

مدیریت:

یکی از کوشش های انسانی مدیریت است زیرا همه مدیران در همه رده ها و در همه سازمان ها وظیفه بنیادی طراحی و پایا نگه داشتن محیطی را بر عهده دارند که در آن افراد از راهای همکاری و به گونه ای گروهی بتوانند مأمورت ها و هدف های برگزیده ای را به اجرا در آورند.

نکته ۱: مدیران نمی توانند از عهده وظیفه درونی سازمان بر آیند مگر آنکه از عامل های فراوانی که در محیط بیرونی سازمان وجود دارد آگاه باشند و در برابر آنها از خود حساسیت نشان داده و پاسخگو باشند.

وظایف مدیران:

برای بررسی مدیریت پنج وظیفه آن عبارت اند از:

۱- برنامه ریزی

۲- سازمان دهی

۳- به کارگیری نیروی انسانی

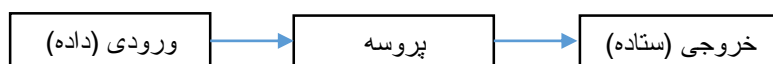
۴- هدایت و رهبری

۵- کنترل و نظارت

این طبقه بندی به روشنی میان وظیفه های مدیریتی و غیر آن همانند کارهای مالی، تولید، بازاریابی و تدارکات تفاوت دارند و به ما اجازه می دهد تا توجه خود را در چیزهایی متمرکز کنیم که مدیران به عنوان مدیر به آنها بپردازند.

نکته ۲: تفاوت های بنیادی میان مدیران نیست. میان مدیران، رؤیسان، کارگزاران و سرپرستان هیچگونه تفاوت بنیادی وجود ندارد ولی دامنه اختیار متفاوت است و انواع مشکلاتی که پیش می آید نیز می تواند متفاوت باشد.

نکته ۳: کسانی که در پایگاه مدیریت هستند بسیار کم اند. آنها همه وقت و یا کمتر استعداد های خود را در این کار صرف می کنند و نقشهای سازمانی که آنها به عهده دارند همواره وظیفه های غیر مدیریتی را نیز در بر می گیرد.



بهره وری:

$$\text{بهره وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}}$$

(مشروط بر اینکه برحفظ کیفیت در زمان معین)

کارآیی: یعنی دستیابی به اهداف با بکارگیری کمترین منابع

اثر بخشی: دستیابی به هدف با هر شرایطی

مدیریت هم دانش است و هم انجام دادن کارها در پرتو واقعیت هایی است که از درون موقعیت پدید می آید. مدیران با بکارگیری آگاهی سازمان یافته درباره مدیریت می توانند بهتر کار کنند و همین آگاهی سازمان یافته به میزان سازمان یافتگی به تناسب خود دانشی را پدید می آورد که آن را مدیریت گویند.

مفاهیم کلی برخی از واژه ها:

روش علمی: کسی که دانشی را به کار می برد به گونه ای که همانند آگاهی دهنده باشد از این پایه اگر آغاز کنیم آنگاه روشی علمی دربرگیرنده شناخت حقیقت ها از راه مشاهده می باشد. (منطبق کردن شناخته ها با حقیقت ها)

اصل: پس از طبقه بندی و تحلیل حقیقت ها، دانشمندان در پی جست و جوی علت و معلولی می پردازند. هنگامی که این فرضیه ها برای روشن شدن درستی آنها آزمایش شده اند نتیجه را گزارش می کنند و برای پیشگویی آنچه در وضع مشابه پدید خواهد آمد ارزشمند خواهد بود که آنها را اصول می خوانند. (مانند: اصل وحدت فرامندی)

نظریه: دسته بندی منطقی مفاهیم کلی و اصول به هم پیوسته ای که منطقه ی مهم از شناخت و آگاهی را در یک چهار چوب روشن پا بر جا می کنند.

تاریخچه ای از پیدایش علم مدیریت

- I. دوره ما قبل مدیریت علمی (قبل از ۱۸۸۰ میلادی) {مستوفیان یا کامرالیستها}
- II. دوره مدیریت علمی (۱۸۸۰-۱۹۳۰) {فردریک تیلور ، هانری فایول (پدر مدیریت علمی)}
- III. دوره روابط انسانی (۱۹۳۰-۱۹۵۰) {التون مایو ، روتلر برگر ، چستر بارنالر}
- IV. دوره نتیجه گیری منطقی (۱۹۵۰ به بعد) {دوره پیدایش تعامل تئوری سیستم}

ظهور اندیشه مدیریت را به چند دوره زیر می توان تقسیم کرد:

الف- دوران ماقبل مدیریت علمی که قبل از ۱۸۸۰ میلادی بوده و در این دوره کشورهایی مانند چین ، آتن ، روم و کلیساها راجع به سلسله مراتب بحث شده و تقسیم وظایف و دادن درجات متفاوت به خصوص در مسائل نظامی مستوفیان یا کامرالیست ها کسانی بودند که حرفه ی آنها مدیریت بود و مدیر هم پرورش می دادند. تخصصی کردن وظایف، انتخاب و آموزش افراد، کنترل و ساده سازی کارها در این دوره رواج داشت.

ب- دوره مدیریت علمی از سال ۱۸۸۰ شروع و تا سال ۱۹۳۰ ادامه داشت این دوره را به عنوان scientific management که اصول مدیریت علمی در این سال بنا نهاده شد و آقای فردریک تیلور پدر مدیریت علمی لقب گرفت. این شخص خصوصیات بارزی داشت با توجه به ناتوانی دید چشم از کارگری ساده شروع و به سر مهندسی رسیده بود و فضای کار را بهتر می شناخت . لذا توجه اصلی او در سراسر سالهای زندگی خود آن بود که کارایی در

تولید را افزایش دهد. نه تنها هزینه ها را کاهش و بهره ها را افزایش داده و با بالا بردن دستمزد کارگران بهره وری بیشتر فراهم آورده است.

تیلور درمورد افزایش کارایی که مسئله اساسی بود از طریق زیر پیشنهاد هایی ارائه داد:

- ۱- کشف بهترین طریق انجام کار
- ۲- تعیین مدت لازم برای انجام کار(زمان سنجی)
- ۳- تهیه بهترین ابزار و تجهیزات کار
- ۴- تعیین بهترین جریان و توالی کار
- ۵- تقسیم کار بین سرپرست و اپراتور ها
- ۶- ایجاد یک سیستم پرداختی تشویقی

تیلور برای بالا بردن کارایی سیستم فوق را پیشنهاد کرد و کارایی را بهبود بخشید و در سال ۱۹۱۱ کتابی به نام اصول مدیریت علمی منتشر کرد که در آن اصولی را به نام اصول اساسی تیلور به شرح زیر مطرح کرد:

۱-دستورهای سر انگشتی را با علم باید جانشین کرد.(در واقع علم باید جانشین تجربه باشد)

۲-هماهنگی و همکاری گروهی به جای تفرقه و فردگرایی.

۳-کار برای حداکثر تولید نه بازده محدود و معین باید صورت گیرد.

۴-پرورش همه کارگران تا بالاترین اندازه ممکن برای بهبود وضع خود و سازمان خود

۵-دستیابی به همکاری میان مردمان نه رواج دادن فرد گرایی پر هرج و مرج

در دوره دوم فرد معروف دیگری به نام هانری فایول از سال ۱۸۴۱ الی ۱۹۲۵ نظریه مدیریت عملیاتی را مطرح کرد که در آن زمان به نام پدر مدیریت عملیات لقب گرفت. آقای فایول نیاز گسترده و همگانی را در اصول مدیریت و آموزش آن شناسایی کرد که به نام اصول چهارگانه اصول مدیریت پیشنهاد شده است و یادآور شده است که این اصول مطلق نیست بلکه دارای نرمش است.

۱-اصل تقسیم کار

۲-اصل اختیار و مسئولیت (اختیار و مسئولیت به یکدیگر پیوسته اند و مسئولیت پیامد منطقی اختیار است و از آن سرچشمه می گیرد)

۳-اصل وحدت فرماندهی (یعنی از یک نفر دستور گرفتن و به او پاسخگو بودن)

۴-اصل دلبستگی بخشی(یعنی روحیه یگانگی و اتحاد در سازمان که این اصل دنباله اصل وحدت فرماندهی است)

۵-اصل وحدت رهبری(کارهایی که دارای یک هدف هستند زیر نظر یک رهبر قرار گیرد)

۶- اصل سلسله مراتب سازمانی (آقای فایول این اصل را به گونه ای می داند که همانند زنجیر زیر دستان از پایین ترین تا بالاترین درجه کشیده می شوند و نباید از همدیگر دوری کنند.

۷-تعیین درجه تمرکز و عدم تمرکز اختیارات (این مورد در بخش سازماندهی بحث خواهد شد)

۸- دادن فرصت ابتکار به زیر دستان (در مدیریت به خلاقیت ها بایستی ارزش قائل شد و ایجاد صندوق پیشنهادات یکی از روش هایی است برای این مورد)

۹- رعایت عدالت و انصاف در برخورد با زیر دستان (به عنوان مثال: پرداخت پاداش نباید بر اساس تصاویر بین کارگران و کارکنان باشد و باید به هرکس بر اساس ارزش و کیفیت کار آن ها با توجه به نیاز سازمان توجه شود).

۱۰- حفظ افراد در سازمان یا ایجاد ثبات شغلی (یعنی جلوگیری از اخراج و یا بازنشستگی بی مورد و یا انتقال بی علت)

۱۱- نظم و ترتیب (هرکس یا هرچیز، مناسب در جای خودش استفاده شود)

۱۲- پرداخت حقوق و پاداش منصفانه هدف طرح و مقررات مربوط به پرداخت حقوق و دستمزد عادلانه و متناسب با کوششی که مستخدم در ایفای وظایف و مسئولیت های سازمانی متحمل می شود به طوری که رفاه و آسایش کارمند و کارگر و خانواده آن تأمین شود. با توجه به این که پرداخت عادلانه ایجاد انگیزش مؤثر جهت توسعه مهارت، معلومات و تصدی برای شاغل پر مسئولیت خواهد بود.

۱۳- تبعیت از منافع عمومی

۱۴- اصل رعایت انضباط یعنی احترام به قوانین و مقررات

پ- دوره روابط انسانی که از سال ۱۹۳۰ تا سال ۱۹۵۰ است که در دهه ۱۹۳۰ آقای التون مایو و روتلس برگر در دانشگاه هاروارد به بررسی رفتار انسانی در کار پرداختند آنان در آزمایشگاه صنعتی بینش دقیق و اندیشه ای صحیح و گذشته ای جامع شناختی را به کار گرفته اند پیامد این آزمایش ها این شد که سازمان یک نظام اجتماعی است و کارگر به راستی مهمترین عنصر آن است. آزمایش ها نشان داد که کارگر یک ابزار ساده نیست بلکه شخصیتی پیچیده است.

آقای تیلور با منطقی کردن کار اندازه تولید را افزایش داد و آقای مایو و پیروانش کوشیدند تا با انسانی کردن کار به بالا بردن مقدار تولید کمک کنند و به همین جهت آقای مایو به عنوان پدر روابط انسانی نامیده شد که در وضعیت فعلی به نام رفتار سازمانی خوانده می شود. التون مایو پیشنهاد شعار گونه ای به شرح زیر داد که مورد توجه کارگران و کارکنان قرار گرفت او می گفت (انسان رباط نیست و دارای احساسات روحی و روانی است و سازمان یک سیستم اجتماعی است) لذا با تغییر شرایط فیزیکی بهبود محیط اجتماعی و رعایت مسائل روحی و روانی کارکنان افزایش کارایی را خواهیم داشت.

