

قدمت مدیریت به تاریخ بشری برمی گردد. اداره کردن و هماهنگ سازی منابع انسانی و مادی تقریباً از ابتدای تاریخ مورد توجه انسان بوده است. انسان ها، برای تحقق هدفهای مشترک، ابتدا در خانواده ها و بعد در قبایل و سایر واحدهای اجتماعی و سیاسی به یکدیگر پیوستند. بنابراین، از زمانی که انسان به اهمیت همکاری پی برد و برای نیل به هدفهای مشترک با دیگران به اشتراک مساعی پرداخت تا زمانی که مدیریت به عنوان وسیله نیل به این هدفها شناخته شد، مدت زمان زیادی طول کشید اما زمانی که نیاز به مدیریت احساس شد به سرعت رونق و توسعه پیدا کرد.

با این وجود مدیریت به عنوان رشته علمی، تاریخ نسبتاً کوتاهی دارد و تقریباً از اوایل قرن بیستم به تدریج به عنوان یک رشته دانشگاهی درآمده است و بسیاری از مفاهیمی که امروزه در مدیریت رایج است. حاصل کوششهای اخیر است.

افکار و اندیشه هایی که صاحب نظران رشته های مختلف نسبت به مدیریت داشته اند باعث شده که در طبقه بندی اندیشه ها و نظریه های مدیریت، دیدگاههای گوناگونی تشخیص داده شود.

الف) نظریه کلاسیک

۱- مدیریت علمی:

نهضتی که در تاریخ تحول اندیشه های مدیریت به مدیریت علمی معروف است، در اوایل قرن بیستم بوجود آمد. بنیان گذار این نهضت فردی به نام فردریک تیلور بود که مجموعه عقاید خود درباره مدیریت را در کتاب اصول مدیریت علمی منتشر کرد. ویژگی مدیریت علمی، تأکید بر مدیریت در سطح عملیاتی، مطالعه علمی عملیات به منظور تشخیص عوامل موثر بر آن و کشف موثرترین روش انجام کار است. وی معتقد بود به کمک اصول علمی می توان فعالیت های تولید را تحت نظم درآورد و کارایی را افزایش داد. او اصول مهندسی انسانی را که شامل مطالعه زمان، حرکت، روش و سایر فنون و ابزار مدیریت علمی است را مورد استفاده قرار داد و با حذف کلیه عوامل اضافی و نامربوط کار، وظیفه اصلی و حداکثر تخصص در آن را مورد تأکید قرار داد. تیلور به گسترش علم آگاهی از کار، انتخاب کارکنان بر مبنای علمی و افزایش مداوم مهارت آنها، هماهنگی بین کار و کارکنانی که بر مبنای علمی انتخاب شده اند و تقسیم کار منطقی اعتقاد داشت. به نظر او انگیزه کار در درجه اول ناشی از شوق به درآمد اقتصادی است و در نظام پرداخت دستمزد باید فرد با کمیت تولید رابطه مستقیم داشته باشد. مدیریت علمی به دلیل نادیده گرفتن جوانب انسانی کار مورد انتقاد قرار گرفته است.

۲- مدیریت اداری:

بنیانگذار این نهضت فردی به نام هانری فایول است.

وی شش گروه فعالیت به شرح زیر را برای سازمان های صنعتی تشخیص داد:

فنی، بازرگانی، مالی، ایمنی، حسابداری و مدیریت

از نظر فایول پنج فعالیت اول در تمام سازمان ها مورد توجه قرار می گیرند اما فعالیت ششم یعنی مدیریت، مستلزم تحقیق و مطالعات قابل ملاحظه است. او بیشترین کار خود را به مدیریت اختصاص داد. فعالیت های مدیریت از نظر فایول عبارتند از :

برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل و معتقد بود کاربرد آنها به تجربه و مهارت مدیران و شرایط و موقعیت کار آنان بستگی دارد.

۳- بوروکراسی:

که در فارسی به دیوان سالاری ترجمه شده است. اوایل قرن بیستم، دنیای صنعتی شاهد پیدایش و توسعه سازمانها و موسسات بزرگ و پیچیده بود که به موازات رشد سازمانهای صنعتی، موسسات دولتی و بازرگانی نیز روز به روز بزرگتر و پیچیده تر می شدند. نظام اداری برخاسته از این توسعه و تحول موسوم به بوروکراسی است که توسط ماکس وبر ارائه شد.

بوروکراسی ، یک نظام اداری با سازمان بزرگ و گسترده است که با عده کثیری از ارباب رجوع سرو کار دارد ماکس وبر به مطالعه ماهیت قدرت در روابط اجتماعی و سیاسی علاقه مند بود و کوششهایی در جهت کشف قوانین رفتار اجتماعی به عمل آورد.

مهمترین کمک ماکس وبر به مدیریت، نظریه اقتدار (اختیار) و توصیف سازمانها بر مبنای ماهیت روابط ناشی از اقتدار است. سازمانها روابطی به وجود می آورند که طبق آن، بعضی افراد می توانند برای افراد دیگر دستور صادر کنند. این بدان معنا است که دسته اول صاحبان اقتدار هستند. در تحلیل وبر اقتدار به سه طریق، صورت مشروع یا قانونی می یابد.

۱- **اقتدار فرمند یا شخصیتی:** که منشأ آن جاذبه یا امتیاز شخصیتی فرد است.

۲- **اقتدار سنتی:** منشأ آن رسوم و سنتها و عرف و عادات است.

۳- **اقتدار عقلانی - قانونی:** منشأ آن قوانین و مقررات عقلانی است که برای نظم اجتماعی وضع و تدوین می شوند.

مدیریت علمی، مدیریت اداری و بوروکراسی در دسته نظریه کلاسیک قرار می گیرند.

ب) نظریه نئوکلاسیک یا روابط انسانی

این نظریه در ربع دوم قرن بیستم توسط « التون میو » با مطالعاتی که در کارخانه هاثورن انجام داد بنیان گذاری شد.

