



irmgn.ir

اصول مدیریت و

سرپرستی سازمان

سرشناسه: جعفری، حمیدرضا، ۱۳۶۲ -

عنوان و نام پدیدآور: اصول مدیریت و سرپرستی سازمان/

مؤلفین حمیدرضا جعفری، البرز حاجیخانی، حسن نوری نژاد.

مشخصات نشر: زنجان: قلم مهر، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری: ۱۹۰ ص؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.

شابک: ۱۰۰۰۰۰ ریال: ۶-۳۹-۷۴۷۴-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: مدیریت

موضوع: رهبری

موضوع: سازمان

شناسه افزوده: حاجیخانی، البرز، ۱۳۶۲ -

شناسه افزوده: نوری نژاد، حسن، ۱۳۵۹ -

رده بندی کنگره: ۱۳۹۴ ف۲ ج۳۷/۶۶ HD

شماره کتابشناسی ملی: ۳۹۰۸۷۷۱

عنوان کتاب: اصول مدیریت و سرپرستی سازمان

مؤلفین: حمیدرضا جعفری - البرز حاجیخانی - حسن نوری نژاد

ناشر: انتشارات قلم مهر

شابک: ۶-۳۹-۷۴۷۴-۶۰۰-۹۷۸

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: پیشگام

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان



انتشارات قلم مهر

www.tabassom.org

تقدیم به

جامعه فرهیخته و دانشگاهی کشور عزیزمان

irmgn.ir

پیشگفتار

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه های بارز تمدن بشری است و به این ترتیب با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص هر جامعه هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. یکی از پیامدهای مهم در هم ریخته شدن نظام ارزشی غرب حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیتهای اقتصادی و تولید است. معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد می کند. که برای فرد یا افرادی بیشترین خوشی و اسایش را به بوجود آورد به بیان دیگر ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن عمل. مدیریت فرآیند به کارگیری مؤثر 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 بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. واقعا باید گفت؛ که در ابتدا انسانها درباره مدیریت چقدر می دانند؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را می توان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت است و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون می شود هنر مدیریت می نامند.

برنامه ریزی بلند مدت ارتباطی به تصمیمات آینده ندارد، بلکه به آینده ی

تصمیمات کنونی مربوط می شود. ((پیترا دراکر))

انسان موجودی اجتماعی بوده و خواهان زندگی اجتماعی می باشد. بشر در طول تاریخ همیشه با مدیریت سر و کار داشته و دارد. یک فرد در محیط خانواده که کوچکترین بخش از جامعه محسوب می شود، نیاز به مدیریت خود و خانواده را دارد؛ بطور مثال مادر مسئول اداره منزل، فرزند پسر مسئول خریدنان و... می باشد. در نتیجه انسان در محیط بزرگتر (اجتماع) نیاز بیشتری به امر مدیریت خواهد داشت. مجموعه حاضر اصول مدیریت و سرپرستی را در حیطه های مختلف مورد بررسی قرار داده است. تمام دانشجویان بعد از فراغت از تحصیل در زندگی شغلی خود نیازمند مدیریت زیر مجموعه خود می باشند و هدف اصلی نگارندگان، آشنا کردن دانشجویان با اصول علمی مدیریت و سرپرستی بوده تا بتواند گامی کوچک در این زمینه برداشته باشند. این مجموعه شامل هشت فصل تحت عناوین: تئوری ها و مکاتب مدیریت، کلیات درمورد مدیریت، برنامه ریزی، سازماندهی، ارتباطات، رهبری، بودجه، نظارت و کنترل و حفاظت و ایمنی و قوانین کارگری می باشد و احتمال زیاد دارای نواقصی نیز می باشد، از اساتید و دانشجویان انتظار داریم انتقادات و پیشنهادات و همچنین ایرادات را به ما منتقل کرده تا درصدد اصلاح آن باشیم.

جا دارد از مسئولین و کاکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد هیدج و به خصوص اداره پژوهش واحد که ما را در این زمینه یاری کردند، از خانم آذر آزادی که زحمت صفحه آرایی و ویرایش ادبی را برعهده داشتند از خانم سمیرا یارقلی که در تهیه تصاویر و نمودار ما را یاری نمودند و از کلیه دوستان و همکاران که همیشه مشوق ما بودند، کمال تشکر و قدردانی را به

عمل آوریم

مجموعه حاضر را تقدیم به همه دوستداران علم و دانش تقدیم می کنیم

صفحه

عناوین

فصل اول: تئوری ها و مکاتب مدیریت

۲.....	اهمیت مدیریت در عصر حاضر
۴.....	مدیریت علمی تیلور
۹.....	بوروکراسی
۱۲.....	پیدایش بوروکراسی
۱۴.....	مدیریت اداری هنری فایول
۲۰.....	مکتب روابط انسانی
۲۲.....	محدودیت های مکتب روابط انسانی
۲۴.....	مکتب اقتضایی
۲۸.....	مکتب سیستم ها

فصل دوم: کلیات در مورد مدیریت

۳۸.....	تعریف مدیریت، مدیر و سازمان
۴۰.....	ویژگیهای سازمان
۴۱.....	شاخص های مدیریت
۴۲.....	فراگرد مدیریت
۴۳.....	وظایف مدیر
۴۴.....	سبک های مدیریت
۴۶.....	مهارت مدیران
۴۶.....	اصول مدیریت اسلامی
۴۷.....	تعریف مدیریت اسلامی
۴۸.....	ویژگیهای مدیر اسلامی

فصل سوم : برنامه ریزی

۵۲.....	تعریف برنامه ریزی
۵۳.....	اجزاء برنامه ریزی
۵۳.....	انواع برنامه ریزی
۵۵.....	تصمیم گیری و برنامه ریزی
۵۶.....	موانع برنامه ریزی
۵۸.....	برنامه ریزی جامع (استراتژیک)
۵۸.....	خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک
۵۹.....	اهمیت و ضرورت برنامه ریزی جامع در سازمان
۶۱.....	روش SWOT در برنامه ریزی استراتژیک
۶۴.....	برنامه ریزی عملیاتی

فصل چهارم: سازماندهی

۶۸.....	تعریف سازماندهی
۶۹.....	نمودار سازمانی
۷۰.....	ساختار سازمانی
۷۲.....	تقسیم کار و طبقه بندی اساسی در سازمان
۷۲.....	سازمان بر حسب تعداد
۷۴.....	سازمان بر حسب هدف
۷۵.....	سازمان بر حسب نوع عملیات
۷۶.....	سازمان بر حسب وظیفه مؤسسه
۷۸.....	سازمان بر حسب ناحیه یا منطقه جغرافیایی
۸۰.....	سازمان بر اساس محصول
۸۲.....	طبقه بندی بر اساس اولویت بازار
۸۲.....	ساخت سازمان ماتریسی پروژه ای
۸۵.....	محسنات و معایب تقسیم کار
۸۶.....	صف و ستاد و وظایف آنها

انواع سازمانهای صف و ستاد ۸۷

سازمان صف و ستاد ۸۹

انواع ستاد ۹۰

فصل پنجم: ارتباطات

فرستنده پیام ۹۸

پیام ۹۹

گیرنده پیام ۱۰۱

انواع ارتباطات ۱۰۲

موانع ارتباطی ۱۰۳

ارتباطات در سازمان ۱۰۵

ارتباطات عمومی در سازمان ۱۰۶

ارتباطات غیر رسمی یا پیش بینی نشده در سازمان ۱۰۷

فصل ششم: رهبری

دلایل ظهور رهبری و دلایل آن ۱۱۰

تعاریف رهبری ۱۱۳

وظایف رهبری خصوصیات مورد انتظار در رهبری ۱۱۴

مبانی قدرت رهبری ۱۲۰

شیوه های مختلف رهبری ۱۲۲

فصل هفتم: بودجه

مقدمه ۱۲۶

تعاریف بودجه ۱۲۷

بودجه و مدیریت مالی ۱۲۸

اصول بودجه ۱۲۸

مراحل تصویب بودجه ۱۳۱

طبقه بندی بودجه ۱۳۵

طبقه بندی درآمدهای دولت ۱۳۶

ویژگی های تهیه و تنظیم بودجه در رابطه با تربیت بدنی ۱۳۹

فصل هشتم : نظارت و کنترل

توضیح و تعریف ۱۴۲

فرآیند کنترل ۱۴۳

مشخصات نظام نظارت اثر بخش ۱۵۲

روش های کنترل ۱۵۲

فصل نهم : حفاظت و ایمنی و قوانین کارگری

قوانین مربوط به حفاظت و ایمنی کارگر در ایران ۱۶۱

تقسیم بندی وسایل حفاظت و ایمنی ۱۶۴

مقررات کار و روابط بین کارگر و کارفرما ۱۶۷

مفهوم اجتماعی و اقتصادی حقوق کار ۱۶۸

اصطلاحات و تعاریف موجود در قانون کار ۱۶۹

آیین نامه ها و قوانین کارگری در رابطه با دستمزد ۱۷۱

آیین نامه و قوانین کارگری در رابطه با تعطیلات و مرخصی ها ۱۷۲

آیین نامه ها و قوانین کارگری در رابطه با سن و جنس و شرایط

جسمی کارگر ۱۷۳

آیین نامه ها و قوانین کارگری در رابطه با بیمه های کارگری ۱۷۴

فهرست منابع و مأخذ ۱۷۷

فصل اول

تئوری ها و مکاتب مدیریت

فصل اول: تئوری ها و مکاتب مدیریت

اهمیت مدیریت در عصر حاضر

با نگاهی به زمان های قبل در می یابیم که موضوع مدیریت و سرپرستی در آن روزگاران نیز به شیوه ای متفاوت از امروز وجود داشته است. در دورانی که بشر در غار ها زندگی می کرد، جهت رفع گرسنگی به شکار حیوانات می پرداخت و برای پوشش خویش از پوست و پشت حیوانات بهره می گرفت. به مرور زمان دریافت که به تنهایی قادر به بر طرف کردن تمامی نیازهای خویش نخواهد بود و به ناچار باید از دیگر افراد کمک بگیرد. سرای رفع این نیازموضوع پایاپای و مبادله کالا با کالا شکل گرفت و افراد مازاد محصول تولیدی خود را به دیگر افراد نیازمند جهت رفع احتیاجاتشان می دادند. نیاز های فیزیولوژیکی شامل (غذا ، پوشاک ، مسکن) از شدید ترین نیاز های انسان هاست و تا زمانی که این نیازها بر آورده شده نیاز دیگری شدت نمی یابد.

پس از این دوران انسان ها زندگی گروهی را به زندگی انفرادی ترجیح دادند و دریافتند که تنها با گروهی زدگی کردن و تشکیل جمع دادن می توان نسبت به رفع نیاز ها اقدام نمود.

انسان ذاتاً موجودی اجتماعی است و با زندگی اجتماعی روابطی بین افراد بوجود می آید.

نیازها، ویژگی‌های شخصیتی، ادراک و اهداف افراد با یکدیگر متفاوت است. در باب نیازها شدیدترین نیاز می‌تواند، نیازهای فیزیولوژیکی باشد و پس از برآورده شدن آن نیازهای دیگری مثل امنیت، ایمنی و احترام شدت می‌یابد.

شخصیت افراد موضوع است که بیشتر به سنین زیر هفت سال برمی‌گردد و در سنین کودکی عمده شخصیت افراد شکل می‌گیرد و تا حدودی به عوامل وراثتی، خانواده و مدرس مربوط می‌شود.

افرادی که با یکدیگر تشکیل یک جمع را می‌دهند در واقع اهدافی را دنبال می‌نمایند. اعضا یک تیم ورزشی که با یکدیگر به تمرین و ورزش می‌پردازند، افرادی که برای یک موضوع به بحث و تبادل نظر می‌پردازند همگی هدفی را دنبال می‌کنند.

به طور کلی اهداف به سه دسته اجتماعی، سازمانی و فردی تقسیم گردند. منظور اهداف اجتماعی، توقعات و انتظاراتی است که اجتماع از سازمان و افراد یک سازمان دارد. اهداف سازمانی نیز می‌تواند ارائه خدمات و کسب سود بیشتر و... باشد. هر یک از افراد نیز از عضویت در سازمان هدفی را دنبال می‌کنند.

یک سازمان در صورتی موفق خواهد بود که اهداف اجتماعی، سازمانی و فردی در یک جهت باشد و در صورتی که بین هر یک از اهداف تعارض وجود داشته باشد. سازمان در رسیدن به هدف با مشکلاتی روبرو می‌شود. تنش‌ها، اعتصابات، تأخیرها هنگام ورود، تعجیل در خروج، سوانح و حوادث و... موضوعاتی است که در یک سازمان همیشه وجود داشته است و شخصی که

بتواند تنش ها را کاهش دهد انگیزها و نیازهای افراد را تشخیص دهد و تلاش کارکنان را جهت دستیابی به اهداف سازمان بکارگیرد بطور معمول مدیر یا سرپرست نامیده می شود. مدیر باید هماهنگی لازم را بین اعضا یک سازمان بوجود آورد. تقسیم وظیفه نماید و برنامه منظم و تدوین شده ای جهت انجام امور داشته باشد.

برای انجام این کار مدیر به اطلاعاتی نیاز دارد که راهنمای او باشد و بتواند تصمیمات معقول اتخاذ نماید. با پیشرفت تکنولوژی می بینیم که دسترسی به اطلاعات به راحتی امکان پذیر است. اما به موقع بودن و صحیح بودن اطلاعات برای مدیر از اهمیت والایی برخوردار می باشد.

بنابراین مدیران و سرپرستان باید با شیوه های صحیح برقراری ارتباط و هماهنگی آشنایی کافی داشته باشند تا بتوانند مجموعه تحت سرپرستی خویش را به بهترین نحو اداره نمایند. به امید آنکه این مجموعه مفید واقع شده و مورد استفاده دانش پژوهان و دانشجویان گرامی قرار گیرد.

مدیریت علمی تیلور

در اواخر قرن نوزدهم میلادی، گروهی تلاش کردند اصول مدیریت را با بکارگیری روش های مهندسی در «طراحی شغل» علمی تر سازند و در این جهت مطالعه اولیه روانشناسان صنعتی که رویه های آزمایشی انتخاب پرسنل را به کار می بردند، به آنها کمک کرد. این گروه تلاش خود را بر طراحی اثر بخش کارکنان متمرکز کردند. در راس این گروه مهندس جوانی به نام

فردریک وینسلو تیلور^۱ (۱۹۱۵ - ۱۸۵۶) مطالعات دامنه داری را در این زمینه شروع کرد.

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 که به مدیریت علمی شهرت یافت. تیلور هدف خود را از نگارش مدیریت علمی سه چیز می شمارد:

- ۱- بیان زبانی که کشورش در اثر عدم کارایی متحمل می شود.
 - ۲- توضیح این موضوع که راه حل بر طرف کردن عدم کارایی استفاده از اصول مدیریت علمی است.
 - ۳- ثابت کردن این واقعیت که مدیریت علمی بر اصول و قواعدی مبتنی است که می توان آنرا در مورد کلیه فعالیت ها بکار برد.
- تیلور مدیریت را بصورت فرآیندی می دید که از طریق آن کارها بوسیله افراد بصورت انفرادی و یا گروهی انجام می گیرد.
- تیلور برای حل مسائل مدیریت مراحل زیر را دنبال می کرد:
- ۱- تعریف و شناسایی مسئله و یا مشکل
 - ۲- شناسایی و تجزیه و تحلیل کلیه عوامل موثر در کار
 - ۳- اندازه گیری عوامل قابل سنجش در کار
 - ۴- ثابت نگاه داشتن کلیه عوامل موثر در کار غیر از عامل مورد بررسی

^۱ Frederik , W.Taylor.

۵- استنتاج اصول مدیریت علمی براساس روش خود که مبتنی بر مشاهده و مطالعه است.

۶- اثبات اعتبار علمی اصول استنتاج شده از طریق بکارگیری مرکز آنها در محیط کار.

شاید شهرت تیلور بیشتر به سبب استفاده وی از ساعت کرنومتر دار برای زمان سنجی و تعیین استاندارد تولید یک روز منصفانه کار باشد. وی آزمایشات متعددی از جمله سنجش برداشتن زغال سنگ به وسیله بیل و ریختن آن به داخل کوره و نیز درمورد چگونگی برداشتن شمش آهن و گذاردن آن در واگن های حمل و همچنین برش و قطع فلزات انجام داد که این آزمایشات مبنای مطالعات سیستماتیک و تجزیه و تحلیل مسائل را تشکیل دادند. تیلور با تفکیک کار های فکری از کار های بدنی، بر جنبه فکری برنامه ریزی که مشتمل است بر نکاتی از قبیل: چه کار باید انجام شود؟ چگونه؟ توسط چه کسی؟ با چه سرعتی و در چه زمانی باید به پایان برسد؟ تأکید بسیار می کرد. برای رسیدن به این هدف های برنامه ریزی، تیلور اندیشه استفاده از متخصصین سازمانی را که امروزه از آن به عنوان سازمان ستادی یاد می شود. عنوان کرد. در نظام مدیریت علمی تیلور استفاده از نظام دستمزد تشویقی توصیه شده است. او از مسئولین می خواست که با تعیین وظایف روزانه کارکنان و استاندارد های کار، از سیستم تشویق و تنبیه جهت کارکنان استفاده کند. تیلور در رابطه با بهبود تولید و افزایش کارایی در مدیریت، تحقیقات گسترده و تجربه متخصصین را مورد توجه قرار می دهد. وی معتقد بود که مدیریت باید به جای

توجه به هزینه نیروی کار، توجه خود را به قیمت تمام شده یک واحد تولید معطوف کند.

هدف تیلور رساندن بازدهی هر یک از کارکنان به حداکثر توانایی بود و برای رسیدن به این مقصود از میدان می خواست که نسبت به بهبود شرایط محیط کار و کاهش فعالیت بدنی در کار اقدام کنند و برای هر یک از کارکنان شرایطی فراهم آورند تا از حداکثر توانایی های خودشان استفاده کنند. تیلور افکار، اندیشه ها و نتایج مطالعات خود را در زمینه مدیریت علمی طی مقالاتی به کانون مهندسين مکانیک آمریکا ارائه کرد. اولین مقاله او تحت عنوان نظام نرخ دستمزد قطعه کیا در سال ۱۹۸۵ و دومین مقاله او تحت عنوان مدیریت کارگاه در سال ۱۹۰۳ منتشر شد و سرانجام در سال ۱۹۱۱ اثر عمده او تحت عنوان اصول مدیریت علمی منتشر شد. تیلور در این کتاب نتایج مطالعات و تجربیات خود را در زمینه مدیریت در قالب اصولی به شرح زیر عنوان کرد:

- ۱- جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی
- ۲- کسب هماهنگی در فعالیت گروهی و تقسیم منصفانه کار و مسئولین بین مدیریت و کارکنان به گونه ای که هر کدام بخشی را که بیشتر مناسب است به عهده بگیرد به جای تست در عمل.
- ۳- جلب همکاری صمیمانه افراد به جای آشفتهگی حاصل از افرادگرایی به منظور اطمینان از کاربرد روش های علمی تعیین شده در انجام وظایف شغلی
- ۴- انتخاب کارکنان بر اساس شایستگی و تلاش به منظور ارتقای سطح رشد تمام کارکنان برای ترقی روز افزون خود و سازمانشان.

تیلور معتقد است جهت اجرای ۴ اصل فوق روش های زیر باید به کار گرفته شود:

- ۱- بررسی و اندازه گیری زمان دقیق هر جزء کار و تعیین نحوه انجام آن.
- ۲- تخصصی کردن کارها در سازمان و ایجاد سرپرستی های جداگانه
- ۳- استاندارد کردن کلیه ابزارها و وسایل کار و تعیین بهترین شیوه استفاده از آنها.
- ۴- تهیه شرح وظایف هر یک از کارکنان
- ۵- تنظیم سیستم پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با کیفیت کارکنان.
- ۶- استفاده از یک نظام کار ساده و تکراری.
- ۷- به کارگرفتن اصل استثناء در مدیریت: به موجب این اصل کارکنانی که بیشتر از استاندارد تعیین شده برای تولید بازده داشته باشند، دستمزد تشویقی دریافت می کنند و کسانی که تولیدشان از استاندارد مزبور کمتر باشد، دستمزد کمتر می گیرد.

معایب و محدودیت های مدیریت علمی تیلور

بزرگترین محدودیت و نارسایی مدیریت علمی تیلور این است که بر مدل انسان اقتصادی متکی است که در آن صرفاً انگیزه های مادی و پرداخت بیشتر مورد توجه است و پرداخت مزد که براساس زمان انجام کار و کارسنجی و نظایر آن توسط تیلور و همکارانش تهیه و تنظیم می گردید. بر همین دلیل به نقش افراد و روابط آنها با یکدیگر کمتر توجه شده و اصولاً تنها ساختمان و ترکیب سازمان رسمی مورد توجه قرار می گیرد.

مدل تیلور چنان که هربرت سایمون^۲ گفته است به وضوح یک مدل مکانیکی است. تیلور و اکثر طرفدارانش مهندس بودند و سازمان را از دیدگاه مکانیکی مطالعه می کردند. در حقیقت پیروان این مکتب اعضاء یک سازمان را مانند سایر ابزار و وسایل کار تلقی می کردند و اداره کردن آنها را همانند دستگاه می انگاشتند.

به طور خلاصه کم بها دادن به عامل انسانی و برداشت های ناقص و ساده لوحانه از انگیزه های رفتار انسانی اشکالات و نارسایی های روشن و مشخص مکتب مدیریت علمی است. این مکتب کارگر یا کارمند را به عنوان یک فرد جدا شده و خارج از متن اجتماعی اش مورد بررسی قرار داده به این ترتیب متغیر های بسیار مهم و مرتبط با مسئله انگیزش و بازدهی از قبیل سازمان غیر رسمی، تضاد منافع و غیره را نادیده گرفت.

بوروکراسی^۳

دیوانسالاری یک واژه دو رگه دارای پسوندی در معنای نیرو و قدرت است. از دیدگاه هگل^۴ بوروکراسی روح دولت است و از دیدگاه مارکس ابزار فشار در دست طبقه مسلط می باشد از نظر ما کس و بر^۵ بوروکراسی مظهر کوششی

^۲ Herbert simon.

^۳ Bureaucracy.

^۴ Hegel.

^۵ Max Weber.

است عقلایی به منظور هدایت هماهنگ همه فعالیت های اقتصادی و اجتماعی در عصر صنعت، وبر در این نظریه بیشتر به «علت وجودی سازمان ها» و «نحوه اعمال قدرت» نظر داشت. وی قدرت را «امکان تحمیل اراده انسان بر رفتار اشخاص دیگر» تعریف می کند. البته قدرت به صورت عام و کلی آن مورد نظر وبر نیست بلکه به نوع خاصی از روابط ناشی از قدرت که آن را «سلطه» یا استیلا می خوانند، توجه دارد.

منظور وبر از سلطه آن نوع رابطه قدری است که در آن فرمانروا، رئیس یا شخصی که اراده خود را بر دیگران تحمیل می کند، اعمال قدرت را حق خود دانسته و اطاعت از دستورها را وظیفه فرمانبردار می داند.

عامل مهم دیگر از دیدگاه وبر در بوروکراسی اعمال قدرت است. اعمال قدرت (سلطه) بر تعداد زیادی از افراد، احتیاج به صاحب منصبان اداری دارد که دستور ها را اجرا کرده و مانند یک پل فرمانروا (رئیس) و فرمانبردار (مرئوس) را به هم متصل کند.

اعتقاد مشروعیت قدرت و دیوان سالاری دو ضابطه اصلی است که برای شناخت نوع سلطه از نظر وبر و پیروانش در بوروکراسی ضرورت دارد. در این خصوص وبر سه نوع مشروعیت را برای اعمال اقتدار تشخیص داده است که هر یک با شکل معینی از دستگاه اداری تطابق دارد:

۱- سلطه کاریزماتیک یا محبوبیت^۶: در لغت به معنی موهبت و جذب می باشد، استعدادی استثنایی که به اعتبار آن شخص لیاقت رهبری پیدا می کند. رهبر

⁶ Charismatic Domination.

کارزماتیک اعم از اینکه یک قهرمان یا یک آدم عوام فریب باشد، سلطه خود را به واسطه استعداد های استثنایی و کردارش موجه می کند و پیروانش سلطه و اقتدارش را به این سبب که به شخص او ایمان دارند. می پذیرند در این سلطه دستگاه اداری معمولاً بسیار سست و بی ثبات است و وفادار ترین پیروان معمولاً نقش واسطه بین رهبر و توده مردم را به عهده می گیرند.

۲- سلطه سنتی^۷: رهبر سنتی به اعتبار موقعیت و پایگاه موروثی خودش دستور می دهد. دستور های او در محدوده آداب و سنن، شخصی و مستبدانه است و عوامل او دستورهایش را بدون احساس وفاداری نسبت به شخص او یا بدون قائل شدن احترام برای موقعیت سنتی وی اطاعت می کنند. در این نوع سلطه دستگاه اداری معمولاً یا شکل موروثی به خود می گیرد یا فئودالی.

۳- سلطه قانونی^۸: مشروعیت این نوع سلطه را اعتقاد به درستی قانون حفظ می کند. در این مورد به مدیر به عنوان مافوقی که براساس رویه های قانون انتخاب و منصوب شده است، نگریسته می شود و به اعتبار سمت و درجه است که او اعمال قدرت می کند (ترکیب دستگاه اداری متناسب با نوع قانونی سلطه را اصطلاحاً بوروکراسی یا دیوان سالاری می نامند) بوروکراسی شامل تخصص گرایی، متابعت از قوانین ثابت و سلسله مراتبی که از نظر اختیارت دقیقاً تعریف شده است. می باشد و به تازگی، کاغذ بازی، ساختار های مزاحم و سازمان یافتگی بیش از حد را تداعی می کند. به هر حال واژه بوروکراسی آن

⁷ Traclitional Domination.

⁸ Legal Domination.

گونه که در نظریه سازمان بکار می رود بیانگر شرح تفصیلی ساخت سازمان رسمی است و شامل شرح شغل، تفویض اختیار، رویه ها، مقررات و روابط تعیین شده است.

پیدایش بوروکراسی

پیدایش بوروکراسی به عنوان شکلی از سازمان در یک جامعه جدید صنعتی و بسیار فنی، امری اجتناب ناپذیر است. لیکن خود نیز فنی سازمان یافته، یا تاثیری خاص بر جامعه است. پس سوال این است که چگونه انسان ها باید از نظر سیاسی بر آن مسلط شوند و به جای این که خود برده آن شوند آنها بصورت ابزاری در جهت خدمت به انسان ها در آورند؟

علل پیدایش و گسترش فرآیند بوروکراسی را باید در تعداد روابط غیر شخصی و مجرد و روابط دورادور که برای پیشبرد یک جامعه صنعتی ضرورت دارد، جستجو کرد. در واقع تقسیم کار، عملکرد فنون جدید و نحوه ارتباط آنان با همدیگر، جامعه صنعتی را بسیار پیچیده می سازد. تفکیک قدرت ها، مبارزه احزاب سیاسی وجود گروه های با نیروی مختلف، توجه به هدایت گرایش های گاه مخالف را نیز در یک جهت، به منظور تحقق شرایطی که بقای گروه را تامین کند، الزامی می سازند.

بوروکراسی با تقسیم بندی حیطه وظایف و اختیارات این مشکل را مرتفع می سازد. اما در بوروکراسی به همان اندازه که جامعه جدید بیش از پیش تقسیم می شود و مشارکت مردمی در مسئولیت ها کمتر می شود، چهره ای آشکار تر به خود می گیرد. از جانبی دیگر ویژگی خاص فرایند پیشبرد و گسترش بوروکراسی در عمل، خود به محدود ساختن مشارکت می انجامد.

مزایای بوروکراسی

ماکس وبر، در نظریه خود مزایایی را برای بوروکراسی منظم و صحیح قائل شده است:

- ۱- تخصصی شدن کارها در حد عالی.
- ۲- ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب.
- ۳- حاکمیت قوانین و مقررات و غیر شخصی بودن اداره امور.
- ۴- جدایی اعضاء دستگاه اداری از مالکیت سازمان یا وسایل تولید.
- ۵- استخدام کارکنان براساس توانایی و دانش فنی.
- ۶- ضبط و نگهداری سوابق و تصمیمات و مقررات اداری.

معایب بوروکراسی

در سال های اخیر نظریه پردازان جدید سازمان و مدیریت ساخت های بوروکراتیک و ارزش آنها را مورد سوال قرار داده اند، به ویژه محیط های پویا ایجاب می کند که سازمان ها خود را بیشتر با محیط تطبیق دهند. به این ترتیب حرکتی به سوی ساختمان هایی با انعطاف بیشتر که اتکای کمتری بر روابط موجود در سازمان های رسمی دارند، به وجود آمده اند. عمده ترین معایب بوروکراسی را طبق دیدگاه های نظریه پردازان سازمان و مدیریت می توان به صورت زیر مطرح کرد:

- ۱- سلسله مراتب خشک اداری که باعث کاهش انگیزه کارکنان می گردد.
- ۲- عدم انعطاف سازمان در مقابل تغییرات محیطی.
- ۳- این نظریه متضمن یک طرح پیچیده مبتنی بر وظیفه است.

- ۴- مشاهدات نشان داده تمام مردم کار های خود را کاملاً عقلانی انجام نمی دهند.
- ۵- در این نظریه به سازمان های غیر رسمی در داخل سازمان ها توجه نشده است.
- ۶- بین مدیریت براساس تخصص و مدیریت براساس انضباط در سازمان ها تضاد وجود دارد.
- ۷- در این دیدگاه به ساختار انسانی سازمان توجه نشده است.

مدیریت اداری هنری فایول^۹

از جمله دانشمندانی که در شکل گیری مکتب مدیریت علمی سهم داشته، هنری فایول می باشد. هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) مهندس معدن بود و بیش از ۳۰ سال مدیریت یک کمپانی معادن زغال سنگ را بعهده داشت. وی در سال ۱۹۱۶ کتاب معروف خود را تحت عنوان «اداره امور سازمان های عمومی و صنعتی» در رابطه با مدیریت سازمان های اداری به رشته تحریر در آورد. فایول در این کتاب به بیان دو مبحث اساسی زیر پرداخت است.

الف) اصول عام مدیریت

فایول در مطالعات و تحقیقات خود از اصولی یاد می کند که این اصول احکام و قوانین قطعی و بی نقص نبوده و انعطاف پذیر می باشند. اصول چهارده گانه مدیریت از دیدگاه هنری فایول عبارتند از:

^۹ Henri Fayol.

۱- اصل تقسیم کار^{۱۰}: به موجب این اصل کارها و فعالیت ها در هر سازمان باید براساس تخصص بین نیرو های آن سازمان تقسیم گردد. بدیهی است تقسیم کار براساس تخصص افراد، موجب کاهش ضایعات و افزایش کارایی خواهد شد.

۲- اصل انضباط^{۱۱}: براساس این اصل برای موفقیت در کار احترام متقابل بین مؤسسه و کارکنانش ضروری است. به عبارت دیگر باید مدیران شایسته ای در رده های مختلف سازمان وجود داشته باشند و این مدیران مطابق قوانین و مقررات ایمنی نامه ها عمل نمایند تا شاهد بی نظمی در امور سازمان نباشیم.

۳- اصل وحدت فرماندهی^{۱۲}: این اصل بیان می کند که هر یک از کارکنان برای انجام کار فقط باید از یک مافوق دستور بگیرند و مستقیماً مسئول او باشد.

۴- اصل اختیار و مسئولیت^{۱۳}: وظایف، اختیارات و مسئولیت های مشاغل و همچنین روابط واحدهای مختلف سازمان باید با صراحت کامل تعریف گردد. براساس این اصل حدود مسئولیت باید متناسب به اختیاری باشد که از برای اجرای عمل معینی تفویض شده است. بنابراین جوابگویی کارکنان در مقابل مافوق در حدود اختیاراتی است که به وی تفویض شده است.

¹⁰ Division of work.

¹¹ Discipline.

¹² Unity of command.

¹³ Authority and Responsibility.

۵- اصل سلسله مراتب^{۱۴}: سلسله مراتب عبارت است الگوی زنجیره وار ارتباطی از بالاترین مقام تا پایین ترین رده سازمانی، بدیهی است وجود سلسله مراتب اداری برای تسهیل عمل هماهنگی لازم است.

۶- اصل نظم و ترتیب^{۱۵}: این اصل بیانگر عبارت «جایی برای هر کس و هر کس در جای خودش» می باشد و به موجب این اصل برای هر چیز و هر کس باید جای معینی در سازمان وجود داشته باشد و هر چیز و هر کس باید در مکان خاص خودش قرار بگیرد.

۷- اصل حقوق و مزایا پرسنل^{۱۶}: متناسب با خدماتی که کارکنان در سازمان ارائه می دهند باید حقوق و مزایای عادلانه ای دریافت دارند به طوری که هم رضایت کارمند و هم رضایت کارفرما حاصل شود.

۸- اصل وحدت مدیریت^{۱۷}: به موجب این اصل هر گروه از فعالیت های سازمان که هدف واحد و یکسانی را دنبال می کند باید، زیر نظر یک رئیس قرار داده شود. به عنوان مثال کلیه پرسنلی که در بخش تولید فعالیت دارند باید زیر نظر رئیس آن بخش انجام وظیفه نمایند.

۹- اصل انصاف یا برابری^{۱۸}: به موجب این اصل مدیران در کلیه رده ها باید رفتار و کردار و گفتار محبت آمیز و عادلانه ای با کارکنان خود داشته باشند تا

¹⁴ Scalar chain.

¹⁵ Order.

¹⁶ Remuneration of personel.

¹⁷ Unity of management.

¹⁸ Equity.

بتوانند وفاداری آنان را در جهت تأمین هدف های سازمان جلب کنند. باید توجه داشته باشیم که انصاف از ترکیب محبت و عدالت حاصل می شود. ۱۰- اصل ثبات و استمرار خدمات کارکنان^{۱۹}: به موجب این اصل، مدیریت که به موفقیت خود و کارکنانش توجه داشته باشد. به دنبال تأمین ثبات و استمرار خدمت پرسنل است. به عبارت دیگر به هر کارمند باید فرصت داده شود تا به کار خود تسلط یابد و مدیران به زمان نیاز دارند تا کارکنان خود را خوب بشناسند.

۱۱- اصل ابداع و ابتکار^{۲۰}: قدرت تفکر در طرح و اجرای برنامه را ابداع و ابتکار گویند. بنابراین مدیران باید به زیردستان فرصت دهند تا قدرت ابداع و ابتکار خود را در انجام امور به کار اندازند.

۱۲- اصل تمرکز^{۲۱}: به موجب این اصل در تعیین میزان و حدود تمرکز باید به اوضاع و شرایط خاص سازمان توجه کرد و آن حد از تمرکز را اختیار نمود که مطلوب ترین نتایج را برای مؤسسه دربر داشته باشد.

۱۳- اصل تبعیت منافع فردی از منافع عمومی^{۲۲}: به موجب این اصل هر فرد پس از عضویت در سازمان عضوی از آن سازمان محسوب می شود و منافع سازمان

¹⁹ Stability of personnel.

²⁰ Initiative.

²¹ Centralization.

²² Subordination of individual to general.

مقدم بر منافع تک تک افراد است. به عبارت دیگر در هر کاری باید منافع جمع و گروه مقدم بر منافع فرد باشد.

۱۴- اصل روحیه یگانگی گروهی^{۲۳}: به موجب این اصل وحدت و اتحاد میان کارکنان شاغل در یک سازمان قدرت و انسجام بیشتری برای تأمین هدف های آن سازمان فراهم می آورد.

