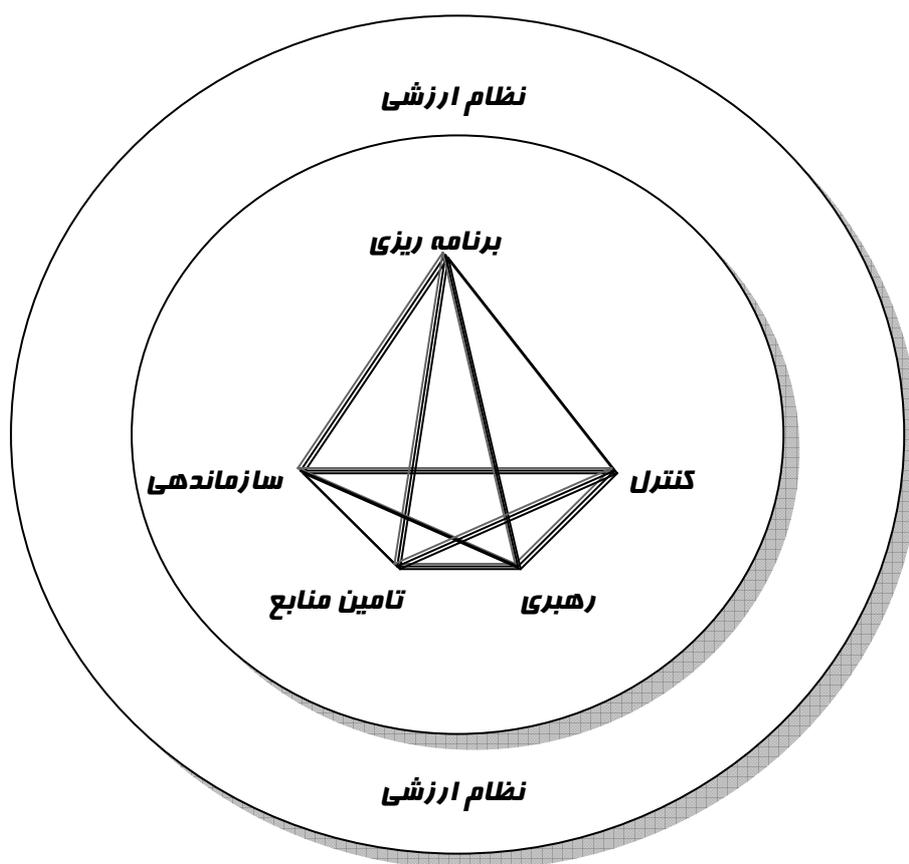


# سرپرستی سازمان

## مدرس: مهدی نیا



## عنوان صفحه فهرست مطالب :

۲	..... سازمان چیست ؟
۳	..... انواع سازمانها
۴	..... فلسفه ی وجودی سازمانها
۴	..... سازمان و محیط
۶	..... تعریف مدیریت
۶	..... علم یا هنر
۷	..... اهمیت مدیریت
۷	..... انواع مدیران
۹	..... سطح مدیریت و مهارتها
۱۰	..... نقش های مدیران

### تئوریهای مدیریت

۱۲	..... تئوری کلاسیک
۱۲	..... مکتب مدیریت علمی
۱۴	..... مکتب مدیریت اداری
۱۶	..... بروکراسی
۱۸	..... تئوری های نئو کلاسیک
۱۹	..... مکتب روابط انسانی
۲۰	..... مکتب سیستم ها
۲۳	..... مکتب اقتضائی

### وظایف مدیران

۲۴	..... برنامه ریزی
۳۷	..... سازماندهی
۴۹	..... تامین نیروی انسانی
۵۲	..... هدایت
۶۷	..... کنترل
۷۱	..... منابع

## سازمان چیست؟

جوامع امروزی را جوامع سازمانی می نامند زیرا در این جوامع انسانها هر جایی که زندگی کنند و هر کاری انجام دهند با سازمانهای مختلف در ارتباطند و سازمانها بخشی از زندگی روزانه همه ی مردم را تشکیل داده است.

سازمانها از ابعاد مختلفی با هم متفاوتند اما همه ی سازمان ها اعم از رسمی و غیر رسمی، کوچک و بزرگ و... دارای عوامل مشترکی به شرح زیر هستند:

- ۱- هدف یا منظور: روشنترین عامل برای تشکیل هر سازمانی اهداف آن سازمان است بدون هدف هیچ سازمانی دلیلی بر وجود خود نمی یابد. هدفها متفاوتند.
- ۲- سازمانها برای نیل به اهداف خود برنامه هایی را تنظیم می کنند آنها بدون برنامه نمی توانند فعالیت موثری داشته باشند.
- ۳- سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه هایشان باید منابعی را بدست آورند و آنها را به فعالیتهای مورد نظر اختصاص دهند.
- ۴- سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه ها و تامین منابع به مدیرانی نیاز دارد که آنها را در این جهت هدایت کند.

## تعریف سازمان

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می کنند. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- ۱- سازمان همیشه از افراد تشکیل میشود.
- ۲- این افراد با یکدیگر ارتباط دارند، یعنی بین آنها روابط متقابل برقرار است.
- ۳- این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.

۴- کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخص هستند و بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می گذارد.

۵- این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمانی را که ممکن است با هدفهای شخصی کارکنان متفاوت باشد، میسر می کند.

## انواع سازمانها

سازمانها را با توجه به اهداف اولیه آنها می توان به انواع مختلف تقسیم کرد:

### ۱\_ سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی

سازمانهای انتفاعی سازمانهایی هستند که از سوی صاحبشان برای کسب سود ایجاد شده اند. اکثر موسسه های تجاری جزو این دسته از سازمانها محسوب می شوند. سازمانهای غیر انتفاعی معمولاً به جای کسب سود با اهداف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی تشکیل شده اند. مثل موسسه های خیریه، صندوقهای قرض الحسنه و...

### ۲\_ سازمانهای تولیدی و خدماتی

سازمانهای تولیدی از مواد اولیه برای تولید کالاها استفاده می کنند و این کالاها محسوس و ملموس هستند. اما سازمانهای خدماتی خدمات ارائه می کنند، که ملموس نبوده و از نظر فیزیکی نیز قابلیت اندازه گیری ندارند.

### ۳\_ سازمانهای دولتی و خصوصی

سازمانها از نظر مالکیت نیز به دو دسته تقسیم می شوند. سازمانهای دولتی تحت کنترل دولت هستند اما شرکتهای خصوصی توسط افراد یا بخش غیر دولتی کنترل می شوند.

## فلسفه وجودی سازمانها

اگر زندگی روز مره ی خود را مرور کنیم، نتیجه می گیریم که سازمانها شدیداً در زندگی ما نفوذ کرده اند. می توان گفت فلسفه ی اصلی و عقلانی برای وجود سازمانها این است که هدفهای معین فقط از طریق همکاری گروهی از مردم تحقق می یابد. بنابر این هدف خواه سود، تعلیم و تربیت، تاءمین بهداشت، مسکن باشد و خواه ترویج مذهب سازمانها با هدفهای مشخص، علت وجودی خود را پیدا می کنند. به عبارت دیگر سازمانها هدفهای کوتاه مدت و بلند مدتی را تعقیب می کنند که می توانند به طور کارآمد و موثر با کوششهای ثمر بخش و مشترک افراد تاءمین شود.

اما سازمانها از سطح یک وسیله ی تولید کالاها و خدمات فراتر رفته و پایگاهی را بوجود آورده اند که غالب انسانها قسمت اعظم زندگی شان را در آنها می گذرانند و بدین ترتیب تاءثیر عمیقی در رفتار انسانها دارند. از سوی دیگر کلیه ی سازمانها بوسیله ی یک یا چند مدیر اداره می شوند. مدیران منابع کمیاب را در جهت حصول هدفهای مختلف تخصیص می دهند و رابطه ی بین هدف و وسایل نیل به هدف را تعیین می کنند.

پیچیدگی فزاینده ی جامعه پیشرفت علم و تکنولوژی و به تبع آنها افزایش نیازمندی ها و گسترش سازمانها ایجاب می کند که از مدیران کار آمد در اداره ی امور سازمانها استفاده شود تا موجبات رشد و بقای سازمان را فراهم آورد.

## سازمان و محیط

تائیرات محیط بر سازمان " عوامل محیطی که بر سازمان تائیر می گذارند ":

### الف) عوامل اقدام مستقیم :

- ۱- مشتریان
- ۲- رقیبان
- ۳- عرضه کنندگان

- ۴- دولت ها
- ۵- گروه های ذینفع
- ۶- اتحادیه کارگری
- ۷- موسسه های مالی
- ۸- وسایل ارتباط جمعی

**\*\***تاثیر عوامل مستقیم بر سازمان فوری بوده و نیاز به گذر زمان چندانی ندارد. از این رو مدیران بلا فاصله متوجه تغییرات ناشی از این تاثیرگذاریها شده و بدون فوت کمترین وقتی به چاره اندیشی می پردازند.

### **(ب) عوامل اقدام غیر مستقیم :**

- ۱- عوامل اجتماعی: فرهنگ، آداب و رسوم ...
- ۲- عوامل اقتصادی: درآمد ها، پس انداز ها ...
- ۳- عوامل سیاسی: ثبات محیط سیاسی، آزادی
- ۴- عوامل تکنولوژیکی: پیشرفتهای علمی، کامپیوتر، روباتها

**\*\*** عوامل اقدام غیر مستقیم آرام آرام و به مرور زمان بر سازمان تاثیر می گذرانند. از این رو مدیران یا بموقع متوجه تغییرات ناشی از این تاثیر گذاریها نمی شوند و یا اگر هم بموقع متوجه شوند، باید دید که برای مقابله با تغییرات چگو نه عمل خواهند کرد.

## تعریف مدیریت

ماری پارکر فالت مدیریت را به عنوان "هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران" تعریف کرده است زیرا مدیران با اتخاذ تدابیری برای انجام دادن کارها توسط دیگران، نه اجرای کلیه وظایف از طرف خودشان به اهداف سازمان نایل می شوند.

مدیریت فرایند بکار گیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

تعریف مذکور پنج قضیه اساسی ذیل را که زیر بنای مفاهیم کلی نظری و عملی مدیریت است در بر دارد:

۱- مدیریت یک فرآیند است.

۲- مفهوم نهفته مدیریت هدایت تشکیلات انسانی است.

۳- مدیریت موثر تصمیم های مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد.

۴- مدیریت کارا به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می گویند.

۵- مدیریت بر فعالیتهای هدفدار تمرکز دارد.

## علم یا هنر!

واقعا درباره مدیریت چقدر میدانیم؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است؟ مدیریت علم است یا هنر؟

بخشی از دانش مدیریت را میتوان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود، علم مدیریت و بخشی را که موجب بکار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون میشود، هنر مدیریت می نامند.

به دیگر سخن علم دانستن و هنر توانستن. از آنجایی که مدیریت با عواملی همچون مواد، محصولات، خدمات و کارکنان که پیوسته در تغییرند، سروکار دارد، پیش بینی درباره آنها دشوار و انطباق آنها با معیارهای علمی مشکل است. با این همه همواره شاهد تلاش مستمر صاحبانظران در جهت علمی کردن مدیریت هستیم.

## اهمیت مدیریت

اصولا بنیانگذاران واحد های بازرگانی / صنعتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دوره ی تکامل بعدی یعنی رشد از طریق هدایت فراهم می آورند. بعضی معتقدند که کارکنان خود قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به مدیریت جدا و مستقلی نیازمند نیستند ولی هنوز دانشمندان علوم اجتماعی نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب مدیری پایدار مانده باشد.

از طرف دیگر بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می دانند.

به اعتقاد پیتر دراگر عضو حیات بخش هر سازمان مدیریت آن است.

هارولد کنتز مدیریت را مهمترین زمینه فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه اصلی در تمام سطوح و در همه ی واحد های مختلف بازرگانی صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند ، بصورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

## انواع مدیران

مدیران را می توان به دو گونه تقسیم کرد:

- ۱- از نظر سطح سازمانی: مدیران عملیاتی / مدیران میانی / مدیران عالی
- ۲- از نظر فعالیتهای سازمانی که مدیران مسئولیت اجرای آن را بر عهده دارند: مدیران وظیفه ای / مدیران عمومی

## مدیران عملیاتی

مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالاها و خدمات هستند. این مدیران را معمولاً رئیس قسمت یا سرپرست یا متصدی می نامند. آنان فقط کارکنان عملیاتی را هدایت می کنند و سرپرستی مدیران دیگر را بر عهده ندارند. این سطح از مدیریت حد فاصل بین مدیران سطوح میانی و کارهای اجرایی است. بیشتر وقت این مدیران با کارگران صرف می شود و زمان کمی را با مدیران بالاتر یا افراد خارج از سازمان می گذرانند.

## مدیران میانی

مدیران میانی بر مدیران عملیاتی سرپرستی دارند به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می دهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان هستند. این مدیران بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه ها و تهیه گزارشها می کنند.

## مدیران عالی

این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهند که مسئول اداره کل سازمان هستند. آنان را معمولاً رئیس، مدیر عامل، و ... می نامند. آنان بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر موسسات و افراد خارج از سازمان می کنند.

## مدیران وظیفه ای (تخصصی)

مدیران وظیفه ای کارکنانی را با مهارت های ویژه در یک زمینه ی خاص مانند حسابداری ، امور پرسنلی ، پرداخت ، بازاریابی و تولید سرپرستی می کنند. همه ی این وظایف برای توفیق سازمان ضروری است.

## مدیران عمومی

مدیران عمومی مسئول کلیه ی وظایف و فعالیتهای یک واحد یا یک سازمان هستند. چنین مدیری مسئول تمام فعالیتهایی است که در آن واحد انجام می شود مانند تولید ، بازار یابی ، امور مالی و... و معمولا دو یا چند بخش را هماهنگ می کند. البته تعداد مدیران عمومی بستگی به کوچک یا بزرگ بودن سازمان دارد. مدیران عمومی در شغل خود با عدم اطمینان زیاد ، پراکندگی بسیار و حجم زیادی از اطلاعات مواجهند. آنان باید در برابر عده ی زیادی از افراد در داخل و خارج از سازمان واکنش نشان دهند زیرا افراد مختلف – صاحبان سهام ، گرههای حافظ منافع مصرف کنندگان ، اتحادیه هاو...- غالبا اهداف متفاوتی دارند و مدیر عمومی باید قادر باشد این پیچیدگی ها را با ابتکار خود سروسامان دهد.

## سطح مدیریت و مهارتها

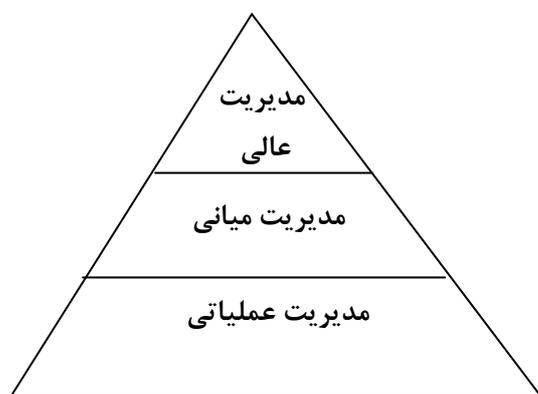
رابطه ال کتر سه مهارت اصلی را که مدیران به آنها نیاز دارند را بیان نموده است:

**۱\_ مهارتهای ادراکی:** این مهارتها توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه علایق و فعالیتهای سازمان را به مدیر می دهد تا او بتواند سازمان را بصورت کلی مشاهده کند و روابط متقابل بین بخش های مختلف سازمان را پیش بینی نماید.

