



اصول مدیریت

دکتر علی رضائیان

اصول مدیریت

دکتر علی رضائیان

تهران

۱۳۸۲



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

رضائیان، علی
اصول مدیریت / علی رضائیان. — تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی
دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۰.
۲۷۴ ص.: جدول، نمودار. — («سمت»؛ ۲۶: مدیریت؛ ۴)
ISBN 964-459-026-0 بها: ۱۲۵۰۰ ریال.
Ali Rezaian. Principles of Management. پشت جلد به انگلیسی:
کتابنامه: ص. ۲۶۶ - ۲۷۴؛ همچنین به صورت زیرنویس.
این کتاب اولین بار در سال ۱۳۶۹ چاپ شده است.
۱. مدیریت. الف. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
ب. عنوان.
HD ۳۷ ف ۲ر۶ الف ۶۵۸/ر۵۷۵

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)



اصول مدیریت
دکتر علی رضائیان
چاپ اول: ۱۳۶۹
چاپ چهاردهم: پاییز ۱۳۸۲
تعداد: ۷۰۰۰
صفحه آرایشی، لیتوگرافی: سمت
چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
قیمت: ۷۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندگان و عوامل
توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.
آدرس ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، بعد از تقاطع پل یادگار امام (ره)،
روبروی پمپ گاز، کدپستی ۱۴۶۳۶، تلفن ۳ و ۴۲۳۴۸۴۲.

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه برداری، ترجمه و جز اینها برای
«سمت» محفوظ است (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است).

«سخن سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبانی و مسائل این علوم است. ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» را که به اختصار «سمت» نامیده می شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز به مطالعات و تحقیقات لازم اقدام کند و در هر کدام از رشته های علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی پردازد. دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن، باید به تدریج و پس از انتقادهای و یادآوریهای پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار می رود که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای استفاده در دروسهای مبانی سازمان و مدیریت (در رشته حسابداری)، مقدمه ای بر تئوریهای سازمان و مدیریت (در رشته مدیریت دولتی) و اصول مدیریت و بازرگانی (در رشته های مدیریت بازرگانی، صنعتی و بیمه) در نظر گرفته شده است و همچنین می توان از آن به عنوان متن اصلی درس، «اصول مدیریت» که در بعضی از رشته های دیگر ارائه می شود، استفاده کرد. بعلاوه، متن کتاب به گونه ای تنظیم شده است که همه کسانی که به نوعی با آموزش اصول مدیریت سر و کار دارند و یا سایر افرادی که علاقه مندند با اصول و مبانی مدیریت آشنا شوند، می توانند از آن بهره گیرند.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادی اصلاحی خود این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری کنند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	دیباچه
۳	فصل اول : نظریه‌های مدیریت
۲۹	فصل دوم : نوآوری
۸۳	فصل سوم : تصمیم‌گیری
۸۳	فصل چهارم: برنامه‌ریزی
۱۲۵	فصل پنجم : سازماندهی
۱۸۱	فصل ششم : بسیج منابع و امکانات
۱۹۹	فصل هفتم : هدایت
۲۲۳	فصل هشتم : ارتباطات
۲۳۷	فصل نهم : کنترل
۲۵۱	فصل دهم : پیوستها
۲۵۱	پیوست شماره ۱: نظام ارزشی
۲۵۳	پیوست شماره ۲: حرفه چیست؟
۲۵۳	پیوست شماره ۳: روشهای تحقیق در مدیریت
۲۵۴	پیوست شماره ۴: سطوح تغییر
۲۵۵	پیوست شماره ۵: مراحل رشد سازمانهای نوپا
۲۵۷	پیوست شماره ۶: خرده نظامهای هر نظام اجتماعی
۲۵۸	پیوست شماره ۷: منابع قدرت
۲۵۸	پیوست شماره ۸: ارزش فلسفی کار و کوشش در زندگی
۲۶۰	پیوست شماره ۹: تعریفهای خلاقیت
۲۶۱	پیوست شماره ۱۰: عادت شکنی
۲۶۱	پیوست شماره ۱۱: قانون مورفی
۲۶۲	پیوست شماره ۱۲: شرح مراحل مدیریت بر مبنای هدف
۲۶۶	منابع و مآخذ:

بسم الله الرحمن الرحيم

دیباچه

پس از پیروزی انقلاب اسلامی که کار برنامه‌ریزی برای ساختن جامعه‌ای نمونه در ایران آغاز گردید، در اولین گام این ضرورت پدیدار شد که برای ساختن جامعه‌ای مبتنی بر ارزشهای الهی و بدون دخالت بیگانگان، باید مدیران لایق و کارشناسان متعهد و دانشور پرورش یابند و متون و منابعی تدارک دیده شود تا به کمک آن مدیران، کارشناسان و دانشجویان (مدیران آینده)، برغنائی علمی خویش بیفزایند و توشه راه رشد را فراهم سازند؛ اما با توجه به تنوع شاخه‌های مدیریتهای تخصصی و نبودن این دانش و ارائه نظریه‌های بی‌شمار - که گاه بر ارزشهای اسلامی نیز منطبق نیستند - تهیه این متون چندان آسان نبوده و مراکز آموزشی را نیز با دشواری روبرو نموده است.

نگارنده این سطور که خود این‌خلاقاً را حس کرده بود، پس از پیشنهاد کمیته مدیریت سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، بر خود تکلیف دانست که حاصل تجربیات خود را تقدیم دوستان و علاقه‌مندان این دانش کند. البته نگارنده مدعی نیست اثری بی‌عیب و نقص ارائه نموده، بلکه امید دارد تا صاحب‌نظران با اظهار نظرهای نقادانه خود، او را در تکمیل این کتاب برای چاپهای بعدی اگر خدا بخواهد یاری رسانند.

در خاتمه از استادان بویژه برادران سید رضا سیدجوادین و عباسعلی حاج کریمی که در تدوین این کتاب همکاری فراوانی داشته‌اند و دانشجویانی که با نظرات اصلاحی و پرسشهای کلاسی موجبات تکمیل و بارورتر نمودن این کتاب را - که در چند سال گذشته به صورت جزوات درسی در دانشکده‌های مختلف تدریس شده - فراهم نموده‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

علی رضائیان

نظریه‌های مدیریت

مقدمه

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. 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 می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. ناگفته نماند که ظهور پدیده «اداره کردن» مربوط به روزگار اخیر نیست، بلکه از دیرباز، بشر متوجه شده است که برای رسیدن به يك «هدف»، لازم است به بسیج امکانات و رهبری این امکانات به سوی آن هدف مشخص اقدام کند.

باید توجه داشت شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدنی بستگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد. از جمله خاطره تلخ دانشمندان اروپا از دادگاههای انگیزسیون^۱ و بیم از تکرار مطالعات مدرسه‌ای^۲، باعث شد تا تحلیل مبتنی بر تجربه صرف علمی پس از رنسانس بر روح

1. Inquisition

۲. مدرسه‌ای (Scholastic) به آن دسته از علوم اطلاق می‌شود که در کلیساهای قرون وسطا تدریس می‌شد و کسی از دانش‌پژوهان حق اعتراض بر آنها را نداشت و صاحبان نظریات جدید به شدیدترین وجه مجازات می‌شدند؛ داستان محاکمه گالیله نمونه بارز مورد مذکور است.

تحقیق در غرب حاکم گردد و سرانجام انسان نیز به‌عنوان یکی از عوامل تولید در ردیف ماشین و دیگر منابع به‌شمار آید؛ یعنی انسانی که خود خالق ماشین است، در نظام ارزشی غرب، هم‌تراز مخلوق خویش و گاه در آثار بعضی از متفکران، حتی در سطحی پست‌تر از ماشین جای گرفت؛ و این بسیار شگفت‌آور است.

امروزه اگرچه مطالعات انسان‌شناسی، بعضی از صاحب‌نظران غربی را متوجه این امر کرده است که در تحلیلهای «مهندسی انسانی»، انسان را تنها به‌عنوان یک عامل صرف‌محسوب نکنند، اما متأسفانه همچنان صدای خرد شدن «ارزشهای الهی انسان» در لابلای چرخهای ماشینیسیم غربی و شرقی طنین‌انداز گوش تاریخ است. یکی از پیامدهای مهم درهم ریخته شدن نظام ارزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع^۱ 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 به‌وجود آورد. به بیان دیگر، ملاک درستی یک عمل نتایج آن است نه شیوه انجام آن عمل؛ در واقع طرفداران این اندیشه، چهره اصلی هر عمل را که همانا انگیزه آن می‌باشد بی‌بها جلوه داده‌اند. بدیهی است در این مکتب میزان درستی نتیجه بستگی به میزان «سوددهی» آن دارد.^۲ بدین‌سان این تمدن بعد از انقلاب صنعتی به یک تمدن سودانگار تبدیل شد و در نتیجه زندگی بشر در غرب، صحنه رقابت تمام عیار «سودمحوری» شده است. روشن است که اصول مدیریت حاکم بر چنین جوامعی را نمی‌توان «مطلق» پنداشت و یا کاربرد تمامی آن اصول را در جوامع مختلف مجاز دانست. اگرچه به‌کارگیری «تئوریهای مناسب» مدیریت خالی از اشکال است.

با استمداد از عنایات ربانی، در این نوشتار قصد بر آن است که با چهره نوینی از مدیریت آشنا شویم که از تکرار نوشته‌های گذشته عاری باشد و در نتیجه برخلاف معمول ابتدا به بررسی چگونگی روند شکل‌گیری سازمانهای صنعتی و بازرگانی می‌پردازیم، زیرا معتقدیم که انگیزه ظهور یک پدیده، امر مهمی است.

فرایند شکل‌گیری و رشد واحدهای بازرگانی/صنعتی^۳

گروهی علاقه‌مند که شم بازرگانی یا صنعتی دارند، با کمک هم فعالیتی را به‌منظور تولید

1. Utilitarianism

۲. پاپکین، ریچارد (و) آورم، استدول. کلیات فلسفه، ترجمه دکتر سید جلال‌الدین مجتوبی، انتشارات حکمت، تهران ۱۴۰۲ ه. ق. ص ۵۰-۵۴.

۳. شرکتهای کوچکی که مالک، مدیر هم هست ولی در تأسیس آن نقشی ندارد؛ یا شرکتهای خانوادگی (Family Firms) که مدیر آن را به‌ارث برده، موردنظر نیست.

محصولی خاص و بازاریابی برای آن آغاز می‌کنند و بر اساس کار اولیه، هر يك بر حسب توان خود مسئولیتی را به‌عهده می‌گیرند. هر گاه با مشکلی روبرو شوند به‌طور غیررسمی و از طریق رابطه مشکل را حل می‌کنند و در نتیجه تلاش مستمر این عده، محصول تولید و به‌فروش می‌رسد و سبب رشد سازمان می‌شود. اگرچه معمولاً بنیانگذاران—که بر سازمان تسلط کاملی دارند—از فعالیتهای مدیری گریزانند؛ اما غالباً خود را ناخواسته زیر بار مسئولیتهای مدیری می‌یابند و بدین ترتیب بحران رهبری سازمانی رخ می‌دهد.

س) چه کسی می‌تواند سازمان را از سردرگمی و ابهام خارج سازد و مسائل مدیری آن را حل کند؟

ج) مدیری توانمند که مورد قبول بنیانگذاران باشد و بتواند به سازمان انسجام بخشد.^۱

س) مدیر چگونه می‌تواند به‌چنین سازمانی، سامان دهد؟

ج) «با به‌کارگیری مؤثر و کارای^۲ منابع انسانی و مادی سازمان در جهت نیل به اهدافش»^۳ که لازمه آن تداوم فعالیتهاست؛ یعنی «فرایندی که عناصر گروه را هماهنگ و ترکیب می‌کند یا به‌گونه‌ای آنها را به‌کار می‌گیرد که اهداف سازمانی حاصل گردد.»^۴ بدین ترتیب زمینه برای استفاده از بهترین خدمات هر فرد به‌منظور رسیدن به اهداف گروهی فراهم می‌آید. میزان کارایی مدیر به‌نوبه خود «سازگاری فعالیتهای داخلی سازمان را با کارکرد سازمان، تکنولوژی، نیازهای اعضای سازمان و محیط خارجی لازم می‌سازد.»^۵ چارچوب مفید برای این منظور وظایفی است که تحت عنوان اصول مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات^۶، هدایت و سرپرستی و کنترل) برای مدیر قائل شده‌اند، و بدیهی است، بنا به ماهیت خرده سیستم بودن هر سازمان^۷ در قیاس با کل جامعه، شکل اجرایی مذکور

1. Larry E. Greiner, «Evolution and Revolution as Organization Grow» *Harvard Business Review*, (July–August, 1972), pp. 34–46.

