

جزوه اصول سازماندهی و برنامه ریزی در امداد و نجات

مرکز علمی - کاربردی هلال احمر

استاد: اسحق شیرین کام



مقدمه :

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه های بارز تمدن بشری است . و به این ترتیب و با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص هر جامعه هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می شود . بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است . یکی از پیامدهای مهم در هم ریخته شدن نظام ارزشی غرب حاکم شدن مکتب اصالت نفع بر روند فعالیتهای اقتصادی و تولید است . معتقدین به این مکتب یک عمل را تا آنجا درست قلمداد میکنند . که برای فرد یا افرادی بیشترین خوشی و آسایش را به بوجود آورد به بیان دیگر ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن عمل .

تعریف مدیریت :

مدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع وامکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد . واقعاً باید گفت ؛ که در ابتدا انسانها درباره مدیریت چقدر میدانند؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را میتوان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود علم مدیریت است . و بخشی را که موجب به کار بستن اندوختها در شرایط گوناگون می شود هنر مدیریت می نامند . «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن» اگر در موقعیتی ملاکهای زیر برقرار باشد می توان گفت در آن موقعیت مدیریت اعمال می شود

۱- فعالیت منظم و سازمان یافته

۲- هدفها : ملاک دوم مدیریت آن است که فعالیت منظم گروهی در جهت تحقق آن هدایت شود . هدف ممکن

است صریح و روشن و یا غیر صریح و ضمنی باشد .

۳- روابط میان منابع: سومین ملاک آن است که فعالیت منظم در هدف از طریق روابط معینی که میان منابع موجود برقرار است، صورت می گیرد.

۴- انجام دادن بوسیله دیگران: چهارمین ملاک مدیریت آن است که تحقق آنها از طریق انجام دادن کار با وبه وسیله افراد دیگر صورت می گیرد

۵- تصمیم گیری: آخرین ملاک مدیریت، شرکت فعال در تصمیم گیری است. یعنی ارزشیابی و گزینش راه حل در موقعیتهای پیچیده ای که غالباً توأم با احتمال خطر و عدم اطمینان است. تصمیم گیری همه جوانب مادی، مالی و انسانی را شامل می شود.

نظریه نقشهای مدیریتی :

جدیدترین نظریه مدیریت نظریه نقشهای مدیری است اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام میدهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظاتی فعالیتهای مدیری را معین کرد. آدیزس (adizes) با مطالعه مدیریت برای اداره موثر هر سازمان چهار نقش «مدیر تولید - اجرای - ابداعی و ترکیبی» را لازم میدانند هر یک از این نقشهای مدیری با یکی از خرده سیستم و یک سیستم اجتماعی ارتباط دارد. زیرا هر نوع سازمانی خواه بازرگانی، صنعتی یا اداری یک سیستم اجتماعی است و بیشتر خرده سیستم های اجتماعی مرکب از خرده سیستم های به هم پیوسته زیادی هستند. که شامل خرده سیستم های انسانی، اجتماعی، اداری، ساختاری، اطلاعاتی، تصمیم گیری و تکنولوژی اقتصادی است. آدیزس این چنین استدلال می کند که به طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند و هیچ گونه سبک مدیری غلط نداشته باشند اندکند زیرا چنین مدیری باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب کننده باشد. هر مدیری با توجه به نوع کار سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارتهای مدیری نیاز دارد. مدیریت به شکل یک هرم است که در پایین آن عالی، در وسط میانی، در بالا عملیاتی؛ مدیران عملیاتی، این مدیران سرشان بسیار شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شود. و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند و برای پرسنل خود ماموریتهای کاری خاص تعیین کنند و با برنامه عملیاتی تفصیلی کوتاه مدت طرح ریزی کنند.

مدیران میانی؛ آنها به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند بیشتر وقتها به تحلیل دادهها، آماده کردن اطلاعات

برای تصمیم گیری تبدیل تصمیمهای مدیریت عالی به پروژههای معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیریت عالی؛ مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده و عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان واندک زمانی را با افراد زیردست می گذرانند.

هرمدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید تداوم حیات سازمانها به باسازی انها بستگی دارد؛ باسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف یا- وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می شود.

ماکسیم گورکی می گوید: اگر کار تفریح باشد زندگی لذتبخش است و اگر وظیفه باشد زندگی بردگی است.

فراگرد مدیریت:

تلقی مدیریت به فراگرد یا فرایند نسبتاً تازگی دارد. مفهوم فراگرد، بر شیوه انجام دادن کارها دلالت دارد و اشاره می کند به توالی گامها یا عناصری که به هدف یا نتیجه خاصی منجر می شود. پس مدیریت از آن جهت فراگرد تلقی می شود که همه مدیران، صرف نظر از قابلیتها یا مهارت های خاص خود، برای نیل به هدف، به، به فعالیتهای پیوسته و منظمی می پردازند.

کار کرد های مدیریت :

منظور از کار کرد اشاره به فعالیتی مهم و اساسی است که در نیل به هدف ضرورت تام دارد.

هانری فایول اولین کسی بود که فراگرد مدیریت را به وظایف یا کارکرد هاتقسیم و تعریف کرد او پنج وظیفه اساسی را در مدیریت تشخیص داد :

- ۱- برنامه ریزی (planning): یعنی پیش نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده.
- ۲- سازماندهی (organizing): یعنی ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار.
- ۳- فرماندهی (commanding): یعنی هدایت و جهت دهی افراد در انجام دادن کار.
- ۴- هماهنگی (coordinating): یعنی به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه فعالیتها و کوششها
- ۵- کنترل (control): یعنی رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صوت میگیرد یا نه.

تصمیم گیری:

بخش مهمی از وقت مدیران صرف حل مشکل و تصمیم گیری می شود. وظایف اساسی بر نامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل مستلزم تصمیم گیری است.

تعریف تصمیم گیری :

تصمیم گیری فراگرد تشخیص و گزینش و حل مسئله یا مشکل ویژه است.

در این تعریف به دو مفهوم و گزینش و حل مسئله (یا مشکل گشایی اشاره شد که نیاز به توضیح و تعریف دارند. عمل گزینش اشاره دارد به مجموعه فعالیتهای محدودی که برای انتخاب راه حلی از میان شقوق راه حلها صورت می گیرد بنابراین جزئی از عمل تصمیم گیری است. مشکل گشایی اشاره می کند به مجموعه وسیعی از فعالیتهایی که لازمه یافتن راه حل یا شیوه عمل و اجرای آن برای اصلاح موقعیتی نامساعد است.

مشکل یابی اساس تصمیم گیری مو ثردر مدیریت است.

عمل تصمیم گیری در مدیریت، تلاشی است منظم برای اتخاذ تصمیماتی مرتبط با هدف، تصمیم گیری به انتخاب آگاهانه یک راه حل یا شیوه عمل از میان شقوق راه حلها یا شیوه های عمل منتهی می شود.

اهمیت تصمیم گیری، در تاثیر آن بر رفتار سازمانی است. بر اثر تصمیم، خط مشی ها، جریان امور و اقدامات آتی مشخص شده دستورات لازم صادر میگردند. اجرای تصمیم، یعنی مرحله نهایی فراگرد مشکل گشایی جزو وظایف دیگر مدیریت است.

مدیریت موفق و مؤثر :

مدیریت موفق و مؤثر عبارت است ؛ از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن « . ویلیام جمیز «با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد ، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی ، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی یشان می توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند؛ این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانای خود، کار می کنند . مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند : توییح ، کسر حقوق و فراهم سازد ؛ مدیر موفق نامیده می شود ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانای های افراد را به کار گیرد .

چگونه می توان مدیر موفق و مؤثری بود ؟

برای موفق و مؤثر بودن ، توانای های ذاتی و اکتسابی معینی لازم است . مدیر مؤثر نیاز به توانای های فنی ، انسانی ادراکی ، طراحی و حل مسائل دارد . یک مدیر موفق ، نگرش و انگیزه های معینی دارد . پاداش های سازمانی (اضافه

حقوق ، ارتقاء و ...) و جو سازمانی بر انگیزه و انگیزش وی اثر دارد . یکی دیگر از موفقیت ، رویدادهای پیش بینی نشده وامدادهای غیبی است ؛ زیرا همیشه توانای های افراد نیست که برای ایشان موفقیت می آورد . بررسی میزان موفقیت و مؤثر بودن هر مدیر بر اساس دیدگاه و معیارهای سازمانی صورت می گیرد .

برنامه ریزی :

هنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه ریزی در زندگی خویش پی برد، آن را در نظام های اجتماعی به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری ، مورد توجه قرار داد و امروز می بینیم که ساختار وجودی سازمان ها پیچیده گشته اند ، که بدون برنامه ریزی های دقیق نمی توانند به حیات خود تداوم بخشند .

