)؛ به ویژه در بعضی موارد، انجام فعالیت‌های تکراری با روش‌های مشخص، معین، روشن و تأیید شده کار درستی است، زیرا عاقلانه است که بعضی از کارها و فعالیت‌ها را طوری انجام دهیم که گویی آینده کاملاً مانند گذشته است. بنابراین در بعضی از مواقع روش‌های آزمون شده، یکنواخت و جاری، نسبت به روش‌های تازه و جدید برتری دارند (Sutton, 2001). پس اعمال نظم در مواقع مناسب باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها و در مجموع ارائه اطلاعات مفید به کارکنان می‌شود. در صورتی که مدیران بتوانند به سرعت به اطلاعات مورد نیاز دسترسی پیدا کنند، نه تنها تصمیمات به سرعت و تندی اتخاذ می‌شوند، بلکه سازمان هر قدر که بزرگ و گسترده باشد، از نظر آن‌ها کوچک و انعطاف‌پذیر است. به طور عملی ایجاد پیچیدگی‌های غیرضروری در سازمان، تلاش و کوشش‌های انجام شده در راستای جهت دادن، سامان‌دهی و هماهنگی فعالیت‌ها را بی‌حاصل می‌سازد (Herbold, 2002). به واسطه استاندارد بودن فعالیت‌ها، به افرادی که از توان و استعداد‌های فوق‌العاده‌ای برخوردار بوده یا تجارب بالایی داشته باشند، نیاز چندانی نیست. لذا این خود باعث کاهش هزینه‌ها می‌شود (Robbinz, 1996). به عقیده ولین (Vilin, 1960)، سازمان‌ها از طریق ساده‌سازی و جاری کردن روش‌ها از نیاز به توان‌ها و استعداد‌های برجسته می‌کاهند و براساس انسان‌هایی با توان‌ها و استعداد‌های متوسط بنا می‌شوند. بنابراین با استانداردسازی می‌توان وابستگی سازمان به افراد خاص را کاهش داد؛ حتی فردی که به شکل مناسبی آموزش دیده می‌تواند به راحتی و با حداقل صدمه به کارکرد سازمان، جایگزین فرد دیگری شده و وظایف او را انجام دهد (Scott, 1992).

بررسی اندیشه‌های بابیج (Babbag, 1835) نشان می‌دهد استانداردسازی و تخصصی کردن مشاغل باعث می‌شود که نیاز به وقت کم‌تری برای یادگیری باشد؛ ضایعات کاهش یابد؛ نیاز کم‌تری به تعویض ابزار و تجهیزات باشد و میزان مهارت کارکنان از طریق تکرار وظایف افزایش یابد. همه این موارد به نوعی مزایای اقتصادی استانداردسازی را به تصویر می‌کشند.

همچنین با بهره‌گیری از اندیشه دبونو (1992) در مورد تفکر عمودی^۱ در مقابل تفکر جانبی^۲ می‌توان استنباط کرد که در فعالیتهای استاندارد به واسطه مشخص بودن مقصد و روش نیل به آن، وجود مراحل منطقی و متوالی، سعی بر این که در طی مراحل اشتباهی رخ ندهد و کنار گذاشتن موارد نامربوط، هزینه انجام کارها و فعالیتهای کاهش می‌یابد.

در نتیجه این امر یکی از فشارها برای استانداردسازی، کاهش هزینه‌ها است (Pralhad and Doz, 1987) و همان‌طور که بعضی از محققین (Holtbrugge, Wilson and Berg, 2006) بیان می‌کنند، استانداردسازی نه تنها موجب کاهش هزینه‌ها می‌شود، بلکه از این طریق باعث کم شدن فشارهایی می‌شود که برای پایین آمدن هزینه‌ها ایجاد شده‌اند.

بهره‌گیری از استانداردسازی در راستای صرفه‌جویی در هزینه‌ها، مستلزم آشنایی با تصمیمات مستعد استانداردسازی، حوزه‌های استانداردسازی، تکیه‌گاه نظری استانداردسازی، ساختارهای مناسب استانداردسازی و کارکنان مستعد برای انجام کارهای استاندارد است.

تصمیمات مستعد برای استانداردسازی

با توجه به تقسیم‌بندی تصمیمات بر اساس میزان پیچیدگی یا مشکل بودن (Simon, 1960)، می‌توان انواع تصمیمات را روی پیوستاری از ساختار یافته^۳ تا ساختار نیافته^۴ ترسیم نمود.

تصمیمات ساختار یافته؛ تکراری، یکنواخت و کاملاً مشخص هستند و روش‌های مشخصی برای پرداختن به آن‌ها وجود دارد. برای حل مسائلی که در عرصه تصمیمات ساختار یافته قرار دارند، روش‌ها و رویه‌های مشخصی وجود دارد. راه‌حل این مسائل را می‌توان به راحتی مشخص کرد و نسبت به راه‌حل منتخب به اطمینانی نسبی رسید. بیش‌تر فعالیتهایی نظیر محاسبه حقوق و دستمزد و ساعت کارکرد کارکنان، تصمیمات ساختار یافته هستند.

تصمیمات ساختار نیافته؛ تازه، جدید، غیرتکراری و غیریکنواخت هستند که برای پرداختن به آن‌ها روش‌های مشخص و معینی وجود ندارد. مسائل مرتبط با تصمیمات ساختار یافته

1. Vertical Thinking.

2. Lateral Thinking.

3. Structured Decisions.

4. Unstructured Decisions.

چندان مشخص نیست و برای حل آن‌ها رویه‌ها و الگوهای مشخص و معینی وجود ندارد؛ راه حل‌ها به طور عمده مبهم و گنگ هستند و در مورد این که راه‌حل‌های پیشنهادی، مناسب مسئله مورد نظر است، اطمینانی وجود ندارد. فعالیت‌هایی نظیر ترسیم چشم‌انداز سازمان و انجام یک پژوهش اکتشافی، تصمیمات ساختار نیافته می‌باشند.