ب) توانایی های لازم برای مدیریت

فایول توانایی های لازم برای مدیران سطوح مختلف سازمان را به سه دسته تقسیم می کند:

- ۱- توانایی های عام مدیریت.
 - ۲- توانایی های خاص مدیریت.
 - ۳- توانایی های فنی یا تخصصی.
- منظور فایول از توانایی های عام مدیری امور ششگانه ذیل می باشد:
- الف- امور تجاری: شامل خرید و فروش و مبادلات.
- ب- امور فنی: شامل تولید و تغییر شکل مواد.
- ج- امور مالی: شامل امور مربوط به سرمایه و ...
- د- امور تأمینی: شامل موارد امنیتی مثل امنیت شغلی و حفاظت اموال.
- ر- امور حسابداری: شامل تهیه صورت حساب های اساسی همچون ترازنامه سود و زیان، سرمایه و نگهداری دفاتر قانونی.

^{۲۳}Espirit de corps.

ز- امور اداری: شامل برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل. توانایی های خاص مدیریت از دیدگاه هنری فایول همان وظایف خاص مدیریت و یا عناصر مدیریت شامل برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، فرماندهی و کنترل می باشد.

به طور کلی هنری فایول معتقد است که لزوم داشتن توانایی های مدیریت در رده های پایین سلسله مراتب سازمانی کمتر و ضرورت احراز معلومات فنی و تخصصی بیشتر است ولی در رده های بالای سازمان احتیاج به توانایی های مدیریت بیشتر و ضرورت اطلاعات فنی کمتر می باشد. به عنوان مثال یک سرکارگر بایستی ۸۵٪ توانایی فنی و ۱۵٪ توانایی عام و خاص مدیریت داشته باشد در حالیکه این نسبت برای مدیر عامل که در رده بالای سازمان قرار دارد ۱۰٪ و ۹۰٪ است.

در یک سازمان سه سطح مدیریت به شرح زیر وجود دارد:

الف) مدیران رده بالا (ب) مدیران میانی (ج) مدیران رده پایین
جدول شماره ۱-۱ سطوح مختلف مدیریت و تخصص مورد نیاز هر سطح را نشان می دهد:

تمامی مدیران برای انجام فعالیت های خود به سه دسته مهارت نظری، انسانی و فنی نیاز دارند. عامل مشترک تمام مدیران مهارت انسانی بوده ولی لزوم داشتن مهارت های نظری در مدیران رده بالای سازمان بیش از سایر مدیران می باشد.

مدیران رده بالا	نظری	انسانی	فنی
مدیران میانی	نظری	انسانی	فنی
مدیران رده پایین	نظری	انسانی	فنی

جدول شماره ۱-۱: سطوح مختلف مدیریتی و تخصص مورد نیاز

مکتب روابط انسانی

در پی گسترش نظریات تیلور در کارخانجات و برخوردهای خشک و اقتصادی با منابع انسانی در آمریکا علیه مدیریت علمی جنجال بزرگ به راه افتاد و به عنوان شیوه های غیر انسانی محکوم شد و در نهایت شرکت بتلهایم که تیلور تجربیات مشهورش را در آنجا انجام داده بود وی را اخراج کرد. تا دهه دوم قرن بیستم نظریه های کلاسیک و به ویژه اصول عقاید تیلور در مدیریت سازمان های دولتی و خصوصی اروپا و آمریکا نقش به سزایی داشت. اما طولی نکشید که نهضت رفتارگرایی یا اصول روابط انسانی^{۲۴} در آمریکا تحت رهبری التون مایو^{۲۵} شروع شد.

کلاسیک ها افراد را «انسان اقتصادی» فرض می کردند که صرفاً تحت تأثیر انگیزه های مادی قرار می گیرد و بدین ترتیب به نظر آنان، مسائل اقتصادی بیشترین نقش را در انگیزش افراد در سازمان ها دارد. در حالی که پیروان مکتب روابط انسانی از عواملی همچون روانشناسی، جامعه شناسی، مردم شناسی بهره گرفته و نشان دادند که موضوع انگیزش انسان ها امر ساده ای نیست و عوامل روحی و روانی افراد در افزایش یا کاهش بازدهی آنان مؤثر است.

²⁴ Behavioral approach.

²⁵ Elton mayo.

التون مایو که بانی مکتب روابط انسانی و جامعه شناسی صنعتی بود، در کارخانه هاتورن^{۲۶} مطالعاتی را در سالهای ۱۹۳۲ - ۱۹۲۷ انجام داد که به «مطالعات هاتورن» معروف شد. غرض از این مطالعات تأثیر عوامل مادی خاصی مانند طول مدت کار روزانه، میزان نور، میزان تنفس و استراحت بین ساعات کار، سرو صدا و دیگر عوامل فیزیکی در میزان تولید و کارایی کارگران بود. در این مطالعات که بر روی عده ای از کارگران زن صورت گرفته مشخص گردید که عوامل اجتماعی و روحی و روانی بیش از متغیرهای فیزیکی در افزایش کارایی و تولید مؤثر می‌باشد، و علیرغم کاهش و افزایش هر یک از متغیرهای فیزیکی سطح تولید و میزان بهره‌وری به روند صعودی خود همچنان ادامه می‌دهد.

حتی ازدیاد ساعات کار روزانه بدون استراحت و تنفس و کاهش نور و ازدیاد سر و صدا نه تنها موجب کاهش میزان تولید نمی‌گردد بلکه سطح بهره‌وری را به میزان قابل ملاحظه‌ای بالا می‌برد. بدین ترتیب محققین دریافتند که آنچه باعث افزایش سطح تولید و بهره‌وری می‌شود عوامل مادی نبوده بلکه عوامل غیر مادی مانند احساس غرور و احترام و غیره باعث افزایش سطح تولید و بهره‌وری می‌شود.

بطور کلی نتایج مطالعات هاتورن بشرح زیر بوده است:

۱- افزایش کارآیی صرفاً بخاطر شرایط فیزیکی کار نیست بلکه به خاطر عوامل انسانی همچون آزادی و دادن شخصیت به افراد است.

²⁶ Hawthorne.

۲- ازدیاد کارایی فقط به رفتار فردی مربوط نمی شود بلکه چگونگی روابط افراد در گروه ها نیز اهمیت دارد (سازمان غیر رسمی).

۳- توجه به انگیزه ها، نیاز ها و هدف های کارکنان در ازدیاد کارایی نقش بسزایی دارد.

۴- تأکید بر ارتباطات از پایین به بالا (از کارگر به مدیر). هنگامی که هیچگونه استراحتی برای کارگران در نظر گرفته نشود و ساعات کاری نیز کاهش داده نشود. میزان تولید در هفته ۱۰۰ واحد خواهد بود. از طرف دیگر اگر دقایقی را برای استراحت کارکنان در طول ساعات مختلف کاری در نظر بگیریم میزان تولید افزایش قابل توجه ای خواهد داشت. در نظر گرفتن تعطیلی در بعضی از روزها هفته، خوراک رایگان، استراحت در میان ساعات کار و کاهش تعداد ساعات کار روزانه، نه تنها اثری در کاهش میزان تولید ندارد، بلکه باعث افزایش آن نیز می گردد.

بنابراین می توان نتیجه گرفت که توجه به عوامل روحی، روانی، عاطفی، احساسی و بطور کلی رفتاری و شخصیتی افراد عامل مهمی در ایجاد انگیزه و بهبود روحیه پرسنل گردیده و کارکنان تلاش خود را در جهت افزایش تولید و اهداف سازمان بیشتر خواهد کرد.

محدودیت های مکتب روابط انسانی

بررسی نظرات اندیشمندان این مکتب نشان می دهد که پیروان این مکتب بیش از حد نسبت به مسائل انسانی و روابط انسانی در محیط کار تأکید دارند و این امر باعث می شود که سازمان ها از اهداف اصلی و اولیه خودشان فاصله بگیرند. بنابراین تأکید بر عامل انسانی در محیط کار باید به حدی باشد که اهداف اساسی سازمان را تحت الشعاع قرار ندهند.

مدیریت مشارکتی در فاصله سال های ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ که در دوره شکل گیری نهضت روابط اینان بود توجه به نیروی انسانی و انگیزه ها و نیاز های آنها مورد تأکید فراوان قرار داشت. بنابراین کارکنان تشویق می شدند که در فعالیت ها و تصمیم گیری های مختلف سازمان خود سهیم باشند. مدیریت مشارکتی بیان می کند که چنانچه به کارکنان فرصت شرکت در تصمیم گیری های مرتبط با کارشان داده شود، احساس رضایت بیشتری پیدا خواهند کرد و رضایت کارکنان باعث افزایش کارآیی آنها خواهد شد. کارکنانی که در تصمیم گیری شرکت داده می شوند، تمایل بیشتر برای اجرای تصمیم ها از خود نشان می دهند و هنگامی که تصمیم گرفته شده به اجرای در آید و منجر به موفقیت نیز شود، کارکنان احساس رضایت بیشتری بدست خواهند آورد.

نظام مدیریت مشارکتی که شیوه ژاپنی هاست، نظام همکاری فکری و عملی کلیه اعضا یک سازمان با سطوح مختلف مدیریت آن سازمان است. در این نظام کلیه افراد سازمان، بصورت فعال درباره روش های حل مسائل تفکر نموده و پیشنهادات خود را به مدیران شرکت ارائه می نمایند. کارکنان هر رده سازمانی می توانند در تصمیم گیر های مربوط به شغل خود شرکت کنند زیرا کارکنان به دلیل تخصص و تجربه و مهارتی که در شغل خود کسب نموده اند بهتر از هر شخص دیگری می توانند شیوه انجام کار های خود را بیان کنند.

برخی از نتایج مدیریت مشارکتی عبارتند از:

- ۱- افزایش سطح انگیزش.
- ۲- افزایش سطح دانش و اطلاعات.
- ۳- افزایش سطح خلاقیت و نوآوری.

۴- افزایش سطح رضایت شغلی.

۵- بهبود وضعیت روحی پرسنل.

مکتب اقتضایی

نظریه پردازان رأی مدیران اقتضایی روش اصول گرایی را ترک گفته اند فایول و گروهش به دنبال فنون مؤثری برای مدیریت هر نوع واحدی در هر زمانی بودند، در حالی که نظریه پردازان مدیریت بر مبنای اقتضاء آن را ناممکن می دانند. اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضاء بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می دهد، وابسته به مجموعه شرایط موجود است.

در نظریه مدیریت بر مبنای اقتضاء، نه تنها به وضعیت موجود توجه شده، بلکه تأثیر راه حل های ارائه شده بر الگوی های رفتاری سازمان نیز مورد نظر است.

وظیفه نظریه و علم، تجویز «چه باید کرد» که در یک وضعیت خاص نیست.

بلکه هدف آن یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود، مبتنی بر مفاهیم روش به کار رفته است. چگونگی به کار رفتن این فنون در

عمل به وضعیت و موقعیت اجرای آن بستگی دارد. از این رو گفته می شود که

مدیریت مؤثر همواره بر مبنای اقتضاء است. تئوری اقتضاء همانند تئوری

سیستم، سازمان و ارتباط آن با محیط را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار

می دهد. به موجب این تئوری همان طور که هر موجود زنده ای برای ادامه

حیات باید خود را با شرایط و عوامل محیطی سازگار کند. سازمان ها نیز برای

بقاء و ادامه حیات، باید خود را به عوامل و احیاناً تغییرات محیطی تطبیق دهند.

بسیاری از این مدیران با این سؤال روبرو هستند که چرا برخی از روش ها و

تکنیک های مدیریت که در یک موقعیت نتیجه بسیار خوبی دارد موقعیت و

شرایط دیگر نتیجه ای کاملاً بر عکس از خود بر جای می گذارد؟ پیروان تئوری اقتضاء جواب به این سؤال را در این موضوع می دانند که «نتایج متفاوت است زیرا موقعیت ها فرق می کنند». بنابراین از نظر تئوری اقتضاء وظیفه مدیران این است که مشخص کنند کدام تکنیک و روش در یک موقعیت خاص، تحت شرایط مشخص و در یک زمان معین بهترین وجه در نیل به هدف های مدیریت مؤثر واقع می شود. تجربه عملی آن را می توان در پیشینه تاریخی ملت ایران مورد بررسی قرار داد. مثلاً زمانی که آیت الله میرزای شیرازی دستور تحریک استعمال توتون و تنباکو را صادر نموده اند، اقتضاء زمانه و آینده نگری مدیر اسلامی آگاه باعث گردید که این حکم صادر گردد در صورتی که استعمال توتون و تنباکو تا چند روز قبل از آن هیچ گونه اشکال شرعی نداشت. لوتانس^{۲۷} در کتاب رفتار سازمانی، به تأثیر و اهمیتی که اخیراً نظریه اقتضاء در طرح ریزی سازمان پیدا کرده است اشاره کرده و اهمیت آن را با تمام پیشرفت های عملی مدیریت قابل قیاس می داند. به عقیده او تئوری اقتضاء گامی فراتر نهاده و این محیط را به ساختارهای سازمانی معینی مربوط می سازد. سر منشاء تئوری اقتضاء را عموماً تحقیقاتی می دانند که به وسیله جون ووودوارد^{۲۸}، تام برنز^{۲۹} و جی استاکر^{۳۰} در مؤسسه تلوئیستوک^{۳۱} انگلیس صورت گرفته است.

²⁷ Fred Luthans.

²⁸ Goan Woodward.

²⁹ Tom Burns.

³⁰ Stalker.

این تحقیقات بعداً به وسیله جیمز تامسون^{۳۲} و پل لارنس^{۳۳} و جی لورش^{۳۴} و اختیار نیز به وسیله گروه آتسن^{۳۵} و چارلز پرو^{۳۶} دنبال و تکمیل شده است. تمام نظریه پردازان اقتضاء را عقیده بر این است که محیط را بایستی با ساختار سازمانی مرتبط ساخت. به طور کلی دو مفهوم «سیستم های باز و شرایط نامطمئن» زیربنای ساختاری تئوری اقتضاء را تشکیل می دهند. در مکتب سیستم ها موارد و موضوعات مربوط به سیستم های باز مورد بررسی قرار می گیرد. بدین معنی که در این نوع سیستم ها تبادل اطلاعات و داده ها بین سیستم و محیط به صورت مستمر انجام می گیرد و این تبادل اطلاعات و داده ها است که از نابودی سیستم جلوگیری می کند و اصطلاحاً آنتروپی منفی ایجاد می کند.

از طرف دیگر چنانچه احتمال پیامد یک رویداد مسلم نباشد، ممکن است احتمال پیامد بر اساس اطلاعات موجود غیر قابل پیش بینی باشد و یا در مورد یک رویداد خاص، ضعیف یا قوی بر آورد گردد. لذا مدیران سازمان ها فرآیند و خط مشی های داخلی خود را به گونه ای طرح ریزی می کنند که فعالیت های

³¹ Tavistock institute.

³² Jamesthomson.

³³ Paul Laurence.

³⁴ Jay lorsch

³⁵ Aston group.

³⁶ Charles perrew.

آنها قابل پیش بینی باشد. از آنجا که تنها شرایط و فرآیندهای داخلی سازمان قابل کنترل بوده و در دست مدیران سازمان می‌باشد ولی محیط بیرونی سازمان خارج از حیطه کنترل مدیران بوده، بنابراین افراد سعی می‌کنند که حتی الامکان فرآیندهای عملیاتی داخلی سازمان را از تأثیر نوسانات بحران زای محیط مصون بدارند. در سلسله مراتب مدیریت نیز این موضوع ثابت شده است که مدیران رده بالای سازمان‌ها بیشتر با محیط بیرون خود در ارتباط هستند تا مدیران رده‌های پایین. لذا تصمیم‌گیر در شرایط عدم اطمینان در بین این گروه از مدیران (رده بالا) بیشتر یافت می‌شود.

بنابراین باید از روش‌ها و رویه‌های غیر استاندارد استفاده کرد و افرادی را به کار گرفت که دارای استعداد ارزیابی یا کنترل وقایع غیر تکراری باشند. هرگاه گردش عملیات سازمان به گونه‌ای باشد که عوامل محیطی، تأثیر نامطلوبی در داده‌ها و ستادهای سازمان نداشته باشند در این صورت می‌توان از شرکت مکانیکی سازمان، یعنی سازمانی با تقسیم کار و وظایف و مسئولیت‌های مشخص، رده‌های فرماندهی منظم با برنامه ریزی قاطع و هماهنگی دقیق وظایف استفاده کرد.

اما اگر بین واحدهای مختلف سازمان با محیط بیرون و بایست و ارتباط متقابل وجود داشته باشد و نوسانات محیطی تأثیر قابل توجهی در عملکرد سازمان بگذارد، در این صورت سازمان ارگانیکی بیشتر قابلیت کاربرد دارد.

انتقاداتی نیز بر تئوری اقتضای ایراد شده است که این تئوری نتوانسته است به کلیه جنبه‌های نظری سیستم‌ها وحدت بخشد و به عبارت دیگر در این تئوری تمام جوانب قضیه به طور کامل مورد توجه قرار نگرفته است. از طرف دیگر

مکتب اقتضاء موضوع تازه ای مطرح نکرده است چون حتی تئوریسین های کلاسیک از قبیل هنری فایول نیز به مدیران هشدار داده اند که اصول مدیریت را باید به شیوه ای انعطاف پذیر به کار برد.

اما هواداران تئوری اقتضاء در پاسخ به انتقادات فوق می گویند که بسیار از نظریه پردازان کلاسیک هشدار واقع بینانه فایول را فراموش کرده و در عوض کوشیده اند که اصول جهان شمول وضع کنند که همیشه و همه جا قابلیت کاربرد داشته باشد.

مکتب سیستم ها

دانش مدیریتی در طول جنگ جهانی دوم شاهد تحولات چشمگیری بود. روش تحقیق عملیات^{۳۷} (OR) که از جنگ جهانی دوم به بعد از صنایع نظامی به دیگر صنایع و سازمان ها انتقال یافت، باعث شد تیم های تحقیقاتی از متخصصان رشته های گوناگون علوم برای حل مسائل مدیریت و سازمان ها تشکیل شود و این نخستین گام برای مطالعه چند بعید مسائل و تدوین تئوری سیستم ها بود. پس از پایان جنگ جهانی دوم و در طول سال های ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۵ تئوری سیستم ها توسط برتالانفی زیست شناس آلمانی به نام «تئوری عمومی سیستم ها» مطرح شد.

پیشرفت و گسترش استفاده از مدل های ریاضی و کاربرد کامپیوتر برای پیدا کردن بهترین راه حل نیز به توسعه و پیشرفت تئوری سیستم ها کمک کرد و

³⁷ Operations research.

علوم سیستم ها را بیش از گذشته در خدمت حل مسائل و مشکلات اجتماعی قرارداد.

کلمه سیستم در اکثر علوم بکار می‌رود در مکالمات روزمره خود نیز از استفاده می‌کنیم مثلاً سیستم اعصاب، سیستم حمل و نقل، سیستم مدیریت و اما آنچه مسلم است این واژه و مفهوم آن امروزه، بیش از هر رشته دیگری بر رشته های علوم مدیریت و سازماندهی سایه افکنده است.

تعریف سیستم

تعاریف مختلفی از سیستم شده است که برخی از آنها به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- سیستم به مجموعه ای از اجزاء وابسته اطلاق می شود.
 - ۲- سیستم مجموعه ای است که از چندین جزء وابسته به یکدیگر تشکیل شده است.
 - ۳- سیستم یک مجموعه از عناصر است که در ارتباط با یکدیگر می باشند.
 - ۴- هر ساختار یا رویداد با فعالیت و مفهوم (قاعده) از پاره ای ترکیب و به صورت مجموعه در آید به عنوان یک سیستم می توان بررسی کرد.
- اگر بخواهیم تعریف جامع تری از سیستم داشته باشیم باید بیان کنیم که سیستم مجموعه ای است از اجزای وابسته به یکدیگر، که این اجزاء در جهت رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر هماهنگی لازم را بعمل آورده و هر گونه تغییر در هر یک از اجزاء منجر به تغییر در کل مجموعه خواهد شد. با توجه به تعاریف ارائه شده می توان گفت که:
- اولاً: هر سیستم حداقل از دو جزء تشکیل شده است.
- ثانیاً: هر جزء حداقل با یک جزء دیگر از مجموعه در ارتباط می‌باشد.

ثالثاً: هرگونه تغییر در هر یک از اجزاء، به تغییر در کل مجموعه منجر می‌گردد.

رابعاً: مجموعه باید خصوصیتی متفاوت از اجزاء داشته باشد.

انواع سیستم‌ها

سیستم‌ها براساس میانی مختلفی تقسیم بندی شده اند که پاره ای از آنها شرح زیر می‌باشد:

الف) براساس ارتباط با محیط: سیستم‌ها به دو دسته باز^{۳۸} و بسته^{۳۹} تقسیم می‌شوند سیستم‌های باز سیستم‌هایی هستند که دائماً در ارتباط با محیط بوده به عبارت دیگر چنانچه بین سیستم و محیطی که سیستم در آن فعالیت می‌کند تبادل اطلاعات و انرژی و... وجود داشته باشد سیستم را باز گویند. در سیستم‌های باز بر روی داده‌ها «درون داده‌ها» همچون انرژی، مواد اولیه، سرمایه، تکنولوژی، پول و... فرایند‌های و فعل و انفعالاتی صورت گرفته تا به برون داد تبدیل گردد. برون داد(ستاده) سازمان می‌تواند کالا یا خدمات باشد. محیط سیستم به دو دسته تقسیم می‌شود:

۱- محیط داخلی سیستم ۲- محیط خارجی سیستم

منظور از محیط داخلی، کارکنان، شیوه مدیریت، نوع روابط میان کارکنان و مدیریت و... موجود در داخل سازمان می‌باشد در حالی که منظور از محیط خارجی سیستم هر چیز خارج از محدوده سیستم می‌باشد. بنابراین هر سیستم

³⁸ Open system.

³⁹ Closed system.

برای ادامه حیات ناگزیر است که با محیط خود دائماً در ارتباط باشد و ضمن تأثیر گذاری و تأثیر پذیری تعادل خود را حفظ کند. حفظ این تعادل از طریق فرایند باز خورد صورت می گیرد. برای تشریح فرایند باز خورد در نظر بگیرید که شرکتی محصولی را تولید می کند و به بازار عرضه می نماید این شرکت باید بداند که مصرف کنندگان سلیقه های متفاوتی دارند و ممکن است کالاهای تولیدی مطابق سلیقه و میل مصرف کننده نباشد. از این رو باید اطلاعاتی در خصوص سلیقه های مردم، نوع کالا و یا مورد درخواست، اندازه و ابعاد محصول و... جمع آوری نموده و این اطلاعات را به عنوان ورودی سیستم در نظر بگیرید و در این جهت گام برداشته تا فروش محصول خود را افزایش دهد. با توجه به مطالب ارائه شده سیستم بسته سیستمی است که بدون ارتباط با محیط بیرونی می تواند به کار خود ادامه دهد. شرکت های حمل و نقل، شرکت هواپیمایی، شرکت های تولیدی و... نمونه ایی از یک سیستم باز و آزمایشگاهی که در آزمایشگاه ها صورت می گیرد نمونه یک سیستم بسته می باشند. همچنین مکتب کلاسیک و نظریه های آن چون تنها به نیروهای داخلی تأکید دارند نمونه های از یک سیستم بسته تلقی می شوند.

(ب) سیستم ها براساس محدوده و مرز های خود به دو دسته سیستم اصلی و فرعی تقسیم می شوند:

تقسیم بندی سیستم به اصلی و فرعی حد و مرز مشخصی ندارد و هر سیستمی را می توان اصلی یا فرعی نامید. پس هر سیستم می تواند جزئی از یک سیستم بزرگتر باشد که در این حالت سیستم بزرگتر را اصلی و اجزاء آن را سیستم فرعی گویند.

بعنوان مثال یک شرکت جزئی از یک صنعت می‌باشد و صنعت نیز جزئی از اقتصاد یک کشور محسوب می‌شود بنابراین صنعت نسبت به شرکت یک سیستم اصلی ولی نسبت به اقتصاد کشور یک سیستم فرعی محسوب می‌شود. به عنوان مثالی دیگر بدن انسان از قسمت های مختلفی مانند دستگاه اعصاب، گوارش، قلب و... تشکیل شده است و هر کدام از این قسمت ها نیز از اجزاء کوچکتری تشکیل شده اند. بنابراین انسان نسبت به دستگاه گوارش یک سیستم اصلی ولی نسبت به جهان هستی یک سیستم فرعی محسوب می‌شود.

(چ) سیستم ها براساس قابلیت پیش بینی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱- سیستم قطعی^{۴۰} ۲- سیستم احتمالی^{۴۱}

تقسیم بندی سیستم ها به قطعی و احتمالی توسط استفوردبیر^{۴۲} صورت گرفته است. در این تقسیم بندی سیستم قطعی به سیستمی گفته می‌شود که نتایج کار آن را می‌توان کاملاً پیش بینی نمود. سیستم های احتمالی به سیستمی گفته می‌شود که نتایج کار آن را نتوان بطور دقیق پیش بینی نمود. هر چه سیستمی پیچیده تر باشد، پیش بینی نتایج آن مشکل تر و تابع علم احتمالات می‌باشد به عنوان مثال در یک شرکت تولیدی می‌توان با داشتن اطلاعات در خصوص دستگاه ها و مواد اولیه و... مقدار و میزان تولید را کاملاً پیش بینی کرد.

⁴⁰ Detrministic system.

⁴¹ Probalistic system.

⁴² Stafford beer.

ولی چنانچه اطلاعات کاملی در دست نباشد پیش بینی مشکل تر گردیده و علم احتمالات کاربرد پیدا می کند.

(د) سیستم ها براساس نیاز به برنامه ریزی به دو دسته تقسیم می شوند:

۱- سیستم طبیعی^{۴۳} ۲- سیستم مصنوعی^{۴۴}

این تقسیم بندی به وسیله اروین لازلو^{۴۵} عنوان گردیده است در این تقسیم بندی سیستم طبیعی به سیستمی گفته می شود که موجودیت آن نیاز به برنامه ریزی ندارد و در طبیعت وجود دارد مثل آمدن روز و شب که از عهده بشر خارج می باشد. اما سیستم های مصنوعی سیستم هایی هستند که با برنامه ریزی و اطلاع و آگاهی آدمی قابل انجام می باشد و شامل قلمرو علوم فیزیکی است.

خصوصیات عمومی سیستم باز

همانطور که عنوان گردید سیستم باز دائما در ارتباط با محیط^{۴۶} بوده و داده ها را طی یک سری فرایند به ستاد ها تبدیل می کند این سیستم ها دارای خصوصیات بسیاری بوده اما چهار خاصیت وجود دارد که تمامی سیستم های باز آن را دارا می باشند:

⁴³ Natural system

⁴⁴ Artificial system.

⁴⁵ Ervin Lazlo.

⁴⁶ In put.

- ۱- داده ها (درون داده ها) ^{۴۷}: ورودی های سیستم بوده و شامل اطلاعات، انرژی، سرمایه، ماشین آلات و غیره می باشد.
- ۲- فرآیند ^{۴۸}: فرآیند ها فعل و انفعالاتی است که بر روی داده های انجام می شود تا به ستاده ها تبدیل شوند.
- ۳- ستاده (درون داد) ^{۴۹}: خروجی سیستم می باشد که چنانچه مؤسسه تولیدی باشد خروجی آن کالا^{۵۰} و چنانچه خدماتی باشد خروجی آن ارائه خدمات می باشد.
- ۴- بازخور ^{۵۱}: تعادل در یک سیستم به وسیله فرایند باز خورد انجام می شود. بازخور: ترتیبات خاصی است که موجب می شود سیستم دائماً اطلاعات لازم را درباره عملکرد سیستم با معیار و نتیجه مطلوب تطبیق نکند، سیستم خود به خود در جهت بر طرف کردن انحراف تنظیم می شود.

⁴⁷ In put.

⁴⁸ Transformation.

⁴⁹ Out put.

⁵⁰ Goods.

⁵¹ Feed Back.

فصل دوم

کلیات در مورد مدیریت

فصل دوم : کلیات در مورد مدیریت

مدیریت فعالیتی عام است زیرا در همه انواع سطوح و وظایف سازمانی اعمال می شود به عبارت دیگر در همه سازمانهای آموزشی، تجاری، صنعتی و دولتی در همه سطوح های سازمانی و در همه وظایف سازمانی مانند خدمات و آموزش با مدیریت سر و کار دارد.

در گذشته شاید مدیریت را فقط در ارتباط با سازمانها صنعتی و تجاری مورد تأکید قرار می دادند ولی امروزه مدیریت در هر فعالیت و کار هدفدار و سازمان یافته، مورد تأکید است.

تعریف مدیریت

هنر و علم هدایت و هماهنگ کردن کوشش انسانها و بکارگیری این تلاش در نیل به اهداف سازمان را مدیریت می گویند. به عبارتی دیگر مدیریت فعالیتی عام است زیرا در همه انواع سطوح و سازمان ها از قبیل تجاری، صنعتی و دولتی با مدیریت سر و کار داریم.

صاحب نظران و اندیشمندان علم مدیریت در قرن بیستم تعاریف بسیاری از مدیریت ارائه نموده اند. بعضی از این تعاریف عبارتند از:

* مدیریت یعنی هماهنگی همه امکانات و منابع از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت؛ به طوریکه هدفهای مشخص تحقق پذیرد.

* تعریف جن دبلو فورستر: مدیریت عبارت است از اتخاذ و تصمیم برای پیشبرد.

* او – دائل: مدیریت عبارت است از ایجاد یک محیط مؤثر برای افرادی که در گروه های رسمی سازمان تلاش می کنند.

* نابت: مدیریت یعنی هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران.

* مدیریت عبارت است از ایجاد یک محیط مؤثر برای افراد در گروه های رسمی سازمان تا آنان بتوانند در جهت تحقق هدفهای سازمانی تلاش کنند.

* مدیریت فرایندی است که به وسیله آن فعالیتهای فردی و گروهی در جهت هدفهای مشترک، همسو و هماهنگ می شود.

تعریف مدیر

مدیر کسی است که تقسیم کار میکند و به یک سازمان سامان می بخشد به عبارت دیگر مدیر کسی است که با خصائص ذاتی و اکتسابی و اطلاعات

ومعلومات و تجارب که دارد میتواند افراد و سازمان را به سمت هدف معینی رهبری نماید.

تعریف سازمان

سازمان عبارت است از یک پدیده اجتماعی که از جمع عده ای افراد که توانایی به همکاری داشته و با ایجاد روابط گوناگون برای نیل به هدف های مشترک کوشش می نماید، تشکیل می شود.

گودمن و همکارانش معتقدند: سازمانها عمدتاً وسیله ای برای عقلایی ساختن «برنامه دار، پیچیده، قانونمند، کارا و منظم تر ساختن و تحت کنترل قرار دادن» کلیه جنبه های زندگی ما هستند.

انواع سازمان

الف) سازمان رسمی

سازمان رسمی در واقع تشکیلات رسمی سازمان است که با پیش بینی دقیق ساختار فعالیت ها و بر اساس هدف خاصی شکل گرفته و در آن حدود وظایف، اختیارات و سلسله مراتب سازمانی تعیین شده است. به عبارت دیگر در سازمان رسمی وظایف و آیین نامه و دستورالعملهای هر پست مشخص بوده، هر فرد در چهارچوبی که از قبل برای او تعیین شده کار می کند. تقسیم کار در سازمان رسمی امری اجتناب ناپذیر است.

ب) سازمان غیر رسمی

سازمان غیر رسمی به سازمانی گفته می شود که بر اساس طرح و برنامه از قبل تعیین شده به وجود نمی آید بلکه سلسله روابط و اشتراکات روحی و عاطفی بین افراد موجب شکل گیری آن است؛ لذا فعالیتهای سازمان غیر رسمی در

حیطه کنترل مدیران سازمانهای رسمی نیست و شرح وظایف قانونمند وجود ندارد. سازمان غیر رسمی به عنوان سایه سازمان نیز تعبیر می شود. در واقع سازمان غیر رسمی، چهرهٔ دوم سازمان رسمی به شمار می آید. سازمان غیر رسمی در دل سازمان رسمی پدیدار می شود و بدون آن نمی تواند ایجاد شود. تفاوت دیگر سازمان غیر رسمی با سازمانهای رسمی در مسئله جذب نیرو است. در سازمانهای رسمی، این مدیریت است که اعضا و کادر مورد نیاز خود را جذب می کند؛ ولی در سازمان غیر رسمی این افراد هستند که بر اساس علائق و نیازهای خود جذب سازمان غیر رسمی می شوند.

ویژگیهای سازمان

- ۱- هدف دار است.
- ۲- از ترکیب اجتماعی افرادی که به طور گروهی کار می کنند تشکیل می شوند.
- ۳- فعالیت سازمان استمرار زمانی دارد.
- ۴- سازمان ها فعالیت های خود را از طریق تفکیک وظایف از روی برنامه و دانش و ابزار انجام می دهد.
- ۵- سازمان واحدهای یکپارچه و یگانه ای از فعالیت های منظم و ساختمند هستند و فعالیت خود را با باور عقلایی و منطقی هدایت می کنند.
- ۶- در هر سازمان یک فرد با عنوان مدیر یا رئیس در رأس قرار دارد.
- ۷- در هر سازمان تصمیم گیری از وظایف مدیر است.

شاخص های مدیریت

اگر در موقعیتی ملاکها و شاخص های زیر بر قرار باشد می توان گفت در آن موقعیت مدیریت اعمال شده است.

۱- فعالیت منظم و سازمان یافته

مدیریت مجموعه فعالیت منظم و پیوسته ای است که با گروه ها و افرادی که در جهت هدف مشترکی کار میکنند ارتباط دارد، مانند فعالیت سازمان یافته گروهی نظامی یا تعدادی دانشجو.

۲- هدف ها

ملاک دوم مدیریت آن است که هدفی وجود دارد که فعالیت منظم گروهی در جهت تحقق آن هدایت می شود.

۳- روابط میان منابع

فعالیت منظم در جهت هدف از طریق روابط معینی که میان منابع موجود بر قرار است صورت میگیرد. انسانیت مهمترین روابط مناسب میان افراد است. الف) روابط رسمی: روابط کاری افراد بر حسب وظایفشان که توسط سازمان ایجاد می شود.

ب) روابط غیر رسمی: ضمن فعالیت روزمره میان افراد شکل می گیرد: مانند دوستی بین افراد.

۴- انجام دادن کار به وسیله دیگران

تحقق هدف ها از طریق انجام دادن کار با وسیله افراد دیگر صورت می گیرد.

۵- تصمیم گیری

به معنی ارزشیابی و گزینش راه حل ها در موقعیت های پیچیده ای که غالباً با ریسک وعدم اطمینان توأم است. تصمیم گیری همه جوانب مادی، مالی و انسانی را شامل میشود.

فراگرد مدیریت

واژه فراگرد بر شیوه منظم انجام دادن کارها دلالت دارد و اشاره می کند به توالی گام ها یا عناصری که به هدف یا نتیجه خاصی منجر می شود. مدیریت را فراگرد تلقی میکنند زیرا همه مدیران صرفنظر از قابلیتها یا مهارتهای خاص خود به فعالیت های پیوسته و منظمی می پردازند تا به هدفهای معینی نایل شوند در اوایل قرن بیستم ضرورت کاربرد روش های عملی به جای اصول و قواعد کلی در حل مسائل مدیریت تولید و صنعت متداول گردید. مفاهیم کلاسیک مدیریت که اصول مأخوذ از فعالیت های عمومی سازمان ها را مورد تأکید قرار می دهد و مدیریت را به عنوان فراگرد تلقی می کند.

