

# پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

هنری فایول (Henry Fayol)

ترجمه: دکتر حسین رحمان سرشت  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

رشته تحصیلی هنری فایول (۱۹۲۵-۱۸۴۱م) مهندسی معدن بود. او به عنوان یک فرانسوی، کار خود را ابتدا در سمت مهندس معدن در گروه صنعتی معادن و فلزات کمتری فورشامبلت دوکازویل<sup>۱</sup> آغاز کرد، ولی از سی سالگی به بعد در پست‌های مدیریتی رده بالا به خدمت ادامه داد. او از ۱۸۸۸ الی ۱۹۱۸م، مدیریت عامل گروه صنعتی فوق‌الذکر را عهده‌دار بود.

فایول در زمره کسانی است که به دلیل عرضه افکاری شنیدنی در اواخر عمر به شهرت می‌رسد. او در هفتمین دهه عمر خود افکار خویش را به شکلی عرضه کرد که

عده زیادی نسبت به خواندن آنها رغبت نشان دادند. تا قبل از ۱۹۱۶م او مقالاتی در زمینه مهندسی معدن و دو، سه مقاله در مورد مدیریت نوشته بود، اما پس از تاریخ یاد شده "بولتن جامعه صنایع معدنی"<sup>۱</sup> مقاله فایول را با عنوان "اداره امور عمومی و صنعتی - برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل"<sup>۲</sup> به چاپ رساند. او شهرت خود را مدیون تنها مقاله کوتاهی است که مکرراً به صورت کتاب چاپ شده است، دیگر آثار او مورد عنایت چندانی نبوده اند.

مقاله فایول با عنوان "مدیریت عمومی و صنعتی" به وسیله فردی به نام کنستانس استورز<sup>۳</sup> به انگلیسی ترجمه و در ۱۹۴۹م منتشر شد. اما عبارتی که در ترجمه انگلیسی به جای عنوان مقاله اصلی قرار گرفت مباحثی را برانگیخت. کاربرد واژه "مدیریت" انگلیسی به جای "اداره کردن" فرانسوی مورد سؤال قرار گرفت. استدلال می شد که عنوان فرانسوی کتاب می توانست به سادگی این طور القاء کند که فایول اصولاً با مدیریت صنعتی سروکار داشته است در حالی که با توجه به مقدمه ای که فایول خود برای مقاله خویش نوشته است نمی توان به آسانی استفاده از واژه "مدیریت" را به جای "اداره کردن" در عنوان کتاب رد یا قبول کرد. فایول در مقدمه کتاب خود می نویسد: مدیریت نقش مهمی در حکومت و اداره سازمان ها، نهادها و به طور خلاصه همه مؤسسات و بنگاه های بزرگ یا کوچک، صنعتی، بازرگانی، سیاسی، مذهبی و نظایر آنها دارد. در واقع او سال های آخر عمر خود را وقف بررسی و مطالعه خدمات عمومی دولت کرده و در مدرسه عالی گور<sup>۴</sup> به تدریس پرداخت. بنابراین این که او می خواست آغازگر تحلیل هایی نظری متناسب با طیف وسیعی از سازمان ها باشد، پذیرفتنی است.

فایول معتقد است که: سازمان های صنعتی زمینه انجام فعالیت هایی را که به شش گروه زیر قابل تفکیک هستند فراهم می آورند:

- 1 - Bulletin de la Societe de l' Industrie Minerale.
- 2 - Administration Industrielle et Generale - Prevoyance, Organization, Commandement, Coordination, Controle.
- 3 - Constance Storrs.
- 4 - Ecole Superieure de la Guerre.

- ۱ - فعالیت‌های فنی (تولید، تکمیل، تطبیق).
- ۲ - فعالیت‌های تجاری (خرید، فروش، مبادله).
- ۳ - فعالیت‌های مالی (تخصیص منابع مالی و استفاده بهینه از آنها).
- ۴ - فعالیت‌های ایمنی (تأمین اموال و اشخاص).
- ۵ - فعالیت‌های حسابداری (محاسبه موجودی، تهیه ترازنامه، نگهداری حساب‌ها، تهیه آمارها).
- ۶ - فعالیت‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل).

پیچیدگی یا سادگی، کوچکی یا بزرگی سازمان ماهیت فعالیت‌های کلی آن را تغییر نمی‌دهد و انجام فعالیت‌های شش‌گانه فوق اجتناب‌ناپذیر است.