دانشمند دیگری در این دوره به نام آقای چستر برنارد که جزو گروه روابط انسانی است در سال ۱۹۳۸ کتابی به نام وظایف مدیران نوشت که به انجیل مدیریت معروف شد، که در آن می گوید همکاری تعاونی افراد با هم به دو علت: ۱- ضعف روحی و روانی و ۲- ضعف جسمانی، الزامی و فطری است. به طوری که در این دوره چنین پی برده شد که بهبود در تولید و بهره وری به عامل های اجتماعی مانند روحیه، پیوند های میان اعضای یک گروه کار (احساس وابستگی) و مدیریت کارساز وابسته می باشد.

آنگونه مدیری که رفتار انسانی به ویژه رفتار گروهی را خوب بداند و عمل کند مدیر مطلوب است. دوره نتیجه گیری منطقی که در این دوره از سیستم کلاسیک انتقاد کردن و گفتن انسان ابزار نیست و همچنین از افراد گرایان انتقاد کردن و گفتند با احساس افراد نباید بازی کرد در این دوره به همین بحث منتهی می شود.

ت- پس از جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۵ دو حادثه مهم اتفاق افتاد تا کار گروهی تحقیق در عملیات از مؤسسات نظامی به صنایع کشیده شود که در یکی از آنها توسعه برنامه ریزی خطی در سال ۱۹۴۷ توسط آقای جرج زیگ و به کارگیری معادلات خطی برای تعیین وضعیت بهینه بود و دیگری تولید توسعه ماشین های محاسبه الکترونیک کامپیوتر بود. (که با سرعت زیاد قادر به محاسبات طولانی و پیچیده می باشد)

وظایف مدیران: (یادآوری)

برای بررسی مدیریت پنج وظیفه آن عبارت اند از:

۱- برنامه ریزی

۲- سازمان دهی

۳- به کار گیری نیروی انسانی

۴- هدایت و رهبری

۵- کنترل و نظارت

نکته ۱: این که باید بین وظایف مدیریت و عناصر سازمانی (یعنی بخش های تولید، فروش، امور مالی، حمل و نقل، تدارکات، بخش تحقیقات و...) تمایز و تفاوت قائل شد چرا که وظایف مدیر همانطور که گفته شد برنامه ریزی سازماندهی تأمین نیروی انسانی هدایت و کنترل می باشد طبیعی است که هریک از عناصر سازمانی به نوبه خود می تواند شامل همه وظایف مدیریت یا بخشی از آن باشد. و مهم این است که یک مدیر باید هم به وظایف مدیریت و هم به وظایف سازمانی توجه کند.

نکته ۲: برخی از مدیران قسمتی از وقت خود را صرف کارهای فنی یا تولیدی یا وظیف سازمانی دیگر می کنند. طبیعی است که این اوقات جزء زمان مدیریت به حساب نمی آید و فقط آن بخشی از وقت او که صرف وظایف مدیریت می شود زمان مربوط به مدیریت محسوب می شود.

نکته ۳: وسعت و میزان انجام هر یک از مراحل و سطوح مدیریت تفاوت دارد که تقریباً در نمودار زیر نشان داده می شود.

ک	الف	ه	س	ب
ک	الف	ه	س	ب
ک	الف	ه	س	ب

الف- استخدام نیرو

ب- برنامه ریزی

س- سازماندهی

ه- هدایت

ک- کنترل و نظارت

به طوری که در نمودار نشان داده می شود هر اندازه یک مدیر به فعالیت های تولیدی و اجرایی نزدیکتر می شود نسبت فعالیت هایی که لازم است هدایت و کنترل بکند بیشتر خواهد بود و هر اندازه از خط تولید و اجرا دور شویم به سطوح مبانی و سطوح بالای مدیریت حرکت کنیم فعالیت ها بیشتر صرف برنامه ریزی و سازماندهی است و میزان کنترل و مدیریت در همه سطوح ثابت به نظر می رسد. باید توجه داشت که اندازه های موجود در این نمودار را نمی توان در مورد همه فعالیت ها به کاربرد و گفته موريس از این جهت مهم است که توجه به تغییر میزان فعالیت های اجزای مدیریت در سطوح مختلف مدیریت داشته باشیم و آن را ثابت و یکسان ندانیم.

پرسش های این بخش:

۱. تعریف مدیریت به عنوان یک علم تکیه ی خود را در تصمیم گیری بر چه چیزی قرار می دهد و به چه عواملی اشاره می نماید؟
۲. طرف داران مدیریت به عنوان هنر چه دلایلی را مطرح می سازند؟
۳. وظایف مدیریت را نام برده، تفاوت آن با وظایف سازمانی را تشریح کنید؟
۴. آیا زمانی را که یک مدیر صرف کارآیی علمی و فنی می نماید می توان جزء زمان مدیریت به حساب آورد و چرا؟
۵. آیا وسعت و میزان انجام هر یک از عناصر مدیریت در سطوح مختلف مدیریت یکسان است؟ در مورد نظریه ی آقای موريس بحث کنید.
۶. بهره وری، کارآیی و اثربخشی را تعریف کرده تفاوت آنها را توضیح دهید.
۷. مدیریت وضعی یا اقتضایی را تعریف کنید؟
۸. اصول چهارده گانه هانری فایول را توضیح دهید.
۹. التون مایو که پدر روابط انسانی نامیده شده چه شعاری داشت و مربوط به کدام دوره است؟

برنامه ریزی یعنی از پیش تصمیم گرفتن برای اینکه چه کاری انجام شود، چگونه انجام شود، چه زمانی انجام شود، چه کسی آن را انجام دهد.

اگر چه برنامه ریزی یک فرایند تصمیم گیری است اما هر نوع تصمیم گیری را نمی توان برنامه ریزی به حساب آورد به همین دلیل مشخصات مربوط به یک تصمیم خاص، چندان روشن نیست و می توان خصوصیات آن را به ۳ طریق نشان داد:

۱. برنامه ریزی چیزی است که قبل از اجرای عملیات باید انجام شود و در حقیقت پیش بینی تصمیم گیری میباشد، بنابراین برنامه ریزی فرآیندی است که قبل از نیاز به اجرای عمل، نوع و چگونگی آن را مشخص می کند
۲. برنامه ریزی هنگامی مورد نیاز است که وضعیت مورد نظر آینده، در رابطه با یک سیستم از تصمیمات یا مجموعه ای از تصمیمات می باشد که در ارتباط متقابل با یکدیگر هستند.
۳. برنامه ریزی دو بخش بدینانه و خوش بینانه دارد وضع بدینانه آن بدین مفهوم است که بدون انجام کاری احتمال وقوع وضعیت مطلوب آینده وجود ندارد ولی وضع خوش بینانه بدین معنی است که می توان اقدامی کرد تا شانس به وجود آمدن وضع مطلوب آینده افزایش یابد.

با توجه به سه خصوصیت گفته شده می توان برنامه ریزی را چنین تعریف کرد:

برنامه ریزی فرآیندی است شامل اشخاص و ارزیابی مجموعه ای از تصمیمات مربوط به یکدیگر قبل از نیاز به اجرای

آن ها، با توجه به این اعتقاد که بدون اقدام عملی احتمال وقوع وضعیت مطلوب در آینده وجود ندارد و چنان چه اقدام شود احتمال رسیدن به نتایج افزایش می یابد.

برنامه ریزی تکنیکی و استراتژیکی

اگر چه بین برنامه ریزی استراتژیکی و تاکتیکی تفاوت می گذارند اما این تفاوت دارای مرز روشنی نیست زیرا آنچه که برای یک فرد تصمیم تکنیکی است برای فرد دیگر می تواند تصمیم استراتژیک باشد به طوری که تفاوت و تشخیص بین آن ها یک امر نسبی است و نه مطلق.

تفاوت های بین برنامه ریزی تکنیکی و استراتژیکی:

- برنامه ریزی استراتژیکی برنامه ریزی دراز مدت و تکنیکی (تاکتیکی) کوتاه مدت می باشد.
- هر اندازه برنامه روی فعالیت های یک سازمان تاثیر داشته باشد بیشتر استراتژیکی است بنابر این در برنامه ریزی استراتژیکی میدان فعالیت وسیع است ولی در برنامه ریزی تاکتیکی محدود است.
- برنامه ریزی تاکتیکی به وسایلی مربوط می شود که برای رسیدن به هدف های مشخص انتخاب شده است، همان هدف هایی که توسط سطوح بالاتر سازمان معین گردیده اند، پس برنامه ریزی استراتژیک مربوط می شود به فرموله کردن هدف ها و انتخاب وسایل برای تحقق آنها بنا بر این برنامه ریزی استراتژیک هم مربوط به نتایج و هم مربوط به وسایل است. هر چند وسایل نیز نسبی است.

مثلاً تبلیغات یک کالا وسیله ای است برای فروش، فروش بیشتر کالا و وسیله ای است برای رسیدن به سود و سود نیز وسیله ای است برای رسیدن به نتایج دیگر به طور خلاصه برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی دراز مدت در سطح مؤسسه است که بیشتر نتایج مربوط می شود طبیعی است برای به حداکثر رساندن پیشرفت یک مؤسسه هم برنامه ریزی تاکتیکی مورد نیاز است.

لازم است که همه دست اندرکاران برنامه ریزی باینش و انگیزه های مربوط به برنامه ریزی آشنا باشند.

به طور کلی سه انگیزه یا بینش قالب در برنامه ریزی وجود دارد که هیچ یک از آنها به طور یک جانبه و مطلق به کار نمی روند بلکه معمولاً ترکیبی از آنها تحقق می یابند.

۱- راضی کردن یا قانع کردن

۲- بهینه سازی

۳- سازگاری و توافق

راضی نگه یا قانع کردن: عبارت است از برنامه ریزی بر اساس رضایت، با مراجعه به آن دسته از هدف های اصلی و فرعی به وجود می آید که دستیابی به آن ها هم مطلوب و هم عملی است. اعتبار آن نسبت به هدف های اصلی و فرعی معمولاً بستگی به توافق برنامه ریزان دارد. (هدف ها غالباً بر حسب میزان عملکرد یا بر حسب کیفیت تنظیم می گردد) این نوع برنامه ریزان، از نوع تغییر سازمانی پرهیز می کنند و نگران تغییراتی که باعث ایجاد تضاد گردد هستند و از آن جلوگیری می کنند، آنها به ندرت دست به تغییر و تحول اساسی می دهند و در تصمیم گیری های خود جسور نیستند

و به درک سیستم و دانش موجود اکتفا می کنند و به ندرت درگیر تحقیق برای توسعه دانش یا درک بیشتر سیستم می شوند.

بهینه سازی: برنامه ریزی مبتنی بر بهینه سازی تنها با توسعه و کاربر مدل های ریاضی برای سیستم های مورد نظر امکان پذیر است، برنامه ریزی می کوشد تا با کاربر مدل های ریاضی بهترین سیاست ها، برنامه ها، روش ها و نحوه اجرا تعیین کند بهینه ساز می کوشد تا :

اولاً منابع لازم برای رسیدن به یک سطح مورد نظر از انجام کار را به حداقل ممکن برساند.

ثانیاً با منابعی که در اختیار دارد یا قرار است در اختیار گیرد، سطح انجام کار مؤثر را به حداکثر برساند.

ثالثاً بهینه ساز تلاش می کند بهترین تعادل را بین هزینه ها و درآمدها (سطح انجام کار مؤثر) ایجاد نماید.

این تمرکز بیشتر در برنامه سازی برای تسهیلات، وسایل ، مواد و خدمات مورد توجه است تا برنامه ریزی برای نیروی انسانی.