اصطلاح روابط انسانی معمولاً برای توصیف شیوه رفتار و کنش متقابل مدیران با زیردستان به کار می رود. وقتی رفتار مدیران باعث می شود که زیردستان به کار بهتر و موثرتر برانگیخته شوند، گفته می شود روابط انسانی خوب در سازمان برقرار است. بنابراین مدیران باید از عوامل اجتماعی و روانی موثر بر رفتار انسانی آگاهی داشته باشند.

ج) نظریه های انگیزش:

دهه ۱۹۵۰ یکی از دوره های بسیار پر بار از نظر ارائه مفاهیم انگیزش بود و سه نظریه که عبارتند از نظریه سلسله مراتب نیازهای « مازلو »، نظریه Maslow و « مک گریگور » و نظریه انگیزش - بهداشت « هرزبرگ » ارائه شد.

نظریه سلسله مراتب نیازها:

براساس نظر « ابراهام مازلو » در درون هر انسان پنج دسته نیاز وجود دارد. ارضای اساسی این نیازها موجب غالب شدن نیاز بعدی می شود.

این نیازها عبارتند از :

- ۱- فیزیولوژیکی: گرسنگی، پناهگاه و دیگر نیازهای جسمانی
- ۲- امنیت: ایمنی و حفاظت از آسیب جسمانی و عاطفی مانند تأمین مالی، شغلی، فارغ بودن از ترس و ...
- ۳- تعلقات اجتماعی: نیاز به تعلق و پذیرش در گروه های گوناگون شامل ملاطفت، تعلق، دوستی و ...
- ۴- احترام: شامل دو بخش درونی و بیرونی است. عوامل درونی مانند احترام به نفس، خودمختاری و پیشرفت و عوامل بیرونی مانند: مقام، شهرت، توجه
- ۵- خودشکوفایی: شخص می کوشد آن چیزی شود که استعداد آن را دارد. (فعالیت بخشیدن به استعدادهای بالقوه شخصی و خودشکوفایی)

نظریه X و Y :

« داگلاس مک گریکور » این نظریه را ارائه داد نظریه X دارای فرضیات منفی است: انسان ذاتاً تنبل و از کار بیزار است، از قبول مسئولیت می گریزد، انگیزه مادی و اقتصادی دارد، تعداد محدودی از انسان ها قابلیت خلاقیت ، ابتکار و نوآوری دارند، انسان به نظارت مستقیم و مستمر نیاز دارد.

اما تئوری Y دید مثبت و خوش بینانه ای نسبت به انسان دارد و بر فرضیات زیر مبتنی است. انسان کار را دوست دارد و برایش مانند تفریح و بازی است، مسئولیت پذیر است، بهترین مشوق انسان رضایت خاطر درونی است و مشوق های روحی، روانی و معنوی موثرتر است، غالب انسان ها قوه خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارند، انسان به واسطه عقل و وجدان خود کنترل هستند و نیاز به نظارت مستقیم و مستمر ندارند.

رهبرانی که پیروان خود را دارای ویژگیهای X می بینند، غالباً رهبران دستوری و تکلیف مدار هستند. اما رهبرانی که پیروان خود را دارای صفات تئوری Y می دانند غالباً با سیاست عدم مداخله عمل می کنند و معمولاً رهبرانی انسان مدار هستند.

نظریه انگیزش - بهداشت:

این نظریه توسط روانشناسی به نام « فردریک هرزبرگ » ارائه شد. وی معتقد بود رابطه فرد با کارش رابطه ای اساسی است. به عقیده وی نارضایتی افراد به محیط و عواملی مربوط می شود که در آن کار می کنند. و این عوامل را عوامل بهداشتی نامید. این عوامل نمی تواند ایجاد انگیزه و رضایت شغلی نماید. اما می تواند از نارضایتی شغلی جلوگیری کند و شامل عوامل محیط کار مانند شأن ، مقام، خط مشی ها، اداره امور سازمان، کیفیت سرپرستی، روابط متقابل افراد، شرایط کار، امنیت شغلی و دستمزد می شود. در مقابل زمانی که خشنودی به ماهیت کار مربوط می شود اگر کار مساعد باشد می تواند موجب رضایت شغلی شود و اگر مساعد نبود باعث نارضایتی شغلی نخواهد شد. این عوامل، عوامل انگیزشی نام دارد. زیرا موجب انگیزش افراد برای عملکرد بهتر می شوند. مانند: کار پر تلاش، موفقیت، پیشرفت کاری، مسئولیت، رشد و توسعه.

د) نظریه سیستمی:

سیستم عبارت است از مجموعه عناصر و اجزایی که با هم ارتباط و کنش و واکنش متقابل دارند و کل واحدی را به وجود می آورند. هر سیستم دارای حد و مرزی است که آن را از محیط متمایز و با آن مرتبط می کند. سیستم را در رابطه با محیط به دو دسته باز و بسته تقسیم می کنند. سیستم باز با محیط خود به تبادل انرژی و اطلاعات می پردازد و با محیط کنش و واکنش متقابل دارد که سازمانها از سیستم های باز به حساب می آیند و سیستم بسته سیستمی نفوذ ناپذیر است.

تمام عناصری که از محیط وارد سیستم می شوند درون داد به شمار می آیند. درون داده‌ها طی فراگرد فعالیتها یا عملیات سیستم به بازده یا برون داد تبدیل می شوند.

همه سیستم‌ها، صرف نظر از ماهیت، اندازه یا نوع به مرور دچار آنتروپی (مرگ، بی نظمی ...) می شوند یک سیستم هر چه بیشتر از منابع و محیط خود برخوردار شود و به فعالیت ، رشد و توسعه خود ادامه دهد بیشتر دوام می آورد. رویکرد سیستمی ، سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های پویایی در حال کنش و واکنش متقابل دایم با محیط در نظر می گیرد. سازمان به منزله سیستم باز، درون دادهایی به صورت مواد، نیروی کار، سرمایه و انواع اطلاعات از محیط دریافت می کند. بعد، عملیاتی برای دگرگون سازی درون‌داده‌ها انجام می دهد و برون‌داد یا بازده مطلوبی تولید می کند تا برای توزیع به محیط تحویل شود. سپس از راه فراگرد بازخورد نتیجه ارزیابی محیط از برون‌داد سازمان به صورت اطلاعات به عنوان بخشی از درون‌داد به سازمان باز می گردد تا در فعالیتهای بعدی آن مورد استفاده قرار گیرد.