تعریف برنامه ریزی :

برای دست یافتن به هدف مورد نظر ، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد. برنامه ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می دهد .

فلسفه و ضرورت برنامه ریزی:

فلسفه برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه ، تفکر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد ، بخش انفلاک ناپذیر مدیریت است؛ فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند ، بنابراین ضرورت برنامه ریزی ، برای رسیدن به جزئیترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر است . نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشأت گرفته است . « همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می کنند.

تعیین اهداف و برنامه ریزی:

برنامه ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می سازند . اقدامات و وسایل مورد نیاز عبارتند از پش بینی روشها ، زمان ، مکان ، منابع

و افراد به طور کلی بر نامه ریزی عملیات سازمانی را پیش نگری و بر اهداف سازمان متمرکز ساخته عمل نظارت و کنترل را تسهیل می کند .

فراگرد برنامه ریزی:

- ۱- تعیین اهداف و اولویت آنها (هدف گذاری goal setting)
- ۲- بررسی و پیشبینی منابع و امکاناتی که به تحقق هدفها کمک می کند . (پیش نگری forecasting)
- ۳- تشخیص فعالیتها و اقداماتی که برای تحقق هدفها ضرورت دارند تبدیل امکانات به اقدامات عملی دقیق یا بودجه بندی (budgeting)
- ۴- تعیین خط مشی ها و روشها و ملاک عمل

سازماندهی :

انسان ذاتاً کنجکاو است با حواس پنجگانه خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته تلاش می کند تا مشاهداتش را در قالب های منسجم نظم بخشد . انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاش های گروهی می گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون ، خواندن روزنامه و کتاب یا به مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می کنند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است . نظریه پردازان سازمان از حوزه های گوناگون نظیر : مدیریت ، روانشناسی ، جامعه شناسی ، علوم سیاسی ، اقتصاد ، مردم شناسی ، مهندسی ، مدیریت بیمارستانی و ... پدید آمده اند و هر یک چیزی براین موضوع افزوده اند .

تعریف سازماندهی :

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

سازماندهی :

از طریق فرایند سازماندهی افراد به صورت گروهی در ساختار و روابط متشکلی قرار می گیرند تا با تواناییهای لازم و کافی کار موثری را برای رسیدن به هدفهای معین انجام می دهند .

در نتیجه سازماندهی، از قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد به طور مناسب و شایسته استفاده می‌شود. فراگرد سازماندهی: پس از تعیین اهداف کار، و تدوین اهداف فرعی، خط مشی‌ها و برنامه‌ها، جریان سازماندهی طی مراحل زیر صورت می‌گیرد:

۱. تشخیص فعالیتهای لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط مشی و برنامه‌ها
 ۲. گروه بندی فعالیتهای با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده کردن از آنها.
 ۳. دادن اختیار عمل و حق دستور دهی و تصمیم گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه.
 ۴. ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر به صورت عمودی و افقی
- اجرای مراحل فوق مبتنی بر اصول سنتی مدیریت است. اهم این اصول عبارتند از:
- تقسیم کار بر مبنای تخصص، گروه بندی و ظایف، حیطه نظارت، وحدت فرمان و سلسله مراتب تمرکز و عدم تمرکز

انواع مختلف سازماندهی :

روش‌های بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمان‌ها هست؛ سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی سازمان رسمی و غیر رسمی: سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود. ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی عمل نمی‌کند؛ اما سازمان‌های غیررسمی بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می‌دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می‌شود، سازمان غیر به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار میگردد؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی تعدیل، تحکیم یا گسترش می‌دهد

تعریف سازمان رسمی :

در سازمان رسمی، مدیر روابط سازمانی را به طور مکتوب و به کمک نمودار با دقت هر چه بیشتر برای کارکنان تشریح می‌کند. تغییرات بعدی در صورت لزوم می‌تواند به طور رسمی یا غیر رسمی انجام شود.

تعریف سازمان غیر رسمی :

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

برنامه ریزی فرایندی است که به موجب آن شما آینده خود را دائماً می سازید «روجر فریتز»

هدفها :

هدفها سه نقش مهم بر عهده دارند

۱. هدفها معرف سازمان بوده ،موجودیت آن را در جامعه توجیه می کنند
۲. هدفها زمینه هماهنگی فعالیتهای سازمان را فراهم کرده وظایف گوناگون را به هم مرتبط می سازند .
۳. هدفها به عنوان ملاک ارزیابی قرار می گیرند .

نکات زیر در مورد هدف اهمیت دارند :

- هدف نتیجه مطلوبی است که رفتار در جهت آن هدایت می شود.
- عبارتها واضهاراتی که چستی هدفها را بیان می کنند،هدفهای لفظی نامیده می شوند .نتایجی که رفتار عملا در جهت آن هدایت می شوند هدفهای واقعی را تشکیل می دهند.
- هدفهای سازمانی در معرض تغییر وتحول قرار می گیرند
- ملاکهای تعیین هدف وتحقق آنها تابع شرایط وضوابط زیر است:

۱. هدفها باید سنجش پذیر باشند .
۲. هدفها باید تحقق پذیر باشند
۳. هدفها باید پذیرفتنی باشند
۴. هدفها تایید همخوانی وتوافق داشته باشند .
۵. بلاخره در تعیین هدفها باید به هزینه فرصت از دست رفته یا عدم النفع توجه داشت.

تقسیم بندی کار وگروه بندی وظایف :

مبانی تقسیم کار برای تشکیل واحدهای سازمانی عبارتند از :

۱. تعداد افراد .
۲. کارکردها (وظایف)
۳. زمان
۴. تولیدات یا خدمات .
۵. ارباب رجوع.
۶. موقعیت مکانی یا جغرافیایی.
۷. فراگرد کار

نکته: در آموزش و پرورش مهمترین فراگرد، فعالیت تدریس است که خود عمل تدریس هرگز مبنای عمل تقسیم صورت نمی گیرد

هماهنگی: تقسیم وظایف و تشکیل واحدهای کار و فعالیت هماهنگی آنها را الزامی می سازد .
هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیتهای واحدهای مختلف سازمان به نحوی که هدفهای سازمان به طور موثر تحقق یابند .

حیطه نظارت :

حیطه نظارت به زبان ساده اشاره می کند به تعداد زیر دستانی که مستقیماً زیر نظر یک مدیر انجام وظیفه می کنند و به او گزارش می دهند بنابراین حیطه نظارت اندازه و وسعت کار را مشخص می کند . تعیین وسعت یا اندازه مناسب حیطه نظارت به دو دلیل اهمیت دارند . اولاً، حیطه نظارت بر نحوه استفاده موثر سازمان از میدان و عملکرد موثر زیر دستان اثر می کند .

ثانیاً: میان حیطه نظارت و ساختار سازمان رابطه ای برقرار است . اندازه و حیطه نظارت ، ساختار سازمانی را به طور نسبی ((بلند)) یا ((مسطح)) می سازد ، تعداد سطوح مدیریت و سرپرستی را افزایش و کاهش می دهد .

عوامل تعیین حیطه نظارت : چون وسعت و اندازه حیطه نظارت بر طرز کار سازمان موثر است ، از این رو انتخاب حیطه مناسب اهمیت خاصی در مدیریت و سازماندهی دارد .

عوامل زیر در تعیین حیطه نظارت موثر موثر دخالت می کنند .

۱. مدت زمانی که صرف کار نظارت و سرپرستی می شود

۲. قابلیت ذهنی و سازگاری مدیر .

۳. پیچیدگی موقعیت یا کار .

۴. سایر وظایف مدیر .

۵. ثبات عملیات

۶. شایستگی زیر دستان

حیطه نظارت مطلوبی که برای همه عزیزان و در همه سازمانها قابل استفاده و کار برد باشد، وجود ندارد . همیشه عوامل متعددی، با توجه به موقعیت، عده مناسب افراد تحت نظارت و سرپرستی مدیران را مشخص می سازند .

وحدت فرمان :

وحدت فرمان (دستور) یکی از اصول سنتی مدیریت است که به موجب آن هر زیر دست برای اجرای وظایف خود باید فقط از یک سرپرست مافوق دستور بگیرد و مستقیماً پاسخگوی او باشد .

وحدت فرمان با اصل دیگر مدیریت، یعنی زنجیر فرمان یا سلسله مراتب بستگی دارد .

سلسله مراتب به یک سلسله از روابطی اشاره می کند که از راس سازمان (مدیر سازمان) شروع و در پایین به کارکنان عملیاتی ختم می شود .

سلسله مراتب یا زنجیر فرمان به صورت یک هرم تصور می شود .

