

ضمیمه ۵:

شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت

مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه:

در مورد مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه تعاریف گوناگونی صورت گرفته است اما یکی از پذیرفته شده‌ترین تعاریف، از **اودیورنه** است به شرح ذیل:

«مدیریت بر مبنای هدف» فرآیندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به‌طور مشترک هدف‌های سازمان را مشخص می‌کنند و حدود مسئولیت‌ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌نمایند و تمامی این عوامل برای اداره واحد و ارزشیابی فعالیت‌های افراد به کار می‌روند.»

ویژگی این سیستم همان‌گونه که از تعریف فوق پیداست **مشارکت و همکاری همگانی در سازمان** است.

در این سیستم ایجاد سازوکار **کنترل** برای آگاهی از میزان پیشرفت امور و **ارتباطات** در تمامی مراحل نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند.

پیدایی و تکامل مفهوم «مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه»:

در سال ۱۹۵۴ **پیتر دراگر** برای نخستین بار مفهوم «مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه» را در یکی از کتاب‌های خود به کار برد. او در این باره می‌نویسد:

«در این زمان آنچه سازمان‌ها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوشش‌های گروهی را شکل بخشد و **تلفیقی بین هدف‌های فردی و سازمانی**» به وجود آورد و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد.»

پس از دراگر نظریه پردازان دیگری چون **مک‌گریگور** (در نظریه ۷)، **هامبل** (که معتقد بود هر سیستمی دارای دو جنبه است، یکی جنبه فنی و دیگری جنبه انسانی که به هم آمیخته‌اند و همزمان به هر دو باید توجه شود)، **بلیک** (در ارائه شبکه بلیک و موتن و سبک‌های مدیریت با التفات به میزان فردگرایی (کارمندمداری) و سازمان‌گرایی مدیران) و **لیکرت** (در سیستم چهارگانه مدیریت وقتی به سیستم مشارکت هرچه بیشتر افراد در سازمان اشاره دارد) در پیش‌برد نظریه «مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه» نقش ایفا کرده‌اند.

نظریه Z:

یکی از علمای معاصر مدیریت به نام **اوچی** مشاهده کرد سازمان‌های امریکایی آگاهانه یا ناخودآگاه برخی از ویژگی‌های سازمان‌های ژاپنی را به کار گرفته‌اند و این تلفیق موجب توفیق آنها در نیل به اهدافشان شده است. وی این تلفیق کارآمد را نظریه Z نامید و آن را **روایت امریکایی شیوه مدیریت ژاپنی** خواند.

<u>نظریه Z</u>	<u>نظریه J (Japanese)</u>	<u>نظریه A (American)</u>
استخدام بلندمدت	استخدام مادام‌العمر	استخدام کوتاه‌مدت
تصمیم‌گیری توافقی	تصمیم‌گیری توافقی	تصمیم‌گیری فردی
مسئولیت فردی	مسئولیت گروهی	مسئولیت فردی
ارزیابی بطئی	ارزیابی بطئی	ارزیابی سریع
ارتقا و ترفیع بطئی	ارتقا و ترفیع بطئی	ارتقا و ترفیع سریع
کنترل غیررسمی و تلویحی با استانداردهای رسمی و صریح	کنترل غیررسمی و تلویحی	کنترل رسمی و صریح
گرایش متعادل به تخصصی بودن	گرایش به کلی‌دان بودن	گرایش به تخصص‌های جزئی
توجه انسانی و التفات به تمامی ابعاد فرد در سازمان	توجه انسانی و کامل به فرد	توجه ابزاری و جزءگرایانه به فرد

بودجه منعطف یا متغیر (Variable budget):

به‌منظور غلبه بر مشکل عدم انعطاف بودجه‌های سنتی در موسسات تولیدی و بازرگانی، از نوعی بودجه به نام بودجه منعطف استفاده می‌شود.

برای تنظیم این نوع بودجه، ابتدا هزینه‌های ثابت و متغیر را تعیین می‌کنیم، سپس با توجه به اعتبار و امکانات موسسه می‌توانیم تصمیم بگیریم که در هر زمان چه هزینه‌ای باید انجام دهیم و در مقابل آن چه نتیجه‌ای به‌دست آوریم. با تنظیم این بودجه می‌توانیم به‌طور دوره‌ای مثلاً به‌صورت ماهیانه یا هر سه ماه یکبار مطابق با شرایط موسسه بودجه‌ای خاص را انتخاب کنیم.

بودجه بر مبنای صفر (Zero-base budget):

غالباً در بودجه‌های سنتی، اساس برآوردها ارقام سال قبل‌اند و با درصدی افزایش به تنظیم بودجه سال جدید اقدام می‌شود. از آنجائیکه تسری وضع گذشته به آینده و ثابت انگاشتن روند فعالیت‌ها برای پیش‌بینی صحیح نیست برای غلبه بر این مشکل از بودجه‌بندی بر مبنای صفر استفاده می‌شود.

