



انتشارات
اندیشه ارشد

استخدام یار

متصدی امور دفتری ۱۴۰۴

(دروس حیطة تخصصی و اختصاصی)

(ویژه آزمون مشترک فراگیر دستگاه‌های اجرایی کشور)

- درسنامه جامع ویژه آزمون‌های استخدامی
- نمونه سوالات طبقه بندی شده با پاسخ تشریحی
- ارائه نکات طلایی و آزمونی در پاسخنامه تشریحی
- شامل ۳۰۰۰ نکته مهم و کلیدی از مباحث آزمون

- تئوری مدیریت و رفتار سازمانی
- مدیریت منابع انسانی
- مبانی علوم اجتماعی
- حقوق عمومی (اساسی و اداری)
- آیین دادرسی مدنی
- آیین دادرسی کیفری
- قانون شورای حل اختلاف

مؤلفین:

دکتر محمد کشاورز

دکتر علیرضا محمدی

با همکاری گروه مؤلفین

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

بخش اول: مبانی سازمان مدیریت و رفتار سازمانی

..... ۵	درسنامه مبانی سازمان مدیریت و رفتار سازمانی
..... ۱۸۹	نمونه سوالات آزمون مبانی سازمان مدیریت و رفتار سازمانی
..... ۱۹۴	پاسخنامه تشریحی مبانی سازمان مدیریت و رفتار سازمانی

بخش دوم: مدیریت منابع انسانی

..... ۲۱۱	درسنامه مدیریت منابع انسانی
..... ۳۰۳	نمونه سوالات آزمون مدیریت منابع انسانی
..... ۳۱۰	پاسخنامه تشریحی مدیریت منابع انسانی

بخش سوم: مبانی علوم اجتماعی

..... ۳۲۶	درسنامه مبانی علوم اجتماعی
..... ۴۲۰	نمونه سوالات آزمون مبانی علوم اجتماعی
..... ۴۲۷	پاسخنامه تشریحی مبانی علوم اجتماعی

بخش چهارم: حقوق عمومی (اساسی و اداری)

..... ۴۳۱	درسنامه حقوق عمومی (قانون اساسی)
..... ۴۵۷	نمونه سوالات آزمون حقوق عمومی (قانون اساسی)
..... ۴۶۴	پاسخنامه تشریحی حقوق عمومی (قانون اساسی)
..... ۴۷۵	درسنامه حقوق عمومی (اداری)
..... ۶۲۸	نمونه سوالات آزمون حقوق عمومی (اداری)
..... ۶۳۵	پاسخنامه تشریحی حقوق عمومی (حقوق اداری)

بخش پنجم: آیین دادرسی مدنی

..... ۶۴۳	درسنامه آیین دادرسی مدنی
..... ۷۳۱	نمونه سوالات آزمون آیین دادرسی مدنی
..... ۷۳۸	پاسخنامه تشریحی آیین دادرسی مدنی

بخش ششم: آیین دادرسی کیفری

۷۴۳	 درسنامه آیین دادرسی کیفری
۸۶۵	 نمونه سوالات آزمونی آیین دادرسی کیفری
۸۷۳	 پاسخنامه تشریحی آیین دادرسی کیفری

بخش هفتم: قانون شورای حل اختلاف

۸۷۹	 قانون شورای حل اختلاف
۸۹۰	 نمونه سوالات آزمونی قانون شورای حل اختلاف
۸۹۴	 پاسخنامه تشریحی قانون شورای حل اختلاف

بخش اول

تئوری مدیریت و رفتار سازمانی

فصل اول : کلیات

مدیریت یعنی اداره کردن (گرداندن یک سازمان) و مدیر یعنی اداره کننده (گرداننده). در واقع مصدر مدیریت به معنای دوران یا گردیدن است. از نظر تاریخی، مدیریت به زمان شکل گیری نهاد خانواده بر می گردد. برای مدیریت صرفاً استفاده از عقل سلیم و تجربه محض کافی بود. با توسعه جوامع، مدیریت تبدیل به یک رشته علمی، تخصصی و حرفه‌ای گردید. دانش مدیریت قدمتی حدوداً ۱۰۰ ساله دارد.

■ اهمیت مدیریت

اهمیت مدیریت را می توان این چنین بیان کرد که رمز موفقیت و شکست سازمان ها در مدیریت آن خلاصه می شود. به اعتقاد پیتر دراگر، عضو هیاتبخش هر سازمان، مدیریت آن است. هارولد کونتز، مدیریت را مهم ترین زمینه فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

■ تعریف مدیریت

مدیریت، فرآیند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می گیرد.

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و عملی مدیریت است را در می گیرد که شامل؛

۱. مدیریت یک فرآیند است
 ۲. مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
 ۳. مدیریت مؤثر، تصمیم های مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد.
 ۴. مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می گویند.
 ۵. مدیریت بر فعالیت های هدف دار تمرکز دارد.
- همچنین در برخی از تعاریف مدیریت بر موارد زیر تأکید شده است؛
- ۱- انجام کار از طریق دیگران
 - ۲- فرآیند استفاده مؤثر از منابع محدود برای تحقق اهداف سازمان
 - ۳- فرآیند هماهنگ سازی فعالیت های فردی و گروهی در جهت اهداف گروهی
 - ۴- هماهنگی همه ی منابع و امکانات از طریق فرآیندهای تصمیم گیری، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، سرپرستی و کنترل در جهت تحقق اهداف تعیین شده.

ووجه مشترک در تعاریف ارائه شده؛

(۱) فعالیت منظم و سازمان یافته

(۲) هدف

(۳) روابط میان منابع (انسانی - مادی - مالی)

(۴) انجام کار به وسیله دیگران

(۵) تصمیم گیری

■ مهارت‌های مدیر

مهارت همان توانایی‌های قابل پرورش است که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود. در واقع مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه‌ی شخصی و اقدام به عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

حداقل مهارت‌های مورد نیاز مدیران

- فنی
- انسانی
- ادراکی

■ مهارت فنی

توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزاری که لازمه‌ی انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود و ماهیتاً دقیق، مشخص و دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. در حقیقت مهارت فنی به معنای توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به کارگیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص است.

■ مهارت انسانی

توانایی و قدرت تشخیص در کارکردن با مردم و انجام‌دادن کار بوسیله‌ی مردم. شناخت و درک علل و عوامل شکل‌دهنده‌ی رفتار انسانی، راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آن‌ها. این نوع مهارت‌ها به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارد. درحقیقت مهارت انسانی به این معنی است که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذارشده، به خوبی استفاده کند. باید توجه داشت که مهم‌ترین مهارت، مهارت انسانی است. امروزه در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است. بزرگ‌ترین دلیل شکست مدیران، ضعیف‌بودن آن‌ها در زمینه‌ی مهارت‌های انسانی بوده است. انسان عاملی است که در تمامی کارهای مدیریتی نقش محوری ایفا می‌کند. انسان تابع اعتقادات، باورها، تلقی‌ها و ارزش‌هایی است که محرک و شکل دهنده‌ی اندیشه و رفتار او هستند

■ راهکارهایی جهت تقویت مهارت‌های انسانی

- دانش علمی در زمینه روانشناسی، علوم اجتماعی، مردم‌شناسی و ... به طور غیرمستقیم دستیابی زمینه‌ی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌کند.
- شناخت کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان.
- شناختن خود، داشتن اعتماد به نفس، اعتماد به دیگران، احترام به عقاید، ارزش‌ها و احساسات دیگران می‌تواند در پرورش این نوع مهارت مؤثر باشد.

■ اجزای مؤثر در مهارت انسانی

مهارت انسانی یکی از مهارت‌های مهم مدیر است که در سه جزء خلاصه می‌شود؛
۱. درک رفتار گذشته ۲. پیش‌بینی رفتار آینده ۳. هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده

■ مهارت ادراکی

توانایی ادراک پیچیدگی‌های کل سازمان، شناخت شرایط سازمان و هدف‌های کلی آن و عملکرد درست بر مبنای شرایط و اهداف کلی سازمان. این نوع مهارت از طریق آموزش نظریه‌های مدیریت، شناخت سازمان، شناخت فرآیند تصمیم‌گیری، ... قابل حصول است. در واقع این مهارت شامل قدرت درک پیچیدگی‌های

تمام سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است. این دانش به فرد اجازه می‌دهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند.

■ وقت مدیران در سازمان

مدیران در همه سطوح سازمانی به طور مشابه اقدام به انجام وظایف سازمانی می‌نمایند، ولی اهمیت برخی وظایف مدیریت در سطوح مختلف، تا حدودی متفاوت است. مدیران سطوح عالی در مقایسه با مدیران سطح میانی و عملیاتی، زمان بیشتری را صرف وظایف برنامه‌ریزی و سازماندهی می‌نمایند. مدیران میانی در مقایسه با مدیریت عالی، اوقات بیشتری را صرف وظایف هدایت و کنترل می‌نمایند. مدیران سطح عملیاتی نیز بیشتر وقت خود را به هدایت کارکنان سپری می‌کنند. بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله، شبیه کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده‌تری درگیر برنامه‌ریزی‌های جامع و بلندمدت می‌شوند و با مقتضیات و متغیرهای متنوع تری سرو کار دارند. بیشتر وقت آن‌ها صرف مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان می‌شود.

■ مدیریت علم است یا هنر؟

در پاسخ به این سؤال می‌توان گفت در واقع بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فرا گرفت بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و بخشی را که با آموزش فرا گرفته می‌شود، علم مدیریت و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت می‌نامند. به عبارت دیگر علم دانستن است و هنر توانستن.

■ فراگیری مدیریت

دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد؛ اول، از طریق آموزش و دوم، ضمن انجام کار. البته می‌توان ترکیبی از دو روش فوق را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار به کندی صورت می‌پذیرد و کافی نیست، زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن. مطالعه کتب مختلف در زمینه مدیریت نیز به تنهایی کافی نیست، زیرا تنها دانش نظری جنبه تئوریک مدیریت فرد را افزایش می‌دهد، در حالی که روانشناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می‌کنند، یعنی به دست آوردن توان انجام کاری غیر از آنچه قبلاً فرد می‌توانست انجام دهد. بنابراین آنچه از مطالعه کتب و مشاهده رفتار دیگران به دست می‌آید، شاید از تغییر در سطح دانش یا نگرش فزاینده‌تر نرود؛ ولی اگر بخواهیم چیزی یاد بگیریم باید تمرین کنیم تا آنچه که فرا گرفته‌ایم به شکل یک رفتار در ما جلوه‌گر شود.

■ سیر تحول مدیریت

با نظری بر سیر تحول مدیریت پی می‌بریم که بخش عمده دانش کنونی مدیریت از تجربیات مدیران و آثار دانشمندان نشأت گرفته است که به مطالعه مدیریت پرداخته‌اند و بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که در مورد چگونگی اداره‌ی واحدهای تجاری-اداری، پیشینیان از جمله مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان، آلمانی‌ها و سایرین دارای بینش‌هایی بوده‌اند که به صورت یک سری نظریه‌ها بیان شده‌اند که به توضیح هر یک خواهیم پرداخت.

■ نظریه‌های مکتب کلاسیک

گروهی از محققان و نویسندگان اولیه رشته‌ی مدیریت و سازمان اصولی جهان‌شمول را برای مدیریت کارا و اثربخش تجویز و توصیه کردند که تیلور، فایول، ماکس وبر، گیولیک و اوریک از بنیان‌گذاران تئوری کلاسیک بودند که در این راستا سه نظریه بیان کرده‌اند؛

الف) نظریه مدیریت علمی

این نظریه از اواخر قرن سیزدهم هجری شمسی مقارن با اواخر قرن نوزدهم میلادی توسط تیلور بنیان نهاده شده که با مطالعه قوانین حاکم بر کار یعنی سرعت انجام کار، زمان انجام کار و مطالعه زمان سنجی و مطالعه کار در کارگاه به اصولی دست یافت که به نام اصول علمی نام گذاری شده‌اند و هدف از این اصول افزایش بازده کاری بوده است. کونتز در کتاب خود می‌گوید اصول بنیادینی که تیلور در برخورد علمی با مدیریت نهفته می‌دید عبارت‌اند از:

- جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی
- کسب هماهنگی در فعالیت گروهی به جای پراکندگی در عمل
- جلب همکاری افراد به جای آشفته‌گی حاصل از فرده‌گرایی
- کار و تلاش برای به حداکثر رساندن بازده- تلاش به منظور ارتقای سطح رشد تمام کارکنان برای ترقی روز افزون خود و سازمانشان

ب) نظریه اصول‌گرایان (وظیفه‌گرایان)

این نظریه در بحبوحه‌ی سال‌های جنگ جهانی اول مقارن با ۱۹۱۷ میلادی توسط هنری فایول مطرح شده است. وی کل سازمان را پیکره‌ی واحدی می‌دید که فعالیت‌های آن به شش دسته تقسیم می‌شد؛ فنی (تولیدی)، بازرگانی (خرید و فروش و مبادله)، مالی (تعیین منابع مالی و مصرف بهینه)، ایمنی (حفاظت از اموال و افراد)، حسابداری (تعیین وضع موجود مالی) و وظایف رهبری (برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل) و بیان می‌دارد که دسته فعالیت اول مشخص‌ترند و در نتیجه، بیشتر کتاب خود را به تحلیل فعالیت ششم که به وظایف مدیریت مشهور گشته، اختصاص داده است. فایول ضمن بیان این واقعیت که «در امور مدیریت هیچ چیز مطلق نیست»، روش‌ها و متونی را که در تجربه بدان رسیده بود و آن‌ها را در تقویت پیکره‌ی سازمان یا انجام وظایف مدیریت مفید می‌دانست، به عنوان اصول چهارده‌گانه مدیریت ارائه کرد؛

۱. تقسیم کار
۲. اختیار
۳. انضباط
۴. وحدت فرماندهی
۵. وحدت مدیریت
۶. وابستگی منافع فردی به هدف کلی
۷. جبران خدمات کارکنان
۸. تمرکز
۹. سلسله‌مراتب
۱۰. نظم
۱۱. عدالت
۱۲. ثبات
۱۳. ابتکار عمل
۱۴. احساس یگانگی

ج) نظریه بوروکراسی ماکس وبر

در عمق تفکر مارکس وبر، مفهوم بوروکراسی قرار دارد، یعنی شکل سازمانی مطلوبی که بطور منطقی طراحی گردد، بسیار کارا باشد، از اصول منطق و نظم پیروی کند و در نهایت بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شود. از جمله ویژگی‌های خاص بوروکراسی، عبارت‌اند از:

- ۱) تقسیم کار روشن؛ مشاغل به خوبی تعریف می‌شوند و کارکنان در انجام آن‌ها بسیار مهارت می‌یابند.
- ۲) سلسله‌مراتب اختیارات روشن؛ اختیار و مسئولیت برای هر منصب به خوبی تعریف می‌شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود گزارش می‌دهد.
- ۳) قواعد و رویه‌های رسمی؛ دستورالعمل‌های مکتوب، رفتار و تصمیم‌ها را هدایت می‌کند و سوابق پرونده‌ها بطور مکتوب نگهداری می‌گردد.
- ۴) برخورد غیر شخصی؛ قواعد و رویه‌ها بطور یکسان و بدون استثناء در مورد هم رعایت می‌شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نمی‌پذیرد.
- ۵) مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی؛ انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می‌پذیرد.