سلسله مراتب : زنجیر فرمان یا سلسله مراتب یا مجرای رسمی سازمانی برای تعیین اختیار، مسئولیت و ارتباطات است .

اصول وحدت فرمان و سلسله مراتب در زمانی که سازمانها نسبتاً ساده و کوچک بودند کاربرد بیشتری داشتند .

سازمانهای پیچیده و بزرگ امروزی بر اثر تبعیت از این قبیل اصول سازماندهی دچار مشکلاتی می شوند .

اختیار :

مفهوم دیگری که در سازماندهی و مدیریت سازمان اهمیت فراوان دارد، اختیار رسمی است که روابط سلسله مراتبی میان سطوح مدیریت و مراکز تصمیم گیری بر مبنای آن بوجود می آیند .

در واقع، اختیار رسمی و قدرت ناشی از آن وسیله انجام دادن وظایف و مسئولیتها، برای رسیدن به هدفهای سازمانی است .

رهبری :

پس از برنامه ریزی و سازماندهی ، گام بعدی ، فراهم کردن مشکلاتی است که اعضای سازمان را در جهت اهداف آن به حرکت و فعالیت در آورده .

این کار کرد یا وظیفه با اصطلاحات گوناگون توصیف شده است : فرماندهی ، هدایت ، انگیزش و رهبری . هدف از رهبری و فرماندهی ، راهنمایی زیر دستان در جهت بهتر فهمیدن هدفهای سازمان و بر انگیزتن آنان به کار و فعالیت موثر است .

پیچیدگی فراگرد مدیریت وقتی بر مدیر آشکار می شود که عملاً به وظیفه رهبری می پردازد . در این کار او در درجه اول با افراد انسان سرو کار دارد .

رهبری در مدیریت : منظور از رهبری در مدیریت ، فراگرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف سازمانی است .

رهبری در سازمانها سه ویژگی دارد

اولاً رهبری مستلزم وجود افرادی است که به عنوان زیر دستان یا پیروان ، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند

ثانیاً : در جریان رهبری ، توزیع قدرت میان رهبر و زیر دستان نا برابر است .

ثالثاً : رهبر علاوه بر اینکه به طور مشروع (قانونی) قادر به هدایت زیر دستان است همچنین می تواند اعمال نفوذ کند و بر رفتار زیر دستان اثر بگذارد

فرنچ و ریون (۱۹۵۹) قدرت مدیران را نیشی از منابع پنج گانه زیر میداند که در هر سطحی از سلسله مراتب سازمان ممکن است مورد استفاده قرار گیرند :

۱. قدرت ناشی از پاداش

۲. قدرت ناشی از اجبار

۳. قدرت ناشی از قانون (مقام)

۴. قدرت ناشی از تخصص

۵. قدرت ناشی از شخصیت

هر یک از پنج متناهی قدرت، بالقوه، در مقام یا سمت مدیران وجود دارند. میزان معینی قدرت قانونی همیشه ملازم با مقام مدیر است. قدرت قانونی به این دلیل اهمیت دارد که به روابط سلسله مراتبی شکل می دهد و زمینه استفاده از سایر انواع قدرت را در چهار چوب این روابط فراهم می سازد.

بلاخره در خاتمه بحث رهبری، به وظیفه بسیار مهم و حساس مدیران و سرپرستان در زمینه ایجاد انگیزه کار و فعالیت اشاره می کنیم.

انگیزه، در حالت یا وضعی روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدفهایی نیرو می دهد، فعال می سازد و هدایت می کند.

چون گاهی انگیزه را با هدف اشتباه میکنند، لذا تشخیص آنها از یکدیگر ضرورت دارد.

هدفها بیرون از افراد قرار دارند و به عنوان نتایج مطلوب و مورد انتظار، افراد را بر انگیزخته و به سوی خود جلب می کنند. وظایف سازمانی هر اندازه که دقیق و حساب شده باشند تا زمانی که کار کنان انگیزه کار و فعالیت نداشته باشند، به طور موثر به مرحله عمل در نخواهد آمد.

انگیزه یا محرک کار کنان ممکن است کاملاً درونی باشد ولی غالباً لازم است که مدیر از محرکات بیرونی برای انگیزش آنها استفاده کند.

نظارت و کنترل :

وظیفه قابل بحث دیگر در مدیریت کنترل است که به موجب آن معلوم می شود اقدامات و فعالیتهای سازمان تا چه اندازه در جهت هدفها، و مطابق با موازین پیش بینی شده است.

فراگرد کنترل میزان پیشرفت در جهت هدفها را اندازه گیری می کند و مدیران را قادر می کند که انحراف از برنامه را به موقع تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورند.

کنترل غالباً فراگردی تلقی میشود که شامل چهار مرحله است :

مرحله اول، تعیین ملاکها و روشهای سنجش عملکردها است که شامل همه جوانب کار و فعالیتهای سازمان می شود. برای اینکه ملاکها موثر باشند، باید اولاً دقیق، ثانیاً مورد قبول اعضای سازمان ثالثاً، دارای روشهای اندازه گیری درست و متناسب باشند.

مرحله دوم، مستلزم نظارت عملکردها و سنجش و اندازه گیری آنهاست.

مرحله سوم، بازنگری و مقایسه نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاکها و هدفهای تعیین شده است: اگر تفاوتها و انحرافات مشاهده شود، در مرحله چهارم، اقداماتی برای تصحیح عملکردها صورت می گیرد. غالباً عمل تصحیح مستلزم تلاشهایی در جهت هدایت رفتارها و بالا بردن میزان عملکرد تا سطح مطلوب است فراگرد های کنترل سازمانی را می توان تحت سه عنوان کلی طبقه بندی کرد:

۱. کنترل پیشگیر یا مقدماتی

۲. کنترل همگام عملیات

۳. کنترل بازخوردی (نهایی)

کنترل پیشگیر یا مقدماتی: این نوع کنترل در صدد است که از انحرافات در کیفیت و کمیت منابع انسانی مادی و مالی مورد استفاده سازمان، پیشاپیش جلوگیری کند.

مهمترین وسیله اعمال کنترل مقدماتی اجرای خط مشی های سازمانی است.

کنترل همگام عملیات: وسیله اصلی این کنترل، فعالیت سرپرستی و هدایت است. مدیران با مشاهده مستقیم کار زیر دستان پی می برند که جریان کار و عملیات طبق خط مشی ها و رویه های پیش بینی شده است یا نه.

در این نوع کنترل، شرح وظایف شغلی هر فرد ملاک عمل قرار می گیرد.

کنترل بازخورد: این نوع کنترل ناظر به نتایج نهایی کار است. اطلاع از نتایج کار و مقایسه آن با ملاکها، انحرافات احتمالی و اقدامات اصلاحی لازم را مشخص میکند.

اهمیت کنترل:

سازمانها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند، فعالیت آنها روز به روز پیچیده تر میشود، کارکنان سازمان افراد انسان هستند و رفتار آنها بری از خطا و اشتباه نیست و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب ناپذیر است. همه این موارد ضرورت کنترل و نظارت و اهمیت آن را آشکار می سازند.

مدیریت آموزش و پرورش:

مدیریت آموزشی با پیدایی و تحول نظام های نوین آموزش و پرورش پدید آمد.

در گذشته منظور از مدیریت آموزشی تفتیش، و بازرسی، و ایجاد هماهنگی از طریق اعمال مقررات، نظارت و کنترل بود. مدیریت آموزشی، امروزه، به مفهوم رهبری و راهنمایی و اصلاح و تغییر مورد نظر است از این رو نیل به اهداف

عالی آموزش و پرورش در هر جامعه ای، مستلزم تجدید سازمان و نو اندیشی در مدیریت نظام آموزشی است

تعریف مدیریت آموزشی:

منظور از مدیریت در سازمانهای آموزشی، تحقق هدفهای آموزشی و پیشبرد موثر آموزش و یادگیری است. آموزش و پرورش و اهمیت آن: آموزش و پرورش، جریان جامعه پذیری یا اجتماعی کردن اعضای جدید جامعه است. جریانی که طی آن مجموعه اعتقادات، رسوم و اخلاق، هنجارها، ارزشها، رفتارها، دانشها، مهارتها، و فنون جامعه به نسلهای جدید منتقل می شود. منظور از این تعریف آموزش و پرورش به معنای اعم است. الگوی کلی نهادها، موسسات و سازمانهای رسمی جامعه که به واسطه آن انتقال میراث فرهنگی، آموزش علوم و فنون رشد و پرورش، عامل اصلی ایجاد و حفظ آگاهی ملی و ابزار مهمی برای رهایی از نفوذ سیاسی و فرهنگی بیگانگان است

نکته: امروزه در اغلب کشورها، آموزش و پرورش عمومی به عنوان صنعت رشد قلمداد می شود و پس از امور دفاعی بیشترین بودجه های دولتی را به خود اختصاص می دهد.

