

## بخش اول

### خصوصیات رهبری :

#### Characteristics of leadership:

از نظر بعضی از علما اداره و منجمنت برای مو فقیه رهبر یا رهبری یک مو سسه یا یک اجتماع یک سلسله خصوصیات مفید و ضروری دانسته میشود که ذیلاً بطور خلاصه از آنها تذکر بعمل می آید :

#### 1- علمیت :

برای هر رهبر لازم است که عموماً در تمام موضوعات مربوطه بالاخص در مورد رهبری و کنترل امور و وظایف اعضای موسسه و یا جامعه مربوطه معلومات لازم در یافت نموده و همچنان میتودها و تخنیک های لازم را جهت پیشبرد امور خوبتر و بهتر بکار اندازد . در پهلوی مسایل فوق الذکر توجه به موضوعات مسلکی ، شرایط اجتماعی ، اقتصادی و همچنان ضرورت فزیولوژیکی و روانی اعضای موسسه و اجتماع مربوطه خویش داشته و موضوعات فوق الذکر یک عنصر مهم و اساسی موفقیت او را تشکیل میدهد .

#### 2- تشریک مساعی :

زمانیکه بین اعضای موسسه و رهبر موسسه مذکور تفاهم و تشریک مساعی وجود داشته باشد ، پس در آنصورت رهبر مذکور هر موضوع را بدون قید و شرط بصورت آزادانه بطور مشخص با اعضا در میان گذاشته و زمینه را برای اتخاذ تصمیم مشترک مساعد مسازد .

جمع آوری معلومات بصورت مشترک و حل مسائل با تشریک مساعی در تربیه کادرها بسیار کمک مینماید.

باید متذکر شد که این حقیقت مسلم است که ، اعضای یک گروه یا یک موسسه هنگامی در راه به سر رسیدن اهداف مشخص تلاش بیشتر میورزند که در طرح پلان و ابراز نظر در مورد تطبیق پلان و ارزیابی موضوع سهم گرفته باشند .

### 3- فهمیدن و درک هدف :

برای رهبر و دیگر کارکنان موسسه و یا یک اجتماع لازم و حتمی است که ، اهداف مورد نظر را فهمیده باشند ، در غیر ان فعالیت و تلاش های آنها هیچ وقت بصورت منظم و در وقت لازمه نتیجه درست و مطلوب نمیدهد و عمدتاً این وظیفه رهبر است تا ، اعضای مربوطه را با اهداف شان آشنا سازد . وقتیکه اهداف تفهیم گردید ، یعنی زمانیکه فهمیده شد که ، برای چه ، چه کاری را انجام میدهند ، در آن صورت اهداف برآورده شده میتواند .

### 4- نمونه مثال بودن :

طوریکه رهبر یک موسسه یا یک اجتماع با داشتن یک سلسله خصوصیات و مکلفیت ها رهبر یک موسسه یا یک اجتماع را به عهده میگیرد واز علمیت، تجربه ، مهارت و ذهنیت خوب و بارز برخوردار میباشد ، پس اعضا موسسه و یا اجتماع مذکور تلاش می نمایند که از او تقلید نموده واز روش ها و شیوه های کار او در اجرای و ظایف محوله پیروی نمایند ، پس باید رهبر متوجه این اصل باشد که برای اعضای گروه خود یک نمونه مثال مثبت باشند .

### 5- آموزش : رهبر ی یک کتله یا یک اجتماع یک اصل ارثی نبوده و هر کس یا هر شخص نورمال

رهبر یا رهنا شده میتواند . رهبر واقعی وبا درک سعی می نماید که استعداد و توانائی رهبر شدن را در موسسه یا اجتماع انکشاف دهد ، تا عندالموقع اشخاص وجودداشته باشند که ، این وظیفه را بوجه احسن انجام دهند .

### 6 - تجربه :

اگر چه از طریق آموزش و تعلیم و تربیه رهبری امور قسماً فراگرفته شده میتواند ، مگر جهت آماده ساختن یک رهبر ورزیده برای یک موسسه یا یک اجتماع رهبری مذکور زمینه را مساعد میسازد که نه تنها از طریق خواندن و آموزش ، بلکه از روش کار و تجربه عملی اساس امور رهبری را بیاموزند .

#### 7 - ابتکار:

رهبر یا رهبری یک موسسه و یا یک ارگان باید در اجرای امور و پیشرفت کار مربوطه از خود ابتکار نشان داده و همچنان باید شیوه های را در جهت پیشبرد امور بکار برند تا موفقیت بیشتر در زمینه حاصل گردد .

#### 8 - خدمت به دیگران :

در یک موسسه یا یک ارگان باید هر عضو موسسه همیشه سعی نماید که به دیگران خدمت نمایند نه اینکه متوجه مفاد شخصی خود باشند ، و باید مفادشخصی خودرا درراه خدمت به دیگران و به سر رسانیدن اهداف موسسه جستجو نماید که ، اینگونه آرزو بیشتر از رهبر توقع برده میشود و همچنان به آنها لازم است تا بیشتر از هرکس دیگر قوه جسمانی و فکری خودرا در راه خدمت به دیگران بکار اندازند .

باید یاد آورشد که هنگامیکه رهبر یا رهبری یک موسسه یا یک اجتماع این نوع روبه را اختیار نماید ، سائیر اعضا نیز تحریک گردیده و این روش برای دیگران سرمشق واقع میگردد و هرکدام درراه رسیدن به اهداف مورد نظربیش از پیش تلاش ورزیده و مصدر خدمت به جامعه و وطن میگردد.

#### 9 - خوشی و مسرت :

یکی از خصوصیات یک رهبر یا رهبر موفق عبارت از آنست که موفقیت هر عضو موسسه یا ارگان مربوطه باعث خوشی و مسرت او گردد ، و رهبر واقعی آنست که اعضای موسسه مربوطه را طوری رهنمائی نماید که در اجرای وظایف محوله بهترین موفقیت نصیب آنها گردد ، و با این موفقیت خوشی و مسرت رهبر حاصل گردد ، و بر عکس آن از عدم موفقیت اعضای گروه و یا موسسه مربوطه با رنجش مواجه گردد .

## روشهای رهبری :

پیشبرد امور معین و برآورده ساختن اهداف تعیین شده قبلی هر موسسه و هر ارگان از جمله آرزوهای اولی کارکنان اداری آن موسسه بشمار میرود . البته درین مورد برای تعیین اهداف و برآورده ساختن اهداف مذکور ، تنظیم امور، تقرر یک عده از کارکنان به خاطر پیشبرد امورمعین و بکارانداختن معقول و مطلوب منابع مادی و معنوی موسسه از جمله قدمهای ضرور و اولی شمرده میشود . همچنان در پهلوی آن به نیروی رهبری کننده نیز ضرورت میباشد ، یعنی به خاطر اینکه منابع مادی و معنوی یک موسسه غرض بدست آوردن اهداف مورد نظر بصورت بهتر بکار انداخته شود باید یک رهبری یا رهنما موجود باشد ، تا اشکال اجرائی و بسر رسیدن اموروروش رهنمائی آنرا تعیین نماید. باساس تحقیقات علمی که صورت گرفته است ، روشهای رهبری در زمینه تشخیص گردیده است که عبارت اند از :

### 1- رهبری آتو کراتیک: Autocratic leadership

### 2- رهبری دموکراتیک : Democratic leadership

### 3- رهبری بی پروا یا بی تفاوت Laissez- fire leadership

بدین وسیله بارتباط هر یک از روشهای رهبری فوق بصورت مشخص بحث می نمائیم .

#### 1- رهبری آتو کراتیک دارای مشخصات ذیل میباشد :

الف :- در رهبری آتو کراتیک در تمام شرایط از زور کار گرفته شده یعنی چنین رهبر فکر میکند که ، نسبت به دیگر اعضای گروپ یا موسسه مربوط فوق العاده برتر بوده و هیچ کس به او برابر نمیباشد و چنین وانمود میسازد که او به هرچیز میفهمد و به هر طریق و راهیکه او خوش باشد ، گروپ و همکاران را به انجام هر عملی که او خواسته باشد مجبور میسازد .

ب :- رهبر آتو کراتیک هر چیز را برای خود خواسته و همه چیز را به نفع خود چرخ میدهد و چیز دیگری برای او ارزش نداشته و تنها به منافع شخصی خود متوجه است .

ج :- رهبر آتو کراتیک هرپلان و پرو گرام را بدون همکاری دیگران طرح نموده و نمی خواهد که دیگران در کدام طرح اشتراک نموده و ابراز نظر نمایند ، برای اینکه خود را از دیگران برتر فکر مینماید .

د :- او در جریان وظیفه بانکشاف روحیه انسانی توجه ننموده و به نظر او انسان کدام ارزش نمیداشته باشد .

ه :- رهبری آتو کراتیک از اعضای گروه مربوط به قسم پوزه ماشین کار گرفته و یا به عبارت دیگر به انسان و شخصیت آن هیچ ارزش نمیدهد .

و :- رهبر آتو کراتیک اعضای گروه را مجبور میسازد که ، از او اطاعت مطلق نموده و در همه موارد بدون اجازه او کاری را انجام نداده و بدین ترتیب ابتکار آنها را از بین میبرد .

ز :- رهبر آتو کراتیک اعضای گروه و یا همکاران مربوط را مجبور میسازد که ، از او اطاعت مطلق و در همه موارد اظهار امتنان نموده و به اعضا اجازه نمیدهد که از او با جرأت سوال نمایند . علاوه بر این تمام فیصله هارا به تنهایی خود صادر نموده و از کسی در زمینه مشوره اخذ ننموده و در هیچ موردی نظر اعضای گروه را قبول نمیدارد.

## 2- رهبر دموکراتیک : Democratic leadership

باید یاد آور شد که ، رهبر دموکراتیک در مقابل رهبری آتو کراتیک قرارداده که صفات و خصوصیات این نوع رهبری طور ذیل خلاصه و معرفی میگردد .

الف :- رهبر دموکراتیک با استفاده از قدرت اعضای گروه و یا همکاران موسسه مربوط با آنها بصورت مشترک کار میکند .

ب :- رهبر دموکراتیک به اعضای گروه وفادار و صمیمی میباشد .

ج :- رهبر دموکراتیک به توانائی و نیرومندی دیگران عقیده میداشته باشند .

