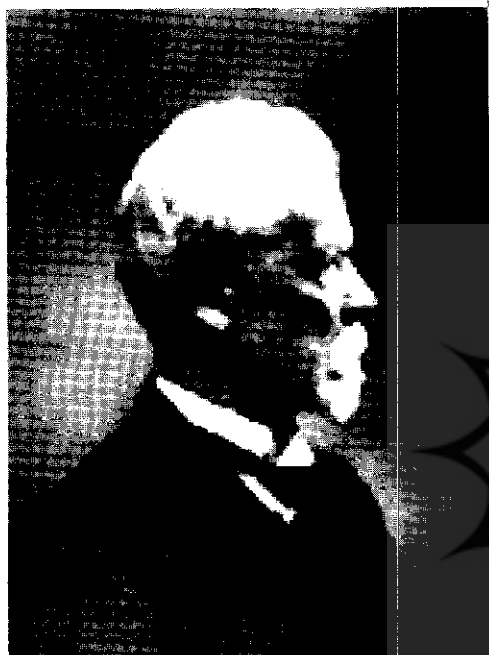


Henri Fayol



گروه مترجمان میثاق مدیران
پرتال جامع علوم انسانی و مطالعات فرهنگی



گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

هنری فایول

برنامه ریزی، سازمان، فرمان، هماهنگی، کنترل

زندگی و دوران شغلی

فایول کل دوران شغلی خود را در یک شرکت گذراند یعنی شرکت معادن و فلزات فرانسه. او کارش را به عنوان مهندس معدن آغاز کرد و در سال ۱۸۷۲ به عنوان رئیس گروه معادن منصوب شد. در سال ۱۸۸۸ او به سمت مدیر عامل این شرکت منصوب شد که این سمت را تا هنگام بازنشستگی خود در سال ۱۹۱۸ حفظ کرد. فایول تا زمان مرگش عنوان ریاست افتخاری این شرکت را در اختیار داشت.

وقتی فایول کارش را آغاز کرد، سلامت مالی بخش معادن بسیار ضعیف بود. اما تا زمان بازنشستگی فایول، این شرکت از یک تراز مالی بسیار خوب برخوردار شد. غالباً موفقیت فایول به توسعه و اشاعه اصل مهم او یعنی "اصل کارکردی" نسبت داده می شود. این اصل شامل این موارد است:

- آماده کردن طرحهای سالانه و ده ساله و عمل کردن بر مبنای آنها؛
- آماده کردن چارتهای سازمانی برای ایجاد و حفظ نظم؛
- استخدام دقیق و حفظ افراد برای تضمین اینکه هر کارمند در جای مناسب خود قرار دارد؛
- رعایت اصل زنجیره فرمان؛
- برگزاری جلسات منظم با رؤسای ادارات و بخشها برای تضمین هماهنگی.

تفکر کلیدی

مدیریت عمومی و صنعتی - برنامه ریزی، سازمان، فرمان و کنترل.

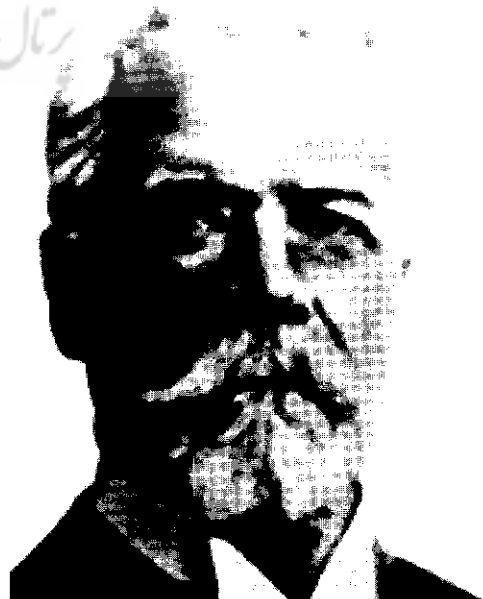
در این کتاب، فایول تلاش می کند تا نظریهای را در باب مدیریت مطرح نماید که میتوان از آن به عنوان مبنای آموزش و تحصیل مدیریت رسمی استفاده کرد. فایول در ابتدا تمامی فعالیتهای سازمانی را به شش کارکرد تقسیم می نماید:

- فنی: مهندسی، تولید، انطباق؛
- تجاری: خرید، فروش، مبادله؛
- مالی: تلاش برای حداکثر استفاده از سرمایه؛
- حسابداری: خرید سهام، ترازنامه ها، هزینه ها، آمار؛
- مدیریتی: برنامه ریزی، سازماندهی، صدور فرمان، هماهنگی، کنترل.