اکثر کارها انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌های شش‌گانه مذکور را با شدت و ضعفی متفاوت ایجاب می‌کند. اما عناصر مدیریتی در وظایف افراد شاغل در سمت‌های بالای سازمان بیش از همین عناصر در مشاغل رده‌های پایین‌تر سازمان وجود دارد، به طوری که عناصر مدیریتی مسئولیت‌هایی مانند نگهداری، رانندگی و نظایر آنها و از همین عناصر در مسئولیت‌هایی مثل مدیریت عامل و معاونت سازمان به مراتب کم‌تر است. فایول به شدت بر ضرورت و اجتناب‌ناپذیر بودن فعالیت‌های مدیریتی در همه انواع سازمان‌ها تأکید دارد. اما این سؤال که "مدیریت چیست؟" یک پرسش عادی به شمار می‌آید. آیا مدیریت را می‌توان مشخص کرد و برای آن مفهومی خاص قایل شد، یا اینکه آن صرفاً یک "واژه" یا یک "انگ" بی‌محتوا است؟

پاسخ فایول به آن سؤال در زمان خود بی‌سابقه و بی‌بدیل بود. جان کلام او و خلاصه مطلبی که آن مدیر اندیشمند به دانش بشری افزود تعریفی بود که او از مدیریت به عنوان مفهومی که از پنج عنصر تشکیل می‌شود، ارائه داد و آن عناصر عبارتند از:

- ۱ - پیش‌نگری و برنامه‌ریزی "به زبان فرانسه پروویانس"<sup>۱</sup>: ارزیابی و تجزیه و تحلیل آینده
- ۲ - سازماندهی: شکل دادن به ساختار انسانی و مادی سازمان.

- ۳- هدایت و رهبری: ایجاد کار برای کارکنان و حفظ روحیه تلاشگری در آنان.
- ۴- هماهنگی: ایجاد همنوايي، همسازي و يگانگي در ميان فعاليت ها و تلاش ها.
- ۵- کنترل: نظارت بر جريان تطابق آنچه اتفاق مي افتد با مقررات کتبي و دستورات شفاهي.

فایول مدیریت را "آینده‌نگری" تعريف می‌کند و به این دلیل به نظر او جريان "پيش‌نگري و برنامه‌ريزي" در کار بازرگانی اهميتی محوری و بنيانی دارد. به قول فایول مدیریت "باید آینده را ارزیابی کند و تدابیر لازم را برای رویارویی با آن بیندیشد". یک سازمان تجاری برای درست عمل کردن به برنامه‌ای با ویژگی‌های "انسجام، تداوم، انعطاف‌پذیری و دقت" نیاز دارد. مشکلاتی که در برنامه‌ریزی وجود دارد و مدیریت باید آنها را از پیش پا بردارد عبارتند از: درست به هم "چفت کردن" اهداف واحدهای مدون یک سازمان (انسجام و هماهنگی). استفاده از دورنگری‌های میان‌مدت و بلندمدت (استمرار و تداوم). توانائی تطبیق دادن برنامه با تغییرات محیطی (انعطاف‌پذیری). تلاش برای تشخیص درست جريان امور (دقت). منظور اصلی از برنامه‌ریزی استفاده بهینه از منابع است. جالب این است که فایول در ۱۹۱۶م تهیه یک برنامه جامع ملی را برای فرانسه به وسیله دولت ضروری دانسته بود.

سازماندهی: عبارت است از "شکل دادن به ساختار انسانی و مادی سازمان" وظیفه مدیریت به وجود آوردن سازمانی است که اجازه دهد فعالیت‌های اصلی و اساسی سازمان به سهولت انجام پذیرد. سازماندهی باید طراحی برنامه‌های کارساز و اجرای درست آنها را میسر سازد. سازماندهی باید با توجه به ضرورت استقرار وحدت فرماندهی، تعريف روشن و بدون ابهام مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری دقیقی که با استفاده از یک سیستم کارآمد برای گزینش و پرورش مدیران عملی باشد انجام شود.

سومین عنصر فایول به‌طور منطقی به دنبال دو عنصر دیگری که او بر آنها تأکیدی خاص دارد می‌آید. یک سازمان باید کار خود را با یک برنامه یا تعریفی از اهداف خود شروع کند و سپس ساختاری برای دست یافتن به آن اهداف به وجود آورد. طبعاً در مرحله سوم، سازمان باید به حرکت در آید، یعنی هدایت و رهبری شود به‌طوری که کلیه کارکنان به انجام فعالیتی مشغول باشند. یک مدیر با توانایی هدایت و رهبری خود می‌تواند زمینه‌ای را فراهم آورد تا افراد تحت امر او به بهترین نحو عمل کنند.

