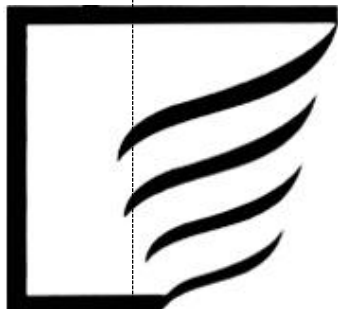




موسسه آموزش و مشاوره  
مدیریت بال اندیشه سپاهان

## موسسه آموزش و مشاوره مدیریت بال اندیشه سپاهان

عنوان دوره آموزشی

سازمان و مدیریت

تهیه و تنظیم:  
جناب آقای رناسی

آدرس: اصفهان. خیابان شریعتی. بعد از اورژانس. کوچه شهید حسینی. پلاک ۲۶

فکس: ۶۲۷۸۷۹۴

تلفن: ۰۳۱۱ - ۶۲۹۴۱۴۸ - ۹

WWW.BaleAndisheh.com

Email: BaleAndisheh@hotmail.com

## مفاهیم و تعاریف

ماهیت منحصر به فرد کار مدیریتی

اعمال مدیریت، امری مشکل، دشوار، طاقت فرسا و «منحصر به فرد» است. مدیران - اعمال کنندگان مدیریت - شیوه های حیرت آوری را برای کمک به گروه های مردمی (سازمان ها)، نسبت به بهره ور شدن، مولد و موثر بودن آنها به کار می برند. اما بدیهی است که مدیران، این کارها را فقط با حواس عادی شان انجام نمی دهند. بلکه علاوه بر آن، آنها پنج وظیفه ی منحصر به فرد و بی مانند را برای یک سازمان، اعمال و - در خلال انجام دادن این وظایف - سه نقش مهم و سه مهارت ضروری و حیاتی را نیز برای سازمان ایفا می کنند. کارآمدی مدیران تنها با عملکردشان سنجیده نمی شود، بلکه اداره ی مطلوب سازمان ها نیز (توسط آن ها) مورد قضاوت و سنجش واقع می شود. در نهایت بایستی بدانید که، مدیران راهکارهای خود را فقط «توسط کتاب» انتخاب نمی کنند، بلکه روش و تکنیک هایی را که متناسب با وضعیت و موقعیت های فعلی است، از آن بر می گزینند.

## ضرورت آموزش مدیریت

مدیریت فعالیتی عام است. زیرا در همه سازمان های آموزشی، تجاری، صنعتی و دولتی، و در همه سطوح و رده های سازمانی و در همه وظایف و کارکردهای سازمان نظیر تولید، خدمات و آموزش با آن سر و کار داریم. شاید در گذشته، فقط مدیریت سازمان های صنعتی و تجاری مورد تأکید بوده است: در بیمارستان ها، مدارس، دانشگاه ها، اتحادیه ها، فرودگاه ها، انجمن ها و سازمان های دولتی. به طور کلی، آموزش مدیریت، دانش و معلوماتی فراهم می سازد که به درجات متفاوتی، در همه ی سازمان ها کاربرد دارد. مع هذا، با توجه به ویژگی های خاص سازمان ها، تفاوت های بارزی در مدیریت آنها مشاهده می شود.

توضیح اینکه چرا مطالعه و آموزش مدیریت ضروری و سودمند است، چندان مشکل نیست. اولاً، احتمال زیادی وجود دارد که هر کس در مسیر زندگی شغلی خود، در مقام مدیریت قرار گیرد. در هر رشته ای که تحصیل کنید، ممکن است روزی مدیر شوید. برای مثال، مهندسین غالباً عهده دار مناسب مدیریت می شوند یا بعضی از معلمان به مدیریت مدرسه ارتقا می یابند. به نظر می رسد که افراد شایسته در هر رشته ای، در دوران اشتغال، سرانجام نمی توانند از قبول سمت های مدیریت فرار کنند. ثانیاً، پیشه ی مدیریت، بالقوه جذاب، منزلت آفرین و تلاش برانگیز است. زیرا، فرصت ابراز خلاقیت، رشد فکری و پرورش مهارت های شخصی را تسهیل می کند. به ویژه، چون مدیریت مستقیماً با مردم سر و کار دارد، فرصت کمک و یاری به رشد و پرورش مردم و ارضای نیازها و انگیزه های آنان را فراهم می سازد. ثالثاً، جامعه با کمبود شدید مدیر و استعدادهای مدیریت رو به روست. از بالاترین سطوح سازمان های دولتی تا پایین ترین رده های کار در موسسات آموزشی، صنعتی، فنی و تجاری، نیاز به مدیران اثربخش و کارآمد به شدت محسوس است.

## سازمان چیست؟

جوامع امروزی را جامعه سازمانی می نامند. زیرا در این جوامع، انسان ها هر جایی که زندگی کنند، و هر کاری که انجام دهند، با سازمان های مختلف در ارتباطند و سازمان ها بخشی از زندگی روزانه همه مردم را تشکیل می دهند. برای مثال:

۱. امروزه هر کسی، معمولاً در بیمارستان (نوعی سازمان) متولد می شود.
۲. شناسنامه اش در شعبه ای از ثبت اسناد و احوال کشور (نوعی سازمان) صادر می شود.



۳. در مرحله ای از رشد، در مدرسه ای (نوعی سازمان) درس می خواند.
۴. هنگام رسیدن به سن قانونی، از اداره راهنمایی رانندگی (نوعی سازمان) گواهینامه رانندگی دریافت می کند.
۵. پس از فارغ التحصیلی از دبیرستان (نوعی سازمان)، مدرک خود را از وزارت آموزش و پرورش (نوعی سازمان) دریافت می کند و به دانشگاه (نوعی سازمان) راه می یابد.
۶. در تیم های ورزشی (نوعی سازمان) عضو می شود و بازی می کند.
۷. در انجمن های مذهبی، ادبی، کتابخانه ها، انجمن های هنری (انواع سازمان ها) و نظایر آن عضو می شود.
۸. به خدمت سربازی می رود و در نظام (نوعی سازمان) خدمت می کند.
۹. در قسمتی از یک اداره (نوعی سازمان) استخدام می شود و کار می کند.
۱۰. ازدواج می کند، و ازدواجش در دفترخانه اسناد رسمی (نوعی سازمان) ثبت می شود.
۱۱. با فروشگاه ها، شرکت ها و موسسه های مختلف (انواع سازمان ها) معامله های تجاری انجام می دهد.
۱۲. در طول زندگی از خدمات بسیاری از موسسه های خدماتی، حقوقی، مشاوره ای و... بهره مند می شود.
۱۳. و در نهایت، هنگام مرگ محلی برای اجرای تشریفات و ثبت اطلاعات متوفی وجود دارد.

سازمان ها از جهات مختلف با هم تفاوت دارند. برخی مانند بانک ها، نیروهای مسلح، وزارتخانه ها و سازمان های بزرگ دولتی و شهرداری ها، هزاران نیروی انسانی و میلیاردها ریال سرمایه و امکانات در اختیار دارند و اهداف متعددی را دنبال می کنند. برخی نیز مانند بسیاری از شرکت های خصوصی، تیم های ورزشی، انجمن های تخصصی و ... با عده کمی از افراد و منابع مالی محدودتر، برای نیل به اهداف خاص تشکیل شده اند.

برخی سازمان ها به طور رسمی و از طریق قانون ایجاد شده اند، مانند شرکت های بزرگ. برخی به طور غیررسمی و بر اساس تصمیم های شخصی سازمان یافته اند، مانند تیم فوتبال محلی، ولی همه ی سازمان ها اعم از رسمی و غیر رسمی، کوچک و بزرگ و ... دارای عوامل مشترکی به شرح زیر هستند:

۱. هدف یا منظور: اصلی ترین دلیل برای تشکیل هر سازمانی، اهداف آن سازمان است. بدون هدف، هیچ سازمانی توجیهی برای وجود خود ندارد. هدف ها متفاوتند. مثلاً، کسب درآمد و سود، ارائه خدمات به مشتری و...
۲. سازمان ها برای نیل به اهداف خود برنامه هایی را تنظیم می کنند: سازمان ها بدون برنامه نمی توانند فعالیت موثری داشته باشند. برای مثال، برای تحقق اهداف اشاره شده در بند ۱، برنامه ها می تواند جذب سپرده و اعطای تسهیلات، پیش بینی انواع خدمات مورد نیاز مشتریان و غیره باشد.
۳. سازمان ها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه هایشان باید منابعی را به دست آورند و آنها را به فعالیت های مورد نظر اختصاص دهند: برای مثال، جذب سپرده از راه های مختلف و پرداخت تسهیلات با توجه به خط مشی های اعلام شده از سوی مدیریت سازمان.
۴. سرانجام، سازمان ها برای نیل به اهداف، اجرای برنامه ها و تأمین منابع خود، به مدیرانی نیاز دارند که آنها را در این جهت هدایت کند: برای مثال، رئیس شعبه، سرپرست منطقه، مدیر امور، رئیس اداره و ... سازمان بدون مدیر نمی تواند اهدافش را متحقق سازد و از هم می پاشد.



## تعریف سازمان

سازمان عبارت است از: گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف مشترکی با یکدیگر همکاری می کنند. در این تعریف توجه به دو مفهوم کلیدی اهمیت دارد: ساختار منظم و از پیش تعیین شده و اهداف گروهی. اگر افراد اهداف معینی نداشته باشند یا فاقد ساختاری مشخص برای نیل به اهدافشان باشند، فقط، یک گروه تشکیل می دهند نه یک سازمان.

## انواع سازمان

سازمان ها را با توجه به اهداف اولیه آنها می توان به انواع مختلف زیر تقسیم کرد.

### ۱. سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی (Profit and Non-Profit Organizations)

سازمان های انتفاعی سازمان هایی هستند که از سوی صاحبانشان برای کسب سود ایجاد شده اند و دو دسته هستند:

الف. انتفاعی عمومی: مثل شرکت های دولتی، شرکت های ملی شده، سازمان های انتفاعی دولتی، شرکت های تابع شهرداری ها و ...

ب. انتفاعی خصوصی: شرکت های متعلق به اشخاص، موسسات انفرادی، شرکت های تجاری، شرکت های تعاونی و موسسات انتفاعی غیرتعاونی.

سازمان های غیرانتفاعی معمولاً به جای کسب سود، با اهداف اجتماعی، فرهنگی، مذهب و سیاسی تشکیل می شوند و دو دسته هستند:

الف. عمومی: مثل سازمان های دولتی، نظیر وزارتخانه ها، شهرداری ها، هلال احمر، تأمین اجتماعی، دانشگاه ها و ...

ب. خصوصی: مثل موسسات خیریه، انجمن های علمی، ادبی، حرفه ای، فرهنگی و ...

### ۲. سازمان های تولیدی و خدماتی (Manufacturing and Service Organizations)

سازمان های تولیدی، از مواد خام یا اولیه برای تولید کالا استفاده می کنند. این کالاها معمولاً محسوس و ملموس هستند و مشتری می تواند آنها را براحتی ارزیابی کند. اما سازمان های خدماتی، خدمت ارائه می کنند. فعالیت هایی از قبیل: امور مالی، مشاوره حقوقی، خدمات پزشکی، آموزش و مراقبت های بهداشتی و غیره. این خدمات ملموس نیستند و از نظر فیزیکی نیز قابلیت اندازه گیری دقیقی ندارند.

### ۳. سازمان های دولتی و خصوصی (The Government Organizations and The Private Organizations)

سازمان ها از نظر مالکیت نیز به دو دسته دولتی و خصوصی تقسیم می شوند. برخی از سازمان ها مانند، بانک ها، ذوب آهن، فولاد، مخابرات و ... در ایران جزء سازمان های دولتی محسوب می شوند، زیرا دولت آنها را کنترل می کند. به برخی از سازمان ها نیز مانند شرکت های خصوصی - چون به جای کنترل دولت، توسط افراد یا بخش های غیردولتی کنترل می شوند - سازمان های خصوصی می گویند.



## مدیریت چیست؟

سازمان برای نیل به مقاصد خود و جهت دادن به فعالیت های کارکنان و تحقق هدف هایش، به سرپرستی، نظارت، هماهنگی و هدایت نیاز دارد. مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می کند، مدیریت نامیده می شود.

همه ی سازمان ها برای استمرار و تداوم فعالیت خود به مدیریت نیاز دارند. فقدان مدیریت موجب ناهماهنگی، انحراف از مسیر هدف، اتلاف وقت و انرژی و به هدف رفتن منابع شده و سازمان ها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می کشاند. سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند. وجود یکی، بدون دیگری بی معناست. فعالیت مدیریت در سازمان اجرا می شود و هیچ سازمانی از مدیریت بی نیاز نیست.

## تعریف مدیریت

مدیریت فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل کار اعضای سازمان است و همه ی منابع سازمانی موجود را برای رسیدن به هدف های تعیین شده به کار می برد.

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

## مدیر موفق و مدیر موثر

مطمئناً همه ما با این موضوع موافقیم که موفقیت هر شخصی بیان کننده تأثیرگذاری همان شخص نیست و چه بسا انسان هایی که در عرصه ی زندگی و کار خود موفق بوده و به اهداف تعیین شده رسیده اند، ولی نتوانسته اند آثار ماندگاری از خود به جای بگذارند. برای مثال، شعبه ای را در نظر بگیرید که مانده ابتدای سال آن ۵۰۰ میلیارد ریال بوده و برای پایان سال، هدف ۷۰۰ میلیارد ریالی برای آن تعریف شده است. رئیس این شعبه اعتقادی به توانایی های کارکنان شعبه ندارد و تمایل فراوانی به انجام دادن کارها به صورت انفرادی و با تکیه بر توانایی های خود دارد. رئیس شعبه مذکور برای تحقق اهداف تعیین شده اقدام به جذب تعداد محدودی حساب های با مبالغ کلان می کند و در نهایت به کسب اهداف تعیین شده نایل می آید.

حال، رئیس دیگری را در نظر بگیرید که همان هدف را با تکیه بر روابط عمومی و خلاقیت های کارکنان خود به دست آورده است و در کنار جذب سپرده های کلان، با برقراری روابط دوستانه و مشارکتی با کارکنان، به افزایش رضایت مشتریان از طریق ارائه خدمات مطلوب به آنها، توسط کارکنان ذی ربط و تقویت منابع آنها و همچنین، جذب منابع خرد دیگری نیز اقدام می کند.

