

به نام خدا



دانشکده هرمزگان

جزوه درسی

مبانی مقدماتی سازمان



مؤلف: دکتر عباداله بانسی

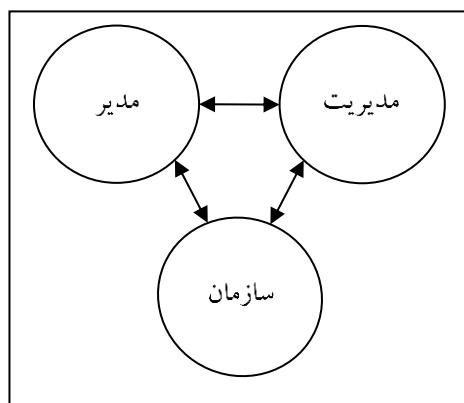
۱۴۰۰

پیش گفتار:

هم زمان با روی آوردن بشر به زندگی اجتماعی ، اندیشه مدیریت نیز در زندگی وی وارد شده است. اندیشمندان مختلف ، با دیدگاه‌ها و نگرش‌های متفاوت ، تعاریف متعددی از مدیریت ارائه کرده اند از جمله «مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.» یا «مدیریت ، هنر انجام دادن کارها به‌وسیله دیگران و از طریق آنها است.» به طور کلی برای مدیریت سه رکن می توان تعریف کرد که عبارتند از:

۱- سازمان ۲- مدیر ۳- مدیریت (نمودار شماره ۱).

نمودار شماره ۱ : ارکان اصلی مدیریت



۱- سازمان

ظهور سازمان‌های اجتماعی و گسترش روزافزون آن‌ها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر همکاری می‌کنند. بنابراین وجود اهداف معین و همچنین ساختار مشخص برای نیل به آن اهداف امری ضروری برای اطلاق واژه سازمان به جمعی از افراد در کنار یکدیگر می‌باشد و در صورت عدم وجود هر یک از ویژگی‌های ذکر شده نام آن جمع به گروه، تیم و یا عنوان دیگری به غیر از سازمان تغییر می‌کند. استونر، سازمان را پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آورد که به طور آگاهانه تشکیل و هماهنگ شده، دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است و افراد در آن براساس یک سلسله مبنایی دائمی برای تحقق اهدافی خاص فعالیت می‌کنند. بنابراین هدف یا فعالیتی که تحقق آن خارج از توان فردی بوده و مستلزم همکاری افراد باشد نیاز به سازمان را به وجود می‌آورد. به عبارت دیگر ، سازمان عبارت است از هماهنگی معقول عده‌ای از افراد که برای تحقق هدف مشترکی از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی به طور پیوسته فعالیت می‌کنند.

۲- مدیر

بر اساس نظر رابینز ، سازمان ها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه‌ها و تأمین منابع به مدیرانی نیاز دارند که آنها را در این جهت هدایت کنند. سازمان بدون مدیر نمی تواند اهدافش را محقق سازد و از هم می‌پاشد. اندیشمند فرانسوی هنری فایول برای یک مدیر پنج وظیفه قائل است: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل. در تعریف دیگری ، گیولیک ، وظایف

مدیر را در عبارت اختصاری POSDCORB^۱ خلاصه کرده است. «گیبسن» نیز نظریه پرداز متأخری است که با حذف «هماهنگی»، وظایف مدیر را برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل، عنوان کرده است. دو دلیل برای حذف هماهنگی ارائه شده است. اول اینکه در تعریف هماهنگی ابهام وجود دارد و دوم اینکه هماهنگی به عنوان یک اصل عمومی است که می تواند در سایر وظایف مدیریت نظیر برنامه ریزی مستتر باشد. امروزه وظایف مدیر را این چهار مورد می دانند:

° برنامه ریزی: تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرند.

° سازماندهی: سازماندهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.

° هدایت و رهبری: این وظیفه به معنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان می باشد.

° کنترل: کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد

برای مدیران طبقه بندی های متفاوتی صورت گرفته است که یکی از مهمترین آن ها طبقه بندی بر اساس سطح سازمانی است:

- مدیران عملیاتی: مدیران در این سطح مستقیماً مسئول تولید کالا و خدمات هستند مانند سرپرستان.
- مدیران میانی: این مدیران به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می دهند و پل ارتباطی میان مدیران عالی و عملیاتی هستند.
- مدیران عالی: گروه کوچکی از مدیران را تشکیل می دهند. این مدیران اهداف، خط مشی ها و راهبردهای سازمان را تشکیل می دهند.

مدیران در هر سطحی و در هر نوع سازمانی که باشند نیازمند به مجموعه مهارت هایی هستند تا بتوانند از آن ها در جهت دستیابی به اهدافشان استفاده کنند. به طور کلی مدیران نیازمند سه نوع مهارت هستند که عبارتند از:

الف) مهارت های ادراکی: این مهارت به مدیر امکان می دهد که سازمان را به صورت یک کل در نظر بگیرد و روابط متقابل بخش های مختلف و چگونگی تأثیر تغییر هر قسمت در کل سازمان را پیش بینی کند.

ب) مهارت های انسانی: این مهارت به مدیر امکان می دهد تا با افراد، در کنار آن ها و به طور مؤثر با آن ها کار کند. مدیران در همه سطوح به این مهارت نیاز دارند.

ج) مهارت های فنی: این مهارت ها به معنی توانایی به کار بردن ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی هستند.

۳- مدیریت

فایول مدیریت را هنر انجام کار با و به وسیله دیگران می دانند. فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت بر کار اعضای سازمان و کاربرد کلیه منابع قابل دسترسی برای رسیدن به هدف های تعیین شده سازمان را مدیریت می گویند. مدیریت عبارت است از فرآیندی برای حل مسائل مربوط به تأمین هدف های سازمانی به نحو مطلوب از طریق استفاده مؤثر و کارآمد از منابع کمیاب در یک محیط در حال تغییر. مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی،

¹ Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting, Budgeting

بسیچ منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. بر اساس این تعریف :

- مدیریت یک فرایند است.
- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
- مدیریت مؤثر، باعث اتخاذ تصمیم‌های مناسب و دستیابی به نتایج مطلوب می‌شود.
- مدیریت کارا به تخصیص و مصرف مدبرانه می‌گویند.
- مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد.
- مدیریت را می‌توان مجموعه وظایفی دانست که رفتارها و فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می‌کند
- سازمان، مدیر و مدیریت لازم و ملزوم یکدیگرند و وجود یکی بدون دیگری بی معنا است. مدیر در سازمان فعالیت می‌کند و هیچ سازمانی از مدیریت بی نیاز نیست. این رکن مدیریت است که باعث انسجام بین مدیر و سازمان می‌شود و آنها را در جهت دستیابی به اهداف عمده سازمانی با کمک استفاده صحیح از منابع هدایت می‌نماید.

اهداف مدیریت

سؤال اولیه‌ای که مطرح می‌شود این است که در حالیکه برای مثال هدف علم پزشکی سلامت بشر و یا هدف علوم مهندسی، افزایش ثروت فیزیکی به کمک تبدیل منابع طبیعی به منابع فیزیکی از طریق طراحی و ساخت جاده‌ها، نیروگاه‌ها، پالایشگاه‌ها، کارخانجات و غیره می‌باشد، هدف علم مدیریت چیست؟ مانند هر علم دیگری اهداف مدیریت به دو دسته قابل تقسیم است :

- اهداف عام
- اهداف خاص

برای علم مدیریت، می‌توان در مجموع، چه در سطح کلان و یا در سطح خرد، در هر اندازه و فعالیتی و همین طور چه حقیقی و یا حقوقی، اهدافی را به عنوان اهداف عام یا اهداف عمومی تعیین کرد و نیز با توجه به شرایط خاص هر سازمانی می‌توان اهدافی خاص را هم برای آن منظور کرد. ویژگی‌های این دو دسته از اهداف در جدول شماره ۱، نشان داده شده است :

جدول شماره ۱ ، مقایسه اهداف عام و اهداف خاص

اهداف عام	اهداف خاص
عمومی بوده و در همه موقعیت‌های مکانی و زمانی صادق می‌باشند.	بستگی به زمان و مکان خاص دارند.
اهداف، حالتی ایده‌آل، آرمانی، نهایی و غایی دارند.	اهداف به حالات مناسب شرایط می‌پردازند.
در هر زمان و مکانی صادق هستند.	وابسته به زمان و مکان خاص می‌باشند.
قابل دسترس نمی‌باشند.	دست‌یافتنی هستند.

حال با توجه به موارد گفته شده، اهداف عام مدیریت را می‌توان در سه مورد زیر بیان کرد:

(۱) افزایش بهره‌وری پایدار (۲) افزایش خلاقیت و نوآوری (۳) افزایش کیفیت زندگی کاری

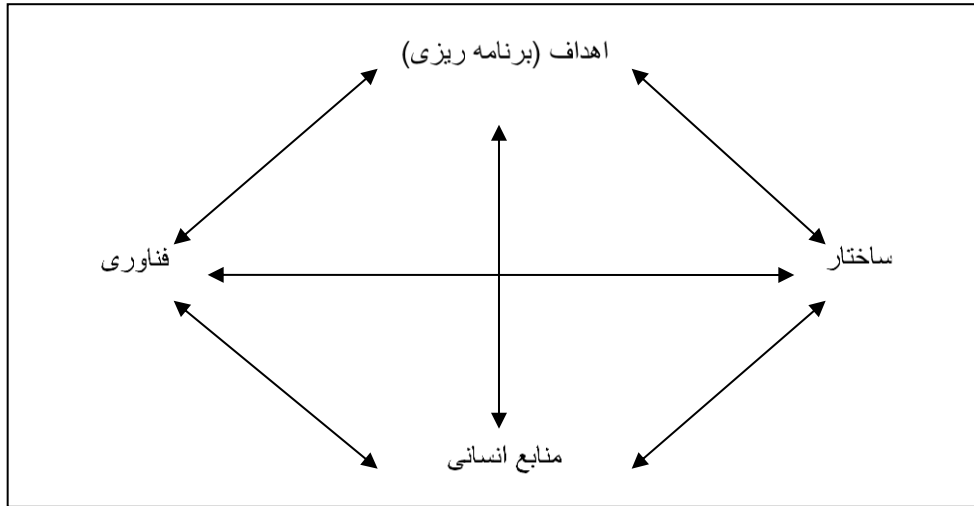
این اهداف در هر اندازه از جمله ملی، سازمانی و غیره، در هر فعالیتی از جمله سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... و برای همه سطوح مدیران حقیقی و حقوقی مصداق دارند.

ابزارهای مدیریت

اگر بخواهیم به مجموعه‌ای از اهداف دست پیدا کنیم باید از یکسری ابزارها یا عناصر استفاده نماییم. برای دستیابی به اهداف مدیریت گفته شده در بالا، نیز نیازمند ابزارها و عناصری هستیم که به آن‌ها ابزارهای مدیریت، عناصر مدیریت، عناصر حرکت و یا عناصر تغییر می‌گویند. تنوع و گستره این ابزارها که در مدل‌های تحول و تغییر بیان می‌شوند، با توجه به نگرش و تمرکز صاحب‌نظران مدیریت متفاوت بوده و از آن جمله می‌توان به مدل هفت اس مکنزی (ساختار، استراتژی، سیستم، سبک، کارکنان، مهارت و ارزش‌های مشترک)؛ مدل دفت (ابعاد ساختاری هم چون رسمیت، پیچیدگی، تمرکز، تخصصی بودن، استاندارد، سلسله مراتب و ابعاد محتوایی مثل اندازه، تکنولوژی، محیط، اهداف و استراتژی و فرهنگ) و مدل چهار عنصری لویت اشاره کرد. برای روشن تر شدن موضوع، در ذیل به این مدل اخیر پرداخته می‌شود :

بر اساس نظر کورت لویت ، هر سازمانی برای این که بتواند به اهداف خود دست یابد ، باید از ویژگی‌های اساسی زیر برخوردار باشد(نمودار شماره ۳) .

نمودار شماره ۳- مدل چهار عنصری لویت از سازمان (منبع: اسکات، ۱۳۸۶، ۳۴)



ساختار : ساختار (هنجاری و رفتاری) به جنبه‌هایی از روابط موجود میان افراد یک سازمان اشاره می‌کند که به صورت الگو و قاعده درآمده‌اند. ارزش‌ها و نقش‌ها در هر گروه اجتماعی به صورت تصادفی قرار نمی‌گیرند بلکه در قالب مجموعه‌ای هماهنگ و منسجم از باورها و تجویزات یعنی بایدها و نبایدها که رفتار افراد را جهت می‌دهد، تشکیل می‌یابند. به همین دلیل از آن‌ها تحت عنوان ساختار هنجاری یاد می‌شود. ساختار رفتاری به جای تجویزات رفتاری بر رفتار واقعی توجه دارد. سه عامل فعالیت‌ها، کنش-های متقابل و احساسات به عنوان عوامل تشکیل‌دهنده ساختار رفتاری معرفی می‌شوند. در بحث ساختار رفتاری کنش‌هایی که در خصوصیات کلی‌شان، ثبات و هماهنگی را نشان می‌دهند و به نوبه خود در الگوها و شبکه‌های رفتاری وسیع‌تر جای می‌گیرند مد نظر هستند.

منابع انسانی : افراد سازمانی کسانی هستند که در برابر دریافت‌های مختلف، سازمان را یاری می‌دهند. ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد سازمانی نظیر توزیع سنی، جنسی و قومی، برای بسیاری از جنبه‌های ساختاری و کارکردی سازمان، نتایج مهمی در بر دارد. جنبه‌های ساختاری سازمان نیز پیامدهای سرنوشت‌سازی برای افراد سازمانی دارد. موضوع مهم و قابل تأکید این است که افراد سازمانی در وهله اول و در بیشتر موارد عاملان اجتماعی هستند و بدون آن‌ها نه ساختار، نه سازمان و موقعیت اجتماعی موجودیت نخواهد یافت.

اهداف : در مورد هدف چند نکته قابل ذکر است. اول اینکه کارهای زیادی در سازمان انجام می‌شود که با هدف رابطه‌ای ندارند. دوم اینکه هدف می‌تواند به صورت ماهوی درآید یا دارای موجودیت و رفتاری مستقل از رفتار اعضای آن گردد. سوم اینکه سازمان دارای هدف‌های متفاوتی است که در بیشتر موارد این هدف‌های متعدد ضد و نقیض یکدیگر هستند.

فناوری : به منظور تمرکز بر روی فناوری سازمانی، سازمان باید به عنوان محلی که بعضی از کارها در آن انجام می‌شود، محلی که در آن برای تبدیل مواد اولیه، انرژی صرف می‌شود و یا مکانیزی برای تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها تلقی گردد. هر سازمانی کاری انجام می‌دهد و فناوری انجام آن کار را در اختیار دارد. برخی از سازمان‌ها داده‌ها را در جریان تولید قرار داده و تجهیزات و سخت-افزار جدید می‌سازند. برخی دیگر عمدتاً نمادهایی مانند اطلاعات و یا موسیقی را در جریان پردازش قرار می‌دهند. فناوری در اختیار کلیه سازمان‌ها هست، اما سازمان‌ها با توجه به حدود درک این فنون، میزان کاربرد روزمره آن‌ها و میزان مؤثر بودن آن‌ها، با یکدیگر متفاوت هستند. (اسکات، ۱۳۸۷، ۴۱)

اولویت‌بندی عوامل مدل لویت

افراد و صاحب‌نظران مختلف، اولویت‌بندی‌های مختلفی را از میان عوامل ساختار، تکنولوژی، عوامل انسانی و هدف انجام داده‌اند. نتیجه این اولویت‌بندی عناوینی همچون عناوین زیر شده‌است:

Organization based on Structure

در اینجا ساختار به عنوان اولویت اول است

Organization based on Plan

در اینجا برنامه و هدف در اولویت اول است

Organization based on Human resources

در اینجا منابع انسانی در اولویت اول است

Organization based on Technology

در اینجا تکنولوژی در اولویت اول است

اساساً علت ایجاد اولویت و محوری فرض نمودن یکی از این عوامل مسأله «هماهنگی» است. یعنی برای ایجاد هماهنگی میان این عوامل لازم است یکی از آن‌ها به عنوان محور قرار داده شود و بقیه با توجه به آن حرکت کنند. یعنی بقیه عوامل بر اساس عامل محوری نظم بگیرند. حال برای مثال اگر برنامه (عامل هدف) به عنوان محور و اولویت اول در نظر گرفته شود، سایر عوامل یعنی ساختار، فناوری و منابع انسانی به عنوان اولویت دوم خواهند بود. بنابراین ساختار، فناوری و منابع انسانی خود را با هدف تنظیم می‌کنند. در این صورت برنامه داده می‌شود و اجرا حول آن صورت می‌پذیرد.

پس از آشنایی مختصری که در این پیشگفتار با مبانی اولیه سازمان به عمل آمده است، باید گفت که محور بخش عمده ای از این متن آموزشی به توضیح همین موضوع اخیر یعنی ابزارهای مدیریت ووظایف آن (برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت ورهبری ، نظارت و کنترل ومنابع انسانی) اختصاص داده شده است . ضمن این که در فصل نخست به توضیح مختصری از سیر تکمیلی اندیشه های مدیریت نیز پرداخته می شود.

فصل اول

تاریخچه تئوریهای مدیریت

مقدمه

با مرور زندگی روزمره خود درمیابیم که سازمانها شدیداً در زندگی ما نفوذ کرده اند. ما در عصری زندگی میکنیم شاید بهتر باشد آن را عصر سازمان نامید. در بیمارستان متولد شده، در ثبت احوال شناسنامه میگیریم و سپس برای تعلیم و تربیت وارد مدارس (دبستان، راهنمایی، دبیرستان) و دانشگاه شده و سپس عضو یک سازمان دولتی یا غیر دولتی شده در نهایت هم بعد از مرگ ابطال شناسنامه از طریق سازمان ثبت احوال صورت می گیرد. بدین ترتیب از بدو تولد تا مرگ درگیر سازمان ها هستیم.

سوابق تاریخی مدیریت

بطور کلی می توان سوابق تاریخی مدیریت را به سه عصر باستان، قرون وسطی و انقلاب صنعتی تقسیم نمود که در زیر بصورت اجمالی بررسی شده است:

- سوابق مدیریت در عصر باستان:

شاید بتوان گفت که در آغاز زندگی دسته جمعی انسان برای تامین غذا، مسکن، امنیت، مفاهیم سازمان و مدیریت مطرح بوده است. از دیگر شواهد تاریخی مربوط به دوران باستان می توان موارد زیر را نام برد:

سومریها اختراع خط در ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح، توانستند ضوابطی برای نگهداری سوابق و اعمال کنترل در مدیریت موجود آورند. ساختن اهرام عظیم سنگی در مصر باستان گویای این حقیقت است که آن زمان افرادی در برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل از فنون مدیریت اطلاع داشته اند. قوانین همورابی پادشاه بابل در زمینه ی مالکیت خصوصی، امور بازرگانی خانواده، تعیین حداقل دستمزد کار و نیز ضوابط بخت نصر در سال ۶۰۴ قبل از میلاد در کارگاه و درساجی برای کنترل تولید و دستمزد تشویقی، حکایت از اعمال فنون مدیریت دارد. یونانیان نوع جدیدی از حکومت محلی را بوجود آوردند که در آن تبادل آزادانه افکار و اندیشه ی تشویق می شد. در مورد مسائل شهربحث آزادانه بعمل می آمد که امروزه آن را مدیریت مشاوره ای می خوانند. سقراط، فیلسوف مشهور یونانی به جهان شمول بودن اصول مدیریت تاکید نموده و فرقی بین اداره ی امور موسسات خصوصی و سازمانهای دولتی قائل نبوده است. افلاطون نیز در کتاب جمهوریت به اصل تخصص و تقسیم کار اشاره دارد و توصیه می کند که افرادی بجای اینکه به کارهای مختلف بپردازند، باید توان خود را در یک رشته به کار گیرند تا از طریق تکرار آن کار، مهارت خود را افزایش دهند.

به طور خلاصه میتوان گفت که این دوران، مدیریت در مرحله تجربه ویا آزمون خطا بوده و هیچگونه نظریهء خاصی وجود

نداشته است. به بیان دیگر در این دوران اندیشه ی مدیریت وجود داشته لکن به صورت خام و پرورش نیافته.

- سوابق مدیریت در عصر قرون وسطی:

همزمان با سقوط امپراطوری روم، اروپای غربی در یک دوره ی بسیار طولانی با حکومت ها و تشکیلات وسیع فئودالی روبرو بود. در این دوران که تاریخ از آن به عنوان " قرون تاریک " یاد می کند دانش و معرفت پیشرفت بسیار کندی داشت و به تبع آن ، در زمینه ی مدیریت و سازمان نیز تقریباً هیچ کار قابل توجهی انجام نشد و نوشته ی مهمی بوجود نیامد.

- سوابق مدیریت در عصر انقلاب صنعتی :

درسالهای بین ۱۷۰۰ تا ۱۷۸۵ میلادی ، انقلاب صنعتی در انگلستان به وقوع پیوست و سپس به سایر کشورهای غربی تسری یافت. در این دوران نسل جدیدی از مدیران آشنا با مسائل و شیوه های خاص عصر مزبور به وجود آمدند. مهمترین خصوصیات این دوره عبارتند از:

(۱) پیشرفت تکنولوژی و استفاده از ماشین در تولید

(۲) تولید انبوه

(۳) مهاجرت به شهرها و گسترش شهرنشینی

(۴) همگانی شدن آموزش به منظور پرورش نیروی انسانی مورد نیاز جامعه عصر صنعتی

(۵) پیدایش شرکت های سهامی بزرگ به صورت موسسات دائمی

(۶) تفکیک مدیریت از مالکیت در موسس بزرگ

(۷) گسترش فعالیتهای دولت و پیدایش وزارتخانه ها و سازمانهای مختلف دولتی

یکی از تحولات مهم قرن ۱۹ که باعث توسعه ی افکار مدیریت شد اقدام جوزف وارتن می باشد.

جوزف وارتن (Joseph Wharton) در سال ۱۸۸۱ افق تازه ای را در مقابل مدیریت گشود. او یکی از تولید کنندگان آمریکایی

بود که با اهدای ۱۰۰۰ دلار به دانشگاه پنسیلوانیا به تاسیس دانشکده ای برای آموزش و تحصیل در زمینه ی مدیریت اقدام

کرد. وارتن عقیده داشت که از دانشگاه طبیب ، مهندس، حقوقدان و نظایر آن بیرون می آید و به همین ترتیب ، لازم است

اقدامات در زمینه تربیت مدیران در سطح دانشگاه به عمل می آید. در سال ۱۸۸۱ مدیریت، عنوان یک رشته ی تحصیلی خاص

و مستقل وارد دانش بشری شد و در دانشگاهها ی کشورهای بزرگ صنعتی توسعه یافت.

مهمترین عاملی که در توسعه افکارمدیریت و پیدایش اصول، نظریه ها و مکاتب گوناگون آن موثر بوده است انقلاب صنعتی، پیشرفت تکنولوژی و ماشینیسم است.

سیر تکوین اندیشه ی مدیریت:

رویکردهای مختلف به مدیریت در گذر زمان دستخوش تغییرات بوده است که با مطالعه این تغییرات در طول زمان می توان دید جامعی نسبت به نظریه های مدیریت و تحولات و تکامل آن پیدا کرد.

بامروری بر میراث به جامانده از مسیر تکوین نظریه های مدیریت می توان ۴ مجموعه عمده رهیافت های ذیل را متمایز ساخت. رهیافت عمده در مسیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت:

(۱) رهیافتهای سنتی _ که به ارائه ی اصول جهان شمول برای کاربرد در وضعیت گوناگون، تاکید دارند.

(۲) رهیافت های منابع انسانی _ که بر تامین نیازهای انسانی، ایجاد گروه کاری و توجه به نقش عوامل اجتماعی در محیط کار تاکید دارند.

(۳) رهیافت های کمی (علم مدیریت) _ که بر اهمیت استفاده از فنون ریاضی برای حل مسائل مدیریتی تاکید دارند.

(۴) رهیافت های سیستمی و اقتضایی _ که بر ضرورت اتخاذ دیدگاه سیستمی و تفکر اقتضایی در تحلیل مدیریتی تاکید دارند و تعهدات جاری نسبت به کیفیت و عملکرد عالی را مورد توجه قرار می دهند. (شرموهورن، ۱۹۹۶، صفحه ۲۸)

رهیافتهای سنتی مدیریت:

به طور کلی، رهیافتهای سنتی برای فرض استوارند که افراد با انگیزه های مادی به کار می پردازند و فرصت های فراهم شده برای خود را به طور منطقی بررسی می کنند و برای حداکثر رساندن منافع شخصی، به هر اقدامی دست می زنند (شرموهون، ۱۹۹۶، صفحه ۲۸)

رهیافت های سنتی به مدیریت در سه بخش مطرح می شوند که عبارتند از:

(۱) مدیریت علمی

(۲) اصول علم اداره

(۳) نظریه ی بوروکراسی

مدیریت علمی:

هدف این نظریه این بود که جنبه های مختلف رابطه ی میان ماشین و کارگر را تعریف کند. برای رسیدن به این هدف، به جای تاکید بر روشهای سنتی کار، مجموعه ای از مشاغل کاری را تحلیل و از نظر زمانی اندازه گیری و ابزارهای کار را نیز مطالعه کردند، انگیزه های کارکنان و نوع سرپرستی آنها را مورد توجه قرار دادند تا بتوانند برای اجرای هر کار "یک بهترین روش" تعیین کنند. (فیضی، ص ۲۷)

تیلور در سال ۱۸۷۸ پس از اتمام کارآموزی در شرکت فولاد سازی میرویل مشغول به کار شد. تیلور در جریان کار متوجه شد که بازده کار در سطحی کمتر از آنچه که باید باشد قرار دارد. کارگران آگاهانه کند کاری می کنند و چنین استدلال می نمایند که در صورت انجام سریع کار محول، مدیریت عده ای از آن هارا اخراج خواهد کرد و همین کار را با عده ای کمتری انجام خواهد داد. این موضوع قبلا مورد توجه قرار نگرفته بود زیرا هیچ مدیری زمان لازم برای انجام یک کار مشخص را اندازه گیری نکرده بود در این مقطع حساس ، تیلور مدیریت علمی خود را پیشنهاد کرد و آن عبارت بود از تجزیه و تحلیل شغل برای پی بردن به زمان لازم انجام کار و پرداخت مزد مناسب براساس کار انجام شده. (مشبکی ، ص ۳۲).

مدیریت علمی مکتبی است که بر اثر مشاهده و مطالعه ی منظم امور مربوط به تولید و تجزیه و تحلیل چگونگی انجام کار در سطح کارگاه پدید آمده است. در این مکتب از سلسله فنون مانند مطالعه زمان حرکت ، برنامه ریزی کنترل تولید، طراحی و نحوه ی استقرار ماشین آلات و افراد در کارگاه، دستمزد تشویقی، مدیریت امور پرسنلی و مهندسی نیروی انسانی که همگی بر کارایی و تولید تاکید دارند استفاده شده است. (مشبکی ، ص ۳۳).

تیلور چهار اصل زیر را به عنوان اصول مدیریت علمی پیشنهاد کرد: (رضائیان ، ص ۴۲-۴۳)

- ۱) ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء از کار که جایگزین روش غیر علمی متداول شود.
- ۲) گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان برای اجرای بهتر وظایف خود، در حالی که در گذشته هر کارگر به گونه ای شخصی مسئول انتخاب شغل و پرورش خود به بهترین وجه ممکن بود.
- ۳) همکاری صمیمانه ی مدیریت با کارکنان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارهایی که اجرا می شود براساس اصول علمی تعیین شده است.

۴) تقسیم تقریباً مساوی کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان به طوری که وظیفه ی طرح ریزی و مطالعات علمی برای بهبود روشها به عهده ی مدیریت باشد و پیروی کامل از روشها و استانداردهای تعیین شده وظیفه ی کارگران محسوب شود.

دو نفر از افراد معاصر تیلور، یعنی فرانک ویلیام گیلبرت به منزله ی پیشگامان مطالعه ی حرکت سنجی در یکی از بررسیهای مشهود خود توانستند تعداد حرکاتی را که کارگران ساختمان، هنگام بنایی انجام می دادند، کاهش دهند و بهره وری آنان را سه برابر کنند. (شرمهورن ، ۱۹۹۶ ، ص ۲۹).

هنری فایول (۱۸۴۱-۱۹۲۵) نیز مانند تیلور دارای تحصیلات مهندسی بود و بیش از سی سال مدیریت یک کمپانی معدن ذغال سنگ را به عهده داشت. در این مدت همواره تحقیقاتی در زمینه مدیریت انجام داد و در صد آن بود که اصولی ساده و عملی برای

اداره امور سازمان ها کشف کند. او در سال ۱۹۱۶ نتیجه مطالعات و تجربیات خود را در کتابی با عنوان اداره امور سازمان های صنعتی و عمومی به رشته تحریر درآورد.

فایول در این کتاب نتیجه مطالعات خود را تحت سه عنوان کلی طبقه بندی نمود: (فایول، ۱۹۴۹، ص ۱۰-۱۵)

الف - اصول عام و کلی مدیریت

ب - توانائی ها و ویژگی های لازم برای مدیریت

ج - عناصر مدیریت

*** اصول عام و کلی مدیریت**

فایول اولین محقق بود که فهرستی از اصول مدیریت را برای راهنمایی مدیران توین نمود که در اغلب سازمان ها دارای کاربردی یکسان می باشد. وی معتقد بود که سازمان عوامل انسانی سروکار دارد و لازم است اصولی مورد استفاده مدیران قرارگیرد که در هر شرایط و موقعیت کارائی لازم ردا داشته باشد. این اصول عبارتند از:

تقسیم کار - با تقسیم کار و تخصصی شدن آن حداکثر کارایی حاصل می شود.

اختیار و مسئولیت - اختیار حق مدیر برای صدور دستور است و مسئولیت پاسخگویی در مقابل قدرت و اختیار و از جمله مسائل اساسی سازمان است. فایول به دو نوع اختیار اشاره می کند. ۱) اختیاری که کارمند به اعتبار شغل، مقررات داخلی و قانونی دارا می باشد و ۲) اختیار شخصی که ناشی از هوش، دانش، ارزش های اخلاقی کارمند و... می باشد. صاحب نظران علوم اداری در تکمیل نظر فایول به دو نوع اختیار در سازمان اشاره می کنند: اختیار قانونی که ناشی از مقررات و قوانین است و اختیار تخصصی که ناشی از تخصص و تبحر به دست آمده در جریان کار است.

انضباط - عبارتست از هوشیاری و احترام به دیگران در محدوده مشخص شده سازمان

وحدت فرماندهی - هر کارمند فقط از یک رئیس دستور می گیرد و به یک رئیس جوابگو است.

وحدت مدیریت - برای اجرای یک برنامه فقط یک مدیر کافی است.

تبعیت منافع فرد از منافع سازمان - اهداف سازمان همواره باید بر اهداف افراد کارمند ترجیح داده شوند.

جبران خدمات - به کارکنان باید در ازاء کارانجام شده پاداش منصفانه پرداخت نمود و از پرداخت پاداش غیرمنطقی اجتناب شود.

تمرکز - اختیار و مسئولیت نباید در یک مدیر متمرکز باشد. مدیر باید به اندازه کافی سیاست تفویض اختیار و واگذاری پاره ای از مسئولیت ها به کارکنان را اعمال نمایند.

سلسله مراتب - خط فرماندهی و اختیار در هر نوع سازمان از راس به قاعده هرم سازمان امتداد می یابد و ارتباطات نیز معمولاً با این خط حرکت می کند.

نظم - برای گردش صحیح امور سازمان هرچیز باید در جای خود بوده و در سازمان نیز محلی برای خود داشته باشد.

عدالت - در سازمان چنانچه مدیران و کارکنان روابط دوستانه داشته باشند و مدیران عدالت را رعایت نمایند ، امور به بهترین به بهترین وجه به مرحله اجرا درمی آید.

ثبات شغلی - ثبات شغلی در سازمان موجب کارایی و وفاداری به سازمان است و ترک شغل بیش از حد متعارف دلیل بر ناسالم بودن آنست.

ابتکار عمل - مدیر باید دارای ابتکار عمل ، بدعت گذاری و ارائه دهنده فکر و ایده های نوین باشد.

روحیه همکاری - اشاعه روحیه همکاری موجب وحدت و ایجاد هماهنگی بین کارکنان شده و در نتیجه تحقق اهداف سازمان را تسهیل می کند.

*** توانایی ها و ویژگی های لازم برای مدیر**

فایول عقیده داشت اگر توانائی متفاوتی برای ادارهی امور سازمانها ضروری است لکن هر یک از توانایی ها مستلزم همراهی بودن با صفات و خصوصیتی هست که توانایی ها را تقویت نماید. این توانائی ها عبارتند از:

۱- **توانایی جسمی** - یعنی داشتن سلامت نیرو و انرژی ، قدرت جسمی ، ظاهر مناسب ، بیان و تکلم.

۲- **توانایی فکری** - یعنی داشتن قدرت فهم و یادگیری ، تشخیص و سازگاری ، انعطاف پذیری در طرز تفکر.

۳- **توانایی اخلاقی** - یعنی داشتن ثبات روانی - اشتیاق به پذیرش مسئولیت ، توان ابداع و ابتکار - حجب وزیرکی - وفاداری به سازمان - ظرافت طبع و متانت.

۴- **معلومات عمومی** - داشتن طرز تفکر و عقیده راجع به مسائلی که الزاماً در حیطه ی فعالیت های اجرایی سازمان نیست.

۵- **معمولات تخصصی** - آگاهی از مسائل فنی سازمان ، امور بازرگانی و مالی مرتبط با سازمان.

۶- **تجربه**

*** عناصر مدیریت**

به عقیده فایول، مدیریت فعالیتی است که باتمام مسئولیت هائی که انسان به عهده می گیرد ارتباط پیدا می کند. خواه این

مسئولیت اداره امور خانواده باشد و خواه اداره امور کسب کار یا دولت. در کلیه اموریادشده، درجاتی از برنامه ریزی ، سازماندهی

، فرماندهی ، هماهنگی و کنترل لازم است. او کلیه فعالیت های سازمان های صنعتی رادر شش دسته زیر طبقه بندی نموده است.

- ۱- فعالیت های فنی: شامل امور مربوط به تولید
 - ۲- فعالیت های تجاری: شامل امور خرید ، فروش و مبادله کالا.
 - ۳- فعالیت های مالی : شامل امور مربوط به فراهم آوردن سرمایه .
 - ۴- فعالیت های تأمینی: شامل امور به حفاظت از جان کارکنان و حفظ اموال سازمان.
 - ۵- فعالیت های حسابداری: شامل امور مربوط به نگهداری حساب های انبار، هزینه ها ، ترازنامه.
 - ۶- فعالیت های اداری : شامل امور مربوط به برنامه ریزی ، سازماندهی ، فرماندهی ، هماهنگی و کنترل .
- فایول تاکید می کند که در میان فعالیت های ششگانه ی فوق ، فعالیت های اداری از همه مهمتر و شایسته ی بیشترین توجه است. او معتقد است که تمام فعالیت های مدیریت از این پنج عنصر برنامه ریزی ، سازماندهی ، فرماندهی ، هماهنگی و کنترل تشکیل یافته است.

نظریه بوروکراسی

ماکس وبر، جامعه شناس روشنفکر آلمانی، بیشتر آثار خود را در اواخر قرن ۱۹ میلادی منتشر کرد. افکار ونظریه های وبر، تاثیر عمده ای بر رشته های مدیریت و جامعه شناسی سازمان ها داشت.

وی بر این باور بود که افراد به دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می یابند و در منصب های اصلی و مهم ساختار اجتماعی آلمان قرار می گیرند، نه به دلیل تواناییها و شایستگیهایشان: به همین دلیل او مدعی بود که سازمان ها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی کنند: بنابر این باید شکل جدیدی از سازمان را طراحی کرد که به حل این مساله کمک کند. (هندرسون و پارسونز، ۱۹۴۷، ص ۳۳۶).

در عمق تفکر وبر، مفهوم بروکراسی قرار دارد: یعنی شکل سازمانی مطلوبی که بطور منطقی طراحی گردد، بسیار کارآ باشد، از اصول منطق و نظم پیروی کند، و بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شود. از جمله ویژگیهای خاص بوروکراسی وبر می توان به موارد موارد ذیل اشاره کرد: (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۴۹)

تقسیم کار روشن – مشاغل بخوبی تعریف می شوند و کارکنان در انجام آنها بسیار مهارت می یابند.

سلسله مراتب اختیارات روشن – اختیار و مسئولیت برای هر منصب بخوبی تعریف می شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود گزارش می دهد.

قواعد و رویه های رسمی- دستور العمل های مکتوب، رفتار و تصمیم ها را هدایت می کند و سوابق پرونده ها بطور مکتوب نگهداری میگردد.

برخورد غیرشخصی - قواعد و رویه ها بطور یکسان و بدون استثنای در مورد همه رعایت می شود و با هیچکس برخورد ویژه صورت نمی پذیرد.

مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی - انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می پذیرد.

تبعات غیر کارکردی بوروکراسی

۱- **جابجایی هدف:** بوروکراسی به علت اینکه موجب جابجایی هدف می شود مورد انتقاد شدید واقع شده است.

الف) رابرت مرتون خاطر نشان می کند که همانندی در امور، زیان آور است چون انعطاف پذیری را کاهش می دهد. قوانین و مقررات چنان مورد تأیید واقع می شوند که معنایی نمادین با سمبلیک به خود می گیرند. در واقع قوانینی که برای تحقق هدف وضع می شوند، خود بیش از هدف مورد توجه قرار می گیرند.

ب) فیلیپ سلزنیک براین باور بود که وسایل می توانند از طریق جابجایی اهداف جایگزین نتایج با اهداف نهایی شوند. وی مطرح کرد که تخصص گرایی، واحدهای فرعی با اهدافی متفاوت ایجاد می کند. ماحصل تعارض اهداف بین واحدهای سازمانی، تقدم پیدا کردن اهداف واحدهای فرعی بر اهداف سازمانی است.

ج) آلوین گولدر بیان داشت که قوانین و مقررات نه تنها رفتارهای غیر قابل قبول را، بلکه سطوح حداقل رفتارهای قابل قبول را نیز تعیین و تعریف می کند. اگر اهداف سازمان نهادی نشده باشند، تحمیل قوانین موجب بی علاقه کاری کارکنان در انجام آنها می شود به گونه ای که آن را در حد رفع تکلیف انجام می دهند.

د) ویکتور تامسون بیان می دارد بوروکراسی رسمیت زیاد را به وجود می آورد و این امر تزلزل در اختیار تصمیم گیرندگان را به همراه خواهد داشت، تامسون چنین پدیده ای را نوعی رفتار بیمار گونه ناشی از بوروکراسی می نامد.

۲- **کاربرد نامناسب قوانین و مقررات:** واکنش در برابر یک وضعیت غیر عادی، به شیوه ای که با این وضعیت عادی برخورد می شود که این امر منجر به نتایج غیر کارکردی و مخل می شود. در واقع افراد در هر شرایطی بدون چون و چرا از قوانین پیروی می کنند که ممکن است در شرایط متفاوت آثار مختلفی را به همراه داشته باشد.

۳- **از خود بیگانگی:** اعضاء سازمان غیر شخصی بودن امور را به عنوان پدیده ای درک می کنند که میان آنان و کارشان فاصله می اندازد و آنها بر اثر تخصصی شدن امور احساس بی هویتی می کنند.

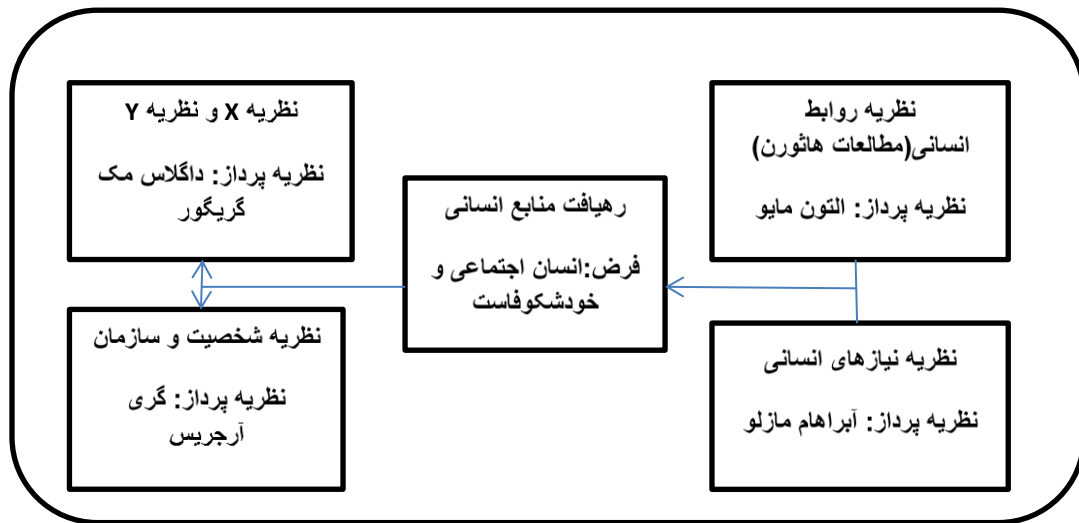
۴- **تمرکز قدرت:** تمرکز قدرت در مدیران ارشد اجرایی توسط جامعه شناسان مورد انتقاد قرار گرفته است.

۵- **سر خوردگی ارباب رجوع:** پیچیدگیهای ناشی از بوروکراسی باعث نارضایتی ارباب رجوع می شود.

(رابینز، ۲۰۰۶، ص ۲۶۶ - ۲۷۰).

رهیافت های منابع انسانی به مدیریت

در سال ۱۹۲۰ میلادی، مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ در غرب، بررسی نقش " توجه به عامل انسانی در محیط کار "، در سیر تکوین نظریه های مدیریت مطرح شد. رهیافت منابع انسانی بر این باور استوار است که انسانها اجتماعی و خودشکوفایند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضاء روابط اجتماعی است، به فشار گروهی پاسخ می دهد و مترصد خودشکوفایی است. (رضاییان، ۱۳۸۸، ص ۵۰)



شاخه های عمده و رهیافت های منابع انسانی به مدیریت

نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن)

در طول سالهای اواخر دهه ۱۹۲۰ تا آغاز دهه ۱۹۳۰ میلادی مجموعه مطالعاتی در کارخانه وسترن الکتریک در شهر هاثورن صورت پذیرفت، این بررسیها که به مطالعات هاثورن مشهور شد، سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر گردید.

مطالعات هاثورن، به افزایش علاقه پژوهشگران به مطالعه ابعاد اجتماعی و انسانی رفتار کارکنان در سازمان منجر شد: در اثر این مطالعات، برخی چنین پنداشتند که رمز بهره‌وری و افزایش تولید آن است که ((سازمان علاقه بیشتری به کارکنان خود نشان دهد: به طوری که رضایت کارکنان از کار در سازمان افزایش یابد)). همچنین تاکید بر روابط مبتنی بر همکاری میان سرپرستان و کارکنان افزایش یافت و چنین نتیجه‌گیری شد که مدیران باید علاوه بر کسب مهارت‌های فنی به کسب مهارت‌های انسانی و اجتماعی نیز بپردازند و از فراگرد ایجاد و افزایش "رضایت کارکنان از کارشان" شناخت بهتری به دست آورند. در نهایت، جنبش روابط انسانی به پایه‌گذاری مبانی رشته رفتار سازمانی برای مطالعه رفتار افراد و گروهها در سازمان منجر شد. (بارتول و ماتین، ۱۹۹۴، ص ۵۱؛ شرمهورن، ۱۹۹۶، ص ۳۴).

نظریه نیازهای انسانی

در میان بینش‌های حاصله از جنبش روابط انسانی، نظریه مزلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نظریه‌ای بنیانی محسوب می‌شود. این نظریه مبتنی بر پنج فرض عمده درباره ماهیت انسان است:

اصل منسجم بودن وجود انسان - هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.

اصل موقتی بودن ارضاء نیاز - ارضاء نیازهای انسان جنبه موقتی دارد: یعنی هرگز یک انسان به طور دائمی ارضاء نمی‌شود.

اصل تنوع نیاز آگاهانه انسان - نیازهای آگاهانه انسانها متنوع تر از نیازهای نهانی آنان است.

اصل کاهش شدت نیاز ارضاء شده - هرگاه یک نیاز تا حدودی ارضا شود، تا مدتی محرک رفتار وی نخواهد بود: یعنی پس از ارضاء هر نیاز، انسان موقتاً سعی می‌کند تا سایر نیازهای ارضا نشده خود را برطرف سازد.

اصل توالی - نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتاً قابل پیش‌بینی، مطرح می‌شوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می‌یابند: به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می‌شود که نیاز سطح پایین تر از آن ارضا شده باشد.

البته دو اصل کمبود و توالی فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می‌کنند: یعنی با ارضاء نیازهای سطح بالا، تمایل به ارضاء بیسپیچتر آنها شدت می‌یابد. (مزلو، ۱۹۶۵، ص ۲۰-۲۳).

نظریه X و نظریه Y

داگلاس مک‌گریگور این نظریه را ترویج کرد که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی خود شکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. نظریه X اساساً دیدگاهی منفی نسبت به انسان دارد. بر اساس این دیدگاه مدیران دارای پیش‌فرضهای زیر نسبت به زیردستان خود هستند:

۱- کارکنان ذاتاً از کار متنفرند و حتی الامکان تلاش می کنند تا از زیر بار آن شانه خالی کنند.

۲- چون کارکنان کار را دوست ندارند برای تحقق اهداف مورد نظر باید کنترل شوند.

۳- کارکنان از مسئولیت می گریزند و در پی آنند که کسی رسماً به آنها دستور دهد.

۴- کارکنان پیش از هر چیز به امنیت شغل احتیاج دارند و کمتر جاه طلبانه عمل می کنند.

از این رو مدیری از ساز و کارهایی کنترل تفصیلی بهره می گیرد و برای ایجاد انگیزه در کارکنان صرفاً از محرکهای مادی استفاده می کند.

نظریه Y اساساً دیدگاهی مثبت نسبت به انسان دارد و دارای پیش فرضهای زیر می باشد:

۱ - کارکنان کار را ماهیتاً نوعی سرگرمی و رفع خستگی قلمداد می کنند .

۲ - اگر کارکنان نسبت به اهداف تعهد داشته باشند خودفرمانی و خودکنترلی را اعمال خواهند کرد .

۳ - انسانها می توانند مسئولیت بپذیرند یا خود به دنبال آن باشند.

۴ - خلاقیت در میان افراد وجود دارد.

چنین مدیرانی هدف های فردی و سازمانی را تلفیق می کنند، به کارکنان آزادی عمل بیشتری می دهند، خلاقیت و نوآوری را تشویق می کنند و کنترل را به حداقل می رسانند. (رابینز ، ۲۰۰۶ ، ص ۴۳۷ - ۴۳۸)

نظریه شخصیت و سازمان

کریس آرجویس مانند مزلو و مک گریگور معتقد بود که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است و معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسئولیت پذیر و قابل اعتماد می دانند و در چنین حالتی بهره وری کارکنان افزایش خواهد یافت . به همین دلیل بر ضرورت توسعه مسئولیت های شغلی ، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبک های مشارکتی و بهبود روابط انسانی تأکید می کرد و بروز مسائلی نظیر غیبت و ترک خدمت و از خود بیگانگی در میان کارکنان، نشانه وجود ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ با اقدامات و فعالیت های مدیریتی سازمان است. (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۵۷ ، ۵۸).

رهیافت های کمی به مدیریت

اساس رهیافت کمی به مدیریت به این فرض استوار است که استفاده از روش های ریاضی به بهبود تصمیم گیری و حل مسائل مدیریتی کمک می کند.

علم مدیریت یا تحقیق در عملیات بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسائل مدیریت دلالت دارد و کاربردهای متنوعی دارد که از جمله آنها عبارتند از:

- ۱- پیش بینی های ریاضی: برای تصمیم روند گذشته به آینده و استفاده در فرایند برنامه ریزی.
- ۲- مدل سازی موجودی انبار: برای کنترل موجودی و تعیین مقدار سفارش و نقطه سفارش مجدد اقلام مورد نیاز.
- ۳- برنامه ریزی خطی: برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون.
- ۴- نظریه صف: برای تخصیص نیروی انسانی به منظور به حداقل رساندن زمان تأخیر و هزینه ارائه خدمت به مشتریان.
- ۵- مدل های شبکه: برای تفکیک کارهای بزرگ و طرح های پیچیده به اجزای کوچکتر.
- ۶- شبیه سازی: به منظور مدل سازی مسائل و آزمون راه حل های گوناگون. (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۵۸ - ۶۱)

رهیافت های سیستمی و اقتصادی به مدیریت

نظریه سیستمی:

سیستم عبارت است از اجزای بهم پیوسته و مرتبط بهم که به نحوی تنظیم گردیده اند که یک کل مجزا از تک تک اجزا را به وجود می آورند. ویژگی منحصر به فرد دیدگاه سیستمی، نحوه ارتباط اجزا با خود سیستم است. هر سیستمی از طریق دو نیروی متضاد تفکیک و ادغام شناخته می شوند. در یک سیستم وظایف تخصصی تفکیک می شوند تا جایگزین الگوهای کلی مبهم شوند. در همین زمان به منظور برقراری وحدت درون سیستم و همچنین یکپارچگی بین اجزای تفکیک شده و تشکیل یک کل مستقل، هر سیستمی در کنار فرایند تفکیک ادغام متقابل را نیز ایجاد می کند. این ادغام در سازمان از طریق بکارگیری روش هایی نظیر هماهنگی بین سطوح سلسله مراتب سازمان، سرپرستی مستقیم، تدوین قوانین، رویه ها و خط مشی ها صورت می گیرد. (رابینز، ۲۰۰۶، ص ۳۰).

نظریه سیستمی کل سازمان را چیزی متفاوت با مجموعه اجزای آن می داند درحالیکه مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک کل سازمان را برابر با اجزای آن می دانند. در مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می شود، در حالیکه نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی استفاده می کنند. تفکر تحلیلی بر اندیشیدن ازخارج به داخل دلالت دارد ولی تفکر ترکیبی مبتنی بر اندیشیدن از داخل به خارج است.

چستر بارنارد، سازمان را به منزله مجموعه ای از خرده سیستم های همکاری کننده در نظر می گیرد و بر این باور است که تحقق همکاری در سازمان به وجود سه عامل « تمایل به خدمت»، « هدف مشترک» و « ارتباطات» بستگی دارد. چستر بارنارد نظریه پردازان را تشویق می کند که سازمانها را به منزله کلهایی پیچیده و پویا مطالعه کنند و بر رعایت اخلاق در مدیریت توجه بسیاری دارد. (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۶۲ - ۶۵).

انواع سیستم ها

معمولاً سیستم ها را به سیستم های باز و بسته طبقه بندی می کنند تفکر سیستم بسته از ابتدای مطرح شدن از علم فیزیک نشأت گرفته است، این تفکر سیستم را خودکفا و مستقل در نظر می گیرد. ویژگی مهم این تعریف از دیدگاه علم فیزیک این است که اثر محیط بر سیستم را نادیده می گیرد. یک سیستم کاملاً بسته سیستمی است که هیچ نوع انرژی از منابع خارجی دریافت نکرده و هیچ نوع انرژی را به خارج از خود ساطع نمی کند.

سیستم باز، تعامل پویای سیستم را با محیطش نشان می دهد. در واقع همه سیستم های باز دارای سه عنصر نهاده، فرایند تبدیل و ستاده اند. ویژگی های یک سیستم باز عبارتند از:

۱. آگاهی از محیط: یکی از ویژگی های روشن و واضح یک سیستم باز آگاهی از روابط خود و محیطش است. در واقع مرزی وجود دارد که سیستم را از محیطش جدا می کند.

۲. بازخور: سیستم های باز بطور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می کنند. این دریافت اطلاعات، سیستم ها را در جهت انطباق خود با شرایط کمک نموده و آن ها را در پیگیری اقدامات اصلاحی انحرافات حاصله از جریان از پیش تعیین شده، یاری می دهد. بازخور فرایندی است که بخش از ستاده های سازمان را به عنوان داده جدید به سازمان برگشت می دهد تا ستاده های حاصل از سیستم را اصلاح کنند.

۳. ویژگی دورانی: سیستم های باز چرخه ای از حوادث اند، ستاده های سیستم، امکاناتی را برای نهاده های که چرخه سیستم را تکرار می کنند، فراهم می سازند.

۴. آنتروپی منفی: اصطلاح آنتروپی به گرایش سیستم به زوال یا فروپاشی اشاره دارد. از آن جائیکه یک سیستم باز دارای آنتروپی منفی است، لذا می تواند خود را تجدید قوا نموده و ساختارش را حفظ کند و از مرگ رهایی یابد و حتی رشد کند زیرا توانایی ورود انرژی بیش از آنچه را که صرف تولید ستاده هایش می کند، داراست.

۵. حد ویژگی ثبات: ورود انرژی به سیستم برای جلوگیری از میزانی از ثبات در تبادل انرژی را موجب شده که این امر خود منجر به پایداری در سیستم می گردد.

۶. حرکت به سوی رشد و توسعه: ویژگی ثبات توصیفی از سیستم های ساده با سیستم های باز اولیه است به مرور زمان که سیستم پیچیده تر می شود و به طرف خنثی سازی آنتروپی حرکت می کند سیستم های باز به سمت رشد و توسعه حرکت می کنند که این امر نقض ثبات سیستم محسوب نمی شود. سیستم های بزرگ برای حصول اطمینان از بقاء خود به نحوی عمل می کنند که حاشیه ایمنی بیشتر از سطح فعلی موجود به دست آورند. سیستم فرعی متعدد درون سیستم برای اجتناب از آنتروپی و کاهش میزان آن، به ورود انرژی بیش از آنچه که صرف ستاده های خود می کنند، مبادرت می ورزند.

۷. تعادل بین فعالیت های نگهدارنده و انطباقی: سیستم های باز تطبیق دو نوع فعالیت متضاد را دنبال می کنند. فعالیت های نگهدارنده، اطمینان می دهد که سیستم های فرعی گوناگون با هم در تعاملند و اینکه کل سیستم با محیطش سازگاری دارد. در

واقع این نوع فعالیت از تغییرات سریع را که ممکن است سیستم را از حالت تعادل خارج کند جلوگیری می کند. برعکس فعالیت های انطباقی، از این جهت ضروری اند که سیستم بتواند در طی زمان، تغییرات در خواسته های داخلی و خارجی سیستم را جرح تعدیل کند. فعالیت های نگهدارنده وضعیت فعلی سیستم را از طریق خرید، تعمیرات و نگهداری ماشین آلات، استخدام و آموزش کارکنان و بکارگیری مکانیزم هایی نظیر تهیه و تدوین قوانین و مقررات حفظ می کنند، فعالیت های انطباقی بر تغییرات برنامه ریزی شده، تحقیقات بازار، تولید محصول جدید و نظایر این ها متمرکزند.

۱. همپایانی: این مفهوم بیان می کند که برای انجام یک کار راه های متعددی وجود دارد. در واقع یک سیستم می تواند از شرایط اولیه مختلف به وسیله راه های متعدد به یک هدف نهایی نائل آید. (رابینز، ۲۰۰۶، ص ۳۰ - ۳۶).

دیدگاه سیستمی دارای محدودیت هایی نیز هست که مهم ترین محدودیت آن، انتزاعی بودن آن است. دیدگاه سیستمی هر چیزی را به چیز دیگری وابسته و متکی می داند. در حالیکه شاید لازم باشد تا به صورت دقیق به مدیران طرقی ارائه شود که گویای تغییر، میزان و حدود تغییر اقداماتشان باشد. (رابینز، ۲۰۰۶، ص ۳۷).

نظریه اقتضایی

نظریه اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نیز نامیده می شود بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تأکید دارد و بر این میناست که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. از این رو تأکید می شود که مدیریت موثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می پذیرد.

انتخاب بهترین ساختار در هر وضعیت معین به عواملی بستگی دارد که از جمله آن: میزان تغییرات محیطی، فناوری عمده سازمان، راهبردهایی که سازمان دنبال می کند، اندازه سازمان و شبکه های قدرت و کنترل در سازمان، ... رهیافت سیستمی اغلب به خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است مورد انتقاد قرار می گیرد و دیدگاه صرفاً وضعیتی به خاطر این که خیلی خاص و جزئی نگر است نقد می شود. انتقاد دیگری که به نظریه اقتضایی می شود آن است که سازمان را همچون اسیری در چنگال محیط معرفی می کند. طرفداران نظریه اقتضایی کوشیده اند از وجه مشترک نظریه های سیستمی و وضعیتی سودجویند، و ضمن دسته بندی مقتضیات مورد نظر، در تعمیم آنها به وضعیتهای خاص دقت کنند.

رهیافت اقتضایی دارای سه ویژگی مهم است: ۱- دیدگاه سیستمی باز، ۲- گرایش به پژوهش و تحقیق علمی، ۳- توجه به مجموعه ای از عوامل (رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره).

برنامه ریزی

مقدمه

برنامه عبارت است از اهداف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن است. برنامه ریزی مستلزم آگاهی از فرصت ها و تهدید آتی و پیش بینی شیوه مواجهه با آن هاست. برنامه ریزی نوعی پیش بینی محسوب می شود و بر اساس وظایف مدیر اولویت دارد، از طرفی برنامه ریزی و کنترل با هم رابطه ای نزدیک دارند زیرا کنترل یعنی ارزیابی فعالیت ها به منظور حفظ آن ها در مسیر تعیین شده و اصلاح انحرافات احتمالی با توجه به برنامه، پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید.

برنامه ریزی یکی از وظایف مهم مدیریت است که مانند پلی زمان حال را به آینده مرتبط می کند. منابع، اعم از انسانی و مادی کمیابند. همچنین عوامل و شرایط محیطی نظیر شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی به سبب تغییر دائمی ناپایدار می باشند. به علاوه برای استفاده از این منابع محدود و کمیاب و با توجه به شرایط محیطی که ذکر گردید رقابت شدید وجود دارد. این موضوع اهمیت برنامه ریزی را آشکار می سازد. به بیان دیگر به آن دسته از اقداماتی که مشتمل بر پیش بینی هدف ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و عوامل نامطمئن از طریق تنظیم عملیات آینده است، برنامه ریزی گویند. هدف اساسی برنامه ریزی تقلیل میزان قبول ریسک نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیر هماهنگ برای دستیابی به موفقیت های سازمانی است.

تعریف برنامه ریزی

برنامه ریزی مانند پلی است روی فاصله جایی که هستیم و جایی که می خواهیم به آن برسیم. برنامه ریزی یعنی انتخاب مأموریت ها، هدف ها و اقداماتی برای نیل به آنها که مستلزم تصمیم گیری و انتخاب از میان راه های مختلف برای عملکرد آینده سازمان است (کونتز، ۱۹۹۰، ۴۵-۴۶).

تعاریفی که از برنامه ریزی وجود دارد متعدد است که به برخی از آن ها اشاره می کنیم:

۱. برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن و یا پیش بینی راه تحقق آن.
۲. برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
۳. برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع، بر مبنای الگوی پیش بینی شده.
۴. برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راه ها نیل به آن.

بنابراین می توان نتیجه ذیل را به منزله اصل برنامه ریزی در نظر گرفت :

« برای تحقق هدف، قبل از استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، باید با اقدام به برنامه ریزی، به حد کافی از توانایی های ذهنی استفاده شود. » (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۱۷۹).

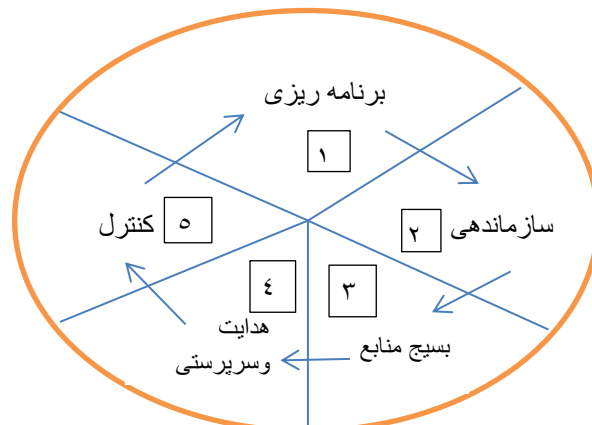
هدف از برنامه ریزی

به طور کلی ، اهداف هر برنامه ریزی عبارتند از :

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیت ها
۲. افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
۳. متمرکز شدن بر طرق دستیابی به مقاصد و اهداف، و احتراز از انحراف از مسیر
۴. مهیا ساختن ابزاری برای کنترل . (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۱۷۹)

اولویت برنامه ریزی

برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیریت اولویت دارد و مقدم بر آنان است (کونتز و دیگران، ۱۹۸۸، ص ۱۰۳). همه وظایف مدیریت با هم مرتبط هستند ولی در میان آنها، برنامه ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است.

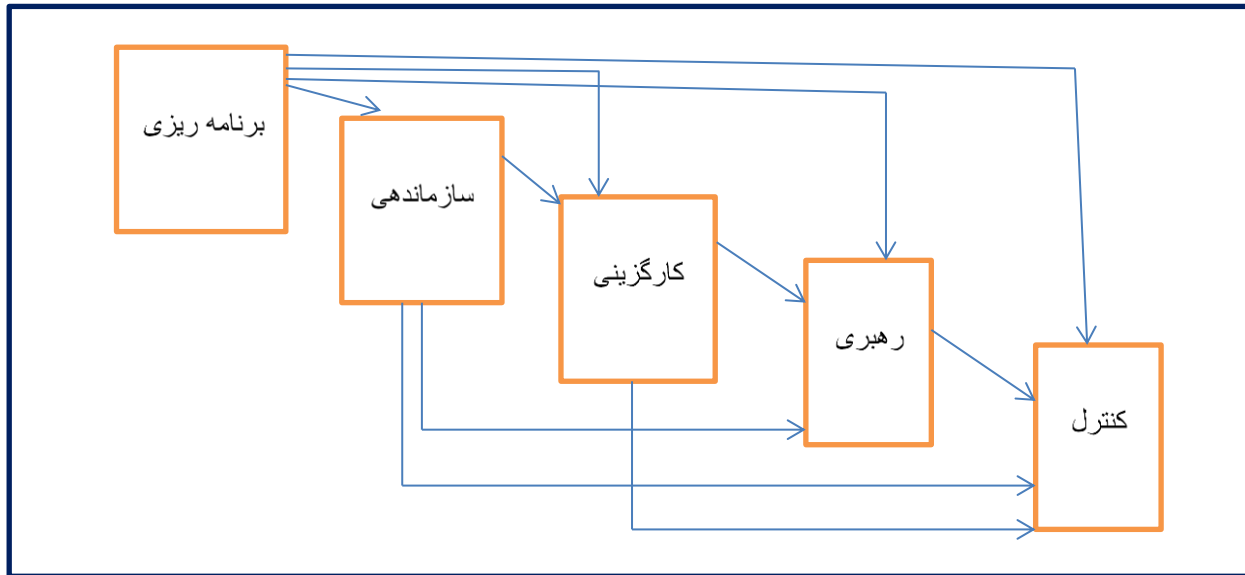


اولویت و توالی وظایف مدیران و نسبت زمان اشتغال آنها (رضائیان ، ۱۳۸۸، ص ۱۸۰)

همانطور که ملاحظه می شود، برنامه ریزی بخشی عمده ای از کار مدیران را به خود اختصاص می دهد. البته، وظایف مدیریت قابل تفکیک نیستند؛ بویژه وظایف برنامه ریزی و کنترل که با هم رابطه ای نزدیک دارند؛ به طوری که می توان گفت : ((بدون برنامه ریزی، امکان کنترل وجود ندارد))؛ زیرا کنترل یعنی ارزیابی فعالیت ها به منظور حفظ آنها در مسیر تعیین شده، و اصلاح

انحرافات احتمالی با توجه به برنامه.

برنامه ریزی، اهداف همه فعالیت ها و تلاش های گروهی را تعیین می کند و نحوه دستیابی به آن اهداف را طرحریزی می کند تا مدیر بتواند تشخیص دهد که باید از چه نوع ساختار سازمانی استفاده کند و برای هر منصب چه نوع کارکنانی را با چه تخصص هایی به کار گیرد؛ کدام سبک هدایت و سرپرستی را مورد استفاده قرار دهد؛ و چه معیارهایی را برای کنترل عملیات مدنظر قرار دهد. بنابراین می توان گفت که در واقع برنامه ریزی وظیفه اساسی و شالوده مدیریت است.



تقدم برنامه ریزی نسبت به سایر وظایف مدیریت (رضایان، ۱۳۸۸، ص ۱۸۱)

انواع برنامه ریزی

برنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می شوند و فراخور هر وضعیت به گونه متناسب با آن شکل می گیرند.

در یک نوع تقسیم بندی می توان برنامه ریزی را به سه نوع زیر دسته بندی نمود.

۱. برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)؛

۲. برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)؛

۳. برنامه ریزی تخصصی.

برنامه ریزی راهبردی (strategic planning)

برنامه ریزی راهبردی با دوراندیشی و در جریان فراگردی نظام یافته انجام می گیرد. این فراگرد مراحل زیر را در بر دارد:

الف) تعیین مأموریت ها و هدف های دوربرد و رسالت سازمان؛

ب) تفکیک و تجزیه اهداف بلندمدت در قالب هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت – این مرحله را هدفگذاری (goal setting) می نامند؛

ج) تدوین و تنظیم خط مشی ها و اتخاذ سیاست های کلی؛

د) طرح ریزی و تنظیم برنامه های عملیاتی (تاکتیکی).

هرچند که با برنامه ریزی راهبردی، وضعیت آینده، پیشگویی نمی شود، این برنامه ریزی در موارد زیر به مدیران کمک می کند:

الف) فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛

ب) ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛

ج) اتخاذ تصمیم های صحیح، در زمان مناسب؛

د) تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب. (تری، ۱۹۷۷، ص ۱۷۹؛ گالووی، ۱۹۶۷، ۲۹۶).

برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :

الف) تدوین برنامه های کوتاه مدت (تنظیم بودجه و زمان بندی)؛

ب) تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات؛

ج) ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها؛

د) تجدیدنظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید. (استونر و ونکل، ۱۹۸۶، ص ۸۹-۹۲).

برنامه ریزی تخصصی

برای انجام وظایف مدیریتی که ماهیتی تخصصی دارند از برنامه ریزی تخصصی استفاده می شود. در این نوع برنامه ریزی بر یک وظیفه خاص یا یک موضوع خاص تمرکز می گردد.

به عنوان مثال می توان برنامه ریزی های زیر را عنوان کرد:

الف) برنامه ریزی و کنترل تولید

در برنامه ریزی تولید، از طریق تعیین نیازها، تامین ابزار و تسهیلات، و پرورش نیروی انسانی برای تولید محصولات و کالاها، با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه، برنامه ریزی می شود. (سیسک، ۱۹۷۳، ص ۱۷۷-۱۷۸).

ب) برنامه ریزی نیروی انسانی

در برنامه ریزی نیروی انسانی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سال های آینده، برای انتخاب، آموزش، ترفیع و بازنشستگی آنان برنامه ریزی می شود و میزان ورود و خروج نیروی انسانی برآورد می گردد؛ بطوری که بتوان بر مبنای این برآورد، تسهیلات و وسایل مورد نیاز سازمان را پیش بینی کرد. (تری، ۱۹۷۷، ص ۶۸۷).

ج) برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه

در برنامه ریزی مالی با برآورد هزینه ها و درآمدها و تعیین منابع مالی و برنامه ریزی نحوه مصرف منابع مالی برای نیل به هدف های سازمان برنامه ریزی می شود. (تری، ۱۹۷۷، ص ۷۲۲).

رهیافت های برنامه ریزی

برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل

در برنامه ریزی از داخل به خارج، بر کارهایی تمرکز می شود که سازمان در حال حاضر انجام می دهد و تلاش می شود تا آنها به

بهترین صورت انجام پذیرند. برنامه ریزی به این شیوه، تغییرات عمده ای را در سازمان ایجاد نمی کند، ولی می تواند برای

استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد. در برنامه ریزی از خارج به داخل، ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل می شود و

برای استفاده از فرصت ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می گردد.

در اکثر سازمانها، برنامه ریزی باید با اتخاذ ترکیبی از هر دو رویه رهیافت انجام شود تا بیشترین نتایج حاصل شود. بطور کلی، برنامه

ریزی از داخل به خارج برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است.

برنامه ریزی از خارج به داخل ، هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کاری منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه ریزی، یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست. (لوین ، ۱۹۸۱ ، ص ۸۱).

برنامه ریزی از بالا به پایین و برنامه ریزی از پایین به بالا :

در برنامه ریزی از بالا به پایین ، ابتدا مدیرعالی هدفهای کلان راتعیین می کند و این امکان را برای مدیران سطوح دیگر فراهم می آورد تا در چهارچوب هدف های کلان، برنامه های خود را تدوین کنند ؛ درحالی که برنامه ریزی ازپایین به بالا با تدوین برنامه هایی شروع می شودکه در سطوح عملیاتی شکل می گیرند ؛ بدون آنکه به محدودیت های کلی سازمان توجه شود. آنگاه این برنامه ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه می گردد.

ممکن است این پرسش به ذهن آدمی خطور کندکه کدام رهیافت مناسب تر است؟. در پاسخ باید گفت که بستگی به شرایط دارد. برای مثال، برنامه ریزی درسی درسیستم دانشگاهی نمونه مطلوبی برای برنامه ریزی ازپایین به بالا است. درواقع، هر یک از رهیافتهای برنامه ریزی از پایین به بالا و از بالا به پایین، مزایا و معایبی دارند. برنامه هایی که با استفاده از رهیافت برنامه ریزی ازپایین به بالا تنظیم میشوند، ممکن است فاقد جهت گیری کلی و منسجم باشند. بویژه، هنگامی که برنامه های تدوین شده درخرده سیستم های گوناگون دارای جهت گیری ها و مقاصد عملیاتی ناهماهنگ یا حتی متضاد باشند، احتمال بروز این مساله افزایش می یابد. مزیت عمده ی این رهیافت ، افزایش تعهد و تشدید احساس مالکیت میان افرادی است که از سطوح عملیاتی سازمان در برنامه ریزی مشارکت داشته اند. چنین سطحی از تعهد به اجرای برنامه، بندرت در رهیافت برنامه ریزی از بالا به پایین قابل حصول است. شاید بهترین رهیافت برنامه ریزی، رهیافتی باشد که از بالا شروع شود، ولی از طریق افزایش امکان مشارکت و درگیر ساختن تعداد زیادی از کارکنان واحد های مختلف، به اطلاعات سودمندی از همه ی سطوح سازمان دست یابد.

با توجه به این رهیافت ، به مدیران توصیه می شود که ابتدا بایبان مفروضات اساسی خود در مورد اینکه جایگاه فعلی این سازمان کجاست؟، هدف سازمان چیست و چه می خواهد بکند؟، و در آینده چه انتظاری از سازمان وجود دارد؟ فراگرد برنامه ریزی را آغاز کنند. سپس با جويا شدن نظر دیگران درباره ی این مفروضات و مباحث مربوط به آنها، به پیمایش در سایر سطوح سازمان بپردازد و با در نظر گرفتن اطلاعات دریافت شده، برنامه های عملیاتی خود را شکل دهند و از نظرها و دیدگاه

ها دیگران در این باره استفاده کنند. به این ترتیب، مدیران مذکور باید زمینه ای را فراهم کنند که همه ی افراد بتوانند درباره ی مزایا و معایب برنامه ها اظهار نظر کنند و از این طریق بکوشند تا در هر مرحله از فراگرد برنامه ریزی و اجرا، با افزایش تعهد کارکنان بویژه کارکنانی که جلب حمایت آنان برای موفقیت برنامه ضرورت حیاتی دارد امکان اجرای موفقیت آمیز برنامه را در سراسر سازمان فراهم آورند. (لوین، ۱۹۸۱، ص ۹۳-۹۴؛ شرمهورن، ۱۹۹۶، ص ۱۴۶-۱۴۷).

برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه

بر اساس این نگرش باید ابتدا مهمترین مسائل سازمان را مشخص کرد. سپس با مشارکت کارکنان برای همه ی واحدها و بخش های تابعه آنها، و متعاقباً برای همه ی افراد شاغل در سازمان، به صورت منظم هدفگذاری نمود. در مدیریت بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی تلاش می شود. این روش برنامه ریزی مبتنی بر این اعتقاد است که مشارکت مدیران و کارکنان در امر تعریف اهداف سازمانی در قالب اهداف فردی، آثار مثبتی بر روحیه و عملکرد کارکنان ایجاد می کند؛ زیرا پذیرش همگانی اهداف سازمانی بر اساس یک توافق متقابل، افراد را برای تحقق و دستیابی به آنها متعهدتر و مصمم تر می سازد.

چنین حالتی را مقایسه کنید با وضعیتی که در آن مدیران بدون توجه به نظرهای کارکنان هدفگذاری می کنند و تحقق اهداف را از کارکنان می خواهند و تحقق اهداف را از کارکنان می خواهند. مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:

- (۱) تعیین رسالت و مأموریتها (۲) تعیین نتایج مورد انتظار؛ (۳) تعریف شاخص های ارزیابی؛ (۴) تعریف هدفهای عملیاتی؛
- (۵) تنظیم برنامه های عملیاتی؛ (۶) طراحی سیستم کنترل عملیات. (بدین، ۱۹۸۶، ص ۱۴۸).

محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

تجربه های کسب شده از کاربرد روش مدیریت بر مبنای هدف حاکی از آنند که این روش محاسن و معایب متعددی دارد. محاسن این روشها عبارتند از:

۱. توسعه مجاری ارتباطی کارکنان و مدیران؛
۲. ایجاد توافق میان کارکنان و مدیران در مورد محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده؛

۳. بهبود شیوه ی بکارگیری منابع انسانی و بهره وری کارکنان؛

۴. پیشرفت کارکنان و ارتقاء کیفی مهارت و تواناییهای آنان ؛

۵. بهبود عملکرد کارکنان و افزایش تعهد آنان به تحقق اهداف ؛

۶. بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان ؛

۷. بهره مند شدن سازمان از توان خلاقیت و استعدادهای بالقوه کارکنان در نوآوری ؛

۸. بهبود فراگرد برنامه ریزی کلی در سازمان.

معایب این روش عبارتنداز:

۱. وقت گیری بیش از حد ؛

۲. تاکید بیش از حد بر مستند سازی مکاتبات ؛

۳. عدم امکان تعدیل سریع اهدافی که در عمل غیرمنطقی به نظر می رسند ؛

۴. عدم امکان ارزیابی میزان موفقیت واقعی در تحقق اهداف ؛

۵. وابسته بودن میزان موفقیت این روش به میزان حمایت مدیران عالی ؛

۶. عدم تعریف اهداف در حد مطلوب (به دلیل وابستگی آن به میزان توانایی کارکنان در تعیین اهداف) ؛

۷. فقدان سیستمهای نظارتی و هدایت کننده برای تضمین پیشرفت کار در مسیر نیل به اهداف مورد توافق.

همان طور که ملاحظه می شود، برخی از محاسن و معایب کاربرد روش مدیریت بر مبنای هدف ، نظیر عدم حمایت کافی

مدیران عالی ، باتوجه به موقعیتهای خاص، مطرح شده اند ؛ زیرا میزان حمایت مدیران عالی از یک موقعیت به موقعیت

دیگرمتفاوت خواهد بود ؛ یعنی ممکن موقعیت هایی نیز وجود داشته باشند که مدیران عالی به حدکافی از کاربرد این روش

حمایت کنند ؛ بنابراین معایب و محاسن کاربرد این روش باید باتوجه عوامل متعددی که در هر موقعیت وجوددارند، در نظر

گرفته شوند.(دراکر ، ۱۹۷۶ ص ۱۲ - ۱۷ ؛ ادیورنه ، ۱۹۷۹ ، ص ۵).

برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثنا

براساس این نگرش باید پس از تعیین اهداف، اقدام به تخصیص منابع و تعیین شاخصهای عملیاتی گردد و نحوه ی انجام امور

به مسوولان واحدها واگذار شود؛ به این ترتیب، مسوولان واحدها ابتکار عمل را در اختیار دارند و مدیران عالی فقط هنگامی در کارها دخالت می کنند که انحراف عملکرد یک واحد از برنامه های پیش بینی شده، از حد معینی تجاوز کند برخی از ابزارهای مورد استفاده در این روش، برای کنترل جریان امور و نظارت بر عملکرد واحدها، عبارتند از بودجه، هزینه های استاندارد شده، حسابداری مدیریت، و حسابداری و نظارت بر عملکرد مرکز هزینه کننده، مراکز کسب درآمد، و مراکز سرمایه گذاری. (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۱۹۳).

برنامه ریزی اضطراری

بر اساس این روش، حوادث و شرایط جدید پیش بینی می گردند و عکس العملها و پاسخهای مناسب برای آنها در نظر گرفته می شوند.

برنامه ریزی اقتضایی

برنامه ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه ریزی نامطمئن تر باشد احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش بینی ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می یابد. در چنین محیطهایی به طور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه ریزی را ضروری می سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره هنگام برنامه ریزی ها، پیش بینی شود که اگر کارها آن گونه که انتظار داریم، پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه ها ایجاد شود یا کدام برنامه های جایگزین آماده شوند تا مدیر با صحنه های حیرت آور روبرو نشوند. در برنامه ریزی اقتضایی گزینه های گوناگون قابل اجرا شناسایی می شوند و در صورتی که اعتبار برنامه ی اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه ها قابل اجرا خواهند بود. (اکف، ۱۹۸۶، ص ۱۸).

رمز موفقیت برنامه ریزی اقتضایی در "شناسایی تغییر جهت های احتمالی در رخدادهای آتی" است که می تواند بر برنامه های جاری اثرگذار باشد. گاهی تغییر جهتها از طریق تفکر و اندیشه کافی قبل از برنامه ریزی، قابل پیش بینی و تشخیص هستند. همچنین، در صورت لزوم می توان از روش تحریک آمیز استفاده کرد. به این ترتیب، افرادی، به طور رسمی، برای ترسیم ناگوارترین حالت رخدادهای آتی، ماموریت می یابند و برای مواجهه با حالات ناگوار، راه کارهای مناسبی برنامه ریزی می شود؛ بدین ترتیب با پیش نگری به این سبک، هنگامی که بحرانی در نقاط پیش بینی شده بروز کند که حاکی از بی

اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می آید. (شرمورهون، ۱۹۹۶، ص ۱۴۷).

محاسن برنامه ریزی

مهمترین محاسن برنامه ریزی در سازمان عبارتند از:

۱. تحقق اهداف سازمان، فقط در صورت برنامه ریزی و اجرای برنامه های مطلوب، امکانپذیر است؛
۲. برنامه ریزی، به ایجاد فرصت برای اجرای تصمیمها کمک می کند؛
۳. برنامه ریزی به اجرای منظم طرحها و تحقق اهداف سازمان کمک می کند؛ به گونه ای که بتوان با پیش بینی کردن اجرای طرحهای ضروری درآینده، حداکثر نتیجه را بدست آورد؛
۴. فقط بابرنامه ریزی موثر می توان سازمان را بارشد سریع فن آوری در محیط تطبیق داد؛
۵. برنامه ریزی موجب تسریع رشد اقتصادی در سطح کلان می شود و به بهره وری بهینه از عوامل تولید کمک می کند؛
۶. برنامه ریزی مالی و بودجه بندی، ابزاری برای کنترل فعالیتهای محسوب می شود و به مدیر کمک می کند تا فراگرد اجرای طرحها را تحت نظر قرار دهد؛
۷. برنامه ریزی به تقویت روحیه کارگروهی کمک میکند و به افزایش کارایی سازمان می انجامد. (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۲۰۱).

محدودیت برنامه ریزی

با وجود محاسن زیاد برنامه ریزی، می توان محدودیتهای و معایبی نیز برای آن برشمرد.

برخی از این موارد عبارتند از:

۱. برنامه ریزی مستلزم صرف هزینه و وقت است، ولی تضمین کننده تحقق اهداف برنامه ریزی شده نیست؛
۲. سازمانهای کوچک نمی توانند به نحو مطلوب برنامه ریزی کنند، زیرا فاقد توان مالی و فرصت کافی برای صرف هزینه و وقت برای آنها؛
۳. برنامه ریزی، مستلزم ایجاد محدودیتهایی است که در کوتاه مدت حرکت را در سطوح متعدد سازمان، کند و مشکل می

سازد؛

۴. برنامه ریزی، بیشتر مبتنی بر پیش بینی بر اساس حدس و گمان و احتمالات است و کمتر براساس اطلاعات قطعی انجام می گیرد. (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۲۰۲).

دامهای مهم در مسیر برنامه ریزی موفق

در مسیر برنامه ریزی موفق، دامهایی وجود دارد که اگر برنامه ریزان دقت نکنند، گرفتار آنها خواهند شد؛ به طوری که ممکن است برنامه ها ایشان به شکست بینجامد. برخی از مهمترین دامهای مذکور عبارتند از:

۱. تفویض کردن وظیفه برنامه ریزی توسط مدیریت عالی به دیگران؛ به گونه ای که دیگر مدیریت عالی، به طور مستقیم درگیر برنامه ریزی نباشد؛

۲. درگیر شدن مدیریت عالی در مسائل جاری؛ بطوری که وقت کافی برای برنامه ریزی نداشته باشد و برنامه ریزی به مثابه یک وظیفه ی بی ارزش و فاقد اعتبار، به سطوح پایین واگذار گردد؛

۳. کوتاهی در امر تدوین و تعریف اهداف (به صورت واضح)، به منزله مبنای تنظیم برنامه های بلند مدت؛

۴. کوتاهی در امر درگیر ساختن مدیران اجرایی مهم در فراگرد برنامه ریزی؛

۵. عدم استفاده از برنامه هابه مثابه معیار واقعی ارزیابی عملکرد مدیران؛

۶. کوتاهی در امر ایجاد و تقویت جو موافق و حامی برنامه ریزی؛

۷. مجزاینداشتن فراگرد برنامه ریزی جامع، از سایر جنبه های فراگرد مدیریت؛

۸. استفاده از طرحها و برنامه های انعطاف ناپذیر و پیچیده ای که مانع نوآوری در سازمان می گردند؛

۹. عدم بازنگری و ارزیابی نکردن برنامه های بلندمدت روسای بخشها و واحد ها، توسط مدیریت عالی؛

۱۰. تمایل مدیریت عالی به اخذ تصمیم بر مبنای احساسات و بینش خود: هر چند که این تصمیمها با برنامه های رسمی سازمان

در تضاد باشند. (استینر، جرج، ۱۹۷۸، ص ۹۰۸).

انواع و سلسله مراتب برنامه ها

مأموریت های و اهداف بلند مدت

مأموریت های سازمان باید دارای ویژگی های زیر باشند:

- ۱- واضح و روشن باشند؛
- ۲- در کارکنان ایجاد علاقه و تعهد کنند؛
- ۳- در میان اجزای هر مأموریت نوعی رابطه هم نیروزایی برقرار باشد؛
- ۴- مبتنی بر به کارگیری خلاقیت و نوآوری باشد؛
- ۵- به منزله منشا تدوین اصول کلی و ضوابط اصلی سازمان در طراحی و اجرای برنامه ها مدنظر قرار گیرند.

اهداف کوتاه مدت

بر مبنای اهداف و مأموریت های بلند مدت تدوین می شوند. سازمان ها باید هدف های کوتاه مدت خود را در قالب بیانیه ای روشن معرفی کنند؛ هدف های کوتاه مدت باید تعیین کننده موارد ذیل باشد:

۱. نتیجه مورد انتظار
 ۲. نحوه انجام کار
 ۳. محدوده زمانی انجام کار
 ۴. هزینه و بودجه مورد نیاز برای انجام کار
- هدف گذاری عبارت است از تجزیه مأموریت ها و اهداف بلند مدت در قالب اهداف کمی و کیفی کوتاه مدت. در واقع هدف گذاری عملی، وجود معیارها و ضوابط سنجش عملکرد و عملیات، ضرورت دارد. هدف گذاری باید با ویژگی های ذیل انجام پذیرد:

۱. سادگی و دقت
۲. اجتناب از پرداختن به موارد جزئی و پراکنده
۳. تضمین حصول اهداف

راهبردها (استراتژی ها)

عبارت است از برنامه هایی که برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می شوند ، به طوری که متضمن اجرای مأموریت سازمان باشند. راهبردهای جهت گیری های عمده سازمان را معین می کند زیرا هر راهبرد سازمان را به محیط رقابتی خاص هدایت می کند و چگونگی برنامه ریزی برای تطبیق قوت ها و ضعف های سازمان با فرصت ها و تهدیدات محیطی را معین می سازد . مراتب راهبرد: (۱) راهبرد سطح سازمان مادر، (۲) راهبرد سطح مؤسسه ، (۳) راهبرد سطح عملیاتی .

راهبرد سطح سازمان مادر: در این سطح جهت گیری های کل سازمان مشخص می شود. هدف از تدوین راهبرد در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص منابع در آن است .

راهبرد سطح مؤسسه: در این سطح یک خط محصول یا یکی از مؤسسات سازمان مد نظر قرار می گیرند و راهبردهایی که در این سطح تدوین می شوند با مسائلی نظیر انتخاب " ترکیب / محصول و خدمت "، " محل تجهیزات " و " فن آوری " سر و کار دارند .

راهبرد سطح عملیاتی: در این سطح هدایت فعالیت ها، عملیات ناحیه و وظیفه ای خاص مد نظر قرار می گیرد.

خط مشی ها

مشخص کننده محدوده ایی است که تصمیم های آتی، باید در داخل آن اتخاذ شوند. به طور کلی یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مدنظر مدیران قرار می گیرد و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می کند. خط مشی ها باید از ویژگی های زیر برخوردار باشند:

۱ - انعطاف پذیری

۲ - قابلیت اجرا

۳ - صراحت و وضوح

۴ - جامعیت

۵ - هماهنگی

۶ - کتبی بودن

۷ - مستدل بودن

۸ - متمایز از قوانین (خط مشی ها قابل تفسیرند)

انواع خط مشی ها به لحاظ موضوع عبارتند از : دولتی، تجاری و شخصی. به تقسیمی دیگر به سه دسته خط مشی های خرد، خط مشی های کلی و خط مشی های اساسی تقسیم می شوند.

رویه ها و مقررات

رویه ها مشخص کننده شیوه عملیات و نحوه انجام کار هستند . رویه ها در قالب یک برنامه زمان بندی شده ، نحوه اجرا فعالیت های آتی را مشخص می کنند. رویه ها تعیین کننده شیوه عمل در سطوح مختلف سازمان اند. روش ها، نحوه اجرای جدول زمان بندی رویه ها را معین می کنند و مقررات، بدون ذکر قاطع و تفاوت زمانی انجام اعمال را هدایت می کنند.

برنامه های عملیاتی و تاکتیکی

عبارتند از برنامه هایی که جزئیات نحوه اجرای برنامه های استراتژیک را نشان می دهند و مشتمل بر تصمیمات کوتاه مدت اند. برنامه های عملیاتی به دو دسته تقسیم می شوند:

برنامه یکبار مصرف: برای کسب اهداف خاص تنظیم می شوند مانند بودجه ، طرح ها و پروژه ها ف برنامه های زمان بندی و مراحل انجام کار.

برنامه های دائمی: دارای روش های معین بوده و برای اداره وضع موجود و وضعیت های قابل پیش بینی به کار می رود مانند خط مشی ها، روش ها و رویه ها و قوانین و مقررات.

بودجه: از ابزارهای مهم کنترل است که در قالب اعداد و ارقام ارائه می شود، در واقع برنامه ای است که تعهدات آینده سازمان را نشان می دهد.

طول مدت اجرای برنامه و اصل تعهدات

رمز انتخاب مدت برنامه، توجه به اصل تعهدات است مبنی بر اینکه برنامه ریزی منطقی باید برای مدت زمانی تنظیم شود که انجام تعهدات ناشی از تصمیم های اتخاذ شده، در آن مدت امکان پذیر باشد. مدت برنامه تحت تأثیر چهار عامل می باشد:

۱. هزینه پیش بینی
۲. فوریت برنامه ها
۳. مسائل مورد نظر
۴. نگرش مدیران

اصل تعهدات بر این مفهوم تأکید دارد، که هر تصمیم یک نوع تعهد است که برای انجام آن معمولاً از سرمایه های مادی و معنوی سازمان استفاده می شود. هسته مرکزی هر برنامه ریزی را تصمیم ها و تعهداتی تشکیل می دهند که پیش از تصویب برنامه به اجرا در می آیند. تعیین دوره زمانی برای برنامه ریزی به عوامل زیر بستگی دارد:

۱. زمینه ای که برای آن برنامه ریزی می شود .
۲. گسترش فعالیت
۳. میزان سرمایه گذاری
۴. اهداف سازمانی

براساس اصل تعهدات، برنامه عبارت است از قبول مسئولیت برای انجام دادن یک سلسله عملیات به منظور تحقق هدف. در واقع برنامه ریزی منطقی باید دارای مدت زمانی باشد که جوابگوی انجام تعهدات ناشی از تصمیم های امروزی باشد.
(رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۱۹۸ - ۲۱۸)

تکنیک ها و فنون برنامه ریزی

از آنجائیکه با افزایش متغیرهای موثر در برنامه ریزی، کار تصمیم را سخت می کند. برای برنامه ریزی به منظور نیل به مضعیت مطلوب از یک سری فنون استفاده می شود که عبارتند از:

- ۱- جدول کار نما
- ۲- نمودار شبکه
- ۳- فن ارزشیابی و تجدید نظر در برنامه

جدول کارنما (نمودار گانت، نمودار میله ای)

در این جدول ارتباط بین فعالیت ها و زمان اجرای آن ها نشان داده می شود. محور افقی نشان دهنده شروع و پایان هر فعالیت است و محور عمودی نشان دهنده مراحل انجام برنامه می باشد. (رضائیان ، ۱۳۸۸ ، ص ۲۱۹)

این جدول فعالیت ها، ارتباط و زمان اجرای آن ها را نشان می دهد. مزیت اصلی جدول کارنما ، تعیین و نشان دادن فعالیت های متوالی و متقارن و نحوه احتساب زمان آن هاست. در صورتیکه دو فعالیت با هم انجام شوند متقارن و در صورتیکه انجام یکی منوط به انجام دیگری باشد متوالی نامیده می شود. جدول کارنما تکنیک تجزیه و تحلیل شبکه می باشد.

(الوانی ، ۱۳۸۸ ، ص ۷۳ - ۷۴)

نمودار شبکه

شبکه مشتمل بر مجموعه ای از فعالیت ها و رویدادها می باشد که برای انجام یک پروژه پیش بینی شده اند. علائم مورد استفاده در نمودار شبکه عبارتند از:

۱. **فعالیت:** فعالیت ها از یک زمان مشخص شروع و تا زمان معینی ادامه می یابند و نیازمند هزینه می باشند. به صورت یک فلش یا خط پیوسته نشان داده می شوند، مشخصات فعالیت در بالای خط پیوسته و زمان انجام آن پایین خط نوشته می شود و اگر به صورت فلش نمایش داده شوند مسیر پیکان جهت انجام فعالیت را نشان می دهد.
۲. **فعالیت مجازی:** اگر انجام یک فعالیت وقت گیر نبوده و نیازی به صرف انرژی نداشته باشد با خط چین نشان داده می شود که آن را فعالیت مجازی می نامند. این علامت گاهی اوقات برای نشان دادن ارتباط بین فعالیت ها به کار می روند. (رضائیان ، ۱۳۸۸ ، ص ۲۲۱)
۳. **رویداد (نشانگر گره):** رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است. رویداد محتاج هزینه یا زمان نیست و در شبکه به صورت یک دایره نشان داده می شود. رویدادها به وسیله شماره ای که در داخل دایره نوشته می شوند، مشخص می گردند.

برای ترسیم شبکه باید موارد زیر را رعایت کرد:

- ۱- هر فعالیت در شبکه فقط باید یک فعالیت وجود داشته باشد.
- ۲- شماره رویدادها نباید تکرار شود.
- ۳- بین دو رویداد فقط باید یک فعالیت وجود داشته باشد.
- ۴- قبل از شروع فعالیت ، تمامی فعالیت های پیش از آن تمام شده باشند.
- ۵- فعالیت ها باید طوری در شبکه قرار گیرند که حلقه ایجاد نشود. (الوانی ، ۱۳۸۸ ، ص ۷۵).
- ۶- نباید رابطه میان مدت زمان انجام فعالیت و طول خط بردار وجود داشته باشد.
- ۷- از کشیدن خطوط متقاطع اجتناب شود.
- ۸- حتی الامکان ، کمتر از بردار و فعالیت های مجازی استفاده شود. (رضائیان ، ۱۳۸۸ ، ص ۲۲۳).

فن ارزشیابی و بازنگری برنامه (PERT)

در این فن، با استفاده از نمودار شبکه، برای به حداقل رساندن تأخیر، وقفه و ناهماهنگی در تولید یک کالا یا انجام یک پروژه برنامه ریزی می شود. در روش پرت (PERT) زمان و هزینه بسیار حائز اهمیت هستند. اهداف بکارگیری این روش عبارتند از:

- ۱- محاسبه میزان احتمال خاتمه کار در زمان پیش بینی شده.
- ۲- تعیین آن دسته از فعالیت های ضروری برای انجام پروژه هایی، که حتماً باید به موقع انجام شوند.
- ۳- پیش بینی بروز تغییرات احتمالی

روش پرت دارای دو مرحله است: (۱) تجزیه و تحلیل فعالیت ها، (۲) ترسیم نمودار شبکه. در مرحله اول فعالیت های ضروری فهرست می شوند و برای انجام هر فعالیت مدت زمانی محاسبه می گردد. بر این اساس سه نوع برآورد خوشبینانه ترین، بدبینانه ترین زمان و محتمل ترین زمان مشخص می گردد. سپس با استفاده از نکات گفته شده در بخش به ترسیم نمودار شبکه ای آن می پردازیم. (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۲۲۳ - ۲۲۴).

روش مسیر بحرانی

این روش برای برنامه ریزی فراگردهای تکراری که در آن ها کار در محدوده زمانی معینی انجام می شوند و زمان پایان آن ها مشخص است به کار می رود. در حالیکه روش PERT برای فراگردهای غیر تکراری در آن ها در طول مدت انجام و زمان خاتمه کارها مشخص کاربرد دارد. (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۲۲۳ - ۲۳۱). مسیر بحرانی مسیری است که امکان کند کاری در آن وجود ندارد و در تعیین زمان پایان پروژه نقش تعیین کننده ای دارد. (الوانی، ۱۳۸۸، ص ۷۸)

مسیر بحرانی طولانی ترین مسیر در شبکه می باشد. رویدادهایی که در طول مسیر بحرانی قرار می گیرند زودترین و دیرترین زمان تشکیل آن ها با هم برابر است. همچنین در طول مسیر بحرانی هیچ گونه آزادی عمل یا فرجه ای وجود ندارد. فرجه آزاد عبارت است از مدت زمانی که یک فعالیت می تواند عقب بیافتد بدون آنکه بر زودترین زمان شروع فعالیت های مابعد خود تأثیری بگذارد. (ونوس و پرچ، ۱۳۸۸، ص ۲۴۱).

در برنامه ریزی روش مسیر بحرانی گاهی از دایره ها برای نشان دادن فعالیت ها و از خطوطی برای نشان دادن روابط میان فعالیت ها استفاده می شود. هر دایره شماره فعالیت، زودتری زمان پایان و دیرترین زمان پایان هر فعالیت نیز نشان داده می شود.

کاربردهای اصلی روش (مسیر بحرانی) و فن (PERT)

کاربرد اصلی هر دو، برآورد و کنترل «زمان مورد نیاز برای اتمام یک پروژه است» است. منفعت اصلی حاصل از کاربرد این فنون، فراهم ساختن امکان صرفه جویی در زمان از طریق تنظیم زمان بندی کارها و کنترل در حین اجرای پروژه هاست.

مزایای استفاده از این دو فن عبارتند از:

- ۱- نمایش روابط میان کارها
- ۲- امکان پذیری برنامه ریزی اثربخش
- ۳- بررسی و تشخیص دقیق نواحی مسأله خیز
- ۴- بهبود ارتباطات
- ۵- مقایسه گزینه ها

۶- مقدور شدن امکان تمرکز بر کارهای عمده

۷- ایجاد انعطاف پذیری برای تغییر برنامه ها

محدودیت های این دو فن عبارتند از:

۱- هزینه سیستم مناسب برای اتخاذ این روش در مقیاس کلان: به ویژه با توجه به زمانی که صرف ایجاد آن ها می شود، در نظر گرفته می شود.

۲- این فنون نمی توانند همه مسائل مدیران را حل کنند.

۳- دقت جداول زمانی مورد استفاده در این فنون به توانایی نیروی انسانی برآورد کننده زمان ها بستگی دارد.

(رضائیان ، ۱۳۸۸ ، ص ۲۳۱ - ۲۳۳).