سازگاری و توافق: این تفکر بیشتر ذهنی است تا یک امر واقعی ولی تاحدودی این نوع برنامه ریزی در داخل سازمان وجود دارد.

این بینش برنامه ریزی دارای سه محور به شرح زیر است:

- (a) ارزش برنامه ریزی به برنامه هایی نیست که ارائه می شود بلکه به فرآیند آنها وابسته است بنابراین برنامه ریزی نمی تواند توسط سازمان به طور مستقل انجام شود بلکه بایستی توسط مدیران صورت گیرد.
 - (b) هدف اصلی برنامه ریزی باید طراحی سازمان و سیستمی از مدیریت باشد که نیاز آینده برای برنامه ریزی بر پایه گذشته را به حداقل برساند یعنی برنامه ریزی در جهت برطرف کردن اشکالاتی باشد که در تصمیم گیری گذشته بوده است.
 - (c) دانش ما در مورد آینده به سه طبقه تقسیم می شود که عبارت است از: قطعی، غیر قطعی و نامعلوم. که هر کدام از آنها نیاز به برنامه ریزی مخصوص خود دارد که عبارت اند از: برنامه ریزی متأهدانه ، مقتضیانه و مسئولانه.
- برنامه ریزی متأهدانه:** در مورد آینده ای است که مشخص و مطمئناً ثابت و بدون تغییر باشد صورت می گیرد.
- مقتضیانه:** در مورد آینده ای که برای ما کاملاً معلوم نیست اما امکانات و زمینه های آن تا حدودی روشن است صورت می گیرد.

مسئولانه: در مورد بخشی از آینده است که نتوان به هیچ وجه پیش بینی کنیم صورت می گیرد.

مثل حوادث سیاسی یا تغییرات در استراتژیک که غیر قابل پیش بینی می باشد در این نوع برنامه ریزی طراحی سازمان باید طوری انجام بگیرد که از هر نوع انحراف از حرکت اصلی جلوگیری و انحرافات کشف و نسبت به برخورد قانونها مسئولانه عمل شود.

سلسله مراتب برنامه ها:

اگر معتقد باشیم که یک طرح عمده مانند ساخت و تجهیز یک کارخانه، یک برنامه است باید به یاد داشته باشیم که شمار دیگری از مسیرهای کنش در آینده هستند که می توانند برنامه به شمار آیند این برنامه ها را می توان به شرح زیر دسته بندی و در یک سلسله مراتب گنجانید.

۱. تعیین مقصود و مأموریت
۲. تعیین هدف یا اهداف
۳. تعیین استراتژی
۴. سیاست های کلی یا تعیین خط مشی (راهنمای تفکر در برنامه)
۵. روش ها یا دستورالعمل ها یا آیین نامه ها
۶. قوانین و مقررات
۷. تعیین برنامه عملیاتی
۸. تعیین بودجه یا به عدد و رقم تبدیل کردن برنامه

تعیین مقصود یا مأموریت: به طوری که می دانیم هرگونه عمل سازمان یافته دارای نیت یا مأموریت است و هر نظام اجتماعی و سازمانها دارای وظیفه ای اساسی یا کار ویژه هستند که از سوی جامعه به آنها واگذار شده است مثلاً نیروی انتظامی مسئول امنیت پس مأموریت آنها ایجاد امنیت در جامعه است. (وزارت بازرگانی تأمین ارزاق جمعیت)

تأمین اهداف: نقطه پایانی هر برنامه ریزی را هدف گویند که برای رسیدن به آن مدیریت باید سازماندهی، رهبری، نظارت و کنترل انجام دهد.

تعیین استراتژی ها: چگونگی رسیدن به هدف سازمان به طور خلاصه استراتژی یعنی برنامه ریزی جامع، کلی، همه جانبه، عمده، و کلیدی باشد

سیاست گذاری یا خط مشی: یا راهنمای تفکر در برنامه ریزی چون خط مشی راهنمای تصمیم گیری هستند بنا بر این شایسته است تا اندازه ای آزادی عمل به برنامه ریزان آن داده شود. و الا خط مشی به صورت دستور در می آید.

نکته: سیاست ها استراتژی کلی برای میل به هدف های سازمان را مشخص می کند و همچنین مبنایی برای ارزیابی فعالیت ها توسط مدیران است. لذا سیاست ها را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

- a) سیاست های اساسی
- b) سیاست های واحدی
- c) سیاست های کلی

سیاست های اساسی توسط مدیران بالا در سطح سازمان برنامه ریزی می شوند.

سیاست های کلی یا خط مشی های کلی که جنبه عمومی دارد توسط مدیران سطوح میانی سازمان به کار گرفته می شود.

سیاست های واحدی مربوط به واحد مشخصی از سازمان است که توسط مدیران سطح پایین به کار گرفته می شود.

روی ها و روش ها: رویه ها از سیاست ها محدود ترند و جریان عملیات را در مدیریت مشخص تر می سازند. به عبارت دیگر رویه ها دام هایی هستند که از نظر زمانی به ترتیب تقدم برای رسیدن به هدف برداشته می شوند. در واقع رویه ها یک طرح زمان بندی برای رسیدن به هدف هستند ولی روش ها چگونگی انجام کار را در هر یک از قانون ها تعیین می کنند به عبارت دیگر نحوه اجرای جدول زمان بندی را مشخص می سازند پس به طور کلی برنامه زمان بندی شده را رویه و نحوه اجرای آن را روش گویند.

قوانین و مقررات: رعایت قوانین و مقررات کار و تأمین اجتماعی و سایر مقررات مانند حضور و غیاب، تعداد تعطیلات، تعیین مبلغ دستمزد، سقف دسترسی ها، نحوه بازدید نگهبان و ... را شامل می شود.

تعیین برنامه های عملیاتی: برنامه ها یا پروگرام ها مجموعه هایی هستند از هدف ها، خط مشی ها، روش ها، روشهای کار، دستور ها، تعیین کار ویژه و سایر گام هایی که باید برداشته شود و در این ارتباط منابعی که باید به کار گرفته شود. برنامه ها معمولاً با بودجه و اعتبار مالی پشتیبانی می شود بنابر این برنامه می تواند فوق العاده بزرگ مانند: طرح کشت و صنعت که از چندین برنامه کمکی تشکیل شده باشد و دارای به هم پیوستگی و اثرگذار نسبت به هم هستند برنامه ریزی می شود. این نوع برنامه ریزی سخت و دشوار است.

نکته: هماهنگ کردن برنامه ریزی نیاز به مهارت مدیری دارد که دارای اندیشه و کنشی نظام گونه باشد در غیر این صورت با دستور های کم اهمیت و نادرست برنامه با شکست مواجه می شود.

بودجه: را می توان یک برنامه عددی به شمار آورد به عبارت دیگر در قالب ساعت کار واحد کالا و یا به نحوی که به صورت عددی قابل اندازه گیری باشد چرا که بودجه یک عامل نظارتی است و تنظیم یک بودجه یک عمل برنامه ریزی است. بودجه ها در زمینه درستی، جزئیات و هدف با هم متفاوت اند. برخی بودجه ها را بر پایه تراز تولید قرار می دهند. که در این صورت این نوع بودجه را بودجه متغیر یا منعطف گویند. سازمانهای دولتی بیشتر بودجه های برنامه ای تنظیم می کنند که در آن بر اساس رسیدن به یک هدف بودجه بندی می کنند.

نوع سوم از بودجه ترکیبی از بودجه متغیر و برنامه ای است و آن را بودجه بر مبنای صفر می خوانند. مدیری که این روش را به کار می گیرد به هدف ها و برنامه هایی که برای رسیدن به آن ها لازم است در یک مجموعه کار می اندیشد به گونه ای که گویی برنامه ها از صفر آغاز شده است.

گامهای لازم در برنامه ریزی:

۱. **اطلاع از فرصتها:** پیش از برنامه ریزی باید تشخیص بدهیم در چه شرایطی از نظر سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، و فرهنگی قرار داریم. و این آگاهی نقطه ی آغاز واقع ی برنامه ریزی است. مایباید به فرصت های احتمالی آینده توجه کنیم و باید بدانیم در کنار نیرومندی ها (نقاط قوت) و سستی ها (نقاط ضعف) در کجا قرار دارد تا بتوانیم هدف گذاری واقع بینانه متکی بر آگاهی ها داشته.

۲. **تعیین اهداف:** گام دوم عبارت است از تعیین هدف ها برای همه ی سازمان و برای هر واحد در درون سازمان چون هدف ها نقطه های پایانی کارهایی را که باید به اجرا گذاشته شود مشخص می کنند و جاهایی که باید ترکیب شود نیز معین می کند و آنچه را که باید از طریق شبکه راهبردها (منظور استراتژی آن سازمان، خط مشی ها، روش های کار، دستور ها، بودجه ها و برنامه ها به اجرا در آید را روشن می کند. هدف های بخش های زیر دست را نظارت

می کنند و این نظم تا پایین ترین رده سازمانی پیش می رود. اصولاً مدیران بایستی از هدف های کلی سازمان و هدف های فرعی آن آگاه باشند.

۳. **تعیین پیش فرض ها:** پیش بینی راجع به محیط، تکنولوژی، مواد اولیه، حمل و نقل، فروش (صادرات و واردات) و همچنین بررسی پیشرفت های دوره ای بازرگانی، شاخص های اقتصادی، منابع طبیعی (کشاورزی، فرآورده های جنگلی، داده های التریکی) خدمات و فرآورده های مصرفی، بررسی نشریاتی که از طریق دانشگاه ها و بانک ها و سایر مراجع در مورد آینده نگرایی های اقتصادی، ملی و منطقه ای صورت می گیرد را باید بررسی کرد.

نکته: برنامه های مدیر بالا دست که بر قلمرو و کار مدیر زیردست اثر می گذارد برای برنامه ریزی مدیر زیر دست در حکم پیش فرض های وی در می آید.

۴. **تعیین گزینه های مختلف: (Alternative Options)** جست و جو و آزمایش راهای گوناگون عملیاتی است که باید انجام شود. (به صورت کاربردی) اغلب گزینه هایی که در آغاز آشکار نیست می تواند بهترین راه کار باشد. دشواری کار در پیدا کردن گزینه نیست بلکه کاستن از شمار گزینه هاست به اندازه ای که سود مندترین آنها را بتوان بازشکافی کرد. اصولاً برنامه ریز باید به گونه ای معمول یک آزمایش مقدماتی برای کشف سودمندترین گزینه به عمل آورد. ضمناً تکیه بر تجربه گذشته نیز می تواند در تعیین گزینه ها مؤثر باشد.

۵. **ارزیابی گزینه های مختلف:** پس از آنکه گزینه های مفید و سازگار با هدف پیدا شدند گام بعدی در برنامه ریزی آن است که آن ها را برنامه ریزی کنیم و گزینه ای را برگزینیم که بهترین یاری را در رسیدن به هدف فراهم آورد. شاید ما تنها به عامل های کمی توجه کنیم که می توانند در غالب ارقام آیند (مانند: زمان لازم برای انجام کار یا انواع هزینه های جاری و ثابت) اما اگر عامل های کیفی و نامحسوسی از نظر پوشیده بمانند موفقیت در کار به خطر می افتند. عامل های کیفی یا نامحسوس آن هایی هستند که اندازی گیری عددی آنها دشوار است. مانند: پیوندهای کارگری، فضای سیاسی، جنگ های پیش بینی نشده، اعتصاب کارکنان و... پس می باید اول این عامل ها را بشناسیم سپس تحقیق کنیم آیا می توان یک اندازه گیری کمی منطقی در آن ها به دست آورد و اگر چنین کاری عملی نباشد باید تا جایی که ممکن است درباره هدفی که می خواهیم برنامه ریزی کنیم اطلاعات جمع آوری کنیم تا بتوانیم در غالب اهمیت نسبی آن ها را مقایسه کنیم و نفوذ احتمالی آن ها را در نتیجه کار بر عامل های کمی بسنجیم و آنگاه به تصمیم گیری بپردازیم این مرحله برنامه ریزی که پژوهش عملیات و فنون ریاضی نخستین کاربرد را در رشته مدیریت دارد.

۶. **انتخاب یک گزینه:** یا تصمیم گیری در واقع در این مرحله برنامه پذیرفته شده است ولی ممکن است مدیر تصمیم بگیرد چند راه را به جای یک راه برگزیند.

۷. **منظم کردن برنامه های فرعی و جانبی:** چون برنامه های فرعی پشتیبانی کننده ی برنامه های اصلی هستند لذا منظم کردن آن ها ضروری است. مثل نحوه ی استخدام و آموزش کارکنان پس از استخدام و یا تعیین تعداد خطوط تولید و تعیین تحصیلات و نگه داری و تعمیرات سیستم.

۸. **عددی کردن برنامه ها (بودجه بندی):** پس از تصمیم گیری و تنظیم برنامه ها آخرین مرحله برای معنی بخشیدن به برنامه، در غالب عدد در آوردن برنامه ها و تبدیل آن ها به بودجه است. بودجه کلی معمولاً شامل هزینه های جاری و هزینه های سرمایه ای است. بدیهی است بودجه اگر درست تنظیم شود هم می تواند برنامه ها را خوب به هم پیوند دهد و هم در پیشرفت و برنامه ریزی معیار خوبی باشد و هم مدیر می تواند از طریق کنترل بودجه نظارت لازم را بر اجرای برنامه نماید.

۹. اجرای برنامه اصلاح احتمالی آن: ممکن است در تعیین هدف بلند پروازانه عمل کرده باشیم و واقع بینانه نباشیم لذا بازخورد اطلاعات (feedback) برای برنامه ریزی ضروری دارد.

دوره برنامه ریزی: آیا برنامه باید برای دوره ای کوتاه یا بلند مدت تنظیم شود چگونه باید برنامه های کوتاه مدت را با برنامه های بلند مدت هماهنگ کرد. این پرسش ها افق های چندگانه برنامه ریزی را پیش می آورد. از آنجاییکه برنامه ریزی و پیش بینی های زیر ساز آن کاری پرهزینه است لذا چنین به نظر می رسد که کلید برگزیدن دوره درست برنامه ریزی در اصل تعهد نهفته باشد.

تعریف اصل تعهد: عبارت است از برنامه ریزی منطقی که در برگیرنده یک دوره زمانی در آیندس که از راه یک رشته کنش ها، برای دستیابی به تعهد هایی که در تصمیم های کنونی جای گرفته اند می باشند. مثل تعهد شرکت برای انجام هزینه در یک برنامه پیش بینی شده و برگشت سرمایه در دوره ی معین برنامه ریزی شده.

پرسش ها:

۱- برنامه ریزی یعنی نگرستن به پیشرو و نگاه کردن به پشت سر است . در این زمینه نظر خود را بیان کنید.

۲- اگر همه تصمیم ها تعهد هایی را در بر دارند و اگر آینده همیشه نامعین است چگونه یک مدیر می تواند در برابر لغزش های گران و پرهزینه خود را ایمن سازد؟

۳- تفاوت های اساسی بین برنامه ریزی های تاکتیکی و استراتژیکی کدامند؟

۴- سه تفکر یا بینش غالب در برنامه ریزی را نام برده و هر کدام را توضیح دهید.

۵- در تطبیق سازی برای آینده قطعی، غیر قطعی و نامعلوم چه برنامه هایی پیش بینی می کنند.

۶- چه تفاوتی بین برنامه ریزی مقتضیانه و مسعولانه وجود دارد؟

۷- سلسله مراتب برنامه را ذکر کرده بودجه بر مبنای صفر را توضیح دهید.

۸- تفاوت بین سیاست های اساسی، کلی و واحدی را با ذکر مثال بنویسید.

۹- خط مشی، روش، رویه را تعریف کرده و تفاوت آنها را بیان کنید.

۱۰- اصل تعهد را تعریف و مثال بزنید.

بخش دوم سازماندهی

آشنایی با اصول و مفاهیم سازماندهی: قبل از هر نوع بررسی درون سازمانی توجه به ساختار اصلی سازمان و نحوه سازماندهی آن ضروری است. سازمان عبارت است از سیستمی متشکل از اجزای به هم پیوسته و مبتنی بر نظم و انضباط که به منظور دستیابی به هدف های خاص فعالیت می کنند. سازماندهی عبارت است از فراهم آوردن امکانات و وسایل مورد نیاز برای رسیدن به هدف های سازمان. (سازماندهی: عبارت است از طراحی، ایجاد، حفظ ساختار رسمی برای استفاده مؤثر از منابع فیزیکی و انسانی در جهت تحقق اهداف سازی).

با توجه به تعاریف بالا اولین مرحله تشکیل یک سازمان تعیین هدف می باشد که سازمان برای دست یافتن به آن به وجود می آید. پس از تعیین هدف و تبیین دقیق آن لازم است تمهیداتی اتخاذ شود تا هدف از قوه به فعل در آید. برای این منظور باید ضمن مشخص نمودن مسائل میل با هدف ترتیب مناسبی جهت فراهم آوردن آن وسایل اتخاذ شود. پس سازماندهی وسیله ای است برای آنکه سازمان به هدف نهایی اش برسد. در سازماندهی وسیله ای است برای آنکه سازمان هدف نهایی اش برسد. در سازماندهی نقش هر یک از افراد برای تحقق یافتن هدف تعیین می شود به عبارت دیگر کل کاری که باید صورت گیرد به اجزای مرتبط به هم تقسیم شده و اجرای هر جزء به یک فرد داده می شود. به این ترتیب هر فرد یک وظیفه را بر عهده می گیرد و از طریق ارتباط هایی که با دیگران برقرار می کنند در جهت رسیدن به هدف تلاش می شود، این امر تقسیم کار نامیده می شود. با تقسیم کار و گره بندی وظایف می توان یک سیستم سرپرستی و نظارت مشترک بین مشاغل و واحدها به وجود آورد و برای هر واحدی مدیری تعیین کرد که مسئولیت کلیه ی عملیات و اقدامات آن واحد را عهده دار باشند. و از طریق برقراری ارتباط رسمی بین مدیران ساختار سازمانی و سیستم اختیارات رسمی ایجاد می شود.

تنظیم نمودار سازمان: با توجه به موقعیت و شرایط حاکم بر سازمان و اولویت های مدیریت، با در نظر داشتن انواع مبانی سازماندهی و مزایا و معایب هر یک طرح مناسبی برای سازمان پیشنهاد می شود. برای تهیه طرح سازمان می توان از روش های تحلیلی یا تلفیقی و یا ترکیبی استفاده کرد.

روش تحلیلی: یعنی گروه بندی فعالیت ها و وظایف از بالا به پایین انجام می شود به این معنی که هدف سازمان به هدف های فرعی، فعالیت ها، وظایف و عملیات تقسیم می شود و اجرای مجموعه ای از وظایف بر آن عملیات زیر به عنوان یک شغل به شاغل واگذار می شود.

روش تلفیقی: کار گروه بندی عملیات و وظایف، از پایین به بالا انجام می شود به این معنی که ابتدا مشاغل گوناگون که باید در سازمان انجام پذیرد مشخص می شود و آنگاه ضمن قرار دادن مشاغل مشابه و مرتبط در یک گروه مأموریت انجام دادن آن ها به یک واحد سازمانی نهاده می شود. و این کار ادامه می یابد تا سلسله مراتب سازمانی کامل شود.

روش ترکیبی: برآیندی است از روش تحلیلی و تلفیقی یعنی در عین حال که به محتوای مشاغل توجه می شود ارتباط بین وظایف، فعالیت و هدفها از نظر دور نمی ماند.

برای نشان دادن طرح تشکیلاتی سازمان از نمودار سازمانی استفاده می شود که در اینجا به اختصار به برخی اشاره می شود:

۱. **سازماندهی بر مبنای تعداد:** در این نوع سازماندهی گروه بندی و تقسیم وظایف صورت می گیرد و شامل تقسیم بندی افراد به دسته های مساوی و مأمور کردن هر دسته برای انجام دادن یک قسمت از وظایف سازمانی مانند سازماندهی ارتش است.
۲. **سازماندهی بر مبنای زمان:** در این نوع سازماندهی فعالیت ها و وظایف بر مبنای زمان دسته بندی می شوند و برای هر نوبت زمانی گروه خاصی مأمور انجام وظایف می شود. (کار خاص با روش یکسان اما در نوبت های متفاوت)
۳. **سازماندهی بر مبنای وظیفه:** در این نوع سازماندهی واحدها بر حسب وظیفه کاری که قرار است انجام دهند تقسیم می شود یعنی هدف اصلی سازمان به فعالیت های اصلی و فعالیت های اصل به فعالیت های فرعی و فرعی به وظایف فرعی تقسیم می شوند.
۴. **سازماندهی بر مبنای نوع عملیات:** در این روش مبنای تقسیم کار عبارت است از نوع فعالیت، تخصص و آگاهی های یکسان. به این ترتیب حرفه و تخصص افرادی که کار را انجام می دهند ملاک تقسیم بندی و واحدهای سازمانی خواهد بود مانند سازمان برق منطقه ای یا نظام پزشکی و...
۵. **سازماندهی بر مبنای مشتری:** در این روش به دریافت کننده خدمات سازمان توجه می شود و سازماندهی بر اساس گروه های گوناگون مشتریان صورت می گیرد مثل تقسیم بندی بانک.
۶. **سازماندهی بر مبنای قلمرو عملیاتی:**
۷. **سازماندهی بر مبنای محصول:** در این روش مبنای گروه بندی وظایف و تقسیم کارها، نوع کالا یا محصولی است که قرار است تولید شود.
۸. **سازماندهی بر مبنای بازار:** در این نوع سازماندهی واحدهای گوناگون برای ارائه خدمات به بازارهای خاص ایجاد می شود و فعالیت و وظایف بر مبنای بازارهای عمده ای که برای کالا و خدمات وجود دارند دسته بنی می شوند مانند تهیه روپوش برای مدارس و اونیفورم برای نظامی ها و بیمارستان و لباس ورزشی برای ورزشکارها.
۹. **سازماندهی بر مبنای پروژه:** در سازمان هایی که این امکان وجود داشته باشد تا هدف و مأموریت آنها در غالب پروژه و برنامه های مستقل اجرا شود می توان در مبنای تعداد پروژه های سازمان واحد های نیمه مستقل ایجاد کرد.
۱۰. **سازماندهی بر مبنای ماتریس:**
۱۱. **سازماندهی بر مبنای ادھوکراسی (ساخت آزاد):** ادھو از واژه adhoc به معنی متخصص مشتق شده است. ادھوکراسی نوعی ساخت سازمانی است که در مقایسه با بروکراسی که ساختی دائمی دارد ادھوکراسی ساختی موقت و فلبدها برای رسیدن به هدف مشخص بدون طرح و نقشه قبلی به وجود می آید. ادھوکراسی سازمانی است که از روابط افقی، سلسله مراتب محدود، عدم تمرکز با رعایت قوانین رسمی کم و انعطاف پذیری زیاد برخوردار است. ادھوکراسی از نظر ساخت شباهت زیادی به سازمان ماتریسی دارد که از نیروهای اطلاعات و تخصصی موجود بنا به اقتضاء مناسب نیروهای تخصصی به وجود می آید.

ویژگی های مهم ادھوکراسی:

۱. ساختاری ارگانیک و پویا و ناپایدار متشکل از نیروهای تخصصی جوان، آموزش دیده و آماده به کار و علاقمند به خدمت
۲. نیروی انسانی مبتکر، نوع آور و عامل ایجاد تغییر، هم راستا با پدیده های نوین فنی
۳. ساخت غیر متمرکز همراه با قدرت تصمیم گیری در کلیه سطوح سازمانی
۴. مدیریتی نوین و فعال که به جای روش های سنتی مدیریت بیشتر نقش رابط و نمایندگی از جانب واحد مطبوع را ایفا کرده و به نوبه خود در گروههای تخصصی عضویت داشته و در موارد لزوم به انجام وظایف تخصصی اقدام می کند.
۵. ایجاد هماهنگی در کلیه سطوح سازمانی از طریق ارتباط مستقیم، افقی و متقابل
۶. در ادھوکراسی روابط رسمی و مبانی بر مقررات قلمرو محدود دارند و در مقابل جریان ارتباطات سمی نقش فعالی را در کل سازمان ایفا می کنند
۷. نظام کنترل تحمیلی در این نوع سازمان محملی ندارد. و به علت اینکه افراد از بلوغ روانی سطح بالایی برخوردار هستند نظام خود کنترلی خود جوش در تک تک اعضا در انجام وظایف، انجام می دهند.
۸. میزان اختیار قائم نبوده بلکه با اعتبار فرد و تخصص او کاستی و فزونی میابد به عبارت دیگر توان اعمال اختیار تعیین کننده است نه جایگاه رسمی اختیار
۹. نظم و سازمان یافتگی بسیار کم رنگ و سلسله مراتب سازمانی بسیار متغیر و قلمرو سلسله مراتب در ادھوکراسی بسیار محدود است.

اصول مدیریت:

دستورالعمل نحوه سازماندهی تشکیلاتی از جانب سازمان امور اداری و استخدام کشور به منظور تدوین و رعایت اصول و ضوابط سازماندهی و اعمال رویه ی یکسان در طراحی تشکیلاتی کشور و با توجه به تفاوت و تنوع موجود در کمیت و کیفیت فعالیت های گوناگون دستور العمل زیر تعیین شده است که در آن سطح سازمانی به تفکیک **گروه، دفتر، اداره، اداره کل، مدیریت، و مرکز** مورد توجه قرار گرفته است.

نکته ۱: "گروه" واحدی است تابع دفتر و یا مدیریت در رأس گروه کارشناس قرار دارد و هر گروه با حداقل ۵ پست سازمانی تشکیل می شود که حداقل ۶۰٪ از پست ها باید در سطح کارشناس و کم تر از ۴۰٪ در سطح کاردانی منظور شود. در تشکیلات یک گروه می توان به تناسب تعداد پست ها، تنوع فعالیت ها کارشناس مسئول پیش بینی کرد.

نکته ۲: "دفتر" سطح سازمانیست که انجام یک یا چند فعالیت متناسب متشکل از یک یا چند وظیفه در جهت اهداف و تکالیف سازمان منظور شود و غالباً وظایف آن مطالعاتی و پژوهشی است.

هر دفتر با حداقل ۲۵ پست سازمانی تشکیل می شود. در رأس دفتر مدیر کل قرار دارد و با توجه به کمیت و کیفیت فعالیت ها یک دفتر می تواند دارای ۴ گروه باشد.

نکته ۳: "اداره" سطح سازمانی است که یک یا چند فعالیت فرعی از فعالیت های اصلی از یک سطح سازمانی بالاتر اداره کل یا مدیریت انجام می دهد. پس اداره یک واحد تابعه ای که در رأس آن رئیس اداره پیش بینی شده

است. اداراتی که دارای کارهای کیفی و متنوع باشند با حداقل ۷ پست سازمانی تشکیل می شود ولی اداراتی که دارای کارهای کمی و تکراری باشند با حداقل ۱۵ پست سازمانی تشکیل می شود.

نکته ۴: "اداره کل" سطح سازمانی است که انجام چند فعالیت در جهت اهداف وزارتخانه را به عهده دارد. ادارات کل غالباً وظایف اجرایی دارند و از نظر سطح سازمانی با دفتر یکسان است در رأس اداره کل، مدیر کل پیش بینی شده و هر اداره کل با هر اداره کل با حداقل ۴ اداره ایجاد می شود و در ازای حداقل ۴ اداره یک معاون و بیش از ۴ اداره در ازای افزایش ۲ اداره یک معاون اضافه می شود.

نکته ۵: "مدیریت" سطح سازمانی است که انجام یک یا چند فعالیت متجانس از یک یا چند وظیفه در جهت اهداف و تکالیف سازمان های وابسته به وزارت خانه کار ها یا وظایف مدیریت پژوهش مطالعاتی و اجرایی باشد.

هر مدیریت اگر وظایف مطالعاتی و پژوهشی داشته باشد حداقل با ۱۶ پست سازمانی که ۶۰٪ آنها کارشناس و بالاتر هستند تشکیل می شود در صورتی که وظایف مدیریت اجرایی نباشد می تواند حداقل با ۳۰ پست سازمانی فعالیت بنماید.

نکته ۶: "مرکز" به عنوان واحد تابعه نوعی تشکیل سازمانی است که وظایفی در زمینه پژوهش -مطالعاتی- فرهنگی -آموزشی در آن پیش بینی شده است تعداد پست های سازمانی در مرکز در حد پست های سازمانی یک اداره کل است.

فرآیند سازماندهی:

۱. تعیین اهداف
۲. ایجاد اهداف فرعی
۳. تشخیص و طبقه بندی فعالیت ها
۴. گروه بندی فعالیت ها بر حسب منابع انسانی و مالی
۵. تفریض اختیارات
۶. متصل کردن این گروه بندی ها به صورت افقی و عمودی

تعیین اهداف: ساختاری باید به هدف ها و برنامه های سازمان پاسخگو باشد

ایجاد اهداف فرعی: تعیین و تکلیف هدفهای پشتیبانی ، خط مشق ها، برنامه ها و... می تواند جزو اهداف فرعی باشد.

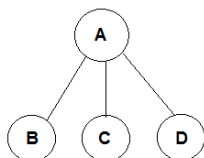
تشخیص و طبقه بندی فعالیت ها: مثل تقسیم بندی کار ها به صورت اداری در یک طبقه مالی در یک طبقه، تولید در یک طبقه و برنامه ریزی و طراحی در یک طبقه

تفریض اختیارات: که سرپرست هر گروه برای انجام فعالیت ها و متصل کردن این گروه بندی ها به صورت افقی عمودی

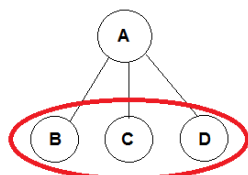
- **سطح سازمان چه ارتباطی با قلمرو مدیریت دارد؟** هر چه قدر سطح سازمان بیشتر باشد قلمرو کم تر است که آن را سازمان با ساختار بلند می گویند هر چه قدر سطح سازمان کم تر باشد قلمرو بیشتر است که این نوع سازمان را با ساختار پهن می گویند.

- اپتیموم یا بهینه این قلمرو کجاست؟ آقای کداز کونای برای تعیین تعداد بهینه قلمرو ۳ رابطه مدیریتی را از هم تمیز داده است.

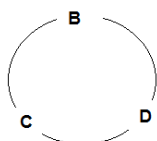
۱. روابط مستقیم فردی:



۲. روابط مستقیم گروهی: مافوق ممکن است با یک زیردست در حضور نفر دوم مرتبط باشد یا ممکن است با همه زیردستان مرتبط باشد.



۳. روابط متقابل یا متقاطع:



آقای کداز کونای برای تعیین تعداد پرسنل که ساختار سازمان را بر اساس ۳ روابط که پیشنهاد نموده فرمول زیر را پیشنهاد داده است که N عبارت است. از مجموعه تعداد کارکنان در سطح ساختار سازمانی، L_n یعنی تعداد مدیران در هر سازمان، Sc_n یعنی تعداد متوسط زیردستان که به هر مدیر گزارش می دهند.

$$N = \sum_{n=1}^n \ln(Sc_n) + 1 = \sum_1^4 6(4) + 4(4) + 2(2) + 1 = 87$$

پرسش:

- ۱- سازمان و سازماندهی را تعریف کرده و فرآیند سازماندهی را شرح دهید.
- ۲- در تنظیم نمودار سازمانی به چه مواردی باید توجه داشت؟
- ۳- ویژگی های مهم ادھوکراسی را توصیف کنید؟
- ۴- روش های تحلیلی چه فرقی با روش های تلفیقی دارد؟
- ۵- سازماندهی سطوح تشکیلاتی از نظر سازمان امور اداری و استخدامی کشور را بنویسید.
- ۶- سازمان ماتریسی و پروژه ای را توضیح دهید و تفاوت آنها را با یکدیگر بیان کنید؟
- ۷- چه رابطه ای بین ساختار سازمان و سلسله مراتب وجود دارد؟
- ۸- برای ارزیابی مدیران در یک مؤسسه چه روشهایی را می توان مورد استفاده قرار داد و چه معیارهایی را برای ارزیابی به کار برد؟
- ۹- برای ارزیابی مدیران در یک مؤسسه چه روش هایی را می توان مورد استفاده قرار داد و چه معیار هایی را مورد ارزیابی به کار برد؟

روش های بهبود صف و ستاد:

متخصصان می توانند سه شیوه مختلف را برای بهبود روابط خود با مدیران صدر به کارگیرند اول اینکه کوشش کنند مشکلاتی که مدیران صف واقعا از آن رنج می برند پیدا کرده و آن را برطرف نمایند. مثلاً اگر مشکل عدم جذب فارغ التحصیلان جدید باشد برای رفع آن راه حل های مناسبی را بیاورند. دوم اینکه سعی کنند کار را از جایی شروع کنند که موفقیت آن ها قطعی است چرا که کار های بزرگ در صورتی که به موفقیت نینجامد تأثیر منفی زیادی روی روابط متخصصان با مدیران خواهد داشت. سوم اینکه از شروع کار ها و طرح هایی که برای سایر گروه ها و بخش ها در سازمان مشکلاتی ایجاد می کند حتی الامکان بپرهیزیم.

با توجه به این توضیحات به طور فهرست وار موارد زیر برای بهبود روابط صف و ستاد مطرح می شود.

- ۱- هر انتخاب افراد صف و ستاد (منظور مدیران و متخصصان) دقت کافی به عمل آید تا شایستگی و صلاحیت های لازم را داشته باشد.
- ۲- حدود و وظایف و اختیارات واحد ها به مدیران صف و ستاد به صورت هر چه دقیق تر و روشن تر تعیین و مشخص گردد.
- ۳- وظایف تکراری که می توانند زمینه تداخل اختیارات و وظایف را فراهم آورد و مدیریت را مختل سازد حذف شود.
- ۴- کوشش شود تا مدیران صف و ستاد با وظایف خود و طرف مقابل خود آشنایی کامل داشته باشد و در رعایت حفظ حدود این وظایف بکوشد.
- ۵- سعی شود تا مدیران صف و ستاد جلسات و برنامه های مشترک داشته باشند
- ۶- مدیران صف حتی الامکان موظف به استفاده از نظرات و پیشنهاد متخصصان در واحد های ستادی بشوند.
- ۷- از چرخش مشاغل به منظور آشنایی بیشتر مدیران صف و ستاد از کار و وظایف و مشکلات یکدیگر استفاده شود.

هدایت و رهبری:

یکی از اجزای اصلی مدیریت هدایت و رهبری است. در تشریح این موضوع باید سه امر مهم یعنی ارتباطات، انگیزش، رهبری را مورد بحث و بررسی قرار داد.

ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از یک منبع به منبع دیگر و درکش توسط آن منبع است. چهار عامل در ارتباطات نقش فعال دارند که عبارت اند از: فرستنده، دریافت کننده، مجاری ارتباط، نمادها.

ارتباط: ایجاد ارتباط بین فرستنده و دریافت کننده ممکن است روی رفتار دریافت کننده اثر بگذارد در این صورت چنان چه تأثیر یا تغییر مطلوب باشد آن را ارتباط موفق می نامند که در این حالت فرستنده به هدف خود از ارتباط دست یافته است. چنانچه تأثیر یا تغییر نامطلوب باشد آن را ارتباط ناموفق می نامیم. همچنین ممکن است هیچگونه تأثیری در رفتار دریافت کننده نگذاریم که این نیز نوعی ارتباط ناموفق است.

انگیزه ها را به سه گروه تقسیم می کنیم. انگیزه های فیزیکی، اجتماعی، روانی.

انگیزه فیزیکی: به هر عاملی که میزان راحتی جسمانی و تأمین افراد را برای فعالیت افزایش می دهد اطلاق می شود. مانند نیاز های بیولوژیکی (مثل گرسنگی تشنگی نیازهای جنسی، جوی.

نکته: در یک جامعه وقتی که افراد آن جامعه از نظر سطح مادی وضع مطلوبی پیدا می کنند و درآمد آنها نسبت به هزینه ها افزایش یابد اهمیت انگیزه های فیزیکی کمتر می شود و سایر انگیزه ها اهمیت بیشتری پیدا می کنند.

انگیزه های اجتماعی: انگیزه ای است که در ازای آن بستگی به همکار بافرد یا پذیرش فرد از طرف سایر افراد مثل قبول عضویت فرد در یک گروه کاری یا در یک جمع تصمیم گیرنده و توجه به خواسته ها و آرزو های او و چیزهایی که انگیزه اجتماعی فرد را ارضاع می کند.

نکته: بر خلاف انگیزه های فیزیکی که در رفتار کلیه حیوانات مشاهده می گردد انگیزه های اجتماعی فقط در رفتار برخی حیوانات ممتاز دیده می شود و کاربرد آن بیشتر مربوط به انسان است.

انگیزه های روانی: انگیزه هایی که اختصاص به رفتار روانی دارد و با ارزش های فردی شخص ارتباط دارد. افراد خیر که مال خود را وقف و به صورت غیر علنی انجام می دهند و یا فردی که یک مریض و یا یک ضحمی را با ماشین خود به بیمارستان می رساند و چند ساعت از وقت خود را به این امر اختصاص می دهد تحت تأثیر انگیزه های روانی قرار دارد.

نظریه آقای مازلو: آقای ابراهیم مازلو در مقاله خود به نام نظریه انگیزش انسان نیازهای انسان را به پنج طبقه تقسیم می کند که بر حسب تقدم و تأخر به شرح زیر است:

۱. نیازهای فیزیولوژیکی
۲. نیازهای ایمنی و تأمینی
۳. نیازهای اجتماعی
۴. نیازهای مربوط به مقام و احترام
۵. نیازهای مربوط به شناخت شخصیت خویش

مازلو معتقد است تا زمانی که نیاز های فیزیولوژیکی فرد تأمین نشده است چندان دنبال سایر نیازها نیست و انگیزه چندان برای تأمین سایر نیاز ها ندارد به طور کلی نیازهای سطوح پایین بیشتر از طریق فعالیت های اقتصادی و مالی ارضاع می گردد در حالی که نیاز های ستونی بالا در چهار چوب فعالیت های اجتماعی و روانی تأمین می شود.

نظریه هنری ماری: وی معتقد است که افراد در هر لحظه نیازهای مختلف و گاهی متضاد دارند که روی رفتار انسان تأثیر می گذارند و هریک از نیازها از دو بخش کیفی یا جهت دهی که شامل هدفی است. که نیاز به سمت آن هدایت می شود. و جزء کمی که شامل شدت نیاز برای رسیدن به هدف است. آقای مارس ۱۳ نیاز متعدد را برای انسان بیان می کند که اغلب آن ها نه ذاتی بلکه آموختنی است و توسط عوامل خارجی فعال یا آشکار می شود.

آقای مک گریگور در سال ۱۹۶۲ در نیویورک کتاب معروف خود را به نام جنبه های انسانی مؤسسات منتشر و در آن دو نظریه مقایر با یکدیگر را تحت عنوان تئوری X و تئوری Y بیان می کند که به صورت مشخص مفاهیم انگیزش را در مدیریت مطرح می سازد.

تئوری X: بیان کننده نظریه کلاسیک مدیریت از نظر هدایت و کنترل می باشد در این حالت چند خصوصیت برای انسان فرض شده است.

اول: اینکه انسان ذاتاً از کار بیزار است و اگر امکان داشته باشد از آن دوری می کند بنابراین باید از طریق انگیزه های مادی عمدتاً پرداخت حقوق دستمزد او را کنترل کرد.

دوم: انسان عادی ترجیح می دهد که تحت رهبری دیگران باشد و تا حد امکان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کند و بیش از آنکه به شغل اهمیت دهد، تأمین زندگی برایش مهم است.

در تئوری Y که آقای مک آن را در حل و فسخ مسائل صنعتی و انگیزش افراد مورد تأکید قرار می دهد به این اعتقاد است که کار مانند بازی یا استراحت یک امر طبیعی به شمار می آید و انسان به طور معمول از آن بی زار نیست. این تئوری که در زمینه انگیزش انسان به نیازهای مراتب بالا توجه دارد بیشتر به کنترل درونی تأکید می نماید و معتقد است که علاقه مندی به کار را می توان با انتخاب روش هایی که مناسب با روحیه و استعداد های انسان باشد افزایش داد و در امر انگیزش افراد به جنبه های مثبت توجه بیشتر داشت.

تئوری Y به شکوفایی استعداد ها و خلاقیت های افراد برای حل مسائل سازمانی و واگذاری مسئولیت به آن ها، بیش از نظارت های خشک و تهدید کننده و نظایر آن تأکید می کند و آن را کلید موفقیت مدیران در سازمان ها می دانند.

تعریف رهبری: رهبری عبارت است از هنر یا علم نفوذ در اشخاص، به طوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف های تعیین شده گام بردارند. رهبری عبارت است از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقه مندی انجام وظیفه نماید.

نقش و وظیفه رهبری: نقش رهبری یا رهبران را می توان با خلاصه ای از وظایف آنها در شرایط و وضعیت های مختلف توضیح داد. و آنچه که در این قسمت گفته می شود قسمتی از وظایف رهبر است که ممکن است به عهده بگیرد.

۱- رهبر به عنوان مجری (رهبر یک گروه سعی می کند در غالب ظرفیت اجرایی خود انجام کارها را به اعضای گروه واگذار نماید و خودش نیز در فعالیت های گروه شرکت کند).

۲- رهبر به عنوان برنامه ریز، یکی از وظایف رهبر تصمیم گیری در مورد انتخاب روش ها و وسایل برای رسیدن به هدف های سازمان است که جزو برنامه های گروه می باشد.

۳- رهبر به عنوان سیاست گذار (خط مشی ها را مشخص می کند و به جزییات کار دخالتی ندارد)

۴- رهبر به عنوان متخصص

۵- رهبر به عنوان نماینده خارجی گروه به دلیل اینکه رهبر بیشتر از سایر افراد از هدف ها و برنامه های گروه مطلع است.

۶- رهبر به عنوان کنترل کننده روابط داخلی، به دلیل اشاری که رهبر به مسائل داخلی گروه دارد می تواند نسبت به کنترل روابط داخلی گروه نقشی مهم و سازنده داشته باشد

۷- رهبر به عنوان مسئول تشویقات و تنبیهات به دلیل اختیارات مالی و اداری رهبر قدرت تشویق و تنبیه را در غالب مسائل واقعی و ترفیع افراد می باشد.

۸- رهبر به عنوان واسطه یا داور

۹- رهبر به عنوان نمونه یعنی رهبر لازم است خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد او انتظار می رود مثل یک مذهبی یا فرمانده نظامی

۱۰- رهبر به عنوان علامت عبور علائمی نظیر لباس به عنوان سمبل یا علامتی که در شناخت آن گروه نقش دارد.

- ۱۱- رهبر به عنوان جانشین مسئولیت های فردی (گاهی تصمیم گیری های مربوط به یک فرد به وسیله رهبر انجام می گیرد تا فشار ناشی از عواقب آن به عهده او باشد)
- ۱۲- رهبر به عنوان ایدئولوژیست. ایدئولوژی چیزی است که در عمق وجود اعضاء نفوذ و در شکل گیری رفتار و گفتار و ذهنیات آنها نقش مهمی بازی می کند.

خصوصیات مورد انتظار از رهبر: چهار خصوصیات عمده از عوامل اصلی موفقیت رهبری یک گروه یا سازمان:

- ۱- رهبر باید به عنوان یکی از ما باشد و درک شود رهبر باید عضوی از گروه و به عنوان یک عامل خارجی تلقی نگردد.
- ۲- رهبر باید به عنوان بیشترین ما درک شود. یعنی رهبر باید علاوه بر اینکه عضوی از گروه باشد لازم است در گروه نقش بارز و محوری داشته و شخصیت او انعکاس جامعی از معیارها و ارزش های گروه باشد.
- ۳- رهبر باید به عنوان بهترین ما شناخته شود. بیشترین ما بودن برای انجام نقش رهبری لازم است ولی کافی نیست. مدیر یا رهبر باید از نظر معنوی نیز به عنوان یک متخصص فوق العاده برتر درک شود و سیمای یک شبه پدر رداشته باشد.
- ۴- رهبر باید انتظارات پیروان را برآورده کننده چون که معمولاً دارای ایده مشترکی با گروه هستند و کسانی بر می گیرند که دارای خصوصیات رفتاری مشترک باشند. تا در تحقق هدف های خود موفق شوند.

مبانی قدرت رهبر یا مدیر:

- ۱- قدرت پرداخت پاداشی مانند: دادن اضافه کار یا تشویق نامه یا تقدیر نامه یا ارتقای درجه دادن، مرخصی یا موافقت با انتقال یا ارائه تسهیلات ورزشی و مصافرتی، تغییر ساعت کار.
- ۲- قدرت تنبیه مانند: صدور توبیخ نامه و درج آن در پرونده یا اعمال آیین نامه های انضباطی یا عدم موافقت با افزایش حقوق یا رتبه و یا مخالفت با انتقال یا مخالفت با مرخصی یا اخراج و یا انفصال خدمت.
- ۳- قدرت مرجعیت (قدرتی است که بر مبنای آن پیروان طالب تغییر در ارزش ها و معیارها و رفتار خود بر اساس خواسته های رهبر هستند) قدرت مرجعیت در عمق وجدان پیروان رسوخ می کند. قدرت مرجعیت می تواند مختص یک سری اعمال خاص عبادی یا علمی و یا اینکه تمام شدن زندگی فردی و اجتماعی گروه را شامل شود.
- ۴- قدرت مهارت قدرتی است که پیروان اعتقاد دارند رهبر یا مدیر دارای مهارت یا دانشی تخصصی است. مانند تبعیت مریضی از یک پزشک یا شاگرد از معلم.
- ۵- قدرت قانونی این قدرت از اقتدار سازمان رسمی بدست می آید و در مدیریت کلاسیک آن را قدرت اصل مدیر می شناسند.

پرسش ها:

- ۱- سه موضوع اساسی را که در بحث هدایت و رهبری مورد بررسی قرار می گیرد نام برده و هر کدام را توضیح دهید.
- ۲- عوامل روانشناسی مؤثر در ارتباطات را بیان کنید.
- ۳- چه تفاوتی بین هدف ها و انگیزه ها وجود دارد؟ مهمترین تقسیم بندی انگیزه ها را نام برده و توضیح دهید.
- ۴- طبقه بندی مازلو از تقسیم بندی انگیزه ها را بنویسید و نیاز های سطح پایین را توضیح دهید.

- ۵- نظر آقای مک گریگور در تئوری X و Y را توضیح دهید. و تفاوت آنها را بیان کنید.
- ۶- رهبری را تعریف کرده و انواع مختلف نقش و وظایف رهبری را نام ببرید.
- ۷- خصوصیات مورد انتظار از رهبری را نام ببرید.
- ۸- مبانی قدرت رهبر را نام برده و قدرت مرجعیت را با ذکر مثال توضیح دهید.

کنترل و نظارت:

در سلسله وظایف مدیریت نظارت از اهم وظایف مدیر است. چرا که مسئولیت نهایی مدیر حفظ سیستم سازمان یا مؤسسه است و با توجه به اینکه هر سیستمی که ساخته دست بشر باشد و اگر کنترل نشود دیر یا زود متلاشی می شود.

نکته: مفهوم نظارت را باید در ارتباط با مفاهیم قدرت، اختیار، نفوذ مورد بررسی قرار داد چرا که اینها ارتباط نزدیک با هم داشته و در قدرت نظارتی مدیریت مؤثرند.

قدرت عبارت از آن حالت احتمالی است که شخص در حدود روابط اجتماعی خود قادر خواهد بود علی رقم مقاومت دیگران خواسته خود را تأمین کند.

اختیار عبارت از آن حالت احتمالی است که یک دستور در موضع خاصی مورد اطاعت قرار می گیرد به عبارت دیگر اختیار همان قدرت قانونی است.

نفوذ عبارت است از اینکه قدرت و اختیار به وسیله نفوذ از قوه به فعل در می آید نفوذ یک نیروی روانی است که از ارتباط حداقل دو شخص به وجود می آید وقتی کوششی برای اعمال نفوذ به نتیجه مورد نظر رسید، نظارت ایجاد خواهد شد.

کنترل، نظارت یا کنترل مبین ارزیابی و اندازه گیری موفق عملیات انجام شده در مقایسه با معیار های برنامه های تعیین شده و اسلح انحرافات ایجاد شده برای تحقق اهداف برنامه های مورد نظر می باشد.

فرآیند کنترل: با توجه به تعریف فوق کنترل به شرح زیر است:

- ۱- ایجاد معیار برای کنترل (مانند مشخص کردن تعداد محصول و یا مقدار ضایعات و یا ساعات کار)
- ۲- اندازه گیری کارکرد فعلی (مانند سنجش کار فعلی که با ملاک های عینی مشخص می شود)
- ۳- مقایسه کارکرد با معیار (در این حالت انحرافات مشخص می شود)
- ۴- تصحیح انحرافات (یعنی به کار بردن عملیات اصلاحی به وسیله انسان یا ماشین آلات)

انواع کنترل از نظر برخورد زمانی:

- ۱- کنترل باز خورد (feedback): این نحوه کنترل از نظر زمانی مربوط به گذشته است مانند تصمیم گیری
- ۲- کنترل پیشخور (feed forward): این نوع کنترل از نظر زمانی مربوط به آینده است و بر اساس پیشبینی تعیین می گردد. مانند تعیین قیمت مواد اولیه در آینده
- ۳- کنترل جاری که از نظر زمانی مربوط به حال است که در آن دائماً داده ها با ستاده ها در ارتباط هستند.

تکنیک های کنترل:

۱- **بودجه:** عبارت است از برنامه ای که پیش بینی عملیات یکسال آینده را بصورت عدد و رقم (پول) نشان می دهد.

۲- **تحلیل نقطه سر به سر:** عبارت از نقطه ای است که در آن درآمدها برابر هزینه هاست (یعنی سود= صفر)

از آنالیز نقطه سر به سر می توان مدیران تولید را در تصمیم گیری مسائلی از قبیل تعیین سطح تولید و میزان هزینه و یا در آمد نظارت کرد و نظارت به شرح زیر می تواند باشد:

ا- با تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر می توان اثر افزایش و یا کاهش هزینه ها را در مدیریت بررسی نمود.

ب- از تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر می توان اثر افزایش میزان سطح تولید را بر سود آوری بررسی کرد.

ت- با تجزیه و تحلیل می توان در مورد توسعه کارخانه یا مؤسسه تصمیم گیری نمود.

ث- با بررسی میزان نیاز به افزایش تولید با بررسی نقطه سر به سر می توان جهت پوشاندن افزایش هزینه ها اعلام نظر کرد.

ج- با تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر مدیر تولید در مورد تعویض ماشین آلات می تواند تصمیم گیری کند.

ح- مدیر تولید با تجزیه و تحلیل می تواند برای ساخت یا خرید قطعات تصمیم گیری کند.

محاسبه نقطه سر به سر به دو روش ترسیمی و ریاضی به شکل زیر صورت می گیرد:

۱- هزینه های ثابت F : عبارت است از هزینه هایی که مقدار آن به میزان تولید بستگی ندارد و تا حد معینی از تولید مقدار آن ثابت است مانند: خرید ماشین آلات، هزینه های بالاسری، هزینه بهره، هزینه استهلاک، حقوق کارمندان اداری، هزینه های عمومی و اجاره بهاء.

۲- هزینه های متغیر هزینه هایی هستند که میزان آنها بستگی مستقیم به مقدار تولید دارد و آن را با V نشان می دهیم مانند هزینه مواد اولیه، حقوق کارگران و کارمندان شاغل در تولید.

اگر Q مقدار کالایی باشد که اگر تولید شود سود و زیان نداشته باشیم رابطه زیر شکل می گیرد:

برنامه ریزی نیروی انسانی:

مقدمه: تحولات و دگرگونی های مستمر در ساخت، وظایف و نوع فعالیت های هر سازمان اعم از بخش دولتی یا خصوصی لزوم برنامه ریزی و بر آورد احتیاجات مستمر و مداوم را تأکید می کند. بی شک هر قدر که دامنه ی تغییرات و تحولات ناشی از محیط وسیع تر باشد. مدت زمانی که برای رسیدن به هدف طرح در نظر گرفته می شود باید کوتاه تر باشد چون امکان پیش بینی و بر آورد احتیاجات دراز مدت نیروی انسانی امکان پذیر نخواهد بود طرح ریزی نیروی انسانی یکی از وظایف اصلی مدیر بوده و دقت و صحت نسبی آن در حفظ و بقای سازمان اثر بسزایی دارد. پس بایستی مسئولین امور پرسنلی باید به فنون و روش های خاص این وظیفه مهم آشنا باشد.

در برنامه ریزی نیروی انسانی به طور اعم چه در سطح ملی و چه در سطح سازمان، دو پرسش اساسی زیر مطرح است:

۱- چه نوع افرادی مورد نیاز است؟

۲- چطور می توان احتیاجات نیروی انسانی را تأمین کرد؟

آقای سینر که متخصص نیروی انسانی و فردی است انگلیسی، برنامه نیروی انسانی را چنین تعریف می کند: هدف طرح ریزی نیروی انسانی در جهت حفظ، بهبود و توانایی سازمان برای رسیدن به هدفهایی است که این هدف با ایجاد یک استراتژی مخصوص به منظور افزایش استفاده از نیروی انسانی در آینده قابل پیش بینی تأمین می گردد.

استراتژی مسرور در تعریف فوق شامل موارد زیر است:

أ) جمع آوری، نگهداری و تفسیر اطلاعات مرتبط با نیروی انسانی.

ب) گزارش های نوبه ای از هدف ها، احتیاجات، وضع موجود و سایر ویژگی های نیروی انسانی باید به دست بیاید.

ت) ایجاد روش ها و فنون که از طریق آن می توان انواع احتیاجات نیروی انسانی را در جهت هدف های سازمان در زمان مختلف تعیین کرد.

ث) ایجاد ضوابط لازم برای به کار بردن نیروی انسانی همزمان با برآورد احتیاجات

ج) در صورت لزوم ایجاد تکنیک صحیح برای تقسیم کار به منظور استفاده بهتر از منابع انسانی.

ح) پژوهش در زمینه عوامل محدود کننده که این عوامل ممکن است تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی و .. باشد.

خ) پیش بینی روش های خاص برای ارزیابی اقتصادی در کاربرد نیروی انسانی و هزینه و منافع ناشی از آن.

د) برآورد تغییرات پرسنلی شامل ترفیعات، بازنشستگی و اخراج و نظایر آن به منظور پیش بینی نیروی انسانی لازم

در آینده تا تحلیل مداوم از حرکات سازمان در مورد استخدام، ترفیع، اخراج، درگذشتگی و نظیر آن ها که همه

سازمان ها با آن مواجه هستند و همچنین تغییرات ناشی از تجلیل ساختار سازمانی.

با توجه به موارد بالا تعریف و استراتژی آقای سینر طرح ریزی نیروی انسانی مفهوم وسیع کلمه را در بر دارد و تبعاً سازماندهی و آموزشی و عوامل داخلی و خارجی سازمان را شامل می گردد. آقای وتر با توجه به نقش نیروی انسانی عمق اقتصادی این منبع به عنوان یک عامل اساسی تولید معتقد است که (برنامه ریزی نیروی انسانی به آینده توجه دارد و به منظور برقراری هدف های نیروی انسانی سازمان از طریق تجزیه و تحلیل شرایط گذشته و حال و پیش بینی وقایع در آینده انجام می گیرد.) با توجه به تعریف آقای وتر برآورد نیروی انسانی آینده هر نوع مؤسسه فقط با مطالعه شرایط گذشته و حال و رابطه این سه مقطع زمانی از نظر روندی امکان پذیر است. در صورتی که خط مشی های پرسنلی که خود متأثر است از دگرگونی های شرایط محیط دستخوش تغییر و تحول نگردد می توان تا حدودی نیاز های پرسنلی گذشته را به حال و آینده تأمین داد. ولی اگر خط مشی ها و هدف های کلی تغییر کند در نظر گرفتن این روند نمی تواند ملاک تصمیم گیری باشد. بلکه لازم است با استفاده از تکنیک های دیگر نسبت به طرح ریزی نیروی انسانی پیش بینی و اقدام کرد. عوامل کاملاً مؤثر در تأمین نیازمندی های نیروی انسانی را می توان به طور کلی به دو دسته زیر تقسیم کرد.

۱- افزایش یا کاهش حجم عملیات آینده نسبت به حجم عملیات حال و گذشته. یعنی با تعیین میزان عملیات می

توان سقف پرسنل مورد نیاز را پیش بینی کرد.

۲- کاهش نیروی انسانی به علت جدا شدن کارکنان از سازمان به طور مثال هر سال به علل مختلف مثل : فوت بازنشستگی، اخراج، انفصال موقت و نظایر اینها عده ای از سازمان بد می شوند که جز موارد استثنایی بقیه معمولاً از روند خاص تبعیت می کنند.

برآورد احتیاجات و برنامه ریزی نیروی انسانی بر اساس طرح وتر معمولاً در چهار مرحله این احتیاجات بر آورده می شود:

- ۱- تجزیه و تحلیل وضع موجود و پیش بینی احتیاجات آینده
- ۲- تعیین هدف ها و خط مشی های پرسنلی
- ۳- برنامه ریزی نیروی انسانی یا برنامه های اجرایی
- ۴- برنامه ریزی نحوه کنترل و ارزیابی از طرح ریزی نیروی انسانی

پرسش:

- ۱- به نظر شما روند اجتماع در آینده چگونه است و به چه حرفه ها و تخصص هایی نیاز بیشتر خواهد داشت؟
- ۲- آیا همیشه می توان احتیاجات نیروی انسانی سازمان را از منابع داخلی تأمین نمود. معایب و محاسن آن را ذکر کنید.
- ۳- تعریف آقای سینر از برنامه ریزی نیروی انسانی چیست؟ و استراتژی مورد نظر آن را توضیح دهید.
- ۴- عوامل مؤثر در تأمین نیاز های انسانی را نام ببرید.
- ۵- برآورد احتیاجات نیروی انسانی بر اساس طرح وتر را نام ببرید؟

تجزیه و تحلیل وضع موجود و پیش بینی احتیاجات آینده:

مرحله اول:

بررسی موجود و برآورد احتیاجات آینده به اطلاعات مفصل از گذشته، حال و آینده نیاز داریم به همین جهت طرح ریزی نیروی انسانی صحیح نیاز به داشتن یک سیم اطلاعات مدیریت در سازمان می باشد اقدامات لازم مربوط به این مرحله رادر ۵ قدم به شرح زیر می توان خلاصه کرد.

قدم اول تجزیه و تحلیل وضعیت موجود نیروی انسانی: برای این منظور در مرحله اول فهرست موجود نیروی انسانی بر حسب سن، جنس، تجربه، مهارت، کیفیت کار، تحصیلات، ظرفیت و... بررسی می شود. ثانیاً تجزیه و تحلیل روند بهره وری نیروی کار یعنی اینکه بررسی شود که تغییرات از نظر تکنولوژی در آینده چه مقدار مؤثر است. رابعاً مطالعه تغییرات ساخت سازمانی در گذشته و پیش بینی تغییرات احتمالی در ساخت سازمانی آینده سازمان.

قدم دوم: پیش بینی مجموع احتیاجات نیروی انسانی در آینده که بر اساس هدف های کلی سازمان و یا مؤسسه نیروی انسانی مورد نیاز برآورده می گردد.

قدم سوم: برآورد احتیاجات توسط واحد های سازمانی که واحدهای تابع احتیاجات خود را بر مبنای مرزهای آینده تعیین و به ستاد مرکزی سازمان اعلام می کند.

قدم چهارم: تطابق بودجه پرسنل با خط مشی های مالی این مرحله یکی از حساس ترین مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی است.

قدم پنجم: بررسی نهایی برآورد احتیاجات نیروی انسانی در این قسمت تحلیل نهایی نیازمندی های سازمان بر آورد شده با کنترل موجودی نیروی انسانی اقدام نهایی مرحله اول صورت بگیرد.

مرحله دوم: تعیین هدف ها و خط مشی ها و دستورالعمل های پرسنلی این مرحله پس از انجام قدم های ۵ گانه مرحله اول مقدور است. چرا که هدف ها و خط مشی های پرسنلی به صورت های مختلف مطرح می شود مثلاً سعی می شود انتصاب از داخل سازمان صورت گیرد تا به انگیزه های کارکنان بیافزاید و یا اینکه سیستم توضیحات بر اساس گروه سنی مدیران در طول برنامه صورت بگیرد یعنی مدیران جوان برگزیده می شوند.

مرحله سوم: برنامه ریزی نیروی انسانی در این مرحله به عامل اصلی یعنی تعیین احتیاجات نیروی انسانی و روش های تعیین احتیاجات برنامه های اجرایی جهت تأمین نیروی انسانی مورد نیاز است که معمولاً در ۴ دسته تقسیم می شوند:

۱. برنامه جذب و بکارگیری

۲. برنامه های جا به جایی یا نقل و انتقال

۳. برنامه های پشتیبانی کننده (یعنی آموزش و بهیاری نیرو افزایش حقوق و مزایا و حفظ نیروی انسانی ماهر

۴. برنامه های اطلاعاتی پرسنلی یعنی اینکه ارزیابی لازم از نیرو های موجود و تشویق گروه های تحقیق و کنترل

مرحله چهارم: برنامه ریزی نحوه کنترل و ارزیابی تحقق هدف های برنامه های نیروی انسانی از طریق کنترل و ارزیابی عملکرد آنها مشخص می شود. بازنگری مداوم برنامه و نظارت مستقیم در اجرای هر مرحله میزان انحرافات (مثبت و منفی) نسبت به آنچه که پیش بینی شده مشخص نماید. سپس اعمال تجدید نظر احتمالی ارزیابی عملکرد صورت میگیرد.

چند نکته مهم:

نکته ۱: در ارزیابی سالیانه ممکن است تغییر در هدف ها و خط مشی های پرسنلی و حتی تبدیل هدف های کلان در طرح ریزی استراتژیکی موسسه یا سازمان صورت گیرد.

نکته ۲: قبل از اقدام به طرح ریزی نیروی انسانی باید طول زمانی که بایستی برای آن طرح ریزی شود تعیین گردد .

اولاً مدت طرح ریزی فرصت لازم را جهت پیاده کردن اصلاحات لازم و ظاهر شدن نتایج آن به سازمان بدهد. ثانیاً : دوره طرح ریزی نیروی انسانی با مدت طرح ریزی دیگر سازمان هماهنگ باشد.

تأمین و تجهیز نیروی انسانی یا عملیات استخدام:

تأمین و تجهیز نیروی انسانی و عملیات استخدام یعنی پر نمودن سازمان با افراد مناسب که به شرح زیر صورت میگیرد:

۱- اعلام استخدام

الف) به صورت آگهی باز (سراسری)

ب) به صورت آگهی کور (در داخل سازمان)

محاسن : در جذب نیرو ایجاد شلوغی و اختلال صورت نمی گیرد.

معایب : ممکن است نفرت مناسب بدلیل معلوم نبودن سازمان و عدم مراجعه جذب نشوند.

ج) از داخل سازمان

محاسن: متقاضی در این حالت شناخت کافی از سازمان دارد و با معرفی کارکنان صورت می گیرد.

معایب: سازمان های غیر رسمی باعث تبعیض در جذب می شوند.

د) تأمین نیروی انسانی از طریق سازمان های کارایی

ه) استخدام از طریق آگهی در دانشگاه با تخصص مورد نیاز

۲- تنظیم لیست متقاضیان استخدامی

۳- مصاحبه مقدماتی

۴- مصاحبه استخدامی (یعنی آزمون هوش، استعداد، مهارت و شخصیت)

۵- تحقیقات در سوابق (یعنی تحقیق درباره تجربه کاری) علاوه بر این تحقیق در سوابق سیاسی و تحقیقات محلی

۶- انتخاب مقدماتی به وسیله اداره کارکنان

۷- انتخاب به وسیله سرپرستی که نیاز به پرسنل دارد

۸- آزمایشات پزشکی برای اطمینان از سلامت پزشکی

۹- انتخاب یعنی صدور حکم (آزمایشی، قراردادی ، پیمانی) توسط بالاترین مقام سازمانی

۱۰- آشناسازی یعنی افراد جذب شده با چرخش در سازمان با کارو افراد سازمان آشنا می شوند

۱۱- کارآموزی یعنی اینکه فرد جذب شده که قرار است در واحدی کار کنند باید کارآموزی لازم و مربوط به آن واحد را در داخل و یا خارج سازمان آموزش داده شود

۱۲- پرورش نیروی انسانی یعنی اینکه برای رشد و ارتقاء نیروی انسانی آموزش های لازم را برای کارایی بیشتر به خود جذب شده بدهند.

۱۳- ارزیابی کارکرد افراد در واقع در این محله برای ما مشخص می شود که در جذب نیروی انسانی چه مقدار به هدف نزدیک شده ایم.

پرسش ها:

- ۱- یک آگهی استخدام خوب باید حاوی چه اطلاعاتی باشد؟
- ۲- چطور می توان تشخیص داد که روش انتخاب کارکنان روش مکتوبی است؟
- ۳- مرحله اول برآورد احتیاجات و برنامه ریزی نیروی انسانی طرح وتر را توضیح دهید؟
- ۴- برای تأمین و تجهیز نیروی انسانی چه فرآیندی باید طی شود.

تعریف حقوق و دستمزد: حقوق مقررہ ثابتی است که معمولاً به طور ماهیانه به کارمندان پرداخت می شود، ولی دستمزد به مزد ساعتی یا روزانه کارگران اطلاق می شود.

نقش حقوق و دستمزد: هدف از طرح و مقررات مربوط به حقوق و دستمزد پرداخت حق عادلانه و متناسب با پوشش است که مستخدم در ایفای وظایف و مسئولیت های سازمانی متحمل می شود. به طوری که رفاه و آسایش کارمند و خانواده آن نیز تأمین شود.

در ضمن انگیزه مؤثری جهت توسعه مهارت و معلومات و تصدی کارکنان را برای مشاغل پر مسعولیت ایجاد خواهد کرد از دیدگاه اقتصاد ملی پرداخت حقوق و دستمزد کافی و عادلانه در بالا بردن سطح زندگی و افزایش قدرت خرید افراد یک جامعه تأثیر فراوانی دارد.

نکته: هرگاه در یک جامعه افزایش حقوق با افزایش نسبت کارایی مؤسسات هماهنگ نباشد ترقی قیمت ها حتمی است. و در پاره ای موارد ممکن است این عدم تعادل میزان مصرف کاهش دهد و بی کاری و بهران اقتصادی به وجود آورد. زیرا بین سطح حقوق و دستمزد و کاردهی افراد جامعه رابطه ای مستقیم وجود دارد یعنی هر قدر کارایی مهارت افراد جامعه کم باشد به همان نسبت میزان حقوق دستمزد و در نتیجه سطح زندگی در آن جامعه پایین است از این روی سطح زندگی در هر منطقه شاخص تعیین حداقل دستمزد کارگران آن منطقه محسوب می شود.

تئوری های حقوق و دستمزد: تعیین و تشخیص نرخ عادلانه حقوق و دستمزد انجام کارهای معین و اینکه به کارمندان و کارگران در مقابل انجام وظایف و مسئولیت های شغلی چقدر باید پرداخت شود؟ و آیا پرداخت حقوق و دستمزد باید بر اساس کاردانی، تجربه و معلومات کارمند و یا هزینه زندگی باید توجه کرد؟ موارد فوق از جمله مسائل و مشکلات مدیریتی است. که با انجام ارزش یابی مشاغل به قسمتی از آنها پاسخ داده می شود. ولی مسئله اساسی این است وقتی به یک کارگر در مقابل هشت ساعت کار و انجام وظیفه معین X تومان می پردازیم چگونه مطمئن گردیم برای انجام دادن آن کار نباید $X+Y$ یا $X-Y$ تومان بایستی پرداخت شود پاسخ به این سؤال چندان ساده نیست و هفت نظریه حقوق و دستمزد تا حدودی به این مشکل پاسخ می دهد.

- ۱- نظریه یا تئوری دستمزد بر اساس عرضه و تقاضای کار
- ۲- تئوری دستمزد بر اساس حداقل معیشت
- ۳- تئوری دستمزد بر اساس وجه مزد یعنی کل مبلغی که باید مزد برای انجام مقدار مشخص کار خاص منظور شده باشد
- ۴- تئوری دستمزد بر اساس بهره بری نهایی
- ۵- تئوری دستمزد بر اساس درآمد ملی یا GMP

- ۶- تئوری تعیین دستمزد بر اساس مذاکره (چانه زنی) (اتحادیه کارگری و اتحادیه های کار فرمایی در مقابل هم چانه زنی و به توافق می رسند)
- ۷- تئوری تعیین دستمزد بر اساس سرمایه گذاری