رئیس اول با تکیه بر چند حساب کلان، به اهداف تعیین شده نایل آمده، ولی رئیس دوم همان اهداف را با تکیه بر کارکنان خود و جذب منابع خرد و کلان به دست آورده است. همان طور که حدس زده اید، رئیس اول را باید مدیر موفق دانست. ولی، رئیس دوم را به دلیل برانگیختن کارکنان و جذب منابع مشتریان، هم باید مدیر موفق و هم مدیر موثر نامید.

بنابراین، مدیر موفق، مدیری است که حداقل نتیجه قابل قبول را از طریق ابزارهایی همچون تنبیه، تشویق، توبیخ و .... فراهم می سازد. ولی، مدیر موثر، مدیری است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی های افراد را که شامل توانایی های فنی، انسانی، ادراکی و حل مسئله است، به کار گیرد.



## انواع مدیران

کسی که مسوول اجرای وظایف اساسی مدیریت یعنی، برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل باشد، مدیر می نامند. با این وجود، مدیران را می توان به دو گروه تقسیم کرد:

۱. از نظر سطح سازمانی: مدیران عملیاتی یا اجرایی (خط اول): روسای شعب و مسوولان دواير شعب؛ مدیران میانی: مدیریت های مناطق و رؤسای ادارات، مدیران عالی: مدیر عامل، اعضای هیأت مدیره و مدیران امور.

۲. از نظر نوع فعالیت های سازمانی که مدیران مسوولیت اجرای آن را بر عهده دارند: مدیران وظیفه ای یا تخصصی: ادارات فناوری اطلاعات، بانکداری الکترونیک، بین الملل، حسابداری کل؛ مدیران عمومی: ادارات کارگزینی، رفاه کارکنان، تدارکات.

### مدیران عالی Top managers

این سطح از مدیریت معمولاً گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهد که مسوول اداره کل سازمان هستند. آنان اهداف، خط مشی ها و راهبردها را تدوین و واکنش های سازمان را در برابر محیط معین می کنند. آنان را معمولاً مدیرعامل، اعضای هیأت مدیره و... می نامند.

این مدیران در مذاکره با دولت، نماینده ی سازمان خود هستند. آنان بیشتر وقت خود را برای تحقق اهداف سازمان، صرف مذاکره با مدیران عالی سایر موسسات و افراد خارج از سازمان می کنند.

### مدیران میانی Middle Managers

مدیران میانی بر عملکرد مدیران عملیاتی، اجرایی نظارت دارند. به طور مستقیم به مدیریت رده ی بالا گزارش می دهند و پل ارتباطی بین مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی سازمان هستند. آنان راهبردها و خط مشی های ارایه شده از سوی مدیران عالی را به هدف های ویژه و برنامه ها تبدیل می کنند و برای اجرا، در اختیار مدیران عملیاتی قرار می دهند. این مدیران بیشتر وقت خود را صرف حضور در جلسه ها و تهیه گزارش ها می کنند.

### مدیران عملیاتی یا اجرایی (خط اول) First – line Managers

مدیران در این سطح مستقیماً مسوول تولید کالاها یا ارایه خدمات هستند. این مدیران را معمولاً رئیس قسمت، سرپرست Supervisor یا متصدی Lead person می نامند. آنان فقط کارکنان عملیاتی را هدایت می کنند و سرپرستی مدیران دیگری را بر عهده ندارند. کارکنانی که به آنان گزارش می دهند، معمولاً کارهای تولیدی یا عملیاتی سازمان را انجام می دهند. مانند مسوولان شعب که با تعدادی از کارکنان، خدمت ارایه می کنند. یا مدیر عملیاتی در یک کارخانه ی فولاد که کارکنانی را سرپرستی می کنند که در ساخت فولاد مشارکت دارند؛ با ماشین ها کار می کنند و از آن ها نگهداری می کنند. این سطح از مدیریت حد فاصل بین مدیران سطوح میانی و کارکنان اجرایی است. بیشتر وقت این مدیران با همکاران صرف می شود و زمان کمی را با مدیران بالاتر می گذرانند. این مدیران با محیط کاری خود کاملاً در ارتباطند و مسائل آن را حل می کنند. در حقیقت، آنان در خط آتش کار می کنند. یعنی، جایی که عملیات در آن صورت می گیرد.



مدیران وظیفه ای (تخصصی) (Functional Managers)

مدیران وظیفه ای (تخصصی)، کارکنانی را که دارای مهارت های ویژه در یک زمینه ی خاص مانند حسابداری، بازاریابی، کامپیوتر و ... سرپرستی می کنند. همه ی این وظایف برای توفیق سازمان ضروری است. برای نمونه، وظایف مسوول امور مالی در سازمان های بزرگ، سرپرستی کردن گروهی از متخصصان امور مالی و حسابداری است که از سیستم های پیشرفته برای نگهداری سوابق حساب ها، صورت های موجودی، هزینه ها و سایر اطلاعات مهم مالی استفاده می کنند.

مدیران عمومی (General Managers)

مدیران عمومی مسوول کلیه وظایف و فعالیت های یک واحد یا یک سازمان هستند. چنین مدیری مسوول تمام فعالیت هایی است که در آن واحد انجام می شود. مانند، کارگزینی، رفاه، دبیرخانه و ...

سطح مدیریت و مهارت Management level and skills

مدیران در هر سطحی که باشند و در هر نوع سازمانی که فعالیت کنند، باید به مهارت های خاصی مجهز شوند تا بتوانند در نیل به اهداف تعیین شده، سازمان را یاری رسانند.

رابرت ال. کاتز، دانشمند مدیریت، سه مهارت اصلی را که مدیران به آنها نیاز دارند، تعیین و تعریف کرده است.

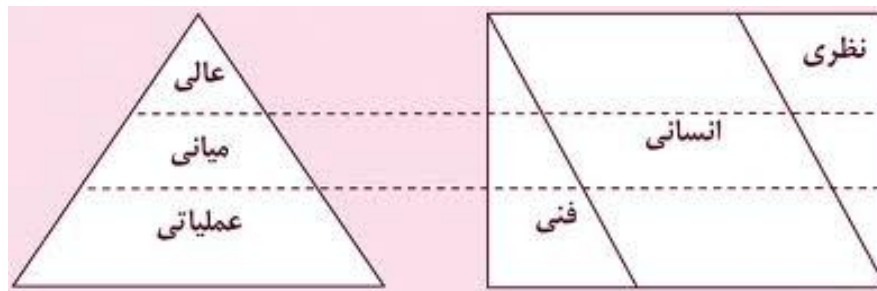
۱. مهارت فنی: این مهارت یعنی، توانایی به کار بردن ابزار و فنون، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای انجام دادن وظایف خاص. جراحان، مهندسان، موسیقی دانان و حسابداران، همگی دارای مهارت های مربوط به زمینه های تخصصی خود هستند. مدیران عملیاتی یا خط اول، خصوصاً به این مهارت نیاز دارند. زیرا، آنان به طور مستقیم با افرادی کار می کنند که ابزار و شیوه های تخصصی ویژه خود را به کار می برند.

۲. مهارت انسانی: این مهارت به مدیر امکان می دهد که با افراد و در کنار آنها و با برقراری ارتباط موثر با گروه ها کار کند. مدیران در همه ی سطوح به این مهارت نیاز دارند، چون برای نیل به اهداف سازمان، به افراد داخل و خارج از سازمان وابسته اند. مدیران با مهارت های انسانی قادرند نیازها و انگیزه های افراد را درک و کارکنان را تشویق کنند تا بدون نگرانی در تصمیم گیری های مشارکت داشته باشند.

۳. مهارت ادراکی: این مهارت توانایی هماهنگ کردن و وحدت همه علایق و فعالیت های سازمان را به مدیر می دهد تا او بتواند سازمان را به صورت یک کل واحد، در محیطی که آن را احاطه کرده است، مشاهده کند و روابط متقابل بخش های مختلف و چگونگی تأثیر اعمال تغییر در یک قسمت از سازمان و اثر آن در کل سازمان را پیش بینی کند.

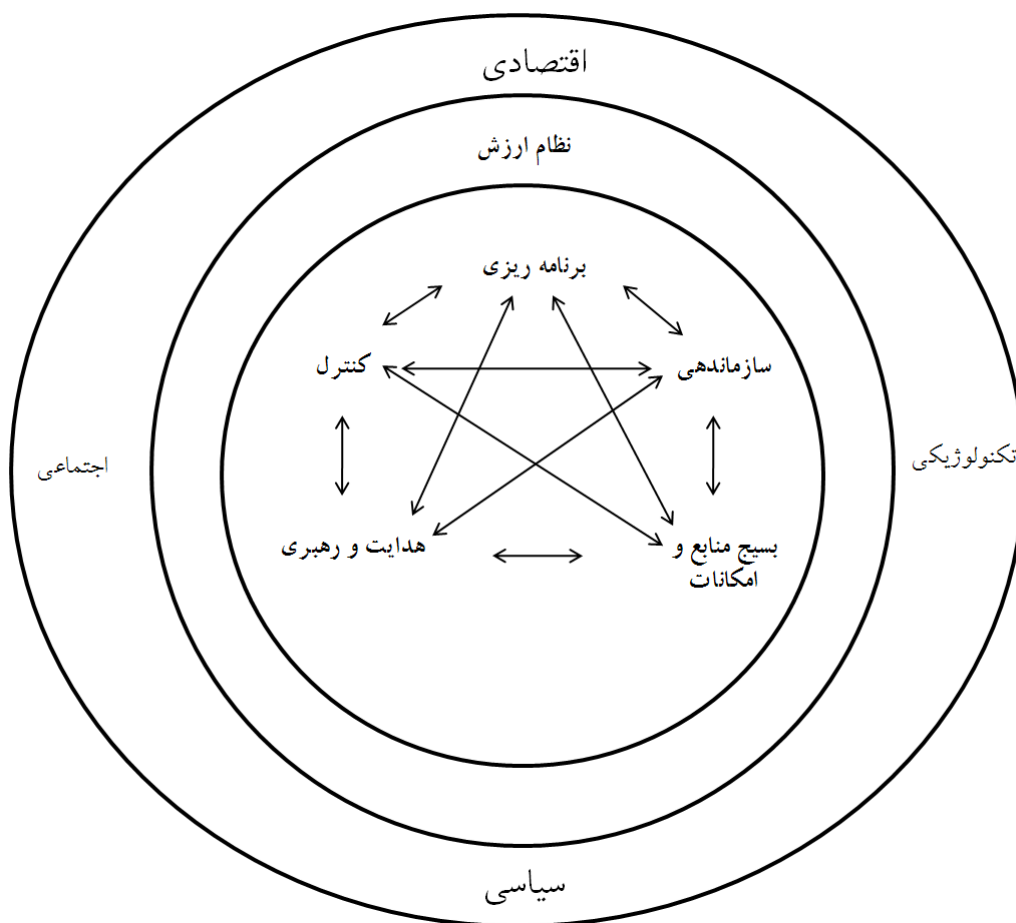
مهارت های ادراکی توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر می دهد. این مهارت ها، خصوصاً برای مدیران عالی سازمان که باید اهداف وسیع و برنامه های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند، ضروری است.





### نمودار وظایف مدیریت

یکی دیگر از تعاریف ارایه شده برای مدیریت، تعریف آن بر اساس وظایف مدیریت است. بنابراین مدیریت عبارت است از فرایند به کارگیری کارا و اثربخش منابع سازمان بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و رهبری و کنترل، برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می پذیرد.



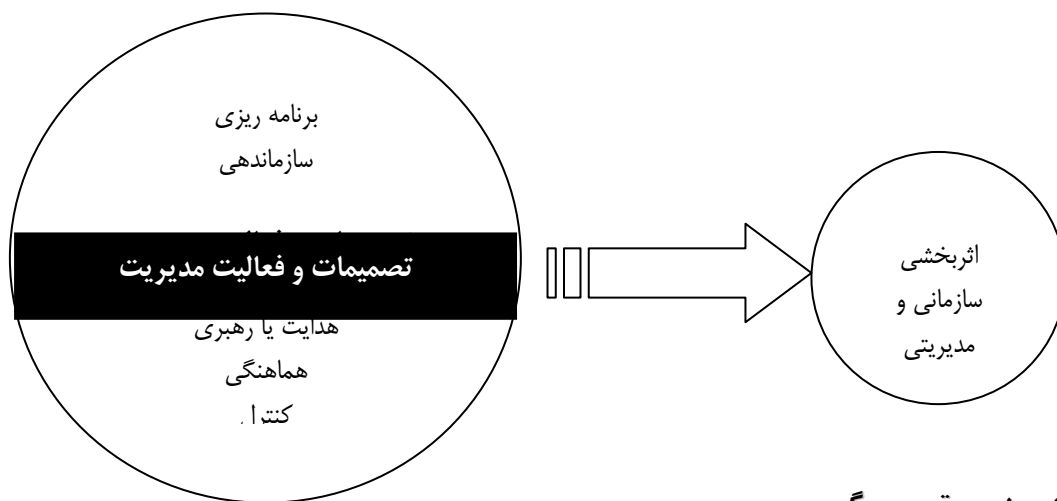
### نمودار دایره ای

همان طور که در تعریف ارایه شده و فلش های دو طرفه نیز در نمودار نشان می دهند، وظایف مدیریت در تعامل و ارتباط دو طرفه با یکدیگرند و از هم تأثیر می پذیرند و در نهایت هیچ برتری نسبت به یکدیگر ندارند. این امر بر اساس دیدگاه سیستمی بیان کننده رابطه ی تعاملی این وظایف با یکدیگر است.

شایان ذکر است، کلیه ی وظایف یک مدیر تحت تأثیر عوامل محیطی شامل: عوامل اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیک و اجتماعی است که هر مدیر با تأثیر از این عوامل اقدام به ایفای وظایف مربوط در سازمان می کند.