مهارت‌های ادراکی توانایی تحلیل موقعیت و تدوین برنامه‌ی مناسب را به مدیر می‌دهد. این مهارتها خصوصاً برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه‌های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند، ضروری است.

**۲\_ مهارت‌های انسانی:** این مهارتها به مدیر امکان میدهد که با افراد و درکنار آنها و با ارتباط موثر با گروهها کار کند. مدیران در همه‌ی سطوح به این مهارت نیاز دارند چون آنان برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته اند. مدیران با مهارت‌های خوب انسانی قادرند نیازها و انگیزه‌های افراد را درک و آنان را تشویق کنند تا بدون نگرانی در تصمیم‌گیریها مشارکت داشته باشند.

**۳\_ مهارت‌های فنی:** این مهارتها یعنی توانایی بکار بردن شیوه‌ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه‌ی تخصصی. مدیران عملیاتی به این مهارت نیاز دارند زیرا آنان بطور مستقیم با افرادی کار می‌کنند که ابزار و شیوه‌های تخصصی ویژه خود را بکار می‌برند.



سطوح مدیریت

نیاز دارد  
→

نیاز دارد  
→

نیاز دارد  
→



مهارت‌های مورد نیاز

## نقش های مدیران

**تعریف نقش:** نقش عبارت است از رفتاری که از یک شاغل پست ثابت سازمانی انتظار می رود. بنابر این نقش یک الگوی رفتاری است. بعبارت دیگر می توان گفت که مدیران وظایف خود را با ایفای نقش های متفاوتی بانجام می رسانند.

### انواع نقش های مدیران

در این مورد نظریه های فراوانی وجود دارد که مشهور ترین آنها نظریه های "هنری مینتز برگ" است. این نظریه نقش های زیر را برای مدیران قایل است:

#### الف) نقش های ارتباطی (شخصی)

۱- نقش تشریفاتی

۲- نقش رابط

۳- نقش رهبری

#### ب) نقش های اطلاعاتی

۱- نقش ارزیاب و آگاهی دهنده

۲- نقش توزیع کننده

۳- نقش سخنگو

#### ج) نقش های تصمیم گیری

۱- نقش تخصیص دهنده منابع

۲- نقش مذاکره کننده

۳- نقش خلاق و نوآور

۴- نقش آشوب زدا



## تئوریهای مدیریت

### ۱- تئوری کلاسیک :

قدیمیترین نظریه ی مدیریت نظریه سنتی (کلاسیک) است. این نظریه به سه شاخه اصلی یعنی مدیریت علمی / مدیریت اداری / مدیریت بروکراتیک تقسیم می شود. هر سه این شاخه ها در دوره ی زمانی معینی (۱۹۰۰-۱۹۵۰) و به وسیله ی سه گروه جدا از هم که به ترتیب اهل : امریکا ، فرانسه و آلمان بوده اند، پدید آمده و گسترش یافته است.

### الف) مکتب مدیریت علمی

مدیریت علمی مکتبی است که بر اثر مشاهده و مطالعه منظم امور مربوط به تولید و تجزیه و تحلیل چگونگی انجام کار در سطح کارگاه پدید آمد.

این نهضت از اواخر قرن نوزدهم با مطالعات مهندس جوانی به نام فرد ریک وینسلو تیلور در امریکا آغاز شد. روش تیلور به این گونه بود که از طریق مطالعه چگونگی انجام کار قواعد حاکم بر کار را کشف می کرد و بر این اساس به اصولی دست می یافت.

هدف او این بود که جنبه های مختلف ارتباط ماشین- کارگر را تعریف کند. فلسفه مدیریت علمی این بود که اساس مدیریت باید بر واقعیتهای اثبات شده باشد نه بر حدس و گمان. منظور تیلور از علم و روشهای علمی ، مشاهده و ارزیابی منظم است. او معتقد بود که به مدد اصول علمی ، می توان فعالیتهای تولیدی را تحت نظم درآورد و کارایی را افزایش داد.

در نظام مدیریت علمی تیلور استفاده از نظام دستمزد تشویقی توصیه شده است. او از مسئولین می خواست که با تعیین وظائف روزانه کارکنان و

استانداردهای کار به کسانی که بیش از استاندارد تعیین شده ، تولید کنند، پاداش داده شود و کسانی که کمتر از استاندارد کار کرده باشند، تنبیه شوند.

## اصول مدیریت علمی:

تیلور در کتاب اصول مدیریت علمی خود نتایج مطالعات و تجربیات خود را در زمینه ی مدیریت در قالب اصولی به شرح ذیل عنوان کرد:

- ۱- استفاده از روش علمی برای انجام هر یک از عناصر تشکیل دهنده کار به جای اعمال روشهای غیر علمی متداول.
- ۲- انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی
- ۳- همکاری صمیمانه با کارکنان به منظور اطمینان از کاربرد روشهای علمی تعیین شده در انجام وظایف شغلی.
- ۴- تقسیم منصفانه کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان به گونه ای که هر کدام بخشی را که بیشتر مناسب آنها است، به عهده بگیرند.

## ارزیابی مدیریت علمی

شرکتهایی که اصول و شیوه های مدیریت مورد نظر تیلور را به کار بستند، میزان سرعت تولید خود را بیش از آنچه تیلور قادر به تصور باشد، افزایش دادند. نظریات تیلور بر مدیران تاثیر کرد و آنان توانستند انتخاب کارکنان را اصلاح کنند ، جریان آموزش تیلور را برقرار سازند و بهترین راه را برای اجرای هر وظیفه بیابند. ولی مدیریت علمی با مفروضاتش درباره ی انسان محدودیتهایی دارد زیرا انسان را موجودی تصور می کند که بدوا ، با نیازهای اقتصادی و فیزیکی، انگیزش می یابد . در نتیجه اشتیاق کارگران را برای رضایت شغلی و نیازهای اجتماعی آنان را به عنوان یک گروه، نادیده می گیرد و از تنش هایی که ناشی از محرومیت این نیازها باشد، غفلت می کند.

در واقع مدل تیلور، چنانکه هربرت سایمون گفته است، به وضوح یک مدل مکانیکی است. پیروان این مکتب اعضای یک سازمان را مانند سایر ابزار و وسایل کار تلقی می کردند و اداره کردن آنها را ساده می انگاشتند.

### **(ب) مکتب مدیریت اداری "فایولیسم"**

"هانری فایول" نیز مانند تیلور دارای تحصیلات مهندسی بود و همواره تحقیقاتی در زمینه مدیریت انجام می داد و در صدد آن بود که اصولی ساده و عملی برای اداره امور سازمانها کشف کند. نتیجه مطالعات خود را در کتابی تحت عنوان اداره امور سازمانهای صنعتی و عمومی به رشته تحریر در آورد. فایول در این کتاب نتیجه مطالعات و تحقیقات خود را تحت عنوان کلی به شرح ذیل طبقه بندی نموده است:

الف) اصول عام و کلی مدیریت

ب) تواناییها و ویژگیهای لازم برای مدیریت

ج) عناصر مدیریت

### **اصول عام و کلی مدیریت**

اصول عام و کلی مدیریت فایول انعطاف پذیرند و قابلیت تطبیق با نیازهای متغیر سازمانها را دارند. فایول هشدار می دهد که نباید آنها را احکام و قوانینی قطعی و بی نقص دانست و بی قید و شرط پذیرفت، بلکه بهتر است که آنها را اصولی انعطاف پذیر به شمار آورد که تحت شرایط خاص و متغیر مورد استفاده قرار می گیرد. فایول در کتابش جمعا چهارده اصل را به شرح ذیل مطرح کرده است:

**۱- تقسیم کار:** به موجب این اصل کارها و فعالیتهای مرتبط در هر سازمانی باید طوری تقسیم شود که کارکنانی متخصص بار آورد. تقسیم کار موجب کاهش ضایعات، افزایش بازدهی و تسهیل آموزش حرفه ای خواهد شد.

**۲- اختیار و مسئولیت:** حق دستور دادن و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه اختیار گویند. مسئولیت داشتن یعنی صاحب اختیار باید در برابر نتایج کارش پاسخگو باشد. اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند

**۳- انضباط:** اعضای سازمان باید به قوانین و مقررات سازمان احترام بگذارند و از مقام بالاتر خود اطاعت کنند. انضباط حاصل اطاعت و تعهد نسبت به توافقه‌های مدیر با کارکنان و بیشتر، نتیجه توان رهبری مدیر است.

**۴- وحدت فرماندهی:** به موجب این اصل هر یک از کارکنان برای انجام هر کار فقط از یک مافوق دستور می گیرند.

**۵- وحدت مدیریت یا وحدت جهت:** به موجب این اصل هر گروه از فعالیتهای که هدف واحدی را دنبال می کند، باید زیر نظر یک رئیس قرار داده شود.

**۶- اولویت منافع عمومی بر منافع فردی:** در هر سازمان هدفهای سازمانی بر هدفهای فردی و خصوصی ارجحیت دارد. مدیر باید میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.

**۷- حقوق و مزایای کارکنان:** حقوق و مزایای کارکنان در واقع بهایی است که در ازای خدمات آنان پرداخت می شود و باید عادلانه باشد.

**۸- تمرکز:** عدم مشارکت زیر دستان در امر تصمیم گیری را تمرکز، افزایش نقش آنان در تصمیم گیری را عدم تمرکز می نامند. موضوع اصلی یافتن حد مطلوب تمرکز یا عدم تمرکز است که در سازمانهای کوچک یا بزرگ متفاوت است.

**۹- سلسله مراتب:** سلسله مراتب عبارت است از الگوی زنجیره وار ارتباطی از بالا ترین مقام تا پایین ترین رده هرم سازمانی. سلسله مراتب مکمل اصل وحدت فرماندهی است و ارتباط سازمانی و انتقال اطلاعات و دستورها از طریق آن صورت می گیرد.

**۱۰- نظم و ترتیب:** فایول به دو نوع نظم و ترتیب توجه دارد که یکی "نظم و ترتیب مادی" و دیگری "نظم و ترتیب اجتماعی" است. وی معتقد است که برای هر چیز و هر کس باید جای معینی وجود داشته باشد

**۱۱- انصاف یا بی غرضی:** رفتار مدیران با زیر دستان باید توأم با عدالت و انصاف باشد تا زیر دستان وظایف خود را با تعهد و وظیفه شناسی انجام دهند.

**۱۲- ثبات و استمرار خدمت کارکنان:** فایول دریافت که سازمانهای موفق معمولاً از وجود گروه ثابتی از مدیران و کارکنان برخوردارند.

**۱۳- ابداع و ابتکار:** فایول قدرت تفکر در طرح و اجرای برنامه را ابداع و ابتکار می نامد. یعنی به زیر دستان باید فرصت داده شود که در اجرای وظایف خود تفکر و نوآوری داشته باشند.

**۱۴- روحیه کار گروهی:** قدرت در اتحاد است و موجب هماهنگی سازمان می شود.

## تواناییها و ویژگیهای لازم برای مدیریت

از نظر فایول هر مدیری به تواناییها و ویژگیهای ذیل نیازمند است:

۱- توانایی جسمی

۲- توانایی فکری

۳- توانایی اخلاقی

۴- معلومات عمومی

۵- معلومات تخصصی

۶- تجربه

## عناصر مدیریت

به عقیده فایول تمام فعالیتهای مدیریت که شامل فعالیتهای فنی / تجاری / مالی / تامینی / حسابداری و اداری می شود، از پنج عنصر "برنامه ریزی"، "سازماندهی"، "فرماندهی"، "هماهنگی" و "کنترل" تشکیل یافته است.

## ج) بروکراسی (دیوانسالاری)

واژه بروکراسی غالباً با مفاهیم منفی از قبیل تشریفات زاید اداری ، دوباره کاری، کاغذ پراکنی ، حاکمیت مقررات خشک و بی روح اداری ، دستگاههای عریض و طویل و دست و پاگیر اداری ، سلسله مراتب عریض و طویل و دست و پاگیر اداری ، اتلاف وقت و منافع و نظایر آن بکار برده می شود.

**مشخصات مدیریت بوروکراتیک:** مدیریت بوروکراتیک سیستمی است که با اتکا بر قوانین و مقررات ، تقسیم کار و روشها ایجاد شده است.

ماکس وبر جامعه شناس آلمانی بیشترین تلاش را برای روشن شدن مفهوم مدیریت بوروکراتیک به عمل آورده است. او یکی از اولین کسانی است که به طور منظم با مسائل سازمانها برخورد می کند.

بوروکراسی نظام اداری با سازمان بزرگ و گسترده ای است که با عده زیادی ارباب رجوع سروکار دارد.

ماکس وبر عوامل کارایی ، دقت ، سرعت ، روشنی و وضوح ، دانش نگهداری سوابق ، استمرار ، اختیار و وحدت ، فرمانبرداری کامل ، کاهش اصطحکاک و کاهش هزینه های مواد و کارکنان در حد مطلوب را از ویژگیهای یک مدیریت بوروکراتیک محسوب می کرد.

مدیریت بوروکراتیک معمولاً دارای هفت مشخصه به شرح زیر است:

**۱\_ قوانین و مقررات:** قوانین و مقررات خطوط راهنمای اصلی برای تعریف و کنترل رفتار همه ی کارکنان هنگام اجرای وظایفشان است و موجب می شود نظم مورد نیاز برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده در سازمان برقرار شود. پیروی از قوانین و مقررات یک شکل بودن روشها و عملیات را تضمین می کند.

**۲\_ غیر شخصی بودن:** غیر شخصی بودن موجب می شود که مدیران زیر دستان خود را بطور عینی و بر اساس عملکرد و تخصص آنان ارزشیابی کنند، بجای آنکه

عوامل ذهنی ناشی از ملاحظات شخصی خود را در ارزیابی دخالت دهند. به عبارت دیگر غیر شخصی بودن عینیت مدیران را افزایش می دهد و فرد گرایی را به حداقل می رساند.

**۳\_ تقسیم کار:** تقسیم کار فرایند تقسیم کردن وظایف به کارهای ساده تر و تخصصی تر است. این امر به سازمان قدرت می دهد تا کارایی شخص را به حد مطلوب برساند.

**۴\_ ساختار سلسله مراتبی:** اکثر سازمانها ساختار هرمی شکل دارند و مشاغل به طور عمودی در سازمان طبقه بندی شده اند. در نتیجه قدرت و اختیار با بالا رفتن از سلسله مراتب سازمان افزایش می یابد. بر اساس نظر وبر یک سلسله مراتب خوب و مشخص رفتار کارکنان را کنترل می کند.

**۵\_ تعهد برای کار مدام العمر:** در نظام بوروکراتیک به استخدام به عنوان تعهدی برای شغل مادام العمر نگریسته می شود.

**۶\_ ساختار اختیار:** مهمترین کمک ماکس وبر به مدیریت توصیف سازمانها بر مبنای ماهیت روابط ناشی از اختیار در سازمان ها است. از نظر وبر اختیار به سه طریق مشروع یا قانونی پیدا می کند: الف) اختیار سنتی ب) اختیار شخصیتی ج) اختیار عقلانی - قانونی

**۷\_ منطقی بودن (عقلانیت):** مدیران باید سازمانهای خود را به طریق منطقی و عالمانه اداره کنند. همه ی تصمیمها باید سازمان را به سوی اهدافش هدایت کند.

