

# فصل اول

## آشنایی با مفاهیم اولیه

- سازمان
- مدیریت
- سطوح مدیریت
- وظایف مدیریت

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

## 1-1 - سازمان (Organization)

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

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

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

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

## 2-1- مدیریت (Management)

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

- فرآیند انجام کارها دلالت بر وظایف مدیریت دارد که در ادامه به یاری خداوند به آن خواهیم پرداخت.
- «اثربخشی» در ساده‌ترین تعریف، بیانگر میزان دستیابی به اهداف است<sup>(1)</sup>.
- «کارایی» مقایسه برخی جنبه‌های عملکرد با هزینه متحمل شده برای آن می‌باشد؛ مثلاً مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است.
- مدیریت انجام کارها بوسیله دیگران است. مدیر، مسئول تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی است؛ اما چون به تنهایی نمی‌تواند این اهداف را محقق سازد، دیگران را در مسئولیت خود سهیم می‌سازد و با تفویض<sup>(2)</sup> پاره‌ای از اختیارات خود به دیگران، امور را به انجام می‌رساند (از طریق سلسله مراتب سازمانی). از آنجا که کارکنان دارای هدفهای فردی و گروهی هم هستند، نقش مدیر تأمین هدفهای سازمانی از طریق توجه و ارضای نیازمندیها و هدفهای فردی و گروهی کارکنان است. هنر مدیریت در واقع برقراری تناسب و هماهنگی مناسب میان منابع مختلف سازمانی (سرمایه، نیروی کار و مواد اولیه) است.

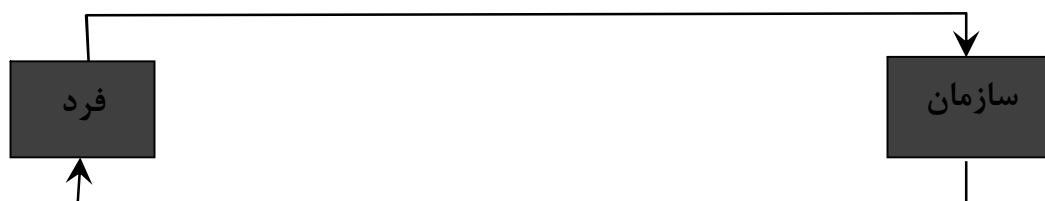
ارتباط میان هدفهای فردی و هدفهای سازمانی از طریق یک فرآیند مبادله صورت می‌پذیرد. یعنی افراد وقت، مهارت و دانش خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و متقابلاً حقوق و مزایا، وجهه اجتماعی، ارضای نیازهای روحی و .. را دریافت می‌کنند. سازمان و کارکنان در صورتی به همکاری متقابل ادامه خواهند داد که آنچه دریافت می‌کنند از آنچه در اختیار دیگری قرار می‌دهند بیشتر باشد. فرد انتظار دارد دریافتها و پاداشهایش بیشتر از کارهایی باشد که برعهده او گذارده می‌شود. از سوی دیگر سازمان هم انتظار دارد، بهره‌وری و سهم مشارکت افراد بیشتر از هزینه‌ها و بار مالی حاصل از نگهداری آنان در سازمان باشد. به زبان ساده‌تر در یک رابطه مبادله موفقیت‌آمیز، هم فرد و هم سازمان در اثر تعامل و همکاری، ماحصل بیشتری را نسبت به آنچه مصروف می‌دارند، کسب می‌کنند.

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

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

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

وقت - تلاش - مهارت و ...



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

### 3-1 - اثربخشی و کارایی

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

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

<sup>1</sup> - Synergy

<sup>2</sup> American Management Association

<sup>3</sup> - Effectiveness

<sup>4</sup> - Efficiency

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

#### 4-1 - سطوح مدیریت

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

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

### Managerial Levels

#### سطوح مدیریت



<sup>1</sup> Operative Employees

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

## 5-1 - وظایف مدیریت

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### • نقشهای اطلاعاتی

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

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

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

### • نقشهای تصمیم‌گیری

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

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

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

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

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

فرد لوتانز و همکاران وی در موضوع وظایف مدیریت به دنبال آن بودند که آیا مدیرانی که به سرعت در سازمان پیشرفت می‌کنند (مدیران موفق) فعالیتها را همانند مدیرانی که در انجام وظایف سازمانی اثربخش بوده‌اند