2. Effective & Efficient Management

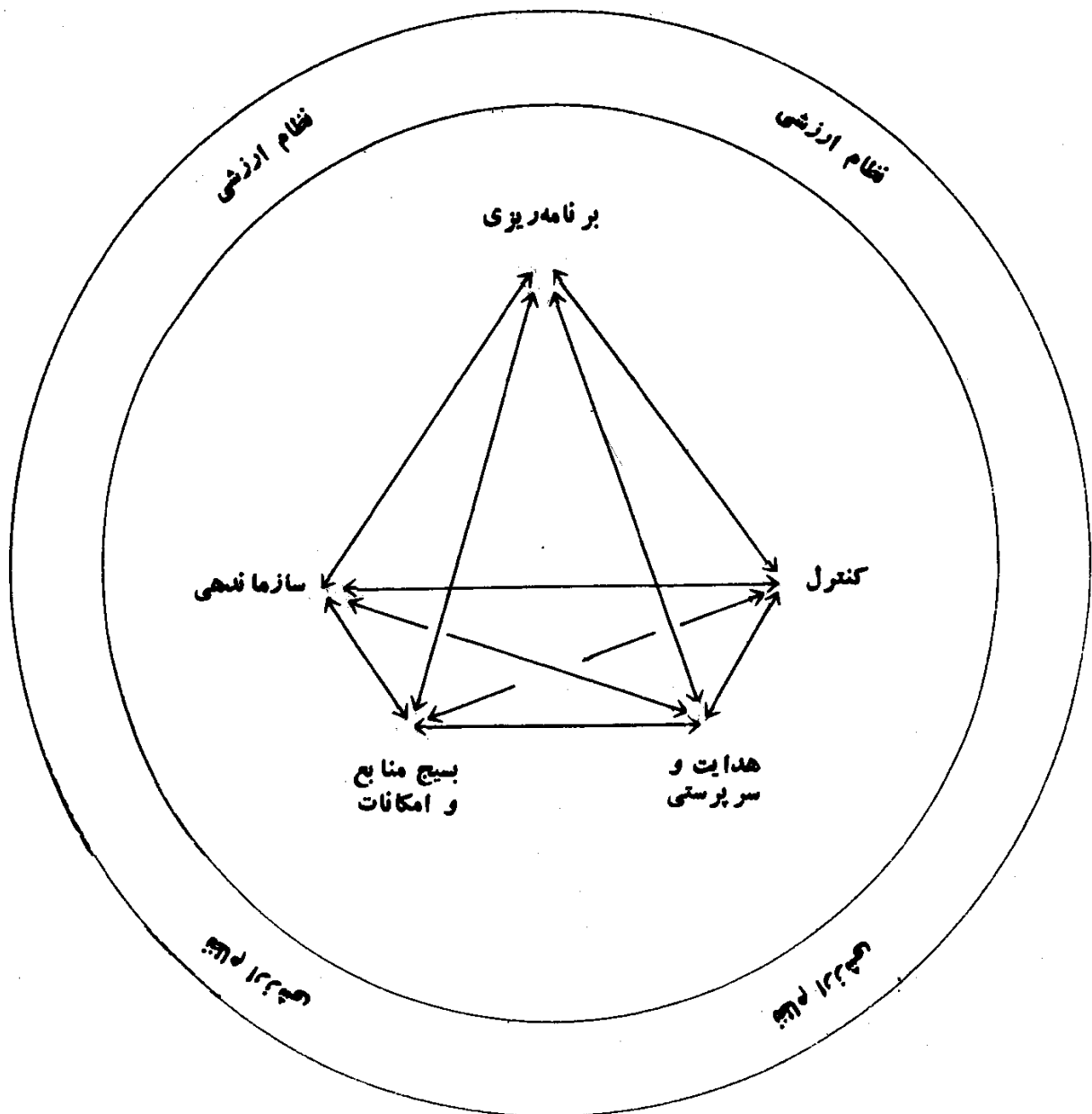
3. William F. Glueck, *Management*, Illinois: The Dryden Press, 1977, p. 6

4. Howard M. Carlisle, *Management, Concepts and Situations*, (Chicago Science Research Associates, Inc., 1976), p. 5.

5. Harold Koontz & Others. *Management*, 8th. ed. (New York: McGraw-Hill, 1988), p. 12. 6. Mobilization of Resources

۶. به جای کارگزینی (Staffing) که اکثر نویسندگان آن را به‌کار می‌برند، از بسیج منابع و امکانات که جامعتر به نظر می‌رسد، استفاده شده است.

به‌پیوست شماره ۱ مراجعه شود.



نمودار ۱-۱ اصول مدیریت و نظام ارزیابی

متأثر از نظام ارزیابی حاکم بر سازمان است.

تعریف مدیریت
مدیریت، فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزیابی مورد قبول، صورت می‌گیرد.

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت

است در بردارد:

۱. مدیریت يك فرایند است،
۲. مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است،
۳. مدیریت مؤثر، تصمیمهای مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد،
۴. مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند،
۵. مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد!

علم، هنر یا حرفه^۲

واقعاً درباره مدیریت چقدر می‌دانیم؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است؟ مدیریت علم است یا هنر؟

بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فراگرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و در واقع بخشی را که با آموزش فراگرفته می‌شود، علم مدیریت و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت می‌نامند. به‌دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن. از آنجایی که مدیریت با عواملی همچون پول، مواد، محصولات، خدمات و کارکنان که پیوسته در تغییرند سروکار دارد؛ پیش‌بینی درباره آنها دشوار و انطباق آنها با معیارهای علمی مشکل است. با این همه همواره شاهد تلاش مستمر صاحب‌نظران در جهت علمی کردن مدیریت هستیم.

فراگیری مدیریت

خوانندگان کتب مدیریت انتظار دارند بدانند که مدیران چه می‌کنند و چگونه می‌توان مدیریت موفق یا مؤثر بود؟ و این انتظار بجایی است که باید برآورده شود. کارفرمایان نیز معتقدند که کتابهای آموزش مدیریت در پرورش مدیران تأثیر مفیدی دارد و به همین جهت با مراکز آموزش مدیریت در جهت پژوهش و آموزش همکاری می‌کنند. اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت^۴ وجود دارد: اول، از طریق آموزش و

۱. تغییر به سوی هدف، با استفاده از مکانیزم بازخور را فرایند گویند. هر فرایندی دارای هدف، ساختار و نتیجه است. ساختار فرایند، طریق به هم پیوستن عوامل متعددی با دیگر فرایندها برای نتیجه واحد است.

2. Howard M. Carlisle, op. cit., p.5.

۳. به پیوست شماره ۲ مراجعه شود. ۴. به پیوست شماره ۳ مراجعه شود.

دوم، ضمن انجام کار. البته می‌توان ترکیبی از دو روش فوق را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار بکنندی صورت می‌پذیرد و کافی نیست، زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن. مطالعه کتب مختلف در زمینه مدیریت نیز بتهایی کافی نیست، زیرا تنها دانش نظری «جنبه تئوریک مدیریت» فرد را افزایش می‌دهد؛ در حالی که روانشناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می‌کنند. یعنی به دست آوردن توان انجام کاری غیر از آنچه که قبلاً فرد می‌توانست انجام دهد.^۱ بنا بر این آنچه از مطالعه کتب و از مشاهده رفتار دیگران به دست می‌آید شاید از تغییر در سطح دانش یا نگرش فراتر نرود؛ ولی اگر بخواهیم چیزی یاد بگیریم باید تمرین کنیم تا آنچه که فرا گرفته‌ایم به شکل یک رفتار در ما جلوه گر شود. برای مثال، تصمیم‌گیری نیاز به نظم فکری دارد و برای آموزش تفکر منظم، دانشکده‌های مدیریت، دانشجویان را به حل‌صدها قضیه^۲ و امی دارند؛ به امید اینکه در «وضعیت واقعی» بتوانند درست تصمیم بگیرند.

نکته‌ای که از نظر آموزشی باید به خاطر داشت، احساس فرد به هنگام انجام کار جدید است. اکثر افراد در اولین تمرین، دلوپس، دستپاچه و ناراحتند. این ضعف و ناراحتی فوری نشانه خروج از انجماد است.^۳ بنا بر این هر فردی که بخواهد چیزی یاد بگیرد باید از مرحله انجماد عبور کند. نکته دیگری که نباید از نظر دور داشت، این است که احتمال موفقیت در تمرین اولیه کم است؛ ولی هرچه بیشتر تمرین شود احتمال موفقیت فرد افزایش می‌یابد.

اهمیت مدیریت

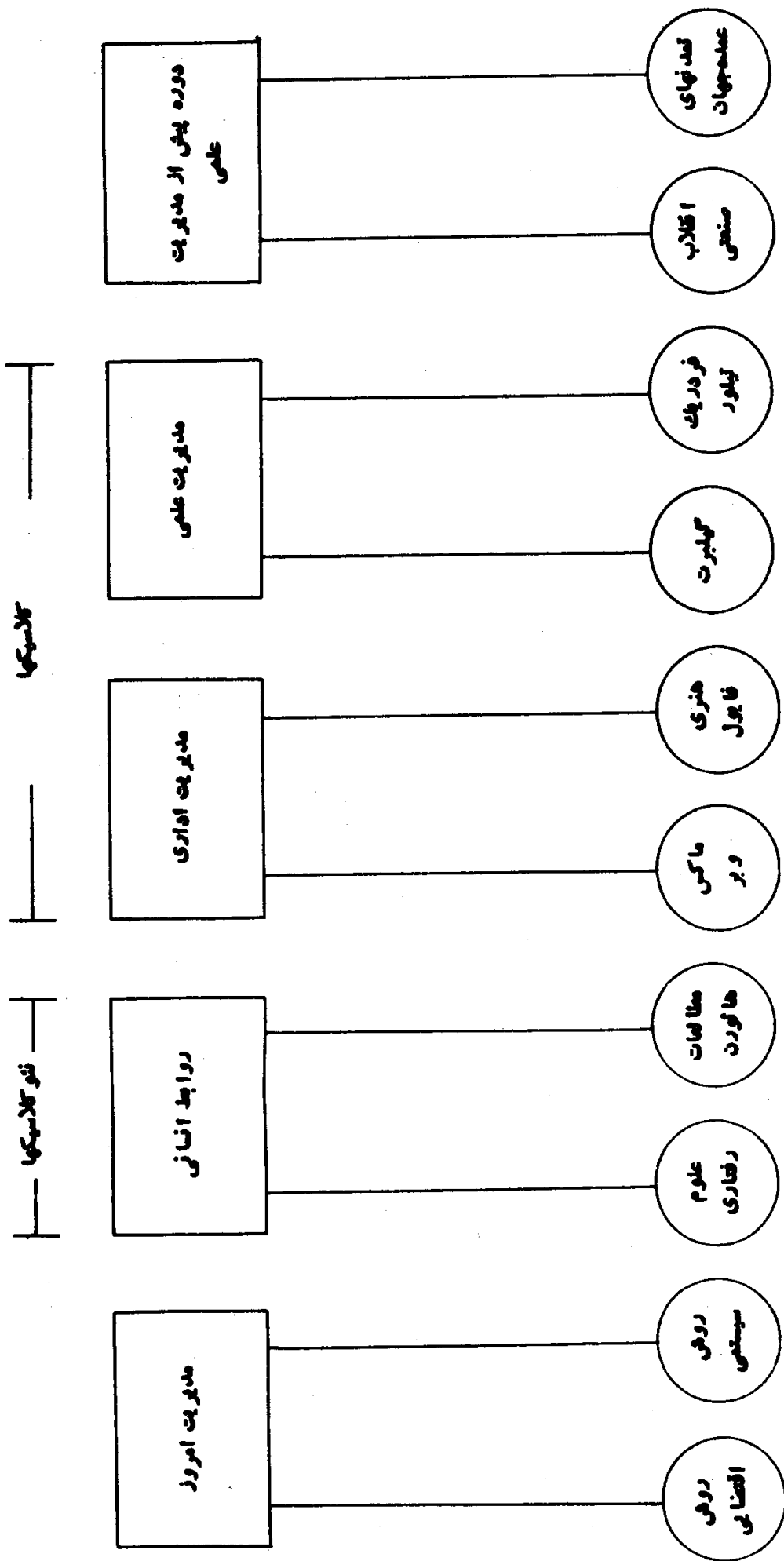
تا اینجا روشن شد که بنیانگذاران واحدهای بازرگانی/صنعتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دوره تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت فراهم می‌آورند.^۴ بعضی معتقدند که کارکنان، خود قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به مدیریت جدا و مستقلی نیازمند نیستند، ولی هنوز تاریخ‌نویسان و دانشمندان علوم اجتماعی، نهادی را نیافته‌اند که

۱. برای مطالعه بیشتر مراجعه کنید به کتاب مدیریت رفتار سازمانی، تألیف هرسی و بلنچارد، ص ۲، Paul Hersey & Ken Blanchard. *Management of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources*. 4th.ed. (India: p. H., 1985), p.2.

۲. واژه انگلیسی «Case» را در فارسی «دفته» یا «قضیه» ترجمه کرده‌اند.

۳. فرایند تغییر دارای سه مرحله خروج از انجماد، تغییر رفتار، و تثبیت رفتار جدید است. به بیان دیگر پیش از آنکه عادت تغییر یابد نخست باید عوامل تثبیت و تقویت‌کننده‌های آن سست گردد.

۴. به پیوست شماره ۴ مراجعه شود.



نمودار ۱-۲ جنبشهای عمده در شکل‌گیری تفکر مدیریت

بدون داشتن سلسله مراتب مدیری، پایدار مانده باشد.^۱
 از طرف دیگر بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می دانند. به اعتقاد پیتر دراکر، عضو حیات بخش هر سازمان، مدیریت آن است؟
 هارولد کنتز، مدیریت را مهمترین زمینه فعالیت انسانی می داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.^۲

نظری اجمالی بر سیر تحول مدیریت

بخش عمده دانش کنونی مدیریت از تجربیات مدیران و آثار دانشمندان نشأت گرفته است که به مطالعه مدیریت پرداخته اند. در این کتاب برای نمایش چگونگی بررسیهای مدیری و تأثیر دستاوردهای مدیران پیشین بر مدیران امروزی، به یک نگرش اجمالی بر سیر تحولات مدیریت بسنده شده است و شرح بیشتر این موضوع به تناسب، در فصول بعدی ارائه خواهد شد.

دوره پیش از مدیریت علمی

بررسیهای تاریخی نشان می دهد که در مورد چگونگی اداره واحدهای تجاری/اداری، پیشینیان از جمله: مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان، آلمانیها و سایرین، دارای بینشهایی بوده اند که در جای خود به آنها اشاره می شود.

نظریه های مکتب کلاسیک

مکتب کلاسیک شامل سه نظریه ذیل است:

۱. نظریه مدیریت علمی^۳
۲. نظریه فرایندی مدیریت (اصول گرایان)^۴
۳. نظریه بوروکراسی^۵

1. William F. Glueck, op. cit., p.7.

2. Peter Drucker, Management, (New York: Harper & Raw, 1974), pp. 351-354.

3. Harold Koontz, op. cit., p. 4.

4. Scientific Management Theory

5. The Process Theory of Management 6. The Theory of Bureaucracy

نظریه‌های مدیریت علمی و فرایند مدیریت به‌طور جداگانه ولی تقریباً در یک مقطع زمانی شکل گرفته‌اند. ماکس وبر^۱ نظریه بوروکراسی را ارائه کرد که تا بیش از نیم قرن، نقطه جدایی مطالعه ساختار سازمانی و کارکرد آن محسوب می‌شد.