در جدول ۱ تصمیمات ساختار یافته و ساختار نیافته براساس بعضی ویژگی‌ها با هم مقایسه شده‌اند (Ahiv and Newmann, 1990). همان‌طور که ملاحظه می‌شود، تصمیمات ساختار یافته را می‌توان استاندارد نمود، اما هر چه به سمت تصمیمات ساختار نیافته پیش می‌رویم، از قابلیت استانداردسازی این تصمیمات کاسته می‌شود.

جدول ۱- تفاوت تصمیمات ساختار یافته و ساختار نیافته

انواع تصمیم ویژگی‌ها	تصمیمات ساختار یافته	تصمیمات ساختار نیافته
مسئله	تکراری	جدید و تازه
راه‌حل	مشخص	تازه
محیط تصمیم‌گیرنده	ثابت	متغیر، پویا و پیچیده
سطح تصمیم‌گیرنده	عمدتاً عملیاتی	عمدتاً مدیریتی و راهبردی
سبک تصمیم‌گیری	غیرشخصی و از پیش تعیین شده	شخصی و ذهنی
افق زمانی	گذشته	حال و آینده
یکنواختی	جاری و استاندارد	غیرتکراری و غیرعادی
فرآیند	تعریف شده و دارای الگوریتم	تعریف نشده و بدون الگوریتم
سیستم‌های اطلاعاتی	جایگزینی تصمیم‌گیرنده	حمایت از تصمیم‌گیرنده
عامل موفقیت	ثبات	انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری

حوزه‌های استانداردسازی در سازمان

برای تحلیل واقع‌بینانه از استانداردسازی در عرصه سازمان لازم است که حوزه‌ها و نواحی مستعد برای استانداردسازی مشخص شوند. حوزه تصمیمات ساختار یافته، که برای استانداردسازی مستعد هستند، و تصمیمات ساختار نیافته را می‌توان در سطوح مختلفی چون:

سازمان، واحدها، مشاغل، وظایف هر شغل و سطوح سلسله مراتب سازمان جوینا شد و نیز می‌توان سازمان‌های مختلف را در مقایسه با یکدیگر از نظر میزان ساختار یافتگی تصمیمات، روی پیوستاری از ساختار یافته تا ساختار نیافته به تصویر کشید. برای نمونه سازمان‌های «تحقیقاتی» عمدتاً دارای تصمیمات ساختار نیافته بوده و در مقابل سازمان‌های «مالی» همچون: بانک‌ها، ادارات مالیاتی و اداره آتش نشانی دارای تصمیمات ساختار یافته هستند. از این‌رو فعالیت این سازمان‌ها به دلیل تکراری و جاری بودن در مقایسه با سازمان‌هایی نظیر مؤسسات تحقیقاتی، از نیروی بالقوه بیش‌تری برای استانداردسازی برخوردارند.

واحدهای هر سازمانی همانند سطح سازمان، از نظر میزان ساختار یافتگی تصمیمات، وضعیت‌های متفاوتی پیدا می‌کنند. واحدهایی نظیر «تحقیق و توسعه» تصمیمات ساختار نیافته و واحدهایی مانند «تولید» تصمیمات ساختار یافته دارند. واحدهایی نظیر «فروش» هم وضعیت‌ی بینابین دارند. در واحد تولید کارها و فعالیت‌ها به واسطه این که تکراری، یکنواخت و جاری هستند، کاملاً استاندارد شده‌اند. در مقابل، فعالیت‌های واحد تحقیق و توسعه باید برای پاسخ‌گویی به نیازهای در حال تغییر مشتریان، منعطف باشد.

مشاغل موجود در سطح هر واحد سازمانی از نظر تصمیمات با یکدیگر متفاوتند. برای مثال در واحد تحقیق و توسعه، تصمیمات یک «پژوهشگر» در مقایسه با تصمیمات «حروف‌نگار» یا «بایگان» ساختار نیافتگی بیش‌تری دارد. از این‌رو در مشاغلی که باید برای هر اقدامی یک روش استاندارد شده و مشخص وجود داشته باشد، استانداردسازی افزایش می‌یابد. وظایف در چنین مشاغلی به این دلیل که بیش‌تر ساده و تکراری هستند، از امکان استانداردسازی بیش‌تری برخوردارند. برعکس در مشاغل حرفه‌ای و دارای وظایف غیرتکراری و غیرجاری، میزان استانداردسازی کم است.

وظایف موجود در هر شغلی را در مقایسه با یکدیگر می‌توان روی پیوستاری از ساختار یافته تا ساختار نیافته به تصویر کشید، بدین صورت که بعضی از وظایف را کم و بیش می‌توان استاندارد کرد، نه همه آن‌ها را.

از طرف دیگر می‌توان گفت استانداردسازی نه تنها برحسب انواع سازمان، واحد، شغل و وظایف تفاوت می‌کند، بلکه برحسب سطوح سلسله مراتب سازمانی نیز قابل بررسی است؛

به این معنی که هر چه از قاعده سازمان فاصله گرفته و به رأس آن نزدیک‌تر شویم، به مراتب نظاره‌گر تصمیمات ساختار نیافته‌تری هستیم.

