

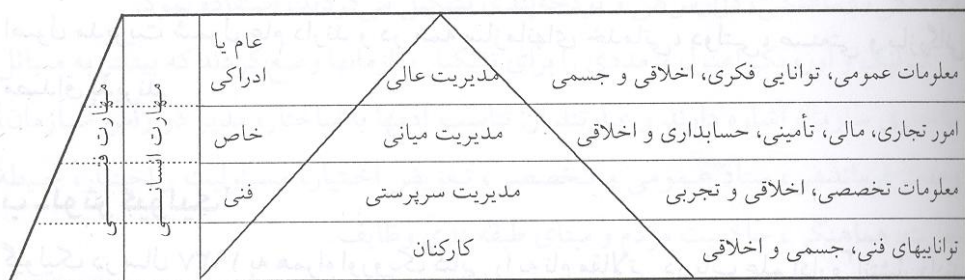
۱۲- ثبات و امنیت شغلی: <sup>۱</sup> باید به کارکنان برای استقرار در شغل خود وقت کافی داده شود. اگرچه ممکن است در مورد مدیران این مدت طولانی شود.

۱۳- ابتکار: <sup>۲</sup> در چارچوب اختیار و مسئولیت، باید امکان برنامه ریزی برای کارکنان فراهم شود.

۱۴- روحیه: <sup>۳</sup> مدیر باید برای تقویت کار دست جمعی و هماهنگی در درک و کسب اهداف کمک نماید و کار تیمی را تشویق کند.

فایول معتقد بود مدیر جهت انجام فعالیت‌ها و اصول فوق باید دارای تواناییهای زیر باشد:

- ۱- توانایی جسمی: یعنی داشتن سلامت، نیرو، انرژی و ظاهر مناسب.
- ۲- توانایی فکری: یعنی داشتن قدرت فهم و یادگیری و تشخیص، نیروی فکری و سازگاری.
- ۳- توانایی اخلاقی: یعنی داشتن ثبات روانی، اشتیاق به پذیرفتن مسئولیت، وفاداری به سازمان و حفظ اسرار و متانت طبع.
- ۴- معلومات عمومی: یعنی آشنایی کلی با اموری که ارتباط خاص با وظایف سازمان ندارد.
- ۵- معلومات تخصصی: یعنی داشتن اطلاعات خاص در مورد وظایف شغلی و کار مورد تصدی که ممکن است فنی، تجاری، مالی، تأمین، حسابداری و یا اداری باشد.
- ۶- تجربه: یعنی دارا بودن معلوماتی که براساس انجام کار عاید انسان می‌شود؛ در واقع در عمل فراگرفته می‌شود.



نمودار ۱ - ۵ - رابطه تواناییها و سطوح مدیریت در سازمان از نظر فایول

1. Stability of Tenure of Personnel
2. Initiative
3. Esprit de Corps Morale

نگاره ۲-۵- اهمیت نسبی تواناییهای مورد نیاز در سطوح مدیریت

اعضا و کارمندان سازمانهای بزرگ	تواناییهای اداری	سایر تواناییهای مدیریت	تواناییهای فنی خاص مربوط به وظیفه
کارگر	۵٪	۱۰٪	۸۵٪
سرکارگر	۱۵٪	۲۵٪	۶۰٪
مدیر کارگاه	۲۵٪	۳۰٪	۴۵٪
رئیس اداره	۳۵٪	۳۵٪	۳۰٪
مدیر کارخانه	۴۰٪	۴۵٪	۱۵٪
مدیر عامل	۵۰٪	۴۰٪	۱۰٪
<b>مدیران و رؤسای سازمانها (به اعتبار حجم و وسعت سازمان)</b>			
سازمانهای کوچک	۲۵٪	۴۵٪	۳۰٪
شرکتهای بزرگ	۴۰٪	۴۵٪	۱۵٪
مؤسسات بسیار وسیع	۵۰٪	۴۰٪	۱۰٪
<b>وزارتخانه‌ها</b>			
وزارتخانه (غیر از وزارت خارجه)	۵۰٪	۴۰٪	۱۰٪
وزارت امور خارجه	۶۰٪	۳۲٪	۸٪

اختصاصی پوسد کورپ<sup>۱</sup> که از حروف اول معادل انگلیسی برنامه ریزی، سازماندهی، استخدام، فرماندهی، هماهنگی، گزارش‌هی و بودجه‌بندی تشکیل می‌گردید، استفاده نمود. گیولیک و اورویک اصول متعددی را برای تشکیل سازمانها وضع کردند که بیشتر به مسائل ساختاری سازمان اشاره دارند و عبارتند از: تناسب آدمها با ساختار، مدیر در رأس سازمان، وحدت فرماندهی، ستاد عمومی و تخصصی، تفویض اختیار، مسئولیت و اختیار، حیطة نظارت، هماهنگی، حاکمیت مردم و مبنای طبقه‌بندی وظایف.

گیولیک مبنای چهارگانه<sup>۲</sup> طبقه‌بندی وظایف را به شرح زیر نام می‌برد:

1. POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting)
2. Place, Purpose, Person, Process

نگاره ۳-۵- فهرست اصول اورویک

شرح	اصل
دلیل وجودی هر سازمان، مقصود اصلی یا هدف اصلی است.	۱- هدف
یک گروه، یک وظیفه!	۲- تخصص
فرآیند سازماندهی، در درجه نخست وصول اطمینان از یگانگی است.	۳- هماهنگی
هر گروه باید قدرتی متناسب داشته باشد تا به سایر گروهها مرتبط گردد.	۴- اختیار
فرداست به طور مطلق مسئول اقدامات فرودست است.	۵- مسئولیت
شغلها، وظیفهها و ارتباطهایشان باید به روشنی تعریف شده باشند.	۶- تعریف شرح شغل
تناسب اختیار با مسئولیتها	۷- همخوانی
واحدهای مختلف سازمان باید همسنگ باشند.	۸- توازن
هیچ کس نباید مسئولیت مستقیم بیش از ۵ یا ۶ نفر فرودست را که کارشان به هم پیوسته است، داشته باشد.	۹- حیطه نظارت
ساختار باید ادامه فعالیت را امکانپذیر سازد.	۱۰- تداوم