

ضمیمه ۵:

شرحی کوتاه بر پاره‌ای
از مفاهیم مدیریت

مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه:

«مدیریت بر مبنای هدف» در نوشته‌های نویسندگان مختلف به صور گوناگون تعریف شده است که شاید یکی از پذیرفته‌ترین آن‌ها تعریفی باشد که اودیورنه به دست می‌دهد.

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

ویژگی این سیستم همان‌گونه که از تعریف فوق مستفاد می‌شود، مشارکت و همکاری همگانی در سازمان است. بدین معنی که در این سیستم سلسله مراتب سنتی سازمان به کنار نهاده می‌شود و هر فرد خود به کنترل خود می‌پردازد و اساس کار، مشارکت و همکاری است.

در این سیستم ابتدا هدف‌های کل سازمان، هدف‌های واحد، و اولویت‌های هدف‌ها با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار از آن‌ها مشخص می‌شوند (زمان و هزینه در هدف‌ها قید می‌شود). سپس طرح عملیاتی برای نیل به نتایج مورد انتظار تنظیم می‌شود و در آن تخصص منابع از نظر نیروی انسانی، وسایل و پول صورت می‌پذیرد. در این سیستم ایجاد ساز و کار کنترل برای آگاهی از میزان پیشرفت امور، و ارزیابی نتایج مورد انتظار در ارتباط با اثربخشی، کارایی و جنبه‌های اقتصادی فعالیت‌ها از اهمیت بسیار برخوردار است و مدیران را در انجام اقدامات اصلاحی به موقع برای بهبود یا تغییر هدف‌ها کمک می‌کند. ارتباطات نیز در تمامی این مراحل نقشی عمده در کارایی سیستم ایفا می‌کنند.

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

برای نخستین بار به سال ۱۹۵۴، پیتر دراگر اصطلاح «مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه» را در یکی از کتاب‌های خود به کار برد و بر آن به عنوان اساس سیستم مدیریت تأکید کرد. 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. مدیریت بر مبنای هدف، تنها سیستمی است که برآورد این نیاز را امکان‌پذیر می‌سازد»

متذکر می‌شود که «مدیریت بر مبنای هدف» سیستم و مجموعه‌ای جدید از اجزا و عوامل قدیمی است که پیش از ۱۹۵۴ نیز در نوشته‌های تیلور، فایول، و التون میو عنوان شده است. دراکر این عوامل را با هم تلفیق کرد و به سیستمی دست یافت که بدیع می‌نمود. در این سیستم جدید اهمیت هدف‌ها و برنامه‌ریزی از نظرات فایول و تیلور، اهمیت نقش فرد در سازمان، احساس تعهد او در مقابل تحقق اهداف سازمان، و مدیریت مشارکت‌جویانه از نظرات اندیشمندانی چون التون میو و تأثیر مشارکت کارکنان در بهبود امور و افزایش احساس رضایت از طریق سهیم شدن در تصمیم‌گیری‌ها از **لستر کوخ** و **جان فرنچ** بوده است و همان‌طور که اشاره شد، دراکر این اجزا و عوامل را در قالبی نو ارائه داد که به جرأت می‌توانیم بگوییم در پیشبرد مدیریت نقشی مؤثرتر از اجزا و عوامل متشکله خواهد داشت.

پس از دراکر، نظریه‌پردازانی دیگر چون **مک گریگور**، **هامبل**، **بلیک**، و **موتن** و **لیکرت** این سیستم را توسعه و بهبود بخشیدند. مک گریگور در نظریه Y، انسان را علاقه‌مند به کار قلمداد می‌کند و معتقد است هر فردی مایل است در کار خود مسئولیت‌پذیر باشد و در تحقق هدف‌های سازمان از طریق مدیریت مشارکت‌جویانه خود را متعهد احساس کند. این نظریه بر سیستم مدیریت بر مبنای هدف اثر گذاشته و جنبه‌هایی از آن که مبتنی بر کنترل فرد به وسیله خود فرد در انجام فعالیت‌هاست، متأثر از این نظریه است.