۱. نظریه مدیریت علمی

از اواخر قرن سیزدهم هجری شمسی مقارن با اواخر قرن نوزدهم میلادی، گروهی تلاش کردند اصول مدیریت را با به‌کارگیری روشهای مهندسی در «طراحی شغل» علمیتر سازند، و در این جهت مطالعات اولیه روانشناسان صنعتی، که «رویه‌های آزمایشی انتخاب پرسنل» را به‌کار می‌بردند بدانها کمک کرد. این گروه تلاش خود را بر «طراحی اثربخشی کارکنان» متمرکز کردند. اصول بنیادینی که تیلور^۲ در برخورد علمی با مدیریت نهفته می‌دید عبارتند از:

۱. جایگزینی اصول علمی به‌جای محاسبات سرانگشتی،
۲. کسب هماهنگی در فعالیت گروهی به‌جای تشتت در عمل،
۳. جلب همکاری افراد به‌جای آشفتگی حاصل از فردگرایی،
۴. کار و تلاش برای به حداکثر رساندن بازده،
۵. تلاش به منظور ارتقای سطح رشد تمام کارکنان برای ترقی روز افزون خود و سازمانشان.^۳ ناگفته نماند که بعضی از فنونی که تیلور، همکاران و پیروانش برای به‌اجرا درآوردن فلسفه و اصول مدیریت علمی به‌کار برده‌اند جنبه مکانیکی معینی دارد.

۲. نظریه اصول گرایان (وظیفه‌گرایان)

در بجهت سالهای جنگ جهانی اول (۱۲۹۶ هجری شمسی، مقارن با ۱۹۱۷ میلادی)، افرادی نظیر هنری فایول^۴ فرانسوی، تجربیات خود را در کار مدیریت به صورت وظایف مدیری منعکس ساختند. فایول، کل سازمان را پیکره واحدی می‌دید که فعالیت‌های آن به شش دسته تقسیم می‌شد: فنی (تولیدی)، بازرگانی (خرید و فروش و مبادله)، مالی (تعیین منابع مالی و مصرف بهینه)، ایمنی (حفاظت از اموال و افراد)، حسابداری (تعیین وضع موجود مالی) و وظایف مدیری (برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل)؛ و بیان می‌دارد که ۵ دسته فعالیت اول، مشخصترند، و در نتیجه، بیشتر کتاب خود را به تحلیل فعالیت ششم - که به‌وظایف مدیریت مشهور گشته - اختصاص داده است (به نمودار ۱-۳

1. Max Weber 2. Frederick W. Taylor

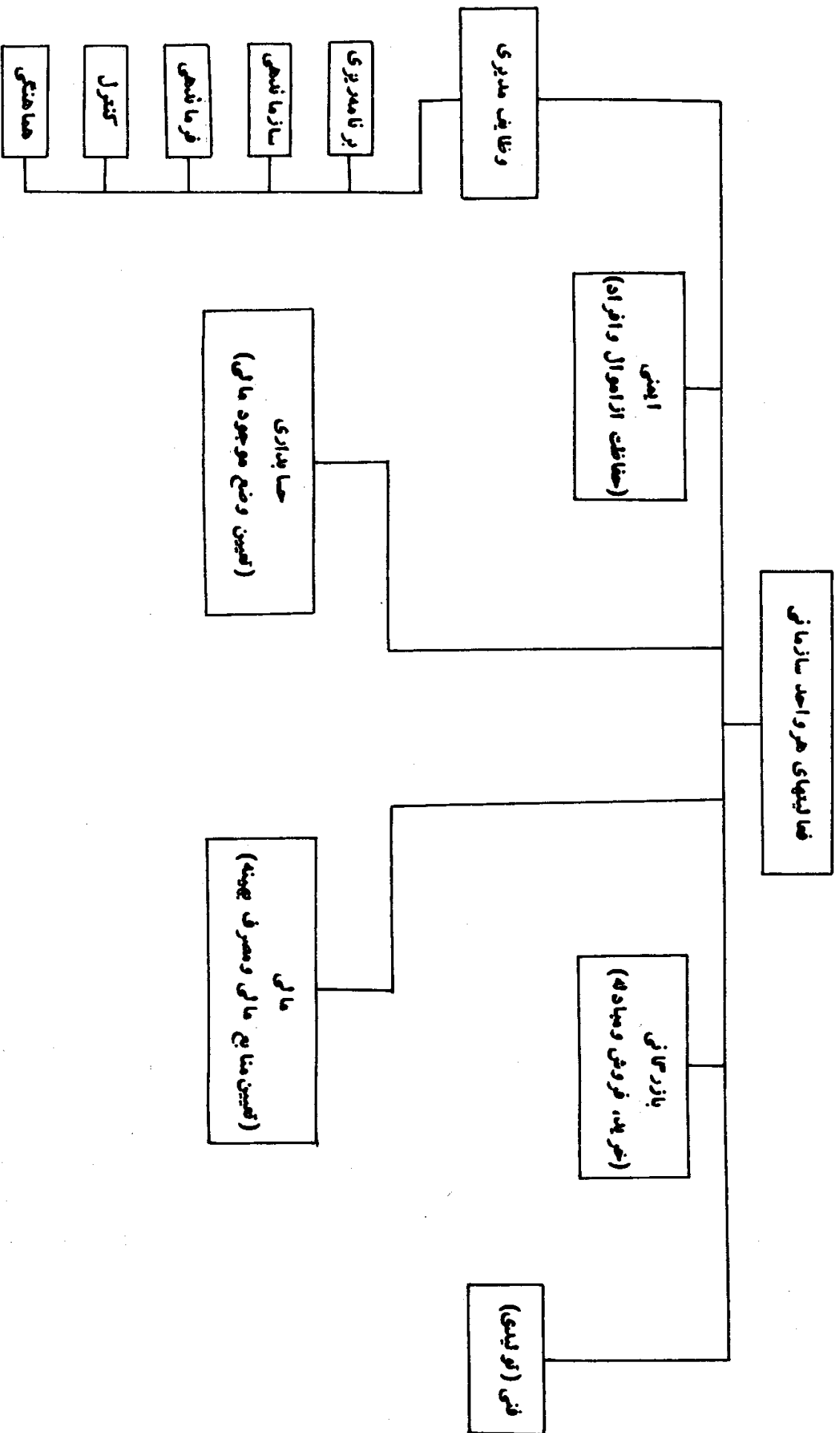
3. Harold Koontz, op. Cit., pp. 31-32. 4. Henry Fayol

مراجعه شود).

فایول ضمن بیان این واقعیت که: «... در امور مدیریت هیچ چیز مطلق نیست»، روشها و فئونی را که در تجربه بدان رسیده بود و آنها را در تقویت پیکره سازمان یا انجام وظایف مدیریت مفید می‌دانست، به‌عنوان اصول چهارده‌گانه مدیریت ارائه کرد:

۱. تقسیم کار: کاهش تعداد کارهایی که هر کس در محدوده معینی انجام می‌دهد، یا تعداد مسئولیتهایی که یک مدیر دارد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکردش می‌گردد.
۲. اختیار: حق صدور دستور و به اجرا درآوردن آن را به کمک پاداش یا تنبیه، اختیار می‌گویند. مسئولیت داشتن، به پاسخگو بودن در برابر نتایج گفته می‌شود؛ اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند.
۳. انضباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافقیهای مدیر با کارکنان را انضباط می‌نامند؛ خواه به‌صورت نوشته‌باشد یا به‌صورت عرف و خط‌مشی‌های نانوشته. انضباط بیشتر حاصل توان رهبری مدیر است.
۴. وحدت فرماندهی: اختیار دستور دادن به کارمند باید مختص یک مدیر باشد؛ کارمند باید بداند از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.
۵. وحدت مدیریت: برای اجرای برنامه واحد باید مدیر واحد وجود داشته باشد؛ چنین مدیری باید تمام فعالیت‌هایی را که دارای هدف یگانه است با هم هماهنگ و رهبری کند.
۶. وابستگی منافع فردی به هدف کلی: در هر سازمان، منافع یک عضو یا گروه نباید بالاتر از منافع و هدفهای کلی قرار گیرد؛ مدیر موظف است با قراردادن الگوهای خوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.
۷. جبران خدمات کارکنان: در ازای کار انجام شده، باید به تمامی کسانی که به‌طور مؤثر برای رسیدن به هدف کوشیده‌اند پاداش منصفانه‌ای پرداخت شود؛ روشهای متعددی برای پرداخت پاداش هست ولی مبلغ پرداختی باید تا حد امکان رضایت کارکنان و کارفرمایان را فراهم آورد.
۸. تمرکز: سازمانها، مانند سایر ارگانیزمهای حیوانی یا اجتماعی، به هماهنگی و هدایت

-
- | | | |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| 1. Division of work | 2. Authority | 3. Discipline |
| 4. Unity of Command | 5. Unity of direction | |
| 6. Subordination of individual interests to general interests | | |
| 7. Remuneration of personnel | 8. Centralization | |



نمودار ۳-۱ فناوریهای هر واحد سازمانی

از سوی يك سیستم مرکزی نیاز دارند، ولی میزان مناسب تمرکز و عدم تمرکز در فعالیتها به شرایطی بستگی دارد؛ معمولاً درجه‌ای از تمرکز مطلوب است که باعث به کار افتادن تواناییهای کارکنان به بهترین وجه باشد.

۹. سلسله مراتب^۱ خط فرمان یا مسیر دستور، بر حسب اهمیت از مقامات بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء آن ختم می‌گردد. هر نوع ارتباط رسمی از طریق خط فرمان صورت می‌پذیرد و وحدت مدیریت را ممکن می‌سازد. ولی گاهی خط فرمان بیش از حد طولانی است و موجب کندی ارتباطات و تصمیم‌گیریها می‌شود.

۱۰. نظم^۲ برای گردش خوب کارها در سازمان، دستورالعمل نظم برای افراد و تجهیزات چنین است:

الف) افراد: انتخاب صحیح و قرار دادن ایشان در جای مناسب خویش،
ب) اشیاء: انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده از آنها در جای مناسب.

۱۱. عدالت^۳ چنانچه با کارکنان سازمان به انصاف و عدالت رفتار شود آنان نیز با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند.

۱۲. ثبات^۴ کارمند برای تطبیق خود با محیط و خواستهای سازمان به زمان نیاز دارد و پس از تسلط بر کار به بهره‌دهی می‌رسد. اگر قبل از بهره‌دهی کامل جابجا شود، از يك طرف، هزینه‌هایی که سازمان برای آموزش وی پرداخته است، به هدر می‌رود و از طرف دیگر روحیه‌اش تضعیف می‌گردد.

۱۳. ابتکار عمل^۵ اگر برای انجام هر کاری برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها به طور موفقیت‌آمیز به اجرا درآید، می‌تواند بسیار مسرت‌بخش باشد. مدیر باید کارکنان را تشویق کند تا هرچه ممکن است فعالیت‌هایشان با برنامه باشد.

۱۴. احساس یگانگی^۶ وحدت کارکنان موجب قدرت و استحکام سازمان می‌شود، مدیر باید پیوسته بکوشد تا کارکنان به طور دسته‌جمعی، هدفهای سازمان را تحقق بخشند. روحیه کار دسته‌جمعی، با درك هدفهای سازمان حاصل می‌شود. از این طریق کارکنان درمی‌یابند که رسیدن به منافع شخصی از طریق خدمات سودمند دسته‌جمعی میسر است.
سهم عمده فایول در مطالعه مدیریت، در تمایزی است که میان کار مدیری با سایر

-
1. Scalar chain
 2. Order
 3. Equity
 4. Stability of tenure of personnel
 5. Initiative
 6. Esprit de corps

فعالیت‌های فنی، تجاری و مالی قائل شده است. تلاش‌های او توسط سایرین پی‌گیری شد و فعالیت‌های خاص مدیری با همان تأکید و با بیان دقیق‌تری از وظایف، صورت گرفت. برای مثال، ارویک^۱ و گیلویک^۲ وظایف مدیریت را با به کارگیری واژه (پوسد کورب)^۳ که مخفف (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی است) جمع‌بندی کردند.

۳. نظریه بوروکراسی

در حالی که توجه عمده تیلور و فایول بر مسائل عملی مدیریت، برای کسب مؤثر اهداف متمرکز بود، توجه ماکس وبر (۱۸۶۴ - ۱۹۲۰) به این مسأله اساسی‌تر معطوف بود که چگونه می‌توان سازمانها را ساختار مناسبی داد. گرچه وبر - جامعه‌شناس آلمانی - بیشتر آثار خود را در اواخر قرن نوزدهم میلادی منتشر کرده است؛ ولی تا سال ۱۹۲۰ که آثارش به زبانهای دیگر ترجمه شد، ناشناخته ماند. آثار وبر که عمدتاً تجویزی است، تفاوت عمده‌ای با توصیه‌های عملگرای تیلور و فایول دارد. سهم عمده وبر در شکل‌گیری مدیریت، ارائه فهرست ویژگیهای مدیریت بوروکراتیک است.

مکتب روابط انسانی

در سال ۱۲۹۹ هجری شمسی (مقارن با ۱۹۲۰ میلادی)، ضمن سالهای رکود بزرگ اقتصادی غرب، بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی به رهبری التون مایو^۴ مطالعاتی را در باره چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید، نسبت به شرایط کاری، طراحی شغل و محرکهای مدیری آغاز کردند. بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک^۵ در شهر هائورن^۶ صورت گرفت، که بعداً به مطالعات هائورن مشهور شد. این دسته از نظریه پردازان ضمن تأکید بر جنبه‌های انسانی مدیریت، به خنثی کردن جنبه فنی - مهندسی جنبش مدیریت علمی تمایل داشتند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز دهد؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند.