سیستمهای اطلاعاتی در سازمان:

سیستمهای اطلاعاتی را میتوان بر اساس خرده سیستمها یا بخشهای مختلفی که از آنها استفاده میکنند تعریف کرد. بیشتر سازمانها دارای بخشهای بازاریابی-امور مالی-فروش-نیروی انسانی - تولید و غیره هستند. به طور منطقی سیستمهای اطلاعاتی باید بر اساس عملکردهای این بخشها هماهنگ شوند. برای مثال سیستم اطلاعاتی فروش داده های مربوط به فروش را گردآوری و پردازش میکند و نتایج را به صورت چاپی و تصویری در اختیار کارکنان یا مدیران فروش قرار میدهد یا سیستم اطلاعاتی پرسنلی اطلاعات مربوط به کارکنان را گردآوری و پردازش میکند. سیستمهای اطلاعاتی مربوط به هر یک از عملیات باید در ارتباط دائمی با یکدیگر باشند در ضمن بایستی داده ها تا حد ممکن سریعتر به روز رسانی شوند.

انواع سیستمهای اطلاعاتی عملیاتی عبارتند از: کنترل عملیات در سیستمهای خودکار تولید و واژه نگارها در سیستمهای خودکار اداری و پردازش تراکنشها در سیستمهای اطلاعاتی موسسات را نام برد.

سیستم پردازش رخدادهای تراکنش Transaction Processing Systems:

رخدادهای وقایعی هستند که در اثر انجام عملیات یا فعالیتهای یک موسسه رخ می دهد مانند انجام خرید - فروش پرداخت - صدور سند - برداشت مالی و....

وقتی کالایی به خریدار تحویل میشود باید داده های مربوط به نوع کالا - انبار - بها و غیره باید نگهداری و پردازش شود این رخدادهای منجر به وقوع رخدادهای دیگری مانند صدور سند و فاکتور میشود. سیستم پردازش رخدادهای تراکنش ها سیستمی است که این داده ها را ذخیره و پردازش میکند. خروجی این سیستم به صورت تصویری و یا چاپی ارایه میشود.

سیستمهای اطلاعات مدیریت Management Information System:

داده های خام به دست آمده از سیستم پردازش تراکنش ها یا رخدادهای مبنای تهیه اطلاعات برای سیستم اطلاعات مدیریت است. از نظر سطح مدیریت افرادی که این سیستم را مورد استفاده قرار میدهند یک سطح بالاتر از سیستم پردازش تراکنش ها هستند.

سیستم اطلاعات مدیریت سطح بالا Executive Information System:

چون مدیریت سطح بالای سازمان برای برنامه ریزی استراتژیک و کنترل کلان سیستم نیاز به اطلاعات خاصی دارند که این سیستم تهیه کننده اطلاعات مربوط به این دسته از مدیران است.

سیستم اطلاعات پشتیبانی تصمیمات Decision Support System:

این سیستم که مکمل یا ادامه سیستم اطلاعات مدیریت است از مدل های تصمیم گیری و پایگاه دادهای خاص برای تهیه اطلاعات در جهت پشتیبانی از تصمیمات ساخت یافته یا نیمه ساخت یافته استفاده میشود.

سازمان ها به عنوان سیستم:

سازمانها سیستمهای بازی هستند که در پی دستیابی به هدفهای تعریف شده خودند. سازمان از درون دادهایی مانند مواد اولیه - اطلاعات - ماشین آلات و.... است. سازمان این درون دادها را به محصول - خدمات و اطلاعات بدل میکند. سازمان سیستمی است که میکوشد خود را در برابر تاثیرات محیط حفظ کند و بر محیط پیرامون خود نیز اثر بگذارد.

سیتمهای اطلاعاتی در سازمان:

اطلاعات در سازمان دو نقش دارد یا به عنوان بازخورد یا فیدبک به تصحیح عملکرد سازمان کمک میکند و یا خود محصول یا برون داد سازمان است. اطلاعات در سازمان نقش حیاتی دارد و سیستم اطلاعاتی وظیفه به گردش در آوردن

آن را به عهده دارد. سیستم اطلاعات میتواند در تولید و توزیع مناسب اطلاعات نقش مثبتی بازی کند. بحث سیستمهای اطلاعاتی را تازه شروع کرده ایم و در باره آن بیشتر مینویسم خواهش میکند من را از نظرات خود بهره مند سازید. ..

ریشه های نگرش سیستمی:

پیدایش حوزه های علمی دو جنبه ای یا دو بعدی راه را برای پژوهشهای میان رشته ای هموار ساخت. به این ترتیب این اعتقاد واقع بینانه مطرح شد که بسیاری از مسائل جامعه مانند آلودگی هوا جرم و جنایت سیاستگذاریهاییکلان مسیل مدیریتی و بسیاری دیگر را نمی توان تنها در یک حوزه علمی حل کرد اما تفکر سیستمی که مبتنی بر تجسم ذهنی جهان است زمینه حل این مسایل را فراهم میسازد. تفکر سیستمی بر خلاف بسیاری از جنبشهای فکری که در یک رشته علمی و در محدوده یک علم متولد شده اند در محیطی میان رشته ای رشد کرده است. از آنجا که این شیوه تفکر به طور کلی با مجموعه هایی متشکل از اجزا سروکار دارد نه با خود اجزا و بنا به ضرورت از مرزهای سنتی علوم فراتر رفته و عمومیت یافته است. تفاوتهای میان تفکر سیستمی و تفکر تحلیلی را قبلا شرح داده ام.

انجمن پژوهشی سیستمهای عمومی در سال ۱۹۵۴ شکل گرفت و هدف نگاه سیستمی را این گونه می داند:

۱- انتقال یافته های یک حوزه علمی به حوزه های دیگر

۲- تشویق به ایجاد و طراحی مدلهای نظری

۳- به حداقل رساندن تکرار و دوباره کاری در مطالعات و تلاشهای نظری

۴- ایجاد وحدت در میان علوم

نظریه عمومی سیستمها از برخی علوم مانند زیست شناسی ریاضیات فیزیولوژی و اقتصاد بیشتر تاثیر گرفته است. اما امروزه در تمامی حوزه های دانش مورد استفاده و کاربرد است.

آیا رفتار ما سیستمها را میسازد یا سیستم موجب رفتار ما میشود؟

آیا رفتار ما سیستمها را میسازد یا سیستم موجب رفتار ما میشود؟

تاریخ نگاران در نگارش وقایع تاریخی میگویند وجود فلان انسان بزرگ یا مردان جنگ آور موجب رویدادهای بزرگ تاریخ شده است. البته درست است که هر گاه سرداران بزرگی پیدا شده اند جنگ هم بوجود آمده است اما این نکته به هیچ وجه ثابت کننده این مسئله نیست که سرداران و فاتحان عامل بوجود آورنده جنگها بوده اند. آیا در ورای

مسایل روشنی که به نظرم میاید عوامل اساسی تری در بوجود آمدن رخدادهای تاریخی نقش نداشته اند؟ متغیرهای اساسی مانند جمعیت " منابع طبیعی فشارهای وارد آمده بر مردم از سوی حکام و..... نقش ساختار در چگونگی رخدادها انکار ناپذیر است در سال ۱۹۷۳ روانشناسی به نام فیلیپ زیملاردو مبادرت به انجام آزمایشی نمود و در آن دانشجویان را به دو دسته زندانی و زندانبان تقسیم کرد و زندانبان فرضی را در زیرزمین دانشگاه استنفورد محبوس و زندانبانان را به نگهبانی آنان گماشت در ابتدا رفتار زندانبانان با تکبر و رفتار زندانبانان با سرکشی توأم شد و پس از چند روز این رفتارها شدت پیدا کرد به شکلی که زندانبانان شروع به رفتاری خشن و شدید بر علیه زندانبان کردند و زندانبانان نیز دست طغیان و سرکشی شدید نمودند پس از چند روز اوضاع چنان به وخامت انجامید و رفتارهای شدیدا غیر متعادل از هر دو طرف روی داد که ادامه آزمایش متوقف گردید.

اما سوال این است که چگونه ساختار موجب این رفتارها میشود و برای درک و تغییر عملکرد ساختار چه باید کرد؟ درک عملکرد سیستم شرط اولیه برای تغییر رفتار افراد و به طبع آن سیستم است. اینکه بتوانیم از نماهای مختلف به سیستم نگاه کنیم و علت عملکرد دیگر اجزای سیستم را درک کنیم به ما بسیار کمک میکند.

برخورد و نگاه سیستمی در روبرویی با مسئله

نکاتی که در هنگام مواجهه با یک مشکل باید در نظر داشته باشیم:

(از کتاب پنجمین فرمان نوشته پتر سینچ)

۱- مسایل امروز ناشی از راه حلهای دیروز است.

