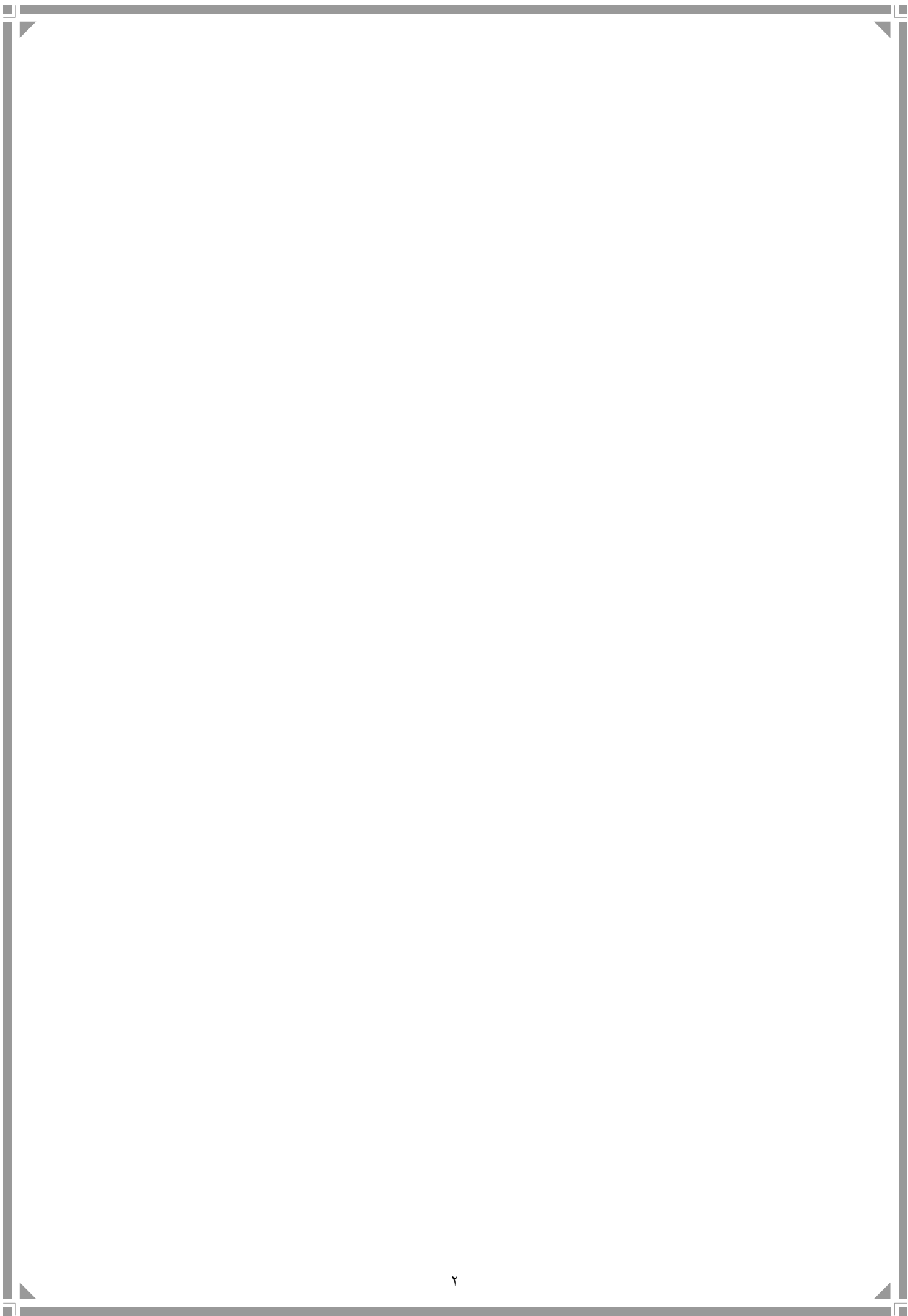


خلاصه کتاب سازمان و مدیریت

نویسنده: دکتر اقتداری

خلاصه کننده: وحیده میانجی

سال چاپ: ۱۳۸۴ - چاپ سی و هفتم - انتشارات مولوی



بخش اول : نظریه های سازمانی

فصل اول: نظریه های کلاسیک مدیریت

رفتار عقلایی سازمان یا خرد گرایی سازمانی :

از دیدگاه ماکس وبر: خردگرایی مفهوم عام دارد. خرد گرایی کوششی به سوی کمال و تلاشی در جهت بهزیستی و غلبه بر دنیاسی خارج است که از طریق نبوغ فکری و تکنولوژیکی بشر و با تاکید به ضروریات عملی زمان تحقق می یابد.

اما خردگرایی منظور این کتاب: خردگرایی در مقیاس محدود است. در واقع خردگرایی چگونگی طرح

ریزی و اداره امور سازمانها است به نحوی که از منابع اقتصادی کمیاب و از

دانش و تحولات فنی بشر در جهت ازدیاد ثروت و توسعه قدرت و بهزیستی

مردم حداکثر استفاده شود. لذا در این مفهوم خردگرایی مترادف با کارایی به $\frac{\text{کارایی}}{\text{منابع}}$ = کارایی کار می رود.

مصروفه

در فرمول فوق بازده: $\left. \begin{array}{l} \text{محصول سیستم که عرضه آن به صورت کالا یا خدمات است} \\ \text{منابع مصروفه: نیروی انسانی، سرمایه و سایر منابع تولید} \end{array} \right\}$

به نکات زیر توجه داشته باشید:

۱- کارایی متفاوت از اثربخشی اهداف سازمانی است. کارایی در صورتی افزایش می یابد که با

استفاده از تکنولوژی و شیوه های پیشرفته مدیریت، به دست آمدن بازده ثابت در قبال

کاهش استفاده از منابع مصروفه صورت گیرد. اما اثربخشی تحقق اهداف سازمان است صرفنظر

از میزان کارایی.

۲- مدیریت به معنای وسیع فقط شامل فن و تکنیک نیست بلکه فرهنگ و ارزش های فردی و

اجتماعی در تعیین اهداف مورد نظر و انتخاب روش های مطلوب موثر است.

۳- ازدیاد کارایی در تمام نظام ها مورد تاکید واقع شده است.

سازمان: وسیله ای است برای ترکیب منابع انسانی و مادی جهت تولید و توزیع کالا و خدمات.

عناصر ضروری سازمان عبارتند از:

۱- مهارتها و ارزشهای انسانی

۲- منابع مادی و تکنولوژی

مدیر: همان عامل انسانی است که چرخ های سازمان را به حرکت در می آورد.

نظریه های کلاسیک یا سنتی مدیریت:

در پی انقلاب صنعتی که در حدود ۱۷۹۰ آغاز و به تدریج به ثمر رسید و با پیشرفت های حاصله در زمینه هایی چون صنایع، تکنولوژی بازار و ... نیاز به نظام سازمانی نوین بیش از پیش احساس می شد که نظریه های کلاسیک مدیریت حاصل تلاش دانشمندان در این زمینه است. در مکتب کلاسیک فرد گرایی نادیده گرفته شده و توجه دانشمندان به ساخت و ترکیب سازمان رسمی معطوف شده است و به رفتار فردی و گروهی و سیستم اجتماعی سازمان عنایتی نشده است.

بوروکراسی وبر: مطالعات وبر نخستین گامی است که در زمینه سازمانها برداشته شده است.

بوروکراسی وبر سازمان هایی را که شامل چهار خصیصه زیر بودند شامل می شد:

۱- وسعت سازمان به علت کثرت کارمند

۲- عده زیادد کارگر غیر ماهر و یا نیمه ماهر

۳- تکنولوژی ساده برای تولید انبوه

۴- تولید فرآورده های ساده

و چون بیشتر سازمانهای زمان وبر منطبق با جنبه های فوق بودند، لذا بوروکراسی وبر به عنوان یک الگوی تجزیه و تحلیلی سازمانی کارآمد و علمی به نظر می رسید.

ویژگی های بوروکراسی وبر:

- ۱- تقسیم کار: تقسم وظایف به اجزاء خیلی کوچک و تخصصی که نتیجه آن قابل جانشینی بودن نیروی کار و در نهایت ازدیاد کارایی است.
 - ۲- تمرکز اختیارات: تمرکز اختیارات به سطوح بالاتر جهت حل مشکل به وجود آمده از تقسیم کار
 - ۳- برنامه منطقی و عقلایی برای اداره امور استخدامی: استخدام افراد با توجه به تخصص و مهارت و بدون توجه به قوم، نژاد یا جنسیت
 - ۴- قوانین و مقررات: اعمال قوانین و مقررات دقیق و صحیح برای همه
 - ۵- سیستم ثبت و ضبط: نگهداری سوابق از کلیه اقدامات و جزئیات آنها
- از موارد بالا می توان استنباط کرد که بوروکراسی وبر به احساسات و عواطف انسانی توجه ندارد.

تخصص گرایی فایول:

توانایی های خاص مدیریت (عناصر مدیریت) از دید فایول:

- ۱- قدرت بر نامه ریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- هماهنگی
- ۴- فرماندهی
- ۵- کنترل

توانایی های عام مدیریت از دیدگاه فایول:

- ۱- امور فنی

۲- امور تجاری

۳- امور مالی

۴- امور تأمین

۵- امور حسابداری

۶- امور اداری

که از این میان امور اداری برای روسای سازمان اهمیت خاص داشته و شامل شش بخش: پیش بینی، تنظیم برنامه، سازمان دادن، فرماندهی، هماهنگ کردن و نظارت می شود.

وظایف مدیر از دید لوتر گیولیک: (POSDCORB)

P: planning: تنظیم برنامه : پیش بینی اقدامات لازم برای نیل به اهداف مطلوب

O: organizing: تشکیل سازمان: تعیین صریح حدود و اختیارات

S: staffing: کارگزینی: تأمین شرایط مساعد کار و استخدام و کارآموزی

D: directing: فرماندهی: هدایت و رهبری سازمان و صدور دستورات برای اخذ تصمیمات خاص

C: coordinating: هماهنگ کردن: تطبیق وظایف مشاغل مختلف به منظور تحقق اهداف مطلوب

R: reporting: ارتباطات: آگاهی دادن به کسانی که مجری در قبال آنها مسئول است.

B: budgeting: بودجه بندی: تنظیم طرح مالی و دخل و خرج سازمان و نظارت بر اجرای آن

هرچند که در این عوامل هفتگانه لوتر نامی از کنترل برده نشده است اما در واقع کنترل از طریق تنظیم برنامه و سیستم گزارش گیری و بودجه بندی انجام می پذیرد.

مدیریت علمی تیلور:

عناصر اساسی سیستم از دید تیلور:

۱- کشف تجربی بهترین راه انجام هر عمل و اجزاء تشکیل دهنده آن

۲- تقسیم کار بین کارکنان و مدیران

به عقیده تیلور پیاده کردن چنین سیستمی در سازمان باعث افزایش تولید می شود. یعنی از نظر تیلور ازدیاد تولید نه در اثر فعالیت بیشتر کارکنان بلکه در اثر تجزیه و تحلیل کار، ساده کردن کار و حذف عملیات زاید است.

اصول مدیریت علمی تیلور:

- ۱- ایجاد علمی واحد برای انجلم هر عمل به جای روش غیر علمی متداول
 - ۲- انتخاب کارکنان طبق روش های علمی و تعلیم و آموزش آنان برای انجام وظائف
 - ۳- همکاری صمیمانه با کارکنان
 - ۴- تقسیم مساوی کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان
- هدف غایی مدیریت علمی پرورش هر یک از کارکنان به حداکثر ظرفیت تولیدی اوست. تیلور کارکنان سازمانها را انسان اقتصادی فرض می کند که صرفاً تحت تاثیر انگیزه های مادی قرار می گیرند. مدیریت علمی تیلور بر اساس کارسنجی، زمان سنجی و مزد سنجی استوار بود.

اصول کلی مدیریت مکتب کلاسیک:

- ۱- اصل هماهنگی و وحدت هدف
- ۲- اصل سلسله مراتب
- ۳- اصل تخصص
- ۴- اصل وحدت فرماندهی
- ۵- اصل حیطة نظارت
- ۶- اصول اختیار و مسئولیت
- ۷- اصول انعطاف پذیری و مداومت

محدودیت های نظریه کلاسیک:

- ۱- عدم توجه به نقش فرد در سازمان و ثابت انگاشتن رفتار سازمانی کارکنان

۲- اصول مفروض بر این مکتب برای تمام سازمانها جنبه کلیت دارد و در تمام سازمانها قابل اجراست.

۳- اعمال همزمان اصول مزبور امکان پذیر نیست. به عنوان مثال اصل تخصص با اصل وحدت فرماندهی مطابقت ندارد. محدود کردن حیطه نظارت با امکان تقلیل سلسله مراتب به حداقل ممکن مغایرت دارد. و یا اصل تمرکز اختیارات با مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مغایر است.

فصل دوم: نظریه های رفتاری نئوکلاسیک و نئودوستی صنعتی

تا حدود سالهای ۱۹۳۰ نظریه های کلاسیک و علی الخصوص عقاید تیلور در مدیریت سازمانی اروپا و آمریکا نقش مهمی ایفا می کرد. اما با ظهور نهضت رفتارگرایی تحت رهبری التون مایو، مکتب کلاسیک کم کم به دست فراموشی سپرده شد. به عقیده پیروان مکتب رفتارگرایی فرضیات کلاسیک ها درباره رفتار کارکنان در سازمان بسیار ساده و خارج از واقعیات عینی بود. فرد را انسان اقتصادی فرض می کردند که تنها تحت تاثیر انگیزه های مادی قرار می گیرد. در حالیکه پیروان مکتب رفتارگرایی با استفاده از علوم رفتاری نشان دادند که موضوع انگیزش افراد بسیار پیچیده است و لذا با آغاز تحقیقات ابعاد تازه ای به تئوری و مفاهیم و روش تحقیق در بررسی های سازمانی افزوده شد. نهضت روابط انسانی با بررسی های وسیع در کارخانه هاتورن آغاز گردید. روند آن به صورت بررسی عوامل مادی در میزان تولید و بهره وری کارگران بود. بررسی ها نشان داد که آنچه باعث افزایش تولید و بهره وری است عوامل مادی نیست بلکه عوامل غیر مادی دیگری چون احساس غرور به مناسبت برگزیده شدن برای مطالعه، همبستگی گروهی، آزادی عمل بیشتر و ... است. از اینرو نخستین با وجود سازمان غیر رسمی در درون سازمان رسمی شناخته شد.

سازمان غیر رسمی: سازمان رسمی از اجتماع عده ای از افراد به وجود می آید که تحت رهبری سلسله مراتب اداری برای رسیدن به هدفی خاص با هم همکاری می کنند. اما به محض اینکه اجتماع چند

نفر در یک سازمان صورت گرفت تماس های متعددی بین آنها برقرار می شود که با روابط رسمی متفاوت است. اینگونه روابط غیر رسمی بدون هیچ گونه نقشه قبلی ایجاد می شود. اینگونه روابط که با مرور زمان شکل می گیرد، در مباحث علمی و نظری تحت عنوان سازمان غیر رسمی مطرح میگردد. این روابط غیررسمی به نوعی مکمل روابط رسمی و مدون به شمار می روند.

