

# استادیاب

پیشرفته ترین سیستم  
معرفی اساتید تدریس خصوصی کشور



سیستم پورسانتی

دریافت حق التدریس قبل از کلاس  
فعالیت به جای خرید امتیاز و ستاره  
با استادیاب همه ایران شما را میبینند  
برای ورود به سایت **کلیک** کنید



## شغل شما اینجاست!

به زودی کسب و کار  
خودت رو راه میندازی



این یه غافلگیری به سبک ماست!  
برای اینکه ازش با خبر شی کلیک کن

آموزش مدیریت - مقدماتی

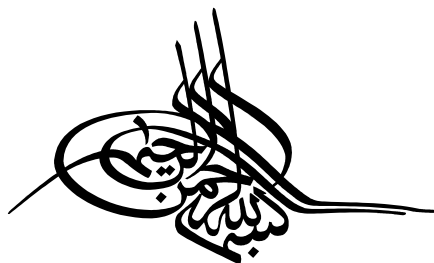


# اصول و مبانی سازمان و مدیریت

برای دانشجویان رشته‌های مدیریت و حسابداری

تألیف: محمد نجف‌زاده

بهمن ماه 1390



## درآمد

مجموعه‌ای که با عنوان «اصول و مبانی سازمان و مدیریت» به محضر دانشجویان امروز و کارشناسان و مدیران فردا تقدیم می‌شود؛ در واقع گامی آغازین و مقدماتی برای پدیدآوردن اثری مناسب در این زمینه محسوب می‌گردد. امروزه ده‌ها کتاب مفید در زمینه آموزش مدیریت، تألیف و یا ترجمه شده اما گستردگی مطالب و نظریات در این حوزه سبب شده تا نگارنده با وسواس تمام، درصدد تدوین متنی باشد که در عین ایجاز، سرفصلهای آموزشی تعیین شده را مورد غفلت قرار ندهد. شاید برای کسانی که تا کنون مسؤولیتهای مختلف مدیریتی را برعهده داشته اند، ضرورت ارائه آموزشهای مدیریتی کاملاً واضح باشد اما با توجه به گستره مخاطبان این مجموعه، توجه به موارد زیر مفید به نظر می‌رسد:

1. مدیریت لازمه انجام مؤثر هر کارگروهی است. در واقع کارجمعی، بدون اِهمال مدیریت، غیر قابل انجام است؛ اما نکته مهم آن است که بتوان مدیریت صحیح و بهینه را اِهمال نمود. به بیان دیگر در تمامی سازمانهای عصر ما، شیوه‌هایی برای مدیریت به کار گرفته می‌شود اما فقط برخی از این سازمانها از مدیریت مؤثر و متناسب استفاده می‌کنند. در این میان نقش آموزشهای مدیریتی در این است که مدیران را در انتخاب روش صحیح مدیریت یاری نماید. این موضوع نشان می‌دهد که مدیران باید آموزش مدیریت را کاملاً جدی دنبال نمایند شاید این سخن گهربار نبوی که فرمودند: *انی ما اضاف علی امتی الفقر ولكن اضاف علیهم سوء التدبیر (من بر امتم از فقر نمی‌ترسم اما از سوء مدیریت در مورد آنان بیمناک هستم)* بتواند اهمیت موضوع را روشن‌تر نماید.
2. جدا از آنکه فراگیری مدیریت به صورت علمی، برای مدیران امری حیاتی به شمار می‌آید اما تمامی کسانی که در عصر ما زندگی می‌کنند نیز باید با مدیریت و سازمانها آشنا گردند. پیترو درا کر یکی از اندیشمندان حوزه مدیریت می‌گوید: «امروزه جوانان ما باید مدیریت و سازمان را بیاموزند همانگونه که اجدادشان کشاورزی را آموختند». مطلب فوق ضرورت فراگیری آموزشهای مدیریتی برای تمامی انسانهای عصر ما را مورد تأکید قرار می‌دهد.

3. آنچه در این مجموعه ارائه گردیده، فقط بخشی از دانش و روشهای علمی و عملی مدیریت است که به درجات متفاوتی در همه سازمانها قابل استفاده است. این مجموعه با هدف ایجاد دانش عمومی آغازین در کسانی که برای نخستین بار می‌خواهند درباره مدیریت به صورت نظام‌مند مطالعه کنند تهیه گردیده است تا در گام نخست آنان را با مفاهیم و اصول پایه آشنا نموده و به مطالعه بیشتر در زمینه مدیریت تشویق نماید. امید است تا به یاری الهی از سوی خوانندگان محترم این گام آغازین تا حصول نتیجه مطلوب دنبال شود.
4. این مجموعه در شش فصل تنظیم شده است. فصل اول، برخی از مفاهیم اولیه مدیریت را تبیین نموده است. فصل دوم هرچند اشاره‌ای گذرا به تاریخ تکوین دانش مدیریت دارد اما در عین حال مهمترین دیدگاه‌ها را نیز مطرح نموده است. در چهار فصل بعدی به صورت مجزا به چهار وظیفه اساسی مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل پرداخته است. در برخی از فصول برای ملموس‌سازی مباحث، قضایایی داستان‌واره مطرح گردیده است.
5. در پایان از همه خوانندگان محترم و نکته‌سنج مجدانه درخواست می‌شود تا نگارنده را با تذکرات ارزشمند خود برای تکمیل و اصلاح این مجموعه یاری فرمایند.

## فهرست مطالب

موضوع	صفحه
درآمد	الف
فهرست مطالب	ج
<b>فصل اول: آشنایی با مفاهیم اولیه</b>	<b>1</b>
1-1- سازمان	2
1-2- مدیریت	3
1-3- اثربخشی و کارایی	4
1-4- سطوح مدیریت	5
1-5- وظایف مدیریت	6
1-6- نقشهای مدیریت	7
1-7- تفاوت مدیران اثربخش و مدیران موفق در ایفای وظایف مدیریتی	7
1-8- تفاوت ایفای وظایف مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی	8
1-9- شایستگی‌های (مهارتهای) مدیریت	9
1-10- جمع‌بندی نهایی از وظایف مدیران	10
1-11- دلایل مطالعه علم مدیریت	10
1-12- نقش رشته‌های علمی دیگر در مدیریت	11
1-13- ذاتی یا اکتسابی بودن علم مدیریت	11
1-14- فراگیری و شمولیت مفاهیم و اصول مدیریت	11
پرسشهای فصل	12
<b>فصل دوم: سیر تکوین اندیشه‌های مدیریت</b>	<b>14</b>
2-1- مدیریت در تمدنهای باستانی	15
2-2- مدیریت در قرون وسطی	16
2-3- مدیریت پس از رنسانس تا قرن بیستم	17
2-4- انقلاب صنعتی و تأثیر آن در پیدایش علم مدیریت	17
2-4-1- تأثیرات انقلاب صنعتی	19
2-4-2- اصول شش‌گانه انقلاب صنعتی	20
2-4-3- نقش مدیران در جوامع صنعتی	21
2-4-4- جهان‌بینی موج دوم	22
2-5- نظریات سازمان و مدیریت در قرن بیستم	23
2-5-1- دیدگاه کلاسیک	23

24	.....	1-1-5-2- نظریه مدیریت علمی
26	.....	2-2-5-1- نظریه اصول اداری
28	.....	3-3-5-2- نظریه بوروکراسی
30	.....	2-2-5- دیدگاه نئوکلاسیک
31	.....	3-3-5-2- دیدگاه سیستمی
33	.....	4-4-5-2- دیدگاه موقعیتی (اقتضایی)
<b>36</b>	.....	<b>فصل سوم: وظایف مدیریت - برنامه‌ریزی</b>
37	.....	1-3- تعریف و ماهیت برنامه‌ریزی
38	.....	2-3- سطوح برنامه
39	.....	3-3- انواع برنامه
41	.....	4-3- فرآیند مدیریت استراتژیک
43	.....	پرسشهای فصل
<b>44</b>	.....	<b>فصل چهارم: وظایف مدیریت - سازماندهی</b>
45	.....	داستان‌واره
46	.....	1-4- اهمیت و تعریف سازماندهی
46	.....	2-4- مراحل فرایند سازماندهی
47	.....	3-4- اصول سازماندهی
47	.....	1-4-3- تخصیصی شدن کار
48	.....	2-4-3- زنجیره فرماندهی و سلسله مراتب
48	.....	3-4-3- حیطه نظارت
49	.....	4-4-3- اختیار و مسئولیت
51	.....	5-4-3- تمرکز و عدم تمرکز
51	.....	6-4-3- روشهای واحدسازی
51	.....	1-4-3-6- واحدسازی بر اساس تعداد افراد
51	.....	2-4-3-6- واحدسازی بر اساس زمان
52	.....	3-4-3-6- واحدسازی بر مبنای وظایف
52	.....	4-4-3-6- واحدسازی بر اساس نوع محصول یا خدمت
53	.....	5-4-3-6- واحدسازی بر اساس مشتریان
53	.....	6-4-3-6- واحدسازی بر اساس منطقه جغرافیایی
53	.....	7-4-3-6- واحدسازی بر اساس فرآیند
55	.....	8-4-3-6- شیوه‌های جدید سازماندهی
57	.....	پرسشهای فصل

58	فصل پنجم: وظایف مدیریت - هدایت و رهبری
59	داستان‌واره
60	5-1- تعریف رهبری
61	5-2- قدرت در سازمان
62	5-3- انگیزش
62	5-3-1- دیدگاه‌های نخستین در مورد انگیزش (نظریات محتوایی)
63	5-3-1-1- نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو
64	5-3-1-2- نظریه X و Y مک گریگور
65	5-3-1-3- نظریه بهداشت - انگیزش هرزبرگ
66	5-3-2- نظریه‌های کنونی درباره انگیزش (نظریات فرآیندی)
67	5-3-2-1- نظریه انتظار
68	5-4- تئوریهای رهبری
68	5-4-1- نظریات مبتنی بر ویژگیهای شخصیتی رهبر
69	5-4-2- نظریات مبتنی بر رفتار رهبران
70	5-4-2-1- شبکه مدیریت
71	5-4-2-2- سیستمهای مدیریت
71	5-4-3- تئوریهای اقتضایی
72	5-4-3-1- الگوی اقتضایی فیدلر
72	5-4-3-2- نظریه رهبری موقعیتی
74	پرسشهای فصل
77	فصل ششم: وظایف مدیریت - کنترل و نظارت
78	6-1- فرآیند کنترل
79	6-2- ویژگیهای کنترل مؤثر
80	6-3- انواع کنترل
81	6-3-1- کنترل آینده‌نگر - پیش‌برنده
81	6-3-2- کنترل سکانی
81	6-3-3- کنترل بازخوردی
82	پرسشهای فصل

# فصل اول

## آشنایی با مفاهیم اولیه

- سازمان
- مدیریت
- سطوح مدیریت
- وظایف مدیریت



با توجه به هدف این دوره مبنی بر آشناسازی دانشجویان با مبانی سازمان و مدیریت، بهتر است که پیش از هر مطلبی به تعریف مفاهیم و واژگان کلیدی علم مدیریت بپردازیم.

### 1-1 - سازمان (Organization)

در قالب یک تعریف ساده می‌توان سازمان را این‌گونه تعریف کرد:

«آرایش سیستماتیک (نظام‌مند) از افرادی که برای دستیابی به اهداف (یا هدف) خاصی گرد هم آمده‌اند»<sup>1</sup>.

این تعریف بیانگر سه ویژگی و سه وجه مشترک سازمانها است:

- سازمانها برای دستیابی و تحقق اهداف خاصی تشکیل شده‌اند.
- اهداف سازمانی به خودی خود قابل دستیابی نیست؛ بلکه نیازمند افرادی است که برای تحقق آن باید تصمیمات گوناگونی را اخذ کنند و اقدامات مناسبی را به عمل آورند. این افراد، کارمندان و مدیران سازمانی هستند.
- سازمان برای هدایت و کنترل رفتار اعضای خود از آرایشی نظام‌مند - یعنی ساختار سازمانی - بهره می‌گیرد. ساختار می‌تواند شامل: مقررات و دستورالعملها، اعطای اختیار سرپرستی و نظارت به برخی اعضا، تشکیل تیمهای کاری، نوشتن شرح شغل و ... باشد. در واقع تفاوت سازمان با سایر نهادهای اجتماعی را باید در همین آرایش نظام‌مند جستجو کرد. نهادهای اجتماعی دیگر مانند خانواده، قوم و قبیله و طبقه اجتماعی هرچند ممکن است دارای اهداف و افراد باشند اما عموماً فاقد آرایش نظام‌مند هستند. البته این نهادهای اجتماعی به راحتی می‌توانند یک سازمان ایجاد کنند؛ همانند یک صندوق خانوادگی و یا یک شرکت بازرگانی. در درون این آرایش نظام‌مند، افراد سازمان با یکدیگر در تعامل هستند که الگوهای تعاملی آنها را ساختار سازمانی معین می‌کند. سازمانها به عنوان مخلوق دست بشر از هر سو ما را احاطه کرده‌اند به گونه‌ای که امروزه زندگی بدون آنها غیرممکن به نظر می‌رسد.

## 2-1- مدیریت (Management)

مدیریت فرآیند انجام کارها به طور اثربخش و کارآمد توسط دیگران است<sup>1</sup>؛ مانند عمل مربی تیم فوتبال. مربی تیم هر چند خود بازی نمی‌کند اما پیشاپیش طراحی بازی را برعهده دارد. پس از آغاز بازی نیز به تشویق و راهنمایی بازیکنان می‌پردازد و در مواقع لزوم، تغییرات لازم را در ساختار تیم پدید می‌آورد (تعویض بازیکنان). در تعریف مدیریت چهار جنبه اساسی را باید مدنظر داشت:

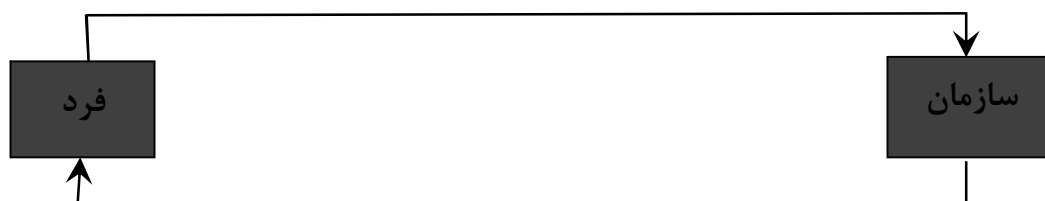
- فرآیند انجام کارها دلالت بر وظایف مدیریت دارد که در ادامه به یاری خداوند به آن خواهیم پرداخت.
  - «اثربخشی» در ساده‌ترین تعریف، بیانگر میزان دستیابی به اهداف است<sup>(1)</sup>.
  - «کارایی» مقایسه برخی جنبه‌های عملکرد با هزینه متحمل شده برای آن می‌باشد؛ مثلاً مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است.
  - مدیریت انجام کارها بوسیله دیگران است. مدیر، مسئول تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی است؛ اما چون به تنهایی نمی‌تواند این اهداف را محقق سازد، دیگران را در مسئولیت خود سهیم می‌سازد و با تفویض<sup>(2)</sup> پاره‌ای از اختیارات خود به دیگران، امور را به انجام می‌رساند (از طریق سلسله مراتب سازمانی). از آنجا که کارکنان دارای هدفهای فردی و گروهی هم هستند، نقش مدیر تأمین هدفهای سازمانی از طریق توجه و ارضای نیازمندیها و هدفهای فردی و گروهی کارکنان است. هنر مدیریت در واقع برقراری تناسب و هماهنگی مناسب میان منابع مختلف سازمانی (سرمایه، نیروی کار و مواد اولیه) است.
- ارتباط میان هدفهای فردی و هدفهای سازمانی از طریق یک فرآیند مبادله صورت می‌پذیرد. یعنی افراد وقت، مهارت و دانش خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و متقابلاً حقوق و مزایا، وجهه اجتماعی، ارضای نیازهای روحی و .. را دریافت می‌کنند. سازمان و کارکنان در صورتی به همکاری متقابل ادامه خواهند داد که آنچه دریافت می‌کنند از آنچه در اختیار دیگری قرار می‌دهند بیشتر باشد. فرد انتظار دارد دریافتها و پاداشهایش بیشتر از کارهایی باشد که برعهده او گذارده می‌شود. از سوی دیگر سازمان هم انتظار دارد، بهره‌وری و سهم مشارکت افراد بیشتر از هزینه‌ها و بار مالی حاصل از نگهداری آنان در سازمان باشد. به زبان ساده‌تر در یک رابطه مبادله موفقیت‌آمیز، هم فرد و هم سازمان در اثر تعامل و همکاری، ماحصل بیشتری را نسبت به آنچه مصروف می‌دارند، کسب می‌کنند.

<sup>1</sup> - این تعریف از اثربخشی که در دهه 1950 م. از سوی آلفرد چندلر مطرح گردید به دلیل سادگی فراوان، ابهامات متعددی را به خود جلب نمود. لذا در دهه‌های 1960 و 1970 تحقیقات وسیعی از سوی محققان در مورد اثربخشی سازمانی صورت پذیرفت که با مروری بر آنها می‌توان حداقل سی معیار متفاوت برای اثربخشی یافت. علاقمندان می‌توانند جهت توضیحات بیشتر به فصل دوم کتاب تئوری سازمان استیفن رابینز مراجعه نمایند.

زمانی که هر دو عامل موجود در رابطه مبادله راضی باشند، پدیده‌ای رخ می‌دهد که به آن هم‌افزایی (سینرژی)<sup>(1)</sup> گویند. سینرژی سازمانی، زمانی ایجاد می‌شود که ستاده‌های کمی و کیفی سازمان، متفاوت از مجموع ستاده‌های حاصل از تک‌تک داده‌ها باشد<sup>3</sup>. تعریف دیگری از مدیریت، که از سوی انجمن مدیریت امریکا<sup>(2)</sup> ارائه شده به صورت زیر است<sup>4</sup>:

**Management is working with and through other people to accomplish the objectives of both the organization and its members.**

وقت - تلاش - مهارت و ...



حقوق و دستمزد - کار جذاب - محیط کار مناسب و ...

### 3-1 - اثربخشی و کارایی

اثربخشی<sup>(3)</sup> و کارایی<sup>(4)</sup> به آنچه که انجام می‌دهیم و اینکه چگونه انجام می‌دهیم مربوط می‌شود. اثربخشی دستیابی به هدف را در برمی‌گیرد، یا به عبارتی انجام موفقیت‌آمیز فعالیتها در دستیابی به اهداف<sup>5</sup>. مثلاً اگر هدف یک شرکت خودروسازی، تولید یک میلیون خودرو و یا افزایش ده درصدی سود در یک دوره زمانی مشخص باشد؛ در پایان این دوره نسبت میزان تولید به هدف یک میلیون خودرو و یا نسبت سود حاصله به سود مورد انتظار؛ معرف میزان اثربخشی در سازمان مزبور است.

کارایی به حداقل رساندن هزینه‌های منابع در انجام فعالیتها است. مثلاً اگر از نهاد های معینی بازده بیشتری به دست آوریم کارایی را افزایش داده‌ایم. مدیران با منابع ورودی (سرمایه، افراد و تجهیزات) که کمیاب هستند سروکار دارند، لذا آنها به استفاده کارا از این منابع، توجه بیشتری دارند. به عنوان نمونه در یک شرکت تولیدی اگر شاخص «تعداد محصول تولیدی» به «تعداد کارکنان»، معیاری برای سنجش کارایی باشد؛ مؤسسه در صورتی کارا است که وضعیت بهتری نسبت به مؤسسات مشابه داشته باشد. اثربخشی و کارایی هر چند متفاوت هستند ولی مرتبطند. اگر کارایی را نادیده بگیریم دستیابی به اثربخشی آسان‌تر خواهد بود. در مثال بالا اگر برای مؤسسه

<sup>1</sup> - Synergy

<sup>2</sup> American Management Association

<sup>3</sup> - Effectiveness

<sup>4</sup> - Efficiency

تولیدی کارآیی مطرح نباشد، مؤسسه می‌تواند با یک هزینه بالا به هدف خود برسد. بسیاری از سازمانهای دولتی در کشور ما، اثربخشی دارند اما فاقد کارآیی هستند؛ زیرا به اهداف خود می‌رسند ولی با هزینه گزاف. با درست انجام دادن کارهای غلط می‌توان بدون اثربخشی، کارآیی داشت. مؤسسه مزبور می‌تواند با کاهش کیفیت محصولات، هزینه‌های خود را کاهش دهد، اما با کاهش کیفیت، استقبال از این مؤسسه پایین می‌آید و در نتیجه از اثربخشی کاسته می‌شود. سازمان می‌تواند اثربخش و کارآ باشد و یا فاقد اثربخشی و کارآیی باشد. مدیریت ضعیف اغلب، ناشی از عدم اثربخشی و عدم کارآیی یا اثربخشی حاصل از عدم کارآیی است.<sup>6</sup>

#### 4-1 - سطوح مدیریت

افراد سازمانی به دو طبقه تقسیم می‌شوند: اول کارکنان عملیاتی<sup>(1)</sup> که مستقیماً شغل و یا وظیفه‌ای برعهده دارند اما مسؤولیتی برای نظارت بر کار دیگران ندارند؛ مانند کارگران خط تولید کارخانه. در مقابل مدیران مسؤولیت هدایت فعالیتهای دیگران را برعهده دارند. مدیران معمولاً به سه طبقه تقسیم می‌شوند:<sup>7</sup>

- 1- مدیران عملیاتی: مسؤولیت هدایت فعالیتهای روزانه کارکنان عملیاتی را برعهده دارند. در پایین‌ترین سطح مدیریت سازمان قرار دارند؛ مانند مدیر اداره آموزش دانشکده یا سرکارگر در خط تولید.
- 2- مدیران میانی: مسؤول تبدیل اهداف تعیین شده از سوی مدیران ارشد به جزئیات خاص هستند تا مدیران عملیاتی بتوانند آنها را اجرا کنند. مانند رئیس دانشکده، رئیس یک پروژه.
- 3- مدیران ارشد: در رأس سازمان و یا نزدیک به رأس قرار دارند و مسؤول تصمیم‌گیری درباره مسیر سازمان و سیاست‌هایی هستند که بر همه اعضای سازمان اثر می‌گذارد؛ مانند رئیس یک دانشگاه یا مدیرعامل کارخانه.

### Managerial Levels

#### سطوح مدیریت



<sup>1</sup> Operative Employees

قابل ذکر است مدیران در تمام سطوح سازمانی ممکن است علاوه بر وظیفه مدیریتی خود، پاره‌ای وظایف عملیاتی را هم به انجام برسانند. مثلاً رئیس یک شعبه بانک ممکن است، مسئولیت رسیدگی به بعضی حسابهای خاص را هم داشته باشد.

## 5-1 - وظایف مدیریت

در اوایل این قرن، فایول پنج وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را برای مدیران برشمرد. امروزه این وظایف به چهار وظیفه اصلی برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل محدود شده‌اند. مدیران باید این چهار وظیفه را همزمان اجرا کنند چرا که این وظایف به هم وابسته‌اند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند.<sup>8</sup>

- برنامه‌ریزی (Planning) شامل: تعریف اهداف، تدوین استراتژی برای دستیابی به آن اهداف و تهیه برنامه‌های عملیاتی برای یکپارچگی و هماهنگی فعالیتها است.
- سازماندهی (Organizing) نحوه دست یافتن به هدف را نشان می‌دهد. اینکه چه وظایفی و توسط چه کسی باید انجام گیرد، نحوه گروه‌بندی وظایف، نحوه گزارش‌دهی و اخذ تصمیم را بیان می‌کند.
- رهبری (Leading) هدایت فعالیتهای دیگران، انگیزه دادن به کارکنان، انتخاب کانال ارتباطی مناسب و رفع تعارضات و ... را در بر می‌گیرد.
- کنترل (Controlling) فرآیند نظارت، مقایسه و اصلاح است. به عبارتی مدیر برای اطمینان از اینکه عملکرد، متناسب با اهداف است بر عملکرد سازمان نظارت می‌کند. اگر انحرافی مشاهده شد باید سازمان را به مسیر اصلی خود برگرداند (اصلاح).

در طول چند دهه اخیر بسیاری از کتب مدیریت به گونه‌ای تنظیم می‌شوند که چارچوب کلی آنها وظایف مدیریت باشد،<sup>9</sup> سپس سایر اصول و تکنیکهای مربوط در همین قالب دسته‌بندی می‌شود. استقبالی که از دیدگاه مبتنی بر وظایف مدیریت می‌شود، بیشتر به دلیل وضوح و سادگی آن است. اما از آنجا که دیدگاه فایول از یک بررسی دقیق و همه‌جانبه ناشی نشده بلکه حاصل تجربیات او در معادن فرانسه بوده، در طول دهه‌های اخیر نظریات متفاوتی برای معرفی و دسته‌بندی وظایف مدیریت صورت گرفته است. از جمله هربرت سایمون، اندیشمند خلاق و پرتوان، مدیریت را چیزی جز تصمیم‌گیری نمی‌داند و جوهره مدیریت را تصمیم‌گیری می‌شمرد. مینزبرگ نیز طبقه‌بندی متفاوتی ارائه داده و دیدگاه خود را در قالب نقشهای مدیریت بیان نموده که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

## 6-1 - نقشهای مدیریت (Management Roles)

هنری مینبرگ در اواخر دهه 1960 م. با بررسی عملکرد پنج تن از بالاترین مقامات اجرایی، دریافت که مدیران درگیر فعالیتهایی متغیر، بدون الگو و کوتاهمدت هستند<sup>10</sup> (دوام نیمی از فعالیتهای مدیران فقط 9 دقیقه است). او برای تبیین الگوی واقعی رفتار مدیران، طرحی طبقه‌بندی شده ارائه داد که به نقشهای مدیریتی مینبرگ مشهور است. وی ده نقش متفاوت برای مدیران برمی‌شمرد که در سه گروه اصلی طبقه‌بندی می‌شوند<sup>11 و 12</sup>:

### • نقشهای میان‌فردی: وظایفی که جنبه تشریفاتی و نمادی دارد و شامل:

1- مقام تشریفاتی: رئیس نمادی، وظایف عادی با ماهیت اجتماعی و حقوقی مثلاً استقبال از میهمانان یا امضای سند حقوقی.

2- نقش رهبری: شامل استخدام پرسنل، آموزش، انضباط و انگیزه دادن.

3- نقش رابط: رابطه با منابع بیرونی (افراد و گروه‌های خارج از واحد مدیر که ممکن است داخل یا خارج سازمان باشند) برای فراهم آوردن اطلاعات.

### • نقشهای اطلاعاتی

4- نقش گردآورنده اطلاعات: جستجو و دریافت اطلاعات از سازمان و محیط مانند اطلاعاتی در مورد سلیقه‌های مردم، برنامه‌های احتمالی رقبا و ... از طریق خواندن نشریات و گزارشات یا ارتباطات شخصی و ...

5- نقش اطلاع‌رسان: انتقال اطلاعات دریافتی به سایر کارکنان از طریق تشکیل جلسات و ....

6- نقش سخنگو: انتقال اطلاعات به افراد خارج از سازمان از طریق ارائه اطلاعات به رسانه‌های جمعی، جلسات هیأت مدیره، مجمع عمومی و ...

### • نقشهای تصمیم‌گیری

7- نقش کارآفرین: با نظارت بر محیط و سازمان، پروژه‌های جدیدی که عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد اجرا و بر آن نظارت می‌کنند.

8- حل‌کننده مسأله: مسؤول اقدامات اصلاحی به هنگام روبرو شدن سازمان با آشفتگی مهم و غیر قابل انتظار.

9- تخصیص دهنده منابع: مسؤول تخصیص منابع انسانی و فیزیکی و پول از طریق تنظیم بودجه.

10- نقش مذاکره‌کننده: نماینده سازمان در مذاکرات مهم با دیگر گروه‌ها برای کسب امتیازاتی برای واحد.

## 7-1 - تفاوت مدیران اثربخش و مدیران موفق در ایفای وظایف مدیریتی

فرد لوتانز و همکاران وی در موضوع وظایف مدیریت به دنبال آن بودند که آیا مدیرانی که به سرعت در

سازمان پیشرفت می‌کنند (مدیران موفق) فعالیتها را همانند مدیرانی که در انجام وظایف سازمانی اثربخش بوده‌اند

(مدیران اثربخش) به انجام می‌رسانند؟ آنها با بررسی 450 مدیر دریافتند که همه مدیران چهار نوع فعالیت مدیریتی را بر عهده دارند<sup>13</sup>:

- 1- مدیریت سنتی: تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و کنترل.
- 2- ارتباطات: تبادل اطلاعات روزمره و انجام کار دفتری.
- 3- مدیریت منابع انسانی: ایجاد انگیزه، اعمال انضباط، مدیریت تعارض، جذب پرسنل و آموزش.
- 4- شبکه‌سازی: اجتماعی کردن، سیاسی کاری و تعامل با افراد خارج از سازمان.

مدیران موفق، بیشترین زمان را برای شبکه‌سازی و کمترین سهم نسبی را برای مدیریت منابع انسانی اختصاص داده بودند، در مقابل، مدیران اثربخش بیشتر به ارتباطات و کمتر به شبکه‌سازی پرداخته بودند. این بررسی فرضیه سنتی ارتقا بر اساس عملکرد را به چالش فرا می‌خواند و نشان می‌دهد که مهارت‌های سیاسی و اجتماعی چه نقشی در ارتقای مقام در سازمان‌ها ایفا می‌کند.