نظرات هامبل در توسعه این سیستم از مدیریت نقشی مهم داشته‌اند. او معتقد به دو جنبه در این سیستم بوده است: یکی جنبه فنی و دیگری جنبه انسانی. از نظر او این دو جنبه کاملاً به هم آمیخته‌اند و در عمل باید هر دوی این جنبه‌ها را در نظر داشته باشیم، چه توجه و تأکید بر یک جنبه باعث کاهش اثربخشی سیستم و عدم توفیق آن خواهد شد.

بلیک و موتن نیز با ارائه سبک‌های مختلف مدیریت که نشان دهنده فردگرایی یا سازمان‌گرایی مدیران‌اند، سهمی در توسعه سیستم مدیریت بر مبنای هدف داشته‌اند. به وسیله معیار سنجشی که آنان تنظیم کرده‌اند می‌توانیم هر مدیریتی را در یک سبک خاص طبقه‌بندی کنیم و اثربخشی آن را در آن سبک بسنجیم. سیستم مدیریت بر مبنای هدف، از آن جا که هم به فرد و هم به ارائه تولید و خدمات در سازمان توجه دارد، با سبک‌هایی که بلیک و موتن ارائه داده و ضمن آن توجه بسیار به فرد و وظیفه او در جهت هدف‌های سازمان ابراز داشته‌اند، قابل مقایسه و تطبیق است.

لیکرت نیز در سیستم چهارگانه مدیریت خود وقتی به سیستم مشارکت هر چه بیش‌تر افراد در سازمان اشاره دارد، جنبه مهمی از سیستم مدیریت بر مبنای هدف را بازگو می‌کند. چه اساس این سیستم مدیریت بر مشارکت است و سیستم چهارم لیکرت نیز کوششی است در جهت آن که تمامی فعالیت‌ها در سازمان از طرق مشارکت و تعاون انجام پذیرند.

نظریه Z:

در مباحث رفتاری مدیریت، اغلب نام نظریه X و Y را شنیده‌ایم، اما شاید در مورد نظریه Z کمتر مطلبی به فارسی نوشته شده باشد. در این جا به طور مختصر این نظریه را معرفی می‌کنیم. یکی از علمای مدیریت معاصر به نام اوچی، در بررسی بعضی از سازمان‌های امریکایی مشاهده کرد که این سازمان‌ها آگاهانه یا ناخودآگاه برخی از خصوصیات و ویژگی‌های سازمان‌های ژاپنی را به کار گرفته‌اند و این تلفیق موجب توفیق آن‌ها در نیل به اهدافشان شده است. وی این ترکیب و تلفیق کارآمد را نظریه Z نام نهاد و آن را روایت امریکایی شیوه مدیریت ژاپنی قلمداد کرد.

اگر شیوه مدیریت امریکایی را نظریه A بنامیم و شیوه مدیریت ژاپنی را با نظریه J نشان دهیم و از ترکیب و تلفیق این دو شیوه و تعدیل خصوصیات بر شمرده شده در آن‌ها به نظریه Z می‌رسیم.

جدول ۱، خصوصیات سه شیوه را نشان می‌دهد.

| نظریه A: | نظریه J: | نظریه Z: |
|---------------------------------|---------------------------|--|
| استخدام کوتاه مدت | استخدام مادام‌العمر | استخدام بلندمدت |
| تصمیم‌گیری فردی | تصمیم‌گیری توافقی | تصمیم‌گیری توافقی |
| مسئولیت فردی | مسئولیت گروهی | مسئولیت فردی |
| ارزیابی سریع | ارزیابی بطئی | ارزیابی بطئی |
| ارتقا و ترفیع سریع | ارتقا و ترفیع بطئی | ارتقا و ترفیع بطئی |
| کنترل رسمی و صریح | کنترل غیررسمی و تلویحی | کنترل غیررسمی و تلویحی با استانداردهای رسمی و صریح |
| گرایش به تخصص‌های جزئی | گرایش به کلی‌دان بودن | گرایش متعادل به تخصصی بودن |
| توجه ابزاری و جزءگرایانه به فرد | توجه انسانی و کامل به فرد | توجه انسانی و التفات به تمامی ابعاد فرد در سازمان |