روابط غیر رسمی سازمانی (منابع سازمان غیر رسمی):

- ۱- روابط اجتماعی افراد: به صورت کاملاً طبیعی در تمام سازمانها روابطی صرفاً اجتماعی بین افراد وجود دارد که معرف تمایل یا بیزاری آنان نسبت به همکاری با گروهی خاص است.
- ۲- روابط تخصصی: وجود یک سلسله روابط تخصصی میان افراد سازمان جهت توزیع اطلاعات فنی ضروری به نظر می رسد. در این مورد متخصصان سازمان بدون اینکه نسبت به انجام کار مسئولیتی داشته باشند با قبولاندن نظرات خود در اجرای عملیات اعمال نفوذ می کنند.
- ۳- کانونهای اخذ تصمیم: بعضی مواقع در سازمانها نفوذ واقعی افراد با اختیارات قانونی آنان برابر نیست. لذا به این دلیل و همچنین به علت وجود روابط تخصصی کتونهای اخذ تصمیم همیشه تابع مجاری سلسله مراتب سازمان رسمی نبوده و بعضی اوقات کلیه مراتب سازمانی جهت اخذ و ابلاغ تصمیم طی نمی شود.
- ۴- مراکز قدرت: قدرت همیشه با اختیار یکسان نیست. اغلب پیش می آید افرادی که در سلسله مراتب اداری مقام مهمی ندارند، مراکز واقعی قدرت را تشکیل می دهند. مثلاً ممکن است معاون یا منشی رئیس یک سازمان بیش از خود او قدرت عملی داشته باشد. لذا می توان گفت قدرت ناشی از روابط افراد است و زمانی حاصل می شود که کارمندی بتواند نظریات خود را بر دیگری تحمیل کند.
- ۵- شبکه ارتباطات: در اغلب سازمان ها توزیع اطلاعات و گزارش های رسمی و همچنین ابلاغ تصمیمات و دستورهای اداری، کمتر تمام مجاری سلسله مراتب سازمان را طی می کند. این مسئله لزوم بررسی شبکه اطلاعات را در تجزیه و تحلیل سازمان تایید می کند. شبکه ارتباطات در واقع دستگاه اعصاب سازمان را تشکیل می دهد.

با توجه به مطالب بالا این نکته به نظر می رسد که سازمان غیررسمی کم و بیش موجب تغییر و تعدیل سازمان رسمی می گردد.

حال چنانچه سازمان غیررسمی (که منشأ آن افکار و تمایلات گروهی است) با سازمان غیررسمی (که معرف روابط و اختیارات و مسئولیت های اداری افراد است) تطبیق نماید، نیل به اهداف سازمان تسهیل می گردد. زیرا در این شرایط تمایلات گروهی به موازات مقاصد و منطق مدیریت حرکت می کند و اگر سازمان غیر رسمی با سازمان رسمی تطابق نکند این دو عامل در جهت مخالف هم ظاهر می شوند و در نتیجه تحقق اهداف سازمان دشوار می شود. در عمل رفتار سازمانی انعکاسی از ترکیب و تداخل روابط و سیستم های مزبور است. لذا ترکیب سازمان مجموعه ای است مشتمل بر رفتار و عقاید و ارزشهای مشترک که در جهت مقاصد خاصی با یکدیگر همکاری می کنند.

عوامل موثر در رفتار گروهی: پویائی گروه:

- ۱- متغیرهای فردی: مانند طرز برخورد، چگونگی قضاوت، شخصیت و مهارت فردی
 - ۲- متغیرهای محیطی: مانند نوع وظایف، اندازه گروه، سیستم پاداش
 - ۳- متغیرهای گروهی: ماند درجه تأثیر پذیری و نفوذ، چگونگی ارتباطات و میزان جذابیت افراد گروه نسبت به یکدیگر
- عوامل فوق در پرورش و حفظ همبستگی گروه، ایجاد هنجارهای گروهی، بهبود مهارت ها و ... در میزان بهره وری موثر واقع می شوند.

عوامل موثر در رفتار فردی:

- ۱- ادراک: ادراک مفهومی است که در نتیجه دریافت اطلاعات حسی حاصل می گردد. گرچه انسان اطلاعات حسی گوناگونی از محیط دریافت می کند، اما تنها احساسی را برمیگزیند که مورد نیاز و یا توجه و رضایت اوست. و از سویی افراد اطلاعات حسی معین را به طرق متفاوت درک و تفسیر می کنند. چرا که چگونگی درک و تفسیر اطلاعات با عوامل زیر در ارتباط است:

- خصوصیات شخصی که مورد قضاوت قزاز می گیرد: مانند وضع ظاهری، تون صدا و ...
- خصوصیات شخصی که درباره دیگران قضاوت می کند: مانند ارزشها، هوش، ذکاوت و ...
- شرایط خاص: واکنش رفتاری فرد در شرایط مختلف متفاوت است.

۲- **انگیزش**: انگیزش یعنی تحریک افراد به انجام کار برای رسیدن به اهداف مطلوب. انسان نیازهای متفاوت دارد. یک نیاز ارضاء نشده خواست و تنش ایجاد می کند و فرد برای اینکه از این تنش بکاهد به انجام عمل یا رفتار معینی مبادرت می ورزد.

سلسله مراتب نیازها بر طبق طبقه بندی مازلو:

- ۱- نیازهای فیزیولوژیکی: خوراک، پوشاک، مسکن و ...
 - ۲- نیاز ایمنی: رهایی از ترس، حفاظت در مقابل تغییرات جوی
 - ۳- نیاز به عشق و محبت: معاشرت و دوستی با مردم و...
 - ۴- نیاز به قدر و منزلت: احترام، ستایش و ...
 - ۵- نیاز به خودیابی: رسیدن به کمال انسانی با توجه به استعدادها و مهارتهایی که در خود سراغ دارد و البته از طریق تصدیق دیگران
- انتقادات وارد به نظریه مازلو:

- ۱- در طبقه بندی مازلو سلسله مراتب نیازها و شدت تاثیر آنها در تمام کشورها و جوامع بشری یکسان فرض شده است که در عمل این صحت ندارد. چرا که به عنوان مثال در کشورهای فقیر نیازهای فیزیولوژیکی غالب تر هستند.
- ۲- به عقیده مازلو هر سطحی از نیاز که برآورده می شود، زمینه بروز نیاز بعدی را می سازد. در حالی که مشخص نیست نیاز مادون تا چه حدی باید برآورده شود تا زمینه برای بروز نیاز بعد فراهم گردد.

نظریه های مبادله: خلاصه نظریه های مبادله: تفاوت بین آنچه که مورد انتظار فرد است و آنچه که به دست می آورد، انسان را بر آن می دارد تا جهت کاهش و تعدیل این فاصله و تفاوت اقدام کند. لذا با انجام این عمل یا رفتار خاص جهت از بین برداشتن فاصله، نوعی انگیزش است.

انگیزش چگونه صورت می پذیرد؟ ابتدا باید مفاهیم پاداش، هزینه، نتیجه و سطح مقایسه تعریف شوند

پاداش: کوششی که فردی جهت رفع نیاز و ارضاء خاطر دیگری انجام می دهد، برای شخصی که به این طریق نیاز او ارضا می گردد، پاداش محسوب می شود. لذا پاداش صرفاً پول یا مزایای مادی نیست.

هزینه: گذشت و یا محرومیتی که در نتیجه انجام فعالیت خاصی که آن فعالیت را انجام داده حاصل می شود، هزینه نام دارد. به این ترتیب هزینه نه تنها شامل زیان ناشی از انجام عمل است، بلکه عدم النفع را نیز شامل می شود. عدم النفع پاداش های از دست رفته ای است که در صورت پرداختن به فعالیت دیگری ممکن بود حاصل گردد.

نتیجه: حاصل تفاضل هزینه از پاداش است. در صورتیکه نتیجه مثبت باشد (پاداش > هزینه) آن عمل متضمن فایده است و اگر نتیجه منفی باشد (هزینه > پاداش) متضمن ضرر و زیان است.

سطح مقایسه: حداقل مورد انتظار، سطح مقایسه نام دارد. که از عواملی چون: تجربیات فرد از انجام همان عمل در گذشته یا اعمال مشابه آن، و ... تاثیر می پذیرد. برای اینکه نتیجه منجر به انجام عملی خاص شود، می بایست از سطح مقایسه بیشتر باشد.

بررسی دانشمندان تا حدود زیادی درستی این نظریه را ثابت کرده است.

۳- شخصیت: شخصیت فرد مجموعه ای است از اجزاء و عناصر فیزیولوژیکی و روانی مانند: احساسات، ادراکات، امیال، انگیزه ها، طرز برخورد، ارزش ها و اهداف فردی.

دلایل اهمیت بررسی شخصیت در بررسی های سازمانی:

- ۱- هر فرد نسبت به فرد دیگر ویژگی خاص دارد.
- ۲- با وجود ویژگی شخصیت در نهاد انسانها جهات مشترکی نیز وجود دارد که از دید علمی قابل تجزیه و تحلیل است.
- ۳- شخصیت فرد با محیط اجتماعی او در ارتباط است.

عوامل موثر در تشکیل و تکامل شخصیت:

- ۱- عوامل فیزیولوژیکی: مانند وراثت: در هر مرحله نخست استعداد عقلانی افراد متأثر از وراثت است. اما در مراحل بعدی تابع محیط زیست است.

۲- عوامل گروهی: خانواده و مدرسه از نهادهای اولیه موثر در رشد شخصیت به شمار می روند. در مراحل بعد تماس با گروههای مرجع نیز موثر خواهد بود.

۳- عوامل فرهنگی: ارزشهای محیطی، سنت عادات دیرینه و عقاید در طرز سلوک و رفتار اداری افراد موثرند.

نظریه های نועدوستی صنعتی: از آنجا که بررسی های علمای روابط انسانی منجر به تدوین نظریات جامع و همه جانبه برای حل و فصل مسائل سازمانی نشد، در حدود سال ۱۹۶۰ نهضت روابط انسانی شکل خاصی به خود گرفت که نועدوستی صنعتی نامیده می شود. پیشنهادات دانشمندان پیرو این نظریه در زمینه تغییرات عمیق در طرح و ترکیب سازمانف محتوای کار، شیوه رهبری و ... بر پایه فلسفه لیبرالیسم و آزادی فرد در برابر ستم های بوروکراسی استوار است.

تئوری X,Y: این تئوری توسط پروفیسور ماک گریگور مطرح شد که در آن دو دسته مفروضات در زمینه طبیعت بشر و نوع نظارت و رهبری و مدیریت تحت تئوری های X,Y در نظر گرفته می شوند.

تئوری X:

- ۱- بیزاری بشر از کار کردن ذاتی و طبیعی است.
- ۲- به دلیل بیزاری ذاتی بشر از کار کردن افراد باید از طریق نظارت و یا تهدید به انجام کار در جهت نیل به اهداف سازمان، کنترل شوند.
- ۳- انسان از زیر با مسئولیت شانه خالی می کند و نیازمند هدایت شدن است تا قائم به ذات بودن.

تئوری Y:

- ۱- کار کردن برای هر انسانی جزء ضروریات اوست.
- ۲- نظارت و تهدید برای هدایت فرد به سوی اهداف سازمانی کافی نیستند. انسان ذاتاً قادر به هدایت و کنترل رفتار خویش در جهت نیل به اهداف سازمان است.
- ۳- میزان تلاش فرد در جهت نیل به اهداف سازمان، تابع پاداشی است که در مقابل خدمت انتظار دارد.
- ۴- انسان تحت شرایط مناسب در جستجوی مسئولیت است.

۵- قدرت استفاده از نیروی تخیل و بلوغ و سازندگی مربوط به خصوصیات بالقوه تعداد زیادی از افراد است.

۶- در شرایط نوین زندگی صنعتی، تنها بخشی از استعداد های افراد در سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.

مک گریگور خود پیرو تئوری Y است. چنانچه هدف مدیریت در به حداکثر رساندن سود و استفاده عقلانی از منابع خلاصه شود، چنین مدیریتی برای مفروضات تئوری X برتری قائل خواهند شد. نظریه طبقه بندی نیازهای مازلو نیز جزء نظریه های نودوستی صنعتی می باشد. مازلو به رشد شخصیت فرد اهمیت ویژه ای می دهد. به عقیده مازلو انسان در دوران کودکی بیشتر تحت تاثیر نیازهای فیزیولوژیکی قرار می گیرد. اما به ترتیب که به مرحله رشد و بلوغ می رسد نیازهای طبقات بالاتر ظهور می کنند. لذا به تدریج نیازهای قدر و منزلت و خودیابی بر رفتار فرد حاکم می شود. و چون در سازمانهای امروزی کمتر به نیازهای خودیابی کارکنان توجه می شود لذا این امر مانع رشد شخصیت فرد و احساس تعهد خدمت می گردد.

کریس ارگریس نیز از پیروان مکتب نودوستی صنعتی است که در بیشتر زمینه ها با مازلو موافق است. به نظر او وقتی فردی به استخدام سازمانی در می آید، از او خواسته می شود که به رفتار دوران کودکی بازگردد (اتکا به دیگران نه اتکا به خود) در نتیجه این امر باعث ایجاد تعارض می شود.

فصل سوم: نظریه نوین مدیریت: تئوری سیستم

سیستم

سیستم به مجموعه ای از اجزاء وابسته اطلاق می شود. یک سیستم ممکن است از مجموعه سیستم های فرعی متصل به هم تشکیل یافته باشد. حدود سیستم اصلی و سیستم های فرعی همیشه تابع قواعد و ضوابط معینی نیست. به عنوان مثال در داخل یک سازمان به عنوان سیستم اصلی سازمان غیر رسمی، یک سیستم فرعی محسوب می شود. اما اگر سازمان غیررسمی را خود سیستم اصلی تلقی

کنیم، در اینصورت سیستم های فرعی رفتار عبارتند از: شبکه روابط اجتماعی، شبکه روابط تخصصی، شبکه قدرت و ...

سیستم باز و سیستم بسته:

سیستم بسته: صرفاً با استفاده از نیروهای داخلی و بدون ارتباط با محیط خارج می تواند به کار خود ادامه دهد. در نظریه های کلاسیک، سازمان به عنوان یک سیستم بسته تلقی می شودف که بدون ارتباط با محیط خارج می تواند مسائل خود را از طریق سلسله مراتب و تقسیم کار و روابط رسمی در داخل دستگاه حل و فصل کند. یکی از مشخصات سیستم بسته گرایش ذاتی در جهت تعادل ایستا و رکود و توقف است. در سیستم بسته بازده دستگاه تناسبی با منابع مصروفه ندارد و اتلاف منابع، بی نظمی و اختلال و اقدامات بدون هدف برای حفظ وضع موجود رواج می یابد.

سیستم باز: در سیستم باز گرایشی در جهت تعادل پویا و رشد و تکامل از طریق ارتباط دائم با محیط خارج ملاحظه می شود. در این حالت سیستم با دریافت منابع مادی و انسانی و تغییر و تبدیل آنها و سعی در ازدیاد و بهبود بازده، بیش از آنچه نیرو می گیرد، نیرو تولید می کند. در سیستم باز، دستگاه چه در مقابل عوامل محیط خارج و چه در مقابل عوامل متغیر داخلی خود را منطبق می سازد.

سازمان در قالب سیستم: در نظریات نوین، سازمان، یک سیستم فنی-اجتماعی است که به منظور رسیدن به رشد و کمال همواره خود را با عوامل متغیر داخلی و خارجی منطبق می سازد.

سیتم سازمانی دارای دو جنبه است:

۱- جنبه فنی: مانند وظائف تخصصی، ساختمان و ماشین آلات و ابزار و تکنیک و ...