در این روش هر سازمان برای بودجه‌بندی باید کلیه فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را اعم از قدیمی یا جدید همانند یک برنامه یا فعالیت جدید از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار دهد و میزان اهمیت و اولویت آنها را مشخص سازد. بدین ترتیب نوعی تحول و نوسازی فلسفه زیربنایی این نوع شیوه بودجه‌بندی را تشکیل می‌دهد.

در بودجه‌بندی بر مبنای صفر، تمامی فعالیت‌ها و برنامه‌ها در سازمان از نظر اثربخشی و کارایی مورد تجزیه و ارزشیابی قرار می‌گیرند و درجه اولویت آنها نسبت به یکدیگر تعیین می‌شود. فعالیت‌هایی که از نظر اهمیت در درجه‌های بسیار نازل قرار گرفته‌اند در صورت لزوم حذف می‌شوند و در سایر فعالیت‌ها اصلاحات ضروری به عمل می‌آید. فعالیت‌های مهم نیز از محل صرفه‌جویی‌های حاصل از حذف فعالیت‌های بی‌اهمیت، تقویت می‌شوند و توسعه می‌یابند.

چهار مرحله اصلی روش بودجه‌بندی بر مبنای صفر:

- ۱- شناخت واحدهای فعالیت در سازمان
 - ۲- تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیت‌ها و برنامه‌ها
 - ۳- ارزشیابی و درجه‌بندی گروه فعالیت‌ها و تعیین اولویت آنها
 - ۴- انتخاب و تدوین آن گروه از فعالیت‌ها که ثمربخشی آنها اثبات شده است.
- (البته جداکردن این مراحل از یکدیگر صرفاً جنبه تشریحی دارد و این مراحل در عمل از هم جداناپذیرند و هر مرحله وابسته و پیوسته مرحله دیگر است.)

- در مورد مرحله اول (شناخت واحدهای فعالیت در سازمان):

منظور از واحد فعالیت آن جزء معنی‌دار از برنامه است که بتوانیم آن را به‌تنهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. به همین جهت واحدهای فعالیت را «واحدهای تصمیم‌گیری» نیز نامیده‌اند.

در صورتیکه سازمانی دارای برنامه عملیاتی دقیق باشد، واحدهای فعالیت در برنامه مذکور به پایین‌ترین سطح عملیات اطلاق می‌شود.

در سازمان‌هایی هم که دارای برنامه عملیاتی تفصیلی نیستند، تعیین واحدهای فعالیت در بودجه‌بندی بر مبنای صرفاً اطلاعات ارزشمندی را برای تجزیه و تحلیل عملیات در اختیار قرار می‌دهد.

در اغلب سازمان‌ها مدیران سطوح بالا فعالیت‌های کلی را تعیین می‌کنند و تعیین واحدهای فعالیت به مدیران سطوح پایین‌تر محول می‌شود.

- در مورد تجزیه و تحلیل هر فعالیت در قالب گروه فعالیت‌ها و برنامه‌ها:

در این مرحله پس از تعیین واحدهای فعالیت، آن‌ها در قالب گروه فعالیت‌ها و برنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

در این مرحله باید اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری مدیریت فراهم شود. این اطلاعات باید شامل **هدف هر فعالیت، اجزای آن، چگونگی اجرا و هزینه و منافع حاصل از آن** باشد.

ضمناً باید حجم عملیات، روش‌های موجود برای انجام هر فعالیت و معیارهای سنجش عملیات نیز در این مرحله مشخص شوند.

- در مورد ارزشیابی و تعیین اولویت‌ها:

ارزشیابی و تعیین اولویت فعالیت‌ها یکی از مشکل‌ترین مراحل بودجه‌بندی بر مبنای صفر است و در عین حال یکی از مهم‌ترین مراحل نیز به‌شمار می‌آید.

هزینه اجرای هر فعالیت در سطوح مختلف در این مرحله تعیین می‌شود.

در این مرحله ارزشیابی در مورد اینکه هر فعالیتی تا چه سطحی انجام شود صورت می‌گیرد.

در این مرحله پس از ارزشیابی، واحدهای فعالیت بر حسب مراتب اهمیتی که برای آنها در نظر گرفته شده است، درجه‌بندی می‌شوند. عواملی مختلف در تعیین این مراتب دخالت دارند که مهم‌ترین آن‌ها ماهیت فعالیت و ضرورت آن در تحقق اهداف سازمان است.

- انتخاب و تدوین فعالیت‌های ثمربخش در سازمان و تنظیم بودجه:

در این مرحله مدیران و دست‌اندرکاران تدوین بودجه با توجه به نتایج حاصل از مراحل قبلی در مورد انتخاب و تدوین فعالیت‌هایی که ثمربخشی آن‌ها مورد قبول قرار گرفته، اقدام می‌کنند.

تصمیم‌گیری در این مرحله در مورد هر فعالیت ممکن است به یکی از نتایج زیر منتج شود:

- حذف فعالیت
- تقلیل سطح فعالیت
- اجرای فعالیت مانند گذشته
- گسترش سطح فعالیت

از جهت انعطاف‌پذیری در تنظیم و اجرا، بودجه بر مبنای صفر شبیه بودجه انتخابی (Alternative budget) است که ضمن آن مدیران موظفند در بودجه تنظیمی خود شقوق مختلفی را با سطوح مختلف اعتبار امکان تحقق دارند، ارائه دهند.