۲- علم چشم بسته هر اندازه سخت تر باشد واکنشی بدتر و سخت تر را از سیستم

سبب میشود.

۳- معمولا راه حلهای ساده انگارانه راه به جایی نمی برند.

۴- رفتارها و نتایج خوب مقطعی و زود گذر به دنبال خود نتایج بدی را به بار می آورند.

۵- درمان می تواند از خود مرض بدتر باشد.

۶- سعی و اجبار در رشد سریع تر نتیجه ای معکوس و رشدی کند تر را به بار می آورد.

۷- نشانه های بیماری سیستمها و اسباب و علل این بیماری ها به لحاظ زمانی و

مکانی الزاما نزدیک به هم نیستند.

۸- تغییرات کوچک نتایج بزرگی به بار می آورند ولی باید دانست محدوده عمل این تغییرات

الزاما بدیهی نیستند.

۹- شما میتوانید کیکی را در اختیار داشته باشید و آن را بخورید ولی نه در یک زمان.

۱۰- تقسیم یک فیل بزرگ به دو قسمت دو فیل کوچک پدید نمی آورد.

۱۱- هرگز نباید شرایط محیطی را سرزنش کرد.

سیستمهای اطلاعاتی

سیستمهای اطلاعاتی و نگرشهای مختلف نسبت به آنها:

از دهه ۴۰ به بعد و با اوج گرفتن بحث سیستمهای اطلاعاتی از دیدگاه کلان دو رویکرد اصلی در جهان بوجود آمد.

نگاه سخت: از این دیدگاه توجه عمده بحث سیستمها معطوف ابزارها و تکنولوژیهای مورد نیاز برای راه اندازی و حفظ یک سیستم بود. این رویکرد به سیستمها بیشتر از منظر مهندسی می نگریست کشور های اروپائی و به طور اخص انگلستان از این دیدگاه به سیستمها مینگرند.

نگاه نرم: این دیدگاه توجه خود را بیش از آنکه بر مهندسی و طراحی ابزاری سیستمها معطوف کند به جنبه فکری و فلسف و مدیریتی سیستم توجه داشت این دیدگاه در کشور آمریکا توجه بیشتری را به خود جلب کرد.

مقدمات طرز فکر سیستمی

برای رسیدن به آنجا که انسان بتواند مقولات را به صورت کلی و کلان درک کند

مقدماتی مورد نیاز است:

۱- تعلیق عقاید شخصی:

هر انسانی دارای عقاید و ارزشهایی است که این عقاید به عنوان فیلتری میان او و دنیای خارج عمل می کند و اصولاً رفتار ما بر اساس پاره ای از پیش فرض ها شکل می گیرد. برای مثال در بعد سازمانی اگر مدیری اعتقاد به تنبل بودن آدمها داشته باشد رفتار او با زیر دستان نیز بر همین اساس شکل می گیرد و به عکس. راه حل سیستمی میگوید در هنگام برخورد با مسائل باورهای شخصی خودمان را کنار بگذاریم گرچه این کار به طور کامل ممکن نیست.

۲- قبول محدودیت فکری و تصویری:

زمانی که محدودیت فکری خودمان را بپذیریم تنها بر یک راه حل پا فشاری نمی کنیم و می پذیریم که یک مسئله می تواند راه حل های متعددی داشته باشد. پا فشاری بر روی تنها یک راه حل نشانه جمود فکری است.

نظریه سیستمها در مدیریت

نظریه سیستمها چهارچوب فکری نوینی برای اندیشیدن انسان فراهم می سازد. انسان سه دوره تکاملی را برای رسیدن به این شیوه نوین پشت سر گذاشته است.

۱- مرحله منطق ارسطویی

ارسطو می گوید زبان و سخن وسیله بروز عقل و فکر انسان است و می بایستی چگونگی الفاظ و دلالتهای آنها و ترکیبشان را برای جمله بندی معلوم کنیم تا از ابهام و اشتباه جلوگیری شود. سپس تصور و تصدیق - ذاتی و عرضی - جزئی و کلی را مشخص نمود و ضمن ارایه معیارهای مفهومی مانند قضایای شرطیه و حملیه - صغری و کبری و قیاس انواع برهان را تشخیص داد و رموز جدل و سفسطه را بکار بست. اساس منطق ارسطو قیاس است یعنی رسیدن از صغری به کبری.

۲- مرحله منطق تجربی

این مرحله از قرون هفدهم و هیجدهم با عصر روشن اندیشی آغاز شد. آغاز این عصر با پیشرفت کلیه رشته های علمی در تمامی رشته ها مانند ریاضیات- نجوم - فیزیک شیمی و غیره آغاز شد. کانت از اولین فیلسوفان و مطرح ترین آنان در این عصر است.

۳- مرحله منطق سیستمی

این شیوه اندیشیدن در علوم مختلف خود را نشان داد در جامعه شناسی فانکشنالیستها در اقتصاد کینز در روان شناسی نظریه گشتالت و در ریاضیات اینشتین از این شیوه استفاده کردند.

روش سیستمی به چه کار می آید؟

به یقین روش سیستمی انقلابی در شیوه اندیشیدن ایجاد کرده است. اما باید بدانیم که موارد به کار بستن آن کدامند. اندیشه سیستمی روشی برای تصمیم گیری درست تر و اتخاذ تصمیمات مناسب تر را فراهم می سازد. اگر اندیشه تحلیلی را شیوه میکروسکوپی بنامیم اندیشه سیستمی روش ماکروسکوپی یا بزرگ نگر است. باید توجه داشت که روش تحلیلی و روش سیستمی متناقض با یکدیگر نیستند. بلکه مکمل همدیگر هستند. اگر در روش تحلیلی هدف روشن ساختن جزئیات است در روش سیستمی هدف درک عملکرد کلی سیستم است.

برخی مفاهیم اساسی:

برآیند سیستم: کل یک پدیده نموده‌ها و تجلیهای خاصی را از خود بروز می‌دهد که تنها از کل آن ساخته است و اجزا قادر به ساختن آن نیستند.

مهندسی سیستمها: شناخت-تشخیص و حفظ آثار برآینده سیستم در راستای ارضای نیازهای مشتریان و مصرف‌کنندگان نهایی.

واحد کنترل: صادره واقعی را با صادره مطلوب مقایسه می‌کند.

توسعه گرایی: در تفکر سیستمی اعتقاد بر این است که افزایش شناخت را میتوان با توسعه سیستم تحت مطالعه به دست آورد نه با تقلیل آن به اجزا.

نوربرت وینر می‌گوید: ساینرنتیک علم ارتباطات موثر در انسان و ماشین است.

استافورد بیر ساینرنتیک را علم سازماندهی موثر می‌داند.

ویژگیهای سیستمهای ساینرنتیک: پیچیدگی - پویایی - احتمال گرا بودن وابسته به یکدیگر بودن و باز بودن.

ساینرنتیک را مبنایی برای مدل سیستمهای زنده می‌دانند.

برخی از اصول ساینرنتیک:

۱- سیستمهای پیچیده خود را سازمان می‌دهند.

۲- سیستمهای پیچیده زمینه‌های ثبات دارند که تا مرز بی‌ثباتی فاصله بسیار دارد.

۳- صادره‌هایی که برای سیستم اهمیت دارد با حلقه‌های بازخورد محافظت خواهند شد.

مقایسه تفکر ماشینی و سیستمی:

متفکر عصر ماشین برای توضیح در باره یک دانشگاه آن را تجزیه میکند تا به عناصر آن برسد. برای مثال از دانشگاه به دانشکده بعد به بخش و بعد از آن به گروه و دانشجویان و موضوعات درسی میپردازد...

یک متفکر سیستمی نخست نظام آموزشی یا سیستمی که دانشگاه را در بر میگیرد تعریف می کند. آنگاه وظایف و اهداف این سیستم را با نظر به سیستمهای اجتماعی بزرگتری که آن را در بر می گیرد تعریف می کند و سرانجام او دانشگاه را بر حسب نقش ها و وظیفه هایش در نظام آموزشی شرح می دهد.

تحلیل یا نگاه ماشینی **اطلاعات** به وجود می آورد اما بررسی سیستمی **شناخت** پدید می آورد.

اندیشه عصر ماشین و اندیشه سیستمی:

شیوه ونحوه نگرشی که عصر ماشین مبلغ آن است نگاه مکانیستی و ماشینی است یعنی همه چیزها به عنوان ماشینهایی فرض می شد که برای شناخت آنها باید اجزای آنها را به قطعات کوچکتر تقسیم و تقلیل داد. تفکر تحلیلی و تجزیه گرایانه مربوط به این دوران است. تقسیم کار و تقلیل کارها به قطعات و اجزای خرد تر حاصل تفکر این دوران است. گرچه این شیوه مزایایی در بر داشت اما معایب آن نیز تا سالها نادیده گرفته شد.