د :- رهبر دموکراتیک در جریان کار بدون تبعیض انکشاف روانی و فزیکتی همکاران را بصورت عادلانه و مساوی در نظر میگیرد.

ه :- رهبری دموکراتیک از روی پلان و پرو گرام اجراءات نموده و همیشه به آینده توجه دارد. و همچنان درمورد تمام پلان های گذشته و طرح پلان های آینده معلومات دقیق و همه جانبه را جمع آوری مینماید .

و :- رهبری دموکراتیک به اعضای گروه همکاری نموده و درین مورد سعی می نماید که با آنها روابط درست ، دوستانه و صمیمانه را قایم نموده و همچنان درگروه و موسسه مربوط روحیه گروهی را تحکیم و حفظ می نماید ، و جهت استحکام دسپلین در مواقع مختلف از دادن مکافات و مجازات استفاده مینماید .

ز :- رهبری دموکراتیک اشتراک اعضا را در امور گروهی و دسته جمعی تشویق و تقویه نموده و همچنان در گروه مربوط روحیه احترام متقابل را حفظ و تقویه میدارد.

### 3- رهبری بی پروا یا بی تفاوت : laser – fair leadership

در بعضی موسسات و تصدیها رهبری به شکل غیر فعال وجود میداشته باشد ، حتی بعضی از علما رهبری بی پروا یا بی تفاوت را رد مینماید و در موجودیت آن شک و تردید دارند ، مگر بازهم این نوع رهبری در بعضی از موسسات و یا ارگان ها موجودمیا شد که ، نه شکل دموکراتیک را داشته و نه شکل آتو کراتیک را دارد

رهبر بی پروا یا به اصطلاح بی تفاوت دارای مشخصات ذیل میباشد .

الف :- موضوع کنترل و دسپلین برای رهبری بی پروا ارزش نداشته و درین عرصه بی تفاوت میباشد .

ب :- رهبری بی پروا به تشکیل مکمل و منظم موسسه مربوطه توجه ننموده ، و در زمینه احساس بی تفاوتی و بی پروائی می\_\_\_\_\_دارد .

ج :- رهبری بی پروا درموسسه مربوطه روحیه غیر فعال را حفظ میدارد و به تحرک و فعالیت چندان ارزش قایل نمیباشد .

د :- این نوع رهبری روابط بشری و با انسانی را بین اعضای گروه و همکاران درموسسه اتفاقی دانسته و به شکل بی پروا به اساس بی تفاوتی به کار خود ادامه داده و پروای دیگران را ندارد .

ه :- این نوع رهبری بین اعضای گروه روابط درست را تقویه ننموده و همچنان او به دوستی و حتی آشنائی بین اعضاگروه و کارمندان موسسه ارزش کم داده و در زمینه بی تفاوت و بی پروا میباشد .

## بخش دوم

### مودل ها از نظراداره و منجمت

مودل یک نمونه ساده ازواقعیت و پرابلمها (مسائل)بوده است . یا به عباره دیگر مودل ، پدیده واقعی را به شکل ساده ارائه نمودن است .

به مودل ها به خاطری ضرورت احساس میگردد که برای درک روابط مغلق از نگاه منجمت کمک نموده و مصارف را به مقایسه سائر طریقه ها کاهش میدهد .

### انواع واشکال مودلها :

1 - مودل های ساکن ( ستاتیک ) و مودلها متحرک ( دینامیک ) .

2 - مودلهای احتمالی وقطعی .

3- مودلهای فزیکری و ریاضیاتی .

4- مودلهای تشریحی و نورماتیفی .

که بدینوسیله هر یک از مودلهای فوق الذکر بصورت جداگانه مورد بحث و بررسی قرار میدهم .

### 1- مودلهای ساکن ( ستاتیک ) و مودلهای متحرک ( دینامیک ) :

در مودلهای ساکن تحول و تحرک در نظر گرفته نمیشود ، اما در مودلهای متحرک یا متغیر شرایط تحول در نظر گرفته میشود . مثلاً در تولید تکه های نساجی در یک تصدی صنعتی نظر به موسم های سال مختلف مودلهای مختلف را بوجود می آورند و نظر به تغییر تقاضا در مارکیت اداره و منجمنت تصدی رنگ ، دیزان ، گل و غیره را تغییر میدهند ، که این مودل ها متغیر یا متحرک میباشد اما بر عکس اگر آنرا نظر به موسم و یا تقاضای مشتریان یا مارکیت تغییر ندهند از جمله مودلهای ساکن محسوب میشود.

### 2- مودلهای احتمالی و قطعی :

از نظر اداره و منجمنت در مودل های قطعی تمام پروسه ها و متحولین که در نظر گرفته میشود بصورت عمیق و دقیق فرض میشود ، در حالیکه در مدل های احتمالی عدم اطمینان ذیدخل میباشد ، یعنی در صورت بوجود آوردن یا در نظر گرفتن مودل قطعی قاطعیت و در صورت مودل احتمالی احتمال و عدم اطمینان شامل میباشد . بطور مثال تولید تراکتور در یک تصدی صنعت از طرف اداره و منجمنت آن برای صدور به کشور دیگری بدون آگاهی از اقلیم و خصوصیات زمین آن کشور که ممکن تراکتور مذکور نظر به عدم مطابقت به خاک آن خریداری نگردد ، تا هنگام تثبیت و کسب قطعیت مودل احتمالی میباشد . اما اگر در طرح این مودل شرایط اقلیمی ، ساختمان زمین و قدرت اقتصادی کشور خریدار در نظر گرفته شود و در مورد با کشور خریدار به تفاهم رسیده باشند مودل ایجاد شده یک مودل قطعی میباشد و در نظر داشت این دقت و تفاهم نماینده گی از آگاهی اداره و منجمنت تصدی تولید کننده تراکتورها مینماید.

### 3- مودلهای فزیکری و ریاضیاتی :



مدلهای فزیک عبارت از مجسم ساختن یک پدیده و یا یک واقعیت طبیعی یا مصنوعی به شکل یک مدل بوده است . مثلاً قبل از اینکه تعمیر یک انستیتوت ساخته شود مدل آن تهیه گردیده و بدینوسیله با ارائه معلومات مجسم درزمینه نظر مقامات گرفته میشود که این اصل از نگاه اداره و منجمنت سهولت اقتصادی و اداری را بار می آورد .

مدلهای ریاضیاتی را باساس فورمول های ریاضی که روابط عوامل تولید و غیره فکتورها را تثبیت میدارد ارائه مینماید . مثلاً مقدار کار در یک موسسه و یا یک پروژه ساختمانی با در نظر داشت تعداد کارگران ازمدل تناسب معکوس به شکل ریاضی استفاده میشود یعنی هرقدر تعداد کارگر زیاد شود به همان اندازه کار در وقت کمتر تمام میشود .

همچنان میتوان گفت که ، در مدلهای ریاضیاتی مقدار تابع و متحول توسط اعداد نشان داده میشود ، و حل مسائل ریاضی به شکل مدل توسط فورمول نیز ارائه میگردد . مثلاً  $(a+b)^3 = a^3 + 3a^2b + 6ab^2 + b^3$  در حالی که  $(a+b)^3$  با اجرای عملیه ضرب  $(a+b)(a+b)(a+b)$  نیز حاصل میگردد . که چنین عمل وقت زیاد را ایجاب مینماید ، جهت سهولت و سرعت در امور اقتصادی و اجتماعی بدون اجرای عملیه های متعدد از شکل مدل آن استفاده مینمایند. همچنان مساحت یک زمین مستطیل شکل را در یافت کردن متره متر و به اصطلاح گزوپل کردن کردن نهایت مشکل بوده و وقت زیاد را در بر میگیرد ، مگر با دریافت و تعیین نمودن طول و عرض زمین مذکور میتوان از فورمول مساحت مستطیل ( طول ضرب در عرض ) استفاده نموده و به شکل ساده و آسان مساحت آنرا در یافت کرد ، که فورمول مذکور در حقیقت یک مدل ریاضی بوده و از نگاه اداره و منجمنت سهولت زیادی را خصوصاً به شعبات اداره جیودیزی و کادستر بار میآورد .

#### 4 - مودلهای نورما تیفی و تشریحی :

مودل های نور ماتیفی روابط بین پدیده هارا به شکل که باید باشد بصورت یک نورم ارائه میدارد ، که خود نورم در حقیقت برای فعالیت گسترده یک موسسه یا یک فابریکه یک مودل میباشد . مثلاً نورم فرسایش یک ماشین برای سائر ماشین آلات همنونع به حیث یک مودل قبول شده است که برای منجمنت آن سهولت در سنجش فرسایشات بار می آورد .

مودل های تشریحی روابط بین پدیده هارا به شکلی که موجود است ، بررسی و تشریح میدارد . مثلاً در قسمت اعمار یک مکتب یا یک شفاخانه ، پروژه های مذکور را بصورت تشریحی معرفی نموده و مقامات ذیصلاح را در جریان قرارداده و سهولت را از نظر اداره و منجمنت بار می آورد.

بهر صورت حال مهم آنست که ، چگونه ازین مودل ها میتوان استفاده کرد و یا از مودلیکه نمونه از واقعیت ها است ، به اصل و اقعیت یا اصل پدیده رسید . درین جا باید یاد آورشد که جهت رسیدن به اصل واقعیت از تمام امکانات مادی و معنوی باید استفاده کرد.

## بخش سوم

### قدرت از نگاه اداره و منجمنت

#### 1- اساسات قدرت :

قدرت در داخل یک تشکیل با در نظر داشت درجه تأثیر بالای اتخاذ تصمیم توسط یک شخص یا گروهی از اشخاص تو ضیح شده میتواند . بهر اندازه که درجه نفوذ در اتخاذ تصمیم بیشتر باشد ، به همان اندازه قدرت بیشتر را در داخل تشکیل نشان میدهد ، یا بعبارہ دیگر اندازه نفوذ در اتخاذ تصمیم درجه قدرت را نشان میدهد.

طوریکه در بالا نیز اشاره گردید ، قدرت گروهی نیز بعضاً دیده میشود که این قدرت شاید در اتخاذ تصمیم موفقتر باشد ، یا برای اتخاذ تصمیم کمک زیاد کند ، ویا در اتخاذ تصمیم ممانعت انجام نماید که ، هر دو حالت فوق الذکر درجه قدرت را نشان میدهد .