## ۲\_ تئوری های نئو کلاسیک :

این تئوریها به سه مکتب اصلی به شرح زیر تقسیم می شود که عبارت است از:

الف) مکتب روابط انسانی

ب) مکتب سیستم ها

ج) مکتب اقتضایی

## الف) مکتب روابط انسانی :

با بهره گیری از نظریه های کلاسیک هدف اصلی افزایش تولید بود و به کارگران همانند قطعات ماشینی فرض می شدند که تنها انگیزه آنها پول بود. در واقع ضعف عمده کلاسیکها سلب انسانیت از اعضای سازمان بود. ولی از آنجا که انسانها همیشه الگوهای پیش بینی شده را دنبال نمی کنند مدیریت از عدم تحقق اهداف و پایین بودن کارایی تولیدی عاجز شد. به همین جهت در پی راه چاره ای برآمد و بر اساس یافته های تجربی و علمی عامل انسانی و تاثیر رفتار موثر عوامل انسانی در تحقق اهداف سازمانی اهمیت یافت. تکوین این نظریه ها با مطالعات هاثورن آغاز شد.

### مطالعات هاثورن

مطالعات و بررسیهایی که در سالهای ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ به رهبری "التون مایو" در کارخانه های هاثورن متعلق به شرکت وسترن الکتریک صورت گرفته، نقطه شروعی برای مطالعات سیستماتیک در زمینه روابط انسانی به شمار می آید. هدف اولیه مطالعات هاثورن این بود که تاثیر میزان نور که یکی از عوامل شرایط محیط کار است، در بازده کارکنان مورد بررسی و آزمایش قرار گیرد، که مشابه روش تیلور بود. پژوهشگران عده ای از افراد را انتخاب و آنان را به دو گروه آزمایش و کنترل تقسیم کردند. سپس میزان نور را برای افراد آزمایش بالا بردند، افزایش نور موجب افزایش تولید شد. آنان نور محل کار را کاهش دادند تا به نور ماه رسید. در کمال شگفتی متوجه شدند که باز هم تولید کارکنان افزایش یافته است. تولید در گروه کنترل نیز در طول مدت مطالعه افزایش یافته بود، اگر چه تغییری در میزان روشنایی محل کار آنها ایجاد نشده بود. پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که عامل دیگری به جز روشنایی، در عملکرد کارگران موثر است. در دوره دوم مطالعات گروه کوچکی از زنان تلفنچی تحت نظارت قرار گرفتند. باز هم نتیجه کار مبین این واقعیت بود که موضوع روابط انسانی و وابستگیهای اجتماعی موجود بین کارکنان با اهمیت تر از شرایط کار است.

تجارب هائورن نشان داد که رعایت افراد و احترام به انسان به عنوان انسان به همان اندازه که اوقات استراحت ، شرایط فیزیکی کار یا حتی پول برای بهره وری اهمیت دارند، از اولویت برخوردار است.

نهضت روابط انسانی ، مبلغ این اندیشه ها شد که حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود و اهمیت و جایگاه گروه ها در محیط کار، به درستی شناخته شود و در تصمیم گیریها از مشارکت گروهی افراد استفاده شود.

## **ب) مکتب سیستم ها**

نگرش سیستمی طرز فکری است مجموعه نگر و کل گرا که مسائل را از زوایای متفاوت و ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار می دهد و تاثیر و تاثر و تعامل عناصر تشکیل دهنده یک سیستم را نسبت به یکدیگر و نسبت به نظامهای بزرگتر محیطی در نظر می گیرد. تئوری سیستم ها چارچوبی را برای بررسی عوامل داخلی یک نظام و نیز عوامل محیطی خارج آن به دست می دهد.

## **مفهوم سیستم**

واژه سیستم به زبان ساده یعنی یک کل سازمان یافته یا پیچیده ، ترکیبی از چند چیز یا چند جز که یک کل واحد یا پیچیده ای را تشکیل می دهند. "برتالانفی" سیستم را مجموعه ای از واحدهای مرتبط به یکدیگر تعریف می کند.

می توان خصوصیات یک سیستم را به شرح زیر توصیف کرد:

۱- هر سیستم از تعدادی اجزا عناصر و یا سیستم های فرعی مجزا تشکیل شده است.

۲- بین اجزا و عناصر و یا سیستم های فرعی تشکیل دهنده یک نظام همبستگی و ارتباط متقابل و تعامل وجود دارد.

۳- مجموعه سیستم های فرعی یک نظام یک کل واحد یا یک منظومه پیچیده را تشکیل می دهند که دارای خاصیتی بیشتر از مجموع خواص اجزای تشکیل دهنده آن است.

۴- هر سیستم دارای هدف یا هدفهای معینی است که برای تامین آنها کلیه اجزا و عناصر یا نظامهای فرعی تشکیل دهنده آن دست به دست هم داده و فعالیت می کنند.

نگرش سیستمی بر اساس این طرز تفکر است که کلیه موجودات زنده از جمله سازمانهای انسانی، سیستمهایی هستند که کم و بیش از قواعد مشابهی تبعیت می کنند و بایستی یک سازمان را به عنوان یک سیستم کلی که در آن عوامل محیطی و کلیه عوامل مربوط به تشکلات رسمی سیستم اجتماعی و سیستمهای فنی دائما در ارتباط متقابل هستند، مورد بررسی قرار گیرد.

بطور کلی سیستم ها به دو دسته باز و بسته تقسیم می شوند. سیستم بسته عبارت است از مجموعه ای از عناصر وابسته که با محیط خارج ارتباط ندارد و هیچ گونه داده ای را از بیرون دریافت نمی کند، مانند ساعت باطری دار.

از طرف دیگر سیستم باز سیستمی است که برای ادامه حیات به ارتباط با محیط خارج نیازمند است مانند سیستم بدن انسان. بدین ترتیب تمام سازمانها سیستم باز هستند که با محیطشان ارتباط برقرار می کنند، لکن حدود ارتباط آنها با محیط متفاوت است. به عنوان مثال، یک کارخانه اتومبیل سازی در مقایسه با سازمان یک زندان با محیط بیشتر ارتباط دارد. بنابراین باز بودن یا بسته بودن سیستم امری نسبی است.

## مشخصات سیستم های باز

سیستم های باز دارای خصوصیات مشترکی هستند که ذیلا به شرح آنها می پردازیم:

- ۱- وارد کردن مواد وانرژی(داده ها): هر سیستم باز به صورتهای مختلف انرژی از محیط خارج دریافت می دارد.
- ۲- تغییر شکل مواد و انرژی: هر سیستم باز انرژی و مواد دریافت شده را به جریان می اندازد تا محصول یا خدمت تولید کند.
- ۳- تولید یا خدمت(ستاده ها): هر سیستم باز ستاده هایی دارد که به محیط صادر می کند.
- ۴- گردش رویدادها: الگوی فعالیتهای مربوط به تبادل انرژی مانند یک دایره عمل می کند ، به این صورت که تولید صادر شده به محیط، انرژی لازم برای تکرار دور فعالیتهای را تهیه می کند.
- ۵- آنتروپی منفی: آنتروپی موجب خرابی ، اختلال نظم و بالاخره سبب نابودی سیستم می شود که سیستم باید با این عامل مقابله کند . آنتروپی منفی فرایندی است که از نابودی سیستم از طریق وارد کردن انرژی بیش از حد نیاز برای تولید، یعنی با ذخیره انرژی جلوگیری می کند.
- ۶- بازخور منفی: ساده ترین داده های اطلاعاتی، بازخور منفی یا مخابره انحرافات سیستم از برنامه ها وماموریتهای تعیین شده است و به سیستم امکان می دهد که انحرافاتش را به طور خودکار اصلاح کند مانند ترموستات.
- ۷- وضعیت ثابت و تعادل پویا: از آنجاییکه محیط متغیر است سیستم نیز باید با تغییرات مقابله کند اما تغییر آن به حدی است که بتواند با نیروی ناشی از تغییرات محیطی مقابله کند. آشکارترین وضعیت ثابت ، مکانیزم تنظیم درجه حرارت بدن انسان است که با وجود تغییر درجه حرارت و رطوبت هوا درجه حرارت بدن ثابت می ماند.
- ۸- ایجاد تخصص و متمایزسازی: سازمان ها در جهت تقسیم هر چه بیشتر وظایف و تخصصی کردن نقشها گام بر می دارند.
- ۹- همپایانی: منظور از همپایانی این است که یک سیستم می تواند با تغییر شرایط اولیه و از راههای متفاوت به هدف نهایی یا وضعیت نهایی خود برسد.

۱۰- هم نیروزایی: هم نیروزایی به این معناست که کل بزرگتر از مجموع اجزای آن است. به عبارت دیگر سیستم به صورت واحد چیزی غیر از جمع اجزای آن است.

۱۱- مرزهای سیستم: هر سیستمی مرزهایی دارد که آن را از محیط جدا می کند. در سیستم بسته مرزهای سیستم مشخص و استوارند. در حالیکه در سیستم باز، مرزها قابلیت انعطاف دارند. مرزهای بسیاری از سازمانها در سالهای اخیر به نحو فزاینده ای انعطاف پذیر شده اند.

## ج) مکتب اقتضائی

تئوری اقتضا مانند تئوری سیستم روی سازمان و ارتباط آن با محیط تاکید می کند. سازمانها برای ادامه حیات باید خود را با عوامل محیطی تطبیق دهند. شعار نگرش اقتضائی این است: " هر چیزی به موقعیت بستگی دارد." بنابراین از نظر تئوری اقتضا وظیفه مدیران این است که مشخص کنند کدام تکنیک و روش در یک موقعیت خاص، تحت شرایط مشخص و در زمان معین، به بهترین وجه در نیل به هدفهای مدیریت، موثر واقع می شود.

مثلا چنانچه بخواهیم کارکنان را به افزایش بازدهی و تولید ترغیب کنیم، نظریه پردازان کلاسیک ممکن است طرح ساده کردن کار را تجویز کنند، در حالیکه رفتارگرایان که در پی ایجاد یک فضای انگیزش روانی هستند، ممکن است پیشنهاد غنی کردن شغل را ارائه دهند. اما مدیری که تئوری اقتضا را بداند، به بررسی موقعیت می پردازد. چنانچه کارکنان از افراد غیر ماهر تشکیل شوند، ممکن است ساده کردن کار را بهترین راه حل تشخیص دهند و در صورتی که کارکنان ماهر باشند و به تواناییهای خود اطمینان داشته باشند، برنامه غنی کردن شغل را ممکن است موثرتر بداند.

## وظایف مدیران

هر مدیر موفق باید پنج وظیفه اساسی را اجرا کند: برنامه ریزی / سازماندهی / تامین نیروی انسانی / رهبری / کنترل. این وظیفه ها با هم ارتباط متقابل دارند و بیشتر مدیران آنها را همزمان اجرا می کنند تا بتوانند به اهداف سازمان نایل شوند.

### ۱\_ برنامه ریزی

برنامه ریزی اساسی ترین وظیفه مدیران در میان وظایف مدیریتی است. سایر وظایف مدیریتی هدفهایی را پی می گیرند که در فرایند برنامه ریزی تهیه شده است. برنامه ریزی جایگاهی را که سازمان باید در آینده در آن قرار گیرد، تعیین می کند و سپس مجموعه ای از اعمال کارساز را که برای رسیدن به این وضعیت در آینده ضروری است، انتخاب و اجرا می کند.

### ضرورت برنامه ریزی

فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند. بنابراین ضرورت برنامه ریزی برای رسیدن به جزئی ترین اهداف یک واقعیت انکارناپذیر می باشد. (خواه برای میهمانی باشد یا سپری کردن یک روز تعطیل یا به منظور فروش یک محصول). بنابراین نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشات می گیرد که:

همه ی نهاد ها در محیطی متحول فعالیت می کنند. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی برنامه ریزی را به صورت یک ضرورت انکارناپذیر در تمام نهادها درآورده است.

## تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی مانند پلی است بر فاصله جایی که هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم. برنامه ریزی یعنی انتخاب ماموریتها ، هدفها و اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان بدیلها برای اقدام آینده ی سازمان است.

برنامه ریزی ممکن است رسمی یا غیر رسمی باشد. در برنامه ریزی غیر رسمی هیچ چیز نوشته شده ای وجود ندارد و معمولا مدیر به تنهایی تصمیم می گیرد و یا سهم کوچکی در تصمیم گیری را به کارکنان اختصاص می دهد. این نوع برنامه ریزی بیشتر در سازمان های بسیار کوچکی کاربرد دارد که در آن مدیر چگونگی نیل به هدف را در ذهن دارد.

اما در برنامه ریزی رسمی که منظور اصلی می باشد هدفهای ویژه ای برای دوره ی معینی تنظیم می گردد. این هدفها نوشته می شود و در اختیار اعضای سازمان قرار می گیرد و طرحهای اجرایی تدوین شده و مدیریت مسیری را تعیین می کند که می خواهد آن را طی کند تا از جایی که هست به جایی که باید باشد ، برسد.

## هدفهای برنامه ریزی

هدفهایی که در هر برنامه ریزی دنبال می شود به شرح ذیل می باشد:

۱- افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها

۲- افزایش جنبه ی اقتصادی

۳- تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر

۴- تهیه ی ابزاری برای کنترل.

## انواع برنامه ریزی

### ۱\_ برنامه ریزی اساسی ( استراتژیک )

- برنامه ریزی اساسی دوراندیشی سازمان یافته ای است که مراحل زیر را دربردارد:
- الف) تعیین ماموریتها و هدفهای دوربرد
  - ب) تفکیک ماموریتها به هدفهای کمی و کیفی کوتاه مدت
  - ج) تعیین خط مشی ها یا سیاستها
  - د) طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی

برنامه ریزی استراتژیک آینده را پیشگوئی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در مراحل ذیل یاری رساند:

- الف) ارائه فرصت بموقع برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر
- ب) کمک به تصمیم گیری درست در زمان مناسب
- ج) تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده ی مطلوب باید انجام شوند.

برنامه های استراتژیک دارای دید بلندمدت هستند و افقهای دورتری را در سازمان مطرح می سازند که ممکن است بیش از پنج سال به طول بیانجامد.

برنامه های استراتژیک در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد زیرا در این سطح تقریباً به طور همه جانبه به اطلاعات لازم درباره ی امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن دسترسی وجود دارد. برنامه های استراتژیک فراگیر است و کلیه ی برنامه های کوتاه مدت و عملیاتی سازمان را در بر می گیرد و به آن ها جهت می دهد.

## ۲- برنامه های کوتاه مدت ( تاکتیکی )

برنامه های کوتاه مدت به عنوان وسیله ای برای نیل به هدفهای کوتاه مدت سازمان طراحی شده اند . برنامه های کوتاه مدت با همکاری مدیران عالی و میانی سازمان پدید می آیند و دوره ی زمانی کوتاه تری نسبت به برنامه های استراتژیک در برمی گیرد ، تقریباً بین یک تا پنج سال و همچنین حوزه ی محدود تری نسبت به برنامه های استراتژیک دارد.

## ۳- برنامه های عملیاتی

برنامه های عملیاتی وسایل رسیدن به هدفهای عملیاتی سازمان را تشریح می کنند . این برنامه ها از اجرای برنامه های کوتاه مدت پشتیبانی می کنند. برنامه های کوتاه مدت شامل تصمیمها و اقدامات ضروری است که باید به وسیله ی قسمتها یا بخشهای تخصصی اجرا شود و دوره های کوتاهتری را نسبت به برنامه های کوتاه مدت در بر میگیرد و شامل عملیات روزانه ی سازمان می باشد. برنامه های عملیاتی را به طور معمول با همکاری مدیران میانی و مدیران خط اول سازمان تنظیم می شوند و دوره ی زمانی یکسال و یا کمتر می باشد.