تفکیک یا تحلیل چیزها جوهر اندیشه عصر ماشین است. و سنتز یا ترکیب جوهر اندیشه سیستمی. اندیشه سیستمی به نحوه عمل کرد یک سیستم در سیستم بزرگتر یا بالاتر توجه میکند اما تفکر ماشینیتی به عمل هر یک از اجزا می نگرد.

ماهیت سیستم:

در ابتدا معرفی چند مفهوم ضروری است.

سیستم: مجموعه ای از دو یا بیشتر از اجزا که برای رسیدن به هدفی سازماندهی و هماهنگ شده اند.

سیستماتیک: به معنای منظم - روش مند و بر مبنای الگویی از قبل تعیین شده است.

سیستمیک: به معنای مرتبط یا موثر در سیستم یا بخشی از سیستم به عنوان یک کل است.

خصوصیات سیستم: سیستم دارای حداقل سه خصوصیت است.

۱- رفتار هر جز بر کل مجموعه اثر می گذارد. برای مثال بدن انسان سیستمی متشکل از قلب و ریه و کبد و.... است که همه بر هم اثر گذارند.

۲- رفتار اجزا و اثر آنها بر هم موثر است.

۳- بدون توجه به نحوه تشکیل سیستمهای فرعی عمل آنها بر رفتار کل مجموعه اثر می گذارد یعنی اجزا چنان بهم وابسته اند که گروههای فرعی مستقل در آنها شکل نمی گیرد.

بهره‌وری:

بهره‌وری که یکی از مفاهیم اقتصاد است اینگونه تعریف می‌شود: "مقدار کالا و یا خدمات تولید شده در مقایسه با هر واحد از انرژی و یا کار هزینه شده". به دیگر سخن بهره‌وری عبارتست از بدست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و... به منظور ارتقاء رفاه جامعه.

بر خلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح نقش دارند یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً "در چند سطح گوناگون موثر واقع گردند، سطوح مختلف بهره‌وری عبارت‌اند از:

۱- سطح فرد

۲- سطح گروه کاری

۳- سطح سازمانی

۴- سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و یا کشاورزی

۵- سطح بخش‌های اقتصادی

۶- سطح ملی و کشوری

۷- سطح جهانی

در سطوح فردی به دنبال تدابیری برای افزایش بهره‌وری فردی هستیم. و در سطح گروه نیز به دنبال افزایش بهره‌وری گروه کاری هستیم. بدیهی است که موضوع بهره‌وری بیشتر در سطوح سازمانی و رشته‌ها مطرح می‌شود و بیشترین ضوابط و شرایط مربوط به بهره‌وری را می‌توان در آنها مشاهده کرد. چه بسا برخی مشاغل و حتی برخی دستگاهها به دلیل انجام فعالیت‌های موازی و تکراری بودن وظایف سازمانی در یکدیگر ادغام شده و برخی از آنها حذف شده‌اند. برخی مواقع ایجاب می‌کند که بدلیل مصالح ملی برنامه ریزان اقتصادی و سیاست گذاران مثلاً "در زمان جنگ دستور دهند کارخانه‌های کالاهای غیرضروری و لوکس اقدام به همکاری با سایر کارخانه‌های تولید مواد غذایی و حتی کارخانه‌های ساخت جنگ افزار نمایند و تولید کالای خود را تعطیل نمایند. و یا مصالح عمومی ایجاب می‌کند جند خانه که در مسیر طرح یک شاهراه واقع گردیده خریداری یا معاوضه گردیده و تخریب شود.

برای بهبود بهره‌وری موانعی به شرح ذیل وجود دارد:

- نداشتن اعتقاد و باور ملی به نتایج و فواید بهبود بهره‌وری
- ترس از برخی نمودهای ظاهری بهره‌وری از جمله ترس از بیکاری
- ناآگاهی عمومی نسبت به مفاهیم و جایگاه بهره‌وری، میزان اهمیت آن و نقش و وظایف افراد در این راستا
- بی توجهی به فکرهای خلاق و مبتکر
- مقاومت افراد در مقابل تغییرات و عدم تمایل به ترک برخی عادات
- غرق شدن در روش‌ها و تکنیکها و تغییر باورهای فکری
- بلند پروازی و بی توجهی به مسائل به ظاهر کوچک و راه حل‌های خرد
- مشخص ننمودن متولی کار
- ناهماهنگی و نبود هدایت و نظارت مناسب

- ضعف تعهد اجرایی
- عجله در حصول نتیجه
- دخالت‌های بی‌جای برخی کارشناسان در سایر حوزه‌های کاری و اظهار نظرهای غیر کارشناسانه
- عدم وجود کارشناسان خبره و یا عدم انگیزش آنها در ارزیابی سیستم و تجزیه و تحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری
- برخورد مقطعی با موضوع بهره‌وری و ناپیوستگی روند بهره‌وری

فواید عمومی بهره‌وری عبارت‌اند از :

- صرفه‌جویی در هزینه‌ها
- افزایش کیفیت (مرغوبیت و مطلوبیت) کالاها و خدمات
- ثبات قیمت‌ها و یا حتی کاهش آن
- افزایش سطح رفاه عمومی جامعه
- افزایش درآمد و سود
- رضایت عمومی افراد
- رونق اقتصادی
- افزایش تولید و ارائه خدمات
- ثبات اقتصادی در بازار جهانی
- ایجاد اشتغال
- توسعه صنعتی

منافع و فواید بهره‌وری برای سیستم‌های دولتی و شرکتها را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

- افزایش سود و درآمد
- کاهش هزینه‌ها
- افزایش تقاضا

- رضایت شغلی کارکنان
- سرعت عمل کارکنان
- دقت عمل کارکنان
- ایجاد رقابت سالمتر
- ارتقای شغلی کارکنان
- ایجاد محیط کاری جذاب
- آموزش عمومی کارکنان
- افزایش حقوق و دستمزد
- امنیت شغلی کارکنان
- انجام درست کارها و انجام کارهای درست
- افزایش کیفیت زندگی کاری
- افزایش رفاه کارکنان
- افزایش انگیزه کاری

بهبود و ارتقای بهره وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روشهای انگیزشی کارکنان، بهبود نظامها، دستورالعملها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعملها، روشها، فناوری و غیره می‌شود.

بطور کلی عوامل موثر برای افزایش سطح بهره وری را می‌توان چنین برشمرد:

- ۱- بهبود کیفی عامل کار، با توجه به اینکه نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در بهبودی بهره وری می‌باشد لذا می‌توانند با بکارگیری نکات ذیل موجبات ارتقای بهره وری را فراهم نمایند .

الف: نگرشهای مثبت کاری، به‌عنوان مثال غرور داشتن در کار و متمایل به پیشرفت مستمر.

ب: کسب مهارت‌های جدید و ارتقای تخصص با کمک آموزش.

ج: کمک به همکاران در مواقع لزوم و اجرای کارها به صورت گروهی و دسته جمعی

د: مشارکت در برنامه‌های بهبود بهره‌وری همچون کمیته‌های بهره‌وری، طرح پیشنهادها، نظام جامع کیفیت مدیریت و گروه‌های کنترل کیفی

ه: انجام درست کارها از بدو امر

و: حفظ سلامت جسمانی و تغذیه مناسب افراد

ز: انگیزش مناسب کارکنان از طریق اعطای پاداشهای مادی، تفویض اختیار، ایجاد محیط دوستانه و روابط غیررسمی بین کارکنان

ح: بالا رفتن سطح آموزش مستمر و مداوم نیروی کار

ط: انجام پژوهش و تحقیقات متناسب با کار

ی: سپردن کار به کاردان و گماردن افراد در مشاغل متناسب

ک: ایجاد شرایط خوب کاری و تفریحات سالم برای کارکنان

ل: بهبود روشهای انجام کار

م: استفاده از سیستم مکانیزه و روش خودکار

ن: حذف مراحل زائد

• ۲- بهبود روابط حاکم بین مدیر و کارکنان

الف: بکارگیری سبک مدیریتی صحیح و علمی

ب: توجه مدیریت به مشکلات کاری و زندگی کارکنان

ج: ایجاد سیستم اطلاعاتی مدیریتی صحیح جهت استفاده مدیران از اطلاعات و آمار درست و دقیق درباره عملکرد سیستم و عملیات انجام شده و سایر اطلاعات مورد نیاز.

د: ایجاد روابط دوستانه و صمیمی مدیریت با کارکنان

ه: دادن آگاهی و شناخت به کارگران و کارکنان درباره اهداف و وظایف سازمانی و جایگاه افراد در آن.