بودجه منعطف یا متغیر:

به منظور غلبه بر مشکل عدم انعطاف بودجه‌های سنتی در مؤسسات 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 به دست آوریم. با تنظیم این بودجه می‌توانیم به طور دوره‌ای مثلا به صورت ماهیانه یا هر سه ماه یکبار مطابق با شرایط موسسه بودجه‌ای خاص را انتخاب کنیم و ملاک عمل قرار دهیم.

نمونه‌ای از نمودار بودجه متغیر در زیر نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، هزینه‌های ثابت بدون توجه به میزان تولید در ۵۰۰۰۰ ثابت‌اند و هزینه‌های متغیر در ارتباط با میزان تولید متغیر. مثلا برای ۴۰۰ واحد تولید، هزینه متغیر ۱۰۰۰۰۰ ریال است در حالی که برای ۵۰۰ واحد، هزینه متغیر ۱۲۵۰۰۰ ریال خواهد شد. حال اگر مؤسسه در شرایطی است که می‌تواند ۱۵۰۰۰۰ ریال هزینه کند بودجه مؤسسه از جهت هزینه‌های متغیر و ثابت معین و نتیجه این سرمایه‌گذاری هم مشخص است و به همین ترتیب برای امکانات دیگر می‌توانیم تصمیم‌گیری صحیح انجام دهیم.

بودجه بر مبنای صفر:

غالباً در بودجه‌های سنتی، اساس برآوردها ارقام سال قبل‌اند و با درصدی افزایش به تنظیم بودجه سال جدید اقدام می‌شود. این فرایند نارسا و ناقص است و از دقت و صحت کافی برخوردار نیست، زیرا تسری وضعیت گذشته به آینده و ثابت انگاشتن روند فعالیت‌ها شاخصی صحیح برای پیش‌بینی نیست. برای غلبه بر این مشکل از شیوه‌ای جدید در بودجه‌بندی استفاده می‌شود که اصطلاحاً آن را بودجه بر مبنای صفر می‌نامیم. 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 شیوه بودجه‌بندی را تشکیل می‌دهد.

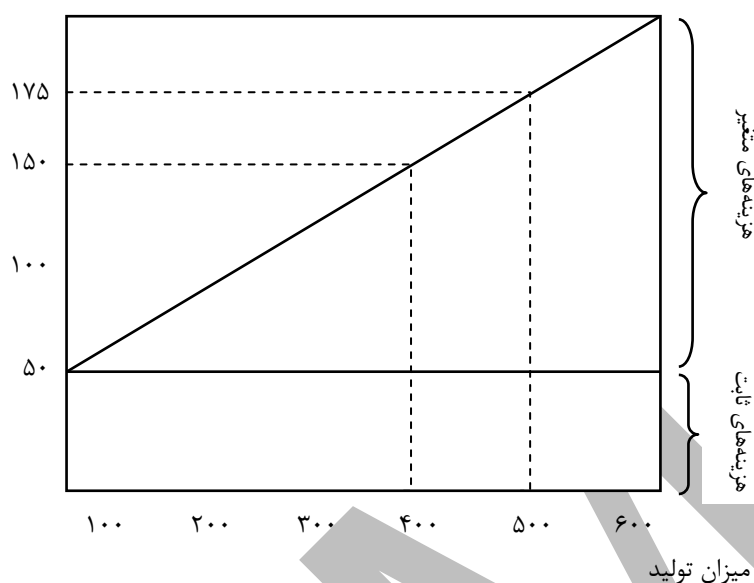
در بودجه‌بندی بر مبنای صفر، تمامی فعالیت‌ها و برنامه‌ها در سازمان از نظر اثربخشی و کارایی مورد تجزیه و ارزشیابی قرار می‌گیرند و درجه اولویت آن‌ها نسبت به یکدیگر تعیین می‌شود. فعالیت‌هایی که از نظر اهمیت در درجه‌های بسیار نازل قرار گرفته‌اند در صورت لزوم حذف می‌شوند و در سایر فعالیت‌ها اصلاحات ضروری به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