باید یاد آور شد که قدرت و صلاحیت معنی مترادف را نداشته ، یعنی کسی که قدرت دارد حتمی نیست که صلاحیت هم داشته باشد یا برعکس . همچنان بعضاً قدرت به مقام رسمی مربوط نیست ، زیرا که اصلاً صلاحیت از بالا به پائین کمتر میشود ، اما بعضاً کسیکه در پایین ترین مقام تشکیل قرار داشته باشد ، قدرت بیشتر را دارا میباشد .

#### 2- انواع قدرت :

#### الف - قدرت مجازات :

قدرت مجازات عبارت از قدرتی است که منیجر یا اداره کننده قدرت دادن مجازات را به زیر دستان و یا همکاران خود داشته باشد. مثلاً کسی که در راس یک تشکیل قرار دارد، به یکی از همکاران و یا عضو تیم کاری خود هدایت اجرای بعضی از امورات را میدهد و هدایت گیرنده گان به خاطر ترس و هراس از عواقب ناگوار عدم اجرای هدایت داده شده، جدو جهد بیشتر مینماید که، البته در صورت عدم اجرای هدایت داده شده، از طرف هدایت دهنده یا منیجر مورد مجازات قرار میگیرد.

### ب - قدرت مکافات :

این نوع قدرت بارتباط دادن مکافات در مقابل انجام کاری یا وظیفه سپرده شده بوجه احسن و درست اساس یافته و درین حالت هدایت گیرنده به خاطر گرفتن مکافات در امر اجرا و عملی نمودن هدایت اخذشده می کوشد که بدینوسیله مستحق و سزاوار مکافات گردد. باید متذکر گردید که قدرت مکافات نیز از پایین به بالا وسیعتر گردیده و همچنان عمدتاً صلاحیت دادن مکافات از پایین به بالا زیاد میگردد.

### ج - قدرت قانونی :

باید یاد آور شد که این قدرت معادل با صلاحیت بوده است. قدرت قانونی عبارت از قدرتی است که یک شخص بداشتن یک مقام رسمی در داخل چوکات یک تشکیل آنرا بدست می آورد. باید گفت که، هر سه قدرت فوق الذکر یعنی قدرت مجازات، قدرت مکافات و قدرت قانونی عموماً جنبه تشکیلاتی دارد، بدین معنی که کسی میتواند ازین قدرت ها استفاده نماید که، در یک تشکیل سهیم باشد.

### د - قدرت مهارت و تخصص :

قدرت مهارت و تخصص عبارت از قدرت است که یک شخص یا یک عضو اداره و یا تشکیل بااساس داشتن مهارت یا تخصص در یک رشته معین آنرا بدست می آورد. باید خاطر نشان ساخت که بارتباط قدرت مهارت و تخصص پرنسیپ های ذیل قابل استفهام میباشد.

1 - اگر یک عضو پائین رتبه فهم و مهارتی داشته باشد که عضو بالاتر رتبه آنرا نداشته باشد ، پس همین عضو پائین رتبه بارتباط داشتن مهارت درتشکیل موسسه مربوطه نظر به عضو بالا رتبه قدرتی را دارا میباشد

2 - پرنسپ های دیگری عبارت از مشکلات تعویض شدن شخص است، به این معنی که این شخص به مشکل تعویض میگردد و یا در صورت عدل شخص مذکور پرکردن جای او مشکل میبا شد ، مثلاً داشتن مهارت یک رشته که جای آن توسط اشخاص عادی و بدون تخصص و مهارت پر شده نتواند ، این حکم را افاده میدارد .

#### ه - قدرت اطلاق شده :

قدرت اطلاق شده عبارت از قدرتی است که ، ک شخص یا یک عضو تشکیل و یا موسسه در اثر طرز تفکر سائر اعضای اداره یا تشکیل مربوطه بدست آورد ، یعنی شخص روش خوبی دارد و دیگران از روش او پیروی میکنند ، و روش او هنگامی به حیث قدرت حساب میشود که از طرف دیگران مورد تائید قرارگیرد .

### بخش چهارم

#### تضاد ها در اداره و یا موسسه

وقتی که از تضاد صحبت بعمل می آید ضروری نیست که همیشه داری مفهوم منفی باشد ، یعنی تضاد در اداره یا موسسه مانند قدرت در اداره دارای ارزش های بوده میتواند ، و همچنان میتواند جنبه مثبت یا جنبه منفی داشته باشد . مثلاً اگر تضاد در برآورده ساختن اهداف کمک کند

دارای ارزش مثبت و در غیرآن ارزش منفی خواهد داشت . پس نظر به توضیحات فوق الذکر به دو نوع تضاد اشاره شده میتواند

**الف :-** تضادها و اختلافات دارای ارزش مثبت که ، این تضادها دربر آورده ساختن اهداف موسسه یا اداره راکمک میکند .

**ب :-** تضادها یا اختلافات دارای ارزش منفی که ، بر عکس در برآورده ساختن اهداف موسسه یا اداره ممانعت را بوجود می آورد .

تضادها و اختلافات دریک موسسه به شکل از اشکال ذیل بروز میکند :

### **1- بروز تضادها و اختلافات بین افراد و اداره (رهبری موسسه) :-**

این نوع تضادها و اختلافات که اکثراً در ادارات و موسسات بو قوع می پیوندد ، عبارت از تشنج بین افراد و اداره آن میباشد که ، از ضروریات کارمندان و مشکلات آنها نشأت نموده و با خواست اداره یا موسسه در تضاد واقع میگردد . مثلاً در بعضی مواقع موسسه ضرورت دارد که برخی ازوظایف انجام یابد و برای به سر رسانیدن آن افرادی را می گمارد ، که انجام دادن این وظیفه خلاف میل و توقعات شان میباشد و نا گذیر افرادیکه به اجرای این وظیفه مصروف ساخته میشود دچار یک نوع اضطراب گردیده بدینوسیله یک نوع بی میلی و یا نا رضایتی ازخود نشان داده که این نارضایتی به ذات خود تضاد و اختلافات را بین آنها و اداره به وجود می آورد .

### **2- بروز تضاد و اختلافات بین اعضای یک موسسه یا یک اداره :-**

این نوع تضادها و اختلافات که بین اعضای یک اداره یا یک موسسه بو قوع می پیوندد عبارت از اختلافات در طرز تفکر و مبارزه برای بدست آوردن امتیازات و ظیفوی ویا بدست آوردن امتیازات مادی و معنوی میباشد . این تضاد و اختلافات که بین دو ویا بیشتر از اعضای یک اداره یا موسسه واقع میشود باعث برخورد ها بین اعضا میگردد که مثال های زیادی ازاین نوع تضاد ها و اختلافات در موسسات و سازمان ها دیده شده و میشود .

### 3- تضادها و اختلافات بین ادارات ویا موسسات :-

اکثراً رقابت ها بین ادارات و ارگانها باعث ایجاد تضادها و اختلافات بین آنها میگردد . پرابلم های منابع اقتصادی ، کسب صلاحیت و قدرت و غیره در موسسات و ادارات با ارزش بوده است که باعث ایجاد تضادها و اختلافات بین ارگانها و یا ادارات میگردد که مثال های این نوع تضاد اکثرآ دیده شده است

#### کنترول و حل تضادها

جهت کنترول و حل تضادها و اختلافات روشهای ذیل عموماً در نظر گرفته میشود :

#### الف :- روش مباحثه غرض حل پرابلم ها :-

مباحثه روی حل پرابلم ها حاوی شرح و توضیح نمودن اختلافات بوقوع پیوسته بین افراد درگیر درآن بوده است که تا آنها به مقابل هم نشسته به حل تضادها و اختلافات بپردازند و همچنان در مورد حقایق و احساس شخصی آنها گوش داده شده و سهو هرکدام از آنها یا داشت گرفته شده و ساحات توافق و عدم توافق را تشریح و توضیح نموده و توجه بخصوص به اصل تضادها و اختلافات معطوف گردیده و همه جوانب و امکانات راه حل آنها جستجو داشته و بعداً به راه حل که مورد قبول همه قرار گرفته و شخص حق به جانب و شخص ملامت تثبیت گردیده و در مورد فیصله صادر میگردد .

#### ب :- روش مصالحه و هموار سازی :

این روش عبارت از روش در یافت راهای رسیدن به اهداف و از بین بردن موانع بوده ، طوریکه نزد همه جوانب درگیر اختلافات و تضاد قابل قبول باشد . درین جا سه اصل اساسی در حل تضادها و اختلافات قابل بحث بوده است .

1- برد و باخت ، یعنی به نفع یک طرف و به ضرر طرف دیگر .

2- باخت و باخت ، یعنی به ضرر هر دو جانب .

3- برد و برد ، یعنی به نفع هردو جانب .

حال هریک از موضوعات فوق الذکر را ذیلاً مورد بحث و تحلیل قرار میدهیم :

در حالت اول یعنی در حالت برد و باخت ، اگر آمر با در نظر داشت قدرت قانونی و تشکیلاتی خود، کار را که خلاف میل زیر دست و یا خلاف قانون باشد ، بالای او تحمیل نماید و در صورت عدم اجرا از قدرت مجازات که اودارد استفاده نماید ، درین حالت آمر یا منیجر برنده است ، اما زیردست که کار بالای او تحمیل گردیده و او از نگاه روانی یا جسمانی آماده اجرا او نبوده و رو حآو جسمآزیر فشارآمده است ، بدینوسیله بازنده میباشد.

در قسمت اصل دوم یعنی باخت و باخت میتوان گفت که ، درین حالت هردو جانب یعنی اداره کننده و اداره شونده هردو در حالت باخت قرار دارد ، یا به عبارت دیگر هیچ جانب برنده نمیشد ، زیرا که درین حالت خواست هردو طرف در گیر تضادها و اختلافات برآورده نشده و باعث عدم اقعاع هردو طرف میگردد. بطور مثال هرگاه تضادها بین آمر و عضوی از موسسه یا اداره و جود داشته باشد و زیر دست یا همکار مذکور اجازه شرکت در جنازه دو ست خود را بخواهد و آمر به او اجازه ندهد ، پس درین لحظه و جود او در شعبه یا اداره نسبت اینکه هدف شخصی او برآورده نشده است مفید نبوده و علاوه براینکه خود ش کارنمیکند ، سائیر اعضای شعبه را نیز به عدم همکاری تشویق می نماید ، که درین حالت چون آرزوی زیردست برآورده نشده بازنده بوده و در صورت بیکار بودن زیر دست و تبلیغ برضد آمر شعبه و تحریک دیگران به ضد آمر شعبه ، آمر نیز بازنده میباشد .