وظایف مدیر

پنج وظیفه اساسی در مدیریت از نظر "هانری فایول" وجود دارد که عبارتند از:

۱- برنامه ریزی: یعنی پیش نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده و همچنین ارزیابی و تجزیه و تحلیل آینده برای طراحی چهارچوبی به منظور اقدام در آن محدوده.

- ۲- سازماندهی: یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار
- ۳- هدایت و رهبری: یعنی هدایت و جهت دهی افراد و ایجاد کار برای کارکنان و حفظ روحیه تلاشگری در انجام دادن کار.
- ۴- هماهنگی: یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوشش ها و فعالیتها.
- ۵- کنترل: یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات کتبی و دستورات شفاهی صورت میگیرد یا نه؟

وظایف مدیر از نظر لوترگیولیک

گیولیک فراگرد مدیریت را با اصطلاح (POSDCORB) که مخفف مترادف لاتین مورد ذیل است، توصیف کرده است این اصطلاح که معرف وظایف مدیریت است ترکیب حروف اول معادل های انگلیسی کلمات زیر ساخته شده است:

- ۱- برنامه ریزی (Planning)
- ۲- سازماندهی (Organizing)
- ۳- کارگزینی (Staffing)
- ۴- فرماندهی (Directing)
- ۵- هماهنگی (Coordinating)
- ۶- هماهنگی و ارتباط یا گزارش دهی (Reporting)
- ۷- بوجه بندی (Budgeting)

در دو طبقه بندی فوق، تفاوت در این است که اولاً فایول وظیفه کارگزینی را در دل وظیفه سازماندهی بیان کرده و ثانیاً کلمه آمرانه فرماندهی را به جای

کلمه ملایم تر هدایت کردن به کار برده و سرانجام اینکه وظیفه نظارت کردن را به جای وظیفه گزارش دادن و بودجه بندی قرار داده است. دانشمندان دیگر نیز هر کدام به نوعی به اصلاح وظایف مدیر که به وسیله گیولیک و فایول بیان شده است، پرداخته اند و اغلب متفق القول اند که بهترین طبقه بندی وظایف مدیر عبارت است از: طرح ریزی کردن، سازمان دادن، کارگزینی، هدایت کردن و نظارت کردن.

سبک های مدیریت

الف) مدیریت هدف گرا

- ۱) در این سبک از مدیریت، مدیر سعی دارد به هر نحوی هدف سازمان را بر آورده کند.
- ۲) آنچه اهمیت دارد بازده کار است.
- ۳) به عضو چون مهرهای که تا زمان فرسایش مورد استفاده است، توجه می شود.
- ۴) ابتکارات فردی اعضاء تضعیف می شود.
- ۵) تنبیهات انضباطی رواج دارد.
- ۶) سیستم بروکراسی به شدت اعمال می شود.

ب) مدیریت عضو گرا

- ۱) در این سبک رضایت اعضا بیشتر از همه چیز مورد توجه است.
- ۲) تشویق و ترقیب کارکنان مورد توجه است.
- ۳) مدیر سعی دارد خود را محبوب القلوب همکاران قرار دهد.
- ۴) خطای همکاران مورد اغماض قرار میگیرد.

۵) بی بند وباری رایج است.

۶) تحقق یافتن اهداف مورد تزلزل قرار میگیرد.

ج) مدیریت سایه نما

۱) مدیر وظیفه اعضا را به آنها ابلاغ میکند. ولی به چگونگی اجرای آنها کاری ندارد.

۲) هدف و برآورد آن جنبه شخصی دارد.

۳) مدیر سعی در حفظ منابع خود دارد.

۴) مدیر از اختلافات با همکاران خود اجتناب دارد.

۵) در همه حال خود را از مسئولیت باز می دارد.

۶) مدیر سعی ندارد که بر محیط کار خود مسلط باشد.

۷) مدیر نمی تواند کار گروهی را هماهنگ نماید.

۸) عموماً سازمان های متأثر از چنین مدیریتی با شکست روبرو می شوند.

د) مدیریت میانه رو

۱) در این سبک از مدیریت سعی بر این است که هدف و اعضا متفقاً مورد توجه قرار گیرند.

۲) توازن بین رضایت اعضا و مقدار کمی و کیفی بازده مورد نظر است.

۳) در طرح ریزی و تصمیم گیری از مشورت اعضا استفاده می شود.

۴) فرد احساس مفید بودن دارد و همواره کوشا است.

۵) پاداش و تشویق وجود دارد، در حالیکه تنبیه هم فراموش نمی شود.

۶) این سبک از مدیریت در برآوردن اهداف سازمان مؤثر می باشد.

مهارت های مدیران:

۱- **مهارت فنی:** توانایی به کار بردن دانش، روش ها، فنون و ابزار که لازمه انجام وظایف خاص است که از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می شود مانند برنامه ریزی، حسابداری، کنترل و

۲- **مهارت انسانی:** توانایی و قدرت تشخیص در کارکردن با مردم و انجام دادن به وسیله آن ها که شامل درک، فهم، انگیزش، و به کار بردن رهبری مؤثر است و مستلزم این است که فرد باید اول خودش را بشناسد.

۳- **مهارت مفهومی یا ادراکی:** توانایی فهمیدن پیچیدگی های کل سازمان و آگاهی از این که آیا خود شخص در خور شرایط سازمان عمل می کند یا نه.

اصول مدیریت اسلامی

اصول که جمع اصل است در لغت به معنی ریشه و گوهر بکار میرود. و در واقع اصول دستورالعمل هایی است برای قضاوت ارزشها در مسیر حرکت مربوط به برآوردن یک هدف یا اهدافی که در درستی و صحت آنها از قبل پذیرفته شده است و به بیان دیگر اصول تکیه گاه حرکت منطقی در تعقیب هدف است. دین مبین اسلام که اصول آن بنیاد اعتقاد هر مسلمان را مستحکم می کند، می تواند الهام بخش اصول مدیریت اسلامی باشد.

اصول مدیریت اسلامی را باید در کتاب قانون یعنی قرآن جستجو کرد. اصول مسئولیت در قرآن تعبیری جز آمادگی برای اجرای امر ندارد و کسی را که شرایط و ویژگی اجرایی ندارد، نباید در سازمان گماشته و مسئول گردد. در اصل مدیریت فرد بر خود، در مرتبه بالای اهمیت قرار میگیرد تا از این طریق ارتباطات تلفیقی کیفیات قرین شالوده حرکت جمعی را پی ریزی کند. این

مورد ضمن توجه نمودن به جزء در رابطه با کل سرآغاز توجه را معطوف به فرد مدیر در سازمان می کند تا الگوی سازمانی طبق ملاک مشخصی شکل یافته و همه گیر شود اگر مصدر امور سرپرست جمع دارای نیروی قوی تسلط بر خود نباشد موجب تزلزل در سیطره سازمانی میشود

تعریف مدیریت اسلامی

مدیریتی که زمینه رشد انسان بسوی خدا را فراهم سازد و مطابق کتاب سنت و سیره و روش پیامبر (ص) و امامان معصوم و علوم و فنون و تجارب بشری جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف همانند یک محور و مدار و قطب عمل کند مدیریت اسلامی می نامند.

در تعریف فوق منظور از ابعاد مختلف ابعاد انسانی اهداف و تشکیلات و منابع مادی می باشد که حدودش یک خانواده تا یک امت را شامل میگردد.

مدیریت اسلامی مشتمل بر سه اصل می باشد:

۱- **مدیر:** رسالت مدیر بر پایه تعالی و تولید استوار است و تعالی انسان ها میسر نیست مگر با برخورداری از صفات رهبری.

۲- **انسان:** در مدیریت اسلامی هدف از تأسیس سازمان رشد و تعالی انسان می باشد.

۲- **مکتب:** یکی از مبانی مدیریت اسلامی مکتب است و هر مکتب دارای ایدئولوژی و جهان بینی خاص خود را دارد که در مدیریت اسلامی مدیریت در خدمت وحی و خدمت به خدا می باشد.

ویژگی های مدیر اسلامی

۱- شناخت خویشتن

هر کس خود را شناخت. خدای خود را شناخته است مدیر اسلامی قبل از شناخت اجرای امور باید خود را بشناسد. خود شناسی نقطه آغازین دینداری و بالاترین شناخت می باشد.

۲- شناخت برای اجرای امور

در اسلام شناخت و مسئولیت درهم تلفیق می شوند و تعهد را به وجود می آورد. راه رسیدن به شناخت کسب علم است مدیر اسلامی قبل از تقبل مدیریت باید در زمینه مسئولیت خود آموزش دیده و تجربه اندوزد تا قلمرو مسئولیت خود را بشناسد و بدین طریق قبل از شروع به ارشاد اعضا سازمانی خود را ارشاد کند.

۳- داشتن صبر

۴- توجه به اولویت ها

بشارت ده آن بندگانی که چون سخن حق بشنوند نیکوترین آن را عمل کنند. جهت انتخاب اولی ترین مدیر، نظر سنجی می کند تا بتواند مصلحت را از دست نداده و کار صحیح انجام دهد.

۵- رعایت نظم و ترتیب

مدیر اسلامی آراسته به نظم است نظمی که نظام فکری را نیز به عهده دارد. حضرت علی (ع) می فرماید: "شما را به خداوند سوگند در تنظیم کار خود بکوشید"

۶- داشتن برنامه

مدیر اسلامی برنامه ها و هدفها را قبلا تنظیم میکند و سپس با تفکری که جهت اجرای برنامه می کند آنها را به موفقیت نزدیک می سازد بدین وسیله مدیر در می یابد که در چه زمانی چه کاری را با چه وسیله ای انجام دهد.

۷- وارسته بودن

مدیر اسلامی خود باخته و مغرور نیست و رعایت اعتدال را می کند و متواضع و خویشتن دار است

۸- توسعه گرا بودن

در مطالعه حریص و در گسترش فکر جدی است. حضرت امام باقر (ع) می فرماید "علم را از هر که باشد بیاموزید، گرچه صاحب علم به آن عمل نکند"

۹- عاقبت اندیش بودن

سنجش نتیجه کار، قبل از انجام آن لازمه مدیر اسلامی است.

۱۰- مأمّن ساز محیط سازمان بودن

مدیر اسلامی اعتماد اعضاء را جلب می کند وقتی که اعضاء به مدیر اعتماد کردند در حلقه او جمع می شوند دخالت نکردن در امور افراد تحت سرپرستی دوری از تجسس های بیهوده لازمه مدیر اسلامی جهت مأمّن سازی محیط سازمانی است

۱۱- با آگاهی به امور رسیدگی کردن

مدیر اسلامی که حافظ امانت مدیر است باید مدام از وضع امور جاری سازمان آگاه باشد تا شیرازه امور از هم نپاشد و گزارشهای غلط به او نرسد

۱۲- توزیع اخبار

مدیر اسلامی آنچه را که انجام داده است به اطلاع اعضاء ذیربط می رساند تا بدین وسیله اعضاء را به خود جلب و با خود هم قدم سازد

۱۳- آموزش اعضاء سازمان

۱۴- بخشنده و با گذشت بودن

۱۵- استفاده صحیح از ایام فراغت

مدیر اسلامی زمانی را برای تجدید قوای خود اختصاص می دهد تا بدین وسیله

بتواند روزی دیگر با انرژی بیشتر بکار پردازد

فصل سوم

برنامه ریزی

فصل سوم : برنامه ریزی

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی را بصورت های مختلف تعریف کرده اند که چند نمونه ی آن ارائه می گردد:

- ۱- برنامه ریزی طرحی برای یک آینده مطلوب ریخته می شود که بتوان توسط آن راههای مؤثر و قابل حصول را تعیین نمود. برنامه ریزی وسیله ای است که فکر انسان از آن بهره مند می شود. برنامه ریزی، هنگامی که توسط افراد ضعیف انجام می شود، به یک آداب نامناسبی تبدیل میگردد که تنها به نگرش کوتاه مدت بسنده می کند و به آینده ای که برای آن مورد استفاده قرار گرفته است، توجه نمی نماید.
- ۲- برنامه ریزی به صورت روشن یک فرآیند تصمیم گیری است.
- ۳- برنامه ریزی فرآیندی است شامل اتخاذ و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مرتبط با یکدیگر، قبل از نیاز به اجرای آنها، باتوجه به این اعتقاد که بدون اقدام عملی احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و در صورت اقدام، احتمال رسیدن به نتایج مورد نظر افزایش می یابد.
- ۴- برنامه ریزی شامل تعیین هدف و وضع خط مشی، تبدیل هدف به صورت برنامه عملیات و پیش بینی چگونگی اجرای آنها می شود. به عبارت دیگر برنامه ریزی، براساس پیش بینی و دور نگری درباره ی اینکه برای رسیدن به هدف معینی چه کاری، چگونه، در طی چه افرادی بایستی انجام شود، استوار است.

۵- برنامه عبارت از راه و روش معین شده ی آینده می باشد و برنامه ریزی عبارت از عملیاتی خواهد بود که منجر به تهیه ی برنامه شود.

آکاف که اولین تعریف برنامه ریزی را از او نقل کردیم، معتقد است که نیاز به برنامه ریزی آنقدر روشن است که مشکل می توان کسی را علیه آن یافت، اما مشکل تر آن است که بتوان برنامه ریزی را به صورتی مفید عرضه کرد؛ زیرا برنامه ریزی، پیچیده ترین و مشکل ترین فعالیت های فکری است که انسان را به خود مشغول می کند.

اجزاء برنامه ریزی

برنامه ریزی، که همواره در مدیریت قبل از سازماندهی انجام می شود، شامل شناخت و تعیین هدفها، منابع و پیش داشته های محیطی، و همچنین سیاست ها، رویه ها و روشها می باشد. برخی از علمای دانش مدیریت، اجزای دیگری نیز برای برنامه ریزی قائلند که از جمله پیاده کردن برنامه و کنترل آن نیز می باشد. ولی از آنجا که هدایت و کنترل را بخشی از عناصر مدیریت به حساب آورده ایم از گنجاندن آن در برنامه و تلقی آن به عنوان بخشی از برنامه خودداری نموده و در فصل های جداگانه به آنها پرداخته خواهد شد.

برنامه ریزی می تواند دراز مدت، میان مدت و یا کوتاه مدت باشد. اگر چه مفاهیم دراز مدت، میان مدت و کوتاه مدت مفاهیمی نسبی هستند ولی در برنامه ریزی های جامع و اساسی، معمولاً دراز مدت زمانی بین ۸ تا ۱۲ سال، میان مدت زمانی بین ۴ تا ۸ سال و کوتاه مدت زمانی بین ۱ تا ۲ سال را شامل می گردد.

انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی می توان از جهات مختلف تقسیم بندی کرد که شامل:

(۱) برنامه ریزی بر اساس موضوع و تخصص:

برنامه ریزی بر اساس موضوع و تخصص به مواردی همچون تولیدی، پژوهشی، مالی، آموزشی، نیروی انسانی و ... قابل تقسیم است. این روش از برنامه ریزی حوزه های کاری برنامه ریزی را مشخص می کند.

(۲) برنامه ریزی بر اساس سطح:

برنامه ریزی بر اساس سطح، عملیات سازمان برنامه ریزی به دو نوع برنامه ریزی جامع و برنامه ریزی عملیاتی تقسیم می شود که یکی از مهمترین و علمی ترین تقسیم بندی برنامه ریزی می باشد که در این فصل به تفسیر به آن می پردازیم.

(۳) برنامه ریزی بر اساس زمان:

برنامه ریزی بر اساس زمان یکی از معمول ترین روشهای تقسیم بندی به حساب می آید. در این روش، برنامه ها به کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت از نظر زمان اجرای آنها تقسیم بندی می شوند.

(۴) برنامه ریزی بر اساس استمرار:

از آنجا که برخی از برنامه های دارای تداوم و برخی از برنامه های در برهه خاصی به اجرا در می آیند. بنابراین یکی دیگر از تقسیم بندی برنامه، به صورت برنامه های ثابت که دارای استمرار زمانی دارد و برنامه های مقطعی که در مواقع اتفاقی پیش می آید، می باشد.

(۵) برنامه ریزی بر اساس قلمرو:

برنامه ها می تواند بر اساس گستردگی که در قلمرو جغرافیایی دارد به دو نوع فراگیر (در سطح جهانی و ملی) و محدود (برای بخش کوچکی از یک مؤسسه) تقسیم شوند

تصمیم‌گیری و برنامه ریزی

عمل تصمیم‌گیری در اداره امور یک سازمان وسیع به قدری مهم است که برخی از نویسندگان سازمان را «شبکه تصمیم» و مدیریت را «عمل تصمیم‌گیری» تعریف نموده‌اند، زیرا در دنیای امروز اداره امور سازمانهای وسیع نمی‌تواند صرفاً بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات بایستی در صورت امکان بر پایه بررسیهای علمی و آمار و اطلاعات تردید ناپذیر بر طبق اصول و روش‌های خاصی استوار گردد. هر نوع تصمیم، صرف نظر از اینکه در کجا و به وسیله چه مقاماتی گرفته می‌شود، تابع مراحل زیر است:

(۱) بررسی به منظور پی بردن به مشکل یا مسأله خاص و تعیین هدف مطلوب با توجه به امکانات انسانی و مادی.

(۲) بررسی شقوق یا راههای مختلف (Alternatives) که برای رسیدن به هدف (یا بر طرف کردن مشکل) معین وجود دارد یا می‌توان ابداع کرد، و تجزیه و تحلیل عواقب و نتایج حاصل از هر یک.

(۳) انتخاب یک شق یا استراتژی خاص از میان شقوق یا راههای ممکن برای نیل به هدف (یا بر طرف کردن مشکل).

یک فرد یا دستگاه خاص زمانی به دنبال هدف یا هدف‌های تازه‌ای می‌رود که از نتایج هدف‌های موجود ناراضی باشد، بدین معنی که نتایج مزبور پایین‌تر از سطح انتظارات مورد نظر باشد. اگر اختلاف بین نتیجه مورد انتظار و نتیجه حاصل از هدف‌های موجود زیاد باشد، جستجو برای هدف‌های تازه شدت بیشتری می‌یابد. معذک تجربه رضایت بخش از نتایج هدف‌های موجود سطح انتظارات را بالا می‌برد، و ممکن است اختلاف جدیدی بین سطح انتظار و

نتیجه حاصل بوجود آید، و همین امر موجب میشود که دوباره جستجو برای تدوین هدفهای تازه شروع شود.

موانع برنامه ریزی

برنامه ریزی یکی از وظایف مهم و مفید مدیریت است. در هر برنامه ریزی، با تعیین اهدافی که باید به آنها دسترسی پیدا کرد، این امکان برای مدیر ایجاد می شود تا فرصت ها و مخاطرات آتی را بشناسد و با اطمینان بیشتری به فعالیت پرداخته، سازمان تحت امر خود را هدایت کند.

(جرج استیز می گوید: واقعیت این است که برنامه های مؤسسه ضامن موفقیت ان نیست) مسائل زیادی وجود دارند که می توانند باعث بی اثر شدن حتی بهترین برنامه ها شوند. گری دسلر به شش مورد از موانعی که ممکن است بر سر راه برنامه ریزی قرار گیرد اشاره می کند. در ادامه، هر یک از این موارد شش گانه با اندکی توضیح ذکر می شود.

۱) عدم دقت در پیش بینی: پیش بینی انسان دقیق و به دور از خطا نمی تواند باشد لذا تدوین هر برنامه ای هرگز بدون نقص نیست و برنامه ریزان توان پیش بینی و مقابله با همه حوادث را ندارند، بنابراین یکی از موانعی که ممکن است در اجرای برنامه در آینده ایجاد اشکال کند، عدم دقت در پیش بینی است. مدیریت سازمان باید از ذهن های خلاق و با تجربه برای رفع این مشکل کمک گیرد.

۲) خطا در برنامه ریزی: از آنجا که تصمیم گیرندگان برنامه ریزی افراد هستند، و افراد از دریچه ارزش های شخصی و تواناییهای خود به دنیا می نگرند، اتخاذ تصمیمات تنها بر مبنای اطلاعات موجود صورت نمی گیرد بلکه بر اساس ارزشیابی ذهنیات افراد تصمیم گیرنده از اطلاعات مذکور گرفته

می شود. به همین علت اغلب مشاهده می شود چند نفر که روی یک مسئله کار می کنند درباره علل و راه حل های آن به نتایج کاملاً متفاوتی می رسند.

۳) قصور در اجرای برنامه: بهترین برنامه های تدوینی و پیش بینی شده در صورتی که به طور دقیق و مؤثر به مورد اجرا گذارده نشود، امکان دارد با منابع انسانی، مالی، مادی و تسهیلاتی سازمان سازگاری نیابد. بنا براین عوامل گوناگون می توانند در صورت بروز خطا بر برنامه تأثیر گذارند و مانع اجرای دقیق آن گردند.

۴) عدم مقبولیت برنامه: برای اینکه برنامه ها به طور دقیق و مؤثر اجرا شوند باید در نظر مجریان برنامه قابل قبول باشند. وظیفه اصلی مدیریت در یک سازمان توجیه کامل برنامه برای اجراکنندگان است. در صورت پذیرش برنامه از طرف مجریان، مدیریت می تواند به اجرای برنامه توسط آنان مطمئن باشد.

۵) ترس از تغییر: در بیشتر سازمان ها روش های انجام کار اغلب آن چنان جا افتاده است که مانع اجرای هر برنامه جدیدی می شود. به علاوه، افراد در مقابل تغییراتی که احساس می کنند با منافعشان سازگاری ندارد، مقاومت نشان می دهند. این موضوع بسیار مهمی است که نباید از چشم مدیریت دور بماند. کارکنان یک سازمان به عنوان مجریان اصلی اجرای برنامه، در صورتی که احساس کنند بخشی از منافعشان با اجرای برنامه در خطر است، قطعاً به مقابله بر خواهند خاست.

۶) گران بودن برنامه ریزی: برای آنکه برنامه ریزی مؤثر واقع شود باید با استفاده از نیروی انسانی کارشناس و متخصص تدوین گردد. بیشتر سازمانها، کمیته ها و دوائر مجهزی را به منظور نظارت برنامه های در دست اجرای

سازمان و هماهنگ کردن امور تشکیل می دهند که تأمین نیروی انسانی و مدیریت آنها برای سازمان هزینه بالایی دارد.

برنامه ریزی جامع (استراتژیک)

در سالهای اخیر توجه نسبت به برنامه ریزی جامع یا استراتژیک، به طور روز افزون افزایش یافته و تنها راه اثر بخشی و کارآمدی مدیران، در بهره گیری از این شیوه ی برنامه ریزی جستجو شده است. نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هر کدام تعریفی خاص از این نوع برنامه ریزی ارائه داده اند که شاید بتوانیم همه ی آنها را در این تعریف خلاصه کنیم: با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی، استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلند مدت. البته تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده نگری و پیش بینی افق های دور ترغیب می کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستری مناسب برای رشد و نضج برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت.

خصوصیات برنامه ریزی استراتژیک

۱- برنامه ریزی جامع، انعکاسی از ارزش های حاکم بر جامعه است. جهان بینی ها، اعتقادات، و سنت های جامعه در برنامه ریزی جامع منعکس می شوند.

۲- برنامه ریزی جامع معطوف به پرسش های اصلی و مسائل اساسی سازمان هاست. پرسش هایی از قبیل «برنامه های امروز سازمان چه هستند و برنامه های آتی چه باید باشند؟» «امروز کجا هستیم و جهت گیری های آینده چه هستند؟» «امکانات و منابع سازمان در آینده چه وضعیتی دارند و

باید مصروف چه اهدافی شوند؟» و... در برنامه ریزی جامع مطرح می شوند.

۳- برنامه ریزی جامع با مطرح ساختن اهداف بلند مدت و تبیین رسالت های سازمان، مدیران را در انجام فعالیت هایشان هم جهت و هماهنگ می سازد.

۴- برنامه ریزی جامع دارای دید دراز مدت است و افق هایی دورتر را در سازمان مطرح می سازد. برنامه ریز در این نوع برنامه ریزی به آینده های دور می اندیشد و می کوشد تا موقعیت سازمان را در بلند مدت ترسیم کند.

۵- برنامه ریزی جامع، عملیات و اقدامات سازمان را در دوره های زمانی بالنسبه طولانی هماهنگ می کند و به آن ها پیوستگی و انسجام می بخشد.

۶- برنامه ریزی جامع در سطوح عالی سازمان شکل می گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به گونه ای همه جانبه اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکزند.

۷- برنامه ریزی جامع، فراگیر است و برنامه های عملیاتی سازمان را در بر می گیرد و به آن ها جهت می بخشد.

۸- برنامه ریزی جامع امکانات و محدودیت های درونی و بیرونی سازمان را مد نظر دارد و پیش بینی های خود را با توجه به آن ها انجام می دهد.

اهمیت و ضرورت برنامه ریزی جامع در سازمان

در سنوات اخیر با تغییرات شگفت آوری که سازمان ها را احاطه کرده اند، مدیران به فراست دریافته اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت های

سازمان، در دراز مدت بهتر می تواند برنامه های خود را به ثمر رساند. سازمان بهتر کار می کند و نسبت به محیط خود واکنش هایی مناسب تر نشان می دهد. از این رو استفاده از برنامه ریزی استراتژیک و جامع به عنوان ضرورت در سازمان ها مطرح شده است. به کمک این برنامه ریزی، مدیریت می تواند جهت گیری های خود را در آینده معین، و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه ریزی جامع به مدیر کمک می کند تا از سازمان و هدف های آن تصویری روشن به دست دهد و فعالیت های سازمان را در لوای یک استراتژی واحد هماهنگ سازد.

همچنان که اشاره شد، یکی از دلایل روی آوردن به برنامه ریزی جامع، تحولات و دگرگونی های محیط امروز سازمانهاست. شاید در گذشته تغییرات و تحولات به شتاب و گستردگی امروز نبودند و مدیران می توانستند اهداف آینده را بر اساس گذشته تنظیم کنند. اما اکنون تجربه ی گذشته لزوما راهنمایی مطمئن برای آینده نیست و مدیران باید با مددگیری از برنامه ریزی جامع، استراتژی های آینده ی سازمان را طوری تنظیم کنند که با موقعیتها و شرایط آینده متناسب باشند. به طور کلی تغییر و تحولات فناورانه، اجتماعی و سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباطات گسترده و متعدد سازمان با محیط، و وسعت و گستردگی اغلب برنامه ها و طولانی مدت بودن آن ها همه زمینه هایی هستند که برنامه ریزی جامع را برای سازمان ضروری و اجتناب ناپذیر ساخته اند.

روش SWOT در برنامه ریزی استراتژیک

همانگونه که اشاره شد، برنامه ریزی استراتژیک یا به عبارت کلی تر مدیریت استراتژیک نگاهی کل گرا، سیستمی، و دوربرد به برنامه ها دارد و می کوشد تا راهنمای عمل مدیران در افق های زمانی دورتر و حیطه های وسیعتر اجرایی باشد البته در آغاز شکل گیری برنامه ریزی استراتژیک، برنامه هایی که دارای پیش بینی های بلند مدت بودند، برنامه هایی کامل تر به حساب می آمدند.

اما با گذشت زمان، به تدریج این مسئله مطرح شد که برنامه های استراتژیک، ضمن در نظر داشتن افق های زمانی بلند مدت، باید ضمن اجرا بتوانند تغییرات لازم را بر اساس شرایط جدید ایجاد کنند و صرفاً تابع پیش بینی های قبلی نباشند. به عنوان مثال امروزه سازمان های یادگیرنده، که قادرند خود را با تحولات محیطی تطبیق دهند و از رخدادهای پیرامون خود تجربیات تازه بیندوزند، در برنامه ریزی های استراتژیک نقشی مؤثر ایفا می کنند.

برنامه ریزی استراتژیک به شکل های گوناگون و در قالب مدل هایی مختلف ارائه شده اند که در این قسمت به یکی از متداول ترین آن ها اشاره می کنیم. این مدل SWOT نامیده شده، که شامل بررسی های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها، و تهدیدات است و عنوان آن از حروف ابتدای این چهار جزء گرفته شده است.

در این مدل دوتای قوت و ضعف بررسی صورت می گیرد؛ یکی بررسی درونی که دربرگیرنده ی قوت ها و ضعف های داخلی سازمان است و امکان یک ارزیابی دقیق از منابع و محدودیت های سازمان را برای مدیریت فراهم می کند. بررسی درونی باید با واقع بینی انجام گیرد، بدین معنی که در برآورد قوت ها اغراق نشود و ضعف های سازمان نادیده گرفته نشوند. در چنین شرایطی مدیریت می

تواند امکانات و محدودیت های سازمان را به درستی شناسایی و برنامه ریزی صحیحی را تنظیم و اجرا کند. ازسوی دیگر، کل نگری برنامه ریزی استراتژیک ایجاب می کند که به محیط بیرونی سازمان نیز توجه شود. از این رو مدیریت پس از بررسی درونی به ارزیابی فرصت ها و تهدیدات محیط بیرونی می پردازد. بررسی بیرونی مواردی چون شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و موقعیت رقبا را برای مدیریت مشخص می سازد. هنر مدیریت استراتژیک در آن است که بتواند بهترین ترکیب را، که حاصل این بررسی هاست، برای برنامه ریزی به دست آورد. (در شکل زیر نمایان است)

بررسی درونی

	ضعف ها	قوت ها	
فرصت ها	۲ +	۱ +	۱
تهدیدات	۴ -	۳ -	۳

بررسی بیرونی

شکل ۱-۳: حالات چهار گانه برنامه ریزی استراتژیک

همانگونه که در بالا گفته شد، در حالت اول، که سازمان از قوت های درونی برخوردار و محیط بیرونی نیز فرصت هایی را در اختیار سازمان قرار داده است، بهترین شرایط برای بهره برداری وجود دارد و سازمان دارای ضعف، اما محیط مهیا و آماده ی بهره برداری است (در محیط فرصت هایی برای سازمان وجود

دارد)، مدیریت باید با تغییر در نوع خدمت یا کالای خود از محیط مساعد استفاده کند و بر ضعف های سازمان خود فائق آید. به عنوان مثال سازمانی که دچار ضعف مالی است، ولی در محیط آن مشتریانی وجود دارند که از امکانات مالی خوبی برخوردارند، می تواند با پیش فروش ها محصولات یا خدمات خود و یا مشترک کردن مشتریان و دریافت مبلغی از پیش، بر مشکلات مالی غلبه کند.

در حالت سوم، که سازمان از قوت های کافی برخوردار است، اما محیط مساعد نیست باید ترتیبی اتخاذ شود که تهدیدات محیط به فرصت بدل شوند و زبانی را متوجه سازمان نسازند. فرضاً سازمانی به علت بالا بودن بهای خدمات یا کالای خود و محیطی که در آن درآمد مشتریان کاهش یافته است، در وضعیت سوم قرار دارد. این سازمان می تواند با فروش اقساطی این مشکل را حل و از محیط نامساعد، فرصت هایی را برای خود ایجاد کند، زیرا کسانی که درآمدی پایین دارند از این نوع فروش زیاد استقبال خواهند کرد.

در حالت چهارم که سازمان ضعف دارد و محیط نیز تهدیدآمیز است، سازمان باید از فعالیت فعلی صرف نظر کند و در پی آن باشد که با محصولی متفاوت، در بازاری دیگر به کار خود ادامه دهد.

بدین ترتیب مدیریت با بررسی های درونی و بیرونی در مدل **SWOT**، استراتژی های سازمان را به طور واقعی و با توجه به امکانات درونی و فرصت های بیرونی تنظیم و آینده ی سازمان را با اطمینان پیش بینی می کند. البته نباید از یاد برد که مشخص ساختن حالات چهارگانه و تعیین ضعف ها و قوت ها و فرصت ها و تهدیدات صرفاً با اظهار نظر مسئولان و مدیران صورت

نمی گیرد، بلکه با کسب اطلاعات و آمار دقیق و مستند کارشناسانه و بدون جهت گیری خاص و پیش داوری این حالات تعریف می شود.

برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی جامع و وراهدردی، چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می گسترد و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت هایشان هدایت می کند. اما این برنامه ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده های پایین سازمان را از وظیفه ی اصلی شان، که برنامه ریزی عملیاتی است، بی نیاز نمی سازد. به برنامه ریزی های عملیاتی پردازند و اهداف جزئی شده در واحد خود را تحقق بخشند.

اصولاً برنامه ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه ریزی جامع دارد، زیرا در برنامه ریزی عملیاتی، هدف های عملیاتی به جای هدفهای کلی قرار می گیرند و نحوه ی میل به آنها در قالب یک سری از عملیات پیش بینی می شود. در برنامه ریزی عملیاتی، هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می آید و راه رسیدن به آن جزء به جزء بیان می شود برنامه ریزی عملیاتی را می توانیم پیش بینی عملیات برای نیل به هدف های معین با توجه و امکانات و محدودیت ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی جامع تعریف کنیم. همان گونه که ملاحظه می شود، هدف و پیش بینی عملیات برای میل به آن، اجزای اصلی در تعریف برنامه ریزی اند که اینک به توضیح اجمالی هر یک از آنها می پردازیم.

هدف

هدف برای اغلب ما واژه ای آشنا و مشخص است و در ابتدا ممکن است بحث درباره ی هدف، بحث در بدیهیات به نظر برسد. اما در واقع هدف برای بیشتر

افراد در سازمان، اعم از مدیران یا کارکنان، از مقوله های مبهم است و آزمون این مسئله آن است که اگر افراد در سازمان پرسیده شود هدف واحد یا سازمان آنها چیست، از پاسخ آنان اشکالات و ابهامات موضوع بدیهی هدف آشکار می شود. بدین جهت بحث در مورد هدف و مشخص ساختن آن، از ضروریات برنامه ریزی است و هر گاه ما در ابتدای کار برنامه ریزی، دقت، وقت، و نیروی کافی صرف تدوین و تعیین هدفی درست و مناسب و مشخص و معین کنیم، گامهای بعدی مان در کار برنامه ریزی با سهولت و سرعتی بیشتر برداشته خواهند شد. به طور کلی هدف عبارت از نقطه ای است که کوشش ها معطوف به رسیدن به آن اند. در برنامه ریزی می توانیم هدف را نتیجه ی نهایی عملیاتی بدانیم که مقصود برنامه ریز نیل به آن است. هدف در برنامه ریزی عملیاتی باید مشخص و جزئی، قابل سنجش، و واقع بینانه باشد. به عبارت دیگر هدف های عام و کلی، غیر قابل سنجش و غیر عملی، برای برنامه ریزی مفید نخواهند بود. مثلاً «تغییر و اصلاح نظام اداری»، «ارائه خدمات رفاهی» و هدف هایی همانند آنها صورت های کلی هدف اند و برای برنامه ریزی باید آنها را محدود و مشخص ساخت.

فصل چهارم

سازماندهی

فصل چهارم: سازماندهی

سازمان، یک پدیده اجتماعی بوده و از جمع عده‌ای از افراد که توانایی همکاری داشته و با ایجاد روابط گوناگون برای نیل به هدف مشترکی کوشش می‌نمایند، تشکیل می‌شود. آنچه در سازمان‌ها به صورت یکسان و مشابه وجود دارد، اصل نیاز به تقسیم کار و در نتیجه، همکاری و هماهنگی است برای وصول به هدف که در حقیقت به منظور نیازهای معینی تعیین گردیده است.