## وظایف مدیریت

صاحب نظران و کسانی که مدیریت را تعریف کرده اند، در تعاریف خود به سلسله وظایف مدیریت اشاره کرده اند که هر مدیری برای ایفای وظیفه خود باید آنها را انجام دهد. نویسندگان و عالمان این رشته بنا به نگرش و تخصص های خود، هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد کرده اند. بعضی بر وظایف خاصی تکیه کرده اند و برخی وظایف کلی را برای مدیریت در نظر گرفته اند. برای اولین بار هنری فایول (دانشمند فرانسوی)، کارکردهای مدیریت را به پنج وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، فرماندهی (هدایت) و نظارت تقسیم کرد. بعدها گیولیک و اورویک وظایف مدیریت را در قالب واژه (POSDCORB) بیان داشتند. از دیدگاه آنان وظایف مدیر عبارت بود از: برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی. در بررسی های به عمل آمده، وظایفی که بیشتر صاحب نظران مدیریت بر روی آن توافق دارند، عبارتند از: پنج وظیفه برنامه ریزی و تصمیم گیری، سازماندهی، هماهنگی، هدایت (رهبری) و کنترل که مدیر با بهره گیری از این وظایف برای دست یافتن به اهداف سازمانی تلاش می کند و اثربخشی سازمان و مدیریت نیز تحقق می یابد.



## الف. برنامه ریزی و تصمیم گیری

برنامه ریزی یکی از بنیادی ترین وظایف مدیریت است. برنامه ریزی عبارت است از: اینکه از میان گزینه های مختلف رسیدن به اهداف، یک گزینه را انتخاب کنیم. این کار مستلزم مشخص کردن هدف ها و مقاصد سازمان و بخش ها و چگونگی دستیابی به آنهاست. به همین خاطر، برنامه برای دستیابی به اهداف سازمان، روشی منطقی و عقلایی را فراهم می کند.

برنامه ریزی اصولاً اولین نقطه در فرایند مدیریت است. برای موفقیت، سازمان ها، بیشتر با برنامه ریزی سر و کار دارند. افراد در سازمان ها نیازمند اهداف و برنامه هایی برای رسیدن به آن ها هستند. برنامه ریزی عبارت است از: فرایند هدف گذاری و تعیین پیشرفت دقیق در چگونگی رسیدن به اهداف.

برنامه ریزی وظیفه اصلی مدیریت و در برگیرنده هر چیزی است که مدیر انجام می دهد. برنامه ریزی به آینده نگاه می کند و تصمیم گیری، تصویری از چگونگی رسیدن به برنامه ها ارائه می کند. تصمیم گیری به عنوان انتخاب یک فعالیت از گزینه های گوناگون تعریف شده که هسته مرکزی برنامه ریزی است. یک برنامه نمی تواند بدون وجود تصمیم ایجاد شود. تصمیم گیری مرحله ای از برنامه ریزی است و جزئی از زندگی روزانه هر فرد نیز محسوب می شود.

## ب. سازماندهی

برای موفق بودن در کار به سازماندهی نیاز داری. مدیر باید سیستم سازمان را برای اجرای برنامه ها طراحی و ایجاد کند. سازماندهی فرایند تفویض و هماهنگی وظایف و منابع برای رسیدن به اهداف است. سازماندهی به عنوان شناسایی و طبقه

بندی فعالیت های مورد نیاز، گروه بندی فعالیت های ضروری در اهداف قابل حصول، اختصاص گروهی از فعالیت ها به یک مدیر و تفویض اختیار به او برای سرپرستی آنها و فراهم کردن هماهنگی افقی و عمودی در ساختار سازمانی تعریف می شود. سازماندهی فرایند اطمینان یافتن از وجود منابع ضروری انسانی و غیرانسانی برای انجام دادن برنامه ها و رسیدن به اهداف سازمانی است. همچنین شامل مشخص کردن فعالیت ها، تقسیم کار به شغل ها و وظایف مشخص و شناسایی روابط اختیار میان گروه ها و اشخاص را نیز شامل می شود. جنبه ی دیگر سازماندهی گروه بندی فعالیت ها در داخل بخش هاست.

دوران ما عصر سازمان های بزرگ و پیچیده است و مدیر امروز باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمان ها و اصلاح و تغییر آن ها آگاه باشد. برای نیل به اهداف، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصل سازمان در قالب هدف های جزئی تر و وظایف واحدها تقسیم شده و تحقق آن میسر می شود. در سازماندهی وظایف و اختیارات و مسوولیت های واحدها و پست ها مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها نیز معین می شود. سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبه روست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی شود.

### ج. هماهنگی

هماهنگی فرایندی است که از طریق آن، اهداف و فعالیت های واحدهای مختلف یک سازمان همسو و هم جهت می شوند و وحدت می یابند تا هدف های کلی سازمان به نحو مطلوب تأمین شوند.

از آنجایی که واحدهای مختلف یک سازمان هر کدام دارای اهداف، وظایف و مسوولیت های خاصی هستند که با هم تفاوت های اساسی دارند. لذا باید فعالیت های هر واحد سازمانی با فعالیت های سایر واحدهای مربوط هماهنگ شود. نیاز به هماهنگی از سویی، به ماهیت و لزوم برقراری ارتباط مداوم شغلی و از سوی دیگر، درجه وابستگی و ارتباط واحدهای مختلف به یکدیگر بستگی پیدا می کند. به عنوان مثال، واحدهای «کارگزینی» و «آموزشی» در هر سازمان، به سبب طبیعت و ماهیت نزدیک کار این واحدها و لزوم برقراری ارتباط مداوم بین آنها و نیز به سبب ارتباط وابستگی نزدیکی که بین فعالیت های آنها وجود دارد، نیاز به درجه بالایی از هماهنگی دارند. از سوی دیگر به درجه بالای هماهنگی برای کارها و فعالیت هایی مفید است که غیر عادی، غیر تکراری و غیر قابل پیش بینی هستند و یا در معرض عوامل محیطی متغیر قرار دارند. همچنین در سازمان هایی که اهداف اجرایی بالایی را تعیین می کنند، وابستگی و ارتباط متقابل و درجه ی بالایی از هماهنگی بین واحدهای سازمان سودمند خواهد بود.

### د. رهبری (هدایت)

علاوه بر برنامه ریزی، سازماندهی و هماهنگی، مدیر باید با کارکنان برای ایفای وظایف روزانه شان ارتباط برقرار کند. رهبری عبارت است از: فرایند نفوذ در کارکنان تا در جهت رسیدن به اهداف سازمانی تلاش کنند. مدیران باید اهداف را با کارکنان مرتبط ساخته و در آن ها برای رسیدن به اهداف انگیزه ایجاد کنند.

رهبری همچنین، فرایندهایی مانند انگیزش، ارتباط، هدایت و راهنمایی زیردستان را برای رسیدن به اهدافشان شامل می شود. به عبارت ساده، رهبری فرایندی است که ضمن آن، مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی موثر، انجام دادن سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به ایفای وظایفشان ترغیب سازد. از این رو، رهبری در مفهوم سازمانی به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت نیست، بلکه از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می آید. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل، باید ایفای این وظیفه، یعنی هدایت سازمان را نیز عهده دار شود.



مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ در اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر، کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و موثر باشد و به عبارت دیگر، مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند.

### هـ. کنترل

شاید به جرأت بتوان ادعا کرد، انجام دادن هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود، مگر آنکه کنترل های لازم نسبت به آن اعمال شده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نیست به میزان تحقق هدف ها و مسیر صحیح عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می کند. کنترل ابزار کار مدیران در رده های مختلف سازمان، از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن را به سادگی می توان احساس کرد. سازمان بدون وجود سیستم کنترلی موثر در تحقق مأموریت های خود موفق نبوده و نمی تواند از منابع خود به درستی استفاده کند. کنترل عبارت است از: اطمینان از مطابقت عملکرد با برنامه و مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از قبل تعیین شده. اگر تفاوت زیادی بین عملکرد مورد نظر و عملکرد واقعی وجود داشته باشد، مدیر باید وظایف اصلاحی را انجام دهد. اهداف بدون کنترل تحقق نخواهد یافت. کنترل، فرایند ایجاد و اجرای مکانیزم هایی برای اطمینان از حصول اهداف است. ۱. به نظر شما کنترل امور، بر عهده معاون شعبه است یا رئیس شعبه؟ ۲. آیا منظور از اعمال کنترل، یافتن نقطه ضعف همکاران است یا پی بردن به انحراف عملیات از اهداف سازمان؟

### نقش های مدیر

مدیران پنج وظیفه اصلی خود را با ایفای نقش های مختلف اجرا می کنند. هر مدیری، از مدیر یک شعبه کوچک تا مدیرعامل سازمان، نقش های متعددی را بر عهده دارند تا بتوانند سازمان را به سوی اهداف تعیین شده هدایت کنند. «نقش» یعنی الگوهای رفتاری مورد انتظار از هر فرد در یک واحد اجتماعی. نقش ها جزئی از وظایف افراد محسوب می شوند.

نقش عبارت است از : رفتاری را از شخصی که پستی را اشغال کرده، انتظار می رود. همه مدیران برای اداره واحد یا سازمان خود اقتدار رسمی دارند و موقعیت خود را از این اقتدار کسب می کنند. به علت این موقعیت است که مدیران با زیردستان، همکاران و مقام های بالاتر روابط مشخصی برقرار می کنند و این ارتباطات، اطلاعات مورد نیاز آنان را برای تصمیم گیری فراهم می کند. طبق نظریه هنری مینتزبرگ، مدیران دارای سه نقش نافذ و مسلط هستند: نقش ارتباطی متقابل بین افراد، اطلاعاتی و تصمیم گیری. بنابراین، همه مدیران نقش های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری را بازی می کنند.

### ۱. نقش های ارتباطی

#### الف. نقش تشریفاتی

در این نقش که از مهمترین و آسان ترین نقش های مدیر است، مدیر وظایف تشریفاتی را به عنوان مقام مسوول سازمان اجرا می کند. مدیری که در جشن عروسی زیردستان خود شرکت می کند، شهرداری که کلید شهر را به قهرمان ملی تقدیم می دارد، مدیر فروشی که مشتریان خود را به ناهار دعوت می کند، مدیری که هر روز عده زیادی از ملاقات کنندگان را به حضور می پذیرد، همگی نقش های تشریفاتی را ایفا می کنند. شرکت مدیر در چنین مراسمی از نظر ایجاد تصویری موفقیت آمیز از سازمان در ذهن اعضای سازمان و نظاره گران خارجی بسیار حائز اهمیت است.



## ب. نقش رهبری

نقش رهبری شامل مسوولیت هدایت و هماهنگی فعالیت های زیردستان در راستای نیل به اهداف سازمانی است. مدیر چون با دیگران کار می کند و امور سازمانش را به وسیله دیگران انجام می دهد، پس، مسوول اعمال زیردستانش می باشد، همان طور که مسوول اعمال خودش است. در واقع، شکست یا موفقیت زیردستان معیاری برای ارزیابی شکست یا موفقیت مدیران است. زیرا، زیردستان و منابع سازمان عواملی هستند که مدیران می توانند از آن ها برای نیل به اهداف سازمان بهره گیرند و موفق شوند.

## پ. نقش رابط

این نقش مربوط به ارتباط مدیر با اعضای هیأت مدیره و افراد خارج از سازمان است که جلب حمایت آنان در موفقیت سازمان تأثیری بسزا خواهد داشت. مانند، ارباب رجوع، مقام های رسمی و دولتی، مشتریان، عرضه کنندگان مواد اولیه و ....

## ۲. نقش های اطلاعاتی

مینتزبرگ معتقد است دریافت و مبادله ی اطلاعات مهمترین جنبه ی شغل مدیر است. مدیران برای اتخاذ تصمیم های هوشیارانه به اطلاعات نیاز دارند و سایر افراد سازمان نیز به اطلاعات دریافت شده یا منتقل شده از مدیران وابسته اند. وی سه نقش اطلاعاتی برای مدیران تعیین کرده است.

### الف) نقش ارزیاب

این نقش شامل جست و جو کردن، دریافت کردن و انتخاب اطلاعات است. مدیران به طور جدی اطلاعات مفید و مورد نیاز را از داخل و خارج سازمان جمع آوری می کنند. از آنجا که بیشتر اطلاعات دریافت شده شفاهی است مدیران باید اطلاعات را ارزیابی و از میان آنها اطلاعات مورد نیاز خود را انتخاب کنند. این نقش غالباً مدیران را به عنوان آگاه ترین عضو گروه مطرح می کند.

### ب) نقش توزیع کننده

در این نقش، مدیران اطلاعات مهم را بین زیردستانشان توزیع می کنند. بعضی از آنها اطلاعات واقعی هستند که در جلسات مشترک و مذاکرات نقل می شود. اما، برخی از این اطلاعات ناشی از تعمیر و تفسیر مدیر از وقایع و رویدادهاست. مسوولیت مدیر ایجاب می کند که مطمئن شود زیردستانش اطلاعات مورد نیاز را برای اجرای وظایفشان در اختیار دارند.

### پ) نقش سخنگو

در نقش سخنگو، مدیران اطلاعات را به افراد خارج از سازمان، خصوصاً مقام های بالاتر، سیاستمداران و ... منتقل می کنند. در اجرای این نقش مدیران، ممکن است در داخل سازمان صحبت کنند یا سازمان را به مشتریان، طرف های قرارداد، مقام های رسمی و ... معرفی کنند.

## ۳. نقش های تصمیم گیری

نقش های تصمیم گیری شاید مهمترین نقش در سه دسته نقش های مدیر باشد. زیرا، مدیران اطلاعات را برای تصمیم گیری به کار می برند تا چگونگی تعهد سازمان را در نیل به اهداف و فعالیت های مورد نظر تعیین کنند. در این رابطه مدیران چهار نقش را بازی می کنند.



## الف) نقش نوآور

مدیران زمانی این نقش را بازی می کنند که طرح جدیدی را آغاز کرده باشند؛ به تغییر و اصلاح سازمانشان اقدام کنند؛ فعالیت های سازمان را ارزیابی کنند؛ بازار نویی را آزمایش کنند؛ یا به شغل و کسب جدیدی وارد شوند. در این نقش، آنان تغییر تازه ای را در خواسته های خود ایجاد می کنند.