در اجرای روش بودجه‌بندی بر مبنای صفر، چهار مرحله اصلی و اساسی وجود دارد:

- 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 بین آن‌ها
- ۴- انتخاب و تدوین آن گروه از فعالیت‌ها که ثمربخشی آن‌ها اثبات شده است، به صورت بودجه تنظیمی برای سازمان.

البته جدا کردن این مراحل از یکدیگر صرفاً جنبه تشریحی دارد و این مراحل در عمل از هم جداناپذیرند و هر مرحله وابسته به مرحله دیگر است و در اغلب موارد، دو یا سه مرحله با هم پیوسته‌اند.

هزینه‌ها (به ۱۰۰۰ ریال)



- نمودار بودجه متغیر -

شناخت واحدهای فعالیت در سازمان:

هدف در روش بودجه‌بندی بر مبنای صفر، ارزشیابی فعالیت‌ها و انتخاب فعالیت‌های ثمربخش در سازمان است و برای نیل به این هدف باید ابتدا واحدهای فعالیت در سازمان شناسایی شوند. منظور از واحد فعالیت در این جا آن جزء معنی‌دار از برنامه است که بتوانیم آن را به تنهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم و درباره آن اتخاذ تصمیم کنیم. به همین جهت واحدهای فعالیت را «واحدهای تصمیم‌گیری» نیز نام نامیده‌اند. در پاره‌ای از سازمان‌ها، به سادگی می‌توانیم واحدهای فعالیت را مشخص کنیم و در اغلب موارد این واحدها با واحدهای بودجه در روش بودجه‌بندی سنتی قابل تطبیق‌اند. در بعضی از سازمان‌ها که واحدهای بودجه کلی هستند می‌توانیم آن‌ها را به اجزایی کوچک‌تر که همان واحدهای فعالیت‌اند تقسیم کنیم. در صورتی که سازمانی دارای برنامه عملیاتی دقیق و صحیح باشد، واحدهای فعالیت در برنامه مذکور به پایین‌ترین سطح عملیات اطلاق می‌شوند. مرحله شناخت واحدهای فعالیت در سازمان، یکی از مهم‌ترین مراحل در بودجه‌بندی بر مبنای صفر است؛ چه اگر این مرحله به درستی و به طور کامل انجام نگیرد، سایر مراحل نمی‌توانند به گونه‌ای موفقیت‌آمیز انجام پذیرند، ضمناً در سازمان‌هایی که دارای برنامه عملیاتی تفصیلی نیستند، تعیین واحدهای فعالیت در بودجه بندی بر مبنای صفر، اطلاعاتی ارزشمند را فراهم می‌آورد که در تجزیه و تحلیل عملیات بسیار مؤثر است. در اغلب سازمان‌ها مدیران سطح بالا فعالیت‌های کلی را تعیین می‌کنند و تعیین واحدهای فعالیت به مدیران سطوح پایین‌تر محول می‌شود.

تجزیه و تحلیل هر واحد 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 تا اول ارزش و اهمیت آن‌ها در مقایسه با سایر فعالیت‌ها و میزان وابستگی آن‌ها با هم مشخص شود، و دوم در مورد ادامه یا حذف، تقلیل یا گسترش سطح اجرای آن تصمیم گرفته شود. البته همان‌طور که قبلاً اشاره شد این مراحل از هم جدایی‌ناپذیرند و تجزیه و تحلیل و ارزشیابی، عملیاتی پیوسته‌اند که به همراه هم صورت می‌گیرند. در این مرحله باید اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری مدیریت فراهم شود تا تجزیه و تحلیل به نحوی صحیح انجام پذیرد. 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. بدین ترتیب و با اتکا بر این اطلاعات می‌توانیم تجزیه و تحلیل واحدهای فعالیت را انجام دهیم و آن‌ها را با هم مقایسه کنیم.