۲- جنبه اجتماعی: مانند روابط کارکنان در داخل دستگاه

انواع کنش و واکنش در داخل سیستم سازمان:

۱- درونی: که حاصل از روابط بین افراد با افراد و یا مشاغل با مشاغل در سازمان رسمی است.

۲- برونی: همان همبستگی موجود بین سیستم های فرعی، بین سازمان رسمی و افراد

*در نتیجه یک رشته ارتباط و فعل و انفعال درونی بین اجزاء سیستم های فرعی از یکسو و ارتباط و فعل و انفعال برونی بین سیستم های فرعی ازسوی دیگر، پدیده سازمانی(سیستم) به وجود می آید.

کاربرد تئوری سیستم در مدیریت: جهت بررسی مسائل سازمانی در قالب تئوری سیستم، اغلب به

مفهوم محدودی تحت عنوان روش های مقداری نامگذاری می شود و شامل مراحل زیر است:

- ۱- تعیین و اندازه گیری اهداف سیستم
 - ۲- تعیین و اندازه گیری مقداری کلیه متغیرهایی که در نیل به اهداف سیستم موثرند.
 - ۳- ایجاد فرضیه به شکل یک مدل ریاضی درباره مساله مورد بررسی
 - ۴- حل مساله در قالب معادلات ریاضی به نحوی که بهترین ترکیب متغیرهای مربوط را برای نیل به اهداف مطلوب، مشخص سازد.
 - ۵- آزمایش این راه حل به طرق مختلف و استقرار یک سیستم کنترل برای اطمینان از اینکه کلیه عناصر و اجزاء طرح و متغیرهای مربوط با شرایط پیش بینی شده منطبق است.
- با وجود پیشرفت های حاصله در زمینه مدیریت، که راه را برای حل برخی مسائل سازمانی هموار کرده است، عوامل متعددی چون تغییرات محیط، پیشرفت تکنولوژی، تحولات فرهنگی و آموزش، ترکیب جمعیت و ... ایجاب می کند که سازمان قابلیت انعطاف بیشتری برای مقابله با شرایط پیش بینی نشده داشته باشد. لذا برای آموزش مدیریت و یا بررسی و تحقیق در این زمینه، قالب و مفروضات خاصی ضرورت دارد. به صورت زیر:

- ۱- مدیریت عمل پیچیده ای است که برای هدایت رفتار و فعالیت های افراد سازمان جهت تدوین و اجرای اهداف مطلوب به کار می رود.
- ۲- اهداف سازمان متعدد است. اهمیت این اهداف برای کلیه افراد سازمان یکسان نیست و نیز این اهداف در مقابله با شرایط تغییر می کنند.
- ۳- عواملی چون تعارض منافع فردی، تغییر شرایط داخلی سازمان و... تحقق اهداف سازمان را دشوار می سازد.
- ۴- برای برطرف کردن موانع و اجرای مقاصد مورد نظر، احراز، حفظ و اعمال قدرت توأم با مقادیر مختلف اختیار و مسئولیت اجتناب ناپذیر است.

۵- در اجرای مقاصد مدیریت، مدیران سازمان علاوه بر مقابله با شرایط محیط خارج از دستگاه، وظایف مختلفی را به عهده دارند.

بخش دوم: عناصر مدیریت

تعریف مدیریت بر اساس عناصر آن

علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل به اهداف مطلوب با حداکثر کارایی.

عناصر مدیریت (وظایف خاص مدیریت): ۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- هماهنگی ۴- رهبری ۵- کنترل

۱- برنامه ریزی: برای برنامه ریزی ابتدا باید اهداف سازمان مشخص گردد. برنامه ریزی مستلزم تشخیص مسائل و مشکلات، پیدا کردن طرق مختلف برای حل آنها، بررسی و تجزیه و تحلیل هر یک از طرق مزبور و انتخاب راهی که باید پیروی شود، می باشد.

۲- سازماندهی: تشکیل سازمان مستلزم تقسیم کار و طبقه بندی وظایف و تفویض اختیار است. علاوه بر تشکیلات رسمی، مدیران باید سیستم اجتماعی سازمان را به نحوی تنظیم کنند که منطبق با نیازمندی های روانی و اجتماعی کارمندان باشد.

۳- هماهنگی: در تشکیل سازمان وظایف بین سازمان های مختلف تقسیم می شود. برای اینکه این تقسیم وظایف تحقق اهداف سازمان را میسر سازد، می باید تعادل و تطبیق لازم بین وظایف واحدهای متعدد برقرار شود.

۴- رهبری: نقضش مدیر در مقام رهبری شامل روابط متقابل وی با مرئوسین است. مساله مهم در رهبری ایجاد انگیزه های موثر در کارمندان به منظور همکاری در جهت مقاصد سازمان است.

۵- کنترل: منظور از کنترل مطابقت نتایج عملیات با اهداف اولیه و برنامه های پیش بینی شده است. مدیر باید مکانیسم کنترل را به نحوی برقرار سازد که به مجرد انحراف نتایج عملیات از اهداف، زنگ خطر به صدا درآید.

علاوه بر مسئولیتهای فوق مدیر سازمان یک سری وظایف و امور تفویض نشده نیز دارد که نوع و حدود آن در هر سازمان بر حسب اوضاع و شرایط سازمان متفاوت است.

فصل چهارم: برنامه ریزی

تصمیم گیری و برنامه ریزی: تصمیمات باید در صورت امکان بر پایه بررسی های علمی و آمار و اطلاعات تردید ناپذیر بر طبق اصول و روش های خاص استوار گردد.

مراحل تصمیم گیری:

۱- بررسی به منظور پی بردن به مشکل یا مساله خاص و تعیین هدف مطلوب با توجه به امکانات انسانی و مادی

۲- بررسی شقوق یا راههای مختلف که برای رسیدن به هدف وجود دارد یا می توان ابداع کرد و تجزیه و تحلیل عواقب و نتایج حاصل از آنها

۳- انتخاب یک شق از میان شقوق ممکن برای نیل به هدف

اهداف جدید زمانی ضرورت می یابند که در حالت کلی یک اختلاف بین سطح انتظار و نتیجه حاصله موجود باشد، لذا اهداف همیشه با توجه امکانات تعیین می شوند و دائماً سطح انتظار بر حسب نتایج حاصل از اجرای اهداف موجود تعدیل می گردد.

نقش اطلاعات را در عمل تصمیم گیری نباید نادیده گرفت. در صورت فقدان اطلاعات درباره عناصر سیستم، انتخاب یک شق بر پایه قضاوت شخصی صورت می گیرد و در این وضع تصمیم گیری جنبه عقلایی نخواهد داشت. لذا درجه عدم اطمینان نسبت به تصمیم اتخاذ شده بیشتر خواهد بود. علاوه بر اطلاعات آمادگی برای قبول خطر(ریسک) نیز در چگونگی تصمیم گیری موثر است. در شرایط یکسان و با اطلاعات مشخص ممکن است تصمیمات اتخاذ شده از سوی دو نفر کاملاً با هم متفاوت باشد و این اختلاف ممکن است به دلیل ریسک پذیری و یا عدم ریسک پذیری افراد تصمیم گیرنده باشد.

لذا برنامه ریزی عبارت از تصمیم گیری بر اساس آینده نگری است که عناصر ضروری آن عبارتند از:

۱- تعیین هدف مطلوب

۲- استراتژی تصمیم یعنی انتخاب یک شق از شقوق ممکن

۳- تبدیل هدف و استراتژی برگزیده به صورت برنامه های تفصیلی جهت نیل به اهداف

اما در کل حداقل معین و مشخصی بین تصمیم گیری و برنامه ریزی وجود ندارد.

تعیین هدف و وضع خط مشی:

تعیین هدف: هدف عبارت است از نتیجه ای که حصول آن مورد نظر است. تشریح و توصیف اهداف

سازمان برای وحدت عمل و هماهنگی فعالیت ها و کنترل لازم است. آزادی عمل در صورتی از بروز هرج و مرج جلوگیری می کند که جهت فعالیت های واحدهای مختلف دستگاه مشخص باشد.

سلسله مراتب هدف: در سازمان های به نسبت وسیع هدف اصلی به یک رشته اهداف فرعی

مشخص تقسیم می شود و هر یک از این اهداف فرعی برای واحدی که مأمور اجرای آن است مفهوم معینی دارد. لذا تجزیه هدف اصلی به اهداف فرعی و همچنین تقسیم اهداف فرعی به تعدادی اهداف محدودتر و تعیین مسئولیت واحدهای مختلف سازمان بر اساس این اهداف، سلسله مراتبی اهداف دستگاه را به وجود می آورد. و هر هدف محدود مشخص وسیله ای است برای نیل به هدف بالاتر.

تعدد هدف: در سازمان های نسبتاً وسیع به جای یک هدف چند هدف وجود دارد، و برآوردن تمام

این اهداف با هم، باعث حفظ سازمان می شود و رها کردن هر کدام از آنها موجبات سقوط سازمان را فراهم می سازد.

امکان وصول به هدف: قبل از تعیین هدف، امکانات تامین آن باید بررسی و مطالعه شود. اگر اهداف سازمان با واقع بینی پیش بینی نگردد، فقط در شرایط استثنائی و نادر ممکن است تحقق یابد. تعیین هدف در سطح بالاتر تحقق آن را تضمین نمی کند.

دخالت زمان در تعیین هدف: گاهی اوقات شرایط ایجاب می کند، هدف معینی طی چند مرحله

تحقق پذیرد. در این صورت نتیجه یا نتایج مشخص که طی مدت معینی در هر یک از مراحل باید حاصل گردد پیش بینی می شود. این تجزیه هدف بلندمدت به اهداف کوتاه مدت بر حسب زمان تا حد قابل توجهی از اشکالات پیش بینی شده می کاهد و نظارت را آسان می کند.

خط مشی: عبارت از مقررات کلی است که حدود اعمال و تصمیمات اجرایی را به منظور نیل به هدف مشخصی تعیین می نماید. خط مشی اغلب بر حسب موضوع طبقه بندی می شود مانند: (خط مشی استخدامی یا مالی و ...)

دستور العمل: روش های کار طرز عمل را در مورد اجرای فعالیت معینی جزء به جزء تصریح می کند و چنانچه به صورت مدون تقریر گردد، دستورالعمل نامیده می شود.

مراحل لازم برای تعیین خط مشی:

۱- لزوم وضع خط مشی ۲- جمع آوری اطلاعات ۳- پیشنهاد وضع خط مشی به رؤسای عالی سازمان ۴- تصویب خط مشی ۵- تعقیب و تعدیل خط مشی

۱- لزوم وضع خط مشی: لزوم وضع خط مشی ممکن است در طبقات مختلف سازمان احساس گردد. مثلاً سرپرست یک دایره ممکن است در جریان اجرای عملیات با مشکلاتی مواجه گردد که ممکن است مطرح کردن آن با رؤسای بالاتر منجر به تعیین خط مشی گردد. به هر حال هر چه در تعیین خط مشی بیشتر به گزارشات و نظریات کارمندان توجه شود امکان به دست آمدن نتایج مطلوب تر بالاتر خواهد بود.

۲- جمع آوری اطلاعات: جمع آوری اطلاعات و جمع آوری حقایقی که به نحوی در اثبات لزوم وضع خط مشی جدید موثر می باشد، در این مرحله صورت می گیرد. وظیفه جمع آوری اطلاعات بر عهده واحدهای ستاد است که با همکاری کارمندان اجرایی صورت می گیرد.

۳- پیشنهاد وضع خط مشی به رؤسای عالی سازمان: پیشنهاد وضع خط مشی اغلب از طرف کارمندان مسئول برای تصویب رؤسای عالی سازمان تنظیم می گردد و باید به گونه ای تنظیم شود که فهم و ادراک آن خالی از اشکال باشد.

۴- تصویب خط مشی: باید به کلیه افراد فرصت داد تا درباره پیشنهادهای خط مشی انتقاد و نقائص احتمالی آن را گوشزد کنند. این عمل موجب جلب نظرات عمومی در صورت تصویب خط مشی جدید می شود.

۵- تعقیب و تعدیل خط مشی: لازم است رؤسای سازمان خط مشی موضوعه را در فواصل معین از طریق تبادل نظر و جلسات عمومی با کارمندان مربوط ارزیابی و در صورت لزوم تعدیل نمایند.

خط مشی و اداره: در سال ۱۸۸۰ ویلسن امکان و لزوم تفکیک خط مشی و اداره را تبلیغ نمود. به نظر او و همچنین تعدادی از نویسندگان موافق او درست است که سیاست یکی از عناصر ضروری هر حکومتی را تشکیل می دهد، اما قلمرو آن نباید از حدود تقریر و اعلام خط مشی و تبلور اداره عمومی تجاوز نماید. وظیفه اداره محدود به اجرای تصمیماتی است که تابع اعمال سیاسی می باشد و در نتیجه تعیین خط مشی موسسات مختلف که یک عمل سیاسی است باید از اداره امور عمومی که تابع یک رشته اصول و روش های خاص است تفکیک گردد.

آثار نظریات مربوط به لزوم تفکیک خط مشی و اداره: نتیجه عملی نظریات فوق لزوم تفکیک مشاغل سیاسی از مشاغل حرفه ای است. مشاغل سیاسی غیرثابت است و ممکن است با توجه به فضای سیاسی حاکم بر کشورها تغییر کند. اما اصولاً مشاغل اداری و حرفه ای نباید دستخوش این تغییرات باشد.

برنامه عملیات: پس از تعیین هدف می باید عملیاتی که برای تحقق هدف لازم است، پیش بینی و در یک برنامه جامع گنجانده شود. مثلاً اگر هدف جنبه تولیدی دارد، می باید مواردی چون: نوع کالای تولیدی مدنظر، مقدار فروش احتمالی، ظرفیت دستگاه و ماشین آلات و... پیش بینی شوند.

برنامه ریزی و بودجه: بودجه بندی طبق روش های جدید طریقه ای است که به منظور تنظیم برنامه عملیات و پیش بینی هزینه لازم برای اجرای آن به کار می رود. در تنظیم بودجه باید به موارد زیر توجه داشت:

۱- برنامه تنظیم شده باید عملیاتی را که سازمان به منظور نیل به هدف مشخصی پیشنهاد می کند، به خوبی نشان دهد.

۲- هزینه عملیات فوق را با دقت زیاد و طبق روش های علمی برآورد نماید.

۳- منابع تحصیل درآمد به منظور پرداخت مخارج عملیات را تعیین کند.

تفاوت های بودجه برنامه ای و بودجه عملیاتی: در بودجه برنامه ای وظایف دستگاه به چند برنامه

تقسیم می شود و هر برنامه به فعالیت های تابعه منقسم می گردد. اما برای برآورد هزینه فعالیت های مزبور لزوماً از فنون و روش های علمی استفاده نمی شود. در بودجه عملیاتی، عملیات دستگاه به چند برنامه و هر برنامه به تقسیمات فرعی متعددی تقسیم می شود و در برآورد هزینه های عملیات نیز فنون و روش های خاصی به کار می رود.

مراحل تنظیم بودجه عملیاتی طبق حسابداری قیمت تمام شده:

۱- طبقه بندی عملیات: تهیه فهرست جامعی از کلیه عملیاتی که سازمان برای نیل به هدف یا

اهداف معینی پیشنهاد می کند و دسته بندی عملیات مزبور تحت عنوان چند برنامه

۲- انتخاب واحد اندازه گیری: عملیات فوق به دئوع عملیات قابل سنجش و عملیات غیرقابل

سنجش تقسیم می شوند

۳- محاسبه هزینه: برای محاسبه هزینه عملیات غیر قابل سنجش روش های خاصی به کار برده

نمی شود و مخارج این نوع عملیات بر حسب مواد هزینه پیش بینی می گردد. اما برآورد

هزینه های عملیات قابل سنجش تابع فنون و روش های متعددی است، که برای محاسبه آن

به ترتیب زیر عمل می شود:

الف- حجم عملیات بر حسب واحد انتخابی پیش بینی می شود.