#### 8-1 - تفاوت ایفای وظایف مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی

مدیر صرف‌نظر از اینکه در چه سطحی مدیریت می‌کند یک مدیر است لذا آنچه مدیران انجام می‌دهند (وظایف مدیریت = فرآیند مدیریت) اساساً مشابه است؛ با این وجود تفاوت‌هایی در درجه و تأکید وظایف وجود دارد. از جمله این تفاوت‌ها این است که مدیران سطوح مختلف مدت زمان متفاوتی را برای هر یک از وظایف مدیریت صرف می‌کنند. مثلاً همان‌طور که در نمودار زیر نشان داده شده است، مدیران سطح عملیاتی و مدیران سطح عالی به یک اندازه به برنامه‌ریزی نمی‌پردازند. علاوه بر این محتوای وظایف مدیریت با سطح مدیریت تغییر می‌کند؛ مثلاً مدیران ارشد بیشتر با طراحی ساختار کلی سازمان سروکار دارند در حالی که مدیران سطح پایین، به طراحی مشاغل افراد و گروه‌های کاری توجه دارند<sup>14</sup>.

برنامه ریزی	سازماندهی	رهبری	کنترل	
28%	36%	22%	14%	مدیر عالی
18%	33%	36%	13%	مدیر میانی
15%	24%	51%	10%	مدیر عملیاتی

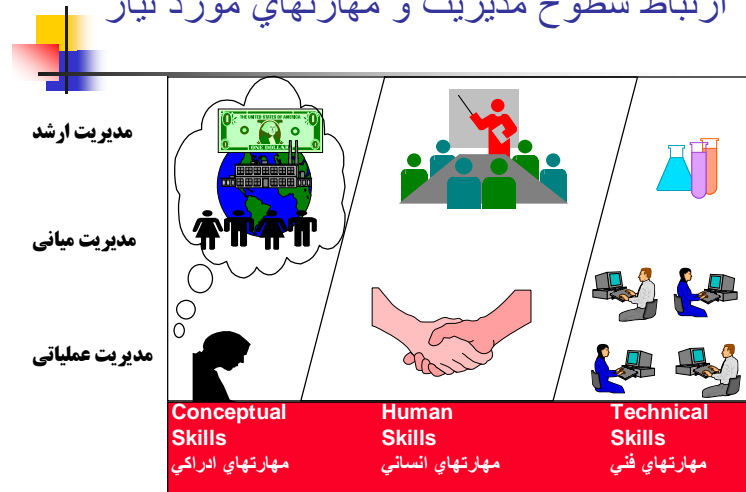
### 9-1- شایستگی‌های (مهارت‌های) مدیریت

همه مدیران علاوه بر اینکه چهار وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را به انجام می‌رسانند باید دارای چهار توانایی هم باشند. این شایستگی‌ها بنا به نظر رابرت کتز عبارتند از<sup>15</sup>:

1- شایستگی‌های فنی (Technical Competencies): مربوط به استفاده از ابزار، شیوه کار و فنون لازم در یک زمینه تخصصی است؛ یعنی توانایی مدیر در کاربرد دانش یا تخصص‌های ویژه.

2- شایستگی‌های انسانی (Human Competencies): مربوط به توانایی مدیر در کار کردن با افراد، شناخت آنها و انگیزه دادن به آنها می‌شود؛ به عبارتی داشتن مهارت در ارتباطات، انگیزش و تفویض اختیار.

#### ارتباط سطوح مدیریت و مهارت‌های مورد نیاز



3- شایستگی‌های ادراکی (Conceptual Competencies): مربوط به توانایی ذهنی فرد در هماهنگ کردن همه فعالیتها و منافع سازمان است به عبارتی توانایی در شناسایی مسائل پیچیده، ارائه راه‌های مختلف و انتخاب بهترین راه حل.

4- شایستگی‌های سیاسی (Political Competencies): مربوط به توانایی در بالا بردن قدرت خود، ایجاد پایگاه قدرت و ایجاد ارتباط درست می‌باشد.

نمودار بالا ارتباط میان «شایستگی‌های مدیریت» با «سطوح مدیریت» را نشان می‌دهد. با ملاحظه این نمودار می‌توان نتایج زیر را اخذ نمود:

- میزان نیاز سطوح مختلف مدیریت به هریک از شایستگی‌های مدیریتی یکسان نیست. مدیران عالی به مهارت ادراکی بیشتر و مدیران عملیاتی به مهارت فنی بیشتری نیاز دارند.



- تقریباً مدیران در تمامی سطوح سازمانی به یک اندازه نیازمند مهارت‌های انسانی هستند لذا صرف‌نظر از سطح مدیریت، مهمترین عامل موفقیت مدیران، مهارت انسانی است. یک تحقیق نشان می‌دهد که بزرگترین دلیل شکست و یا ناکامی مدیران، نداشتن مهارت لازم در زمینه انسانی است. تحقیقات دهه 1990م نشان می‌دهد که مهارت‌های فنی برای مدیران لازم است اما کافی نیست، مدیر باید از نظر روابط انسانی نیز از مهارت و توانایی بالایی برخوردار باشد<sup>16</sup>.

### 10-1 - جمع‌بندی نهایی از وظایف مدیران

از مجموع مباحث ارائه شده اینگونه استنباط می‌شود که چه فعالیت‌های مدیر را «وظیفه» بدانیم چه «نقش» و چه مهارت (شایستگی)؛ اهمیت چندان زیادی ندارد. مهم این است که مدیر باید افراد را اداره کند؛ حال می‌خواهد آن را وظیفه رهبری، ایفای نقش، مهارت انسانی و ... بنامیم<sup>17</sup>.

### 11-1 - دلایل مطالعه علم مدیریت

در مورد اینکه چرا امروزه آموزش علم مدیریت اینگونه فراگیر شده است، دلایل مختلفی وجود دارد:

- 1- آشنایی با سازمان و مدیریت از ضروریات زندگی مدرن است. اگر بنا است در جهانی متشکل از سازمان‌های در هم تنیده زندگی کنیم، گریزی نیست که با سازمان به عنوان یکی از پیچیده‌ترین ساختارهای اجتماعی آشنا شویم. سازمانها بر تمامی تار و پود زندگی بشری سایه افکنده است. تولد انسانها در درون سازمانها صورت می‌گیرد و سایر مراحل رشد و تعالی آنها در درون سازمانها انجام می‌پذیرد. به قول پیتر دراگر «جوانان امروز باید سازمانها را بیاموزند همانگونه که اجدادشان کشاورزی را آموختند»<sup>18</sup>. در دهه 1970 م. در اجلاس سران اتحادیه اروپا، حاضرین دلیل عقب ماندگی اروپا نسبت به امریکا را در عدم توجه به تربیت مدیران لایق قلمداد کردند و لذا بر ایجاد دانشکده‌های جدید و دوره‌های آموزش مدیریت تأکید ورزیدند و آن را مورد حمایت جدی قرار دادند.
- 2- اگر بخواهیم در یک سازمان به کار مشغول شویم به عنوان یک مدیر یا کارمند سازمان، شاید بخواهیم از دلایل رفتار فرودستان یا فرادستان مطلع شویم. علم مدیریت می‌تواند یک دیدگاه عمیق در این زمینه در اختیار ما قرار دهد. همچنین اگر مستخدم یک سازمان نباشیم، به عنوان ارباب رجوع ممکن است درصدد فهم روندهای کاری، سلسله مراتب، دلایل برخورد نامناسب آنان با مراجعین و ... برآییم. علم مدیریت در قالب تئوریهای علمی و اصول سیستماتیک، می‌تواند جایگزین دیدگاه‌های شهودی و غیر منطقی شود.
- 3- آموزش مدیریت به بهبود مدیریت سازمانها کمک می‌کند و این به سود همه افراد جامعه است.
- 4- به عنوان یک واحد درسی و اخذ مدرک.

## 12-1 - نقش رشته‌های علمی دیگر در مدیریت

مدیریت متأثر از بسیاری علوم و معارف دیگر است از جمله: روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، فلسفه، اخلاق، اقتصاد، ریاضیات و آمار، مهندسی صنایع و ... . یک بررسی علمی نشان می‌دهد که حداقل 50 رشته شناخته شده وجود دارد که هریک از یک جنبه به مطالعه سازمانها می‌پردازند.<sup>19</sup>

## 13-1 - ذاتی یا اکتسابی بودن علم مدیریت

موضوع ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و یا علم یا هنر بودن این دانش بشری را باید به ماهیت پیچیده آن مرتبط دانست. مسلماً مدیریت، تلفیقی از علم و هنر است. شاید بتوان گفت که مدیریت یک دانش است اما کاربرد صحیح آن در موقعیتهای مختلف یک هنر. به عبارتی مدیریت مؤثر، هنری است که دانش خاص خود را می‌طلبد.<sup>20</sup> شاید این تعبیر دقیق‌تر باشد که مدیریت در کاربرد بعضی اصول و قوانین فیزیکی در محیط کار علم است و اکتسابی اما مواردی که به ارتباطات با سایرین باز می‌گردد، بیشتر هنر است.

## 14-1 - فراگیری و شمولیت مفاهیم و اصول مدیریت

پاسخ به این سوال که آیا مفاهیم مدیریت کاملاً عام هستند و صرف‌نظر از تفاوت‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ... میان جوامع مختلف می‌توان آنها را بکار گرفت؟ منفی است. مطالعاتی که اقدامات مدیریتی میان کشورهای مختلف را مقایسه کرده اند، عموماً جهانی بودن مفاهیم مدیریت را تأیید نمی‌کنند. دلایل این امر را باید در موارد زیر جستجو نمود.<sup>21</sup>

1. عموماً حوزه مطالعه اکثر تئوریهای مدیریت، کشورهای نظیر ایالت متحده امریکا، کانادا، انگلیس و سایر کشورهای صنعتی بوده‌اند. بر این اساس تعمیم آن به سایر کشورها با تردید روبرو است.
2. مدیریت به عنوان یکی از شاخه‌های علوم انسانی، ابعادی از زندگی انسانی را مورد مطالعه قرار می‌دهد. پیچیدگی انسانها و تأثیر آنها از محیط و شرایط محیطی (از قبیل فرهنگ، اقتصاد و ....) سبب می‌شود که نتوان اندیشه‌های عمومی در مورد انسانها ارائه داد.
3. مدیریت کردن در ارتباط با محیط خارج صورت می‌پذیرد؛ محیطی که پیوسته در حال تغییر است و در هر شرایطی الزامات خاص خود را می‌طلبد.
4. ویژگیهای شخصیتی و نوع آموزش و تحصیلات محققین بر نظریات مدیریت مؤثر است. امروزه هریک از پنجاه رشته‌ای که به مطالعه مدیریت و سازمان می‌پردازند نگاه خاصی به این موضوع دارند.<sup>22</sup>

## پرسشهای فصل

- 1- سازمان را تعریف کنید. در مورد سه ویژگی مشترک سازمانها توضیح دهید. به نظر شما تفاوت سازمان با نهاد خانواده کدامست؟
- 2- مدیریت را تعریف کنید. در مورد اجزای مختلف این تعریف توضیح دهید. نقش کارآیی و اثربخشی در تحقق مدیریت چیست؟
- 3- میان اثربخشی و کارآیی چهارنوع ارتباط ممکن است وجود داشته باشد. با ارائه مثال در این مورد توضیح دهید.
- 4- سطوح مدیریت را توضیح دهید.
- 5- مقصود از مهارتهای مدیریت چیست؟ چرخ ارتباطی میان سطوح مدیریت و مهارتهای مدیریت وجود دارد؟
- 6- وظایف مدیریت را نام برده و به اختصار توضیح دهید.

## پی نوشتها:

- <sup>1</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379)، ص 16.
- <sup>2</sup> - همان، ص 18.
- <sup>3</sup> - هربرت جی. هیکس و سی. ری. گولت، **تئوری های سازمان و مدیریت**، جلد یکم، ترجمه گوئل کهن، (تهران: انتشارات اطلاعات، چاپ ششم، 1372) ص 30.
- <sup>4</sup> - Patrick Montana, **Management**, 1991, p.2.
- <sup>5</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، ص 19.
- <sup>6</sup> - همان، ص 20.
- <sup>7</sup> - علی رضائیان، **مبانی سازمان و مدیریت** (تهران: سمت، چاپ پنجم 1382)، صص 20-24.
- <sup>8</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، ص 20.
- <sup>9</sup> - همان.
- <sup>10</sup> - همان، صص 22-25.
- <sup>11</sup> - طاهره فیضی، **مبانی سازمان و مدیریت** (تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ شانزدهم 1389)، صص 17-21.
- <sup>12</sup> - هرولد کونتز و دیگران، **اصول مدیریت**، جلد دوم، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم 1377) صص 69-70.

<sup>۱۳</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو صص 25-26.

<sup>۱۴</sup> - همان، ص 27.

<sup>۱۵</sup> - همان.

<sup>۱۶</sup> - همان ص 3.

<sup>۱۷</sup> - استیفن پی رابینز، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1377)، ص 13.

<sup>۱۸</sup> - ریچارد اسکات، سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی و باز، جلد اول، ترجمه حسن میرزایی و فلورا سلطانی، (تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول 1374) ص 23.

<sup>۱۹</sup> - هربرت جی. هیکس و سی. ری. گولت، ص 26.

<sup>۲۰</sup> - هرولد کونتز و دیگران، ص 10.

<sup>۲۱</sup> - ریچارد اسکات، ص 40.

<sup>۲۲</sup> - هربرت جی. هیکس و سی. ری. گولت، ص 26.

# فصل دوم

## سیر تکوین اندیشه‌های مدیریت

- مدیریت در تمدنهای باستانی
- مدیریت در قرون وسطی
- مدیریت پس از رنسانس تا قرن بیستم
- انقلاب صنعتی و تأثیر آن در پیدایش علم مدیریت
- نظریات سازمان و مدیریت در قرن بیستم

هرچند رشته مدیریت به عنوان یک رشته مستقل و آکادمیک نخستین بار در سال 1881 م. در دانشگاه پنسیلوانیا تأسیس گردید<sup>1</sup>؛ اما تکوین اندیشه‌های سازمان و مدیریت فرآیندی تکاملی را پیموده است. آغاز اندیشیدن در این مقوله را باید به آغاز تاریخ زندگی اجتماعی بشر، یعنی زمانی که بشر از زندگی انفرادی به زندگی اجتماعی قدم گذاشت و به تلاشهای گروهی برای وصول به اهداف گروهی دست زد، مربوط دانست<sup>2 3</sup>.

بررسیهای انسان‌شناسان نشان می‌دهد که در جوامع ابتدایی، مفهوم اختیار بسیار واضح بوده و بقای افراد تا حدود زیادی به تبعیت از سلسله مراتب اختیار بستگی داشته است<sup>4</sup>. احتمال زیادی وجود دارد که جریان مفاهیم اداری ابتدا از خانواده شروع شده و سپس به قبیله و سرانجام به واحدهای سیاسی و نظامی راه پیدا کرده است<sup>5</sup>. دورانه‌های مختلفی که در آن اندیشه‌های مدیریت فرصت نشو و نما یافته است را به اجمال می‌توان مورد بررسی قرار داد.

## 1-2 - مدیریت در تمدنهای باستانی

بناها، سنگ نوشته‌ها و سایر آثار باقیمانده از تمدنهای باستانی، نشان دهنده توجه این تمدنها به لحمال نوعی مدیریت بوده است. اداره امور کشوری و لشکری، ساخت بناهای عظیم و .... بدون بهره‌گیری از مدیرانی خلاق و اندیشمند قابل تصور نخواهد بود. بر اساس یک سیر زمانی، پاره‌ای از این اندیشه‌ها به شرح زیر قابل ارائه است:

1. سومریها: 5000 سال قبل از میلاد با اختراع خط توانستند ضوابطی برای نگهداری سوابق به منظور اعمال کنترل در مدیریت پدید آورند<sup>6</sup>.
2. مصریها: 4000-2000 ق.م. با ساختن اهرام عظیم ثلاثه این حقیقت را به اثبات رساندند که در آن زمان افرادی در برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در حد اعلائی دانش بوده و از فنون مدیریت اطلاعات فراوان داشته‌اند<sup>7</sup>. همچنین آنان برای اولین بار به سازمانهای غیر متمرکز برای اداره یک امپراطوری پهناور روی آوردند.
3. بابل: هامورابی پادشاه بابل (1800 ق.م.) قوانینی در جهت اداره امور بازرگانی و مسایل مربوط به کار از جمله تعیین حداقل دستمزد وضع نمود.

4. حضرت موسی (1490 ق.م.) به عنوان یک مدیر توانمند در میان قوم یهود در زمینه وضع قوانین مرتبط با سازماندهی، انتخاب افراد شایسته، آموزش و اعمال روابط انسانی اقدامات مؤثری بعمل آورد. همانگونه که در تورات نیز آمده است آن حضرت به توصیه حضرت شعیب برای هر ده نفر در گروه‌های ده، صد و .... یک سرپرست گمارد<sup>8</sup> (سلسله مراتب سازمانی و سازماندهی).
  5. با بررسی تمدن چین باستان می‌توان توجه گسترده این تمدن به بعضی از اصول مدیریت همانند سازماندهی، برنامه‌ریزی، رهبری و کنترل و روشهای انجام کار را مشاهده نمود. «رساله جنگ سن تزو» را می‌توان الگویی در این زمینه دانست.
  6. یونانیان (400 ق.م.) نوعی جدید از حکومت محلی را پدید آوردند که در آن تبادل آزادانه افکار و اندیشه تشویق می‌شد که امروزه از آن به مدیریت مشاوره‌ای یاد می‌شود. افلاطون در کتاب جمهوریت به اصل تخصص و تقسیم کار اشاره می‌کند.
  7. در ایران باستان، کورش پادشاه هخامنشی (400 ق.م.) برای برنامه‌ریزی اهمیت خاصی قائل بود و یکسان ساختن روشهای انجام کار، تقسیم کار، وحدت فرماندهی و نظم و ترتیب را شرط توفیق در امور می‌دانست. وی بر همکاری، کار دسته‌جمعی، وحدت هدف، استفاده از حرکت‌سنجی و ... تأکید داشت<sup>9</sup>.
- بررسی سیر تحول مدیریت در دوران باستان نشان می‌دهد که مدیریت در این دوران در مرحله تجربه و در قالب آزمون و خطا بوده و تبادل و تعامل افکار و تجربه وجود نداشته است. به عبارتی در این دوران، اندیشه مدیریتی وجود داشته لیکن به صورت خام و پرورش نیافته بوده است<sup>10</sup>. در این دوران اصول اداره امور در هر مکانی بر حسب احتیاجات زمان و مکان و بر اساس تواناییهای مدیران بوجود آمده و به کار برده می‌شده است. با این وجود در همین دوران تعالیم رهبران بزرگ اسلام به ویژه پیامبر عظیم‌الشأن اسلام و امیرالمؤمنین (علیهماالسلام) الگویی در خور توجه از مدیریت ارائه نمود که بررسی آن نیازمند بخشی جداگانه است.

## 2-2 - مدیریت در قرون وسطی

در قرون وسطی (از 476 م. که سقوط امپراطوری روم غربی بود تا قرن 15 م.) که از آن به دوران تاریکی یاد می‌شود، دانش و معرفت در جوامع غربی رشد کندی داشت و به تبع آن رشد اندیشه‌های مدیریتی قابل توجه نبود. نظام حاکم در این جوامع بعضاً نامتمرکز و فئودالی بود؛ هرچند اداره دارائیهای فئودالی بزرگ نیز بدن اعمال شیوه‌ای مؤثر از مدیریت ممکن نبود. در همین دوران در شرق و در تمدن اسلامی، چهره‌های درخشانی همانند فارابی، غزالی و ... ظهور یافتند که حتی به اذعان اندیشمندان غربی نقش آنها در مسیر تکوین اندیشه‌های اداری غیر قابل انکار است<sup>11</sup>. به عنوان نمونه فارابی در سال 900 م. به تشریح وظایف و خصوصیات حاکم می‌پردازد و بر سلسله مراتب فرماندهی تأکید می‌کند<sup>12</sup>.

### 3-2 - مدیریت پس از رنسانس تا قرن بیستم

پس از رنسانس و آغاز انقلاب صنعتی به تبع نیازهای جامعه، دیدگاه‌هایی در مورد ابعاد مختلف مدیریت مطرح شد که از جمله می‌توان به دیدگاه‌های نظریه‌پردازانی همانند: آدام اسمیت، هنری تاون و ... اشاره نمود. با توجه به تأثیرات عمیقی که انقلاب صنعتی بر روند شکل‌گیری علم مدیریت داشته است در این مبحث به اختصار با عناصر اصلی و مؤلفه‌های انقلاب صنعتی بیشتر آشنا خواهیم شد.

### 4-2 - انقلاب صنعتی و تأثیر آن در پیدایش علم مدیریت<sup>1</sup>

انقلاب صنعتی (موج دوم) که از اواسط قرن هفدهم آغاز شده بود در اروپا تا دهه 1970م. و در ایالت متحده امریکا تا دهه 1960م. تداوم یافت. از آن پس ما شاهد موج جدیدی در مسیر تکامل تمدن بشری هستیم که آقای الوین تافلر در کتاب گرانمایه خود با عنوان «موج سوم» از آن به عنوان انقلاب الکترونیک (موج سوم) یاد می‌کند. اگرچه کشورهای موسوم به توسعه‌یافته در حال گذراندن انقلاب الکترونیک هستند اما سایر کشورهای جهان، هرکدام به نحوی با این موج‌های سه‌گانه روبرو هستند. برخی از جوامع هنوز در انقلاب کشاورزی باقی مانده‌اند (همانند قبایل موجود در امریکای لاتین) اما برخی دیگر به صورت هم‌زمان هر سه موج را تجربه می‌نمایند. قبل از موج اول انسانها به صورت گروه‌های کوچک غالباً مهاجر می‌زیستند که از طریق جمع‌آوری آذوقه (میوه‌های درختان و گیاهان)، ماهیگیری، شکار و گله‌داری ارتزاق می‌کردند. از چند هزار سال قبل با آغاز انقلاب کشاورزی، انسان‌ها به تدریج متحول شدند و به دو گروه متمدن و بدوی تقسیم شدند<sup>13</sup>. انسان‌های بدوی به زندگی قبلی خود ادامه دادند اما انسان‌های متمدن در هرکجا آب یافت می‌شد، اسکان گزیدند؛ روستاها ایجاد شد و تمدن بشری در اطراف همین آبادی‌ها رونق گرفت. از ویژگی‌های این دوره می‌توان به موارد زیر اشاره کرد<sup>14</sup>:

- حکومت‌ها عموماً به صورت استبدادی و بعضاً نامتمرکز و فئودالی اداره می‌شد.
- طبقات اجتماعی شکل گرفته (اشراف، رعایا و بردگان) و تولد تعیین‌کننده مقام فرد بود (اینکه در چه طبقه‌ای به دنیا آمده).
- بسیاری از نقش‌های اجتماعی چون: آموزش، تولید، نگهداری (از کودکان، سالمندان، بیماران) و ... در درون خانه به انجام می‌رسید. ساختار خانواده به صورت بزرگ و چند نسلی بود.

<sup>1</sup> - بخش 4-2 این نوشتار، خلاصه‌ای است از کتاب وزین «موج سوم» اثر آقای الوین تافلر. این کتاب که در سال 1980 برای نخستین بار منتشر گردید، به زبانهای مختلف ترجمه شده و چند سال در لیست پرفروش‌ترین کتابهای دنیا باقی ماند. نویسنده این کتاب تألیفات دیگری نیز دارد که کتاب «شوک آینده» که به فارسی نیز ترجمه شده از آن جمله است.



- تکنولوژی در خدمت تقویت نیروی عضلانی انسان قرار داشت. همانند: تکنولوژی چرخ، اهرم، منجنیق و گاو آهن.
- انرژی از طبیعت اخذ می‌شد. یعنی: نیروی عضلانی انسان و حیوان، انرژی ناشی از سوزاندن چوب درختان، نیروی آب، باد و در یک کلام انرژی‌های تجدیدپذیر و احیا شدنی.
- نظام تولیدی به صورت نامتمرکز و خودکفا در درون خانه و مزرعه قرار داشت و تولید به صورت دست‌ساز (معمولاً یک عدد از هر محصول) بود.
- مفهوم مصرف‌کننده برای مردم شناخته شده نبود چرا که هر خانواده قسمت اعظم مایحتاجش را خود تولید می‌کرد. توزیع به صورت کاملاً محدود و از طریق فروشندگان دورگرد انجام می‌شد.
- در همین دوران در نقاطی از دنیا نشانه‌هایی از انقلاب صنعتی مشاهده می‌شد، همانند: ایجاد شهرهای عظیم در آسیا و امریکای جنوبی، ایجاد نظام‌های اداری پهن‌آور در تمدن اسلامی و بابل و مصر، پیدایش مدارس و دانشگاه‌های بزرگ در نقاطی از دنیا و ... اما با این وجود همه این موارد را می‌توان فقط نشانه‌هایی از انقلاب صنعتی دانست که در سالهای 1650-1750 در انگلیس آغاز شد. نکته قابل توجه آنکه با آغاز هر موج، نیروهای موج جدید به نبرد خونین با نیروهای موج قبل می‌پرداختند. در امریکا موج اول با قتل عام سرخ‌پوستان و آواره کردن آنان از سوی اروپائینی که برای ایجاد تمدن کشاورزی به آن دیار آمده بودند آغاز شد. موج دوم نیز با جنگ‌های مسلحانه دهه 1850م میان کشاورزان جنوب و صنعتگران شمال در پوشش الغای برده‌داری رقم خورد. در بسیاری از کشورهای دیگر دنیا این منازعات به بحرانهای سیاسی، انقلابها، کودتاها و ... منجر شده است. منشاء این تقابل‌ها بر سر این موضوع بوده که این جوامع باید توسط نیروهای کدام موج اداره شود<sup>15</sup>؟
- انقلاب صنعتی بر تمامی ابعاد زندگی بشر تأثیر گذارد از جمله:
  - نظام تولید از مزرعه و خانه، به کارخانه منتقل شد.
  - ایجاد صنعت، نیازمند نیروی کاری بود که باید مزرعه را رها می‌کرد و به کارخانه می‌پیوست، لذا بایستی خانواده سنتی و چند نسلی به خانواده هسته‌ای تبدیل می‌شد و وظایف آن به بخش‌های دیگر جامعه منتقل می‌گردید. بر همین اساس در کنار کارخانه؛ مدرسه، بیمارستان، سرای سالمندان و هزاران سازمان دیگر پدید آمد.
  - از لحاظ اقتصادی، خانواده خودکفایی خود را از دست داد و به دیگر بخش‌های جامعه محتاج شد. صنعتی شدن حتی، خودکفایی کشورها را نیز درهم شکست و با توجیهاتی نظیر مزیت نسبی تولید، وابستگی متقابل جوامع را افزایش داد.
  - انرژی از سوخت‌های فسیلی چون نفت، گاز و زغال سنگ تأمین می‌شد (منابع تجدید ناپذیر).

- تکنولوژی به جای آنکه فقط در جهت تقویت نیروی عضلانی انسانها باشد خود به ابزاری تبدیل شد که همانند بشر قدرت زاینده‌گی داشت؛ بهتر از انسان می‌توانست بشنود و لمس کند و چندین برابر او تولید نماید که محصول چنین تکنولوژی، تولید انبوه بود.
- تولید انبوه، نظام توزیع جدیدی را می‌طلبد (گسترش بازار و وابستگی به آن). ده‌ها مغازه کوچک و بزرگ و فروشگاه‌های عظیم زنجیره‌ای، با یاری شبکه حمل و نقل و ارتباطات، توزیع گسترده و روزانه کالاها را بر عهده گرفتند.
- سازمانهای بزرگ متصدی تأمین نیازهای جدید انسان مدرن شدند.

