

مدیریت دولتی و ضعف‌های آن

ابوالقاسم گرامی‌نژاد

چکیده

در این مقاله نویسنده با برشمردن ویژگی‌های یک مدیر موفق، راجع به اصول مدیریت، تعیین روش و اصول علمی مدیریت، اصول تصمیم‌گیری از نظر مدیریت، رهبری - لیاقت و شایستگی مدیر برای اداره کردن مجموعه تحت مدیریت خود، تجربه، شخصیت مدیران و فن اداره کردن، توضیح می‌دهد و در پایان به نتیجه‌گیری می‌پردازد.

است از اداره و کنترل فعالیت‌های مختلف برای نیل به هدفهای موسسه و همچنین اداره‌ی فعالیت‌های انسانی. ضمن تعیین و اجرای هدفهای موسسه، مدیران باید دارای امتیازاتی باشند که عمده‌ترین آنها حسن خلاقیت یا قابلیت ابداع است.

مدیر امروزی باید بر موقعیتهای مختلف موسسه مسلط باشد، از این‌رو وی نمی‌تواند صرفاً به صدور دستورهای در مورد ایجاد محیط سالم برای کار بسنده نماید. در برابر تجارب مدیریت در گذشته معیارهای جدیدی باید مورد توجه قرار گیرد. عبارتند از:

۱- ارزش مدیر براساس کار زیردستان تعیین می‌شود. به این ترتیب کارآیی مدیر با کارآیی زیردستان ارتباط مستقیم دارد.

۲- فلسفه شخصیت رهبر در مورد مدیر امروزی دیگر صادق نیست و این نظریه که خصوصیات اخلاقی موجب موفقیت مدیر می‌شود، با مخالفت شدید کارشناسان مواجه شده است.

۳- مدیر باید مبتکر و خلاق باشد.

۴- مدیر می‌باید از وسعت نظر برخوردار باشد. و آگاه باشد که با مشکلاتی روبرو خواهد شد که قضاوت درباره‌ی آنها تنها به وسیله متخصصان میسر است.

مدیریت از جهاتی هنر و از جهاتی علم است. مدیریت خواه علم باشد و خواه هنر، یا هر دو، تاریخ بشری گواه آن است که توانایی شخصی در رسیدن به یک هدف مشخص به وسیله افراد دیگر یکی از مهمترین و با ارزش‌ترین هنرها در علوم انسانی است. همچنین به ماهیت این توانایی نامهای گوناگونی از جمله: مدیریت، رهبری، فرماندهی و ریاست داده‌اند. مدیری که مسئولیت اداره‌ی یک دستگاه بزرگ یا کوچک را به عهده گرفته است، اگر بتواند به گونه‌ای درست و منطقی اختیارات خود را به کار گیرد و اعمال قدرت نماید، نباید از همکاران و کارمندان خود انتظار معجزه داشته باشد. زیرا میزان موفقیت یا عدم موفقیت هر دستگاه بستگی تام به نحوه اعمال قدرت سرپرست و مسئول آن دستگاه دارد.

۱. اصول مدیریت: در رشته اداری - علمی موسسات، دو کلمه باید کاملاً از یکدیگر متمایز گردند، ۱. دستگاه عالی اداری و ۲. دستگاه مدیریت.

وظایف دستگاه عالی اداری بطور کلی عبارتست از: تعیین اصول حیاتی مؤسسه، روشهای اصلی، سیاست کلی کار و همچنین تنظیم برنامه‌های کلی و تصویب پروژه‌هایی که در برنامه‌های عمومی قرار دارند.

وظایف مدیریت کاملاً جنبه اجرایی دارد و عبارت

۵- مدیر باید در امور تشکیلاتی کاملاً وارد باشد.

۶- مدیر باید، از دیدگاه اقتصادی، موقعیت شناس و آماده پذیرش مسئولیت باشد.

بدین جهت در ایجاد موسسات صنعتی باید کار را همواره با اصول ذیل شروع کرد:

۱. تعیین روش و اصول علمی مدیریت

۲. تعیین قابل اجرا بودن اصول و روش‌ها بطور

موفقیت‌آمیز

۳. توسعه طرز تفکر علمی در کلیه‌ی مسائل و امور

موسسه

۴. تعیین روش و اصول علمی مدیریت مدیران یک

موسسه صنعتی باید آگاه باشند که چگونه روش کار را تعیین کنند و چگونه از مشاوران و کارشناسان استفاده نمایند.