ب- طبق حسابداری قیمت تمام شده هزینه تکمیل هر واحد تعیین می گردد و در مجموع

واحدهای پیش بینی شده ضرب می گردد. بدین ترتیب هزینه عملیات به دست می آید.

روش های برنامه ریزی:

۱- تجزیه و تحلیل شبکه ای: برای برنامه ریزی و کنترل طرح های پیچیده و وسیع به کار می

رود و یکی از انواع آن نمودار پرت می باشد.

طریقه پرت: نخست فهرستی از فعالیت های متعددی که برای اجرای یک طرح ضرورت دارد تهیه

می شود. نقطه شروع و پایان هر فعالیت در شبکه پرت باید معلوم باشد. این شبکه ارتباط بین

فعالیت های متعدد و مراحل مختلف آنها را جهت نیل به هدف معینی نشان می دهد.

۲- تحقیق عملیات: به کار بردن روش علمی برای حل مسائل مدیریت است که به صورت مقادیر کمی قابل بیان باشد. در واقع تحقیق عملیات روشی است مبتنی بر ساختن مدل های ریاضی به نحوی که مقایسه راه حل های مختلف و انتخاب یک راه حل که بهترین نتیجه را دارد. این روش در صورتی قابل استفاده می باشد که تبدیل متغیرهای مورد مطالعه و نتایج حاصل از آنها به مقادیر کمی امکان پذیر باشد.

روش های تحقیق در عملیات:

- ۱- روش برنامه ریزی خطی: برای متغیرهایی که رابطه مستقیم با هم دارند به کار می رود. (افزایش یک متغیر باعث افزایش یک متغیر دیگر و برعکس)
- ۲- برنامه ریزی غیرخطی: برای متغیرهایی که رابطه غیر مستقیم بین آنها وجود داشته باشد.

محدودیت های تحقیق در عملیات:

- ۱- امکان کاربرد آن در کلیه موارد وجود ندارد.
- ۲- تحقیق در عملیات در کلیه موارد جانشین قدرت قضاوت شخصی و مغز آدمی نمی شود.
- ۳- برخی از عوامل (سیاست مالی دولت، بازرگانی خارجی و ...) از حدود کنترل مدیران یک موسسه خارج است و در این موارد تحقیق عملیات نمی تواند کمک موثری به اخذ تصمیم نماید.
- ۴- در بسیاری از موارد بفرار کردن ارتباط میان کارشناسان تحقیق در عملیات و مدیران دشوار است. زیرا مطالب کارشناسان تحقیق عملیات بیشتر در قالب معادلات ریاضی بیان می شود که درک آن برای مدیران اغلب دشوار است.

فصل پنجم: سازمان

تعریف سازمان: سازمان عبارت است از یک رشته روابط منظم و عقلایی که بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می دهند و کثرت تعداد آنان به قدری است که نمی توانند با هم در تماس

نزدیک باشند، به منظور تامین اهداف مشترک خاصی برقرار می گردد. برای تشکیل هر سازمان سه عمل صورت می گیرد: ۱- تقسیم کار ۲- اختیار و مسئولیت ۳- روابط

۱- تقسیم کار: مجموع وظایفی که اجرای آن برای نیل به هدف معینی لازم است با رعایت هماهنگی و کنترل به نحوی که از تداخل وظایف و یا تکرار آنها جلوگیری شود، بین افراد واحدهای مختلف سازمانی تقسیم می گردد. لازمه تشکیل یک سازمان در درجه اول تقسیم کار و طبقه بندی وظایف است.

۲- اختیار و مسئولیت: لازم است در هر سازمان حدود اختیارات و مسئولیت های شاغل هر شغل جهت جلوگیری از ایجاد هرج و مرج و خودمختاری و برقراری نظم و انضباط، معلوم و مشخص گردد.

۳- روابط: برای همکاری افراد در یک گروه و نیل به اهداف مشخص باید روابط آنها با هم معلوم گردد.

ترکیب سازمان رسمی: به معنای محدود از مجموع رده های سازمانی به ترتیب سلسله مراتب اداری تشکیل می شود. شکل و ترکیب سازمان رسمی با حدود و حیطة نظارت ارتباط دارد. اگر حیطة نظارت مدیران وسیع باشد، سازمان از عرض گسترش یافته و از تعداد رده های سازمانی کاسته می شود. و اگر حیطة نظارت مدیران محدود شود، سازمان از طول توسعه یافته و بر تعداد رده های سازمانی افزوده خواهد شد.

واحد سازمانی: یک جزء از کل دستگاه را تشکیل می دهد که مسئول اجرای یک رشته فعالیت مرتبط است.

رده یا طبقه سازمانی: از تعدادی واحدهای سازمانی تشکیل می شود که در ردیف هم قرار دارند.

مناطق مدیریت:

۱- مدیران اداری ۲- مدیران واسط یا اجرایی ۳- مدیران سرپرست

۱- مدیران اداری: خط مشی و سیاست کلی سازمان را تعیین می کنند و مسئول نظارت بر حسن اجرای آن هستند.

۲- مدیران واسط یا اجرایی: مسئول اجرای خط مشی و سیاست کلی سازمان هستند. بیشتر وظایف اجرایی انجام می دهند (روسای ادارات کل، ادارات و دواير، کارمندان ستاد تخصصی، بودجه، حسابداری و کارگزینی)

۳- مدیران سرپرست: در موسسات صنعتی با کارگران و در سازمان های دولتی با کارمندان مامور اجرای عملیات، دائماً در تماس و مستقیماً مسئول عملیات آنها هستند.

تثبیت سازمان: کلیه موسسات وسیع به منظور تثبیت سازمان رسمی خود و تسجیل روابط و اختیارات کارمندان، متوسل به وضع مقررات و موازینی می شوند که به وسیله قانون و اساسنامه و... تدوین می گردد. اما شرح روابط و اختیارات نباید به قدری غیر قابل انعطاف باشد که مانع پیشرفت امور گردد.

قوانین و مقررات: اساسنامه موسسات و بنگاه های خصوصی باید طبق قانون، تدوین و به تصویب مراجع برسد. وجه مشترک جمیع این مقررات اساسی آن است که اختیارروسای سازمان را محدود می کند. زیرا تغییر اصول اساسی سازمان و اداره موسسات مربوط، بدون تصویب مراجع بالاتر امکان پذیر نیست. فقط اصول سازمان در اساسنامه تصریح می گردد. اختیارات مربوط به تعیین جزئیات سازمان باید به مقامات اجرایی تفویض گردد.

راهنمای سازمان: وسیله موثری به منظور شرح وظایف، اختیارات و تکالیف متصدیان مشاغل مختلف سازمان و توضیح روابط آنها با یکدیگر. کلیه مشاغل به وسیله نموداری در راهنمای سازمان مشخص می گردد تهیه راهنمای سازمان و شرح شغل موجب تسهیل تفویض اختیارات می گردد.

مشخصات مشاغل یک سازمان:

۱- وظیفه: نوع شغل و مقاصد اصلی آن به نحوی که تمیز شغل معینی از سایر مشاغل سازمان میسر باشد، تحت عنوان وظیفه ذکر می گردد.

۲- تکالیف و اختیارات: تکالیف شغل، جزئیات طریقه اجرای وظیفه را توضیح می دهد. وظیفه، عناصر اصلی شغل را شرح می دهد، در حالی که تکالیف شغل ناظر بر عملیات و فعالیت های مشخصی است که برای اجرای وظیفه لازم است. حدود و اختیارات شاغل هر شغل نیز باید معلوم باشد. اختیار در اینجا به معنی حق تصمیم گیری به منظور انجام وظیفه است.

۳- روابط: تحقق اهداف سازمان مستلزم همکاری متصدیان مشاغل مختلف است. بدین جهت لازم است روابط مشاغل هم با یکدیگر معلوم گردد.

انواع نمودارهای سازمانی:

۱- نمودار ساده: تصویر کلی طرح سازمان، سلسله مراتب اداری و روابط واحدهای تابعه را مجسم می نماید و خطوط عمودی که طبقات سازمان را به هم وصل می کنند، معرف فرماندهی و نظارت مستقیم واحدهای بالاتر بر واحدهای زیردست است.

۲- نمودار وظایف: روابط واحد اصلی را با دوائر تابعه به وسیله چهارگوشه های منظم نشان می دهد. هر چهارگوشه حاوی شرح وظایف و فعالیت های شغل معینی است و در واقع مشخصات شغل را فهرست مانند، نمایان می سازد.

۳- نمودار کارگزینی: از نظر شکل مانند نمودار وظایف است، اما چهارگوشه های آن حاوی عنوان شغل و نام شاغل می باشد. اغلب مشخصات شغل و عنوان و نام شاغل آن یک جا ذکر می گردد و بدین وسیله شرح وظایف و اطلاعات کارگزینی در نمودارهای واحدی گنجانیده می شود.

علاوه بر نمودارهای فوق نمودارهای متعددی مانند نمودارهای زیر در موسسات دولتی و خصوصی به کار می روند: نمودار جریان کار، نمودار تقسیم کار، نمودار صرفه جویی در حرکات و نمودار تقسیم جا و مکان.

تمام نمودارهای فوق لازم است با توجه به تغییرات اساسی و زیادی که امروزه در سازمان ها رخ می دهد، مورد بازنگری قرار گیرند. علاوه بر این کلیه فعالیت های سازمان را نمی توان به وسیله نمودار تشریح کرد.

دستورالعمل های کتبی: عبارت از مقررات مدونی است که وظیفه انجام شغل یا عمل اداری معینی را نشان می دهد. دستورالعمل های کتبی یک نوع وحدت عمل در انجام کار ایجاد می نماید و وسیله موثری به منظور تفویض اختیارات به شمار می رود.

فصل ششم: تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در تشکیل سازمان

اهمیت تقسیم کار: با توسعه عملیات سازمان، تقسیم کار و تخصص اهمیت بیشتری می یابد. زیرا می بایست انتخاب افراد برای انجام وظایف گوناگون طبق صلاحیت و شایستگی آنان به عمل می آید. و از طرفی دیگر برای ازدیاد مهارت و صلاحیت فنی افراد لازم است، وظایف آنان محدود گردد. در تقسیم کار باید از تمایلات طبیعی افراد استفاده نمود. زیرا افراد کاری را که از عهده انجام آن به خوبی برمی آیند با میل بیشتری قبول می کنند. اما در موارد زیر تقسیم کار درست نیست:

۱- چنانچه برای انجام کار معینی به خدمات بیش از یک نفر احتیاج نباشد

۲- تقسیم کار مغایر با عرف جامعه و یا به دلایل فنی مشکل باشد.

۳- تقسیم کار به اجزاء تابعه منطقی یا عملی نباشد.

بر تقسیم کار به نحوی که در نظریه های کلاسیک اشاره شده است دو اشکال و انتقاد عمده از طرف برخی دانشمندان وارد است:

۱- تقسیم کار به نحوی که در نظریه های کلاسیک تاکید شده است، باعث ایجاد خلل در هماهنگی می شود.

۲- تاکید زیاد روی تقسیم کار ممکن است در اثر یکنواخت شدن کار و عملیات تکراری موجب ملالت کارکنان شده و اثرات روانی نامطلوب داشته باشد.

اما صرفنظر از انتقادات مذکور تقسیم کار یک ضرورت اساسی در تشکیل سازمان است و باید تطبیق اصول و موازین خاصی صورت گیرد.

طبقه بندی وظایف: طبقه بندی وظایف لازمه تقسیم کار و تخصص است. این عمل باید تحت نظام و قاعده معینی صورت گیرد تا از تکرار و تداخل وظایف جلوگیری شود و هماهنگی تسهیل گردد.

مبانی طبقه بندی وظایف از دیدگاه کلاسیک: ۱- بر حسب هدف، ۲- بر حسب نوع عملیات یا تخصص ۳- بر حسب منطقه عملیات ۴- بر حسب ارباب رجوع

طبقه بندی وظایف در سازمان های دولتی:

۱- **سازمان بر حسب هدف:** مبنای تشکیل بیشتر موسسات دولتی، هدف و یا نوع خدمتی است که سازمان برای تحقق آن تشکیل یافته است. در طبقه بندی بر حسب هدف کلیه واحدهای اداری و وظایفی که برای اجرای هدفی خاص لازم است، در دستگاه واحدی متمرکز می گردد. محاسن سازمان بر حسب هدف: سرعت عمل و تسریع در حل مسائل مورد ابتلای دستگاه، به دلیل تمرکز واحدها، جلوگیری از تکرار و اجرای وظایف به وسیله دستگاههای متعدد، به دلیل تطابق این طبقه بندی با مقاصد دولت، موجبات بهبود روابط دولت و مردم فراهم می شود، زیرا مردم به نتیجه توجه می کنند نه به فرآیند اجرای عملیات، تسهیل عمل هماهنگی و سهولت در تحقق هدف سازمان

معایب تشکیل سازمان بر حسب هدف: تعریف و تعیین قلمرو دستگاه های دولتی به طور جامع و مانع که شامل کلیه عملیات وابسته به هدف بوده و جهات مشترکی با اهداف دستگاه های دیگر نداشته باشد، مشکل است. سازمان بر حسب هدف انگیزه خودمختاری روسای دستگاه های دولتی را تقویت می کند و مانع تمایل به همکاری و همفکری آنان با یکدیگر می گردد، چون سازمان بر حسب هدف تشکیل یافته است ممکن است به فرآیند اجرای عملیات کم توجهی شود و لذا از فنون و تغییرات فنی حداکثر استفاده به عمل نیاید.

۲- **سازمان بر حسب نوع عملیات:** در سازمان بر حسب نوع عملیات کلیه کارمندان که حرفه معینی دارند و یا ابزار و ادوات مشابهی را به کار می برند، در دستگاه واحدی متمرکز می گردند.

محاسن تشکیل سازمان بر حسب نوع عملیات: حصول حداکثر استفاده از پیشرفت های فنی و حرفه ای را تسهیل می کند و زمینه مساعدی برای اجرای اصل تخصص و تقسیم کار فراهم می نماید. نوعی تمرکز ایجاد می کند که باعث صرفه جویی در کار و استفاده از وسایل و ماشین آلات می گردد. وسیله مفیدی به منظور نظارت مرکزی به شمار می رود از نظر کارگزینی

و ایجاد موازینی به منظور توسعه خدمات حرفه ای در دستگا های دولتی مناسب تر از سایر مبانی تشکیل سازمان است.

معایب تشکیل سازمان بر حسب نوع عملیات: توسعه و تقسیم سازمان بر حسب نوع عملیات، عملی نیست و نمی توان کلیه دستگاه های دولتی را بر حسب نوع عملیات تشکیل داد. وصول به اهداف دستگاه های مختلف دولتی را به خطر می اندازد، زیرا صرفاً چگونگی انجام عملیات را مورد توجه قرار می دهد و به هدف عملیات توجهی ندارد. این گونه سازمان ها در مقابل نظارت مرکزی به وسیله مقامات سیاسی و اداری مقاومت می ورزند.