## ابزارهای برنامه ریزی

روشهایی هستند که مدیران به کمک آنها برنامه هارا پدیدمی آورند ، به دو دسته کلی تقسیم می شوند:

- ۱- پیش بینی: پیش بینی عبارتست از برآورد شرایط و رویدادهای آینده براساس اطلاعات جاری ، پژوهش ها و تجربیات گذشته.پیش بینی انواع گوناگونی دارد که شامل پیش بینی اقتصادی / فنی / روند اجتماعی / فروش می باشد.
- ۲- جدول زمانی: فرایندی است برای تنظیم فهرستی از جزئیات فعالیتهایی که باید برای تحقق هر هدف اجرا شود.

## انواع جدول زمانی:

### نمودار گانت

این نمودار یکی از قدیمی ترین و ساده ترین ابزارها و فنون برنامه ریزی است. در اوایل قرن بیستم برای نخستین بار توسط هنری ال گانت، از دست پروردگان تیلور، سردمدار مدیریت کلاسیک، به منظور برنامه ریزی پروژه بکار گرفته شد. نمودار گانت که به جدول پایان نمای گانت نیز مشهور می باشد، می تواند اثرات تغییر متغیرهای مختلف را مورد بررسی قرار دهد و فعالیتهای مختلف، زمان لازم برای انجام هر فعالیت و وضعیت جاری هر یک از آنها را در پروژه ی مورد نظر نشان دهد.

مدیران می توانند با استفاده از نمودار گانت به آسانی متوجه شوند که آیا مطابق برنامه پیش می روند و یا از برنامه عقب هستند و یا جلوتر از برنامه ی زمانبندی حرکت می کنند؟

**\*\*** پروژه مجموعه ای از فعالیتهایی است که در یک زمان معین آغاز و در یک زمان مشخص پایان می یابد.

### چگونگی ترسیم نمودار گانت

- ۱- تعیین زمان انجام پروژه " شروع و خاتمه " و واحد زمانی لازم بر حسب روز هفته، ماه و ... و قرار دادن آنها بر روی محور افقی.
- ۲- تعیین مراحل مختلف انجام کار " تمام فعالیتهای مورد نیاز برای تکمیل پروژه " و نشان دادن آنها بر روی محور عمودی به ترتیب اولویت از بالا به پایین.
- ۳- تشکیل جدول زمانی برای تک تک فعالیتهای بطور مستقل و جدا گانه در محل برخورد محورهای افقی و عمودی.

فرض کنیم یک دانشجو بنا دارد پایان نامه ی تحصیلی خود را در مدت زمان یک نیمسال تحصیلی با استفاده از نمودار گانت برنامه ریزی کند. بدین منظور او باید به شکل زیر عمل نماید:

زمان فعالیتها	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن
ارائه ی موضوع تحقیق					
موافقت با موضوع تحقیق					
جمع آوری اطلاعات					
طبقه بندی اطلاعات					
تجزیه تحلیل اطلاعات					
نتیجه گیری					
تایپ کامپیوتری					
دفاعیه					
اصلاحیه					
پایان کار و تحویل نهایی					

## فن بازنگری و ارزیابی برنامه ( شبکه ی پرت )

نمودار گانت در صورتی مفید است که فعالیتها زمانبندی شده و محدود و از هم مستقل باشد. اگر مدیر بخواهد برای پروژه ی بزرگی برنامه ریزی کند مانند یک سازمان چه باید بکند؟ چنین پروژه هایی مستلزم هماهنگی صدها یا هزاران فعالیت است. برای برنامه ریزی چنین پروژه های بزرگ از فن بازنگری و ارزیابی برنامه استفاده می شود.

شبکه ی پرت نمودار گردش کاری است که توالی فعالیتهای مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه و زمان یا هزینه های مربوط به هر فعالیت را نشان می دهد.

برای درک چگونگی تشکیل شبکه ی پرت با سه اصطلاح زیر باید آشنا شد:

۱- رویداد: رویداد یا گره، نشانگر آغاز و پایان یک فعالیت است و احتیاجی به صرف هزینه و زمان ندارد و بشکل دایره نشان می دهند.

۲- فعالیت: فعالیتها اجزای اصلی تشکیل دهنده ی یک پروژه هستند. هر یک از فعالیتها در یک زمان مشخص شروع شده و در یک زمان معین خاتمه می یابد و بصورت پیکان یا فلش نشان داده می شود. جهت فلش جهت اجرای فعالیت را نشان می دهد اما طول آن هیچ رابطه ای با زمان اجرای فعالیت ندارد.

۳- مسیر بحرانی: طولانی ترین مسیر از نظر زمانی برای اجرای یک فعالیت یا پروژه را مسیر بحرانی می گویند.

## چگونگی ترسیم شبکه ی پرت

برای ایجاد یک شبکه ی پرت به ترتیب زیر عمل می کنیم:

۱- تعریف فعالیتها

۲- ترتیب رویدادها

۳- ترسیم نمودار

۴- برآورد زمانی برای تک تک فعالیتها: بدین منظور باید زمانهای زیر برآورد گردد:

الف) زمان خوش بینانه " TO " : مدت زمان آرمانی برای تکمیل یک فعالیت را زمان خوش بینانه گویند.

ب) زمان بد بینانه " TP " : بدترین شرایط زمانی برای اتمام یک فعالیت را زمان بد بینانه گویند.

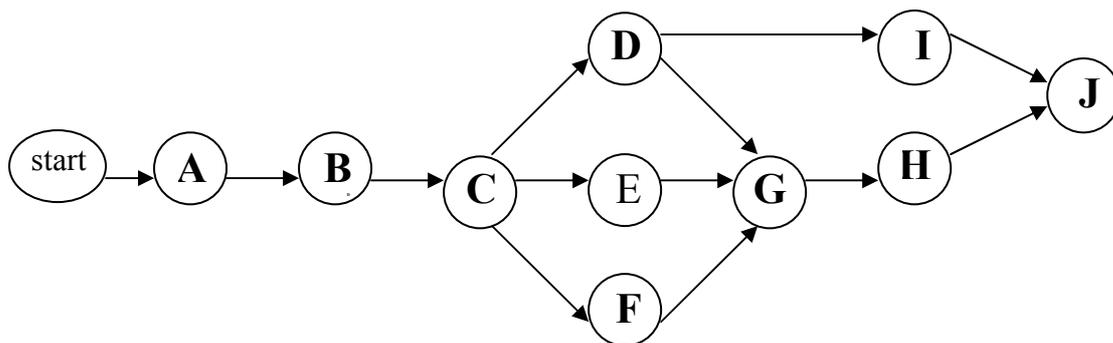
ج) زمان محتمل " TM " : محتمل ترین و امکان پذیرترین زمان برای انجام یک فعالیت را زمان محتمل گویند.

زمان مورد انتظار ( زمان پیش بینی شده ) " TE " : که با استفاده از فرمول زیر بدست می آید.

$$TE = \frac{TO + 4 TM + TP}{6}$$

۵- برآورد برنامه ی زمانی برای کل پروژه : که از مجموع زمان های مورد انتظار برای کلیه ی فعالیتها بدست می آید.

رویداد قبلی	زمان موردانتظار	شرح فعالیتها	رویداد
-	۱	ارائه ی موضوع تحقیق	A
A	۲	موافقت با موضوع تحقیق	B
B	۴	جمع آوری اطلاعات	C
C	۱/۵	طبقه بندی اطلاعات	D
C	۱	تجزیه و تحلیل اطلاعات	E
C	۲	نتیجه گیری	F
C,D,F	۳	تایپ کامپیوتری	G
G	۰/۵	دفاعیه	H
H	۱	اصلاحیه	I
H,I	۱	پایان کار و تحویل نهایی	J



نمودار شبکه پرت برنامه ریزی برای یک پایان نامه تحصیلی

## اهداف شبکه ی پرت

- ۱- تعیین فعالیتهایی که برای انجام پروژه ضروری است.
- ۲- محاسبه ی احتمال خاتمه ی کار در یک زمان معین.
- ۳- ارزیابی تغییرات احتمالی در برنامه نظیر :
  - الف ) امکان انتقال منابع از یک گروه از فعالیتها به سایر گروه ها
  - ب ) امکان حذف بعضی از فعالیتها
  - ج ) امکان تعیین انحراف بین زمان واقعی و زمان پیش بینی شده

## تفاوت بین "c.p.m و pert"

دو فن نزدیک به هم هستند که اغلب در مدل های برنامه ریزی پروژه بکار می روند. هر چند دارای ویژگیهای خاصی هستند ولی از نظر مفهومی تنها تفاوت بین آنها در این است که c.p.m ، تلاش می کند بطور مشخص زمان مورد انتظار پایان پروژه را تعیین نماید ، در حالیکه pert پا را فراتر نهاده و می کوشد تا تغییرات زمانی را همراه با زمان مورد انتظار تخمین بزند. بنابراین فن pert با مساله ی عدم اطمینان زمانی برخورد مستقیم تری دارد تا c.p.m .

## محاسن برنامه ریزی

برنامه ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است :

- ۱- اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید.
- ۲- برنامه ریزی کمک می کند تا طرحهای آینده بطور منظم انجام شود و حداکثر نتیجه بدست آید.
- ۳- با رشد تکنولوژی تنها با چارچوب برنامه می توان خود را با رشد مورد نظر تطبیق داد.
- ۴- برنامه ریزی از هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می کند.
- ۵- برنامه ریزی موجب بودجه بندی می شود و ابزار کنترل را به دست مدیر می دهد.
- ۶- برنامه ریزی روحیه ی گروهی را بالا می برد و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش می دهد.

## محدودیتهای برنامه ریزی

علی رغم محاسن زیادی که برنامه ریزی دارد محدودیتهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از :

- ۱- با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی دهد.
- ۲- به علت صرف هزینه و وقت، سازمان های کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می کنند.
- ۳- حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت مشکل یا کند می کند.
- ۴- برنامه ریزی بیشتر براساس احتمالات و حدس است تا بر یقین.

## انواع ( اجزا ) برنامه ها

نباید فراموش کنیم که برنامه هر عملیاتی را در بر می گیرد، بنابراین برنامه انواع گوناگونی دارد که به این صورت دسته بندی می شوند:

- ماموریت یا اهداف دور برد
- اهداف کوتاه مدت
- راهبرد ( استراتژی )
- خط مشی ( سیاست )
- رویه
- روش
- برنامه های اجرایی
- بودجه

### الف ( اهداف دور برد یا ماموریتها

همه ی فعالیتها و رفتار های انسانی هدفدارند. بنابراین فعالیت گروهی نیز نمی تواند بدون هدف باشد. اهداف دوربرد یا ماموریتهای یک سازمان نیازمند به

ویژگیهای خاصی به شرح ذیل است :

- ۱- شرح ماموریتها باید مفهوم و روشن باشد.
- ۲- ماموریتها باید علاقه ی مدیران و کارکنان را جلب کند.
- ۳- ویژگی تضایفی داشته باشد .
- ۴- در تنظیم ماموریتها باید از نوآوری و خلاقیت استفاده شود.

### ب ( اهداف کوتاه مدت

هر سازمانی نیاز به یک بیانیه ی روشن از هدفهای کوتاه مدت دارد تا بتواند آن را زیر بنای همه ی برنامه ریزی های خود قرار دهد. تهیه ی برنامه بدون رعایت اهداف سازمان موجب پراکنده کاری می شود.

در واقع هدف، عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار در محدوده ی زمانی خاص و با هزینه ای معین.

مدیر در تعیین این اهداف همواره ماموریت‌های کل سازمان را در نظر داشته و در راستای آن اهداف را تدوین می‌کند.

### ج) استراتژی

استراتژی عبارت است از برنامه جامع واحد و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد.

بنابراین استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را بر حسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد معین می‌نماید. استراتژی الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. استراتژی برای سازمان با توجه به اهداف چند گانه اش مسیر واحدی تعیین کرده و بکارگیری منابع را در جهت کسب اهداف جامع هدایت می‌کند.

### د) تعیین خط مشی‌ها و سیاستها

خط مشی راهنما و حدودی است که تصمیم‌های آتی باید در محدوده‌ی آن اتخاذ و معین شوند.

سیاست یا خط مشی یک برنامه‌ی عمومی عملی است و نحوه‌ی اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه‌ی رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای موثر برای کنترل عملیات است.

خط مشی باید دارای ویژگیهای زیر باشد :

- صراحت و وضوح
- قابلیت اجرایی
- قابلیت انعطاف
- جامعیت
- هماهنگی
- مستدل بودن

سیاستها به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- ۱- سیاستهای اساسی
- ۲- سیاستهای کلی

### ۳- سیاستهای واحدی

سیاستهای اساسی مبنای سیاستهای کلی اند و سیاستهای کلی مبنای سیاستهای واحدی می باشند. اگر سیاستهای اساسی شرکت رقابت در قیمت باشد که توسط رئیس شرکت تعیین شده است، معاون فروش بر مبنای همان سیاست اساسی رقابت در قیمت را تنها در مورد محصولات غیرانحصاری اجرا می کند و مدیر فروش منطقه بامعاون فروش شرکت سیاست مدیرفروش بخش را تدوین می کند. برای مثال به او اجازه می دهد در صورت ضرورت تا ده درصد تخفیف بدهد.

### ه) رویه

رویه ها محدودتر از سیاستها بوده و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می سازند. هر سطحی از سازمان رویه ای خاص خود دارد. هیات مدیره ی یک سازمان رویه ای کاملاً متفاوت با سرپرستان همان سازمان داشته باشد. رویه ها یک برنامه ی زمانبندی شده برای انجام فعالیتهای آتی هستند.

### و) روشها

روشها نحوه ی اجرای جدول زمانبندی رویه را تعیین می کند.

### ز) قوانین

در واقع یک رویه را می توان به عنوان یک سلسله قوانین در نظر گرفت. " تاریخ هر سفارش باید معلوم باشد " قانونی است که باید حاکم باشد. خلاصه اینکه خط مشی به مدیر حق قضاوت می دهد ولی قانون این اجازه را نمی دهد.

### ح) برنامه های عملیاتی

شرح برنامه های عملیاتی در قسمت های قبلی آمده است.

### ط) بودجه

بودجه یکی از ابزارهای مهم کنترل است. بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام، بیانگر تعهدات شرکت یا سازمان می باشد.

## ۲- سازماندهی

اهمیت مطالعه سازمان و روشهای سازماندهی در این است که ارگانهای خوب سازمان یافته کارآتر هستند و کارکنانشان راضیترند. سازماندهی یک نوع فعالیت دوره ای است نه فعالیت مرتب روزانه. به طور کلی گاهی مسائلی پدیدار می شود که ناشی از شکل سازماندهی است. مدیر این آثار را مورد بررسی قرارداد، به رفع آن اقدام می کند و قبل از بروز مشکل جدید یا تغییر استراتژی سازمان، تغییری در ساختار سازمانی انجام نخواهد شد که وقت مدیر را به خود مصروف دارد.

**تعریف سازماندهی:** سازماندهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنها به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

مدیران باید چهار مرحله ی زیر را هنگام تصمیم گیری درباره ی سازماندهی طی کنند، که عبارتند از:

الف- تقسیم کار

ب- واحد سازی

ج- سلسله مراتب

د- هماهنگی

قبل از پرداختن به هر یک از مراحل فرایند سازماندهی، بهتر است به مفاهیم اساسی نمودار سازمانی و ساختار سازمانی بپردازیم.

**ساختار سازمانی:** ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیتهای اعضای سازمان آن را ایجاد می کنند. ساختار سازمانی سازمانهای مختلف با هم متفاوتند زیرا اهدافی که سازمانها دنبال می کنند با هم متفاوتند. معمولاً دو نوع ساختار سازمانی وجود دارد که شامل ساختار رسمی و ساختار غیر رسمی می باشد.