تعریف سازماندهی

می‌توان گفت، اصطلاح سازمان در مدیریت دو معنای متداول دارد. در معنای اول آن، سازمان به هر مؤسسه یا گروه کاری اطلاق می‌شود. برای مثال هر مدرسه یا اداره دولتی یا هر تیم ورزشی را می‌توانیم سازمان بنامیم. در معنای دوم، فراگرد سازمان‌دهی، یعنی جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد، به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف‌های معین، می‌باشد. در نتیجه سازمان‌دهی، ایجاد ساختار سازمان است و ساختار سازمان، روابطی منظم و منطقی که لازمه فعالیت اعضای سازمان است را به وجود می‌آورد. به وسیله سازمان‌دهی، طرق و وسایل منظمی برای تفکیک و هماهنگی منابع انسانی و مادی جهت تحقق هدف‌های سازمان فراهم می‌شود. چنانچه دو یا چند نفر به طریق هماهنگ شده‌ای برای رسیدن به هدف‌های مشترک همکاری و اشتراک مساعی کنند، در این صورت افراد مزبور یک سازمان را به شکل ساده تشکیل داده‌اند. بنابراین، وظیفه سازمان‌دهی مدیریت اصولاً مربوط می‌شود به ایجاد یک طرح یا الگویی که در چارچوب آن بتوان مجموعه امور یک مؤسسه را به اجزای قابل اجرا به گونه‌ای تقسیم کرد که در رسیدن به هدفها و مقاصد مؤسسه به بهترین وجه تسهیل شود. بسیاری از نویسندگان مدیریت بین سازمان رسمی و غیررسمی قایل به تفکیک شده‌اند.

نمودار سازمانی

منظور از نمودار سازمانی، نشان دادن ارتباط مشاغل با یکدیگر و همچنین ارتباط واحدهای تابعه سازمان در قالب شبکه‌ای از اختیارات و مسئولیت‌هاست. این نوع نمودار، همچنین نشان‌دهنده‌ی سلسله‌مراتب سازمانی، تقسیم وظایف و

مشاغل صنفی و ستادی است که معمولاً در بیشتر کشورها به صورت هرمی ترسیم می‌شود و به نمودار هرمی نیز معروف است. نمودارهای سازمانی، وسیله‌ای برای شناسایی (تشریح وظایف و سمت‌های) اعضای سازمان به شمار می‌آیند. نمودارهای سازمانی به عنوان وسیله برقراری ارتباطات و جریان اطلاعات در سازمان‌ها می‌باشد.

انواع نمودار سازمانی

نمودار ساده: تصویر طرح کلی سازمان، سلسله مراتب اداری و روابط واحدهای تابع سازمان را به یکدیگر مجسم می‌نماید. این نوع نمودار، حاوی پست‌ها یا مقام‌ها بوده و نشان‌دهنده عناوین سازمانی آنهاست.

نمودار وظایف: این نوع سازمان‌دهی، شاید رایج‌ترین طرح‌ریزی سازمانی باشد که در آن فعالیت‌های اصلی سازمان در بالاترین رده و سلسله‌مراتب مدیریت منعکس است. نمودار وظایف، همچنین نشان‌دهنده روابط واحدهای اصلی است که معمولاً به وسیله‌ی چهارگوشه‌های منظمی که در آن وظایف و فعالیت‌های اصلی نوشته می‌شوند، می‌باشد. این نمودار، دارای عناوین سازمانی و وظایف هر یک از واحدهای مربوطه می‌باشد.

نمودار کارگزینی: در این نمودار، عناوین پست‌های سازمانی نشان داده می‌شود که معمولاً نام متصدیان این پست‌ها را نیز در آن درج می‌نمایند.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی برای نشان دادن و طبقه بندی فعالیت ها، نوع روابط بین افراد و اختیارات افراد سازمان بکار می رود. ساختار سازمانی هر سازمان ممکن است شامل یکی از روابط زیر باشد:

تفکیک افقی: در این نوع تفکیک واحدهای مختلف بر اساس ماهیت کارها و وظایف خود جدا می شوند. با توجه به محدودیت های مادی، علمی، فنی و انسانی تفکیک افقی موجب راحت تر و کم هزینه تر شدن آموزش، بالا رفتن سطح بهره وری، تشکیل گروه های متخصص و بالا رفتن ضریب جانشینی می شود. تفکیک افقی در سازمان های ورزشی به دو روش تفکیک افقی بر اساس نوع محصول و بر اساس وظیفه تقسیم می گردد.

از مزایای تفکیک بر اساس نوع خدمت یا تولید می توان به روشن بودن اختیارات مدیران عملیاتی و استقلال نسبی آنان، سهولت ارزشیابی عملکرد سازمان بر اساس نوع خدمت و توسعه همکاری اشاره کرد و از محدودیت های آن تضعیف گروه های تخصصی به علت پراکنده شدن آن ها در واحدهای مختلف و بوجود آمدن ناهماهنگی احتمالی بین واحدهای تولید یا خدماتی در کل سازمان است.

تفکیک عمودی: این نوع تقسیم بندی مراتب جدا بودن واحدها را از لحاظ عمودی و طولی یا به عبارت دیگر عمق ساختار سازمان ها را نشان می دهد. این تفکیک بر اساس تعداد سطوح سلسله مراتب اداری می باشد و عامل تعیین کننده آن حیطه نظارت است. به تعداد زیردستانی که یک مدیر به طور مؤثر هدایت می کند یا تعداد زیر دستانی که به یک مدیر گزارش می دهند حیطه

نظارت می گویند. اگر حیطه نظارت گسترده باشد، مدیر تعداد بیشتری زیر دست دارد و اگر این حیطه محدود باشد تعداد زیر دستان محدود خواهد بود. با یکسان بودن شرایط هر چه حیطه نظارت کوچکتر باشد، سازمان از نظر عمودی بزرگتر می شود و در نتیجه پیچیدگی فراوان تری پدیدار می گردد، چون با ارتباطات بیشتر و هماهنگی و نظارت دقیق تر است.

تفکیک مکانی: درجه ای را که در آن محل استقرار واحدهای مختلف سازمان از نظر جغرافیایی پراکنده است، تفکیکی مکانی گویند. این تفکیکی می تواند افقی یا عمودی باشد. مزیت اصلی این نوع تفکیک، سرعت و سهولت شناخت نیازهای هر منطقه و رفع آن می باشد. در شرایطی که مناطق مختلف با یکدیگر تفاوت دارند این نوع ساختار مفید است و می تواند پاسخگوی نیازهای متفاوت باشد. پراکندگی مکانی پیچیدگی را به دنبال دارد. چون نیاز به ابزار کنترل، هماهنگی و ارتباطات زیادتر می شود. برای مثال واحدهای اداری، فنی و مالی همگی در هر یک از ادارات تربیت بدنی مناطق و استانها وجود دارد.

ساختار ترکیبی: در اغلب سازمان ها بنا به مقتضیات مختلف آنها ترکیبی از انواع ساختار صورت می گیرد. بنابراین، سازمان در هر رده و شاخه از نمودار خود با توجه به شرایط و نیازهایی که برایش به وجود آمد، ساختار خاصی را به کار می گیرد. برای مثال فدراسیون های ورزشی در سازمان تربیت بدنی بر اساس نوع مشتری و معاونت ها بر اساس وظیفه تفکیک شده اند.

تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در سازمان

تقسیم کار ابتدا توسط آدام اسمیت مطرح شد و مورد استفاده قرار گرفت. بعد از او دیگران نیز بتدریج مسأله تقسیم کار را به عنوان یکی از گامهای اساسی برای سازمان مطرح کردند. بحث تقسیم کار در مورد سیستم های زنده مثل

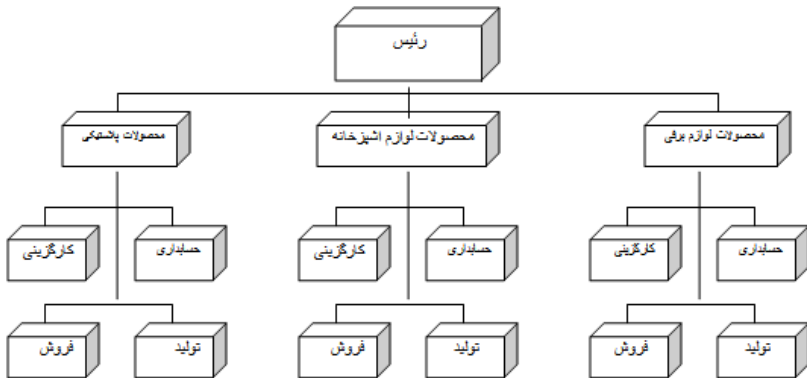
انسان، حیوان و گیاه نیز مورد توجه قرار گرفت و یکی از عوامل اساسی در تکامل موجود زنده از یک سلول گرفته تا مجموعه ای از سلولها به نام گیاه، موضوع تقسیم کار بین سلولها است. از این رو بعضی از علمای مدیریت مثل هنری فایول تقسیم کار را یکی از قوانین طبیعی به حساب می آورند. موضوع تقسیم کار که همراه با کلمه سازمان یا سیستم مفهوم پیدا می کند نه تنها اولین گام بلکه از مهمترین گامها در امر سازماندهی است.

تقسیم کار یا به عبارت بهتر طبقه بندی در یک سازمان به صورتهای مختلف مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. آنچه که مسلم می باشد این است که یک طبقه بندی ایده آل یا بهینه که برای کلیه سازمانها و وضعیتهای مختلف قابل اجرا باشد، وجود ندارد. بنابراین چارچوب های مختلفی را برای طبقه بندی سازمانها پیشنهاد و تجربه کرده اند که انواع مهم و اساسی آن را توضیح می دهیم:

سازمان بر حسب تعداد

طبقه بندی سازمان بر اساس تعداد روشی است که در ارتش های قدیم و سازمانهای قبیله ای رایج بوده است و امروز روشی کهنه و قدیمی به شمار می رود، اگر چه هنوز کاربردهای مشخصی دارد. این روش از سازماندهی افراد، برای انجام کار مشابه و یکسان، زیر نظر یک مدیر یا فرمانده تحقق پیدا می کند و در آن، اینکه افراد چه کار باید بکنند، کجا و با چه وسیله ای کار کنند اهمیت ندارد، بلکه اهمیت آن در تعداد افرادی است که در آن مجموعه درگیر شده اند. اهمیت این روش از سازماندهی به چند دلیل در طول قرنهای گذشته مرتب کاهش یافته است و همچنان در حال کاهش است. از دلایل کاهش

اهمیت آن یکی گسترش و توسعه تکنولوژی است که تخصصها و مهارتهای گوناگونی را طلب می نماید، دوم اینکه گروهی که دارای افراد متخصص هستند، از کارایی بیشتری برخوردار خواهند بود، و سوم اینکه تقسیم بندی بر حسب تعداد، فقط در پایین ترین سطح سازمانی کاربرد دارد. بدین ترتیب اهمیت این نوع طبقه بندی سازمانی به طور پیوسته رو به کاهش می باشد. به طوری که در سازمان های تکامل یافته و پیچیده امروز جایی برای عرضه آن نمی باشد. شکل ۱-۴ طبقه بندی بر حسب تعداد را نشان می دهد.



شکل ۱-۴: طبقه بندی بر حسب تعداد

سازمان بر حسب هدف

مبنای تشکیل بیشتر مؤسسات دولتی هدف و یا نوع خدمتی است که سازمان برای تحقق آن به وجود می آید. در سازمان بر حسب هدف، کلیه واحدهای اداری و وظایفی که برای اجرای هدف خاصی لازم است، در دستگاه واحدی متمرکز می گردد. مثلاً هدف ایجاد امنیت ملی باشد، در اینصورت کلیه

نیروهای نظامی و انتظامی برای ایجاد امنیت در کشور بسیج و متمرکز می گردند. بسیاری از مؤسسات امروزی در کشور بر اساس نوع هدف تشکیل گردیده اند مانند: وزارت خارجی، وزارت بازرگانی، وزارت علوم و تحقیقات و... این نوع طبقه بندی محاسنی دارد از جمله:

- ۱- باعث سرعت عمل و تسریع در حل مسائل مورد ابتلا می گردد.
- ۲- این نوع طبقه بندی تا حد قابل توجهی از تکرار و اجرای وظایف به وسیله دستگاه های متعدد جلوگیری می کند.
- ۳- با مقاصد دولت مطابق بوده و موجب بهبود روابط بین دولت و مردم می شود.

۴- عمل هماهنگی را تسهیل می کند.

همچنین طبقه بندی بر اساس هدف دارای معایبی نیز می باشد که شامل:

- ۱- انگیزه خود مختاری رؤسای دستگاه های دولتی را تقویت می کند و این امر موجب عدم همکاری با دیگر سازمانها را میم شود.
- ۲- چون هدف در اولویت کار می باشد احتمال دارد چگونگی اجرای عملیات و و به روشهای انجام کار توجه کافی مبذول نگردد.

سازمان بر حسب نوع عملیات

در سازما بر حسب نوع عملیات، کلیه کارمندانی که حرفه معینی دارند، و یا ابزار و ادوات مشابهی را بکار می برند، در دستگاه واحدی متمرکز می گردند. بدین ترتیب برای امور مهندسی، فرهنگی، پزشکی، ورزشی و سایر موارد تخصصی، دستگاه مستقل و جداگانه تشکیل می گردد. سازمان تربیت بدنی که

از افراد متخصص و کارشناسان ورزش تشکیل شده اند، امور ورزشی تمامی فدراسیون ها و ادارات تربیت بدنی را رسیدگی می کنند.

محاسن این نوع تقسیم بندی شامل:

۱- حصول حداکثر استفاده از پیشرفت های فنی و حرفه ای را تسهیل می کند و زمینه مساعدی برای اجرای اصل تخصص و تقسیم کار فراهم می نماید.

۲- در این تقیم بندی یک نوع تمرکز ایجاد می شود که باعث صرفه جویی در کارها و وسایل و امکانات می گردد.

۳- این طبقه بندی وسیله مفیدی به منظور نظارت مرکزی بهش مار می رود.

در مقابل محاسن شمرده شده، معایبی نیز دارد که به قرار زیر می باشد:

۱- توسعه و تعمیم سازمان بر حسب نوع عملیات عملی نیست.

۲- توسعه سازمان جهت وصول به هدف های سازمان های مختلف دولتی را به خطر خواهد انداخت.

۳- تطبیق و هماهنگی امور سازمان هایی که بر حسب نوع عملیات تشکیل می شوند به قدری مهم است که اخلال و یا عدم همکاری یک سازمان موجب شکست مقاصد سازمان های دیگر می گردد.

سازمان بر حسب وظیفه موسسه

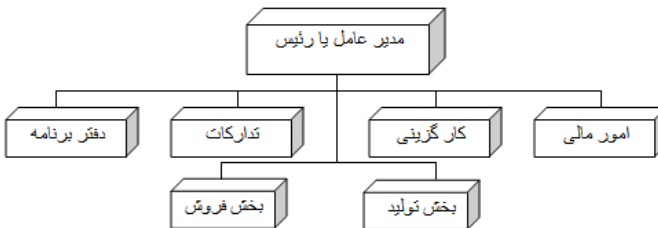
طبقه بندی بر حسب وظیفه به چیز هایی مربوط می شود که یک مؤسسه انجام می دهد و معمولاً در آن کلیه افرادی که وظایف یکسان یا تخصص خاصی را بر عهده گرفته اند در یک قسمت متمرکز می شوند. این نوع تقسیم کار رایج ترین نوع تقسیم کار است و هر اندازه پیشرفت علم و تکنولوژی تخصص های

بیشتری را در رشته های مختلف علوم مطرح می کند، کاربرد این نوع تقسیم کار بیشتر می شود طبقه بندی بر حسب وظیفه را گاهی طبقه بندی بر حسب نوع عملیات یا تخصص نیز می نامند. وظایف اصلی یک مؤسسه را می توان به سه بخش یا واحد اصلی تقسیم کرد که عبارتند از: واحد های تولید، فروش و امور مالی. واحد تولید وظیفه ایجاد مطلوبیت در کالا و خدمات و یا افزایش مطلوبیت آنها و یا به عبارت دیگر وظیفه تأمین وسائل و تسهیلات برای تولید کالا و خدمات را به عهده دارد.

واحد فروش وظیفه یافتن مشتری هایی را دارد که روی قیمت کالا یا خدمات توافق داشته باشد. همچنین وظیفه بررسی برای ایجاد رابطه مناسب بین عرضه و تقاضای کالا و خدمات را نیز به عهده دارد. واحد امور مالی وظیفه جمع کردن، حفاظت کردن، توسعه و افزایش دادن سرمایه و دارایی های شرکت یا مؤسسه را انجام می دهد. این اصطلاحات یا نام گذاری ها برای تقسیم بندی، کلیت ندارد و بر حسب نوع مؤسسه ممکن است تغییر پیدا کند. مثلاً در یک مؤسسه صنعتی فعالیت ها به قسمت های مهندسی، تولید فروش یا بازاریابی و امور مالی تقسیم می گردد. در یک فروشگاه بزرگ، فعالیتها به قسمت های خرید، فروش و امور مالی و در یک مؤسسه راه آهن فعالیتها به قسمت های عملیات، حمل و نقل و امور مالی تقسیم می شود. در برخی از مؤسسات بعضی از فعالیتها اصلاً مفهوم ندارند و یا اهمیت آنها بسیار ناچیز است. مثلاً در بیمارستانها قسمت فروش، و در مساجد و کلیساها و اماکن مذهبی قسمت تولید وجود ندارد و اگر فعالیتهایی جزئی در این گونه موارد یافت شود این فعالیتها در سایر قسمت ها ادغام می گردد.

البته باید توجه داشت که طبقه بندی بر حسب وظیفه به شکل مطلق آن هرگز نمی تواند در یک مؤسسه بزرگ تعمیم پیدا کند و همه ی اجزای آن سازمان را شامل شود، مثلاً این امکان وجود ندارد که ماشین نویس های یک سازمان بزرگ یا یک وزارتخانه را حتی در محدوده ی یک استان یا یک شهر بتوان در یک جا و تحت یک مدیریت متمرکز نمود. سومین و مهمترین ضعف این نوع طبقه بندی تشدید بینش و تفکر صنف گرایی و حرفه گرایی است که از اهمیت تأکید بر هدفهای مؤسسه می کاهد. یک حسابدار، یک مهندس تولید و یا یک فروشنده که در قسمت های تخصصی، کار و رشد می کند کمتر به چشم انداز یک مؤسسه به عنوان یک مجموعه توجه دارد و گرایشات شغلی و وظیفه ای در رفتار و اعمال او تأثیر می گذارد از این رو کار هماهنگی بین قسمت ها، نسبتاً دشوار می شود.

شکل ۲-۴ نوع نمودار از طبقه بندی بر حسب وظیفه را نشان می دهد



شکل ۲-۴: نوع ساده از طبقه بندی بر حسب وظیفه

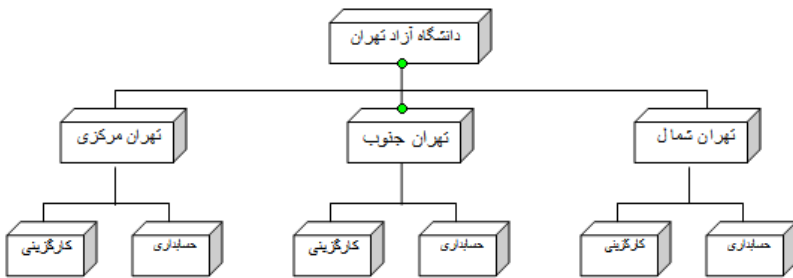
سازمان بر حسب ناحیه یا منطقه جغرافیایی

طبقه بندی بر حسب منطقه جغرافیایی برای مؤسساتی مفید است که عملیات آنها در منطقه وسیعی گسترش دارد بخصوص اگر این عملیات مشابه باشند مثل فروش کالا توسط فروشگاه های زنجیره ای یا خدمات پستی، آموزش، فعالیتهای غذایی و بهداشتی که در سراسر کشور گسترده است. در میان وظایف اصلی مؤسسات امور فروش و تولید بر اساس طبقه بندی منطقه ای تنظیم می شود ولی امور مالی معمولاً بصورت متمرکز انجام می گیرد و کمتر در آن سازماندهی منطقه ای به چشم می خورد. این نوع طبقه بندی محسنات زیادی دارد. اول اینکه تشریک وسایل محلی را در تصمیم گیری ها تشویق می کند و باعث بهبود در هماهنگی فعالیتهای محلی می شود. دوم اینکه امکان استخدام افراد محلی افزایش می یابد و اینگونه افراد وقت کمتری را در ایاب و ذهاب مصرف می نمایند و نرخ حقوق و دستمزد آنها معمولاً کمتر است. سوم اینکه ارتباط متقابل با مردم محل توسعه پیدا می کند و زمینه رشد و شکوفایی محلی بیشتر می شود. مثلاً وقتی تولید بر اساس منطقه ای سازماندهی می گردد سعی می شود که در محل کارخانه های مربوط نسب گردد و ضمن تحقق موارد نام برده کار و فعالیت نیز در آن محل توسعه پیدا کند و زمینه آموزش بیشتر برای مردم فراهم گردد.

از نارسایی های این نوع طبقه بندی یکی کمبود نیروهای متخصص و نیروهای کارآمد است که شکلی از محدودیت برای این نوع تقسیم کار به شمار می رود. دوم تکرار برخی از خدمات در مناطق مختلف می باشد که در هر حال مؤسسه مربوط آن خدمات را در مرکز خواهد داشت و باعث افزایش هزینه ها

می‌گردد. سوم اینکه کار کنترل مدیریت در رده های بالا دشوار می‌شود و لازم است اهرم های کنترل قوی تری با هزینه های بیشتر توسط مدیریت بکار گرفته شود.

شکل ۳-۴ یک نوع سازماندهی یا طبقه بندی بر اساس قلمرو جغرافیایی را نشان می‌دهند.



شکل ۳-۴: طبقه بندی بر حسب قلمرو جغرافیایی

سازمان بر اساس محصول

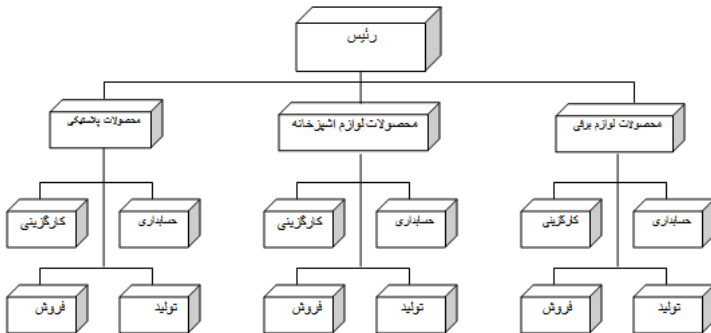
طبقه بندی فعالیتها بر مبنای محصول یا خط محصول در مؤسسات و سازمان های بزرگ که دارای خط محصولات متعدد می باشند از دیر باز رایج بوده است. این نوع طبقه بندی یک فرآیند تکاملی به حساب می آید زیرا مؤسسه یا شرکت هنگامی که رشد می کند، مدیریت های تولید، فروش، خدمات و مهندسی با حجم عظیمی از محصول روبه رو می گردند و استاندارد حیطة مدیریت مانع افزایش بیش از حد تعداد مدیران مستقیم می گردد در این حالت

گروه بندی بر اساس محصول با خط محصول ضرورت پیدا می نماید در این نوع تقسیم کار مدیر هر قسمت که محصول خاصی را تولید می کند دارای اختیارات وسیعی است که امر فروش، تولید، کارگزینی و... توسط او و زیر نظر او اداره می گردد. مانند کارخانه های بیوک و کادیلاک که با اینکه از محصولات شرکت جنرال موتورز هستند. اما هر یک دارای واحد های تولید، فروش، کارگزینی و سایر قسمت های لازم هستند و با محصولات متعلق به صنایع ملی شده که هر یک دارای کارخانه مستقل با واحد های تحت امر خود می باشد.

از محسّنات طبقه بندی بر حسب محصول یا خط محصول این است که استفاده بهتر از سرمایه تخصیص داده شده برای آن محصول را ممکن می سازد. از تخصیص ها و مهارت های پرسنل حداکثر استفاده را به عمل می آورد و به ایجاد نوعی خاص از هماهنگی کمک می کند. وقتی که یک فرد با دانش و اطلاعات لازم مسئولیت فروش مربوط به یک کالا را به عهده می گیرد. بیشتر و بهتر می تواند از تخصص و اطلاعات خود بهره مند شود و زمان بندی بهتری را برای مشتری پیش بینی نماید. ضمناً می تواند مسئولیت سود یک کالا یا یک نوع خدمات را در همان حیطه کاری متوجه مدیر محصول کند.

نارسایی های این نوع طبقه بندی شبیه نارسایی های طبقه بندی منطقه ای است که عبارت است از الزام به استخدام افراد بیشتر با توانایی های لازم و در مدیریت، تحمل هزینه های بیشتر بخاطر تکرار خدمات و فعالیت های مشابه و بالاخره مشکل کنترل در رده ی بالای مدیریت به منظور جلوگیری از پاشیدگی مؤسسه.

در شکل ۴-۴ سازمان با طبقه بندی بر حسب محصول مشاهده می گردد.

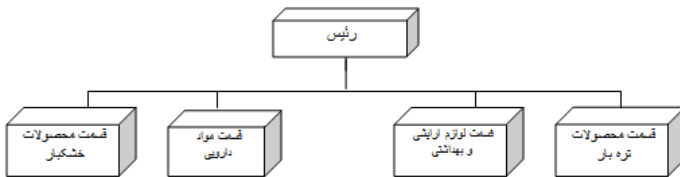


شکل ۴-۴: طبقه بندی بر حسب محصول

سازمان بر اساس اولویت بازار

اخیراً برخی طرحهای جدید طبقه بندی بر اساس بازار و بازاریابی نیز به وجود آمده است. بین طبقه بندی بازار و طبقه بندی بازاریابی نیز ممکن است اختلاف وجود داشته باشد که اولی بیشتر به بازار کالا و دومی بیشتر به راههای بازاریابی گفته می شود، مثل نحوه ی تبلیغات آن کالا و دومی بیشتر به راههای بازاریابی گفته می شود، مثل نحوه تبلیغات آن کالا در رسانه ها، شیوه ی توزیع و نظایر آن. طبقه بندی بر اساس بازار شبیه طبقه بندی بر حسب مشتری است و گاهی

شبهه طبقه بندی بر حسب محصول است اما در اینجا به جای خط محصول و یا نوع مشتری، بازار محصول و نحوه ی بهتر توزیع و ارائه آن به مشتری است. شکل ۹-۴ یک نوع طبقه بندی بر حسب بازار را نشان می دهد. محسنات و نارسایی هایی که در مورد طبقه بندی بر حسب محصول و مشتری بیان شد درباره طبقه بندی بازار نیز کم و بیش صدق می کند.



شکل ۵-۴: طبقه بندی بر حسب الویت های بازار

ساخت سازمان ماتریسی و پروژه ای

یکی از ساختهای سازمانی که نوعی طبقه بندی جدید محسوب می گردد سازمان ماتریسی است که گاهی «سازمان شبکه» و گاهی «مدیریت پروژه» یا «مدیریت محصول» نیز نامیده می شود.

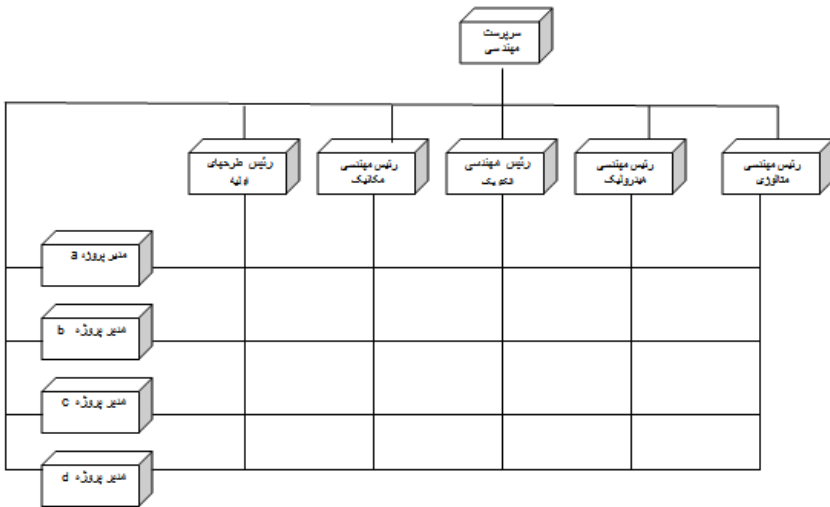
البته مدیریت پروژه ای با سازمان ماتریسی کمی تفاوت دارد. سازمان ماتریسی همانطور که در شکل ۶-۴ برای یک شرکت مهندسی پیداست، ترکیبی از طبقه بندی بر حسب محصول و طبقه بندی بر حسب وظیفه می باشد.

سازمان پروژه ای یا همانطور که گفته شد مدیریت پروژه به این دلیل مورد توجه شرکتها و ارباب رجوع قرار می گیرد که مثل سازمان ماتریسی و حتی بیشتر از آن روی نتایج نهایی کار تمرکز پیدا می کند و آنطور که از شکل ۶-۴

برای یک شرکت مهندسی مشخص است مدیر پروژه همه ی اختیارات را برای تمام کردن کار در دست دارد.

سازمان پروژه ای نظیر آنچه نشان داده شده است اگر چه محسناتی دارد اما مشکلات و نارسایی هایی نیز بر آن مرتبط است. مثلاً در خیلی از موارد به افراد متخصص برای تمام وقت نیازی نیست و یا اینکه افراد متخصص تمام وقت برای آن پروژه یافت نمی شود. همینطور ممکن است پروژه برای مدت کوتاهی نیاز به آزمایشگاه داشته باشد که تأسیس و راه اندازی آزمایشگاه هزینه های زیادی برمی دارد. این اشکال در سازمان ماتریسی تا حدودی برطرف شده است زیرا می توان متخصصان و تجهیزات را برای پروژه های مختلف به کار برد و هماهنگی آن نیز کاملاً امکان پذیر است. مشکل دیگر در سازمان پروژه ای این است که افراد متخصص ترجیح می دهند در مرکزی مشغول باشند که با سایر پژوهشگران و صاحب نظران در تماس مداوم باشند. همچنین پروژه ممکن است پس از مدت کوتاهی به اتمام برسد در حالی که پرسنل یک سازمان ترجیح می دهند دارای امنیت شغلی باشند و هر لحظه امکان خاتمه خدمت آنها نرسد. از طرفی در سازمان ماتریسی یک نوع فرماندهی دو گانه مشاهده می گردد که مشکل می توان کسی را مستقیماً در قبال انحراف از برنامه ها و نارسایی ها مورد سوال قرار داد بنابراین ممکن است کار به اصطکاک و سردرگمی کشیده شود. در سازمان ماتریسی برای حل این مشکل می کوشند اختیارات لازم به مدیران پروژه برای بهره گیری از امکانات مدیران وظیفه ای داده شود تا اختلال و دوگانگی در فرماندهی از بین برود.

سازمانهای ماتریسی و پروژه ای به خاطر اینکه تأکید بیشتر را به نتایج کاری می دهند که به آینده مربوط است، برای برنامه ها و فعالیت های در حال تغییر مناسب می باشند و می توانند نسبت به تغییرات، عکس العمل مناسب را در ساختار سازمانی نشان دهند و همین امر کاربرد آنها را زیاد کرده است.



شکل ۶-۴: سازمان ماتریسی در مهندسی

محسّنات و معایب تقسیم کار

اصولاً تشکیل سازمان بدون تقسیم کار یا طبقه بندی وظایف امکان پذیر نیست و هر نوع نمودار سازمانی که مبین سازماندهی می باشد خود نشان دهنده ی نوعی تقسیم کار و وظایف است. البته در طبقه بندی وظایف باید سعی شود که عوامل مهمی که در کارایی سازمان دخالت دارند در نظر گرفته شود و طبقه

بندی وظایف به صورتی انجام گیرد که حداکثر کارایی در سازمان به وجود آید. عواملی که در تقسیم کار دخالت دارند ممکن است عوامل فرهنگی، نظامی، اقتصادی و سیاسی باشند.

در سازماندهی موسسات معمولاً ترکیبی از طبقه بندی وظایفی را که در این فصل به آن اشاره شد، ملاحظه می کنیم. اصولاً تقسیم وظایف بر حسب یک عامل و ادامه آن تا جزئی ترین فعالیت های سازمان باعث به وجود آمدن بوروکراسی گسترده و عدم کارایی می شود و عملاً غیر ممکن است.

آنچه که در تقسیم کار به اجزاء کوچک مطرح است این است که هرچه این تقسیم کار بیشتر باشد، کارها آسان تر، یکنواخت تر و تکراری تر می شود و این نوع کارها احتیاجات روانی فرد را تامین نمی کند و باعث از خود بیگانگی افراد می گردد.

برای حل مسائل و مشکلات روانشناسی در تقسیم کار شیوه های مختلفی به کار گرفته می شود که از جمله آنها توسعه شغلی و زمینه سازی برای تکامل و تحقیق در آن رشته و همچنین چرخش در مشاغل است. یعنی افراد به جای اینکه برای همیشه یک شغل داشته باشند، شغل های متنوع و مربوط به یکدیگر را انتخاب میکنند و در حقیقت شغل های مختلف مربوط به یک کار بین اعضای سازمان دور می زند. البته باید توجه داشت که این چرخش شغل در اکثر سازمانها و مؤسسات امکان پذیر نیست.

صف و ستاد

موضوع صف و ستاد یکی از موضوعات مهم در مدیریت سازمانهای بزرگ است و هراندازه سازمانها بزرگ تر و پیچیده تر شوند وجود صف و ستاد،

تشخیص وظایف هر یک و روابط بین آنها از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود.

در سازمانهای کوچک و ساده اصولاً موضوعی به نام صف و ستاد مطرح نیست. در این سازمانها یک مدیر به تنهایی قادر است افراد زیر دست خود را سازماندهی کند و رهبری آنها را در همه زمینه ها به عهده گیرد. وقتی سازمان گسترده می شود و تخصصهای مختلف در آن شکل می گیرد، یک مدیر قدرت هماهنگی و فرماندهی را در همه زمینه ها و بدون کمکهای جنبی و تخصصی از افراد دیگر نمی تواند داشته باشد، زیرا که اولاً عمر انسان برای فراگیری همه تخصصها و مهارتها کفایت نمی کند، ثانیاً قدرت و حیطه ی کنترل و مدیریت یک فرد محدود است، به وجود می آید.

صف و وظایف آن

فعالتهای صف در یک سازمان فعالیتهایی هستند که مستقیماً در تأمین هدفهای آن سازمان نقش تعیین کننده دارند. مثلاً در سازمانهای صنعتی همیشه واحد های مربوط به تولید و فروش و بعضاً واحدهای تحقیقات و گسترش و امور مالی که مستقیماً با هدف سازمان یعنی ارائه کالا به بازار و به دست آوردن منافع ارتباط پیدا میکنند، واحد های صف به حساب می آیند. در بیمارستانها عملیات طبی و پرستاری جزء فعالیتهای صف محسوب می گردند.

از نظر زمانی، فعالیتهای صف زودتر نقش خود را در موفقیت سازمان نمایان می سازند و شروع آن نیز همواره قبل از فعالیتهای ستاد می باشد.