#### 1-4-2 - تأثیرات انقلاب صنعتی

یکی از مهمترین تأثیرات انقلاب صنعتی در بعد اقتصادی - اجتماعی، شکاف میان تولید و مصرف بود.<sup>16</sup> همانگونه که بیان شد، در تمدن کشاورزی اکثریت مردم کشاورزانی بودند که فقط برای استفاده خود تولید می‌کردند و در اکثر احتیاجات خود، خودکفا از دیگران بودند. در این دوران فقط بخش کوچکی از جمعیت به بازار وابسته بودند (جمعیت محدودی که در شهرها زندگی می‌کردند). اما انقلاب صنعتی، تمدنی ایجاد کرد که در آن هیچکس حتی کشاورز روستایی خودکفا نبود و همه افراد وابسته به کالاها و خدماتی بودند که توسط دیگران تأمین می‌شد؛ یعنی وحدت تولید و مصرف را درهم شکست و تولیدکننده را از مصرف‌کننده جدا ساخت. این شکاف، خود موجب تعارضات دیگری در جوامع صنعتی شد که علوم بسیاری چون علم مدیریت در جهت حل آنها برآمد. از جمله این تعارضات می‌توان به عدم کارآیی نیروی کار اشاره کرد. توضیح آنکه در جوامع موج اول، افراد در مزرعه و خانه چند کار را انجام می‌دادند که در این کارها در حد ابتدایی متخصص بودند. تقسیم کار، بسیار ساده و ابتدایی بود؛ در نتیجه وابستگی متقابل میان افراد وجود نداشت. اما در انقلاب صنعتی، کارخانه‌ها نیازمند تلاش جمعی، تقسیم کار، هماهنگی و تعداد زیادی مهارت‌های مختلف بودند. در نتیجه، وابستگی متقابل میان افراد به شدت افزایش یافت. برخورد این دو نوع کار (با وابستگی متقابل کم و زیاد) که ناشی از نوع تربیت مرسوم در هریک از دو تمدن کشاورزی و صنعتی بود، تعارض شدیدی بین نقش‌ها و مسؤولیتها ایجاد کرد. مدیران کارخانه‌ها شکایت داشتند که کارگزارانشان احساس مسؤولیت نکرده و به کارآیی در کار جمعی، توجهی ندارند و حتی در مواقع لزوم در محل کار حضور پیدا نمی‌کنند. این مشکلات و موارد مشابه بود که پس از انعکاس گسترده در مجامع علمی و مطبوعات، زمینه پیدایش علوم مدیریت و مهندسی صنایع را فراهم آورد<sup>17</sup> و به تدریج نظام آموزش در مدارس هم، در جهت اصلاح این‌گونه تعارضات ساماندهی شد.

شکاف دیگر شکاف میان زن و مرد بود. زن که در تمدن کشاورزی نقشی هم‌تراز مرد و حتی مهم‌تر از او داشت؛ در تمدن صنعتی به عنصر درجه دوم تبدیل شد. مرد برای انجام کار پیشرفته به کارخانه رفت و زن متکفل انجام کار قدیمی‌تر شد. به عبارتی مرد به سوی تمدن آینده حرکت کرد و زن در گذشته باقی ماند. این جدایی، شکافی در شخصیت و زندگی روانی زن و مرد ایجاد کرد. ماهیت عمومی و جمعی کار کارخانه، نیازمند هماهنگی، تأکید بر تجزیه و تحلیل عینی و درک روابط عینی بود. حتی نوع آموزش‌های زن و مرد هم متفاوت شد. به عنوان نمونه در کشورهای مختلف، مردان از کودکی برای اجرای نقش‌های صنعتی آموزش می‌بینند و زنان برای امور خانه‌داری. در اثر این موضوع، مردان عینیت‌گراتر از زنان شدند.<sup>18</sup>

## 2-4-2- اصول شش‌گانه انقلاب صنعتی

هر تمدنی دارای اصول و قوانینی است که در جریان‌های آن تمدن، جریان یافته است و بر همه ابعاد آن اثر می‌گذارد. انقلاب صنعتی نیز از اصول شش‌گانه‌ای برخوردار است که عبارتند از<sup>19</sup>:

**1- استاندارد کردن (همسان‌سازی):** برخلاف موج اول که در آن از هر محصول معمولاً یک عدد ساخته می‌شد، در تمدن صنعتی میلیون‌ها محصول مشابه تولید می‌گردید. برای موفقیت کامل در چنین کاری باید نرم‌افزار (رفتارها و عادات روزمره کارگران و مدیران) همگام با سخت‌افزار (تولید انبوه و یکسان) تنظیم می‌شد. از جمله کسانی که در ایجاد ایده استاندارد کردن نقش بسیار مهمی داشتند، می‌توان به تیلور اشاره کرد. وی اعتقاد داشت می‌توان با استاندارد کردن هر قدمی که کارگر بر می‌دارد به کار او جنبه علمی بخشید. وی در بررسی‌های خود به این نتیجه رسیده بود که از میان راه‌های گوناگون فقط یک راه بهتر (روش استاندارد)، یک ابزار بهتر (ابزار استاندارد) و یک زمان تعیین شده (زمان استاندارد) برای به اتمام رساندن کار وجود دارد. تیلور به سبب اندیشه‌هایش به عنوان بنیانگذار و پدر مدیریت علمی یا تیلوریسم در جهان مشهور گردید. صاحبان سرمایه که می‌خواستند تا آخرین رمق از کارگران خود کار بکشند و افزایش حیرت‌آور تولید را در اثر استفاده از دیدگاه‌های تیلور می‌دیدند، بسیار از نظرات او استقبال کردند. تفکر استانداردسازی علاوه بر تأثیراتی که بر روش، ابزار و زمان انجام کار داشت؛ موجب شد که در گزینش کارکنان نیز از روشها و آزمون‌های استاندارد استفاده شود (همانند آزمون بینه و ترمن). این تفکر به فضای کاری، محدود نشد و توانست بر سایر ابعاد زندگی بشری نیز تأثیر بگذارد. به عنوان نمونه در پذیرش و آموزش دانش‌آموزان و دانشجویان و ارزشیابی آنها از روش‌های استاندارد استفاده شد. همچنین اوزان و مقادیر استاندارد (متریک)، پول استاندارد و زبان استاندارد مورد استفاده قرار گرفت. اندیشمندان تمدن موج دوم، علیرغم همه اختلاف‌هایشان اعتقاد داشتند که استاندارد کردن، کارآیی را افزایش می‌دهد؛ لذا با استاندارد کردن افراطی درصدد حذف بسیاری از تفاوت‌های موجود در جامعه برآمدند.

**2- تخصیصی کردن:** تقسیم کار موج دوم موجب شد تا روستایی همه فن حریف که امور مربوط به زندگی روزمره خود را مستقلاً به انجام می‌رسانید، به کارگرِ رتنگ نظیر پول‌دوست که فقط در یک کار مهارت داشت تبدیل شود. این نوع تربیت، مطلوب انقلاب صنعتی بود. تجربه آدام اسمیت از کارگاه سنجاق‌سازی در مقیاسی گسترده در سایر بخش‌های این جوامع به کار گرفته شد.

**3- هم‌زمان‌سازی:** وقت‌شناسی در جوامع کشاورزی به دلیل عدم وابستگی متقابل وظایف، اهمیت چندانی نداشت اما در تمدن صنعتی ارتباط متقابل وظایف، توجه به زمان را ضروری ساخت.

**3- تراکم:** در موج دوم تراکم‌سازی در بخش‌های مختلف جامعه غیرقابل اجتناب بود. به عبارتی تراکم در منابع انرژی (منابع فسیلی در عوض منابع پراکنده انرژی جوامع کشاورزی)، تراکم در جمعیت (کلان‌شهرها در عوض روستاهای پراکنده) و تراکم در کار (کارخانه‌های بزرگ در عوض مزارع پراکنده) صورت پذیرفت. به همین منوال کودکان در مدارس، تبهکاران در زندانها و سرمایه در قالب شرکت‌های عظیم سهامی، متراکم گردید.

**5- پیشینه‌سازی:** تمدن صنعتی «بزرگ» را مترادف «کارآ» می‌شمرد.

**6- تمرکز:** تمرکز در تمامی ابعاد سیاسی و اقتصادی تشویق می‌شد.

این اصول شش‌گانه که مجموعاً یک برنامه را تشکیل می‌دهند و یکدیگر را تقویت می‌کنند؛ به پیدایش بوروکراسی منجر شدند و برخی از عظیم‌ترین، انعطاف‌ناپذیرترین و قدرتمندترین تشکیلات اداری تاریخ را پدید آورده‌اند. اما آنچه واضح است، این اصول از چندی پیش توسط نیروهای موج سوم به چالشی جدی فراخوانده شده‌اند.<sup>20</sup>

### 3-4-2- نقش مدیران در جوامع صنعتی

در تمدن موج اول، مردم نسبت به منابع قدرت و حاکمان جامعه - خواه پادشاهان بودند و خواه حاکمان کلیسا - شناخت کامل داشتند؛ اما موج دوم نوع جدیدی از قدرت را پدید آورد. همانگونه که پیشتر بیان گردید تمدن صنعتی موجب شد که جامعه موج اول که فقط شامل دونهاده خانه و مزرعه بود به هزاران بخش نظیر: کارخانه، مدرسه، دانشگاه، زندان، بیمارستان و ... تقسیم شود. در کنار این تفکیک، نیاز بود که افرادی این بخشهای منفک و پراکنده را به یکدیگر پیوند دهند. این موضوع خود سبب شد که نوع جدیدی از قدرت و تخصص در این جوامع پدیدار گردد که وظیفه اصلی آن انسجام بخشی در بخشهای مختلف جامعه بود. به این صاحبان جدید قدرت، عناوینی چون: مدیران اداری، مسئولان هماهنگی، معاونین و سرپرستان و ... اطلاق می‌شد. کار این مدیران آن بود که نقشها را تعریف کنند و هرکسی را به شغلی بگمارند و مشخص سازند که چه کسی چه نوع پاداشی باید بگیرد. آنان تولید، توزیع، حمل و نقل و ارتباطات را به یکدیگر مرتبط ساختند و قوانینی برای ارتباط بین سازمانها

وضع کردند. این افراد قطعات پراکنده جامعه را روی هم سوار کردند. در آغاز، انسجام دهندگان اولیه همان مالکان کارخانه‌های کوچک بودند یعنی مالک و انسجام دهنده یکی بود. اما پیچیده‌تر شدن تولید و تخصصی شدن و گسترش نظام اقتصادی، منجر به افزایش انبوه مدیران اجرایی و کارشناسانی شد که رابط میان کارفرما و کارگزاران بودند. تصمیمات مالک توسط متخصصینی که برای هماهنگ کردن امور استخدام شده بودند شکل می‌گرفت و در نهایت کنترل می‌شد. این گروه قدرتشان از فراگرد انسجام‌دهی سرچشمه می‌گرفت نه از مالکیت. به عبارتی منشاء قدرت، نظارت بر ابزار انسجام‌دهی بود. با قدرت یافتن مدیر اجرایی، سهامدار از اهمیت کمتری برخوردار شد. سهامداران به اجبار به مدیران اجرایی وابسته شدند که نه تنها برای اداره امور روزمره که برای تدوین هدفها و خط‌مشی‌های درازمدت به استخدام درآمده بودند. بنابراین سیاستهای بازرگانی به طور روزافزونی توسط مدیران اجرایی که در استخدام شرکتها بودند و یا توسط مدیران مالی که پول سایرین را به کار انداخته بودند تعیین می‌شد؛ اما در هیچکدام مالکین اصلی و یا کارگران نقشی نداشتند و این انسجام‌دهندگان بودند که امور را در دست گرفتند<sup>21</sup>.

#### 4-4-2 - جهان‌بینی موج دوم

جهان‌بینی که موج دوم ترویج می‌کرد مبتنی بر سه باور بود که این باورها کشورهای موج دوم را از بقیه جهان متمایز می‌ساخت<sup>22</sup>:

- (1) **طبیعت:** جوامعی که انقلاب صنعتی در آن شکل گرفته بود باور داشتند که طبیعت باید به استثمار و سلطه آنان درآید. تا قبل از آن تفکر غالب، هم‌آهنگی بشر با طبیعت بود. این باور به استفاده افراطی و بدون برنامه از منابع انرژی فسیلی تجدیدنپذیر، تخریب گسترده اکوسیستم و محیط زیست، نابودی و انقراض گونه‌های مختلف حیوانی و گیاهی و اثرات مخرب دیگری که شاید رفع عوارض آن به سادگی امکان‌پذیر نباشد، منجر گردید.
- (2) **داروینیزم اجتماعی:** داروین در اواسط قرن 19 میلادی از «انتخاب طبیعی» سخن گفت؛ یعنی فرآیندی اجتناب‌ناپذیر که به طور بی‌رحمانه اشکال ضعیف و بی‌کفایت زندگی را محو و نابود می‌کرد. به عبارتی تنها موجوداتی در طبیعت از شانس زنده ماندن برخوردار هستند که با تعریف وی سازگارترین و مناسب‌ترین بودند. هرچند دیدگاه داروین در صورت صحت، اساساً تکامل بیولوژیکی را مدنظر داشته و در گستره طبیعت کاربرد دارد؛ اما در درون کشورهای موج دوم این دیدگاه رنگ اجتماعی و سیاسی گرفت و در قالب «داروینیزم اجتماعی» مطرح شد. بر این اساس استدلال می‌شد که اصل انتخاب طبیعی در جامعه انسانی نیز به روشنی صادق بوده و ثروتمندان و قدرتمندان شایسته‌ترین افراد برای بقا هستند. حتی استدلال می‌شد که تکامل جوامع نیز طبق قانون

انتخاب طبیعی صورت می‌پذیرد و لذا نظام صنعتی در مقایسه با فرهنگهای غیر صنعتی شایسته‌ترین نوع تمدن محسوب می‌شود.

نکته قابل توجه اینکه ادامه حیات نظام رو به گسترش صنعتی نیازمند منابع ارزان قیمت بود و برای بدست آوردن این منابع بسیار ارزان، به یک توجیه اخلاقی متوسل شد هرچند که این باور به قیمت انهدام جوامع کشاورزی و بدوی تمام می‌شد. این ایده مستمسکی برای این برداشت که مردمان غیر صنعتی از نژاد پست‌تری هستند و در نتیجه برای بقا شایستگی و سازگاری لازم را ندارند فراهم کرد.<sup>23</sup>

3) اصل پیشرفت: سومین باور که نقش پیوند دهنده دو اصل دیگر را برعهده داشت، «اصل پیشرفت» بود. اعتقاد به اینکه تاریخ به سوی زندگی بهتر برای بشریت جریان دارد. این اصل به ویرانی کشیدن طبیعت و تسخیر تمدنهای غیر صنعتی را توجیه می‌کرد.<sup>24</sup>

## 5-2 - نظریات سازمان و مدیریت در قرن بیستم

همانگونه که پیشتر بیان شد، انقلاب صنعتی در جوامع موسوم به موج دوم، تحولات و چالش‌های جدیدی در تمامی زیرساختها و ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و .. پدید آورد که پاسخ متناسب به این چالش‌ها، از توان نظریات و علوم موجود در تمدن موج اول خارج بود. لذا زمینه و نیاز برای پیدایش نظریات و رشته‌های علمی جدید در مؤسسات آموزشی پدید آمد که از جمله می‌توان به علم مدیریت و مهندسی صنایع اشاره کرد.<sup>25</sup> انبوه نظریات مطرح شده در علم مدیریت، همانند سایر علوم در هر مقطع زمانی، متناسب با نیازهای آن دوره شکل گرفته است. مثلاً عموم نظریات مطرح شده تا نیمه اول قرن بیستم در راستای پاسخ به تعارضات ایجاد شده توسط انقلاب صنعتی قابل ارزیابی است. با توجه به ویژگیهای مشترک میان نظریات، می‌توان آنها را به چند دسته کلی طبقه‌بندی کرد همانند: دیدگاه کلاسیک، دیدگاه نئوکلاسیک، دیدگاه سیستمی و ... در ادامه به اختصار به بررسی این دیدگاه‌ها خواهیم پرداخت.

### 1-5-2 - دیدگاه کلاسیک

به طور کلی دیدگاه کلاسیک در سه مسیر متفاوت تحول یافت: نظریه مدیریت علمی، نظریه اصول اداری و نظریه بوروکراسی. این سه دسته نظریه علی‌رغم اختلافات، دارای وجوه مشترک زیر هستند.<sup>26</sup>

- در یک مقطع زمانی رشد و توسعه یافته‌اند (1900-1930).
- از مفروضات مشابهی سرچشمه می‌گیرند و تأثیر عملی آنها یکسان است.
- به دنبال ارائه اصول یا مدل‌های جهانشمولی هستند که بتوان در همه وضعیتهای به کار گرفت.

- هر سه نظریه سازمانها را سیستم‌های بسته و جدای از محیط در نظر می‌گیرند.
  - دیدگاه مشترکی درباره طبیعت انسان دارند (انسان مورد نظر آنها انسان اقتصادی است یعنی انسانی که با عوامل اقتصادی برانگیخته می‌شود)<sup>27</sup>. همچنین انسان از دیدگاه این نظریات هم‌تراز سایر نهاده‌های تولیدی است<sup>28</sup>.
  - بر ساختار رسمی سازمانی تأکید دارند و ساختار را وسیله‌ای برای تحقق اهداف سازمان می‌دانند.
- نظریه بوروکراسی از سوی جامعه‌شناسان مطرح شد اما دو نظریه دیگر توسط مدیران سازمانی و علاقمندان به مسائل علمی در سازمان تبیین گردید. در ادامه به بررسی این سه نظریه خواهیم پرداخت.

### 1-1-5-2 - نظریه مدیریت علمی

مدیریت علمی در واقع حرکت و جنبشی بود که شرایط محیطی، اقتصادی و اجتماعی بعد از انقلاب صنعتی آن را ضروری ساخته بود. قبل از آن مدیریت متداول در سازمانها - که مدیریت منظم یا مدیریت معمول نامیده می‌شد - براساس تقلید و الگوبرداری از روش‌های موجود و پیروی از متدهایی که دیگران رایج نموده بودند و همچنین ذوق و سلیقه شخصی مدیران استوار بود و نمی‌توانست جوابگوی نیازمندی‌های محیطی قرن بیستم جوامع صنعتی باشد. از طرف دیگر کارفرمایان نیز درباره خستگی‌های ناشی از کار، ترتیب و توالی منطقی کار و اثر شرایط کار روی کارمندان و قدرت تولیدی آنها اطلاعی نداشتند؛ همچنین به استانداردهای کار نیز توجهی نمی‌کردند. در مجموع عوامل فوق باعث کاهش قدرت تولید، کاهش دستمزدها و در مجموع کاهش سطح درآمدی گردید. همچنین به تبع گسترش ماشین‌آلات و ابزار تولید و جایگزینی آن بجای ابزار دستی، استفاده مناسب از این ماشین‌ها نیازمند توجه و بهبود بخشیدن رابطه میان «انسان - ماشین» و «انسان - کار» بود که این موضوع مورد تأکید مدیریت علمی قرار داشت. به عبارت دیگر برقراری ارتباط صحیح میان کارگر - کارفرما - ماشین توسط افکار مدیریتی آن دوره ممکن نبود<sup>29</sup>.

در چنین شرایطی تعدادی از مهندسين و مدیران صنعتی برآن شدند که در قبال مسائل و معضلات فوق برخوردی علمی نشان داده و در پی کشف علل عدم سودمندی عملیات کارگاه‌ها و کارخانه‌ها برآیند. به منظور دستیابی به روش بهتر در به کارگیری نیروی انسانی، به آزمایش تجربی پرداختند که در نتیجه به ایجاد یک سیستم عادلانه حقوق و دستمزد و تهیه استانداردهایی برای کنترل عملیات کارکنان منجر شد. همچنین در تهیه ابزار کار مناسب و محیط کار مناسب، روش‌هایی جدید تکوین یافت<sup>30</sup>.

به طور کلی باید گفت مدیریت علمی در واقع به کارگیری و استفاده از روش مطالعات علمی در تجزیه و تحلیل و حل مسائل و معضلات سازمانی برای دستیابی به بهترین راه حل بود. در واقع مدیریت علمی به دنبال

استفاده از متدلوژی علمی در شناسایی و حل مسائل بوده است. اگرچه مدیریت علمی فنون با ارزشی در زمینه مدیریت همانند: کارسنجی و زمان‌سنجی ارائه می‌دهد؛ اما نباید مدیریت علمی را فقط به این فنون اطلاق کرد.<sup>31</sup>

مدیریت علمی قبل از آنکه یک روش باشد، یک منطق قوی و برداشت متفکرانه در حل مشکلات سازمانی است. یعنی کلیه روشهای متداول انجام کار مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد و بهترین آنها انتخاب می‌گردد. بهترین کارگر برای فراگیری بهترین روش کار، آموزش می‌بیند و به کمک پاداشهای مادی برای اجرای بهترین متدها برانگیخته می‌شود. در پیدایش مدیریت علمی، اندیشمندان زیادی نقش داشتند که یکی از مؤثرترین آنها فردریک وینسلور تیلور بود. او نخستین فردی است که توضیح و بیان کامل و مناسبی از مدیریت علمی عرضه داشت لذا او را به همین مناسبت پدر مدیریت علمی نامیده‌اند.<sup>32</sup>

تیلور کار خود را در کارخانه فولادسازی میدویل به عنوان مکانیک ساده آغاز کرد و بتدریج سرمکانیک کارخانه شد. وی پس از کسب درجه مهندسی از دانشگاه، به سمت سرمهندس کارخانه مزبور انتخاب شد و این فرصت را پیدا کرد که مشکلات کارگران و کار را بشناسد و در بهبود آنها تلاش کند. تیلور در بررسی‌های خود متوجه شد که هم مدیریت و هم کارگران، بازدهی را از یاد برده چرا که دقیقاً نمی‌دانستند کار مناسب روزانه و دستمزد مناسب روزانه چه میزان باید باشد. کارگر و کارفرما هردو به نحوه توزیع اضافه درآمد ناشی از کار می‌اندیشیدند نه به افزایش بازده کار؛ تا از این طریق هم کارگر و هم کارفرما هردو از مزایای کافی بهرمند شوند. او تنها راه بالا بردن منافع سازمان و دستمزد کارگر را افزایش بازدهی می‌دانست؛ به نحوی که به کمک روشهای علمی بدون نیاز به نیروی انسانی و انرژی اضافی، بازده را افزایش داد. وی عنوان می‌کند که به این طریق توانسته است کاری که قبلاً توسط 120 نفر انجام می‌شده توسط 35 نفر انجام دهد، افزون بر آن که کیفیت کار را هم 30 درصد بهبود بخشد.<sup>33</sup>

### اصول مدیریت علمی

اصول مدیریت علمی را به صورت زیر می‌توان تبیین کرد<sup>34</sup> و 35 و 36.

1- جایگزینی منطق و متدلوژی علمی در مسائل سازمانی یا به عبارتی استفاده از روش علمی برای انجام هریک از عناصر تشکیل دهنده کار به جای اعمال روشهای غیرعلمی متداول. تیلور تصریح می‌کند که هردو طرف کارگر و کارفرما به عنوان یک ضرورت، باید دانش علمی را به جای قضاوتها و عقاید شخصی در تمام موضوعات قرار دهند.

2- گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای انجام بهتر وظایف و انتخاب مناسب‌ترین کارگر.

3- برقراری همکاری صمیمانه میان مدیران و کارکنان.



4- تقسیم کار میان مدیران و کارکنان. قابل ذکر است که تا پیش از آن تمامی کار و بخش اعظم مسؤولیت به کارکنان تحمیل می‌شد.

### فنون مدیریت علمی

همچنان که تیلور تأکید می‌کند نباید فنون و روشهای مدیریت علمی را با فلسفه مدیریت علمی یکی دانست. تیلور توانست سهم به سزایی در ابداع فنون مدیریت علمی داشته باشد. از جمله می‌توان به فنون زیر اشاره کرد<sup>37</sup>:

- زمان‌سنجی و کارسنجی.
- اعمال سرپرستی چندجانبه بر اساس تخصص به جای روش سرپرستی سنتی.
- استاندارد کردن کلیه وسایل و ابزار کار، استاندارد کردن اعمال و حرکات کارکنان در انجام کار و همچنین استاندارد کردن نحوه استقرار ماشین‌آلات.
- استفاده از دستورالعمل و شرح وظایف انجام کار و اعمال تدابیر تشویقی و تنبیهی.
- به کارگیری نرخ دستمزد متفاوت (نرخ دستمزد قطعه‌کاری).
- به کار گرفتن روش حسابداری بهای تمام شده (حسابداری صنعتی).
- اختصاص یک واحد سازمانی برای برنامه‌ریزی.

بسیاری از علوم جدید مانند مهندسی صنایع و مدیریت صنعتی و مدیریت منابع انسانی حاصل فعالیت‌های مستقیم تیلور است. تیلور اعتقاد داشت که مدیریت باید بر پنج مفهوم یا اصل بنا شود: تحقیق، استاندارد کردن، برنامه‌ریزی، کنترل و همکاری. به نظر می‌رسد اهمیت کار تیلور جهت‌دهی علمی به اندیشه‌های در حال تکوین مدیریت بود؛ یعنی جایگزینی یک روش سیستماتیک و علمی به جای روش‌های قیاسی و شهودی که تا پیش از آن معمول بود. لیندال اوریگ مدیریت علمی را جانشینی تفکر استقرایی با اندیشه‌های کهنه قیاسی می‌داند. در عین حال بزرگترین نارسایی نظریه مدیریت علمی در این است که انسان را به عنوان ابزار و وسیله کار تلقی می‌کند و از توجه به احساسات، طرز تفکر و هدفهای فردی کارکنان غفلت می‌ورزد.

### 2-1-5-2 - نظریه اصول اداری

از جمله اندیشمندانی که در پاسخ به تعارضات سازمانی به تبیین اصول کلی پرداختند می‌توان به هنری فایول اشاره کرد که در آثار خود به 14 اصل زیر اشاره کرد<sup>38</sup>:

- 1- تقسیم کار یا تخصص‌گرایی<sup>1</sup> باعث کاهش ضایعات، افزایش بازدهی و تسهیل در آموزش می‌شود.
- 2- اختیار و مسئولیت<sup>2</sup>: اختیار عبارتست از حق دادن دستور و صدور فرمان و توان اعمال قدرت جهت اجرای دستور. متقابلاً هرکس که دارای اختیاراتی باشد و بتواند در امور اعمال نفوذ کند باید در برابر نتیجه کار خود پاسخگو و مسئول باشد. نمی‌توان اختیار را از مسئولیت جدا دانست. مسئولیت، در سایه اختیار پدید می‌آید و نتیجه ماحصل طبیعی و غیرقابل تفکیک آن محسوب می‌شود.
- 3- انضباط<sup>3</sup>: در هر سازمان باید احترام و فرمانبرداری در تمامی سطوح نسبت به قوانین و مقررات و اهداف سازمان وجود داشته باشد.
- 4- وحدت فرماندهی<sup>4</sup>: برای کاهش تداخل و تناقض، هر عضو سازمان تنها باید از یک مقام بالاتر دستور بگیرد (یک رده بالاتر) و فقط مسئول پاسخگویی به او باشد.
- 5- وحدت جهت یا رهبری<sup>5</sup>: آن دسته از فعالیتهایی که هدفی همانند دارند، باید تنها دارای یک رئیس و یک برنامه باشد. وحدت فرماندهی موجب می‌شود که وظایف کارکنان مشخص شود اما بدون وحدت رهبری نمی‌توان به وحدت فرماندهی رسید.
- 6- تقدم منافع سازمان بر منافع شخصی<sup>6</sup>.
- 7- پاداش کارکنان<sup>7</sup>: پاداش که در ازای تلاشهای کارکنان به آنان پرداخت می‌شود باید عادلانه بوده و رضایت خاطر کارکنان را تأمین نماید.
- 8- تمرکز<sup>8</sup>: در هر سازمان با توجه به شرایط و ویژگیهای موجود باید توازن و تعادل مناسب میان تمرکز و عدم تمرکز برقرار شود.
- 9- سلسله مراتب اختیارات/ زنجیره فرماندهی<sup>9</sup>: زنجیره‌ای از مدیران و مقامات که از بالاترین قدرت و مقام سازمانی تا پایین‌ترین مقام ادامه می‌یابد. در مواردی

<sup>1</sup> Division of labor / Specialization of labor

<sup>2</sup> Authority and responsibility

<sup>3</sup> Discipline

<sup>4</sup> Unity of command

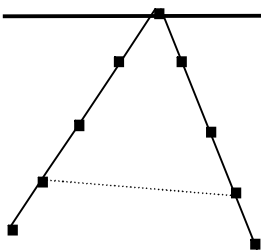
<sup>5</sup> Unity of direction

<sup>6</sup> Subordination of individual interest to the interests of the organization

<sup>7</sup> Remuneration

<sup>8</sup> Centralization

<sup>9</sup> line of authority / Scalar Chain



که این مسیر خیلی طولانی باشد می‌توان از پل یا جاده موقت (Gang Plank) استفاده نمود.<sup>39</sup>

**10- نظم یا ترتیب<sup>1</sup>:** همانگونه که برای اشیای بی‌جان درون سازمان محلی به عنوان مناسبترین مکان وجود دارد، برای تمامی افراد سازمان نیز یک بهترین جایگاه وجود دارد. هر کارمند باید پستی را احراز کند که می‌تواند در آنجا بهتری خدمات را ارائه دهد. یعنی ابتدا تعیین پستهای لازم برای اداره سازمان و سپس گزینش افراد مناسب برای احراز آن پستها<sup>2</sup>.

**11- مساوات و برابری<sup>3</sup>:** باید در تمام سطوح سازمان و سلسله مراتب اختیار سازمانی روح برابری و مساوات باشد. برای اینکه عضو سازمان انگیزه لازم برای انجام وظیفه را دارا باشد باید عدالت را در سازمان لمس کند.

**12- ثبات شغلی<sup>4</sup>:** هر کارمند برای نشان دادن توانایی و کارآیی خود در هر زمینه تازه نیازمند فرصت و زمان است. افزون بر این امنیت شغلی باعث افزایش کارآیی و بازدهی می‌شود.