در واقع مدیران یک موسسه نیروی اجرایی آن

موسسه را تشکیل می‌دهند، در این قسمت مهندسانی به نام مهندسان مدیریت وجود دارند، این نمونه‌ای از تحولات صنایع جدید بر پایه‌ی مقیاس بزرگ است. یکی از وظایف مهندسی مدیریت این است که بتواند به حد کافی اطلاعات لازم را از بخش‌های مختلف موسسه‌ی خود فراهم نموده، برای استفاده در اختیار هر یک از بخش‌های دیگر قرار دهد. این خود نوعی تخصص در امور اداری و مدیریت

است از نظر حرفه‌ای تجربیات او به وسیله‌ی دستگاه مجریه‌ی موسسات بطور مشاوره مورد استفاده قرار می‌گیرد. مهندس مشاور مدیریت خدمات تخصصی خود را در اختیار مدیران اجرایی موسسات قرار می‌دهد. در سال‌های اخیر توسعه زیادی در استفاده از مشاوران صنعتی و متخصصین ایجاد شده است و هر یک از

مهندسين مشاور در رشته‌ی خاصی در سازمان و

تشکیلات کارخانه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۳. اصول تصمیم‌گیری از نظر مدیریت: برای

تصمیم‌گیری در مدیریت علمی چهار مرحله قرار داده‌اند

که عبارت است از:

۱. جمع‌آوری کلیه‌ی عوامل و حقایق کار

۲. تجزیه‌ی عوامل

۳. برآورد هدف و نتیجه با استفاده از عوامل

۴. تصمیم‌گیری

همواره تصمیم را باید طوری اتخاذ نمود که قابل

انعطاف باشد. یعنی باید همواره به خاطر داشت که هر تصمیمی ممکن است مورد ارزیابی جدید و تجدید نظر قرار گیرد. نکته‌ی دیگر اینکه هر مدیر صلاحیتدار و مجرب می‌تواند طرح‌های اصلاحی بیشمار تهیه کند که همگی آنها با منطقی‌ترین اصول علم اداری سازگار باشد، اما علمی و منطقی بودن هیچ یک از طرح‌های مورد بحث به خودی خود برای پذیرش آنها از طرف مقامات بالاتر و اجرای آنها از طریق همکاران و زیردستان کفایت نمی‌کند. همچنین اسباب و عوامل دیگری - که غالباً ممکن است غیرعلمی و غیرمنطقی تلقی شود - لازم است تا یک فکر منطقی و یک طرح و برنامه علمی به واقعیت تبدیل شود و به اصطلاح جامعه عمل پیوشد.

گاه ممکن است یک کلام نسنجیده تمامی ارزش‌های علمی و قابل اثبات یک برنامه درست و منطقی و کاملاً عملی را در نظر مقامات تصویب کننده از اثر بیندازد. گاه ممکن است یک نتیجه‌گیری نامربوط با یک رقم نادرست - علیرغم صدها نتیجه‌گیری و آمار دقیق - یک برنامه درست و یا فکر نو و مطلوب را یکسره بی‌اعتبار سازد.

اینها همه اسباب ضروری مدیریت درست و موفقیت در اعمال مدیریت است. اینها هنرهایی است که علم مدیریت نمی‌تواند بدون آنها دوام بیاورد و به جایی برسد.

۴. رهبری از وظایف عمده‌ی مدیریت: وظایف

اولیه‌ی یک مدیر عبارت است از: ۱. تهیه برنامه ۲. ایجاد سازمان ۳. چرخاندن دستگاه

- اصول اولیه سازمان: در یک سازمان پنج اصل

اولیه وجود دارد که عبارت است از:

۱. ملاحظه هدف و مقاصد موسسه

۲. برقراری خطوط روشن و صحیح حیطه نظارت در

سازمان

۳. هر فردی در موسسه حق دارد بداند در مقابل چه

کسی مسئول است و چرا؟

۴. تعیین دقیق مسئولیت‌ها برای افراد و قسمت‌ها

۵. ملاحظه‌ی خصوصیات افراد

- ملاحظه‌ی هدف و مقاصد موسسه: هر سازمان

مرکب از افرادی است که وظایف و روابط متقابلی را بر

عهده دارند و برای دستیابی به هدف یا هدف‌های مشترک

فعالیت می‌کنند. شکل‌گیری روابط و کنش‌های متقابل میان

این افراد، تابع ساختار سازمان و شیوه مدیریت آن است.