وبر از دو نوع تعقل نام می‌برد؛ تعقل ارزشی و تعقل کاربردی یا ابزاری. وبر تعقل ابزاری را تعقلی می‌داند که به نتایج نظر دارد و به دنبال بازدهی است. از این رو عقلایی بودن بر راه‌های مقتضی برای نیل به هدف دلالت می‌کند و در بوروکراسی به معنای کارایی است. اما تعقل ارزشی یا جوهری بدون توجه به نتایج و موفقیت یا شکست عملی راهنمای انسان در روابط و رفتارهای اوست. بوروکراسی بر اساس تعقل ابزاری شکل گرفته که در متن جوامع بازارمدار ساختار موفق است. در واقع تحقیقات وبر بر مبنای تعقل ابزاری انجام گرفته است، اما وی همواره به عوارض منفی این نوع تعقل آگاه بوده است. وی در جمله‌ای می‌گوید دنیای متخصصان دنیایی بی روح و بی احساس با آدم‌هایی بدون قلب و عاطفه است که مدعی بر این موضوع است.

در حالی که توجه عمده‌ی تیلور و فایول بر مسائل علمی مدیریت، برای کسب مؤثر اهداف متمرکز بود، توجه ماکس وبر (۱۹۲۰-۱۸۶۴) به این مسأله اساسی‌تر معطوف بود که چگونه می‌توان سازمان‌ها را ساختار مناسبی داد. آثار وبر که عمدتاً تجویزی است، تفاوت عمده‌ای با توصیه‌های عمل‌گرای تیلور و فایول دارد. سهم عمده‌ی وبر در شکل‌گیری مدیریت، ارائه‌ی فهرست ویژگی‌های مدیریت بوروکراتیک است.

■ ویژگی‌های مدل ایده‌آل بوروکراسی ماکس وبر؛

۱. ضبط سوابق تصمیمات و اقدامات اداری
۲. حاکمیت قوانین و مقررات، غیر شخصی بودن اداره امور
۳. استخدام کارکنان بر اساس شایستگی و توانایی فنی
۴. جدایی مالکیت وسایل از اداره آن
۵. ساختار قدرت قسمتی به سلسله‌مراتب
۶. تخصصی شدن کارها در حد عالی

■ مزایای بوروکراسی

- نظارت و کنترل بهتر انجام می‌شود.
- کاهش فشارهای عصبی بر روی کارکنان.

- احساس اطمینان از ادامه‌ی کار (تضمین‌شناسی).
- تشویق اعضای سازمان به حفظ امور اخلاقی، ارتقا و حصول اهداف سازمانی.

■ وظایف بوروکراسی

- ۱- ساختاردهی به سازمان
 - ۲- تخصص‌گرایی
 - ۳- امکان پیش‌بینی و ایجاد ثبات در یک سازمان
 - ۴- وارد کردن رفتار عقلایی و طرز تفکر منطقی به سازمان
 - ۵- گسترش دموکراسی یا مردم‌سالاری
- بوروکراسی روی لیاقت‌ها و صلاحیت‌های تخصصی به عنوان تنها عامل دستیابی به یک شغل و پست سازمانی تمرکز دارد.

■ جنبه‌های منفی نظام بوروکراسی

بوروکراسی دارای عملکردها و فواید بسیار نیرومندی است، اما همزمان نیز دارای جنبه‌های منفی است که به گونه‌ای ناخواسته پدید می‌آیند.

۱- خشکی و انعطاف ناپذیری؛

- برای یک نظام بسته و مجزا طراحی شده است.
- تکیه‌ی محض به مقررات باعث ترس، محافظه‌کاری و یک بعدی شدن تخصص‌ها می‌شود.
- با تکیه بر همین قوانین و مقررات خشک و دیوانسالارانه می‌توان به طور قانونی از مسئولیت‌ها شانه خالی کرد.
- نوآوری‌ها کم اهمیت جلوه می‌کند و همه چیز کامل و غیرقابل تغییر به نظر می‌رسد.

۲- جمود شخصیت؛

- انسان با احساس و نیازمند پیشرفت به عنوان روح و عامل تولید در سازمان قلمداد می‌شود.
- روابط انسانی در درجه‌ی سوم اهمیت قرار دارد؛
- درجه‌ی اول: قوانین و مقررات اداری
- درجه‌ی دوم: روابط اداری و سلسله‌مراتب
- درجه‌ی سوم: روابط انسانی (فقط روابط ظاهری)
- افراد باید تابع سازمان باشند، خواسته‌های این مدل عبارت‌اند از؛
- اعتماد افراد به سازمان
 - مسئولیت کاری آن‌ها
 - انجام روش‌های کاری استاندارد
- این قبیل خواسته‌های این نظریه باعث تغییر شخصیت افراد می‌شود و عدم خلاقیت فکری و کاهش جذابیت و علاقه افراد به سازمان را دنبال دارد.

۳- جابجایی اهداف؛

در این نظام زمینه برای دنبال کردن اهداف فردی به جای اهداف سازمانی فراهم است (به خاطر قدرت و سوءاستفاده‌ی افراد از آن)

۴- محدودیت‌های موجود در طبقه‌بندی؛

در تئوری: جهت بهره‌گیری از هماهنگی و تخصص، افراد و فعالیت‌های آن‌ها باید طبقه‌بندی و دسته‌بندی شود.

در عمل: نیاز به هماهنگی و تطابق با بخش‌ها و قسمت‌های دیگر احساس می‌شود.

۵- خودجاودانگی و ساخت امپراطورگونه؛

انسان از قدرت در جهت حفظ موقعیت خود و جاودان‌سازی شغل یا بخش سازمان خود استفاده می‌کند. شهرت، نفوذ و پول متناسب است با تعداد افراد زیردست. اعطای قدرت به یک شخص این تمایل را در او به وجود می‌آورد که زیردستان در منابع اختصاص یافته به خود را افزایش دهد. هدف اصلی بوروکراسی استخدام هرچه بیشتر و افزایش تعداد اعضاست و این یعنی تشکیل امپراطوری.

۶- عدم استقبال بوروکراسی از بدعت و نوآوری؛

(به دلیل علاقه‌مندی به حفظ چارچوب‌ها و روش‌های قدیمی)

۷- هزینه کنترل‌ها و نظارت‌ها

۸- نگرانی و اضطراب

روح دیوانسالارانه باعث تباهی شخصیت، علاقه‌ی زیاد برای توضیح و چابک‌سازی کردن، تکبر و خودبینی نسبت به زیردستان و پستی و دناوت نسبت به افراد می‌شود.

عملکردهای ضعیف مدیران نادان، سست و ناشایست باعث اضطراب و دلهره می‌شود. برخی اوقات برای یک پدیده بوروکراسی ایجاد می‌شود و یا بوروکراسی موجود توسعه داده می‌شود تا کنترل و مراقبت در آن پدیده افزایش یابد و یا بهره‌وری و کیفیت افزایش یابد، در حالی که ریشه مشکلات مربوط به آن پدیده و ارتقاء کیفیت و بهره‌وری آن در جای دیگر است و معلول‌های دیگری وجود دارند که تحلیل‌گران یا اطلاعی از آن‌ها ندارند و یا به علت پیچیدگی و سایر ملاحظات، علاقه‌ای به بررسی آن‌ها ندارند و یا بوروکراسی را ایجاد می‌کنند برای اظهار وجود و خودنمایی و نمایاندن اینکه مشکل را حل کرده‌اند.

تصمیم‌گیرندگان، بوروکراسی را ایجاد می‌کنند یا توسعه می‌دهند برای از بین بردن مفسده‌ها و اشکالاتی که ریشه در جای دیگر دارند و علت‌های دیگری دارند که با ایجاد بوروکراسی آن علت‌ها از بین نمی‌رود و پس از مدتی اشکالات هنوز وجود دارد فقط یک بوروکراسی بر آن‌ها اضافه شده است. بعضاً ممکن است برعکس هم اتفاق بیفتد. تصمیم‌گیرندگانی برای نمایش خودکامی و یا دنبال نمودن اهداف و مقاصد خاصی که وجود محدودیت‌های ناشی از بوروکراسی مانع آن‌هاست، اقدام به حذف بوروکراسی نمایند.

چارلز پرو معتقد است که علی‌رغم انتقادات زیادی که به بوروکراسی می‌شود شما نمی‌توانید بدیهیات و آنچه همه جا مشهود است را نادیده بگیرید. آنچه که مسلم است، بوروکراسی همه جا حضور دارد. در اکثریت سازمان‌های بزرگ غلبه با ساختار بوروکراتیک است؛ سازمان‌های تولیدی، خدماتی، بیمارستان‌ها، مدارس و دانشگاه‌ها، نهادهای نظامی و ارتش، نهادهای داوطلبانه و بسیاری دیگر از سازمان‌ها، فعالیتشان به صورتی اثربخش حول بوروکراسی سازماندهی شده است. پرو می‌گوید: بنابراین از آنجا که بوروکراسی در حال کارکردن است، این بهترین دلیل است که حداقل تا سال‌های آینده همچنان کارآمدی خود را حفظ نماید.

■ ویژگی‌های بوروکراسی حرفه‌ای

تأکید بر روی متخصصان حرفه‌ای در هسته عملیاتی سازمان است. ستاد پشتیبانی و فنی در خدمت کارکنان حرفه‌ای هستند. هماهنگی از طریق استاندارد کردن مهارت‌های افراد حرفه‌ای صورت می‌گیرد. بوروکراسی حرفه‌ای به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیت‌ها در هسته عملیاتی به کار گیرند و در عین حال به کارایی‌های لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیت‌های خود نائل شوند. بوروکراسی حرفه‌ای از ترکیب استانداردسازی و پدیده عدم تمرکز به دست می‌آید.

۲. مکتب روابط انسانی (نئوکلاسیک)

به دنبال بحران بزرگ اقتصادی در آمریکا در سال‌های ۱۹۲۰ تا ۱۹۳۰ و مشکلاتی که برای سازمان‌ها به وجود آمد و به‌خاطر نارسایی و عدم کفایت مکتب کلاسیک سازمان پدیدار گشت، لذا دانشمندان به تکاپو افتادند تا راه چاره‌ای برای این مشکلات بیابند در این راستا تلاش‌های آن‌ها به تئوری جدیدی به نام مکتب روابط انسانی انجامید که مطالعاتی را درباره‌ی چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید، نسبت شرایط کاری، طراحی شغل و محرک‌های مدیر آغاز کردند. این دسته ضمن تأکید بر جنبه‌های انسانی مدیریت، به خنثی کردن جنبه فنی-مهندسی جنبش مدیریت علمی تمایل داشتند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر روی افراد متمرکز کند؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند. بنیانگذار اصلی این مکتب، التون مایو بود. این مکتب بر موارد زیر تأکید داشت؛

- ۱- قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های اجرایی
- ۲- اختیار و قدرت که متعلق به سطوح ساختار سازمانی و مسئولیت شغلی است، نه متعلق به خود شخص یا موقعیت اجتماعی یا ثروت و غیره
- ۳- قابلیت‌های حرفه‌ای، بهادادن به تخصص و مهارت
- ۴- جنبه‌های شغلی، استخدام، انتقال، اخراج و ...
- ۵- سلسله‌مراتب اعطای اختیار و قدرت به افراد برای صدور دستور به زیردستان

■ نظریه نقش‌های مدیر

اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام می‌دهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظاتِ فعالیت‌ها یا نقش‌های مدیریت را معین کرد. مینتزبرگ در مطالعات خود به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل جزء وظایف مدیر نیست، بلکه مدیر، به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد. به گمان وی در واقع مدیر نقش‌های ذیل را ایفا می‌کند؛

الف) نقش‌های متقابل شخصی

۱. رئیس تشریفات
۲. رهبر
۳. رابط

ب) نقش‌های اطلاعاتی

۱. گیرنده (اطلاعات مربوط به عملیات واحد را دریافت می‌کند).
۲. نشر دهنده (اطلاعات را به زیردستان می‌رساند).
۳. سخنگو (اطلاعات را به خارج از سازمان منتقل می‌کند).