ز: ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن توسط مدیران و کارکنان.

ج: کوشش و پشتیبانی مدیریت در زمینه مدیریت مشارکتی و بهره‌وری.

ی: بهره‌گیری از سرمایه‌های درونمرزی و برونمرزی در فعالیتهای تولیدی و دارای ارزش افزوده و پرهیز از مصرف در امور غیر ضروری غیر تولیدی.

• ۳- بهبود در بکارگیری رهاوردهای فناورانه

الف: استفاده از ماشین آلات و تجهیزات بهتر و سرمایه گذاری بیشتر در تجهیزات و ماشین آلات.

ب: اهمیت دادن و استفاده از قدرت نوآوری و خلاقیت کارکنان و پژوهشهای کاربردی آنها

ج: تحولات و پیشرفت فنی و دگرگونیهای فناورانه

د: استفاده صحیح و کامل تجهیزات فنی و فناوریها

ه: ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه و اهمیت به جایگاه آنها

و: انجام پژوهش جهت دستیابی به فناوری برتر و کاهش هزینههای تولید و ابداع محصولات جدید و کیفیت برتر و افزایش تولید.

ز: یکپارچه کردن صنایع و ایجاد واحدهای عظیم و تولید هنگفت جهت صرفه جویی ناشی از تولید انبوه.

ج: تغییر و دگرگونی در کیفیت مواد اولیه و بهبود آن

ط: تغییر دگرگونی در فرآیند ساخت و عملکرد سیستم و بهبود شیوهها و فنون مهندسی صنایع.

ی: استفاده از تدابیر ارگونومی (مهندسی انسانی یا دانش هماهنگ سازی میان انسان، محیط و ماشین) به منظور سلامتی، شادابی، رفاه و ایمنی کودکان

ک: نظام به موقع خدمات و تولید به هنگام، نظام (just in time production system git)

ل: نظام موجودی صفر یا بدون انبار، نظام (zero inventory) به منظور صرفه جویی در هزینههای سرمایه‌ای و عملیاتی انبار و انبارداری

م: استفاده از منابع پربازده.

بدیهی است برای افزایش سطح بهره‌وری عامل یا علت بخصوصی را نمی‌توان ارائه کرد بلکه ارتقای بهره‌وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است و هر کدام به نوبه خود تأثیر لازم را می‌گذارد.

نقش آموزش در مدیریت

امروزه پیشرفت و توسعه کشورها، سازمانها و موسسات کوچک و بزرگ در گرو علم و دانش بشری است. افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمانها، آموزش و پرورش را در راس برنامه های خود قرار دهند. زیرا آموزش و پرورش یکی از مهمترین عوامل توسعه کشورهاست. زیربنای توسعه کشورها و سازمانها باخلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است. در سازمانهای بهداشتی - درمانی که رسالت حفظ، تامین و نگهداری، اعتلای سلامت، کنترل و پیشگیری از بیماریها را برعهده دارند، این نیاز بیشتر احساس می شود. آموزش و پرورش در سازمانهای بهداشتی - درمانی از دو دیدگاه آموزش کارکنان و آموزش مدیران برای بهسازی منابع انسانی مدنظر قرار می گیرد. با این منطق که یکی از اجزاء مهم سازمانهای بهداشتی - درمانی، مدیریت است و مدیر کلید حل بسیاری از مشکلات تلقی می شود. مدیران خدمات بهداشتی - درمانی علاوه بر داشتن وظایف عام مدیریت نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، نوآوری و انگیزش، هماهنگی و بودجه بندی و... دارای وظیفه ای مهم تر هستند. آنها باید پاسخگوی نیازها و تقاضاهای بهداشتی - درمانی افراد جامعه بوده و در نجات جان و یا ارتقاء سلامتی آنها بکوشند. و این موضوع بر حساسیت و اهمیت کار آنها می افزاید. نظر به ماهیت پویا، زنده و متحول بهداشت و درمان باید مدیران این بخش بتوانند خود را با تغییرات و پیشرفتهای هماهنگ و همگام سازند. توسعه روشهای آموزش و پرورش مدیران گامی در افزایش آگاهی مدیران و بهره دهی سازمانهای خدمات بهداشتی - درمانی است. در سالهای اخیر به توسعه و پیشرفت مدیریت توجه بسیاری شده و طی برنامه های آموزشی سعی شده که مدیران و صاحبان مقام، تحت آموزشهای ویژه قرار بگیرند تا بتوانند بازپرستان، مصرف کنندگان، مددجویان و سایر افراد جامعه ارتباط برقرار سازند. زیرا نتایج مطالعات عدم رضایت از مبانی قدرت را به دست می دهد. بنابراین توسعه روشهای آموزش و پرورش مدیران گامی در افزایش آگاهی آنها و بهره دهی به سازمانهای بهداشتی - درمانی است. محتوای آموزش مدیران باید بر مبنای نیاز آنها و اهداف سازمان تنظیم گردد. موضوع هایی را که باید در آموزش مدیران گنجانیده شود شامل عناوین ذیل در نظر گرفته اند:

- نظام سیاسی
- علم اقتصاد
- عوامل فرهنگی، عاطفی موثر بر رفتار
- اتحادیه های صنفی
- شیوه ها و روشهای کارگزینی

- تصمیم گیری
- روشهای ارتباطی
- حل تضادها و کشمکشها
- تغییر و نحوه به وجود آوردن آن
- تنظیم قراردادهای کاری

- حکمت
- قاطعیت
- پویایی گروه

- ارزشیابی عملکرد
- روش تدوین اهداف و مقاصد
- روش تنظیم گزارشها
- روش مصاحبه
- تجزیه و تحلیل و آمار

مسئله نیازهای آموزشی مدیران جنبه بین المللی ندارد و در فرهنگهای مختلف بایستی برنامه های خاص آن و سازگار با آن فرهنگ تدوین شود. ولی موضوع هایی مانند علم ارتباطات ، مصاحبه ، پویایی گروهها جزء نیازهای آموزشی مدیران است . بی شک موفقیت مدیران در استفاده از آموزش بستگی به میزان دانش ، مهارت و توانمندی آنها دارد که وسعت بینش ، حدود دانش و سطح اطلاعات و توانایی در درده های مختلف مدیریت متفاوت است .

هدفهای آموزشی برای مدیران شامل اهداف زیر است :

- هدفهای اجتماعی
- هدفهای سازمانی
- هدفهای کارکنان .

هدفهای اجتماعی

اولین هدف که در ارتباط با آموزش مدیران مطرح است این است که چگونه مدیر و سازمان را اثربخش تر سازیم . سازمانها میلیاردها دلار برای توسعه مدیریت و آموزش خرج می کنند. آموزش ممکن است بر افزایش تولید ، رضایت

کارکنان، بهبود روابط میان فردی و گسترش افق دید افراد متمرکز باشد به این امید که سرانجام بهره‌وری یا اثربخشی را افزایش دهد.

فیدلر و شمرز می‌نویسند: خودیابی مدیر یا بهبود روابط کارکنان نیز در زمره اهداف آموزشی است. اما در تحقیقی که توسط انگلند انجام شد از تعداد ۹۷۲ نفر مدیر پرسیده شد که کدامیک از اهداف سازمانی اهمیت بیشتری دارد. ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان افزایش کارایی و بهره‌وری را با اهمیت خواندند. در حالی که رفاه اجتماعی و کارکنان به ترتیب ۲ و ۴ درصد را شامل شد. به همین دلیل و بر مبنای پژوهشهای انجام شده عملکرد سازمانی را می‌توان به عنوان مهمترین هدفهای آموزشی از دیدگاه مدیران در نظر گرفت. در پژوهشی که توسط کمپل و همکاران انجام شد نتایج حاکی از همبستگی مثبت بین آموزش مدیران و اثربخشی فعالیت در مدیران بود.

هدفهای سازمانی :

هدف دیگر آموزش مدیریت، افزایش توانایی دستیابی به اهداف سازمانی است. برای دستیابی به معیار کافی عملکرد باید نشان داد که یک برنامه آموزشی چگونه از فرد، مدیر بهتری می‌سازد. مثلاً برای نشان دادن اینکه نگرش مثبت به جنبه‌های روابط انسانی کار به اثربخشی رهبری کمک می‌کند، چنین نگرشی باید در تغییر عملکرد منعکس شود و اینکه آموزش زیاد موجب عملکرد بهتر می‌شود، مطالعاتی را در مقایسه عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده می‌طلبند. در نتایج برخی از تحقیقات رابطه معنی‌داری بین عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده مشاهده نشده است. البته سخن درباره آموزش سرپرستی است و با آموزشهای فنی که مدیر باید آن را طی کرده باشد، متفاوت است.