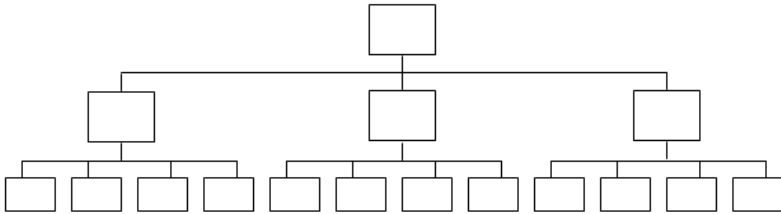
ستاد و وظایف آن

فعالتهای ستاد در یک سازمان فعالیتهایی هستند که به طور غیر مستقیم در تأمین هدفهای سازمان نقش دارند. به عبارت دیگر وظایف واحدهای صف، وظایف

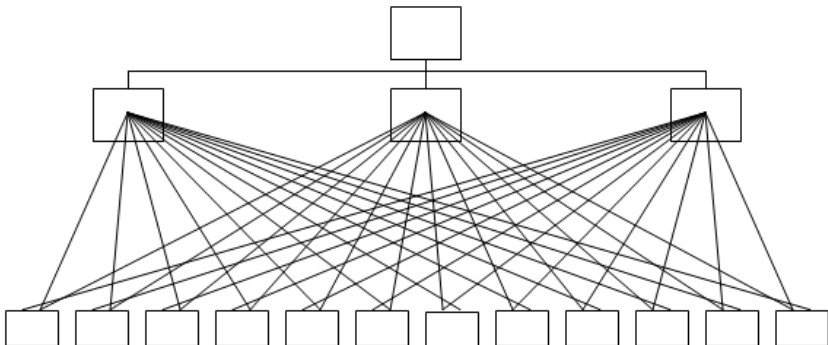
اجرائی است، در حالی که وظایف واحدهای ستاد وظایف مشورتی، برنامه ریزی و خدمات تخصصی برای کمک به اجرای وظایف صف می باشد.

انواع سازمانهای صف و ستاد

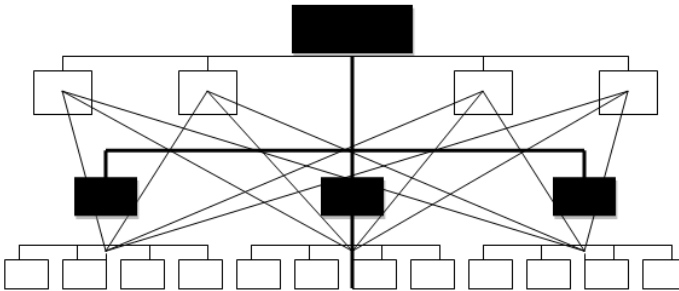
به طور کلی سه نوع سازمان اصلی مطرح شده است که عبارتند از «سازمان صف»، «سازمان ستاد یا سازمان تخصصی» و «سازمان صف و ستاد». درباره ی این سه نوع سازمان که به ترتیب در شکل ۴-۷ و ۴-۸ و ۴-۹ نشان داده شده اند توضیح می دهیم. چهارخانه های تیره پرسنل صف و چهارخانه های روشن پرسنل ستاد را نشان می دهد.



شکل ۴-۷: سازمان صف



شکل ۸-۴: سازمان ستاد یا سازمان تخصصی



شکل ۹-۴: سازمان صف و ستاد

۱- سازمان صف

سازمان صف دارای ساختمان هرمی با سلسله مراتب ساده ای است که در آن همه مدیران یک سطح سازمانی به یک مدیر عمومی در سطح بالاتر از خود گزارش می دهند. در یک سازمان صف مطلق هیچ نوع خدمات کمکی و ستادی وجود ندارد، و هر مدیر به طور کامل مسئولیت تمام مراحل برنامه ریزی، هدایت و کنترل کار زیر دستان خود را به عهده دارد.

۲- سازمان ستاد

سازمان ستاد یک نوع سازمان تئوریک است که در آن مدیریت صف وجود ندارد، و تمام مدیران، مسئولیت های خاصی را به عهده دارند. هر مدیر کار

خود را به مدیریت عمومی سازمان گزارش می دهد و در مورد تخصص مربوط به خود روی کارکنان زیر دست خود فرماندهی و نظارت دارد. این نوع سازمان ابتدا توسط فردریک تیلور به عنوان سازمان تخصصی با سرپرستی چند جانبه مطرح شد. تیلور استدلال می کرد که چون کارها و فعالیت ها در یک سازمان متنوع است و یک فرد نمی تواند همه ی تخصصهای لازم را برای سرپرستی کارکنان فراگیرد، پس بهتر است که کارکنان در زمینه های مختلف دارای سرپرستان گوناگون باشند. بدین ترتیب یک نفر مثلاً در زمینه ی فنی از یک مدیر و در زمینه ی برنامه از مدیر دیگری لازم است تبعیت نماید.

سازمان صف و ستاد

سازمان صف و ستاد یک راه حل میانه است که در آن هم صف وجود دارد و هم ستاد. این نوع سازمان در حال حاضر رایج ترین نوع سازمانی است که کاربرد دارد. در این سازمان مدیران دستورات لازم را از مدیر بالاتر در رده صف دریافت می کنند، اما با مسئولان ستاد نیز در ارتباط هستند. در مؤسسات تولیدی تمرکز مدیران صف بیشتر روی تولید و فروش است در حالی که تمرکز واحدهای ستادی روی برنامه ریزی و مشاوره است. واحدهای ستادی نظرات خود را معمولاً باید از طریق مدیران صف به واحد های پایین سازمان منتقل نمایند و از اعمال مستقیم نظرات خودداری کنند.

انواع ستاد

کلمه ستاد بیشتر برای کسانی به کار می رود که در یک دفتر دور از تولید و اجرا کار می کنند و مستقیماً درگیر مسائل اجرایی نیستند.

۱- ستاد عمومی

ستاد عمومی شامل آن دسته از کارکنان می گردد که وظیفه اصلی آنها هماهنگی و طراحی عملیات است. وظیفه آنها مستقیماً به بالاترین مسئول اجرایی سازمان یا ریاست سازمان مربوط می گردد و کار آنها تنها توصیه و برنامه ریزی است آنها باید با تأیید و امضای بالاترین مسئول اجرایی یا ریاست سازمان اتخاذ شود.

از آنجا که کار هماهنگی، بیش از وظایف مدیریت است، ستاد عمومی وقتی مورد پیدا می کند که سازمان از پیچیدگی خاص و کثرت وظایف برخوردار باشد. در یک سازمان بزرگ قسمت برنامه ریزی و بودجه و طراحی روابط کارگر و کارفرما می تواند به عنوان ستاد عمومی مطرح شود. گاهی از ستاد عمومی به عنوان ستاد هماهنگ کننده و گاهی به عنوان ستاد مرکزی یا ستاد کل نام می برند.

۲- ستاد شخصی

ستاد شخصی شامل کسانی می شود که کار آنها تماماً برای تسهیل و کمک به افراد خاص در سازمان صورت می گیرد. ستاد شخصی فقط در مقابل فردی که برای کمک به او (معمولاً رئیس سازمان) تشکیل شده است، مسئول می باشد و خود هیچگونه قدرتی برای اعمال نظرات خود روی قسمتهای مختلف سازمان

ندارد. نمونه های ستاد شخصی، مشاوران شخصی رئیس سازمان، منشی مخصوص، و نظایر آن می باشد.

۳- ستاد تخصصی

ستاد تخصصی به وظایف تخصصی سازمان مربوط می شود و برخلاف ستاد شخصی که فقط با رئیس یا یک نفر در تماس است، ستاد تخصصی خدمات تخصصی خود را در اختیار کلیه مدیران و مسئولان سازمان مربوطه قرار می دهد. ستاد تخصصی برخلاف ستادهای عمومی و شخصی که معمولاً بالاترین فرد سازمان در ارتباط هستند، با همه سطوح سازمان سر و کار دارند.

الف- ستاد مشورتی

ستاد مشورتی وظیفه شور با رؤسا و ارائه طرحهای لازم در زمینه های تخصصی به آنها را دارد. همانطور که از نام ستاد پیداست مسئولان هیچ الزامی در قبول پیشنهادات و توصیه های آنها ندارند. واحدهای یک سازمان که از نظرات ستاد مشورتی استفاده میکنند در صورتی که مخارج جداگانه ای را ایجاد کنند خود باید نسبت به تأمین و پرداخت آن اقدام نمایند، مگر آنکه این ستاد به عنوان یک قسمت از سازمان شناخته شود و انجام وظیفه نماید و بودجه آن مستقل از میزان فعالیتهاش باشد. نفع این روش این است که به نظرات ستاد مشورتی بیشتر اهمیت داده می شود و از ارجاع کارهای غیر ضروری به آن جلوگیری می گردد.

ب- ستاد خدمات

ستاد خدمات واحدی است که فعالیتهای خدماتی مثل تدارکات و کارپردازی، انبارداری، حمل و نقل و نظایر آن را به عهده دارد. این ستاد برخلاف ستاد مشورتی دارای اختیاراتی است که در ارتباط با مدیران صف اعمال می شود و مدیران صف موظفند اجرای این نوع عملیات را از طریق این ستاد انجام دهند. مثلاً مدیریت صف خود نسبت به خرید آنها اقدام می نماید. از این رو می توان گفت که وجود ستاد خدمات باعث محدود شدن اختیارات صف می گردد. ستاد خدمات را گاهی ستاد کمکی نیز می نامند.

ج- ستاد نظارت و کنترل

ستاد کنترل زیر نظر یکی از مدیران بالای صف به منظور کنترل و نظارت بر بخشی از وظایف مدیران سطوح پایین تر به وجود می آید. واحدهای بازرسی و نظارت که زیر نظر مقامات بالای سازمان ایجاد می شود و کار آنها بازرسی و اظهار نظر و کنترل مدیران پایین تر می باشد نوعی واحد ستاد نظارت و کنترل محسوب می گردد. البته باید توجه داشت که هر نوع تصمیم گیری در این مورد توسط مسئولان صف انجام می شود و کار ستاد تهیه اطلاعات و ارزیابی آنها و گزارش به مسئولان جهت تصمیم گیری است. اما از آنجا که این وظیفه توسط یکی از مدیران بالای صف به او واگذار شده است، مدیران سطوح پایین نیز موظف خواهند بود که همکاری لازم را برای اجرای دقیق وظایف او به عمل آورند.

د- ستاد وظیفه ای

ستاد وظیفه ای ستادی است که برای انجام مأموریت خاصی تشکیل می گردد. فرد مسئول در این ستاد می تواند مدیر صف یا مدیر ستاد باشد که به خاطر آشنایی او با آن وظیفه ی خاص، مسئولیت ستاد وظیفه ای را نیز در آن مورد به او محول نموده اند. تشکیل ستاد فنی که نوعی ستاد وظیفه ای برای کنترل مسائل فنی تولید و کالا است، یا تشکیل ستاد مالی که توسط مدیر امور مالی (مدیر صف) به منظور فرم دادن به کلیه اسناد مالی واحدهای سازمان به وجود می آید از موارد ستاد وظیفه ای می باشند.

فصل پنجم

ارتباطات

فصل پنجم: ارتباطات

اغلب افراد برداشتی روشن و واضح از ارتباطات در ذهن ندارند. گروهی ارتباطات را در سازمان، منحصر به مکاتبات اداری و ارسال و دریافت نامه ها می دانند و آن را مترادف مکاتبات اداری در نظر می گیرند. گروهی دیگر از ارتباطات، وسایل ارتباطی مثل تلفن، تلگراف، رادیو و امثال آن را به ذهن تداعی می کنند. برخی افراد ارتباطات را در مقابل ضوابط و مقررات قرار می دهند و معتقدند روابط باید جای خود را به ضوابط بدهند. به زعم اینان ارتباطات همان روابط شخصی و غیر ارادی اند. به هر حال از ارتباطات معانی و برداشت هایی گوناگون در ذهن افراد وجود دارد و شاید به همین علت است که نویسنده ای در تعریف ارتباطات آن را به آفتاب پرست تشبیه کرده است، واژه ای که در هر ذهن به رنگی خاص درمی آید و مفهومی ویژه به خود می گیرد.

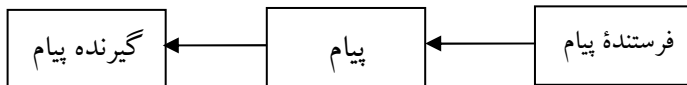
با وجود تنوع برداشت ها از ارتباطات، ما در مدیریت، ارتباطات را انتقال اطلاعات، مفاهیم، و معانی بین افراد سازمان تعریف می کنیم و منظور ما از اطلاعات تنها وقایع و نظرات نیست، بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می شود. بنابراین زمانی که اطلاع یا خبری را به فردی می دهیم یا نظرم را برایش بازگو می کنیم با او ارتباط برقرار کرده ایم، و همین طور زمانی که در نگاه، حالت چهره طرز رفتار، یا لحن صدایمان نکته ای هست که بازگو کننده احساسات و عواطف است، بدون آن که صریحاً خواسته باشیم، باز ارتباط برقرار کرده ایم. بدین ترتیب ارتباطات عبارت اند از:

«انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساس ها بین افراد در سازمان با واسطه یا بی واسطه»

به طور ساده ارتباطات در سازمان جریانی هستند که ضمن آن می‌کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیام‌های عادی نمادی به یکدیگر انتقال دهند. همان طور که از این تعریف برمی‌آید، افراد انسانی هستند که به ارتباط شکل می‌دهند و ارتباطات همواره بین انسان‌ها برقرار می‌شوند و نتایج اطلاعاتی مورد استفاده آن‌ها قرار می‌گیرند، ولی در این میان ابزار و وسایل ارتباطی نقشی عمده دارند. پاره‌ای وسایل ارتباطی و اطلاعاتی چون رایانه‌ها، اطلاعات را دریافت می‌کنند، پرورش می‌دهند، و ذخیره می‌کنند و در مواقع لزوم در اختیار متقاضیان قرار می‌دهند. بدین جهت برخی از نویسندگان این نوع ارتباطات را ارتباطات بین انسان و ماشین دانسته و آن‌ها را در برابر ارتباطات انسان با انسان قرار داده‌اند. در حالی که به زعم نگارنده در تمامی احوال ارتباطات بین انسان‌ها برقرار می‌شوند، و این ذهن آدمی است که به ارتباطات معنی می‌دهد، منتها گاهی اوقات این ارتباط مستقیم است و گاهی غیر مستقیم و به وسیله یک ماشین یا ابزار ارتباطی انجام می‌شود. در این حالت باز انسان‌ها هستند که با هم ارتباط برقرار می‌کنند، با این تفاوت که وسیله و ماشین بین آن‌ها قرار می‌گیرد و به فرض ارتباطشان را تسهیل یا تسریع یا همزمان می‌کند.

فرآیند ارتباط

فرآیند ارتباط را می‌توانیم به طور ساده در الگویی که شامل سه جزء اصلی ارتباط؛ یعنی فرستنده پیام، پیام، و گیرنده پیام است، نشان دهیم. (شکل ۱-۵)



شکل ۱-۵: الگوی ساده ارتباط

واضح است که برای ایجاد ارتباط وجود این اجزاء در فرایند ارتباطی لازم است، و هرگاه جزئی مفقود باشد، ارتباط به وقوع نخواهد پیوست. به این پرسش توجه کنید: «اگر در یک جنگل متروک و دور افتاده و نا مسکون، در نیمه شبی زمستانی و بسیار سرد، درختی کهنسال از سنگینی برف بشکند و فرو افتد آیا صدایی شنیده خواهد شد؟» پاسخ شما چیست؟ صدایی شنیده می شود یا خیر؟ همانطور که حدس زده اید پاسخ منفی است، زیرا از توصیفات مندرج در پرسش این طور بر می آید که شنونده یا گیرنده ای در آن شرایط وجود ندارد که صدا را بشنوند؛ اگرچه از شکستن درخت در سکوت جنگل صدایی به وجود می آید که قابل شنیدن است. همچنین سخنرانی که مطالبی تکراری و کسل کننده بیان می دارد، برنامه ای تبلیغاتی که کسی بدان توجه نمی کند، و اطلاعیه و اعلامیه ای که کسی آن را نمی خواند، همه مثال هایی از ارتباطات ناقص و بدون گیرنده اند. بنابراین وقتی جریان ارتباطی کامل برقرار می شود که هر سه جزء الگوی فوق موجود می باشد.

فرستنده پیام

فرستنده یا منبع اطلاعات، آغازگر جریان ارتباطی است. در یک سازمان، فرستنده پیام ممکن است مدیری باشد که می خواهد دستوری به زیر دستانش ابلاغ کند یا مرنوسی که می خواهد گزارشی را به رئیس خود تسلیم کند. همان طور که اشاره شد، فرستنده پیام مفهوم ذهنی خود را به صورت پیامی در می آورد و آن را انتقال می دهد. نکته مهم آن است که پیام باید طوری انتخاب شود که یک معنی مشترک برای فرستنده و گیرنده آن داشته باشد. بسیاری از مشکلات ارتباطی ناشی از انتخاب پیامی هستند که در ذهن گیرنده مفهومی

سوی آنچه در ذهن فرستنده بوده است، ایجاد می کند. چه بسا مدیرانی بوده اند که رضایت خود را از مرئوسانشان به نحوی ابراز داشته اند که زیردستان آن را بگونه ای دیگر تعبیر کرده اند، و چه بسیار مرئوسانی بوده اند که به علت نارسایی پیام هایشان نتوانسته اند کوشش و تلاش خود را آن طور که واقعاً بوده است، گزارش دهند. به طور کلی آشنایی فرستنده با فرهنگ سازمانی که در آن به کار مشغول است، و شناخت کسانی که قصد برقراری ارتباط با آن ها را دارند، در ایجاد ارتباط صحیح به او کمک می کنند.

پیام

پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام ممکن است به اشکال مختلف درآید. سخنی شنیده می شود، علامتی که مبادله می شود، و... همگی می توانند صورت هایی از پیام باشند. حالت چهره، اشارات بی آوا، و تکان دادن سر و دست نیز می توانند پیام هایی باشند که معنایی را به طرف مقابل انتقال می دهند. مثلاً مدیری که با چهره عبوس و اخمو به کارمندی، که دیرتر از زمان مقرر وارد اداره شده است، صبح بخیر می گوید، با حالات چهره خود پیامی را مخابره می کند که متضمن ناخشنودی و عدم رضایت اوست.

پیام ها را می توانیم به دو طبقه کلی کلامی و غیر کلامی تقسیم کنیم. کلام به صورت نوشتار یا گفتار، مصطلح ترین وسیله ارتباط در سازمان هاست. مکالمات تلفنی، مباحثات حضوری، و مکاتبات اداری با استفاده از کلام ارتباط برقرار می سازند. پیام های غیر کلامی علائم و اشارات و تصاویری هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می روند. تصویر پرستاری که انگشت خود را بر بینی نهاده است شما را دعوت به سکوت می کند، سیگاری که روی آن خطی قرمز

کشیده شده است، ممنوع شدن استعمال دخانیات را می رساند؛ و داوری که با صدای سوت، نشان می دهد که بازی به اتمام رسیده است.

در یک طبقه بندی دیگر، پیام ها به صورت انواع سمعی و بصری، کتبی، و ترکیبیات آن ها دسته بندی شده اند. جدول ۱-۵ انواع این پیام ها و فعالیت های فرستنده و گیرنده پیام را در آن ها نشان می دهند. بعضی از نویسندگان کوشیده اند بین پیام ها و کانال ارتباطی تفاوت قائل شوند. به عنوان مثال، به زعم آنان پیام ممکن است نوشتار باشد که مجرای ارتباطی آن می تواند نامه، اطلاعیه، و... باشد. همین طور پیام گفتاری می تواند از مجرای تلفن یا نشست حضوری مخایره شود. اما به طور کلی پیام و مجرای ارتباطی آن چنان باهم در آمیخته اند که در اغلب موارد جدا کردن آن ها از هم میسر نیست و نمی توانیم مرزبندی دقیقی بین آن ها انجام دهیم.

انواع پیام	فعالیتی که باید به وسیله فرستنده یا منبع ارتباطی انجام شود	فعالیتی که باید به وسیله گیرنده پیام انجام شود	چند مثال
۱. سمعی	سخن گفتن کاربرد وسیله مکانیکی ارسال پیام	گوش کردن	علائم تلگرافی، رادیو، مکالمات تلفنی
۲. بصری	عمل	مشاهده	علائم بصری کشتی به بندر(ساحل) علائم دست، تکان دادن پرچم
۳. کتبی	تحریر و نوشتن	خواندن	گزارش ها، راهنمای وظایف و منشی شرکت، کتب
۴. ترکیب سمعی و بصری	سخن گفتن و عمل کردن	گوش کردن و مشاهده	تلویزیون، سینما، تئاتر، شاگردانی که به یک سخنرانی گوش می کنند
۵. ترکیب بصری و کتبی	عمل و تحریر	خواندن و مشاهده	آگهی بر تابلو، مجلات، روزنامه ها، آگهی بر وسایل نقلیه
۶. ترکیب سمعی و کتبی	سخن گفتن و تحریر	گوش کردن و خواندن	شاگردانی که جزوه معلم را دنبال می کنند(ضمن اینکه به سخنان او گوش می کنند

جدول ۱-۵: انواع پیام ها و فعالیت های گیرنده و فرستنده

گیرنده پیام

گیرنده پیام یا مقصد ارتباط، فردی است که پیام را دریافت و از آن استنباطی حاصل می کند، ممکن است یک پیام در آن واحد برای عدۀ زیادی ارسال شود، مثلاً اطلاعیه ای که برای آگاهی همگان در کنار در ورودی نصب می شود یا سخنرانی مدیر سازمان برای همه کارکنان، از زمره پیام هایی هستند که بیش از یک گیرنده دارند. گیرنده یا گیرندگان پس از دریافت پیام، استنباطی از آن دارند که باید با مقصود فرستنده یکی باشد. همان طور که قبلاً اشاره شد، اگر مفهوم ذهنی به صورت پیامی در آید که مشترکاً در ذهن گیرنده و فرستنده

مفهومی واحد را تداعی نکند، نه پیام دریافت و نه ارتباط برقراری شود. به عنوان مثال، سرپرستی که می خواهد دستوری به زیر دست خود بدهد ممکن است کلماتی را به کار گیرد که در ذهن خود وی مفهومی خاص دارند، اما آن مفهوم برای زیر دست روشن نیست. در چنین حالتی ارتباط برقرار نمی شود و زیر دست قادر به انجام دستور نخواهد بود. از آن جایی که استنباط و ادراک گیرنده پیام نقشی مهم در ایجاد ارتباط ایفا می کند، در این جا اجمالاً مسئله موانع ارتباطی و ادراک را مورد بررسی قرار می دهیم.

انواع ارتباطات:

ارتباط و تبادل اطلاعات در حالت های مختلف می تواند اتفاق بیافتد، گاهی انسان با خودش، گاهی با دیگری و گاهی با تعدا کثیری ارتباط برقرار می کند که این ارتباط می تواند ارادی یا غیر ارادی باشد. از جنبه های دیگر نیز ارتباط را به شکل های زیر تقسیم بندی می شود:

(۱) انواع ارتباط از نظر بازخورد: ارتباط از لحاظ بازخورد می تواند یک طرفه یا دو طرفه باشد. در صورتیکه باز خورد دریافت شود دو طرفه و اگر دریافت نشود یک طرفه است.

(۲) انواع ارتباط از نظر استفاده از کلمات و زبان: ارتباط از لحاظ استفاده از زبان به کلامی و غیر کلامی تقسیم می شود. در ارتباط کلامی از صدا و ادای کلمات استفاده می شود، ولی در ارتباط غیر کلامی انتقال پیام با استفاده از حرکات بدن، اشارات، حالات چهره، چشم ها و... است.

(۳) انواع ارتباط از نظر سطوح سازمانی: ارتباط از نظر جهتی که در سطوح سازمانی طی می کند به افقی، عمودی و مورب تقسیم می شود. ارتباط افقی نظیر ارتباط بین اعضای مختلف یک واحد است. ارتباط عمودی مانند ارتباط

مدیر با زبردستان و بالعکس است و ارتباط مورب مانند وقتی است که پیام در دو سطح مختلف سلسله مراتب سازمانی مبادله می شود که این ارتباط اغلب برای هماهنگی بیشتر استفاده می شود.

۴) انواع ارتباط از نظر شبکه تحت پوشش: از لحاظ شبکه تحت پوشش، ارتباط به درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم می شود. ارتباط درون سازمانی مثل ارتباط با همکاران، مدیران و زیر دستان می باشد و ارتباط برون سازمانی نیز می تواند ارتباط بین چند ناحیه، چند منطقه، در سطح ملیت یا بین المللی باشد.

۵) انواع ارتباط از نظر سازماندهی: در ساختار سازمانی ارتباط به صورت رسمی و غیر رسمی تعریف می شود. ارتباط رسمی بر طبق ساختار سازمانی و ارتباط غیر رسمی بدون استفاده از رویه های سازمانی است

موانع ارتباطی

مانع ارتباطی عبارت است از هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. موانع ارتباطی را می توانیم به دو گروه موانع خارجی و موانع داخلی تقسیم کنیم. موانع خارجی به عوامل فیزیکی اطلاق می شود که در محیط خارج بر فرایند ارتباطی اثر می گذارند و آن را مختل می سازند. عوامل خارجی مانند سروصدا، نور، و... می توانند جزء موانع خارجی به شمار آیند. به عنوان مثال هنگامی که به علت وجود پارازیت، صدای فرستنده رادیویی به گوش نمی رسد، یا زمانی که به علت قطع خطوط تلفن ارتباط قطع می شود، عوامل خارجی مانع ایجاد ارتباط شده اند. موانع داخلی عبارت اند از عوامل درونی که بر اجزای مختلف فرایند ارتباطی، به طور داخلی اثر و جریان را قطع می کنند. احساسات و عواطف افراد، ادراکات و استنباط های آنان، طرز

تلقی و نگرش هایشان، همه می توانند عوامل درونی باشند و جریان ارتباطی را مختل سازند. مثلاً هنگامی که گیرنده پیام با پیش داوری خود نسبت به فرستنده پیام، مفهوم پیام او را بگونه ای خاص، که منظور او نیست، تعبیر و استنباط می کند مانعی درونی باعث اختلال در درک پیام شده است.

به طور کلی مانع ارتباطی را می توانیم در هر جزء از اجزای الگوی ارتباطی مشاهده کنیم. مثلاً فرستنده پیام ممکن است با انتخاب و به کارگیری عبارات مبهم و چند پهلو، یا آهسته و نا مفهوم سخن گفتن، در راه ارتباط، ایجاد مانع کند. همچنین گیرنده پیام نیز ممکن است بر اساس تجربیات و آموخته های قبلی خود پیام را به صورتی خاص، که با مقصود فرستنده مطابقت نداشته باشد، درک کند. به همین ترتیب هرگاه پیام گویای مفهومی مشترک بین گیرنده و فرستنده نباشد و وحدت معنی را میان آنان حاصل نسازد، مانعی در راه ارتباط ایجاد می شود. به کارگیری وسایل نامناسب برای انتقال مفهوم نیز از جمله موانع ارتباطی است. مثلاً هنگامی که مدیر یک کارخانه برای کارگران ساده به زبان فنی سخنرانی می کند، در راه انتقال پیام مانعی ایجاد می شود. یا زمانی که برای کسی که سواد خواندن ندارد، به وسیله نامه مطلبی ارسال می شود، پیام دریافت نمی شود. از آن جایی که درباره پاره ای از موانع ارتباطی ضمن بحث در مورد الگوی کلی ارتباطی سخن به میان آمد، در این جا از تکرار مطالب مذکور خودداری می کنیم و به نقش ادراک در ارتباطات و چگونگی ایجاد موانع ارتباطی می پردازیم.

اصولاً مسئله اصلی در ایجاد مانع ارتباطی نحوه ادراک و استنباط گیرنده و فرستنده پیام از متن پیام است. هرگاه در ادراک پیام اختلالاتی ایجاد شود، پیام

به درستی دریافت و درک نمی شود و مانع ارتباطی به وجود می آید. بدین جهت لازم است در این جا اجمالاً به نقش ادراک در ارتباطات اشاره و ماهیت ادراک و روابط آن با مانع ارتباطی مشخص شود.

ارتباطات در سازمان

در بخش های گذشته، موضوع ارتباطات بین افراد و اعضای سازمان مورد بررسی قرار گرفت. اکنون می خواهیم مسئله ارتباطات در ساختار رسمی سازمان بررسی کنیم.

اصولاً نمودار رسمی سازمان، کانال ها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می دهد و به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مدنظر طراح، ساختار سازمان است. از این رو الگوی ارتباطی ساختار رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص شده است. الگوهای مذکور که نشان دهنده مجاری ارتباط رسمی اند از اهمیتی ویژه برخوردارند. ممکن است در سازمانی این مجاری طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند فقط با رؤسای خود تماس و ارتباط داشته باشند، یا آن طراحی کانال های مذکور به گونه ای باشد که ارتباطات جمعی و افقی را در سازمان امکان پذیر سازد.

ارتباطات عمومی در سازمان

از آنجایی که ارتباطات عمودی رایج ترین نوع ارتباط در سازمان های سلسله مراتبی اند، بی مناسبت نیست در این جا به این نوع ارتباط اشاره شود. در این الگو، ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا هستند. هدف ارتباطات بالا به پایین هدایت، آموزش، اطلاع، و ابلاغ دستورات مقامات ما فوق به کارکنان

زیردست است. هدف ارتباطات پایین به بالا ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست های گوناگون است. در ارتباطات عمودی پایین به بالا در صورتی که زیر دست در یابد بالا دست نسبت به پاره ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می دهد، در ارسال آن نوع اطلاعات امساک و یا آنها را تلطیف و تعدیل می کند. همچنین در ارتباطات عمودی بالا به پایین، اگر مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیر دستان خوداری کنند، این امر باعث می شود مرئوسان نسبت به آنان بی اعتماد شوند و نتوانند پاسخ هایی صحیح و درست به پیام های ارتباطی آنان بدهند.

ارتباطات عمودی با مشکلاتی توأم اند که اثر بخشی آن را کاهش می دهند. به عنوان مثال، اطلاعات واصله از مقامات بالاتر در هر رده تغییر می کنند، تعدیل و اصلاح می شوند، و گاهی نیز در یک رده متوقف می مانند. برای روشن شدن مطلب به آزمایش زیر توجه کنید:

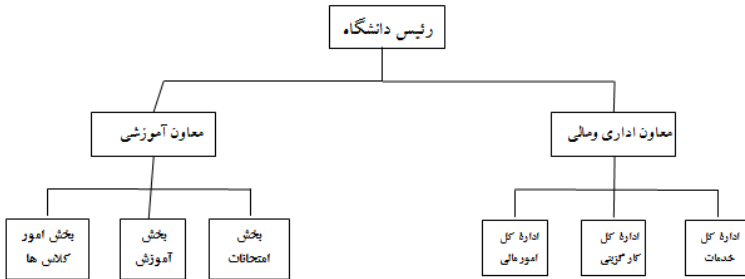
خبری را در یک صفحه کاغذ درج کنید و به نفر اول کلاس بدهید تا بخواند و برداشت خود را از آن به صورت شفاهی به نفر بعدی اطلاع دهد. نفر دوم نیز خبر را به اطلاع نفر سوم برساند، و به همین ترتیب تا نفر آخر کلاس این کار را ادامه دهید. سپس نفر آخر خبر دریافتی را در صفحه کاغذی یادداشت کند و به شما بدهد. مقایسه خبر اول و خبر آخر نشانگر تغییراتی است که یک خبر به هنگام گذشتن از ذهن افراد مختلف حاصل می کند.

در سلسله مراتب سازمان نیز اغلب اطلاعات حین گذشتن از رده های مختلف تغییر می یابند، و زمانی که به آخرین فرد مورد نظر می رسند گاهی تغییراتی فاحش در آن ها رخ داده است و کاملاً عوض شده اند. همچنین در صورتی که

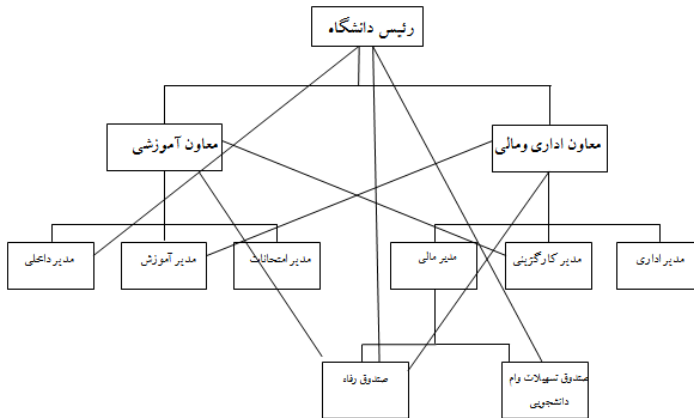
یکی از رده های سازمان عمده یا سهواً انتقال اطلاعات را متوقف سازد، فرایند ارتباطی قطع می شود و تبادل ارتباطات معوق می ماند. از این رو هرگاه تعداد مراتب و رده ها در سازمان بسیار زیاد باشند، مشکلات ارتباطی گریز ناپذیرند و باید بکوشیم تا رده های سازمانی به حداقل ممکن کاهش یابند، و یا آن که از طریق تفویض اختیار مسیر ارتباطی را کوتاه کنیم و حتی المقدور از مشکلات ارتباطی بکاهیم.

ارتباطات غیر رسمی یا پیش بینی نشده در سازمان

همچنان که اشاره شد، ارتباطات رسمی در سازمان بر اساس الگوهای مندرج در نمودار تشکیلات رسمی شکل می گیرند. به عنوان مثال، ارتباطات رسمی در شکل ۲-۵ ایجاب می کنند که رئیس اداره رسیدگی برای ارائه گزارش به مدیر سازمان، گزارش تهیه شده را به مدیر کل حسابداری تسلیم کند؛ او نیز آن را مطالعه و به معاون اداری و مالی ارائه کند. تا وی بتواند گزارش مذکور را به نظر مدیر سازمان و اگر لازم بود به بخش های دیگر بفرستد، یا نظر خود را از همین کانال به اداره رسیدگی ابلاغ کند. اما ارتباط در سازمان منحصر به این نوع ارتباطات نمی شود. به عبارت دیگر، این ارتباطات تا زمانی که افراد به سازمان نیامده و پست ها اشغال نشده اند به این ترتیب وجود دارد، اما به محض آنکه افراد وارد سازمان شدند، بنا به علل مختلف مانند علائق و سلیقه مشترک، همفکری ها و همدلی ها، الفت ها، نزدیکی ها و... با یکدیگر ارتباطی برقرار می کنند که به ارتباطات رسمی پیش بینی شده مطابقت ندارد. این شبکه ارتباطی را شبکه ارتباطات غیر رسمی می نامیم. شکل ۵-۵ نشان دهنده این نوع ارتباطات در سازمان است.



شکل ۲-۵: ارتباطات رسمی در یک سازمان فرضی



شکل ۳-۵: ارتباطات غیر رسمی در یک سازمان فرضی

فصل ششم

(هبری)

فصل ششم: رهبری

دلایل ظهور رهبری و اهمیت آن

ظهور رهبری به شروع زندگی اجتماعی انسان باز می‌گردد. وقتی دو یا چند نفر تشکیل یک گروه اجتماعی را می‌دهند و با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند، تأثیری که افراد این گروه روی یکدیگر می‌گذارند، یکسان و برابر نیست؛ بلکه بعضی از افراد نقش فعال تری بخود گرفته و تأثیر بیشتری روی دیگران می‌گذارند به طوری که بیش از دیگران در گروه مورد توجه قرار می‌گیرند و این زمینه آغاز پیدایش رهبری در گروه است.

۱- با تثبیت گروه افزایش پایداری و تداوم آن، خصوصیت تأثیرگذاری توسط یک فرد یا افراد معدودی از گروه تشدید می‌شود و آنها به تدریج به عنوان رهبر یا رهبران گروه ظاهر می‌گردند. تثبیت و پایداری گروه همراه با تکامل و پیچیدگی آن به افزایش هدف‌های قابل حصول و ایجاد سلسله مراتب بیشتر در ساختمان گروه منجر می‌گردد و احساس نیاز به وجود رهبر و رهبران را بیشتر می‌نماید.