برای سامان‌دهی سازمان و اداره آن، روش‌های گوناگون

وجود دارد. هر سازمانی معمولاً به این منظور، روشی را

برمی‌گزیند که نیل به هدف سازمان و تحقق آن را بهتر از هر

روش دیگر میسر سازد. از میان مدیران صنعتی و صاحب

منصبان دولتی و اداری که سعی کرده‌اند تجربه‌های خود

را کمابیش با بینش و آگاهی توصیف کنند، هنری فایول^۱

فرانسوی شهرت فراوانی یافته است و تحلیل او از فعالیت

سازمان‌ها و فراگرد مدیریت تأثیری پایدار در قلمرو فکری

مدیریت برجا گذاشته است.

- تعیین دقیق مسئولیت‌ها برای افراد و قسمت‌ها:

گرچه کاربرد اصول مدیریت علمی در ارتباط با آموزش و

پرورش تا حدی ناخوشایند جلوه می‌کند، با این حال باید

اذعان کرد که کاربرد آنها به تدریج نه تنها در سازمان‌های

تولیدی و صنعتی بلکه در سایر سازمانها، از جمله

سازمان‌های آموزشی فراگیر شده است. امروزه، در سطوح

عملیاتی همه‌ی سازمان‌ها سعی می‌کنند که وظایف را دقیقاً

مشخص کنند، روش‌ها و ابزار انجام وظایف را معلوم

کنند، و راهکارهای لازم برای ایفا آنها روشن گردانند و در

حین انجام نیز دقایق کار مورد نظارت، سنجش و

ارزشیابی قرار گیرد.

نظریه هنری فایول بر سطح مدیریت، در راس سلسله

مراتب سازمانی (مدیریت سازمانی) متمرکز بود. فایول در

نظریه خود، وظایف مدیریت را مشخص کرد و اصولی بر

آن مترتب دانست. که عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی ۲. سازماندهی ۳. فرماندهی ۴.

هماهنگی ۵. نظارت

به عقیده فایول برنامه‌ریزی و سازماندهی به منزله‌ی

تهیه‌ی مقدمات برای عملیات سازمانی است. وظایف

فرماندهی و هماهنگی به منظور انجام عملیاتی است که در

برنامه‌ریزی و سازماندهی مشخص شده است. نظارت یا

کنترل به منظور سنجش و ارزیابی عملکرد واقعی با

ضوابط و ملاکهای از پیش تعیین شده است. هنری فایول

برای اجرای این وظایف چهارده اصل به صورت رهنمود،

به مدیران پیشنهاد کرد که برخی از آنها عبارتند از: تقسیم

کار، اختیار و مسئولیت، انضباط، وحدت فرمان، تمرکز،

زنجیر فرمان (سلسله مراتب) تقدم منافع عمومی بر منافع

فردی، ابتکار و روحیه گروهی.

به عقیده صاحب نظرانی چون سایمون^۲ و گریفیث^۳، ماهیت فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی، نقش موثری در تعیین ساختار و فراگردهای اداری سازمان ایفا می‌کند. سایمون (۱۹۶۰)، رفتار سازمانی را شبکه‌ی پیچیده‌ای از فراگردهای تصمیم‌گیری می‌داند.