هر چند به واسطه مبانی ارزشی و تصمیمات ساختار نیافته در رأس سازمان، استاندارد کردن فعالیت‌ها در رأس سازمان به ندرت انجام می‌شود، اما مدیریت با ابزارهایی نظیر شرح شغل، از یک سیستم عقلایی در رده‌های پایین سازمان حمایت می‌کند (Scott, 1992). افرادی که به رأس سازمان نزدیک‌ترند، تصمیمات بسیار مبهمی را در خصوص این‌که سازمان درصدد انجام چه کاری است، اتخاذ می‌کنند. از سویی دیگر افرادی که به قاعده سازمان نزدیک‌ترند، بیش‌تر مجازند تصمیمات عمدتاً مشخص و معینی را در مورد این‌که چگونه سازمان می‌تواند وظایف خود را به بهترین وجه به انجام رساند، اتخاذ نمایند. به عبارتی کارکنانی که در سطوح بالای سازمان قرار دارند، به فعالیت‌هایی که کم‌تر تکراری و جاری بوده، اشتغال دارند. آزادی عمل افراد با حرکت در طول سلسله مراتب سازمانی به طرف بالا افزایش می‌یابد. بنابراین رابطه استانداردسازی با سطوح سلسله مراتب سازمانی معکوس است.

تکیه‌گاه تئوریک استانداردسازی

تامسون (Thompson, 1967) با الهام از طبقه‌بندی پارسونز که برای هر سازمانی سه سطح قائل است، سازمان را متشکل از سه سطح «فنی»، «مدیریتی» و «نهادی» می‌داند. برای هر کدام از این سطوح یکی از تئوری‌های سازمان کاربرد دارد:

- برای سطح فنی، که داده‌ها را به صادره‌ها تبدیل می‌کند، «دیدگاه عقلایی» به سازمان مناسب است، زیرا از آنجایی که عقلانیت ابزاری، یک سیستم فنی و استاندارد شده را ضروری می‌سازد، سازمان‌ها سعی می‌کنند سطح فنی خود را مسدود کرده و آن را تا سر حد امکان از عدم قطعیت‌های محیطی محافظت و استاندارد نمایند؛

- برای سطح نهادی، که سازمان را به محیط پیوند می‌دهد، قلمرو آن را تعیین و مشروعیت سازمان را تأمین می‌کند، دیدگاه سیستم باز (یا دیدگاه سیستمی) مناسب است، زیرا باید جهت انطباق با محیط نسبت به محیط باز باشد؛

- برای سطح مدیریتی، که واسطه بین سطح نهادی و سطح فنی بوده و به عبارتی مسئول تهیه ورودی‌ها و فروش خروجی‌ها می‌باشد، «دیدگاه طبیعی» مناسب است، زیرا برای انجام مؤثر وظایف خود مستلزم انعطاف‌پذیری است که با رسمیت کم‌تر تحقق می‌یابد.

بنابراین، همان‌طور که ملاحظه می‌شود، از میان دیدگاه‌ها و تئوری‌های سازمان، دیدگاه عقلایی به سازمان، خاستگاه و تقویت‌کننده استانداردسازی در سازمان است؛ به این صورت که نظریه‌پردازان سازمان به عنوان سیستم عقلایی¹ (Taylor, 1911, 1961; Weber, 1947; Fayol, 1949)، بر کانالیزه کردن رفتار جهت دستیابی به اهداف خاص نظیر صرفه‌جویی اقتصادی تأکید دارند. به بیان «تامپسون» (Thompson, 1967)، دیدگاه عقلایی با تعیین مشاغل، تعاریف نقش‌ها، قوانین و مقررات، رفتار را در جهت هدف‌های از پیش تعیین‌شده کانالیزه می‌کند. افراد به این علت می‌توانند به طور عقلایی رفتار کنند که جایگزین‌های آن‌ها محدود و انتخاب‌هایشان مشروط است (Scott, 1992). در دیدگاه عقلایی، از کارکنان انتظار می‌رود خود را با قوانین و مقررات و استانداردهای سازمان، هماهنگ و منطبق سازند (Morgan, 1991).

«تیلور»، تأکید داشت که مدیران از قبل کارها را برنامه‌ریزی کرده، سپس کارکنان دقیقاً براساس برنامه‌ها، کارها و فعالیت‌ها را انجام دهند؛ بدین صورت که مدیران فعالیت برنامه‌ریزی را انجام داده و کارکنان دقیقاً این برنامه‌ها را اجرا می‌کنند. به عقیده او باید همه فعالیت‌های افراد حتی مدیران، قانونمند شود تا از اعمال سلیقه‌های شخصی در کار جلوگیری گردد. «تیلور»، در پی آن بود با استفاده از روش‌های علمی نظیر ارزیابی کار و زمان، وظایف را به کوچک‌ترین اجزا تقسیم و بعد از استانداردسازی به کارکنان واگذار کند؛ به این صورت که با مطالعه دقیق یک کار می‌توان آن را به مراحل مشخص و معینی تجزیه، سپس رویه و دستورالعمل دقیقی برای انجام آن تهیه و تنظیم نمود (Mintzberg, 1989). به باور «تیلور» در گذشته انسان مقام اول را داشت، اما در آینده دستورالعمل است که اهمیت دارد و در اولویت قرار می‌گیرد، نه افرادی که آن را اجرا می‌کنند.