ج) نقش‌های تصمیم‌گیری

۱. سوداگر
 ۲. آشوب‌زدایی
 ۳. تخصیص منابع
 ۴. مذاکره‌کننده (رسیدگی به افراد در گروه‌های گوناگون)
- نظریه‌ی مینتزبرگ کامل نیست به این دلیل که وظایف مدیر آنقدر روشن است که نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت و از طرفی نقش‌هایی را که وی مطرح می‌سازد جلوه‌هایی از وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل است.
- مینتزبرگ معتقد است میزان اثربخشی در سازمان‌هایی است که مدیران از نقش‌های گوناگون به تناسب و به صورت نقش ایفاکننده موفق بوده است. مدیران نباید بخشی از نقش‌ها را به بهانه‌ی نقش دیگر فدا کنند، هر موقع که ایجاب کرد، روحیه و توان و انرژی داشته باشد، در نقش خود ظاهر شود خلاصه اینکه نقش بین فردی مدیران، نقش اطلاعاتی و نقش تصمیم‌گیری نباید فدای یکدیگر شوند.

■ طبقه‌بندی مدیران

کارهای مدیریت برحسب سطوح سازمانی، متفاوت است. رئیس یک شرکت بزرگ چند صد هزار پرسنلی و سرپرست ده نفر پرسنل یک دفتر بیمه هر دو مدیرند. مدیران را بسته به اینکه چه فعالیتی در سازمان انجام می‌دهند، می‌توان به سه سطح تقسیم کرد؛

۱. مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

۲. مدیریت میانی

۳. مدیریت عالی

■ مدیریت عملیاتی

در این سطح مدیران و کارکنانی فعالیت می‌کنند که مستقیماً با واحدهای اجرا و اهداف مؤسسه در ارتباط هستند. این دسته از مدیران از سطح مدیریت میانی دستورالعمل‌ها را گرفته و با تنظیم برنامه عملیاتی کوتاه‌مدت، سعی می‌کنند فعالیت‌های واحدهای اجرایی را هدایت و هدف‌های سازمان را تحقق بخشند.

■ مدیریت عملیاتی (سرپرستی)؛

- ✓ بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود.
- ✓ بیشتر وقتشان را با زیردستان، مقداری را با همکاران و اندک زمانی را با مافوق‌ها می‌گذرانند.
- ✓ وقت کمی را صرف برنامه‌نویسی، گزارش‌نویسی، خواندن، اظهار نظر و بازبینی می‌کنند.
- ✓ اغلب سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود.

■ مدیریت میانی

مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده‌ی بالا گزارش می‌دهند؛ کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه‌ی واسطی را میان مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی به عهده دارند. مدیران میانی برنامه‌ریزی میان‌مدت می‌کنند و برای اظهارنظر مدیریت عالی برنامه‌های جامع‌تر و بلندمدت آماده می‌سازند. عملکرد مدیریت رده‌های پایین را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آن را برای ارتقا تعیین می‌کنند و به مدیران رده پایین در تولید، پرسنل و سایر مسائل، خدمات مشاوره‌ای عرضه می‌دارند.

■ مدیریت میانی:

- ✓ کارشان مدیریت بر سرپرستان (مدیران عملیاتی) است.
- ✓ به طور کلی دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسل‌کننده‌تر هستند.
- ✓ بیشتر وقتشان صرف تحلیل داده‌ها، آماده‌کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیمات مدیران عالی به پروژه‌های معین.
- ✓ برای سرپرستان و جهت‌دادن به کار مدیران عملیاتی و تحلیل عملکرد مدیران رده پایین‌تر می‌شود.
- ✓ مدیران میانی برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت می‌کنند.
- ✓ برنامه‌های جامع و بلندمدت برای اظهارنظر مدیران عالی تهیه می‌کنند.
- ✓ به مدیران عملیاتی، مشاوره درباره‌ی تولید و پرسنل و سایر مسائل می‌دهند.

■ مدیریت عالی

مدیران عالی، عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می‌کنند؛ درباره‌ی موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین به تبادل نظر می‌پردازند و به تنظیم برنامه‌های بلندمدت و سیاست‌های کلی سازمان اقدام می‌کنند.

■ مدیریت عالی:

- ✓ بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را با افراد زیردست می‌گذرانند.
- ✓ درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین تبادل نظر می‌کنند.
- ✓ برنامه‌ریزی‌های جامع و بلندمدت را طراحی یا بررسی می‌کنند.

■ مدیریت موفق و مؤثر

- نتیجه یک تحقیق در سال (۱۹۸۵) به شرح زیر بود؛
- ✓ کارکنان ساعتی با میزان کاری تقریباً در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی‌شان می‌توانند شغل خود را حفظ کنند.
- اگر کارکنان انگیزش بیشتری داشته باشند، می‌توانند با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌شان کار کنند.
- مدیر موفق: مدیری که بتواند حداقل کار موردقبول را با استفاده از امکانات مدیریت (مانند توبیخ، کسر حقوق و غیره) فراهم سازد.
- مدیر مؤثر: مدیری که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد.

چگونه می‌توان مدیر مؤفق و موثری بود؟

- داشتن توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معین
- داشتن مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و توانایی تعریف و حل مسأله
- آشنایی با مباحث مدیریت
- میزان همکاری زیردستان و مافوق‌ها
- شانس

هارولد کونتز در طبقه‌بندی اولیه خود به شش مکتب تحت عناوین زیر اشاره کرد؛

۱. مکتب فرآیندی یا وظیفه‌ای مدیریت

۲. مکتب تجربی مدیریت

۳. مکتب رفتار انسانی در مدیریت

۴. مکتب نظام اجتماعی در مدیریت

۵. مکتب نظریه تصمیم‌گیری

۶. مکتب کمی و مقداری مدیریت

او حدود نوزده سال بعد این طبقه‌بندی را به یازده طبقه افزایش داد که به علت تداخل طبقات، در هم و جزئی شدن آن‌ها چندان مورد اقبال قرار نگرفت.

■ طبقه‌بندی مکاتب مدیریت از دیدگاه ویلیام اسکات

ویلیام اسکات نیز با پیروی از طبقه‌بندی تاریخی سه مکتب را در مدیریت مطرح می‌داند؛

۱. مکتب کلاسیک که با تقسیم‌کار، سلسله‌مراتب، حیطه نظارت و ساختار منطقی سر و کار داشت.

۲. مکتب نئوکلاسیک که با نهضت روابط انسانی شناخته می‌شود

۳. مکتب سیستمی که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می‌کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می‌دهد. نظریه‌پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول‌گرایی و روابط انسانی هنگام مطالعه سازمان اجزای آن را در نظر می‌گرفتند و بر این باور بودند که کل سازمان با مجموع اجزای آن برابر است، به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن تشریح می‌کردند، در حالی که نظریه‌پردازان سیستمی بر این باور بودند که کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است و هنگام مطالعه سازمان آن را به صورت کلی در نظر می‌گیرند و ویژگی‌های اجزای آن را تلفیق می‌کنند. در واقع در مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه‌مدار استفاده می‌شد، در حالی که نظریه‌پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می‌گیرند (تفکر تحلیلی بر اندیشیدن از خارج به داخل دلالت دارد در حالی که تفکر ترکیبی مبتنی بر اندیشیدن از داخل به خارج است). البته هیچ کدام از این دو شیوه ارزش دیگری را نفی نمی‌کند، ولی شناختی که با استفاده از تفکر ترکیبی در مورد کلیت یک پدیده به دست می‌آید، از طریق تفکر تحلیلی دست نیافتنی است. نظریه‌پردازان سیستمی، بر ضرورت اتخاذ شیوه تفکر ترکیبی اصرار دارند؛ زیرا بر این باورند که مدیریت در خلاء انجام نمی‌شود و مدیران تحت تأثیر متغیرهای سازمانی و محیطی قرار دارند و متقابلاً بر این متغیرها اثر می‌گذارند.

پیش‌فرض رهیافت سنتی نسبت به انسان این است که آن‌ها موجوداتی منطقی هستند، یعنی با توجه به انگیزه‌های مادی به کار می‌پردازند و فرصت‌های فراهم‌شده برای خود را به طور منطقی بررسی می‌کنند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی به هر اقدامی دست می‌زنند. پیش‌فرض نظریه‌پردازان نئوکلاسیک بر

تئوری مدیریت و رفتار سازمانی | ۱۷

این باور استوار است که انسان‌ها اجتماعی و خودشکوفا هستند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضاء روابط اجتماعی است، به فشار گروهی پاسخ می‌دهد و مترصد خودشکوفایی است. نهایتاً می‌گوییم در مکتب علم مدیریت و دیدگاه‌های اقتضایی و تئوری سیستمی انسان موجودی پیچیده در نظر گرفته می‌شود. نظریه‌پردازان اقتضایی بر این باورند که انسان‌ها موجوداتی پیچیده و تحول‌پذیر هستند و نیازهای متعدد، متنوع و متغیری دارند، آن‌ها گستره استعدادها و توانایی‌های آدمی را قابل بهبود و توسعه می‌دانند از این رو توصیه می‌کنند که مدیران و سازمان‌ها باید متناسب با تفاوت‌های فردی کارکنانشان، مجموعه متنوعی از راهبردهای مدیریتی و فرصت‌های شغلی را برای آن‌ها فراهم آورند.

■ وظایف مدیریت از دیدگاه گیولیک

لوتر گیولیک معتقد است مدیر دارای ۷ وظیفه اصلی و مهم است که در مدیریت با عنوان «posdcorb» شناخته می‌شود. این عنوان از حروف ابتدایی وظایف زیر تشکیل شده است:

۱. برنامه‌ریزی (planning)

۲. سازماندهی (organizing)

۳. کارگزینی (staffing)

۴. هدایت (directing)

۵. هماهنگی (cordinating)

۶. گزارش‌دهی (reporting)

۷. بودجه‌بندی (budgeting)

به این ترتیب رویکرد صاحب‌نظرانی همچون گیولیک مبتنی بر وظایفی است که مدیران انجام می‌دهند.

■ بهره‌وری، کارایی و اثربخشی

- بهره‌وری مفهومی است که از معادله زیر تشکیل شده است:
- بهره‌وری = کارایی + اثربخشی
- کارایی: یعنی سازمان بتواند با کمترین زمان و کمترین هزینه به اهداف مورد نظر خود برسد.
- اثربخشی: اندازه‌گیری تناسب اهداف انتخاب شده و درجه‌ای که آن اهداف می‌توانند تحقق پیدا کنند.

- در مجموع، بهره‌وری عبارت است از استفاده از منابع مختلف یک سازمان، صنعت یا کشور (ورودی‌ها)، به منظور دستیابی به نتایج مطلوب و برنامه‌ریزی (خروجی‌ها).

■ قانون موقعیت فالت

قانون موقعیت فالت تأکید بر آن دارد که همیشه یک راه برای انجام کارها وجود ندارد. بلکه راهنمای زیادی وجود دارد که بستگی به موقعیت و وضعیت سازمان دارد. همچنین وظیفه مدیران این است که به طور مستمر شرایط منحصر بفرد درون سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و مفاهیم مدیریتی متناسب با این شرایط را به کار بگیرند. مطابق با این قانون، فالت بیان می‌کند این‌که چه کسی به چه کسی دستور بدهد یا از چه کسی دستور بگیرد، مطلق نیست و بستگی به جایگاه و موقعیت افراد در سلسله مراتب دارد.

■ اصل پیترو

اصل پیترو ادعا می‌کند که در سازمان‌ها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقاء پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان‌جا باقی می‌مانند. واضح این اصل، لارنس پیترو، به ذکر موارد متعددی می‌پردازد که در آن‌ها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده و زمانی که به حد بی‌کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده‌است. به نظر وی در سلسله‌مراتب سازمان‌ها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند و علم سلسله‌مراتب شناسی باید این ضایعه را مورد بررسی قرار دهد. پیترو بر این باور است که «کشیدن» و «هل‌دادن» دو شیوه مهمی است که روند ارتقاء افراد در بوروکراسی‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شیوه «کشیدن» عبارتست از پیوند خویشاوندی کارکنان (خویشاوندی نسبی و سببی و یا آشنایی) با افراد مافوق در سلسله‌مراتب سازمانی و شیوه «هل‌دادن» نیز از طریق کسب مدارج عالی دانشگاهی، آموزش حرفه‌ای، رشد و بالندگی فوق العاده فرد در سازمان، ظهور و بروز پیدا می‌کند. در ساختار کوچک سلسله‌مراتبی، شیوه هل‌دادن اثر مثبت بر شتاب بخشی ارتقاء دارد و در ساختار سلسله‌مراتبی بزرگ‌تر اثر آن به حداقل می‌رسد و به جای آن شیوه «کشیدن» از اثربخشی بالاتری برخوردار است. پیترو بیان می‌دارد که «افراد وقتی می‌توانند بنشینند، هرگز نمی‌ایستند، زمانی که می‌توانند سوار شوند، هرگز پیاده نمی‌روند؛ و زمانی که که قادر به هل‌دادن درب هستند، هرگز درب را نمی‌کشند. اما در سازمان‌های بوروکراتیک امروزی، روش کشیدن احتمالاً مؤثرتر از روش هل‌دادن است.

■ قانون پارکینسون

قانون پارکینسون زمینه گسترش بوروکراسی را فراهم می‌کند. از دید این قانون‌ها، کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند، گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار ارتباط چندانی ندارد. پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی‌ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر می‌داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می‌گردد.

■ قانون پارتو

قانون ۸۰/۲۰ به احترام پایه‌گذار آن ویلفردو پارتو اصل پاره‌تو هم نامیده می‌شود. در یک کلام، قانون ۸۰/۲۰ یکی از مفیدترین مفاهیم موجود در مدیریت زمان و زندگی افراد است. این قانون حاکی از آن است که ۲۰ درصد از فعالیت‌های شما، ۸۰ درصد نتیجه برای شما در بر خواهد داشت و در غیر این صورت شما در حال تلاش ۸۰ درصدی برای کسب صرفاً ۲۰ درصد از نتایج هستید. این قانون مشخص می‌کند که چه کارهایی را باید کمتر و چه کارهایی را باید بیشتر انجام داد.