در حالت سوم یعنی بارتباط برد و برد میتوان گفت که درین حالت هدف هردو طرف درگیر تضادها و اختلافات برآورده شده میباشد . درین حالت هردو جانب متضاد و دارای اختلافات (آمر و مادون) روش مختلط مثبت را اتخاذ داشته، بدین معنی که آنها راه حل را جستجو میدارند که هدف هردو جانب بطور مطلوب و قابل قبول برآورده شود . این موضوع میرساند که ، هردو طرف به کیفیت تصمیم خود علاقه داشته و اهداف خود را نیز ارزشمند میدانند که ، این مفاهمه مستقیماً بر غلط فهمی ها فایق آمده و در راه حل تضادها و اختلافات با هم همکاری می نمایند مثلاً اگر



زیردست با وجود داشتن تضاد اجازه شرکت در مراسم تشییع جنازه دوست خود را از آمر بخواهد و او با کمال خوشی به او اجازه بدهد ، این اصل در حل تضاد ها کمک نموده و بعدازآن بیش از پیش با آمر خود همکاری خواهد کرد که ، درین حالت هر دو برنده میباشد .

### بخش پنجم

#### اهداف از نگاه اداره و منجمنت

##### 1 – مفهوم اهداف :

اهداف در واقعیت امر مسایل و پرابلم ها و یا خواسته های پیش بینی شده و یا قابل پیش بینی بوده که ، کلیه فعالیت های اداره بمنظور برآورده ساختن آن متوجه میباشد .

باید متذکر شد که ، هر مؤسسه باید دارای یک سلسله اهداف معین و مشخص باشد و برای بدست آوردن این اهداف نیز پلان منظم طرح و پی ریزی نموده و برای عملی نمودن آن قدم های لازمه برداشته شود . مگر باید متذکر گردید که ، این اهداف باید با درنظر داشت احتیاجات و همچنان نیازمندیها و شرایط مشخص جامعه یا مؤسسه مربوط تعیین گردد .

ادارات و مؤسسات دارای هدف یا گروپ از اهداف بوده است . ادارات و ارگانها بعضاً هرکدام شان دارای اهداف مشخص و بخصوص میباشند . مثلاً بلند بردن سطح تولید یا بلند بردن مئوثریت کارعموماً هدف مشترک همه تصدیها و مؤسسات میباشد . بعضاً تعیین چوکات کار نظر به رشته

صنعتی یا سکتور اقتصادی یا خصوصیات یک ارگان فرق میکند . مثلاً تعیین چوکات کار در یک مؤسسه تولیدی بایک مؤسسه غیر تولیدی فرق میکند یا روش کار در تصدی ملی بس با تصدی کارخانه جات تولیدی فرق میکند که حل پرابلم های فوق الذکر اهداف مشخص هر یک از تصدیهای فوق الذکر میباشد.

## 2 – مشخصات اهداف :

- الف – تعریف دقیق هدف غرض انتقال و کنترول بعدی تحقق پذیری آن .
- ب – امکان تحقق پذیری هدف .
- ج – تعیین ساحه انحراف از تحقق پذیری (انعطاف پذیری هدف) .
- د – سهم گیری دسته جمعی در تعیین و تثبیت هدف ، چه در آن مسئولیت عدم تحقق پذیری بدوش تعیین کننده هدف میباشد .
- ه – مطابقت زمانی اهداف منفرد .
- و – مشخص نمودن هدف در سلسله اهداف متعدد .
- ز – جد و جهد در برآورده ساختن اهداف کوچک ( این اهداف اساس اهداف بزرگ را ارائه میدارد).

## 3 – دسته بندی اهداف :

- الف – مثریت یا مفدیت :- مثریت عبارت از نتیجه نسبت  $\frac{\text{حاصل} * 100}{\text{مقدار عامل تولید}}$  بوده است .
- مثریت بصورت عموم به حیث یک هدف در تصدیها های انتفاعی حائز اهمیت بیشتر بوده و و تصدی سعی مینماید که ، با بلند ترین مثریت کار و فعالیت نماید .
- بهر اندازه که مثریت یک تصدی بلند تر باشد ، به همان اندازه تصدی مذکور خود را موفقتر احساس میکند .

مثمریت میتواند بارتباط صنایع درتصدیها مختلفه عین رشته صنعتی یا تصدی های مختلفه سکتور تجارت متفاوت باشد . مثلاً میتواند دریک تصدی فولاد سازی مثمریت 15٪ باشد و در تصدی دیگر فولاد سازی مثمریت 10٪ باشد که ، این اصل تابع فکتور ها و عوامل مختلفه بوده است.

ب - مولدیت :

باین ارتباط باید یادآور شد که ، رشد مئولدیت یکی از اهداف تصدی میباشد و آن عبارت از نتیجه

حاصل فعالیت به شکل فزیک (مقدار)

نسبت  $\frac{\text{در واحد زمان میباشد . باید یاد آور شد که به}}$

مصرف فعالیت فزیک ( تعداد کارمندان )

ارتباط مولدیت عمدتاً جنبه فزیک تولید در نظر گرفته میشود ، درحالیکه درمثمریت جنبه پولی درنظر گرفته میشود ، یا به عباره دیگر تغییر قیم بالای مثمریت تأثیرداشته ، در حالیکه تغییر قیم بالای مولدیت تأثیر ندارد .

یکی از آرزو های اداره یک تصدی عبارت از بلند بردن مولدیت در تصدی مر بوطه بوده ، و این مأمول را با درنظرداشت بکار انداختن تدابیر و فکتورهای مختلفه تأمین میدارند .

ج - پیشقدم بودن :

هدف بعضی و یا اکثر تصدیها اعم از تصدیهای تجارتي یا صنعتی به حیث تصدی پیشرو و پیشقدم آنست که ، سائیر تصدیها فعالیت ها و نو آوریها ی این تصدی را سرمشق کار خود قرارداده و از آن پیروی نمایند . مثلاً اگر فابریکه بوت آهو مودل خوبی را تولید میدارد که آن شهرت زیادی را کسب میکند ، پس اگر سائیر تصدیهای تولیدی بوت ، ازین مودل استفاده مینماید ، درین حالت فابریکه بوت آهو به حیث یک فابریکه پیشرو یا پیشقدم بارتباط مودل بوده و درمارکیت شهرت بسزائی راکسب میدارد و کسب چنین شهرت یکی از خواسته ها و اهداف اداره و منجمنت فابریکه مذکور میباشد .

ج - نفوذ درمارکیت :

نفوذ در مارکیت موفق یک تصدی را بار تباط کمیّت و کیفیت تولید در یک رشته صنعتی نشان میدهد. مثلاً از نقطه نظر کمیّت اگر تمام تولیدات صنعت نساجی را در کشور صد فیصد در نظر بگیریم و ده فیصد آنرا تصدی a عرضه و یا تولید نماید، درین صورت سهم تصدی a بارتباط صنعت نساجی در مارکیت ده فیصد میباشد و گفته میتوانیم، به هرا اندازه که تولید تصدی رشد نماید، به همان اندازه سهم آن در مارکیت بلند رفته، و بدینوسیله نفوذ آن از نظر کمیّت در مارکیت بیشتر میگردد. همچنان بارتباط کیفیت و جنسیت عالی تولید نماید، ازین رهگذر در مارکیت شهرت حاصل نموده و با لوسیله در مارکیت از نظر عالی بودن کیفیت تولید خود نفوذ زیاد کسب میدارد که، این دو اصل و در مجموع نفوذ در مارکیت از اهداف تصدی و اداره تصدی میباشد.

ه - اقناع مشتریان :

چون هیچ مؤسسه و تشبثی بدون رضایت مشتریان برای طویل المدت فعالیت کرده نمی تواند، پس یکی از اهداف تصدیها غرض دوام و بقای شان برای مدت طولانی اقناع یا فراهم ساختن رضایت مشتریان بوده است.

باید متذکر شد که، درمر حله اول شاید مردم و یا مشتریان از خوبی یا خرابی جنسیت یک امتعه تولید شده اطلاعی نداشته باشند، اما در طویل المدت مبنی بر چگونگی تولید مذکور مشتریان آگاهی حاصل نموده که، در صورت غیر مطلوب بودن از آن روگردان گردیده و در صورت خوب بودن جنسیت امتعه مذکور علاقمندی مشتریان زیاد میگردد که، این موضوع به حیث یک هدف عمده نزد منجمنت مؤسسه عرض وجود می نماید.

و - رعایت مسئولیت های اجتماعی :

چون هر مؤسسه در جامعه دارای مسئولیت های اجتماعی نیز بوده که، آنرا به حیث هدف باید رعایت نماید. علاوه بر اهداف خود را طوری تثبیت میدارد که، با اهداف اجتماعی و مسئولیت های اجتماعی آن در تضاد نباشد، یا به عباره دیگر اهداف مؤسسه برای جامعه ضرری متوجه نسازد. مثلاً تصدی نساجی بگرامی بارتباط تولید پارچه های مختلفه، در حدود امکان

درمقابل جامعه مسئولیت دارد، و برآورده ساختن و یا رفع این مسئولیت را بارتباط عرضه پارچه ها نزد مردم و جامعه دارد، و یکی از اهداف آن حصول مفاد نیز میباشد اما حصول مفاد باید بدخل یک نورم معین باشد تا اقتصاد جامعه و مردم را متضرر نسازد.

همچنان اهداف را میتوان قرارذیل نیز تصنیف و دسته بندی نمود :

الف - اهداف داخلی :- عبارت از اهدافی اند که به ضروریات مستقیم خود مؤسسه و اداره و منجمنت مؤسسه ارتباط داشته باشد . مثلاً سازماندهی و تنظیم درست شعبات و بخش های مؤسسه به خاطر بهتر شدن کار و اجراءات درداخل مؤسسه یکی از اهداف عمده و اساسی مؤسسه مذکور بشمار میرود .

اهداف خارجی:- عبارت از اهدافی اند که ، بارتباط جامعه و مشتریان تثبیت میگردد، مثلاً تعیین اهداف بارتباط ارسال امتعه به وقت و زمانش برای مشتریان یا عرضه محصولات مطابق به عاید سرانه و سطح زندگی جامعه از طرف یک مؤسسه تولیدی .