## ب) نقش آشوب زدایی

امور هیچ سازمانی همیشه به آرامی پیش نمی رود. هنگام بروز مشکلاتی از قبیل: اعتصاب کارگران، ورشکستگی عرضه کنندگان، فسخ قرارداد توسط مشتریان، مشکلات مالی و...، از مدیران انتظار می رود حتی با اتخاذ تصمیم های غیرمعمول و با یافتن راه حل هایی، بر این مشکلات چیره شوند و نگذارند این مسائل به بحران تبدیل شود.

## پ) نقش تخصیص دهنده منابع

هر مدیری با تعدادی از اهداف، مسائل و نیازهای انسانی مواجه است. همه ی آنها برای استفاده از وقت و منابع مدیر با هم رقابت می کنند. از آنجا که این منابع معمولاً محدودند، هر مدیری باید بین اهداف و نیازها تعادلی برقرار کند. برای مثال، بسیاری از مدیران کارهای روزانه ی خود را به گونه ای ترتیب می دهند که برای برخی کارها اولویت قائل می شوند. کارهایی را که از نظر آنها مهمتر است، زودتر انجام می دهند و بقیه را به تأخیر می اندازند.

## ت) نقش مذاکره کننده

مدیران بخش مهمی از اوقات خود را به مذاکره اختصاص می دهند، زیرا فقط آنان واجد آگاهی و اختیاری هستند که این نقش به آن نیاز دارد. برخی از این مذاکرات با خارج از سازمان است. برای مثال، رئیس یک شرکت ممکن است با یک موسسه مشاوره معامله کند. یا مدیریت تولید درباره یک قرارداد با عرضه کننده ای مذاکره کند.

مدیران همچنین در داخل سازمان مذاکره می کنند. افرادی که برای سازمان کار می کنند ممکن است غالباً با هدف ها یا راه های موثر برای دستیابی به اهداف موافق نباشند. منازعه ای حل نشده می تواند روحیه بهره وری را کاهش دهد و کارکنان لایق را به ترک سازمان متمایل سازد. به این دلیل مدیران باید نقش وساطت را به عهده گیرند و در مذاکره با آن ها، به سازش برسند. فرو نشاندن منازعات به مهارت و کاردانی نیاز دارد. مذاکره کننده ناآزموده فقط می تواند بترساند و در نتیجه کار را بدتر کند.

## مدیریت علم است یا هنر؟

مباحثه در این زمینه سابقه طولانی دارد و تعاریف گوناگون مدیریت حاکی از تأکیده های متفاوت بر جوانب علمی یا هنری مدیریت است. کسانی که مدیریت را در مقام علم قرار می دهند، معتقدند که با شناخت و کنترل موقعیت ها و عوامل، نتایج فعالیت های مدیریت قابل پیش بینی می شود. از این رو آنان از کاربرد روش های علمی در حل مسائل سازمانی و نظریه پردازی و مدل سازی درباره ی رفتار و روابط انسانی در سازمان ها، جانبداری می کنند.

منظور از نظریه پردازی، توضیح و تبیین رفتار اداری و روابط سازمانی و دستیابی به اصول و قوانین رفتاری است. هدف نهایی علمی کردن مدیریت، قابل پیش بینی ساختن نتایج کار سازمانی و رفتار مدیران و کارکنان سازمان است. در این صورت، عملیات سازمان قابلیت کنترل پیدا می کند و اقدامات مدیریت در معرض خطاهای جدی کمتری قرار خواهد گرفت.

کوشش های علمی در این زمینه، به شکل گیری نظریه های مختلف و توسعه روش ها و ابزارهای مدیریت انجامیده است. به ویژه، جوانب فنی فعالیت های مدیریت با توسعه روش های کمی و استفاده از فنون جدید برنامه ریزی، تصمیم گیری و



کنترل، پیشرفت های بسیاری کرده اند. مع هذا، رویکرد علمی، در زمینه حل مسائل فرهنگی، اجتماعی و انسانی سازمان ها هنوز پاسخ های چندان روشنی ارائه نکرده است.

مدیریت در مقام هنر، موضوع بحث بسیار قدیمی تری است. از این دیدگاه قواعد علمی ناشی از دریافت و تجربه شخصی مدیر مورد تأکید قرار می گیرد. منظور از هنر مدیریت، کاربرد اصول و مهارت های علمی در پرتو ادراک و بینش و تجربه است. طرفداران این نگرش معتقدند که موقعیت کار گروهی و سازمانی به قدری پیچیده و عوامل موثر به قدری متعقدند که کنترل و پیش بینی دقیق نتایج کار را دشوار می سازند. پیچیدگی فعالیت های مدیریت غالباً ناشی از عوامل روان شناختی، جامعه شناختی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی است.

حل مسائل و مشکلات در این موقعیت پیچیده مستلزم قدرت ادراک، موقع شناسی، تجربه و تبحر و مهارت عملی است. روش های علمی هر چند در برخی از این موارد مددکار بوده اند و نظریه های مدیریت هر چند برخی از جوانب پیچیده ی سازمان ها را توضیح داده اند، ولی عمل مدیریت همچنان به درک موقعیت و اقدام مقتضی وابسته است. همین مسئله، هنوز جایی برای بحث درباره ی جنبه هنری مدیریت باقی می گذارد.

برای اینکه نشان دهیم عنصر هنری یا عنصر علمی، هیچ یک به تنهایی ضامن موفقیت علمی در مدیریت نیستند، از یک مثال ساده و عینی مدد می گیریم. تقریباً هر فردی به آبرنگ، قلم مو، بوم نقاشی و مناظر طبیعت دسترسی دارد. مع هذا، دسترسی به این عوامل و دانستن واقعیت های علمی درباره ی رنگ ها، درآمیزی و هماهنگی آنها ترکیب فضاها، به خودی خود موجب پیدایش یک هنرمند نیست. زیبایی و کیفیت حاصله از کاربرد این مواد و معلومات بر روی بوم نقاشی، به قریحه ی هنری فرد بستگی دارد. به همین ترتیب، موفقیت علمی در مدیریت بستگی دارد به اینکه مدیر، ضمن داشتن دانش علمی، بتواند به درستی تشخیص دهد که در موقعیت های مختلف چگونه و تا چه حد از دانش علمی استفاده کند. به عبارت دیگر، توانایی در قضاوت و تصمیم گیری، لازمه ی موفقیت در امر مدیریت است. ولی در اختیار داشتن مجموعه ای از اطلاعات و شواهد، این توانایی را ایجاد نمی کند. کاربرد به موقع و درست عناصری که بر همگان آشکار است، مدیر صاحب هنر و کاردان را از دیگر مدیران متمایز می سازد.

با ملاحظات فوق، می توان نتیجه گرفت که مدیریت فن و هنری است که از طریق درک و فهم علمی قابل پیشرفت است. عمل مدیریت باید با دانش علمی، توانایی هنری، مهارت فنی و اخلاق اجتماعی توأم باشد. نادیده گرفتن هر یک از این عناصر در عمل مشکلاتی به بار می آورد.

به عبارت دیگر، می توان بیان کرد که مدیریت به عنوان یک عمل، هنر محسوب می شود و برای به کار بستن این عمل، نیاز به آگاهی و شناخت ضروری است که زمینه این آگاهی و شناخت را علم فراهم می سازد.

### مورد کاوی (۱)

آقای فرهادی به عنوان رئیس جدید شعبه خیابان سلحشور (درجه یک) معرفی شده است. وی جوانی پرکار و فعال است که پس از استخدام با ابراز شایستگی و طی مدارک مختلف تا ۱۵ سال سابقه ی خدمت، به این سمت دست یافته است. آقای فرهادی با وجود مشغله کاری توانسته در حین خدمت مدرک کارشناسی ارشد مدیریت بانکی را دریافت کند. او با توجه به تخصص و توانمندی هایش و عملکرد مطلوبی که از خود نشان داده است، به زودی به مقامات بالاتری دست خواهد یافت.

شعبه خیابان سلحشور ۱۵ نفر کارمند دارد. آقای قدیمی معاون شعبه از کارکنان با سابقه بانک است. وی با مدرک دیپلم و ۲۸ سال سابقه از کارکنان دلسوز و متعهدی است که تقریباً تمام زندگی خود را وقف خدمت به سازمان کرده و به همین دلیل نتوانسته ادامه تحصیل دهد. آقای قدیمی از آن دسته کارکنانی است که قبل از دیگران در محل کار خود حاضر می



شود و معمولاً به اتفاق پیشخدمت، جزء آخرین افرادی است که شعبه را ترک می کند. وی با تمامی گرفتاری هایی که در مدت خدمت خود داشته و با توجه به محدودیت های موجود سازمانی، بالاخره توانست یک سال قبل از ورود آقای فرهادی (با ۲۷ سال سابقه) معاون شعبه درجه یک شود. سیزده نفر کارمند دیگر شعبه شامل رئیس و معاون دایره امور حساب ها و نقدینگی، رئیس دایره معاملات و بروات، رئیس دایره ارز، سه نفر تحویلدار، چهار نفر کارمند، یک نفر بایگان و یک نفر پیشخدمت، از کارکنان عادی سازمان به شمار می آیند. میانگین سابقه ی خدمت کارمندان شعبه ی موصوف، حدود ۱۰ سال است.

یکی از کارمندان که وظایف مربوط به چک ها و بروات واگذاری مشتریان را انجام می دهد، از نیروهای نامطلوب منطقه است که رئیس قبلی - که به افتخار بازنشستگی نایل آمده - با توجه به سابقه سوء خدمت نامبرده، او را از تماس مستقیم مشتریان دور نگاه داشته بود. رئیس قبلی با توجه به اینکه یکی، دو سال به پایان خدمتش باقی مانده بود، به زیبایی ظاهری شعبه اهمیت چندانی نمی داد. پوستره های ارسالی از سوی اداره روابط عمومی از روی بی حوصلگی و بی توجهی، به صورت پراکنده و با چسب به دیوارهای شعبه چسبانده شده بود. نظافت شعبه تعریف چندانی نداشت. بعضی از وسایل مستعمل و غیرضروری در گوشه ای که تا حدودی دور از سالن مشتریان است، جمع آوری شده که فضای شعبه را زشت کرده بود. اوضاع به اینجا ختم نمی شود. شعبه علی رغم موقعیت مکانی مطلوبی که دارد، یکی از واحدهای زیان ده منطقه محسوب می شود. مطالبات معوق آن زیاد است و تقریباً بیش از ۳۵ درصد تسهیلات اعطایی آن سررسید گذشته و معوق شده است. از نظر جذب منابع و سپرده، عمدتاً سپرده ها گران قیمت است و رشد منفی دارد و از اهداف تعیین شده نیز فاصله نسبتاً زیادی دارد و... ضمناً، آقای پهلوانی، رئیس دایره معاملات و بروات به دلیل اینکه به سمت معاون شعبه درجه دو میدان افق منصوب شده، مجبور است تا سه روز دیگر به محل خدمت جدید خود مراجعه کند.

سوال یک: به نظر شما، رئیس شعبه جدید (آقای فرهادی) برای تحقق اهداف واحد باید چگونه وارد عمل شود؟

سوال دو: به نظر شما علت تحقق نیافتن اهداف، زیان شعبه و افزایش مطالبات معوق آن چیست؟



## سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت

مدیریت به عنوان یکی از فعالیت های اجتماعی بشر سابقه ای بس دیرینه دارد. اما آنچه به عنوان تاریخچه و سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت بیان می شود، از زمانی است که نظریه ها و تئوری های مدیریت و سازمان پا به عرصه وجود نهاده اند و مدیریت به صورت رشته ای علمی در میان سایر رشته های علوم مطرح شد. بنابراین، ذکر این مطلب که مدیریت در سال های پایانی سده نوزده میلادی شکل گرفت، به معنای عدم وجود آن در اعصار پیش نیست. همان گونه که به سادگی می توان پذیرفت، کشف قدرت جاذبه به وسیله نیوتن به معنای عدم وجود چنین قدرتی قبل از وی نبوده است.

در مقوله مدیریت و سازمان نیز آغاز طرح نظریه های مدیریت و سازمان را می توان در سال های اولیه قرن بیستم جست و جو کرد. یعنی، زمانی که وبر نظریه بوروکراسی را مطرح ساخت و تیلور و فایول اصول مدیریت علمی و اداری را ارایه کردند. پس از آن، نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتاری در سال های دهه ۱۹۳۰ شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه های سیستمی و اقتضائی پا به عرصه ی وجود نهاد که امروزه نیز این مکتب تفکر غالب در مدیریت و سازمان به شمار می رود.

اندیشمندان متعدد به شیوه های متفاوتی تئوری های سازمان و مدیریت را طبقه بندی کرده اند که غالباً سه مکتب اصلی مدیریت علمی، مدیریت روابط انسانی و مدیریت سیستمی در تمامی آن ها ملاحظه می شود. در ادامه به طور مختصر به این مکاتب اشاره می شود.

### بخش اول: نظریه های کلاسیک

#### نظریه مدیریت علمی

نظریه مدیریت علمی توسط «فردریک تیلور» که «پدر مدیریت علمی» نامیده می شود، ارایه شده است. شاید به جرأت بتوان گفت که هیچ کس دیگری به اندازه ی او بر پیدایی مدیریت تأثیر نداشته است. وی اعتقاد داشت که برای اجرای هر کار، «یک بهترین روش» وجود دارد. نخستین توجه تیلور به افزایش بهره وری از راه کارایی بیشتر در تولید و پرداخت دستمزد بالاتر به کارگران از راه به کارگیری روش علمی بود. بنابراین، توجه اصلی خود را در سراسر سال های زندگی اش، بر آن قرار داده بود که کارایی را در تولید افزایش دهد. در کنار آن، هزینه ها را کاهش و بهره وری را افزایش دهد تا امکان بالا بردن دستمزد کارگران را از بهره وری بیشتر آنان فراهم آورد. اصول تیلور بر پایه کاربرد علم، پدید آوردن همנוایی گروهی و همکاری، دستیابی به بازدهی بیشتر، و پرورش و آموزش کارگران استوار بود.

برای درک بهتر مطلب به اصول بنیادینی که تیلور زیربنای روش علمی مدیریت می دانست، اشاره ای کوتاه داریم:

۱. جایگزین کردن قوانین و دستورهای سرانگشتی با علم (آگاهی سازمان یافته).

۲. به دست آوردن هماهنگی به جای افتراق در عملیات گروهی

۳. تحقق همکاری بین افراد به جای فردگرایی

۴. کار کردن برای دستیابی به بازدهی بیشتر، نه بازده محدود و معین.