اگرچه پنج مورد نخست به خوبی قابل درک هستند اما هیچ یک از آنها نشان نمی دهند که در یک طرح کلان، سازمان قصد دارد به کجا برود و چگونه فعالیت می کند؛ چگونه افراد را سازماندهی می کند؛ چگونه همه تلاشها و فعالیتهای کسب و کار را هماهنگی می کند؛ و چگونه آنچه را برنامه ریزی و اجرا کرده، تحت نظارت قرار می دهد. بنابراین، کارکرد ششم مد نظر فایول، همانند چتری برای پنج عامل نخست عمل می کند. فایول می گوید که مدیریت کردن، عبارت است از:

- تولد . ۱۸۴۱
- انتخاب به عنوان مدیر گروه معادن . ۱۸۷۲
- بازنشستگی . ۱۹۱۸
- درگذشت . ۱۹۲۵

دهه ۱۹۵۰ . انتشار کتاب مدیریت عمومی و صنعتی . بدین ترتیب، فایول پس از مرگ به عنوان "پدر و بنیانگذار مکتب مدیریت" شهرت یافت .



۱. برنامه ریزی. یک طرح اقدام خوب باید انعطاف پذیر، مستمر، متناسب و دقیق باشد. وظیفه چنین طرحی، یکپارچه نمودن سازمان از طریق تمرکز بر ماهیت، اولویتها، شرایط کسب و کار؛ پیش بینی های بلند مدت برای صنعت و اقتصاد؛ اندیشه های متفکران کلیدی؛ و تجزیه و تحلیل های استراتژیک با همکاری کارکنان متخصص است.

برای برنامه ریزی اثربخش، مدیران باید در زمینه هنر اداره افراد، مهارت داشته و دارای انرژی و معیارهای اخلاقی لازم باشند. مهم است که آنها در کارشان استمرار داشته باشند؛ دارای صلاحیتهای تخصصی باشند، تجربه خوبی برای کسب و کار داشته باشند و بتوانند ایده هایی خلاقانه بیافرینند.

۲. سازماندهی. سازماندهی بیشتر در مورد مسئولیت پذیری و اعطای اختیارات است و در عین حال به جریان ارتباطات و استفاده از منابع نیز می پردازد. فایول وظایف زیر را برای مدیران سازمانها متصور است:

- تضمین اینکه طرح مورد نظر به درستی تهیه و اجرا شده است؛
- بررسی اینکه ساختارهای مادی و انسانی مطابق با اهداف، منابع و سیاستهای عمومی عملیاتی هستند؛
- تعیین یک مقام مرجع واحد و تعیین اصول ارتباطی در کل سازمان؛
- هماهنگ ساختن فعالیتها و اقدامات؛
- دست زدن به انتخابهای کارآمد فردی؛
- تعیین دقیق وظایف؛
- ترغیب به مسئولیت پذیری؛
- استفاده از تحریم در زمان شکست یا اشتباه؛
- حفظ نظم؛
- تضمین اینکه منافع فردی کم اهمیت تر از منافع جمعی هستند؛

- توجه ویژه به مقام فرمان دهنده؛
- نظارت بر سرمایه های مادی و انسانی؛
- تحت کنترل داشتن همه چیز؛
- مقابله با قوانین دست و پا گیر، بروکراسی و کارهای زاید اداری.

۳. هماهنگی. هماهنگی دربرگیرنده زمان بندی و تعیین توالی فعالیتها به گونه ای است که بتوان آنها را به شکلی مناسب اجرا کرد، منابع لازم را اختصاص داد، زمانبندی کرد، اولویتها را تعیین نمود و ابزارهای لازم برای تحقق اهداف را مشخص کرد.

۴. فرمان. مدیرانی که مسئولیت دارند، باید:

- به اطلاعات کامل در مورد کارکنان خود دست یابند؛
- افراد فاقد صلاحیت را کنار بگذارند؛
- رضایتی کامل را میان شرکت و کارکنانش ایجاد نمایند؛
- مثالهای خوبی را مد نظر قرار دهند؛

- اقدام به ممیزی های مقطعی در سازمان نمایند؛
- دستیارانی ارشد را به کار بگیرند تا انسجام مسیر و تمرکز تلاشها حفظ شود؛
- چندان درگیر جزئیات زاید نشوند؛
- هدفشان ایجاد انرژی، وفاداری و وحدت در میان کارکنانشان باشد.

۵. کنترل. کنترل به معنای بررسی موارد زیر است:

- هر چیزی که طبق طرح مصوب رخ می دهد، اصولی که ایجاد شده اند و دستوراتی که صادر شده اند؛
- اتخاذ اقدامات اصلاحی مناسب؛
- جلوگیری از تاثیرگذاری ضعفها، اشتباهات و انحرافهای موجود در طرح؛
- روزآمد نگاه داشتن طرح.

اصول مدیریتی فایول

- رویکرد پنج بخشی فایول، به مدیران در قبال وظایف، کارها و فعالیتهای مشاوره می دهد. او بر اساس تجاربش، اصول عمومی مدیریت را طبق تعاریف زیر تدوین کرده است:
- تقسیم کار: تخصص به افراد اجازه می دهد تا کارآمدتر و مولدتر شوند؛
- اختیار: حق صدور فرامین همراه با مسئولیت پذیری مناسب؛
- نظم: کارمندان تنها در صورتی از دستورات اطاعت می نمایند که مدیرانشان نقش رهبری داشته باشند؛
- انسجام فرامین: یک کارمند، یک رئیس - بدون هر گونه تضاد در قبال فرامین و دستورات؛
- کم اهمیت بودن منافع فردی نسبت به منافع جمعی: منفعت سازمان باید در راس قرار بگیرد؛



● پاداش: تشویقها باید عادلانه و منطقی باشند؛

● ایجاد تمرکز: هیچ فرمولی برای ایجاد تمرکز یا تمرکززدایی وجود ندارد و این امر تا حد زیادی به اوضاع عملیاتی کسب و کار بستگی دارد؛

● زنجیره اسکالر: فایول معتقد است که اگر چه سلسله مراتبها الزامی هستند اما همواره بهترین ابزار ارتباطی نیستند؛

● نظم: جلوگیری از دوباره کاری و اتلاف منابع از طریق سازماندهی خوب؛

● عدالت: ترکیبی از مهربانی و عدالت در برخورد با کارکنان؛

● ثبات شغلی: هر چه کسب و کار موفق تر باشد؛ مدیریت آن باثبات تر خواهد بود؛

● ابتکار: ترغیب افراد به استفاده از قدرت ابتکارشان به عنوان یک منبع قدرت سازمان؛

● احساس همبستگی: مدیریت باید انگیزه کارکنان را تقویت و همه افراد را ترغیب کند تا از تمامی توانایی هایشان استفاده نمایند.

هنری فایول در یک نگاه

دشوار است تاثیر فایول بر تفکر مدیریت و متفکران مدیریت را بسنجیم. او را پدر و بنیانگذار مکتب مدیریت می نامند. او نخستین فردی بود که به سازمان "از بالا به پایین" نگریست، مدیریت را به عنوان یک فرآیند معرفی کرد، این فرآیند را به بخشهای فرعی تقسیم کرد و اصولی را تدوین نمود که باعث بهترین استفاده از افراد می شوند. فایول بدین ترتیب رشته ای را برای آموزش مدیریت ایجاد کرد.

فایول می گوید که مدیران باید برنامه ریزی کنند، سازماندهی نمایند، کارکنان را انتخاب کنند، هدایت کنند، هماهنگ نمایند، گزارش دهند و تامین بودجه نمایند.

اگر نگاهی دقیق تر به پنج اصل مدیریتی فایول داشته باشیم، می بینیم که تضادها و نگرانیها، مسئولیتها و وظایف، و سبکها و مشکلاتی که یک قرن پیش شناخته شده بودند، هنوز هم وجود دارند. چگونه می توانیم تضمین نماییم که اهداف فردی کم اهمیت تر از منافع جمعی (سازمانی) باشند؟ چگونه می توانیم افراد را به مسئولیت پذیری و استفاده از قوه ابتکار ترغیب نماییم؟ با توجه به اینکه مقابله با قوانین زاید و بروکراسی یکی از اهداف مهم مدیریتی فایول است، اگر او امروز زنده بود و می دید که پیشرفت بسیار اندکی در این زمینه حاصل شده است، قطعاً ناامید می شد.

از دو فعالیت آخر مدیریتی فایول یعنی فرماندهی و کنترل، برای تشریح ساختار سلسله مراتبی و سبک مدیریتی سازمانهای بزرگ در دهه ۱۹۵۰ تا دهه ۱۹۸۰ استفاده شده است. اما اگر

مجدداً نگاهی دقیق تر به گفته های فایول داشته باشیم (بویژه در مورد فرماندهی) می بینیم که فرماندهی مد نظر او تفاوت چندانی با اصل اعطای اختیارات و قدرت در مدیریت امروزی ندارد. البته از دیدگاههای فایول به دلیل ضعف در تجزیه و تحلیل و ارزشیابی، تداخل در اصول، تداخل در وظایف، سردرگمی موجود در ساختارهایش و توجه بسیار زیاد او به یک سلسله مراتب بالا به پایین، انتقاد شده است. البته اصول مدیریتی او تفاوت چندانی با ویژگیهای سازمانهای رسمی تعریف شده در نوشته های ماکس وبر^۲ ندارند. تاثیر فایول به عنوان نخستین کسی که مدیریت را بر مبنای برنامه ریزی و سازماندهی افراد، به صورت یک فرآیند سلسله مراتبی بالا به پایین تشریح کرد، مؤید جایگاه برتر او در میان دانشجویان و مدیران امروزی است.

برای اطلاعات بیشتر

آثار مهم فایول
کتاب:

"مدیریت صنعتی و عمومی" -- ۱۹۸۴

دیگر مطالب خواندنی
کتاب:

"اصول و عمل مدیریت" -- ادوارد برک^۳، ۱۹۷۵

"کتابچه مدیریت تایمز مالی" -- استیوارت کریئر^۴، ۲۰۰۱

"مؤلفان بزرگ در باب سازمانها" -- درک پوگ و دیوید
هیکسون^۵

2.Max Weber

3.Edward Brech

4.Stuart Crainer

5.Derek Pugh and David Hickson

"بذر تفرقه در میان زیردستان پاشیدن، به توانایی خاصی نیاز ندارد. هر تازه کاری می تواند این کار را انجام دهد."

هنری فایول

"مدیریت یعنی پیش بینی، برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل." هنری فایول