ب - اهداف حقیقی واهداف اسمی :

اهداف حقیقی یاواقعی عبارت از اهدافی اند که ، مؤسسه مربوطه تمام تلاش های واقعی خودرا برای برآورده ساختن آن بکار میبرد .

اهداف اسمی عبارت از اهدافی اند که فقط روی کاغذ یا اساس نامه یا نشرات و سالنامه ها درج میگردد . مثلاً دراساس نامه یک تصدی درمورد بهبود وضع زندگی کار کارگر ان مطالبی رسماً تثبیت گردیده اما دیده میشود که ، درعمل این کار بر عکس صورت میگردد که ، این اصل معمولاً در تصدیهای خصوصی زیاد به مشاهده میرسد ، یا بطور مثال دریک تصدی هدف اصلی عبارت از بدست آوردن مفاد است ، اما دراساس نامه بصورت اسمی توجه به کارگران و امثال آنرا می گنجانند و امثال آن .

تقسیمات اهداف از نگاه زمانی :

اهداف از نگاه زمانی به اهداف طویل‌مدت و اهداف قصیر‌مدت تقسیم میشوند. باین ارتباط باید متذکر شد که، یک تصدی یا یک مؤسسه در یک مدت کوتاه هدفی را تثبیت میکند که نمایانگر تمام اهداف آن در طویل‌مدت نمیباشد، زیرا که مؤسسه مذکور شاید در طویل‌مدت چندین هدف دیگری داشته باشد، یا گفته میتوانیم که یک مؤسسه یا یک تصدی میتواند از نگاه زمانی در طویل‌مدت یک نوع هدف را تثبیت نماید و از نگاه قصیر‌مدت شاید اهداف دیگری را روی دست داشته باشد، مثلاً در قصیر‌مدت تعیین قیمت پائین از طرف یک مؤسسه تولیدی ارتباط امتعه آن شکست دادن سائیر تصدیها و رقبا یک هدف قصیر‌مدت بوده، اما برای طویل‌مدت تصدی مذکور قیمت انحصاری را در نظر داشته باشد، یا ارتباط پلان و طرح اهداف در پلان‌های انکشاف اقتصادی و اجتماعی گفته میتوانیم که یک سلسله پروگرام

ها و پروژه شکل طویل‌مدت داشته اما یک تعداد آن به حیث یک هدف شکل قصیر‌مدت و زود گذر را دارا میباشد.

ج - اهداف عمومی و اهداف مشخص :

اهداف عمومی عبارت از همان اهدافی اند که، سمت حرکت مؤسسات یا تصدی را بصورت عموم تعیین نموده و اجزا یا تفصیلات زیاد ندارد. در حالیکه اهداف مشخص دارای تفصیل و جزئیات تقریباً کامل میباشد.

یک تعداد علما میگویند که، اهداف باید با تمام جزئیات شأن تثبیت گردد، در حالیکه گروه دیگری از علما میگویند که، اهداف باید عمومی تثبیت شود، اما گروه سوم از علما وضع را تابع شرایط میدانند، یعنی تحت بعضی شرایط مشخص بهتر است، اگر اهداف عمومی تثبیت شود و در بعضی شرایط میتواند که، اهداف بطور مشخص تثبیت گردد که، این گروه را بنام حالی نیز یاد میکنند. باسای نظریات این گروه از علما به تعیین اهداف مشخص وقتی مبادرت ورزیده میشود، اگر اداره کننده گان بخواهند تا فعالیت و تلاش زیر دستان خود را محدود سازند.

باید یاد آورشد که اگر تمام انواع اهداف مؤسسات و ارگانها اعم از تولیدی و غیر تولیدی مانند تجارتي، ترانسپورتي و غيره از يك طرف مشخصات مربوطه آنها از جانب ديگر مد نظر گرفته شود، اهداف ذيل آنها داراي اهميت زياد ميباشد :

- بدست آوردن مفاد مناسب و تا مین رفاه اجتماعي
- حفظ و نگهداشت استقلال حقيقي و اقتصادي .
- سهم بزرگ در مارکيت هاي تهيه و فروش .
- موقف اجتماعي عاليتر .
- بقا يا دوام فعاليت هاي ارگان يا موسسه مربوطه .
- رفاه و آرامي کارمندان مؤسسه .
- رفاه جامعه بصورت کل .

#### بخش ششم

#### اتخاذ تصاميم در اداره

پروسه اتخاذ تصاميم :

تصميم گرفتن عبارت از اقدام به پروسه حل و يا آغاز پروسه حل نمودن مسائيل و پرابلم ها توسط اظهار نظر و قضاوت ها ميباشد . يا به عبارت ديگر تصميم گيري عبارت از آغاز رسيدن به يك نتيجه بعد از مباحثه ميباشد .

اشخاص و کارمندان اداري يا به عبارت ديگر اداره کننده گان و منيجر ها درمؤسسات توليدي و غير توليدي با پرابلم اتخاذ تصاميم مواجه ميشوند .

باید متذکر گردید که تصمیم‌گیری علاوه بر اینکه از جمله وظایف سنگین و عمده اداره‌کنندگان بوده است، اساس و تهداب پروسه اداری را نیز تشکیل می‌دهد. به نظر بعضی از علمای اداره و منجمنت از جمله یک عالم به نام (جیمز میکامی) می‌گوید که اتخاذ تصمیم یا تصمیم‌گیری مغز پروسه اداری را تشکیل می‌دهد و تمامی خصوصیات دیگر پروسه اداری مربوط و متعلق به اجرای تصمیم اتخاذ شده می‌باشد.

باید یاد آور شد که اتخاذ تصمیم به مشخصات کمی و کیفی موضوع مورد نظر ارتباط داشته، که همچنان تصمیم نه تنها بارتباط رهبری یک مؤسسه یا یک ارگان بلکه بارتباط تمام مسایل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و کلتوری وغیره دارای اهمیت زیاد بوده است که عجله و سهل‌انگاری در آن باعث مصارف اقتصادی و اجتماعی زیاد می‌گردد.

پرونده اتخاذ تصمیم دارای مراحل ذیل می‌باشد:

الف - تعریف و حدود مسئله:

باین معنی که پیش از اینکه یک اداره‌کننده در باره یک مسئله تصمیم بگیرد، باید قبل از همه آنرا تعریف نموده و جوانب آنرا بررسی نماید و باید همچنان اداره‌کنندگان چوکات صلاحیت قانونی خود را در نظر بگیرند.

ب - جستجوی امکانات مختلف برای حل پرابلم‌ها و یا خواسته‌ها و نیز اداره‌کنندگان یا منیجرها باید در باره موضوع باندازه توان خود حقایق و معلومات‌ها را جمع‌آوری نموده،، بالخصوص هنگامیکه چند انتخاب قانونی در اختیار شان باشد.

ج - اداره‌کنندگان باید معلومات جمع‌آوری شده را تحلیل و ارزش همه جانبه آنرا تعیین و تثبیت نمایند، تا با در نظر داشت آن چگونگی مسئله بصورت منطقی و دقیق تثبیت گردد.

د - درپرتو تعیین ارزش منطقی و تحلیل معلومات جمع‌آوری شده، اداره‌کننده به تعیین معیارهای مناسب ضرورت داشته، تا با استفاده از آن برای حل مسئله تصمیم اتخاذ نمایند.



ه - هنگام اتخاذ تصمیم باید تاثیر نتایج آینده آن در نظر گرفته شود ، به خاطر اینکه بعضاً اتخاذ تصمیم نتیجه نا مطلوب و منفی داشته است ، پس لازم است که ، نتایج آنها قبلاً بصورت دقیق پیش بینی گردیده و حالات مختلفه در زمینه با یگدیگر مقایسه گردیده و نتیجه هر انتخاب و هر حالت و یا هر امکان بصورت جداگانه تعیین گردیده و با در نظر داشت اندازه ارزش آنها مفید ترین حالت آن انتخاب میگردد .

و - اتخاذ تصمیم عبارت از مرحله نهائی و مهم این پروسه میباشد ، چون یکی از اساسات مهم اداره و منجمنت عبارت از تحلیل و مطالعه تصمیم گیری در مؤسسات و ارگانها میباشد و همچنان تحکیم روابط انسانی در اداره و منجمنت باعث افهام و تفهیم موثر بین اعضای آن مؤسسات گردیده و در اتخاذ تصمیم همه اعضا سهم گرفته ، باین معنی که ، هر یک بنوبه خود معلومات اختصاصی خود را در زمینه تقدیم داشته و تصمیم منطقی و با ارزش را اتخاذ نموده و در تطبق و عملی نمودن آن احساس مسئولیت مینمایند .

باید یاد آور شد که تصمیم ممکن معقول ، منطقی آگاهانه و هدفمند باشد ، یا اینکه غیر منطقی غیرآگاهانه و اجباری باشد . مثلاً ممکن یک تصمیم بنا بر هدف شخص اتخاذ گردد ، درحالیکه منطقی نبوده و یا اجباری باشد .

## 2 - دسته بندی اتخاذ تصمیم :

الف :- تصمیم مطابق به پروگرام : باین مفهوم که ، این نوع تصمیم مطابق به پروگرام به خاطر پیشبرد امور روز مره مؤسسه از روی پلان ها و پالیسی های موجوده اتخاذ میگردد که ، درین مورد اداره کننده گان فقط لایحه و مقررات موجوده را در نظر گرفته و تصمیم اتخاذ میدارد.

ب - تصمیم بدون پروگرام :-

اینگونه تصمیم فقط همراه با به میان آمدن شرایط و ضرورت یکجا اتخاذ میگردد و اتخاذ چنین تصمیمی ایجاب ابتکار ، لیاقت و شایسته گی بیشتر اداره کنندگان را مینماید .

علمای اقتصاد در مورد اتخاذ تصمیم از سه حالت ذیل نام میبرند.

الف - اتخاذ تصمیم در حالت اطمینان

ب - اتخاذ تصمیم در صورت عدم موجودیت اطمینان.

ج - اتخاذ تصمیم در حالت قبول کردن زیان و خطر

در حالت اول اداره کننده یا تصمیم گیرنده اطمینان دارد که تصمیم اش درست و مناسب بوده و مطابق به قوانین و مقررات میباشد .