1. Rational system.

«وبر»^۱ که مبتکر دیوانسالاری^۲ است، آن را چیزی جز منطقی کردن مستمر، تدوین روشمند و اجرای دقیق دستورات دریافتی نمی‌داند. از این رو وی به منظور هر چه بیش‌تر عقلایی نمودن و استانداردسازی کارها و فعالیت‌های سازمان، اصولی برای بنا کردن سازمان بوروکراتیک به صورت ذیل ارائه نمود:

۱. **تقسیم کار:** فعالیت‌های سازمان به وظایف و کارهای ساده و جزئی تقسیم و سپس هر یک از آن‌ها تحت عنوان یک شغل به افراد واگذار می‌شوند؛
۲. **رسمیت:** جهت نیل به یکنواختی و هم‌شکلی در سازمان، قوانین و مقررات مشخص و زیاد بر رفتار کارکنان حاکم می‌شود؛
۳. **سلسله مراتب اختیار واضح و مشخص:** سازمان دارای سطوح و سلسله مراتب معینی است که مشخص می‌کند هر سیستم تحت کنترل و سرپرستی سطح معین بالاتر است؛
۴. **ماهیت غیرشخصی:** برای جلوگیری از تضادها و تعارض‌ها به واسطه علایق، منافع و شخصیت‌های متفاوت کارکنان، قوانین به طور غیرشخصی اعمال می‌شوند؛
۵. **گزینش و استخدام مبتنی بر شایستگی:** تصمیمات مرتبط با نیروی انسانی خصوصاً جذب و گزینش، براساس صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مشخص گرفته می‌شوند؛
۶. **مسیر شغلی مشخص:** وجود مسیر شغلی مشخص و معین برای هر یک از کارکنان که طی خدمت خود در سازمان براساس آن حرکت می‌کنند؛
۷. **تفکیک بین زندگی سازمانی و زندگی شخصی:** به منظور جلوگیری از تداخل و درگیری امور شخصی با امور عقلایی سازمان، این دو عرصه باید جدا از هم نگه‌داشته شوند. در حقیقت نقطه قوت بروکراسی در افزایش کارایی سازمان است، زیرا رفتار کارکنان را استاندارد، کنترل و قابل پیش‌بینی می‌کند.

«فایول» تأکید داشت که وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها را باید به روشنی مشخص کرد و سازمان باید تخصصی کردن کارها را تسهیل نماید. از این رو «فایول» به منظور بهبود

1. Webber.
2. Beuracracy.

مدیریت سازمان، اصولی ارائه نمود که بیش‌تر به استانداردسازی کارها و فعالیت‌های سازمان منجر می‌شوند:

۱. **تقسیم کار**^۱: تجزیه کار به عناصر و واگذاری آن‌ها به کارکنان باعث افزایش مهارت و ارتقای عملکرد می‌شود؛
۲. **اختیار**^۲: به معنای حق صدور دستورات و اجرای آن‌ها به یاری پاداش و تنبیه است. البته اختیار دادن به افراد باید متناسب با مسئولیت باشد؛
۳. **انضباط**^۳: به معنی پیروی کارکنان از مدیران است؛
۴. **وحدت فرماندهی**^۴: هر فردی تنها از یک مدیر دستور گرفته و در برابر او مسئول و پاسخ‌گو است؛
۵. **وحدت مدیریت**^۵: برای انجام هر برنامه باید یک مدیر وجود داشته باشد تا بتواند کارها و فعالیت‌ها را در آن زمینه هماهنگ و منسجم کند؛
۶. **انطباق منافع فردی با منافع عمومی**^۶: لازم است به شیوه صحیح و مناسب بین منافع فردی و عمومی هماهنگی ایجاد شود و در این زمینه منافع فردی بر منافع عمومی چیره نشوند؛
۷. **جبران زحمات کارکنان**^۷: پرداخت پاداش منصفانه به کارکنان متناسب با کاری که انجام می‌دهند؛
۸. **تمرکز**^۸: هدایت و رهبری سازمان توسط یک نفر که همان مدیر است؛
۹. **سلسله مراتب**^۹: کانال یا مسیر صدور دستور و ارتباطات از مدیران سطوح بالا به مدیران و کارکنان سطوح پایین انجام می‌شود؛

1. Division of work.
2. Authority.
3. Discipline.
4. Unity of command.
5. Unity of direction.
6. Subordination of individual interests to general interestes.
7. Remuneration of personnel.
8. Centralization.
9. Scalar chain.

۱۰. **نظم**^۱: به معنای انتخاب و به کارگیری افراد و تجهیزات به نحو مناسب و در جای مناسب است؛

۱۱. **ثبات**^۲: کارکنان به منظور تسلط بر کار و فعالیت خود و انجام آن نیازمند گذشت زمان هستند، پس نباید آن‌ها را قبل از رسیدن به کارایی لازم جابه‌جا نمود؛

۱۲. **ابتکار**^۳: در صورتی مدیران از ابتکار عمل برخوردارند که برای همه کارها و فعالیت‌ها برنامه‌ریزی و برنامه‌ها را به نحو مناسب اجرا کنند.

ساختارهای سازمانی و استانداردسازی

هر چند بررسی و مطالعه ادبیات ساختار سازمانی نشان می‌دهد یکی از کارکردهای اصلی ساختار سازمانی آن است که به کارها و فعالیت‌ها نظم داده و آن‌ها را معطوف به اهداف سازمان کانالیزه می‌کند، اما بعضی از ساختارها خصوصاً «ساختارهای مکانیکی» بیش‌تر مستعد استانداردسازی هستند. ساختارهای مکانیکی با ویژگی‌هایی مانند شرح وظایف دقیق و مشخص، ارتباطات عمودی و رسمی، رسمیت زیاد، نفوذ مبتنی بر اختیار، سیستم تصمیم‌گیری متمرکز، هرم بلند و سلسله‌مراتبی، موجب تسهیل استانداردسازی در سازمان می‌شوند.