تصمیم‌گیری به منظور تأثیر بر رفتار افرادی که اجرای عملیات سازمانی را برعهده دارند، صورت می‌گیرد. بنابراین ساختار سازمان را نحوه‌ی توزیع و تفویض اختیارات تصمیم‌گیری معین می‌کند و طرز کار سازمان و فراگردهای اداری آن وابسته به تأثیر فراگرد تصمیم‌گیری است. گریفیث (۱۹۵۹) نیز معتقد است که چون همه‌ی فراگردهای سازمانی و اداری به ابعاد تصمیم‌گیری وابسته‌اند از این رو می‌توان آنها را برحسب فراگرد تصمیم‌گیری تعبیر و تفسیر کرد. مثلاً ایجاد تغییر در هر یک از الگوهای روابط و کنشهای متقابل سازمانی مستلزم تغییر ساختار سازمان است و این به نوبه‌ی خود به تغییر فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی وابسته است. یکی از تغییرات در فراگرد تصمیم‌گیری، غالباً تمرکز زدایی نامیده می‌شود. وقتی امور سازمانی یک موسسه تحت رهبری مدیریت صحیحی اداره شود می‌گویند موسسه دارای مدیریت سیستماتیک است. رهبری هجارت از فعالیت برای تحت تأثیر قرار دادن افراد است به این منظور که آنها با طیب خاطر و برای نیل به هدف‌های مشترک کوشش کامل کنند.

مدیر با ابتکار شخصی می‌تواند نیروی استدلال و نیروی احساسات را در همکاران خود بیدار کند. خصایص عمده‌ی رهبری هجارت است از: ۱. انرژی

۲. تعادل احساساتی ۳. روابط انسانی ۴. حلاقه باطنی

۵. استعداد آمیزشی ۶. استعداد آموزشی ۷. استعداد

اجتماعی ۸. صلاحیت فنی

برای رهبری اعتقاد به بعضی اصول لازم است و این اصول باید رعایت شوند. استعداد طرح کردن یا سازمان دادن، تفویض اختیارات و تجزیه و تحلیل، کسب نظریات و اتخاذ تصمیمات، کنترل نتایج و جلب همکاری سایرین احتیاج به خصایصی دارد که تسلط فنی رهبری را تشکیل می‌دهد. بنابراین یک رهبر باید از کلیه امور تحت نظر خود اطلاعات عمیق داشته باشد هیچ سازمانی را نمی‌توان فقط با قدرت اجرایی مافوق ساخت، بلکه صداقت کلیه افراد برای پیشرفت لازم است. مدیر باید دائماً متوجه باشد که منافع و ظرفیت کارکنان در برابر امکانات پیشرفت متعادل گردد.

۵. اداره‌کننده قابل‌ی باشد:

این امر نخستین شرط لازم برای رئیس یک موسسه است بدیهی است استعداد اداری رئیس، او را از اخذ تصمیم درباره‌ی بعضی مسائل مهم فنی - تجارتمی و مالی معاف نمی‌کند. چون نمی‌تواند در جمیع امور صلاحیت داشته باشد چاره‌ای ندارد جز اینکه درباره‌ی بسیاری از مسائل پس از کسب نظر روسای ادارات و ستاد وابسته خود اخذ تصمیم کند. ولی عدم صلاحیت رئیس در حرفه تخصصی مخصوص موسسه قابل اغماض نیست. این حرفه‌ی تخصصی در موسسات صنعتی جنبه فنی دارد و در موسسات تجاری جنبه تجارتمی و در دستگاه دولتی جنبه‌ی سیاسی و در ارتش جنبه نظامی و غیره. بدیهی است که بسیار مطلوب است که رئیس مربوط بتواند با علم و اطلاع به مسائل مهمی که غالباً در موسسه با آن

روبروست اخذ تصمیم کند.

نتیجه این بحث آنکه دومین شرط لازم برای رئیس یک موسسه بزرگ این است که در امور حرفه‌ای مخصوص موسسه خود نسبتاً صلاحیت کافی داشته باشد.

یکی از علائم اداره خوب، وجود تعلیمات مرتب و مداوم کارکنانی است که در درجات مختلف مورد احتیاج می‌باشند. از این حیث چند سال کوشش مداوم ممکن است نتایج گرانبها به بار آورد متأسفانه یک مدیر ناشی در مدتی کوتاه می‌تواند ارزش یک کارمند خوب را به خصوص از نقطه نظر اداری از بین ببرد و برای این کار احتیاج به زمان زیادی نیست.