1. Urwick 2. Guleick

3. POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting).

4. Elton Mayo 5. Western Electric 6. Hawthorne

وضعیت مدیریت امروز

در مطالعات مدیری چند دهه اخیر، تلاش برای ترکیب یافته‌های مدیریت علمی، اصول - گرایان و جنبش روابط انسانی بوده است. زیرا همانطوری که هارولد کنتز بیان می‌دارد، از آنجایی که نظریه پردازان هر يك راه خود را رفته و دیگران را فراموش کرده‌اند، «جنگلی از تئوریهای مدیریت»^۱ به وجود آمده است.^۲

پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم گیری علمی، به کارگیری کامپیوتر، و ابزارهای تصمیم گیری تأکید دارند. گروه نظریه پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان صحبت می‌کنند و جای اصول گرایان را کسانی گرفته‌اند که معتقدند، قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به‌طور عملی مورد مطالعه قرار داد.

طرفداران دو روش نسبتاً مشابه، تلاش دارند تا ثباتی را برای آنچه که ما امروزه در باره مدیریت می‌دانیم فراهم آورند. این دو روش به شرح زیرند:

الف) مدیریت نظامگرا^۳

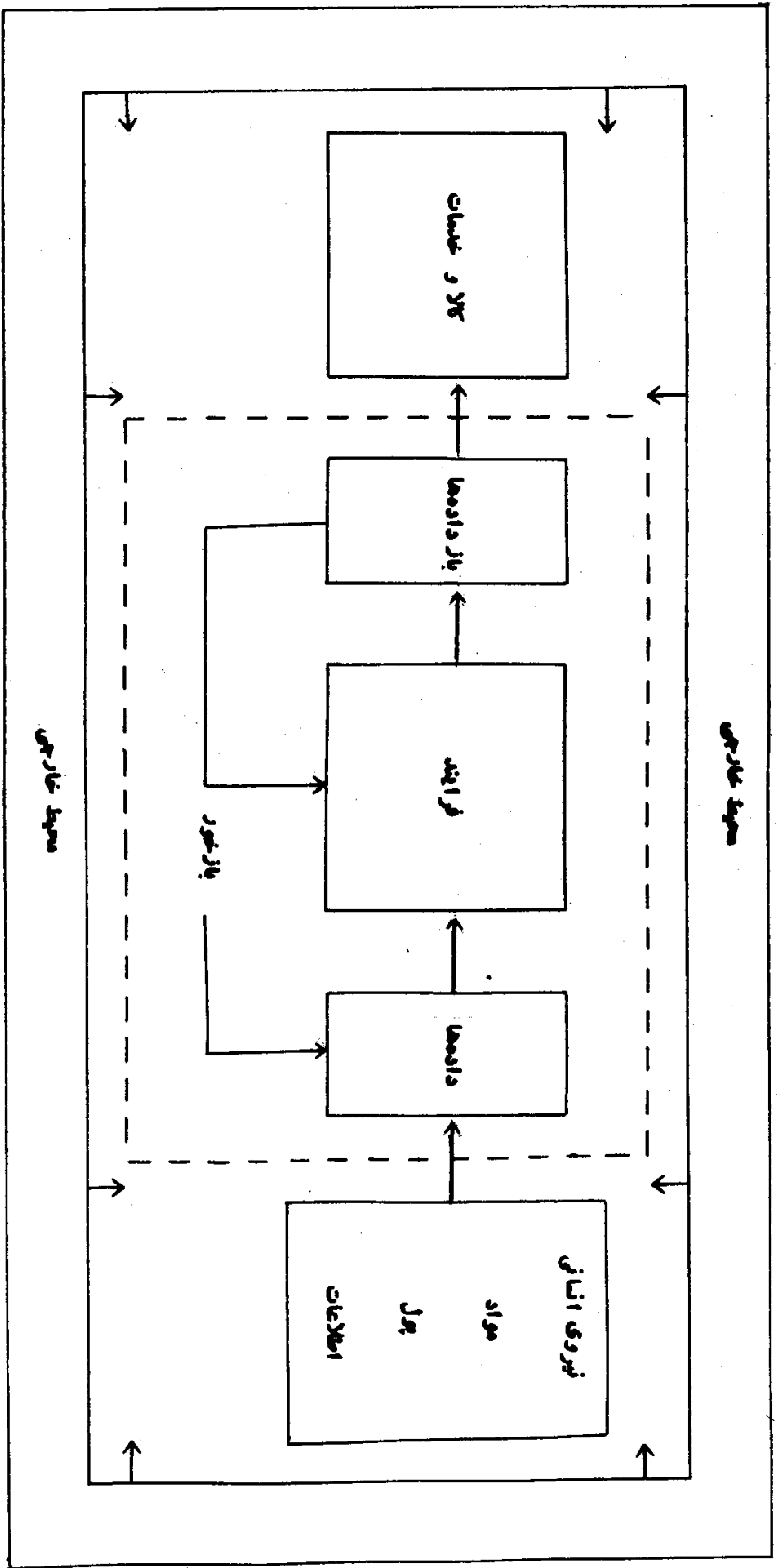
نگرشی سیستمی^۴ به شغل مدیریت، يك روش یا فن تجزیه و تحلیل در حل مسأله یا تصمیم-گیری و يك سبك مدیری است.^۵ نگرش سیستمی، چارچوبی را برای تجسم عوامل محیطی داخلی و خارجی به‌عنوان يك مجموعه متحد ارائه می‌دهد، و شناخت وظیفه نظامهای کوچک و نظام بزرگ و پیچیده‌ای را که نظام باید در آن فعالیت کند ممکن می‌سازد.

مدیریت نظامگرا دربر دارنده کاربرد نظریه سیستمی در اداره نظامهای بزرگ و کوچک است که با استفاده از کارهای انجام شده در ازای کارهای داده شده، مأموریت کل سازمان را برحسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده، از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می‌کند (نمودار ۱-۴).

ب) مدیریت اقتضایی^۶

روش عمده دیگر مدیریت بر مبنای اقتضا است. نظریه پردازان مدیریت اقتضایی روش اصول گرایان را ترك گفته‌اند. فایول و گروهش به دنبال فنون مؤثری برای مدیریت هر نوع واحدی در هر زمانی بودند؛ در حالی که نظریه پردازان مدیریت بر مبنای اقتضا آن را

-
- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Management Theories Jungle | 2. Harold Koontz, op.cit., pp.66-67 |
| 3. Systems Management | 4. Systems Approach |
| 5. Harold Koontz, op. cit., p.59. | 6. Contingency Management. |



نمودار ۹-۳ مدل اساسی سیستمهای باز

ناممکن می‌دانند. اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضا، بر این واقعیت تأکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می‌دهد، وابسته به مجموعه شرایط موجود است. در نظریه مدیریت بر مبنای اقتضا، نه تنها به وضعیت موجود توجه شده، بلکه تأثیر راه‌حلهای ارائه شده بر الگوهای رفتاری سازمان نیز مورد نظر است.^۱ وظیفه نظریه و علم، تجویز «چه باید کرد» در يك وضعیت خاص نیست. بلکه هدف نظریه و علم، یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود، مبتنی بر مفاهیم روشن به کار رفته است. چگونگی به کار رفتن این فنون در عمل، به وضعیت موجود بستگی دارد؛ از این رو گفته می‌شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای اقتضا است.^۲

نظریه نقشهای مدیری

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 فعالیتها یا نقشهای مدیری را معین کرد. میتزبرگ^۳ با مطالعه منظم فعالیتهای پنج مدیر اجرایی در سازمانهای متفاوت، بدین نتیجه رسیده است که برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل جزء وظایف مدیر نیست؛ بلکه مدیر، به فعالیتهای گوناگونی می‌پردازد. به گمان وی در واقع مدیر نقشهای ذیل را ایفا می‌کند:

الف) نقشهای معقابل شخصی

۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به عنوان نماینده سازمان)،
۲. رهبر،
۳. رابط (بویژه در ارتباط با افراد خارج از سازمان).

ب) نقشهای اطلاعاتی

۱. گیرنده (اطلاعات مربوط به عملیات واحد را دریافت می‌کند)،
۲. نشر دهنده (اطلاعات را به زیر دستان می‌رساند)،
۳. سخنگو (اطلاعات را به خارج از سازمان منتقل می‌کند).

-
1. Richard A. Johnson & Others. *The Theory and Management of Systems*, 3th. ed. (New York : McGraw - Hill, 1973), p. 19.
 2. Howard Carlisle, op. cit., p. 19.
 3. Henry Mintzberg, *The Managers Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, vol. 53, no. 4 (July - August, 1975), pp. 49-661.

ج) نقشهای تصمیم‌گیری

۱. سوداگری^۱،

۲. آشوب‌زدایی،

۳. تخصیص منابع،

۴. مذاکره (رسیدگی به افراد در گروههای گوناگون).

امانظریه مینتزر برگ کامل نیست، زیرا وظایف مدیری آنقدر روشن است که نمی‌توان آنها را نادیده گرفت، و از طرفی نقشهایی را که وی مطرح می‌سازد جلوه‌هایی از وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است.

آدی‌زس^۲ برای اداره مؤثر هر سازمان، چهار نقش مدیری: تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی را لازم می‌داند. هر یک از این نقشهای مدیری با یکی از چهار خرده سیستم یک سیستم اجتماعی، ارتباط دارد؛ زیرا هر نوع سازمانی خواه بازرگانی، صنعتی یا اداری، یک سیستم اجتماعی است. بیشتر سیستمهای اجتماعی، مرکب از خرده سیستمهای بهم پیوسته زیادی هستند که شامل خرده سیستمهای «انسانی/اجتماعی»، «اداری/ساختاری»، «اطلاعاتی/تصمیم‌گیری»، و «تکنولوژیکی/اقتصادی»^۳ است.

در نقش تولیدی از مدیر انتظار می‌رود تا نتایجی برابر یا بهتر از رقیب کسب کند. شایستگی هر مدیر موفق و مؤثر، داشتن دانش حرفه‌ای در رشته‌کارش است. خواه رشته‌وی، بازاریابی، مهندسی، حسابداری باشد؛ یا هر رشته دیگری. یعنی، تأکید نقش تولیدی، بر فعالیتهای خرده سیستم «تکنولوژیکی/اقتصادی» است.

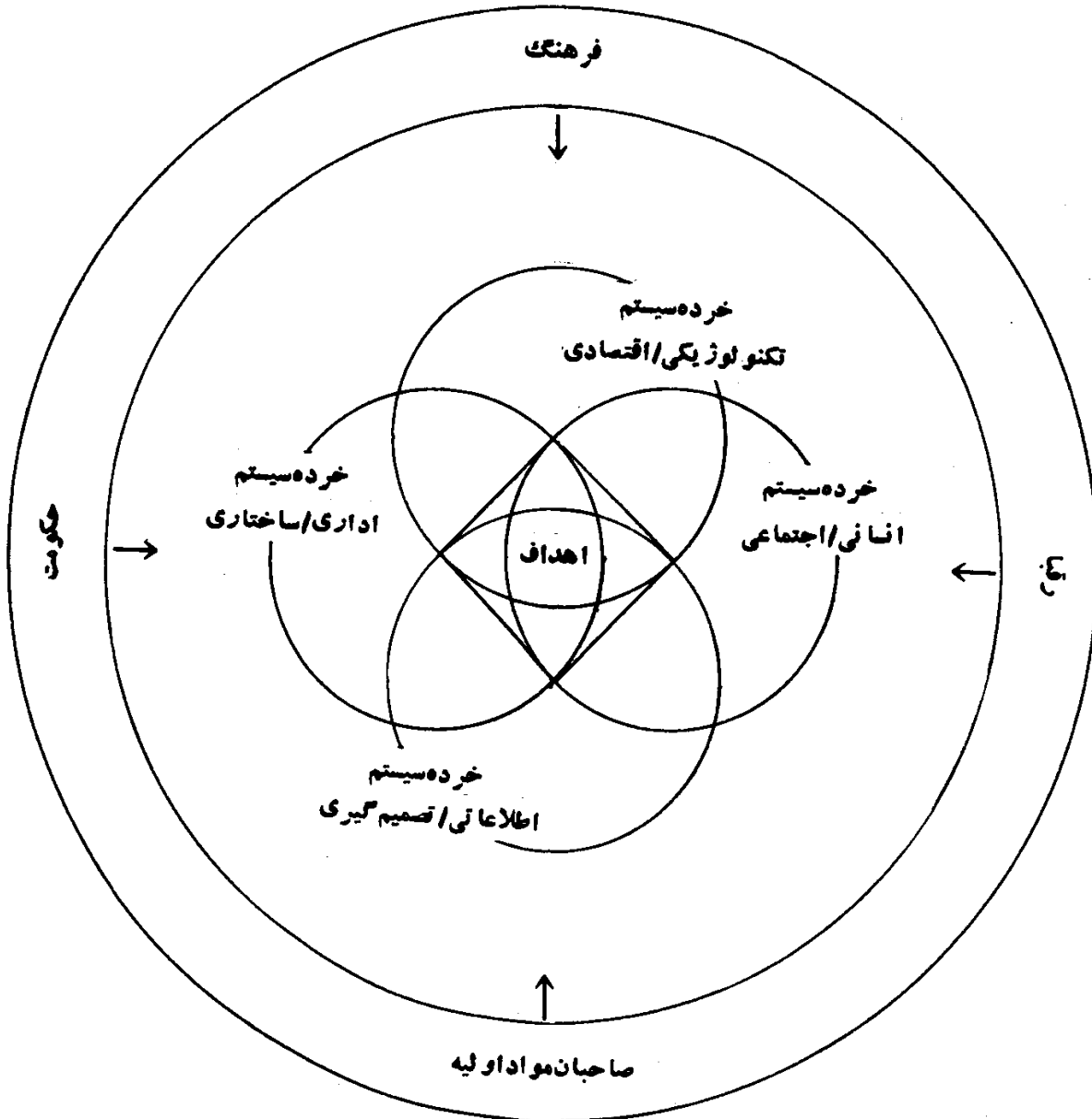
پرکار بودن و داشتن مهارت فنی ضرورتاً، مدیر را در کارش موفق نمی‌دارد. مدیر نه تنها باید چیزی بیش از مهارت فنی و فعالیت شدید صرف داشته باشد، بلکه باید توان اداره افرادی را هم که با آنان کار می‌کنند داشته باشد و مراقب باشد که اینان نیز مثرثمر واقع شوند. مدیر در نقش اجرایش، برنامه زمانبندی شده‌ای تهیه کرده و هماهنگی، کنترل و انضباط را برقرار می‌کند. اگر مدیر خود مجری باشد، مراقبت می‌کند تا نظام آن گونه که برای انجام کار طراحی شده، عمل کند. نقش اجرایی، بر خرده نظام «اداری/ساختاری» تأکید دارد.

