

خادم در مقام مدیر

بخش چهارم: سازماندهی

نوشته آرمان رشدی

همین مرحله می‌تواند جلو این امر را بگیرد تا از اتلاف نیرو و منابع انسانی و مالی ممانعت به‌عمل آورد.

در تقسیم کار میان افراد، مهم است که مدیر شرح وظایف هر فرد را مشخصاً تعیین کند. شرح وظایف باید شامل عنوان و تمام جزئیات کاری باشد که شخص مأمور به انجام آن است. وقتی شرح وظایف به‌دقت تعیین و به شخص ابلاغ شد، از هرگونه سوءتفاهم بعدی جلوگیری خواهد شد و نه مدیر و نه خدمتگزار نمی‌توانند بگویند که این یا آن کار نیز جزو وظایف او بوده است یا نه.

۲- اختیار و مسؤلیت

هر فرد یا گروهی که برای انجام کار خاصی مأمور می‌شوند، باید بدانند برای انجام کارشان تا چه میزان اختیار دارند؛ باید دقیقاً بدانند برای تحقق وظیفه‌شان چه کارهایی را مجازند انجام دهند و چه کارهایی را مجاز به انجام نیستند.

مدیر با دادن اختیار به زیردستان خود، در واقع «تفویض اختیار» می‌کند، یعنی بخشی از وظایف خود را به فرد دیگری می‌سپارد؛ به این ترتیب، خودش از فرصت بیشتری برخوردار خواهد بود تا به‌جای کارهای اجرایی، به‌اِعمال (بقیه در صفحه بعد)

باید انجام دهد؟ زیر نظارت چه کسی؟ برای انجام آن چه میزان اختیار دارد و چه میزان مسؤلیت؟ به چه کسی پاسخگوست؟ کسی از کی فرمان می‌برد؟ برای انجام کارها، به چند مدیر نیاز هست؟ چه کسانی زیر نظر کدام مدیر هستند؟ و غیره.

وقتی به این سؤالات پاسخ دادیم، در واقع عملاً کار کلیسایمان را سازماندهی کرده‌ایم، یا برای آن سازمانی تشکیل داده‌ایم.

چگونه سازماندهی کنیم

برای اینکه به کارهایی که برای کلیسایمان در نظر گرفته‌ایم سازمان بدهیم، باید سه کار مهم انجام دهیم:

۱- تقسیم کار

کارهای مختلفی که برای رسیدن به هدف باید انجام شوند، می‌باید میان افراد واجد شرایط تقسیم شود. به‌عبارت ساده‌تر، برای انجام هر کار یا وظیفه، باید فرد یا افراد معینی انتخاب و به‌کار گمارده شوند.

یکی از ویژگیهای مهم تقسیم کار این است که از تداخل کارها و تکرار آنها جلوگیری می‌شود. اگر مدیر (شبان) در حین تقسیم کار میان افراد مختلف، مشاهده کند که دو نفر یا دو گروه مسؤول انجام کاری یکسان هستند، در

در شماره‌های گذشته، بیان کردیم که هر شبانی که با تعدادی عضو سر و کار داشته باشد، خواه ناخواه درگیر امور مدیریت می‌گردد. دیدیم که عناصر مدیریت عبارتند از: تعیین هدف؛ برنامه‌ریزی؛ سازماندهی؛ رهبری؛ کنترل و نظارت. در مقاله پیشین در خصوص برنامه‌ریزی بحث کردیم. در این مقاله، به موضوع سازماندهی خواهیم پرداخت.

سازماندهی چیست

سازمان یا انجمن یا کلیسایی را در نظر بگیرید که هدف خود را تعیین کرده و برای نیل به آن، برنامه لازم را نیز تهیه دیده است. اینک کار را باید به مرحله اجرا در آورد. برای اجرای کار به‌صورت گروهی، به سازمان یا تشکیلات یا تشکلی نیاز هست. بنابراین، می‌توان سازماندهی را اینچنین تعریف کرد و گفت که **سازماندهی یعنی ایجاد تشکیلاتی برای عملی کردن برنامه و رسیدن به هدف.**

اجازه بدهید موضوع را ساده‌تر بیان کنیم. وقتی کلیسایی برای رسیدن به هدفش برنامه‌ریزی می‌کند، در واقع تعداد مستوعی «کار» ایجاد می‌کند. حالا این سؤال پیش می‌آید که این کارها را چه کسی باید انجام دهد؟ چگونه یا مطابق چه اصول و ضوابطی

(دنباله صفحه قبل)

۳- روابط

موسیقی.

- ملاقات مرتب اعضا و صرف وقت با آنان برای رفع مشکلاتشان.
- تشکیل کلاسهای تعلیمی در یکی از روزهای هفته.
- برگزاری جلسات مشارکت و ضیافت برای اعضا.

● افزودن ۱۰ نفر: برای نیل به این هدف انجام کارهای زیر را مشخص می‌کنید:

- تشویق اعضا به بشارت انفرادی.
- تبلیغ جلسات کلیسایی از طریق اعلانات مختلف (رادیو و تلویزیون و آگهی در روزنامه، پخش آگهی در مناطقی که ایرانیها سکونت دارند...).
- تشکیل کمیته‌هایی برای انجام امور خیریه و کمک‌رسانی از سوی کلیسا به نیازمندان ایرانی، با انگیزه اصیل محبت مسیحی.
- تشکیل گروهی برای گفتگو با کسانی که برای نخستین بار به کلیسا می‌آیند.
- تشکیل گروهی برای دعا به‌هنگام جلسه برای ریش روح‌القدس.