۶- اداره کردن: عبارت است از تنظیم برنامه، سازمان دادن، فرمان دادن، هماهنگ کردن و کنترل کردن، است.

تنظیم برنامه عبارت است از: تجسم آینده و تنظیم برنامه عمل

سازمان دادن عبارت است از: تشکیل و تاسیس مادی و اجتماعی موسسه

فرماندهی عبارت است از: به کار واداشتن کارکنان موسسه

هماهنگ کردن عبارت است از: متحد کردن و هماهنگ کردن عملیات و موضوعات

کنترل کردن عبارت است از: مراقبت در اینکه کلیه امور برطبق مقررات و دستورات صادره انجام گیرند.

اگر اداره کردن را به این معنی تلقی کنیم در حقیقت نه امتیازی است انحصاری و نه مسئولیتی وابسته به شخص رئیس یا مدیران موسسه، بلکه وظیفه‌ای است که مانند دیگر عملیات اساسی موسسه بین رئیس و کارکنان آن

تقسیم می‌شود. امور اداری بطور مشخص و روشن از دیگر امور اساسی پنجگانه فوق مجزا است و بویژه نباید آن را با مدیریت مخلوط کرد زیرا مدیریت عبارت است از اینکه، موسسه را به سوی هدف مشخص رهبری کنند و حداکثر استفاده را از کلیه منابع موجود در موسسه، به عمل آورند به عبارت دیگر اداری امور ششگانه را تأمین کنند.

اداره کردن خود یکی از امور ششگانه‌ای است که مدیریت باید وسیله‌ی اجرای آن را فراهم کند. لیکن در نقشی که رؤسا به عهده دارند اداره کردن به حدی مهم است که گاه چنین به نظر می‌رسد که نقش رؤسا منحصرأ اداره کردن است بنابر اهمیت نسبی استعدادهای مختلفی که اساس ارزش کارکنان موسسه را تشکیل می‌دهد، امور مؤسسات را ممکن است بطور کلی به شش دسته زیر تقسیم کرد:

۱. امور فنی ۲. امور تجاری ۳. امور مالی ۴. امور تأمین ۵. امور حسابداری ۶. امور اداری. در مقابل هر یک از امور اساسی موسسه استعداد مخصوصی وجود دارد از قبیل استعداد فنی، استعداد تجاری، استعداد مالی، استعداد اداری و غیره.

هر یک از این استعدادها بر پایه‌ی مجموعه‌ای از خصوصیات و اطلاعات زیر استوار است:

۱. خصوصیات جسمانی

۲. خصوصیات فکری

۳. خصوصیات اخلاقی

۴. اطلاعات عمومی

۵. اطلاعات مخصوص

۷- تجربه: اطلاعات ناشی از تجربه‌ی کار که می‌توان آن را خاطره‌ی درسهایی که شخص از کارهای خود گرفته

تعبیر کرد. آنکه موسیقی نمی‌داند، با داشتن بهترین سازها هنرمند نخواهد بود. در کارخانه‌ی خود دقت کنید و ببینید که بیشتر وابسته به قدرت تعقل و طرز فکر هر فردی است. آیا شما راه و روش خود را در آینده بر لوح خیال کشیده‌اید؟ پیش از آنکه استاد معمار دست به کاری بزند می‌نشیند و با در نظر گرفتن اندازه و قطع زمین و سرمایه‌ی موجود و احتیاجات صاحبکار نقشه می‌کشد و پس از آنکه نقشه از هر جهت مورد پسند واقع شد شروع به کار می‌کند. برای اینکه خودمان را بشناسیم و به علل رفتار خود پی ببریم، باید درون بین باشیم یعنی از پرده‌ی ظاهر بگذریم و موجبات رفتار و کردار خود را در عمق خاطر جستجو کنیم و از ضعف و قوت خود آگاه بشویم.