## **تعریف سازمان رسمی :** در سازمان رسمی مدیر روابط سازمانی را به طور

مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می کند. تغییرات بعدی در صورت لزوم می تواند بطور رسمی یا غیر رسمی یا غیر رسمی انجام شود.

**تعریف سازمان غیر رسمی :** در سازمان غیر رسمی مدیر روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می دهد.

از وجوه تمایز عمده ای که میان سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی وجود دارد ماهیت غیر شخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیر رسمی است. سازمان رسمی به طراحی مشاغل محدود می شود و از طریق فرایند کارگزینی افراد خاصی را برای تصدی این مشاغل انتخاب می کند. ساختار غیر رسمی هنگامی ایجاد می شود که تصدی شغل معینی در سازمان موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود. برای مثال ایجاد یک پست معاونت پرسنلی یکی از فعالیت‌های سازمان رسمی است و گماردن شخص خاصی بر آن پست بخشی از فرایند کارگزینی است و ساختار غیر رسمی هنگامی پدید می آید، که آن شخص مسئولیت می پذیرد و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می سازد.

## **نمودار سازمانی :** نمودار سازمانی تصویری از ساخت سازمان را منعکس می

کند. در واقع وسیله ای است که از طریق آن می توان به کل سازمان، اجزای آن و روابط بین آنها پی برد.

نمودار سازمانی را می توان به نقشه ی یک راه تشبیه کرد. همانطور که نقشه ی راه، شبکه ی راهها را نشان می دهد، از روی نمودار سازمانی هم بهتر می توان بسیاری از جنبه های سازمان اجزای مهم و روابط بین آنها را درک کرد.

## محاسن نمودار سازمانی :

- ۱- عنوان شغلی هر مدیر را نشان می دهد.
- ۲- معلوم می کند چه کسی سرپرست چه کسی است.
- ۳- نشان می دهد چه کسی مسئول چه واحدی است.
- ۴- مشخص کننده ی کلیه ی واحدهای سازمان است.
- ۵- خط فرماندهی سازمان را نشان می دهد.
- ۶- مقام و موقعیت سازمانی افراد را نشان می دهد.

## محدودیت نمودار سازمانی

اساسی ترین محدودیت نمودار سازمانی این است که یک مدل ایستا از فرایند پویای عکس العملهای انسانی است. نمودار سازمانی مانند یک عکس فوری است که قسمتی از فرایند سازمان را در زمان مشخص نشان می دهد. در حالی که سازمان یک فرایند پویا از واکنش های انسانی است. بنابراین نمودار وضعیت کامل سازمان را منعکس نمی کند و یا به عبارت دیگر فقط مدل ایستای سازمان است نه خود سازمان.

## الف) تقسیم کار

برای رسیدن به هدفهای سازمانی کار باید به اجزای قابل اجرا تقسیم شود و هر یک از افراد سازمان ( همراه با اختیار متناسب با مسئولیت ) واگذار می شود. بدیهی است که وظایف ضمن گروه بندی بایستی هماهنگ شوند. برای تحقق این منظور انجام مراحل ذیل ضروری به نظر می رسد :

- ۱- تعیین و شناسایی فعالیتها : در این مورد باید توجه لازم و کافی به عمل آید تا وظایف تمام فعالیتهای ضروری را در بر بگیرند و چنانچه فعالیتی لازم به نظر نرسد، حذف شود.

- ۲- گروه‌بندی و واگذاری فعالیتها : تمام فعالیتها ی اصلی مشابه در یک گروه منظور می شوند و به ادارات و تقسیمات فرعی آنها واگذار می شوند. در هر حال مسئولیت انجام فعالیتها به عهده ی رئیس اداره محول می شود و زيردستان نیز مسئول قسمت‌های ذيربط خواهند بود.
- ۳- تفویض اختیار : اشخاصی که مشاغل تعیین شده را به عهده می گیرند مسئولیت دارند که وظایف را به بهترین نحو ممکن انجام دهند و لذا باید اختیار متناسب با مسئولیت محوله را داشته باشند. مسئولیت به منزله ی پس دادن حساب در خصوص اختیارات تفویض شده است.

### محاسن تقسیم کار

- ۱- صرفه جویی در وقت : اگر فرد مهارت لازم را داشته باشد، به هنگام تغییر نوع کار، وقت کمتری برای کنار گذاشتن وسایل صرف می نماید و برای انجام فعالیت جدید زودتر آماده می شود.
- ۲- صرفه جویی در هزینه های آموزش : اگر سازمان در صدد استخدام افراد جدیدی برای انجام کارهای تکراری است که لازم است تحت آموزش قرار گیرند در مقایسه با آموزش افراد برای کارهای مختلف و گوناگون هزینه های کمتری مصرف می شود.
- ۳- افزایش کارآیی و بهره وری : تقسیم کار با افزایش کارآیی و بهره وری همراه بوده و از این طریق می توان برای ارائه ی راهکارهای بهتر، افراد را به خلاقیت و نوآوری تشویق نمود.

### ب) واحد سازی

واحد سازی ترتیبی است که در آن مشاغل و فعالیتها در گروههای منطقی دسته بندی می شوند و هر گروه در بخش و واحد بزرگتری ترکیب می شوند تا کل

سازمان را شکل دهند . متداولترین شیوه های واحد سازی در این قسمت شرح داده می شود :

#### ۱- سازماندهی بر مبنای تعداد ( عدد و نفر ) :

این نوع سازماندهی در گذشته روش بسیار مهمی بود که در عشایر و قبایل و ارتشها بکار می رفت . با وجود اینکه به سرعت از موارد استفاده ی آن کاسته شده است اما هنوز هم کاربرد خاصی دارد. در این نوع سازماندهی اشخاصی که وظایف یکسانی را انجام می دهند زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می کنند و این که افراد چه کاری باید انجام دهند و با چه وسیله ای کار کنند اهمیت ندارد و اهمیت آن صرفا در تعداد افرادی است که زیر نظر یک فرمانده مشغول بکارند. اهمیت این نوع سازماندهی به مرور زمان به چند دلیل کاهش یافته است . یکی از دلایل توسعه ی تکنولوژی و به تبع آن نیاز به تخصص و مهارتهای گوناگون است زیرا گروههای تشکیل شده از پرسنل متخصص غالبا کارآمدتر از آنهایی هستند که بر مبنای تعداد سازمان داده شده اند . دلیل بعد آنست که سازماندهی بر مبنای تعداد فقط در پایینترین سطوح سازمانی کاربرد دارد.

#### ۲- سازماندهی بر حسب زمان :

یکی از قدیمیترین صورتهای سازماندهی گروهبندی فعالیتها بر حسب زمان است که در سطوح پایین سازمان کاربرد دارد. استفاده از نوبت کاری در بسیاری از موسسات به دلایل اقتصادی ، فنی و غیره عمومیت یافته است . نمونه های این نوع سازماندهی را در بسیاری از سازمانها مانند بیمارستانها ، فرودگاهها ، مخابرات و بعضی از کارخانه ها می توان مشاهده کرد .

اولین مزایای سازماندهی به شیوه ی مزبور این است که ارائه ی خدمات یا تولید کالاها تنها به ساعات کار روزانه محدود نمی شود و غالبا در تمام ساعات شبانه روز ادامه دارد. دوم اینکه امکان ادامه ی کار را در فرایندهای غیر قابل توقف تامین می نماید. سوم اینکه در طرحهای سرمایه بر با اشتغال کارگران در نوبت های مختلف

استفاده ی بیشتری از ماشین آلات و تجهیزات به عمل می آید و بالاخره امکان کارکردن برای افرادی که در هنگام روز نمی توانند کار کنند مانند دانشجویان فراهم می آید.

اما مزایای سازماندهی بر حسب زمان این است که اولاً، در هنگام شب ممکن است نظارت موثر اعمال نشود. ثانیاً، برای کسانی که پیوسته نوبت کاریشان از روز به شب تغییر می یابد، خستگی آور است.

### ۳- سازماندهی بر حسب وظیفه یا تخصص

سازماندهی بر حسب وظیفه یا تخصص دربرگیرنده ی وظایفی است که یک موسسه انجام می دهد. در این شکل از سازماندهی مشاغل یکسان در یک واحد متمرکز شده و زیر نظر یک مسئول کار می کنند. مثلاً در یک سازمان فرضی امور مربوط به مهندسی تولید، فروش، کنترل و... هر یک به واحد مجزایی محول می شود.

مهمترین حسن این روش این است که زمینه ای را فراهم می آورد تا از پیشرفتهای فنی و حرفه ای حداکثر استفاده بعمل آید و اصل تخصص و تقسیم کار به نحو بهتری اجرا شود. بعلاوه در این نوع سازماندهی می توان اطمینان یافت که مدیران عالی رتبه ی سازمان به فعالیتهای اساسی موسسه توجه می کنند و سرپرستان مسئولیت اجرای عملیات را به عهده می گیرند.

اما در سازمانهای بزرگ که این نوع سازماندهی وجود دارد به سبب تمرکز امور عملیات به کندی صورت می گیرد. به علاوه چون حدود فعالیتها به نوع تخصص بستگی دارد در عمل نوآوری و ابتکار چندانی به وجود نمی آید.

### ۴- سازماندهی بر اساس مناطق جغرافیایی

سازماندهی بر اساس مناطق جغرافیایی در سازمانهایی که حوزه ی عملیاتی وسیعی دارند معمول است. در این نوع سازماندهی فعالیتهایی که در حوزه ی جغرافیایی مشخصی جریان دارد، گروهبندی شده و مسئولیت آن به یک مدیر

واگذار می شود. این نوع سازماندهی برای مؤسساتی که فعالیتهای آنها به علت طبیعی یا جغرافیایی پراکنده است نیز مناسب است. در بخش عمومی بسیاری از واحدهای دولت مانند شهرداریها، کلانتریها، بانکها و... برحسب مناطق جغرافیایی سازماندهی شده اند. هم چنین این نوع سازماندهی می تواند در سازمانهایی مورد استفاده قرار گیرد که تولیدات و یا خدماتشان در مناطق جغرافیایی خاصی عرضه می شود. مثلا محصولاتشان در مناطق گرمسیر خریدار زیادی دارد اما خرید همان محصول در مناطق سردسیر حالت تفننی دارد مانند سازمانهای تولید کننده ی کولر و وسایل سرد کننده .

##### ۵- سازماندهی براساس ارباب رجوع ( مشتری - مصرف کننده ) :

در این نوع سازماندهی به گروهبندی فعالیتهای بر حسب ارباب رجوع توجه می شود. وقتی که جمعی از مشتریان یا اربابان رجوع برای خرید کالاها یا خدمات مورد نظر خود به واحدی مراجعه می کنند که زیر نظر یک مدیر قرار دارد تقسیم کار بر حسب ارباب رجوع یا مشتری تحقق یافته است.

این نوع سازماندهی می تواند نیازهای متنوع و گسترده ی مشتریان را برای خدمات مشخص و معین تامین کند. تولید کنندگانی که کالاهای خود را به عمده فروشان و سایر خریداران عرضه می کنند، غالبا می توانند نیازهای آنها را با استقرار واحدهای جداگانه برآورده سازند. در نتیجه بجای اینکه افراد برای دریافت خدمت یا محصول به سازمانهای گوناگون مراجعه کنند فقط با یک موسسه تماس می گیرند و امور مربوطه با سرعت بیشتری انجام می شود. اما در این نوع سازماندهی امکان استفاده حداکثر از تسهیلات و تخصصها فراهم نمی گردد زیرا ممکن است حجم فعالیتهای بقدری نباشد که بتوان اصل تقسیم کار را اعمال کرد.

#### ۶- سازماندهی بر اساس تولید ( محصول ) :

سازماندهی بر اساس نوع محصول در سازمانهای بزرگ وجود دارد. سازمانهای بزرگ در آغاز بر مبنای تخصص یا وظیفه سازماندهی می شوند اما با توسعه ی فعالیتها به علت وسعت دامنه ی عملیات و تولید کالاهای مختلف ، جریان امور سرعت لازم را نخواهد داشت. لذا مدیران تولید و فروش برای اتخاذ تصمیم با مشکلاتی روبرو گردیده و روز به روز به سبب تمرکز در امور ، وضع پیچیده تر می شود. برای رفع این مشکل ترکیب سازمان بر حسب نوع محصول ضرورت می یابد. در این ساختار سازمانی، مدیریت رده ی بالای سازمان، اختیارات وسیع اجرایی را در امور تولید ، فروش ، خدمات و مهندسی که به نوع خاصی از محصول یا کالا مربوط می شود، به یک مدیر تفویض می کنند.

این نوع سازماندهی استفاده از سرمایه گذاریهای تخصصی ، تسهیلات ، مهارتها و دانش را میسر می سازد و زمینه ی تنوع کالاها و محصولات را فراهم می سازد. همچنین این نوع سازماندهی ایجاب می کند که افراد بیشتری با داشتن تواناییهای مدیریتی در سازمان کار کنند. بعلاوه چون تعداد واحدها بر حسب نوع محصولات افزایش پیدا می کند اعمال کنترل از طرف مدیریت بالای سازمان مقداری دشوار می شود.

#### ۷- سازماندهی بر حسب پروژه :

سازماندهی بر حسب پروژه ساختار موقتی است که به دلیل نیاز به برنامه های وسیع تحقیقاتی و ضرورت ایجاد هماهنگی میان فعالیتهای تخصصی گوناگون مورد استفاده قرار می گیرد. این نوع سازماندهی بیشتر در صنایع نظامی و شرکتیهای پیمانکار که اجرای پروژه های خاص را عهده دار می شوند و همچنین سایر موسسات صنعتی و مالی، بخش خصوصی و سازمانهای دولتی برای اجرای بعضی از طرحهای بهداشتی ، رفاهی، آموزشی و... کاربرد دارد.

سازماندهی بر حسب پروژه یک تمهید موقت است و تا زمانی ادامه دارد که پروژه پایان نیافته است ، در صورتیکه سازمانها عمر طولانی دارند.

۸- سازماندهی ماتریسی ( خزانه ای ) :

این نوع سازماندهی از ترکیب دو نوع سازماندهی براساس وظیفه و براساس پروژه شکل می گیرد. به این ترتیب که از یک طرف تخصصها و وظیفه های لازم و از طرف دیگر پروژه هایی با مشخصات معین مانند مدت زمان مورد نیاز برای اجرای پروژه و... بکار گرفته می شوند. افراد در طول دوره ی اجرای پروژه تحت نظر مدیر پروژه انجام وظیفه می کنند و در پایان عملیات مجدداً به خزانه های اولیه ی خود باز می گردند.

۹- سازماندهی ترکیبی :

امروزه کمتر سازمانی را می توان یافت که صرفاً از یک نوع سازماندهی مشخص استفاده نماید. بلکه گستره ی وسیع تولیدات و خدمات به دلیل پیشرفتهای چشمگیر علم و تکنولوژی از یک سو و به تبع آن تخصصی شدن امور از سوی دیگر باعث گردیده تا سازمانها از چند نوع سازماندهی بطور همزمان استفاده نمایند. مثلاً، ارتش معمولاً ساختار نظامی خود را بر اساس عدد و نفر، ساختار اداری خود را بر حسب تخصص و ساختار پرسنلی اش را بر حسب زمان سازماندهی می کنند.