■ طبقه‌بندی نظریه‌های سازمان و مدیریت از دیدگاه ریچارد اسکات

وی نظریه‌های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده‌است. معیار تقسیم‌بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان و مدل‌های منطقی و اجتماعی رفتار انسان‌ها در سازمان است. بر اساس معیار اول، نظریه‌های سازمان و مدیریت به دو گروه نظریه‌های سیستم بسته و باز تقسیم می‌شوند و با توجه به معیار دوم در هر گروه، دو نوع مدل که به رفتار منطقی و رفتار اجتماعی انسان معطوف‌اند، دیده می‌شوند.



نظریات گونه ۱ سیستم بسته - رفتار انسان منطقی	نظریات گونه ۳ سیستم باز - رفتار انسان منطقی
نظریات گونه ۲ سیستم بسته - رفتار انسان اجتماعی	نظریات گونه ۴ سیستم باز - رفتار انسان اجتماعی

باز ← سیستم → بسته

■ نظریات گونه اول؛ سیستم بسته. رفتار انسان منطقی؛

در این نظریه‌ها سازمان ابزاری برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده است و رابطه سازمان با محیط بیرونی مدنظر نیست. اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله‌مراتب دقیق سازمانی، قانون‌مداری و سایر اصول مدیریت ارکان اصلی تفکرات این طبقه از نظریات را تشکیل می‌دهند. در اینگونه از نظریه‌ها ارضای نیازهای مادی و جسمانی برای نیل به کارایی مورد تأکید بود.

■ نظریه پردازان؛

۱- تیلور؛ وی با تخصصی کردن کارها، جداکردن برنامه‌ریزی از اجرا و استاندارد کردن فعالیت‌ها به کمک روش‌های مطالعه کار می‌کوشید تا کارایی را در سازمان‌ها به حداکثر ممکن ارتقا دهد.

۲- مونی و رایلی؛ آن‌ها اصل هماهنگی را به عنوان اصل اساسی در عملکرد متوازن و موزون سازمان مطرح کردند.

۳- فایول؛ وی با ارائه چهارده اصل مدیریت کوشید تا برای مدیریت موفق در سازمان ضوابطی مطلق مطرح سازد که چندان با محیط بیرونی سازمان ارتباط نداشته و صرفاً در درون سازمان تحقق‌پذیر بودند.

۴- سایرین؛ همانند وبر و گیولیک.

■ نظریات گونه دوم؛ سیستم بسته. رفتار انسان اجتماعی

نظریاتی که اصطلاحاً روابط انسانی نام گرفته‌اند در این طبقه قرار می‌گیرند. در این گونه از نظریه‌ها ارضای نیازهای اجتماعی و روانی، اساسی برای عملکرد بالای اعضای سازمان است.

■ نظریه پردازان؛

۱- التون مایو؛ پایه‌گذار و چهره شاخص اینگونه از نظریه‌هاست. او دریافت که انسان‌ها همانند نیاز به غذا و هوا و محیط فیزیکی مناسب، به احساس شخصیت در محیط کار، روابط اجتماعی مطلوب و حرمت و صمیمت در سازمان نیز نیاز دارند.

۲- روتلیسبرگر؛ در تحقیقات بعدی که مایو به همراه روتلیسبرگر انجام داد، نظریات او تأیید شدند و نظریات انسان‌گرایی در مدیریت پا به عرصه وجود گذاشتند.

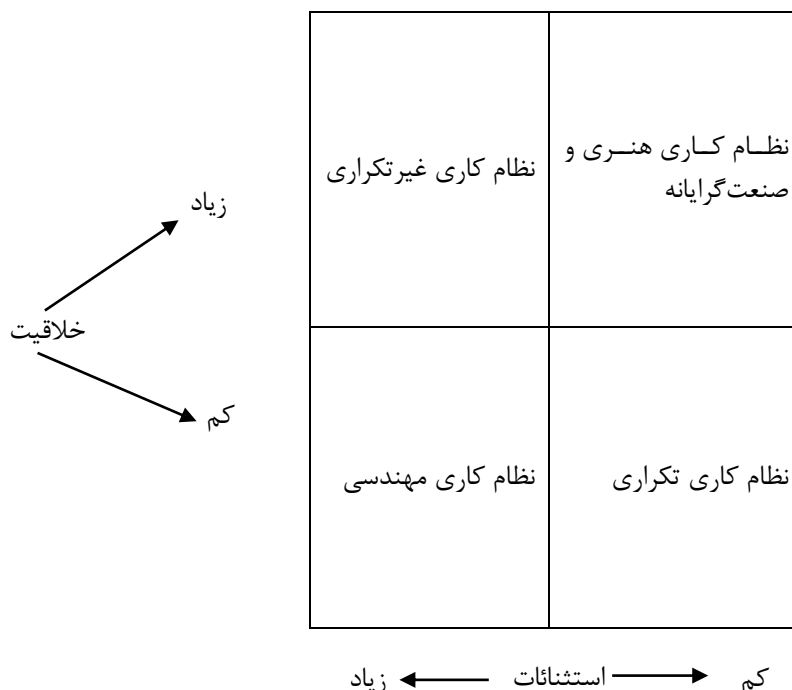
۳- سایرین؛ همانند کاتز و دیگران و مک‌گریگور.

■ نظریات گونه سوم؛ سیستم باز. رفتار انسان منطقی

در این نظریه‌ها کوشش شده است تا ساختار سازمانی با در نظر گرفتن نیازهای محیط شکل گیرد. نظریات این گونه را اصطلاحاً اقتضایی می‌نامیم. به عبارت ساده آن‌ها کوشیده‌اند تا مدیریت را با اقتضاها و شرایط محیطی هماهنگ و از حالت مطلق‌گرایی خارج سازند.

■ نظریه پردازان؛

- ۱- جیمز تامسپون؛ وی با بهره‌گیری از طبقه‌بندی پارسونز که برای هر سازمانی سه سطح قائل است، برای هر سطح یک نوع سیستم را مطلوب می‌داند؛
 - سطح فنی؛ سطحی است که در آن واردها به کالا یا خدمات بدل می‌شوند و متخصصان و کارشناسان فنی در آن مشغول به کارند ← سیستم عقلایی، نظامی مناسب و مطلوب برای این سطح است.
 - سطح مدیریت؛ سطحی است که ارتباط بین سطح اول و مشتریان و ارباب رجوع را برقرار می‌کند و واردهای مورد نیاز سازمان را تهیه و تدارک می‌بیند ← سیستم اجتماعی، نظامی مطلوب برای این سطح است.
 - سطح نهادی؛ سطحی است که سازمان را به محیط فراگیر خارجی پیوند می‌دهد. ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ و سیاست در این سطح برقرار است ← سیستم باز، نظامی مطلوب برای این سطح است.
 - ۲- وودوارد؛ وودوارد در زمینه آثار نظام‌های فنی بهره‌گیری شده در صنایع بر ساختار سازمانی آن‌ها تحقیق کرد. وی سه نظام اصلی تولید را در نظر گرفت و میان آن‌ها و قاعده‌های گوناگون طراحی وابستگی‌های برجسته یافت؛
 - ۱- نظام تولید انبوه
 - ۲- نظام تولید فرآیندی
 - ۳- نظام تولید واحدی
- مؤسسه‌های تولید انبوه بر اساس پژوهش‌های وی دارای ساختار دیوانسالارانه هستند در حالی که مؤسسه‌های تولید فرآیندی و واحدی ساختاری زنده و انسانی دارند.
- ۳- چارلز پرو؛ وی در تقسیم‌بندی خود در مورد نظام کاری سازمان‌ها از چهار نظام هنری و صنعت‌گرانه، کارهای تکراری، کارهای غیرتکراری و کارهای مهندسی نام برده است. پرو با استفاده از این طبقه‌بندی کوشیده است تا برای کارایی بیشتر در هر یک از انواع نظام‌های کاری، ساختاری مناسب ارائه دهد. از نظر او مدیریت زمانی موفق خواهد بود که با توجه به نظام‌های کاری موجود در هر سازمان به امر برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت بپردازد. چارلز پرو، هر یک از نظم‌های کاری را از جهت استثناءپذیری و خلاقیت به صورت زیر نشان داده است؛



■ نظریات گونه چهارم؛ سیستم باز. رفتار انسان اجتماعی

در این نظریات، سازمان‌ها هدف اصلی خود را که بقا است دنبال می‌کنند و سایر اهداف که در فلسفه سازمان منطقی به نظر می‌رسند، مانند کارایی و بهره‌وری در این میان جنبه ثانویه پیدا می‌کنند. برخی سازمان‌ها که در محیط‌های کاملاً سیاسی و نهادی قرار گرفته‌اند، برای ادامه حیات، خود را با هنجارهای نهادی و معیارهای سیاسی منطبق می‌سازند و ضرورتاً تولید کار و خدمت‌دهی مؤثر برای ادامه آن نقش حیاتی ایفا نمی‌کند. بنابراین رفتار عقلایی و منطقی در سازمان‌ها، جای خود را به رفتار، اجتماعی - سیاسی می‌دهد. مسئله قدرت و استفاده از آن در سازمان نیز در نظریات گونه چهارم جایگاهی ویژه دارد و پیچیدگی‌های آن مورد کنکاش قرار گرفته است. به زعم نظریه‌پردازان این طبقه، برای ارزیابی اثربخشی سازمان‌ها نمی‌توانیم به معیارهای صرفاً عینی و غیرسیاسی و اجتماعی اتکا کنیم بلکه باید موضوع را به صورت رفتاری اجتماعی و طبیعی در عرصه‌ای سیاسی بررسی کنیم. دیدگاه نظریه‌پردازان در این گونه نیز، دیدگاهی اقتضایی است.

■ نظریه‌پردازان؛

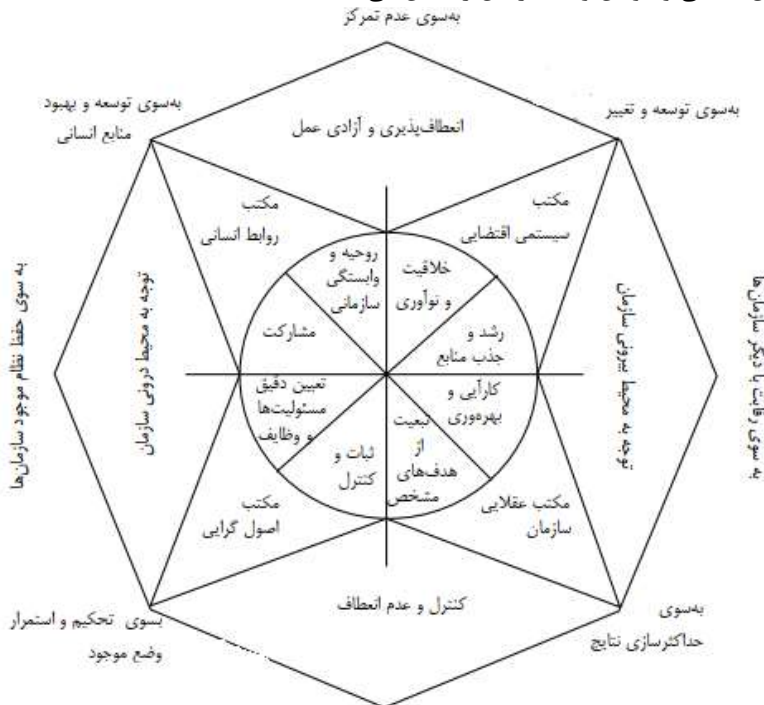
۱- میسر و روان، سالان سیک و پفر؛ این نظریه‌پردازان بر محیط تأکید بسیار دارند و این پیش‌فرض را که سازمان‌ها رفتار و عملکردی عقلایی و منطقی دارند، به شدت مورد تردید قرار داده‌اند.

۲- مارچ و اولسون؛ این دو، محیط سازمان را پر از ابهام و پیچیدگی می‌دانند و پیش‌بینی

می‌کنند در چنین فضایی تصمیم‌گیری عقلایی چندان کاربردی ندارد.

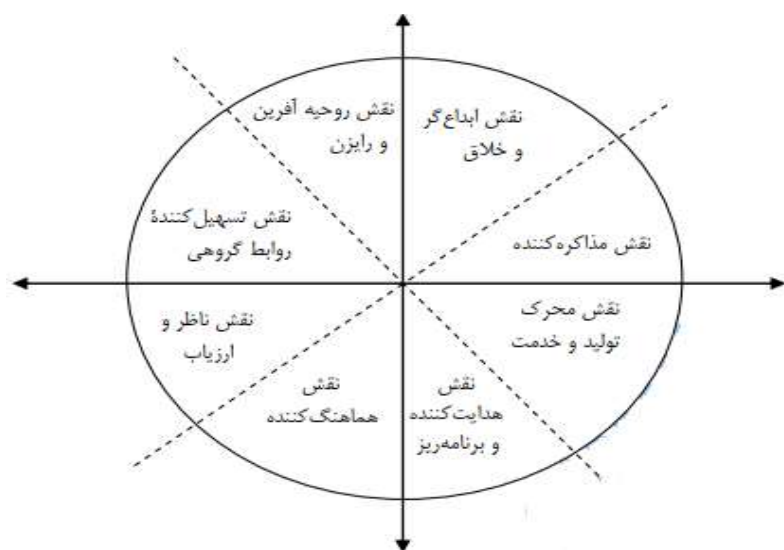
■ طبقه‌بندی مجموعه‌ای نظریه‌های سازمان و مدیریت

کوئین و همکارانش ضمن برشمردن سیر تحولات مدیریت و بررسی مکاتب مختلف مدیریت کوشیده‌اند تا تمامی این نظریات را در یک مدل یا چارچوب واحد نشان دهند. به زعم آنان این مکاتب و نظریات که ابتدا مستقل و متفاوت از یکدیگر به نظر می‌رسند، وجوه مختلف یک پدیده واحد را توصیف می‌کنند. آن‌ها اجزا یک کلیت واحد و مکمل یکدیگرند. کوئین و همکارانش دو محور را در مدل خود مشخص کرده‌اند. محور عمودی میزان انعطاف و کنترل را نشان می‌دهد، بدین ترتیب که هرچه از بالا به پایین می‌آییم از میزان انعطاف کاسته و به میزان کنترل افزوده می‌شود. محور افقی نشانگر توجه به محیط بیرونی و درونی است، شکل زیر مدل تلفیقی و کوئین و همکارانش را نشان می‌دهد.