متأسفانه ما در نگاه به خود غالباً دچار اشتباه می‌شویم. یعنی نگاه می‌کنیم اما بسیاری از سهوها و نقایص خود را نادیده می‌گیریم یا آنکه خوبیهایمان بزرگتر و هیبهایمان کوچکتر به نظر می‌آیند. و عکس این نیز گاه اتفاق می‌افتد به طور کلی کمتر کسی می‌تواند تماشاگر بی‌طرف خود باشد و صفات و نقایص خویش را چنانکه هست ببیند. درون بینی یا پی بردن به علل رفتار خود و دیگران، عملی نیست که بمحض خواستن به حد کمال برسد، بلکه هنری است که با تمرین به دست می‌آید. اصول این هنر را پیاده می‌کنیم، لکن نیل به مهارت و استادی بسته به مراقبت و عمل مستمر شماست. سقراط حکیم می‌گوید:

«دانستن به کار بستن است» یعنی مثلاً اگر کسی آداب معاشرت را بداند، از آن تخلف نخواهد کرد. گرچه این حکم همه جا صادق نیست چه بسا افرادی می‌دانند و عمل نمی‌کنند، لکن مسلماً تا علم نباشد، عمل نیز صورت

نمی‌گیرد از کارگر ناشی انتظار هدف خوب نمی‌رود - تا ما با اصول درون بینی آشنا نباشیم، نمی‌توانیم خود را بشناسیم و به اصلاح خویش بپردازیم زیرا اول علم است و بعد عمل، هیچ یک از این دو به تنهایی ما را به مقصد نمی‌رسانند.

۸- شخصیت‌مدیران (عیب‌ها و علت‌های مدیریت):

مدیریت مسلماً کاری دشوار است. ولی آیا همه‌ی مشکلات مدیریت ناشی از پست مدیریت، وظایف و مسئولیت‌هایی است که مدیر برعهده گرفته است؟ چه مقدار از دردهای مدیریت معلول مقتضیات شغلی و چه مقدار معلول شرایط فردی و تمایلات شخصی مدیر است؟ زخم‌هایی که شخص بر تن خود می‌زند در هیچ مرجع و دادگاهی قابل تعقیب و قابل جبران نیست. نمی‌توان تظلم کرد و فرامت خواست. هیچ شرکت بیمه‌ای هم مخارج او را نخواهد پرداخت! بدبختانه بسیاری از مشکلات مدیریت به دست خود مدیر ایجاد می‌شود. و پیکره مدیریت از این زخم‌ها پاره پاره شده است.

امروزه هنر ریاست و مدیریت چنان دچار رکود و ابتدال شده است که نمی‌توان تصور کرد حتی یک مدیر هم پیدا شود که پس از سال‌ها ریاست تغییر پیدا کند و بقول ما مدیر بهتر و لایق‌تری شود. خصوصیات اصلی ریاست و مدیریت در اوضاع و احوال کنونی این است که بیشتر رؤسا و مدیران کار را انجام می‌دهند و اشخاص لایق و کارآمدی به حساب می‌آیند ولی هیچ یک از این مدیران در نظر مقامات مافوق و کارمندان مادون سرمایه‌ی سازمانی و پرسنلی دستگاه خود به شمار نمی‌آیند، به عبارت دیگر سازمان اگر آنها را از دست بدهد ورشکسته خواهد شد. در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که چرا بیشتر

رؤسا، مدیران برجسته‌ای نیستند؟ پاسخ سؤال چندان ساده نیست ولی دست کم می‌توان دو علت عمده برای این بحران پیاده کرد.

۱. سازمانهای اداری در همه کشورها هنوز نتوانسته‌اند راه و روش درست را آموزش دهند.

۲. سیستم مدیریتی که در آن عده‌ای مرنوس و چند نفر رئیس باشند بهترین شیوه سازمان دادن نیست.

وقتی که می‌گوییم آموزش مدیریت یا آموزش رهبری، مفهوم وسیع کلمه آموزش از جمله خودآموزی را در نظر داریم. گالیله گفته است که نمی‌توان به کسی چیزی آموخت تنها می‌توان به او کمک کرد که آن چیز را در باطن خود جستجو کند و بیابد. به همین جهت ما معتقدیم که آموزش مدیریت و رهبری نمی‌تواند از خودآموزی جدا باشد. حقیقت این است که اگر مدیر نتواند خود را اصلاح کند، کسی قادر به اصلاح او نخواهد بود.