ه) نظریه اقتضایی (رویکرد موقعیتی):

بیانگر این موضوع است که چیزی به نام بهترین شیوه مدیریت که در همه شرایط به یک اندازه موثر باشد وجود ندارد. مدیریت اقتضایی مستلزم توانایی مدیر در تشخیص موقعیتهای و سازگاری رفتار او با نیازهای هر موقعیت است.

رویکرد مدیریت اقتضایی، نقطه عطف مهمی در سیر تفکر مدیریت محسوب می شود.

سازمان و مدیریت

جامعه امروز، جامعه سازمانی است . در یک سازمان کار می کنیم و از خدمات و تولیدات سازمانهای دیگر بهره مند می شویم. بعضی از آنها بزرگ و پیچیده اند و برخی ساده و کوچکند.

به طور کلی وقتی که انسان‌ها با هم زندگی می کنند، در میان آنها به طور خودجوش الگویی از روابط اجتماعی، باورها و جهت گیری های مشترک ایجاد می شود که اصطلاحاً سازمان اجتماعی نامیده می شود.

مفهوم کلی سازمان اجتماعی به طرق و شیوه هایی که رفتار انسان تحت شرایط اجتماعی نظم و ترتیب پیدا می کند دلالت دارد.

تعریف سازمان: عبارت است از هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی برای تحقق هدف یا منظور مشترکی به طور مستمر فعالیت می کنند.

سازمان دو وجه رسمی و غیر رسمی دارد.

وقتی سازمان آگاهانه و از روی طرح و نقشه برای نیل به اهداف و مقاصد معینی ایجاد می شوند، اصطلاح سازمان رسمی به آن اطلاق می شود. مانند سازمان های دولتی، کارخانه ها، دانشگاه ها، مدارس و ...

سازمان های رسمی برای رفع نیازهای اساسی جامعه به وجود می آیند و با سیر تحولات اجتماعی، روز به روز گسترده تر و پیچیده تر می شوند. سازمان های رسمی تحت نظم و ترتیب و قواعد و مقررات معینی فعالیت می کنند و رفتار افراد تحت الگو و موازین ویژه ای شکل می گیرد.

وجه غیر رسمی به الگوی روابطی اشاره می کند که ضمن روابط رسمی، بین کارکنان سازمان به وجود می آید. وجه رسمی و غیر رسمی در هر سازمانی وجود دارند و توأمأ سازمان را به وجود می آورند.

تمام سازمان های رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت خود به مدیریت نیاز دارند و فقدان مدیریت، موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی می شود و سازمانها را به نابسامانی و از هم پاشیدگی می کشاند. مفاهیم سازمان و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند وجود یکی بدون دیگری بی معناست. فعالیت مدیریت در سازمان اتفاق می افتد و سازمانی نیست که از مدیریت بی نیاز باشد.

تعریف مدیریت: در مورد مدیریت تعریفی که مورد قبول عام باشد وجود ندارد و صاحب نظران با هدفها و سوء گیریهای مختلف تعریف های گوناگون ارایه کرده اند. یکی از این تعریف ها عبارت است از: هنر انجام دادن کار به وسیله دیگران (فالت). مدیریت، فعالیتی است منظم، در جهت تحقق هدفهای معین که از طریق ایجاد روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر و شرکت فعال در تصمیم گیری صورت می گیرد.

سطوح مدیریت:

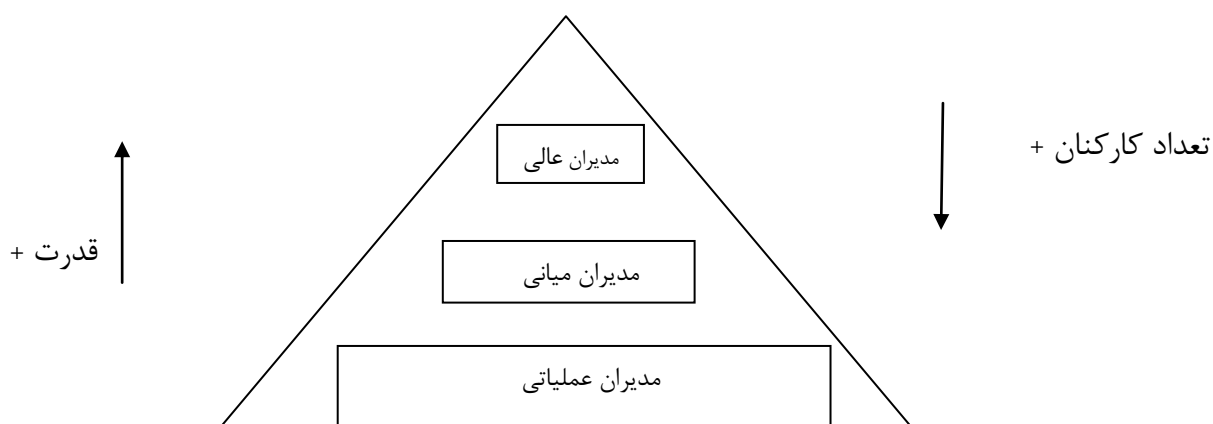
انجام دادن فعالیتهای منظم مدیریت در سازمانها بر عهده افرادی است که مدیر نام دارند و مدیر کسی است که در قبال زیردستان و سایر منابع سازمانی مسئولیت دارد.

مدیران به سه طبقه: مدیران خط مقدم یا عملیاتی یا اجرایی، مدیران میانی و مدیران عالی تقسیم می شوند.