مدیر می‌تواند با الگو بودن، آشنایی عمیق خود با کار، آشنایی وسیع با کارکنان، تماس‌های مداوم با آنان و اشراف کامل به وظایف، مسئولیت هدایت و رهبری خود را انجام دهد. به این صورت مدیر قادر خواهد بود احساس مسئولیت را در کارکنان زنده نگهدارد و آنان را به انجام کار و فعالیت تشویق کند.

رهبری به رابطه مدیر و افراد تحت امر او در محدوده وظایفی که بدون واسطه به عهده دارند مربوط می‌شود. اما سازمان‌ها باید وظایف گوناگونی را انجام دهند، بنابراین هماهنگی چفت کردن کارها به یکدیگر، همسازی و همناویی کلیه فعالیت‌ها و تلاش‌ها ضروری است. منظور از هماهنگی به وجود آوردن ترتیباتی است که به موجب آن اولاً فعالیت یک فرد یا واحد با فعالیت‌های یک فرد یا واحد دیگر تطبیق کند و در ثانی کلیه تلاش‌ها با اهداف سازمانی هم‌جهت پیش روند. حصول به هماهنگی تنها از طریق گردش اطلاعات و جلسات منظم مدیران ممکن است.

به‌طور منطقی آخرین عنصر از عناصر مدیریت، کنترل به شمار می‌آید. با این عنصر عملکرد چهار عنصر دیگر قابل ارزیابی است. کنترل "برای نظارت بر جریان تطابق آنچه اتفاق می‌افتد با مقررات کتبی و دستورات شفاهی" است. کنترل باید سریع عمل کند و دارای ضمانت اجرایی باشد تا مؤثر واقع شود. اگر عملیات بازرسی و کنترل از عملیات واحدهایی که باید مورد مراقبت باشند جدا و به‌طور مستقل انجام شود اهداف مترتب بر کنترل به حقیقت خواهد پیوست. فایول معتقد بود که وظیفه کنترل باید به عهده واحدهای ستادی مستقل و بی‌غرض باشد.

فایول عناوینی را که بر فعالیت‌های اصلی یا صنفی و فعالیت‌های پشتیبانی یا ستادی می‌دهد برای تفکیک فصول مقاله یا کتاب خود در مورد چگونگی مدیریت و نحوه اداره کردن به کار می‌برد. احتمال دارد وقتی او نظر خود در مورد "یک تفکر اداری" را به رشته تحریر در می‌آورد نه تنها نظریه جدایی دو مفهوم فوق، بلکه در عین حال افزودن تجربه‌های عملی را به تجزیه و تحلیل‌های نظری در ذهن داشته است. فایول درس‌هایی را که از تجربیات خود آموخته در مجموعه‌ای که او اصول کلی مدیریت می‌نامد گنجانده است. آن اصول، اصول خود او محسوب می‌شوند و فایول ادعا

نمی‌کند که آنها دارای کاربردی همگانی و همیشگی هستند. معذالک اکثر آن اصول جزئی از دانش مدیریت شده‌اند و بسیاری از آنها قوانین بنیادین مدیریت به شمار می‌آیند. فایول چهارده اصل مدیریت خود را به شرح زیر عرضه می‌دارد:

۱- تقسیم کار: تخصص به افراد اجازه اندوختن تجربه و در نتیجه نیل به بهره‌وری بیشتر را می‌دهد.

۲- اختیار: به حق صدور دستور و ارائه رهنمود، اختیار اطلاق می‌شود. دارنده اختیار باید مسئولیتی در حد اختیار خود داشته باشد تا بتواند از اختیار خود استفاده کند.

۳- رعایت مقررات و دستورات: این امری دو جانبه است و کارکنان در صورتی که مدیریت بتواند بخوبی از عهده رهبری و هدایت سازمان و کارکنان بر آید از مقررات پیروی می‌کنند.

۴- وحدت فرماندهی: برخلاف فردریک تیلور (یک نظریه پرداز مدیریت که بعدها با افکار او آشنا خواهیم شد) که به اختیارات تخصصی قایل بود، نظریه فایول در مورد خطوط فرماندهی هیچ ابهامی دربر نداشت. او به صراحت اعتقاد داشت که هر فرد باید شخصاً تحت امر یک فرد باشد و دیگر خطوط فرماندهی نباید رابطه بین یک رئیس و مرئوسان او را خدشه‌دار سازد. تاریخ نیز این اصل فایول را تأیید کرده است زیرا غالب مدیران از این اصل حمایت کرده‌اند.