۹- فن اداره کردن: امروزه فن اداره کردن در ردیف

علم الاجتماع، اقتصاد و روانشناسی می‌باشد و بدون تردید می‌توان آن را به عنوان یک علم مجزا و مستقل از دیگر علوم تلقی کرد. علت اصلی انحطاط صنایع ایران عدم رعایت اصول مدیریت در موسسات و فقدان برنامه علوم اداری در صنایع می‌باشد اهمیت اطلاعات فنی و سواد عمومی برای مدیران و کارکنان موسسات را نباید منکر شد. اطلاع از اصول علم اداری برای آنها نه تنها لازم است بلکه ضروری و غیرقابل اغماض می‌باشد. بطور کلی استعداد لازم برای یک کارگر ساده استعداد فنی است و از یک کارگر جز داشتن اطلاعات فنی و حرفه‌ای چیزی نمی‌توان انتظار داشت ولی همین که در سلسله مراتب کار در کارکنان یک موسسه بالا رویم اهمیت نسبی استعداد و

اطلاعات اداری رو به افزایش می‌گذارد و موازی با آن لزوم اطلاعات فنی کاهش می‌یابد. آنچه که از یک مدیر لایق می‌توان انتظار داشت بیشتر اطلاعات اداری و استعداد مدیریت است تا اطلاعات تخصصی - حرفه‌ای.

باز هم تاکید کنیم که در این کار شما خود طیب خود هستید، فراموش نکنید که طیب حاذق هرگز نسخه‌های آماده و باصطلاح (چاپی) به کار نمی‌برد. طیب حاذق برای کسی که کلیه‌هایش حلیل است و برای معالجه بیماری قلبی‌اش به او مراجعه کرده همان دارویی را تجویز نمی‌کند که برای سایر بیماران قلبی - که کلیه‌های سالم دارند - تجویز می‌کند.

مدیر کاردان نباید هیچ گونه نقطه ضعفی داشته باشد حقیقت آن است که مدیر کاردان کسی است که از نقاط ضعف خود باخبر است و می‌کوشد آنها را برطرف کند.

تصمیم‌گیری باید بموقع و به مورد باشد این اصل به خودی خود بی‌نقص است، ولی چطور می‌توان به موقع و به مورد تصمیم گرفت؟ اصل بعدی هم که می‌گوید برای تصمیم‌گیری درست و منطقی باید کلیه عوامل انسانی و مادی مؤثر را بررسی و ارزیابی کرد کمک چندانی نمی‌کند چون باز هم معلوم نیست که این عوامل مؤثر را چگونه می‌توان دریافت و سنجید.

نخستین شرط لازم برای فرماندهی آن است که فرمانده در کار خود تبحر داشته باشد. دومین شرط لازم وفاداری نسبت به زیردستان است. همه‌ی مدیران کم و بیش در رده‌ی رؤسای دستورالعملی قرار می‌گیرند چون هر مدیری خود را داناتر و کاردان‌تر از زیردستان خود می‌داند و این حق را برای خود قائل است که حین ارجاع کار به زیردستان طرز انجام دادن آن کار را نیز متذکر شود از قدیم

گفته‌اند کار را باید به کاردان سپرد. معنای بدیهی این گفته آن است که مسئولیت انجام دادن هر کار را به کسی محول کنید که صلاحیت آن را داشته باشد. اما مفهومی در بطن این گفته نهفته است که حقیقت مورد نظر ما را آشکار سازد. آن حقیقت این است که کاردان یعنی کسی که بتواند کار معینی انجام دهد. بنابراین هدف سپردن کار به کاردان کافی است که کار مورد نظر به نحو احسن به انجام رسد.

به طور کلی نظریه پردازان کلاسیک، سازمان را به منزله ماشینی عظیم می‌دیدند. کشف قوانین کلی حاکم بر این ماشین مجموعه دانش و معرفت پایدار و تغییر ناپذیری در ارتباط با فعالیتها و عملیات سازمان بوجود آورد که اصول نامیده می‌شوند.