نکته: در مدل کوئین هشت نوع جهت‌گیری مشاهده می‌شود که حاکی از گرایش‌های مختلف مکاتب مذکور در مدل‌اند. این جهت‌گیری‌ها ممکن است ابتدا برای ما متناقض و متضاد جلوه کنند، اما اگر به عملکرد واقعی سازمان‌ها دقیق شویم، در می‌یابیم که هر سازمانی در دوران حیات خود به این جهت‌گیری‌ها نیاز دارد.

نکته: مدل تلفیقی مکاتب مدیریت، کلیه مکاتب را در قالب یک مجموعه ارائه داده و برای مدیر با توجه به این مکاتب نقش‌های مختلفی قائل است که عبارت‌اند از؛



فصل دوم: برنامه ریزی

■ تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارت است از؛

۱. تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن.
۲. تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
۳. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

۴. طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده تغییر بدهد. برنامه ریزی دارای هدف‌های معینی است که عبارت‌اند از؛

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت‌ها
۲. افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)
۳. تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر
۴. تهیه ابزاری برای کنترل انواع برنامه ریزی

۱. برنامه ریزی اساسی (استراتژیک)

برنامه ریزی اساسی، دوراندیشی سازمان یافته‌ای است که مراحل زیر را در بر دارد؛

- الف- تعیین مأموریت‌ها و هدف‌های دوربرد
- ب- تفکیک مأموریت‌ها به هدف‌های کمی و کیفی کوتاه‌مدت، که این عمل را در اصطلاح هدف‌گذاری می‌نامند.

ج- تعیین خط‌مشی‌ها سیاست‌ها

- د- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرایی (تاکتیکی برنامه ریزی استراتژیک، آینده را پیش‌گویی نمی‌کند ولی یک مدیر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد؛

الف) فائق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی

ب) ارائه فرصت به موقع، برای تصحیح خطاهای اجتناب‌ناپذیر

ج) کمک به تصمیم‌گیری درست در زمان مناسب

د) تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شوند.

۲- برنامه ریزی اجرایی (عملیاتی)

توالی برنامه ریزی عملیاتی عبارت است از؛

الف) تهیه برنامه کوتاه‌مدت (تعیین بودجه و زمان‌بندی)

ب) تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت؛ کمیت، کیفیت و هزینه

ج) بازبینی و تعیین موارد انحراف

د) تهیه برنامه جدید

۳- برنامه ریزی تخصصی (برنامه ریزی در سایر وظایف مدیریت)

الف) برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید)؛ عبارت است از تعیین، تحصیل و تربیت کلیه

تئوری مدیریت و رفتار سازمانی | ۲۵

نیازمندی‌های لازم، برای تولید آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش‌بینی یا غیرمترقبه جامعه و بازار.

ب) برنامه‌ریزی پرسنلی (نیروی انسانی)؛ عبارت است از تعیین تعداد افرادی که در سال‌های آینده برای تأمین هدف‌های سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند و ترفیع یابند.

ج) برنامه‌ریزی مالی؛ عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و متقابلاً تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین هدف‌های مؤسسه و صاحبان و کنترل‌کنندگان آن. برنامه‌ریزی یکی از اساسی‌ترین هدف مدیریت است که گام‌های عمده‌ای باید در این راستا برداشت که این گام‌ها شامل؛

آگاهی از فرصت‌ها(مسائل و نیازها)، تعیین اهداف کوتاه‌مدت، کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های موردنظر، دسته‌بندی و تحلیل اطلاعات، تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع، تعیین بدیل‌ها(راه‌حل‌ها)، ارزیابی راه‌حل‌های گوناگون، انتخاب راه‌حل، تدوین برنامه‌های فرعی(پشتیبانی)، تنظیم تفصیلی توالی فعالیت‌ها و جدول زمان‌بندی، بیان برنامه‌ها به کمک ارقام به وسیله تخصیص بودجه، پیگیری پیشرفت کار. به کار بردن برنامه‌ریزی مناسب در سازمان‌ها محاسن زیادی به همراه دارد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از؛

- ۱- اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه‌ریزی می‌توان تحقق بخشید.
 - ۲- برنامه‌ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیم‌ها فراهم می‌کند.
 - ۳- برنامه‌ریزی در سطوح مختلف کمک می‌کند تا طرح‌های آینده به طور منظم انجام شود و حداکثر نتیجه را به دست آورد.
 - ۴- با رشد سریع تکنولوژی، تنها در چارچوب برنامه می‌توان خود را با رشد موردنظر تطبیق داد.
 - ۵- برنامه‌ریزی، به طور مستقیم ما را به سوی اقتصادی کلان می‌برد و از به هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می‌کند.
 - ۶- برنامه‌ریزی موجب بودجه‌بندی می‌گردد و در نتیجه ابزار کنترل را به دست مدیر می‌دهد.
 - ۷- برنامه‌ریزی، روحیه گروهی را بالا می‌برد و در نتیجه کارایی سازمان افزایش می‌یابد.
- علی‌رغم محاسن زیادی که برنامه‌ریزی در مدیریت دارد، محدودیت‌هایی را نیز به همراه دارد که عبارت‌اند از:

- ۱- با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی‌دهد.
 - ۲- به علت صرف هزینه و وقت، سازمان‌های کوچک از انجام عمل برنامه‌ریزی خودداری می‌کنند.
 - ۳- حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه‌مدت، مشکل یا کند می‌کند.
 - ۴- برنامه‌ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حدس است تا بر یقین.
- همواره راه‌هایی برای کاهش این محدودیت‌ها ارائه شده است که شامل؛
- ۱- تا سر حد امکان از برنامه‌ریزی‌های وابسته به هم خودداری شود.
 - ۲- از برنامه‌ریزی موازی در زمینه‌های گوناگون، بر اساس ضابطه خاص کمتر استفاده شود.
 - ۳- سعی شود برنامه‌ها هماهنگ با یکدیگر و یکنواخت پیش بروند
 - ۴- برنامه‌ها مرحله به مرحله اجرا شود. برای شناخت بهتر برنامه‌ریزی به تعریف برنامه، به عبارت دیگر نیاز به تحلیل برنامه داریم.

تعریف برنامه؛ برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاهمدت و راه رسیدن به آن؛ به بیان دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور تحقق هدف.

در یک طبقه‌بندی دیگر برنامه‌ها خود به دو دسته‌ی عمده تقسیم می‌شوند؛

۱- برنامه‌های استراتژیک؛ این برنامه‌ها برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می‌شود و از طریق آن، مأموریت سازمان که تنها دلیل حیات آن است به اجرا در می‌آید.

۲- برنامه‌های عملیاتی (اجرایی - تاکتیکی)؛ برنامه‌هایی هستند که جزئیات چگونگی اجرای برنامه‌های استراتژیک را ارائه می‌کنند که خود به دو دسته تقسیم می‌شوند؛

الف) برنامه‌ی یکباری

ب) برنامه‌های همیشگی

■ انواع برنامه‌ها

نباید فراموش کنیم که برنامه هر عملی آتی را در بر می‌گیرد؛ بنابراین برنامه انواع گوناگونی دارد که به این صورت دسته‌بندی می‌شوند؛ مأموریت یا هدف دوربرد، اهداف کوتاهمدت، راهبرد (استراتژی)، خط‌مشی (سیاست)، رویه، مقررات، برنامه‌ی اجرایی (عملیاتی) و بودجه.

الف) اهداف دوربرد یا مأموریت‌ها؛ همه فعالیت‌ها و رفتارهای انسانی هدف دارند، بنابراین فعالیت گروهی نیز نمی‌تواند بدون هدف باشد. اهداف دوربرد یا مأموریت‌های یک سازمان نیازمند به ویژگی‌های خاصی به شرح ذیل است؛

۱- شرح مأموریت‌ها باید مفهوم و روشن باشد.

۲- مأموریت‌ها باید تعهد، ایثار و علاقه‌ی مدیران و کارکنان را جلب کند.

۳- نتیجه‌ی ترکیبی اهداف بیشتر از مجموع اجزای آن باشد.

۴- در تنظیم مأموریت‌ها باید از خلاقیت و نوآوری استفاده کرد.

۵- اهداف دوربرد باید منشأ ضوابط و اصول کلی ساخت سازمانی مطلوب برای اجرای برنامه‌ها باشد.

ب) اهداف کوتاهمدت؛ قبل از تعریف اهداف کوتاهمدت باید هدف را تعریف کرد.

هدف عبارت است از بیان نتایج موردانتظار (شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری) در محدوده‌ی زمانی خاص و با هزینه‌ای معین.

هدف‌گذاری عبارت است از تفکیک اهداف کوتاهمدت از بلندمدت و تعیین میزان دستیابی به آن‌ها در طول زمان.

نتایج هدف‌گذاری عبارت است از؛ اولاً کار مدیریت را در برنامه‌ریزی ساده می‌کند. ثانیاً از انجام فعالیت‌های پراکنده و بیش از حد جلوگیری می‌کند.

اهداف کوتاهمدت؛ منظور از اهداف کوتاهمدت، هدف‌هایی هستند که در طول یک دوره نسبتاً کوتاه مثلاً یکساله قرار است به آن‌ها دست یابیم.

ج) استراتژی؛ استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را برحسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد، معین می‌نماید.

استراتژی برای سازمان با توجه به اهداف چندگانه‌اش، مسیر واحدی معین کرده و به کارگیری منابع را در جهت کسب اهداف جامع هدایت می‌کند.

د) تعیین خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها؛

تئوری مدیریت و رفتار سازمانی | ۲۷

خطمشی، راهنما و حدودی است که تصمیم‌های آتی، باید در محدوده‌ی آن اتخاذ و معین شوند. سیاست یا خطمشی، یک برنامه عمومی عملی است، به بیان دیگر، نحوه‌ی اجرای هدف را بیان می‌کند و در عین حال وسیله‌ای مؤثر برای کنترل عملیات است. خطمشی دارای ویژگی‌های زیر است؛ صراحت و وضوح، قابلیت اجرایی، قابلیت انعطاف، جامعیت، هماهنگی، مستدل بودن، از قوانین قابل تفکیک باشد، مدون و مکتوب باشد.

ه) رویه؛ رویه‌ها، محدودتر از سیاست‌ها بوده و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می‌سازند، رویه‌ها، یک برنامه زمان‌بندی شده برای انجام فعالیت‌های آتی هستند. رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر. (و) روش‌ها؛ روش‌ها، نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه را تعیین می‌کند. برای مثال در بازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهارنظر می‌کنند، در صورتی که موقعیت‌ها مطابق با وضعیت‌های صادراتی باشد، آن را بسته‌بندی و صادر می‌کنند. این توالی اقدامات رویه نامیده می‌شود و روش‌ها نحوه انجام توالی مذکور را نشان می‌دهد.

ز) قوانین؛ قوانین از این نظر که عمل بدون ذکر تناوب زمانی را هدایت می‌کند به رویه و خطمشی مربوط است. در واقع یک رویه را می‌توان به عنوان یک سلسله قوانین در نظر گرفت. خلاصه اینکه خطمشی، به مدیر حق قضاوت می‌دهد ولی قانون این اجازه را نمی‌دهد.

ح) برنامه‌های اجرایی (تاکتیکی-عملیاتی)

ط) بودجه؛ بودجه یکی از ابزارهای مهم کنترل است و معمولاً آن را «برنامه عددی» می‌گویند زیرا ماهیتی کمی دارد. بنابراین بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام، بیانگر تعهدات شرکت یا سازمان می‌باشد.

برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه و پیش‌بینی راه رسیدن به آن است. در واقع برنامه نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف، به شمار می‌آید. برنامه‌ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد. اصل برنامه‌ریزی را می‌توان اینگونه مطرح کرد که برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه‌ریزی به حد کافی از توانایی‌های ذهنی استفاده شود.

برنامه‌ریزی شامل دو جنبه مهم است که عبارت‌اند از: اهداف و برنامه‌ها.

اهداف عبارت‌اند از نتایج مطلوب که به تصمیمات مدیریت و ضابطه‌ها جهت می‌دهند تا نتایج کاری از طریق آن‌ها مورد سنجش قرار گیرد. بر این مبنا، اهداف را به عنوان عنصر اساسی برنامه‌ریزی معرفی می‌کند. برنامه‌ها مستنداتی هستند که چگونگی دستیابی به اهداف را ترسیم می‌نمایند. هدف عبارت است از مطلوبی که کوشش‌ها حول آن و برای رسیدن به آن صورت می‌گیرد. در برنامه‌ریزی عملیاتی هدف‌ها باید مشخص و جزئی، قابل سنجش و واقع‌بینانه و سازگار با ارزش‌ها باشد. یکی از مسائل مهمی که هنگام برنامه‌ریزی مطرح می‌شود، آن است که برنامه باید برای چه مدتی تنظیم شود. البته انتخاب مدت برنامه باید مبنایی منطقی داشته باشد؛ زیرا گاهی ممکن است که برنامه‌ریزی هفتگی مطلوب باشد؛ در حالیکه گاهی اوقات برنامه‌ریزی‌های بلندمدت چندین ساله ضرورت می‌یابند. رمز انتخاب مدت برنامه، توجه به اصل تعهدات است، مبنی بر اینکه برنامه‌ریزی منطقی باید برای مدت زمانی تنظیم شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیم‌های اتخاذشده، در آن مدت امکان‌پذیر باشد. بنابراین طول مدت برنامه بر اساس اصل تعهدات تعیین می‌شود.