۳- **سازمان بر حسب ارباب رجوع:** در این نوع سازمان کلیه کارمندی که با دسته خاصی از مردم و یا شیئی معین سروکار دارند، صرف نظر از حرفه و مقاصد خدمت آنان، در سازمان واحدی متمرکز می گردند.

محاسن تشکیل سازمان بر حسب ارباب رجوع: تسهیل روابط دسته های مردم با دولت می باشد و در نتیجه امور با سرعت پیش می رود و کارمندان در اثر تماس های مکرر با یک دسته از مردم، مهارت و تخصص خاصی در کار خود کسب می نمایند.

معایب تشکیل سازمان بر حسب ارباب رجوع: تعمیم تشکیل سازمان بر حسب ارباب رجوع به دلیل تعداد زیاد طبقات و دسته های مردم امکان پذیر نمی باشد. اگر کلیه سازمان های موجود بر حسب طبقات ارباب رجوع تشکیل گردند، حجم کم عملیات مانع از اجرای مناسب اصل تقسیم کار و یا توسعه خدمات حرفه ای می گردد. تشکیل سازمان بر حسب ارباب رجوع در بعضی مواقع زمینه مساعد برای اعمال نفوذ از طرف دسته های ذینفع ایجاد می کند.

۴- **سازمان بر حسب محل عملیات:** این نوع سازمان در تشکیلات داخلی کلیه حکومت های ملی که قلمرو آنها نسبتا وسیع است ملاحظه می شود که بر دو نوع منطقه عملیات جغرافیایی و منطقه ای تقسیم بندی می شود. جغرافیایی مانند وزارت امور خارجه آمریکا که امور مربوط به قاره های مختلف در واحدهای جداگانه بررسی می گردد و منطقه ای مانند سازمان عمران منطقه ای خوزستان

محاسن تشکیل سازمان بر حسب منطقه عملیاتی: ایجاد تسهیلات بیشتر در تامین هماهنگی و کنترل عملیاتی که در منطقه مشخصی انجام می گیرد. در این نوع سازمان نیازمندی های مخصوص منطقه مشخصی بهتر مورد توجه قرار می گیرد و در نتیجه تطبیق برنامه عملیات با نیازمندی های ناحیه با سهولت بیشتری امکان پذیر است. سازمان بر حسب محل عملیات امکان صرفه جویی و کاهش هزینه را بیشتر می نماید.

معایب سازمان بر حسب عملیات: مشکل شدن وحدت عمل در اجرای خط مشی و اهداف عالی سازمان، توجه فوق العاده به مسائل محلی ممکن است به ضرر مقاصد سازمان باشد، تعیین حدود منطقه عملیات سازمان مشکل است.

تقسیم کار و طبقه بندی در سازمانهای بازرگانی:

- ۱- تقسیم کار بر حسب نوع عملیات
- ۲- تقسیم کار بر حسب محصول
- ۳- تقسیم کار بر حسب منطقه عملیات
- ۴- تقسیم کار بر حسب ارباب رجوع

فصل هفتم: تفویض اختیار و عدم تمرکز

نظریه های کلاسیک اختیار: این نظریه ها ناشی از فلسفه قدیم و بوروکراسی است که ماکس وبر مبتکر آن به شمار می رود. طبق نظریه وبر، قدرت ناشی از مقام و دستورات مافوق صرفاً به اعتبار اینکه شاغل مقام معینی است که قانون حدود اختیارات آن را تعیین نموده، برای کارمندان زیردست لازم الاجراست. طبق تحلیل وبر، سازمان اداری یا بوروکراسی بر پایه اصول زیر قرار دارد:

۱- هر سازمان به حکم قانون ایجاد می گردد .

۲- اختیارات اداری ناشی از مقام است و حدود اختیارات هر مقام را قوانین موضوعه تعیین می کند.

۳- سازمان اداری بر اساس سلسله مراتب رسمی قرار دارد و مادون قانوناً ملزم به رعایت دستورات مافوق است.

۴- تمام دستورات باید کتبی و جامع باشند تا مجال تعبیر و تفسیر در بین نباشد.

۵- اداره متشکل است از افرادی که در سازمان به طور ثابت کار می کند، به ضمیمه لوازم کار و دستورات و مقررات اداری.

لذا مشخص می شود طبق نظریه وبر منشأ اختیار قانون و مقررات اداری است. اختیار شخصی نیست بلکه به اعتبار مقام است و دستورات مافوق بدون چون و چرا برای مادون لازم الاجراست. اما تجربیات اداری جدید ثابت می کند که رفتار و کردار کارمندان همیشه منطبق بر موازین فوق نیست. لذا قدرت عملی اشخاصی که در مشاغل مختلف قرار دارند همیشه منطبق با اختیارات قانونی آنان نیست.

نظریه های جدید اختیار: نظریه چستر بارنارد: طبق تحلیل چستر بارنارد، اختیار عبارت از قدرت تحمیل فرمانبرداری است که ناشی از قبول دستور مافوق از طرف مادون می باشد. یعنی منشأ اختیار قبول ضمنی دستور و تمایل کارمند به اطاعت از آن است. در واقع طبق این تحلیل اگر شخصی به سبب مقام اداری خود دارای حق فرماندهی و صدور دستور باشد، اما دستورات او مورد قبول دستور گیرنده واقع نگردد، در اینصورت فاقد هرگونه قدرت و اختیاری است.

تفاوت های نظریه جدید و نظریه کلاسیک اختیارات:

۱- طبق نظریه کلاسیک منشأ اختیار قانون و مقررات است. اما طبق نظریه های جدید، اختیار و قدرت عملی ناشی از تمایل زیردستان به فرمانبرداری از دستورات مافوق است.

۲- طبق نظریه کلاسیک، قدرت رؤسای سازمان معادل اختیارات قانونی آنان است و رابطه مستقیم و مساوی بین قدرت و اختیار وجود دارد. اما در نظریات جدید قدرت عملی رؤسای سازمان ممکن است مساوی، کمتر و یا بیشتر از اختیارات قانونی آنان باشد.

۳- در نظریه های کلاسیک، اختیار تابع حق فرماندهی است و همیشه از بالا به پایین یا از رئیس به مرئوس اعمال می گردد. در نظریه جدید، اختیار که ناشی از قبول ضمنی دستورهای مافوق است، از طرف پائین به بالا (مرئوس به رئیس) اعطا می گردد.

لذا از نظر چستر بارنارد برای اینکه دستوری مورد قبول مرئوسین قرار گیرد باید چهار شرط زیر رعایت گردد:

۱- دستور باید در حد فهم و ادراک و اطلاعات آنان باشد.

۲- دستور به نظر مجری آن نباید با هدف و مقاصد عالی سازمان مغایر باشد

۳- دستور نباید مخالف امیال و منافع مشروع مجری آن باشد.

۴- مجری دستور باید توانائی اجرای دستور را داشته باشد.

قانون موقعیت: ماری پارکر فالت: دستورات جنبه انفرادی و شخصی ندارد. زیرا آنچه موجب صدور دستور یا اخذ تصمیمی می گردد، موقعیت خاصی است که در اثر عوامل متعددی ایجاد می شود. لذا قدرت دسته جمعی باید جانشین قدرت فردی گردد و به جای اعمال قدرت شخصی، مسائل باید از طریق بررسی مشترک موقعیت خاص و همکاری دسته جمعی حل و فصل گردد.

آثار عملی نظریه های جدید اختیار: فلسفه جدید اختیار تحولات عمیق در طرز فرماندهی و نظارت و چگونگی مدیریت سازمان های عمومی و خصوصی به وجود آورده است که آثار آن در اغلب موسسات امروزی به خوبی مشهود است.

تفویض اختیار: عبارت است از اینکه مدیر، قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد. عمل تفویض اختیار با توسعه سازمان اهمیت بیشتری می یابد. تا حدی که ادامه حیات دستگاه بدون تفویض اختیار امکان پذیر نمی باشد.

مراحل تفویض اختیار:

- ۱- واگذاری وظایف از طریق رئیس به مرئوسین بلاواسطه
- ۲- اعطای اجازه و حق تصمیم‌گیری به منظور انجام تعهدات، استفاده از منابع مالی و انسانی و...
- ۳- تعیین مسئولیت مرئوسین در مقابل رئیس برای حسن انجام وظایف محوله بر حسب معیار و موازینی که قبلاً انتخاب شده است.

اصول تفویض اختیار:

- ۱- تفویض اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن
- ۲- انتقال اختیارات، مسئولیت تفویض‌کننده را سلب نمی‌کند.
- ۳- تفویض اختیارات قابل فسخ است.
- ۴- تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ گردد در نظریات کلاسیک، مسئولیت مساوی با اختیار تجویز شده است، اما به دلایل زیر به جای تساوی، تناسب بین اختیار و مسئولیت ضروری شناخته شده است: وظیفه، اختیار و مسئولیت هر کدام به معنی و مفهوم خاصی تعبیر می‌گردند:
- اختیار حاکی از حق اعمال قدرت و فرماندهی است.
- مسئولیت یک نوع تعهد و الزام حرفه‌ای یا قانونی است، لذا برای اندازه‌گیری تساوی بین وظیفه و اختیار و مسئولیت نمی‌توان معیار مشترکی انتخاب کرد.
- ۵- تفویض اختیار باید توأم با تمرکز نظارت باشد.

محاسن تفویض اختیار از دیدگاه فنیفر:

- ۱- افزایش بازدهی: نظارت بیش از اندازه و دخالت زیاد در امور کارمندان که ناشی از تمرکز اختیارات است، موجب تقلیل میزان تولید و بازدهی عملیات می‌گردد.
- ۲- ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه: اختیارات و آزادی عمل بیشتر در انجام وظیفه اثر روانی مثبت و رضایت بخشی در روحیه کارکنان دارد.

۳- تقویت همکاری دسته جمعی: تفویض اختیار، فرصت مناسبی به افراد کم تجربه می دهد که با قبول مسئولیت در پیشرفت و تکامل خود بکوشند.

۴- جلوگیری از اتلاف وقت مدیران: انتقال اختیارات رؤسای دستگاه را از رسیدگی به اموری که دیگران نیز می توانند به خوبی انجام می دهند، بی نیاز می سازد و بدین وسیله از تراکم و انجماد امور جلوگیری می کند.

موانع تفویض اختیار: رئیس ممکن است به دلایل زیر از تفویض اختیار خودداری کند:

- ۱- وجود این تصور بین مدیران که خود بهتر از دیگران می توانند تصمیم بگیرند.
- ۲- نداشتن اعتماد به زیردستان و بین از اینکه خود در مقابل مقامات مافوق مسئول رفتار زیردستان قرار گیرند.
- ۳- فقدان ثبات عاطفی و عوامل روانی مانند خودخواهی، احساس تزلزل مقام و از دست دادن سمت سازمانی و شتابزدگی
- ۴- ملاحظات سیاسی مانند سعی در محرمانه نگه داشتن برخی مسائل و اطلاعات
- ۵- اعتقاد بر اصالت قانون و برتری تمرکز اختیارات

دلایل عدم پذیرش اختیار از طرف مرئوس:

- ۱- مرئوس ممکن است برای فرار از مسئولیت در پی انتخاب ساده ترین راه و کسب تکلیف از مافوق در تمام موارد باشد.
- ۲- مرئوس ممکن است به دلیل کمبود امکانات و فقدان اطلاعات و نداشتن منابع مالی و انسانی کافی از پذیرش اختیار طفره رود.
- ۳- فقدان اعتماد به نفس که یک عامل روانی است ممکن است مانع از پذیرش اختیارات از ناحیه مرئوس شود.
- ۴- خودداری مرئوس از قبول اختیار ممکن است در نتیجه فقدان ضوابط و موازینی برای ارزشیابی و بررسی نتایج عملیات باشد.

عدم تمرکز: عدم تمرکز سازمانی که در اثر تفویض اختیار تحت شرایط خاصی ایجاد می شود، یک امر داخلی است که به موجب آن وظایف خاص مدیریت به منظور سرعت عمل و جلوگیری از تاخیر در

اجرای عملیات و حسن اداره امور، بین رؤسای ادارات و دوائر سازمان تقسیم می گردد و نباید آن را با عدم تمرکز سیاسی و عدم تمرکز اداری اشتباه گرفت. در عدم تمرکز سازمانی، روابط بین واحدهای مختلف حکومتی مطرح نیست. عدم تمرکز سازمانی ناظر بر روابط مقامات مرکزی یک سازمان با رؤسای واحدهای داخل همان سازمان است و در نتیجه تفویض اختیار تحت شرایط خاص صورت می گیرد.

تفویض وظایف خاص مدیریت: آنچه معرف تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی به شمار می رود، چگونگی توزیع وظایف خاص مدیریت بین رؤسای ادارات و دوائر سازمان است. بدین ترتیب تقسیم وظایف مربوط به اجرای عملیات در عدم تمرکز سازمان تاثیر قابل توجهی ندارد. اجرای عملیات به هر حال باید به مرئوسین تفویض گردد. وظایف خاص مدیریت شامل برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، کنترل و رهبری می گردد و چگونگی تفویض این وظایف به رؤسای واحدهای سازمان است که درجه عدم تمرکز سازمان را تعیین می کند. چنانچه آزادی عمل رؤسای واحدهای سازمان در مناطق مختلف مدیریت در مورد اجرای وظایف خاص مدیریت زیاد باشد، در اینصورت عدم تمرکز در سازمان موجود است. عدم تمرکز سازمان وقتی ایجاد می شود که تفویض اختیارات تقریباً جنبه عمومی داشته و کم و بیش بر حسب اوضاع و شرایط خاص در کلیه طبقات و طول و عرض سازمان صورت گیرد. لذا عدم تمرکز سازمانی به توزیع منظم و ثابت اختیارات در طبقات مختلف سازمان اطلاق می گردد.

تمرکز و عدم تمرکز: تمرکز و عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمانی وجود ندارد و همیشه حفظ تعادل بین این دو لازم است. مزایای تمرکز در صورتی محرز و مسلم است که دامنه عملیات دستگاه توسعه نیافته، و به عبارت دیگر سازمان کوچک باشد. توسعه فعالیت های سازمان ایجاد می کند، مدیران مختلف در طبقات متعدد سازمان اختیارات کافی متناسب با نوع کار و عملیات تخصصی خود داشته باشند. به هر حال درجه تمرکز در کلیه واحدهای سازمان ممکن است یکسان نباشد.

درجه تمرکز سازمانی: دو مساله در تعیین عدم تمرکز سازمانی موثر است: اول نوع اختیاراتی که از طرف قوه مرکزی سازمان به مدیران واحدهای تابعه تفویض می گردد و دوم ثبات و تعمیم و حدود شمول این اختیارات در مناطق مختلف مدیریت و طبقات متعدد سازمان می باشد.