بنابراین، نظریه مدیریت علمی، می خواست با نگرشی نظام مند به مدیریت بر مبنای هدایت و حمایت صحیح سرپرستان و ایجاد انگیزه های پولی برای کارگران، عملکرد غیر واقعی و سرعت کم کارگران را اصلاح کند.

همچنین، مدیریت علمی برای انجام دادن هر کار به بهترین روش، چهار اصل مهم را ارایه داد:



۱. ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیرعلمی متداول شود.
۲. گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایفشان، در حالی که در گذشته هر کارگر به گونه ای شخصی مسوول انتخاب شغل و پرورش خود به بهترین وجه ممکن بود.
۳. همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شود تمام کارهایی که اجرا می شود بر اساس اصول علمی تعیین شده است.
۴. تقسیم تقریباً مساوی کار و مسوولیت بین مدیریت و کارکنان، به طوری که وظیفه ی طرح ریزی و مطالعات علمی برای بهبود روش ها به عهده ی مدیریت باشد، و پیروی کامل از روش ها و استانداردهای تعیین شده وظیفه کارگران محسوب شود.

### نظریه مدیریت اداری

یک صنعتکار فرانسوی با نام «هانری فایول» که او را «پدر مدیریت نو» می خوانند، نظریه مدیریت اداری را مطرح کرده است. وی برخلاف این عقیده که مدیران مادرزاد مدیر هستند، نیاز به آموزش مدیریت را ضروری می دانست. فایول با نظریه مدیریت اداری خود تأکید داشت که مدیریت نیز مهارتی مانند سایر مهارت هاست که می توان با توجه به اصول مدیریت آن را به دیگران آموزش داد. فایول چهارده اصل مدیریتی را بیان کرد و یادآور شد که آنها اصولی انعطاف پذیر هستند و نباید آنها را مطلق پنداشت. بلکه باید با توجه به اوضاع متغیر، در خور به کار بستن باشند. اصول ارایه شده توسط فایول که امروزه به عنوان اصول مدیریت می شناسیم به شرح زیر است:

۱. تقسیم کار
۲. اختیار
۳. انضباط
۴. وحدت فرماندهی
۵. وحدت مدیریت
۶. تبعیت افراد از منابع عمومی
۷. جبران خدمات کارکنان (حقوق و مزایا)
۸. تمرکز و عدم تمرکز
۹. سلسله مراتب
۱۰. نظم و ترتیب
۱۱. انصاف
۱۲. ثبات شغلی
۱۳. ابتکار و خلاقیت
۱۴. روحیه کار گروهی

اصل چهارده از اصول مدیریت فایول - روحیه کار گروهی به این نکته اشاره دارد که نیرومندی در اتحاد و یگانگی نهفته است و به عنوان ادامه ی اصل وحدت فرماندهی بر نیاز به کار گروهی و اهمیت پیوند در دستیابی به آن تأکید دارد.



## نظریه مدیریت بوروکراتیک

وقتی از اصطلاح بوروکراسی سخن می گوئیم، درک نادرستی از آن در ذهن تداعی می شود؛ بیشتر ما بوروکراسی را «تشریفات زائد» از قبیل افراط در نامه نگاری و اجرای مقررات می دانیم که موجب عدم کارایی می شود و معمولاً جمله‌ی «امروز برو، فردا بیا» را به خاطر می آوریم. اما نظریه پرداز این تئوری، ماکس وبر مدیریت بوروکراتیک را به گونه ای تعریف می کند. به اعتقاد وبر، بوروکراسی نشانه‌ی «خود گرایی فعالیت‌های جمعی است که می تواند به بالاترین درجه کارایی دست یابد.» بنابراین وی عقیده داشت که بوروکراسی شکل ایده آلی برای سازماندهی است که فعالیت‌های سازمان‌های بزرگ را به گونه ای هدایت می کند که بیشترین تولید یا خدمت موثر حاصل شود. در مدل ایده آل وبر، بوروکراسی ابزاری سودمند و کارا برای اجرای خط مشی هاست. ولی، امروز شاهد هستیم که در بسیاری از کشورهای درحال توسعه، قدرت اجرایی بوروکراسی مایوس کننده بوده است که علت اصلی این وضعیت، ظرفیت و ناتوانی اداری این کشورهاست. بر اساس رویکردی که ماکس وبر از بوروکراسی داشت، ویژگی های بوروکراسی عبارتند از:

۱. تقسیم کار کاملاً مشخص: تقسیم کار، فرایند تقسیم کردن وظایف به کارهای ساده تر و تخصصی تر است. این امر به سازمان قدرت می دهد تا کارایی شخص را به حد مطلوب برساند.
۲. ساختار قدرت غیرشخصی: اتکا بر قوانین و مقررات، سازمان را به سوی غیرشخصی بودن هدایت می کند. غیرشخصی بودن موجب می شود که مدیران، زیردستان خود را به طور عینی و براساس عملکرد و تخصصی آنان ارزشیابی کنند.
۳. وجود سلسله مراتب: همه ی سازمان ها سلسله مراتب (عمدتاً به شکل هرمی) دارند. مشاغل به طور عمودی در سازمان طبقه بندی می شود. میزان مشخصی اختیار (حق تصمیم گیری) به هر پست اختصاص داده می شود. در نتیجه قدرت و اختیار با بالا رفتن از سلسله مراتب سازمان افزایش می یابد.
۴. توجه به قوانین و مقررات: قوانین و مقررات خطوط راهنمای اصلی برای تعریف و کنترل رفتار همه کارکنان هنگام اجرای وظایفشان است و موجب می شود نظم مورد نیاز برای نیل به اهداف تعیین شده در سازمان برقرار شود.
۵. استخدام بر مبنای شایستگی: سازمان ها برای نیل به اهداف معین نیاز به نیروی انسانی کارآمد دارند. بنابراین، نیروهای مورد نیاز را با توجه به اهداف سازمان و بر مبنای شایستگی و توانایی آنها انتخاب و استخدام می کنند.
۶. منطقی بودن (عقلانیت): عقلانیت مربوط به استفاده از کاراترین وسیله برای نیل به اهداف سازمانی می شود. بنابراین، مدیران باید سازمان های خود را به طریق منطقی و عالمانه اداره کنند. همه ی تصمیم ها باید سازمان را مستقیماً به سوی اهدافش هدایت کند. وقتی فعالیت ها هدفمدار باشد، سازمان از منابع مالی و انسانی خود بیشترین بهره را می گیرد.

در نظریه های کلاسیک بر کاربرد مطالعات علمی برای تعیین بهتر و سریع تر شیوه های تولید و کارایی بیشتر طرح های سازمانی و مدیریت تأکید می شد. در واقع، کارگران کم و بیش مانند قطعات استاندارد شده تولید فرض می شدند که تنها انگیزه کاری آنها پول بود و انسانیت از اعضای سازمان سلب می شد. زیرا، کارگر بدون انگیزه و بی استعداد فرض می شد که می توانستند مانند ماشین او را از نظر علمی تحت نفوذ درآوردند. ادامه ی مسیر مدیریت بر اساس نظریه های کلاسیک، عدم تحقق اهداف سازمان و پایین بودن کارایی را به دنبال داشت. به همین جهت، مدیران در پی چاره برآمدند و طی تحقیقات و مطالعات خود به نقش عامل انسانی و تأثیر رفتار موثر عوامل انسانی در تحقق اهداف سازمان پی بردند که تحت عنوان نظریه های نئوکلاسیک مورد بررسی قرار می دهیم.



بخش دوم: نهضت روابط انسانی (نظریه‌های نئوکلاسیک)

جنبش روابط انسانی

جنبش روابط انسانی «التون مایو» و «روتلیز برگر» با مطالعات «هائورن» در شرکت «وسترن الکتریک» بین سال‌های ۱۹۲۷ و ۱۹۳۲ به انجام رسید. بیش از آن، شورای ملی پژوهش با همکاری شرکت وسترن الکتریک برای تعیین اثر روشنایی و دیگر عامل‌هایی که بر کارگران و تولید آنها اثر می‌گذاشت، یک بررسی به عمل آورده بود. پژوهشگران با پی بردن به این که با کاستن و افزودن روش‌هایی میان گروه آزمایش، تولید افزایش نیافت، بر آن شدند تا کل آزمایش را به یک شکست اعلام کنند. ولی التون مایو از دانشگاه «هاروارد» با همراهی روتلیز برگر و دیگران، چیز نامعمولی در این آزمایش یافتند. تغییر میزان روشنایی در گروه آزمایش، بهبود زمان‌های راحت‌تر، کوتاه کردن روزهای کار و به کار بردن نظام‌های گوناگون برای پرداخت پاداش به نظر نمی‌رسید که بتواند دگرگونی‌های بهره‌وری را به درستی روشن سازد. مایو و پژوهشگرانی که با وی کار می‌کردند به این نتیجه رسیدند که عامل‌های دیگری در این میان موثر بوده‌اند. آنها این عامل‌ها را در نگرش‌های اجتماعی و پیوندهای گروه‌های کار یافتند. نتیجه تغییر اندازه روشنایی (کم و زیاد کردن آن)، افزایش بهره‌وری و تولید بود. زیرا گروه آزمایش خود را در پرتو توجه مدیریت یافته بودند و احساس سرافرازی و ارزشمندی می‌کردند. به طور کلی، چنین پی برده شد که بهبود در تولید و بهره‌وری به عامل‌های اجتماعی مانند روحیه، پیوندهای میان اعضای گروه کار (احساس همبستگی) و مدیریت کارساز، وابسته است.

بنابراین، نهضت روابط انسانی (نظریه‌های نئوکلاسیک) با اجرای آزمایش‌های هائورن در سال‌های ۱۹۲۷ تا ۱۹۳۲ آغاز شد و طبق این مطالعات، نتایج زیر به دست آمد:

۱. انسان‌ها اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران، هویت پیدا می‌کنند.
  ۲. انسان‌ها از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می‌شوند.
  ۳. انسان‌ها به همان اندازه که مدیریت سازمان به اراضی نیازهای اجتماعی آنان می‌پردازد. نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.
- مطالعات هائورن در تفکر مدیریتی دهه ۱۹۶۰-۱۹۵۰ و پدید آمدن جنبش روابط انسانی تأثیر بسزایی داشت. بر اساس جنبش روابط انسانی، اعتقاد بر این بود که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می‌کنند، می‌توانند به بهره‌وری دست یابند. در تفکر مدیریتی این دوره به جای ماشین، بر انسان‌ها بیشتر تکیه می‌شد و بر عواملی مانند پویایی گروهی، ارتباطات، انگیزش، رهبری و مشارکت توجه بیشتری معطوف می‌گشت. در واقع، نهضت روابط انسانی اندیشه‌های زیر را تبلیغ می‌کرد:

۱. حرمت و شأن انسان باید در محیط کار احیا شود؛
۲. هدف‌های سازمان در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد؛
۳. در مدیریت و تصمیم‌گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود؛
۴. با تغییر در ساختار سازمان، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کارآنان تلاش برانگیز و رضایتبخش باشد؛
۵. اهمیت و جایگاه گروه‌ها در محیط کار به درستی شناخته شود.



## تئوری داگلاس مک گریگور (۱۹۶۴-۱۹۰۶)

مک گریگور در کتاب «بعد انسانی سازمان» ضمن بیان دو دسته پیش فرض درباره عناصر انسانی، معتقد است اگر نگرش مدیر بر مفروضات X، عدم مسوولیت پذیری، تنبلی و از کارگریزی انسان مبتنی باشد، مدیریتی آمرانه و مقتدرانه را اعمال خواهد کرد. اما اگر عناصر انسانی را مسوول، مایل به انجام کار و توانا تحلیل کند، وی مدیریت مبتنی بر نگرش Y، یعنی روابط انسانی را اعمال خواهد کرد. مک گریگور توصیه می کند که مدیران باید نگرش خود را به انسان بر مبنای مفروضات نظریه Y قرار دهند و مدیران با نگرش X را دعوت به تغییر نگرش کنند.

### نگرش کمی مدیریت

این نگرش، کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع سازمان را دنبال می کند. علم مدیریت به مدیران کمک می کند تا تصمیم گیری بهتری انجام دهند و مدیریت عملیات نیز شیوه های کمی برای افزایش بهره وری و کارایی در تولید کالاها و خدمات را دنبال می کند. همچنین، سیستم های اطلاعات مدیریت که بیش از شیوه های کمی دیگر مورد استفاده مدیر قرار می گیرد، به مدیران این امکان را می دهد تا با جمع آوری، پردازش و انتقال اطلاعات، وظایف خود را به خوبی انجام دهند و جزئیات بیشتری درباره سازمان، مشتریان و محیط سازمان به دست آورد. به همین دلیل است که سیستم های اطلاعاتی مدیریت، امروزه به عنوان جزء جدا نشدنی همه وظایف مدیریتی و در کلیه سطوح اکثر سازمانها به چشم می خورد. مانند تئوری علم مدیریت، مدیریت عملیاتی و سیستم های اطلاعات مدیریت.

### نگرش سیستمی مدیریت

واژه سیستم امروزه در بسیاری از گفتارها و نوشته ها به کار می رود. نگرش سیستمی طرز فکری مجموعه نگر و کل گرا که مسائل را از زوایای متفاوت و ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار می دهد و تأثیر و تأثر و تعامل عناصر تشکیل دهنده یک سیستم را نسبت به یکدیگر و نسبت به نظام های بزرگتر محیطی در نظر می گیرد.

تئوری سیستم ها چارچوبی را برای بررسی عوامل داخلی یک نظام (یک کل به هم پیوسته) و نیز عوامل محیطی خارج آن به دست می دهد. در این چارچوب می توان به خوبی به جایگاه و نقش هر یک از «نظام های فرعی» و درجه ارتباط و وابستگی بین آنها پی برد و کل نظام را با مجموعه عوامل تشکیل دهنده آن، در ارتباط و تعامل مداوم با محیط و نظام های بزرگتر فراگیرنده ی آن، مورد بررسی قرار داد.