**13- ترغیب و جلب مشارکت<sup>5</sup>:** مدیر باید تمامی بخشهای سازمان را در فرآیند تصمیم‌گیری سهیم سازد.

**14- روح اتحاد و فضای کار گروهی<sup>6</sup>:** افزایش کارآیی کارکنان از طریق ایجاد احساس افتخار در کارکنان، وفاداری آنان به سازمان و احساس تعلق و اعطای شخصیت بدست می‌آید.

### 3-1-5-2- نظریه بوروکراسی

هرچند واژه بوروکراسی در نزد عموم مردم مفهومی منفی را تداعی می‌کند و بیانگر ویژگی‌هایی همانند: کاغذبازی، پارتی‌بازی، فرار از مسئولیت، کاربرد شدید قوانین و مقررات، ایجاد ادارات عریض و طویل و ... است؛ اما در واقع بوروکراسی فقط نوعی ساختار سازمانی بوده که به خودی خود، خوب یا بد نیست.<sup>40</sup>

سازمان‌های بزرگ برای انجام دادن وظایف خود به دستگاه پیچیده اداری نیاز دارند که در آن، اختیارات مدیران از طریق سلسله مراتب اعمال می‌شود و کارها براساس قوانین و مقررات خاص صورت می‌پذیرد. این سازمانها مبین نوعی بوروکراسی هستند.

<sup>1</sup> Order

<sup>2</sup> - A place for each one & each one in his place

<sup>3</sup> Equity

<sup>4</sup> Stability and tenure of personnel

<sup>5</sup> Initiative

<sup>6</sup> Esprit de corps

کلمه بوروکراسی مرکب از دو کلمه «بورو» (به معنی میز و دفتر) و «کراسی» (به معنی حکومت) است؛ یعنی حکومت دفتر. ولی در واقع بوروکراسی به معنی اداره کردن به وسیله قوانین و مقررات می‌باشد. شکل ابتدایی بوروکراسی در تمدنهای باستانی نظیر ایران و یونان در هزاران سال پیش وجود داشته است. در این تمدنها اداره امور حکومت‌های مرکزی از طریق دستگاه‌های عظیم و پیچیده و تشریفات خاص به انجام می‌رسید. اما مفهوم جدید بوروکراسی از قرن 19 با گسترش فعالیت‌های دولت و پیدایش دستگاه‌های عظیم و پیچیده اداری و در کنار آن گسترش روزافزون شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی مطرح گشت.

بوروکراسی با مفهوم جدید آن نخستین بار توسط ماکس وبر جامعه شناس آلمانی مطرح شد. وی بوروکراسی را به مفهوم سازمان بزرگی می‌داند که سلسله مراتب و قوانین و قواعد مخصوصی دارد و در آن تقسیم کار صورت گرفته است. بوروکراسی وبر دارای ویژگی‌های زیر است<sup>41 42</sup>:

1. تقسیم کار و تخصصی شدن کارها در حد عالی.
  2. ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب به منظور اطمینان از اینکه هر رده‌ای تحت سرپرستی یا کنترل مافوق قرار دارد.
  3. رسمیت زیاد با تکیه بر قوانین و رویه‌های رسمی به منظور اطمینان از یکنواختی و هم‌شکلی در سازمان و تنظیم رفتار متصدیان مشاغل.
  4. ماهیت غیرشخصی ضوابط سازمانی به گونه‌ای که تحت تأثیر منافع و علایق اعضا قرار نگیرد.
  5. تصمیمات استخدامی (گزینش و ارتقا) بر اساس شایستگی و عملکرد افراد.
  6. وجود مسیرهای شغلی برای کارکنان. یعنی برای کارکنان در درون سازمان مسیرهای شغلی مشخص طراحی شده که باید آن را دنبال کنند. متقابلاً کارکنان حتی اگر از لحاظ جسمی، روحی و مهارتی دچار ضعف شوند از مزایای اشتغال دائم بهره‌مند خواهند بود.
- در صورتی که مدل آرمانی بوروکراسی محقق شود، می‌توان توقع داشت که ویژگی‌های مثبت زیر را به دنبال داشته باشد:

1. حذف معیارهای غلط در گزینش کارکنان.
2. حفاظت و حمایت کارکنان در برابر اختیار مطلق مدیران، از طریق استخدام مادام‌العمر.
3. افزایش رفتار منصفانه و یکسان با کارکنان و ایجاد ثبات در طی زمان، از طریق تدوین قوانین و مقررات.
4. خطوط اختیار روشن و واضح از طریق سلسله مراتب عمودی.
5. زدودن پارتی‌بازی از سازمان و مبارزه با تبعیض‌ها در گزینش و ارتقا.

بوروکراسی در طول سالیان و دهه‌های اخیر مورد شدیدترین انتقادات قرار گرفته است؛ اما علیرغم همه این انتقادات، بوروکراسی هنوز هم فراگیرترین نوع ساختار سازمانی است.<sup>43</sup> دسترسی سازمان‌های پیچیده امروزی به تمدن پیشرفته، بدون به کارگیری اصول و مفاهیم بوروکراسی و یا روشهای مشابه دشوار بوده است.<sup>44</sup> دموکراسی را در واقع باید از نتایج بوروکراسی دانست. به عبارتی بوروکراسی با تأکید بر لیاقت و صلاحیت تخصصی به عنوان تنها عامل دستیابی به یک شغل و پست، باعث گسترش دموکراسی می‌شود.<sup>45</sup>

## 2-5-2- دیدگاه نئوکلاسیک

دیدگاه نئوکلاسیک در واقع همان دیدگاه کلاسیک توسعه یافته است. در نظریات کلاسیک تأکید بر ساختار، نظم و ترتیب، سازمان رسمی، عوامل اقتصادی، هدف عقلایی، تقسیم کار و فرض انسان اقتصادی بود؛ در حالی که نئوکلاسیکها ضمن پذیرش و بسط مفاهیم فوق، با فرض انسان اقتصادی به مخالفت جدی برخاستند. نئوکلاسیکها ضمن بیان احترام خود به دیدگاههای کلاسیک، توجه خود را به عوامل اجتماعی کار یعنی سازمان غیر رسمی و احساسات انسانی متمرکز کردند. به نظر آنها سازمانها علاوه بر جنبه‌های اقتصادی، دارای جنبه‌های اجتماعی نیز هستند. احترام به انسان به عنوان انسان و نه به عنوان یک دارایی سازمانی، به اندازه شرایط فیزیکی کار و پول بر بازدهی کارکنان مؤثر است.

تئوری‌های نئوکلاسیک با مجموعه آزمایشهای صورت گرفته در شرکت هاثورن بین سالهای 1927-1924م شکل منسجم‌تری یافت. این آزمایشها برای بررسی تأثیر سطوح مختلف روشنایی بر بهره‌وری کارگران صورت گرفت. ابتدا دو گروه کنترل و آزمایش انتخاب شدند. در مرحله نخست، افراد گروه آزمایش با سطوح مختلف روشنایی روبرو شدند در حالی که گروه کنترل، تحت یک روشنایی ثابت به کار مشغول بودند. بررسیها نشان می‌داد که با کاهش و یا افزایش سطح روشنایی، بهره‌وری در هر دو گروه افزوده می‌شود و فقط وقتی که نور به اندازه نور مهتاب کاهش یافت (شرایطی که در آن دیدن اطراف به سختی صورت می‌گرفت) کاهش بهره‌وری در گروه آزمایش مشاهده شد. آنان به این نتیجه رسیدند که شدت روشنایی مستقیماً ارتباطی با بهره‌وری گروه ندارد؛ اما مهندسین هاثورن نتوانستند نتایج را توجیه و تفسیر نمایند. برای حل این مسأله از التون مایو و همکارانش در دانشگاه هاروارد به عنوان مشاور دعوت به عمل آمد. این بررسیها تا سال 1937 ادامه یافت و نتایج به دست آمده از آنها بر جنبه‌های اجتماعی و روانشناسی کارگر و گروه کاری تأکید داشت.<sup>46</sup>

تئوری نئوکلاسیک بر سه عنصر اصلی متمرکز شده است.<sup>47</sup>

1- فرد: جنبش نئوکلاسیک بیشتر روی تفاوتهای موجود بین افراد که به وسیله تئوری کلاسیک حذف شده بود تأکید داشت. در تئوری کلاسیک فقط ارتباط شخص با سرپرست مطرح بود اما در تئوری نئوکلاسیک، ارتباط با

گروه‌کاری نیز مورد توجه قرار دارد. علاوه بر این همانگونه که افراد، مهارتها و توانایی‌ها و انتظارات متفاوتی از کار دارند، باید از عناصر مختلفی برای ایجاد انگیزه در آنها استفاده کرد.

**2- سازمان غیررسمی (گروه کاری):** بررسی‌ها نشان داده که پذیرش در گروه، مهمتر از خود کار و شغل و انگیزه‌های اقتصادی است. برخلاف کلاسیکها که کار و کارخانه را واحد تجزیه و تحلیل می‌دانستند، نئوکلاسیکها فرد و گروه کاری را بدین منظور مورد توجه قرار می‌دهند.

**3- مدیریت مشارکتی (مشارکت جویانه):** یعنی در مدیریت و تصمیم‌گیری با کارکنان نیز مشورت شود و نظرات آنان نیز لحاظ شود. در بسیاری موارد، مشارکت می‌تواند به بهره‌وری بالاتر منجر شود.

### 3-5-2 - دیدگاه سیستمی

در دهه‌های اخیر رویکرد سیستمها در قلمرو مدیریت، جایگاه ویژه‌ای یافته است. این دیدگاه، سازمان و اعضای تشکیل‌دهنده آن را به صورت کل و با یک دید فراگیر می‌نگرد. یعنی سازمان را به عنوان سیستمی در نظر می‌گیرد که بقای آن منوط به تعدیل خود در برابر تغییرات محیطی است. براساس این دیدگاه بین سازمان و محیط خارجی آن یک وابستگی متقابل وجود دارد که هریک بر دیگری اثر می‌گذارند. در رویکرد سیستمی برخورد پویای عناصر سازمان با یکدیگر و نیز برخورد آن با سازمانهای دیگر و محیط سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد.

سیستم به طور ساده عبارتست از اجزاء به هم پیوسته و مرتبط به هم، به گونه‌ای که یک کل مجزای از یکایک عناصر و اجزاء را پدید می‌آورد. جوامع بشری، ماشین‌آلات، و بدن انسان نمونه‌های سیستم هستند. این سیستمها داده‌هایی را کسب نموده و از تغییر و تبدیل آنها ستاده‌هایی را تولید می‌کنند.

مهمترین ویژگی دیدگاه سیستمی، تبیین نحوه ارتباط اجزای سیستم با یکدیگر و با کل سیستم است. هر سیستمی از دو نیروی متضاد تفکیک و ادغام برخوردار است. در سازمانها وظایف تخصصی تفکیک شده و قسمتها و واحدهای مجزا برای انجام وظایف مختلف و تحقق فعالیتهای تخصصی ایجاد شده‌اند (تفکیک). از سوی دیگر به منظور برقراری وحدت درون سیستم و همچنین یکپارچگی بین اجزای تفکیک شده و تشکیل یک کل، هر سیستمی در کنار فرآیند تفکیک، یک فرایند ادغام متقابل را نیز ایجاد می‌کند. این ادغام در سازمانها از طریق به کارگیری روشهایی همانند: تدوین قوانین و مقررات، ایجاد سلسله مراتب سازمانی، رویه‌ها و خط‌مشی‌ها، سرپرستی مستقیم و ... صورت می‌گیرد. لذا هر سیستمی به منظور مشخص نمودن قسمتهای فرعی خود، نیازمند به فرآیند تفکیک و از طرفی جهت اطمینان از اینکه سیستم به عناصر مجزا و بی‌ارتباط تقسیم نشده، نیازمند به فرآیند ادغام است.

سازمانها علاوه بر اینکه از قسمتها و یا به عبارتی سیستم‌های فرعی تشکیل شده‌اند، خود جزئی از یک سیستم بزرگتر هستند. یعنی براساس یک واحد تجزیه و تحلیل می‌توان به وجود سیستم، سیستم فرعی (زیرسیستم) و ابرسیستم در یک سازمان پی برد. مثلاً اگر واحد تجزیه و تحلیل یک دانشکده باشد، دانشکده یک سیستم، دانشگاه یک ابرسیستم و بخشهای درونی دانشکده زیرسیستم هستند.

همچنین می‌توان سیستم را به دو نوع باز و بسته تقسیم کرد. سیستم بسته سیستمی است که ارتباطی با محیط خارجی خود ندارد<sup>48</sup>؛ اما سیستم باز ارتباط متقابل و پویا با محیط دارد و ماده و انرژی و اطلاعات با محیط مبادله می‌کند. تا قبل از دهه 1950 م معمولاً سازمانها، سیستمهای بسته در نظر گرفته می‌شدند اما نظریات کنونی سازمانها را سیستمهای باز می‌دانند. سازمانها نهادهایی همانند: مواد اولیه، منابع انسانی، تکنولوژی و سرمایه را از محیط دریافت می‌کنند و محصولات تولیدی خود را به مشتریان خود در محیط خارجی عرضه می‌نمایند. همچنین این سازمانها متأثر از بخشهای دیگر جامعه همانند سازمانهای رقیب، دولتها، نهادهای قانون‌گذار، بانکها و ... هستند. سازمان به عنوان یک سیستم باز دارای ویژگی‌های زیر است<sup>49</sup>:

**1- آگاهی از محیط:** یک سیستم باز از مرزهایی که سیستم را از محیط جدا می‌کند مطلع است. این مرزها می‌توانند فیزیکی یا روانی باشند و بدون وجود آنها سیستم وجود نخواهد داشت.

**2- بازخورد:** یعنی فرایندی که بخشی از ستادهای سازمان را به عنوان داده جدید به سازمان برگشت می‌دهد تا در صورت لزوم، ستادهای حاصل از سیستم را اصلاح کند.

**3- ویژگی دورانی:** ستادهای سیستم، امکان تهیه و تأمین نهادهای جدیدی برای تکرار چرخه سیستم را فراهم می‌سازند و این نهادهای جدید، پدیدآورنده ستادهای جدید هستند.

**4- آنتروپی منفی:** آنتروپی خود به معنای گرایش به فنا است. سیستم باز از طریق دریافت انرژی لازم از محیط، تجدید قوا نموده و ساختارش را حفظ می‌کند و بدین ترتیب با زوال و فنا مقابله می‌کند.

**5- وضعیت ثبات:** علی‌رغم اینکه پیوسته نهادهای جدیدی به سیستم باز وارد می‌شود، اما این نوع سیستم از ثباتی نسبی برخوردار است. مانند بدن انسان که هرچند سلولهای جدید به سرعت جای سلولهای مرده را می‌گیرند، اما ظاهر فیزیکی انسان به کندی تغییر می‌کند.

**6- حرکت به سوی رشد و توسعه:** یعنی سیستم باز نه تنها ثبات نسبی دارد که در یک مسیر زمانی از رشد و توسعه و پویایی نیز برخوردار است.

**7- بهره‌گیری از ادغام و تفکیک هم‌زمان**

**8- همپایانی:** یک سیستم می‌تواند از شرایط اولیه مختلف، به وسیله راههای متعدد، به یک هدف نهایی برسد. یعنی برای انجام یک کار، روشهای متفاوت وجود دارد و سازمان قادر است با نهاده‌ها و فرآیندهای گوناگون، اهدافش را محقق سازد.<sup>50</sup>

#### 4-5-2 - دیدگاه موقعیتی (اقتضایی)

از دهه 1950م تلاشهایی که از چند دهه قبل آغاز شده بود و هدف آن یافتن اصول جهان‌شمول که در تمامی شرایط و در تمامی سازمانها کاربرد داشته باشد، مورد تردید قرار گرفت و زمینه برای پیدایش رویکرد اقتضایی در مدیریت فراهم آمد. براساس این رویکرد، چیزی به نام بهترین شیوه مدیریت که در تمام شرایط به یک اندازه مؤثر باشد، وجود ندارد. یعنی ممکن است یک روش و یا تصمیم در یک موقعیت اثربخش باشد و در موقعیت دیگر به شکست منتهی شود.<sup>51 52</sup> رویکرد اقتضایی بیان می‌کند که «همه چیز بستگی دارد» اما اینکه «به چه چیز بستگی دارد؟» سؤالی است که پژوهش‌های فراوانی پیرامون آن صورت گرفته است. حداقل صد متغیر مختلف در این زمینه وجود دارد.<sup>53</sup> از جمله مهمترین این متغیرها می‌توان به هدف و استراتژی سازمان، اندازه سازمان، تکنولوژی، محیط و فرهنگ سازمانی اشاره کرد. بر اساس این دیدگاه وظیفه اصلی مدیر آن است که مشخص کند در یک موقعیت خاص، کدام تکنیک و روش به بهترین وجه سازمان را به هدف‌های خود می‌رساند.

#### پی‌نوشت‌ها:

<sup>1</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل (تهران: موسسه عالی بانکداری ایران، چاپ چهارم 1379) ص 33.

<sup>2</sup> - کیا ص 7

<sup>3</sup> - هرولد کونتز و دیگران، اصول مدیریت، جلد دوم، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم 1377) ص 17

<sup>4</sup> - علا

<sup>5</sup> - کیا ص 8

<sup>6</sup> - علی رضائیان، مبانی سازمان و مدیریت (تهران: سمت، چاپ پنجم 1382)، ص 36.

<sup>7</sup> - طاهره فیضی، مبانی سازمان و مدیریت (تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ شانزدهم 1389)، ص 25.

<sup>8</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 27.

<sup>9</sup> - همان، صص 28-29

<sup>10</sup> - کیا، پیشین، ص 10.



- 11 - جی ام شفریتز و جی استیون اوت، جلد اول، ترجمه علی پارسائیان، **تئوریهای سازمان: اسطوره‌ها** (تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول 1381) صص 17 و 43
- 12 - علی رضائیان، پیشین، ص 37.
- 13 - آلوین تافلر، ترجمه شهیندخت خوارزمی، **موج سوم** (تهران: فرهنگ نشر نو، چاپ هیجدهم 1388) صص 20 و 21.
- 14 - همان، صص 31 تا 51.
- 15 - همان، صص 33 تا 36.
- 16 - همان، صص 52 تا 58.
- 17 - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 35.
- 18 - آلوین تافلر، صص 59 تا 62.
- 19 - همان، صص 63 تا 82.
- 20 - همان، صص 83 و 84.
- 21 - همان، صص 85 تا 95.
- 22 - همان صص 136 تا 143.
- 23 - همان، ص 140.
- 24 - همان صص 141 و 142.
- 25 - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 35.
- 26 - گوئل کهن، **تئوریهای سازمان و مدیریت**، جلد یکم (تهران: انتشارات اطلاعات، چاپ ششم، 1372)، ص 120.
- 27 - علی رضائیان، پیشین، ص 41.
- 28 - گوئل کهن، پیشین، صص 163 تا 164.
- 29 - همان.
- 30 - همان، ص 171.
- 31 - همان، صص 162 و 171.
- 32 - همان، ص 165.
- 33 - گوئل کهن، پیشین، صص 165 تا 166.
- 34 - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 49.
- 35 - طاهره فیضی، پیشین، ص 29.
- 36 - علی رضائیان، پیشین، ص 43.
- 37 - همان، ص 50.
- 38 - استیفن رابینز، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، **تئوری سازمان** (تهران: انتشارات صفار، چاپ اول، 1378) صص 432-434.
- 39 - گوئل کهن، پیشین، صص 154 و 155.
- 40 - همان، ص 261.
- 41 - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 66.
- 42 - استیفن رابینز، پیشین، ص 262.

- <sup>43</sup> استیفن رابینز، پیشین، ص 274
- <sup>44</sup> - گوئل کهن، پیشین، ص 131.
- <sup>45</sup> - همان، ص 129.
- <sup>46</sup> - استیفن رابینز، پیشین، صص 435-436.
- <sup>47</sup> - گوئل کهن، پیشین، صص 183 تا 187.
- <sup>48</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 97.
- <sup>49</sup> - استیفن رابینز، پیشین، صص 33-36.
- <sup>50</sup> - همان، ص 31.
- <sup>51</sup> - گوئل کهن، پیشین، ص 211.
- <sup>52</sup> - علی علاقه‌بند، مدیریت عمومی، (تهران: نشر روان، چاپ چهارم، 1378) ص 143
- <sup>53</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379)، ص 35.

# فصل سوم

## وظایف مدیریت:

### 1) برنامه‌ریزی

- تعریف و ماهیت برنامه‌ریزی

- سطوح برنامه

- انواع برنامه

در فصل اول به وظایف مدیریت شامل چهار وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل اشاره شد. در این فصل و فصلهای بعد این وظایف به صورت تفصیلی مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

### 1-3 - تعریف و ماهیت برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی، فرآیند تعیین اهداف و ارزیابی و تدارک پیشاپیش بهترین راه دستیابی به آنها است<sup>1</sup>؛ لذا شامل تعریف اهداف کمی و کیفی سازمان، ایجاد یک استراتژی کلی برای دستیابی به این اهداف و سرانجام تدوین سلسله مراتب جامعی از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیتها می‌باشد. به طور خلاصه برنامه‌ریزی به اهداف (آنچه باید انجام گیرد) و نیز به ابزار (چگونه باید به هدف رسید) مربوط می‌شود.

دلایل مهمی برای توجه به برنامه‌ریزی وجود دارد از جمله دلایل زیر:

1- تعیین مسیر و ایجاد هماهنگی و همکاری: وقتی همه اعضای سازمان اعم از مدیران و کارکنان عملیاتی بدانند که سازمان در چه مسیری حرکت می‌کند و آنها برای رسیدن به اهداف چه باید بکنند، می‌توانند فعالیت‌های خود را هماهنگ سازند و بدین ترتیب همکاری و کارگروهی پدید می‌آید. نبود برنامه‌ریزی می‌تواند مانع حرکت مؤثر سازمان به سوی اهدافش باشد.

2- کاهش تأثیر تغییرات محیطی: برنامه‌ریزی با وارد کردن مدیران به دوراندیشی، پیش‌بینی تغییرات و تأثیرات آنها بر سازمان و طراحی واکنشهای مناسب در مقابل آن، آسیب‌پذیری سازمان در مقابل چالشهای محیطی را کاهش می‌دهد. سازمانهایی که هرگز با تغییرات محیطی روبرو نیستند، نیاز آنها به برنامه‌ریزی خیلی کم خواهد بود چرا که مدیران، امروز و در آینده همان کاری را انجام می‌دهند که سالهای پیشین انجام می‌دادند. در چنین شرایطی تلاش برای برنامه‌ریزی غیرضروری است. اما واقعیت آن است که تغییرات تکنولوژیکی اجتماعی، سیاسی، قانونی و اقتصادی همواره وجود دارد و لذا مدیر باید بطور مؤثر برنامه‌ریزی کند.

3- به حداقل رساندن ضایعات و اضافات: برنامه‌ریزی از فعالیتهای اضافه و متداخل می‌کاهد یعنی از فعالیتهای تکراری و بی‌ثمر کاسته می‌شود.

4- ایجاد استانداردهایی برای تسهیل کنترل: بدون برنامه‌ریزی، کنترل مؤثر ممکن نیست. برنامه‌ریزی، اهداف و استانداردهایی را پدید می‌آورد که کنترل را آسان می‌کند. در بخش کنترل، عملکرد با اهداف ترسیم شده مقایسه می‌شود؛ اگر انحرافی در مسیر هدف مشخص شود، اقدامات اصلاحی بعمل می‌آید.

## 2-3 - سطوح برنامه

در هر سازمان، مدیران از سطوح مختلف برنامه بهره می‌گیرند. می‌توان سطوح برنامه‌ها را به هشت طبقه تقسیم نمود<sup>2</sup>:

(1) **غرض یا مأموریت (Purpose – Mission):** در هر نظام اجتماعی، سازمانها دارای وظیفه‌ای اساسی هستند که جامعه به آنها واگذار کرده و یا به عبارتی فلسفه وجودی سازمان است. مثلاً مأموریت دانشگاه آموزش و پژوهش است و مأموریت بیمارستان گسترش سلامتی در جامعه.

(2) **هدف (Objective):** نقطه پایانی و غایتی که فعالیتهای سازمان در جهت دستیابی به آن است. مأموریت، اهداف مؤسسه را پدید می‌آورد و اهداف مؤسسه، هدفهای بخشهای مختلف آن مؤسسه را ایجاد می‌کند. واضح است که هیچکدام از بخشهای سازمان به تنهایی نمی‌توانند اهداف آن سازمان را تأمین کنند. هدف یک دانشگاه می‌تواند ارائه آموزشهای عالی در رشته‌های مشخص دانشگاهی به تعداد مشخصی دانشجو باشد و یا هدف یکی شرکت تولیدی می‌تواند کسب سود معین از راه ساخت و تولید محصول خاصی باشد.

(3) **راهبرد یا استراتژی (Strategy):** استراتژی چارچوبی برای رهبری اندیشه و عمل در جهت تحقق اهداف پدید می‌آورد، اما نه به آنگونه که دقیقاً نحوه دستیابی به هدف را مشخص سازد، این کار (نحوه دقیق دستیابی به اهداف) توسط برنامه‌های گسترده کوچک و بزرگ که در بخشهای بعد به آن اشاره می‌شود صورت می‌پذیرد. براساس یک طبقه‌بندی، استراتژیها را می‌توان به چهار طبقه استراتژیهای رشد، ثبات، کاهش و ترکیبی تقسیم نمود.

(4) **خط‌مشی یا سیاست (Policy):** خط‌مشی دستورالعمل کلی برای تصمیم‌گیری است و قلمرویی را که در آن تصمیم گرفته می‌شود را روشن می‌کند و اطمینان می‌دهد که تصمیمات در جهت اهداف سازمانی اخذ می‌شود. خط‌مشی نیاز به بررسیهای مکرر در موقعیتهای مشابه را برطرف می‌کند و به مدیران توان واگذاری اختیار به زیردستان و اعمال نظارت بر آنها را می‌دهد. زیردستان در موارد مشابه می‌توانند بدون ارجاع به مدیران بالاتر عمل کنند. اگر خط‌مشی به گونه‌ای باشد که هیچگونه آزادی عمل برای تصمیم فرد باقی نگذارد، مقررات و دستور نامیده می‌شود، نه سیاست.

(5) **روشهای انجام کار یا دستورالعمل (Procedure):** روش کاملی است که بر پایه آن یک فعالیت مشخص به انجام می‌رسد. روشهای انجام کار معمولاً در سراسر یک سازمان وجود دارد، هر چند بسته به هر سطح معمولاً نوع

آن متفاوت است. در رده‌های پایین سازمان روشهای کار بیشتری وجود دارد. به عنوان نمونه ممکن است یک مؤسسه فرهنگی برای جلب مشارکت مردم و دریافت کمکهای آنها از دستورالعمل ویژه‌ای متابعت کند.

**6) مقررات - آیین‌نامه‌ها - دستورات :** (Rule) دستور تعیین رفتار و اقدام بایسته و یا بازداشتن از نوعی اقدام خاص را بیان می‌کند و جای هیچگونه آزادی عمل برای فرد باقی نمی‌گذارد. دستور معمولاً ساده‌ترین نوع برنامه به شمار می‌آید. به عنوان نمونه ممکن است یک مؤسسه فرهنگی از این دستور بهره گیرد: «ورود به مؤسسه بدون رعایت پوشش کامل اسلامی ممنوع است». تفاوت دستور با روش کار (دستورالعمل) در این است که دستور، کنش افراد را هدایت می‌کند بدون آنکه پیوستگی زمانی را تعیین کند. دستورالعمل، توالی دستورها به شمار می‌آید. تفاوت دستور با خطمشی در این است که هر چند هر دو راهنمای عمل هستند، اما در خطمشی آزادی عمل وجود دارد، برخلاف دستور که در بکار بستن آن جایی برای آزادی عمل وجود ندارد. زمانی دستور صادر می‌شود که نمی‌خواهیم افراد دارای آزادی عمل باشند.

**7) طرح (program):** طرحها مجموعه‌ای از هدفها، خطمشی‌ها، روشهای کار، دستورات و ... هستند که فعالیتهای لازم و منابع و دیگر عناصر مورد نیاز برای اجرای یک کنش و عملیات را معلوم و مشخص می‌سازند. طرحها معمولاً با بودجه و اعتبار مالی پیشنهاد می‌شوند و می‌توانند کوچک یا بزرگ باشند، به عنوان نمونه طرح تربیت مدیر فرهنگی.

**8) بودجه (Budget):** بودجه برنامه‌ای است که میزان درآمد و هزینه مورد انتظار برای یک دوره زمانی معین را مشخص می‌کند. بودجه برنامه‌ای است که معین می‌کند چه مقدار از منابع سازمان به هر کدام از هدفهای سازمان اختصاص خواهد یافت. مانند بودجه اداری، بودجه پرسنلی و ...