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 در این روش به شمار می‌آید. در بودجه‌بندی بر مبنای صفر، ارزشیابی واحدهای فعالیت در سطوحی مختلف در نظر گرفته می‌شود و ضمن تجزیه و تحلیل و ارزشیابی در مورد این که هر فعالیتی تا چه سطحی انجام گیرد، اخذ تصمیم می‌شود. به طور مثال، فعالیت (الف) ممکن است در سطح جاری؛ یعنی سطحی که قبلاً اجرا می‌شده است، مورد قبول قرار گیرد یا آن که در سطح پایین‌تر یا بالاتر پذیرفته و اجرا شود. باید یادآوری کنیم که هزینه اجرای هر فعالیت در سطوح مختلف نیز در این مرحله تعیین می‌شود. بدین ترتیب مدیران در زمان تصمیم‌گیری تنها در برابر یک فعالیت قرار نمی‌گیرند و فقط در مورد اجرا یا عدم اجرای یک فعالیت تصمیم نمی‌گیرند، بلکه می‌توانند سطوحی مختلف را که برای یک فعالیت تعیین شده، در نظر بگیرند و نسبت به آن تصمیم‌گیری کنند. 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 هدف سازمان است. به طور کلی پس از ارزشیابی واحدهای فعالیت می‌توانیم برای انتخاب و تدوین واحدهای فعالیت، که اثربخشی و ضرورت آن‌ها مسلم است، اقدام کنیم.

انتخاب و تدوین فعالیت‌های ثمربخش در سازمان و تنظیم بودجه:

در این مرحله، مدیران و کلیه کسانی که در امر تدوین بودجه دخالت داشته‌اند، با توجه به نتایج حاصل از مراحل قبلی در مورد انتخاب و تدوین فعالیت‌هایی که ثمربخشی آن‌ها مورد قبول قرار گرفته است، اقدام می‌کنند و به تنظیم بودجه می‌پردازند. تصمیم‌گیری در این مرحله در مورد هر فعالیت ممکن است به یکی از نتایج زیر منتهی شود:

▪ حذف فعالیت:

در صورتی که تجزیه و تحلیل و ارزشیابی فعالیتی نشان دهد که در حال حاضر فعالیت مذکور هیچ‌گونه نفعی برای سازمان و استفاده‌کنندگان از خدمات یا کالای سازمان در بر ندارد، فعالیت مذکور حذف می‌شود.

▪ تقلیل سطح فعالیت:

ممکن است در گذشته فعالیت یا فعالیتی وجود داشته‌اند که در سطحی وسیع یا گسترده اجرا می‌شده‌اند، ولی در حال حاضر با توجه به نتایج بررسی‌ها، لزومی به اجرای آن‌ها در آن حد نیست، در این صورت سطح فعالیت‌های مذکور کاهش می‌یابد و در هر یک، حد معقول در بودجه گنجانیده می‌شود. در این جا باید یادآوری کنیم که هر فعالیتی دارای یک سطح حداقل است و از آن سطح، حداقل برای هر فعالیت با توجه به نوع و حجم فعالیت و میزان اهمیت آن برای سازمان تعیین می‌شود.

▪ اجرای فعالیت مانند گذشته:

پاره‌ای از فعالیت‌ها نیازی به تغییر ندارند و باید مانند گذشته اجرا شوند. این گونه فعالیت‌ها بدون هیچ‌گونه تغییری در بودجه سال جدید منعکس می‌شوند. البته باید توجه داشته باشیم که در بودجه‌بندی بر مبنای صفر، یکی از هدف‌های اصلی کاهش هزینه‌هاست و حتی در مورد فعالیت‌هایی که سطح آن‌ها تغییر نمی‌کند، مدیریت باید بکوشد با تغییر و اصلاح روش‌های انجام کار و تکنیک‌های مورد عمل، اثربخشی و بهره‌وری فعالیت‌ها را افزایش دهد و از هزینه‌ها بکاهد؛ بنابراین در مورد این‌گونه فعالیت‌ها نیز باید اصل تغییر و تحول و اصلاح در نظر گرفته شود.