مدیران خط مقدم (سرپرستان/عملیاتی/اجرایی) پایین ترین سطح مدیران در سازمان هستند که مسئولیت آنها هدایت و سرپرستی کارکنان عملیات است. افرادی پر مشغله هستند که بواسطه مراجعه مکرر افراد در کارشان وقفه ایجاد می شود. آنها بیشتر وقتشان را با کارکنان می گذرانند و بیشتر به حل و فصل مسائل آنی می پردازند.

مدیران میانی: مسئولیت هدایت فعالیتهای سایر مدیران و گاهی نیز فعالیتهای کارکنان عملیات را بر عهده دارند. یکی از مسئولیت های مهم مدیران میانی هدایت فعالیت هایی است که در واقع به اجرای خط مشی های سازمانی منجر می شوند. مدیران بخش ها، واحدها، مناطق از جمله مدیران میانی محسوب می شوند. این مدیران پل ارتباطی بین مدیریت عالی و عملیاتی هستند.

مدیران عالی: بالاترین سطح مدیران در سازمان، مرکب از گروه کوچکی از مدیران است که مسئولیت مدیریت کل سازمان را بر عهده دارند، خط مشی های سازمانی را تهیه می کنند، روابط متقابل سازمان با محیط را هدایت می کنند. بیشتر وقت خود را صرف صحبت با مدیران عالی سایر موسسات و افراد خارج از سازمان می کنند و در سطح گسترده تری درگیر برنامه ریزی های جامع و بلند مدت می شوند.



مهارت های مورد نیاز:

مهارت هایی که مدیران در سطوح مختلف برای انجام کارها نیاز دارند عبارتند از:

مهارت های فنی، مهارت های انسانی، مهارت های ادراکی و تصمیم گیری

مهارت فنی: به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی است. مدیران عملیاتی بیشتر به این مهارت نیاز دارند، زیرا آنان به طور مستقیم با افرادی کار می کنند که ابزار و شیوه های تخصصی خود را به کار می برند.

مهارت انسانی: شامل توانایی برقراری ارتباط با دیگران، ایجاد انگیزه در افراد و درک شرایط و وضعیت آنها می شود. این مهارت به مدیران یا سرپرستان امکان می دهد تا افراد در کنار آنها و به طور موثر با آنها کار کنند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند. چون برای نیل به اهداف سازمان به افراد داخل و خارج سازمان وابسته اند. سرپرستان از مهارت روابط انسانی خود برای راضی نگه داشتن مدیران راه بالا، انگیزه دادن به کارکنان برای انجام کار بهتر یا تعامل مثبت با سایر همکاران استفاده می کنند.

مهارت ادراکی: توانایی هماهنگ کردن کلیه فعالیت های سازمان است مدیر باید بتواند سازمان را به صورت یک کل در محیطی که آن را احاطه کرده است مشاهده کند و روابط متقابل بخش های مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی کند. این مهارت برای مدیران عالی که باید اهداف وسیع و برنامه های بلند مدت سازمان را برای آینده طرح ریزی کنند ضروری است.

مهارت تصمیم گیری: تصمیم گیری یعنی انتخاب یک راه کار از میان راه کارهای مختلف. مدیر باید قادر باشد اطلاعات را تجزیه و تحلیل و تصمیمات صحیح را اتخاذ کند.

مهارت های ادراکی و تصمیم گیری برای مدیران عالی ضروری تر است و مهارت روابط انسانی در همه سطوح مدیریت دارای اهمیت یکسان است و مدیران عملیاتی بیشتر به مهارت فنی نیاز دارند.

مهارت / سطوح مدیریت	تصمیم گیری	ادراکی	روابط انسانی	فنی
مدیریت عالی	[High]	[High]	[High]	[Low]
مدیریت میانی				
مدیریت سرپرستی				

کارکردها (وظایف) مدیریت

منظور از کارکرد، فعالیت مهمی است که در نیل به هدف ضرورت دارد.

هانری فایول اولین فردی است که فراگرد مدیریت را به وظایف یا کارکرد ها تقسیم و تعریف کرد. او پنج وظیفه اساسی در مدیریت تشخیص داد.

۱- برنامه ریزی، یعنی پیش نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده

۲- سازماندهی، یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن

۳- فرماندهی، یعنی هدایت و جهت دهی افراد در انجام دادن کار

۴- هماهنگی، به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوششها و فعالیتهای

۵- کنترل، رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صورت می گیرد یا نه و اگر انحرافی مشاهده شد اصلاح شود.

برنامه ریزی

عملیاتی است که منجر به تهیه برنامه شود و شامل کلیه فعالیتهایی است که منجر به تعیین هدف و انتخاب راه و روش مناسب برای نیل به آن هدف است، می شود.

مراحل مختلف برنامه ریزی به قرار زیر است:

الف- تعیین هدف

ب- پیش بینی

ج- قابل اجرا کردن برنامه از راه بودجه

د- اتخاذ تصمیم هایی که فعالیت های سازمان را در راه نیل به هدف مطلوب رهبری می کند.

هر یک از مراحل فوق باید به ترتیب انجام گیرد تا برنامه ای به طور کامل اجرا شود.

الف) تعیین هدف

برنامه ریزی با تجزیه و تحلیل هدفهایی شروع می شود که اساس سازمان به منظور نیل به آنها پایه گذاری شده است. هدفها باید حداقل از جهات اولویت، زمان و ترکیب مورد بررسی قرار گیرد.

(منظور از اولویت هدفها این است که در یک زمان معین نیل به یک هدف به طور نسبی مهمتر از هدفهای دیگر است. عامل دیگر تعیین هدف زمان است و هدفها از نظر زمان به سه دسته کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت تقسیم می شود. عامل سوم در تعیین هدف ترکیب آن است. ترکیب هدفها را در یک برنامه کلی می توان در قالب سلسله مراتب تصور کرد).

ب) پیش بینی

هر مدیری در تصمیم گیری های خود به نحوی با پیش بینی سرو کار دارد. برخی از این پیش بینی ها ساده و بعضی دیگر پیچیده و مشکل هستند همچنین ممکن است برای دوره های زمانی کوتاه مدت یا بلند مدت انجام گیرند.