۲- ظهور رهبران در مجموعه‌های انسانی اعم از گروه، سازمان، ملت و جامعه جهانی، وقتی بیشتر احساس می‌شود که این مجموعه‌ها با مسائل، مشکلات، بحران‌ها و فشارهای داخلی یا خارجی مواجه گردند. وقتی تهدیدهای خارجی باعث ایجاد رعب و وحشت میشود و احساس عدم امنیت به وجود می‌آورد و نظم و اثبات را در آن مجموعه انسانی مختل می‌سازد، افراد آن مجموعه در جستجوی رهبر یا رهبرانی خواهند بود که به دلیل داشتن شجاعت، تخصص و دانش،

اعتماد به نفس یا هر چیز دیگری، قادر باشند آن مجموعه را در مقابل تهدیدها منسجم و امیدوار کنند و موانع را از سر راه آنها برای رسیدن به اهداف خود بردارند. چنین افرادی در شرایطی این چنین سر از رهبری در خواهند آورد. تحلیل تاریخی از ظهور دیکتاتورها نشان داده است که آنها اغلب در شرایطی بحرانی ظهور می کنند که به تغییرات اساسی در جامعه و دولت نیاز می باشد. بنابراین عوام فریبانی که به دنبال تثبیت پایه های قدرت خود هستند، گاهی از این خصوصیت بهره برداری سوء می کنند و با ایجاد بحران های مصنوعی می کوشند به اهداف قدرت طلبانه و جاه طلبانه خود دست یابند.

۳- تهدیدهای داخلی مجموعه های انسانی نیز زمینه مناسبی است برای ظهور رهبران. وقتی بین افراد داخل یک گروه، سازمان و یا ملت، و یا بین گروه های فرعی و دسته های آن مجموعه تضاد و اختلاف ایجاد می شود و بخصوص هنگامی که این اختلافات به حدی است که حیات آن جامعه را تهدید می نماید، جستجو برای افرادی که قادر به از بین بردن و یا حداقل تخفیف این اختلافات باشند و توانایی ایجاد تعادل و هماهنگی بین افراد و گروه ها را داشته باشند، احساس می گردند. افرادی که دارای چنین شرایطی هستند و مورد قبول همه یا تعداد زیادی از گروه ها قرار می گیرند، به صورت رهبر ظاهر می گردند.

۴- ظهور رهبری در گروه ها، تا حدودی به وجود افراد دارای استعداد رهبری نیز بستگی دارد. در صورتی که یک گروه اجتماعی از نظر داشتن چنین افرادی غنی باشد و افراد زیادی شایستگی احراز مسئولیتهای بزرگ را داشته باشند، راه حل آن در جهت یک رهبری دسته جمعی و یا توزیع رهبری بین افراد دارای صلاحیت است. بر عکس چنانچه گروهی فاقد فرد یا افراد واجد استعداد برای قبول مسئولیت ها باشد، ممکن است از هم پاشیده شود و نتواند به حیات خود به عنوان یک مجموعه ادامه دهد. در حقیقت در یک مجموعه انسانی نه پیروان بدون رهبر امکان ادامه حیات خواهند داشت و نه رهبران بدون پیروان.

با توجه به این توضیح، تا حدودی اهمیت و ارزش رهبری نیز آشکار می گردد. در حقیقت این اهمیت به اندازه ای است که برخی از نویسندگان و متخصصان فن، تمامی تغییر و تحولات تاریخ، پیشرفت ها و عقب ماندگی های یک جامعه، پیروزی ها و شکست های یک ملت و سازندگی ها و خرابی های یک کشور را معلول رهبری های درست یا غلط می دانند. امروز حتی در کشورهای پیشرفته که متعددند نقش فرد به خاطر افزایش سطح آگاهی های مردم کم رنگ شده است، ملاحظه می شود که تغییر یک مدیر شرکت یا کارخانه، نرخ سهام آن شرکت یا کارخانه را در بازارهای بورس تغییر می دهد و موجب تحلیل و تفسیرهای مختلفی در مورد آن شرکت میگردد.

نگاهی به نقش رهبران و مدیران در سطوح مختلف فعالیت های سیاسی، اقتصادی، نظامی و فرهنگی، چه در گذشته و چه امروز نشان می دهد که

رهبری و مدیریت همچنان نقشی بسیار مهم و اساسی را در همهٔ زمینه های پیشرفت و حرکت های اجتماعی به عهده دارند، و بدون توجه به آن نمی توان هدایت یک مجموعه اعم از یک گروه، یک سازمان، یک ملت یا جامعه جهانی را طراحی و تنظیم نمود. مطالعهٔ تاریخ حیات ملت ها و جوامع انسانی و ظهور و سقوط آنها و نقشی که رهبران و مدیران در فراز و نشیب های آنها به عهده داشته اند، می تواند این ادعا را به اثبات برساند.

تعاریف رهبری

رهبری به صورت های مختلفی تعریف شده است که چند نمونه از آن ارائه می گردد:

۱) رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص، به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف های تعیین شده گام بردارند.

۲) رهبری عبارت است از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه مندی انجام وظیفه نمایند.

۳) معیار عمومی برای هر روش به منظور شناسایی رهبران تأثیری است که فرد روی همکاران خود می گذارد. بنابراین در بحث ما از رهبری، رهبران را به عنوان اعضای از گروه که روی فعالیت های گروه اثر می گذارند تعریف می نمایم.

از تعریف اخیر حداقل سه نتیجه گرفته می شود، اول اینکه، در رهبری یک گروه مسأله بودن یا نبودن رهبر مطرح نیست بلکه همهٔ اعضای گروه تا حدی که دیگران را تحت تأثیر قرار دهند به حساب می آیند. در حقیقت در این تعریف نباید از رهبران در مقابل پیروان سخن به میان آورد، بلکه باید از مقدار

رهبری هر فرد در گروه صحبت کرد که یک متغیر کمی خواهد بود. نتیجه دوم اینکه، رفتار رهبری عبارت از رفتار رویدادها و تعامل افراد است و مثل همه تعاملها، یک جریان دو طرفه می باشد یعنی همانطور که رهبر پیرو را تحت تأثیر قرار می دهد، پیرو نیز روی رهبر اثر می گذارد. هیتورن (۱۹۵۶) در مطالعات خود به این نتیجه رسید که رفتار رهبران تا مقدار زیادی تابع وضعیت و خواست اعضای گروه است و رهبران با دو روش مختلف استبدادی و آزادمنشی دارای تفکرات مشابهی هستند ولی روش آنها انعکاسی از خواست پیروان و تحت تأثیر آنها است. نتیجه سوم اینکه، باید بین رهبران که روی زیردستان اثر میگذارند و رؤسای اداری آنها تفاوت قائل شویم، به عبارت دیگر همه رهبران صوری، رهبران واقعی نیستند.

وظایف رهبری

نقش رهبر یا رهبران را می توان با خلاصه ای از وظایف آنها در شرایط وضعیتهای مختلف توضیح داد. طبیعی است که وظایف رهبری در ارتباط با نوع گروه و ساختار آن و مشخصات داخلی و خارجی گروه، تفاوت خواهد کرد، ولی معمولاً رهبران گروه ها و سازمان های اجتماعی، مجموعه ای از وظایف مختلف را به عهده دارند و آنچه در این قسمت توضیح داده می شود وظایف مختلفی است که یک رهبر ممکن است به عهده بگیرد. مجموعاً به چهارده وظیفه مختلف مربوط به رهبری اشاره خواهیم کرد که اهمیت آنها با توجه به نوع گروه، سازمان و خصوصیات رهبر، متفاوت خواهد بود.

۱. رهبر به عنوان مجری: رهبر یک گروه یا سازمان اعم از اینکه خود سیاست های گروه را تعیین نماید یا ننماید، مسئولیت بازبینی اجرای این سیاست ها را به

عهده خواهد داشت. او سعی می کند در قالب ظرفیت اجرایی خود، انجام کارها را به اعضای گروه واگذار نماید و خودش کمتر در فعالیتهای گروه درگیر شود زیرا در این صورت کار به تنگنا می کشد و مانع توسعه مسئولیت اعضای گروه و سازمان می گردد.

۲. رهبر به عنوان برنامه ریز: یکی از وظایف رهبر تصمیم گیری در مورد انتخاب روش ها و وسائل برای رسیدن به هدف ها است که جزء برنامه ریزی گروه می باشد. این تصمیمات میتواند مربوط به برنامه ریزی های کوتاه مدت یا بلند مدت باشد و طبیعی است که رهبر بیش از سایر اعضا، اطلاعات مربوط به برنامه ریزی را در اختیار داشته باشد.

۳. رهبر به عنوان سیاست گذار: درگیر شدن در طراحی هدف ها و سیاست گذاری های یک گروه یا سازمان و دخالت برای پیاده کردن آنها، یکی از وظایف مهم رهبری گروه یا سازمان میباشد، اعم از اینکه این سیاست گذاری مستقیماً توسط خود رهبر صورت گیرد یا از سطوح بالاتر سازمان ابلاغ شود و یا اینکه از طریق رده های پایین سازمان پیشنهاد گردد.

۴. رهبر به عنوان متخصص: حداقل در گروه های غیر رسمی، فردی که دانش و تخصص لازم در مسائل مربوط به آن گروه را بیش از دیگران داشته باشد، به عنوان رهبر انتخاب می گردد. تخصص و دانش، نقش یک فرد را به عنوان رهبر حتی در گروه ها و سازمان های رسمی پر رنگ می نماید و به او اعتبار و وزن می بخشد.

۵. رهبر به عنوان نماینده خارجی گروه: لوین (Lewin) رهبر را به عنوان دروازه بان گروه معرفی می کند. از آنجا که رهبر معمولاً بیشتر از سایر افراد از هدف

ها و برنامه های گروه آگاه است و به نیازها و خواست های آن آشنایی دارد، بیش از هر کس صلاحیت نمایندگی یا پاسخگویی گروه را در خارج از گروه یا سازمان خواهد داشت.

۶. رهبر به عنوان کنترل کننده روابط داخلی: با توجه به میزان اشرافی که رهبر نسبت به جزئیات ساختمان گروه و روابط گروهی دارد، می تواند نسبت به کنترل روابط داخلی گروه نقش مهم و سازنده ای داشته باشد.

۷. رهبر به عنوان مسئول تشویقات و تنبیها: قدرت تشویق و تنبیه اعم از اینکه در قالب مسائل مالی و ترفیع و ارتقای افراد باشد یا در حوزه ای وسیع تر از آن، وسیله ای است که رهبر توسط آن می تواند کنترل خود را روی گروه یا سازمان اعمال نماید.

۸. رهبر به عنوان واسطه یا داور: با توجه به قدرت تنبیه و تشویقی که در اختیار رهبری است، نقش او به عنوان یک واسطه یا داور در حل تضادهای داخلی گروه و افراد، از اهمیت خاصی برخوردار است. او می تواند دسته بندی های داخلی گروه را کاهش دهد و یا تشدید نماید و برای قضاوت کردن بین افراد گروه و آشتی دادن آنها بیش از دیگران توانایی دارد.

۹. رهبر به عنوان نمونه: در بسیاری از گروه ها و سازمان ها، رهبر لازم است خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد گروه انتظار می رود. مثلاً یک رهبر مذهبی لازم است در مجامع عمومی، مظهر تمام فضائل اخلاقی باشد که دیگران را به آن موعظه می نماید و یا یک فرمانده نظامی که می خواهد سپاه او با شجاعت و جسارت در جنگ پیشروی کند باید خود نمونه ای از این شجاعت و جسارت باشد.

۱۰. رهبر به عنوان علامت گروه: در برخی از گروه ها، همانطور که علائمی نظیر لباس یک شکل، نامها و حرکات خاص در شناسایی آن گروه یا مجموعه نقش دارد، رهبر نیز به عنوان سمبل یا علامتی در شناخت آن گروه نقش پیدا می کند، بخصوص هنگامی که رهبر برای مدتی طولانی در حیات آن مجموعه وجود داشته باشد و به شکل یک نهاد برای آن مجموعه در آید.

۱۱. رهبر به عنوان جانشین مسئولیت های فردی: گاهی تصمیم گیری مربوط به یک فرد به وسیله رهبر انجام می گردد تا فشار ناشی از عواقب آن به عهده او باشد. افراد نیز متقابلاً گاهی مایلند که حتی در مواردی که قدرت تصمیم گیری دارند، از اتخاذ تصمیم خودداری کنند و تصمیم گیری را به مدیر یا رهبر واگذار نمایند تا از هر گونه عوارض مربوط به نتایج آن آسوده خاطر باشند، در این گونه موارد در حقیقت رهبر مسئولیت فردی اعضای سازمان را شخصاً عهده دار شده است.

۱۲. رهبر به عنوان ایدئولوژیست: مهمترین مسئولیت و وظیفه یک رهبر، وقتی است که مسئولیت هدایت عقیدتی و ایدئولوژی گروه را عهده دار می گردد، زیرا در این صورت او به عنوان منبع اعتقادات، ارزش ها و معیارهای افراد داخل گروه یا مجموعه، متجلی خواهد شد. ایدئولوژی چیزی است که در عمق وجود اعضا نفوذ و در شکل گیری رفتار و گفتار و ذهنیات آنها نقش مهمی بازی می کند.

۱۳. رهبر به عنوان شبه پدر: رهبر می تواند در بسیاری از موارد، منبعی برای پاسخ به تمایلات و احساسات پیروان به حساب آید و پیروان او را همچون پدری که

هم تشویق و هم تنبیه او جنبه دلسوزی دارد، پنداشته و مسائل و مشکلات خود را با او در میان بگذارند.

۱۴. رهبر به عنوان سپربلا: رهبری که نقش شبه پدر را به عهده دارد و در صورت لزوم پاسخگویی عوارض ناشی از نتایج کار دیگران می‌گردد، در حقیقت در سطح همه گروه یا سازمان نیز می‌تواند پناهگاه و محملی برای جلوگیری از روحیه یأس و ناامیدی در شکستهای گروه باشد و با قبول مسؤلیت این شکست‌ها، سپر بلایی برای افراد سازمان و گروه گردد.

طبیعی است که این وظایف چهارده گانه معمولاً به صورت مجزا و جدا از یکدیگر اعمال نمیگردد بلکه مجموعه‌ای از آنها در گروه‌ها و سازمان‌ها مورد توجه و عمل قرار می‌گیرد، درجه شدت و ضعف آنها و نحوه ترکیب همه یا بخشی از آنها به عوامل مختلف رهبری، پیروان، ساختار سازمانی و شرایط و موقعیت اجتماعی گروه بستگی دارد.

خصوصیات مورد انتظار در رهبری

تحقیقاتی که دانشمندان علوم رفتاری و اجتماعی، در فاصله سال‌های ۱۹۳۶ تا ۱۹۵۴ در مورد خصوصیات یک رهبر موفق انجام داده‌اند، و مطالعه‌ای که در رابطه با درک پیروان از رهبر به عمل آمده، چهار خصوصیت عمده را عوامل اصلی موفقیت رهبری یک گروه یا سازمان شمرده‌اند؛ که به ترتیب توضیح داده می‌شود.

(۱) رهبر باید به عنوان «**یکی از ما**» درک شود: این خصوصیت بیان می‌کند که رهبر باید در گروه عضویت داشته باشد و به عنوان یک عامل خارجی تلقی نگردد، مثلاً انتخاب ریاست یا رهبری یک دانشگاه،

باحفظ این خصوصیت باید از میان اساتید و پژوهشگران همان دانشگاه صورت گیرد یا حداقل در یک قلمرو وسیع تر از میان اساتید و محققان دانشگاهی باشد تا یک فرد خارج از دانشگاه. در این صورت فرد خود را قبل از این که مدیر یا رهبر آن گروه بداند یک عضو آن مجموعه می شناسد و گرایش ها و تمایلات آنها را درک می نماید.

(۲) رهبر باید به عنوان «**بیشترین ما**» درک شود: رهبر یک گروه علاوه بر اینکه باید عضوی از گروه محسوب گردد، لازم است در گروه نقش بارز و محوری داشته و شخصیت او انعکاس جامعی از معیارها و ارزش های گروه باشد. در حقیقت رهبر باید بیش از دیگر اعضای گروه سنتها، معیارها و هدف های گروه را بپذیرد و در تحقق هدف های گروه بکوشد.

(۳) رهبر باید به عنوان «**بهترین ما**» شناخته شود: «بیشترین ما بودن» برای انجام نقش رهبری لازم است، امام کافی نیست، مدیر یا رهبر باید از نظر معنوی نیز به عنوان یک متخصص فوق العاده برتر درک شده باشد و سیمای یک شبه پدر را در گروه داشته باشد. به عبارت دیگر، او باید بهترین ما باشد تا بتواند نقش هماهنگی را بهتر از هر کس ایفا نماید؛ در غیر اینصورت هدف های گروه با بیشترین کارایی تحقق پیدا نخواهد کرد.

(۴) رهبر باید **انتظارات پیروان** را برآورده سازد: از آنجا که اعضای یک گروه معمولاً دارای ایده های مشترکی هستند که یک رهبر

چگونه باید رفتار نماید، می‌کوشند در صورتی که در انتخاب رهبر نقش داشته باشند، کسانی را برگزینند که دارای آن خصوصیات رفتاری باشند، برای پیروانی که خواستار یک رهبر قدرتمند و مقتدر هستند، با پیروانی که متمایل به یک رهبر آزادمنش و محافظه کار می‌باشند اعمال یک نوع رهبری، کاری نادرست است و رهبران در صورتی که بخواهند در تحقق هدف‌های خود موفق گردند، ناگزیر از احترام و توجه به خواست‌های پیروان خود می‌باشند.

مبانی قدرت رهبر

قدرت رهبر در یک گروه یا سازمان اجتماعی، از منابع مختلفی سرچشمه می‌گیرد که هر یک از آنها می‌تواند در نوع و شکل رهبری تأثیر بگذارد. مبانی اساسی قدرت رهبر در پنج منبع توسط فرنچ و راون به شرح زیر ذکر شده‌اند.

۱. قدرت پاداش: قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارد رهبر یا مدیر توانایی ارائه پاداش به آنها را دارد. پاداش می‌تواند شکل‌های مختلفی داشته باشد. دادن تشویق نامه و تقدیرنامه، ارتقای درجات و رتبه‌ها، دادن ترفیع، پرداخت مبلغی به عنوان پاداش، افزایش حقوق و فوق‌العاده‌ها، دادن مرخصی، تغییر ساعات کار در جهت تأمین رضایت بیشتر، موافقت با انتقال به مناطقی بهتر، ارائه تسهیلات مختلف ورزشی، رضایت بیشتر، بهداشتی و نظایر آن همگی می‌تواند شکل‌های مختلفی از پاداش باشند.
۲. قدرت تنبیه و اجبار: قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند، رهبر توانایی اعمال تنبیه را نسبت به آنها دارد. قدرت تنبیه نیز همچون

قدرت پاداش متنوع و دارای شدت و ضعف است. صدور تویخ نامه و درج آن در پرونده فرد، اعمال آیین نامه های انضباطی و نظایر آن، ممانعت از افزایش حقوق، درجه، رتبه، مخالفت با درخواست های فرد برای انتقال، مرخصی و... قطع حقوق و فوق العاده ها، اخراج، انفصال و در بعضی مراحل حتی بازداشت و مجازات مرگ نیز می تواند بخشی از موارد تنبیه که در اختیار رهبر است، به حساب آید.

۳. قدرت مرجعیت: قدرتی است که بر مبنای آن پیروان طالب تغییر در ارزش ها، معیارها و رفتار خود بر اساس خواست های رهبر هستند. قدرت مرجعیت در عمق وجدان پیروان رسوخ می کند. آنها بدون اینکه اجبار و الزامی داشته باشند رهبر را به عنوان الگوی ایده آل خود شناخته و می کوشند تا برای رسیدن به سعادت و خوشبختی، خود را شبیه او سازند و در حل مسائل از او استمداد کنند و پیشنهادات و راه حل های او را بهترین پیشنهادات و راه حل ها بدانند. قدرت مرجعیت نیز شدت و ضعف دارد و میتواند مختص یک سری اعمال خاص عبادی یا علمی باشد و با اینکه تمامی شئون زندگی فردی و اجتماعی را شامل گردد.

۴. قدرت تخصص: قدرتی است که بر مبنای آن پیروان اعتقاد دارند رهبر دارای مهارت یا دانش تخصصی است. افراد معمولاً نسبت به صاحبان علم و دانش دارای خضوع هستند و در رابطه با مسائل مربوط به آن تخصص حاضرند از او پیروی کنند مثل متابعت مریض از دستورات پزشک و شاگرد از معلم بدون هیچگونه الزام یا فشار.

۵. **قدرت قانونی:** قدرتی می باشد که بر اساس ارزش هایی شکل گرفته است که به پیروان دیکته می کند که رهبر حق تأثیر گذاری روی آنها را دارد و آنها ملزم به پذیرش این تأثیر هستند. این قدرت از اقتدار سازمان رسمی به دست می آید و نظریه های کلاسیک در مورد رهبری و مدیریت آن را اگر نه به عنوان تنها منبع قدرت، لااقل به عنوان قدرت اصلی می شناسد. قدرت های پاداش و تنبیه و نحوه اجرای آنها نیز تا حدود زیادی در چهارچوب این قدرت است که مفهوم پیدا می کند و زمینه اجرای آن فراهم می گردد.

شیوه های مختلف رهبری

انواع مختلف سبک های رهبری در حال تغییر و تکامل است، ولی آنچه که در زیر می آید پنج نوع سبک رهبری است که تا حدی شناخته شده و مشخص می باشد و تعاریف آنها بطور خیلی ساده بیان شده است.

۱- رهبر اقتدارگرا

اقتدارگرا قدرت خود را از منابعی مثل مقام، دانش، زور، یا توانایی تشویق و تنبیه می گیرد و این قدرت را به عنوان یک اصل یک روش برای انجام امور، به کار می برد. او واقعاً اقتدارگرا است، آنچه را که می خواهد می داند، و می داند چگونه کار هر کس را مشخص نماید، تقاضای او اطاعت بی چون و چرای پیروان می باشد. اقتدار او از یک حالت خشن تا حالت پدرانانه، بر حسب اینکه چقدر روی انگیزش، تهدید و تنبیه در حالت خشونت و یا تشویق در حالت پدرانانه، عمل نماید، تغییر می کند. اقتدارگرا در صورتی که خشن باشد، تقاضای او باید مورد قبول قرار گیرد، به این عنوان که راه دیگری جز پذیرش نظر او

وجود ندارد و در صورتی که پدرانۀ باشد نظر او به این عنوان که «پدر بهتر از دیگران مصلحت را می داند» باید مورد پذیرش واقع شود. اقتدارگرا به سایرین یا اصلاً آزادی نمی دهد یا خیلی کم آزادی می دهد.

۲- رهبر بوروکراتیک

رهبر بوروکراتیک مثل رهبر اقتدارگرا به مردم می گوید که چه بکنند و چگونه بکنند، اما پایه همه دستورات او انحصاراً سیاست ها، روش ها، و دستورالعمل های سازمان. برای رهبر بوروکراتیک این مقررات مطلق می باشند. او دقیقاً از روی شرح کار او به عنوان یک مدیر بیشتر شبیه قاضی می باشد که هیچ استثنایی را از قوانین حتی در مورد مسائل فنی قبول نمی کند. رهبر بوروکراتیک مانند رهبر اقتدارگرا به افراد خیلی کم آزادی می دهد و یا اصلاً آزادی نمی دهد.

۳- رهبر دیپلماتیک

یک دیپلمات هنر پیشه ای است که مثل یک فروشنده با استفاده از هنر خود برای متقاعد کردن افراد زندگی می کند. اگر چه او عیناً قدرت رهبر اقتدارگرا را دارد اما ترجیح می دهد که تا جایی که ممکن است با متقاعد کردن و از طریق بر انگیختن افراد عمل نماید. او در صورت لزوم می تواند به سبک اقتدارگرایانه بازگردد اما ترجیح می دهد که از آن احتراز جوید. بعضی ها این سبک رهبری را «سبک فروش» می نامند که در آن تاکتیک های متقاعد کردن مختلف و وسیعی را از توضیح ساده دلایل گرفته تا مقیاس کاملی از مناظره با افراد، شامل می شود. او معمولاً هدف های سازمانی را به نیازها و خواست های شخصی افراد ارتباط می دهد. چنین رهبری قدرتش را از آنجا به دست می آورد که فعالیتهای مشخصی را می شناسد و روی آن تأکید دارد اما به افراد خود

آزادی های محدودی را ارائه می دهد که در آن محدوده مجازند عکس العمل نشان دهنده سؤال کنند، انتقاد نمایند، بحث کنند و حتی جهت گیری ها را مورد گفتگو قرار دهند.

۴- رهبر مشارکتی

رهبر مشارکتی، به صورت باز، مردم را به شرکت در تصمیم گیری ها، سیاست گذاری ها، و تعیین روش های اجرایی برای زمینه های محدود و یا گسترده دعوت می نماید. او یک رهبر دمکراتیک و یا یک رهبر مشاوره ای است. الف) رهبر دمکراتیک به گروه می پیوندد و از قبل مشخص می کند که او بر سر تصمیم جمع، خواه از طریق توافق به دست آید و یا از طریق رأی اکثریت، ایستاده است.

ب) رهبر مشاوره ای با افراد خود مشورت می کند و آنها را به شرکت مؤثر، بحث مناظره به نفع یا علیه یک موضوع، و ارائه پیشنهادات گروه دعوت می نماید، اما این موضوع را روشن می سازد که خود او به تنهایی باید به حساب بیاید و حق تصمیم گیری نهایی را برای خود محفوظ نگه دارد. در هر دو سبک رهبری مشارکتی به افراد تا درجه زیادی نظیر «رهبری رها کرده» آزادی عمل داده شده است.

۵- رهبر رها کرده (رهبر لجام گسیخته)

رهبر رها کرده (آن را به اسبی تشبیه کرده اند که دهنه اش باز شده است) به مفهوم کنارگذاشتن هر نوع کنترل نیست. او برای پیروان خود یک هدف را مشخص می کند و عوامل مشخص آن مثل سیاست ها، زمان انجام و بودجه آن را نیز تعیین می نماید و سپس آنها را بدون هدایت و کنترل بیشتر، رها می سازد مگر اینکه خود پیروان تقاضای کنترل کنند.

فصل هفتم

بودجه

فصل هفتم : بودجه

مقدمه

برای بقاء و ادامه زندگی افراد بشری نیازهای متنوعی در ابعاد گوناگون وجود دارند که بر اساس اولویت‌ها باید در حد ضرورت تامین شوند. دنیای امروز، دنیای ارتباط است، افراد بشری بایستی در فعالیتهای روزانه خود با یکدیگر ارتباط داشته و برای برقراری آن نیازمند استفاده از وسایل و لوازم و تکنولوژی و کاربردهای علمی است. لذا برای انجام اینگونه فعالیتها نیاز به منابع پولی و مالی می‌باشد.

هر فرد در زندگی شخصی و خصوصی خود برای تأمین نیازها باید از روشهای صحیح و منطقی، برای درآمد و منابع مالی و خرج و هزینه خود استفاده نماید. لذا به همین صورت از یک جامعه کوچک به نام خانواده تا یک جامعه بزرگ به نام کشور می‌بایستی از روشهای صحیح و منطقی برای دخل و خرج استفاده شود. در اینصورت دولت می‌تواند با برنامه‌ریزی صحیح و تهیه روشهای منطقی تنظیم بودجه، نیازهای گوناگون اجتماع را تأمین نموده و با آگاهی کامل از میزان درآمد میزان هزینه، به اجرای برنامه‌های خود پردازد.

با عنایت به اینکه سخن از بهره‌گیری از روشهای صحیح و منطقی برای تنظیم بودجه به میان آمد، باید توجه داشت که بدون استفاده از روشهای علمی این امر بدرستی تحقق نخواهد یافت. با عنایت به اینکه بودجه‌بندی از اصول و عناصر مهم هر مدیریت است و امروزه علم مدیریت به عنوان پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در عرضه سازمانها در بهینه‌سازی سیستمها و روشها دخالت دارد. لذا با توجه به اینکه میزان برآورد دقیق درآمدها، هزینه‌ها معیارهایی هستند که در روند

پیشرفت یک سازمان نقش مهمی را ایفا می‌نماید، بنابراین استفاده از روشهای علمی می‌تواند در این جهت بسیار مؤثر باشد.

لذا یک مدیر موفق و یک سازمان مؤثر و کارا باید از متخصصین و افراد با تجربه و متعهد و قابل اعتماد برای امور بودجه و مالی سازمان خود استفاده کرده و قطعاً سازمانهای ورزشی کشور منجمله سازمان تربیت بدنی با پراکندگی سازمانی و سیستم درآمد زایی خود باید در امور بودجه و مالی خود بسیار دقیق و فعال باشد.

تعاریف بودجه

کلمه بودجه در اصل زبان فرانسه به انگلیسی و زبانهای دیگر راه یافته است و مترادف انگلیسی آن «Budget» می‌باشد که در سال ۱۳۲۴ (ق.ه) به علت اینکه قانون اساسی پیشین ایران بیشتر از قوانین اساسی فرانسه اقتباس گردیده بود این کلمه نیز ترجمه و وارد قانون محاسبات ایران زبان فارسی گردید.

۱- بودجه دولت عبارت است از درآمدها و هزینه‌های دولت یا سندی که معاملات، دخل و خرج مملکتی برای مدت معینی در آن پیش بینی و تصویب می‌گردد.

۲- بودجه دولت طبق تعریف و تصویب شده در مجلس شورای اسلامی، عبارت است از لایحه پیش بینی کلیه عواید و مخارج مملکتی است برای مدت یکسال شمسی که به تصویب مجلس شواری اسلامی رسیده باشد.

۴- تعریف بعدی بودجه مربوط به قانون محاسبات عمومی است: بودجه لایحه‌ی پیش بینی کلیه عواید و مخارج مملکتی است برای مدت یک سال شمسی که به تصویب مجلس شورای ملی (اسلامی) رسیده باشد.

بودجه و مدیریت مالی

بودجه دولت که بمنظور برنامه‌ریزی، هم‌آهنگی و کنترل نحوه استفاده از منابع انسانی و مالی برای نیل به اهداف مورد انتظار تهیه و اجراء می‌شود. یکی از معیارهای مهم جهت تصمیم‌گیری است. مدیران دولتی در سطوح مختلف مدیریت با استفاده از بودجه، برنامه‌ها را به ترتیبی تنظیم و اجراء می‌نمایند که بهترین نتایج ممکن از طریق تخصیص و بکارگیری مؤثر منابع بدست آید. بودجه دولت یکی از عوامل اصلی تأمین اهداف محاسباتی حسابداری دولتی و کنترل وجوه عمومی و مدیریت عملیات و برنامه‌های دولت را تشکیل می‌دهد.

اصول بودجه :

تنظیم بودجه یک سازمان مستلزم پیروی از اصولی است که به شرح زیر می‌باشد :

۱- اصل سالانه بودن :

در این اصل بودجه دولت براساس یک سال ریخته می‌شود و طرح یک ساله بودجه برای تصویب به مجلس داده می‌شود و دارای دو علت می‌باشد.

الف) علت استفاده از این روش به خاطر نیازهای اقتصادی جدید و تغییر هزینه‌ها در بخش‌ها و قسمت‌های مختلف دولت است.

ب) دومین علت که جنبه فنی نیز دارد این است که باید بعد زمان در نظر گرفته شود.

فاصله زمانی کمتر از یک سال به واسطه کار عظیمی که تهیه بودجه می‌طلبد، بسیار مشکل می‌شود و فاصله زمانی بیش از یک سال پیش بینی دقیق را مشکل می‌کند. البته عوامل اقتصادی همچون تولید یکساله فرآورده‌های کشاورزی نیز درانتخاب سالانه بودن بودجه بی تأثیر نیست. بنابر اصل سالانه بودن بودجه

اعتبارات مصوب فقط در طول سال قابل مصرف می‌باشد و قابل انتقال به سال بعد نیست. بودجه باید مانده اعتبارات مصرف نشده هر سال، حداکثر تا پایان فروردین ماه سال بعد به خزانه برگشت داده شود.

۲- اصل تعادل بودجه : یعنی برابری درآمدها و هزینه‌های دولت اندیشمندان مکتب کلاسیک معتقد بودند که بودجه دولت نه باید کسری داشته باشد و نه مازاد (بردرآمد) در صورت عدم تعادل بودجه دولت با کسر بودجه مواجه می‌گردد که به نظر کارشناسان یک فاجعه است و مضر به حال سلامت اقتصادی خوانند.

کسری بودجه به مفهوم افزایش هزینه‌های دولت در برابر درآمدها می‌باشد. از راه‌های تأمین کسری بودجه می‌توان به افزایش صادرات به خصوص مواد خام در کوتاه مدت، دریافت وام از منابع خارجی، استفاده از ذخیره ارزی، کاهش یا قطع هزینه‌های غیر ضروری که اهمیت کمتری دارند. انتشار اوراق مشارکت مردمی، پیش فروش کالاها و خدمات و افزایش مالیات را نام برد.

بسیاری از صاحب نظران بودجه را علاوه بر متأثر از اصل تعادل بودجه، اصل دیگری تحت عنوان اصل تقدم درآمد بر هزینه مطرح می‌نمایند. مانند درآمدهایی که از ساخت یک استخر شنا یا سالن‌های ورزشی بدست می‌آید.

۳- اصل وحدت بودجه :

براساس این اصل تمام برنامه‌ها، فعالیت‌ها و طرح‌های دولت، همچنین تمام درآمدها و هزینه‌ها و در نتیجه «بودجه» تمام دستگاه‌ها و سازمانهای دولتی باید در یک جا نوشته شود. برای رسیدن و تصویب ارائه گردد. فلسفه اساسی اصل وحدت بودجه در این است که هر دستگاه برای خود بودجه‌ای نداشته باشد و

خودداری نموده و قوه مقننه نیز امکان رسیدگی و تجزیه و تحلیل بودجه را داشته باشد و باید در طول سال فقط یک بودجه واحد در نظر گرفته شود.

۴- اصل جامعیت

بودجه باید جامع و کامل باشد و تمام درآمدها و هزینه‌های دولت را به هر شکل که هست در برگیرد. بنابراین باید بودجه‌های عادی و عمرانی دولت، بودجه شرکت‌های دولتی و مؤسسات عام‌المنفعه دولتی در سند بودجه جمع‌آوری شده و به مجلس تقدیم شود. تمام مبادلات دولت باید روشن و مشخص باشد. براساس این اصل کلیه عواید دولت باید به خزانه واریز شود. و برای انجام هزینه‌ها در چارچوب اعتبارات مصوب از خزانه دریافت نماید.

۵- اصل انعطاف پذیری

اصل انعطاف پذیری به زبان مالی اصلاح بودجه است. مطابق با این اصل، چنانچه دولت در پیش بینی بودجه اعم از درآمدها یا هزینه‌هایش در طول سال با مشکلی برخورد کند می‌تواند از طریق متمم بودجه و ارائه آن به مجلس، بودجه خود را ترمیم کند.

ضمناً در داخل هر دستگاه به وزیر یا مسئول مربوط تاحدی اجازه داده می‌شود که نسبت به جابجایی اعتبارات اقدام کنند. ممکن است پس از تصویب بودجه بعضی از تغییرات در اوضاع اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه، یا هر گونه مشکل اعم از بلایای طبیعی و یا تحریم‌ها ایجاد کند که محل درآمد یا هزینه‌ها تغییر کند. با توجه به این نکات یک انعطاف در بودجه لازم به نظر می‌رسد.

۶- اصل تفصیل

بودجه نه تنها باید شامل ارقام کلی هزینه و درآمد هر دستگاه یا هر برنامه باشد، بلکه باید ریز ارقام را که شامل ارقام پروژه ها و طرح ها، برای هر دستگاه و هر استان است، در بر داشته باشد. رعایت این اصل، بودجه را شفاف میکند و به مردم و ناظران قانونی، امکان ارزیابی را در باره جهت گیری و برنامه های دولت و عملکرد بودجه، ارزانی میکند.