1. Ichak Adizes, *How to Solve Mismanagement Crisis*, (L.A.: MDO

Institute Inc., 1980), p. 6.

2. Adizes

۳. به پیوست شماره ۵ مراجعه شود.



نمودار ۱-۵ خرده سیستمهای بهم پیوسته يك سازمان

در حالی که ایفای نقشهای تولیدی و اجرایی در يك محیط متحول مهم است، در عین حال مدیر باید قدرت تشخیص خود را به کار گیرد و بصیرت و توان تغییر اهداف و تغییر نظام اجرایی اهداف را داشته باشد. در این نقش مدیر باید در سازمان مبدع و مبتکر باشد، زیرا برخلاف رؤسای اجرایی که برنامه‌هایی برای اجرا به آنان داده می‌شود، مدیران مبتکر باید برنامه عملیاتی را خود تنظیم کرده و خود آغازگر اجرای آن باشند. نقش ابداعی،

بر خرده نظام «اطلاعاتی/تصمیم‌گیری» تأکید دارد.

نقش تولیدی، اجرایی و ابداعی در مجموع برای انجام وظیفه مناسب مدیری کافی نیست، زیرا بسیار اتفاق افتاده است که سازمانی توسط مدیر مبتکری - معمولاً مؤسس آن - با موفقیت کامل اداره می‌شده است؛ ولی با کناره‌گیری وی، سازمان سقوط کرده است. برای آنکه سازمان همواره موفق باشد، نقش دیگری نیز باید ایفا گردد و آن نقش ترکیبی است.^۱ مدیر در نقش ترکیبی، استراتژیهای فردی را به استراتژی گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف گروهی و سرانجام ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی بدل می‌سازد. هرگاه گروهی بتواند با اتکای به جمع خود و با جهت‌گیری و تعیین هدفهای روشن عمل کند، یعنی جهت خود را در گذر زمان، با تکیه بر جمع واحد و بدون اتکای به فرد خاصی، برای فعالیتی انتخاب کند، می‌توان گفت که نقش ترکیبی به‌طور مناسبی ایفا شده است.^۲ تحقق نقش ترکیبی، به‌مدیری نیازمند است که نسبت به نیازهای افراد حساس و خودآگاه باشد. چنین فردی، کل سازمان را در جهت اهداف و استراتژیها متحد می‌کند. نقش ترکیبی بر خرده سیستم «انسانی/اجتماعی» تأکید دارد.

به نظر آدی‌زس، هرگاه فقط یکی از چهار نقش مدیری در سازمانی ایفا شود، سبک معینی از مدیریت غلط را می‌توان مشاهده کرد. با این همه استدلال می‌کند که: «مدیرانی که به‌طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند و هیچ‌گونه سبک مدیری غلط نداشته باشند، اندکند؛ زیرا چنین مدیری باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب‌کننده باشد.»^۳

بنابراین، بحث اینکه هر مدیری باید بتواند همه نقشها را خود ایفا کند، درست به نظر نمی‌رسد. فرایند مدیریت، برای ایفای نقشهای متضاد ولی در حقیقت مکمل هم، به چندین نفر نیازمند است. و تنها نقشی که هر مدیر از ایفای آن ناگزیر است، نقشی ترکیبی است. اگر مدیری توان تولیدی، اجرایی یا ابداعی نداشته باشد، می‌تواند از دیگران کمک بگیرد. ولی خود باید توان ترکیبی داشته باشد تا سایر وظایف به‌طریق مثبتی انجام شود. اگر این نقش مدیری ایفا نگردد، سوداگر، بحران‌آفرین، رئیس بیش از حد مقرراتی و آدم پرکار و تک‌برو خواهد شد.^۴

1. The Integration role

2. Ichak Adizes, «Management Styles» *California Management Review*, vol. 19, no.2 (Winter 1976), p. 18.

3. Ibid. p. 6.

4. Ichak Adizes, «Mismanagement Styles» *California Management Review*, vol. 19, no. 2. p. 18.

طبقه‌بندی مدیران

مدیران را به طرق مختلف دسته‌بندی می‌کنند که شرح هر يك، برای آشنایی با مشاغل مدیری، می‌تواند مفید باشد. با توجه به تفاوت چشمگیری که بین سطوح و حوزه کار مدیران هست، هر مدیری با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارت‌های مدیری نیاز دارد که در فصول بعد شرح داده خواهد شد.

هرم مدیریت

رئیس يك شركت بزرگ چند صد هزار پرسنلی را مدیر می‌خوانند. سرپرست ده نفر پرسنل يك دفتر بیمه نیز مدیر خوانده می‌شود؛ آیا کار آنان یکسان است؟ کارهای مدیری بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است؛ گرچه بعضی از صاحب‌نظران چهار سطح مدیری را برای هر سازمان قائلند اما اکثر آنان بر سه سطح ذیل تأکید دارند (نمودار ۱-۶):

۱. مدیریت عملیاتی (سرپرستی)،

۲. مدیریت میانی،

۳. مدیریت عالی.

مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

بررسیها نشان می‌دهد^۱ که مدیران عملیاتی، سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شوند؛ اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند؛ برای پرسنل خود مأموریت‌های کاری خاص تعیین می‌کنند؛ باید برنامه عملیاتی، تفصیلی و کوتاه مدت طرح‌ریزی کنند^۲؛ و برخلاف تصور، نتایج مطالعات حکایت از آن دارد که مدیران اجرایی وقت کمی صرف برنامه‌ریزی، گزارش‌نویسی، خواندن، اظهار نظر و بازبینی می‌کنند. جدول صفحه بعد نمونه‌ای از این بررسیها را نشان می‌دهد.^۳

مدیران رده عملیاتی بیشتر وقتشان را با زیردستان، مقداری از آن را با همکاران و اندک زمانی را با مافوقها یا افراد خارج سازمان می‌گذرانند. سخن کوتاه اینکه مدیران رده عملیاتی زندگی کاری فعالی را سپری می‌کنند و بیشتر

-
1. John Pfiffner and Frank P. Sherwood, *Administrative Organization*, (N. J. : Prentice-Hall, 1976), pp. 141-149.
 2. William F. Glueck, op. cit., pp. 6-28.
 3. Ibid. p. 28.

وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود.

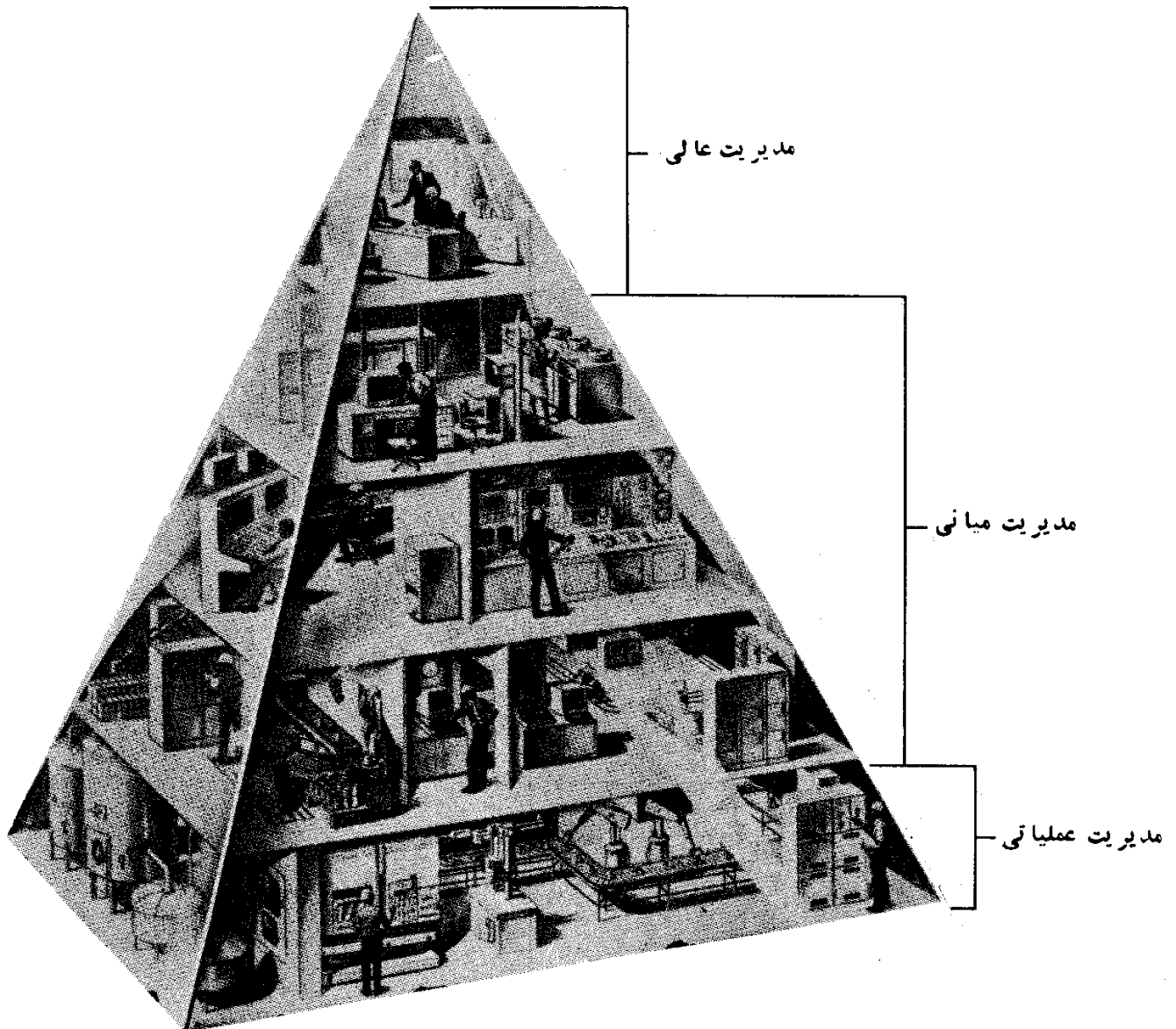
درصد وقت	فعالیت
۴۶/۶%	صحبت کردن
۲۰/۹%	مشاهده کردن / مواظب بودن
۹/۶%	حل و فصل کردن
۹/۶%	قدم زدن
۵/۶%	چیزی دادن و بردن
۲/۹%	خواندن
۲/۴%	تلفن کردن
۲/۱%	نوشتن
۱/۰%	ایستادن
۰/۸%	علامت دادن
۱/۶%	شنیدن
۰/۴%	نشان دادن
۰/۲%	نشستن
۱۰۰/۰%	جمع

میزان صرف وقت مدیران عملیاتی در فعالیتهای گوناگون

مدیریت میانی

مدیران میانی به‌طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش می‌دهند؛ کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به‌عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیمهای مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیران میانی بیشتر وقتها به تنهایی کار انجام می‌دهند و عده‌ای از آنان بیشتر وقتشان را صرف جلسات می‌کنند؛ حدود ۸۰ درصد وقتشان را ممکن است به گفت و شنود

بگذرانند که بیشتر آن در واحد خودشان و با همکاران انجام می‌شود؛ و بقیه وقتشان صرف خواندن و نگاشتن می‌گردد.^۱



نمودار ۱-۶ سطوح مدیری در هر سازمان
(به نقل از، Arthur G. Bedeian, op. cit., p. 10.)

مدیران میانی برنامه‌ریزیهای میان مدت می‌کنند و برای اظهار نظر مدیریت عالی، برنامه‌های جامعتر و بلند مدت آماده می‌سازند. عملکرد مدیری رده‌های پایین را تحلیل کرده،

1. William F. Glueck, op. cit., p. 29.

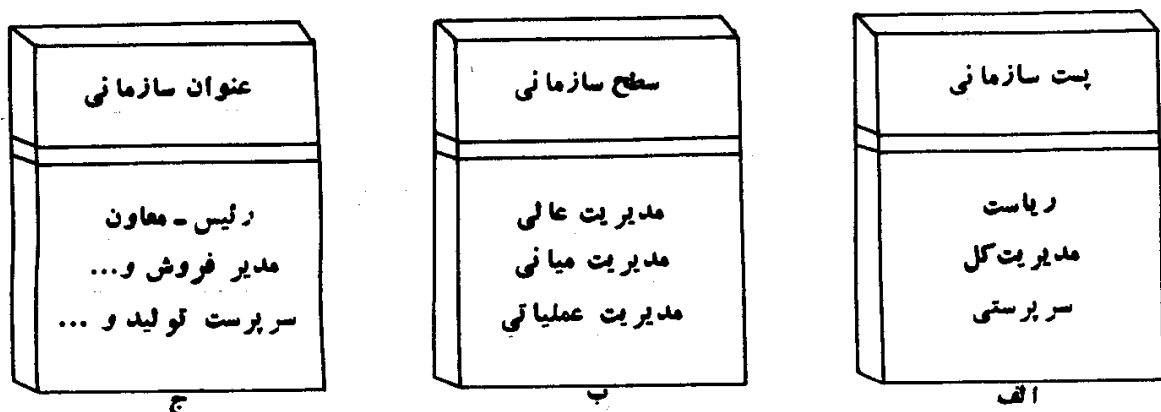
توانایی و آمادگی آنان را برای ارتقاء تعیین می‌کنند و به مدیران رده پایین در تولید، پرسنل و سایر مسائل، خدمات مشاوره‌ای عرضه می‌دارند.^۱

کار مدیران میانی با توجه به سطح شغلی و واحد سازمانی آنان متفاوت است، ولی به طور کلی دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسل‌کننده‌تری هستند. روشن است مدیری که در رده عملیاتی موفق است لازم نیست حتماً در مدیریت رده میانی نیز موفق باشد، چه ممکن است این طور نباشد.