### معنی و مفهوم سیستم

واژه ی (سیستم یا نظام)، به زبان ساده، یعنی، یک کل سازمان یافته یا پیچیده، ترکیبی از چند چیز یا چند جزء که یک کل واحد یا پیچیده ای را تشکیل می دهد. واژه ی سیستم دامنه وسیعی از مفاهیم را در بر می گیرد. به عنوان مثال، ما در دنیای اطراف خود سیستم کوه، سیستم رودخانه و منظومه ی شمسی را داریم. بدن انسان نیز خود یک (ارگانیسم) پیچیده است که سیستم استخوان بندی (اسکلت)، سیستم جریان خون، سلسله ی اعصاب، چهار هاضمه، دستگاه تنفس و ... را شامل می شود. ما روزانه با سیستم های مختلفی از قبیل، سیستم های حمل و نقل، سیستم های مخابراتی و ارتباطی (تلفن، تلگراف، تلکس و نظایر آن) و همچنین، سیستم های اقتصادی سر و کار داریم. یک رشته ی علمی نیز اغلب به عنوان پیکر واحدی از یافته های دانش سیستماتیک، یا یک آرایش کامل از اصولو حقایق دارای ارتباط منطقی با ی مجموعه ی پیچیده از (ایده ها)، اصول و قوانین مرتبط و به هم پیوسته، شناخته شده است.

از سیستم تعاریف دیگری نیز وجود دارد که به ذکر بعضی از آنها می پردازیم:



۱. (پرتالفنی) سیستم را مجموعه ای از واحدهای مرتبط به یکدیگر تعریف می کند.
۲. سیستم عبارت است از: آرایش منظم اجزا و عناصر که به منظور تأمین یک هدف مبتنی بر برنامه، طراحی شده است.
۳. سیستم عبارت است از: یک گروه بندی منظم از عناصر مجزا و در عین حال مرتبط به یکدیگر، به منظور تأمین هدف های از پیش تعیین شده
۴. سیستم عبارت است از: یک مجموعه یا اجتماعی از عناصر مرتبط و وابسته به یکدیگر که کل واحدی را تشکیل می دهند. این عناصر ممکن است فیزیکی (مادی) باشند، مانند قطعات یک موتور اتومبیل؛ یا (ارکانیک) باشند، مانند اعضا و جوارح بدن انسان؛ و یا ممکن است نظری باشند، مانند مجموعه ای از مفاهیم، اصول و قواعد نظام یافته ی یکپارچه شده.

با توجه به تعاریف فوق، می توان خصوصیات یک سیستم را به شرح زیر توصیف کرد.

۱. هر سیستم از تعدادی اجزاء، عناصر و یا سیستم های فرعی مجزا، تشکیل شده است.
  ۲. بین اجزا و عناصر و یا سیستم های فرعی تشکیل دهنده ی یک نظام، همبستگی و ارتباط متقابل و تعامل وجود دارد.
  ۳. مجموعه ی اجزا و عناصر یا سیستم های فرعی یک نظام، یک کل واحد یا یک منظومه ی پیچیده را تشکیل می دهند که دارای خاصیتی بیشتر از مجموع خواص اجزای تشکیل دهنده ی آن است.
  ۴. هر سیستم دارای هدف یا هدف های معینی است که برای تأمین آنها کلیه ی اجزا و عناصر یا نظام های فرعی تشکیل دهنده ی آن، دست به دست هم داده و فعالیت می کنند.
- (وست چرچمن) در کتاب خود تحت عنوان (نگرش سیستمی)، پنج نکته در ارتباط با مفهوم سیستم ذکر می کند که به عقیده ی وی برای درک معنی و مفهوم سیستم باید در نظر گرفته شود. این نکات عبارتند از:

۱. هدف ها و مقاصد کل سیستم، به ویژه معیارهای سنجش عملکرد مجموع سیستم
۲. محیط سیستم و محدودیت های آن.
۳. منابع سیستم
۴. اجزا و عناصر تشکیل دهنده ی سیستم، فعالیت های آن ها و هدف ها و معیارهای سنجش عملکرد هر یک
۵. مدیریت سیستم

سیستم مرزهایی دارد که آنها را می توان شناسایی و تشریح کرد. یک موتور اتومبیل را می توان به صورت یک سیستم در نظر گرفت. ولی، همین موتور در حقیقت، یک سیستم فرعی از یک اتومبیل را تشکیل می دهد و اتومبیل نیز (وقتی که در یک بزرگراه به وسیله راننده ای، رانده شود)، به نوبه ی خود، یک سیستم فرعی از سیستم کنترل (ترافیک) است و همین طور الی آخر.

به طور کلی اجزائی که سیستم را به وجود می آورند، زیر سیستم ها یا سیستم های فرعی نامیده می شوند و هر سیستم به نوبه ی خود، ممکن است یک سیستم فرعی از مجموعه ای را تشکیل دهد. به عنوان مثال، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران یک سیستم فرعی از دانشگاه تهران و دانشگاه تهران یک سیستم فرعی از نظام آموزش عالی و این نظام نیز یک سیستم فرعی از کل نظام آموزشی کشور را تشکیل می دهد.



قبل از بحث پیرامون کاربرد تئوری سیستم ها و مکانیزم ارتباط و کنترل (سایبرنتیکس) لازم است به کوشش هایی اشاره شود که در زمینه ی وحدت بخشیدن به علوم و معرفت های مختلف بشری، برای به وجود آوردن تئوری عمومی سیستم ها به عمل آمده است.

### نظریه عمومی سیستم ها

نظریه عمومی سیستم ها یک چارچوب تئوریک (سیستماتیک) برای تشریح و توصیف روابط کلی دنیای تجربی ارایه می دهد. تشابهات موجود در ساختار تئوریک نظام های علمی مختلف می تواند زمینه های لازم را برای ارایه چنین چارچوبی، فراهم آورد. به عنوان مثال، می توان مدل هایی را عرضه کرد که در بسیاری از سیستم ها اعم از، سیستم های فیزیکی، بیولوژیک، رفتاری یا اجتماعی، کاربرد داشته باشند. هدف کلی غایی تئوری عمومی سیستم ها، ایجاد چارچوبی است که کلیه نظام های علمی را به طریقی منطقی به یکدیگر مرتبط کند.

یکی از مهمترین شاخص ها در نیاز به تئوری عمومی سیستم ها، مسئله ارتباط بین نظام های مختلف علمی است. اگرچه تشابهات زیادی در روش های عمومی تحقیق وجود دارد، لیکن نتایج تحقیقات علمی به عمل آمده در یک رشته، معمولاً در اختیار سایر رشته ها قرار نمی گیرد. هر یک از رشته های علمی امروزی دارای واژه ها، اصطلاحات، ماهفیم و زبان خاصی است که فقط متخصصان آن رشته بر آن وقوف دارند و به وسیله آن زبان، می توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. بنابراین، به سبب فقدان یک زبان مشترک، برقرار کردن ارتباط بین متخصصان علوم مختلف بسیار دشوار است.

از سوی دیگر، کوشش هایی در زمینه ی ایجاد رشته های مختلط علمی از قبیل روان شناسی اجتماعی، شیمی، حیاتی، فیزیک نجومی، مردم شناسی اجتماعی، روان شناسی اقتصادی، جامعه شناسی اقتصادی و امثال اینها به عمل آمده است. هر یک از نظام های علمی مزبور ترکیبی از دو رشته ی علمی است و اخیراً قلمرو بررسی و تحقیق رشته های علمی متعددی را در بر گرفته است. به عنوان مثال (سایبرنتیکس) یا علم ارتباط و کنترل، رشته هایی از قبیل مهندسی برق، (فیزیولوژی) اعصاب، فیزیکی، زیست شناسی، مدیریت و علوم دیگر را زیر پوشش خود قرار داده است.

پژوهش علمیات از نظام های مختلف علمی به صورت یک روش در حال مسائل استفاده کرده است. تئوری سازمان از علوم مختلف اقتصاد، جامعه شناسی، مهندسی، روان شناسی، فیزیولوژی، و مردم شناسی کمک گرفته است. تصمیم گیری و مشکل گشایی، محور اصلی مطالعات و تحقیقات را در رشته های مختلف علمی تشکیل می دهد. مثال های فوق نشان می دهد که تلاش هایی در جهت استفاده ی هر چه بیشتر از یافته های علوم مختلف صورت می گیرد و این روند به سوی ایجاد چارچوبی جامع و کلی که بتواند کلیه رشته های علمی مختلف را در بر بگیرد، به پیش می رود. چارچوب مزبور باید به گونه ای باشد که ضمن وحدت بخشیدن به علوم مختلف، استقلال هر یک از نظام های علمی را نیز حفظ کند. یک روش برای ایجاد یک چارچوب جامع و کلی از علوم مختلف، نظریه ی عمومی سیستم هاست که واحدهای اصلی رفتار را در هر سطح (رشته ی علمی) مشخص می کند و به سطوح بالاتر تعمیم می دهد. (بولدینگ) سلسله مراتب سطح پیچیدگی سیستم ها را در طبقه بندی ۹ گانه به خوبی توصیف کرده است.

### سلسله مراتب سطوح پیچیدگی سیستم ها از نظر بولدینگ

بولدینگ سیستم ها را از نظر پیچیدگی در ۹ سطح طبقه بندی کرده است. این طبقه بندی از سلسله مراتبی تبعیت می کند که در آن، قوانین و ویژگی های سطوح یا مراتب ماقبل، در سطوح با مراتب مابعد نیز مصداق دارد و در عین حال، هر یک از سطوح بالاتر دارای قانون و ویژگی خاصی است که در سطوح پایین تر وجود ندارد. به عبارت دیگر، قوانین سطوح پایین تر



همواره در سطوح بالاتر نیز حاکم است. ضمن آنکه هر سطح، قانون و ویژگی خاص خود را دارد. به اعتقاد بولدینگ، سطوح سیستم ها به ترتیب پیچیدگی عبارتند از:

۱. **سطح اول:** سطح ساختار ایستاست که آن را سطح چارچوب ها نیز می نامند. در این سطح، ساز و بافت موجودیت ها و جغرافی و آناتومی جهان هستی مطرح است و قوانین ایستا بر آن حاکم است. این سطح، همچنین توصیفی است از چارچوب تئوریک دانش در هر یک از رشته های علمی، بدون در دست داشتن چنین چارچوبی دقیقی از روابط ایستا در هر رشته علمی، امکان دستیابی به تئوری های پویا و علمی میسر نیست.

۲. **سطح دوم:** سطح سیستم های پویای ساده است که آن را سطح چرخش ساعت نیز می نامند. سیستم های این سطح عموماً دارای نوعی حرکت ساده و از قبل تعیین شده هستند. منظومه ی شمسی نیز به نوبه ی خود ساعت بزرگی است در جهان هستی که دقت پیش بینی اخترشناسان، از دقت ساعت گونه ای این منظومه ناشی می شود. قسمت اعظم ساختار تئوریک، دانش هایی مانند فیزیک، شیمی و حتی اقتصاد، تحت حاکمیت قوانین این سطح قرار دارد.

۳. **سطح سوم:** سطح سیستم های (سایبرنتیک یا مکانیزم کنترل اس که آن را سطح ترموستات نیز می نامند. ویژگی خاص این سطح، توانایی انتقال اطلاعات و تعبیر و تفسیر اطلاعات و ایجاد نوعی کنترل خودکار است (مدل هموستاسیس) (تمایل به حفظ ثبات و سکون داخلی) که در فیزیولوژی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مثال بارزی از یک مکانیزم، (سایبرنتیکس) است. چنین مکانیزم هایی، در سراسر قلمرو علوم تجربی، از زیست شناسی گرفته تا جامعه شناسی، وجود دارد.

۴. **سطح چهارم:** سطح سیستم های باز یا ساختار خود نگاه دارنده است که آن را سطح سلول نیز می نامند. در این سطح حیات آغاز می شود و این ویژگی (حیات)، در سیستم های سطوح قبلی وجود ندارد.

۵. **سطح پنجم:** سطح رستنی یا نبات است که بر قلمرو تجربی گیاه شناسان حاکمیت دارد. در سیستم های این سطح، نوعی تقسیم کار بین اجزا و عناصر تشکیل دهنده ی سیستم موجود است. همچنین، سیستم های این سطح از گیرنده های ضعیف حسی برخوردارند. به عنوان مثال، ریشه، ساقه و برگ و گل در گیاهان، هر یک وظیفه و نقش معینی را به عهده دارد. علاوه بر این، گیاهان عموماً نسبت به نور، درجه حرارت و رطوبت حساس هستند.

۶. **سطح ششم:** سطح حیوان است که قلمرو علم جانور شناسی است. افزایش تحرک، قابلیت پیش بینی رفتار و وقوف بر خود، از جمله خصوصیات سیستم های این سطح است. همچنین، موجودات این سطح، از گیرنده های اطلاعاتی تخصصی (مانند: چشم و گوش) و سیستم های اعصاب و مغز برخوردارند.

۷. **سطح هفتم:** سطح انسان است. به این معنی که هر یک از افراد بشر به منزله ی یک سیستم تلقی می شود. ویژگی اصلی سیستم های این سطح، (خودآگاهی) است. انسان تنها موجودی است که نه تنها می داند، بلکه می داند که می داند. این ویژگی به گونه ای شایسته با پدیده ی زبان (علایم و نشانه ها) جفت شده است و به انسان قابلیت را می دهد که می تواند صحبت کند و با همنوع خود ارتباط برقرار سازد (توان تولید، جذب و تفسیر علایم و نشانه ها)

۸. **سطح هشتم:** سطح سازمان های اجتماعی است. در این سطح، محتوا و معنی پیام ها، ماهیت و ابعاد نظام های ارزشی، سوابق تاریخی و ساختن ماهرانه و علایم و نشانه در هنر (موسیقی و شعر) مطرح است. جالب آنکه واحد سازنده ی نظام



اجتماعی را فرد تشکیل نمی دهد، بلکه نقشه های مختلفی تشکیل می دهد که فرد در صحنه اجتماع ایفا می کند. ویژگی های مذکور در فوق، یعنی وجود ارتباطات و تبادل افکار بین افراد و واحدها، تأثیر عوامل فرهنگی و تاریخی و نقش های مختلفی که هر یک از افراد ایفا می کنند، همگی حاکی از این است که سازمان های اجتماعی، سیستم هایی هستند به مراتب پیچیده تر تکامل یافته تر از سایر سطوح ماقبل. نظام هایی که در این سطح قرار دارند، موضوع اصلی علم مدیریت را تشکیل می دهند. اداره کردن امور سازمان های اجتماعی با ویژگی ها و پیچیدگی هایی که اشاره شده، کار ساده ای نیست و نیازمند اتکا به نظریه های علمی و فنون و تکنیک های پیشرفته در زمینه های برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری، انگیزش، نوآوری و کنترل است.