■ اصول برنامه‌ریزی

- اصول برنامه‌ریزی شامل موارد زیر می‌شود؛
- اصل جامعیت؛ توجه به تمامی گزینه‌ها
- کارایی؛ عدم اتلاف زمان و منابع
- احتساب؛ افراد متأثر از برنامه مشارکت داشته باشند.
- آگاه‌سازی نتایج برنامه به وسیله‌ی ذی‌نفعان درک و مورد پذیرش قرار گیرد.
- تلفیق‌سازی؛ افراد و تصمیمات کوتاه‌مدت باید اهداف بلندمدت و استراتژیک را مورد پشتیبانی قرار بدهد.
- پیامد منطقی؛ هر گام برنامه‌ریزی باید پیش‌زمینه برای برداشتن گام بعدی باشد.
- شفافیت؛ هر شخصی که ذی‌نفع است، درک روشن نسبت به فرآیند داشته باشد.

■ راهبردهای موجود در سطح سازمان

- راهبردهای موجود در سطح سازمان به سه دسته تقسیم می‌شود؛
- راهبرد سطح سازمان مادر؛ در این سطح جهت‌گیری‌های کل سازمان تعیین می‌شود و به این پرسش که "بهتر است سازمان در چه زمینه یا زمینه‌هایی فعالیت کند؟" پاسخ داده می‌شود. هدف از تدوین راهبرد در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص منابع در آن است.
- راهبرد سطح مؤسسه (راهبرد سازمان در فعالیت‌های عمده)؛ در این سطح یک خط محصول یا یکی از مؤسسه‌های سازمان مدنظر قرار می‌گیرد و به این پرسش که «این مؤسسه چگونه باید در محیط رقابت کند یا چگونه باید به یک فعالیت عمده مبادرت نماید» پاسخ داده می‌شود.
- راهبردهایی که در این سطح تدوین می‌شوند، معمولاً با مسائلی نظیر انتخاب «ترکیب محصول، خدمت»، «محل تجهیزات»، «فناوری جدید»، سر و کار دارد.
- راهبرد سطح عملیاتی (وظیفه)؛ در این سطح، هدایت فعالیت‌ها و عملیات ناحیه وظیفه‌ای خاص مدنظر قرار می‌گیرد و به این پرسش که چگونه می‌توان با استفاده از مهارت‌های تخصصی در سطح نواحی وظیفه‌ای، راهبرد سطح مؤسسه یا راهبرد سازمان در یک فعالیت عمده را مورد حمایت قرار داد؟

■ برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک

- در سال‌های اخیر تنها راه اثربخشی و کارآمدی مدیران در بهره‌گیری از برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک جستجو شده است. تعریفی که از این نوع برنامه‌ریزی ارائه می‌شود عبارت است از؛
- برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی. برنامه‌ریزی جامع قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد، یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد، بستری مناسب برای رشد و نضج برنامه‌ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت.

■ خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک

۱. انعکاسی از ارزش‌های حاکم بر جامعه است. جهان‌بینی‌ها، اعتقادات و سنت‌های جامعه در برنامه‌ریزی جامع منعکس می‌شود.
 ۲. معطوف به پرسش‌های اصلی و مسائل اساسی سازمان‌ها است. پرسش‌هایی از قبیل برنامه‌های امروز سازمان چه هستند و برنامه‌های آتی چه باید باشند، امروز کجا هستیم و جهت‌گیری‌های آینده چه هستند؟ امکانات و منابع سازمان در آینده چه وضعیتی دارند و باید مصروف چه اهدافی شوند؟
 ۳. با مطرح‌ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالت‌های سازمان، مدیران را در انجام فعالیت‌هایشان هم‌جهت و هماهنگ می‌سازد.
 ۴. دارای دید درازمدت است و افق‌های دورتر را در سازمان مطرح می‌سازد.
 ۵. عملیات و اقدامات سازمان را در دوره‌های زمانی بالنسبه طولانی هماهنگ می‌کند و به آن‌ها پیوستگی و انسجام می‌بخشد.
 ۶. در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به گونه‌ای همه‌جانبه اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکزند.
 ۷. فراگیر است و برنامه‌های عملیاتی سازمان را در بر می‌گیرد و به آن‌ها جهت می‌بخشد.
 ۸. امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی سازمان را مدنظر دارد و پیش‌بینی‌های خود را با توجه به آن‌ها انجام می‌دهد.
- وجود افتراق برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک چارچوب و اساسی به دست می‌دهد که عملیات و برنامه‌های حزبی سازمان را شکل می‌دهد و به آن‌ها جهت می‌بخشد. جدول زیر به مقایسه برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی می‌پردازد؛

وجه اختلاف	سطوح سازمانی برنامه‌ریزی‌کننده	هدف مورد تأکید	منافع مورد تأکید	ساختار سازمانی در نظر گرفته شده	روش‌های کار مورد استفاده	میزان مخاطره‌پذیری
برنامه‌ریزی استراتژیک	عالی	اثربخشی	منافع آتی (بلندمدت)	منعطف	نو و تجربه‌نشده	زیاد
برنامه‌ریزی عملیاتی	میانی و پایه	کارایی و بازدهی	منافع فعلی	ثابت	تجربه‌شده	کم

 **نکته:** برنامه‌ریزی عملیاتی در واقع سطح دوم برنامه‌ریزی است.

 **نکته:** در اثربخشی منظور تعیین هدف‌های اصلی و اساسی و دستیابی به آن‌هاست، اما در کارایی غرض آن است که به هدف‌های تعیین‌شده با حداکثر بازدهی برسیم. به تعبیر یکی از صاحب‌نظران مدیریت در برنامه‌ریزی جامع با هدف اثربخشی می‌کوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم (هدف‌های

صحیح را انتخاب کنیم) در حالی که در برنامه‌ریزی عملیاتی با هدف کارایی تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند.

📌 **نکته:** دید برنامه‌ریزی عملیاتی کوتاه‌مدت و دید برنامه‌ریزی جامع بلندمدت است. در برنامه‌ریزی عملیاتی منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می‌شوند، در حالی که در برنامه‌ریزی جامع به منابع و امکانات آینده سازمان چشم می‌دوزیم.

📌 **نکته:** جدا ساختن برنامه‌ریزی جامع و عملیاتی از هم و مرزبندی دقیق بین آن‌ها عملاً میسر نیست، زیرا آنچه در برنامه‌ریزی جامع به عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می‌شود، در برنامه‌ریزی عملیاتی اجرا می‌شود.

■ اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازمان

در سنوات اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده‌اند، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان، در درازمدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت می‌تواند جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه‌ریزی جامع به مدیر کمک می‌کند تا از سازمان و هدف‌های آن تصویری روشن به دست دهد و فعالیت‌های سازمان را در لوای یک استراتژی واحد هماهنگ سازد. به طور کلی تغییر و تحولات فناورانه، اجتماعی و سیاسی، پیچیده‌شدن محیط خارجی سازمان، ارتباطات گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گستردگی اغلب برنامه‌ها و طولی‌المدت بودن آن‌ها همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی جامع را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر ساخته‌اند.

■ فرآیند برنامه‌ریزی جامع

مراحل برنامه‌ریزی جامع عبارت است از:

۱. **تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان؛ مهم‌ترین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی جامع، تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان است.** این وظیفه خطیر به عهده مقامات سطوح بالای سازمان است. تعیین هدف شامل درک و تشخیص صحیح مأموریت‌ها و مقاصد سازمان و بیان آن‌هاست. برای درک مأموریت و مقصد سازمان باید رابطه آن با جامعه و دلیل وجودی آن مورد بررسی قرار گیرد. در تعیین اهداف سازمان‌ها، ارزش‌ها و انتظارات جامعه نقش مهمی ایفا می‌کنند و امکانات و منابع سازمان نیز در حدود و ثغور اهداف مذکور نقش عمده دارند. هرگاه ارزش‌های حاکم بر جامعه در اهداف سازمانی منعکس نشود، تحقق اهداف مسلماً با مشکلات عمده مواجه می‌شوند.

۲. **شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان؛ زمانی که اهداف و مأموریت‌های آتی سازمان تدوین شدند باید اهداف و مأموریت‌های فعلی نیز مورد بررسی و مذاقه قرار گیرند و وجوه افتراق و اختلاف آن‌ها با هدف‌های تعیین‌شده مشخص شوند.**

۳. **تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان؛ تدوین اهداف آتی و شناخت اهداف موجود مبنایی به دست می‌دهد که به وسیله‌ی آن می‌توانیم کمبودها و عوامل لازم را برای تحقق اهداف آینده مشخص کنیم.** غرض از تجزیه و تحلیل شرایط محیطی آگاه‌شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهداف آن است. سنجش تغییرات عوامل محیطی و آثار

- آن بر سازمان نیز هدفی است که در این مرحله باید انجام پذیرد. به طور خلاصه در این مرحله، تهدیدها و فرصت‌های محیط خارجی شناسایی و تحلیل می‌شود.
۴. **تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان؛** در این مرحله امکانات سازمان از جهت منابع کلیدی و استراتژیک مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و شمایی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده به دست می‌آید و همچنین ضعف‌ها و نارسایی‌های داخلی سازمان نیز شناسایی و مشخص می‌شوند.
۵. **شناخت وضع موجود؛** در این مرحله باید تصویری کامل از اهداف موجود، منابع موجود و شرایط محیطی سازمان و آثار آن‌ها بر یکدیگر به دست داده شود.
۶. **تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی؛** این مرحله شامل تعیین تغییراتی است که استراتژی‌های موجود را برای آینده شکل خواهند داد. این تغییرات ممکن است در هدف‌ها یا نحوه تحقق آن‌ها باشد، زیرا در برخی حالات علت قصور استراتژی‌ها هدف نیست، بلکه نحوه اجرای هدف‌هاست.
۷. **تصمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب؛** این مرحله شامل تعیین استراتژی‌های ممکن، ارزیابی هر یک از آن‌ها و نهایتاً انتخاب اصلح از میان آن‌هاست.
۸. **اجرای استراتژی جدید؛** با انتخاب استراتژی جدید کار برنامه‌ریزی استراتژیک به پایان نمی‌رسد بلکه استراتژی مذکور باید اجرا و عملاً به محک آزمون نهاده شود. بخش پژوهش و تحقیق سازمان می‌تواند در انجام این مهم نقشی مؤثر داشته باشد.
۹. **کنترل و سنجش استراتژی در عمل؛** زمانی که استراتژی در بخش‌های مختلف سازمان پیاده شد، هر بخش باید کنترل‌های لازم در مورد اجرای درست استراتژی و تحقق اهدافی را که استراتژی برای نیل به آن‌ها طراحی شده است، به عمل آورد و اطلاعات لازم در این باره را به برنامه‌ریزان ارائه کند.

■ روش SWOT در برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک یا به عبارت کلی‌تر مدیریت استراتژیک نگاهی کل‌گرا، سیستمی و دوربرد به برنامه‌ها دارد و می‌کوشد تا راهنمای عمل مدیران در افق‌های زمانی دورتر و حیطه‌های وسیع‌تر اجرایی باشد. با گذشت زمان این مسئله مطرح شد که برنامه‌های استراتژیک، ضمن در نظر داشتن افق‌های زمانی بلندمدت، باید ضمن اجرا بتوانند تغییرات لازم را براساس شرایط جدید ایجاد کنند و صرفاً تابع پیش‌بینی‌های قبلی نباشند. به عنوان مثال امروزه سازمان‌های یادگیرنده که قادرند خود را با تحولات محیطی تطبیق دهند و از رخدادهای پیرامون خود تجربیات تازه بیاندوزند، در برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی مؤثر ایفا می‌کنند.

برنامه‌ریزی استراتژیک به شکل‌های گوناگون ارائه شده‌اند که یکی از متداول‌ترین آن‌ها مدل SWOT می‌باشد که شامل بررسی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات است و عنوان آن از حروف ابتدای این چهار جزء گرفته شده است.

در این مدل دو نوع بررسی صورت می‌گیرد، یکی بررسی درونی که در برگزیده قوت‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان است و امکان یک ارزیابی دقیق از منابع و محدودیت‌های سازمان را برای مدیریت فراهم می‌کند. از سوی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاب می‌کند که به محیط بیرونی سازمان نیز توجه شود. از این رو مدیریت پس از بررسی درونی به ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی می‌پردازد. بررسی بیرونی مواردی چون شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی ... و موقعیت رقبا را برای مدیریت

مشخص می‌سازد. در روش SWOT چهار حالت در برنامه‌ریزی استراتژیک نشان داده می‌شود؛

• بررسی درونی؛

۱. قوت‌ها

۲. ضعف‌ها

• بررسی بیرونی؛

۱. فرصت‌ها

۲. تهدیدات

در حالت اول که سازمان از قوت‌های درونی برخوردار و محیط بیرونی نیز فرصت‌هایی را در اختیار سازمان قرار داده است، بهترین شرایط برای بهره‌برداری وجود دارد و سازمان می‌تواند از این موقعیت نهایت استفاده را به عمل آورد.

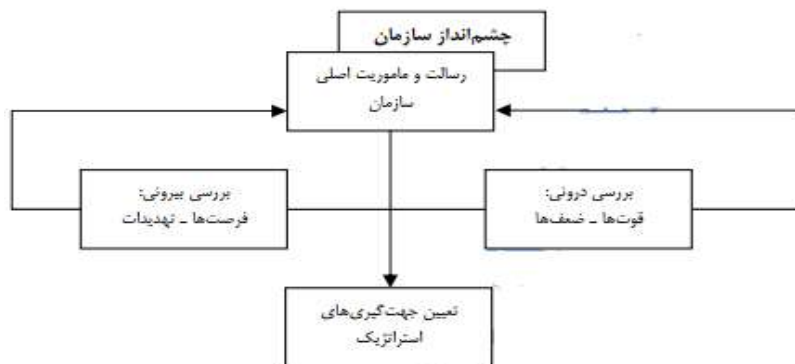
در حالت دوم که سازمان دارای ضعف‌هایی است، اما محیط مهیا و آماده بهره‌برداری است، مدیریت باید با تغییر در نوع خدمت یا کالای خود از محیط مساعد استفاده کند و بر ضعف‌های خود فائق آید. به عنوان مثال، سازمانی که دچار ضعف مالی است، ولی در محیط آن مشتریان از امکانات مالی خوبی برخوردار هستند، می‌تواند با پیش فروش محصولات یا خدمات و یا مشترک کردن مشتریان و دریافت مبلغی از پیش بر مشکلات مالی غلبه کند.

در حالت سوم که سازمان از قوتی کافی برخوردار است، اما محیط مساعد نیست باید ترتیبی اتخاذ شود که تهدیدات محیط به فرصت بدل شوند و زبانی را متوجه سازمان نسازد. فرضاً سازمانی به علت بالا بودن بهای خدمات یا کالای خود و محیطی که در آن درآمد مشتریان کاهش یافته است، می‌تواند با فروش اقساطی این مشکل را حل و از محیط نامساعد، فرصت‌هایی ایجاد کند.

در حالت چهارم که سازمان ضعف دارد و محیط نیز تهدیدآمیز است، سازمان باید از فعالیت فعلی صرف‌نظر کند و در پی آن باشد که با محصولی متفاوت در بازاری دیگر به کار خود ادامه دهد. بدین ترتیب مدیریت با بررسی‌های درونی و بیرونی در مدل SWOT استراتژی‌های سازمان را به طور واقعی و با توجه به امکانات درونی و فرصت‌های بیرونی تنظیم و آینده سازمان را با اطمینان بیشتری پیش‌بینی می‌کند.

📌 **نکته:** شمای ساده‌شده برنامه‌ریزی استراتژیک را با استفاده از روش پیش گفته می‌توان به صورت

زیر نمایش داد؛



تئوری مدیریت و رفتار سازمانی | ۳۳

ابتدا چشم‌انداز آینده سازمان مشخص می‌شود؛ یعنی روشن می‌شود که سازمان در آینده به کجا خواهد رفت و در چه زمینه‌هایی فعالیت خواهد کرد. سپس مأموریت سازمان یا رسالت آن، با توجه به چشم‌انداز تعیین می‌شود و بررسی‌های درونی و بیرونی به منظور کسب اطمینان از تحقق رسالت به عمل می‌آید. پس از آن اگر لازم باشد تغییراتی در رسالت داده و به تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان اقدام می‌شود.

■ جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی جامع در سازمان‌های بزرگ و کوچک به گونه‌ای متفاوت شکل می‌گیرند و اجرا می‌شوند. در سازمان‌های کوچک روش برنامه‌ریزی بیشتر جنبه غیررسمی دارد و اغلب اوقات تابع نظرات فردی مدیر است. او اهداف و استراتژی‌ای را تعیین و غالباً به طور شفاهی و تلویحاً به زیردستان ابلاغ می‌کند. اما در سازمان‌های بزرگ برنامه‌ریزی جامع تابع نظم خاصی است و بطور فردی انجام نمی‌گیرد و بنابراین به تشکیلات و جایگاهی خاص در سازمان نیاز دارد. در سازمان‌های متمرکز، گروه برنامه‌ریزی در سطوح عالی سازمان قرار گرفته و عنان برنامه‌ریزی به دست مدیران بالاست.

در سازمان‌های غیرمتمرکز، گروه‌های تخصصی کوچک‌تر برنامه‌ریزی را با مدیران میانی و پایه کار انجام می‌دهند. البته آنان نیز برای انجام مرحله اول از نظرات مدیران عالی سازمان بهره می‌گیرند.

■ **نکته:** شاید مناسب‌ترین جایگاه برای برنامه‌ریزی جامع در سازمان، ترکیب و تلفیقی در رده‌های مختلف سازمان و مشارکت دادن مسئولان سطوح مربوطه در امر برنامه‌ریزی است. البته عواملی چون نوع عملیات سازمان، حساسیت مأموریت‌های آن و طرز تلقی‌های مدیران بر جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی جامع اثر می‌گذارد.

■ برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی جامع و راهبردی، مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. اما این برنامه‌ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده‌های پایین را از وظیفه اصلی‌شان که برنامه‌ریزی عملیاتی است، بی‌نیاز نمی‌سازد. اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی از جهت کلی شباهت بسیار به برنامه‌ریزی جامع دارد. زیرا در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف‌های عملیاتی به جای هدف‌های کلی قرار می‌گیرند و نحوه نیل به آن‌ها در قالب یکسری عملیات پیش‌بینی می‌شود. در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می‌آید و راه رسیدن به آن جزء به جزء بیان می‌شود. برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توانیم پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی جامع تعریف کنیم. هدف و پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن، اجزای اصلی در تعریف برنامه‌ریزی‌اند.

■ تکنیک‌های برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری نسبت به آینده است. برای اینکه برنامه‌ریزان بتوانند تمام متغیرهای مربوط به تصمیم‌گیری را پیگیری کنند، روش‌های متعددی ابداع شده است که بعضی از آن‌ها عوامل مؤثر را به طور گویا برای برنامه‌ریزی مجسم می‌کند که به فنون برنامه‌ریزی معروف است و عبارت است از؛

الف) جدول کارنما

ساده‌ترین و قدیمی‌ترین روش برنامه‌ریزی، استفاده از نمودار گانت می‌باشد. این جدول، فعالیت‌ها، ارتباط و زمان اجرای آن‌ها را نشان می‌دهد. مزیت اصلی جدول کارنما تعیین و نشان دادن فعالیت‌های متوالی و متقارن و نحوه احتساب زمان آن‌هاست. در صورتی که دو فعالیت بتوانند با هم انجام شوند (متقارن باشند)، زمان آن‌ها (کلاً یا بعضاً) بر هم منطبق خواهد شد و در صورتی که انجام یکی منوط به انجام دیگری باشد (متوالی باشند)، تقارن زمانی وجود نخواهد داشت و زمان هر فعالیت به طور مجزا و مستقل به حساب می‌آید. جدول کارنما ضمن آنکه فعالیت‌های هر

برنامه و زمان آن‌ها را تعیین می‌کند، نحوه ارتباط فعالیت‌ها (مقارن یا متوالی بودن آن‌ها) و زمانی واقعی کل برنامه را به دست می‌دهد که در برنامه‌ریزی اهمیت فراوان دارد. جدول کارنما اساس تکنیک پیچیده‌تری در برنامه‌ریزی است که تکنیک تجزیه و تحلیل شبکه نامیده می‌شود و امروزه در پروژه‌های عملیاتی کاربرد فراوان دارد. این نمودار، اثرات تغییر متغیرهای مختلف را مورد بررسی قرار می‌دهد که دارای نقاط مثبت و منفی می‌باشد. نقاط مثبت؛ مراحل اجرای یک پروژه را طراحی می‌کند و نقطه شروع و خاتمه را به ما نشان می‌دهد. نقاط منفی؛ عدم بیان دقیق در طراحی متوالی و تقدم و تأخر مراحل اجرا.

ب) مدل‌های شبکه‌ای برنامه‌ریزی

یکی دیگر از ابزارهای برنامه‌ریزی، فن برنامه‌ریزی شبکه است. یک سیستم شبکه‌ای، شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و رویدادهایی است که برای انجام یک پروژه لازم است. در این نوع برنامه‌ریزی زمان و مراحل اجرایی برنامه‌ها منابع موردنیاز دقیقاً طراحی شده و ضعف‌های موجود در برنامه‌ریزی گانت را نیز ندارد. ابزارهای موردنیاز برای طراحی شبکه عبارت‌اند از یک رویداد و دو فعالیت که برای هر رویداد صرف زمان و هزینه نیازی نیست. معمولاً برای اینکه توان شبکه را به صورت مطلوب طراحی نمود، باید قواعدی را در نظر گرفت؛

الف) مراحل باید به صورت متوالی طراحی شود.

ب) نباید فعالیت‌ها را به صورت متقاطع رسم کنیم.

ج) پس از هر فعالیت حتماً یک رویداد رخ خواهد داد و باید آن را ترسیم نمود.

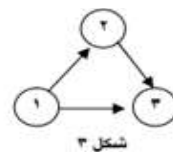
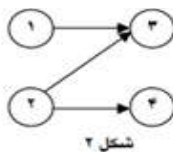
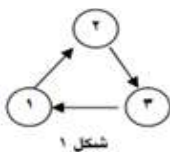
امروزه اغلب برنامه‌ریزی‌های عملیاتی با استفاده از مدل‌های شبکه‌ای صورت می‌پذیرد. اصولاً روش‌های مذکور بر پایه دو روش پرت (تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه) و روش مسیر بحرانی که شباهت بسیار با یکدیگر دارند، استوارند. در برنامه‌ریزی به کمک شبکه از علائم و نشانه‌هایی استفاده می‌شود. علائم مذکور عبارت‌اند از؛

نام علامت	نماد	توصیف
فعالیت	→	فعالیت‌ها اجزای اصلی متشکله یک برنامه یا پروژه هستند. این اجزا از یک زمان مشخص شروع می‌شوند و در زمان معین خاتمه می‌یابند و انجام آن‌ها به صرف هزینه و زمان نیاز دارد. معمولاً مشخصات فعالیت در بخش بالای فلش و زمان آن در بخش زیر فلش درج می‌شود. جهت پیکان، جهت انجام فعالیت را نشان می‌دهد و طول آن هیچ‌گونه ارتباطی با زمان انجام فعالیت ندارد.
فعالیت مجازی	-->	فعالیت مجازی هیچ‌گونه زمان و هزینه‌ای در بر ندارد. این علامت در موارد ضروری برای نشان دادن ارتباط بین فعالیت‌ها به کار می‌رود.
رویداد	○	رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است. رویداد محتاج هزینه یا زمان نیست. رویدادها به وسیله‌ای شماره‌ای که در داخل دایره نوشته می‌شود، مشخص می‌شوند.

تئوری مدیریت و رفتار سازمانی | ۳۵

با استفاده از علائم پیش‌گفته می‌توان به تنظیم شبکه پرداخت که در واقع نمودار ترسیمی یک پروژه است. در شبکه، تمامی فعالیت‌ها به صورت فلش‌هایی که آغاز و انجامشان با رویدادهایی مشخص شده‌اند، با توجه به تقدم و تأخرشان منعکس می‌شوند. برای ترسیم شبکه باید موارد زیر را رعایت کنیم؛

- ۱- هر فعالیت در شبکه با یک رویداد شروع و به یک رویداد ختم می‌شود.
- ۲- شماره رویدادها نباید تکرار شود
- ۳- قبل از شروع یک فعالیت، تمامی فعالیت‌های بلاواسطه پیش از آن، باید تمام شده باشند
- ۴- بین دو رویداد فقط باید یک فعالیت قرار گیرد.
- ۵- فعالیت‌ها باید طوری در شبکه قرار گیرند که حلقه ایجاد نشود (شکل ۱ صحیح نمی‌باشد).
- ۶- فعالیت‌ها نباید یکدیگر را قطع کنند. (شکل ۲).
- ۷- فعالیت‌ها همواره از یک سمت شروع و در سمت دیگر ادامه می‌یابند (شکل ۳).



طراحی شبکه؛ برای طراحی شبکه باید ابتدا فعالیت‌های متشکله پروژه، ارتباط آن‌ها با یکدیگر، و زمان انجام آن‌ها در جدولی درج شود، سپس شبکه فعالیت‌ها را بر اساس اطلاعات موجود در جدول و با توجه به نحوه ارتباط فعالیت‌ها (فعالیت‌های قبل و بعد) به کمک علائم مورد استفاده در شبکه ترسیم می‌کنیم.

■ مسیر بحرانی در شبکه

مسیر بحرانی در یک شبکه عبارت است از طولانی‌ترین مسیر از جهت زمانی که با خط پررنگ در شبکه نشان داده می‌شوند. مسیر بحرانی مسیری است که در آن امکان کندکاری وجود نداشته و پایان پروژه در تعیین زمان نقشی تعیین‌کننده داشته باشد.

برنامه‌ریزان شبکه همواره می‌کوشند تا با متعادل ساختن مسیرها و جابجایی امکانات، تجهیزات و نیروها، زمان مسیر بحرانی را کاهش و زمان کل پروژه را تقلیل دهند.

فصل سوم: سازماندهی

نظریه "سازمان" موضوعی است که موردتوجه بسیاری از حوزه‌های دانش بشری در سراسر دنیا بوده است. نظریه‌پردازان سازمان از حوزه‌های گوناگون نظیر مدیریت، علوم سیاسی و غیره پدید آمده‌اند و هر یک چیزی بر این موضوع افزوده‌اند.