۵- وحدت مسیر: افرادی که در یک برنامه مشترک به انجام فعالیت‌های مشابه اشتغال دارند باید اهداف یکسانی را دنبال کنند.

۶- تبعیت منافع فرد از منافع جمع: مدیریت می‌باید مراقبت به عمل آورد تا منافع افراد نسبت به منافع سازمان ارجحیت پیدا نکنند.

۷- جبران خدمات: حقوق و مزایا عامل انگیزشی بسیار مهمی است، اما فایول پس از بررسی چندین نوع سیستم جبران خدمات قابل استفاده نتیجه می‌گیرد که یک سیستم بی‌نقص و عیب برای جبران خدمات وجود ندارد.

۸- تمرکز یا عدم تمرکز: تمرکز یا عدم تمرکز به‌طور مطلق وجود ندارد. شرایط کار و کیفیت اعضاء مؤسسه شدت و ضعف تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی را تعیین می‌کند.

۹- سلسله مراتب: یک سلسله مراتب اداری برای ایجاد و حفظ وحدت مسیر لازم

است، اما ارتباطات افقی نیز برای سلامت بنگاه ضرورت دارد و لکن مدیران باید از برقراری ارتباطات افقی اطلاع داشته باشند.

۱۰- نظم و انتظام: وجود نظم و انتظام مادی و اجتماعی توأمان ضروری است. نظم مادی از اتلاف وقت و جابه جایی بی مورد جلوگیری می‌کند. نظم اجتماعی را می‌توان از طریق گزینش و سازماندهی صحیح افراد برقرار کرد.

۱۱- برابری و مساوات: اگر مساوات لازمه اداره یک مؤسسه تجاری باشد، با کارکنان باید با مهربانی و عدالت رفتار شود.

۱۲- ثبات مدیریت: چون پرورش مدیران توانمند، وقت‌گیر و پرهزینه است حفظ ثبات مدیریت ضرورت دارد. فایول معتقد است که احتمالاً بنگاه‌های تجاری موفق هستند که از اثبات مدیریت بیشتری برخوردار باشند.

۱۳- ابتکار و خلاقیت: هر چند ممکن است غرور مدیران جریحه‌دار شود با این حال باید به کارکنان خود اجازه ابراز ابتکار و خلاقیت را بدهند. ابتکار و خلاقیت از جهتی یک منشاء قدرت برای مؤسسه تجاری به شمار می‌آید.

۱۴- روحیه همکاری: مدیریت باید روحیه کارکنان خود را تقویت کند. به قول فایول: "برای هماهنگی تلاش‌ها، تشویق کارکنان به ابراز هوشمندی، بکارگیری توانایی‌های فردی و جبران شایستگی‌های هر کارمند یا کارگر بدون برانگیختن حسادت‌های احتمالی و برهم زدن روابط هماهنگ به استعدادی واقعی نیاز است".

اما جایگاه رفیع فایول در رشته مدیریت چندان به اصولی که او برای مدیریت عرضه کرد، و پایدار نیز بوده‌اند، مربوط نیست، موفقیت او بیشتر به دلیل تعریفی که نامبرده برای مدیریت پیشنهاد کرده حاصل شده است. او اولین فرد شناخته شده‌ای است که از تجزیه و تحلیل نظری فعالیت‌های مدیریت حمایت می‌کرد. تجزیه و تحلیلی که نزدیک به نیم قرن از ارزیابی‌های نقادانه به دور ماند. کم‌تر محققانی است که تحت تأثیر افکار او قرار نگرفته باشد. و عناصر پنجگانه مدیریت او مفاهیم منظمی را در اختیار مدیران قرار داده است تا با استفاده از آنها به افکار خود در مورد کارهایی که باید انجام دهند نظم ببخشند.

## □ فهرست مأخذ به شکل مذکور در منبع اصلی

Fayol, H., *General And Industrial Management*, Pitman, 1949.

Translated By Constance Storrs From The Original Administration  
Industrielle Et Generale, 1916.

Brodie, M. B., "*Henri Fayol : Administration Industrielle Et Generale*",  
Re - interpretation, *Public Administration* 40 (1962), 311 - 17.

Brodie, M. B., *Fayol on Administration*, Lyon, Grant & Green, 1967.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی