

جمله آنان می‌توان ابو نصر فارابی^۱، امام محمدغزالی^۲، خواجه نظام الملک طوسی^۳، کیکاووس بن اسکندر و شمشگیر^۴ را نام برد.

مدیریت در عصر انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی از اوایل قرن هیجدهم از انگلستان آغاز و به سایر کشورها رسوخ پیدا کرد. در این دوران با پیشرفت تکنولوژی، محصولات به صورت انبوه تولید شد و مهاجرت به شهرها و گسترش شهرنشینی آغاز گردید. در این ایام، فعالیت‌های دولت گسترش یافت و در نهایت، مدیریت سازمان‌ها از مالکیت سازمان‌ها جدا شد و این حرکت، تحولی شگرف در اداره امور سازمان‌ها و پیشرفت تکنولوژی به وجود آورد.

از قرن هیجدهم، دانشمندان همواره در پی یافتن بهترین راه انجام کار و افزایش بازده و سود بوده‌اند. آدام اسمیت^۵ کاربرد اصل تخصص و تقسیم کار را در کارهای تولیدی نشان داد. او اعتقاد داشت با تقسیم کار مطلوب، بازدهی افزایش می‌یابد. رابرت اُون^۶ در اقتصاد تعاونی و مدیریت منابع انسانی مطالعاتی انجام داده که به نام پدر مدیریت پرسنلی (مدیریت نیروی انسانی) شناخته شده است. او مهم‌ترین مسئولیت مدیر را آموزش کارکنان و بهبود شرایط کار آنان می‌داند. چارلز بابیج^۷ ریاضی‌دان، مخترع ماشین حساب و پدر کامپیوتر هم بر تقسیم کار، کارسنجی و تخصصی شدن امور تأکید دارد. او در سال ۱۸۳۲ م در کتاب «درباره اقتصاد ماشین» اصولی برای تقسیم کار، مطالعه زمان و حرکات، حسابداری قیمت تمام شده و عوامل مؤثر بر کارایی کارکنان، به نام روش

۱- ابو نصر فارابی در حدود ۱۱۰۰ سال پیش در خصوص چگونگی اداره امور کشور و مدیریت آن در کتاب آرای اهل مدینه فاضله چنین می‌نویسد: «در یک کشور نمونه لازم است مدیران و فرماندهان تابع سلسله مراتب، تحت نظارت فرمانده کل قوا و یا امیر، عمل کنند. این فرمانده کل قوا یا امیر که در رأس یک کشور و یا یک دولت قرار دارد باید دارای هوش فراوان، حافظه و اراده قوی، قدرت بیان، عشق به مطالعه، عشق به عدالت و حقیقت، میانه‌روی در خوردن و آشامیدن و تفریحات و بی‌اعتنا به مال و ثروت زیاد باشد.

۲- امام محمد غزالی در قرن پنجم هجری در کتاب نصیحت الملوک (پند به مدیران) خطاب به پادشاهان چنین می‌گوید: «پادشاهان همواره باید چهار خصوصیت را دارا باشند، عدالت، هوش، شکیبایی و فروتنی. هم‌چنین باید از چهار چیز دوری کنند، رشک، غضب، تنگ‌نظری و بداندیشی».

۳- نویسنده کتاب سیاست‌نامه

۴- نویسنده کتاب قابوس‌نامه

۵- Adam Smith اقتصاددان قرن ۱۹

۶- Robert Owen

۷- Charles Babbage

علمی مدیریت ارائه کرد که راه را برای حرکت از مدیریت سنتی و قدیمی به مدیریت علمی و جدید هموار نمود. البته نهضت مدیریت علمی با مطالعات فردریک وینسلو تیلور^۱ تکمیل گردید.

مدیریت در قرن بیستم

براساس طبقه‌بندی اغلب اندیشمندان مدیریت، از اوایل قرن بیستم (اوایل مشروطیت ۱۲۷۵ هـ.ش) تاکنون دیدگاه‌های علمی زیر در تئوری سازمان و مدیریت روی داده است که عبارت‌اند از: — مکتب کلاسیک، که به آن نظریه سنتی سازمان و مدیریت نیز گفته می‌شود. این مکتب در اوایل قرن بیستم به وجود آمده و به کار (شغل) توجه بیشتری دارد.

— مکتب علوم رفتاری، که به آن مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک هم گفته می‌شود. در این مکتب به تأثیر روابط انسان‌ها در میزان کارایی تأکید می‌گردد و به کارکنان (شاغل) توجه بیشتری می‌شود.

— مکتب مدیریت نظام‌گرا، که به آن نظریه عمومی سیستم‌ها، یا بررسی سازمان در قالب سیستم، یا مکتب سیستمی و یا دیدگاه همه‌جانبه‌نگر نیز گفته می‌شود. — دیدگاه مدیریت اقتضایی، در این دیدگاه سازمان و مدیریت براساس تفکر سیستمی و موقعیت مطالعه می‌شود.

— نظریه نقش مدیری، در این تفکر، به وظایف مدیران در حین کار توجه می‌شود. — رویکرد مدیریت دولتی نوین، این رویکرد مدیریتی از رخدادهای انقلاب علمی است. مجموع نظریه‌های سوم و چهارم را که در آن‌ها از علوم آمار و ریاضی برای حل مسایل مدیریت استفاده می‌شود و هدف آن‌ها دستیابی به مدیریت علمی برای اجرای بهتر کارهاست رویکرد علم مدیریت گفته می‌شود. هر یک از مکاتب به اختصار توضیح داده می‌شود.

مکتب کلاسیک و نظریه‌های مربوط به آن

تفکرات کلاسیکی در مدیریت یعنی با توجه به نقش سازمان‌های رسمی و اجرای مرتب قواعد و قوانین خاص، می‌توان میزان تولید یا خدمات را افزایش داد. در مکتب مدیریت کلاسیک، سه نظریه مدیریت علمی^۲، مدیریت اداری^۳، و بوروکراسی^۴ مطرح شده است که هر کدام به اختصار معرفی

۱— Frederick Winslow Tylor (۱۸۶۵-۱۹۱۵)

۲—Scientific Management theory

۳— Administration Management theory

۴—Theory of Bureaucracy

می‌گردد. از دانشمندان این مکتب می‌توان به آدام اسمیت و کارل مارکس هم اشاره کرد.

نظریه مدیریت علمی: از اواخر قرن نوزدهم میلادی، عده‌ای از صاحب‌نظران مسایل اداری و مدیران مؤسسات سعی کردند برای تقسیم کار و سایر امور سازمان اصولی علمی^۱ که بر تجربه نیز استوار است بیابند و در پناه اجرای آن‌ها کارآیی سازمان‌ها را افزایش دهند که این امر در کلیه مکان‌ها، زمان‌ها و شرایط مختلف مؤثر است و به همین دلیل به فعالیت‌های این دسته از محققان که موازین علمی را در مدیریت ملاک مطالعه خود قرار داده‌اند «مدیریت علمی» گفته می‌شود.

نهضت مدیریت علمی در واقع با مطالعات و تحقیقات مهندس جوانی به نام فردریک وینسلو تیلور آغاز شد. وی کار خود را از سن هیجده سالگی در کارگاه‌های کشور آمریکا شروع کرد. او ابتدا طراح و سپس مدیر دسته کوچکی از کارگران در کارخانه فولاد بود (مدیریت علمی، ترجمه ی طوسی، ۱۳۶۴). تیلور برای مدیریت کارها سعی کرد اجرای کارها را آسان کند، بر کار و شغل بیش از شاغل توجه کند و با پرداخت دستمزد بیشتر برای کار بیشتر تولید را افزایش دهد. از آنجا که تیلور برای رسیدن به هدف مدیریت که حداکثر کردن بازده بود به اندازه‌گیری و سنجش کار پرداخت و اصولی را برای مدیریت سازمان‌ها بنا نهاد و به همین دلیل او به پدر مدیریت علمی معروف است.

فردریک تیلور اعتقاد داشت دانش مدیریت مانند سایر علوم دارای قواعد و اصول خاصی است که می‌توان آموخت، آموزش داد و به کار گرفت. اصول بنیادینی که تیلور به عنوان ویژگی‌های مدیریت علمی در سال (۱۹۱۱م) ارائه داده است عبارت‌اند از:

– رعایت کردن اصول علمی اجرای کارها به جای اعمال روش‌های غیرعلمی مانند اندازه‌گیری کار به جای تخمین.

– رعایت هماهنگی و همکاری در اجرای کارها (اجرای کارهای گروهی به جای کارهای فردی).

– تقسیم عادلانه و هماهنگ کار و مسئولیت بین کارکنان و مدیران.

– انتخاب دقیق کارکنان براساس شایستگی (با روش علمی)، آموزش و پرورش کارکنان.

تیلور به منظور تحقق بخشیدن اصول فوق در کار، روش‌های زیر را پیشنهاد کرده است:

– استاندارد کردن کلیه وسایل و روش‌های کار.

– صرفه جویی در زمان اجرای کارها از طریق تکنیک‌های فیزیکی هماهنگ حرکت‌سنجی و

زمان‌سنجی.

۱- علم به دانستن‌های قابل اثبات همگانی گفته می‌شود.

- اعمال سرپرستی چند جانبه^۱ (بر اساس تخصص) به جای روش سنتی سرپرستی فردی.
- به کار گرفتن نظام پرداخت دستمزد بر اساس میزان کار (نرخ دستمزد قطعه کاری).
- به کار گرفتن روش حسابداری قیمت تمام شده.
- رواج این عقیده که انسان مانند ماشین بوده و ابزار کار است.

تیلور را عقیده بر این بود که «همواره برای اجرای کارها راه بهتری وجود دارد» یعنی هر یک از کارکنان یا مدیران باید بدانند همیشه قادرند کاری را که در حال حاضر انجام می دهند، در آینده بهتر انجام دهند. اجرای رهنمودهای مدیریت علمی موجب ریزش تخصص ها، کارها و همچنین اتوماسیون (ماشینی شدن) اداری و تولید گردید که در نتیجه آن اثربخشی و کارایی سازمانی افزایش یافت.

نظریه مدیریت اداری یا اصول گرایان^۲: از دیگر اندیشمندان برجسته مکتب کلاسیک مدیریت هانری فایول^۳ فرانسوی است. او با تحقیقات سی ساله خود در شرکت ها و معادن زغال سنگ، اصولی ساده و عملی برای اداره امور سازمان ها کشف و تدوین نمود که با اجرای آن اصول و مقررات، همه سازمان ها در هر جا و در هر شرایطی که باشند می توانند به حداکثر کارایی برسند. به همین دلیل وی را دانشمندی اصول گرا می نامند و اصول وی را «اصول جهانی مدیریت» نام نهاده اند. فایول ضمن آن که می دانست هیچ چیز مطلق وجود ندارد، با وجود این تجارب فعالیت های مدیری خود را در قالب اصول چهارده گانه مدیریت ارائه کرد که بعضی از آن ها عبارت اند از: تقسیم کار، سپردن اختیار، انضباط کاری، تمرکز، سلسله مراتب، نظم و عدالت و روحیه یگانگی گروهی.

فایول هنگام ارائه نظریه «عمومیت داشتن اصول مدیریت» به توضیح و تشریح فعالیت ها و امور سازمان ها پرداخت. او برای نخستین بار کل سازمان را بیکره واحدی می دید که کلیه فعالیت های آن به شش دسته امور بر اساس شکل ۱-۲ تقسیم می شود. او وظیفه اصلی مدیر را برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، کنترل و هماهنگی می داند و برای هر مدیر در هر سازمانی توانایی ها و ویژگی های جسمی، تخصصی، اخلاقی، تجربی و فکری قائل است.

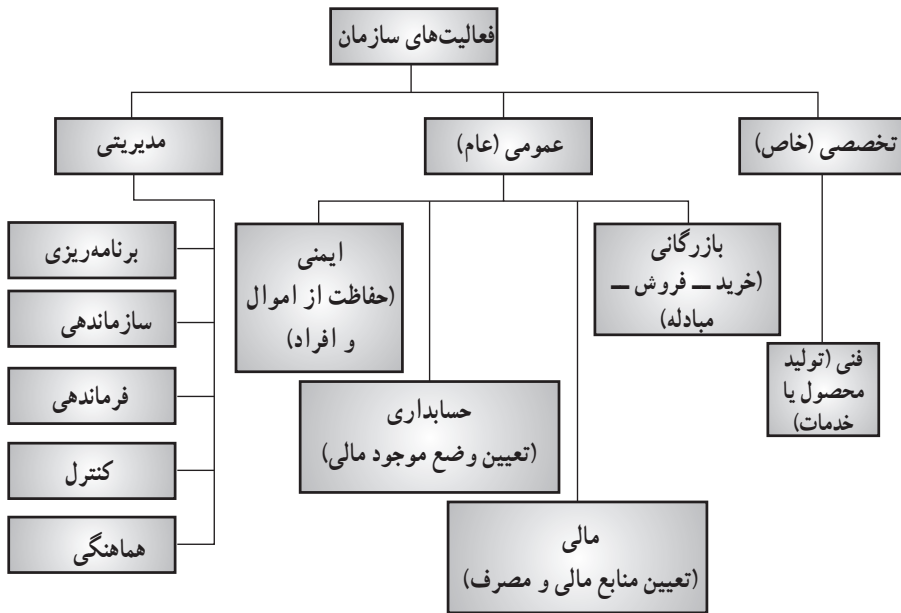
نظریه بوروکراسی^۴ (دیوانسالاری): بورو در لغت به معنی دفتر (محل کار) و کراسی به معنای حکومت است. کلمه بوروکراسی به معانی مختلفی چون دیوانسالاری، عدم کارایی و سازمان های بزرگ اداری که به طور منطقی اداره می شود به کار می رود. در این کتاب واژه بوروکراسی معادل نظام

۱- سرپرستی یا مدیریت چند جانبه به این معناست که یک کارمند به مقتضای تخصص ها یا وظایف مختلف خود در سازمان از چند نفر یا چند واحد، دستور اجرای کار دریافت نماید.

۲- Functionalists (قوانین حاکم بر سازمان ها قابل انعطاف است)

۳- Henry Fayol (۱۸۴۱-۱۹۲۵)

۴- Bureaucracy



شکل ۱-۲. فعالیت‌های ششگانه واحدهای سازمانی براساس نظریه فایول

اداری به کار رفته است.

ماکس وبر، جامعه‌شناس آلمانی که بر علوم اقتصاد، تاریخ، ادیان و مدیریت نیز احاطه داشت، برخلاف تیلور و فایول که قوانین عملی ارائه کرده‌اند، بیشتر توجه خود را به بررسی مسائل نظری مدیریت معطوف داشت و پس از سال‌ها تلاش در زمینه‌های مختلف علمی چنین نتیجه گرفت که: «سازمانی دارای قدرت خواهد بود و می‌تواند مشکلات را حل کند، که دارای ویژگی‌های سازمان‌های بوروکراتیک باشد». بنا به عقیده وبر، سازمان‌های بوروکراتیک (اداری کارآمد) دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- سازمان بوروکراتیک دارای قدرت اداری در قالب سلسله مراتب سازمانی است.
- انتخاب افراد و تقسیم کار براساس صلاحیت و شایستگی‌هاست (شایسته سالاری).
- سازمان بوروکراتیک دارای قواعد و مقررات خاصی است (حاکمیت قانون) که توسط آن

اداره می‌شود.

- امور شخصی کارکنان مانند ارزش‌ها و علاقه‌های شخصی از امور سازمان جدا است و

امور سازمان مهم هستند.

- سازمان بوروکراتیک دارای سیستم بایگانی (حفظ و نگهداشت سوابق) منظم و مرتب است.

وبر بایگانی را مغز سازمان می‌نامد.

خلاصه: اجرای نظرات اندیشمندان مکتب کلاسیک که با مفروضاتی از قبیل سازمان رسمی (سلسله مراتب)، وجود اصول عام و ثابت در مدیریت، اقتصادی بودن انسان و توجه به کارایی در کار همراه بود، سبب بهبود تولید و افزایش بازده کار در سازمان‌ها شد.

مکتب روابط انسانی (علوم رفتاری یا نئوکلاسیک)

پیش از این، در بحث اصول مدیریت علمی اشاره شد که مکتب کلاسیک با انسان مشابه ماشین رفتار می‌کند و تا زمانی که مانند ماشین کار می‌کند و کارایی دارد خوب است و در غیر این صورت باید مانند پیچ و مهره عوض شود. بنابراین در مکتب کلاسیک، انسان اقتصادی مطرح است.

بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی و روان‌شناسی صنعتی با در نظر گرفتن اعتراضات کارگران نسبت به روش برخورد مدیریت علمی با آنان که موجب پیدایش پدیده ماشینی شدن در بین کارگران می‌گردد با همکاری التون مایو^۱ در سال‌های ۱۹۳۲-۱۹۲۴ مطالعاتی را در زمینه‌های چگونگی افزایش کار کارکنان با توجه به شرایط کاری و عوامل محیطی مخصوصاً عوامل غیرمادی مانند تشویق انجام دادند. هدف اصلی این گروه از دانشمندان این بود که ثابت کنند برای افزایش تولید، تنها عوامل مادی (مانند پول) که مدیریت علمی روی آن تأکید دارد، کافی نیست بلکه عوامل اجتماعی و غیرمادی مانند تشویق و احترام نیز برای افزایش کارایی افراد مؤثرند. چون بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر «هائورن»^۲ امریکا صورت گرفت، این مطالعات به «مطالعات هائورن» معروف شد. این گروه از دانشمندان معتقدند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد تمرکز دهد و کارکنان سازمان را افرادی که دارای انگیزه‌ها، نیازها و هدف‌های شخصی متفاوتی هستند در نظر گیرد. اندیشمندان این مکتب معتقدند که افراد (کارکنان) علاوه بر تفاوت‌های فردی تحت تأثیر ارزش‌ها، انتظارات و هنجارهای گروهی و اجتماعی محیط قرار دارند و بازده کار آنان به چگونگی برخورد مدیر با شخصیت آنان بستگی دارد.

مطالعات هائورن نشان داد برای این که انسان‌ها را به کار بیشتر وادار کنیم علاوه بر استفاده از عامل‌های مادی مانند دستمزد بیشتر، می‌توان از عامل‌های اجتماعی و روانی مانند تشویق، احترام به عقاید و ارزش‌ها و رفتارهای عاطفی و دوستانه استفاده کرد.

علمای مکتب روابط انسانی مانند چستر بارنارد^۳، آبراهام مازلو^۴ و هربرت سایمون^۵ به موضوعاتی

۱- Elton Mayo

۲- Hawthorne

۳- Chester, Barnard

۴- Abraham, maslow

۵- Herbert, Simon

مانند انسان اجتماعی، سازمان غیررسمی در درون سازمان رسمی و تأثیر روانی گروه‌ها بر فرد (در مدیریت) اعتقاد راسخ دارند.

در چند دهه میانی قرن بیستم تلاش شده است تا با ترکیب یافته‌ها و تجارب مکاتب قبلی مدیریت، روش صحیح‌تری برای اداره امور پیدا شود. دو نظریه زیر، نتیجه آخرین کوشش‌ها و دستاوردهای فکری بشر امروز است که به «مدیریت امروز» یا دیدگاه «مدرن» معروف شده است.

مکتب مدیریت نظام گرا (سیستم): تفکر سیستمی یا نظام‌گرا و مدیریت مجموعه‌ای از تعریف سیستم (نظام) ناشی شده است. واژه سیستم اغلب مترادف معانی نظام (آموزشی)، مجموعه (اعداد)، منظومه (شمسی)، سلسله (اعصاب)، دستگاه (تنفس) و جهاز (هاضمه) به کار می‌رود و به‌طور دقیق‌تر می‌توان گفت: سیستم یا نظام به مجموعه‌ای از اجزای منظم و به هم پیوسته گفته می‌شود که بر روی یکدیگر تأثیر متقابل داشته و یک کل را تشکیل می‌دهد. یک درخت یا منظومه شمسی، انسان، گروه‌های انسانی، اجتماعات و سازمان‌ها هر کدام سیستم جداگانه‌ای است که از سیستم‌های فرعی کوچک‌تر شکل گرفته و خود نیز جزئی از نظام بزرگ‌تر (در جهان آفرینش) است. در کاربرد تئوری عمومی سیستم‌ها در نظر گرفتن هر پدیده به‌عنوان سیستم مرجع متشکل از: ابرسیستم، خودسیستم و سیستم‌های فرعی ضروری است (هیچ، ۸۵، ص ۷۳). این‌گونه تفکر که جهان هستی از مجموعه سیستم‌ها یا نظام‌های مختلف مانند نظام آب، خاک، و نظام اداری شکل گرفته که با یکدیگر در ارتباط متقابل به سر می‌برند، تفکر سیستمی^۱ گفته می‌شود. از اندیشمندان این مکتب فکری می‌توان به «برتالنفی^۲» و «بولدینگ^۳» اشاره کرد. آنان سازمان را به عنوان یک کل (مجموعه) متشکل از سیستم‌های فرعی متعددی چون سازمان رسمی، سازمان غیررسمی، روابط بین افراد، مقامات و پست‌های سازمانی، نیروی انسانی و روابط بین افراد و تکنولوژی در نظر می‌گیرند و معتقدند برای حل و فصل مسایل سازمانی، لازم است کلیه اجزای سیستم و تأثیر متقابل اجزای سیستم و میزان همبستگی آن‌ها حتی الامکان شناخته شود تا با استفاده از روش‌های مقدراری مدیریت (مانند تکنیک برنامه‌ریزی خطی، درخت تصمیم‌گیری، مدل‌های مربوط به برنامه‌ریزی غیرخطی و ...) و سایر روشها مدیران بتوانند با اطمینان بیشتری تصمیم‌های صحیح اتخاذ کنند.

مشخصات و اجزای اصلی سیستم‌های مادی و اجتماعی

سیستم‌های تولیدی مانند کارخانه و سیستم‌های اجتماعی مانند دبیرستان و سایر سیستم‌ها و سازمان‌ها دارای خصوصیات هستند که شناخت آن خصوصیات می‌تواند در برنامه‌ریزی و کنترل

۱- System Approach نظام‌گرا

۲- Von Bertalanffy

۳- Kennet Boulding

سازمان‌ها مؤثر باشد. خصوصیات مهم سیستم‌ها طبق شکل ۲-۲ عبارت‌اند از:

داده‌ها^۱: هر سیستمی برای ادامه موجودیت خود مجبور است از محیط خارج انرژی وارد کند. اتومبیل بنزین، انسان غذا و اکسیژن و کارخانه مواد اولیه از محیط دریافت می‌کنند.

فرآیند^۲ (پردازش) عملیات: هر سیستم انرژی دریافت شده از محیط را با وسایلی که قبلاً تهیه کرده است، به جریان می‌اندازد و تغییر شکل می‌دهد و باز به محیط بر می‌گرداند. مانند سیستم دبستان که کودکان ۶ ساله بی‌سواد را با امکانات آموزشی خود پس از چند سال به افراد با سواد تبدیل می‌کند یا اینکه اتومبیل بنزین را به انرژی حرکتی تبدیل می‌نماید و یا کارخانه که مواد اولیه را به کالای ساخته شده تبدیل می‌کند.

ستاده‌ها^۳: داده‌های سیستم پس از تغییراتی که در آن‌ها داده شد، از سیستم خارج می‌شود و به آن‌ها باز داده گفته می‌شود. در مثال مدرسه، ستاده‌ها همان کودکانی هستند که باسواد شده‌اند. در کارخانه‌ها نیز کالاهایی که ساخته شده است ستاده سیستم به حساب می‌آید.

چنانچه سیستم خوب کار کند، ستاده‌های هر سیستم، می‌تواند داده‌های سیستم‌های دیگر جامعه باشد. مانند ستاده دبیرستان (دیپلم) که می‌تواند داده برای دانشگاه یا بازار کار باشد. بر این اساس تمام سیستم‌های اجتماعی به یک‌دیگر متصل بوده و جامعه از مجموعه سیستم‌های مرتبط به هم به وجود می‌آید. بنابراین مدیران دارای تفکر سیستمی، سازمان خود را جزئی از سیستم بزرگتر می‌دانند و آگاهند که هر تصمیم آنان در سایر سیستم‌ها تأثیر می‌گذارد.

بازخور^۴: هر سیستمی برای ادامه بقای خود مجبور است همواره محصول (ستاده‌ها)، چگونگی پردازش و حتی داده‌های خود را به‌طور خودکار کنترل نماید که به این کار بازخور گفته می‌شود. بازخور، به سیستم امکان می‌دهد که انحرافاتش را از برنامه‌ها و هدف‌های سیستم اصلاح نماید. «ترموستات» که ابزار کنترل اتوماتیک درجه حرارت اتاق‌ها در سیستم شوفاژ است، نمونه ساده‌ای از بازخور است.

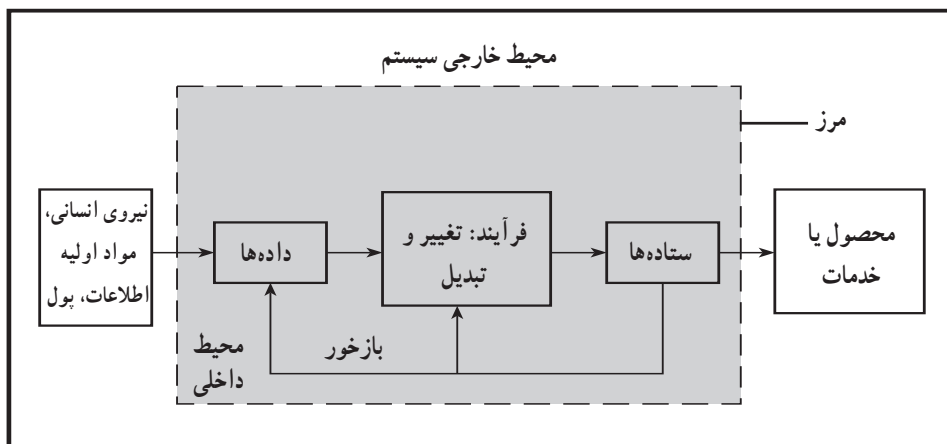
۱- In puts

۲- process

۳- Out puts

۴- Feed - back مقایسه و نتیجه‌گیری در خصوص محصول تولید شده یا خدمات انجام شده با اهداف سازمان یا آنچه که باید انجام می‌شد بازخور گفته می‌شود. به وسیله بازخور چگونگی فعالیت سازمان ارزیابی می‌گردد. مثلاً از طریق میزان قبولی دیپلم‌های یک دبیرستان در کنکور دانشگاه می‌توان فعالیت آن دبیرستان را ارزیابی کرد.

محیط^۱: به مجموع عوامل تشکیل دهنده درون سیستم و بیرون سیستم که به نوعی با اجزای سیستم ارتباط دارند محیط گفته می‌شود. محیط بر دو نوع است محیط درونی و محیط بیرونی. حدّ واسط آن دو محیط را مرز سیستم گویند.



شکل ۲-۲- نمایش کلی مدل سیستم‌های اجتماعی و اجزای آن

مدیریت اقتضایی یا پُست مدرن^۲

نظریه اقتضا مانند نظریه سیستم روی سازمان و ارتباط آن با محیط تأکید دارد. نظریه پردازان مدیریت اقتضایی روش اصول‌گرایی^۳ در مدیریت (یعنی اصول مدیریت در تمام جهان یکسان است.) را نفی می‌کنند و معتقدند، دانش پاره پاره است و در قطعات متعددی تولید می‌شود و هیچ‌گاه نمی‌توان انتظار داشت یک دیدگاه واحد از دانش وجود داشته باشد (هیچ، ۸۵، ص ۸۰). آنچه مدیر در اجرا انجام می‌دهد تابع شرایط است، یعنی مدیران وظیفه دارند برای هر موقعیت خاص، یک تکنیک و روش مشخصی که به اثبات رسیده باشد انتخاب کنند (نه آن که هر تصمیمی که مایل بودند اتخاذ نمایند = هرکی به هرکی). آنان نسبی‌گرا بوده و در پی عقلانی کردن جوامع مختلف و فرهنگ‌های متنوع انسانی هستند (هیچ، ۸۵، ص ۷۹). بنابراین، در این نظریه مطلوب بودن شیوه‌های مدیریت بستگی به موقعیت دارد و شیوه‌ای که در یک موقعیت مطلوب است ممکن است در موقعیت دیگری نامطلوب باشد از این رو، به این نظریه «تئوری

۱- Environment

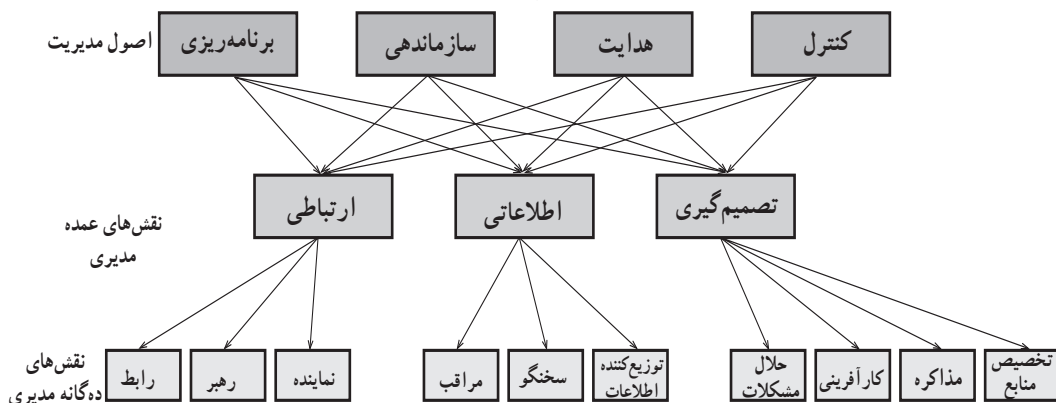
۲- Contingency theory or Post Modernism

۳- فایول و طرفدارانش را که به دنبال یافتن فنون مدیریت واحد برای همه سازمان‌ها در جهان بودند، اصول‌گرا گویند.

بستگی دارد^۱» نیز گفته شده است. مثلاً چنانچه کارکنان سازمانی افراد کم‌سواد و غیرماهر باشند، ممکن است «ساده‌کردن کار» بهترین راه حل افزایش اثربخشی باشد و در صورتی که کارکنان سازمان افرادی باسواد و ماهر باشند با اجرای برنامه‌های آموزش تخصصی می‌توان مهارت آن‌ها و بالتجربه اثربخشی را افزایش داد. روی هم رفته مدیریت اقتضایی «مدیریت باری به هر جهت» که شرایط می‌طلبد نیست. از دانشمندی که در این نظریه تحقیقاتی داشته‌اند می‌توان به «جون وود وارد^۲»، «جی استاکر^۳»، «لوتانز^۴» و «لیوتار» اشاره کرد.