مشهورترین مطالعات درباره تاثیر آموزش سرپرستی در شرکت بین‌المللی هارستر "HARRESTER" انجام شده است. این مطالعه توسط فلشمن ۱۹۵۵ و همکارانش انجام شد. در این پژوهش به مدیران آموزش داده شد که به روش ملاحظه کارا تر و ساخت ده تر رفتار کنند. آموزش بر پایه معیارهای درونی نتیجه‌ای پایدار به دست نداد. اما در مورد معیارهای برونی مثل غیبت، حوادث، شکایات، چرخش و ارزیابی توسط فرادستان و آموزش تاثیر مثبت داشته است. در قسمت تولید نیز آموزش تاثیر منفی داشت.

گروهی از محققان بر این نظرند که برنامه آموزش و رهبری اثربخش باید مدیر را انعطاف پذیرتر کند تا بتواند خود را با نیازهای در حال تغییر موقعیت، هماهنگ سازد. و با ایجاد توانایی حساسیت بیشتر نسبت به نیازهای دیگران، انگیزه

رهبر در رابطه با عملکرد بهتر، افزایش یابد. که این امر مستلزم درک جدید، نگرش جدید و حتی تحریکات جدید فکری است

شمرز و فیدلر "۱۳۷۲" می نویسند، از آنجایی که این فرض منطقی است که افراد انعطاف پذیر، بدون توجه به وظیفه، باید همواره عملکرد بهتری داشته باشند. در حالی که افراد بدون انعطاف ممکن است در یک کار خوب و در یک کار دیگر ضعیف باشند. باید این انتظار را داشت که در گروههایی که توسط چنین اشخاصی اداره می شود، بین وظایف و عملکرد خوب همبستگی متوسط وجود داشته باشد. اما هیچ دلیلی مبنی بر اینکه عملکرد رهبرانی که در مقیاس انعطاف پذیری نمره بالایی دارند، بهتر از عملکرد رهبرانی باشد که در این مقیاس نمره پائینی به دست آورده است، در دست نیست. همچنانکه با مدل اقتضایی نشان داده می شود، انواع مختلف رهبران در موقعیتهای متفاوت، بهترین عملکرد را دارند. بنابراین نمی توان نتیجه گرفت که یک نوع رهبری در همه موقعیتهای موفق باشد و نتیجه دیگر اینکه با یک نوع آموزش رهبری نمی توان برای تمام شرایط اثربخشی داشت. اما هدف آموزشهای رهبری، به طور ضمنی ساختن یک رهبر ایده آل است.

اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی

عباسپور (۱۳۸۲) (در مورد اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی می نویسد، برخی از فرایندهای اساسی درون سازمان را تسهیل می کند:

- ۱- برنامه ریزی متوالی استمرار رهبری را تسهیل و تضمین می کند که اگر مدیران بدون برنامه ریزی سازمان را ترک کنند، اختلالی در عملیات روزمره سازمان ایجاد نمی شود یا این اختلال به حداقل می رسد.
- ۲- فراهم بودن کارکنان و مجموعه مهارتهای آنان در آینده برنامه ریزی استراتژیک را تسهیل می کند.
- ۳- بررسی نیازمندی های شغلی و توانایی های کارکنان، درک تغییرات، گرایش های نیروی کار در بازار را تسهیل می سازد.
- ۴- با تعیین نیازهای کارکنان در واکنش به برنامه ریزی استراتژیک، تخصیص منابع و برنامه ریزی بودجه را تسهیل می دهد.

۵- سازمان با تعیین مهارتهایی برای کسب اهداف راهبردی مورد نیاز و همچنین تضمین موفقیت شغلی آتی در سازمان، رشد و گسترش کارمندان را تسهیل می‌کند. (دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه ریزی درسی، شماره ۲۴، رمضان جهانیان).

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی دارای ۵ مرحله می‌باشد که عبارتند از:

مرحله اول: بررسی اهداف آتی سازمان

مرحله دوم: بررسی وضعیت کمی و کیفی نیروی انسانی موجود در سازمان

مرحله سوم: پیش بینی تقاضاهای نیروی انسانی (یعنی برآورد میزان نیروی انسانی مورد نیاز)

مرحله چهارم: پیش بینی عرضه نیروی انسانی (یعنی برآورد تامین نیروی انسانی مورد نیاز از منابع داخلی یا خارجی)

مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاستهای پرسنلی سازمان بر آن اساس. پژوهشنامه

اقتصادی، شماره ۲۱۰، سید جلیل لاجوردی

قلمرو برنامه های انسانی عبارتند از:

برنامه های جذب نیروی انسانی (کارمندیابی، گزینش و...).

برنامه های پشتیبانی کننده (حقوق و مزایا، آموزش و...)

ارزیابی، موجودی و...) (برنامه های اطلاعات پرسنلی

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی دارای سه مرحله اساسی زیر است:

الف) بررسی و پیش بینی احتیاجات انسانی سازمان،

ب) بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان،

ج) مقایسه احتیاجات و موجودی منابع انسانی

الف) بررسی و پیش بینی احتیاجات انسانی سازمان

نیاز به منابع انسانی در هر سازمان، متغیر است، و اگر استراتژی سازمان، گسترش، توسعه، حفظ وضع موجود، کوچک کردن خود و... باشد، بدون شک در کم و کیف منابع انسانی مورد نیاز آن سازمان موثر خواهد بود. برای پیش بینی نیروی مورد نیاز سازمان، روش های متعدد کمی و کیفی وجود دارد. از روشهای کیفی می توان به روش قضاوت کارشناسی و تکنیک دلفی و از روش های کمی به روش تجزیه و تحلیل روند و شبیه سازی اشاره کرد. روش های پیش بینی عرضه به دو دسته روش های قطعی و احتمالی تقسیم شده اند. در روش های قطعی، ریزش و جابه جایی نیروی انسانی برای مدت زمان معین محاسبه می شود و از این طریق، منابع انسانی موجود به عنوان عرضه منابع انسانی از داخل در نظر گرفته می شود. روش های احتمالی، تغییرات بر حسب فراوانی وقوع احتمالی آن ها پیش بینی می شوند. روش های احتمالی فقط در سازمان های بزرگ و با پراکندگی جغرافیایی زیاد استفاده می شوند و برای سازمان های نسبتاً کوچک که تغییرات منابع انسانی آن ها چشمگیر نیست کاربرد ندارند.

ب) بررسی و ارزیابی وضعیت موجود سازمان

بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان به کمک دو ابزار اساسی موجودی مهارت و موجودی مدیریت انجام می شود. تجارب و استعداد و آموزش کارکنان غیر مدیریتی است و موجودی مدیریت شامل اطلاعاتی درباره مدیران و سرپرستان سازمان است و با آن، استعداد سازمان برآورد می شود.

ج) مقایسه وضعیت موجود و نیازهای آینده سازمان

مرحله آخر، به مقایسه احتیاجات نیروی انسانی سازمان در آینده، وضعیت موجود سازمان پرداخته می شود نتیجه مقایسه از سه حالت خارج نیست:

- ۱- تعادل نیرو: یعنی موجودی نیرو با میزان مورد نیاز آینده سازمان برابری می کند در این جا اقداماتی نظیر توسعه و آموزش، بهبود مهارت ها و افزایش توانمندی های نیروی انسانی در جهت حفظ تعادل صورت می گیرد.
- ۲- کمبود نیرو: یعنی موجودی نیرو کمتر از میزان مورد نیاز آینده سازمان است. در این حالت، اقداماتی همچون کارمندیابی از منابع داخلی و خارجی و گزینش صورت می گیرد.
- ۳- مازاد نیرو: یعنی موجودی نیرو بیش تر از میزان مورد نیاز آینده سازمان است که در این صورت، جهت تعدیل و کاهش نیرو اقداماتی مانند بازنشستگی زودرس، باخرید، و کاهش ساعات کاری انجام می شود. (دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار، شماره ۱۱، دکتر جیران محمدی و همکاران)

اهداف و مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی

- ۱- کاهش هزینه نیروی انسانی با استفاده از پیش بینی کمبود و یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت غیر متوازن ترکیب نیروها
 - ۲- تدارک مبنا و اساس جهت برنامه ریزی آموزشی برای کارکنان.
 - ۳- بهبود فرایندهای برنامه ریزی شخصی
 - ۴- تدارک ابزار لازم جهت ارزیابی موثر نیروی انسانی با توجه به اهداف و استراتژی های سازمان
 - ۵- تعیین سیاست ها و خط مشی های جذب، گزینش و آموزش نیروی انسانی مورد نیاز جهت نیل به اهداف و برنامه های سازمانی
- تطبیق فعالیت های مختلف پرسنلی با اهداف و استراتژی های سازمانی. (پژوهشنامه اقتصادی، شماره ۲۱۰، سید جلیل لاجوردی)