۷- اصل برآوردی بودن درآمدها

اقدام درآمدمی منظور شده در بودجه، تنها برآوردی از منابع قابل وصول سالانه دولت است. به مجرد مصوب شدن رقم خاصی از نوع درآمدمی معین، اخذ آن از مردم جایز نیست؛ بلکه هرگونه دریافت از مردم باید طبق قانون مربوط صورت گیرد. اصل پنجاه و یکم قانون اساسی در این باره مقرر می دارد، " هیچ نوع مالیاتی وضع نمی شود، مگر به موجب قانون... " البته اخذ مالیات قانونی اگر از حد پیش بینی شده در بودجه تجاوز کند، مانعی ندارد، ولی برای تحقق رقم پیش بینی شده در بودجه، نمی توان بیش از حد مقرر قانون، مالیات از هر فرد ستاند.

مراحل تصویب بودجه

۱- مرحله تهیه و تنظیم بودجه و پیشنهاد و لایحه بودجه

۲- مرحله تصویب بودجه

۳- مرحله اجرای بودجه

۴- مرحله نظارت بودجه

۱- مرحله تهیه و تنظیم و پیشنهاد لایحه بودجه

به اعتقاد تمامی صاحب‌نظران این مرحله از اساسی‌ترین و تخصصی‌ترین مراحل فرآیند بودجه‌ریزی است که در کشور ما تهیه و تنظیم و پیشنهاد بودجه با ارسال بخشنامه بودجه با امضای رئیس جمهور از طریق سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، شرکت‌های دولتی / کلیه دستگاه‌هایی که به نحوی از بودجه دولت بهره‌مند می‌شوند آغاز می‌شود. بعد از ارسال این بخشنامه، دستگاه‌های اجرایی نسبت به تهیه و تدوین بودجه پیشنهادی خود اقدام می‌نمایند. و سپس در آخرین بخش از این مرحله، بودجه پیشنهادی پس از تعدیل و اصلاحات لازم در هیأت وزیران توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و تلفیق نهایی با سیاست‌های کلان به تصویب و چاپ رسیده و به صورت لایحه بودجه توسط ریاست محترم جمهوری تقدیم رئیس مجلس شورای اسلامی می‌شود. در تهیه و تنظیم بودجه عواملی باید رعایت شود که اهم آنها عبارتند از:

الف) مهلت زمانی: مهلت ارسال بودجه پیشنهادی توسط دستگاه‌های دولتی در بخشنامه بودجه به طور دقیق مشخص گردیده و برابر قانون لایحه باید قبل از پنجم آذر هر سال تهیه و تقدیم مجلس شورای اسلامی شود.

ب) مسئولیت تهیه بودجه دستگاه‌ها: کلیه دستگاه‌ها ملزم هستند هنگام پیشنهاد و ارائه بودجه سالانه خود به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، آن را به تأیید بالاترین مقام مسئول دستگاه برسانند.

۲- مرحله تصویب بودجه :

تصویب بودجه از وظایف و اختیارات مجلس می‌باشد و هر گونه تغییر در ارقام بودجه نیز تابع قانون خواهد بود. بودجه بعد از تصویب برای اجرا به قوه مجریه و قضائیه ابلاغ می‌گردد. بعد از تصویب در مجلس به شورای نگهبان ارسال می‌شود. شورای نگهبان موظف است آن را حداکثر ظرف مدت ۱۰ روز از تاریخ وصول و از نظر انطباق با موازین اسلام و قانون اساسی مورد بررسی قرار دهد و چنانچه آنرا مغایر تشخیص داد برای تجدید نظر به مجلس باز می‌گرداند و مجلس نظر شورای نگهبان را نپذیرد مجمع تشخیص مصلحت نظام به دستور مقام معظم رهبری تشکیل می‌شود. تا در این مورد نظر نهایی را ابراز کنند. شورای نگهبان متشکل از دوازده نفر می‌باشد که شش نفر از فقها مصوبات را با موازین و احکام شرعی و شش نفر حقوقدان آن را با اصول قانون اساسی سنجیده که با قوانین و احکام مذهب رسمی کشور مغایرت نداشته باشد. مجلس در بعضی موارد ضروری می‌تواند وضع برخی قوانین پیشنهادها را به کمیسیون ملی داخلی خود تفویض نماید. پس از دستور رئیس مجلس مبنی بر شروع رسیدگی بودجه، کار کمیسیون‌های تخصصی آغاز می‌شود. مجلس دارای ۱۲ کمیسیون تخصصی است.

تعداد اعضاء هر کمیسیون حداقل ۱۹ و حداکثر ۲۴ نفر است کمیسیون‌های تخصصی (کمیسیون برنامه و بودجه) وظیفه بررسی آن قسمت از بودجه که در حیطه وظایف آنهاست به عهده دارند به عنوان مثال کمیسیون آموزش و پرورش وظیفه بررسی بودجه وزارت آموزش و پرورش را بعهده دارد.

۳- مراحل اجرای بودجه :

اجرا بودجه از وظایف قوه مجریه است که دستگاه‌های اجرایی قادر خواهند بود نسبت به اجرای برنامه‌های مصوب اقدام نمایند.

برای اجرای بودجه اقداماتی به شرح زیر انجام می‌شود.

الف) ابلاغ بودجه : قانون بودجه پس از تصویب در مجلس به دولت ابلاغ می‌شود.

ب) تخصیص بودجه: برحسب شرایط اقتصادی دولت اعتبارات هر سازمان در فواصل زمانی متفاوت مثلاً هر سه ماه یکبار تخصیص داده می‌شود.

ج) مبادله موافقت‌نامه‌ی بودجه بوسیله هر سازمان با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

۴- نظارت بر بودجه

نظارت دقیق در بودجه بر چگونگی اجرای بودجه از اهمیت خاص برخوردار است.

نظارت در بودجه ایران از سه طریق انجام می‌شود: ۱- مالی (دارایی)

۲- قضایی ۳- پارلمانی

نظارت اداری: از طریق قوه مجریه (وزارت امور اقتصاد و دارایی) و قبل انجام می‌شود.

نظارت پارلمانی: پس از سال مالی و همچنین ضمن سال مالی انجام می‌شود.

نظارت قضایی: توسط دیوان محاسبات که زیر نظر مجلس انجام وظیفه می‌کند انجام می‌شود.

دو نوع نظارت درونی و بیرونی نظارت بر بودجه ارائه شده است.

* نظارت درونی: نظارتی است که توسط قوه مجریه در داخل و بوسیله خودش و به منظور اطمینان از اجرای صحیح قانون بودجه صورت می‌گیرد. این نوع نظارت همان نظارت اداری می‌باشد که به دو شکل نظارت مالی و نظارت عملیاتی توسط وزارت امور اقتصاد و دارایی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد.

* نظارت بیرونی: نظارتی است که توسط سایر قوا بر قوه مجریه به منظور اطمینان از اجرای صحیح قانون بودجه صورت می‌گیرد. نظارت بیرونی به دو نوع نظارت قضایی و پارلمانی تقسیم می‌شود.

اعمال نظارت پارلمانی بوسیله قوه مقننه و نظارت قضایی توسط دیوان محاسبات سازمان بازرسی کل کشور صورت می‌گیرد.

دیوان محاسبات مستقیماً زیر نظر مجلس شورای اسلامی قرار دارد و گزارش حسابرسی خود را به قوه مقننه تقدیم می‌کند. که می‌تواند در تمام امور مالی کشور تحقیق و تفحص نموده و تمام مقامات جمهوری اسلامی ایران، قوای سه‌گانه، سازمان‌ها، ادارات تابعه و کلیه اشخاص که از بودجه کل کشور استفاده می‌کنند مکلف به پاسخگویی هستند.

طبقه بندی بودجه‌ای

بودجه کل کشور به ۳ قسمت تشکیل می‌شود.

- ۱- بودجه عمومی
- ۲- بودجه مؤسساتی
- ۳- بودجه شرکت‌های دولتی و بانکها

بودجه عمومی : که شامل اجزای زیر است:

(الف) پیش بینی دریافتها و منابع تأمین اعتبار که به طور مستقیم و یا غیر مستقیم در سال مالی قانون بودجه به وسیله دستگاه ها از طریق حسابهای خزانه داری کل اخذ می گردد.

(ب) پیش بینی پرداخت هایی که از محل درآمد عمومی و یا اختصاصی برای اعتبارات جاری و عمرانی و اختصاصی، دستگاه های اجرایی می توانند در سال مالی مربوط انجام دهند.

بودجه مؤسساتی :

این بودجه تحت عنوانی غیر از عناوین فوق در بودجه منظور می شود.

بودجه شرکتهای دولتی و بانک ها :

بودجه شرکت های دولتی و بانک ها شامل پیش بینی درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار است.

سایر منابع تأمین اعتبار عبارتند از : منابعی تحت عنوان وام، انتشار اوراق قرضه، برگشتی از پرداخت های سالهای قبل، افزایش حجم صادرات غیرنفتی پیش بینی نشده و عناوین مشابه

طبقه بندی درآمدهای دولت

به منظور آنکه دولت و مجلس از اجزای تشکیل دهنده درآمدها آگاهی داشته تا بتوانند هر چه بهتر تصمیم گیری نمایند درآمدها طبقه بندی می گردد. در نظام بودجه ریزی دولتی اهمیت زیادی پیدا می کند.

براساس نظام جدید بودجه ریزی «درآمد» به آن دسته از داد و ستدهای دولت اطلاق می گردد که باعث افزایش ارزش خالص یعنی تفاوت بین دارایی ها و بدهی ها گردد.

انواع درآمدها: در مواد ۱۰ و ۱۴ و ۱۵ قانون محاسبات عمومی درآمدهای دولت به سه طبقه تقسیم می‌شود.

درآمدهای عمومی، درآمدهای اختصاصی، درآمدهای شرکتهای دولتی

الف) درآمدهای عمومی: در ماده ۱۰ قانون محاسبات عمومی آمده است: «درآمد عمومی عبارتست از درآمدهای وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی و مالیات و سود سهام شرکتهای دولتی و درآمد حاصل از انحصارات و مالکیت و سایر درآمدها که در قانون بودجه کل کشور تحت عنوان درآمد عمومی منظور می‌شود. درآمدهای عمومی در بودجه ایران شامل درآمدهای مالیات، نفت، گاز، فروش ارز و سایر درآمدها می‌باشد که پس از وصول در حساب خزانه‌داری کل متمرکز شده و طبق مقررات از خزانه دریافت و به مصرف برسند.

ب) درآمدهای اختصاصی: براساس ماده ۱۴ قانون محاسبات عمومی، درآمدهای اختصاص عبارتست از درآمدهایی که به موجب قانون برای مصرف یا مصارف خاص در بودجه تحت عنوان درآمدهای اختصاص منظور می‌گردد. درآمدهای اختصاصی دارای طبق بندی خاص نبوده و مشابه طبق بندی از نظر بخش‌های درآمدی است. برخی از درآمدهای اختصاصی عبارتند از: اجازه کسب درآمد بابت انگشت نگاری به نیروی انتظامی، اجازه کسب درآمد در قبال صدور پروانه برای مسافران مرزی توسط وزارت کشور تفاوت عمده، درآمدهای عمومی و اختصاصی در این است که واریز وجه به خزانه در درآمدهای اختصاصی برای دستگاه وصول کننده ایجاد حق می‌نماید در حالی که وصول درآمدهای عمومی چنین حقی را ایجاد نمی‌کند.

ج) درآمدهای شرکت دولتی: براساس ماده ۱۴ قانون محاسبات عمومی درآمد شرکت های دولتی عبارتست از: «درآمدهایی که در قبال ارائه خدمات و یا فروش کالا و یاسایر فعالیت های که شرکت های مذکور به موجب قوانین و مقررات، مجاز به انجام آنها هستند، عاید آن شرکت ها می گردد.

کسری بودجه

گسترش وظایف نهادینه دولتها، باعث شده است که دولت ها به طور معمول با کسری بودجه مواجه شوند. در کشورهای صنعتی معمولاً کسری را با فروش اوراق قرضه دولتی به مردم (از راه وام از ملت)، جبران می کنند. بهره این وام ها یا اصل آنها در سالهای بعد، علی القاعده باید از درآمد مالیاتی یا منابع مشابه پرداخت گردد. در کشور ما نیز طی سالیان متمادی بودجه دولت دچار کسری بود. این کسری عمدتاً از منابع فروش ثروت ملی یا وام بانکی تأمین شده است. در همین بودجه ۱۳۸۱، کسری عملیاتی بودجه (کسری واقعی)، یا مازاد برداشت از دارایی سرمایه ای و ثروت ملی به اضافه مازاد برداشت از دارایی های مالی اقتصاد ملی جبران شده است. «مازاد برداشت از دارایی مالی ملی +

مازاد برداشت از دارایی سرمایه ای و ثروت ملی = کسری عملیاتی بودجه»

بدین ترتیب از جهت حسابداری، وقتی منابع و مصارف کل بودجه دولت را در نظر آوریم، بودجه تراز است. نقش نظام بانکی در تأمین کسری بوجه چنان که شرح داده شد، بسیار مهم است و کشور را از طریق تورم دچار مشکلات عدیده می سازد. بودجه های سنوات اخیر این نقش را صفر گزارش می کنند. برای اینکه بتوانیم این نقش را به طور شفاف ارزیابی کنیم، بهترین راه، ارزیابی تغییرات مانده بدهی دولت به بانک مرکزی، بخش دولتی (دولت + شرکتهای) به بانک مرکزی، و بخش دولتی به نظام بانکی (بانک مرکزی + بانک های

تجاری+ بانک های تخصصی) است. در واقع به میزان افزایش این مانده بدهی ها، از منابع بانکی وام گرفته شده است و حجم نقدینگی افزایش یافته است. راه حل اساسی، کاهش تصدی گری دولت همراه با مقابله با اشرافیت و تجمل گرایی و اسراف در تخصیص منابع محدود دولت است. مبارزه با فساد اداری، اصلاح ساختار دولت و اصلاح ساختار بودجه بندی، مکمل این راه است.

ویژگی های تهیه و تنظیم بودجه در رابطه با تربیت بدنی الف) آموزش و پرورش

- ۱- بودجه ستادی (شامل تحقیقات، عمران، طرح های مربوط به اجرای مسابقات)
- ۲- بودجه دانش آموزی (سرانه های مربوط به هر دانش آموز)

ب) سازمان تربیت بدنی: پیشنهاد بودجه در سازمان تربیت بدنی وظیفه دفتر طرح و تشکیلات بودجه می باشد. روش تهیه و تنظیم آن به صورت بودجه بندی بر مبنای صفر است در پیشنهاد بودجه این سازمان بودجه های فدراسیون های ورزشی نیز لحاظ می شود. کمیته ملی المپیک مستقیم تقاضای بودجه می کند. هزینه های بازی های آسیایی - جهانی - المپیک - پارالمپیک و تشکیل اردوها کلاً به وسیله کمیته ملی المپیک تشکیل می شود. بودجه استان ها از طریق کمیته برنامه ریزی استان ها انجام می گیرد.

فصل هشتم

نظارت و کنترل

فصل هشتم : نظارت و کنترل

توضیح و تعریف

وقتی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی انجام گرفت و هدایت یا رهبری نیروی انسانی آن تنظیم شد انتظار این است که هدف های برنامه تحقق پیدا کند و هنگام پیاده کردن برنامه اطمینان وجود داشته باشد که حرکت دقیقاً به سوی هدفهای تعیین شده انجام می شود. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا گردد اما جهت گیری کلی در اجرای برنامه دارای انحراف باشد و ما را از هدف دور کند. در هر حال اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست انجام می شود و در صورت مشاهده انحراف برای تصحیح آن اقدام لازم به عمل می آید نیازمند فرآیندی است که آن را نظارت و کنترل می نامند. هر نوع مدیریتی که بدون سیستم کنترل باشد فاقد تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه ها می باشد. بنابراین کنترل به عنوان یک بخش مهم از اجزاء مدیریت به حساب می آید. با این توضیح می توان کنترل را اینگونه تعریف کرد: «کنترل عبارت است از ارزیابی تصمیم گیری ها و برنامه ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده.»

البته در کتاب های مختلف تعاریف متفاوتی برای نظارت و کنترل ارائه شده است که ذکر همه ی آنها بحث ما را طولانی می کند و تعریف فوق به این دلیل آورده شده که در میان مجموعه ی تعاریف مطرح شده تعریف مناسبی تشخیص داده شد.

اهمیت کنترل و رابطه ی تنگاتنگ آن با برنامه ریزی به اندازه ای است که برخی از نویسندگان، کنترل و برنامه ریزی را دو تیغه ی یک قیچی دانسته اند که بدون هر یک از تیغه ها قیچی قادر به کار کردن نیست. زیرا هر برنامه ای در عمل باید با هدف های از پیش تعیین شده ی آن کنترل شود تا در صورت لزوم نسبت به اصلاح عملیات مربوط به آن اقدام گردد.

فرآیند نظارت

فرآیند کنترل شامل چهار مرحله ی اساسی به این شرح است:

۱- تعیین شاخص ها و معیارها برای اندازه گیری، متناسب با هدف های برنامه و پیش بینی نتایج برنامه.

۲- تهیه و تنظیم اطلاعات مربوط به عملیات انجام یافته و در حال انجام.

۳- مقایسه اطلاعات به دست آمده و تنظیم یافته با معیارها و نتایج پیش بینی شده.

۴- تصمیم گیری و اقدامات اصلاحی.

اینک هر یک از این مراحل را توضیح می دهیم:

۱- تعیین شاخص ها

برای نظارت و کنترل بر اجرای یک برنامه لازم است هدف های یک سازمان در قالب نتایج قابل اندازه گیری و مقادیر کمی بیان شود تا تعیین شاخص ها و

معیارها برای مقایسه امکان پذیر بشود. گاهی ممکن است هدف ها کاملاً کیفی و غیر قابل اندازه گیری باشند که در اینصورت تعیین شاخص ها یا استانداردها نیز مشکل می گردد. البته در این نیز سعی می شود آن هدف کلی را به هدف های ریز و در حقیقت رویه ها و روش ها تقسیم کنند تا بتوان به گونه ای آن را اندازه گیری کرد. به طور کلی شاخص هایی که برای اندازه گیری مورد استفاده قرار می گیرند در چهار دسته خلاصه می شوند که هر یک از آنها و یا ترکیبی از چند یا مجموعه آنها به عنوان شاخص یا استاندارد اندازه گیری انتخاب می شوند. این ۴ شاخص عبارتند از: هزینه، زمان، کمیت (سایر مقادیر کمی مثل وزن، تعداد، مترآژ، درجه حرارت و ...) و کیفیت. البته از چهار نوع فوق غیر از چهارمی که بیان کننده کیفیت است بقیه از نوع مقادیر کمی هستند ولی سومی کمیت مربوط به مقدار کالا یا خدمات است که بر حسب وزن، تعداد، مترآژ و سایر معیارهای اندازه گیری غیر از معیارهای پولی و زمانی می باشد. باید توجه داشت که اکثراً ترکیبی از این معیارها می تواند مورد استفاده هدف های کنترل واقع شود گرچه گاهی هر یک از آنها به تنهایی نیز دارای مفهوم و پیام خاصی است.

مثلاً وقتی که در یک پروژه راهسازی موضوع کنترل مطرح می گردد، مقدار راهی که ساخته شده، زمانی که به طول انجامیده، کیفیت راه سازی و هزینه هایی که در بر داشته تماماً لازم است مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد، اما در یک برنامه کمک رسانی به سیل زدگان یا افرادی که در معرض آتش سوزی قرار دارند شاید عامل زمان بر سایر عوامل غلبه پیدا کند و هزینه به هیچ وجه نقش مهمی بازی نکند. در میان این شاخص ها همانگونه که بحث شد

شاخص کیفیت مشکل تر قابل تفسیر و اندازه گیری است و چه بسا لازم است به گونه ای به اجزاء ریزتر و قابل اندازه گیری تجزیه گردد. گاهی معیارها یا شاخص ها بیان کننده وضعیت مطلوب یا نامطلوب در کیفیت ها می باشند. مثلاً وقتی که در یک سازمان میزان غیبت یا انتقال کارکنان به طور قابل ملاحظه ای افزایش می یابد مشخص کننده وضعیتی روحی نامطلوب و عدم رضایت کارکنان می باشد.

شاخص ها یا معیارها از نظر زمان تعیین آنها نیز ممکن است به «شاخص های از پیش تعیین شده»، «شاخص های هم زمان» و «شاخص های نهایی» تقسیم گردند.

شاخص ها یا معیارهای از پیش تعیین شده آنهایی هستند که قبل از شروع فعالیت ها و در حقیقت هنگام برنامه ریزی مشخص می گردند تا عملیات انجام شده با آنها تطبیق داده شود مثل جدول زمانبندی که قبل از اجرای عملیات مشخص شده است و یا شاخص های هزینه در مورد قسمتهای مختلف یک ساختمان یا کالا.

معیارها یا شاخص های هم زمان آنهایی هستند که یا هنگام اجرای عملیات تعیین می شوند و یا اگر از قبل تعیین شده اند در مورد اجرای عملیات مورد تجدید نظر قرار گرفته و اصلاح می گردند.

مثلاً وقتی شاخص های هزینه یا جدول زمان بندی که از قبل تعیین شده اند اگر هنگام اجرای عملیات به دلایل مختلف از جمله افزایش نرخ تورم، کمبود مصالح و مواد اولیه و نظایر آن به طور منظم و در فواصل زمانی معین نیاز به تجدید نظر پیدا کنند، شاخص ها هم زمان خواهند بود.

شاخص ها یا معیارهای نهایی آنهاپی هستند که پس از انجام عملیات و اجرای برنامه، مورد توجه قرار می گیرند مثل وقتی که هزینه تهیه یک کالا یا انجام یک ساختمان پس از تحویل آن مورد بررسی قرار می گیرد تا معلوم شود که به طور کلی هزینه آن بالاتر، پایین تر یا برابر هزینه متوسط یک کالا یا ساختمان در همان دوره زمانی بوده است یا خیر.

۲- اندازه گیری عملیات انجام یافته و در حال انجام

تهیه و تنظیم اطلاعات، یک مرحله مهم برای انجام کنترل به شمار می رود. از آنجا که به طور دائم و مستمر امکان کنترل فرایند یک پروژه به دلایل مختلف از جمله هزینه زیاد آن وجود ندارد، لازم است نقاط مهمی را که بیشترین نتیجه را به دست می دهند و مهمترین نقاط از نظر صحت عملیات و امکان ادامه پروژه در جهت درست خود می باشند انتخاب نماییم. این نقاط را «نقاط کنترل استراتژیک» می نامند. در یک فرایند عمل هر اندازه نقاط کنترل استراتژیک نزدیک تر به نقطه شروع کار باشند احتمال از بین بردن انحرافات و نقایص در جهت نیل به هدف های سازمان بیشتر و هزینه اصلاحات کمتر خواهد بود. البته باید توجه داشت که نقاط کنترل باید طوری انتخاب شوند که اطلاعات بدست آمده از آن نقاط امکان مقایسه آنها را با معیارها ممکن سازد و اجرای عملیات اصلاحی یا هدف های سازمان از نظر هزینه، زمان و کیفیت تناسب داشته باشد. یکی از مسائل اساسی که در سیستم های کنترل نقش مهمی دارد و در «سیستم های اطلاعاتی مدیریت» مورد بحث و توجه واقع می شود وجود اطلاعات مناسب می باشد. مدیران گاهی به خاطر اطاعات بیش از حدی که به آنها می رسد و یا به خاطر اینکه این اطلاعات بر حسب نیازها درجه بندی نشده اند اگر

همه ی وقت خود را نیز صرف مطالعه آنها نمایند با کمبود وقت رو به رو خواهند شد. بنابراین در چنین شرایطی که اطلاعات انبوه و زیادی وجود دارد که بخش از آنها برای هدف های ما، نامناسب و زائد و تجزیه و تحلیل آنها مستلزم صرف وقت و هزینه زیادی است، این اطلاعات را می توان به دو صورت خاصه کرد، یکی از طریق «تصفیه کردن» که در حقیقت حذف کردن اطاعات زائد یا نامناسب برای ارزیابی است و دیگری «فشرده کردن» اطلاعات است که به صورتهای مختلف می تواند صورت پذیرد.

بدین ترتیب در این مرحله دو نکته اساسی باید مورد توجه واقع شود یکی اینکه کنترل در کجا و در چه نقاطی باید انجام شود یا به عبارت دیگر اطلاعات از چه نقاط و مراحل از کار باید تهیه و تنظیم شود دوم اینکه چه نوع و چه مقدار اطلاعات را باید تهیه کرد و تا چه حدی آن را خلاصه نمود.

۳- مقایسه اطلاعات با شاخص های پیش بینی شده

کار مقایسه اطلاعات واقعی با شاخص ها باید به گونه ای باشد که هم به سادگی فهمیده شود و هم امکان تصمیم گیری و اقدامات اصلاحی را ممکن سازد. برای این مقایسه، اطلاعاتی که در نقاط استراتژیک تهیه می شود ممکن است نیاز به تداوم داشته باشد مثل وقتی که نوع کالا خیلی حساس است و با جان انسان ها سر و کار دارد، مانند داروهای مایعی که در یک کارخانه داروسازی ساخته می شود و یا کپسول های گاز که در یک کارخانه تهیه کپسول آماده می گردد، لازم است در زمان های معینی به طور منظم آزمایش شوند و یا به طور پیوسته و مداوم کنترل گردند. در چنین شرایطی دستگاه کنترل در حقیقت باید به عنوان یکی از ایستگاههای عملیاتی در فرایند ساخت نصب شود. ممکن است کنترل یک کنترل مداوم نباشد، در اینصورت «روش

نمونه برداری» و «روش مبتنی بر استثنا» را می توان به کار برد. مثلاً در یک کارخانه پیچ و مهره سازی ممکن است در زمان های معینی از پیچ و مهره ا نمونه برداری کنند و کیفیت و اندازه آنها را کنترل نمایند که آن را روش نمونه برداری می گویند. و یا در یک وسیله نقلیه موتوری چنانچه کنترلی روی چرخها نباشد مگر زمانی که استثنائاً پنجر می شوند، و یا صاحب یک مهمانسرا به کار نظافت اتاقها رسیدگی نکند مگر زمانی که شکایت و یا انتقادی از آنها بشود، این موارد کنترل مبتنی بر استثنا می باشند. در ارائه اطلاعات و مقایسه آن با معیارها بهتر است از جداولی استفاده شود که مقایسه آنها برای مسئولان و مدیران آسان باشد و گزارش ها در آن مورد به گونه ای تهیه شود که مطالعه آنها و تجزیه و تحلیل آنها کار دشواری نباشد.

هر اندازه این جداول و گزارش ها خلاصه تر باشند و به صورت بهتری انحرافات کار را از هدف های تعیین شده و فاصله آنها را از معیارها نشان دهند، مدیران سریع تر و با کیفیت بهتری می توانند تصمیم گیری نمایند.

در صورتی که ارقامی که لازم است مقایسه گردند زیاد باشد و به شکل منظم میزان انحراف از معیارها را نشان دهند بهتر است برای آن از دستگاههای محاسب الکترونیک (کامپیوترها) استفاده نمود. در هر حال مرحله ی مقایسه از این جهت اهمیت دارد که نحوه ی انجام و ارائه ی آن مستقیماً در تصمیمهای مربوط به اقدامات اصلاحی اثر می گذارد بنابراین باید کاراترین و مناسب ترین شیوه را برای اجرای این مرحله برگزید.

۴- اقدامات اصلاحی (تصحیح انحرافات)

طبیعی است که کلیه مراحل فوق به منظور اقدام برای جلوگیری از اشتباه و انحراف در کار، و تطبیق اجرای کار با برنامه ها و هدف های پیش بینی شده می باشد، و چنانچه اقدام لازم برای اصلاح به عمل نیاید انجام این مراحل نیز بی نتیجه است و هیچگونه آثار مثبتی از اجرای آنها به جای نخواهد ماند. نوع و میزان عملیات اصلاحی بستگی دارد به دقت و صحت عملکرد سیستم و مقدار انحراف آن از هدف ها و برنامه های پیش بینی شده احتمال اینکه عملیات انجام شده کاملاً با برنامه ها منطبق باشد و دارای هیچگونه انحراف یا تغییری نسبت به پیش بینی های انجام شده نباشد بسیار کم است و این یک امر روشن و طبیعی است که عدم دسترسی به همه اطلاعات در زمان برنامه ریزی، مسائل و مشکلات متعددی را در حین انجام عملیات به وجود می آورد که نیاز به تجدید نظر در برنامه ریزی ها و پیش بینی های مجدد در نیروی انسانی، میزان امکانات و سرمایه گذاری مواد و مصالح و روش ها و متدهای مورد استفاده را ضروری می سازد.

در صورتی که اختلاف بین نتایج به دست آمده و پیش بینی های برنامه زیاد باشد لازم است خود برنامه و هدف های آن نیز مورد تجدید نظر واقع شود زیرا یا تعادل صحیحی بین خواسته ها و امکانات وجود ندارد و یا جهت گیری های برنامه ریزی اشتباه است که در هر دو حال باید اصلاح لازم صورت پذیرد.

گاهی ممکن است بی توجهی به نوع وسائل و تجهیزات و عدم رسیدگی به نوسازی ابزارها و ماشین آلات در زمان خود علت اصلی در پایین آمدن کیفیت کالا و خدمات و اتلاف نیروی انسانی و مواد گردد. این نارسایی ها در مراحل اولیه نظارت و کنترل، بررسی و مشخص خواهد شد و در مرحله اصلاحی باید

با استفاده از اطلاعات به دست آمده برای برطرف کردن آنها اقدام لازم به عمل آید. بدیهی است که نوسازی ماشین آلات و وسائل غالباً نیاز دارد به سرمایه گذاری بیشتر و ارائه آموزش های بالاتر به نیروهای متخصص و چنانچه امکان سرمایه گذاری بیشتر نباشد، لازم است در هدف های برنامه ریزی تجدید نظر شود. همچنین تعیین این موضوع که آیا سرمایه گذاری باید حتماً از منابع اصلی (در مورد سازمانهای دولتی از بودجه دولت و در مورد موسسات انتفاعی از طریق افزایش سرمایه سهام) تأمین شود و یا می توان آن را از منابع اعتباری (بانک ها، فروش اوراق قرضه و ...) تهیه نمود به بررسی های انجام شده در مراحل اولیه نظارت و کنترل مطالعه ی سیستم های مالی و حسابداری بستگی دارد که در همین فصل توضیح داده خواهد شد.

در هر حال در مرحله ی اصلاحی لازم است با استفاده از کلیه ی بررسی های انجام شده از مراحل قبل برای نوسازی و تعمیر وسائل و تجهیزات استفاده نمود. و چنانچه این کار بخوبی انجام شده است ولی هنوز شکاف بین برنامه ها و عملکرد وجود دارد باید در برنامه ریزی ها و هدف های تعیین شده تجدید نظر کرد. ممکن است انحراف در عملکرد سیستم و نارسایی های موجود در آن مولود بی توجهی به مسائل نیروی انسانی و انگیزه های لازم در کارکنان و فقدان رابطه ی صحیح و منطقی بین کارکنان و مدیران باشد. در مراحل اولیه نظارت و کنترل باید نارسایی های مربوط به نیروی انسانی بررسی شود. ممکن است این نارسایی ها مستقیماً به ارتباط بین مدیران و کارکنان مربوط شود. در صورتی که مدیران نتوانند برای برنامه های خود و روش های انتخاب شده توجیه کافی داشته باشند و یا توانایی توجیه کارکنان را از طریق ارتباط مداوم و

توضیح و تشریح هدف ها و روش ها و بررسی نارسایی ها و مشکلات نداشته باشند سطح انگیزش در کارکنان تنزل خواهد کرد و نهایتاً موجب پایین آمدن راندمان کار خواهد شد و در نتیجه برنامه های سازمان و موسسه طبق پیش بینی های لازم تحقق پیدا نخواهد کرد. اقدامات اصلاحی در این قسمت شامل آموزش مدیران و در صورت لزوم تغییر و تکمیل کادر مدیریت و ایجاد ارتباط قوی و پیوسته بین مدیران و کارکنان می باشد. ممکن است مشکلات نیروی انسانی ناشی از عدم توجه به امکانات رفاهی و مسائل مادی کارکنان و یا شرایط و وضعیت سخت و شدید کار باشد. در اینصورت با اطلاعات به دست آمده از مراحل اولیه نظارت و کنترل می توان نوع نارسایی ها و کمبودها را مشخص کرد و نسبت به اصلاح آن اقدام نمود.

کمبود نیروی متخصص و به ندادن به سازمان های غیر رسمی و تشکل های درونی سازمان یا موسسه نیز می توان بخش دیگری از مشکلات را در رابطه با نیروی انسانی تشکیل دهد که باید در این مرحله نسبت به آنها توجه کافی مبذول داشت.

رویه ها و روش های به کار گرفته شده نیز در مرحله نظارت و کنترل باید مورد توجه واقع شود و در صورت لزوم نسبت به اصلاح آنها اقدام گردد. این روش ها می توانند مربوط به عملیات داخل موسسه و کارخانه مثل انبارداری، استفاده از ابزارها، تنظیم مراحل عملیاتی کار و... و یا مربوط به مسائل تبلیغاتی، فروش و خرید و سایر مسائل خارجی کارخانه یا سازمان باشد. در هر حال لازم است بخش مهمی از کار نظارت و کنترل برای بررسی و تجدد نظر در روش ها

صرف شود و نسبت به اصلاح آنها به منظور افزایش کارایی و رفع نارسایی ها اقدام گردد.

مشخصات نظام نظارت اثر بخش

اثر بخشی نظام کنترل و نظارت، می تواند موجب اثر بخشی مدیریت شود. مزارت اثر بخش دارای ویژگی هایی است که در زیر به آنها اشاره شده است:

- ۱- متناسب بودن نظارت با برنامه ها و فعالیت های تنظیم شده.
- ۲- انجام نظارت در نقاط حساس و کلیدی.
- ۳- دوری از افراط و تفریط.
- ۴- دقت و به روز بودن اطلاعات مورد استفاده در نظارت.
- ۵- استفاده سریع و به موقع از اطلاعات.
- ۶- جامعیت نظام نظارت یعنی پوشش تمام برنامه ها.
- ۷- عینی و قابل اندازه گیری بودن.
- ۸- به صرفه بودن.
- ۹- واقع بینانه بودن.
- ۱۰- انعطاف پذیر بودن.
- ۱۱- وسیله ای برای اصلاح یا تنبیه بودن.
- ۱۲- متناسب با روحیه کارمندان و فرهنگ و فضای سازمان بودن.
- ۱۳- تجدید نظر و بازبینی نظام نظارت، هر چند وقت یک بار.

روش های کنترل

اکنون که با مراحل مختلف نظارت و کنترل آشنا شدیم لازم است روش هایی را مورد بحث و بررسی قرار دهیم که در نظارت و کنترل به کار می روند. کلیه

روش هایی که امروز در موسسات و سازمان ها اعم از انتفاعی یا غیر انتفاعی به کار می روند و در کتاب های مدیریت نیز بررسی شده اند، به دو دسته اصلی تقسیم می شوند. یک دسته روش هایی است که کلیه ی اطلاعات و خصوصیات مربوط به تهیه و ارائه کالا و خدمات را به جز اطاعات مربوط به عامل زمان انجام آنها، مورد استفاده قرار می دهد و از طریق آنها می توان میزان کارایی و روند فعالیت ها را ارزیابی کرد و کنترل های لازم را در مورد آنها اعمال نمود.