نظریه نقش مدیریت

برخی علمای متأخر دانش سازمان و مدیریت با استفاده از تحقیقاتی که در زمینه عوامل مؤثر بر اثربخشی^۵ سازمانی انجام دادند، پیروی از تعالیم دانشمندان مکتب کلاسیک مخصوصاً تیلور و فایول را در مدیریت امروز توصیه نمودند و از تجارب آنان توأم با تکنولوژی جدید در نظریات خود استفاده کردند. یکی از نظریه‌های جدید کاربردی سازمان و مدیریت، نظریه نقش مدیریت^۶ است که به‌وسیله اندیشه‌گرانی چون مینتزبرگ^۷ و کوئین^۸ ارائه شده و در آن از عقاید دیگران بهره‌برداری شده است. مینتزبرگ (۱۹۷۹)، فعالیت‌های جاری مدیران ارشد را مشاهده، جمع‌آوری و طبقه‌بندی نموده که در نتیجه به سه نقش عمده و ده نقش ریزتر مطابق شکل ۲-۳ رسیده است. در این نظریه که اساس مدیریت آینده را شکل می‌دهد بر آن دسته از فعالیت‌هایی که مدیران انجام می‌دهند تأکید می‌شود. کوئین، نقش‌های مدیران را به چهار دسته تقسیم نموده است.



شکل ۲-۳ وظایف ده‌گانه مدیران

- ۱- It dePends^۱ ۲- John wood Ward ۳- Stalker ۴- Fred Luthans
 ۵- Effectiveness ۶- Managerial Role ۷- Mintzberg ۸- Queen

رویکرد مدیریت نوین

همزمان با وقوع انقلاب علمی^۱ و در سال‌های دهه ۱۹۸۰ م موج اطلاعات قدرت گرفت، تکنولوژی‌ها (فناوری) مخصوصاً تکنولوژی اطلاعات مانند تلفن همراه پیشرفت سریع نموده و موجب تغییر در کلیه شئون زندگی جوامع گردید. بازارهای بین‌المللی و مشترک منطقه‌ای شکل گرفت. روابط رقابت جهانی توسعه یافت تا جایی که سازمان تجارت جهانی (WTO) به وجود آمد. تغییرات در ترکیب نیروی کار به وقوع پیوست و حرکت از تمرکز بر تولید صنعتی به خدمات آغاز شد، مفاهیم نوینی چون نظریه نوین اقتصادی انتخاب عمومی، خلاقیت و نوآوری، اثربخشی و کارآیی، بهره‌وری و سودآوری، کارآفرینی و انعطاف‌پذیری در دانش سازمان و مدیریت ظاهر گردیده و مورد عمل قرار گرفت که در نتیجه چالش‌هایی مانند پدیده جهانی شدن تجارت و اخذ تصمیمات ملی، برای مدیران معاصر به وقوع پیوست.

روی هم رفته، در آغاز دهه ۱۹۹۰ م به دلیل وقوع چالش‌ها و رویدادهای بالا ثبات و انسجام مدیریت سنتی به هم خورده و در آن نارسایی‌هایی ظهور کرد به گونه‌ای که در پاسخ به تنگنای به وجود آمده، الگویی جدید از مدیریت در نظام اداری اکثر کشورهای پیشرفته^۲ جهان ظهور کرد که پولیت^۳ (۲۰۰۲) آن را جنبشی ایدئولوژیک به نام «مدیریت گرای»، هود^۴ (۱۹۹۱) آن را مدیریت دولتی نوین و اسبورن و گیبلر^۵ (۱۹۹۲) آن را مدیریت کارآفرین نام‌گذاری کردند.

امروزه رویکردهای نوین در مدیریت در شکل‌های مختلف مدیریت دولتی نوین، مدیریت گرای، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش، سازمان‌های کارآفرین، مدیریت مشتری‌مدار، سازمان‌های مجازی، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت گروه‌های خودگردان و مدیریت مشارکتی (اجماعی) در جوامع مختلف مشاهده می‌شود.

در رویکرد مدیریت نوین بر برخی ارزش‌های جدید و سنتی مدیریت هر دو تأکید می‌شود. ارزش‌های عمده مورد قبول مدیریت دولتی نوین عبارت‌اند از: کوچک‌سازی، محدودیت بیشتر برای فعالیت بخش دولتی، نفی تمرکزگرایی و وجود تفویض اختیار، معرفی سازوکارهای بازار، پرداخت دستمزد براساس عملکرد، بوروکراسی مبتنی بر لیاقت، انطباق‌پذیری، ایجاد روحیه کارآفرینی، استانداردهای سازی، مشتری‌مداری، شهروندمحوری، اجرای مدیریت کیفیت جامع^۶، اجرای مدیریت عملکرد، اجرای مدیریت

۱- روند تحول جامعه صنعتی به جامعه علمی. پیتز دراکر، ۱۹۸۹.

۲- OECD (Organization of Economic cooperation and development)

۳- Polit

۴- Hood

۵- Osborn & Gibler

۶- TQM = Total Quality Management

در بی‌نظمی، ارتقای کیفیت خدمات و تکریم ارباب رجوع و از همه مهمتر «عدالت اجتماعی». بنابراین، می‌توان گفت نظریه مدیریت دولتی نوین نظریه غالب مدیریتی و ساختار سازمانی مطلوب قرن بیست و یکم یا «عصر علم» است و از دانشمندان آن می‌توان به فردریکسون، هیوز و روزنبلوم اشاره کرد.

نظام اداری ایران، استراتژی تحول به جانب مدیریت دولتی نوین را پذیرفته است که می‌تواند دارای سازمان‌هایی انسانی، نامتمرکز، پاسخگو، مسئولیت‌پذیر، دموکراتیک و عدالت‌خواه باشد. ویژگی‌های مدیریت دولتی سنتی و نوین، با الهام از نظریات دراکر، فردریکسون و هیوز در جدول ۴-۲ ارائه شده است.

جدول ۴-۲ - برخی ویژگی‌های مدیریت سنتی و نوین

مدیریت دولتی نوین	مدیریت دولتی سنتی	رویکردها مؤلفه‌ها
قراردادی یا پیمانکاری	مادام‌العمر	استخدام
رفتاری و اجماعی	دستوری و دستوری پدرا نه	سبک تصمیم‌گیری
دموکراسی صنعتی	سلسله‌مراتبی	کنترل و نظارت
خصوصی	دولتی و ملی	مالکیت
شهروند محور	تولید محور	نوع استراتژی
عدم تمرکز و مشارکت جویانه	متمرکز و بوروکراتیک	سازماندهی
زیاد	بسیار کم	آزادی عمل
ارتقای سطح پیش	ارتقای سطح دانش	تأکید آموزش و ارزشیابی

وظایف مدیران

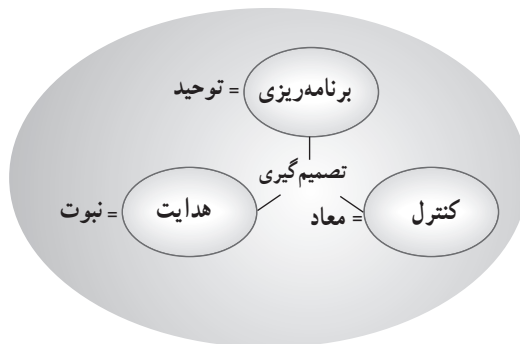
در مورد مهم‌ترین وظایف مدیران، نظرات مختلفی ارائه شده است، برخی دانشمندان مانند گیولیگ^۱، اهم وظایف مدیر یا عناصر مدیریت را با به‌کارگیری واژه «پوسدکورب»^۲ که مخفف برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی است، جمع‌بندی کرده است (پاریزی، ۱۳۷۲). هنری فایول برای مدیر پنج وظیفه قائل است که عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، بررسی و کنترل. جوزف ماسی^۳ از اندیشمندان مدیریت، تصمیم‌گیری، سازماندهی، کارگزینی،

۱ - Guleick

۲ - POSDCORB (Planning - Organizing - Staffing - Directing - Coordinating - Reporting - Budgeting)

۳ - Josef Masse

برنامه‌ریزی، کنترل، ارتباطات و هدایت را از وظایف مدیران می‌داند. با بهره‌گیری از اصول عقاید اسلامی، می‌توان وظایف مدیران یا اصول مدیریت را در سه مقوله مطابق شکل ۲-۵ نشان داد.



شکل ۲-۵- اصول مدیریت و مقایسه آن با اصول دین

۱- برنامه‌ریزی، نقش برنامه‌ریزی در مدیریت، مانند نقش توحید در اصول دین است زیرا هدف، و راه رسیدن به هدف هم در برنامه‌ریزی و هم در توحید وجود دارد. این اصل مهمترین اصول است.
 ۲- هدایت، نقش هدایت در مدیریت مانند نقش نبوت در اصول اعتقادی دین مبین اسلام است. انگیزش، رهبری و ارتباطات هم در هدایت و هم در نبوت وجود دارد. این اصل مشکلترین اصول است.
 ۳- کنترل، نقش کنترل در مدیریت مانند نقش معاد در اصول دین است زیرا، نظارت و ارزیابی هم در کنترل و هم در معاد وجود دارد. این اصل مؤثرترین اصول است.
 این کتاب هماهنگ با برخی دانشمندان اخیر مدیریت، به توضیح اصول مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل (ارزشیابی) و تصمیم‌گیری می‌پردازد.

مهارت‌های مدیران

مدیریت سازمان‌های اداری، آموزشی، صنعتی و بازرگانی کنونی جهان به دلیل تنوع فعالیت‌ها و تخصص‌ها، بسیار مشکل شده و توان احاطه بر کلیه فعالیت‌های سازمان‌ها مستلزم دارا بودن آگاهی مدیران از مهارت‌های ویژه مدیریت است، این‌گونه مهارت‌ها عبارت‌اند از:
 مهارت‌های فنی^۱: توانایی حاصل از تخصص، تجربه، آموزش و کارآموزی برای استفاده از فنون و تجهیزات را مهارت حرفه‌ای یا فنی گویند مانند مهارت‌های کسب شده حسابداران و مهندسان.

۱- Technical skills

مدیران عملیاتی یا سرپرست لازم است دارای چنین مهارت‌هایی باشند.
 مهارت‌های انسانی^۱: توانایی کار با انسان‌ها به طوری که در افراد، انگیزش لازم برای خوب کار کردن به وجود آید مهارت انسانی گفته می‌شود. این مهارت برای کلیه مدیران لازم است.
 مهارت‌های ادراکی^۲: توانایی تفکر و طراحی فعالیت‌های سازمان در قالب مدل‌ها را مهارت‌های ادراکی گویند. این مهارت برای مدیران رده‌بالای سازمان مهم است.

مدیران عملیاتی	مدیران میانی	مدیران عالی
مهارت فنی	مهارت انسانی	مهارت ادراکی
مهارت انسانی	مهارت ادراکی	مهارت انسانی
مهارت ادراکی	مهارت فنی	مهارت فنی

شکل ۲-۶- اولویت مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیری در سازمان

- ۱- مدیریت در تمدن ایران باستان چگونه بوده است؟ شرح دهید.
 - ۲- شیوه مدیریت کوروش و داریوش هخامنشی را شرح داده و مقایسه کنید.
 - ۳- شیوه مدیریت دوران هخامنشی و ساسانی را مقایسه کنید.
 - ۴- منابع مهم مطالعات مدیریت را در جوامع اسلامی و ایران نام ببرید.
 - ۵- شیوه‌های مدیریت حضرت موسی (ع) و حضرت عیسی (ع) را شرح دهید.
 - ۶- نظر قرآن کریم را درباره مدیریت بنویسید.
 - ۷- عقیده پیامبر بزرگ اسلام (ص) را در اهمیت مدیریت بنویسید.
 - ۸- توصیه‌های ارزشمند حضرت علی (ع) را در مدیریت بنویسید.
 - ۹- مدیریت در عصر انقلاب صنعتی را بنویسید.
- ۱۰- مکاتب مهم مدیریت در قرن بیستم را به ترتیب نام برده و برای هر کدام دانشمندی معرفی کنید.
- ۱۱- نظریه ... را شرح دهید (یکی از سه نظریه مدیریت علمی - مدیریت اداری - دیوانسالاری)
 - ۱۲- ویژگی‌های سازمان‌های اداری کارآمد براساس مدل ماکس وبر (بوروکراسی) را بنویسید.
 - ۱۳- تفکرات اندیشمندان مکتب روابط انسانی را بنویسید.
 - ۱۴- سیستم را تعریف کرده، اجزای اصلی آن را نام برده و با رسم شکل شرح دهید.
 - ۱۵- تفکر سیستمی را تعریف کنید و دانشمندان آن نظریه را نام ببرید.
 - ۱۶- مدیریت اقتضایی را شرح داده و مثال بزنید.
 - ۱۷- نظریه نقش‌مدیری را بیان کنید و با رسم شکل نقش‌های ده‌گانه را نام ببرید.
 - ۱۸- عوامل به‌وجود آمدن مدیریت نوین را بنویسید.
 - ۱۹- تأکیدات مدیریت دولتی نوین را شرح دهید.
 - ۲۰- ویژگی‌های مدیریت دولتی سنتی و نوین را با هم مقایسه کنید.
 - ۲۱- اهم وظایف مدیران را مختصر بنویسید.
 - ۲۲- مهارت‌های مدیران در سطوح سه‌گانه مدیریت را در قالب شکل با رعایت اولویت بنویسید.



**آشنایی با اصول مدیریت
(برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و
سرپرستی، کنترل و ارزشیابی،
تصمیم گیری)**

هدف کلی

ایجاد زمینه‌های شناختی در فراگیران نسبت به وظایف مدیران یا
اصول مدیریت

برنامه‌ریزی

هدف‌های رفتاری: در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود:

- ۱- برنامه‌ریزی را تعریف کرده، ضرورت آن را بیان کند.
- ۲- محاسن برنامه‌ریزی را شرح دهد.
- ۳- مراحل برنامه‌ریزی را تشریح کند.
- ۴- انواع برنامه‌ریزی را توضیح دهد.
- ۵- تاریخچه برنامه‌ریزی در ایران را به‌طور مختصر بیان کند.

برنامه‌ریزی

تعریف برنامه‌ریزی

پژوهشگران، از برنامه‌ریزی تعاریف مختلفی ارائه کرده‌اند که در همه آن‌ها به عنصر پیش‌بینی و آینده‌نگری برای رسیدن به هدف‌های مشخص اشاره شده است. در ذیل به دو تعریف از برنامه‌ریزی اشاره می‌شود.

- برنامه‌ریزی عبارت است از مجموعه اقداماتی مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها، تعیین خط‌مشی‌ها، رویه‌ها^۱ و روش‌های انجام کار^۲ که بیانگر مقررات و آیین‌نامه‌های اجرای کار هستند.
 - برنامه‌ریزی، جریان آگاهانه‌ای است که در آن جریان، هدف‌ها مشخص می‌شود و یک سلسله اقدامات مربوط به هم در دوره زمانی مشخص برای رسیدن به هدف‌ها پیش‌بینی می‌گردد.
- عناصر مهم در تعاریف بالا عبارت‌اند از:
- برنامه‌ریزی یک جریان است یعنی مجموعه‌ای از اقدامات مستمر را شامل می‌شود.

۱ - Policies

۲ - Procedures

۳ - Methods

- برنامه‌ریزی یک امر آگاهانه است یعنی با تصمیم قبلی آغاز می‌شود.
- برنامه‌ریزی پیش‌بینی یک سلسله اقداماتی است که باید در آینده محدود صورت گیرد.
- برنامه‌ریزی هدف‌های مشخصی را که باید به آن‌ها برسیم، دنبال می‌کند.

اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی را مهم‌ترین اصول مدیریت یا وظیفه مدیر می‌دانند که مانند پلی زمان حال را به آینده مربوط می‌سازد. برنامه‌ریزی به چند دلیل اهمیت دارد.

- منابع مادی و انسانی جوامع محدود و نیازهای آنان نامحدود است. بنابراین برای استفاده هر چه بیشتر و بهتر از منابع لازم است برنامه‌ریزی صورت گیرد.
- برنامه‌ریزی امکان پیش‌بینی و آینده‌نگری را در محیط در حال تغییر فرد و سازمان فراهم می‌کند.
- برنامه‌ریزی امکان پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات برای رسیدن به هدف‌ها را فراهم می‌کند.

در اهمیت برنامه‌ریزی حضرت علی (ع) می‌فرماید: «بقای دولت‌ها بر برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی استوار است»^۱.

محاسن برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی این امکان را برای مدیر فراهم می‌سازد که:

- وضع موجود مؤسسه خود را بشناسد (نقاط ضعف و قوت را بشناسد).
- هدف‌های اصلی و فرعی مؤسسه را بشناسد و در راه رسیدن به آن‌ها اقدام کند.
- منابع انسانی و امکانات مادی در دسترس را بشناسد و آن‌ها را در جهت هدف‌های مؤسسه خود هماهنگ و هم‌سو سازد.
- با روش‌ها و فنون پیش‌بینی و آینده‌نگری آشنا شود.
- بتواند سایر فعالیت‌های خود مانند هدایت، کنترل و تصمیم‌گیری را در جهت مشخصی اجرا نماید.

انواع برنامه‌ریزی

بر اساس هدف‌های مختلف می‌توان برنامه‌ریزی‌های متفاوتی را تنظیم کرد مثلاً یک جوان فعال

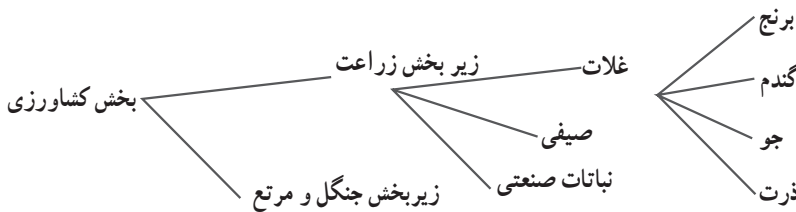
۱- «اماراتُ الدُّولِ، إنْشاءُ آلِحیلِ» کلمات قصار نهج البلاغه.

که می‌خواهد با سرمایه اندک خود به امور تولیدی بپردازد، برای موفقیت در کار قطعاً باید فعالیت‌هایی که به تولید منجر می‌شود برنامه‌ریزی نماید. یک کشور، یک وزارتخانه، یک اداره کل و یک هنرستان و به‌طور کلی سازمان‌ها دارای هدف‌های مشخصی هستند و برای رسیدن به آن‌ها لازم است هدف‌ها را در قالب برنامه تنظیم نمایند و چگونگی رسیدن به هر یک از آن‌ها را مشخص کنند. در اکثر کشورها معمولاً دو نوع برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد.

الف — برنامه‌ریزی کلان (ملّی): برنامه‌ریزی کلان (ملّی) هر کشور، فعالیتی است که در آن دولت‌ها سعی دارند هدف‌های بلندمدت یا میان‌مدت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مشخصی را در زمان‌های معین در جامعه پیاده کنند، مانند برنامه پنج‌ساله اول، دوم و سوم جمهوری اسلامی ایران. برنامه‌ریزی کلان کشور برای تأمین هدف‌های بلندمدت (مانند میزان اشتغال یا ارتقای سطح زندگی افراد جامعه) تدوین می‌گردد و اعتبار عملیات آن به تفکیک هر سال در بودجه سالانه کشور منظور می‌شود.

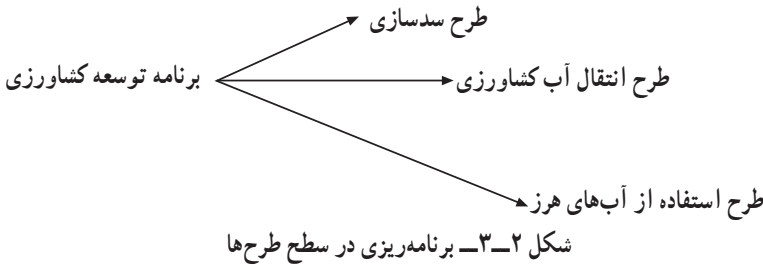
برنامه‌ریزی کلان کشور معمولاً در سطوح مختلفی انجام می‌شود که عبارت‌اند از:
برنامه‌ریزی در سطح کلیات: که در این سطح، هدف‌های کلی مانند کیفیت رشد و توسعه اقتصادی کشور مورد توجه قرار می‌گیرد.

برنامه‌ریزی در سطح بخش: فعالیت‌های اقتصادی کشور به تعداد مناسبی بخش اصلی و هر بخش اصلی به تعدادی بخش فرعی (زیربخش) تقسیم می‌شود. مانند بخش کشاورزی در نمودار زیر:



شکل ۱-۳ — برنامه‌ریزی در سطح بخش

برنامه‌ریزی در سطح طرح‌ها: هر برنامه توسعه اقتصادی - اجتماعی مرکب از طرح‌های متعدد است. در واقع طرح، واحد مستقل کار اجرایی است که خود از مجموعه‌ای از عملیات تشکیل شده است (مانند طرح سدسازی).

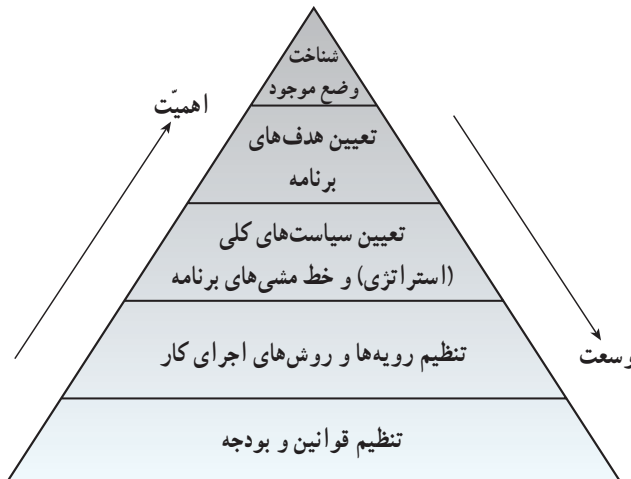


ب - برنامه ریزی منطقه ای (ناحیه ای): برنامه ریزی منطقه ای^۱ (ناحیه ای) جریانی است که در جهت تنظیم و هماهنگ کردن برنامه های اقتصادی - اجتماعی جامعه با نیازها و امکانات محلی صورت می گیرد. به عبارت دیگر برنامه ریزی منطقه ای، ایجاد هماهنگی بین فعالیت ها و طرح های توسعه هر منطقه به منظور تأمین هدف های توسعه آن منطقه است. به طور مثال ایجاد صنایع صادراتی در قالب توسعه مناطق مرزی ایران از این قبیل برنامه هاست. بدون شک میزان مشارکت مردم منطقه، یکی از عوامل مؤثر در پیشبرد هدف های برنامه ریزی منطقه ای است. امور آموزش عمومی، آموزش متوسطه و آموزش ابتدایی، برنامه های اجرایی تولیدی کوچک مانند صنایع کوچک روستایی و کشاورزی در مقیاس کوچک، می توانند در قلمرو برنامه ریزی منطقه ای قرار گیرند.

مراحل برنامه ریزی

مراحل برنامه ریزی را می توان در شکل ۳-۳ مشاهده کرد که هر کدام به اختصار توضیح داده

می شود.



شکل ۳-۳- مراحل برنامه ریزی به ترتیب اهمیت و وسعت

۱- شناخت وضع موجود: یکی از اصلی‌ترین اقدامات در هر برنامه‌ریزی، بررسی و شناخت واقعی وضع موجود است. بدین معنی که لازم است وضعیت عواملی مانند امکانات مادی، منابع انسانی، نیازهای محیط اجتماعی و اقتصادی، ارزش‌ها، گرایش‌ها، مسایل و مشکلات مادی و غیرمادی و مقررات در سازمان کاملاً مشخص شود تا بتوان براساس آن‌ها هدف‌ها را تعیین نمود.

۲- تعیین هدف: دومین قدم در برنامه‌ریزی، تعیین هدف‌ها برای کل سازمان و سپس برای هر یک از واحدها به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت است. چون هدف‌ها، نتایج مورد انتظار فعالیت‌ها را نشان می‌دهد بنابراین از اهمیت خاصی در برنامه‌ریزی برخوردار است. هر سازمان هدف‌های متعددی دارد که لازم است مدیر به همه آن‌ها توجه کند حال این سؤال پیش می‌آید که چگونه از بین هدف‌های متعدد، هدف ضروری انتخاب شود؟ مدیر ناگزیر است که درباره هدف‌های سازمان به تحقیق و مطالعه بپردازد تا بتواند هدف‌های اصلی^۱، هدف‌های کلی^۲، هدف‌های فرعی^۳ و هدف‌های بسیار فرعی (کالا یا خدمات) مؤسسه را به ترتیب اولویت و اهمیت تعیین نماید (سلسله مراتب هدف‌های مؤسسه مشخص شود).

۳- تعیین خط مشی‌ها^۴ (سیاست‌های کلی): خط مشی در واقع راه رسیدن به هدف را نشان می‌دهد و کارکنان را برای رسیدن به آن راهنمایی می‌کند. خط‌مشی که همان سیاست‌های کلی مؤسسه است، موجب می‌شود که مدیران مختلف وقتی با موقعیت‌های مشابه برخورد می‌کنند، انتخاب‌های یکسانی داشته باشند. یا به عبارت دیگر خط‌مشی‌ها، چارچوب‌های تصمیم‌گیری و راهنمای عمل مدیران هستند. مثلاً چنانچه خط‌مشی مؤسسه‌ای درباره استخدام این باشد که نیروی انسانی مورد نیاز بدون توجه به جنس، نژاد و سن استخدام شود، در این چارچوب همه مدیران یکسان تصمیم می‌گیرند.

۴- رویه‌ها و روش‌های اجرای کار: رویه‌ها^۵، مشخص‌تر از خط‌مشی‌ها هستند و جریان عملیات و طریقه دقیق انجام فعالیت‌ها را مشخص می‌سازند. بنابراین، در رویه‌ها کلیه اقداماتی که برای انجام یک فعالیت یا طرح معینی لازم است تعیین می‌گردد و چگونگی اجرای وظایف در هر مرحله دقیقاً مشخص می‌شود. به عنوان مثال در مورد استخدام، کلیه اقداماتی که شخص باید انجام دهد از قبیل آزمون، معاینات و ... را رویه استخدام گویند. روش‌ها^۶، نحوه اجرای جدول زمان‌بندی رویه‌ها را مشخص می‌کند مانند زمان مراجعه برای استخدام در مثال فوق.

۱ - Plan

۲ - Program

۳ - Projects

۴ - Policy

۵ - Procedures

۶ - Methods

۵- مقررات و قوانین: کلیه فعالیت‌های برنامه‌ریزی باید در چارچوب قواعد و قوانین مربوط طراحی شود مانند این که در برنامه رانندگی لازم است به استفاده از کمربند ایمنی توجه شود.

۶- بودجه: بودجه یکی از ابزارهای مهم برنامه‌ریزی و کنترل در مدیریت بوده و چون ماهیتی کمی دارد، از دقت بیشتری در امر کنترل برخوردار است. بودجه‌بندی یا بودجه‌ریزی امروزی، دارای مدل‌های پیشرفته‌ای است. مانند بودجه برنامه‌ای و بودجه‌بندی بر مبنای عملیات.

تاریخچه برنامه‌ریزی در ایران

با شکل‌گیری شورای اقتصاد در سال ۱۳۱۶ مسئله برنامه‌ریزی برای نخستین بار در سطح کلان کشور (ملی) مطرح گردید که به دلیل وقوع جنگ جهانی دوم متوقف شد. در سال ۱۳۲۵ ه.ش نخستین برنامه ۷ ساله عمرانی کشور تنظیم شد و در سال ۱۳۲۷ به تصویب مجلس شورای ملی رسید که آن هم پس از ۲ سال به دلیل آغاز ملی شدن صنعت نفت متوقف گردید. برنامه عمرانی دوم (۱۳۴۱-۱۳۳۴) با همکاری مشاوران خارجی برای مدت ۷ سال تنظیم و در کشور اجرا شد که هدف آن افزایش تولید و بهبود وضعیت معیشت مردم و سرمایه‌گذاری در صنعت نفت بود. برنامه عمرانی سوم (۱۳۴۶-۱۳۴۱) که توسط سازمان برنامه و بودجه تهیه شد، اولین برنامه‌ریزی جامع عمرانی کشور ایران است که برای مدت ۵ سال تنظیم شده بود. در دوران برنامه ۵ ساله عمرانی چهارم (۱۳۵۲-۱۳۴۷) افزایش درآمدهای نفتی و صنعتی کردن ایران و رها شدن کشاورزی قابل ذکر است. هدف‌های کلی برنامه عمرانی پنجم (۱۳۵۶-۱۳۵۲) در ۳ بخش امور عمومی، امور اجتماعی و امور اقتصادی متمرکز گردیده بود. در این دوران بخش خصوصی در صنایع مصرفی رشد بسیار کرد و سودپرستی رایج شد.

نخستین برنامه پنج‌ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۲-۱۳۶۸) در سال ۱۳۶۸ به تصویب رسید که از هدف‌های آن می‌توان به بازسازی و تجهیز بنیه دفاعی، بازسازی ظرفیت‌های تولیدی و مناطق جنگ‌زده، ارتقای سطح فرهنگ عامه، رشد اقتصادی، افزایش اشتغال و تلاش در جهت تأمین عدالت اجتماعی اسلامی اشاره کرد. هدف کلی دومین برنامه پنج‌ساله توسعه (۱۳۷۸-۱۳۷۴) ادامه هدف‌های برنامه قبلی و توجه به رفع عدم تعادل‌های منابع و مصارف کلیه مردم و کاهش ابعاد بخش دولتی و تأمین بودجه برای محرومیت‌زدایی مناطق مختلف کشور بوده است که در سال ۱۳۷۳ به تصویب رسید.

در برنامه عمرانی پنج‌ساله سوم (۱۳۸۳-۱۳۷۹) که در سال ۷۸ به تصویب رسید دولت به رفع

محرومیت و کاهش تفاوت‌های سطح زندگی مردم در نقاط مختلف کشور پرداخته و کوچک کردن دولت و حذف شرکت‌های دولتی و سپردن فعالیت‌های اقتصادی به مردم و انجام کارهای زیربنایی را مد نظر قرار داده است.

در برنامه عمرانی پنج ساله چهارم توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۹-۱۳۸۴) اتمام برنامه‌های ناتمام دولت، واگذاری شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی و تعاونی در اجرای فرمان مقام رهبری (توضیح اصل ۴۴ قانون اساسی)، توسعه زیربنای اقتصادی و رشد پایدار اقتصادی دانایی محور، دیده شده است (توفیق، ۸۵).



- ۱- برنامه‌ریزی را تعریف کنید و اجزای تعریف را توضیح دهید.
- ۲- اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی را شرح دهید.
- ۳- چهار مورد از محاسن برنامه‌ریزی را شرح دهید.
- ۴- برنامه‌ریزی ملی (کلان) و سطوح آن را با ذکر مثال بیان کنید.
- ۵- برنامه‌ریزی منطقه‌ای را تعریف کنید و مثال بزنید.
- ۶- مراحل برنامه‌ریزی را با رسم شکل به اختصار توضیح دهید.
- ۷- سابقه برنامه‌ریزی در ایران قبل از جمهوری اسلامی را به‌طور مختصر شرح دهید.
- ۸- سابقه برنامه‌ریزی در ایران بعد از جمهوری اسلامی را به اختصار بنویسید.