بارتباط حالت دوم باید گفت که منیجر یا اداره کننده درین مورد جوانب مختلف پروسه که بارتباط آن تصمیم میگردد ، هیچگونه معلومات نداشته و نه هم این قدرت را دارد که ، نتایج تصمیم خودرا پیشگوئی کند .

در حالت سوم اداره کننده یا تصمیم گرنده ، پیش گوئی تصمیم خود را کرده نمی تواند ، مگر بازم حاضر است اگر درین مورد خطری وجود داشته باشد آنرا قبول کند .

گروب بندی دیگر از تصمیم گیری عبارت اند از:-

الف - تصمیم فردی :

که درین حالت تصمیم از طرف یک نفر یا یک فرد اتخاذ میگردد و به اظهار نظر دیگران در اتخاذ تصمیم توجه نمیگردد.

ب - تصمیم دسته جمعی :

که درین حالت نظریه تمام اعضا و همکاران با ارزش بوده ودرین راستا همکاران به خاطر ابراز نظر در اتخاذ تصمیم تشویق گردیده و نظر معقول ومنطقی هریک از آنها مورد پذیرش و استقبال قرار میگیرد.

باید متذکر شد که تصمیم دسته جمعی یا گروهی برای برآورده ساختن اهداف یک مؤسسه نهایت مفید و با ارزش میباشد .

مزید بر آن "هاینین" عوامل تعیین کننده تصمیم را به سه دسته تقسیم بندی مینماید که عبارت

اند از

- سیستم اهداف
- سیستم معلومات
- سیستم اجتماعی

اینک پروسه تصمیم گیری ذیلاً بطور خلاصه در یک چارت نشان میدهم .

درک پرابلم	جستجوی امکانات	انتخاب امکان	عملی ساختن امکان
درک نمودن ووضاحت پرابلم	تعیین مشخصات وجستجوی امکانات و تشریح و تعیین ارزش نتایج آنها	انتخاب امکان مساعد از جمله امکانات متعدد دریافت شده	عملی ساختن و کنترل فعالیت
↓			↓

← معلومات بعدی برای تأیید یا تغییر تصمیم →

کیفیت و معقولیت تصمیم تا اندازه زیاد به کیفیت و کمیت معلومات در دست داشته مربوط بوده ، بر علاوه اهلیت ، لیاقت ، تجربه ، تعلیم ، حوصله مندی ، قوه ابتکار وساحه دید وسیع تصمیم گیرندگان در اتخاذ تصمیم معقول نقش عمده را بازی میکند.

## بخش هفتم

### ابتکار در اتخاذ تصمیم

#### 1 - تحریک ابتکار :

اگر یک اداره کننده تنها و تنها اموری را به پیش ببرد که ، از طریق لایحه و ظائف مؤسسه یا ارگان مربوطه به وی سپرده میشود درین صورت نه تنها آن مؤسسه طوریکه لازم است ، پیشرفتی نخواهد کرد بلکه برای بقای خود در جهان رقابتی و مملو از نو آوریها امروزی به مشکلات روبرو خواهد شد زیرا که مؤسسه به نو آوریها و ابتکارات ضرورت دارد . این ابتکارات شاید با رتباط مفکوره ها ، نظریات و تصمیم جدید باشد که ، یک مؤسسه گاه گاهی به آن ضرورت دارد و یا

ممکن از طریق پیشرفت های علمی و تکنالوژیکی جدید در مورد اهداف معین و امور مختلفه باشد که ، خصوصاً در مرحله طرح پلان بعضی ابتکارات حتمی و ضروری میباشد .

درین جا قابل یاد آوری است که این ابتکارات چطور تحریک میگردد؟

درین مورد عموماً موضوعات ذیل در نظر گرفته میشود :

الف – رهنمائی نمودن یا تربیه کردن :

درین مورد به اشخاص گفته میشود و یا تعلیم داده میشود که ، در کارها مبتکر باشند . تجربه نشان داده است که ، اگر از طرف اشخاص ذیصلاح به همکاران و زیردستان شان گفته میشود که آنها در اجرای امور مبتکر باشند ، درین صورت آنها تشویق گردیده و قدرت ابتکاری شان تحریک میگردد.

ب – دادن استقلال و آزادی برای کارگران و کارمندان فعال و ورزیده در قسمت اجراءات و اتخاذ تصمیم بارتباط موضوعات و امور مربوطه .

ج – تشویق مادی و معنوی در مقابل نو آوریها یا اظهار جدیدت بیشتر در اجرای امور که ، این امر باعث اظهار جدیدت بیشتر از پیش و با لخصوص باعث تحریک ابتکار کارمندان با استعداد میگردد.

2 – محدودیت ها در مقابل ابتکار :

در بعضی ادارات شرایط وجود دارد که ، قوه ابتکار اشخاص و کارمندان را خفه میسازد و این عوامل عبارت اند از :

الف - سپردن کار و وظائف بسیار مشخص و با جزئیات کامل ، باین مفهوم که درین مورد کارها بدون آزادی عمل ، با توضیح جزئیات آن بصورت مفصل داده میشود .

ب - چوکات بسیار محدود و معین صلاحیت در امور محوله .

ج - موجودیت قواعد و مقررات خشک و جامد و سائر وسایل کنترل و محدودیت ها بارتباط روش کارمندان مؤسسه مربوطه و غیره .

د - موانع کلتوری :

بدین معنی که یکی از فکتور های محدودیت در مقابل ابتکار عبارت از طرز دید بوده که ، در طرز دید اشخاص تجربه ، تحصیل ، موقف اجتماعی و سائر موضوعات شامل میباشد که ، البته عدم موجودیت عوامل فوق الذکر محدودیت است در مقابل ابتکار.

## بخش هشتم

## پیش بینی (پیش گویی) و شکل استراتژی

## در اداره ومنجمنت

## 1 - مفهوم پیش بینی :

پیش بینی یا پیش گویی یعنی آینده را به چشم امروز دیدن است ، باین معنی که درمورد آینده با در نظر داشت معلومات ها و ارقام بارتباط گذشته ، جمع فرضیه ها و توقعات که پیشرو است ، پیش بینی صورت میگیرد که ، این پیش بینی ها به شکل پلان ها عرض وجود میکند . بدینوسیله میتوان گفت که در پیش بینی نمودن ، پرابلم های اقتصادی و اجتماعی ، داشتن معلومات ها بارتباط وضع اقتصادی واجتماعی قبلی لازم و ضروری میباشد . بالای پیش بینی ها عوامل متعددی تأثیر مینماید که ، آنرا عموماً به دو گروه عمده ذیل تقسیم میدارند :

1 - عوامل یا شرایط داخلی .

2 - عوامل یا شرایط خارجی .

شرایط یا عوامل داخلی عبارت اند از :

الف - عواید از حاصلات دریک تصدی تولیدی یا در یک کشور در مجموع .

ب - مصارف :- زیرا که یک مؤسسه بارتباط مصارف خود قدرت و صلاحیت کنترل را دارا میباشد ، ازین سبب این پدیده به حیث عامل یا شرایط داخلی محسوب میگردد.

ج - عامل سرمایه : که درین مورد سرمایه ثابت و غیرثابت (دورانی) شامل میباشد ، تعیین و تثبیت آن و همچنان کنترل و بررسی از ان ازطرف اداره تصدی یا مؤسسه صورت میگیرد. بدین وسیله آن هم از جمله عوامل داخلی مؤسسه میباشد .

بارتباط عوامل یا شرایط خارجی میتوان متذکر شد که آنها عبارت اند از :

الف - عوامل سیاسی :- باین ارتباط میتوان گفت که ، عوامل سیاسی یکی از عوامل خارج از اداره بوده است و بالای پیش بینی اداره تاثیر وارد میکند .

ب - عوامل اجتماعی :- منظور ازین عوامل یا شرایط ، تغییرات اجتماعی بارتباط یک جامعه میباشد . عوامل اجتماعی بارتباط پیش بینی ها مهم و ارزنده بوده ، زیراکه هیچ پیش بینی بدون در نظر داشت شرایط اجتماعی مناسب و مطلوب بوده نمی تواند.

## 2- پروسهٔ شکل استراتیژی :

استراتیژی عبارت از تعیین و تثبیت نمودن عمده ترین اهداف ووظایف اقتصادی واجتماعی میباشد، که پیش بینی راه حل آن میباشد .

بارتباط شکل و سازماندهی استراتیژی اداره میتوان یاد آور شد که ، باید تثبیت نمود که ، اداره و منجمنت در کدام ساحه مصروف فعالیت بوده و همچنان به کدام سمت در حرکت است و با لاخره هدف اداره یامؤسسه را تثبیت کردن است .

درینجا دو موضوع بیشتر قابل بحث میباشد :

الف - تحلیل قدرت و توانمندی اداره از نظر قوای بشری ، مالی و مادی ، بدین معنی که یک مؤسسه دارای چه اندازه کارگر و کارمند بوده است و به کدام اندازه دارای ماشین آلات و سائروسائل تولید میباشد ( اگر مؤسسه تولیدی باشد ) و دارای چه اندازه امکانات مالی و پولی میباشد .

ب - البته این پیش بینی ها بداخل پلان های فرعی قصیرالمدت ، متوسط المدت و طویل المدت صورت میگردد.



### بخش نهم

#### صلاحیت از نظر اداره و منجمنت

صلاحیت عبارت از امکانات قانونی است که ، برای شخص یا اشخاص تفویض میگردد. یک تعداد از علما عقیده دارند که صلاحیت به جز از حق دادن امر چیزی دیگری نیست . کلاسیک ها خصوصاً " ماکس ویبر" عقیده داشت که صلاحیت عبارت از تمایل و توافق بدون قید و شرط افراد بارتباط قبولاندن میل یک شخص بالای اشخاص دیگر بوده است. نظر به این عقیده برای آمرین قانونی است تا میل خود را بالای همکاران یعنی زیر دستان قبولانده و بر زیردستان غیر قانونی و نا جایز است که از اطاعت نمودن امر آمرخویش سرکشی نمایند .

یک نفر عالم دیگر بنام "هینری فایل" عقیده دارد که صلاحیت عبارت از داشتن حق صدور اوامر و قدرت دادن مجازات به کسانی است که ، ازین اوامر اطاعت نکنند .