▪ گسترش سطح فعالیت:

ممکن است تجزیه و تحلیل و ارزشیابی فعالیت‌ها نشان دهد که بعضی از فعالیت‌ها باید در سطحی گسترده‌تر اجرا شوند که در این صورت با استفاده از صرفه‌جویی‌های انجام شده، فعالیت‌های مذکور به گونه‌ای گسترده‌تر در بودجه سال جدید گنجانده می‌شوند.

به طور کلی بودجه بندی بر مبنای صفر موجب می‌شود تا هر مدیری نیاز به فعالیت‌های مختلف را دقیقاً ارزیابی کند و سطوح مختلف فعالیت‌ها و شقوق ممکن اجرای آن‌ها را مورد ملاحظه و مذاقه قرار دهد. در این نوع بودجه، فعالیت‌ها از نظر اهمیت و اولویت درجه‌بندی می‌شوند و وجود مجموعه فعالیت‌های درجه‌بندی شده باعث می‌شود تا در زمان اجرا فعالیت‌هایی که به علت نوسانات هزینه‌ها و اعتبارات باید کاهش یابند، حذف و تعدیل شوند، یا توسعه یابند به سادگی مشخص شوند. از جهت انعطاف‌پذیری در تنظیم و اجرا بودجه بر مبنای صفر شبیه بودجه چندانتخابی است که ضمن آن مدیران موظفاند در بودجه تنظیمی خود شقوق مختلفی را که با سطوح مختلف اعتبار امکان تحقق دارند، ارائه دهند.

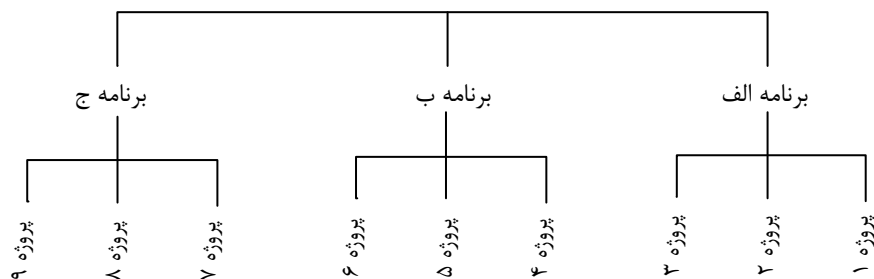
بودجه‌بندی طرح و برنامه:

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

در بودجه‌بندی طرح و برنامه ما با یک طرح کلی، یک سری برنامه، و تعداد بسیاری پروژه روبه‌رو هستیم. مثلاً طرح کلی ما افزایش تولید است که شامل برنامه‌های مختلف مانند توسعه صنعت و توسعه کشاورزی و ... است و هر یک از برنامه‌ها نیز حاوی پروژه‌های اجرایی متعددی است. به کمک روش بودجه‌بندی، طرح و برنامه در قالب کلی طرح‌ها، برنامه‌ها، و پروژه‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند و با نگرشی سیستمی به بودجه‌بندی اقدام می‌شود. امکان مقایسه پروژه‌ها و برنامه‌ها با هم و انتخاب اثربخش‌ترین آن‌ها در نیل به اهداف کلی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بودجه‌بندی طرح و برنامه است.

شکل ۲، شمای کلی بودجه طرح و برنامه را نشان می‌دهد.