این اصول عبارتند از:

۱. کارآیی هر وظیفه و عملی را می‌توان صرفاً برحسب میزان تولید اندازه گرفت (به عبارت دیگر، کارایی بدون توجه به عوامل انسانی برحسب فراگرد کار و استفاده‌ی صرفه جویانه از منابع تعریف می‌شود).
۲. نیروهای انسانی همیشه عقلانی عمل می‌کنند. از این رو مدیریت باید فقط توجه و هم خود را مصروف آن سازد که افراد و گروهها بطور منطقی در جهت هدفهای سازمانی کار کنند.
۳. در هر همکاری گروهی اعضای گروه بدون راهنمایی رؤسای خود، نمی‌توانند روابط میان وظایف خود را تشخیص دهند.
۴. در صورتی که حدود وظایف و مشاغل به درستی تعریف و اعمال نشود اعضای گروه سردرگم شده و در کار یکدیگر تداخل خواهند کرد.
۵. نیروهای انسانی امنیت و خاطر جمعی ناشی از

داشتن یک وظیفه‌ی مشخص را بر داشتن آزادی عمل در کار ترجیح می‌دهند آنها مایل‌اند هدایت شوند و زمانی که الگوی رسمی کارشان مشخص نشده به درستی همکاری نخواهند کرد.

۶. پیش‌بینی و ایجاد الگوهای دقیق و روشن فعالیت‌های آینده و روابط میان آنها امکان‌پذیر است کل وظایف را می‌توان پیش از اجراء و عمل، گروه‌بندی شخصی کرد.

۷. مدیریت فقط لازم است، که نگران فعالیت‌های رسمی افراد باشد.

۸. فعالیت‌های هر گروه را می‌توان بر یک اساس عینی و غیرشخصی بدون توجه به مسائل و ویژگی‌های شخصی، مورد ملاحظه قرار داد.

۹. کارکنان فقط با نیاز اقتصادی برانگیخته می‌شوند از این رو تشویق‌ها باید پولی باشند.

۱۰. مردم کارکردن را دوست ندارند. بنابراین نظارت و سرپرستی دقیق، مسئولیت و پاسخگویی باید مورد تاکید قرار گیرند. مدیریت باید مردم را منصفانه و قاطعانه هدایت و رهبری کند.

۱۱. هماهنگی تحقق نخواهد یافت مگر اینکه از بالا طراحی و هدایت شود.

۱۲. اختیار اقتدار از راس سلسله مراتب سازمانی سرچشمه می‌گیرد و از بالا به پایین تفویض می‌شود.

۱۳. کارهای ساده را با تسلط می‌توان انجام داد از این رو برای افزایش تولید، وسعت و دامنه فعالیت‌ها را باید کوچکتر کرد.

۱۴. کارکردها مدیریت در انواع گوناگون فعالیت‌ها صادق‌اند و می‌توان آنها را صرف نظر از تفاوت‌های

محیطی و ویژگی‌های کارکنان به طرق معینی به کار بست.

نظریه روابط انسانی

کسانی که امروزه با محیط‌های کار سازمانی آشنایی دارند، از اهمیت مسائل سازمانی نظیر ساختار، طرح شغل و انگیزش به خوبی خبر دارند، ولی در همین حال، می‌دانند که کار و عملکرد افراد تحت تأثیر عوامل دیگری از قبیل ماهیت روابط اجتماعی میان کارکنان و نگرش آنان نسبت به کار قرار می‌گیرد. هر چند این قبیل مسائل، امروزه بدیهی جلوه می‌کنند، ولی دستیابی به این حقایق بر اثر کوشش‌ها و مطالعات فراوانی صورت گرفته است. در دهه‌های سوم و چهارم قرن حاضر، بر پایه‌ی پژوهش‌های قابل ملاحظه، این نتیجه‌گیری حاصل شد که محیط‌های کار در واقع زمینه‌های اجتماعی پیچیده‌ای هستند که درک و فهم رفتار در آنها از طریق توجه به گرایش‌ها و نگرش‌های کارکنان سازمان روابط اجتماعی، شبکه ارتباطی غیررسمی و سایر متغیرهای مربوط، میسر است.

پی نوشت:

1. Fivel
2. Saimon
3. Griffiths

منابع:

۱. زمردیان اصغر، مدیریت تحول، استراتژیها، کاربرد و الگوهای نوین
۲. علاقه‌بند علی، اصول مدیریت آموزشی.