البته پیش بینی دقیقاً با واقعیت تطبیق نمی کند و باید خطای پیش بینی را به حداقل ممکن تقلیل داد.

به طور کلی برای انتخاب مدل مناسب پیش بینی، توجه به موارد زیر ضروری است.

محدوده زمانی، آمار و ارقام داده شده، ارتباط اطلاعات با متغیر مورد نظر، هزینه، دقت و سادگی در صورتی که پیش بینی برای آینده دور باشد بهتر است از روش های کیفی استفاده شود و اگر پیش بینی میان مدت و یا کوتاه مدت باشد روشهای کمی به کار می رود. همچنین با توجه به نوع آمار گذشته نحوه پیش بینی متفاوت است. در بعضی مواقع آمار نشان دهنده روند بخصوصی است در برخی مواقع آمار دارای نوسانات فصلی است و گاهی از یک سری نوسانات تصادفی و نامنظم تبعیت می کند.

انواع شیوه های پیش بینی

به طور کلی می توان روش های پیش بینی را به سه گروه تقسیم کرد.

پیش بینی های قضاوتی، پیش بینی بر مبنای گذشته و پیش بینی علت و معلولی.

پیش بینی قضاوتی

زمانی که اطلاعات دقیق و کاملی در مورد مسأله وجود نداشته باشد از این نوع پیش بینی استفاده می شود. در این روش اتکای ما بر قضاوت ذهنی افراد و تعبیر و تفسیر آنها از اطلاعات برای پیش بینی آینده خواهد بود.

پیش بینی بر مبنای گذشته

در این پیش بینی آمار و ارقام و اطلاعات گذشته ، اساس پیش بینی آینده است.

به دلیل تغییراتی که در طول زمان رخ می دهد این روش برای پیش بینی بلند مدت قابلیت استفاده چندانی ندارد.

پیش بینی علت و معلولی

در صورتی که اطلاعات کافی در مورد موضوع پیش بینی موجود بوده و همچنین روابط بین متغیرها مشخص باشند می توانیم از این روش استفاده کنیم.

چ) قابل اجرا کردن برنامه از راه بودجه بندی

بودجه در واقع صورت جامع ارقام و هزینه سازمان است و به طرق مختلف و منظوره های متفاوت مورد استفاده مدیر قرار می گیرد. بودجه را مثل وسیله ای در دست مدیر و برای افزایش کارایی دانسته اند. متخصصان مدیریت دریافتند که بودجه علاوه بر وسیله ای برای کنترل و بالا بردن کارایی ممکن است به صورت قویترین وسیله برای برنامه ریزی مورد استفاده قرار گیرد.

د) تصمیم گیری:

بخش مهمی از وقت مدیران صرف حل مشکل و تصمیم گیری می شود. تعیین هدفهای سازمان، وظایف اساسی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل به تصمیم گیری نیازمند است. تصمیم گیری به زبان ساده یعنی رسیدن به یک راه حل یا نتیجه. تصمیم گیری به انتخاب آگاهانه یک راه حل یا شیوه عمل از بین راه حلها یا شیوه های عمل منتهی می شود. اجرای تصمیم، یعنی مرحله نهایی فراگرد مشکل گشایی جزو وظایف دیگر مدیریت است.

مراحل تصمیم گیری:

تصمیم گیری در چهار مرحله صورت می گیرد:

- تعریف و تشخیص مشکل
- دستیابی به راه حل ها یا شیوه های عمل
- ارزشیابی و گزینش راه حل (اتخاذ تصمیم)
- اجرای تصمیم
- **تعریف و تشخیص مشکل:** مستلزم آشنایی با زمینه و موقعیت مشکل و داشتن چهار چوب فکری معتبر است. چهارچوب فکری شخص وابسته به تجربیات و دانش و معلومات اوست که او را در برخورد با مسائل و مشکلات با نگرش ویژه ای مجهز می کند.
- **دستیابی به راه حل ها یا شیوه های عمل:** در تصمیم گیری مستلزم خلاقیت ذهنی است. مشکل گشایی مؤثر زمانی امکان پذیر است که راه حل های مختلفی از بین شیوه های عمل برای از بین بردن مشکل در نظر گرفته شود. بنابر این هر چه تعداد راه حل های فرضی بیشتر باشد احتمال انتخاب راه حل و شیوه عمل مناسب و مقتضی بیشتر است.
- **ارزشیابی و گزینش راه حل (اتخاذ تصمیم):** بررسی راه حل های فرضی مستلزم جمع آوری شواهد و اطلاعات است تا اثر بخشی راه حل ها ارزشیابی شود. وقتی که مناسبترین و عملی ترین راه حل یا شیوه عمل برای مقابله با مشکل انتخاب شد، روش عملی ایجاب می کند که تصمیم اتخاذ شده قبل از اجرا در بخش کوچکی از فعالیت های سازمانی یا کار مورد نظر به طور آزمایش اجرا شود اما بیشتر اوقات چنین آزمایشی میسر نیست.
- **اجرای تصمیم:** در فعالیت های سازمانی معمولاً بین تصمیم گیری و اجرای آن فاصله میافتد اگر تصمیم گیرنده مدیر سازمان باشد اجرای تصمیم بر عهده کارکنان اجرایی خواهد بود بنابر این باید آنها را از جزئیات تصمیم کاملاً آگاه ساخت.

همچنین در اجرای تصمیم باید به علایق و انگیزه های زیر دستان نیز توجه داشت بدون آمادگی و همکاری آنان، اجرای تصمیم مشکلاتی در پی خواهد داشت.