از میان ساختارهای اقتضایی (Mintzberg, 1990)، مهم‌ترین ساختارهای مکانیکی عبارتند از: ساختارهای «بوروکراسی حرفه‌ای»^۴، «بوروکراسی ماشینی»^۵ و «بوروکراسی بخشی»^۶.

در بوروکراسی حرفه‌ای که ویژه سازمان‌های حرفه‌ای است، «ورودی‌های سازمان» نظیر مهارت‌های کارکنان، استانداردسازی می‌شوند. شرایطی نظیر اندازه سازمانی بزرگ، محیط پیچیده و پویا، فن‌آوری تکراری نهادینه شده از طریق حرفه‌گرایی، راهبرد متنوع که با

1. Order.
2. Stability.
3. Initiative.
4. Professional bureaucracy.
5. Machine bureaucracy.
6. Divisionalized bureaucracy.

قضاوت حرفه‌ای و گزینش جمعی اتخاذ می‌شود و حیطة نظارت وسیع در فعالیت‌های حرفه‌ای، به کارگیری ساختار بوروکراسی حرفه‌ای و استانداردسازی ورودی‌ها را برای سازمان ضروری می‌سازد. عموماً استخدام‌کنندگان و آموزش‌دهندگان نقش زیادی در استانداردسازی ورودی‌ها، که بیش‌تر بیانگر استاندارد کردن مهارت‌های کارکنان است، بازی می‌کنند. مهم‌ترین نقاط قوت این سازمان‌ها عبارتند از: کارایی در وظایف کاملاً تخصصی، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری و استقلال و آزادی افراد حرفه‌ای. در مقابل، نقاط ضعف آن عبارتند از: گرایش به ایجاد تعارض بین واحدهای حرفه‌ای، تحت‌الشعاع قرار گرفتن اهداف سازمان توسط اهداف واحدها، انعطاف‌ناپذیری به واسطه قوانین و مقررات و استفاده نامطلوب از اختیار حرفه‌ای.

در بوروکراسی ماشینی، که مختص سازمان‌های ماشینی است، «فرآیند سازمان» استانداردسازی می‌گردد. در شرایطی مانند اندازه سازمانی بزرگ، محیط ساده و با ثبات و فن‌آوری تکراری، سازمان باید از ساختار بوروکراسی ماشینی و استانداردسازی فرآیند استفاده کند. همچنین مواردی نظیر کار تخصصی و یکنواخت، رویه‌ها و دستورالعمل‌های رسمی، قوانین و مقررات، سلسله مراتب صریح و روشن اختیارات، برنامه‌ریزی رسمی قبل از عمل، از ویژگی‌های سازمان‌ها و بوروکراسی ماشینی امروز است. معمولاً تحلیل‌گران ستادی یعنی مهندسان و متخصصان کارسنجی و زمان‌سنجی، طراحان شغل و تحلیل‌گران سیستم‌ها و روش‌ها، فرآیندها را استاندارد می‌کنند. مواردی نظیر انجام فعالیت‌های استاندارد شده به نحو بسیار کارا، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، احساس رضایت کارکنان به واسطه حضور در گروه‌های هم‌زبان و هم‌حرفه و غیرشخصی‌سازی تصمیم‌گیری، از جمله قوت‌های این نوع سازمان‌ها هستند. مواردی نیز مانند تعارض بین واحدهای فرعی، جابه‌جایی اهداف (اهداف واحدها به جای اهداف کلی سازمان)، عدم انعطاف‌پذیری و محدود شدن کارکنان در قالب قوانین و مقررات خشک و استانداردسازی‌ها از ضعف‌های این نوع سازمان می‌باشند.

در بوروکراسی بخشی که ویژه سازمان‌های بخشی است، «خروجی‌های سازمان» استانداردسازی می‌شوند. معمولاً سازمان‌هایی که دارای ویژگی‌هایی نظیر اندازه سازمانی بزرگ، محیط نه‌زیاد پیچیده و نه‌زیاد پویا، فن‌آوری قابل تقسیم و راهبرد تنوع در

محصولات و خدمات هستند، از ساختار بوروکراسی بخشی و استانداردهای خروجی‌ها بهره می‌گیرند. تحلیل گران برنامه‌ریزی و نظارت شامل برنامه‌ریزان، حسابداران، حساب‌سازان، مهندسان کیفیت و برنامه‌نویسان تولید، خروجی‌ها را استاندارد می‌کنند. بعضی از قوت‌های این دسته از سازمان‌ها عبارتند از: مسئولیت‌پذیری بیش‌تر در سطح واحدها، ریسک‌پذیری پایین، استقلال بخش‌ها، خلاقیت، انعطاف‌پذیری در واکنش نسبت به محیط و فراهم کردن زمینه آموزش و تربیت مدیران کل و کارکنان ادارات مرکزی. این سازمان‌ها نیز دارای ضعف‌هایی از جمله دوباره‌کاری در فعالیت‌ها و مصرف منابع، ایجاد تعارض بین بخشی و بروز اشکال هماهنگی بین بخش‌ها هستند.

در مجموع، در استانداردسازی ورودی، ورودی‌ها به ویژه مهارت‌های کارکنان شکل داده می‌شوند. در استانداردسازی فرآیند، فرآیند کار و فعالیت تعریف و مشخص شده و کارکنان باید براساس این مشخصه‌ها کارها را انجام دهند و در استانداردسازی خروجی، دقیقاً خروجی و اهداف سازمان تعریف و مشخص شده و افراد آزادند به روش و وسیله‌ای که خود تشخیص می‌دهند به این اهداف برسند، که این امر به گسترش خلاقیت کمک می‌کند.