**۹. سطح نهم:** سطح سیستم های ناشناخته است که آن را سطح سیستم های استعلالی نیز می نامند. قوانین حاکم بر نظام های این سطح عموماً مجرد و مطلق و نمادین هستند. منطق و ریاضیات، نمونه هایی از این گونه قوانین یا قواعد را تشکیل می دهند.

### (سایبرنتیکس) و نظریه ی عمومی سیستم ها

(سایبرنتیکس) نیز دانشی است که از رشت های مختلف علمی همانند: فیزیک، ریاضیات، منطق، زیست شناسی، مهندسی ارتباطات و ... مایه گرفته است. (نوربرت وینر) بنیانگذار اصلی این علم، (سایبرنتیکس) را علم ارتباط و کنترل در موجودات زنده و ماشین ها نامیده است. دانش سایبرنتیکس با سیستم های مختلف اعم از مکانیکی و موجودات زنده (تک سلولی تا انسان) و سازمان های اجتماعی سر و کار دارد. در سلسله مراتب سطوح پیچیدگی سیستم ها، دیدیم که بولدینگ سطح سوم سیستم ها را سطح سایبرنتیکسی نام نهاده و اعتقاد دارد که ویژگی خاص این سطح، یعنی توانایی سیستم در انتقال اطلاعات و تعبیر و تفسیر اطلاعات و ایجاد نوعی کنترل خودکار، در کلیه ی سیستم های سطوح بعد نیز مصداق دارد. در علم سایبرنتیکس نیز کوشش می شود که به تشابهات رفتاری در سیستم های گوناگون پی برده شود. به عبارت دیگر، در این علم تشابهاتی که بین مکانیزم های کنترل کننده در یک ماشین خودکار (ترموستات) و سلسله اعصاب یک ارگانیسم زنده وجود دارد، مورد بررسی قرار می گیرد و سعی می شود که بر اساس تشابهات موجود بین سیستم های مختلف، اصول عمومی ارتباط و کنترل را پی ریزی کند و به نظریه ای عمومی درباره سیستم های کنترل دست یابند. تعریف بسیار فشرده ای از سایبرنتیکس می توان به دست داد که عبارت است از مطالعه ی پدیده ارتباط و کنترل در هر نوع سیستم. سایبرنتیکس با یک شبکه ی کنترل، از طریق مکانیزم بازخورد با رعایت خصوصیات، حالت ها و هدف های آن، یک سیستم خود هدایت کنندگی از طریق برگشت دادن اطلاعات مربوط به رفتار سیستم، به خود سیستم صورت می گیرد. عل بازخورد موجب می شود که سیستم، رفتار خود را بر اساس آخرین اطلاعات دریافت شده، مجدداً تنظیم کند. حداقل اجزا و عناصری که یک سیستم سایبرنتیکس دارد، عبارت است از:

۱. دستگاه آشکارب یا عیب یاب که اطلاعات مربوط به وضعیت متغیر یا هدف مورد نظر را، دریافت می کند.

۲. دستگاه هدایت کننده یا انتخاب کننده که درباره ی هدایت سیستم بر مبنای اطلاعات دریافت شده از عیب یاب و نیز بر اساس اولویت های در نظر گرفته شده، تصمیماتی را اتخاذ می کند. اغلب برای تقویت مرکز هدایت کننده، یک مکانیزم پردازش اطلاعات قادر است اطلاعات را ذخیره و طبقه بندی و پردازش کند و به صورت یک جزء مجزا در نظر گرفته می شود.

۳. دستگاه اجرا کننده که تصمیمات یا دستورهای هدایت کننده را به مورد اجرا می گذارد. بنابراین، در یک سیستم سایبرنتیکی در هر مورد که اختلال یا خطایی پدید آید که موجب تفاوت و انحراف وضعیت یا هدف موجود از وضعیت یا هدف مطلوب شود، دستگاه آشکار ساز تفاوت و انحراف را کشف کرده و به دستگاه هدایت کننده گزارش می دهد. دستگاه



هدایت کننده بر اساس اطلاعات جدید دریافت شده، نسبت به تصحیح عملیات تصمیم می گیرد و دستورهای اصلاحی مناسبی را به دست اجرا کننده - که نقش بهبود دهنده و تصحیح کننده را دارد - صادر می کند. هر مکانیزم ارتباط و کنترل با هر سیستم سایبرنتیکی، معمولاً مراحل به شرح زیر دارد:

۱. اطلاع از وضع مطلوب سیستم

۲. اطلاع از وضع موجود سیستم

۳. مقایسه ی وضع موجود سیستم با وضع مطلوب سیستم و تعیین انحرافات و مغایرت ها.

۴. اقدام در جهت تصحیح انحرافات و مغایرت ها و تبدیل وضع موجود سیستم به وضع مطلوب سیستم.

ترموسات که یک سیستم سایبرنتیکی مکانیکی است و عمل تنظیم و کنترل درجه ی حرارت را به صورت خودکار انجام می دهد، تقریباً مراحل فوق را برای انجام دادن عمل تنظیم، طی می کند. امروزه، در سازمان های پیشرفته از همین عمل مکانیزم برای برقراری نوعی کنترل خودکار در عملیات استفاده می شود. ابتدا هدف های برنامه به صورت کمی تعیین و به کامپیوتر داده می شود. این هدف های کمی در واقع وضع مطلوب سیستم را تشکیل می دهد. وضع موجود عملکرد سازمان در پایان هر دوره (روزانه، هفتگی، ماهانه) به صورت منظم به کامپیوتر وارد می شود. کامپیوتر بر اساس برنامه ای که قبلاً به آن داده شده است، وضع عملکرد موجود سازمان را با وضع مطلوب (هدف های کمی تعیین شده) مقایسه می کند و لیستی از انحرافات و مغایرت ها استخراج می کند. قسمت کنترل مدیریت، انحرافات و مغایرت های مزبور را دقیقاً مورد بررسی قرار می دهد و پس از تشخیص علل و عوامل ایجاد کننده ی آنها، اقدام لازم را در جهت تصحیح انحرافات و مغایرت ها و تبدیل وضع موجود سازمان به وضع مطلوب به عمل می آورد. به این ترتیب، کنترل بدون وقفه در جریان عمل در سازمان صورت می گیرد و اشکالات و نقایص و هر گونه اختلاف ایجاد شده در عملکرد سازمان به موقع تشخیص داده می شود و نسبت به رفع آنها اقدام سریع صورت می گیرد.

### طبقه بندی سیستم ها

به نظر (ارنست دیل) یک سازمان از بسیاری جهات به یک ارگانیسم زنده شباهت دارد. سازمان هم مانند سایر موجودات زنده پا به هستی می گذارد، رشد می کند و اوج بلوغ می رسد. سپس، رو به زوال می رود و در نهایت می میرد. سازمان همچنین، مانند یک موجود زنده از اجزا و قسمت هایی تشکیل یافته است که با یکدیگر به طرق مختلف ارتباط متقابل دارد. بر اساس این نظریه، نگرش سیستمی مبتنی بر این طرز تفکر است که کلیه موجودات زنده، از جمله سازمان های انسانی، سیستم هایی هستند که کم و بیش از قواعد مشابهی تبعیت می کنند. به این سبب، نباید سازمان را صرفاً به عنوان یک نظام رسمی رئیس و مرئوسی و یا به صورت یک سیستم اجتماعی، که در آن افراد بر یکدیگر اثر می گذارند، مورد مطالعه قرار داد. بلکه باید به عنوان یک سیستم کلی که در آن عوامل محیطی و کلیه عوامل مربوط به تشکیلات رسمی، سیستم اجتماعی و سیستم های فنی دائماً در ارتباط متقابل هستند، مورد بررسی قرار گیرد. با چنین نظریه ای، دیگر نمی توان سازمان را متشکل از ترتیبات ثابت مشاغلی دانست که در یک نمودار سازمانی تصور می شود. بلکه باید به عنوان یک نقشه یا طرح ارتباطی بین داده ها ستاده ها و بازخورد در نظر گرفت.

به طور کلی سیستم ها به دو دسته ی باز و بسته تقسیم می شوند. سیستم بسته عبارت است از: مجموعه ای از عناصر وابسته که با محیط خاج ارتباط ندارند و هیچ گونه داده ای را از بیرون دریافت نمی کنند. به عنوان مثال، ساعت باتری دار را می توان یک سیستم بسته تلقی کرد. زیرا، وقتی که باتری در ساعت کار گذاشته شد دیگر نیازی به نیروی خارجی ندارد.



از طرف دیگر، سیستم باز سیستمی است که برای ادامه ی حیات به ارتباط محیط خارج نیازمند است. به عنوان مثال، سیستم بدن انسان که از چندین سیستم یا دستگاه فرعی تشکیل شده، سیستم بازی است که برای دریافت برون داده ها و انرژی - به منظور ادامه ی حیات - به محیط خارج وابسته است. به این ترتیب، تمام سازمان ها سیستم باز هستند و با محیط خود ارتباط برقرار می کنند. لیکن، حدود ارتباط آن ها با محیط متفاوت است. برای مثال، یک کارخانه ی اتومبیل سازی در مقایسه با سازمان یک زندان با محیط، بیشتر ارتباط دارد. بنابراین، باز یا بسته بودن سیستم امری نسبی است. شاید بتوان فقط اتم را سیستم بسته دانست. زیرا، وقتی با محیط ارتباط برقرار کند، تبدیل به انرژی می شود و ادامه نمی یابد. در حالی که ادامه ی حیات سیستم های باز منوط به برقراری ارتباط با محیط خارج است.

### مشخصات سیستم باز

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

۱. وارد کردن مواد و انرژی (داده ها): هر سیستم باز به صورت های مختلف انرژی از محیط خارج دریافت می دارد: اتومبیل، بنزین، انسان، غذا و اکسیژن؛ سازمان ها، نیروی انسانی؛ ماشین آلات، اطلاعات و سوخت از محیط خارج خود دریافت می کنند.

۲. تغییر شکل مواد و انرژی: هر سیستم باز انرژی دریافت شده را به جریان می اندازد. برای مثال، بدن انسان نشاسته و شکر را به گرما و حرکت تبدیل می کند. سازمان مواد خام و سایر مواد را به جریان می اندازد تا محصول یا خدمت تولید کند.

۳. تولید یا خدمت (ستاده ها): هر سیستم باز ستاده هایی دارد که به محیط صادر می کند. بدن انسان اکسید کربن به محیط صادر می کند و سازمان هم محصول یا خدمت را به محیط عرضه می دارد.

۴. گردش رویدادها: مبادله انرژی به صورت گردش تکراری در می آید. صادر کردن مواد، محصول یا خدمت، به محیط امکان تبدیل داده ی جدید را به وجود می آورد و داده ی جدید نیز به نوبه ی خود، جریان کار را باعث می شود و ستاده ی تازه ای به محیط تحویل داده می شود و این دوره همچنان ادامه می یابد. این ویژگی گردش رویدادها، امکانات لازم برای ساختار سازمانی را فراهم می آورد. ساختار سازمانی در واقع مجموعه ای از گردش فعالیت های مربوط به هم است. به عبارت دیگر، الگوی فعالیت های مربوط به تبادل انرژی مانند یک دایره عمل می کند. به این صورت که تولید صادر شده، به محیط انرژی لازم را برای تکرار دور فعالیت ها تهیه می کند.

۵. آنتروپی منفی: آنتروپی موجب خرابی و اختلال نظم و بالاخره، سبب نابودی سیستم می شود. یک سیستم باید با این عامل مقابله کند تا سلامت و ادامه ی حیاتش تضمین شود. آنتروپی منفی فرایندی است که از نابودی سیستم از طریق وارد کردن انرژی بیش از حد نیاز برای تولید، یعنی با ذخیره انرژی جلوگیری می کند. سازمان می کوشد تا از طریق افزایش ذخایر، مخصوصاً وجوه نقد و تقویت روحیه کارکنان، به حیات خود ادامه دهد.



۶. ورود اطلاعات، بازخورد منفی و کدگذاری: داده های سیستم تنها شامل انرژی به صورت مواد نیست، بلکه می تواند به صورت پیام های جدی یا اطلاعات هم باشد. بعضی از داده ها از نوع اطلاعات خبری است و در مورد محیط و عملکرد سیستم در ارتباط با محیط علایم و اطلاعاتی را به سیستم مخابره می کند. ساده ترین داده های اطلاعاتی، بازخورد منفی یا مخابره ی انحرافات سیستم از برنامه ها و مأموریت های تعیین شده است و به سیستم امکان می دهد که انحرافاتش را به صورت خودکار اصلاح کند. (ترموستات) که ابزار کنترل درجه حرارت اتاق است، نمونه ی ساده ای از وسیله تنظیم کننده ی خودکار است که بر اساس بازخورد منفی عمل می کند. کد گذاری عبارت است از عمل قبول انتخاب یا رد داده های سیستم، اعم از اینکه به صورت مواد انرژی و اطلاعات باشد. هر نوع انرژی ای قابل جذب در هر سیستمی نیست. جهاز هاضمه ی موجودات زنده تنها موادی را قبول می کند که بتواند آنها را هضم کند.

۷. وضعیت ثابت و تعادل پویا: سیستم های باز با وارد کردن انرژی و جبران آنتروپی، ادامه ی حیات می دهند و ثبات خود را حفظ می کنند. اما، حفظ ثبات به آن معنی نیست که سیستم در طول زمان تغییر نکند. از آن جایی که محیط متغیر است، سیستم نیز باید تغییر کند. اما، تغییر به آن حدی است که بتواند با نیروی ناشی از تغییرات محیطی مقابله کند. در آنجا، این عمل سیستم ویژگی هایش را معمولاً حفظ می کند، لیکن تغییر شکل می دهد. جریان تعدیل به منظور تطبیق با محیط در طول زمان، ممکن است ثبات داخلی (دینامیک) نامیده شود. تطبیق خط مشی های دولت همسو با خواسته های مردم، نمونه ای از تعادل دینامیک به شمار می آید. از سوی دیگر، آغاز جنگ مثالی برای بر هم خوردن این تعادل و گسترش (آنتروپی) است. سیستم های باز در طول زمان می آموزند که ناآرامی ها را پیش بینی کنند و غالباً منابع لازم را به گونه ای فزاینده برای رویارویی با مشکلات آینده ذخیره کنند.