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

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

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

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

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

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



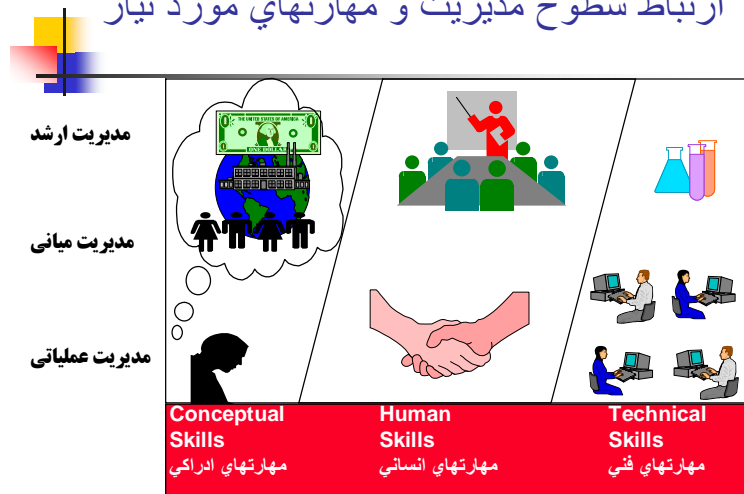
### 9-1- شایستگی‌های (مهارت‌های) مدیریت

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

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

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

#### ارتباط سطوح مدیریت و مهارت‌های مورد نیاز



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

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

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

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

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

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

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

### 11-1 - دلایل مطالعه علم مدیریت

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## پرسشهای فصل

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

## پی نوشتها:

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

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

<sup>۱۴</sup> - همان، ص 27.

<sup>۱۵</sup> - همان.

<sup>۱۶</sup> - همان ص 3.

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

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

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

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

<sup>۲۱</sup> - ریچارد اسکات، ص 40.

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

# فصل دوم

## سیر تکوین اندیشه‌های مدیریت

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

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

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

## 1-2 - مدیریت در تمدنهای باستانی

- بناها، سنگ نوشته‌ها و سایر آثار باقیمانده از تمدنهای باستانی، نشان‌دهنده توجه این تمدنها به اعمال نوعی مدیریت بوده است. اداره امور کشوری و لشکری، ساخت بناهای عظیم و .... بدون بهره‌گیری از مدیرانی خلاق و اندیشمند قابل تصور نخواهد بود. بر اساس یک سیر زمانی، پاره‌ای از این اندیشه‌ها به شرح زیر قابل ارائه است:
1. سومریها: 5000 سال قبل از میلاد با اختراع خط توانستند ضوابطی برای نگهداری سوابق به منظور اعمال کنترل در مدیریت پدید آورند<sup>6</sup>.
  2. مصریها: 4000-2000 ق.م. با ساختن اهرام عظیم ثلاثه این حقیقت را به اثبات رساندند که در آن زمان افرادی در برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در حد اعلائی دانش بوده و از فنون مدیریت اطلاعات فراوان داشته‌اند<sup>7</sup>. همچنین آنان برای اولین بار به سازمانهای غیر متمرکز برای اداره یک امپراطوری پهناور روی آوردند.
  3. بابل: هامورابی پادشاه بابل (1800 ق.م.) قوانینی در جهت اداره امور بازرگانی و مسایل مربوط به کار از جمله تعیین حداقل دستمزد وضع نمود.

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

## 2-2 - مدیریت در قرون وسطی

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



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

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

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

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

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

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

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

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

#### 1-4-2 - تأثیرات انقلاب صنعتی

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

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

## 2-4-2- اصول شش‌گانه انقلاب صنعتی

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3-4-2- نقش مدیران در جوامع صنعتی

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

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

#### 4-4-2 - جهان‌بینی موج دوم

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

**(1) طبیعت:** جوامعی که انقلاب صنعتی در آن شکل گرفته بود باور داشتند که طبیعت باید به استثمار و سلطه آنان درآید. تا قبل از آن تفکر غالب، هم‌آهنگی بشر با طبیعت بود. این باور به استفاده افراطی و بدون برنامه از منابع انرژی فسیلی تجدیدناپذیر، تخریب گسترده اکوسیستم و محیط زیست، نابودی و انقراض گونه‌های مختلف حیوانی و گیاهی و اثرات مخرب دیگری که شاید رفع عوارض آن به سادگی امکان‌پذیر نباشد، منجر گردید.