مجریان فعالیت‌های استاندارد

بعضی از کارکنان مشاغلی را ترجیح می‌دهند که وظایف آن‌ها تکراری، بسیار دقیق، مشخص و روشن باشند. در مقابل بعضی از انجام کارهای تکراری و جاری بیزارند (Robbins, 1996). «کرتن» (Kirton, 1987) در تحقیقات خود به دو سبک شناختی^۱ (Cognitive style) یا دیدگاه افراد در رویارویی با مسائل یا سبکشان از حل مسئله، یعنی نوآوران (Innovators) و انطباق‌پذیران (Adaptors) رسید. انطباق‌پذیران تمایل به فعالیت در سیستم‌ها و ساختارهای تعریف شده و استاندارد دارند و خلاقیت آن‌ها در قالب الگوها و رویه‌های جاری انجام می‌شود، در حالی که نوآوران بیش‌تر مستعد فعالیت در سیستم‌ها و ساختارهای تعریف نشده می‌باشند و خلاقیتشان خارج از الگوها و رویه‌های جاری انجام می‌گردد.

۱. سبک شناختی عبارت است از روش ترجیحی فرد برای جمع‌آوری، پردازش و ارزیابی اطلاعات.

انطباق‌پذیران در جستجوی راه‌حل‌های مسائل از طریق روش‌های درک شده و پذیرفته شده می‌باشند؛ نوآوران هم مسائل، هم راه‌حل‌های آن‌ها و هم وسایل دستیابی به آن‌ها را کشف می‌کنند. نوآوران معمولاً انطباق‌پذیران را به عنوان افرادی خشک اندیش، مطیع، کم‌رو، هم‌رنگ جماعت و انعطاف‌ناپذیر می‌بینند. در مقابل انطباق‌پذیران ممکن است نوآوران را افرادی نامعقول، غیرعملی، ناهنجار، بی‌نظم و بی‌احساس ببینند (Lincoln, 2002). به عقیده «کرتن» (Kirton, 1999) همه افراد خلاق بوده و خلاقیت خود را به سبک و شیوه خاص خود نشان می‌دهند؛ بدین معنی که بعضی خلاقیت خود را به شیوه نوآورانه و بعضی دیگر به شیوه انطباقی ارائه می‌کنند. خلاقیت نوآورانه وضع موجود را به روش انقلابی تغییر می‌دهد. خلاقیت انطباقی وضع موجود را حفظ کرده و آن را به شیوه تکاملی بهبود می‌بخشد (Keller, 1986). هر کدام از نوآوران و انطباق‌پذیران، قوت و ضعف‌های خاص خود را دارند که به ترتیب برای سازمان مفید و مضر می‌باشند.

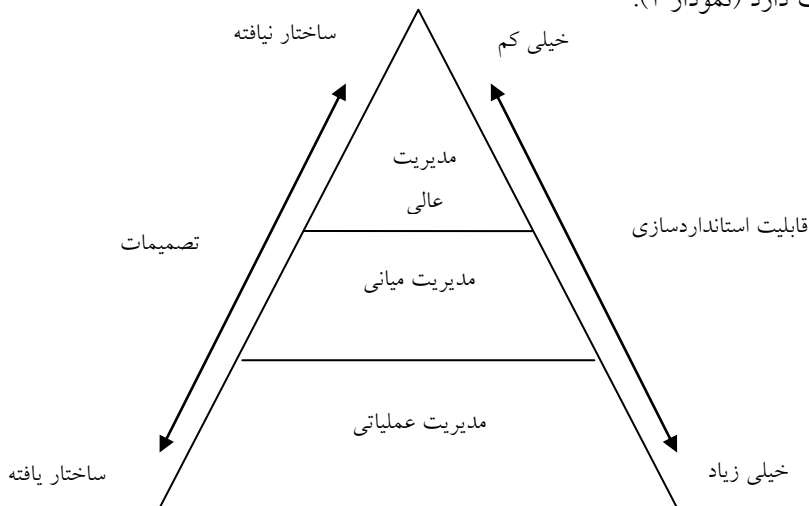
هر دو سبک به شرطی که ضعف‌های یکدیگر را پوشش دهند، مورد نیاز سازمان‌ها هستند، به این صورت که انطباق‌پذیران به خوبی از عهده انجام کارها و فعالیت‌های استاندارد برآمده و نوآوران کارها و فعالیت‌های غیرساختار یافته و غیراستاندارد را به خوبی انجام می‌دهند.

نتیجه‌گیری

یکی از عللی که سازمان‌ها را به استانداردسازی ترغیب و تشویق می‌کند، صرفه‌جویی اقتصادی است، زیرا استانداردسازی از طریق مواردی چون: کاهش وابستگی سازمان به افراد خاص و با تجربه، فعالیت راحت و آسان کارکنان، جایگزینی افراد با حداقل صدمه به کارکرد سازمان و نیاز به وقت کم‌تر برای یادگیری و افزایش میزان مهارت کارکنان، باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌شود. همچنین می‌توان گفت در فعالیت‌های استاندارد به واسطه مشخص بودن هدف و شیوه نیل به آن، وجود مراحل مشخص و منطقی و متوالی، اجتناب از اشتباه و کنارگذاشتن موارد نامربوط در مراحل انجام کار، هزینه انجام کارها و فعالیت‌ها کاهش می‌یابد.

از نظر تقسیم‌بندی تصمیمات به ساختار یافته و ساختار نیافته، تصمیمات ساختار یافته به طور عمده قابل استاندارد بوده و به میزان بیش‌تری مستعد استانداردسازی هستند، زیرا تصمیماتی تکراری، یکنواخت و کاملاً مشخص هستند و روش‌ها و رویه‌های مشخصی برای پرداختن به آن‌ها وجود دارد. راه‌حل این مسائل را می‌توان به راحتی مشخص کرد و نسبت به راه‌حل منتخب به اطمینانی نسبی رسید.