موازن توزیع اختیارات در سلسله مراتب سازمان:

- ۱- دسترسی به اطلاعات لازم برای تصمیم گیری: لازم است مجاری ارتباطات طوری برقرار گردد که کلیه اطلاعات لازم برای اخذ تصمیم درباره مساله یا مسائل معین در یک جا متمرکز شود.
- ۲- توانائی اخذ تصمیم: چنانچه شخصی صلاحیت و توانائی اخذ تصمیم درباره مسائل معینی را نداشته باشد، صلاح نیست به او اختیاراتی در این مورد تفویض گردد.
- ۳- لزوم سرعت اخذ تصمیم: برای مقابله با بعضی مسائل لازم است تصمیمات فوری و سریع اخذ شود.
- ۴- لزوم هماهنگی فعالیت های محلی: در مورد بعضی از مسائل که وحدت عمل در آنها مهم است باید کلیه تصمیمات راجع به امر معینی به صورت متمرکز در یک جا گرفته شود.
- ۵- اهمیت موضوع: اگر اهمیت موضوعی قابل توجه باشد باعث می شود که اختیار اخذ تصمیم نهائی درباره آن به یکی از رؤسای ارشد سازمان تفویض گردد.
- ۶- گرفتاری رؤسای سازمان: تقسیم کار باید به صورتی بین مدیران سازمان انجام پذیرد که بار وظایف آنان را اضافه تر نکند.
- ۷- اهمیت ابتکار و تفکر خلاقه: یکی از عواملی که در تعیین درجه عدم تمرکز و تفویض اختیارات لازم است مورد توجه قرار گیرد، تشخیص ابتکار و قدرت تفکر خلاقه در فعالیت های مختلف سازمان است.

فصل هشتم: وظایف صف و ستاد

صف مطلق: در این نوع سازمان یک خط فرماندهی که از رأس سازمان شروع و به محل اجرای عملیات ختم می گردد، طبقات سلسله مراتب سازمان را به یکدیگر وصل می کند و کلیه تصمیمات بدون کمک های مشورتی و یا تخصصی دیگران و مستقیماً به وسیله مقامات اجرائی گرفته می شود و از طریق خط واحد فرماندهی به طبقات مادون انتقال می یابد. با وجود اینکه این نوع سازمان محاسنی چون سادگی، ثبات و سرعت عمل دارد اما فقط در موسسات بسیار کوچک با تعداد کارمندان کم معمول می باشد.

سرپرستی چندجانبه: در سازمانی مصداق می یابد که واحدهای مامور اجرای عملیات در طبقات تحتانی سازمان علاوه بر نظارت مستقیم سرپرست بلاواسطه خود، زیر نظر واحدهای تخصصی متعددی که در مراتب فوقانی سازمان قرار دارند، انجام وظیفه نمایند. سرپرستی چندجانبه مصداق نظریه فردریک تیلور می باشد که مغایر با وحدت فرماندهی است.

صف و ستاد: این نوع سازمان از دو نوع واحدهای متمایز تشکیل می شود. واحدهای صف که مامور اجرای عملیات مربوط به اهداف سازمان هستند و دستورات اجرایی به وسیله آنها از طریق خط فرماندهی صادر می گردد و نظارت مستقیم بر فعالیت های واحدهای تابعه دارند. و دیگری واحدهای ستاد که وظیفه آنها محدود به فراهم کردن وسایل پیشرفت و تسهیل کار واحدهای صف از طریق انجام خدمات مشورتی و کمکی یا تخصصی است و بدین جهت نظارت مستقیم بر واحدهای صف ندارند.

واحدهای صف از دو جهت با واحدهای ستاد متفاوتند: اول از نظر نوع وظیفه، بطوری که وظایف واحدهای ستاد جنبه مشورتی، تخصصی یا کمکی دارد. در حالی که وظایف واحدهای صف اجرایی است. و دوم از نظر نوع فرماندهی، واحدهای صف نظارت و فرماندهی مستقیم بر واحدهای مادون دارند، دستورات را صادر و گزارشات را دریافت می دارند. در حالی که واحدهای ستاد، نظارت بر واحدهای صف ندارند و نظریات مشورتی آنها از طریق واحدهای صف به نحوی که وحدت فرماندهی حفظ گردد، اعمال می شوند. این موارد به این معنا نیست که تصمیمات کارشناسان ستاد تاثیر قابل توجهی بر اعمال وظایف کارمندان مامور اجرای عملیات ندارد، بلکه کارمندان ستاد از طرق مختلفی چون راه های زیر می توانند بر واحدهای صف تسلط یابند:

- ۱- تسلط از طریق قدرت معنوی ۲- تسلط از طریق صلاحیت فنی ۳- تسلط از طریق دسترسی به مراجع بالاتر ۵- تسلط به مناسبت مقتضیات اداری

علل لزوم استقرار واحدهای ستاد:

- ۱- استفاده از خدمات تخصصی و کمکی: امروزه وظایف مدیران در طبقات مختلف سازمان ها به قدری متنوع و پیچیده است که محتاج اطلاعات تخصصی در تمام زمینه هاست و امور

- مختلف سازمان ها جنبه تخصصی پیدا کرده است. لذا کاربرد این فنون در هر زمینه تخصص خاصی نیاز دارد که با استفاده از خدمات واحدهای ستاد امکان پذیر است.
- ۲- حفظ تعادل و توازن سازمانی: لازم است به منظور ارزیابی نتایج عملیاتی که توسط مسئولین اجرایی انجام می شود، واحدهایی مستقر گردند که مستقیماً مسئول نتایج عملیات نیستند و معمولاً واحدهای ستاد بهترین گزینه در این خصوص می باشند.
- ۳- تثبیت مسئولیت: استقرار روابط صف و ستاد تدبیری است که تثبیت مسئولیت نهایی را برای نتایج فعالیت های سازمان امکان پذیر می سازد.
- اشکالات تشخیص وظایف صف و ستاد: گاهی تشخیص وظایف صف و ستاد برای مدیران مشکل است. این اشکال اغلب در نتیجه ابهامی است که درباره نقش واحدهای ستاد در ذهن افراد وجود دارد. که برای رفع این ابهام ذکر چند نکته ضرورت دارد:
- ۱- ملاک تشخیص صف از ستاد، هدف سازمان است. اگر وظایف معینی با هدف سازمان ارتباط مستقیم داشته باشد، در این صورت صف محسوب می شود و واحدهای ستاد صرفاً مسئول تنظیم پیشنهاد و اجرای خدمات تخصصی برای کمک به واحدهای صف در نیل به اهداف سازمان هستند.
- ۲- یک اداره ممکن است در تشکیلات سازمان وسیع تری ستاد محسوب شود، در حالی که از لحاظ تشکیلات داخلی خود طبعاً از واحدهای صف و ستاد ترکیب یافته است.
- ۳- مسئله دیگری که گاه درک وظایف ستاد را مشکل می سازد، طبقه بندی های مختلف درباره انواع وظایف ستاد است.
- روابط صف و ستاد: چون صدور کلیه دستورات و نظارت بر اجرای آن به وسیله ریاست کل سازمان، شخصاً ممکن نیست. بدین جهت واحدهای ستاد مقررات کلی در امور تخصصی مربوط به ریاست سازمان پیشنهاد می کنند و پس از تصویب پیشنهادها از طرف ریاست کل، دستورالعمل های اداری بر اساس مقررات مصوب به وسیله ستاد مربوط به نام ریاست کل سازمان تهیه می گردد و در این صورت کارشناسان ستاد به کارمندان اجرایی در به کار بردن دستورالعمل ها، کمک تخصصی می دهند و بدین

ترتیب کارشناسان ستاد مکلف به اعمال یک نوع نظارت ستادی بر بعضی عملیات واحدهای صف می گردند و کارمندان صف موظف به رعایت این نظریات خواهند بود.

وظایف ستاد:

۱- تحقیق: تحقیق درباره امور مختلف سازمان از طریق تجزیه و تحلیل آماری، مصاحبه، مطالعه مدارک و ملاحظه مستقیم و ...

۲- تنظیم برنامه: پیش بینی شرایط و نیازمندی های آینده و طرح ریزی نقشه عملیات به منظور تحقق هدف و تامین نیازمندی های سازمان با توجه به نتایج تحقیقات

۳- سازمان و هماهنگی: برای اثربخشی برنامه ریزی های انجام شده لازم است تشکیلات مناسب داده شود. لذا تهیه راهنمای سازمان جزء وظایف ستاد مرکزی دستگاه محسوب می شود.

۴- کنترل: مواردی چون انتخاب موازین برای انجام کار، اندازه گیری نتایج فعالیت های سازمان و ارزیابی آنها از طریق مقایسه با نتایج عملیات، در جهت کنترل مدیریت موثر می باشد.

انواع وظایف ستاد: به طور کلی ستاد به دو نوع ستاد شخصی و ستاد تخصصی تقسیم می شود. ستاد شخصی معاون یا هر مقام دیگری است که خدمات مشورتی او فقط مورد استفاده یک مدیر قرار می گیرد. ستاد تخصصی جنبه عمومی دارد و خدمات تخصصی آن در فعالیت های معین مورد استفاده قرار می گیرد.

انواع ستاد تخصصی:

۱- ستاد عمومی (ستاد کل یا مرکزی): متشکل از کارشناسانی است که نظریات و پیشنهادات آنان در وضع خط مشی و سیاست عمومی دستگاه موثر می باشد و با ریاست کل سازمان ارتباط نزدیک دارند.

۲- ستاد فنی: کارشناسان این ستاد به سبب اطلاعات و مهارتی که در امور تخصصی دارند، مورد استفاده واحدهای صف و روسای دوایر اجرایی قرار می گیرند.

۳- ستاد کمکی: یک رشته از فعالیت هایی چون نگهداری اموال، تدارکات و انبارداری، بیمه و حمل و نقل و ... به وسیله واحدهای ستاد کمکی انجام می گیرد. فعالیت های مزبور را خدمات نیز می نامند.

بهبود روابط صف و ستاد: اغلب مشاهده می شود، رؤسای صف از درخواست نظرات مشورتی واحدهای ستاد امتناع می ورزند. زیرا تصور می کنند که دخالت ستاد موجب تزلزل مقام اداری آنان می شود و در مقابل این عمل، کارشناسان ستاد واکنشی از خود نشان می دهند که ممکن است به صورت اعمال قدرت ظاهر گردد. گاهی اوقات نیز روابط ستاد، به افرادی واگذار می شود که فاقد صلاحیت فنی لازم برای انجام این وظایف هستند. که این عامل باعث ایجاد تنش در روابط صف و ستاد می گردد و گاهی نیز سوءتفاهم، ناشی از اختلاف سلیقه و طرز تفکر رؤسای صف و کارشناسان ستاد می باشد.

لذا برای بهبود این روابط راه حل های زیر پیشنهاد می شود:

- ۱- فعالیت های واحدهای ستاد باید محدود به انجام خدمات مشورتی و تخصصی باشد، بجز در مواردی که خط مشی و سیاست دستگاه استفاده از نظرات کارشناسان ستاد برای کلیه واحدهای سازمان اجباری باشد.
- ۲- کارشناسان واحدهای ستاد باید پیشنهادهای خود را چنان بر مبنای مستدل و مستندی استوار سازند که مورد قبول رؤسای صف قرار گیرد.
- ۳- طبق نظر برخی نویسندگان، برای اینکه رؤسای صف و کارشناسان ستاد از طرز تفکر و مشکلات یکدیگر واقف گردند، بهتر است طی مراحل مختلف خدمات اداری خویش در هر دو نوع شغل صف و ستاد خدمت کرده باشند.

فصل نهم: هماهنگی و ارتباطات

هماهنگی و وظایف ستاد: یکی از طرق موثر هماهنگ کردن عملیات، تقویت ستاد مرکزی ریاست سازمان است. واحدهای ستاد مرکزی ریاست سازمان را در تعیین خط مشی و تنظیم برنامه، هماهنگ کردن عملیات و نظارت بر اجرای آن، یاری می کنند. به عنوان مثال در سازمان حکومت مرکزی کشورهای متحد آمریکای شمالی، ریاست جمهور در حدود ۶۵ وزارتخانه و موسسات مستقل را رهبری می کند. رئیس جمهور از طریق تقویت ستاد مرکزی خود عملیات واحدهای تابعه را هماهنگ می

کند. علاوه بر دفتر ریاست جمهور، واحدهای مهم ستاد مرکزی وی عبارتند از: سازمان کل بودجه، سازمان کل خدمات کشوری، سازمان کل تدارکات.

سازمان کل بودجه: یکی از واحدهای ستاد مرکزی ریاست جمهور است. هیچ تدبیری مانند بودجه، در هماهنگ کردن عملیات سازمان موثر نیست، مشروط بر اینکه ریاست سازمان اختیارات کافی در این زمینه داشته باشد. در سازمان های خصوصی نیز اداره بودجه چنین نقشی را ایفا می کند.

سازمان کل خدمات کشوری: این هیات که به نام کمیسیون خدمات کشوری معروف است، ستاد مرکزی ریاست جمهور در امور استخدامی به شمار می رود. وظیفه مهم آن هماهنگ کردن امور استخدامی کلیه موسسات وابسته به حکومت مرکزی می باشد و تصویب نهایی طرح طبقه بندی مشاغل از وظایف کمیسیون خدمات کشوری است. در سازمان های خصوصی، ستاد مرکزی کارگزینی چنین نقشی را ایفا می کند.

سازمان کل تدارکات: به منظور صرفه جوئی در هزینه، تسهیل نظارت و هماهنگ کردن عملیات، تمرکز عملیاتی چون: خرید ملزومات، انبارداری، نگهداری، چاپ و ... لازم است. در سازمان های خصوصی نیز، ستاد خرید و تدارکات این وظایف را انجام می دهند.

هماهنگی و حیطه نظارت: حدود حیطه نظارت یکی از نظریه های مهم در نظریه های کلاسیک سازمان و مدیریت به شمار می رود. بعضی از علمای سازمان چون ارویک، درباره سرپرستی عملیات نظریه پردازی نموده اند. به نظر ارویک هیچ انسانی نمی تواند عملیات بیش از ۵ الی ۶ نفر را به نحو موثری مستقیماً نظارت نماید. این نظریه بر این اساس استوار است که گسترش حیطه نظارت موجب افزایش تعداد روابط بین مدیر و مرئوسین می گردد. اما درباره حد مطلوب حیطه نظارت نمی توان بر طبق نظر ارویک اظهار نظر کرد. درباره حد مطلوب حیطه نظارت، مدل خاصی مانند مدل فردهام و لاکهید ارائه شده است. به طور کلی حیطه نظارت در سازمان های مختلف و شرایط متفاوت یکسان نیست و با عوامل متغیر زیر ارتباط دارد:

۱- میزان لزوم سرپرستی: به دلیل تفاوت نوع وظایف واحدهای مختلف یک سازمان، لزوم سرپرستی عملیات بعضی از واحدهای سازمان بیش از لزوم نظارت بر فعالیت های واحدهای

دیگر آن است. تنوع و اهمیت وظایفی که در سازمان صورت می گیرد، در حدود حیطه نظارت موثر است.

۲- قدمت سازمان: قدمت سازمان در تعیین حدود حیطه نظارت موثر است، زیرا سازمان های اداری مانند افراد انسانی مراحل مختلفی از سن را طی می کنند و نیازمندی های دستگاه در هر مرحله متفاوت می باشد.

۳- عدم تمرکز: حدود حیطه نظارت با استعداد مدیر و درجه اطلاعات و تجربیات وی و هم چنین درجه انطباط و شایستگی زیردستان او ارتباط دارد. حیطه نظارت روسای کاردان با کارمندان کآزموده وسیع تر از حیطه نظارت روسای تازه کار با کارمندان بی نظم و کم تجربه خواهد بود.

حیطه نظارت و ارتباطات: حدود حیطه نظارت شکل و طبقات سازمان را تعیین می کند و رابطه عکس با آن دارد. در صورت وسعت حیطه نظارت تعداد طبقات کاهش می یابد و برعکس. هر قدر حیطه نظارت وسیع تر گردد، یعنی ارتباطات سازمان تحلیل یابد، عمل ارتباطات با سهولت بیشتری انجام می گیرد و برعکس. لذا چنین به نظر می رسد که محدود کردن حیطه نظارت با تسهیل ارتباطات تلفیق پذیر نمی باشد. در مورد رابطه حیطه نظارت و ارتباطات می توان گفت:

۱- لازم نیست مجاری ارتباطات حتما با مجاری رسمی سازمان، یعنی سلسله مراتب اداری تطبیق نماید و گاه دیده می شود مجاری ارتباطات کوتاه تر از سلسله مراتب سازمان باشد.