### 3-3 - انواع برنامه

برنامه‌ها را از جنبه‌های دیگر نیز می‌توان طبقه‌بندی کرد که به چهار جنبه آن می‌پردازیم<sup>3</sup>:

#### • تقسیم برنامه از جهت وسعت (برنامه استراتژیک - برنامه عملیاتی)

برنامه استراتژیک توسط مدیریت عالی و میانی سازمان طراحی می‌شود، به گونه‌ای که هدفهای کلی سازمان تأمین گردد. برنامه عملیاتی جزئیات دستیابی به اهداف کلی و استراتژیک را به صورت فعالیتهای روزمره نشان می‌دهد، به عبارتی شرح تفصیلی یا جزئیاتی که باید در عملیات روزمره سازمان برای تحقق استراتژی گنجانید. تفاوت‌های نسبی میان این دو نوع برنامه از لحاظ چارچوب زمانی وسعت و هدف قابل مطالعه است. برنامه‌های استراتژیک برای یک زمان طولانی‌تر، قلمرو وسیع‌تر و جزئیات کمتر می‌باشند، همچنین شامل تعیین اهداف نیز

می‌باشند. متقابلاً برنامه عملیاتی برای زمان کوتاه‌تر و جزئیات بیشتر تنظیم می‌گردد و با فرض اینکه هدفها قبلاً معلوم شده‌اند، فقط به طرق نیل به اهداف می‌پردازد.

### • تقسیم برنامه از جهت زمان (درازمدت - کوتاهمدت)<sup>1</sup>

برنامه درازمدت معمولاً زمانی بیش از 5 سال را می‌پوشاند (بر خلاف برنامه کوتاهمدت). زمان برنامه، بیانگر طول مدت تعهدات آتی و درجه متغیر بودن محیط سازمانی است. برنامه‌ها باید به اندازه‌ای طولانی باشد که همه تعهدات امروزی را بپوشاند لذا برنامه‌های بسیار بلندمدت و بسیار کوتاهمدت اثربخش نیست. همچنین هر قدر عدم اطمینان محیطی و درجات تغییر محیط بالاتر رود، برنامه‌ها باید کوتاهمدت‌تر باشد.

### • تقسیم‌بندی از جهت عمق (کلی - تفصیلی)<sup>2</sup>

برنامه‌های تفصیلی اهداف را به وضوح تعریف می‌کند و ابهام و مشکلی برای درک صحیح آنها وجود ندارد. مثلاً افزایش تعداد دانشجویان به میزان 10% در طی یک دوره 24 ماهه. حتی ممکن است علاوه بر این از یک دستورالعمل، اختصاص بودجه و طراحی یک برنامه عملیاتی هم برای وصول به هدف بالا استفاده شود. برنامه‌های کلی (جهت‌دار) سیاستهای کلی را مشخص می‌کند. مدیران را مجبور به تعیین اهداف معین و یا انجام دادن یک رشته اقدامات خاص نمی‌کند. در محیط‌هایی که عدم اطمینان زیاد است، برنامه‌های کلی ترجیح داده می‌شود.

### • تقسیم برنامه از جهت تناوب استفاده (یکبار مصرف - چندبار مصرف یا جاری)<sup>3</sup>

برنامه‌های یکبار مصرف که هدف از طرح آنها تأمین هدفهای خاص، منحصر به فرد و غیر تکراری است که پس از تأمین اهداف، آن برنامه‌ها منتفی می‌شود و احتمالاً به همان شکل و یا به همان صورت در آینده تکرار نخواهد شد.

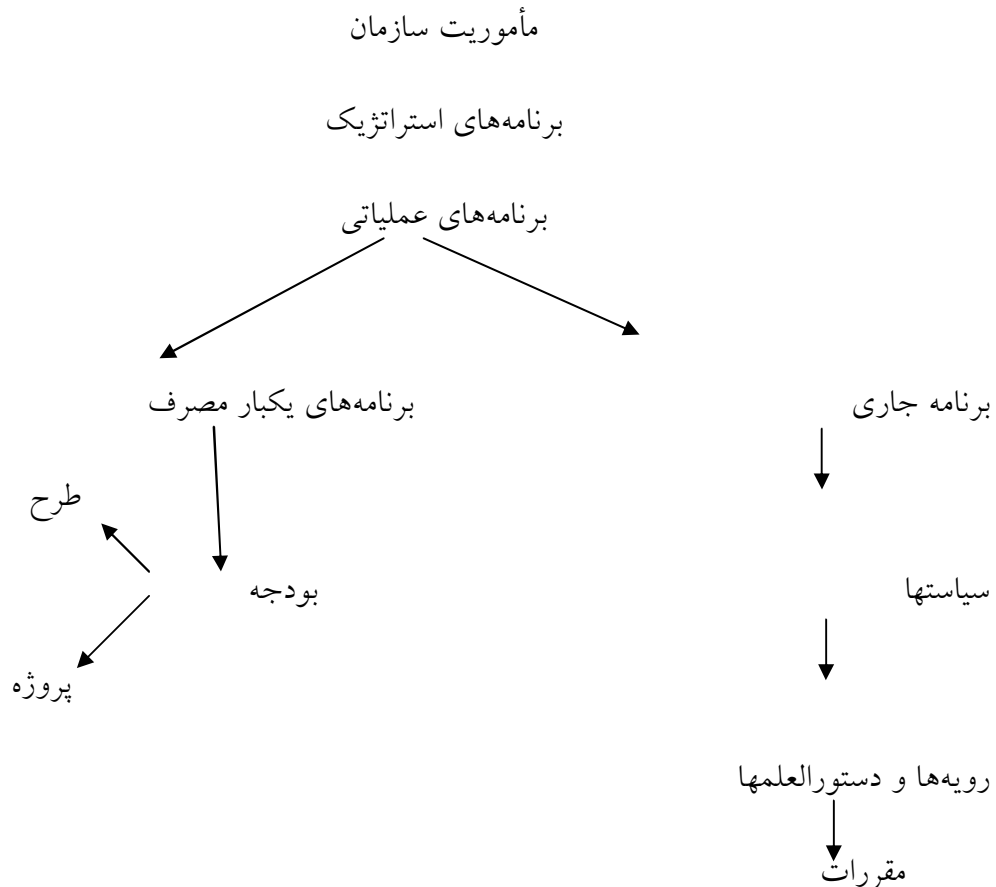
برنامه‌های جاری به صورت روشهای استاندارد درآمده و مرتبط با شرایط و اوضاع قابل پیش‌بینی و امور تکراری به اجرا درمی‌آید. این نوع برنامه به مدیران این امکان را می‌دهد تا در وقت خود صرفه‌جویی نمایند، زیرا پیوسته با شرایط مشابه روبرو شده و امور به صورت پیوسته و تکراری انجام می‌شود. مثلاً شیوه انتخاب واحد در دانشگاه. برنامه‌های جاری دارای این نقطه ضعف هستند که مدیران را متعهد به اجرای تصمیمات دوره‌های گذشته

<sup>1</sup> Long terms – Short terms plans

<sup>2</sup> Specific – Directional plans

<sup>3</sup> Standing plans – Single used plans

می‌کند، در حالی که امکان دارد آن برنامه‌ها مناسب وضع فعلی محیط و سازمان نباشد. خط‌مشی‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات از اقسام برنامه‌های جاری هستند و طرح و بودجه نوعی برنامه یکبار مصرف به شمار می‌آیند.



#### 4-3 - فرایند مدیریت استراتژیک

در دهه‌های 1970 و 1980 میلادی، به دلایلی همانند: شوکهای ناشی از بحران انرژی، تغییرات سریع تکنولوژیکی و افزایش رقابت‌های جهانی، شیوه‌های سنتی برنامه‌ریزی که بر اساس تواناییهای داخلی سازمان قرار داشت و در واقع بسط دادن آن چیزی بود که در گذشته انجام می‌شد؛ زیر سوال رفت. این شرایط مدیران را بر آن داشت که ابزاری سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل محیط، ارزیابی توانمندیها و ضعف‌های درونی سازمان و تطبیق خود با شرایط، طراحی نمایند. مدیریت استراتژیک یک فرایند (9) مرحله‌ای است که (7) مرحله اول آن را می‌توان «برنامه‌ریزی استراتژیک» و دو مرحله دیگر «اجرا» و «ارزیابی» است. در ادامه این مراحل را مورد بررسی قرار می‌دهیم:



مرحله 1) شناسایی مأموریت، اهداف و استراتژیهای جاری سازمان: اینکه واقعاً سازمان به چه کاری مشغول است و چه اهدافی را دنبال می‌کند.

مرحله 2) تجزیه و تحلیل محیط سازمان: یعنی اینکه سازمان برداشتی درست از آنچه که در اطرافش رخ می‌دهد و از حوادث مهمی که بر عملیات آن تأثیر می‌گذارد داشته باشد. مثلاً اینکه رقبا چه کسانی هستند؟ در چه وضعیتی قرار دارند؟ مشتریان چه علایقی دارند؟ قوانین و مقررات حاکم بر فضای کار و شرایط نیروی انسانی چگونه است؟

مرحله 3) شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات: در این مرحله به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات متوجه سازمان در محیط خارج از سازمان می‌پردازد. یک محیط می‌تواند فرصتهایی برای یک سازمان و در همان حال تهدیداتی برای سازمانهای دیگر در همان صنعت باشد. مثلاً تکنولوژی نوین مخابراتی باعث پیشرفت سازمانهایی که در زمینه تولید مودم کامپیوتر، دستگاه‌های فاکس و .... فعال بوده‌اند شده و در عین حال تهدیداتی برای شرکتهای تلگراف و پست ایجاد کرده است.

مراحل 4 و 5) ارزیابی منابع داخلی سازمان به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان: این 2 مرحله این شناخت را به مدیریت می‌دهد که هر سازمانی صرف‌نظر از بزرگی و قدرت، از نظر منابع و مهارتهای قابل دسترسی در محدودیت می‌باشد و نمی‌تواند در هر کار جدید ولو اینکه بازار خوبی برای آن وجود داشته باشد ورود پیدا کند. این بررسی باید به ارزیابی صحیح منابع داخلی مانند سرمایه، مهارتها، توانمندیهای منابع انسانی، توان بازاریابی و .... منجر شود.

مرحله 6) ارزیابی مجدد مأموریت و اهداف سازمان: ادغام مسائل بیرونی (مراحل 2 و 3) و مسائل درونی (مراحل 4 و 5) منجر به ارزیابی فرصتهای پیش روی سازمان می‌شود. این ادغام را تجزیه و تحلیل سوات SWOT می‌نامند که قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات را در یکجا گرد می‌آورد. این تجزیه و تحلیل، مدیریت را یاری می‌دهد تا به ارزیابی مجدد مأموریت و اهداف سازمان بپردازد و اصلاحات مناسب را در جهت‌گیریهای کلی - در صورت نیاز - به انجام برساند.

مرحله 7) تدوین استراتژی: در این مرحله استراتژیهای مختلف به عنوان گزینه‌های در دسترس ارزیابی و سپس بهترین آنها انتخاب می‌شود. چهار استراتژی اصلی وجود دارد که عبارتند از:

1- استراتژی رشد: به این معنی که سازمان در تلاش است تا سطح عملیات خود را بالا ببرد که این رشد می‌تواند در قالب افزایش فروش، افزایش تعداد پرسنل و یا سهم بازار بیشتر باشد. مدیر می‌تواند این کار را از طریق گسترش مستقیم (بزرگ شدن اندازه، افزایش درآمدها و توسعه فعالیتها یا نیروی کار) و یا از طریق ادغام و یا تملک سایر شرکتهای به انجام رساند.

- 2- استراتژی ثابت: در محیط تغییرپذیر اگر عملکرد رضایت بخش باشد ممکن است سازمان بخواهد در همان بازار و با همان مشتریان و با سهم بازار قبلی به کار پردازد.
- 3- استراتژی کاهش: سازمان با توجه به شرایط محیطی ممکن است به دنبال کوچک کردن اندازه خود باشد.
- 4- استراتژی ترکیبی: تبعیت همزمان از دو یا چند استراتژی فوق را ایجاب می‌کند. شرکت ممکن است برای یک بخش خود استراتژی رشد و برای بخش دیگر استراتژی ثابت یا کاهش را در نظر گیرد.
- مرحله 8) اجرای استراتژی: باید استراتژی سازمانی توسط مدیریت ارشد رهبری شود تا اطمینان کامل از اجرای صحیح آن حاصل شود.
- مرحله 9) ارزیابی نتایج: برای بررسی میزان مؤثر بودن استراتژی و انجام اصلاح مناسب در موارد لزوم.

### پرسشهای فصل

1. برنامه‌ریزی را تعریف کنید و در مورد اهمیت آن در مدیریت توضیح دهید.
2. انواع برنامه را نام برده و مختصر توضیح دهید.
3. هشت سطح برنامه را با ارائه مثال برای هر یک توضیح دهید.

### پی‌نوشتها:

<sup>۱</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379)، ص 98

<sup>۲</sup> - هرولد کونتز و دیگران، **اصول مدیریت**، جلد دوم، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم 1377) صص ۱۹۰-۱۷۱

<sup>۳</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، صص 80-77

# فصل چهارم

## سازماندهی

- مراحل فرایند سازماندهی
- اصول سازماندهی
- شیوه‌های سازماندهی

## داستان‌واره:

آقای حسن تقوی دانشجوی سال سوم رشته مهندسی کامپیوتر دانشگاه آزاد اسلامی حدود دو سال است که مسئولیت کانون فرهنگی سحر وابسته به شهرداری مشهد را بر عهده گرفته است. او تقریباً در شبانه‌روز بیش از ده ساعت از وقت خود را در کانون سپری می‌کند. یعنی به استثنای ساعت‌هایی که مجبور به حضور در دانشگاه است، از ساعت 8 صبح تا حدود ساعت 10 شب وقت خود را در کانون می‌گذراند و به سامان‌دهی فعالیتهای فرهنگی مشغول است. طی یکسال اخیر او مشکلات متعددی پیدا نموده است. از یکسو دچار افت شدید درسی شده به گونه‌ای که ترم قبلی در دانشگاه مشروط شده است. خانواده وی نیز بشدت از وضعیت آمد و شد و بی‌توجهی وی به خانواده ناراضی هستند. پدر آقای حسن تقوی تهدید کرده که اگر حسن بخواهد اینگونه درس بخواند، شهریه دانشگاه او را نخواهد پرداخت. هرچند حسن دیگر بیش از این تحمل سنگینی کارهای کانون و فشارهای خانواده را ندارد؛ اما نمی‌تواند کانون را رها کند زیرا اگر او یک روز در کانون حضور پیدانکند هیچ کاری به انجام نمی‌رسد. در واقع تمامی فعالیتهای کانون وابسته به حسن است. اکنون به سوالات زیر پاسخ دهید:

1) بزرگترین مشکلاتی که حسن در شرایط فعلی با آن روبرو است را تشریح نمایید؟

2) ریشه مشکلات را در چه می‌دانید؟

3) برای رفع آن چه پیشنهادهایی برای وی دارید؟

### 1-4 - اهمیت و تعریف سازماندهی

برنامه‌ریزی که در مباحث گذشته به معنی تعیین اهداف سازمانی و شیوه دستیابی به این اهداف تعریف شده در موفق‌ترین حالت، چیزی بیش از نقشی بر کاغذ نیست. موفقیت سازمان در گرو این است که اهداف و برنامه‌های تعیین شده از طریق وظایف و فعالیتهای اعضای سازمان، تحقق خارجی پیدا کند.

فراگرد سازماندهی عبارتست از جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت سازمانی و تقسیم و واگذاری آن به افراد، به منظور انجام کار و تحقق هدفهای تعیین شده. از طریق فراگرد سازماندهی افراد به صورت گروهی در ساختار و روابطی منظم و منطقی قرار می‌گیرند تا با تواناییهایی که در وجود آنها است، کار مؤثری برای رسیدن به هدفهای معین انجام دهند.<sup>1</sup> سازماندهی راه‌ها و وسایل منظمی برای تفکیک و هماهنگی منابع انسانی و مادی جهت تحقق هدفهای سازمان فراهم می‌آورد. سازماندهی به موضوعات زیر می‌پردازد:

- چه وظایفی باید انجام شود؟
- چه کسی باید آنها را انجام دهد؟
- چگونه این وظایف گروه‌بندی می‌شود؟
- چه فردی باید به فرد دیگر گزارش دهد؟
- تصمیمات کجا گرفته می‌شوند؟<sup>2</sup>

### 2-4 - مراحل فرایند سازماندهی

پس از تعیین اهداف کلان، اهداف فرعی، استراتژیها، مقررات و سایر سطوح برنامه، فراگرد سازماندهی طی مراحل زیر صورت می‌پذیرد:<sup>3</sup>

- 1- تشخیص و تعیین فعالیتهای لازم برای تحقق سطوح مختلف برنامه‌ها.
- 2- گروه‌بندی منطقی فعالیتهای با توجه به منابع انسانی و امکانات مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده از این منابع.
- 3- تفویض<sup>(1)</sup> اختیار مناسب و حق دستوردهی و تصمیم‌گیری به سرپرست هر گروه برای انجام دادن کارها.
- 4- برقراری ارتباط میان واحدهای گروه‌بندی‌شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی.
- 5- نظارت بر حاصل اقدامات به منظور یافتن میزان حصول برنامه‌ها و در صورت نیاز سازماندهی مجدد یا تعدیل ساختار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Delegation

## 3-4 - اصول سازماندهی

اجرای فرآیند سازماندهی مبتنی بر اصول شش‌گانه‌ای است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:<sup>5</sup>

## 1-3-4 - تخصصی‌شدن کار

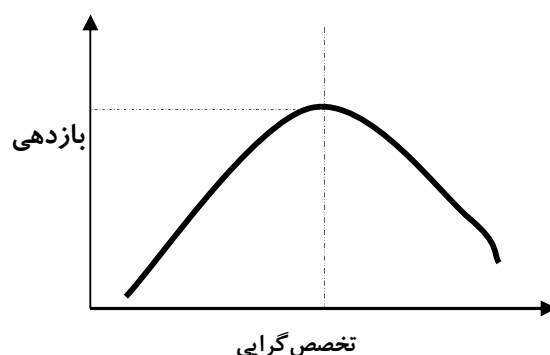
تخصصی‌شدن کار<sup>(1)</sup> یعنی یک کار به مراحل کوچکتر شکسته شود تا هر مرحله را فردی جداگانه تکمیل کند. در هر سازمان، کارهای مختلفی وجود دارد که بعضی به مهارت بالا و بعضی به مهارت سطح پایین نیاز دارند. اگر تمامی کارکنان مجبور باشند که در تمامی مراحل کار فعالیت کنند، باید هم مهارت‌های بالاتر و هم مهارت‌های پایین‌تر را فرا گیرند. این مسأله خود موجب می‌شود که مشکلات دیگری برای سازمان پدید آید:

- اولاً در این صورت نیاز است تا همه اعضای سازمانی دارای استعداد و قابلیت‌های علمی و فنی بالا باشند که این مسأله در حالت معمول غیرممکن به نظر می‌رسد. کارهای پیچیده به تخصص‌های متنوعی نیاز دارد که آموختن همه این تخصص‌ها برای یک نفر ممکن نیست. جدا از این، تمرکز روی چند وظیفه خاص باعث گسترش سطح مهارتی فرد می‌شود.

- ثانیاً وقتی اعضای سازمان که هم به مهارت‌های بالا و هم پایین مبادرت می‌ورزند، کارهای سطح پایین را انجام می‌دهند، در واقع زیر سطح مهارتی خود کار می‌کنند که این ممکن است موجب نارضایتی آنها شود.

- ثالثاً با توجه به آنکه دستمزد به کارکنان بر اساس بالاترین مهارت آنها پرداخت می‌شود، لذا سازمان مجبور خواهد بود به تمامی کارکنان حقوق عالی‌ترین سطح مهارتی را بپردازد و این موجب افزایش هزینه‌ها می‌شود.

بررسی‌هایی که از دیرباز و حتی در قرون قبل انجام شده (مانند بررسی‌های آدام اسمیت) اهمیت تخصصی‌شدن کارها را مورد تأکید قرار داده است؛ اما باید به این موضوع توجه داشت که تخصص‌گرایی افراطی نیز می‌تواند خود موجب بالا رفتن هزینه‌ها، غیراقتصادی شدن تولید و نارضایتی کارکنان شود.<sup>6</sup> بر این اساس همواره باید سطح مناسبی از تخصص‌گرایی را رعایت نمود. مشکلات ناشی از تخصص‌گرایی، پاره‌ای از سازمان‌های امروزی را به آنجا رسانده است که بسیاری از فعالیت‌ها در قالب تیم‌هایی که در آن افراد کارهای متفاوتی انجام می‌دهند گروه‌بندی می‌کنند.



## 2-3-4 - زنجیره فرماندهی و سلسله مراتب

زنجیره فرماندهی در فصل دوم مورد بررسی قرار گرفت لذا در این بخش مجدداً به آن نمی‌پردازیم.

## 3-3-4 - حیطه نظارت

تعداد زیردستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می‌کنند و به او گزارش می‌دهند، حیطه نظارت<sup>(1)</sup> را تشکیل می‌دهد. با توجه به آنکه هر چه حیطه نظارت وسعت بیشتری داشته باشد، هماهنگی و کنترل مؤثر فعالیتها مشکل‌تر می‌شود لذا تعیین وسعت حیطه نظارت همواره مورد توجه قرار داشته است. صاحب‌نظران اولیه مدیریت در صدد بودند که حدود حیطه نظارت را به طور کلی و برای تمامی سازمانها تعیین کنند، اما در مقابل عده‌ای معتقدند که حیطه مناسب با توجه به موقعیتها و شرایط خاص مدیریت تعیین می‌شود. میزان وسعت حیطه نظارت می‌تواند ساختار سازمانی را به صورت نسبی بلند یا مسطح سازد و تعداد رده‌های مدیریت و سرپرستی را افزایش یا کاهش دهد. حیطه نظارت به عوامل مختلفی بستگی دارد از جمله<sup>7</sup>:

- میزان آموزش کارکنان: کارکنان آموزش دیده و با تجربه می‌توانند در حیطه وسیع‌تری انجام وظیفه کنند.
- میزان مشابهت و میزان پیچیدگی وظایف کارکنان.
- میزان پراکندگی جغرافیایی کارکنان.
- میزان دستورالعملها و مقررات استاندارد شده موجود.
- سیستم اطلاعات مدیریت.
- میزان روشن بودن و یا تکراری بودن برنامه‌ها.

به عنوان مثال اگر یک مدیر بخواهد به تنهایی بر 64 نفر نظارت کند، حیطه نظارت بسیار وسیع و ساختار بسیار مسطح خواهد بود. حال اگر بنا باشد هر چهار نفر را یک مدیر نظارت کند، ساختار سازمان نسبتاً بلندتر و دارای سه رده مدیریت و نیازمند 21 مدیر و سرپرست می‌شود. به سادگی می‌توان دید که اگر بنا باشد تا هر دو نفر را یک مدیر نظارت کند، ساختار سازمان باز هم بلندتر خواهد شد و 63 مدیر و سرپرست به مجموعه افزوده می‌گردند<sup>8</sup>.

حیطه نظارت محدود، ساختار سازمانی بلندتر را پدید می‌آورد، نظارت بهتر و ارتباط سریع‌تر بین مدیر و کارکنان را ایجاد می‌کند، اما در عین حال افزایش سطوح مدیریت می‌تواند به افزایش هزینه‌های غیرمستقیم و دگرگونی اهداف معین شده از سوی سطوح بالاتر سازمانی منجر شود.

<sup>1</sup> - Span of Control

## 4-3-4 - اختیار و مسئولیت

اختیار<sup>(1)</sup> به حقوق ذاتی مقام مدیریتی اطلاق می‌شود که می‌تواند بر آن اساس دستور دهد و متوقع باشد که دستوراتش مورد پذیرش قرار می‌گیرد. اختیار وابسته به جایگاه فرد در سازمان است و به ویژگیهای فردی و شخصی مدیر توجهی ندارد. در دهه‌های قبل، قدرت<sup>(2)</sup> با اختیار یکسان تصور می‌شد. قدرت، اجزای سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند و می‌تواند به مدیران سطوح پایین‌تر تفویض شود، دیدگاه‌های جدیدتر میان قدرت و اختیار تمایز قائل می‌شود، یعنی اختیار تنها یکی از اقسام قدرت شمرده می‌شود. در این مورد در مبحث هدایت و رهبری بیشتر سخن خواهیم گفت. برای اینکه فردی قدرتمند باشد لزوم‌انیزی نیست که مدیر باشد بلکه نزدیکی به مرکز قدرت می‌تواند برای انسان ایجاد قدرت نماید (مانند منشی رئیس)<sup>(3)</sup>.

علاوه بر این باید به تناسب میان اختیار و مسئولیت<sup>(3)</sup> توجه کافی به عمل آورد. هیچ فردی را نمی‌توان مسؤول چیزی دانست که اختیار برای اجرای آن ندارد. از سوی دیگر وقتی تفویض اختیار می‌شود، باید مسئولیت متناسب با آن نیز تخصیص یابد.

اختیار خود دارای دو نوع اختیار صف و اختیار ستاد است. به طور کلی در متون مدیریت، مفهوم صف و ستاد در دو مورد استفاده می‌شود<sup>10</sup>:

**الف) در ارتباط با وظایف سازمانی:** صف تاکید بر مدیرانی دارد که کارکرد آنها مستقیماً تشکیل‌دهنده دستاوردها و اهداف سازمانی است. مثلاً در یک کارخانه تولیدی مدیران صفی نوعاً به کارهای تولید و فروش مشغول هستند و یا در یک کتابخانه مدیران و واحدهای صفی وظایفی همانند ارائه خدمات اطلاع‌رسانی به مراجعان را برعهده دارند. ستاد به واحدها و یا نقشهایی دلالت دارد که به اجرای مؤثر وظایف سازمانی یاری می‌رساند ولی مستقیماً در جهت تأمین هدفهای سازمان نیست. عموماً ستاد برای حمایت، کمک، مشورت و عموماً کاهش شماری از مسئولیت‌های سنگین اطلاعاتی مدیران پدید می‌آید. در یک واحد تولیدی واحدهای حسابداری، کارگزینی و کنترل کیفیت از جمله واحدهای ستادی محسوب می‌شوند. اینکه کارکرد یک مدیر در طبقه‌بندی صف یا ستاد قرار گیرد، بستگی به اهداف سازمانی دارد. به عنوان نمونه اگر چه در یک شرکت تولیدی، واحدهای حسابداری و کتابخانه جزو واحدهای ستادی محسوب می‌شوند اما در یک شرکت خدمات حسابداری و در کتابخانه عمومی شهر به ترتیب عملیات حسابداری و عملیات کتابداری جزو وظایف صفی محسوب می‌گردند.

<sup>1</sup> - Authority

<sup>2</sup> - Power

<sup>3</sup> - Responsibility



به عبارت دیگر واحدهای اجرایی در هر سازمان واحدهای صف هستند<sup>11</sup> و واحدهای ستادی در زمینه‌های فنی و تخصصی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی و تشکیلات، کنترل و ارزشیابی، امور مالی و کارگزینی، آموزش، نگهداری اموال و تدارکات و .... خدماتی ارائه می‌دهند. در سازمانهای کوچک، همه فعالیت‌ها و وظایف بدون کمکهای تخصصی و مشورتی انجام می‌شود، در این صورت سازمان فاقد ستاد محسوب می‌شود اما بتدریج که سازمان رشد و توسعه می‌یابد و وظایف آن گسترده‌تر و پیچیده‌تر می‌شود، ایجاد واحدهای ستادی برای کمک به واحدهای صف ضرورت می‌یابد.

**ب) در ارتباط با الگوی اختیار:** وجه دیگر تمایز میان واحدهای صف و ستاد از نظر الگوی اختیار و نحوه صدور دستور و اجرای آن در سلسله مراتب فرماندهی است. معمولاً در سازمان دو نوع «اختیار صف» و «اختیار ستاد» قابل تمایز است.

«اختیار صف»<sup>(1)</sup> همان روابط رسمی رئیس و مرئوس است که سلسله مراتب فرماندهی معرف آن است و با مدیران عالی شروع شده و پس از عبور از سطوح مختلف و سلسله مراتب سازمانی به کارکنان عملیاتی منتهی می‌شود. مدیران صف اختیار رسمی دارند و حق دارند به زیردستان خود دستور دهند و انتظار اجرای آن را داشته باشند.

«اختیار ستادی»<sup>(2)</sup> ناظر به اقدامات و وظایف واحدها و افراد ستادی است که شامل ارائه خدمات مشاوره و یا راهنمایی تخصصی به واحدهای صف می‌شود. افراد ستادی فاقد اختیار رسمی هستند یعنی نمی‌توانند به افراد صف دستور دهند و فقط می‌توانند به واحدهای صف، توصیه و پیشنهاد کنند. مثلاً اختیار ستادی اداره کارگزینی شامل توصیه و راهنمایی به سایر واحدها در زمینه استخدام، آموزش پرسنل و ... است. چنانچه لازم باشد طرحها و نظرات واحدهای ستادی توسط واحدهای صف به اجرا درآید باید نخست به تصویب مقامات عالی سازمان برسد و سپس از این طریق به واحدهای صف ابلاغ شود. قابل ذکر است که یک مدیر ستادی بر افراد واحد خود اختیار صف دارد.

### 5-3-4 - تمرکز و عدم تمرکز

هر سازمانی از درجات مختلفی از تمرکز و عدم تمرکز برخوردار است. تمرکز در هر سازمان عبارت از میزان اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در مسائل سازمانی است که به سطوح پایین‌تر واگذار می‌شود. هیچ سازمانی کاملاً متمرکز و یا نامتمرکز نمی‌باشد. مدیران باید در مورد درجات تمرکز و یا عدم تمرکز به نحوی که کارآیی سازمانی به حداکثر برسد تصمیم‌گیری نمایند<sup>12</sup>.