حوزه تصمیمات ساختار یافته در سطوح مختلفی نظیر سازمان، واحدها، مشاغل، وظایف هر شغل و سطوح سلسله مراتب سازمان قابل جستجو است؛ به این صورت که بعضی از سازمان‌ها نظیر بانک‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر مانند سازمان‌های تحقیقاتی، بعضی از واحدهای سازمانی مانند تولید نسبت واحدهای دیگر چون تحقیق و توسعه، بعضی از مشاغل نظیر شغل یک محقق نسبت به مشاغل دیگر چون حروف‌نگار و بعضی از وظایف یک شغل نسبت به سایر وظایف آن شغل به واسطه تکراری، یکنواختی و جاری بودن از قابلیت بیش‌تری برای استانداردسازی برخوردار هستند. همچنین رابطه تصمیمات ساختار یافته با سطوح سلسله مراتب سازمان و مدیریت نیز قابل بررسی است، به این معنی که هر چه از رأس سازمان فاصله گرفته و به قاعده آن نزدیک‌تر شویم، به مراتب نظاره‌گر تصمیمات ساختار یافته‌تری هستیم که در پی آن قابلیت استانداردسازی نیز افزایش می‌یابد. پس استانداردسازی رابطه معکوسی با سطوح سازمان و مدیریت دارد (نمودار ۱).



نمودار ۱- رابطه بین انواع تصمیمات و استانداردسازی براساس سطوح مدیریت

بررسی انجام شده در مورد تکیه‌گاه تئوریک استانداردسازی در سازمان نشان می‌دهد از میان دیدگاه‌ها و تئوری‌های سازمان، دیدگاه عقلایی به سازمان، خاستگاه و تقویت‌کننده استانداردسازی است، زیرا صاحب‌نظران این دیدگاه از طریق مواردی نظیر تعیین و تعریف وظایف و نقش‌ها، قوانین و مقررات، خط‌مشی‌ها، دستورالعمل‌ها، تفکیک و تقسیم وظایف، رسمیت، سلسله مراتب اختیار، وحدت فرماندهی، انضباط و غیرشخصی کردن امور، براستANDARD کردن کارها و فعالیت‌ها جهت دستیابی به اهداف خاص، نظیر صرفه‌جویی اقتصادی، تأکید دارند.

همچنین بررسی رابطه ساختار سازمان و استانداردسازی رفتار بیانگر آن است که «ساختارهای مکانیکی» نظیر ساختارهای بوروکراسی حرفه‌ای، بوروکراسی ماشینی و بوروکراسی بخشی با ویژگی‌هایی نظیر شرح وظایف دقیق و مشخص، ارتباطات عمودی و رسمی، رسمیت زیاد، نفوذ مبتنی بر اختیار، سیستم تصمیم‌گیری متمرکز، هرم بلند و سلسله مراتبی، از استعداد بسیار زیادی برای استانداردسازی برخوردار هستند:

- در بوروکراسی حرفه‌ای، که ویژه سازمان‌های حرفه‌ای است، ورودی‌های سازمان نظیر مهارت‌های کارکنان، توسط استخدام‌کنندگان و آموزش‌دهندگان، استانداردسازی می‌شوند؛
 - در بوروکراسی ماشینی، که مختص سازمان‌های ماشینی است، فرآیند سازمان توسط تحلیل‌گران ستادی یعنی مهندسان و متخصصان کارسنجی و زمان‌سنجی، طراحان شغل و تحلیل‌گران سیستم‌ها و روش‌ها، استانداردسازی می‌گردد؛
 - در بوروکراسی بخشی، که ویژه سازمان‌های بخشی است، خروجی‌های سازمان توسط تحلیل‌گران برنامه‌ریزی و نظارت شامل برنامه‌ریزان، حسابداران، حسابرسان، مهندسان کیفیت و برنامه‌نویسان تولید، استانداردسازی می‌شوند.

براساس تحقیقات انجام شده (صادقی مال امیری، ۱۳۸۷) استانداردسازی تأثیر منفی بر خلاقیت دارد، به ویژه استانداردسازی از طریق مواردی چون: اعمال قوانین و مقررات زیاد (Damanpour, 1991; Amabile, 1998) و مشخص و معین؛

(Bennis, Warren, 1970; Mintzberg, 1989; Robbins, 1996; Thurow, 2000)، تبعیت و پیروی محض از قوانین و مقررات (Rosemary, 1993; Basadur, 1997) و دستورالعمل‌های

کاملاً تعریف شده و سخت‌گیرانه (Ekvall, 1991)، فقدان استقلال و آزادی (David & Wilkof, 1998)، وظایف و کارهای یکنواخت (Argyris, 1963; Ackoff, 1981) و تکراری (Bohm, 1998) و تجزیه و تفکیک و ساده کردن کارها (Bohm, 1998; Rosemary, 1993) موجب کاهش خلاقیت می‌شود، اما از بین استانداردهای سه‌گانه ورودی، فرآیند و خروجی، استانداردسازی خروجی به گسترش خلاقیت کمک می‌کند، زیرا تنها خروجی کارها و فعالیت‌ها استاندارد شده و کارکنان مبتنی بر اصل همپایانی آزاد هستند به روش‌های متفاوتی به این خروجی‌ها برسند. این امر خود موجب ظهور و بروز خلاقیت در نیل به اهداف از پیش تعیین شده می‌شود.