۲- در موسساتی که از وسایل ارتباطات الکترونیکی استفاده می شود، محدود کردن حیطه نظارت لزوماً موجب کندی عمل ارتباطات نمی گردد.

۳- حدود حیطه نظارت تحت شرایط خاصی باید به نحوی تعیین گردد که موجب امکان و تسهیل عمل هماهنگی گردد.

هماهنگی و تشکیل کمیته: تشکیل کمیته های تخصصی یا اجرائی یکی از طرق مهم ایجاد هماهنگی، مخصوصاً در موسسات بزرگی که نوع و یا محل عملیات آنها متعدد است به شمار می رود.

اصول چهارگانه برای موفقیت کار کمیته های مختلف:

۱- هزینه تشکیل کمیته: هزینه تشکیل کمیته از طریق تعیین تعداد ساعات کار اعضای آن و متوسط پاداشی که در ازاء هر ساعت خدمت اداری دریافت می دارند، محاسبه می شود و با مقایسه این مقدار هزینه نسبت به نتیجه کار کمیته، مقرون به صرفه بودن تشکیل کمیته معلوم می گردد.

۲- طرز عمل: برای اخذ نتیجه مطلوب از کار کمیته می باید بین اعضاء آن تا حدی تفاهم مشترک و هم فکری وجود داشته باشد. اما وحدت نظر ضروری نیست، حتی ممکن است نظرات مختلفی هم وجود داشته باشد.

۳- تشکیلات کمیته: منظور از تشکیلات کمیته، ملاحظه مواردی مانند تعداد نظرات، چگونگی ریاست جلسات، انتخاب دبیر، تهیه دستور و صورتجلسات و تعیین اوقات کمیته می باشد.

۴- مسائل مورد مذاکره: برای حل اختلافات و تسهیل هماهنگی و ارتباطات، اقدامات دسته جمعی و تشکیل کمیته ضروری است. در حالی که اقدام انفرادی به منظور رهبری، نظارت و تشکیل سازمان مناسب تر می باشد.

هماهنگ کردن طرق اجرای عملیات: یکسان کردن طرق اجرای عملیاتی که به طور مکرر انجام یافته و شامل تعداد زیادی از افراد می گردد، نوعی وحدت عمل در اجرای بعضی عملیات جاری سازمان ایجاد می کند. تهیه دستور العمل زمینه هایی چون مقررات استخدام، حقوق، پاداش، بودجه و ... مناسب می باشد. تهیه دستور العمل محدود به وظایف ستاد نمی باشد، بلکه برای اجرای بسیاری از عملیات اصلی نیز می توان روش های یکسان وضع نمود. فایده این وحدت عمل، در اجرای عملیات مربوطه می باشد.

اصول هماهنگی: مبانی چهارگانه هماهنگی از دیدگاه ماری پارکرفالت:

۱- هماهنگی از طریق بررسی تاثیر متقابل عملیات واحدهای دستگاه: بررسی تاثیر متقابل عملیات واحدهای مختلف دستگاه به منظور هماهنگ کردن کلیه فعالیت های سازمان لازم است اما اجرای کامل این هدف مشکل است.

۲- هماهنگی از طریق ارتباط مستقیم: ارتباط میان رؤسای واحدهای مختلف سازمان از دو طریق برقرار می گردد: یکی از طریق مجاری عمودی سازمان و دیگری به وسیله تماس مستقیم بین

رؤسای دوایری که عملیات آنها با یکدیگر همبستگی دارد. ارتباط از طریق مجاری رسمی سازمان به کندی صورت می گیرد. اما ارتباط مستقیم انجام این عمل را تسهیل می کند.

۳- هماهنگی در مراحل اولیه: تماس مستقیم بین رؤسای دوایر باید در مراحل اولیه شروع کار برقرار گردد. حصول توافق میان رؤسای دوایر بعد از تعیین خط مشی سازمان مشکل است و توافق واقعی در صورتی امکان خواهد داشت که رؤسای دوایر هنگام وضع خط مشی با یکدیگر تبادل نظر نمایند. زیرا در اینصورت احتمال تعدیل نظریات وجود دارد.

۴- هماهنگی به صورت یک جریان مداوم: لازم است ترتیب مداومی برای تضمین هماهنگی در مراحل مختلف عملیات سازمان برقرار گردد.

ارتباطات: ارتباطات عبارت از توزیع اطلاعات به منظور هدایت رفتار انسانی است. توزیع اطلاعات لازمه عمل تصمیم گیری است. ارتباطات یک سیستم تلقی می شود و عناصر ضروری آن عبارتند از پیام دهنده، پیام گیرنده و بازخور اطلاعات جهت کنترل:

عوامل اصلی ارتباطات:

۱- منبع اطلاعات، فرستنده و گیرنده پیام ۲- وسایل ارتباط (مانند زبان، علایم و وسایل سمعی و بصری) ۳- مجاری ارتباطات برای توزیع اطلاعات

موانع ارتباطات:

۱- موانع روانی: وقتی اصطلاح معینی استعمال می شود، مفهوم ذاتی ندارد، بلکه معنی آن منوط به چگونگی تفسیر مخاطب، در ذهن خود از مفهوم آن می باشد، که تابع فرهنگ و عقاید و تجربیات اوست. لذا زبان وسیله ناقصی برای ایجاد ارتباط به شمار می رود و اینگونه نیست که همیشه برای بیان معانی واقعی حادثه، موضوع یا امری به کار رود. لذا این اشکالات و دشواری های دیگری که در به کار بردن و تفسیر الفاظ، موجود است، طبعاً موانع قابل توجهی در جریان ارتباطات است.

۲- موانع عقیدتی: تفاوتی که در فرهنگ، تعلیم و تربیت و توقعات افراد وجود دارد، و هم چنین سابقه و تجربیات افراد، شکاف بزرگی میان مدیران و رؤسای سازمان از یک سو و کارمندان و زیردستان آنان از سوی دیگر ایجاد می کند که مانعی بزرگ در ارتباطات در کلیه موسسات به

شمار می رود. اختلاف در سطح تحصيلات و هم چنین در رتبه و مقام، مانع قابل توجهی در جریان عادی ارتباطات به شمار می رود. موانع ناشی از وسعت سازمان، بعد مسافت و تخصص، وسعت سازمان و کثرت تعداد کارمندان، خود مشکلاتی در جریان سریع ارتباطات به وجود می آورد.

ارتباطات عمودی: این نوع ارتباطات از طریق سلسله مراتب و مجاری رسمی سازمان به عمل می آید.

اصول استقرار سیستم عمودی ارتباطات از دیدگاه چستر بارنارد عبارتند از:

- ۱- مجاری ارتباطات باید کاملاً معلوم و مشخص باشد
- ۲- مجاری ارتباطات هر کارمندی باید معین گردد.
- ۳- مجاری ارتباطات باید حتی المقدور کوتاه و مستقیم باشد.
- ۴- مجاری ارتباطات باید تماماً به کار رود.
- ۵- ستاد مرکزی ارتباطات باید مجهز باشد.
- ۶- مجاری ارتباطات نباید قطع شود.
- ۷- اطلاعات صادره باید تسجیل گردد.

ارتباطات مستقیم: گاهی ارتباط مستقیم بین واحدهایی که عملیات آنها با یکدیگر همبستگی نزدیک دارد، از لحاظ سرعت عمل و هماهنگی عملیات لازم می باشد. ارتباطات عمودی ناشی از لزوم حفظ وحدت فرماندهی است، اما گاهی ممکن است موجب کندی عمل ارتباطات گردد و لذا در شرایطی ممکن است لزوم ارتباط مستقیم آشکار گردد.

برای تجسم و توصیف سیستم های سازمانی، دو مدل به شرح زیر ارائه می شوند:

ارتباطات دورانی: این مدل تصویر ساده ای از ارتباطات را نشان می دهد که چهاربعدی، متقارن و مداوم است. زیرا چهار عمل اساسی در ارتباطات دخالت دارند: پیام دهنده، جریان توزیع اطلاعات، پیام گیرنده و مکانیسم بازخور. و متقارن بودن آن به این علت است که درک اطلاعاتی که از پیام دهنده به پیام گیرنده منتقل می شود، متقابلاً از ناحیه پیام گیرنده، از طریق مکانیسم بازخور به اطلاع

پیام دهنده می رسد و نیز مبادله اطلاعات بین پیام دهنده و پیام گیرنده، بدون انقطاع و در یک مدار بسته باعث مداوم بودن آن می شود.

شبکه ارتباطات: شبکه ارتباطات یک سیستم به شمار می رود که از مراکز تصمیم گیری متعددی تشکیل شده است. بین این مراکز تصمیم گیری از طریق مجاری ارتباطات همبستگی و پیوند ایجاد می شود. استقرار مکانیسم بازخور از طریق شبکه ارتباطات، موجب کنترل و تنظیم و حفظ ثبات سازمان در مقابل تغییر و تحول می شود. شبکه سازمانی برای نیل به اهداف خاصی ایجاد می شود. برای نیل به اهداف مطلوب، لازم است دائماً اطلاعات ضروری درباره چگونگی پیشرفت کار جهت هماهنگی و کنترل به مراکز تصمیم گیری رسانده شود و در صورت انحراف نتایج از اهداف مطلوب اقدامات اصلاحی به عمل آید.

فصل دهم: رهبری

نظریه رهبری: علیرغم تحقیقات و بررسی های متعدد در مفهوم واقعی رهبر، وحدت نظر وجود ندارد. در اینجا به بررسی تحقیقاتی می پردازیم که از نظر علمی درباره رهبری و عناصر اساسی آن به عمل آمده است تا از این طریق بتوانیم مفهوم رهبری را بیشتر مورد بررسی قرار دهیم. نتایج بررسی های دانشگاه اوهایو نشان می دهد، وظایف اساسی رهبر که در همه حال معرف نقش رهبری است به قرار زیر است:

- ۱- حفظ عضویت: برای این منظور رهبر سازمان با سایر افراد گروه، روابط نزدیک و تماس های متعدد برقرار نموده و مورد قبول آنان واقع می گردد.
- ۲- تامین هدف: مسئولیت اساسی رهبر، هماهنگ کردن فعالیت های دسته جمعی به منظور تحقق هدف مشترک است.
- ۳- تسهیل روابط گروهی: رهبر می کوشد تا روابط متقابل موثری را میان اعضاء سازمان برقرار سازد و موجبات همبستگی افراد گروه را فراهم نماید.

مرحله اول تحقیقات: آنچه در پژوهش های اولیه مورد توجه محققان قرار گرفت، تشخیص

خصوصیات خلقی و جسمانی رهبر بود که او را از سایر افراد گروه متمایز می نمود. طبق این مطالعات که نمونه بارز آن بررسی های رالف استاگدیل می باشد، صفات شخصی زیر کم و بیش در بعضی از رهبران گروه های مورد مطالعه یافت گردید:

- عوامل جسمانی مساعد، هوش و قدرت فکری، اعتماد به نفس، اخلاق اجتماعی، اراده قوی، تفوق (تمایل به داشتن قدرت و مقام و تسلط به دیگران)، تموج شخصیت (شامل صفاتی چون پرحرفی، نشاط، حرارت، قدرت بیان و ...)

بررسی نتایج تحقیقات درباره رابطه صفات شخصی با قدرت رهبری، نشان می دهد که هیچ گونه صفات ثابتی وجود ندارد که در کلیه شرایط و گروه های مختلف لازمه نقش رهبری باشد. گرچه صفات شخصی یکی از عوامل موثر در چگونگی رهبری است، معذک عوامل دیگری در ایفای نقش رهبری موثرند.

دلایل شکست محققان در عدم یافتن رابطه ثابت بین صفات شخصی و قدرت رهبری:

- ۱- عدم وجود راه هایی برای تعریف و اندازه گیری دقیق شخصیت و عناصر آن
- ۲- تفاوت بارز گروه های مورد مطالعه با یکدیگر
- ۳- پیچیدگی و غیر ثابت بودن فرآیند رهبری و تغییر نقش رهبری بر حسب نوع وظایف

مرحله دوم تحقیقات: پس از تقریباً بی نتیجه ماندن تحقیقات مرحله اول، یک عده از دانشمندان

علوم اجتماعی در صدد بر آمدند، مسأله رهبری را با توجه به شرایط موقعیت خاصی که در آن فعالیت های گروهی از افراد هدایت می شود، مورد مطالعه قرار دهند. به عقیده این محققان صفات لازم رهبری تا حدود زیادی تابع شرایط موقعیت خاصی است که در آن شخص به عنوان رهبر عمل می کند. پژوهش های متعدد و سودمند در این دوره بر این اساس صورت گرفت که اختلاف در چگونگی رهبری را باید بر حسب متغیرهای متعددی مانند محیط فرهنگی و اجتماعی، نوع شغل و عوامل سازمانی، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

مرحله سوم تحقیقات: آنچه در سال های اخیر اهمیت قابل توجهی در نظریه رهبری به دست آورده

است، بررسی خصوصیات انفرادی و گروهی افرادی است که فعالیت های آنان رهبری می شود. زیرا

طرز تفکر و نوع انگیزه ها و شخصیت افرادی که تحت رهبری قرار می گیرند، عامل موثری در ایفای نقش رهبری به شمار می آید. تحقیقات اخیر بر این فرض استوار است که قدرت در شخص خاصی متمرکز نیست و در سراسر سازمان توزیع گردیده و می باید رهبر نیازمندی های روانی پیروان خود را به خوبی تشخیص دهد و تا سرحد امکان، در ارضاء آن بکوشد.

عناصر رهبری:

۱- صفات شخصی رهبر

۲- خصوصیات خلقی پیرو و چگونگی ادراک و نیازمندی های او

۳- موقعیت خاص رهبری که در آن روابط متقابل بین رهبر و سایر افراد گروه صورت می گیرد.

تعریف رهبری: رهبری را می توان پدیده ای ناشی از تاثیر متقابل افراد در موقعیت و شرایط محیطی

خاص به منظور وصول به هدف یا اهداف مشخص تعریف کرد که مستلزم کوشش مداوم رهبری برای تحت تاثیر قرار دادن طرز سلوک و رفتار پیروان خویش می باشد.

این تعریف چند رکن اساسی دارد:

۱- روابط متقابل: عمل رهبری زمانی صورت می گیرد که مدیر در صدد آن برآید که با استفاده از

کلیه امکانات رسمی و شخصی از طریق استقرار روابط متقابل رفتار مرئوسین خود را تحت

تاثیر قرار دهد و مساعی آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان هدایت کند. از دید الکساندر

لیتون روحیه سازمان به عواملی چون: اعتماد کارمندان نسبت به هدف جمعی، اعتماد

کارمندان به رهبران سازمان، اعتماد کارمندان نسبت به یکدیگر، همبستگی و علقه اجتماعی،

رشد معنوی و سلامت جسم و ثبات عاطفی بستگی دارد.

۲- موقعیت خاص رهبری: منظور از کلیه عوامل و شرایط محیطی مانند: فرهنگ، محیط، عقاید،

نوع شغل و ... که بر طرز رفتار و روابط متقابل افراد در اجرای فعالیت خاصی موثر واقع می

شود.