بودجه‌بندی طرح و برنامه یا PPBS (Planning-Programming-Budgeting-System):

بودجه بندی طرح و برنامه، تلاشی است برای ترکیب و تلفیق بودجه‌بندی با برنامه‌ریزی‌های کلی به‌عنوان یک مجموعه واحد که نشان‌دهنده خطوط اصلی و خط‌مشی‌های کلی سازمان و دولت باشد. اجزای بودجه‌بندی طرح و برنامه عوامل جدیدی نیستند زیرا طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی هر یک دارای سوابقی دیرینه‌اند، اما آنچه جدید است ترکیب این عوامل در یک ساختار کلی به‌نام بودجه طرح و برنامه است.

در بودجه‌بندی طرح و برنامه ما با یک طرح کلی، یک سری برنامه و تعداد بسیاری پروژه روبرو هستیم. مثلاً طرح کلی ما افزایش تولید است که شامل برنامه‌های مختلف مانند توسعه صنعت، توسعه خدمات و توسعه کشاورزی و ... می‌باشد و هر یک از این برنامه‌ها نیز به نوبه خود دارای چندین پروژه هستند.

امکان مقایسه پروژه‌ها و برنامه‌ها باهم و انتخاب اثربخش‌ترین آن‌ها در نیل به اهداف کلی با نگرشی سیستمی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های طرح و برنامه است.

قانون پارکینسون:

قانون پارکینسون، زمینه گسترش بی‌رویه بوروکراسی‌ها را بیان می‌کند.

از دید پارکینسون، کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند، گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد.

آماری که پارکینسون جمع‌آوری کرده است نشان می‌دهد که میزان افزایش کارکنان و واحدها چندان همبستگی و ارتباطی با میزان نتایج حاصله از سازمان‌ها نداشته است. به فرض درجایی که تعداد کارکنان دوبرابر شده، عملکرد تغییر عمده‌ای نکرده است.

پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی‌ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر می‌داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می‌شود.

اصل پیتر:

اصل پیتر ادعا می‌کند که در سازمان‌ها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقا پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند.

از این رو ما در اغلب سازمان‌ها با افرادی روبرو هستیم که شایستگی شغل خود را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبانگیر بیشتر سازمان‌هاست.

بدین ترتیب پیتر معتقد است که در سلسله‌مراتب سازمان‌ها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند. علم

سلسله‌مراتب‌شناسی (Hierarchiology) باید این ضایعه را مورد بررسی و تدقیق قرار دهد.

پنجره جو - هری:

یکی از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین افراد و دیگران پنجره جو- هری است که توسط جوزف لوفت و هری اینگهام معرفی شده است.

به کمک این مدل می‌توانیم تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل کنیم و روابط بین انسان‌ها با شخصیت‌های مختلف را مورد بررسی قرار دهیم.

	فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت دارد	فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت ندارد
فرد در مورد خود آگاهی و شناخت دارد	من آگاه	من نهفته
فرد در مورد خود آگاهی و شناخت ندارد	من نابینا	من ناآگاه

۱- من باز یا آگاه:

در این وضعیت فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران آگاهی و شناخت دارد و امکان بروز تعارض بسیار اندک است.

۲- من نهفته یا پنهان:

در این وضعیت فرد نسبت به خود آگاه است اما در مورد دیگران شناخت ندارد و از این‌رو از سایرین نهفته و پنهان می‌ماند. او نظرات و احساسات خود را به سایرین بروز نمی‌دهد و از بیم واکنش‌های آنان می‌کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنان قرار ندهد. در این حالت امکان بالقوه برای ایجاد تعارض وجود دارد.

۳- من نابینا:

در این حالت فرد سایرین را می‌شناسد اما از شناخت خود ناتوان است و نسبت به خود کور و نابیناست. این چنین فردی ناخودآگاه ممکن است باعث رنجش سایرین بشود و سایرین نیز از ترس اینکه مبادا باعث آزردهی او شوند خصوصیات او را به وی گوشزد نمی‌کنند و اگر هم مطلبی در این زمینه بیان شود احتمالاً با واکنش مطلوبی مواجه نخواهد شد. در این حالت نیز مانند حالت دوم امکان بالقوه ایجاد تعارض وجود دارد.

۴- من ناآگاه و نامکشوف:

در این وضعیت امکان بروز تعارض بسیار بالاست. زیرا فرد نه نسبت به خود و نه نسبت به سایرین آگاهی و شناخت ندارد و هرچه هست عدم درک متقابل و سوءتفاهم است.

یادآوری: به‌منظور افزایش آگاهی و شناخت و کاهش سوءتفاهمات از دو مکانیزم **بازخورد** و **افشا** استفاده می‌شود.