در نهایت تحقیقات بیانگر آن است که همه افراد تمایل و علاقه‌ای به انجام کارها و فعالیت‌های استاندارد، که وظایف آن‌ها تکراری، بسیار دقیق، مشخص و روشن است، ندارند. در این میان انطباق‌پذیران برای انجام کارها و فعالیت‌های استاندارد مناسب هستند، زیرا انطباق‌پذیران در جستجوی راه‌حل‌های مسائل از طریق روش‌های درک شده و پذیرفته شده بوده و تمایل به فعالیت در سیستم‌ها و ساختارهای تعریف شده و استاندارد دارند و خلاقیت آن‌ها در قالب الگوها و رویه‌های جاری انجام می‌شود.

در نتیجه سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از ادبیات تئوریک دیدگاه عقلایی به سازمان، ساختارهای مکانیکی و با توجه به ماهیت کارها و فعالیت‌های سازمان، به منظور صرفه‌جویی در هزینه‌ها، در عرصه تصمیمات ساختار یافته، ورودی‌ها، فرآیند و یا خروجی‌ها را استانداردسازی کرده و برای انجام به مجریان فعالیت‌های استاندارد که همانا انطباق‌پذیران هستند، واگذار نمایند.

منابع

۱. صادقی مال امیری، منصور، (۱۳۸۷)، «مدل تحلیل پارادوکس استانداردسازی رفتار و خلاقیت»، فصلنامه علوم مدیریت / ایران، سال سوم، ش ۹، ص ۱۳۱-۱۵۴.
2. Ackoff, L, Russell (1981). *Creating the Corporate Future: Plan or be planned For* (Hardcover).
3. Amabile, Teresa. (1998). *How to Kill Creativity*. Harvard Business Review, 76 (5), 77-87.
4. Argyris, Chris (1963). *Organization and innovation*. New Haven: Conn: Yale University Press.
5. Aviv. N and Newman. S (1990). *Principles of information systems for management*. Co Brown Publishers.
6. Babbache. Charles (1835). *On the economy of machinery and manufactures*. London: charles Knight.
7. Basadur, Min. (1997). *Managing Creativity: A Japanese Model*. In R. Katz (Ed). *The Human Side of Managing Technological Innovation: A Collection of Readings*. New York: Oxford University Press.
8. Bennis, Warren (1970). *A funny thing happened on the way to the future*. American psychologist, 25 (7): 595- 608.
9. Bohm.D (1998). *On Creativity*. Edited by Lee Nichol, Routledge.
- Damanpour. F (1991). *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*. Academy of Management Journal, 34 , 555-590.
10. David, P. & Wilkof ,D (1988). *Scientific & technical information transfer for hogh technology: keeping the figure in its ground*. R & D management, 18 (1): 45-58.
11. De Bono .E (1995). *Serius creativity*. R&D innovator, 4 (2), 1-13
- Ekvall,G.(1991) *The organizational culture of idea-management: A creative climate for the management of ideas*. In J.Henry& d.Walker (Eds.) *managing innovation*. London: Sage. Pp. 73-79.
12. Fayol, Henri (1949). *General and industrial management*. Paris: Dunod.
- Herbold, Robert (2002). *Inside Microsoft: Balancing creativity & discipline*. Harvard Business Review, 80 (1), 72- 9.
13. Holtbrugge. Dirk., Sarah. Wilson and Nicola. Berg (2006). *Human resource management at Star Alliance: Pressures for standardization and differentiation*. Volume 12, Issue 6: 306-312.
14. Kats, R & M. Tushman(1981). *An investigation in to the managerial roles & career paths of gatekeepers & project supervisors in a major R & D facility*. R&D Management, 11(3), 103-110.
15. Keller. R.T (1986). *Predictors of the performance of project groups in R&D organizations*, Academy of Management Journal 29: 715-726.
16. Kirton, M. J. (1987). *Manual: Kirton adaption-innovation inventory*, 2nd ed. Hatfield, UK: Occupational Research Centre.

17. Kirton, M.J. (1999). Manual: Kirton adaptation-innovation inventory, 3rd ed. Hatfield, UK: Occupational Research Centre.
18. Lincoln, Brian (2002). "Liberating the creative streak in your organization": 3
- Mintzberg, Henry (1990). Mintzberg on management. Inside our world of organization.
- Mintzberg, H (1989). Mintzberg on management. Inside Our strange world of organization, New York press.
19. Morgan. Gareth (1991). Images of organizations. Sage, Publication.
- Prahalad. C.K. and Y.L. Doz (1987). The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision, Free Press, New York.
20. Robbins, S.P., 1996, Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
21. Robbins, S (1987). Organization theory: structure, design & applications. Prentice Hall.
22. Rosemary. A (1993) Promoting innovation through organization design. Permission to upload this document to CompuServe has been given by SAVE.
23. Scott, W. Richard (1992). Organization: Rational, Natural, and Open systems. 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
24. Simon, Herbert (1960). The new science of management decision. (Englewood) Clifs. N. J. Prentice Hall.
25. Simon, Herbert,(1976). Administrative Behavior. , 3rd ed.Press, New York: 100.
26. Sutton, Robert, I (2001). The weird rules of creativity. Harvard business review, 79 (8), 89-103.
27. Taylor. Frederick. W (1911). The principle of scientific. New York: Har3 per and Row.
28. Thompson, James(1967). Organization in action. New York: McGraw-Hill Co.
29. Thurow, Lester (2000). Creating wealth: The new Rules for individuals, companies & countries in a knowledge- based economy. Harperbusiness.
30. Weber, Max (1947). The theory of social and economic organizations, ed., Talcott Parsons. New York: Free Press.