### ج ( سلسله مراتب

وقتی که کار به وظایف معنی دار و متفاوت تقسیم شد، کارکنان فقط مسئول مشاغل فردی خود هستند. در این صورت مدیران برای هماهنگ کردن مشاغل و پیوند دادن فعالیتهای شغلی در سطح های گوناگون، نیازمند یک ساختار عمودی ( سلسله مراتب ) هستند، که این امر به حیطة ی نظارت مدیریت مربوط می شود. حیطة ی نظارت شامل عده ی افراد و تعداد واحدهایی است که بطور مستقیم

به یک مدیر گزارش می دهند. تعیین حیطه ی نظارت و زنجیره ی فرماندهی ،الگویی چند سطحی را پدید می آورد که سلسله مراتب نامیده می شود. در بالای سلسله مراتب سازمانی عالیترین طبقه ی مدیر یا مدیران قرار دارند که مسئول عملیات کل سازمان هستند و مدیر عامل ، رئیس هیات مدیره و... نامیده می شوند و مدیران دیگر در سطوح پایینتر سازمان قرار دارند.

### عوامل موثر بر تعیین حیطه ی نظارت

- ۱- پیچیدگی کار : وظایف پیچیده تر مستلزم توجه و سرپرستی بیشتری است و موجب می شود حیطه ی مدیریت محدودتر شود.
- ۲- استاندارد کردن کار : وقتی که افراد، کارهای یکنواخت و تکراری را انجام می دهند، مدیران می توانند عده ی بیشتری از کارکنان را سرپرستی کنند.
- ۳- محل کار کارکنان : وقتی کارکنان و مدیرانشان با هم در یک محل باشند، حیطه می تواند وسیعتر از زمانی باشد که کارکنان پراکنده شده باشند و مدیر برای سرپرستی فعالیتهای آنها مجبور به مسافرت باشد.
- ۴- فعالیتهای غیر رسمی : مدیرانی که بایستی فعالیتهای غیر رسمی زیادی را انجام دهند، وقت کمی را می توانند صرف کارکنانشان کنند. بنابراین حیطه ی نظارت آنها باید محدود باشد.
- ۵- سطح مهارت : وقتی کارمندان آموزش دیده و با تجربه باشند، به سرپرستی کمتری نیاز دارند. بنابراین حیطه می تواند وسیع باشد.
- ۶- حمایت مدیریت : مدیرانی که منشیها و دستیارانی برای کمک دارند، بطور کلی می توانند عده ی بیشتری از افراد را نسبت به مدیرانی که کمتر حمایت می شوند اداره کنند.
- ۷- اولویتهای شخصی : مدیرانی که به طور مداوم در ارتباط متقابل با کارکنانشان هستند، حیطه ی محدودتری برایشان مناسب تر است .

## د ( هماهنگی

هماهنگی، فرایند تلفیق فعالیتهای مجزا از یکدیگر، برای پیگیری کارآمد تحقق هدفهای سازمانی است. بدون هماهنگی ممکن است افراد نقش خود را در کل سازمان فراموش و تلاش کنند به بهای هدفهای سازمان خواسته های واحد خود را جامه ی عمل بپوشانند. وسعت هماهنگی مورد نیاز به ماهیت وظایف و میزان ارتباط متقابل افراد متصدی اجرای وظایف در واحدهای مختلف بستگی دارد. وقتی اجرای وظایف مستلزم ارتباط میان واحدها باشد یا ارتباطات میان واحدهای سازمان در اجرای وظایف تاثیر داشته باشد، هماهنگی زیادی مورد نیاز است و برعکس.

## مفاهیم صف و ستاد

با وجود اهمیتی که روابط صف و ستاد در زندگی سازمانی دارد لازم است که این دو مفهوم دقیقاً تعریف و شناخته شوند.

بنابر نظریه ای که به طور وسیع در مدیریت پذیرفته شده است " صف " به واحدها یا نقشهایی اطلاق می شود که مستقیماً برای تامین هدفهای موسسه فعالیت می کنند و در این زمینه مسئولیت مستقیم دارند. در حالی که " ستاد " به واحدها یا نقشهایی دلالت دارد که مستقیماً در جهت تامین هدفهای موسسه فعالیت ندارند لکن به واحدهای صفی کمک می کنند تا بتوانند بنحو موثری انجام وظیفه کنند و از عهده ی تامین هدفهای موسسه برآیند. بنابر نظریه ی فوق واحدهای تولید و فروش در یک موسسه ی تولیدی در شمار واحدهای صف و واحدهای خرید ، حسابداری ، کارگزینی و کنترل کیفیت در شمار واحدهای ستادی محسوب می شود.

بعبارت دیگر فعالیتهای صفی شامل فعالیتهایی هستند که مستقیماً به تامین هدفهای کلی سازمانی کمک می کنند و فعالیتهای ستادی آنگونه فعالیتهایی هستند که بطور غیر مستقیم به تامین هدفهای کلی سازمانی کمک می کنند.

مدیران و مسئولین صف، در خط فرماندهی قرار دارند و حق صدور دستور به واحدها و مسئولین مادون را دارند و واحدها و مسئولین مادون ملزم به اجرای دستورات مافوق هستند. در حالیکه مدیران و مسئولین ستاد در خط فرماندهی قرار ندارند و حق صدور دستور به واحدها و مسئولین صف حتی به مسئولین رده های پایین سازمان را ندارند.

در واقع فعالیتهای صفی ماهیت اجرایی دارند و شامل وظایف مسئولیتهای و کارهایی می شوند که مستقیماً در امر تولید دخالت دارند. در حالیکه فعالیتهای ستادی جنبه ی اجرایی ندارند و ماهیت آنها مشورتی و کمکی است.

در دنیای امروز با پیشرفت علم و تکنولوژی و پدید آمدن رشته های علمی و تخصصی گوناگون، کمتر سازمان نسبتاً بزرگی را می توان یافت که فاقد واحدها یا کارشناسان ستادی باشد. بدون کمک واحدها یا کارشناسان ستادی واحدهای صفی قادر به انجام موثر وظایف و تامین هدفهای کلی موسسه نخواهند بود. با توجه به این حقیقت است که شناخت واحدهای صف و ستاد و اهمیت و نقش آنها در تامین هدفهای سازمانی و برقراری روابط مطلوب بین واحدهای مزبور به طور فزاینده ای ضرورت می یابد.

### ۳- تامین نیروی انسانی

بکار گیری نیروی انسانی مورد نیاز را با توجه به مشاغل موجود در سازمان، تامین منابع انسانی، استخدام، کارگزینی، بسیج نیروی انسانی گویند. با توجه به اینکه اصلی ترین سرمایه ی هر سازمانی نیروی انسانی آن است و مهمترین کار هر مدیری نیز کار کردن " با و بوسیله ی " همین انسانها است، پس باید به اهمیت نقش انسان در سازمان پی برد. اما می بایست دقت کرد که انسان موجودی است بسیار پیچیده، بنابراین برای کار کردن " با و بوسیله ی " چنین موجودی به آشنایی هر چه بیشتر با او و خصوصیات و ویژگیهای رفتاری او احتیاج است.

هر سازمان برای نیل به اهداف خویش به منابع مالی ( پول، اعتبار)، منابع فیزیکی ( زمین، ساختمان، تجهیزات ) و منابع انسانی احتیاج دارد. لذا هر سازمانی بایستی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز خویش برنامه ریزی نماید

بنا به تعریفی برنامه ریزی نیروی انسانی " فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. " بنابراین، بدون برآورد نیروی انسانی لازم و برنامه ریزی دقیق برای تامین آن، نیل به اهداف سازمان امکان پذیر نخواهد بود.

بنا به تعریف دیگری، برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله ی آن نخست کم و کیف نیازهای سازمان به نیروی انسانی تجزیه و تحلیل می شود و سپس با اتخاذ رویه های مناسب این نیازها رفع می شود.

هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی تامین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه ی سازمان به وجود آنها بستگی دارد. بدین منظور لازم است که نخست وضعیت فعلی سازمان از نظر موجودی نیروهای انسانی موجود در سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد و سپس با توجه به اهدافی که برای آینده ی سازمان تعیین شده

است نیاز سازمان به افراد برای نیل به این اهداف برآورد و برای تامین در آن برنامه ریزی شود.

هنگامی که تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز سازمان در مرحله ی برنامه ریزی نیروی انسانی معلوم شد، مرحله ی بعدی کارمند یابی و یافتن کسانی است که با استخدام آنها، این نیاز رفع می گردد.

کارمند یابی یک فرایند واسطه ای است یعنی طی این فرایند کسانی که جویای کارند و کسانی که خواهان نیروی کارند، برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می-شوند تا طی فرایند بعدی توانایی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد.

اگر چه هر سازمانی به هر حال در طول عمر خود یا مقطعی از آن نیاز به کارمند یابی دارد، شدت این فعالیتها در همه ی سازمانها یکسان نیست و به مجموعه ای از عوامل مختلف بستگی دارد که مهمترین آنها عبارتند از :

- اندازه ( بزرگی و کوچکی ) سازمان : طبیعتاً در سازمانی که سی هزار کارمند دارد، برنامه ریزی نیروی انسانی اهمیت بیشتری دارد و به تبع آن فعالیت کارمند یابی نیز گسترده تر است تا سازمانی که مثلاً بیست کارمند دارد.
- مکان ( جغرافیایی ) سازمان : چنانچه سازمان در محلی قرار گرفته باشد که شرایط بازار کار مناسب باشد، یافتن کارکنان مورد نیاز بسیار راحت تر است تا در مکانی قرار گرفته باشد که عرضه ی کار در بازار کار مناسب نباشد.
- محیط و شرایط کار و میزان حقوق : اگر محیط و شرایط کار خوب و حقوق و مزایا کافی باشد تعداد کمتری از کارمندان سازمان را ترک می کنند و نیاز کمتری به کارمند یابی خواهد بود.

- رشد یا رکود سازمان : سازمانی که در حال رشد و گسترش عملیات خویش است، به نیروی انسانی بیشتری احتیاج دارد و برعکس سازمانی که در حال رکود است نیازی به کارکنان جدید نخواهد داشت .

نیروی انسانی جذب و گزینش نیروی انسانی به دو علت ضروری می گردد: یکی گسترش اهداف سازمانها و دیگری ضایعات پرسنلی.

گسترش اهداف سازمانها به دلیل گسترش نیاز جوامع است و ضایعات پرسنلی کاهشی است که به دلایل گوناگون از قبیل بازنشستگی ، استعفا و فوت ، اخراج و یا انتقال ممکن است در میزان نیروی انسانی ایجاد گردد. موفقیت و عدم موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در گرو یافتن و انتخاب نمودن نیروهای انسانی متعهد و متخصص است.

اجزای بوجود آورنده ی سازمان هر چه باشند اگر در دست منابع انسانی با کفایت قرار گیرند سازمانها می توانند با صرف وقت ، انرژی و هزینه ی کمتری به اهداف خود نایل آیند. به عبارت دیگر می توان گفت:

کیفیت کار یک سازمان به کیفیت منابع انسانی آن بستگی دارد.

به همین علت بسیاری از سازمانهای وسیع افرادی را تحت عنوان نیرویاب جهت یافتن نیروهای انسانی واجد شرایط که معمولا از بین مجربترین و کار آزموده ترین مدیران و سرپرستان انتخاب شده و با واحد پرسنلی که در بسیاری از موارد، مسئولیت مستقیم نیرویابی ، جذب و گزینش را به عهده دارد همکاری می کند.

## ۴- هدایت

چهارمین وظیفه ی مدیر هدایت و سرپرستی نیروی انسانی است. این وظیفه یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیر دستان، جهت دست یافتن به اهداف سازمان با ارزشهای فرد و ارزشهای حاکم بر جامعه ارتباط دارد. وظیفه ی هدایت مدیر شامل سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات است.

### رهبری

رهبری جز جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات مدیر ایفا می کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجوه افتراق بین سازمانهای موفق و ناموفق را معلوم می کند، بدون شک آن عامل رهبری پویا و موثر است. " پیتر دراگر اشاره می کند که مدیران ( یعنی رهبران سازمانها ) منبع اصلی و نادر هر موسسه ای به شمار می روند. بررسی آثار نویسندگان مدیریت آشکار می کند که اغلب آنان قبول دارند که رهبری " فرایند اثرگذاری بر فعالیتهای یک فرد یا یک گروه است که در یک موقعیت معین، در جهت دست یافتن به هدفهای خاص کوشش می کنند. " سخن کوتاه اینکه، اگر رهبری نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. در رهبری اهداف می توانند گوناگون باشند ولی در مدیریت اهداف سازمانی اولویت دارد. اگر فردی در رده ی عملیاتی بر تصمیم مدیر عالی سازمان اثر بگذارد در آن صورت آن فرد در این مورد رهبر است و مدیر عالی پیرو. به دیگر سخن، در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست و رهبر می تواند عضو سازمان نباشد.

نکته ی مهمی که در این تعریف باید ذکر گردد این است که، نوع سازمان اهمیت ندارد بلکه در هر وضعیتی که در آن سعی به تحت تاثیر قرار دادن رفتار فرد یا گروهی بشود، رهبری صورت گرفته است.

## سبک رهبری

طریقی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می کند، سبک رهبری نامیده می شود. راه نفوذ داشتن، قدرت است که به دو بخش: قدرت پست و مقام و قدرت شخصی تقسیم می شود. قدرت پست و مقام شامل تشویق و قدرت تنبیه می گردد و قدرت شخصی مرکب از قدرت مرجع و قدرت تخصص است.

## خصوصیات رهبر

فهرست صفات ویژه ی رهبر هر روز طولانی تر می شود. پژوهشگران در این مورد حتی بین خود نیز نتوانسته اند به توافقی برسند. البته مطالعات نشان می دهد که برخورداری رهبران از صفات ویژه در مقایسه با عموم مردم احتمالاً چندان زیاد نیست و این برتری و ویژگی نسبی از پانزده درصد تجاوز نمی کند، که خود این رقم نیز در مورد گروههای مختلف دارای نوسان است. عمده صفات ویژه ی رهبری عبارتند از:

- هوش: معمولاً رهبران باهوشتر از پیروان خود هستند زیرا کار رهبری نیازمند تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل پیچیده است.
- بیان رسا: علاوه بر هوش رهبر برای نفوذ در پیروان و ترغیب آنها به متابعت از خود باید از بیان رسایی نیز برخوردار باشد.
- رشد اجتماعی و وسعت نظر: ظرفیت فکری و نفسانی رهبر باید به گونه ای باشد که از لحاظ روحی مغلوب ناکامیها یا مغرور از موفقیت نگردد. از این رو باید مقابل موانع و تلخیها قدرت تحمل زیادی داشته باشد و دشمنی و عداوت با دیگران را در کار رهبری دخالت ندهد.
- انگیزش درونی: رهبران میل زیادی به موفقیت دارند. پس از دست یافتن به یک هدف توقعات آنها زیاد شده، به کسب هدفهای بالاتری می اندیشند. رهبر طرز تلقی و ارزشهای درونی خود را نمی تواند از کارکنانش پنهان بدارد زیرا باید با اندیشه و عملش ایشان را تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین رهبر باید

ارزشهایی را به کارکنان ارائه دهد، که ضمن حفظ احترام ایشان در آنان تاثیر بگذارد. چون اگر رهبری فقط به ارضای تمایلات خود بیانديشد و کارمندان را محکوم به انجام اوامر خود بداند، دچار مشکلات فراوانی خواهد شد.