به طوری که ملاحظه می شود، سیستم های باز وضعیت ثابت و استوار دارند. منظور این نیست که یک نوع تعادل همیشگی یا عدم تحرک در سیستم به وجود می آید، بلکه مقصود آن است که گرچه انرژی همیشه از محیط خارج به داخل سیستم جریان می یابد و تولید به طور مداوم به خارج صادر می شود، ولی نسبت تبادل انرژی در رابطه ی بین افراد ثابت باقی می ماند.

۸. ایجاد تخصص و متمایزسازی: سیستم های باز در جهت متمایزسازی و تخصص پیش می روند. اندام های حسی و سلسله اعصاب از نسوج ابتدائی عصبی، مبدل به ساخت هایی با وظایف کاملاً مجزا و تخصصی می شوند. سازمان های اجتماعی هم در جهت تقسیم هر چه بیشتر وظایف و تخصصی کردن نقش ها گام بر می دارند.

۹. هم پایانی: منظور این است که یک سیستم می تواند با تغییر شکل اولیه و از راه های متفاوت به هدف نهایی، خود برسد. یک سازمان ممکن است رشد و گسترش خود را با تملک اموال لازم، سازمان دیگری با تأسیس کارخانه ها و سومی با انعقاد قرارداد برای قسمتی از تولید، انتخاب کند. یک بیمارستان می تواند از نیروی انسانی و تجهیزات خود در راه پیشرفت تحقیق استفاده کند. دیگری منابع مزبور را در امر تدریس به کار گیرد، و سومی این منابع را برای معالجه ی بیماری های عمومی صرف کند و چهارمی هم منابع خود را در معالجه بیماری های نادر مصروف سازد. هم پایانی اصل مهمی است، زیرا چارچوب انتخاب طرح سازمانی مناسب را تسهیل می کند.

۱۰. هم نیروزایی: به این معنی است که کل بزرگتر از مجموع اجزای آن است. در اصطلاح سازمانی، هم نیروزایی به این معنی به کار می رود که ادارات جداگانه ی یک سازمان با یک اشتراک مساعی و ارتباط با یکدیگر، تولیدات و خدماتی با کیفیت مرغوب تر و به مقدار بیشتر عرضه می کند، تا اینکه هر کدام به طور جداگانه و مستقل به کار بپردازند. به



عبارت دیگر، سیستم به صورت واحد چیزی غیر از جمع اجزای آن است. به عنوان مثال، ادارات یک سازمان کوچک در صورتی که یک اداره ی امور مالی مشترک داشته باشند، بازدهی بیشتری دارند تا اینکه هر کدام از آنها برای خودشان امور مالی جداگانه ای داشته باشند.

۱۱. مرزهای سیستم: هر سیستم مرزهایی دارد که آن را از محیط جدا می کند. در سیستم بسته، مرزهای سیستم مشخص و استوارند. در حالی که در سیستم باز، مرزها قابلیت انعطاف دارند. مرزهای سیستم بسیاری از سازمان ها در سال های اخیر به نحو فزاینده ای انعطاف پذیر شده اند. برای مثال، شرکت های نفتی که قلمرو استخراج نفت را در نواحی خلیج فارس گسترش داده اند، مجبورند که واکنش جامعه را در برابر آلودگی محیط زیست محفوظ دارند.

با توجه به آنچه گذشت می توان گفت که سایر ویژگی های نظام باز به داده های سیستم ارتباط دارد. اگر تغذیه انرژی به سیستم متوقف شود، نظام خیلی زود در هم می شکند. بنابراین، برای شناخت نظام های اجتماعی یک معیار اساسی این است که به روابط نظام ها و به منابع انرژی مورد نیاز برای بقای آنها توجه شود. کوشش انسانی و اعمال انگیزش از مهمترین منابع انرژی برای بقای تقریباً کلیه نظام های اجتماعی است. همچنین، رابطه ی مهم دیگری که نظام با محیط دارد، صدور محصول یا خدمت به خارج از سازمان است که مورد استفاده ی جامعه قرار می گیرد. به این ترتیب، نظریه ی سیستم های باز چارچوب مفیدی برای بررسی ساخت های اجتماعی سازمان ها به دست می دهد.

### نگرش رفتاری Behavioral Approach

خصیصه ی اصلی این شیوه کاربرد روش تحقیق علمی و کشف روابط علی است و از مفاهیم و نظریه های جامعه شناسی، روان شناسی و مردم شناسی به منظور بسط و توسعه ی دانش رفتاری در محیط کار سازمان ها استفاده می کند. در نگرش رفتاری مدیریت، عقیده بر این بود که مدیر باید «کار را به وسیله ی دیگران انجام دهد». بنابراین، مدیریت به واقع، کاربرد علم رفتار است و مدیر باید بداند که چگونه افراد را به کار برانگیزد، آنان را بهی راهی کند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملاً درک کند. پس، مدیران باید به دانش و مهارت های رفتار مجهز شوند. (رئیس شعبه ای که کارکنانش را از روی میل و علاقه و بدون پرداخت اضافه کاری، برای انجام دادن وظایف اداری به کار می گیرد).

### بخش سوم: نگرش های جدید مدیریتی

#### نگرش سیستمی مدیریت System management Approach

تعریف سیستم: نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه های مدیریت و دستیابی به نظریه ای جامع است. در این نگرش، سازمان ها به مثابه ی سیستم هایی که اجزای آنها در تعامل با یکدیگر و محیط هستند، تلقی می شوند و بر متناسب ساختن ساختار سازمانی با محیط خاص سازمان تأکید دارد. در نظریه های جدید سازمانیف سازمان در عین حال که سیستمی باز (سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد) است، به عنوان سیستمی «فنی - اجتماعی» نیز مطرح می شود که جنبه ی فنی سازمان را ابزارها، ماشین ها، وسایل و روش های عملیاتی تشکیل می دهد و جنبه اجتماعی سازمان نیز بیان کننده روابط کارکنان در درون سازمان است که مرکب از آرمان ها، عواطف و انتظارات کارکنان است.



## نگرش اقتضائی مدیریت Contingency Approach

بعد از سال‌های ۱۹۶۵، مدیران پی بردند که بهترین راه برای انجام دادن کارها وجود ندارند. بنابراین، نگرش اقتضائی در مدیریت توسط فیدلر مطرح شد. این گرش که به آن نگرش موقعیتی نیز گفته می‌شود، شعار هر چیزی به موقعیت بستگی دارد را با خود یدک می‌کشد. اساس این نگرش بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه ی موقعیت ها به عنوان بهترین راه، وجود ندارد. وقتی مدیری که در نگرش اقتضائی آموزش دیده است با موقعیتی روبرو شود، از خود خواهد پرسید: «چه شیوه ای در این جا بهترین است؟» این مدیر به اختلاف ها و پیچیدگی های موقعیت آگاهی خواهد یافت و سعی خواهد کرد متناسب با این موقعیت بهترین اقدام را انجام دهد. در واقع، در نگرش اقتضائی، مدیران از همه نظری های کلاسیک، نئوکلاسیک و نگرش های جدید مدیریتی برای حل مسائل خود استفاده می‌کنند. نکته ی مهم در نگرش اقتضائی این است که باید مدیران مهارت های ادراکی خود را پرورش دهند تا موقعیت را بهتر بشناسند، آن را درک کنند و قبل از اتخاذ تصمیم، نگرش مناسب با موقعیت را بیابند و آن را به کار گیرند. از آنچه در مورد نگرش اقتضائی در مدیریت گفتیم، می‌توان دریافت که مدیریت اثربخش و کارساز می‌تواند همواره مدیریت وضعی، یا اقتضائی باشد.

### مورد کاوی (۲)

شعبه درجه دو چهارراه سعید آباد ۱۴ نفر کارمند (از رئیس شعبه تا پیشخدمت) دارد. مدیر شعبه منطقه برای آخرین بار به آقای پرتوی (رئیس شعبه) فرصت داده بود تا پایان ماه عملکرد خود را به حد قابل قبول برساند. در غیر این صورت با تنزل درجه، به واحد دیگری منتقل خواهد شد.

علی‌رغم اینکه شعبه در منطقه ی تجاری واقع شده است، عملکرد مطلوبی ندارد. به طور مثال، منابع شعبه با اهداف تعیین شده فاصله ی زیادی دارد؛ تعداد استاد روزانه و حجم کار آن پایین است؛ خط مشی اعتباری و سقف تسهیلات رعایت نشده؛ مطالبات معوق شعبه افزایش یافته؛ شعبه سه سال پی در پی زیان داده است؛ و در نهایت، با توجه اعلام نتایج درجه بندی شعب و اینکه شعبه چهارراه سعید آباد به درجه دو تنزل یافت، و نیز عدم تحرک لازم، مدیر منطقه تصمیم گرفت که آقای پرتوی را به یکی از شعب درجه سه خدماتی منتقل کند و به جای او آقای نجاتی را که یکی از رؤسای فعال منطقه محسوب می‌شود، به سمت رئیس شعبه چهارراه سعید آباد منصوب کند. آقای نجاتی معمولاً در هر شعبه ای که خدمت کرده، عملکردش مورد رضایت مسوولان منطقه بوده و همیشه واحد تحت نظرش سوددهی خوبی داشته است. وی پس از معرفی و تحویل گرفتن شعبه، ابتدا پرونده کارکنان را مطالعه می‌کند و طی این بررسی نتایج زیر حاصل می‌شود:

۱. آقای سرخوردده که معاون یکی از شعب درجه دو منطقه بود، به علت عملکرد مطلوبش به عنوان معاون شعبه چهارراه سعید آباد (زمانی که درجه یک بود) منصوب می‌شود. او از این ارتقا شغلی بسیار خوشحال بود و با توجه به استعدادها و توانایی هایش، آینده خوبی را برای خود پیش بینی می‌کرد. لیکن، پس از مدت کوتاهی که نتیجه درجه بندی شعب اعلام شد، ارتقا وی عملاً از بین رفت. آقای سرخوردده معتقد است که این اتفاق با برنامه ریزی قبلی صورت گرفته است.

۲. آقای دانشجو - یکی از دو تحویلدار شعبه - در مقطع کارشناسی رشته حسابداری، در موسسه علوم بانکی مشغول تحصیل است. وی هفته ای سه روز (که یک روز آن پنجشنبه هاست) از امتیاز آموزشی، یعنی اجازه خروج دو ساعت زودتر از پایان وقت اداری استفاده می‌کند.

۳. خانم ستاری، کارمند دایره امور حساب ها و نقدینگی، به دلیل رفتاری های خانوادگی و نگهداری از فرزندانش، از طرح نیمه وقت روزانه استفاده می‌کند.



۴. آقای کاشف، رئیس دایره معاملات و بروات به عنوان کار دوم، در زمینه تولید پوشاک فعالیت دارد. وی به دلیل داشتن کارگاه تولیدی و همچنین فروشگاه پوشاک، توانسته در این بازار بی ثبات اقتصادی با بسیاری از تولیدکنندگان و فروشندگان پوشاک رقابت کند. او برای رسیدن به امور تجاری و فعالیت های اقتصادی، به محض پایان وقت اداری، بدون معطلی عازم فروشگاه خود می شود.

۵. آقای مشکات، کارمند پرسابقه ارزی شعبه (دایره معاملات ارزی شعبه فاقد رئیس است) به دلیل هزینه های سنگین زندگی و برای تأمین مخارج دو فرزندش که در دانشگاه آزاد تحصیل می کنند، مجبور است به صورت پاره وقت در چند شرکت دیگر کار کند.

بنابراین، با توجه به اطلاعات به دست آمده، آقای نجاتی به این نتیجه رسید که بهترین و موثرترین تصمیم آن است که برای واداشتن کارکنان به انجام دادن کار و فعالیت بیشتر، می تواند از سیاست و اصل پرداخت پاداش بیشتر، برای انجام دادن کار بیشتر استفاده کند. به همین منظور، در جلسه ای که بعد از ظهر سومین روز ورودش به شعبه برگزار کرد، گفت: «از آنجا که عملکرد این شعبه بسیار نامطلوب است، بنابراین تصمیم گرفته ام به هر یک از کارمندان که تلاش و فعالیت بیشتری از خود نشان دهد، پاداش (به صورت نقدی، اضافه کاری، کارانه و ...) بدهم».

مثلاً، اگر تحویلداران بتوانند در روز تعداد ۳۰۰ سند دریافت و پرداخت انجام دهند، در قبال هر تعداد سند بیش از ۲۵۰ فقره در روز، معادل ۲۰۰ ریال پاداش پرداخت می کنیم (یعنی:  $10,000 = 200 \times 50$ )؛ اگر معاون شعبه یا رئیس دایره امور حساب ها و نقدینگی، مشتری جذب کنند، در قبال هر مشتری ۵,۰۰۰ ریال پرداخت می کنم؛ اگر مطالبات معوق کاهش یابد، در مقابل هر پرونده ۱۰,۰۰۰ ریال به رئیس دایره معاملات پرداخت می کنم؛ اگر فعالیت ارزی شعبه افزایش یابد، در مقابل هر مشتری ارزی، یک ساعت اضافه کار به کارمند دایره ارز پرداخت می کنم و نظایر آن.

آقای نجاتی با اتخاذ این تدبیر، هر چند تا حدودی موفق شد تا عملکرد شعبه بهتر کار کند، لیکن بررسی بیلان شعبه پس از سه ماه از انتصاب وی، مسوولان منطقه را با این واقعیت تلخ مواجه کرد که عملکرد کلی شعبه درجه دو چهارراه سعید آباد (با داشتن موقعیت عالی)، همچنان منفی است و شاخص های عملکردی، بهبود چندانی نیافته است.

۱. با توجه به مطالب مطرح شده، وضعیت شعبه را از دیدگاه مکاتب مختلف مدیریت چگونه توصیف می کنید؟

۲. با تجزیه و تحلیل وضعیت شعبه مورد نظر، دلیل موفق نبودن آن را چگونه توجیه می کنید؟