بصورت عموم میتوان گفت که ، صلاحیت عبارت از داشتن حق انجام یک عمل یا صدور امر به دیگران بمنظور انجام دادن آن برای برآورده ساختن اهداف اداره بوده و مربوط به موقف تشکیلاتی یک اداره کننده میباشد . باین اساس صلاحیت به جز از قدرت قانونی که ، ازموقف تشکیلاتی منشأ میگردد ، چیزی دیگر نیست . باید یاد آور گردید که ، دریک هرم تشکیلاتی صلاحیت از پایین به بالا اضافه گردیده ؛ و همچنان برعکس آن.

## 2 - منابع صلاحیت :

درمورد منابع صلاحیت و حرکت آن از یک منبع به مراجع و نقاط مختلفه بعضی از علما عقیده دارند که ، صلاحیت از مقامات بالا آغاز یافته و به طرف پایین درحرکت میباشد ، وبالای مراجع پایینی نفوذ میکند .

اما یک تعداد از علمای دیگر مانند "چیستر برنارد" استدلال مینماید که ، صلاحیت از پایین آغاز یافته و به بالا ادامه میابد ، عالم مذکور چهار شرط ذیل را تو ضیح نموده و قبل از اینکه صلاحیت مورد قبول و تطبیق قراربگیرد این شرایط باید تکمیل باشد که عبارت اند از:

1 - دریک اداره زیر دستان یا همکاران باید قادر به دانستن مرادوه باشند ، یعنی چیزیکه برای شان گفته میشود باید آنها را بدانند و درک کنند.

2 - زیر دستان باید بدانند و معتقد باشند که ، چیزیکه از ایشان خواسته میشود با اهداف اداره مغایرت ندارد .

3 - زیردستان باید معتقد باشند که ، چیزیکه از آنها خواسته میشود ، با منافع شخصی شان متضاد واقع نمیشود .

4 - زیر دستان باید روحاً و جسماً قادر باشند که ، اوامریکه بالای شان صادر میگردد آنرا انجام دهند.

## 3- انتقال صلاحیت :

انتقال صلاحیت عبارت از دادن صلاحیت بارتباط پاره‌ از امور به اعضای پایین رتبه اداره یا مؤسسه میباشد که ، در حدود صلاحیت تفویض شده اجرا آن شخصی که برای او صلاحیت داده شده است ، محدود و معین میگردد.

هنگامیکه صلاحیت به یک نفر انتقال داده میشود، او درمقابل همین صلاحیت مسئولیت دارد. انتقال صلاحیت یکی از اعمال مغلق و مشکلی بوده است. منیجرها علاقه ندارند که ، صلاحیت خود را به شخص دیگری انتقال دهند ، ودلائل آن قرارذیل میباشد.

الف - اکثر اداره کننده گان عقیده دارند که ، کار وقتی به درستی انجام میابد که ، تو سط خود شان کار مذکور اجرا گردد ، باین معنی که بالای سائر اشخاص اطمینان ندارند .

ب - بعضاً اداره کننده گان حراس دارند که سائر اعضای اداره از طریق آموختن کارها قدرت را بدست آورده و درکار مذکور متخصص میشوند که ، درواقعیت امر از کسب قدرت زیر دستان خود می ترسند.

## 4 - توازن بخشیدن و مساوی ساختن صلاحیت و مسئولیت :

چون مسئولیت عبارت از وابسته گی شخص یا اشخاص بارتباط اجرای وظایف ومکلفیت ها با در نظرداشت حدود صلاحیت تعیین شده برای شان میباشد، بدینوسیله اگراداره کننده میخواهد که تلاش و فعالیت ها یش موآثر باشد باید درپهلوی مسئولیت، صلاحیت نیز داشته باشد . باین مفهوم که اگر اداره کننده در پهلوی صلاحیت ، مسئولیت هم داشته باشد ، درین صورت از صلاحیت سواستفاده ننموده و همیشه منتظر نتیجه اعمال خود میباشد ، و اگر صلاحیت آن نظر به مسئولیت اش کمتر باشد ، بازهم احساس مایوسی نموده و نمی تواند و ظایف را با خاطر آرام و دلچسپی و علاقمندی ایفانماید . لذا، از نظر اداره و منجمنت حدود صلاحیت و مسئولیت باید باهم مساوی باشد ، یا به عبارت دیگر توازن بین صلاحیت و مسئولیت باید تأمین باشد .

۱

5- انواع صلاحیت ، دسته بندی و ارتباطات آن :

صلاحیت به اشکال ذیل دسته بندی میگردد:

الف - صلاحیت خطی :- عبارت از صلاحیت مستقیم برای برآورده ساختن اهداف اداره بوده است . صلاحیت خطی رابطه صلاحیت آمر را نسبت به مامورین یا همکاران او بصورت مستقیم توضیح میدارد ، باین مفهوم که این یک اصل قبول شده میباشد که ، آمر بالای مامورین یا زیر دستان خود صلاحیت مستقیم دارد . باید یاد آور شد که ، صلاحیت خطی (مستقیم) در برآورده ساختن اهداف کمک مینماید.

ب - صلاحیت مشورتی :- عبارت از صلاحیتی میباشد که برای تقویه و حمایه اداره کننده گان به منظور برآورده ساختن اهداف اداره یا مؤسسه کمک مینماید . باید یاد آور شد که صلاحیت مشورتی را معمولاً مشاورین یک مؤسسه یا ارگان دارند .

ج - صلاحیت وظیفوی : عبارت از صلاحیت است که یک فرد یا یک واحد بالای افراد یا واحد های دیگری خارج از ساحه و حدود صلاحیت مستقیم ، همچنان صلاحیت امر داشته باشد .

مثلاً شعبه مامورین یا کادرو پرسونل نه تنها بالای مامورین شعبات خود صلاحیت دارد ، بلکه بالای تمام شعبات دیگر یک مؤسسه یعنی مؤسسه مربوطه نیز صلاحیت و حق کنترل را دارد و نیز بعضی از اوامر را بالای شعبات دیگر صادر نموده میتواند .

## بخش دهم

### تقسیم کار و طبقه بندی وظایف در تشکیل

#### یک ارگان (یک مؤسسه).

1- این یک امر مسلم است که ، تقسیم وظایف در بین واحدها و شعبات مختلفه یک مؤسسه یکی از خصوصیات و ضروریات مهم در ادارات و مؤسسات بوده است. بدینوسیله در هر مؤسسه و هر ارگان کار بین شعبات و واحدهای مختلف مربوطه آن تقسیم گردیده تا کار و وظایف به شعبات کوچکتر و افراد آن تقسیم و مشخص گردد.

مقصد از تقسیم کار در مؤسسات و ادارات ، بدست آوردن نتیجه بهتر و بیشتر میباشد، زیرا که در تقسیم کار مهارت و تخصص کارگر روز به روز افزایش یافته ، بالاخره کاریکه انجام میابد ویا چیزیکه تولید میگردد دارای کمیت و کیفیت عالی میباشد.

به هر اندازه که کارهای یک مؤسسه وسیعتر و بیشتر میگردد، به همان اندازه اهمیت تقسیم کار و تخصص نیز از نگاه اداره و منجمنت افزایش میابد، زیرا درین صورت انتخاب و تقرر افراد برای انجام کارهای مختلف بادر نظر داشت مهارت و لیاقت و همچنان شایسته گی که در آن کار دارند، صورت میگردد، و به هر اندازه که وظایف برای یک کارگر و یا کارمند یک مؤسسه محدود میگردد، به همان اندازه مهارت و تجربه آن در کار زیادتر میگردد، مثلاً اگر یک استاد یک مضمون را تدریس میکند، در همان ساحه تحقیق و مطالعه بیشتر نموده و در آن بیشتر انکشاف مینماید، ویا اگر در یک مؤسسه تولیدی در یک بخش بخصوص کار می کند، در آن بخش مهارت آن بیش از پیش ازدیاد میابد.

چیزیکه در تقسیم کار قابل دقت و توجه است، اینست که در تقسیم کار باید تمایلات و شوق کارگران در کار مد نظر گرفته شود که، این عمل موجب موفقیت بیشتر کار آنان میگردد.

در تقسیم کار از نظراداره و منجمنت عمدتاً دو موضوع ذیل در نظر گرفته میشود:

1- تقسیم کار و وظایف در واحدهای مربوطه یک مؤسسه باید با اهداف و کارهای عمومی مؤسسه و ارگان مذکور سازگار و هماهنگی داشته وهم برای هرواحد اداری کوچک یعنی شعبات و افراد آن مقدار کار و موعده تکمیل و یا ختم آن طبق مشخصات معین تثبیت گردیده باشد.

2- تقسیم کار بین افراد در یک مؤسسه یا یک واحد اداری باید طبق معیارها و موازین مطلوب صورت گرفته باشد و برای هر مرحله آن باید معیارها و تشخیص های ارزیابی کار مشخص باشد. چون تقسیم کار در مؤسسات و ادارات تعلیمی و تحصیلی ، تجارتي ، صنعتی ، و غیره ، بنابر اهداف ، وظایف مربوطه ، نوع کار و سایر عوامل دیگر فرق دارد، و از یک مؤسسه نظر به مؤسسه دیگر از هم متفاوت میباشد ، ازین جاست که نمی توان معیار معین و کامل که قابل قبول همه مؤسسات باشد ، بوجود آورد. مگر بطور کلی میتوان گفتا که ، در تقسیم کار عوامل مهم ذیل قابل دقت بیشتر بوده و با در نظر داشت آن باید در یک مؤسسه و یا یک اداره تقسیم کار صورت گیرد.

الف- تقسیم کار به اساس نوع تولید یا فعالیت :

با در نظر داشت این اصل بعضی اوقات ایجاب میکند که ، مؤسسه یا اداره به استناد نوع محصول و یا فعالیت (خوا تولیدی باشد یا خدماتی و یا تعلیمی و تحصیلی) تفکیک و تقسیم وظایف نمایند. درین حالت واحدهای نسبتاً مستقل که هر یک مسئول تهیه اشیا معین و یا اجرای فعالیت های معین است ، زیر نظر یک آمر تشکیل میگردد.

ب - تقسیم کار به اساس وظایف اصلی مؤسسه :

درین صورت در تقسیم کار ساحه و منطقه معین برای کارهای مشخص تعیین و تثبیت میگردد که ، تحت نظر واحدهای دومی در ساحات معین خود انجام فعالیت نموده و گزارش کار خود رابه واحدهای اولی طبق قوانین و مقررات موضوعه و قنناً فوقتاً ارائه میدارند.