انواع تصمیم:

تصمیم معمول و تصمیم غیر معمول

تصمیم معمول: این نوع تصمیم مطابق با عادات، قواعد یا رویه های معینی اتخاذ می شود هر سازمانی خط مشی های مشخصی دارد که تصمیم گیری در وضعیت های تکراری را از طریق محدود کردن شیوه های عمل آسان می کند و مدیران و کارکنان سازمان به جای پرداختن به مسایل تکراری و عادی وقت و انرژی خود را به فعالیت های دیگر و یا حل مسائل جدید اختصاص می دهند مانند تصمیم گیری در باره شکایت داوطلبانی که در کنکور پذیرفته نشده اند.

تصمیم غیر معمول: این نوع تصمیم با مسائل و مشکلاتی جدید و غیر عادی سازمان مرتبط است. این نوع تصمیم تازگی دارد و تکراری نیست، پر مخاطره و هزینه بر دار است و ارزیابی آن کمی دشوار است.

بسیاری از مشکلاتی که مدیران رده های بالای سازمان با آنها رو به رو می شوند مستلزم تصمیمات غیر معمول هستند مانند افزایش قابل توجه تعداد دانشجویان. در سلسله مراتب سازمان، رده مدیر هر چه بالا تر باشد باید قابلیت و توانایی بیشتری برای تصمیم غیر معمول داشته باشد.

شرایط تصمیم گیری

تصمیم گیری در زمان حال انجام می شود و اجرای آن به منظور رسیدن به هدفی در آینده است. شرایط تصمیم گیری با توجه به قابلیت پیش بینی دارای سه حالت **اطمینان، ریسک و عدم اطمینان** است.

شرایط اطمینان

تصمیم گیرنده هدف خود را می داند و از آنچه در آینده پیش خواهد آمد مطلع است. تحت این شرایط، اطلاعات درست، سنجش پذیر و قابل اطمینان در باره نتایج هر یک از گزینه های تصمیم وجود دارد که بر اساس آن می توان تصمیم گیری کرد. در این حالت آینده به درجات زیادی قابل پیش بینی است.

شرایط ریسک

قابلیت پیش بینی کمتر است. اطلاعات کاملی در دست نیست اما تصمیم گیرنده می داند که احتمال دستیابی به نتایج مطلوب تا چه اندازه است. در این شرایط می توان احتمال موفقیت تصمیمات را تخمین زد.

شرایط عدم اطمینان

تقریباً اطلاعاتی در باره آنچه پیش خواهد آمد در دست نیست و تصمیم گیرنده از احتمالات و حتی نتایج ممکن بی خبر است. با توجه به توضیحاتی که داده شد به نظر می رسد در مدیریت سازمان ها امر برنامه ریزی در درجه اول اهمیت قرار دارد. این اهمیت از آنجا ناشی می شود که برنامه ریزی مؤثر ، رفتار مدیریت و سازمان راعمیقاً تحت تأثیر قرار داده و کنترل مؤثر را امکان پذیر می سازد. البته برنامه ریزی تحت شرایط ثبات و اطمینان نسبتاً آسان و احتمال اجرای آن بیشتر است ولی در شرایط تغییر و دگرگونی اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فنی معمولاً دشوارتر می شود. در این شرایط ممکن است بسیاری از برنامه ها قبل از اجرای کامل بی فایده شوند یا پیش نگریهایی که برنامه ریزی بر آنها مبتنی بوده به سرعت نادرست از کار درآیند. بنابر این اعتقاد بر این است که در سازمانهایی که در شرایط و محیط متغیر فعالیت می کنند برنامه ریزی، اتلاف وقت و انرژی است. با وجود این اگر برنامه با ملاحظات لازم و کافی تهیه شود و مورد تأیید مدیریت و مورد قبول کارکنان سازمان باشد این امکان فراهم می شود که با اجرای آن سازمان بتواند خود را با تغییرات سازگار کند.

سازماندهی

سازماندهی عبارت است از فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار و تقسیم و تخصیص آن بین اعضای سازمان به طوری که هدفهای سازمانی با اثر بخشی تحقق پیدا کند. سازماندهی موجب پیدایش ساختار سازمان می شود . ساختار سازمان مشخص می کند که کار و فعالیتهای سازمانی، رسماً چگونه تقسیم، گروه بندی و هماهنگ می شود. این ساختار روابطی منظم و منطقی که لازمه عملیات کارکنان سازمان است به وجود می آورد. سازماندهی امروزه به عنوان فراگرد هماهنگ کننده ساختار سازمان با هدفها، منابع و محیط آن محسوب می شود. هر سازمانی در ابتدا کوچک است به طوری که حتی یک فرد به تنهایی قادر به انجام دادن همه کارهاست اما وقتی کار گسترش می یابد یا بیشتر می شود آن فرد به معاونان و همکارانی نیاز پیدا میکند. بنابر این تقسیم کار عبارت است از تفکیک وظایف میان افراد به طوری که هر فرد به جای انجام دادن همه کارها مسئول وظیفه یا مجموعه وظایف معینی شود.

گروه بندی وظایف هم عبارت است از: تفکیک فعالیت های سازمان به طوری که وظایف و مشاغل مشابه و مرتبط در واحدهای معینی انجام گیرند. واحد های سازمانی بر اساس عوامل گوناگونی مانند تعداد افراد، کارکردها، زمان ، تولیدات یا خدمات، ارباب رجوع، موقعیت مکانی یا فراگرد کار به وجود می آیند.

یکی از مفاهیمی که در سازماندهی و ساختار سازمان اهمیت فراوان دارد **اختیار** رسمی است که روابط سلسله مراتبی میان رده های مدیریت و مراکز تصمیم گیری بر مبنای آن به وجود می آیند. در واقع اختیار رسمی و قدرت ناشی از آن، وسیله انجام دادن وظایف و مسئولیتها برای رسیدن به هدفهای سازمان است. به عقیده یکی از صاحب نظران مدیریت به نام " سایمون " اختیار یعنی قدرت تصمیم گیری برای هدایت فعالیتهای و اعمال دیگران.