پدیده پیچیده‌ای نظیر سازمان، نیازمند روش‌های پیچیده‌ای است تا بتوان درباره پیدایش، رشد و تکامل آن اصولی را عرضه کرد. برای نیل به هدف‌ها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدف‌های جزئی‌تر و وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می‌شود. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت‌های واحدها و پست‌ها مشخص و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آن‌ها معین می‌شود. سازماندهی فعالیتی مستمر و مداوم است که مدیر همواره با آن روبروست و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی‌شود، از این روست که بعضی از صاحب‌نظران سازمان و مدیریت، این وظیفه مدیر را سازماندهی مجدد یا فرآیند انتخاب دائم نام نهاده‌اند. به زعم آنان، مدیران باید در محیط متحول و متغیر امروز، به طور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق دهند و اصلاحات لازم در آن به عمل آورند. نکته مهمی که باید راجع به سازماندهی بدانیم این است که ارگان‌های خوب سازمان یافته کارآتر هستند و سازماندهی یک نوع فعالیت دوره‌ای است نه فعالیت مرتب روزانه.

■ تعریف سازماندهی

سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد. به بیان دیگر سازماندهی فرآیندی سه مرحله‌ای است مرکب از:

(الف) کارها و فعالیت‌ها

(ب) دسته‌بندی فعالیت‌ها به پست‌های سازمانی

(ج) برقراری رابطه میان پست‌ها به منظور کسب هدف مشترک

■ هدف‌های سازماندهی

۱- ایجاد نظم و ترتیب در اجرای وظایف

۲- ایجاد یک چارچوب برای تعیین میزان مسئولیت و حدود ارتباطات بین افراد

۳- ایجاد زمینه‌ای مناسب برای تطبیق با تغییرات روز

۴- کنترل مناسب فعالیت‌ها در سازمان‌ها

■ رسمیت یافتن سازمان

مهم‌ترین و معمول‌ترین ابزارهای رسمی کردن سازمان، تهیه نمودار و راهنمای سازمانی است که هر یک به اختصار توضیح داده خواهد شد:

۱- **نمودار سازمانی**؛ یک نقشه از کادرهای مختلف می‌باشد که به صورت‌های گوناگون در کنار هم قرار گرفته و به هم متصل‌اند. نمودار سازمانی برای نشان دادن نحوه ارتباطات بین واحدها در سازمان به کار گرفته می‌شود. معمولاً مهم‌ترین واحد در سازمان در نمودارهای عمودی در رأس همه واحدها قرار می‌گیرد و اگر خطوط ارتباطاتی بین آن‌ها رسم شود، نشان‌دهنده میزان رابطه هر واحد با سایر واحدها است.

■ معایب نمودار سازمانی؛

- ۱- درجه مسئولیت و اختیارات پست‌های هم‌سطح
- ۲- در سازمان‌های مختلف، تمایز میان صف و ستاد دشوار و مشکل‌ساز است.
- ۳- در یک نمودار سازمانی اندازه و محل خانه‌ها ضرورتاً درجه‌ی اهمیت یا مقام و شأن پست را بیان نمی‌کند.
- ۴- تمامی کانال‌های ارتباطاتی و تماس را نشان نمی‌دهد.
- ۵- تنها چند رابطه‌ی کلیدی در کل شبکه‌ی سازمانی را نشان می‌دهد.
- ۶- سازمان غیررسمی را که بسط ضروری و منطقی ساختار رسمی سازمان است، نشان نمی‌دهد.
- ۲- **راهنمای سازمان؛** تابلوی راهنما، که نشان‌دهنده‌ی قرار گرفتن واحدهای سازمانی در طبقات مختلف و اتاق‌های خاص و همچنین تعیین‌کننده‌ی نوع وظایف که در ورودی هر سازمان دیده می‌شود را راهنمای سازمان گویند. چون تهیه و به روز نگه داشتن راهنمای سازمانی پرهزینه است، از این رو بیشتر مدیران از آن استقبال نمی‌کنند.

■ ساخت سازمانی

ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرآیند سازماندهی است و عبارت از سیستم روابطی است که به طور غیررسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است و حاکم بر فعالیت‌های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته‌اند.

■ انواع مختلف ساخت سازمانی

روش‌های بسیار متفاوتی برای دسته‌بندی سازمان‌ها هست، در تقسیم‌بندی این کتاب دو تمایز کلی در بحث‌ها رعایت شده است؛ یکی تفاوت میان سازمان رسمی و غیررسمی و دیگری میان ساخت سازمان عمودی استاندارد (پوروکراتیک) و ساخت انطباقی.

■ سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی به طور قانونی بنیان‌گذاری و تصویب می‌شود و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود، در حالی که سازمان غیررسمی به طور طبیعی در چارچوب سازمان رسمی پدیدار می‌گردد. سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل، تحکیم یا گسترش می‌دهد. در سازمان رسمی، مدیر، روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می‌کند. تغییرات بعدی در صورت لزوم می‌تواند به طور رسمی یا غیررسمی انجام شود.

در سازمان غیررسمی، مدیر، روابط سازمانی را به طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را بر حسب نیاز تغییر می‌دهد.

■ مراحل فرآیند سازماندهی رسمی از نظر مکتب کلاسیک

نظریه‌ی کلاسیک بر این فرض استوار است که قصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می‌گردد. بنابراین هر چه فعالیت‌های افراد و خرده گروه‌های کاری، از قبل تعیین شده باشد، سازمان آسان‌تر و بهتر انجام وظیفه خواهد کرد.

مراحل چهارگانه‌ی سازماندهی بر اساس نظریه‌ی کلاسیک، به اختصار در زیر آمده است. در شکل‌گیری

۳۸ | استخدام یار متصدی امور دفتری

سازمان‌ها از بالا به پایین یا از پایین به بالا اختلاف نظر وجود دارد ولی به هر حال نظریه‌ی کلاسیک از روش بالا به پایین حمایت می‌کند؛

- ۱- تقسیم کامل سازمان به چند جزء
- ۲- برقراری روابط از نظر اختیارات
- ۳- به هم مرتبط ساختن سلسله‌مراتب
- ۴- تعیین جا برای کارکنان

■ انواع نیروی انسانی در سازمان

۱- ستادی

۲- صفی

؛ نیروهایی هستند که عملیات مستقیم سازمان را انجام نمی‌دهند و فقط پشتیبانی‌کننده هستند.

۲- صفی؛ نیروهایی هستند که عملیات مستقیم سازمان را انجام می‌دهند.

نیاز به واحدهای تخصصی اداری عمدتاً از دو عامل ناشی می‌شود؛

۱- توسعه یافتن سازمان

۲- پیچیدگی تکنولوژی

که دارای مزایا و معایبی است که عبارت‌اند از؛

■ مزایا؛

۱- صرفه‌جویی در هزینه با تمرکز فعالیت‌های خدماتی در اداره‌های خاص

۲- بالا رفتن درجه مهارت در زمینه خدمات تخصصی

■ معایب:

۱- تاکید بر حصول کارایی به قیمت گزاف

۲- خطر اعمال کنترل بیش از حد توسط واحدهای خدماتی

۳- استفاده‌کنندگان ممکن است نتوانند خدمات لازم را دریافت دارند.

ستاد خود به سه دسته ستاد شخصی، ستاد تخصصی و ستاد عمومی تقسیم می‌شود.

■ ستاد شخصی

ستاد شخصی، مرکب از واحدها یا پست‌های فردی است که شخصاً به یک مدیر اجرایی کمک می‌کنند. افراد ستاد، معمولاً جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آن‌ها، رفع مشکلات فوری یا ارائه‌ی تحلیل‌های گوناگون را به عهده دارند و در بیشتر اوقات نامه‌های اداری را تهیه می‌کنند.

■ ستاد تخصصی

ستاد تخصصی، نوعی طراحی اداره‌ی تخصصی در ارتباط با وظایف اداری است. حسابداری، پرسنلی و خرید نمونه‌هایی از ستاد تخصصی است.

■ ستاد عمومی

وظیفه‌ی واحدهای ستاد عمومی مانند سایر گروه‌های پشتیبانی محدود نیست، بلکه کمک‌های گسترده‌ای به مدیریت عالی می‌کند که محدود به اداره‌ی خاصی نمی‌شود، دو نوع ستاد عمومی وجود دارد؛

۱- ستاد عمومی فردی (شخصی)

۲- ستاد وظیفه‌ای

تقسیم کار یکی از عناصر پیچیدگی سازمانی است که شامل تعداد بخش‌ها، واحدها، تعداد عناوین مشاغل و پست‌ها، سطح و میزان آموزش لازم، دامنه و گستردگی فعالیت‌های حرفه‌ای و تخصصی. تقسیم کار ایده شناخته شده‌ای است که بر اساس آن، وظایف تفکیک شده به افراد متخصص محول می‌شود؛ به این نیت که کار بیشتر و بهتری با همان تلاش انجام پذیرد. تقسیم کار، تخصص را به اوج می‌رساند و این باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. در نتیجه تخصصی شدن که منبعت از تقسیم کار می‌باشد، مشاغل با سرعت بیشتری انجام می‌گیرند؛ چرا که اتلاف زمان ناشی از جابجایی از یک فعالیت به فعالیت دیگر وجود نخواهند داشت. تقسیم کار به عنوان یک عنصر تشکیل دهنده ساختار سازمانی زیربنای سایر عناصر نظام اجتماعی سازمان است.

■ رابطه استراتژی و ساختار

آلفرد چندلر در کتاب استراتژی و ساختار خود تشریح می‌کند که چگونه پیشرفت‌های تولید در نیمه آخر قرن نوزدهم منجر به رشد شرکت‌های بزرگ شد. چندلر معتقد است که استراتژی، ساختار را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بیان می‌کند که اگر استراتژی و ساختار سازگار شوند، نه تنها نقشی حیاتی در اثربخشی شرکت خواهد داشت، بلکه همچنین بقاء و رشد شرکت را نیز تضمین می‌کند.

■ پیچیدگی

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، اشاره می‌کند. تفکیک افقی، میزان یا حد تفکیک افقی بین واحدها را نشان می‌دهد. تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله‌مراتب نظر دارد. تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دهد.

● تفکیک افقی: به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آن‌ها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فرا گرفته‌اند اشاره می‌نماید بنابراین می‌توانیم بگوییم وقتی که حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد ارتباطات را کند نموده و مدیریت را درخصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آن‌ها با مشکل مواجه می‌کند. مهم ترین شاهدهی که دلالت بر تفکیک افقی درون سازمان دارد، تخصص‌گرایی و بخش‌بندی درونی سازمان است.

● تفکیک عمودی: به عمق یا ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد. با افزایش سطوح سلسله‌مراتب سازمانی تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌های پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌سازد. در اینجا لازم است که عنوان شود سازمان‌هایی که تعداد کارکنان مساوی برخوردارند به همان نسبت از یک میزان تفکیک عمودی برخوردار نیستند. سازمان‌ها با ایجاد سطوح سلسله‌مراتب سازمانی متعدد می‌توانند به شکل سازمان دارای ساختار بلند درآمد و یا اینکه با ایجاد سطوح سلسله‌مراتب سازمانی محدود به صورت سازمانی دارای ساختار تخت (مسطح) تبدیل شوند.

- تفکیک جغرافیایی: که میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد.

■ تمرکززدایی

تمرکززدایی شامل حدی است که سازمان زیردستان را در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد؛ سه نوع تمرکززدایی عبارت است از؛

۱. تمرکززدایی عمودی: توزیع قدرت در سطوح پایینی سلسله‌مراتب با تسهیم اختیار بین فرادستان و فرودستان در هر سازمان
۲. تمرکززدایی افقی: حدی که غیرمدیران به اتخاذ تصمیم می‌پردازند یا اختیار بین صف و ستاد تسهیم می‌گردد.
۳. تمرکززدایی گزینشی: حدی که قدرت تصمیم‌گیری به برخی واحدهای سازمان تفویض می‌گردد.

■ حیطه نظارت

حیطه نظارت یا حیطه مدیریت عبارتست از تعداد زیردستانی که تحت هدایت مستقیم یک مدیر قرار دارند و از آن دستور گرفته و به او گزارش می‌دهند. اگر مدیر تعداد زیادی (۱۰ نفر یا بیشتر) از کارکنان را سرپرستی کند، زیردستان دسترسی کمتری به مدیر خواهند داشت و در نتیجه امکان دریافت مشاوره و کمک مستقیم مدیر کاهش می‌یابد. اتلاف زمان و سایر منابع به وجود می‌آید و علاوه بر آن برنامه‌ها، تصمیمات و اقدامات بدون نظارت مناسب و با تأخیر مواجه خواهند شد و ارتباطات نیز به شکلی حداقلی خواهد بود. از سوی دیگر اگر مدیر تعداد بسیار کمی زیردست داشته باشد، ممکن است حجم کاری زیردستان بیش از حد افزایش یابد، سرپرستی و امر و نهی مدیر افراط‌گونه می‌شود و در نهایت باعث سرخوردگی و نارضایتی زیردستان می‌شود. در یک مطالعه حیطه نظارت مدیران عالی را ۸-۶ برآورد کرده‌اند.

■ بررسی‌های اساسی در سازماندهی

به هنگام طراحی سازمان دست کم سه عامل باید مورد ملاحظه و بررسی قرار داد که عبارت‌اند از؛ راهبرد (استراتژی)، تکنولوژی، محیط

✓ راهبرد (استراتژی)

از اصول مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می‌آورد. این اصل می‌گوید؛ ساخت سازمانی تابع استراتژی است. رعایت این اصل، عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی‌کند ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف می‌شود.

✓ تکنولوژی

✓ در انتخاب ساخت سازمانی تکنولوژی یکی از عوامل عمده محسوب می‌شود.

✓ محیط

بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود، ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند، به ویژه ثبات نسبی شرایط در آن. به طور کلی هر چه محیط آرام‌تر و قابل پیش‌بینی‌تر باشد، مدیر بهتر می‌تواند سازمان را براساس وظایف و فرآیندهای پایدارتری طراحی کند و هر چه محیط ناپایدارتر و بحرانی‌تر باشد، نیاز بیشتری به ساخت‌های موقت و قابل انعطاف‌تری می‌باشد.