طرح کلی



- شکل ۲: شمای کلی بودجه‌بندی طرح و برنامه -

قانون پارکینسون:

قانون پارکینسون، که بر اساس مطالعات نویسنده‌ای به همین نام شکل گرفته است، زمینه گسترش بی رویه بوروکراسی‌ها را بیان می‌کند. از دید این قانون، کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند، گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد. شاید با مثال زیر مسئله روشن شود. فرض کنید فرد بیکاری، که اوقات فراغت بسیاری دارد، می‌خواهد برای دوستش یک کارت تبریک بفرستد. به علت داشتن وقت، او یک روز کامل را صرف خریدن کارت و فرستادن آن می‌کند. واضح است که کار مذکور یک روز زمان نیاز ندارد، منتها به علت آن که او این وقت را در اختیار دارد و می‌خواهد آن را پر کند، کار را آنقدر گسترش می‌دهد که نظرش عملی شود. همین عملکرد در سازمان‌ها نیز دیده می‌شود و بوروکراسی‌ها بدون آن که اهدافشان توسعه یافته باشد، خود گسترش می‌یابند.

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 در جایی که تعداد کارکنان دو برابر شده‌اند، نتیجه حاصل از عملکرد سازمان تغییری عمده 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. وی فرمولی نیز برای محاسبه درصد افزایش کارکنان به این ترتیب تنظیم کرده است.

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 می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند. از این رو ما اغلب در سازمان‌ها با افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل خود را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبان‌گیر بیشتر سازمان‌هاست. واضع این اصل، نویسنده‌ای به نام **لارنس پیتر** است، به ذکر مواردی متعدد می‌پردازد که در آن‌ها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده و زمانی که به حد بی‌کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده است. بدین ترتیب پیتر معتقد است که در سلسله مراتب سازمان‌ها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند و علم سلسله مراتب شناسی باید این ضایعه را مورد بررسی و تدقیق قرار دهد. امروزه همه سازمان‌ها از سلسله مراتب استفاده می‌کنند و باید در شناخت عوارض آن نیز هشیار باشند، اصل پیتر این آگاهی را به آنان ارزانی می‌دارد.

پنجره جو - هری:

یکی از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین فرد و دیگران پنجره جو - هری است که به وسیله دو تن از صاحب‌نظران علوم رفتاری به نام‌های جوزف لوفت و هری اینگهام طراحی، و به همین علت به پنجره جو - هری معروف 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.

شکل ۳، شخصیت‌های مختلف انسانی را در این الگو نشان می‌دهد.

| | | |
|--|--|---|
| | 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 |

شکل ۳: شخصیت‌های چهارگانه -

همان‌گونه که در شکل ملاحظه می‌شود افراد از نقطه نظر این که تا چه حد نسبت به خود و سایرین آگاهی و شناخت دارند در چهار نقطه قرار می‌گیرند:

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 ضعیف و اندک است.

۲- **من نهفته یا پنهان:** در این وضعیت، فرد نسبت به خود آگاه است اما در مورد دیگران شناخت ندارد و از این رو از سایرین نهفته و پنهان می‌ماند. او نظرات و احساسات خود را به سایرین بروز نمی‌دهد و از بیم واکنش‌های دیگران می‌کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنان قرار ندهد. در این حال 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 غالباً از ترس این که مبادا باعث آزرده‌گی او بشوند خصوصیات وی را به او گوشزد نمی‌کنند و اگر هم مطلبی در این زمینه بیان شود با واکنشی مطلوب مواجه نمی‌شود. در این حالت نیز مانند حالت دوم امکان بالقوه ایجاد تعارض وجود دارد.

۴- **من ناآگاه یا 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 هر چه هست سوءتفاهم و عدم درک متقابل است.

به منظور غلبه بر مشکلات ناشی از حالات دوم، سوم، و چهارم باید کوشش کرد تا در افراد آگاهی لازم به وجود بیاید و همه‌گرایش به سوی حالت اول پیدا کنند. یکی از طرق کاهش حالات نامطلوب، آن است که با ایجاد ارتباط و اعتماد بین افراد موجبات شناخت آنان از یکدیگر را فراهم کنیم و محیطی به وجود آوریم که افراد به راحتی بتوانند از نظرات هم نسبت به یکدیگر آگاه شوند.