<sup>1</sup> Line Authority

<sup>2</sup> Staff Authority

**6-3-4 - روشهای واحدسازی**

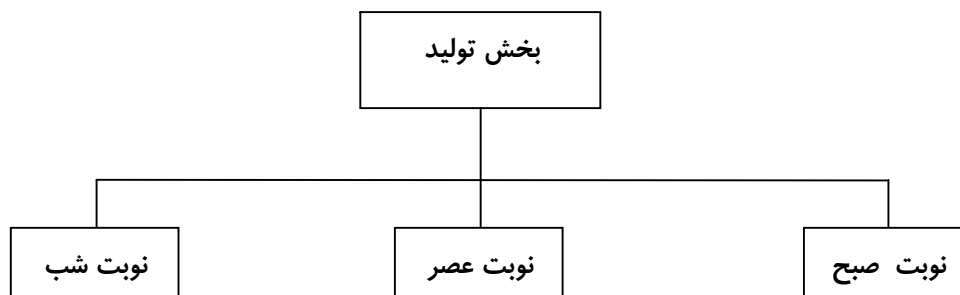
پیشتر بیان شد هر سازمان برای دستیابی به اهداف تعیین شده به تقسیم کار نیاز دارد. تقسیم کار یعنی تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد به جای انجام دادن همه کارها، مسؤول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود. علاوه بر این ضرورت دارد که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط به هم در واحدهای معینی دسته‌بندی شود. واحدهای سازمانی به صورت بخشهای تخصصی شکل می‌گیرند و تحت نظر یک مدیر اداره می‌شوند. — برای سازماندهی روشهای متعددی وجود دارد که هریک دارای مزایا و معایب خاصی است لذا یک بهترین روش برای سازماندهی وجود ندارد که در تمام شرایط حتی در یک سازمان خاص کاربرد داشته باشد. از جمله این روشهای واحدسازی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

**1-6-3-4 - واحدسازی بر اساس تعداد افراد<sup>(1)</sup>**

ساده‌ترین شیوه واحدسازی است که در آن گروه‌بندی بر حسب تعداد افراد است. مثلاً سی نفر شاغلین یک سازمان در گروه‌های ده نفری تحت نظر سه سرپرست دسته‌بندی شوند. این شیوه واحدسازی در واحدهای نظامی و یا در مشاغل ساده کاربرد زیادی دارد.

**2-6-3-4 - واحدسازی بر اساس زمان<sup>(2)</sup>**

گاهی نوع فعالیتهای سازمان به دلایل اقتصادی، فنی، اجتماعی و سیاسی ایجاب می‌کند که به صورت بی‌وقفه در طول شبانه‌روز انجام شود و یا حداقل در بیش از یک شیفت کاری دنبال گردد. به عنوان نمونه می‌توان به خدمات ارائه شده در بیمارستانها، فرودگاه‌ها، مخابرات، آتش‌نشانی، سازمانهای نظامی و پلیس، مراکز فرهنگی و آموزشی و بعضی از واحدهای صنعتی اشاره نمود<sup>13</sup>. از همین رو می‌توان در چنین واحدهایی، عملیات را در قالب شیفت‌های کاری شش ساعته و یا هشت ساعته دسته‌بندی کرد و یا در برخی مراکز آموزشی و فرهنگی طبقه‌بندی بر اساس دوره‌های روزانه، شبانه و ... انجام شود.

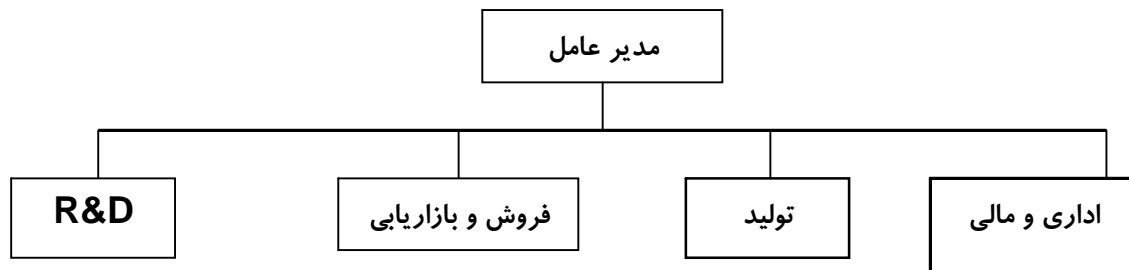


<sup>۱</sup> - Departmentation by Numbers

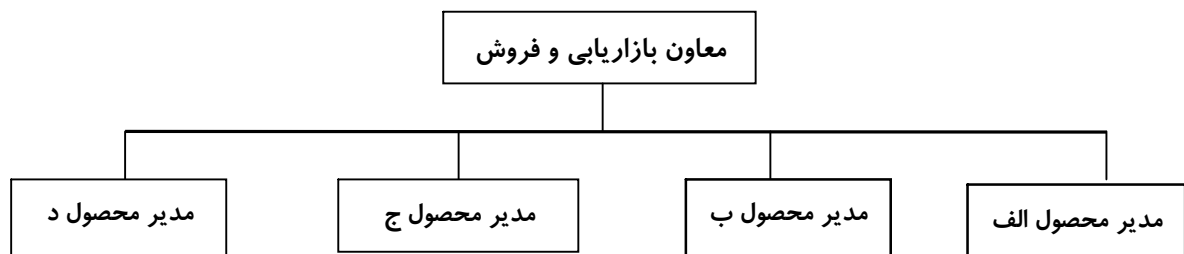
<sup>۲</sup> - Departmentation by Time

3-6-3-4 - واحدسازی بر مبنای وظایف<sup>(1)</sup>

سازمانها به دنبال انجام وظایفی چون تولید یک محصول، فروش آن و تأمین بودجه برای تداوم فعالیت هستند. افرادی که کارهای مشابهی انجام می‌دهند، در درون یک واحد سازمانی قرار می‌گیرند مانند بخش تولید، بخش بازاریابی و ... از مزایای این روش واحدسازی، سرپرستی ساده‌تر و دسترسی راحت‌تر به افراد ماهر است. وقتی سازمان بزرگ می‌شود، این ساختار کاراً نیست، زیرا نمی‌توان سریع تصمیم گرفت. همچنین مدیران برای تصمیم‌گیری به گزارشات متعددی از مدیران واحدهای مختلف نیاز دارند. همچنین قضاوت در مورد عملکردها ساده نیست، یعنی اگر یک محصول و یا فعالیت ناموفق باشد، مشخص نیست که مسئولیت آن با کدام واحد سازمانی است. همچنین هماهنگ نمودن این مدیران مشکل است زیرا مسؤول هر دایره، خود را برتر از سایرین می‌داند و به دنبال اهداف خود است. مثلاً واحد کنترل کیفیت به دنبال حداکثر کردن کیفیت، واحد فروش به دنبال حداکثر سرعت در فروش و امور مالی به دنبال حداقل کردن هزینه است.

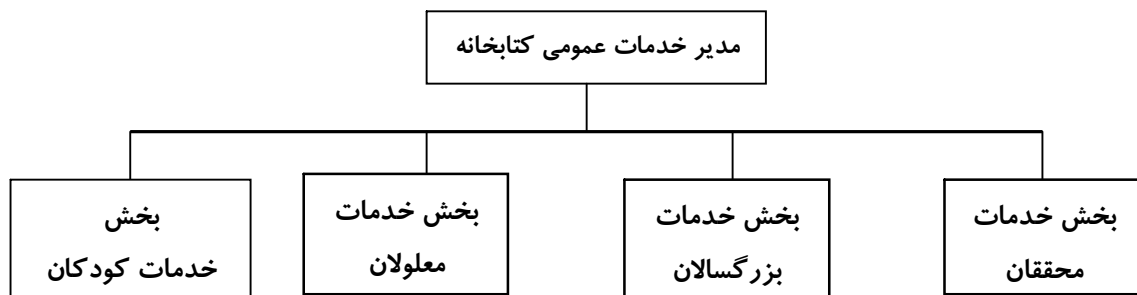
4-6-3-4 - واحدسازی بر اساس نوع محصول یا خدمت<sup>2</sup>

در مؤسسات تولیدی یا خدماتی ممکن است ساختاربندی بر اساس نوع محصول یا خدمت ارائه شده، صورت پذیرد. به ویژه در شرکتهای تولیدی بزرگ و یا در مؤسسات خدماتی که چندین محصول (کالا یا خدمت) تولید می‌کنند، با رشد و توسعه و متنوع شدن محصولات، استفاده از این نوع ساختاربندی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. در این نوع ساختاربندی، هر محصول عمده سازمان زیر نظر یک مدیر قرار می‌گیرد. در بسیاری از سازمانها، در ابتدا اعضا بر مبنای تخصص یا وظیفه سازماندهی می‌شوند، اما با توسعه و گسترش فعالیتها و تنوع تولیدات از این نوع ساختاربندی استفاده می‌شود.

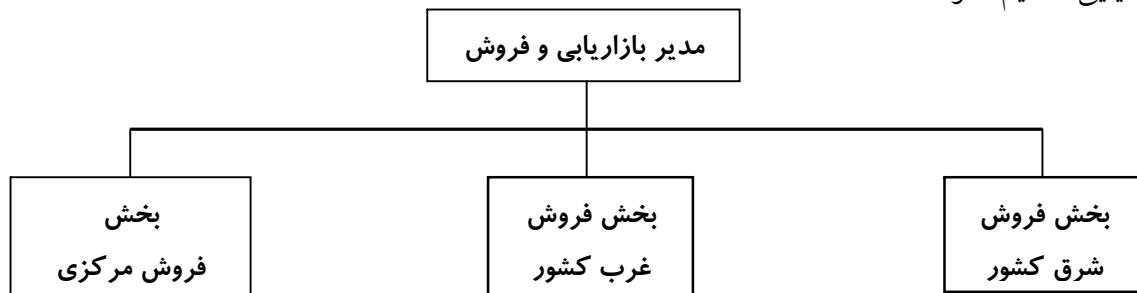
<sup>1</sup> - Functional Departmentalization<sup>2</sup> - Divisional/Product Departmentalization

5-6-3-4 - واحدسازی بر اساس مشتریان<sup>(1)</sup>

همه سازمانها با نوعی ارباب رجوع سروکار دارند از این رو در بسیاری از سازمانها با هدف پاسخگویی بهتر به نیاز مشتریان در تقسیم وظایف و فعالیتهای خود از واحدسازی بر اساس مشتری استفاده می‌کنند. در سازمانهای خدماتی توجه بیشتری به این نوع سازماندهی می‌شود. به عنوان نمونه در یک شرکت، بخش فروش را می‌توان به سه دایره فروش خرد (خرده فروشی)، فروش کلان و مشتریان دولتی تقسیم نمود و یا در یک کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی ارائه خدمات به مراجعان می‌تواند بر اساس ویژگیهای خاص مراجعان باشد.

6-6-3-4 - واحدسازی بر اساس منطقه جغرافیایی<sup>(2)</sup>

یک شرکت می‌تواند فعالیتهای خود را با توجه به موقعیت مکانی یا جغرافیایی به انجام رساند و از آن در طبقه‌بندی وظایف و ساختاربندی استفاده کند. مثلاً می‌توان واحد فروش یک شرکت تولیدی را بر مبنای مناطق جغرافیایی تقسیم نمود.



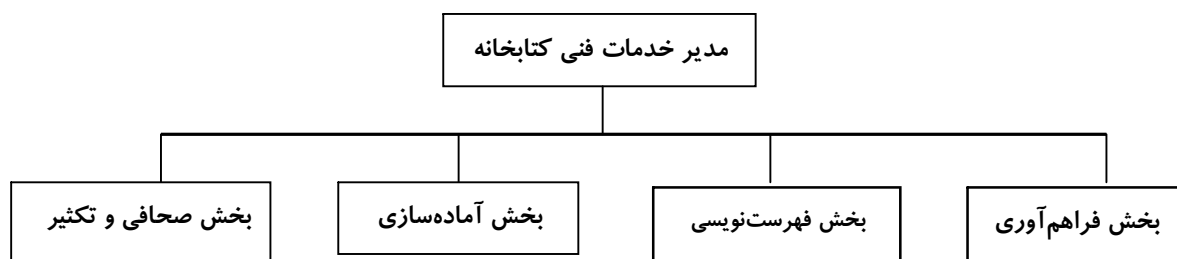
## 7-6-3-4 - واحدسازی بر اساس فرآیند

می‌توان ساختاربندی را بر اساس مراحل مختلف فعالیت یک مؤسسه انجام داد. در هر سازمان تولید محصول، مستلزم مراحل مختلفی است که با توجه به ابزارها و مهارتهای تخصصی مورد نیاز در واحدهای ویژه صورت می‌گیرد. بر این اساس با توجه به مراحل و توالی عملیات تخصصی، سازماندهی می‌تواند صورت پذیرد. به عنوان نمونه در یک شرکت تولیدی واحدهایی همانند طراحی، قالب‌ریزی، جوشکاری و ... شکل می‌گیرد. در

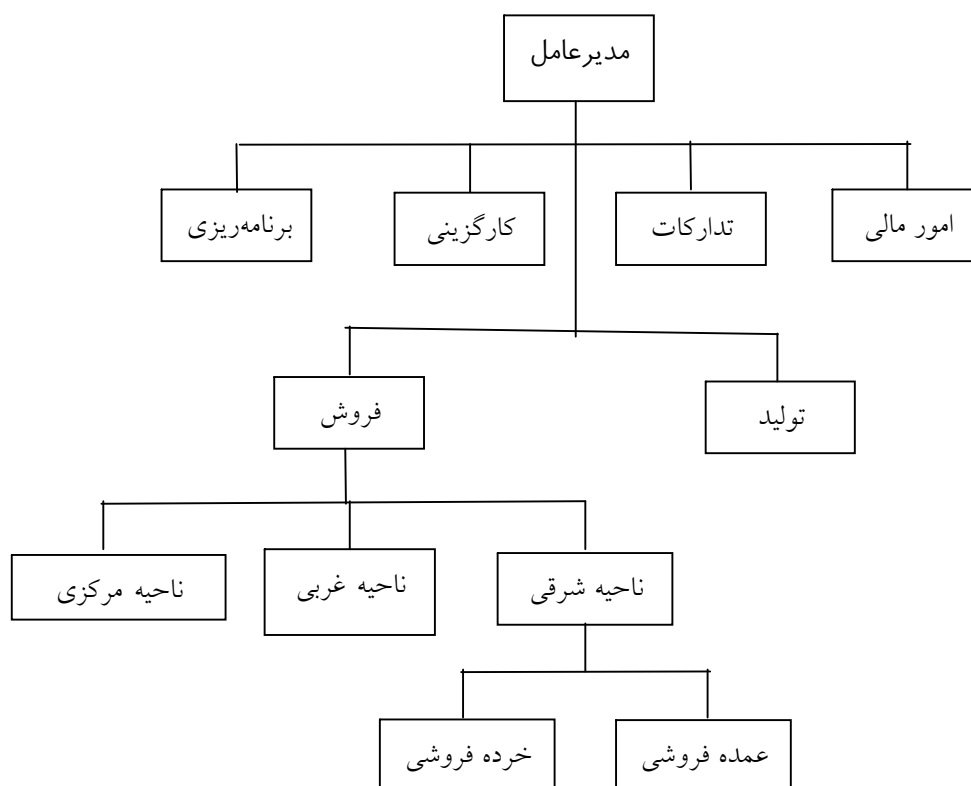
<sup>۱</sup> - Customer Departmentalization

<sup>۲</sup> - Geographic Departmentalization

یک کتابخانه نیز موادی همانند کتاب و نشریه پس از پشت سرگذاشتن مراحل نظیر فراهم‌آوری، فهرست‌نویسی و ... مورد استفاده قرار می‌گیرند.



شیوه‌های ساختاربندی هرکدام دارای مزایا و معایبی است. از سوی دیگر در هر سازمان با توجه به نوع وظایف و مسئولیتها و شرایط محیطی برخی از این شیوه‌ها ممکن است دارای کارایی بیشتری باشد. به عنوان نمونه هرچه محیط سازمان رقابتی‌تر باشد توجه به مشتریان اهمیت بیشتری می‌یابد. علاوه بر این هر سازمان ممکن است به صورت هم‌زمان چندین شیوه ساختاربندی را به کار گیرد. مثلاً در بسیاری از سازمانها در ابتدا ساختاربندی بر اساس وظایف و تخصص است، اما با گسترش فعالیتها از تقسیم بر اساس محصول، بازار، مشتری و ... استفاده می‌شود. ساختار سازمانی در بسیاری موارد به اندازه‌ای پیچیده می‌شود که به صورت شفاهی نمی‌توان آن را توضیح داد لذا نمودار سازمانی<sup>۱</sup> برای این موضوع مورد استفاده قرار می‌گیرد.



در یک نمودار سازمانی:

- الف) مستطیل‌ها نمایانگر تقسیم کار و شیوه‌هایی که کارها به واحدها تخصیص می‌یابد هستند.
- ب) این مستطیل‌ها در سطوح مختلف تقسیم می‌شوند که نمایانگر سلسله مراتب مدیریت است.
- ج) خطوط پررنگ نشانگر سلسله مراتب فرماندهی است (اختیار صفی) و نشان می‌دهد که هر یک از کارکنان گزارش کار خود را به چه کسی می‌دهد.

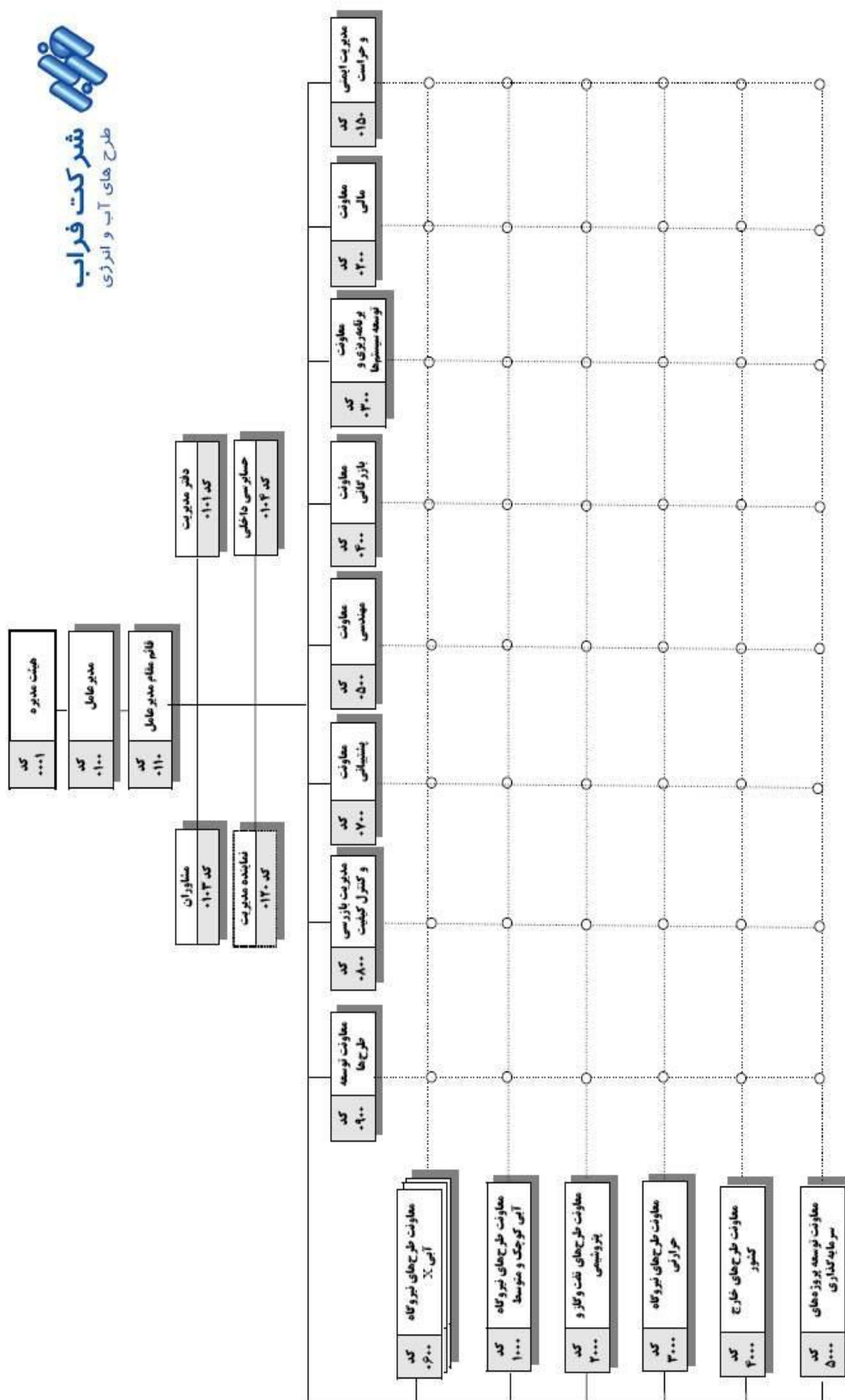
### 8-6-3-4 - شیوه‌های جدید سازماندهی

در دهه‌های اخیر با توجه به تغییرات و چالشهای محیطی شیوه‌های جدیدی برای سازماندهی متداول گشته که در برخی از سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرد. از جمله این شیوه‌های جدید می‌توان به «سازماندهی بر مبنای تیم»، «ساختار پروژه‌ای» و «ساختار ماتریسی اشاره نمود.

در ساختار ماتریسی (شکل صفحه بعد) هریک از کارکنان دارای حداقل دو رئیس هستند: مدیر واحد وظیفه‌ای و مدیر طرح. معمولاً کارکنان در موضوعات مرتبط با اهداف طرح تابع مدیر طرح و در زمینه مباحثی همانند مسائل پرسنلی، ترفیعات و ... تابع واحد وظیفه‌ای هستند.

### انواع واحدهای ستادی

- در سازمانها از انواع مختلف واحدهای ستادی استفاده می‌شود که به دو نوع آن اشاره می‌شود:
- الف) ستاد شخصی: منظور واحد یا فردی است که به طور اختصاصی در خدمت یک مدیر اجرایی قرار می‌گیرد. رئیس دفتر مدیر نمونه‌ای برای این نوع ستاد است.
- ب) ستاد تخصصی: واحدی تخصصی که برای انجام وظایفی ویژه ایجاد می‌شود مانند واحدهای حسابداری، امور کارکنان و خدمات رایانه‌ای.



## پرسشهای فصل

1. سازماندهی را تعریف کنید و مراحل آن را برشمرد.
2. اصول شش‌گانه سازماندهی را نام ببرید.
3. دلایل تخصصی کردن کار چیست؟
4. حیطه نظارت را تعریف نموده و عوامل مؤثر بر آن را ذکر کنید.
5. ارتباط اختیار و مسؤولیت چیست؟
6. مفهوم صف و ستاد را توضیح دهید.
7. روشهای مختلف واحدسازی را ذکر کنید. در مؤسسه شما از چه شیوه‌هایی برای سازماندهی استفاده می‌شود؟

## پی‌نوشتها:

- <sup>۱</sup> - علی علاقه‌بند، مدیریت عمومی (تهران: نشر روان، چاپ چهارم 1378)، ص 51.
- <sup>۲</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379)، ص 21.
- <sup>۳</sup> - علی علاقه‌بند، پیشین، ص 52.
- <sup>۴</sup> - ادوارد اونز و دیگران، مبانی مدیریت برای متخصصان اطلاع‌رسانی، ترجمه مینو واعظ‌زاده و دیگران (تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، چاپ اول 1388)، صص 212-213.
- <sup>۵</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، صص 182-196.
- <sup>۶</sup> - همان، صص 183-184.
- <sup>۷</sup> - علی علاقه‌بند، پیشین، صص 57-58.
- <sup>۸</sup> - همان، ص 60.
- <sup>۹</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، صص 186-191.
- <sup>۱۰</sup> - علی علاقه‌بند، پیشین، ص 73.
- <sup>۱۱</sup> - مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان‌گهر، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل (تهران: مؤسسه عالی بانکداری ایران، چاپ چهارم 1379)، ص 273.
- <sup>۱۲</sup> - استیفن پی رابینز، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، (تهران: نشر صفار، چاپ اول 1378)، ص 100.
- <sup>۱۳</sup> - مهدی ایران‌نژاد پاریزی و پرویز ساسان‌گهر، پیشین، ص 218.



# فصل پنجم

## هدایت و رهبری

- تعریف رهبری
- قدرت در سازمان
- نظریات انگیزش
- تئوری های رهبری

## داستان‌واره:

کانون اینار وابسته به مسجد امام هادی (علیه السلام) که بیش از سه سال از تاسیس آن می‌گذرد در ارزیابیهای انجام شده از سوی امور کارشناسی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به عنوان کانون نمونه کشوری برگزیده شده است. در این کانون بیش از 25 نفر عضو فعال از دانش‌آموزان و دانشجویان جذب شده که هریک با علاقه فراوان، مسئولیت انجام بخشی از فعالیتهای کانون را برعهده دارند.

این کانون توانسته در طول سال، دهها دوره کلاس و فعالیت فرهنگی متنوع را برای شهروندان ارایه نماید به گونه‌ای که بیش از 7 هزار نفر به صورت مستقیم و غیر مستقیم از برنامه‌های فرهنگی کانون، بهره‌مند شده‌اند. از زمان تاسیس این کانون، خانواده‌ها تمایل زیادی به حضور فرزندان خود در این کانون دارند و مراتب رضایت خود را به انحاء مختلف ابراز می‌دارند. همه اعضا متفق‌القول، موفقیت کانون را مرهون سبک مدیریتی آقای محمد حسن‌زاده مدیر کانون می‌دانند. اما بر عکس آقای حسن‌زاده معتقد است که موفقیت کانون بر اثر وجود مجموعه‌ای از افراد همدل و معتقد به اهداف پدید آمده است.

یکی از خصوصیات آقای حسن‌زاده این است که شناخت نسبتاً کاملی از ویژگیهای اعضای کانون و نقاط قوت و ضعف آنها دارد و عملاً تلاش می‌کند تا کارها را به افراد بسپارد و تنها نقش یک راهنما را ایفا نماید.

اکنون به سؤالات زیر پاسخ دهید:

1. به نظر شما موفقیت این کانون به مدیر بر می‌گردد یا کارکنان؟
2. چه ویژگی خاص و متمایز کننده‌ای در آقای حسن‌زاده وجود دارد؟
3. پس از پایان مطالعه این فصل بگویید که آقای حسن‌زاده برای ایجاد انگیزش در افراد مجموعه خود چگونه عمل می‌کند؟
4. پس از پایان این فصل بگویید که سبک مدیریتی آقای حسن‌زاده به کدامیک از رویکردهای رهبری شباهت دارد؟

اگر مدیریت را فرآیند انجام کارها به صورت اثربخش و کارآمد توسط دیگران بدانیم، وظیفه مدیریت مستلزم تعیین اهداف و برنامه‌ها (برنامه‌ریزی) تعیین و دسته‌بندی وظایفی که دستیابی به اهداف را محقق می‌سازد (سازماندهی) و ارزیابی و بازنگری فعالیتها (کنترل) می‌باشد؛ اما بدیهی است موفقیت و اثربخشی سازمان با توجه لازم و شایسته به عامل انسانی در سازمان و برانگیختن او به تلاش اثربخش در راستای اهداف سازمانی محقق می‌شود.<sup>1</sup> یعنی اگر مدیران نتوانند کارکنان خود را به صورت مطلوب و مناسب در رسیدن به نتایج مطلوب هدایت کنند، فرآیند مدیریت کم‌اثر خواهد بود. بر اساس آنچه بیان شد می‌توان دید که موفقیت مدیر برای انجام کارها توسط دیگران، مستلزم ایجاد انگیزه در زیردستان، برقراری ارتباط مناسب با آنها و هدایت آنها در مسیر اهداف سازمانی می‌باشد و این همان وظیفه رهبری است که از آن سخن به میان آمد. در واقع می‌توان میان فرآیند رهبری و مهارت انسانی مدیر تشابه و نزدیکی یافت.