دسته ی دوم روش هایی است که تأکید آنها بر زمان انجام فعالیت ها برای تهیه و ارائه ی کالا و خدمات می باشد و کاربردشان در پروژه های بزرگ اهمیت بیشتری دارد. در دهه های معاصر اهمیت این نوع روش ها بیش از پیش آشکار شده است.

روش های دسته ی اول عبارتند از کنترل توسط بودجه، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر و کنترل از طریق گزارش های آماری که روش اخیر توسعه ی زیادی پیدا کرده و به صورت یک ابزار متداول در امر ارزیابی موسسات بخصوص موسسات انتفاعی درآمده است. روش های دسته ی دوم شامل نمودار گانت، فن بازنگری و ارزشیابی برنامه، روش مسیر بحرانی و روش ها و تکنیک های دیگری است که در دهه های اخیر ابداع شده و در حال آزمایش می باشند.

در این فصل علاوه بر تشریح روشهای دسته ی اول سه روش مذکور در دستور دوم را نیز که کاربرد زیادی دارند و در اکثر کتاب های مربوط به مدیریت کمی مورد بحث قرار گرفته اند بیان می کنیم.

یادآوری این نکته ضروری است که تشریح کامل این روش ها با ذکر مثال های مختلف و بحث و بررسی جزئیات آنها مستلزم نگارش کتاب های مستقل در این خصوص می باشد و از محدوده ی بحث این کتاب خارج است، در حالی که آشنایی با این روش ها در چارچوب مباحث این کتاب بوده و بیان آنها ضروری است.

۱- کنترل توسط بودجه

برای توضیح کنترل از طریق بودجه ابتدا خود بودجه را تعریف می کنیم. تعریف مناسب بحث ما می تواند به صورت زیر باشد:

« بودجه عبارت از بیان مالی و یا مقداری سیاستی است که برای طول مدتی معین از آینده به منظور تحقق هدف های تعیین شده که از قبل مشخص و تأیید شده است و می تواند شامل درآمدها، هزینه ها و سرمایه گذاری ها باشد. »

تعیین بودجه قسمتی از وظایف برنامه ریزی است و بخشی از امکانات را تشکیل می دهد اما استفاده از بودجه برای مشخص کردن صحت یا عدم صحت هزینه های مختلف و رسیدگی به وضع مؤسسه از دیدگاه مالی و ارزیابی آن بخشی از فرایند کنترل به حساب می آید. بنابراین در رابطه با چهار شاخص یا معیار مربوط به کنترل، بودجه می تواند شاخص مناسبی برای تعیین هزینه ها باشد.

نقطه قوت کنترل توسط بودجه این است که در قالب هزینه ها می توان عملکرد قسمت های مختلف مثلاً تولید، فروش، خرید، مالی و اداری را مقایسه نمود و ارزیابی کرد و نقطه ضعف آن نیز همین است که تأکید آن بیش از حد روی

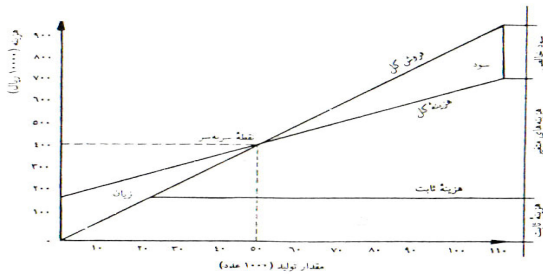
معیارهای پولی می باشد و به ابعاد دیگر تولید کالاها و خدمات توجه کمتری دارد. یکی از خصوصیات بودجه این است که قبل از انجام عملیات، سطح عملیات را مشخص می سازد آن عامل باعث می شود که مدیران انعطاف پذیری کمتری را در تغییر عملیات و بخصوص توسعه و گسترش آن داشته باشند. برای مقابله با این اشکال گاهی از بودجه ی متغیر استفاده می شود. در بودجه بندی متغیر، بوجه ی مربوط به استهلاک و تجهیزات ثابت و بودجه مربوط به مواد و مصالح و دستمزدها و حقوق متغیر خواهد بود و بستگی به قدرت جذب سازمان و امکانات تهیه ی آن دارد.

۲- تجزیه و تحلیل نقطه ی سر به سر

یکی دیگر از تکنیک های کنترل بخصوص برای مؤسسات انتفاعی استفاده از تجزیه و تحلیل نقطه ی سر به سر است. از طریق این روش می توان روابط بین هزینه های ثابت و متغیر و همچنین سود را مطالعه نمود. هزینه های یک موسسه انتفاعی به دو دسته ی هزینه های ثابت و متغیر تقسیم می شود و مؤسسه تا رسیدن به نقطه ی معینی از تولید متحمل زیان خواهد بود و در آن نقطه است که زیان به صفر می رسد و از آن به بعد مؤسسه دارای سود خواهد بود. در حقیقت وقتی فروش شرکت یا مؤسسه برابر مجموع هزینه های ثابت و متغیر است مؤسسه بدون سود و زیان خواهد بود و نقطه ای که فروش با مجموع هزینه ها تقاطع پیدا می کند نقطه ی سر به سر است.

در شکل ۱-۸ نمودار نقطه ی سر به سر مشاهده می گردد که در آن محور افقی، نمایش حجم کالای تولید شده و محور عمودی نمایش هزینه ها و درآمدها است. مؤسسه تا قبل از رسیدن به نقطه ی سر به سر که محل تقاطع

هزینه کل و درآمد کل است دچار زیان می باشد. با افزایش تولید و فروش، مؤسسه دارای سود می گردد و نمودار دارای دو سطح زیان و سود می شود که در نقطه ی سر به سر مقدار سود و زیان هر دو صفر می باشد.



شکل ۱-۸ نمودار نقطه ی سر به سر

در تجزیه و تحلیل نقطه ی سر به سر عموماً روابط بر حسب خط مستقیم نمایش داده می شود اما در صورتی که بخواهیم موضوع را دقیق تر بررسی کنیم می توان آن را با روش غیر خطی نشان داد. در جهان واقعیت نیز چنین است که افزایش فروش با کاهش قیمت کالا همراه است و هزینه متغیر هر واحد کالا نیز با افزایش کارایی کاهش پیدا می کند. همچنین هزینه های ثابت نیز برای همیشه ثابت نیستند و در صورتی که افزایش تولید از مرحله ای معین بگذرد هزینه

ثابت یکباره افزایش پیدا خواهد کرد. (مثلاً ناگزیر از تهیه یا ایجاد فضای جدیدی برای تولید اضافی خواهند شد).

۳- گزارش های آماری

گزارش های آماری بایستی در فواصل معین بطور ادواری و مستمر تهیه شود. زیرا در غیر اینصورت مقایسه آمار و اطلاعات مربوط به یک دوره با دوره یا دوره های مشابه پیشین امکان پذیر نخواهد بود. منتها در مواقع خاص ممکن است علاوه بر گزارش های ادواری، گزارش های ویژه برای مقاصد معینی تهیه شود. به عنوان مثال، ممکن است گزارش خاصی در مورد چگونگی ساخت یک استخر سرپوشیده تنظیم گردد. تهیه گزارش های ویژه بر حسب مورد، در جهت اجرای نظارت و کنترل می باشد.

علاوه بر گزارش های ادواری و گزارش های ویژه، تهیه گزارش های داخلی نیز در جهت ازشیایی و کنترل چگونگی اجرای مقررات، برنامه ها و دستورالعمل ها در مورد فعالیت های مختلف سازمان ضرورت دارد. گزارشهای داخلی بر خلاف گزارش های ویژه بطور مرتب (مثلاً هر ساله) تنظیم می شود و معمولاً وسیع تر و دقیق تر از گزارش های ویژه می باشند.

فصل نهم

حفاظت و ایمنی و قوانین کارگری

فصل نهم: حفاظت و ایمنی و قوانین کارگری

در مدیریت نیروی انسانی، نظام نگهداری، ارزش و اهمیت زیاد دارد و در صورت اجرای صحیح برنامه نگهداری و حفظ کارکنان علاقه و انگیزش آنان نیز بیشتر شده باعث ایجاد دلبستگی کارکنان با محیط خود می شود. نظام نگهداری، اموری از قبیل بهداشت و ایمنی در محیط کار، ایجاد امنیت شغل و تأمین زندگی حال و آینده کارکنان و همچنین امور رفاهی و برنامه های تندرستی کارکنان را شامل می گردد.

حوادث ناشی از کار موجب رنج و عذاب انسانها گردیده و خسارات مادی فراوانی را در پی خواهد داشت. از همه مهمتر با پیشرفت تکنولوژی و استفاده از ماشین آلات سریع در صورت عدم اجرای برنامه های حفاظت صنعتی احتمال بروز این حوادث بیشتر خواهد شد. البته عده ای عقیده دارند که پیشرفت تکنولوژی می تواند سوانح ناشی از کار را نیز کاهش دهد. ولی این واقعیت را باید مد نظر قرار داد که به رغم پیشرفت تکنیک و تکنولوژی جلوگیری از حوادث به طور صد در صد و کامل اجتناب ناپذیر بوده و نمی توان حوادث را از صحنه زندگی بشر به طور کامل حذف کرد. زیرا ماشین تنها یک عامل از عوامل چند گانه بروز حوادث در صنایع می باشد. که این عوامل را بصورت کلی می توان به عوامل انسانی (همانند عدم انگیزه، عدم تجربه کافی، احساس غرور و...) و عوامل ماده (محل کارگاه، نوع ماشین، نظم محل کار و...) تقسیم بندی کرد. به هر حال می توان با اجرای مجموعه تدابیر، فنون، شیوه ها و اصولی علمی، نیروی انسانی و سرمایه را در مقابل خطرات مختلف و محتمل در

محیطهای کار به نحوه مؤثر حفظ و حراست کرد و در نتیجه محیطهای کاری بی خطر و سالمی جهت افزایش کارایی کارکنان ایجاد کرد و خطرات محیط کار را به حداقل خود رسانید.

قوانین مربوط به حفاظت و ایمنی کارگر در ایران

موضوع نگهداری نیروی انسانی و توجه به آن از اوائل قرن نوزدهم و به همراه انقلاب صنعتی مطرح گردید. انقلاب صنعتی گر چه برای انسان رفاه و آسایش زیاد زندگی به همراه آورد و باعث گسترش و پیشرفت در کلیه مظاهر و شئون حیات شد، لکن جنبه های منفی هم دارد که مهمترین آنها حوادث صنعتی، سرو صدا، آلودگی محیط زیست و آلودگی هواست.

افزایش حوادث در محیطهای صنعتی، دولتهای ممالک مختلف را تحت فشار افکار عمومی و افراد دلسوز و مصلحین و خیر اندیشان جامعه بخصوص اتحادیه های کارگری قرار داد. به نحوی که در جهت ایمنی و حفاظت فنی اقداماتی انجام دادند و اصولاً نهضتی به نام «نهضت جنبش پیشگیری از حوادث و حمایت از نیروی انسانی» ایجاد شد و به سرعت و شدت توسعه یافت. نتیجه فعالیت های دامنه دار اصلاح طلبان و خیر اندیشان جوامع، در پیشگیری از حوادث ناشی از کار و بهبود شرایط کاری به ایجاد انجمنها و جمعیتهای حفاظتی در کشور به منظور تصویب قوانین، آیین نامه ها، تدابیر و ضوابطی برای حمایت و حفاظت از کارکنان در محیطهای کار و در نهایت ایجاد «سازمان بین المللی کار» منجر شد.

در قانون کار جمهوری اسلامی ایران نیز این موضوع بصورت جدی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. طبق ماده ۸۵ قانون کار برای صیانت

نیروی انسانی و منابع مادی کشور رعایت دستورالعمل هائی که از طریق شورای عالی حفاظت فنی (جهت تأمین حفاظت فنی) و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (جهت جلوگیری از بیماریهای حرفه‌ای و تأمین بهداشت کار و کارگر و محیط کار) تدوین می‌شود، برای کلیه کارگاهها، کارفرمایان، کارگران و کارآموزان الزامی است. تبصره این ماده کارگاههای خانوادگی را نیز مکلف به رعایت این قانون کرده است.

از بررسی **ماده ۸۵** قانون کار چنین استنباط می‌شود که در قانون کار ایران کلیه عوامل اثر گذار بر حفاظت انسان و تجهیزات در کارگاه مورد توجه قرار گرفته است که کارگاهها ملزم به رعایت آن می‌باشند. این عوامل مربوط به دو دسته کلی عوامل مربوط به تجهیزات مورد استفاده در کارگاه و عوامل مربوط به بهداشت نیروی کار و محیط کار تقسیم بندی می‌گردند.

ماده ۸۶ قانون کار، شورای عالی حفاظت فنی را مسئول تهیه موازین و آئین نامه های حفاظت فنی می‌داند طبق این قانون اعضاء شورای عالی حفاظت فنی شامل وزیر کار و امور اجتماعی، معاون وزیر صنایع و معادن، وزیر جهاد کشاورزی، معاون وزیر نفت، رئیس سازمان محیط زیست، دو نفر از استادان با تجربه دانشگاه در رشته های فنی، دو نفر از مدیران صنایع، دو نفر از نمایندگان کارگران و مدیر کار بازرسی کار و وزارت کار و امور اجتماعی بعنوان دبیر شورا می‌باشند.

ماده ۹۱ قانون کار، کارفرمایان و مسئولان کلیه واحد های موضوع ماده ۸۵ این قانون مکلف می‌کند که بر اساس مصوبات شورای عالی حفاظت فنی برای تأمین حفاظت و سلامت و بهداشت کارگران در محیط کار وسایل و امکانات

لازم را تهیه و در اختیار آنان قرار داده و چگونگی کاربرد وسایل فوق‌الذکر را به آنان بیاموزند و در خصوص رعایت مقررات حفاظتی و بهداشتی نظارت نمایند.

همچنین طبق **ماده ۹۲** قانون کار، در کارگاههایی که شاغلین آن به اقتضای نوع کار در معرض بروز بیماریهای ناشی از کار قرار دارند. باید برای همه افراد مذکور پرونده پزشکی تشکیل داده شود و حداقل سالی یکبار توسط مراکز بهداشتی‌درمانی از آنها معاینه و آزمایشهای لازم را بعمل آورند و نتیجه را در پرونده مربوطه ضبط نمایند.

طبق تبصره یک این قانون در صورتیکه با تشخیص شورای پزشکی فرد معاینه شده به بیماری ناشی از کار مبتلا یا در معرض ابتلا باشد، کار فرما و مسئولین مربوطه مکلفند کار او را بر اساس نظریه شورای پزشکی مذکور بدون کاهش حق السعی، در قسمت مناسب دیگری تعیین نمایند و علاوه بر آن در صورت مشاهده چنین بیماری، وزارت کار و امور اجتماعی مکلف به بازدید و تأیید مجدد شرایط فنی و بهداشت و ایمنی محیط کار خواهد شد.

ماده ۹۳ این قانون کارگاهها را مکلف می کند که جهت جلب مشارکت کارگران و نظارت بر حسن اجرای مقررات حفاظتی و بهداشتی در محیط کار و پیشگیری از حوادث و بیماریها، در کارگاههایی که وزارت کار و امور اجتماعی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ضروری تشخیص دهند کمیته حفاظت فنی و بهداشت کار تشکیل خواهد شد. کمیته مذکور از افراد متخصص در زمینه حفاظت فنی و بهداشت حرفه‌ای و امور فنی کارگاه تشکیل میشود.

همانطور که در موارد مختلف قانون کار ذکر شد کار فرمایان مکلفند تمام امکانات لازم را برای کارگران آماده و در اختیار آنان قرار دهند و در صورتی که پس از ارائه امکانات و آموزشهای لازم به علت عدم رعایت دستور العمل ها و مقررات مشکلی برای کارگر بوجود آید طبق تبصره ۲ ماده ۹۵ مسئولیتی به عهده کار فرما نخواهد بود و در صورت بروز اختلاف رأی هیأت حل اختلاف نافذ خواهد بود.

تقسیم بندی وسایل حفاظت و ایمنی

وسایل و تجهیزات حفاظت صنعتی را به دو دسته کلی می توان تقسیم بندی نمود.

دسته اول وسایل و تجهیزات انفرادی است که بعنوان وسایل حفاظت انفرادی نام دارد. انواع و اقسام وسایل خصوصی که شخصی با حمل و استفاده از آنها خود را در برابر خطرات محفوظ و ایمنی نگاه می دارد همانند ماسک و سپر جوشکاری، لباس کار، پیش بند، بازو بند، کلاه ایمنی، انواع عینکها، انواع ماسک برای حفاظت در برابر گرد و غبار و گازها و مواد مضر و سمی، حفاظ گوش، جلیقه نجات، کمربندی حفاظتی ضد سقوط، طناب، انواع دستکشها و چکمه و گتر حفاظتی، انواع کفشهای ایمنی، البسه مخصوص حفاظت در برابر حرارت و البسه مخصوص آتش نشانی.

این وسایل حفاظت انفرادی باید در هنگام انجام کارهای خطر ناک و در محیطهای خطرناک مورد استفاده قرار گیرند.

در تهیه وسایل حفاظت انفرادی بایستی نوع مواد بکار رفته در ساخت وسایل، متناسب بودن اندازه وسایل با نیروی کار، رنگ وسایل و مقاومت در مقابل نفوذ حرارت و سایر مواد خطرناک مورد توجه قرار گیرد، تا حداکثر کارایی از آن بعمل آید.

دسته دوم تجهیزات حفاظتی نصب شده بر روی دستگاههای موجود در محیط کار می باشد.

قبل از ورود ماشین به عرصه تولید برای انجام کارها از دستگاهها و وسایل دستی و عموماً بی خطر استفاده می شد و این دستگاهها قسمتهای خطرناکی نداشت، یا تعداد و شدت بروز حوادث توسط این نوع دستگاهها قابل توجه نبود. به تدریج با ورود ماشین آلات پیشرفته با سرعت و قدرت بالا، خطرات ماشینها افزایش یافت و باعث ایجاد حوادث زیادی شد؛ لذا متخصصین ساخت دستگاهها موظف به نصب دستگاههای حفاظتی برای جلوگیری از حادثه طراحی شده و استقرار می یابند. ولی باید توجه داشت که دستگاههای حفاظتی همیشه جامع کلیه شرایط لازم نیستند، لکن تا جایی که امکانپذیر است باید به نحوی ساخته شده و مورد استفاده قرار گیرند که موارد زیر در آنها وجود داشته باشد.

(الف) حفاظت را بطور مثبت و کامل تأمین کنند.

(ب) از هر گونه دخل نیروی کار در منطقه خطرناک طی عملیات جلوگیری کنند.

(ج) باعث ایجاد ناراحتی و مزاحمت برای نیروی کار نگردند.

(د) به کمیت و کیفیت تولید ضرری وارد نکنند.

ه) در مقابل آتش، مواد خورنده و ضربه مقاومت داشته باشند.
 (و) متناسب با ماشین بوده و به طور خودکار و با حداقل کوشش به کار بیفتند.
 چون تجهیزات و تأسیسات حفاظتی هزینه‌زا بوده و احتیاج به سرمایه‌گذاری جدا دارند بسیاری از کارفرمایان و صاحبان سرمایه و کارخانجات مایلند سیستم‌های حفاظتی را تا آنجا که میسر است ارزان تمام کنند. لکن فراموش می‌کنند دستگاه‌های حفاظتی و سیستم‌هایی که به نحو مطلوب امر حفاظت را تأمین نمی‌کنند، قادر نخواهد بود از بروز حوادث جلوگیری کنند و در نتیجه عواقب و نتایج مادی ایجاد حوادث (اعم از پرداخت غرامتها، کاهش تولید) و زحمات و دونده گیها و صرف وقت‌های کارفرما در این مورد بعد از وقوع حادثه برای آنها خیلی بیشتر از قیمت دستگاه حفاظتی مؤثر تمام می‌شود.

رعایت امور زیر در بهداشت محیط کار موثر است:

- الف) محیط کار باید بر علیه میکروبها ضد عفونی شود و نقاط مشکوک آلوده به میکروب و عفونت گندزدایی و تمیز شده و عاری از میکروب شود.
 ب) گازها، گردها و بخاری‌های مضر، سمی و بد بوی متصاعد شده در محیط کارگاه و کارخانه با ایجاد سیستم تهویه به خارج هدایت شود.
 ج) کف کارگاهها باید از مواد غیر قابل نفوذ ساخته شده باشند تا آب و مایعات در آنها نفوذ نکند.
 د) وجود وسایل و کمک‌های اولیه در محیط کار و واکسینه کردن کارکنان در برابر بیماریهای واگیردار.

مقررات کار و روابط بین کارگر و کارفرما

مقررات کار هر چند در جهت بهبود شرایط کار و زندگی کارگران تنظیم و وضع می شوند و بدین جهت جنبه اجتماعی دارند، اما نسبت به مسائل اقتصادی تعارض وجود دارد و در تنظیم مقررات کار این تعارض که گاه شدید می باشد، باید مورد توجه قرار گیرد. حقوق کار بدنبال جنبش ها و مبارزات کارگری و نیز به سبب پشتیبانی و فعالیت انسان دوستانه ای که به دفاع از کارگران پرداخته جهت رفع بی عدالتی و به منظور بهتر ساختن زندگی کارگران بوجود آمده است. از آنجا که بهبود شرایط کار و بطور کلی، زندگی کارگران هدف اصلی و اساسی حقوق کار را تشکیل می دهد و با عنایت به اینکه گام هایی در این راه برداشته شده یا می شود، با محدودیت هایی از لحاظ مسائل اقتصادی روبرو می گردد.

از لحاظ اجتماعی می توان اضافه کرد که حقوق کار علاوه بر تأمین منافع کارگران به ایجاد آرامش و صلح و صفا در جامعه کمک می کند زیرا هر گاه منافع کارگران به وجه منصفانه ای تأمین گردد، از برخورد آنان با کارفرمایان جلوگیری می شود. علاوه بر آن رفع نیازمندی های کارگران موجب می شود که اعتصاب ضرورت پیدا نکند و این خود نه تنها از نظر اقتصادی مفید است بلکه از جهت آسایش جامعه نیز حائز اهمیت است. زیرا اعتصابات بویژه در بخشهایی که مربوط به خدمات عمومی است مانند وسائل حمل و نقل، تلفن و... در زندگی روزانه مردم اثر مستقیم دارد و آن را مختل می سازد بنابراین قوانین کار می توانند کارگر را در باز یافتن شخصیت انسانی خود کمک کند و نادیده گرفتن حقوق کارگران می توان آنان را از مزایای زندگی انسانی محروم نماید.

مفهوم اجتماعی و اقتصادی حقوق کار

هر گامی که در جهت بهبود وضع کارگران برداشته می شود، هر حقی که به موجب مقررات کار به آنان داده شود. چه به صورت مالی و یا پولی باشد مانند افزایش مزد و چه بصورت بهتر شدن شرایط کار باشد مانند کم شدن ساعات کار امتیاز نامیده شده و از دیدگاه اقتصادی بصورت افزایش هزینه تولید جلوه گر می شود. بدین سان حقوق کار در مجموع هزینه کلی نیروی کار را بالا می برد و بر قیمت تمام شده کالا می افزاید و در واقع منافع کار فرما را محدود می کند. پیداست که مزد یک کارگر جنبه حیاتی دارد زیرا تنها منبع در آمد و تنها وسیله زندگی و معیشتش می باشد.

کارگر اگر وضع موجود را قبول می کند تنها برای دریافت مزد است که با آن بتواند زندگی خود را تأمین کند. از همین روست که بیشتر در خواستهای کارگران در زمینه افزایش مزد است و بیشتر اعتصابات و اختلافات جمعی کار برای بهبود مزد می باشد. اما افزایش مزد سبب کاهش سود کارگاه بوده و در نتیجه با مقاومت کار فرمایان روبرو می شود. با تفاسیر فوق در بررسی تعارض بین جهات اقتصادی و اجتماعی دو نکته حائز اهمیت است:

۱- بهبود یا عدم بهبود وضع کارگران رابطه مستقیم با شکوفایی یا رکود اقتصادی دارد. اگر می بینیم که کارگران کشورهای صنعتی به مزایای زیادی دست یافته اند، بدنبال پیشرفت اقتصادی آن کشورهای بوده است و در دروان رکود اقتصادی مشکلات کارگری را بصورت بیکاری و مانند آن مشاهده می کنیم.

۲- تعارض بین منافع کارگران و کار فرمایان مطلق نیست و حتی نوعی همبستگی و اشتراک منابع وجود دارد مصلحت کارگران ایجاد می کند که به کار خود ادامه دهند و منافی بدست آورند. زیرا پیشرفت اقتصادی کارگاه در بهبود وضع کارگران نیز مؤثر است و این عامل به بالا رفتن قدرت خرید آنان و در نتیجه کم شدن اختلاف کمک می کند.

شکی نیست که توجه به مسائل کارگران از قبیل امکانات رفاهی آنان، دستمزد مناسب، تشویق به موقع و توجه به مسائل بهداشتی و روانی در محیط کار تأثیر بسزایی در رسیدن به هدفهای هر سازمان دارد و چنانچه مدیران به مسائل ایمنی، بهداشتی، روحی و روانی کارکنان توجه داشته باشند علاوه بر اینکه میزان حوادث و سوانح ناشی از کار را به میزان زیادی کاهش می دهند، باعث رضایت بیشتر کارکنان نیز خواهد شد.

نظر به اینکه قانون کار جمهوری اسلامی ایران مسائل مربوط به کارگر از قبیل حقوق و دستمزد، بیمه کارگری، سندیکاهای کارگری، تعطیلات و مرخصی ها، شرایط محیط کار و... را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده است، موادی از این قانون جهت استفاده بیشتر دانشجویان ارائه میگردد.

اصطلاحات و تعاریف موجود در قانون کار

ماده ۱- کلیه کارفرمایان، کارگران، کارگاهها، مؤسسات تولیدی، صنعتی، خدماتی و کشاورزی مکلف به تبعیت از این قانون می باشند.

ماده ۲- کارگر از لحاظ این قانون کسی است که به هر عنوان در مقابل دریافت حق السعی اعم از مزد، حقوق، سهم سود و سایر مزایا به درخواست کارفرما کار می کند.

ماده ۳- کارفرما شخصی است حقیقی یا حقوقی که کارگر به درخواست و به حساب او در مقابل دریافت حق السعی کار می کند.

ماده ۴- کارگاه محلی است که کارگر به درخواست کارفرما یا نماینده او در آنجا کار می کند، از قبیل مؤسسات صنعتی، کشاورزی، معدنی، خدماتی، و... و امثال آنها.

ماده ۷ قانون کار: قرارداد کار عبارت است از قرارداد کتبی یا شفاهی که به موجب آن کارگر در قبال دریافت حق السعی کاری را برای مدت موقت یا غیر موقت برای کارفرما انجام دهد.

ماده ۹- برای صحت قرارداد کار در زمان بستن قرارداد رعایت شرایط ذیل الزامی است .

الف - مشروعیت مورد قرارداد.

ب - معین بودن موضوع قرارداد.

ج - عدم ممنوعیت قانونی و شرعی طرفین در تصرف اموال یا انجام کار مورد نظر.

ماده ۱۰- قرارداد کار علاوه بر مشخصات دقیق طرفین، باید حاوی موارد ذیل باشد.

الف - نوع کار یا حرفه یا وظیفه ای که کارگر باید به آن اشتغال یابد.

ب - حقوق یا مزد یا مزد مبنا و لواحق آن.

- ج - ساعات کار، تعطیلات و مرخصیها.
- د - محل انجام کار.
- ه - تاریخ انعقاد قرارداد.
- و - مدت قرارداد، چنانچه کار برای مدت معین باشد.
- ر - موارد دیگری که عرف و عادت شغل یا محل، ایجاب نماید.

آیین نامه ها و قوانین کارگری در رابطه با دستمزد

ماده ۳۴- کلیه دریافت های قانونی به کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق کمک عائله مندی، هزینه های مسکن، خواربار، ایاب و ذهاب، مزایای غیر نقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر اینها دریافت می نماید را حق السعی می نامند.

ماده ۳۵- مزد عبارت است از وجوه نقدی یا غیر نقدی و یا مجموع آنها که در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت می شود.

ماده ۵۱- ساعات کار در این قانون مدت زمانی است که کارگر نیرو یا وقت خود را به منظور انجام کار در اختیار کارفرما قرار می دهد به غیر از مواردی که در این قانون مستثنی شده است، ساعات کار کارگران در شبانه روز نباید از ۸ ساعت تجاوز نماید.

تبصره ۱- کارفرما با توافق کارگران، نماینده یا نمایندگان قانونی آنان میتواند ساعات کار را در بعضی از روزهای هفته کمتر از میزان مقرر و در دیگر روزها اضافه بر این میزان تعیین کند به شرط آنکه مجموع ساعات کار هر هفته از ۴۴ ساعت تجاوز نکند.

ماده ۵۲- در کارهای سخت و زیان آور و زیرزمینی، ساعات کار نباید از ۶ ساعت در روز و ۳۶ ساعت در هفته تجاوز نماید.

آیین نامه ها و قوانین کارگری در رابطه با تعطیلات و مرخصی ها

ماده ۶۲- روز جمعه، روز تعطیل هفتگی کارگران با استفاده از مزد میباشد.

ماده ۶۳- علاوه بر تعطیلات رسمی کشور، روز کارگر (۱۱ اردیبهشت) نیز جزء تعطیلات رسمی کارگران به حساب می آید.

ماده ۶۴- مرخصی استحقاقی سالانه کارگران با استفاده از مزد و احتساب ۴ روز جمعه جمعاً یکماه است سایر روزهای تعطیل جزء ایام مرخصی محسوب نخواهد شد. برای کار کمتر از یکسال مرخصی مزبور به نسبت مدت کار انجام یافته محاسبه می شود.

ماده ۶۵- مرخصی سالیانه کارگرانی که به کارهای سخت و زیان آور اشتغال دارند ۵ هفته می باشد استفاده از این مرخصی حتی الامکان در دو نوبت و در پایان هر ۶ ماه کار صورت می گیرد.

ماده ۶۹- تاریخ استفاده از مرخصی با توافق کارگر و کارفرما تعیین می شود. و در صورت اختلاف بین کارگر و کارفرما، نظر اداره کار و امور اجتماعی محل لازم الاجراست.

ماده ۷۰- مرخصی کمتر از یک روز کار جزء مرخصی استحقاقی منظور می شود.

ماده ۷۳- کلیه کارگران در موارد زیر حق برخورداری از سه روز مرخصی با استفاده از مزد را دارند.

الف - ازدواج دائم

ب - فوت همسر، پدر، مادر و فرزندان.

آیین نامه ها و قوانین کارگری در رابطه با سن و جنس و شرایط جسمی کارگر

ماده ۷۵- انجام کارهای خطرناک، سخت و زیان آور و نیز حمل بار بیشتر از حد مجاز با دست و بدون استفاده از وسایل مکانیکی برای کارگران زن ممنوع است.

ماده ۷۶- مرخصی بارداری و زایمان کارگران زن جمعاً ۹۰ روز است و حتی الامکان ۴۵ روز از این مرخصی باید پس از زایمان مورد استفاده قرار گیرد برای زایمان توأمان ۱۴ روز به مدت مرخصی اضافه می شود.

تبصره ۲ ماده ۷۶- حقوق ایام مرخصی زایمان طبق مقررات قانون تأمین اجتماعی پرداخت خواهد شد.

ماده ۷۸- در کارگاههایی که دارای کارگر زن هستند کارفرما مکلف است به مادران شیرده تا پایان دو سالگی کودک، پس از هر سه ساعت، نیم ساعت فرصت شیر دادن بدهد این فرصت جزء ساعات کار آنان محسوب می شود.

ماده ۷۹- به کار گماردن افراد کمتر از ۱۵ سال تمام ممنوع است.

ماده ۸۰- کارگری که سنش بین ۱۵ تا ۱۸ سال تمام باشد، کارگر نوجوان نامیده می شود و در بدو استخدام باید توسط سازمان تأمین اجتماعی مورد آزمایشهای پزشکی قرار گیرد.

ماده ۸۲- ساعات کار روزانه کارگر نوجوان، نیم ساعت کمتر از ساعات معمولی کارگران است ترتیب استفاده از این امتیاز با توافق کارگر و کارفرما تعیین خواهد شد.

ماده ۸۳- ارجاع هر نوع کار اضافی و انجام کار در شب و نیز ارجاع کارهای سخت و زیان آور و خطرناک و حمل بار با دست، بیش از حد مجاز و بدون استفاده از وسایل مکانیکی برای کارگر نوجوان ممنوع است.

ماده ۸۴- در مشاغل و کارهایی که به علت ماهیت آن یا شرایطی که کار در آن انجام می شود برای سلامتی یا اخلاق کارآموزان و نوجوانان زیان آور است حداقل سن کار ۱۸ سال تمام خواهد بود تشخیص این امر با وزارت کار و امور اجتماعی است.

آیین نامه ها و قوانین کارگری در رابطه با بیمه های کارگری

ماده ۱۴۷- دولت مکلف است خدمات بهداشتی و درمانی را برای کارگران و کشاورزان مشمول این قانون و خانواده آنها فراهم سازد.

ماده ۱۴۸- کارفرمایان کارگاههای مشمول این قانون مکلفند بر اساس قانون تأمین اجتماعی، نسبت به بیمه نمودن کارگران واحد خود اقدام نمایند.

ماده ۱۵۲- در صورت دوری کارگاه و عدم تکافوی وسیله نقلیه عمومی، صاحب کار باید برای رفت و برگشت کارکنان خود وسیله نقلیه مناسب در اختیار آنان قرار دهد.

تبصره ۲ ماده ۲ قانون بیمه بیکاری - بیمه شدگانی که بعلت بروز حوادث قهریه و غیر مترقبه از قبیل سیل، زلزله، جنگ، آتش سوزی و... بیکار می شوند با

معرفی واحد کار و امور اجتماعی محل از مقرری بیمه بیکاری استفاده خواهند کرد.

ماده ۳- قانون بیمه بیکاری - بیمه بیکاری به عنوان یکی از حمایت‌های تأمین اجتماعی است و سازمان تأمین اجتماعی مکلف است با دریافت حق بیمه مقرر، به بیمه شدگانی که طبق مقررات این قانون بیکار می شوند مقرری بیمه بیکاری پرداخت نماید.

ماده ۵- قانون بیمه بیکاری - حق بیمه بیکاری به میزان ۰.۳٪ مزد بیمه شده می باشد که کلاً توسط کار فرما تأمین و پرداخت خواهد شد.

فهرست منابع و مأخذ

- ۱- اقتداری، علی محمد، سازمان و مدیریت، انتشارات مولوی، چاپ سی و یکم، ۱۳۷۸
- ۲- الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی ۱۳۷۲
- ۳- امیرکبیری علیرضا، سازمان و مدیریت، تهران انتشارات ملک، ۱۳۷۷
- ۴- ایران نژاد، ساسان گهر، سازمان و مدیریت، از تئوری تا عمل، مؤسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۵
- ۵- پرهیزکار، کمال، روابط انسانی در مدیریت، انتشارات اشراقی، ۱۳۶۸
- ۶- توکلی، احمد. مالیه عمومی، انتشارات سمت، پاییز ۱۳۸۶
- ۷- جاسبی، عبدالله، اصول و مبانی مدیریت، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ ششم، ۱۳۷۳
- ۸- رضاییان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، خرداد ۱۳۷۲
- ۹- سلطانی، حسین؛ کشاورز، یوسف، اصول سرپرستی و سرپرستی سازمان، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۷
- ۱۰- مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، ۱۳۷۲
- ۱۱- منصور، جهانگیر، قانون کار، نشر دوران، ۱۳۷۸

12. Miller. K. lore: Sport Business management, An Aspen pub, 1997.