## بررسی سبک های مختلف رهبری

در مطالعات انجام شده توسط پژوهشگران به طور کلی دو نوع رفتار برای رهبران مورد تاکید قرار گرفته است :

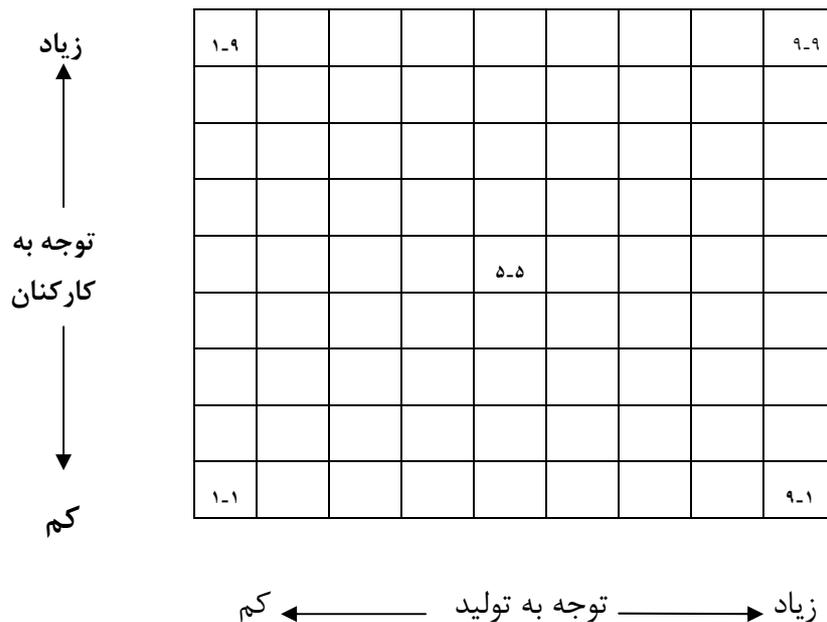
الف ) سبک آمرانه ی سنتی ( تاکید بر وظیفه )

ب ) سبک دمکراتیک ( تاکید بر روابط انسانی )

استفاده از هر سبک مبتنی بر مفروضات رهبر درباره ی منشا قدرت خود و طبیعت انسان است. رهبری که قدرتش را ناشی از مقام خود می داند و انسان را ذاتا تنبل و غیر قابل اعتماد می شناسد، رفتاری آمرانه خواهد داشت و در صورتی که قدرت خود را ناشی از پیروانش بداند و انسان را به عنوان موجود مسئولیت پذیری که می تواند به طرز شایسته ای انگیزش پیدا کند، بشناسد ، سبک دمکراتیک پیش خواهد آمد. البته سبکهای رهبری دیگری هم میان این دو حالت وجود دارد.

## – شبکه ی مدیریت

بلیک وموتون شیوه های رهبری در نظریه شبکه ی مدیریت را در ۸۱ نوع مطرح کردند. شبکه ی مدیریت بر مبنای نوع نگرش مدیر نسبت به افراد و تولید به بررسی ابعاد روابط رهبر یا مدیر با زیردستان می پردازد. در این شبکه شیوه های رهبری به شکل مربعهای کوچکی که در یک مربع بزرگ محاط شده اند بر روی محورهای مختصات نشان داده می شود که روی محور افقی آن توجه به تولید و در محور عمودی اش ، توجه به افراد قرار میگیرد .



### سبک های عمده ی مدیری شبکه ی مدیریت :

**سبک ۱-۱) مدیریت بی ماهیت :** در این روش مدیران حداقل توجه را به تولید و حداقل توجه را به کارکنان مبذول می دارند. به این ترتیب حداقل کوشش برای انجام کار، به منظور حفظ عضویت در سازمان بعمل می آید.

**سبک ۹-۹) مدیریت گروهی :** حداکثر توجه به تولید و حداکثر توجه به افراد معطوف می شود. در واقع تیمی بوجود می آید که قادر است نیازهای موسسه را به تولید با نیازهای کارکنان منطبق سازد. این نوع مدیریت منجر به روابط مبتنی بر احترام متقابل می شود.

**سبک ۱-۹) مدیریت باشگاهی :** در این شیوه ی مدیریت مدیران حداقل توجه را به تولید و حداکثر توجه را به کارکنان مبذول می دارند و آن چنان محیطی بوجود می آورد که در آن شیوه ی کار دلپذیر و دوستانه رواج می یابد.

**سبک ۹-۱) مدیریت وظیفه مدار :** در این سبک مدیران حداقل توجه را به کارکنان و حداکثر توجه را به تولید معطوف می دارند. کارایی در عملیات زمانی

حاصل می شود که شرایط کار به نحوی ترتیب یابد که عناصر انسانی حداقل دخالت را در آن داشته باشند.

**سبک ۵-۵) مدیریت میانه رو:** در این سبک امکان بازدهی کافی از طریق ایجاد توازن بین الزامات انجام کار و حفظ روحیه ی افراد در یک سطح رضایت بخش میسر می شود.

شبکه ی مدیریت برای تعیین و طبقه بندی انواع سبکهای مدیریت مفید است لکن این تئوری مشخص نمی کند که چرا یک مدیر بیشتر توجهش را به تولید یا به افراد معطوف می دارد. برای درک این مطلب باید به عواملی مانند شخصیت رهبر، شخصیت پیروان، توانایی سازمان برای آموزش مدیران، محیط سازمان و دیگر عوامل موقعیتی توجه کرد.

### – سیستم های مدیریت

لیکرت و همکارانش در موسسه ی تحقیقاتی دانشگاه میشیگان معتقدند که تمام منابع در یک موسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند. نتیجه ی تحقیقات آنها در سبکهای ذیل مطرح شده است:

– **سیستم (سبک) یک:** مدیریت اعتماد و اطمینان به زیر دستان ندارد. بیشتر تصمیمها در رده ی بالای سازمان اتخاذ شده و به زیر دستان ابلاغ می شود و زیر دستان به علت ترس و تهدید مجبور به کارند. کنترل بطور متمرکز از سطوح بالای سازمان انجام می گیرد.

- **سیستم ( سبک ) دو :** مدیریت اعتماد و اطمینان نسبتا زیادی به زیر دستان دارد . تصمیمهای بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می شود. ارتباط میان مافوق با مادون همراه با ترحم و دلسوزی است . در فرایند کنترل نیز تا حدی تفویض اختیار می شود.
- **سیستم ( سبک ) سه :** در این سیستم مدیریت نه به طور کامل ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای به زیر دستان دارد .تصمیم گیریهای عمومی در سطح بالا انجام می گیرد ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دوطرفه است.ارتباط میان مادون و مافوق نسبتا متقابل است . قسمت اعظم فرایند کنترل به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می گردد.
- **سیستم ( سبک ) چهار :** در این سیستم مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد. تصمیم گیری به طور گسترده ای در سراسر سازمان پخش است.فرایند کنترل به علت در گیری کامل رده های عملیاتی به صورت گسترده ای پخش شده است .

نمودار زیر درجه شرکت زیردستان را در امور سازمان نشان می دهد:

سیستم یک آمرانه	سیستم دو دلسوزانه	سیستم سه بر مبنای مشاوره	سیستم چهار روابط انسانی
--------------------	----------------------	-----------------------------	----------------------------

## انگیزش

انگیزش یکی از مفاهیمی است که عمیقا مورد توجه دانشمندان علوم رفتاری قرار گرفته است. برای اینکه مدیران در کار با افراد دیگر موفق شوند، در مرحله ی اول نیاز دارند شناخت کاملی از فرایند انگیزش به دست آورند.

عده ای انگیزه ها را نیازها ، خواسته ها ، تمایلات یا قوای درونی افراد تعریف می کنند. انگیزه را چرای رفتار گویند به دیگر سخن هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد.

انگیزش نیروی پویایی است که تحرک یا عمل انسان را سبب می شود. واژه ی انگیزش، در لغت به معنای تحریک و ترغیب و در این مبحث به جنبش درآوردن رفتار فعال، برای ارضای نیاز است.

بنابراین اثربخش بودن فعالیتهای مدیریت به تمایلات افراد درون سازمان در انجام وظایف محوله شان بستگی دارد. از سوی دیگر تمام رفتارهای افراد هدفدار است. در واقع دو عامل رفتار را شکل می دهد : یکی انگیزه و دیگری هدف. از این رو انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف و همسویی اهداف فردی، با اهداف سازمان، در موفقیت سازمانی نقش اساسی دارند.

انگیزش یک اصطلاح کلی است که در مورد تمام کششها ، تمایلات ، نیازها و خواستهها به کار می رود. وقتی که می گوئیم مدیر در کارکنان انگیزش ایجاد می کند یعنی اقدامی را به عمل می آورد که امیدوار است که خواست ها و نیازهای کارکنان را ارضا کند تا به میل او رفتار و عمل نمایند. بنابراین انگیزش را می توان یک فرایند زنجیره ای دانست که با احساس نیاز شروع می شود ، سپس خواست را به دنبال دارد، موجب تنش و کشش می شود و در پیامد آن اقدام برای نیل به هدف صورت می گیرد و سرانجام خواست ارضا می شود.

## نظریه های انگیزش

نظریه های انگیزش را می توان به دو دسته ی عمده تقسیم بندی کرد :

۱- نظریه های محتوایی

۲- نظریه های فرایندی

### ۱\_ نظریه های محتوایی

بر مبنای انگیزه ها یا چراهای رفتار است. در این نظریه تلاش می شود، عوامل شکل دهنده ی رفتار، مشخص گردد که شامل مدل‌های زیر است :

الف ( نظریه ی سلسله مراتب نیازها

ب ) نظریه ی انگیزش و بهداشت روانی

ج ) نظریه ی دوساحتی بودن انسان

### ۲\_ نظریه های فرایندی

بر جریان و فرایند ایجاد انگیزه در افراد تاکید می کند و شامل مدل‌های ذیل است :

الف ( نظریه ی انتظار

ب) نظریه ی برابری

در این درس فقط به بررسی نظریه های محتوایی می پردازیم .

### نظریه ی سلسله مراتب نیازها

آبراهام مازلو در این نظریه احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم بندی کرده است و آن را سلسله مراتب نیازها نامید.

منظور از سلسله مراتب نیازها این است که وقتی یکی از احتیاجات تا حدی برآورده شد، احتیاجات دیگری پدیدار می شود. سلسله مراتب نیازهای مازلو به ترتیب ذیل است :

- ۱- نیازهای زیستی
- ۲- نیازهای ایمنی
- ۳- نیازهای اجتماعی ( وابستگی )
- ۴- نیازهای احترام
- ۵- نیازهای خودیابی

سلسله مراتب نیازهای مازلو بر اساس چهار فرضیه ی اساسی بنا شده است :

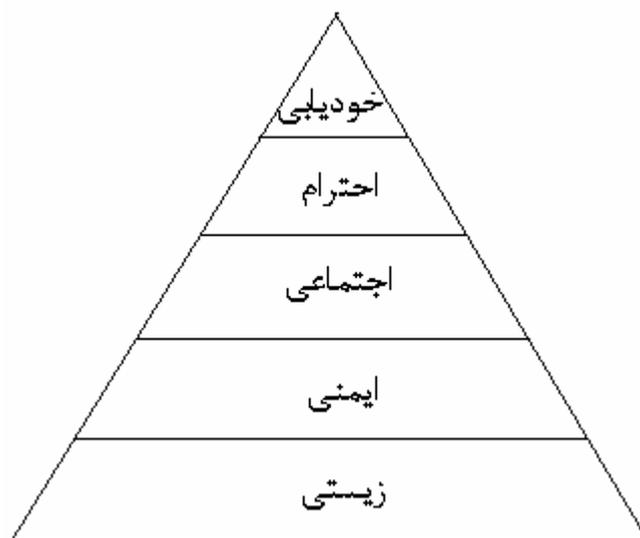
۱- نیاز ارضا شده برانگیزنده نیست. وقتی نیازی ارضا شد نیاز دیگری پدید می آید و جای آن را می گیرد. بنابراین افراد همیشه در حال تلاش برای ارضای برخی نیازها هستند.

۲- از دیدگاه بیشتر افراد شبکه ی نیازها بسیار پیچیده است اما در یک زمان فقط تعدادی از نیازها بر رفتار یک شخص اثر می گذارد.

۳- به طور کلی نیازهای سطح پایین باید قبل از نیازهای سطح بالاتر ارضا شده باشند تا این نیازها به اندازه ی کافی برای برانگیختن رفتار فرد فعال شوند.

۴- برای ارضای نیازهای سطوح بالاتر راهنمای بیشتری نسبت به ارضای نیازهای سطح پایین تر وجود دارد.

باید خاطر نشان کرد که از نظر مازلو این سلسله مراتب الگویی است که در اغلب موارد صدق می کند و مطابق آن عمل می شود که در این مورد استثنا وجود دارد مانند مهاتما گاندی رهبر هندوستان، هنگامی که کشورش برای کسب استقلال از بریتانیا مبارزه می کرد غالباً نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی خود را فدای ارضای سایر نیازها می کرد. در این شرایط با اینکه برخی از نیازهای دیگر او ارضا نمی شدند ولی او در سطح نیازهای خودیابی یا تحقق ذات عمل می کرد.



سلسله مراتب نیازهای مازلو

## نظریه ی انگیزش و بهداشت روانی

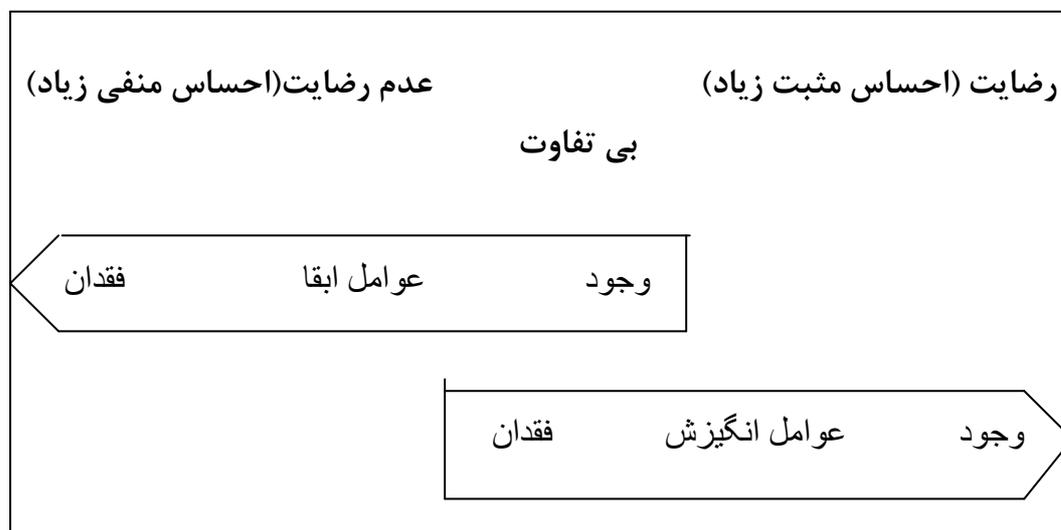
در اوایل دهه ی ۱۹۶۰ فردریک هرزبرگ نظریه ای را درباره ی ارتباط بین نیاز و رفتار پدید آورد.

هرزبرگ بر اساس مطالعات صورت گرفته نتیجه گرفت که اصولاً دو دسته از عوامل در انگیزش تاثیر دارند در حالی که پیش از او مدیران تصور می کردند که انگیزش و فقدان انگیزش روی یک پیوستار در برابر یکدیگر قرار دارند. به عبارت دیگر فقدان نارضایتی را دلیل بر رضایت تلقی می کردند.

رضایت \_\_\_\_\_ عدم رضایت

هرزبرگ نظریه ی سنتی انگیزش را رد کرد و نتیجه گرفت که دو دسته از عوامل در انگیزش تاثیر دارند و مناسب بودن یک دسته از عوامل از بروز نارضایتی جلوگیری می کند ولی لزوماً موجب رضایت نمی شود. عوامل مزبور را عوامل ابقا

یا حافظ وضع موجود می نامند. حضور دسته ی دیگری از عوامل اساسا موجب رضایت می شود و فقدان آنها ندرتا سبب عدم رضایت می شود. اینها را عوامل انگیزش یا برانگیزاننده می خوانند.