**(2) داروینیزم اجتماعی:** داروین در اواسط قرن 19 میلادی از «انتخاب طبیعی» سخن گفت؛ یعنی فرآیندی اجتناب‌ناپذیر که به طور بی‌رحمانه اشکال ضعیف و بی‌کفایت زندگی را محو و نابود می‌کرد. به عبارتی تنها موجوداتی در طبیعت از شانس زنده ماندن برخوردار هستند که با تعریف وی سازگارترین و مناسب‌ترین بودند. هرچند دیدگاه داروین در صورت صحت، اساساً تکامل بیولوژیکی را مدنظر داشته و در گستره طبیعت کاربرد دارد؛ اما در درون کشورهای موج دوم این دیدگاه رنگ اجتماعی و سیاسی گرفت و در قالب «داروینیزم اجتماعی» مطرح شد. بر این اساس استدلال می‌شد که اصل انتخاب طبیعی در جامعه انسانی نیز به روشنی صادق بوده و ثروتمندان و قدرتمندان شایسته‌ترین افراد برای بقا هستند. حتی استدلال می‌شد که تکامل جوامع نیز طبق قانون

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

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

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

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

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

### 1-5-2 - دیدگاه کلاسیک

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

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

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

### 1-1-5-2 - نظریه مدیریت علمی

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

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

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



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

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

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

### اصول مدیریت علمی

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

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

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

3- برقراری همکاری صمیمانه میان مدیران و کارکنان.

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

### فنون مدیریت علمی

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

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

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

### 2-1-5-2 - نظریه اصول اداری

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

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

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

<sup>2</sup> Authority and responsibility

<sup>3</sup> Discipline

<sup>4</sup> Unity of command

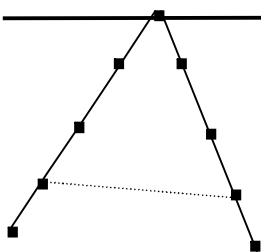
<sup>5</sup> Unity of direction

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

<sup>7</sup> Remuneration

<sup>8</sup> Centralization

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



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

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

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

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

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

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

### 3-1-5-2- نظریه بوروکراسی

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

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

<sup>1</sup> Order

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

<sup>3</sup> Equity

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

<sup>5</sup> Initiative

<sup>6</sup> Esprit de corps

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

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

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

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

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

## 2-5-2 - دیدگاه نئوکلاسیک

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

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

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

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

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

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

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

### 3-5-2 - دیدگاه سیستمی

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

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

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

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

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

- 1- **آگاهی از محیط:** یک سیستم باز از مرزهایی که سیستم را از محیط جدا می‌کند مطلع است. این مرزها می‌توانند فیزیکی یا روانی باشند و بدون وجود آنها سیستم وجود نخواهد داشت.
- 2- **بازخورد:** یعنی فرایندی که بخشی از ستادهای سازمان را به عنوان داده جدید به سازمان برگشت می‌دهد تا در صورت لزوم، ستادهای حاصل از سیستم را اصلاح کند.
- 3- **ویژگی دورانی:** ستادهای سیستم، امکان تهیه و تأمین نهادهای جدیدی برای تکرار چرخه سیستم را فراهم می‌سازند و این نهادهای جدید، پدیدآورنده ستادهای جدید هستند.
- 4- **آنتروپی منفی:** آنتروپی خود به معنای گرایش به فنا است. سیستم باز از طریق دریافت انرژی لازم از محیط، تجدید قوا نموده و ساختارش را حفظ می‌کند و بدین ترتیب با زوال و فنا مقابله می‌کند.
- 5- **وضعیت ثبات:** علی‌رغم اینکه پیوسته نهادهای جدیدی به سیستم باز وارد می‌شود، اما این نوع سیستم از ثباتی نسبی برخوردار است. مانند بدن انسان که هرچند سلولهای جدید به سرعت جای سلولهای مرده را می‌گیرند، اما ظاهر فیزیکی انسان به کندی تغییر می‌کند.
- 6- **حرکت به سوی رشد و توسعه:** یعنی سیستم باز نه تنها ثبات نسبی دارد که در یک مسیر زمانی از رشد و توسعه و پویایی نیز برخوردار است.
- 7- **بهره‌گیری از ادغام و تفکیک هم‌زمان**



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

#### 4- 5- 2- دیدگاه موقعیتی (اقتضایی)

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

#### پی‌نوشت‌ها:

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

<sup>2</sup> - کیا ص 7

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

<sup>4</sup> - علا

<sup>5</sup> - کیا ص 8

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

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

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

<sup>9</sup> - همان، صص 28-29

<sup>10</sup> - کیا، پیشین، ص 10.

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

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