## 1-5- تعریف رهبری

تعاریف متعدد و متنوعی از رهبری ارائه شده است تا آنجا که یکی از صاحب‌نظران براساس یک تحقیق به این نتیجه رسید که: «به تعداد افرادی که در صدد ارائه تعریفی از رهبری برآمده‌اند، به همان تعداد، تعریف برای رهبری وجود دارد».<sup>2</sup> کنتز و اودانل رهبری را به صورت زیر تعریف نموده‌اند: «رهبری در مدیریت عبارتست از فرآیند نفوذ در کارکنان به گونه‌ای که کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت رسیدن به اهداف سازمان موجب گردد».<sup>3</sup> همچنین می‌توان رهبری را تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی تعریف نمود.<sup>4</sup>

تعاریف ارائه شده از رهبری بیانگر موضوعات زیر است:

(1) تحقق وظیفه رهبری مستلزم ایجاد انگیزه در زیردستان (انگیزش)، هدایت فعالیتهای آنها، انتخاب مؤثرترین کانال ارتباطی و رفع تعارض میان افراد می‌باشد، براین اساس درک مفهوم رهبری با توجه به مفاهیمی همچون انگیزش و ارتباطات حاصل می‌شود.<sup>5</sup>

(2) رهبری در مدیریت از سه ویژگی برخوردار است: اول، وجود افرادی به عنوان زیردست یا پیرو که دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند. بدون پذیرش زیردستان، رهبری محقق نمی‌شود. دوم، در فرآیند رهبری نوعی توزیع نابرابر قدرت میان رهبر و پیروان صورت می‌پذیرد. رهبر از این قدرت برخوردار است که دیگران را تحت نفوذ خود قرار دهد. سوم، رهبر می‌تواند از شکلهای مختلف قدرت برای اعمال نفوذ بر دیگران استفاده کند.<sup>6</sup>

3) «پذیرش رهبر» همان «پیروی» است لذا برای شناخت مفهوم رهبری بایستی پی ببریم که چرا مردم پیروی می کنند. اصولاً افراد از کسانی پیروی می کنند که وسایل دستیابی به آرزوها و برآوردن نیازهای آنها را فراهم می کنند. وظیفه مدیر در این میان برانگیختن افراد به تکاپوی اثربخش در راستای اهداف سازمانی است به گونه ای که در این مسیر آرزوها و نیازهای کارکنان برآورده شود.<sup>7</sup> در تمامی سازمانها عامل انسانی حیات بخش سازمان است و اهداف سازمان را محقق می سازد؛ لذا باید سازمانها به اهداف فردی هم توجه لازم را داشته باشند. در واقع نقش رهبری این است که با فراهم آوردن زمینه های مناسب به کارکنان نشان دهد که آنها می توانند با تلاش در جهت تحقق اهداف سازمانی، نیازها و هدفهای خود را برآورده سازند و تواناییهای بالقوه خود را به منصفه ظهور رسانند. براساس آنچه بیان شد ضروری است که در ادامه به مفهوم و فرآیند انگیزش به صورت مفصل تری بپردازیم.

4) مطلب دیگری که به اختصار به آن اشاره می شود ارتباط میان مفهوم «مدیریت» و مفهوم «رهبری» و همچنین تفاوت های «مدیر» با «رهبر» می باشد. نخست آنکه می توانیم ادعا کنیم که همه مدیران از نظر آرمانی می توانند رهبر باشند، اما همه رهبران لزوماً ظرفیت های کارکردی مدیران را ندارند. اینکه یک فرد می تواند بر دیگران نفوذ داشته باشد به این معنی نیست که از توانایی برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیز برخوردار است.<sup>8</sup> از سوی دیگر در عمل، مدیرانی یافت می شوند که فاقد مهارت رهبری هستند و نمی توانند به خوبی با دیگران تعامل کرده و در آنها ایجاد انگیزه کنند.<sup>9</sup> یعنی داشتن مقام رسمی تضمین نمی کند که شخص مدیر بتواند نقش رهبری را هم به خوبی ایفا کند.<sup>10</sup> این همه نشان می دهد که اگر مدیری بخواهد در مدیریت خود موفق باشد باید مهارت های رهبری را در خود تقویت کند. در نقطه مقابل، رهبرانی را می توان مشاهده کرد که در هیچ سازمانی مدیر نیستند لذا می توان نتیجه گرفت که هر رهبری مدیر نمی باشد.

## 2-5 - قدرت در سازمان

تحقق وظیفه رهبری مستلزم آن است که مدیر، قدرت یا توانایی نفوذ در دیگران را داشته باشد. قدرت از منابع متعددی ناشی می شود و آشنایی مدیر با این منابع، استفاده او از این قدرت را اثربخش تر می نماید. در ابتدا به تعریف قدرت می پردازیم.<sup>11</sup>

قدرت را می توان توانایی فرد یا دایره ای از سازمان در اعمال نفوذ بر دیگران برای رسیدن به نتایج مورد نظر ذکر نمود. یا به عبارتی توانایی بالقوه فرد یا دایره ای از سازمان در اعمال نفوذ بر دیگران برای اجرای دستورات و انجام دادن چیزهایی که اگر چنین قدرتی وجود نداشت آن کارها انجام نمی شد.<sup>12</sup> اندیشمندان، منابع مختلفی برای قدرت افراد در سازمان برمی شمردند که از جمله آنها می توان به منابع زیر اشاره نمود.<sup>13 14</sup>:

- **قدرت قانونی (Legitimate Power):** عبارتست از قدرتی که پست سازمانی و یا سلسله مراتب

سازمانی به فرد می دهد و مربوط به پست و مقام است نه شخص.

- **قدرت پاداش (Reward Power):** توانایی مدیر در اعطای پاداش به زیردستان برای عملکردهای خاص همانند: افزایش حقوق و یا ارتقای مقام.
- **قدرت تنبیهی (Coercive Power):** بر اساس توانایی مدیر در تنبیه فرودست شکل می‌گیرد.
- **قدرت تخصصی (Expert Power):** مبتنی بر مهارت بالا یا دانشی است که فرد در رابطه با کاری که انجام می‌شود دارد.
- **قدرت مرجعیت (Referent Power):** توانایی شخص در نفوذ بر دیگران از طریق ویژگی‌های شخصی یا شخصیت کاریزماتیک می‌باشد.

در سازمان ویژگی‌های ساختاری می‌تواند منابع دیگری برای قدرت پدید آورد که در اینجا به آن نمی‌پردازیم اما باید توجه داشت که هر اندازه مدیران به شمار بیشتری از منابع قدرت دسترسی داشته باشند، می‌توانند از توانایی‌های بیشتری برای رهبری مؤثرتر برخوردار باشند و همین موضوع می‌تواند سبب شود که مدیران هم‌تراز یعنی مدیرانی که در یک رده سازمانی قرار دارند و از قدرت قانونی یکسان برخوردار هستند از لحاظ توانایی تأثیر و نفوذ بر زیردستان، تفاوت‌های فراوانی با یکدیگر داشته باشند.<sup>15</sup>

### 3-5- انگیزش

هر چند مدیریت مستلزم ایجاد محیطی است که در آن افراد با هم و به صورت گروهی در دستیابی به اهداف مشترک تلاش می‌کنند؛ اما هدایت کوششهای افراد سازمانی در جهت اهداف، بدون آگاهی از عوامل انگیزاننده و محرک آنها ممکن نخواهد بود.<sup>16</sup> از این رو پرداختن به مفهوم انگیزش دارای اهمیت فراوان می‌باشد. به طور کلی انگیزه را می‌توان «چرایی» رفتار دانست.<sup>17</sup> ما در این مبحث انگیزش را این گونه تعریف می‌کنیم: «اشتیاق برای اعمال تلاش بسیار برای رسیدن به اهداف سازمانی، مشروط به کارایی تلاشها در جهت ارضای نیازهای فردی»<sup>18</sup>. نیاز ارضا نشده تنشی را در انسان پدید می‌آورد که تمایلات فرد را تحریک می‌کند. این انگیزه، منجر به رفتار خاصی از سوی فرد در جهت ارضای نیاز می‌گردد و نهایتاً تنش درونی کاسته می‌شود.<sup>19</sup>

#### 1-3-5- دیدگاه‌های نخستین در مورد انگیزش (نظریات محتوایی)

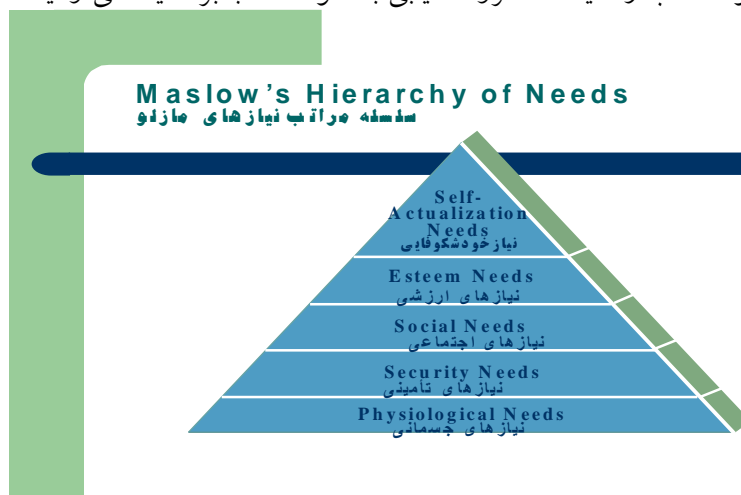
نظریات مطرح شده در مورد انگیزش به دو دسته تئوریهای محتوایی و تئوریهای فرآیندی قابل دسته‌بندی است. در تئوریهای محتوایی بر نیازهای درونی فرد که باعث تحریک رفتاری وی است توجه می‌شود و نظریات فرآیندی به سازوکار و شیوه‌های ایجاد انگیزه در افراد می‌پردازد.<sup>20 21</sup> نخستین نظریات مطرح شده در مورد انگیزش را می‌توان محتوایی دانست که در ادامه به سه نمونه آن اشاره می‌شود. این سه نظریه اگر چه مورد ایرادات و

نقدهای فراوانی قرار گرفته‌اند اما هنوز هم بهترین تبیین در مورد انگیزش کارکنان هستند.<sup>22</sup> همه این نظریات به لحاظ زمانی در دهه 1950م مطرح شده‌اند.

### 1-1-3-5 - نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو<sup>1</sup>

یکی از مهمترین نظریات انگیزش توسط آبراهام مازلو روانشناس معروف بیان شده است. وی اظهار می‌دارد که در هر انسانی سلسله مراتبی از پنج نیاز وجود دارد که به ترتیب تقدم و اهمیت از پایین‌ترین تا بالاترین پایه قرار دارند و لذا وقتی یک رشته از نیازهای انسانی ارضا شد، این نیازها دیگر نمی‌توانند انگیزاننده باشند. این پنج نیاز عبارتند از<sup>23 24</sup>:

- 1- نیازهای فیزیولوژیکی یا جسمانی: همانند غذا، مسکن و سایر احتیاجات جسمانی که اساس تداوم زندگی مادی به شمار می‌آیند.
- 2- نیازهای ایمنی: امنیت و حفاظت در برابر صدمات فیزیکی و عاطفی از جمله دور بودن از خطرات جسمی و نیاز به امنیت شغلی، مالی، غذایی و ... .
- 3- نیازهای اجتماعی: پذیرش و قبول توسط دیگران، تعلق خاطر، دوستی و ... .
- 4- نیازهای ارزشی یا احترام: فرد پس از ارضای نیاز مرحله بالاتر، به دنبال آن است که جایگاه و موقعیت اجتماعی وی شناخته شود و مورد احترام دیگران قرار گیرد. این نیاز می‌تواند رضایت‌مندی ناشی از شغل، منزلت اجتماعی، مناعت طبع، اعتماد به نفس و ... باشد.
- 5- نیاز به خودشکوفایی: این نیاز جوششی است برای دستیابی به بالاترین اندازه توان بالقوه فرد و یا نیاز به فعلیت رساندن استعدادهای بالقوه خود، کسب رضایت خاطر و دستیابی به خواسته‌ها بنابر شایستگی و لیاقت.



<sup>1</sup> - Maslow's Hierarchy Of Needs Theory

بر اساس نظریه مازلو هر چند هیچکدام از نیازهای پنجگانه به طور کامل برآورده نمی‌شوند ولی هر نیازی که به طور اساسی برآورده شود دیگر انگیزه ایجاد نمی‌کند. همچنین اگر مدیر بخواهد براساس این نظریه در فردی ایجاد انگیزه کند، باید نخست دریابد که آن فرد در کدام سطح این سلسله مراتب قرار دارد تا بدین ترتیب بکوشد نیازهای سطح فراتر از آن را برآورده سازد.<sup>25</sup>

نظریه مازلو به دلیل منطق و درک آسان، در میان مدیران اقبال گسترده‌ای یافت، اما پژوهش‌های تجربی نتوانستند قابل اعتماد بودن این نظریه را به اثبات رسانند.<sup>26</sup> از جمله، پژوهش‌های «لالر و ساتل» دو موضوع را نشان داد: اول آنکه نمونه‌های اندکی مبنی بر وجود سلسله مراتب نیازها در افراد وجود دارد. دوم آنکه می‌توان نیازهای انسانی را در دو سطح نیازهای زیستی و سایر نیازها قرار داد. سایر نیازها هنگامی آشکار می‌شوند که نیازهای زیستی به گونه‌ای معقول ارضا شده باشند. همچنین در سطوح نیازهای بالاتر، نه تنها شدت نیازها از یک فرد به فرد دیگر متفاوت است که ترتیب آنها نیز میان افراد مختلف، متفاوت است. یعنی ممکن است در برخی افراد، نیاز اجتماعی مقدم بر نیاز خودشکوفایی باشد و در برخی دیگر عکس آن. همچنین پژوهش دیگری که از سوی «هال و نوگایم» مطرح شده ارتباط میان سلسله مراتب نیازها و سطوح مدیریت را بیان می‌کند. این پژوهش نشان می‌دهد که در مدیران سطوح بالاتر، نیازهای اساسی و ایمنی کاهش یافته و نیاز به احساس دل‌بستگی و خودشکوفایی افزایش می‌یابد.<sup>27 28</sup>

## 2-1-3-5- نظریه X و Y مک گریگور<sup>1</sup>

داگلاس مک گریگور دو دیدگاه متمایز را در مورد طبیعت انسان عرضه کرد: یک دیدگاه اساساً منفی به شمار می‌آید و نظریه X خوانده می‌شود و دیدگاه دیگر اساساً مثبت است و نظریه Y نامیده می‌شود. به اعتقاد وی مدیران، رفتار خود نسبت به کارکنان را بر مبنای تلقی خود از ماهیت انسان شکل می‌دهند.

مدیری که کارکنان خود را از دیدگاه نظریه X می‌بیند بر این باور است که:

- 1- کارکنان ذاتاً تنبل و کارگریز هستند.
- 2- به دلیل بی‌علاقگی به کار، باید کنترل شوند و تحت فشار، تهدید و تنبیه قرار گیرند تا امکان دستیابی به اهداف دلخواه پدید آید.
- 3- کارکنان مسئولیت‌گریز هستند و از این رو باید به طریق رسمی و اداری هدایت شوند.
- 4- برای بیشتر کارکنان امنیت شغلی برتر از سایر عوامل مرتبط با کار است، لذا جاه‌طلبی کمی از خود نشان می‌دهند.

<sup>1</sup> - Mc Gregor's Theory X and Theory Y

مدیری که کارکنان خود را از دیدگاه نظریه Y می بیند بر این باور است که:

- 1- در شرایط مطلوب کار می تواند تفریح به شمار آید.
- 2- بیشتر افراد مسئولیت پذیر هستند.
- 3- افراد اگر معتقد به اهداف باشند، خودکنترلی و خودرهبری را اعمال خواهند کرد.
- 4- بیشتر افراد توانایی اخذ تصمیم صحیح را دارند.

اگر بخواهیم نظریه X و Y را با نظریه مازلو در یک چارچوب مورد بررسی قرار دهیم می توان گفت: بر طبق نظریه X نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی (نیازهای رده پایین) بر افراد غالب هستند و بر طبق نظریه Y، نیازهای اجتماعی و ارزشی. مگ گریگور معتقد است که مفروضات نظریه Y معتبرتر از مفروضات نظریه X است، اما با این وجود شواهد کافی مبنی بر اینکه کدام مفروضات معتبر هستند وجود ندارد. همچنین نمی توان اثبات کرد که اگر مدیران، مفروضات نظریه Y را بپذیرند، کارکنان آنها همواره انگیزه بیشتری خواهند داشت<sup>29 30</sup>.

### 3-1-3-5- نظریه بهداشت - انگیزش هرزبرگ<sup>1</sup>

هرزبرگ و همکارانش با مطالعه بر روی نگرشهای شغلی تعدادی مهندس و حسابدار نتیجه گرفتند که نارضایتی شغلی و رضایت شغلی به سبب وجود دو دسته عوامل جداگانه پدید می آیند<sup>31</sup>. هرزبرگ بیان می کند: «بر خلاف دید سنتی نقطه مقابل رضایت، نارضایتی نیست. با حذف ویژگی هایی که موجب نارضایتی می شوند نمی توان الزاماً رضایت شغلی را تضمین کرد». به اعتقاد هرزبرگ نقطه مقابل «رضایت»، «نبودن رضایت» و نقطه مقابل «نارضایتی»، «نبودن نارضایتی» است<sup>32</sup>.

مدیران با حذف عواملی که موجب نارضایتی شغلی می شود می توانند آرامش را پدید آورند ولی لزوماً این موضوع به انگیزش کارکنان منجر نمی شود. هرزبرگ این عوامل را که نارضایتی شغلی را کاهش می دهند، «عوامل بهداشتی»<sup>2</sup> نامیده است. برای ایجاد انگیزه در افراد، هرزبرگ «عوامل تأییدی یا انگیزاننده»<sup>3</sup> را معرفی می کند. به اختصار می توان گفت با تأمین عوامل بهداشتی، احساس عدم رضایت فرد کاهش یافته تا به بی تفاوتی می رسد. با فراهم آوردن عوامل تأییدی می توان فرد را راضی کرد.

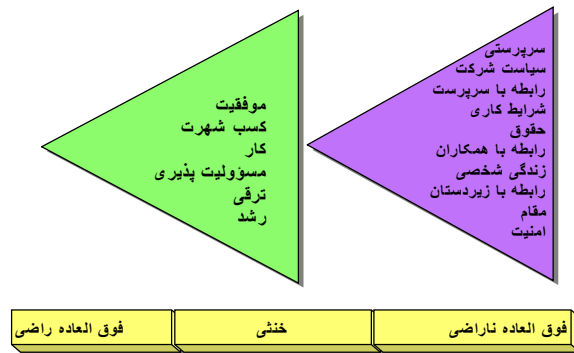
<sup>1</sup> - Herzberg's Motivation - Hygiene Theory

<sup>2</sup> - Hygiene factors

<sup>3</sup> - Emphasizing factors



## نظریه بهداشتی - انگیزشی هرزبرگ



علی‌رغم آنکه نظریه هرزبرگ توانسته شهرت زیادی کسب کند اما در عین حال انتقاداتی بر دیدگاه وی وارد شده است. مهمترین انتقاد، به شیوه جمع‌آوری داده‌ها توسط وی مرتبط است. هرزبرگ اساس کار خود را بر این می‌گذارد که افراد می‌توانند و می‌خواهند تا میزان رضایت و نارضایتی شغلی را گزارش نمایند؛ حال آنکه بر اساس تحقیقات معتبر، افراد تمایل دارند تا موفقیت‌ها را به خود و ناکامی‌ها را به عوامل خارجی نسبت دهند. انتقاد دیگر اینکه وی عوامل موقعیتی (تفاوت‌های افراد با یکدیگر) را نادیده می‌گیرد.<sup>33</sup>

اگر بخواهیم مقایسه‌ای میان نظریه هرزبرگ و مازلو داشته باشیم می‌توان نیازهای جسمانی، تأمینی و تا حدودی نیازهای اجتماعی را عوامل بهداشتی و سایر نیازها را جزو عوامل انگیزاننده قلمداد نمود.<sup>34</sup>

به رغم ارزشهای زیادی که نظریات محتوایی در شناخت مفهوم انگیزه و نیازهای افراد دارند، اما ایجاد انگیزه در افراد بر اساس این نظریات دشوار می‌باشد. دلایل این موضوع را به چند عامل می‌توان مرتبط دانست:<sup>35</sup>

- 1- نیازهای افراد مختلف، متفاوتند و با گذشت زمان تغییر می‌کنند.
- 2- روشهایی که برای ارضای نیاز افراد دنبال می‌شود متفاوت است. مثلاً نیاز به امنیت شغلی ممکن است کارمندی را پذیرای مسئولیت و دیگری را مسئولیت‌گریز نماید.
- 3- درجه‌بندی نیازها، متأثر از فرهنگ ملت‌ها است و لذا تئوریهای محتوایی در تمامی دنیا به یک نحو عمل نمی‌کنند.

## 2-3-5 - نظریه‌های کنونی درباره انگیزش (نظریات فرآیندی)

نظریات نوین انگیزشی دارای این ویژگی مشترک هستند که برای اثبات صحت و درستی هر کدام از آنها شواهد و مدارک معتبری وجود دارد.<sup>36</sup> از جمله این نظریات می‌توان به نظریه ERG آلدرفر، نظریه نیازهای سه‌گانه مک‌کللند، نظریه تعیین هدف ادوین لاک، نظریه تقویت رفتار، نظریه برابری و نظریه انتظار اشاره نمود که جهت رعایت اختصار فقط نظریه انتظار در اینجا بررسی خواهد شد.

## 1-2-3-5 - نظریه انتظار

این نظریه که توسط ویکتور وروم مطرح شده، علی‌رغم انتقاداتی که بر آن وارد است، تحقیقات گسترده آن را تأیید می‌کند و یکی از پذیرفته شده‌ترین نظریات انگیزشی است. در این نظریه استدلال می‌شود که تمایل فرد به یک عمل مشخص و یا اقدام در جهتی معین، در گرو انتظاراتی است که او از آن عمل و پیامد حاصل از آن دارد و همچنین میزان جذابیتی که آن پیامد برای وی دارد<sup>37</sup>. این نظریه شامل سه متغیر است:

- 1- رابطه بین تلاش - عملکرد: مقدار تلاشی که از نظر فرد احتمالاً به عملکرد معینی می‌انجامد.
  - 2- رابطه بین عملکرد - پاداش: باور فرد مبنی بر اینکه سطح معینی از کار به نتیجه یا دستاورد مشخصی می‌انجامد.
  - 3- رابطه بین پاداش - اهداف شخصی: میزانی که پاداشهای سازمان می‌توانند نیازها یا هدفهای شخصی فرد را تأمین کنند و میزان جذابیت آن پاداشها.
- در این نظریه چهار مرحله یا گام اصلی برداشته می‌شود<sup>38</sup>:
- 1- کار مزبور چه پاداش یا نتیجه‌ای برای فرد به همراه دارد: این نتیجه می‌تواند مثبت (همانند: حقوق، امنیت، اعتماد و ...) یا منفی (همانند اضطراب، تهدید به اخراج، نظارت سخت‌گیرانه و ...) باشد. مطلب مهم، تلقی فرد از پیامد است بدون توجه به اینکه تلقی و ادراک وی درست است یا نه؟
  - 2- کارکنان پی‌آمدها و نتایج را چه اندازه مهم می‌دانند: یعنی فرد نتیجه را مثبت، منفی و یا خنثی تلقی می‌کند. اگر فرد پیامد را مثبت دانست ترجیح می‌دهد به آن دست یابد و اگر پیامد را منفی ارزیابی کرد، تمایلی به حصول آن ندارد.
  - 3- برای رسیدن به نتایج چه نوع رفتاری باید در پیش گیرد: اگر فرد نداند که برای دستیابی به هدف مزبور چه باید بکند در آن صورت احتمالاً بر عملکرد وی تأثیری نخواهد داشت.
  - 4- فرد شانس و اقبال خود را در انجام کار در چه حد می‌داند.
- نمودار زیر الگوی ساده نظریه انتظار است:

تلاش فرد  $\xleftarrow{1}$  عملکرد فرد  $\xleftarrow{2}$  پاداشهای سازمان  $\xleftarrow{\quad}$  هدفهای فرد

تئوری انتظار درصدد آن است تا به انتقاداتی که به اساس و پایه سایر تئوریهای انگیزشی وارد است پاسخ گوید. اکثر نظریات انگیزشی بر سه پایه بنا شده‌اند: همه کارکنان سازمان شبیه هم هستند، همه شرایط مشابه هم می‌باشند و نهایتاً تنها یک راه به عنوان بهترین راه ایجاد انگیزش در کارکنان وجود دارد. بر عکس این مفروضات، در تئوری انتظار تلاش می‌شود تا به تفاوت بین افراد و شرایط یا موقعیتها توجه شود<sup>39</sup>.

موضوعات زیر، از نتایج پذیرش نظریه انتظار می‌باشد:

- 1- در این نظریه به مسأله پاداش تأکید می‌شود و مدیران باید پاداشی متناسب با خواسته‌های افراد عرضه کنند، لذا باید گفت که این نظریه بر مبنای نفع شخصی بنا نهاده شده است.
- 2- مدیران می‌دانند که چه پیامدهایی برای افراد مهم یا فاقد اهمیت است لذا مایلند پاداشهایی به افراد بدهند که از نظر کارکنان آنها دارای ارزش است.
- 3- این نظریه بر رفتارهای مورد انتظار تأکید دارد. اگر افراد، ارتباط میان عملکرد و پاداش را درک کنند احتمالاً اهداف سازمانی محقق می‌شود.
- 4- این نظریه به انتظارات می‌پردازد، یعنی انتظارات فرد از عملکرد، پاداش و ... است که درجه تلاش فرد را معین می‌کند، نه خود پیامدهای عینی. لذا باید بازخورد مستمری برای هماهنگی انتظارات با واقعیت‌ها وجود داشته باشد.<sup>40</sup>

#### 4-5 - تئوری‌های رهبری

در طی چند دهه اخیر پژوهشهای متعددی در زمینه مبحث رهبری به انجام رسیده به گونه‌ای که ما اکنون با انبوه عظیمی از نظریات و اندیشه‌های مختلف روبرو هستیم. بهترین شیوه بررسی این نظریات، دسته‌بندی آنها در یک قالب منطقی است. رابینز نظریه‌پرداز خلاق و توانمند نظریات رهبری را به چهار دسته تقسیم می‌کند<sup>41</sup>:

- نظریات مبتنی بر ویژگیهای رهبر (تئوری‌های شخصیتی رهبری)
- نظریات مبتنی بر رفتار رهبران (تئوری‌های رفتاری رهبری)
- نظریات اقتضایی
- دیدگاههای جدید درباره رهبری

در ادامه به اختصار به بیان مهمترین نظریات مطرح شده در این خصوص خواهیم پرداخت.

##### 1-4-5 - نظریات مبتنی بر ویژگیهای شخصیتی رهبر<sup>1</sup>

در این گروه از نظریات، رهبران ابرمردانی هستند که به علت ویژگیهایی که موهبت الهی است، شایسته رهبری گردیده‌اند.<sup>42</sup> به عبارتی بر اساس این نظریات رهبران باید دارای صفات خاصی باشند که بتوان بر آن اساس رهبر را از پیروان و رهبران کارآمد را از رهبران غیرکارآمد تمایز بخشید. اما باید اذعان داشت که پژوهش‌های انجام گرفته در این راستا، به نتیجه مطلوب نرسید و نتوانست مجموعه‌ای از خصوصیات که بر روی آن ویژگیها، اجماع نظر وجود داشته باشد معرفی کند.<sup>43</sup> در این نظریات به ویژگیهایی همانند: وجود انگیزه بالا، علاقه به رهبری

<sup>1</sup> Trait Theory of Leadership

کردن، صداقت و امانت، اعتماد به نفس، هوش، دانش شغلی مرتبط، بیان رسا، بلوغ فکری و وسعت نظر، انگیزش درونی و ... اشاره شده<sup>44 45</sup>، اما همانگونه که بیان شد وحدت نظری در مورد این ویژگیها وجود ندارد. به طور کلی بزرگترین دستاورد این نظریات آن بود که توانست مجموعه‌ای از ویژگیهای شخصیتی که می‌تواند احتمال موفقیت رهبر را بیشتر کند معرفی نماید<sup>46</sup>.

## 2-4-5 - نظریات مبتنی بر رفتار رهبران<sup>1</sup>

از آنجا که مطالعات مربوط به ویژگیهای شخصیتی رهبر به نتیجه مطلوب نرسید، پژوهشگران درصدد آن برآمدند تا رفتارهای برخی از رهبران معروف را مورد بررسی قرار دهند تا بدین ترتیب مشخص شود آیا رفتار منحصر به فردی وجود دارد که رهبران موفق آن را در پیش گیرند؟ اگر این تحقیقات به نتیجه مطلوب می‌رسید در آن صورت می‌توانستیم اصول رهبری را مشخص کرده و آن را به افراد موردنظر برای تصدی رهبری آموزش دهیم؛ این به آن معنی بود که با آموزش و تربیت، می‌توان رهبران اثربخش را به تعداد مورد نیاز تحویل جامعه داد<sup>47</sup>.

پژوهشگرانی که این دسته از مطالعات را به انجام رسانده‌اند، به دو نوع وظیفه متفاوت برای رهبران قائل بوده‌اند. به عبارتی رهبران برای اعمال رهبری خود باید به دو وظیفه توجه کنند: اول، وظیفه مربوط به کار یا حل مسأله؛ دوم، وظیفه مربوط به حفظ گروه و حل تنازعات داخلی. هرچند رهبری موفقیت‌آمیز در گرو توجه به هر دو وظیفه مذکور می‌باشد اما در عمل ممکن است رهبران با توجه به عوامل مختلفی نظیر: عوامل شخصیتی، مهارتی، موقعیتی تنها از عهده یکی از دو وظیفه مذکور به خوبی برآیند<sup>48</sup>. درجه توجه مدیر به هریک از این دو وظیفه، سبک رهبری<sup>2</sup> او را مشخص خواهد کرد. این سبک‌های رهبری را می‌توان برروی یک پیوستار (طیف) منظم نمود که در دوسوی این طیف، سبک رهبری کارگرا (وظیفه‌گرا) و رهبری کارمندگرا (رابطه‌گرا) قرار می‌گیرد. در سبک رهبری کارگرا مدیر به حل مسائل می‌پردازد و با کنترل کارکنان، از تحقق اهداف مطمئن می‌شود و در سبک رهبری کارمندگرا، مدیر به کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان توجه دارد. براساس آنچه بیان گردید می‌توان گفت که سبک رهبری یا شیوه رفتار رهبر، ناشی از دیدگاه وی در مورد منشاء قدرت خود و طبیعت (سرشت) انسانها می‌باشد<sup>49</sup>. در اینجا از میان تئوری‌های رفتاری به دو مورد آن اشاره می‌شود.