### عوامل انگیزش و ابقاء

**عوامل ابقا (بهداشتی) :** عوامل ابقا که به آنها عوامل بهداشتی نیز لقب داده اند لزوما موجب انگیزش نمی شود بلکه از عدم رضایت جلوگیری می کند و حافظ وضع موجودند. فقدان این عوامل باعث عدم رضایت می شود اما برطرف کردن عدم رضایت سبب رضایت شغلی نمی شود. بعضی از این عوامل عبارتند از :

- ۱- حقوق و دستمزد و انواع دیگر مزایای کارمندان
- ۲- مقررات اداری حاکم بر شرایط و محیط کار
- ۳- روابط شخصی با همردیفان و زیردستان. برقراری روابط صمیمانه از محرومیت و عدم رضایت جلوگیری می کند.
- ۴- امنیت شغلی در طول خدمت کارکنان

- ۵- شرایط محیط کار از لحاظ تامین فضای مناسب نور کافی درجه حرارت مطلوب و وسایل و ابزار کار لازم و راحت
- ۶- سرپرستی و نظارت فنی و کیفیت سرپرستی. چنانچه سرپرست مسائل را با علاقه و دلسوزی برای کارکنان توضیح دهد، زیردستان از این لحاظ نارضایتی نخواهند کرد.

**عوامل انگیزش :** این عوامل با ذات و ماهیت شغل رابطه دارد و در روحیه رضایت بازدهی و بهره وری بیشتر تاثیر مثبت دارند. این عوامل از نظر هرزبرگ عبارتند از :

- ۱- ماهیت کار : افراد برای برانگیخته شدن باید شغل خود را دوست بدانند و این عامل باعث کاهش غیبتها و افزایش حس تعهد برای دست یافتن به اهداف سازمانی می شود.
- ۲- شناخت و قدردانی : شناخت و قدردانی از عملکرد کارکنان بنحو مطلوب توسط مدیریت باعث تقویت روحیه ی کارکنان گردیده و در آنان احساس باارزش بودن را پدید می آورد.
- ۳- موفقیت : حصول موفقیت و رسیدن به هدف به انسان احساس رضایت می بخشد.
- ۴- مسئولیت : مسئولیت به معنای احساس تعهد برای انجام وظایف محوله به نحو رضایت بخش است. هر چه سطح این وظایف بالاتر باشد مسئولیت بیشتری احساس شده و انگیزش زیادتری را موجب می شود.
- ۵- رشد و پیشرفت: ترفیعات شغلی و شرکت در تصمیم گیریها نشانه ی رشد هستند و بر احساس تعهد کارکنان می افزاید.

## نظریه ی دو ساحتی انسان

داگلاس مک گریگور، برداشتها، طرز تلقیها و نگرش مدیران را در زمینه ی ماهیت و انگیزش انسانها به دو گروه تقسیم کرده است و بمنظور آنکه این دو گروه آنطور که هستند معرفی شوند و هیچگونه پیش داوری نسبت به آنها صورت نگیرد، آنها را با دو حرف  $X$  ,  $Y$  مشخص نموده است.

پیش فرض مدیران درباره ی جنبه های انسانی کار

مفروضات نظریه ی $Y$	مفروضات نظریه ی $X$
در شرایط مطلوب کار می تواند مانند بازی طبیعی باشد.	بیشتر آدمها ذاتا تنبل و از کار بیزارند.
در شرایط خاص آدمی مسئولیت را با اشتیاق جستجو می کند.	اکثر آدمها از قبول مسئولیت فراری هستند.
اگر آدمی به هدف خود معتقد باشد، این احساس درونی بهترین پاداش و رضایت اوست.	آدمها باید از طریق مشوقهای مادی به فعالیت وادار شوند.
شکست تلاشهای سازمانی معلول سهل انگاری برای ازبین بردن جهل و پرورش استعدادهای نهفته است.	علاقه موهبت کمیابی است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردارند.
ظرفیت خلاقیت عمومی در همه ی افراد می تواند وجود داشته باشد.	شکست سازمانی ناشی از تنبلی و محدودیتهای افراد است.

## ارتباطات

وجود سازمان وابسته به ارتباطات است و هر مدیری معمولاً بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباطات می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی سازمان، به صورت یک شبکه‌ی کار موثر و کارآمد برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است زیرا ارتباطات برقرار نشود، فعالیتهای سازمان متوقف می‌شود و در واقع می‌توان گفت که مدیریت کارساز به برقراری ارتباط موثر بستگی دارد.

موضوع ارتباطات در سازمان از چنان اهمیتی برخوردار است که می‌توان گفت اولین وظیفه‌ی مدیر این است که سیستم ارتباطات را در سازمان توسعه دهد.

**تعریف ارتباطات:** ارتباطات عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها عقاید و واقعیتها به گونه‌ای که گیرنده آنها را دریافت و درک کند. به این ترتیب ارتباطات تعامل هدفدار بامعنی و بامفهومی است میان افراد به نحوی که آنچه انتقال یافته است هم برای فرستنده و هم برای گیرنده معنی و مفهوم یکسانی داشته باشد.

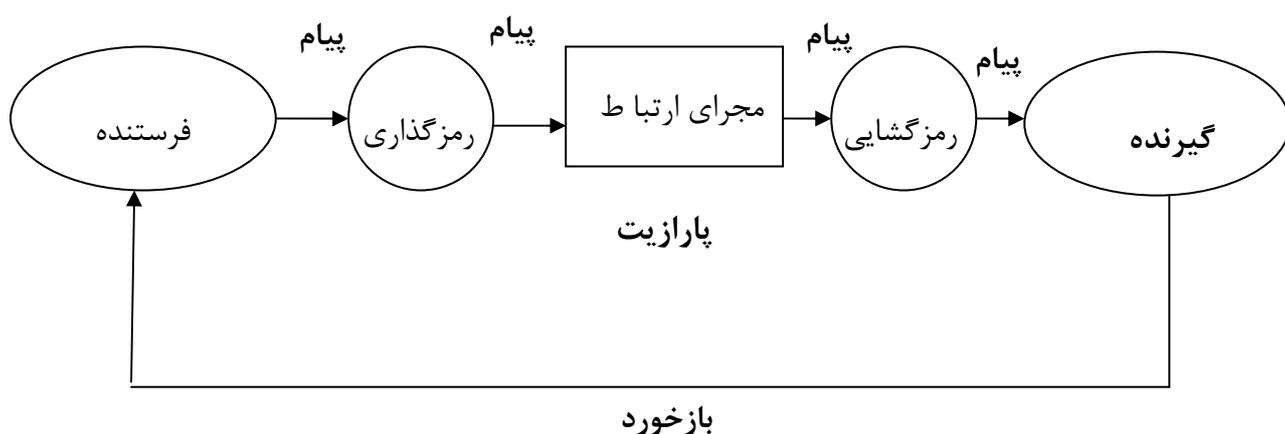
### فرایند ارتباطات:

فرایند ارتباطات دارای سه جزء اساسی است:

- ۱- فرستنده یا رمزگذار: فردی است که در ارتباطات بین افراد اطلاعات از او سرچشمه می‌گیرد و او آنها را به رمز درمی‌آورد. رمز گذاری فرایندی است که اطلاعات را به شکلی در می‌آورند تا سایرین بتوانند آنها را درک کنند. مانند نوشتن افکار بر روی کاغذ.
- ۲- پیام: اطلاعات رمز گذاری شده که فرستنده می‌خواهد آن را مبادله کند پیام نامیده می‌شود.

۳- گیرنده یا رمز گشا : شخصی است که فرستنده تلاش می کند اطلاعات را با او مبادله کند. رمزگشایی فرایند تبدیل پیام به اطلاعات است.

باتوجه به شکل صفحه ی بعد مفهوم پارازیت در مجاری ارتباطی می تواند عامل مخل ارتباطات باشد و آن را پیچیده کرده و در آن اختلال ایجاد نماید. پارازیت ممکن است در هر مرحله ای در فرآیند ارتباطات ایجاد شود ولی به طور معمول در مرحله ی رمز گذاری و رمز گشایی بسیار پرزحمت و دشوار می شود و مدیران باید بکوشند آنرا محدود کنند تا ارتباطات موثری برقرار شود.



الگوی فرآیند ارتباطات

## ۴\_ کنترل

یکی از وظایف اصلی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است کنترل می باشد که از طریق آن می توان از منابع و فعالیتهای اعضای سازمان حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان بدست آورد. فقط کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. بنابراین کنترل در موسسات تجاری و دیگر سازمانها، نقش پویایی ایفا می کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن می توان به اصطلاح انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت.

**تعریف کنترل :** کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه ی اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که دربرگیرنده ی حداکثر کارایی است.

بنابراین می توانیم بگوییم کنترل مقایسه ی بین بایدها و هست ها است.

قیاس بین بایدها و هست ها، در واقع تاکیدی بر دائمی و مستمر بودن کنترل است که همزمان با اجرای برنامه از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از خاتمه ی برنامه نیز ادامه می یابد.

### فرایند کنترل

کنترل را می توان طی چهار مرحله انجام داد :

مرحله ی اول : تعیین معیار ( استاندارد ) برای کنترل

مرحله ی دوم : سنجش عملکرد در برابر معیارها

مرحله ی سوم : تشخیص انحرافات و تحلیل علت آنها

مرحله ی چهارم : اقدامات اصلاحی

مرحله ی اول : تعیین استاندارد برای کنترل نیاز اولیه ی برنامه ریزی است که خود مستلزم شناخت هدفهای سازمانی است. این مرحله همه ی مفاهیم سازمانی مانند برنامه ریزی ، استراتژی ، تعیین خط مشی ، روشها ، رویه ها و بودجه بندی را در بر می گیرد.

مرحله ی دوم : مقایسه ی نتایج عملیات از پیش تعیین شده با استانداردها بیشتر در جنبه های کمی مثل درآمد ، هزینه و مانند آنها به کار می رود. شیوه های اساسی مقایسه شامل روشهای نمونه گیری ، مشاهده ، پیشگویی و گزارشات می باشد.

مرحله ی سوم : مقایسه ی نتایج عملیات با استانداردها منجر به تشخیص انحرافات می شود. برای این منظور باید مدیر کنترل به نقاط استثنایی توجه نماید که منظور از آن توجه نمودن مدیر به مواردی است که از استاندارد، انحراف پیدا نموده اند. همچنین مدیر ضمن تشخیص عوامل بحرانی که موجب انحراف در عملیات است باید به بررسی علل انحراف در نقطه ای که اقدامات اصلاحی تمرکز یافته پردازیم.

مرحله ی چهارم : اقدامات اصلاحی به هنگام نتایج عملیات با حدی پایینتر از میزان استاندارد ارائه می شود. اقدامات اصلاحی ممکن است شامل تعویض ماشین تلاش در جهت عرضه ی بیشتر با کیفیت بهتر ، خدمات مناسبتر و غیره گردد. گاهی اقدامات اصلاحی شامل تغییری در یک قسمت عملیات و زمانی موجب یک تغییر بنیادی در کل طرح شود.

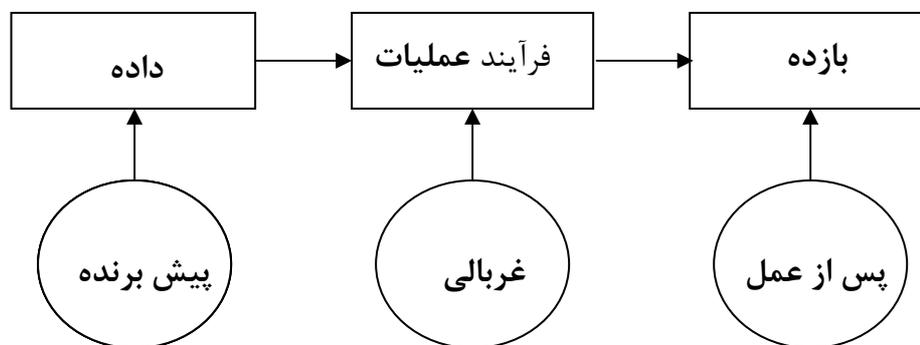
## انواع کنترل

کنترل شکلهای زیر را به خود می گیرد :

۱- کنترل پیش برنده : قبل از اینکه تمام عملیات به طور کلی انجام شود نتایج پیش بینی گردیده و اقدامات اصلاحی انجام می گیرد و زمانی موثر است که مدیر قادر به کسب بموقع و دقیق اطلاعات باشد و از تغییرات محیطی و پیشرفت طرح در جهت نیل به اهداف مطلوب آگاهی داشته باشد.

۲- کنترل غربالی یا کنترل بله خیر : در این روش کار هر مرحله بدون آزمایش انجام نمی گیرد و آزمایش نیز با طرح پرسشهایی که پاسخ آنها بله یا خیر می تواند باشد است. بنابراین آزمایش هر مرحله ای ضروری است مانند کنترل کیفیت غذا.

۳- کنترل پس از عمل : این نوع کنترل معمولاً پس از اتمام عملیات برای بررسی نتایج عملیات بکار می رود و انحراف اجرای طرح از استاندارد را مشخص می کند. از نکات مثبت این نوع کنترل کاربردش در جهت تشویق و تنبیه پرسنل است.



## ویژگیهای کنترل موثر

سیستم کنترل موثر وقابل اعتماد دارای ویژگیهای مشترک ذیلند :

- دقت
- بموقع بودن
- مبتنی بر هدف و برنامه بودن
- معقول و قابل درک بودن

- مقرون به صرفه بودن
- انعطاف پذیری کنترل
- قابلیت کشف کنندگی انحرافات

## مشکلات کنترل

- مدیران جهت اجرای کنترل در سازمان با مشکلاتی مواجه اند که عبارتند از :
- ۱- مقاومت کارکنان در برابر کنترل : چون کنترل معمولاً با تشویق یا تنبیه همراه است و بیشتر بر نقاط ضعف تاکید می کند، افراد و کارکنان بتدریج می پندارند که کنترل به معنای یافتن نقاط ضعف و سرزنش آنهاست. از اینرو در برابر آن مقاومت می کنند و بنابراین مدیریت باید بکوشد تا کنترل برای کارکنان به عنوان یک ابزار اصلاح امور معرفی شود.
  - ۲- مشکل دسترسی برنامه ریزان و مدیران به نتایج کنترل : گاهی اوقات نتایج کنترل بموقع در اختیار مسئولین قرار نمی گیرد بلکه زمانی در اختیار آنان قرار می گیرد که دیگر فرصت استفاده از آن گذشته است. بنابراین سیستم کنترل باید طوری باشد که به برنامه ریزان فرصت اصلاح بدهد.
  - ۳- انتخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد : در انتخاب استانداردها باید دقت کافی بعمل آید تا بتوان از آنها بطور کامل استفاده کرد، در غیر اینصورت کنترل مواجه با مشکل می شود. زیرا افراد سازمان استانداردها را غیر واقعی یافته، حتی المقدور تن به کنترل نمی دهند.

## منابع:

- ۱- علی رضاییان، "اصول مدیریت"، انتشارات سمت، پاییز ۱۳۸۲، چاپ چهاردهم
- ۲- مهدی ایران نژاد پاریزی/پرویز ساسان گهر، "سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل"، انتشارات موعسه ی عالی بانکداری ایران، زمستان ۱۳۸۲، چاپ هفتم
- ۳- طاهره فیضی، "مبانی سازمان مدیریت"، انتشارات دانشگاه پیام نور، تیر ۱۳۸۰، چاپ دهم
- ۴- حسین بهرنگ، "اصول سرپرستی و سرپرستی سازمان"، انتشارات اهورا قلم
- ۵- اسفندیار سعادت، "مدیریت منابع انسانی"، انتشارات سمت، تابستان ۱۳۸۳، چاپ هشتم