تفاوت بین قدرت و اختیار: اختیار از مقام و منصب سازمانی ناشی می شود. هر مقام یا سمت سازمانی دارای حقوق ویژه ای است که شخص به هنگام احراز مقام به آن دست می یابد و مطابق آن رفتار می کند و با کناره گیری از مقام آنها را از دست می دهد. قدرت در پرتو برخورداری شخص از منابع فیزیکی، اقتصادی، اجتماعی، شخصی یا روانی صورت می گیرد و اگر این منابع از حیطة دسترسی و استفاده شخص خارج شوند، قدرت او بر دیگران نیز بلافاصله متوقف می شود. بنابر این قدرت جنبه تحمیلی دارد و اطاعت و قبول آن غیر ارادی و توأم با مقاومت است. در حالیکه وقتی اختیار اعمال می شود، اطاعت و اجابت آن ارادی و داوطلبانه است چون فردی که تحت تأثیر اعمال اختیار قرار می گیرد، معتقد است که دستورات از شخصی یا مرجعی مشروع و قانونی سرچشمه می گیرد و از این رو اطاعت و اجابت آن جایز است.

تفویض اختیار

تفویض اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف خاص.

واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می شود که سازمان به صورت مؤثرتری فعالیت کند زیرا هیچ مافوقی شخصاً نمی تواند همه وظایف سازمانی را به طور کامل انجام دهد. تفویض اختیار معمولاً به انتقال قدرت قانونی از رئیس به مرئوس اطلاق می شود با وجود این با تفویض آن، قدرت پاداش دهی و تنبیه نیز به مرئوس منتقل می شود. اگر مرئوس از مهارتهای تخصصی لازم برای انجام وظایف برخوردار باشد ممکن است ضمن تفویض اختیار رسمی، اختیار تخصصی نیز به طور غیر مستقیم به مرئوس واگذار شود و مرئوس به جای رئیس تصمیم گیری و عمل کند.

سلسله مراتب:

در هر سازمانی، جریان مسئولیت و اختیار که به ترتیب رتبه و مقام از بالاترین سطح مدیریت شروع و به پایین ترین سطح عملیاتی ادامه می یابد، زنجیر فرمان یا سلسله مراتب اختیار نامیده می شود.

پیروی از سلسله مراتب باعث می شود که اعضای سازمان بدانند که در کجا قرار گرفته اند و از چه کسانی باید دستور بگیرند و به چه کسانی دستور دهند و به عبارتی نسبت به چه کسانی پاسخگو باشند.

سلسله مراتب یا رده بندی اختیار بعد عمودی ساختار سازمان محسوب می شود که گاهی هم آن را به عنوان هرمی از مشاغل و وظایف سازمانی یا مجرای رسمی سازمان برای برقراری ارتباطات توصیف می کنند.

تمرکز و تمرکز زدایی

سازمانی که در آن اغلب اختیارات تصمیم گیری در دست مدیران بالاترین رده سازمانی است سازمان متمرکز (مرکز مدار) و سازمانی که در آن اختیارات تصمیم گیری در رده های مختلف پراکنده شده است سازمان نامتمرکز (پراکنده مرکز) نامیده می شود.

بنابر این ، این مفاهیم با مفهوم تفویض اختیار رابطه تنگاتنگی دارد.

گرایش سازمان به تمرکز یا تمرکز زدایی به عواملی چند بستگی دارد مثلاً هر چه سازمان بزرگتر باشد تعداد تصمیم گیرها در آن بیشتر است. با توجه به اینکه مدیران برای تصمیم گیری به کسب اطلاعات زیادی نیاز دارند و این امر زمان بر است و آنها معمولاً فرصت جمع آوری اطلاعات و اتخاذ تصمیم در همه موارد را ندارند مجبورند که تصمیماتی را به مدیران رده های پایین تر واگذار کنند.

صف و ستاد

در ارتباط با وظایف سازمانی صف به وظایفی که مستقیماً به تحقق هدفهای خاص سازمان کمک می کنند اشاره دارد اما ستاد به فعالیتهایی که به اجرای مؤثر وظایف صف کمک رسانی می کند اشاره دارد.

مثلاً در سازمانهای آموزشی ، وظایف آموزشی مانند تدریس از وظایف صف به شمار می رود و وظایف دیگر مانند برنامه ریزی، ارزشیابی، امور مالی و تدارکاتی از وظایف ستادی است.

نمودار سازمان

برای نشان دادن ساختار رسمی سازمان، معمولاً از نمودار سازمان استفاده می شود. نمودارها با توجه به وجوه مهم ساختار سازمانی ترسیم می شوند و اطلاعاتی در باره عناصر مهم سازمان نظیر کارکرد و وظایف واحدها و ارتباطات بین آنها را نشان می دهند.

فرماندهی (رهبری)

پس از برنامه ریزی و سازماندهی باید اعضای سازمان در جهت هدفهای آن به حرکت و فعالیت درآیند، این وظیفه فرماندهی و یا هر نام دیگری (هدایت، انگیزش یا رهبری) مستلزم برقراری ارتباط مستقیم با افراد است.

هدف از رهبری و فرماندهی، راهنمایی زیر دستان در جهت بهتر فهمیدن هدفهای سازمان و برانگیختن آنان به کار و فعالیت مؤثر است. از این رو وظیفه هدایت و رهبری ایجاب می کند که مدیران همواره با زیر دستان خود در کنش و رابطه متقابل قرار گیرند

روشهایی که مدیران برای هدایت و راهنمایی زیر دستان خود به کار می برند متفاوت است. نتیجه هدایت اثر بخش آن است که زیر دستان افرادی تعلیم دیده، ماهر و آگاه به وظیفه بار می آیند و کار خود را با کارایی و اثربخشی انجام می دهند. منظور از رهبری در مدیریت، فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است.

مدیر در مقام رهبر به سرپرستی زیر دستان می پردازد، با آنها ارتباط متقابل برقرار می کند، انگیزه کار و فعالیت در آنها به وجود می آورد، به حل مشکلات و کشمکش های آنها می پردازد و به اقتضا تغییراتی در شرایط به وجود می آورد. تمام این کوشش ها به این منظور است که نیازها و هدفهای سازمان توأمآ تحقق پیدا کنند. رهبری در مدیریت سه ویژگی دارد.

الف) رهبری مستلزم وجود افرادی است که به عنوان زیردستان یا پیروان، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند.

ب) در جریان رهبری توزیع قدرت بین رهبر و زیردستان نابرابر است. رهبر اختیار دارد برخی از فعالیتهای زیر دستان را هدایت کند اما آنها نمی توانند فعالیت های رهبر را هدایت کنند.

ج) رهبر علاوه بر اینکه به طور قانونی قادر به هدایت زیر دستان است، می تواند اعمال نفوذ کند و بر رفتار زیر دستان اثر بگذارد.

با وجود اینکه اختیار رسمی یا قانونی مبنای تنظیم روابط افراد در سازمانهاست و قدرت تصمیم گیری و دستور دهی مدیران معمولاً بر اساس آن توجیه می شود اما اعمال آن غالباً با استفاده از منابع دیگر قدرت همراه است. قدرت رهبری مدیران را ناشی از منابع پنجگانه زیر می دانند که در هر رده ای از سلسله مراتب سازمان ممکن است مورد استفاده قرار گیرند.

۱- **قدرت پاداش دهی:** مبتنی است بر توانایی شخص به دادن پاداش به شخص دیگر در قبال اجرای دستور یا برآوردن

خواست و تقاضای او. هرچه قدرت پاداش دهی فرد بیشتر باشد، جذابیت دستوری که اجرا می شود بیشتر است.

۲- **قدرت اجباری:** مبتنی است بر توانایی شخص به تنبیه شخص دیگر در صورت عدم اطاعت یا عدم انجام وظیفه

۳- **قدرت قانونی (مقام):** این نوع قدرت منطبق بر مفهوم اختیار است.

۴- **قدرت تخصصی:** مبتنی است بر این باور و اعتقاد که دستور دهنده از دانش یا تخصص ویژه ای برخوردار است که دستور گیرنده فاقد آن است.

۵- **قدرت شخصیتی:** مبتنی است بر میل و اشتیاق دستور گیرنده به تقلید دستور دهنده، جاذبه های شخصیتی مدیران موجب می شود که آنها قدرت رسمی را مؤثرتر اعمال کنند.

بنابراین هر اندازه که مدیران به میزان بیشتری از منابع قدرت دسترسی داشته باشند، بالقوه توانایی رهبری مؤثرتری خواهند داشت. ایده آل است که همه مدیران از قدرت و نفوذ رهبری برخوردار باشند اما همه افرادی که از توانایی رهبری برخوردارند لزوماً قابلیت ایفای سایر وظایف مدیریت را ندارند و از این رو لازم نیست که همه آنها عهده دار مقام مدیریت شوند. توانایی در اعمال نفوذ و تأثیر در رفتار دیگران به معنی توانایی در برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیست.

تحقیقات در باره رهبری نشان میدهند که رهبری اثر بخش به عوامل موقعیتی نظیر محیط سازمان، ماهیت وظایف سازمانی، ارزشها و تجربه مدیران، ویژگیهای همکاران، زیردستان و فرادستان بستگی دارد. سبک یا شخصیت رهبری مدیر در کانون همه این عوامل قرار می گیرد. سبک یا شخصیت رهبری مدیر طی زمان از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه شکل می گیرد و بر حسب ادراکات او یا دیگران تعریف می شود.

نظارت و کنترل

طراحی و تدوین برنامه های سازمانی هر قدر هم که با بصیرت و ملاحظه کاری صورت گرفته باشد هیچ تضمینی وجود ندارد که کارکنان سازمان به طور شایسته و چنانکه باید آنها را اجرا کنند. بنابر این مدیر باید فعالیت ها و اقدامات کارکنان را در جهت هدفهای سازمان بر اساس برنامه پیش بینی شده مورد پیگیری قرار دهد که این پیگیری را نظارت یا کنترل می نامند. پس از کنترل ممکن است تغییرات یا اصلاحاتی در هدفها، برنامه ها، ساختار، خط مشی و رویه های سازمان صورت گیرد. مدیریت خوب مستلزم کنترل مؤثر است.

کنترل فراگردی چهار مرحله ای است.

- ۱- تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکرد
- ۲- نظارت عملکرد و سنجش و اندازه گیری آنها
- ۳- مقایسه نتایج حاصل از سنجش عملکرد با ملاکها و هدفهای تعیین شده
- ۴- در صورت وجود انحراف، اقداماتی برای تصحیح عملکرد صورت می گیرد.

انواع کنترل

کنترل را می توان به سه گروه تقسیم کرد:

کنترل پیشگیر یا مقدماتی (قبل از عمل)، کنترل همزمان (حین انجام عمل)، کنترل بازخورد (کنترل پس از عمل)

کنترل پیشگیر

سعی می کنند پیشاپیش از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی، مادی و مالی مورد استفاده سازمان جلوگیری کنند.

کنترل همزمان

مدیران با مشاهده کار زیردستان پی می برند که آیا کارها و عملیات سازمان طبق خط مشی ها و رویه های پیش بینی شده جریان دارد یا خیر.

کنترل بازخورد

به نتایج نهایی کار نظارت می کنند یعنی با اطلاع از نتایج کار و مقایسه آن با ملاکها انحراف احتمالی و اقدام اصلاحی لازم را مشخص می کنند.

سازمانها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به روز پیچیده تر می شود. کارکنان سازمان را افراد انسانی تشکیل می دهند که رفتارشان خالی از خطا نیست و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب ناپذیر است و همه این موارد ضرورت کنترل و نظارت و اهمیت آن را آشکار می کند. همچنین باید در نظر داشت که کنترل زیاده از حد به سازمان و کارکنان آن صدمه می زند و موجب اتلاف منابع شده و نیل به هدفهای سازمانی را مشکل می سازد. بنابراین مدیران باید متناسب با وضعیت تعادلی بین اعمال کنترل و آزادی عمل به وجود آورند تا از مزایای هر یک استفاده و از معایب هر یک اجتناب شود.