مدیریت عالی

مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده، معمولاً می‌تواند به مدیریت عالی راه یابد. بررسیها نشان می‌دهد^۲ که بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان، برنامه‌ریزیهای جامع و بلندمدت‌تری را درحوزه فعالیت گسترده‌تر و عوامل وضعی متنوعتری را طراحی یا مورد بررسی قرار می‌دهند. مدیران عالی، عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می‌کنند؛ درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین به تبادل نظر می‌نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان، و اندک زمانی را نیز با افراد زیردست می‌گذرانند.

گذشته از سطح سازمانی، مدیران را برحسب پست و عنوانشان نیز دسته‌بندی می‌کنند. نمودار ۱-۷ راههای گوناگون دسته‌بندی مدیران را نشان می‌دهد.^۳



نمودار ۱-۷ راههای گوناگون دسته‌بندی مدیران

1. J.G. Longenecker, op. cit., p. 10.
2. William F. Glueck, op. cit., p. 33.
3. Gray Dessler, *Management Fundamentals*, (Virginia: Prentice-Hall, 1985), p. 5.

مدیریت موفق و مؤثر^۱

مدیریت^۲ موفق و مؤثر عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن. ویلیام جیمز^۳ با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایشان می‌توانستند 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 توانایی خود، کار می‌کنند.^۴ مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند: تویبخ، کسر حقوق و غیره فراهم سازد؛ مدیر موفق نامیده می‌شود. ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد تواناییهای افراد را به کار گیرد. اکنون این سؤال مطرح می‌شود که:

چگونه می‌توان مدیر موفق و مؤثری بود؟

برای موفق و مؤثر بودن، تواناییهای ذاتی و اکسایبی معینی لازم است.^۵ مدیر مؤثر نیاز به تواناییهای فنی، انسانی ادراکی، طراحی و حل مسأله دارد که در فصول بعدی به تفصیل درباره آن سخن گفته خواهد شد.

مدیر موفق، نگرش و انگیزه‌های معینی دارد. طبیعی است که پادشاهای سازمانی (اضافه حقوق، ارتقاء و غیره) و جو سازمانی بر انگیزه و نگرش وی اثر دارد.

عامل دیگر موفقیت و مؤثر بودن، تطابق تواناییهای فرد با شغل انتخابی اوست. همچنین میزان همکاری زیردستان و مافوقها در موفقیت مدیر نقش اساسی دارند؛ زیرا مدیریت در خلا^۶ انجام نمی‌شود و قدرت پست و مقام، ذاتی آن نیست.^۶

عامل دیگری که برای موفقیت در مدیریت می‌توان ذکر کرد، رویدادهای پیش‌بینی نشده^۷ و امدادهای غیبی است؛^۸ زیرا همیشه تواناییهای افراد نیست که برای ایشان موفقیت می‌آورد. ناگفته نماند که بررسی میزان موفقیت و مؤثر بودن هر مدیر بر اساس دیدگاه و معیارهای سازمانی صورت می‌گیرد. نمودار ۱-۸ عوامل مؤثر در موفقیت مدیر را نشان می‌دهد.^۹

1. Successful & Effective Management

۲. واژه مدیریت گاهی به معنی فرایند و گاهی به معنی مدیر بکار می‌رود.

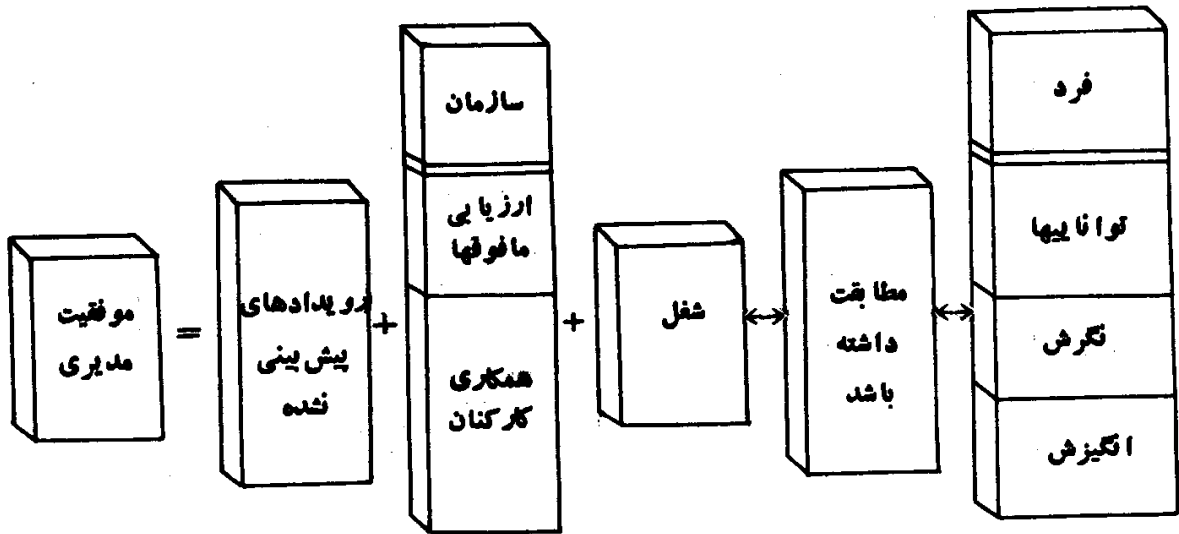
3. William James. 4. Paul Hersey, op. cit., p.4.

5. Willam F. Glueck, op. cit., p. 76.

۶. به پیوست شماره ۷ مراجعه شود. ۷. به پیوست شماره ۸ مراجعه شود.

۸. ر. ک، مرتضی مطهری، امدادهای غیبی، انتشارات صدرا، قم، ۱۳۵۴، ص ۴۹-۹۴.

۹. نمودار فوق از کتاب مدیریت گلوک (Glueck) اقتباس شده است. وی به جای رویدادهای پیش‌بینی نشده، شانس (Chance) را مطرح می‌سازد.



نمودار ۸-۱ عوامل مؤثر در موفقیت مدیری

پرسشها

۱. پدیده مدیریت را در زندگی انسانها از بعد تاریخی مورد بررسی قرار دهید.
۲. چگونگی پیدایش نظریه‌های گوناگون را در مدیریت توضیح دهید.
۳. آیا اقتضایی بودن امر مدیریت به معنی پایبند بودن به اصول شخصی در مدیریت

نیست؟

۴. معیارهای طبقه‌بندی مدیران و نقشهای يك مدیر را نقادانه مورد بررسی قرار دهید.
۵. معیارهای موفق و مؤثر بودن را بر اساس ارزشهای اسلامی مورد بررسی قرار دهید.

نوآوری

مقدمه

اگر با تأمل در مجموعهٔ دستاوردهای فرهنگی بشر (هنر، ادبیات، فلسفه و...) و اشیاء و وسایلی که لوازم زندگی ما را به عنوان «بشر قرن بیستم» تشکیل داده‌اند، نظری بیفکنیم، به آسانی درمی‌یابیم که حتی ساده‌ترین لوازم موجود در این مجموعه (مثل میز، صندلی و...) نیز محصول خلاقیت و نوآوری اندیشمندانی بوده است که در طول سالها با پردازش اندیشه‌ها و نظریه‌ها و ابتکارها به شکل امروزی خود در آمده است و در آغاز با ابتدایی‌ترین شکل خود در ذهن يك انسان خلاق به وجود آمده، سپس در مسیر گذشت زمان و پیشرفت دانش تکامل یافته است. این اصل حتی رشد ذهن بشر را نیز دربر می‌گیرد. بی‌شک بشر در آغاز ظهور بر این کره خاکی دارای ذهنی تهی بوده است که از طریق درگیر شدن با جهان پیرامونش، بذره‌های نهفتهٔ درون خویش را شکوفا نموده است و امروزه مفاهیم ذهنی بشر روزگار ما را، مجموعه‌ای از طرحهای تکامل یافته تشکیل داده‌اند که در گذشته به شکلهای ابتدایی در ذهن هزاران اندیشمند خلاق جوانه زده و هر يك بنا به قدر نوع و نوآوری خویش در تکمیل آنها کوشیده است؛ و در این فرایند، متفکران با به کارگیری عناصر درست محصولات تلاش پیشینیان و بالفعل کردن استعدادهای نهفتهٔ خویش و افزایش توان درست دیدن بوده‌ها و نبوده‌ها، در جهت ایجاد و ارائهٔ يك مفهوم یا نظریهٔ

جدید - که گاه با نظریه‌های پیشین نیز تباین داشته باشد - گام برداشته‌اند و توانسته‌اند واقعیتی نوین را بر دستاوردهای مادی و معنوی بشر بیفزایند. بدیهی است که قدرت خلاقیت بشر زمینه خاصی نداشته، بلکه به **گواهی تاریخ** در عرصه کلیه فعالیت‌های خویش در طی قرون به نوآوری، ابداع، عرضه و تکمیل آنچه پیشتر نبوده، دست یازیده است؛ برای مثال یکی از جالبترین این زمینه‌ها، نوآوری بشر در ایجاد زبان است. براساسی آدمی چگونه به سخن گفتن رسید؟ برای سؤال فوق پاسخهای متنوعی ارائه شده است؛ پاسخ درست هر چه باشد، بی‌شک در بر گیرنده این واقعیت است که بشر روزی اقدام به تعیین **قرارداد** کرده است. برای مثال وسیله‌ای را که بدان می‌نویسند، قلم نامیده است و این لفظ را نشانه مفهومی قرار داده است که ذهن برای بیان آن قبلاً **واژه‌ای** نداشت، و امروزه انباشتگی ذهن ما از نامها و واژه‌ها حاصل نوآوری و خلاقیت گذشتگانی است که رنج تعیین **لفظها** را برای مفاهیم ذهنی برخورد هموار نموده‌اند؛ اینک این پرسش بجاست که چرا بشر تنها در **کاروان حیات**، قادر به خلاقیت (به معنای ابداع) می‌باشد؟ خداوند در قرآن، برای شناخت «خویش» و «هستی»، انسان را دعوت به تدبر در آیات خویش می‌کند؛ آیات و نشانه‌هایی که از کوچکترین ذره تا اجرام آسمانی و کهکشانها، جلوه‌های آن قدرت خلاقیت خلاق ازلی هستند؛ به زیباترین و نیکوترین وجهی بر اندام نیستی، **خلقت هستی** پوشانده و به آن لذت بودن را انعام کرده است؛ بودنی که نعره تکرار تسبیح تکوینی ذره ذره اجزایش غلغله‌ای در گردونه حیات درافکنده است:

هست محسوس حواس اهل دل
با تو می‌گویند روزان و شبان
با شما نامحرمان ما خامشیم
می‌رود تا پایتخت یارمان

نطق آب و نطق خاک و نطق گل
جمله ذرات زمین و آسمان
ما سمیعیم و بصیریم و هشیم
خامشیم و نعره تکرارمان

«مولوی»

وی در مجموعه هستی تاج گرمن را به انسان کرامت نمود و او را بر صورت خویش در نگارخانه مشیت رقم زد و به عنوان جانشین، بر روی زمین، خلافت را به او واگذار کرد و آدمی با بهره‌گیری از قطره «علم» و «علمناه» که بر او چشانیده بودند، به تصرف در طبیعت، از قعر زمین تا خلوت کهکشانها پرداخت و تمدن امروزی را در گذار زمان بنا نهاد؛ تمدنی با چهره‌های گوناگون از غار تا آسمان خراش؛ از سنگهای تیز تا اشعه لیزر. اما متأسفانه بشر گاهی به علت تبعیت از غرایز کور نفسانی، قدرت خلاقیت و نوآوری خویش را در جهت نابودی بشریت و ایجاد وحشتناکترین سلاحها به کار برده است که بر

«ذهن تمدن پیشین» یادی از آنها نیز خطور نکرده است.

خلاقیت

دانشمندان، خلاقیت را به صورت‌های متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند که هر کدام به نوعی، روشنگر بعدی از فرایند مهم خلاقیت است.^۱ در مجموع می‌توان گفت:

تعریف خلاقیت

خلاقیت، عبارت است از به‌کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید.^۲

از تعریف فوق می‌توان چنین استنباط کرد که خلاقیت در هر نوع فعالیتی صورت می‌گیرد و تنها محدود به نوع خاصی از آن نیست.

اهمیت خلاقیت

تداوم حیات سازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد؛ بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می‌شود؛ بدون بازسازی، سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد.

برای مثال، یک شرکت باید محصول و خدمتی را ارائه دهد که مورد نیاز مشتریان باشد؛ نیاز مشتریان با گذشت زمان تغییر می‌کند و بالطبع محصول یا خدمت مورد نیاز مشتریان باید با قیمت و کیفیت خوب و در زمان مناسب ارائه گردد؛ اگر شرکت خود را با این تغییرات و نیازها هماهنگ نسازد، ممکن است ضمن تحمل هزینه هنگفت، چنانکه باید، به اهداف خود دست نیابد.

خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. در طی زمان، سازمانهای غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند؛ و اگر چه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است، موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم می‌گردد. تأثیر عمده تغییرات محیطی بر واحد تجاری و صنعتی، ضرورت ایجاد تغییر در آن را اجتناب ناپذیر می‌سازد. این تغییر ممکن است در محصول، خدمت، تکنولوژی، ساختار

۱. به پیوست شماره ۸ مراجعه شود.

2. Kaiser, «You and Creativity» *Aluminum News*, vol. 25, no. 3 (1968),

تجاری، روابط کارگری و یا در هر قسمت دیگری باشد؛ آنچه که در دهه‌های اخیر تازگی دارد سرعت تحولات شکفت‌انگیز در زمینه‌های مختلف است.

آنچه که امروز بیشتر از گذشته بر سازمانها آشکار گشته است، ضرورت پیش‌بینی راههایی است به جهت رفع نیازهایی که ممکن است، در آینده به دنبال تغییرات احتمالی پدیدار شود؛ که هر سازمانی یا باید از پیش خود را برای چنین تغییراتی آماده سازد یا اینکه خطر مواجهه با وضعیت بحران واقعی را بپذیرد.

ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی

خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سروکار دارد. از نظر گاه مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید، و لازمه این امر به‌کارگیری فکرهای جدید برنامه‌های مدیری است. هر برنامه‌ریزی بسیار موفق، نیاز به صدها فکر و ایده‌کارپردی دارد. موفقیت نهایی و در بعضی از موارد بقای خود سازمان به توانایی برنامه‌ریز در ایجاد و به‌کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد.

چه کسی خلاقیت و نوآوری می‌کند؟

هر انسان مدیر یا غیر مدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است؛ بنا بر این نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد؛ زیرا آنچه محکمتر از وجود استعداد خلاقیت است، جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزادسازی ذهن، از پیش-فرضها و الگوهای زنجیره‌ای ذهنی، در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به‌کارگیری فکرهای نو در عمل را می‌توان به دو برابر افزایش داد.^۱

موانع خلاقیت

در راه ظهور خلاقیت، موانعی وجود دارد که در اینجا تنها به موانع اصلی به اختصار اشاره می‌کنیم.^۲

۱. عدم اعتماد به نفس،
۲. ترس از انتقاد و شکست،
۳. تمایل به هم‌رنگی و همگونی،

1. George R. Terry, *Principles of Management*, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1975), p. 227.

2. Ibid

۴. عدم تمرکز ذهنی.

آزاد ساختن توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو، در گرو پیروزی بر موانع مذکور است؛ همگی ما عادت زده ایم. روش انجام کارهای معینی که طی زمان آزموده شده، به صورت روشهای ثابت در می آید.^۱

خلاقیت فردی را با مشاوره و هدایت نیز می توان تقویت کرد. در بعضی از موارد این گونه ابزارها خیلی مؤثر می افتد. به طور کلی تعامل گروهی، فکرها را به فعالیت وامی دارد، زیرا افراد یکدیگر را بر می انگیزانند. سؤالات و پیشنهادات مطرح شده در جمع، توجه هر شرکت کننده را به سوی فرایند خلاقیت هدایت می کند و این آگاهی را به وی می دهد که فکری هست که باید با جست و جو بدانها دست یافت و دستیابی بدانها نتیجه هوش و استعداد فرد نیست، بلکه حاصل کار سخت و طولانی بر روی موضوع است. فرد خلاق نوعاً هر چیزی را از دیدگاههای گوناگون بررسی می کند؛ معمولاً نسبت به وضعیت موجود احساس نارضایتی می کند، یا قویاً معتقد است که روشهای جاری انجام کار را می توان بهبود بخشید. ویژگیهای ذیل را در افراد خلاق می توان یافت:^۲

۱. مسائل و وضعیتهایی را می بیند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته است و فکرهای بکری ارائه می دهد؛

۲. ایده ها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط می دهد و آنها را بر مبنای مزیتشان مورد بررسی قرار می دهد؛

۳. معمولاً چندین شق (بدیل) برای هر موضوع معین دارد، به عبارتی سلاست فکری دارد؛

۴. نسبت به پیش فرضهای قبلی تردید می کند و محدود به رسم و عادت نمی شود (استقلال فکری دارد)؛

۵. فی البداهه از نیروهای احساسی، ذهنی و بینشی مدد می گیرد و استفاده می کند؛

۶. در فکر و عمل از انعطاف بالایی برخوردار است.

انواع اندیشیدن

بیشتر ایده های جدید، با اندیشیدن به دست می آید. انواع عمده شیوه تفکر عبارتند از:^۳

۱. به پیوست شماره ۹ مراجعه شود.

2. Gray A. Steiner, *The Creative Organization*, (Chicago: The University of Chicago, Graduate School of Business Administration, 1962), pp. 22-23.

3. George R. Terry, op. cit., pp. 227-228.

۱. خلاق،
۲. سببی یا علی،
۳. استقرایی،
۴. قیاسی،
۵. قضاوتی (حل مسأله).

این نکته را نیز باید یادآور شد که، بعضی از شیوه‌های تفکر بیشتر از بقیه کارایی دارد.

خلاق

اندیشیدنی است که در آن ذهن به‌طور عمیق با يك مسأله درگیر می‌شود، به تجسم و واضح کردن آن می‌پردازد و به منظور فرموله کردن فکر یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن می‌پردازد. واقعیات در فرایند خلاقیت به کار گرفته می‌شوند و با توجه به اینکه تفکر خلاق به این موضوع آگاهی دارد که واقعیتهای آنچنان که باید شناخته نشده‌اند و اطلاعات موجود تنها بخشی از دانش مربوط به وضعیت موجود است، به شناسایی و کشف آنها می‌پردازد و با حذف و یا ترکیب واقعیتهای موجود، به روشن شدن فکر جدید کمک می‌کند. پیشی که بدین ترتیب حاصل می‌شود، قوه تصور را در یافتن فکرهای جدید تغذیه می‌کند. منشأ فکر جدید، قوه تصور و تخیل است؛ نه قدرت منطقی بشر. سرنخهای مختلفی که به‌دست می‌آید، مورد ارزیابی قرار گرفته و به هم ربط داده می‌شود تا بهترین فکر به‌دست آید.

سببی یا علی

این نوع تفکر، بر شکل دادن حوادث و دستاوردهای آتی به‌جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده تأکید دارد (واقعیت آتی بررسی می‌شود علت‌های هر واقعه ارزیابی، و جهت آن معلوم می‌گردد). وضعیت طراحی شده، به‌عنوان يك رشته از وقایع به هم پیوسته‌ای که وضعیت مطلوب را سبب خواهد شد، در نظر گرفته می‌شود. اثر متصور آتی، در سری حوادثی که برنامه‌ریزی و اجرا خواهد شد، شکل عاملی «سببی» در می‌آید. از این‌رو وجه مشخص اندیشیدن سببی، به اصطلاح، اندیشیدن به‌طور معکوس است که در آن فعالیت‌های ظاهراً بی‌ثمر کنونی، به حوادث به هم پیوسته‌ای که به وضعیت مطلوب آتی ختم می‌گردد تبدیل شده و نتایج استخراج می‌گردد.

استقرایی

در این شیوه، فرد استدلالهای خود را، بر اساس اجزای گوناگونی برای رسیدن به يك نتیجه یا اصل کلی قرار می‌دهد، از جزء به کل یا از فرد به همه، استدلال می‌کند؛ این فرایند ترکیبی است، زیرا اجزا سرهم می‌شوند تا کل را شکل دهند.

قیاسی

این شیوه، درست عکس تفکر استقرایی است. از نتیجه‌گیریهایی کلی به فکری خاص می‌رسد. یعنی حرکت ذهن از کل به جزء است. در این نوع تفکر، کل به اجزای تشکیل‌دهنده‌اش تقسیم یا تجزیه می‌شود. تفکر قیاسی، دانش صریح را ارائه می‌دهد نه دانش ضمنی یا کلی را.

قضاوتی (حل مسأله)

در این شیوه - همان‌طوری که از عنوانش برمی‌آید - فرد به کسب واقعیات در باره هر وضعیت توجه دارد، تا مسأله را معین کند و واقعیات را به‌طور منطقی تجزیه و تحلیل و ارزیابی کرده، رابطه معنی‌داری میان آنها برقرار کند و سرانجام در باره مسأله تصمیم بگیرد. این روش به میزان زیادی تحت تأثیر نیروهای قضاوت، تجارب گذشته و سنت است.

آیا ابداع^۱ همان خلاقیت^۲ است؟

با توجه به پیچیده بودن فرایند ظهور خلاقیت در افراد خلاق، غالب صاحب‌نظران بر این باورند که میان ابداع و خلاقیت تفاوت‌هایی وجود دارد. در ذیل به تفاوت عمده میان خلاقیت و ابداع اشاره شده است.

ابداع	خلاقیت
ابداع معمولاً ^۳ به معنی به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است. ابداع در يك سازمان می‌تواند، يك محصول جدید، خدمت جدید، یا راه جدید انجام کارها باشد. ^۳	خلاقیت اغلب به توانایی و قدرت ایجاد فکر (ایده)های جدید و نوگفته می‌شود.

1. Innovation 2. Creativity

3. Harold Koontz, op. cit., pp. 228-237.

لازم به تذکر است که ابداع، گاهی کاربرد يك فن قدیمی در حل مسأله‌ای است که هرگز از آن استفاده نشده است.^۱ از مقایسه‌ای که در فوق به عمل آمد می‌توان استنباط کرد که سازمانها نه تنها ایده‌های جدید را در مسیر نیازهای سازمانی (پیش‌بینی موارد لازم) ایجاد می‌کنند، بلکه ایده‌های جدید را جنبه کاربردی بخشیده و به آنها در روند فعالیت‌های سازمانی نیز تحقق می‌بخشند.

فرایند خلاقیت

یکی از بنیادی‌ترین پرسشهایی که در تحلیل فعالیت‌های بشری مطرح می‌باشد این است که:

انسانها چگونه خلاقیت را از خود بروز می‌دهند؟ یا به عبارتی، انسان خلاق تا ظهور خلاقیت در زمینه‌ای خاص چه مراحل را طی می‌کند؟

صاحب‌نظران برای پاسخ به سؤال مذکور متأسفانه تاکنون شناخت جامعی از فرایند خلاقیت ارائه نداده‌اند؛ اما اکثر آنان در بارهٔ مراحل از سیر خلاقیت که به شکل مجزا و به هم پیوسته‌ای هستند اتفاق نظر دارند، این مراحل به شرح ذیلند:^۲

مراحل خلاقیت

۱. کسب دیدگاه و نگرشی موافق نسبت به فکر (ایده)‌های نوین

برای اینکه استعداد خلاقیت بالقوه فرد، کاملاً از حالت نهفتگی خارج شده و آشکار (بالفعل) گردد، لازم است که انسان نسبت به آزادی فکر، علی‌رغم واکنشهای غیر مطلوب اولیه‌ای که فرد ممکن است دریافت کند، نگرشی مثبت داشته باشد. بدیهی است که ابتدا فکرهای زیادی غیر عملی به نظر خواهد رسید، ولی فرد متفکر و خلاق نباید به خود اجازه دهد که این پیش فرض بر روی او اثرگذارد و در نتیجه از روی یأس، دست از نوآوری بکشد و بذر فکر جدید با قضاوت‌های نارس، تنبلی ذهنی و موانع فکری از بین برود. برای نمونه، موانع فرهنگی خلاقیت می‌تواند شامل موارد ذیل گردد: وضعیت پیشین دانش فرد، دوستان و سازمانهایی که الگوهای عادی فرد از طریق آنها شکل می‌گیرد (معمولاً هر چیز نویی که الگوی عادت فرد را بر هم زند، محکوم یا نادیده گرفته می‌شود) و

1. Flippo. 2. George R. Terry, op. cit., pp. 228-231.

۲. حساسیت نشان دادن نسبت به مسأله

توانایی شناخت و داشتن آگاهی به وجود مسأله و مواعینی که فرد را از طراحی برنامه بهتر باز می‌دارد، از بارزترین نشانه‌های مسلم حساسیت یک فرد خلاق نسبت به مسأله است. آدم خلاق ابتدا آنچه را که می‌خواهد به انجام برساند مشخص می‌کند، و این امر خود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا بیان دقیق هدف، ما را برای تلاشهای خلاقانه در وضع صحیحی قرار می‌دهد. خلاقیت هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که نیاز یا دلیل فکرهای جدید، شناخته شده باشد. صرف جستجو برای فکرهای جدید، بدون شناخت نیازها و تعیین هدف، کار نامیدانه و عبثی است. فکر باید با یک هدف معین (یا تلاش برای برنامه‌ریزی) پیوند بخورد. حساسیت نسبت به مسائل، به تمرکز ذهنی نیز کمک می‌کند. لازم است که در فرایند خلاقیت، تلاشها بر نواحی نسبتاً محدودی تمرکز یابد؛ در غیر این صورت توان فرد خلاق پخش می‌شود و خلاقیت را به شدت کند می‌کند. اختصاص روزانه ۲۰ الی ۲۵ دقیقه به تمرکز کامل بر یک مسأله معین، ورزش فکری خوبی در تربیت قوه خلاقیت است (این مدت تمرین باید بدون گسیختگی باشد).

۳. آمادگی یافتن برای خلاقیت از طریق کسب مواد خام لازم

فکرها از خزاینی سرچشمه می‌گیرند که به‌طور عمده شامل دانش فرد، اندیشه‌های دیگران و تجربیات گذشته‌اند و این منابع از طریق مطالعه، مشاهدات شخصی، گفتگو با اشخاص آگاه، رسانه‌های گروهی و مسافرت فراهم می‌شوند.

جستجوی واقعیات باید دامنه وسیعی را پوشانند و تمام اجزای مسأله را فرا گیرد.

بدین طریق، گنجینه اطلاعاتی فراهم می‌شود که ذهن می‌تواند غنچه‌های اندیشه‌های جدیدی را در گلستان آن بشکفاند. به بیان دیگر:

فکرها در خلا شکل نمی‌گیرند.

در این مرحله فرایند خلاقیت، بر ضرورت زمان، تلاش، خود نظمی و اصرار بر هدف تأکید دارد. اگر چه بعضی از اطلاعات به آسانی به دست نمی‌آیند، و بسیاری نیز ناقص هستند؛ ولی بهتر است بدانیم که اگر تمام واقعیات شناخته شده باشند، دیگر نیازی به خلاقیت

نخواهد بود. اما آنچه که بدیهی است طبقه‌بندی و دسته‌بندی کردن مواد خام تفکر است.

۴. به‌کارگیری سلاست فکر

سلاست فکر، به معنای توان گردآوری فکرهای متنوع و زیادی در مورد مسأله است؛ ارزش این کار در این است که هر چه میزان فکرهای موجود بیشتر باشد احتمال یافتن راه حل عملی بیشتر است. به بیان دیگر:

کمیت فکرها در خلاقیت دارای اهمیت زیادی است.