باید متذکر شد که، اهداف اداره نیز در تقسیم کار مؤثر بوده است، برای تمام ادارات و واحدهای اولی لازم و ضروری میباشد، مثلاً در تشکیلات دولتی که، متشکل از دو اثر و مؤسسات مربوط به دولت میشود، ارگان های مختلف در نظر گرفته میشود و با در نظر داشت آن بین شان تقسیم و وظایف نیز صورت میگردد، مثلاً در چوکات دولت قوه اجرائیه، قضائیه و مقننه وجود داشته و قوه اجرائیه یا حکومت متشکل از وزارت های مختلف مانند وزارت تحصیلات عالی، معارف، صحت، دفاع ملی، معاون و صنایع، زراعت و غیره میباشد که، هر کدام دارای اهداف مشخص و معین بوده که، اولاً بین آنها تقسیم وظایف وجود داشته و ثانیاً در داخل هر وزارت مربوطه بین واحدهای دومی و پایانتر از آن الی افراد آن تقسیمات کار وجود دارد که، این اصل خود بخود از نظر اداره و منجمنت نظم را در مؤسسات و ارگانهای مربوطه بوجود می آورد، که موضوعات فوق الذکر بصورت مشخص مورد بحث قرار گیرد.

]

2 - طبقه بندی وظایف با استناد اهداف اداره یا موسسه :

برای اجرای اصل تقسیم کار و تخصص لازم و ضروری است که، وظایف طبقه بندی گردیده، تا بدینوسیله نظارت و کنترل از آن به آسانی صورت گرفته و در واحدهای اداری و شعبات همانگی بوجود آید.

غرض تحقق یافتن موضوع لازم است که، حدود وظایف شعبات و افراد معین و مشخص باشد، و همچنان کوشش بعمل آید که با طبقه بندی وظایف در اداره، از تداخل وظایف جلوگیری بعمل آمده و در اجرای وظایف هماهنگی ایجاد گردد.

طبقه بندی وظایف ممکن از کل به جزء (از بالا به پائین) و یا از جزء به کل (از پائین به بالا) در یک واحد اداری یا یک مؤسسه صورت گیرد.

باید یاد آور شد که، طبقه بندی وظایف به هر دو صورت ممکن است، مگر در مؤسسات دولتی اغلباً طبقه بندی وظایف از بالا به پائین صورت میگیرد، یعنی اولاً طبقات فوقانی اداره که مسئول پالیسی عمومی، طرح و پی ریزی پلان، اجرای کنترل و هماهنگ کردن کارها میباشد، تشکیل میگردد و بعداً واحدهای دیگری بر مبنای دسته بندی وظایف با در نظر داشت سلسله مراتب تعیین میگردد. مگر ممکن در مؤسسات صنعتی برعکس، ابتدا جزئیات هر کار تولیدی معلوم شده و بعداً راه تطبیق و همانگ کردن آن در سلسله مراتب بالا تعیین گردد.

اساس و منشاء طبقه بندی وظایف در تشکیل یک اداره زیاد و متنوع بوده، مگر جهت مطالعه موضوع یک دانشمند به نام گیولیک----- طبقه بندی وظایف را ذیلاً ارائه داشته است:

الف - طبقه بندی به استناد هدف، مانند تهیه آب آشامیدنی، تعلیم و تربیه، جلوگیری از جنایات و غیره.

ب - طبقه بندی با اساس نوع وظایف مانند انجینری، صحی، احصائیه، محاسبه، و غیره..

ج - طبقه بندی با اساس نوع سکتورها مانند سکتور زراعت، معادن و صنایع، تجارت و غیره...

د - طبقه بندی با اساس ساحه کار و فعالیت مانند ساحه شمال، جنوب، وادی هلمند و غیره...

تقسیم امور و کارهای اداره به چند گروپ و تقسیم کارهای هر گروپ به کارهای اصلی و فعالیتهای فرعی صورت میگیرد، که در حقیقت انجام این وظایف را میتوان طبقه بندی وظایف نامید.



در طبقه بندی وظایف یک مؤسسه یا یک اداره عمدتاً مراحل ذیل در نظر گرفته میشود :

1- تهیه و ترتیب پروگرام تمام فعالیتهای که اجرای آن برای رسیدن ب هدف اداره ضرور میباشد.  
 2- تقسیم فعالیتهای و کارها به پروگرامها و برنامه ها و نامگذاری آن به واحد اولیه مثلاً تعیین و تثبیت شعبات و واحدهای کمکی از قبیل استخدام ، محاسبه ، بودجه ، خدمات و غیره تحت عنوان امور عمومی اداری دسته بندی میگردد.

3- تقسیم هر بخش به اساس فعالیت های مربوطه که شامل فعالیتهای اصلی و فعالیتهای کمکی و غیره میشود، مثلاً اگر فعالیت اصلی بخش جلوگیری از شیوع امراض ساری باشد ممکن در پهلوی آن فعالیت دیگری از قبیل معاینات خون و ادرار ، نگهداری دوسیه مریضان، اکسری و غیره نیز موجود میباشد.

4- تقسیم وظایف عمدتاً در اداره طبق اصل سلسله مراتب اداری ، به اساس تقسیمات عمودی صورت میگردد، یعنی هر اداره به چند طبقه و هر طبقه به چند واحد اداری و هر واحد اداری به چند واحد کوچکتر دیگر که به اداره مربوط شود تقسیم و طبقه بندی میگردد.

3 - عوامل اساسی تقسیم کار و وظایف:

طوریکه که به مشاهده میرسد طبقه بندی وظایف برای تقسیم کار در تشکیل یک اداره ضرور پنداشته شده و مؤسسات بر استناد نوع فعالیت و شریط خالص آنها فرق میکنند.

از همین سبب آمرین و منیجرها واحدهای اداری باید عوامل مهمی را غرض انجام بهتر کارها تشخیص نموده و اهمیت هر یک از این عوامل را تعیین و تثبیت نماید.

بدینوسیله آنچه که در تقسیم کار مؤثر است، عوامل زیادی بوده ، مگر درینجا عواملیکه بیشتر در تقسیم کار مؤثر است ذیلاً مطالعه منگردد :

1- تخصص:

درینجا باید متذکر شد که تقسیم کار طوری باید صورت گیرد که، از خدمات اهل تخصص و فن و همچنان مهارت ها بخوبی استفاده گردد.

برای رسیدن به این هدف باید تمام فعالیتها و کارهای مشابه در یک واحد اداری متمرکز شوند، البته درین صورت اجرای کامل و یا جزء کار توسط اهل کار یا اهل تخصص بهتر صورت میگیرد.

## 2- کنترل :

کنترول نیز یکی از عوامل دیگری است که در تقسیم وظایف تاثیر زیاد داشته است، چنانچه اگر بخواهیم نتایج فعالیتها و کارهای مختلف اداره را ارزیابی نمائیم، درین صورت باید برای فعالیتهای مختلف ادارات و واحدهای مختلفه و متعدد و با ید سیستم کنترول ایجاد گردد، با کنترول خوب و دقیق از تکرار وظایف و تداخل وظایف جلوگیری و عمل می آید، که در غیر آن علاوه بر اینکه مصارف افزایش میابد، باعث تنقیص ثمره کار و هم باعث ایجاد راهای گریز از مسئولیت ها در مؤسسه یا اداره مگردد، که بالاخره ارزیابی کارهای اداره را مشکل میسازد .

## 3 – هما هنگی در فعالیت های مؤسسه :

هما هنگی وظایف یکی از عوامل دیگر است که ، در تشکیل اداره یا مؤسسه باید مورد توجه عمیق قرار گیرد . نظر به اهمیت اصل هما هنگی در یک مؤسسه یا یک اداره ممکن در هنگام ضرورت ، وظایف غیر مشابه را تحت سرپرستی یک آمر یا منیجر واحد قرار دهند ، مثلاً به منظور تثبیت مسئولیت و هما هنگی در فعالیت های اداره یا مؤسسه که ممکن وظایف متنوع مانند تولید ، فروش و امور انجینیری که از نظر نوع فعالیت از هم متفاوت اند ، جهت هما هنگی زیر نظر یک آمر یا منیجر واحد قرار گیرد.

## 4 – صرفه جویی :

مسئله مهم دیگر که در تشکیل و تقسیم وظایف یک مؤسسه و یا یک اداره در نظر باید گرفته شود عبارت از در نظر داشت صرفه جویی در مصارف است. بدین وسیله به هر اندازه که طبقات و واحدهای اداره و مؤسسه زیاد باشد، به همان اندازه مشکلات ارتباط و مصارف اداره یا مؤسسه افزایش میابد، زیرا هر واحد جدید که تاسیس میشود، البته به کارمندان، ساختمان، اثاثیه و سائل دیگری ضرورت دارد، ازین جا است که مسئله صرفه جویی را در تقسیم وظائف و در تشکیل دریک اداره یا یک مؤسسه باید در نظر گرفت، درین جا است که در صورت لزوم ممکن مسئله ادغام اداره یا مؤسسه یا یک جا ساختن فعالیت های چند واحد و تمرکز آنها دریک واحد مطرح و عملی گردد.

#### 5- اهمیت نسبی وظایف :

در تقسیم کار و تشکیل یک مؤسسه و یا یک اداره، اهمیت نسبی وظائف باید مورد توجه قرار گیرد زیرا منیجرها واحدهای مختلف دریک مؤسسه که، حتی المقدور زیر نظر مقامات بالائی مؤسسه مربوطه ایفای وظیفه مینمایند، توجه بیشتر به فعالیت های آنها معطوف گردد، و بدون در نظر داشت اهمیت نسبی شان خود را در قطار اول سلسله مراتب قرار دهند. برای جلوگیری از این نمایشات لازم است که، در تشکیل و تقسیم وظائف اهمیت نسبی و وظائف در نظر گرفته شود. علاوه بر عوامل فوق الذکر، عوامل دیگر از قبیل روابط اجتماعی افراد و روابط گروهی در تقسیم کار و تشکیل اداره بی تأثیر نخواهد بود.

در نتیجه باید گفت که، تقسیم کار طوری باید صورت گیرد که، ثبات اداره یا مؤسسه را حتی الامکان تضمین نماید و کمتر در معرض تغییرات و تبدیلات قرار گیرد، و هم چنان در تقسیم و وظائف و تشکیل یک مؤسسه اصل انعطاف پذیری را نباید فراموش کرد.