<sup>1</sup> Behavioral Theories of Leadership

<sup>2</sup> Leadership style

1-2-4-5 - شبکه مدیریت<sup>1</sup>

این نظریه که توسط بلیک و موتان بیان شده<sup>50</sup> شیوه‌های رهبری را براساس دو عامل نگرش مدیر نسبت به افراد و نسبت به تولید در 81 نوع (سبک) دسته‌بندی می‌کند که پنج سبک عمده آن که وضعیت کلیدی دارند، مورد توجه این دو نظریه‌پرداز قرار گرفته است:

سبک (1-1) مدیریت نامحسوس: کمترین قدرت از سوی مدیران اعمال می‌گردد و بدون نظارت آنان کارها انجام می‌شود. حداقل تلاش برای انجام کارها تاحدی که فقط ضامن عضویت فرد باشد صورت می‌پذیرد.

سبک (1-9) مدیریت استبدادی: دخالت عواطف انسانی حداقل می‌شود، از سوی مقامات دستور صادر می‌شود، افراد نوعی وسیله برای تحقق اهداف محسوب می‌شوند.

سبک (5-5) مدیریت انسانی: همزمان به عملکرد و رضایت شغلی کارکنان توجه می‌شود.

سبک (1-9) مدیریت باشگاهی: حداقل توجه به کار و اعمال توجه کافی به احتیاجات افراد جهت ایجاد محیط دوستانه صورت می‌پذیرد.

سبک (9-9) مدیریت تیمی: در این سبک هرچند به صورت توأمان حداکثر توجه به تولید و کارکنان اعمال می‌شود، اما توجه به تولید براساس تعهدات عمومی افراد نسبت به هدفهای سازمان صورت می‌پذیرد و منجر به روابط مبتنی بر اعتماد و احترام می‌شود<sup>51</sup>. در واقع تیمی ایجاد می‌شود که قادر است نیازهای مؤسسه را به تولید، با نیازهای کارکنان منطبق سازد.



<sup>1</sup> Managerial Grid

بلیک و موتان از یافته‌های خود نتیجه گرفتند مدیرانی که از نظر رفتار در وضع (9-9) قرار دارند از بهترین عملکرد برخوردارند و برعکس کسانی که در وضع (9-1) یا (1-9) قرار می‌گیرند عملکرد بسیار پایینی دارند. با این وجود، دو محقق مذکور هیچ نوع شواهد مستندی برای اثبات این ادعای خود ارائه نمودند.<sup>52</sup>

## 2-2-4-5 - سیستم‌های مدیریت

رنسیس لیکرت استاد دانشگاه میشیگان چهار نوع سیستم (سبک) مدیریت را پیشنهاد می‌کند.<sup>53</sup>

سیستم (1) مدیریت استبدادی: در این سبک مدیران با خودرأیی بسیار عمل می‌کنند، به زیردست اعتماد ندارند، بیشتر تصمیمات در رده‌های بالای سازمان اتخاذ می‌شود و براساس سلسله مراتب ابلاغ می‌گردد (تمرکز بسیار زیاد)، زیردستان به وسیله تهدید و تنبیه به کار مجبور می‌شوند، کنترل متمرکز، تعامل کارکنان و مدیران کم و همراه با ترس و عدم اعتماد، ارتباطات از بالا به پایین.<sup>54</sup>

سیستم (2) مدیریت استبدادی خیرخواهانه یا دلسوزانه: اعتماد و اطمینان مدیر به زیردستان همانند اعتماد ارباب به خدمتکاران خود است، بخش کمی از تصمیمات در سطوح پایین و بیشتر تصمیمات در سطوح بالا اتخاذ می‌شود (تمرکز زیاد)، برای ایجاد انگیزه از پاداش و تنبیه استفاده می‌شود، تعامل مافوق و مادون همراه با ترحم و دلسوزی از جانب مقامات مافوق و ترس و احتیاط از جانب زیردستان است.<sup>55</sup>

سیستم (3) مدیریت بر مبنای مشاوره (مدیریت مشاوره‌ای): مدیریت اطمینان زیادی به زیردستان دارد، تعیین خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مهم در سطوح عالی و تصمیمات تخصصی در رده‌های پایین (تمرکز متوسط)، ارتباطات دو طرفه، از پاداش و مشارکت محدود و گاهی تنبیهات برای انگیزش کارکنان استفاده می‌شود.

سیستم (4) مدیریت مشارکتی: اعتماد کاملی در تمام زمینه‌ها به کارکنان وجود دارد، از اندیشه‌ها و عقاید کارکنان به گونه‌ای سازنده استفاده می‌شود، ارتباطات در تمام جهات و تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان صورت می‌پذیرد.<sup>56</sup>

## 3-4-5 - تئوری‌های اقتضایی

نگاهی به عملکرد رهبران موفق نشان می‌دهد که آنها سبک‌های رهبری متفاوت از یکدیگر داشته‌اند. به عبارتی بررسی رابطه میان سبک رهبری و اثربخشی نشان می‌دهد که در شرایط مختلف، لازم است رهبر از سبک‌های متفاوتی برای هدایت دیگران استفاده کند.<sup>57</sup> این چیزی نیست جز اقتضایی دانستن رهبری و وابسته دانستن آن به موقعیت‌های مختلف. از میان نظریات متعددی که در این زمینه مطرح شده به دو مورد آن اشاره می‌شود.

### 1-3-4-5 - الگوی اقتضایی فیدلر<sup>1</sup>

در الگوی اقتضایی فیدلر، فرض بر این گذاشته می‌شود که عملکرد مؤثر گروه به تناسب بین شیوه تعامل رهبری با کارکنان و درجه‌ای که آن موقعیت به رهبری قدرت اعمال نفوذ و کنترل می‌دهد بستگی دارد. فیدلر با به کارگیری پرسشنامه ناخوشایندترین همکار (LPC) درصدد سنجش این موضوع برآمد که آیا فرد، وظیفه‌گرا است یا رابطه‌گرا؟ از نظر فیدلر سه عامل کلیدی موقعیتی برای سنجش کارآمدی رهبری وجود دارد<sup>58</sup>:

1. رابطه رهبر و پیرو: یعنی میزان اطمینان و احترام پیروان نسبت به رهبر.
  2. ساختار کار: یعنی وظایف افراد تا چه حد به طور روشن و صریح مشخص شده و مسئولیت‌های مربوط به انجام آنها معلوم شده است.
  3. میزان قدرت رهبر: یعنی قدرتی که رهبر می‌تواند بر متغیرهایی چون استخدام، مقررات انضباطی، ارتقا و افزایش حقوق کارکنان اعمال نماید.
- از ترکیب این سه متغیر هشت وضعیت یا موقعیت پدید می‌آید که درجه مساعدبودن موقعیت برای رهبر را نشان می‌دهد. همانگونه که در نمودار زیر نشان داده شده است اگر موقعیت برای رهبر مساعد یا نامساعد باشد، سبک وظیفه‌گرا و در موقعیتهای دیگر سبک رابطه‌گرا، اثربخش‌تر است. توجه به این نکته ضروری است که فیدلر شیوه رهبری فرد را ثابت می‌داند. یعنی به عنوان نمونه اگر وضعیت به نحوی است که نیازمند رهبری وظیفه‌گرا هستیم اما رهبری موجود رابطه‌گرا است، یا باید وضعیت را تغییر داد و یا اینکه رهبر جدیدی انتخاب نمود که شیوه رهبری وی وظیفه‌گرا باشد<sup>59</sup>.

### 2-3-4-5 - نظریه رهبری موقعیتی

نظریه رهبری موقعیتی که توسط «پاول هرسی» و «کنت بلانچارد» بیان شد نشان می‌دهد که چگونه باید مدیر، شیوه رهبری خود را تعدیل کند تا بتواند متناسب با آن چیزی باشد که پیروان می‌طلبند. موفقیت و اثربخشی یک رهبر، صرفنظر از آنچه او انجام می‌دهد بستگی به چگونگی عمل پیروان دارد و در واقع این پیروان هستند که رهبر را می‌پذیرند و یا رد می‌کنند. این موضوع سبب شده که از سوی هرسی و بلانچارد انتخاب شیوه درست رهبری، مبتنی بر درجه رشد یا سطح «آمادگی پیروان»<sup>2</sup> شناخته شود. آمادگی پیرو به این معنی است که وی تا چه

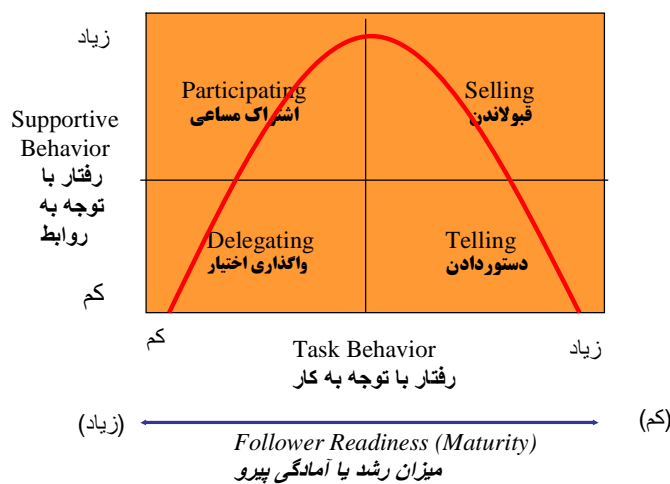
<sup>1</sup> Fidler Contingency Model

<sup>2</sup> Follower Readiness (Maturity)

حد «تمایل» و «توانایی» برای انجام وظیفه دارد. هرسی و بلانچارد چهار مرحله را در کسب این آمادگی مشخص کرده‌اند:

- مرحله اول: افراد نه مایل هستند و نه توانایی پذیرش مسئولیت انجام کار را دارند.
- مرحله دوم: افراد متمایل به پذیرش مسئولیت هستند اما توانایی انجام کارها را ندارند.
- مرحله سوم: افراد توانایی انجام کارها را دارند اما تمایلی به انجام آنچه رهبر می‌خواهد ندارند.
- مرحله چهارم: افراد از توانایی و تمایل لازم برای انجام مسئولیت برخوردار هستند.

### الگوی موقعیتی هرسی - بلانچارد



هرسی و بلانچارد با استفاده از همان دو بعدی که فیدلر در نظریه خود معرفی کرده (توجه به وظیفه و

توجه به روابط) چهار شیوه رهبری را معرفی می‌کنند:

1- **دستوردهی** (توجه زیاد به کار - توجه کم به روابط): رهبر وظایف را تعریف می‌کند و به کارکنان می‌گوید که چه کاری را چگونه و چه وقت انجام دهند. در این شیوه روی دستورالعملها تأکید زیادی می‌شود.

2- **قبولاندن** (توجه زیاد به کار - توجه زیاد به روابط): رهبر تا آشنایی بیشتر فرد با وظایفش، هنوز هم دستور می‌دهد اما توجه او به فرد بیشتر شده است.

3- **اشتراک مساعی** (توجه کم به کار - توجه زیاد به روابط): رهبر و پیرو در تصمیم‌گیری مشارکت دارند.

4- **نمایندگی دادن** (توجه کم به کار - توجه کم به روابط): نه در مورد کار و نه برای حمایت از زیردست هیچ دستورالعملی صادر نمی‌شود.

قابل ذکر است که هرچه پیروان از سطح آمادگی بالاتری برخوردار می‌شوند توجه به کار و همچنین

حمایت مدیر از آنان کمتر می‌شود.



## پرسشهای فصل

- 1- رهبری را تعریف کنید.
- 2- مقصود از پذیرش پیروان کدامست؟ دلایل این پذیرش را توضیح دهید.
- 3- ارتباط میان مدیر و رهبر را بیان نمایید.
- 4- قدرت در سازمان را تعریف کنید و منابع مختلف آن را توضیح دهید.
- 5- انگیزش را تعریف کنید. تفاوت نظریات محتوایی و فرآیندی در این مورد را بیان نمایید.
- 6- نظریه مازلو را توضیح دهید. چه انتقاداتی بر این نظریه وارد شده است؟
- 7- هرزبرگ در نظریه انگیزشی خود، به دو دسته عوامل بهداشتی و تأییدی اشاره می‌نماید. در این مورد توضیح دهید.
- 8- نظریه X و Y دودیدگاه در مورد انسانها مطرح می‌سازد. این دو دیدگاه را توضیح دهید.
- 9- یکی از نظریات فرآیندی در مورد انگیزش را توضیح دهید.
- 10- آقای رابینز تئوری‌های رهبری را به چهار دسته تقسیم می‌کند؛ آنها را نام ببرید.
- 11- در مورد تئوری‌های شخصیتی رهبری و نتایج این دسته از پژوهش‌ها توضیح دهید.
- 12- تئوری‌های رفتاری رهبری به دنبال چه نتیجه‌ای بود؟ آیا موفقیتی حاصل گردید؟
- 13- شبکه مدیریت بلیک و موتان را توضیح دهید. این دو پژوهشگر کدام سبک رهبری را برتر می‌شمرند؟
- 14- الگوی اقتضایی فیدلر را توضیح دهید.
- 15- هرسی و بلانچارد در نظریه خود چهار شیوه رهبری را معرفی می‌کنند، این چهار شیوه را توضیح دهید. مقصود از درجه آمادگی پیروان کدامست؟

## پی‌نوشتها:

- <sup>۱</sup> - هرولد کونتز و دیگران، اصول مدیریت، جلد دوم، ترجمه محمدعلی طوسی و دیگران، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ چهارم 1377) ص
- <sup>۲</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، مدیریت، جلد سوم، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، (تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، 1375)، ص 990
- <sup>۳</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین
- <sup>۴</sup> علی رضائیان، مبانی سازمان و مدیریت (تهران: سمت، چاپ پنجم 1382)، ص 423
- <sup>۵</sup>
- <sup>۶</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، صص 990-991
- <sup>۷</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین، ص

<sup>۸</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول (1379)، ص 335

<sup>۹</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 991

<sup>۱۰</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، **سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل** (تهران: موسسه عالی بانکداری ایران، چاپ چهارم (1379)، ص 421

<sup>۱۱</sup> Patrick Montana, (۱۹۹۱). *Study keys to management*. P.۴۸. Barrons

<sup>۱۲</sup> ریچارد ال دفت، **مبانی تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول (1378)، صص 461-462

<sup>۱۳</sup> همان، ص 460

<sup>۱۴</sup> Patrick Montana. op cit. p.48

<sup>۱۵</sup> علی علاقه بند، **مدیریت عمومی** (تهران: نشر روان، چاپ چهارم (1378)، ص 101

<sup>۱۶</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین، ص

<sup>۱۷</sup> علی رضائیان، **اصول مدیریت**، (تهران: سمت، چاپ سیزدهم (1380) ص 211

<sup>۱۸</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین ص 312

<sup>۱۹</sup> همان

<sup>۲۰</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 930

<sup>۲۱</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 445

<sup>۲۲</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 313

<sup>۲۳</sup> همان، ص 314

<sup>۲۴</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین، ص

<sup>۲۵</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 314

<sup>۲۶</sup> همان

<sup>۲۷</sup> هرولد کونتز و دیگران، پیشین، ص

<sup>۲۸</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 387

<sup>۲۹</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 315

<sup>۳۰</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، صص 452-453

<sup>۳۱</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 940

<sup>۳۲</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 317

<sup>۳۳</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 940

<sup>۳۴</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 451

<sup>۳۵</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، صص 942-943

<sup>۳۶</sup> استیفن پی رابینز، **رفتار سازمانی**، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد اول (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول (1377)، ص 335

<sup>۳۷</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 323

<sup>۳۸</sup> استیفن پی رابینز، پیشین، ص 355

<sup>۳۹</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، ص 946

- <sup>۴۰</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 325
- <sup>۴۱</sup> استیفن پی رابینز، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد دوم (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1377)، صفحات 641-642
- <sup>۴۲</sup> علی علاقه بند، پیشین، ص 139
- <sup>۴۳</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 336
- <sup>۴۴</sup> همان
- <sup>۴۵</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، صفحات 425-426
- <sup>۴۶</sup> استیفن پی رابینز، پیشین، ص 634
- <sup>۴۷</sup> همان، صفحات 624-625
- <sup>۴۸</sup> جیمز استونر و ادوارد فریمن، پیشین، صفحات 996-997
- <sup>۴۹</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 426
- <sup>۵۰</sup> همان، صفحات 426-428
- <sup>۵۱</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، 440
- <sup>۵۲</sup> استیفن پی رابینز، پیشین، ص 649
- <sup>۵۳</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، ص 433
- <sup>۵۴</sup> علی رضائیان (1380)، پیشین، ص 204
- <sup>۵۵</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 428
- <sup>۵۶</sup> مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، پیشین، صفحات 433-436
- <sup>۵۷</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 342
- <sup>۵۸</sup> علی رضائیان (1382)، پیشین، ص 431
- <sup>۵۹</sup> استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، پیشین، ص 345

# فصل ششم

## کنترل و نظارت

- فرآیند کنترل
- ویژگیهای کنترل مؤثر
- انواع کنترل

سازمان در حرکت به سوی اهداف مشخص، همواره با موانع گوناگونی روبرو می‌شود که این موانع می‌تواند به انحراف سازمان از مسیرهای تعیین شده و حتی متوقف کردن فعالیت آن منجر شود؛ لذا باید یک مکانیزم کنترلی برای حفاظت و صیانت از اهداف سازمان وجود داشته باشد. کنترل مرتبط با سایر وظایف مدیریت است و ضامن بهره‌گیری از منابع و فعالیتها در جهت نیل به اهداف به صورت اثربخش و کارآمد است. کنترل، اقدامات اصلاحی، تنظیم سیستم و اصلاح انحرافات را برعهده دارد..

تعریف کنترل: فرآیند بازبینی فعالیتها برای کسب اطمینان از انجام فعالیتها بر طبق برنامه و انجام اقدامات اصلاحی در موارد لزوم است.<sup>1</sup> در یک کلام کنترل، مقایسه بایدها (مطلوب) و هستها (وضعیت فعلی) تعریف می‌شود. کنترل یک فرآیند دائمی است و از آغاز تا انتهای برنامه و حتی بعد از آن تداوم دارد. برنامه‌ریزی و کنترل را باید مکمل یکدیگر دانست از یک سو هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی‌شود و از دیگر سو بدون وجود برنامه کنترل معنی و مفهوم نمی‌یابد.

## 1-6 - فرآیند کنترل

فرآیند کنترل چهار مرحله دارد:<sup>2</sup>

**مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) برای کنترل:**

در این مرحله اهداف سازمان در قالب معیارهای دقیق و قابل سنجش تعریف و تفسیر می‌شود. استاندارد در واقع تفسیر هدفهای سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه‌گیری (نتیجه مورد انتظار) است. این استانداردها برای همه مفاهیم سازمانی مانند سطوح مختلف برنامه تعیین می‌شود. انواع استانداردها عبارتند از:

1. استانداردهای کمی: بر حسب عواملی همچون هزینه، درآمد، سرمایه، میزان فروش و ... تعیین می‌شود.
2. استانداردهای کیفی: کیفیت تولیدات و خدمات مانند ایزوها، 6σ و ... .
3. استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کیفی و کمی برای کنترل خدمات و تولیدات.

**مرحله دوم: مقایسه نتایج عملیات با هدفها و استانداردها.**

برای مقایسه نتایج عملیات با استانداردها روشهای مختلفی وجود دارد از جمله:

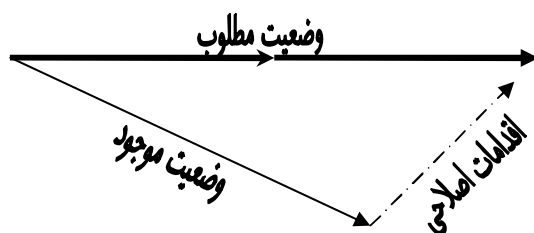
1. روش نمونه‌گیری: اگر نتوان تمامی نمونه‌ها را بررسی کرد و یا در مواردی که تعداد آنها زیاد است.
2. روش مشاهده: مشاهده کار کارکنان در زمان انجام آن به صورت مستقیم یا غیر مستقیم، گفتگوهای غیر رسمی با کارکنان.
3. روش پیش‌بینی: روش اندازه‌گیری نتایج احتمالی (با توجه به آنچه که احتمال وقوع آن می‌رود).
4. روش گزارشات:

#### مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها

از مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، انحرافات مشخص می‌شود اما باید در این مرحله انحرافات استراتژیک و مهم را از انحرافات بی‌اهمیت مشخص کرد. یعنی دامنه‌ای از انحرافات، استراتژیک و دامنه‌ای از آن، بی‌اهمیت تلقی می‌شود یعنی انحرافات که اهمیت چندانی برای انجام اقدامات اصلاحی نداشته باشد. لذا در این مرحله برای تعیین علل آن انحرافات اقدام می‌شود.

#### مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی

اگر نتایج عملیات پایین‌تر از استاندارد ارائه شود باید اقدامات اصلاحی صورت بگیرد که این اقدام می‌تواند شامل یک تغییر جزئی در فرآیند تولید و یا یک تغییر بنیادی در کل فرآیند باشد. (در برابر انحرافات ممکن است هیچ اقدامی نکنند/ عملکرد واقعی را اصلاح نمایند. / معیارها را مورد تجدید نظر قرار دهند.)



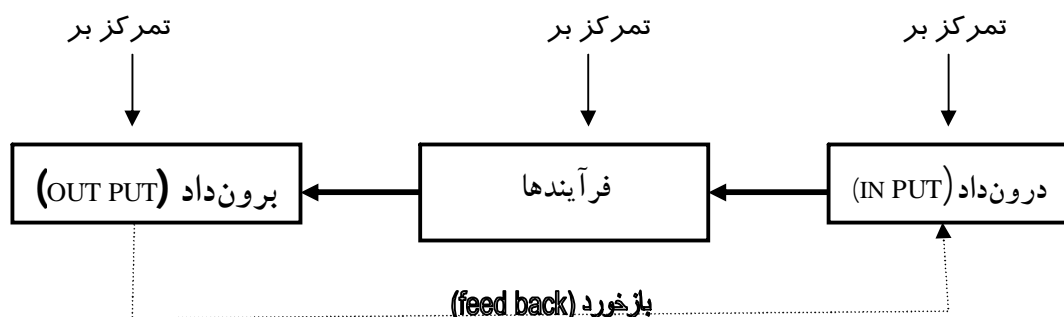
#### 2-6 - ویژگیهای کنترل مؤثر<sup>3</sup>

1. دقت: کنترل مؤثر باید قابل اعتماد بوده و داده‌های معتبر ارائه دهد.
2. به هنگام بودن: کنترل مؤثر باید اطلاعات را بموقع و در زمان مناسب ارائه کند. بهترین اطلاعات اگر کهنه شود ارزش چندانی ندارد.

3. مبتنی بر هدف و برنامه باشد:
4. معیارهای معقول: کنترل مؤثر باید بر اساس معیارهای معقول و دست یافتنی باشد.
5. قابل درک: معیارهای کنترل باید قابل درک برای زیرمجموعه باشد. کنترل غیر قابل درک، موجب بروز اشتباه و ناامیدی کارکنان می شود.
6. مقرون به صرفه باشد: هزینه های کنترل باید در مقابل منفعی که دارد، قابل توجیه باشد. لذا باید همواره حداقل کنترلی که برای رسیدن به نتیجه مطلوب ضروری است اعمال شود.
7. تمرکز بر نقاط استراتژیک: کنترل باید شامل فعالیتهای مهم باشد. بررسی همه متغیرها برای سازمان توجیه هزینه ای ندارد. براین اساس باید کنترل شامل فعالیتهای، عملیات و حوادث مهم سازمان شود. یعنی باید بر جاهایی متمرکز شود که در آنها بیشتر امکان انحراف از استانداردها وجود دارد و یا جاهایی که انحراف، خسارت بیشتری وارد می کند.
8. عینی باشد:
9. انعطاف پذیر باشد: یعنی با متغیر زمان و شرایط، خود را هماهنگ کند.
10. وجود معیارهای چندگانه: معیارهای چندگانه ارزشیابی دقیق تر عملکرد را ممکن می سازد.
11. عمل اصلاحی: یک سیستم کنترل اثربخش، علاوه بر مشخص کردن انحراف باید پیشنهادهای لازم برای اصلاح انحراف را هم مشخص کند.

### 3-6 - انواع کنترل

کنترل می تواند بر رویدادهای گذشته، فعالیتهای فعلی و یا اقدامات آینده متمرکز شود. یا به عبارت دیگر بر اساس دیدگاه سیستمی می تواند بر درون دادها، فرآیندها و یا برون دادها متمرکز شود (نمودار شماره 1-5).



#### کنترل آینده نگر

مشکلات را پیش بینی می کند

#### کنترل سکائی

مشکلات را در زمان وقوع تصحیح می کند

#### کنترل باز خورده

پس از وقوع مشکلات را رفع می کند

می‌توان انواع کنترل را به صورت زیر طبقه‌بندی نمود<sup>4</sup>:

### 1-3-6 - کنترل آینده‌نگر - پیش‌برنده<sup>1</sup>

مطلوب‌ترین نوع کنترل است. پیش از شروع عملیات انجام می‌شود. از بروز مشکلات پیش‌بینی شده جلوگیری می‌کند. در واقع علاج واقعه قبل از وقوع است. این نوع کنترل نیازمند اطلاعات دقیق و روزآمد است که کسب آن دشوار است، لذا مدیران از انواع دیگر کنترل استفاده می‌کنند. در این نوع کنترل، منابع پیش‌بینی و اقدامات اصلاحی در موارد لزوم انجام می‌شود. مثلاً شرکتی که مطلع می‌شود در یک مناقصه بزرگ دولتی برنده شده ممکن است به استخدام نیرو یا خرید تجهیزات جدید بپردازد تا از تأخیر در اتمام پروژه جلوگیری نماید و یا مدیر اعتبارات بانک قبل از اعطای تسهیلات از مصرف اعتبارات در جهت اهداف ابرازی اطمینان حاصل نماید. مزیت آن در جلوگیری از بروز مشکل است تا بدین وسیله نیازی به حل آن مشکل نباشد و نقص آن در نیاز به اطلاعات دقیق و به روز است که کسب آن غالباً دشوار است.

### 2-3-6 - کنترل سگانی<sup>2</sup>

هنگامی صورت می‌گیرد که فعالیت در حال انجام است. به عبارتی قبل از آنکه مشکلات برای سازمان گران تمام شود به اصلاح آنها اقدام می‌شود. معروف‌ترین نوع آن نظارت مستقیم است (ناظر به طور همزمان عملیات زیردست را هدایت می‌کند و مشکلات موجود را اصلاح می‌کند). فاصله زمانی بین فعالیت کارمند و واکنش اصلاحی مدیر ناچیز است. مثلاً رایانه‌ها به محض اشتباه کاربران به آنها تذکر می‌دهند.

### 3-3-6 - کنترل بازخوردی<sup>3</sup>

نتیجه کارهای انجام شده به سنجش در می‌آید. هرچند این نوع کنترل کم‌اثرترین نوع کنترل است اما فواید زیر را دارد: اول) به مدیران در مورد اثربخشی برنامه‌ها اطلاعات پرباری می‌دهد. اگر اختلاف بین استاندارد و عملکرد کم باشد، نشانگر موفقیت برنامه‌ریزی و عملکرد است و لذا در موارد مشابه قابل تسری و استفاده است. دوم) انگیزش در کارکنان را تشدید می‌کند، افراد نیاز دارند که بدانند تا چه حد کار را خوب انجام داده‌اند.

<sup>1</sup> - Feed forward Control

<sup>2</sup> - Concurrent Control

<sup>3</sup> - Feedback Control



### پرسشهای فصل

1. کنترل را تعریف کنید و ارتباط آن با برنامه‌ریزی را تبیین نمایید.
2. مراحل چهارگانه فرآیند کنترل را توضیح دهید.
3. ویژگیهای کنترل مؤثر کدامست؟
4. انواع کنترل را به اختصار توضیح دهید.

### پینوشتها:

- <sup>۱</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران (تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول 1379)، ص 400.
- <sup>۲</sup> - علی رضائیان، **مبانی سازمان و مدیریت** (تهران: سمت، چاپ پنجم 1382)، صص 497-500.
- <sup>۳</sup> - مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر، **سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل** (تهران: موسسه عالی بانکداری ایران، چاپ چهارم 1379)، صص 480-483.
- <sup>۴</sup> - استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، **مبانی مدیریت**، پیشین، صص 409-410.