اکنون شما با تعدادی «کار» روبرو هستید که باید انجام شوند. طبق اصول سازماندهی، نخست باید «تقسیم کار» کنید، یعنی برای هر یک از این کارها، شخصی را به‌عنوان مسؤول تعیین کنید. از میان کارهایی که به این ترتیب به‌وجود آمده‌اند، تشخیص می‌دهید که این کارها را باید خودتان انجام دهید: تقویت موعظه‌ها، تشکیل کلاسهای تعلیمی، تشویق

فرد یا گروهی که به کار معینی گمارده شده است، باید بداند که روابطش با سایر افراد یا گروههایی که مشغول به کارهای دیگری هستند، چگونه است. آیا نسبت به یکی از آنها مسؤول و پاسخگو هست یا نه؟ آیا اختیار دارد در کار آنها دخالت کند یا نظر بدهد؟ و نکاتی نظیر این. روشن شدن خطوط ارتباط فرد با سایر کارکنان مانع از بسیاری از اصطکاکات و برخوردها می‌گردد.

یک نمونه

حال، برای روشن شدن این تعاریف، به بررسی یک نمونه عملی می‌پردازیم.

یک کلیسای ۲۰ نفره

فرض کنید که شبان کلیسایی هستید که ۲۰ عضو دارد. هدفی که شما و هیأت رهبری این کلیسا برای سال ۲۰۰۲ تعیین کرده‌اید، این است که تعداد اعضای کلیسا از ۲۰ نفر به ۳۰ نفر افزایش یابد. پس از مشورت و بررسی، دو برنامه اصلی برای نیل به این هدف مشخص می‌کنید: یکی حفظ ۲۰ نفر عضو موجود است، و دیگری افزودن ۱۰ نفر جدید به تعداد اعضا.

● حفظ اعضای موجود: برای حفظ اعضای موجود تشخیص می‌دهید که باید کارهای مختلفی انجام شود که عبارتند از:

- تقویت موعظه‌ها از طریق دعوت واعظین میهمان.
- بالا بردن کیفیت پرستش در کلیسا، از طریق تنوع بخشیدن به سرودها و

مدیریت بپردازد. تفویض اختیار در ضمن باعث می‌شود دیگران احساس مسؤولیت بیشتری نموده، خود را به جلو بکشند و پیشرفت کنند.

اما توجه به این نکته مهم است که هرگاه مدیر وظیفه‌ای را به یکی از زیردستان خود تفویض کند، کماکان خود او جوابگوی کیفیت انجام آن کار خواهد بود. با تفویض اختیار، مدیر از مسؤولیت خود مبرا نخواهد بود. به همین جهت، او باید مرتب بر کار افراد خود نظارت و کنترل به‌عمل آورد.

متأسفانه چه در سازمانهای دنیوی و چه در محافل کلیسایی، بسیاری از مدیران (شبانان) از تفویض اختیار و سپردن کار به دیگران شانه خالی می‌کنند. این امر در انجمنها و کلیساها گاه به دلیل ترس از «رقیب‌تراشی» است. شبان می‌ترسد که مبادا فرد زیردستش کار را به نحو خوبی انجام دهد و روزی جای او را بگیرد! گاه نیز دلیل این، میل به حفظ سلطه و کنترل کامل بر کارهایی است که جنبه حیاتی دارند. بعضی از شبانان نیز دیگران را بی‌کفایت می‌شمارند و آنان را شایسته انجام کار نمی‌دانند.

وقتی که فرد بر اساس شرح وظایف خود و اختیاراتی که به او تفویض شده، از کار خود دقیقاً آگاهی یافت، در گام بعدی باید دقیقاً بداند که به چه کسی پاسخگو است؛ برای او باید روشن باشد که سرپرستش کیست و اینکه این سرپرست اجازه دارد بر کارش نظارت و کنترل داشته باشد؛ او نیز باید خود را موظف بداند که به سرپرست خود گزارش دهد. این امر را مسؤولیت می‌نامند.

اعضا به بشارت انفرادی. اما بقیه کارها را باید به دیگران تفویض کنید.

برای مثال، برادر رامین را برای «کار» تبلیغ جلسات کلیسایی انتخاب می‌کنید. برای او باید شرح وظایفی مشخص، همراه با جزئیات تعیین کنید. او دقیقاً باید بداند چه کارهایی از او مورد انتظار است و در چه مدت باید این وظیفه را انجام دهد. او همچنین باید بداند که به شما پاسخگوست و باید مرتب به شما گزارش دهد. در ضمن، می‌دانید که او به تنهایی قادر نیست تمام این کارها را انجام

دهد. لذا به او اختیار می‌دهید که فرد یا افرادی را به‌عنوان دستیار خود به کار بگمارد. او نیز باید به‌نوبه خود کارهای کوچکتر را میان افراد خود تقسیم کند و شرح وظایف هر یک را مشخص سازد.

نکته‌ای که نباید فراموش کنید این است که شما اجازه ندارید به دستیاران برادر رامین بدون اجازه و اطلاع او مستقیماً دستور بدهید. این دستورات را باید از طریق رامین به ایشان بدهید چون سرپرست ایشان اوست. ایشان نیز اجازه ندارند مستقیماً و بدون اطلاع و اجازه رامین، از شما مشورت یا دستور بگیرند. این

امر به روند سهل‌تر کارهای کمک شایانی می‌کند.

به‌همین ترتیب، عضوی را برای هر یک از کارهای دیگری می‌گمارید. هر یک از آنان نیز می‌توانند از افراد دیگر برای اجرای جزئیات کار خود بهره بگیرند. بدینسان، شما کلیسایان را بر اساس برنامه‌هایتان برای رسیدن به هدف سازماندهی کرده‌اید.

در شماره آینده، به موضوع رهبری خواهیم پرداخت. ■