۳- وصول به هدف یا اهداف مشخص: عمل رهبری مستلزم کوشش در جهت تحقق هدف یا

اهداف مشخصی به صورت زیر است:

- اهداف سازمانی

- اهداف دسته جمعی
- اهداف انفرادی تبعیت کنندگان
- اهداف شخصی رهبر

شیوه های رهبری: طی تحقیقات متعددی که پس از جنگ جهانی دوم در حیطه رهبری به عمل آمد، دو الگوی متمایز رهبری انتخاب گردید: رهبری مستبدانه و رهبری دموکراتیک. رهبری مستبدانه آن نوع رهبری است که مدیر بدون تبادل نظر با مرئوسین، صرفاً برای نیل به اهداف رسمی سازمان و افزایش کارائی دستگاه، شخصاً دستورات یک جانبه و مؤکد صادر می کند. رهبری دموکراتیک به آن نوع رهبری اطلاق می گردد که مدیر کارمندان را در تصمیم گیری شرکت می دهد و ارضاء نیازمندی های روانی آنان را یکی از عوامل موثر در تحقق اهداف سازمان می داند. نتایج تحقیقات متعدد در بازه میزان تاثیر هر کدام از این نوع رهبری در تحقق اهداف عالی سازمان، شیوه دموکراتیک را تا حدی تایید می کند، اما عمومیت ندارد. شیوه دیگر رهبری که امروزه کمتر مورد توجه قرار می گیرد، عدم مداخله در امور کارکنان است. شیوه رهبری بر حسب درجه اعمال قدرت از طرف مدیر و حدود آزادی عمل مرئوسین، تغییر می کند.

عوامل موثر در شیوه رهبری:

- ۱- عوامل ذاتی مدیر: رفتار مدیر تا حدودی تحت تاثیر تجربه و اطلاعات و صفات ذاتی وی قرار می گیرد که مهمترین این عوامل عبارتند از: معتقدات و ارزش های شخصی مدیر، درجه اعتماد مدیر نسبت به مرئوسین، تمایلات و نیازمندی های روانی مدیر
- ۲- عوامل ذاتی مرئوسین: قبل از اینکه مدیر شیوه رهبری خود را تعیین کند باید عوامل موثر در طرز سلوک و رفتار مرئوسین را مورد بررسی قرار دهد زیرا هر یک از کارمندان نیز تحت تاثیر عوامل درونی و توقعات متعددی قرار می گیرند که مهمترین این عوامل عبارتند از: درجه احتیاج مرئوسین به آزادی عمل، توانایی قبول مسئولیت برای اخذ تصمیم، درک اهداف علیه سازمان و شدت علاقه به تحقق آنها، تجربه و معلومات، قدرت ابتکار و مقابله با مسائل مهم و پیش بینی نشده، درجه تمایل و آگاهی برای شرکت در اخذ تصمیم

۳- عوامل ذاتی موقعیت: مهمترین این عوامل عبارتند از: نوع سازمان که شامل محیط فرهنگی، وسعت واحدهای سازمانی، توزیع جغرافیایی واحدهای مربوط و روابط داخلی و خارجی آنها می شود، اهمیت موضوع از نظر تجربه و اطلاعات لازم برای حل و فصل آنها، درجه لزوم سرعت عمل در تصمیم گیری

نتیجه: توفیق در رهبری ارتباط با دو موضوع دارد:

- ۱- مدیر، نیروهای مهم را که به نحوی در زمان معین رفتار وی را تحت تاثیر قرار می دهد، درک کند. یعنی هم خود و تمایلات و انگیزه های درونی خویش را بشناسد و هم مرئوسین و گروهی را که با آنان سر و کار دارد خوب درک کند و هم با سازمان خوب آشنا باشد.
- ۲- دوم آنکه مدیر بتواند عمل و رفتار خویش را با ادراکات مزبور منطبق نماید. یعنی اگر دستور موکد لازم باشد دستور بدهد و اگر تبادل نظر با مرئوسین لازم باشد، موجبات این عمل را فراهم سازد و در همه حال بینش و نرمش شرط اساسی رهبری است.

فصل یازدهم: نظارت یا کنترل

تعریف نظارت: منظور از کنترل مراقبت یا نظارت، در آن است که انجام هر عمل مطابق نقشه ای باشد که برای اجرای آن طرح گردیده است تا در صورت انحراف نتایج عملیات از اهداف مطلوب، اقدامات لازم به منظور جلوگیری از وقوع یا تکرار انحرافات به عمل آید.

مراحل نظارت:

- ۱- تعیین هدف و انتخاب موازینی برای ارزیابی نتایج عملیات: از آنجا که نظارت به مفهوم این است که آیا نتایج عملیات با اهداف و معیارهای پیش بینی شده تطبیق می نماید یا نه؟ لذا باید مقاصد فعالیت های سازمان به نحوی محسوس و قابل سنجش، معلوم باشد تا ملاک مشخصی برای مقایسه نتایج عملیات وجود داشته باشد. در بعضی مواقع تعیین هدف کلی دستگاه به صورت مقادیر کمی مشکل است، اما تقسیم آن به اهداف فرعی متعدد که غالباً به

صورت مقادیر کمی قابل تعریف است، و دادن مسئولیت اجرای هر یک از این اهداف فرعی به بخشی از واحدهای سازمان، این امر را ممکن می سازد.

۲- مقایسه نتایج عملیات انجام یافته با اهداف و موازین از پیش تعیین شده: لازم است در فواصل معین، نتایج عملیات انجام یافته با هدف و مشخصات مورد نظر مقایسه گردد تا از وقوع انحرافات اطلاع حاصل شود. حال باید دید کنترل مزبور در چه موقع و توسط چه اشخاصی باید به عمل آید؟

اصولا چند نوع نظارت معمول می باشد: نظارت قبل از شروع عملیات، نظارت در ضمن عملیات و نظارت در پایان عملیات. بسیاری از مدیران برای نظارت قبل از شروع کار اهمیت زیادی قائل اند. اما این کار باعث تاخیر در اجرای عملیات خواهد شد. بدین جهت رؤسای سازمان باید در اغلب موارد از کنترل شخصی قبل از شروع عملیات اجتناب کرده و به جای آن شرایط و موازین صریح و روشن به منظور اجرای عملیات مربوطه وضع کنند و اختیار انجام عملیات را به مرئوسین تفویض نمایند. منتهی اگر نتایج عملیات با اهداف از پیش تعیین شده مطابقت نداشته باشد، در مقابل رؤسای مربوط مسئول هستند. تا موقعی که عملیات طبق نقشه و بر حسب موازین از پیش تعیین شده جریان یابد، لازم نیست نتایج کلیه عملیات به رؤسای سازمان گزارش شود، اما اگر نتایج عملیات وقوع انحراف را آشکار سازد، اطلاع رؤسای مربوط لزوم می یابد. اگر منظور از نظارت اطلاع از انحرافات به وقوع پیوسته، به منظور جلوگیری از آنها و اقدامات اصلاحی باشد، و یا منظور اطلاع از چگونگی پیشرفت کار باشد، تهیه گزارش و اجرای نظارت، ضمن عملیات لازم می باشد. اما اگر منظور، ارزیابی نتایج عملیات برای تجدید نظر در سیاست عمومی است، گزارش در پایان اجرای عملیات تنظیم می گردد.

رعایت خصوصیات زیر در تنظیم گزارش مفید است:

- ۱- گزارش باید حاوی مطلبی باشد که نظارت را تسهیل می کند.
- ۲- گزارش باید حاوی اطلاعاتی باشد که مقایسه نتایج عملیات را با اهداف پیش بینی شده، میسر سازد

۳- طرز تنظیم و ارائه گزارش از اهمیت زیادی برخوردار است.

جلوگیری از وقوع یا تکرار انحراف: موارد سه گانه فوق به خودی خود، منشأ هیچ گونه اثری نمی باشد. نظارت در صورتی موثر است که اقدامات لازم به منظور جلوگیری از وقوع یا تکرار انحرافات به عمل آید. رؤسای سازمان باید در صدد برطرف کردن عللی برآیند که موجب وقوع آن گردیده است و چنانچه اصلاح عمل گذشته مقدور نباشد، در این صورت لازم است شرایط را به نحوی تعدیل کنند که امکان نیل به هدف مطلوب در آینده بیشتر شود. برای این منظور ممکن است اقدامات زیر مفید واقع شود:

۱- بهبود شرایط و وسایل انجام کار ۲- تجدید نظر در طرز رهبری، انتخاب کارمندان و تعلیم

آنان ۳- تعدیل نقشه و هدف های اولیه در صورت ۴- تقویت انگیزه کارمندان

روش های کنترل: روش های متفاوتی برای کنترل وجود دارد که چند نمونه را در زیر به اختصار شرح می دهیم:

۱- کنترل از طریق بودجه: بودجه وسیله موثری برای برنامه ریزی و کنترل به شمار می رود. در بودجه برنامه ای، اهداف سازمان و عملیات لازم برای نیل به آنها، پیش بینی می شود و نتایج حاصل از اجرای بودجه در فواصل معین با اهداف و هزینه های پیش بینی شده، مقایسه می گردد و بدین وسیله مبنائی برای بررسی علل انحرافات از اهداف و برنامه ها به دست می آید. یکی از محدودیت های اساسی بودجه این است که بیشتر به کمیت توجه می کند تا به کیفیت.

۲- گزارش های آماری: باید در فواصل معین، به طور ادواری و مستمر تهیه شود. علاوه بر گزارش های ادواری، گزارش های ویژه برای مقاصد معینی تهیه می شوند. هم چنین علاوه بر گزارش های ادواری و گزارش های ویژه، تهیه گزارش های داخلی جهت ارزشیابی چگونگی اجرای مقررات، برنامه ها و دستورالعمل ها ضرورت دارد. گزارش های داخلی بر خلاف گزارش های ویژه به طور مرتب مثلاً سالانه تنظیم می شوند.

۳- نقطه سربه سر: یکی از تدابیر کنترل که در سازمان های تولیدی به کار می رود، منحنی نقطه سربه سر است. این منحنی نشان می دهد که در مقادیر مختلف تولید، میزان سود و یا زیان دستگاه چقدر است. نقطه سربه سر نقطه ای است که بین درآمد و هزینه موازنه برقرار است.

فصل دوازدهم: فرد، جامعه، سازمان

عواملی که ارزیابی کارائی سازمان را دشوار می سازد:

- **تعدد هدف:** امروزه بر خلاف قبل، سازمان های موجود به جای یک هدف، اهداف متعددی دارند که گاه تعارض بین آنها ارزیابی کارائی سازمان را دشوار می سازد. زیرا برای این کار وجود ضابطه ای لازم است. حال اگر به علت تعدد یا تعارض هدف، انتخاب ضابطه مزبور دشوار باشد، طبعاً ارزیابی کارائی سازمان در اثر فقدان ضابطه مشخص، مشکل می گردد. درک و تشخیص اهداف مختلف سازمان و برقراری تعادل مناسب بین آنها، از مهمترین مسائل مدیریت و رهبری به شمار می رود. و چون اهداف یک سازمان با سازمان دیگر متفاوت است، لذا تجویز اصول و موازین سازمانی که عمومیت داشته و برای کلیه سازمان های بشری قابل اجرا باشد، مشکل است.
- **فرد و سازمان:** لیکرت طبق تحقیقاتی که به عمل آورده است، معتقد است رابطه مستقیم و نزدیکی بین بازدهی و روحیه وجود دارد. به نظر وی در بررسی های سازمانی دو مساله باید موضوع تحقیق قرار گیرد:
- اول: نوع و شدت تاثیر انگیزه های مختلفی که رفتار انسانی را در شرایط عملی کار تحت تاثیر قرار می دهد.
- طریقه استفاده موثر از انگیزه های مزبور و برطرف کردن تعارض و تضادی که ممکن است بین آنها وجد داشته باشد.

به عقیده لیکرت، رابطه رئیس و مرئوس نباید یک جانبه باشد، بلکه بهتر است بر اساس همکاری متقابل استوار گردد. لیکرت تامین رضایت و حفظ روحیه افراد را منطبق با منافع بلند مدت سازمان می داند.

از دیدگاه ارگریس برای تحقق کامیابی روانی کارکنان سه شرط لازم است:

- ۱- کارکنان باید برای خود قدر و ارزش قائل باشند و میل و شوق وافری برای افزایش درجه لیاقت و شایستگی خود احساس کنند، لذا دائماً سعی می کنند فرصت های تازه برای شناخت و قبول استعدادهای خود و دیگران به وجود آورند.
 - ۲- سازمان باید فرصت های مناسب برای استفاده از خدمات کارکنان خود فراهم کند تا کارمندان اهداف خود را شناخته و طرق وصول به آنها را تشخیص دهند و بین اهداف مزبور و مقاصد سازمان، ارتباطی برقرار سازند.
 - ۳- جامعه و فرهنگ اجتماع می توانند رفتار فرد و سازمان را تحت تاثیر قرار دهند. شکی نیست که بعضی مواقع بین منافع فرد و مقاصد سازمان تعارض نسبی وجود دارد، ولی مساله اساسی در مدیریت، ابداع طرق و اصلاح روش هایی است که بین مقاصد فرد، سازمان و جامعه سازش برقرار کرده و منافع مختلف آنها را با یکدیگر منطبق سازد.
 - **سازمان و جامعه:** از طرف دیگر جامعه و فرهنگ اجتماع تاثیر قابل توجهی در رفتار فرد و طرز عمل سازمان دارد. این مساله به تفصیل مورد بحث سلزنیک قرار گرفته است. سلزنیک بین سازمان و موسسه فرق قائل شده است. به نظر وی سازمان محدود به تشکیلات رسمی است. در حالی که همین سازمان رسمی تحت تاثیر محیط و تعدیل و انطباق با ارزش های جامعه، وضع موسسه را پیدا می کند.
- نظریه سازش سلزنیک بر این فرض استوار است که هر سازمانی به ناچار باید به صورت رسمی یا غیر رسمی تشکیلات داخلی خود را با عوامل واقعی قدرت در محیط اجتماع خارج وفق دهد و بدین ترتیب اختیارات سازمانی را با عوامل اجتماعی محیط خارج متعادل و منطبق سازد و این عمل گاه با دخالت دادن عناصر مخالف ولی متنفذ خارجی در اداره امور سازمان تحقق می یابد.

نتیجه: با توجه به مطالب مختلفی که در طی فصول این کتاب توصیف گردید، امروز مسلم شده است

که مطالعات و بررسی های علمی درباره مسائل مدیریت بر پایه دو محور اصلی ادامه خواهد یافت:

۱- ابداع و تکامل فنون و روش های خاصی که مبنای تصمیم گیری را استواری بخشیده و

مدیران را در اخذ تصمیمات مناسب بر اساس آمار و اطلاعات واقعی یاری می کند. فنون و

روش های مزبور تحت عناوین مختلفی مانند سیستم های مدیریت و یا روش های مقداری در

مدیریت مورد بررسی قرار می گیرد.

بررسی های علمی درباره انگیزش و عوامل مختلفی که در چگونگی رفتار سازمانی کارکنان موثر واقع

می شود. در این نوع بررسی ها سازمان صرفاً یک سیستم همکاری بین جمعی از افراد تلقی می شود و

بدین لحاظ اعتقاد بر این است که وظایف باید به نحوی متشکل گردد که همکاری گروهی به حداکثر

افزایش یابد و از این رو در مطالعات سازمانی از علوم رفتاری به مقیاس وسیع استفاده می شود.