یکی دیگر از عوامل مهم محرك خلاقیت، تعیین يك «قرار زمانی» برای ایجاد و گردآوری فکرهاست، انسان در غالب موارد تمایل به مسامحه دارد، لذا فکرهای به دست آمده را نباید ارزیابی کرد؛ زیرا ارزیابی موجب متوقف ساختن روند بروز فکرهای نوین می‌گردد. از این رو برای جلوگیری از این مسأله بهتر است پس از اینکه مقدار قابل توجهی از فکر برای بررسی فراهم آمد، آنگاه ارزیابی صورت پذیرد. این مرحله باید آنقدر ادامه یابد تا گردآوری هر نوع اطلاع و اندیشه مفید دیگری ممکن نباشد.

اصل خلاقیت^۱

در موقع معینی برای تحصیل تعدادی فکر تلاش کنید و از ارزیابی آنها در طول این مرحله از فرایند خلاقیت اجتناب ورزید.

۵. فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسأله

هنگامی که پس از کار سخت و مداوم بر روی يك طرح، در آدمی حالت عجز پدیدار می‌شود؛ بهترین کار، پرهیز از وارد ساختن فشار بر ذهن برای فعالیت بیشتر است. یعنی اینکه ذهن خودآگاه، خود را از مسأله فارغ و آن را آسوده‌گذاریم. به هر حال علم روانشناسی می‌گوید که ذهن خودآگاه، تنها قسمت کوچکی از قدرت ذهنی آدمی را تشکیل می‌دهد، و در بخش عمده‌ای از سلولهای ناشناخته مغزی ما (ضمیر ناخودآگاه) تعداد

1. George R. Terry, op. cit., p. 230.

نا مشخص و مجهولی از واقعیات و معانی، با فرایندهای ضمیر ناخودآگاه ما تداعی پیدا می‌کنند؛ به همین جهت اگر پس از بیدار شدن حالت عجز به ذهن خودآگاه فراغتی بدهیم، برای ذهن ناخودآگاه این فرصت ایجاد می‌شود تا به کمک تداعی، به یافتن راه - حلی برای مسأله طراحی شده یاری کند.

این مدت زمان یادگیری را «خواب بر روی مسأله»^۱ می‌نامند. در واقع فرد به‌طور مستقیم در این مرحله از فرایند سهمی نمی‌تواند داشته باشد. استراحت و منصرف کردن دستگاه تفکر از مسأله یا اندیشیدن به مسائل دیگر، جایگزینهایی هستند که فرد می‌تواند از آنها در این باره کمک گیرد.

۶. درخشش ناگهانی يك فكر

شاید بتوان گفت که اکثر دستاوردهای نوین افراد خلاق، حاصل زایش و جرقه زدن يك فكر جدید در ذهن آنها در يك حالت غیر قابل انتظار بوده است.^۲

آغاز این مرحله، به شرایط محیطی فرد و توجه و دقت او به جهان پیرامونش نیز بستگی دارد. زمان پیدایش این بارقه نیز مشخص نیست، در بعضی موارد ممکن است در طول چند لحظه، چندین ساعت یا روز پس از مرحله قبلی صورت پذیرد؛ یا سالها طول بکشد تا ذهن نسبت به آن مسأله، زمینه پذیرش بارقه فكر نوینی را پیدا کند؛ در این مرحله، به نظر می‌رسد که آدم خلاق به زور نمی‌تواند موجب پدیدار شدن فكر شود، ولی داشتن زمینه پذیرا بودن، موقعیت شناسی و هوشیاری کمک می‌کند تا مرحله خلق فكر انجام پذیرد.

پیشنهادات عملی برای کسب سلاست فكر^۳

عادتهای ذهنی، سلاست فكر آدمی را کنترل می‌کند. سلاست فكر را می‌توان تقریباً در هر فردی بهبود بخشید یا پرورش داد، چندین شیوه ویژه و معین برای این منظور موجود است که مؤثرترین آنها به این شرح است:

1. Ibid. «Sleeping on the Problem»

۲. سرگذشت بزرگان علم مملو از نمونه‌های فراوان این موضوع است؛ داستان ارشمیدس در حمام و جرقه زدن آن فكر ناگهانی (کشف قانون حجمی جامدات)، نمونه بارز آن است.

3. Idea Fluency

۱. یادداشت برداری

استفاده از دفترچه یادداشت در ثبت اندیشه‌هایی که به ذهن می‌رسد، کار معمول دانش - پژوهان است. برای این منظور، می‌توان از برگه‌های یادداشت ۲ × ۸ سانتیمتری (فیش) و مانند آن استفاده کرد.

شاید زودگذرترین چیز در جهان يك فکر باشد که در عرض چند لحظه به ذهن می‌آید و می‌رود. نباید انتظار داشت که بتوان به یاری حافظه فکری را به ذهن برگرداند و به دقت و به طور دلخواه آن را مورد بررسی قرار داد؛ زیرا آنچه که امروز در ذهن کاملاً واضح و آشکار است، می‌تواند فردا به‌طور کامل محو شود.

بهترین روش و زمان برای حفظ يك اندیشه، ثبت در هنگام بروز آن است.

از این رو بهتر است، هنگامی که فکرها یا بخشهایی از يك فکر به ذهن می‌رسد نوشته شود. بررسیهای به عمل آمده نشان داده است که: «حدود ۲۵ درصد از اطلاعاتی که فرد می‌خواند یا می‌شنود و برایش ارزش متوسطی دارد در ۲۴ ساعت اول، و ۸۵ درصد آن در عرض يك هفته، فراموش می‌شود.» اگر يك فکر به هنگام بروز، استفاده خاصی نداشته باشد می‌توان آن را در پرونده «فکرهای نو» برای مراجعه در آینده ثبت کرد.

۲. انتخاب زمان و مکان

انتخاب يك مقطع خاص زمانی از شبانه روز برای فکر کردن، که در آن ذهن آدمی حداکثر فعالیت خلاقانه خود را آشکار می‌نماید، برای افراد مختلف متفاوت است. بعضی‌ها صبح زود را بارورتر از دیگر اوقات می‌یابند و بعضی‌ها آخر شب بازدهی ذهنی بیشتری دارند. مهم این است که بهترین زمان باروری ذهنی را تشخیص دهیم و این زمان را برای اندیشیدن خلاق انتخاب کنیم. مکان نیز در خلاقیت مؤثر است؛ لذا معمولاً تعیین مکانهای خاص، برای تأمل بهتر است؛ بنابراین باید بهترین زمان و مکان را انتخاب کرد.

۳. به‌کارگیری حس کنجکاوی و توان پرسیدن

همواره در برابر سؤالهایی همچون «چرا» و «چگونه» و مانند آن، چیزهایی مطرح می‌شود

- یا به ذهن می‌رسد که در تقویت قدرت خلاقیت آدمی مؤثر است. مانند:
- چرا این کار از این طریق انجام شده است؟
 - آیا این کار واقعاً لازم و ضروری است؟
 - چرا این راه حل کارساز نیست؟

ما در این روش و توضحات را مورد پرسش قرار می‌دهیم، لذا بدیهی است که تهیه فهرستی از پرسشهای ویژه عملیاتی برای زیرسؤال بردن جنبه‌های واضح يك مسأله، می‌تواند مفید باشد.

۴. استفاده از روابط میان افکار

غالب افکار بشری با یکدیگر ارتباط دارند و بافت به هم پیوسته‌ای را تشکیل می‌دهند؛ به همین دلیل قدرت تداعی در ایجاد و ظهور يك فکر جدید بسیار کارساز و مؤثر است. مدیری که میل دارد فردی خلاق باشد، می‌تواند با توجه به واقعیت‌های شناخته شده و مسلم، کار خود را آغاز کند و گام به گام بر اساس آنها پایه تفکر جدید را بنا نهد؛ این امر، با بهره‌گیری از شباهت‌های موجود و رابطه‌های میان رخدادها، به ظهور مفهوم جدیدی بینجامد که خود نشانه تفکر جدیدی است.

قرنها پیش ارسطو، رابطه میان فکرها را مورد توجه قرار داد و پیشنهاد کرد که: «کاروان اندیشه خود را با فکری مشابه، متضاد، یا نزدیک به آن (با هر فکر مرتبط دیگری) به حرکت درآورد و فکر بعدی را در آن ردیف شکار کنید»^۱.

۵. تغییر شکل وضع موجود

افکار جدید غالباً از تحلیل و ترکیب و تنظیم دوباره و نوین افکار قبلی حاصل می‌شود.^۲ نقطه آغاز يك فکر ممکن است با تغییر شکل وضع موجود به دست آید. راه‌های گوناگونی که از طریق آنها می‌توان این سررشته را به دست آورد به شرح ذیل است:

الف) ترکیب مجدد

دوباره نظم‌دادن و مرتب کردن می‌تواند از داخل به خارج، از عقب به جلو یا وارونه صورت

1. I. Summers and D. E. White, «Creativity Techinques: Toward Improvement of the Decision Process.» *The Academy of Management Review*, vol. 1, no. 2 (April 1976), pp. 99-107.

2. Ibid, p. 100.

پذیرد. برای مثال:

در تنظیم صف افراد، به جای از «بلند به کوتاه»، می توان از «کوتاه به بلند» نظم دادن را آغاز کرد.

ب) جایگزینی

اگر فرایند دیگری با شکل جدیدی صورت پذیرد و توالی متفاوتی تنظیم شود، چه پیش خواهد آمد؟ برای مثال:

به جای کارکنان مرد از کارکنان زن استفاده شود.
فلز جدیدی به جای فلز قدیمی در ساخت يك کالا به کار رود.
در وصل کردن دو قطعه چوب از چسب به جای میخ استفاده شود.

ج) افزودن و کاستن

می توان در يك سازمان تصمیم گیریهای مرکزی درباره واحدها را در سطح شعبات نیز گسترش داد، یا بحثها و تصمیم گیریهای مقداری را تغییر داده، سیری نزولی را بر آن جاری ساخت. برای مثال:

برنامه کارآموزی مرکز در شعبات نیز عیناً مورد استفاده قرار گیرد.
تعداد کالا در هر بسته افزایش یا کاهش یابد.
در ساخت محصول، ارتفاع آن افزوده یا کاسته شود.
میز تحریر با ابعاد بزرگتر یا کوچکتر ساخته و به بازار عرضه شود.

د) تغییر جهت دادن

ترتیبات جاری و معمول، برعکس انجام شود. برای مثال:
مدیریت عالی سازمان، از کارکنان بخواهد تا مافوقهای خود را از لحاظ توانایی درجه بندی کنند.

۶. فهرست ویژگیها

در این روش ویژگیها یا قسمتهای مختلف يك مفهوم یا شیء فهرست می شود. این فهرست می تواند شامل رنگ، اندازه، قیمت، ... برای يك کالا باشد. برای مثال:
فهرست ویژگیهای اجزای يك میز تحریر، مواردی از این قبیل را شامل می شود:
رنگ، اندازه، قیمت، شکل و کیفیت جنس اجزایی همچون «رویه»، کشو و پایه، چوب،

استیل، آهن» و مانند آن.

بعد از این مرحله باید بین ویژگیها، اتحاد و قرابت به وجود آورد، نظیر: بررسی ارتباط بین رویه و فضای کشو، پایه و اندازه و ...؛ این کار امید به دست آوردن فکر جدیدی را که در طراحی و ساخت آن مفید باشد، افزایش می دهد.^۱

۷. تحلیل شبکه^۲

در این روش برای ایجاد فکری جدید میان دوشیء یا فکری که قبلاً هرگز اتحاد و قرابتی نبوده روابط اجباری برقرار می کنیم. برای این منظور معمولاً فهرستی از فکرها و اشیایی که احتمالاً بتوان رابطه ای میان آنها برقرار کرد گردآوری می شود، آنگاه هر فکر یا شیء، با استفاده از یک شبکه دو بعدی، در کنار تک تک افکار دیگر در فهرست قرار داده می شود؛ این فرایند تا زمانی که تمام فکرها یا اشیاء در کنارهم قرار گیرند ادامه می یابد و ماهیت روابطشان با یکدیگر آزمایش می گردد. در نمودار ۱-۲ که چگونگی طراحی و بنای یک ساختمان مورد بررسی قرار گرفته است، ترکیبات عملی زیادی از مصالح و مدلهای ساختمانی به دست می آید. و در نمودار ۲-۲ انتصاب افراد برای پستهای گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است.

۸. روش راه حل جویی قیاسی مستقیم^۳

این روش توسط آلکس از برن^۴ برای اولین بار در زمینه کارش (تبلیغات) مطرح شده است و می تواند در مسائل زیادی با جرح و تعدیل به کار رود. این روش مبتنی بر معاشرت آزاد، تعامل باز (نامحدود) با دیگران و خودداری کامل از انتقاد است.

تأکید این روش بر به کار گیری اندیشه کنترل نشده، سامان نیافته و قوه تخیل می باشد؛ از هر فکری که درباره مسأله یا طرحی به ذهن برسد استفاده می شود؛ ذهن عمداً آزاد است تا هر نوع فکر ممکن را ارائه دهد؛ هر چند که بعضی از آنها غیر عملی و کاملاً احمقانه به نظر آید. در این روش به یک گروه پانزده نفری موضوعی داده می شود و از هر یک خواسته می شود که اظهار نظر کنند و تأکید بیشتر بر کمیت فکرهاست. معمولاً گروهی برای نظرخواهی

۱. روش مشابهی توسط تهیه کنندگان کارتون بچهها برای دادن فکرهای جدید به کار می رود.

2. Herbert G. Hicks, *The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach*, (New York: McGraw-Hill, 1972),

p. 96.

3. Brain Storming

4. Alex Osborn

۱- چوبی										
۲- آهنی										
۳- آجری										
۴- پلاستیکی										
۵- بلوک سیمانی										
۶- سقف صاف										
۷- چارچوب استیل										
۸- شیروانی										
۹- سقف طاقی										
۱۰- پیش ساخته										
									الف) چوب	
									ب) ورق آهن	
									ج) آجر	
									د) پلاستیک	
									ه) بلوک سیمانی	
									و) سقف صاف	
									ز) چارچوب استیل	
									ح) شیروانی	
									ط) سقف طاقی	
									ی) پیش ساخته	

نمودار ۱-۲ چگونگی طراحی و بنای يك ساختمان - فن تحلیل شبکه

مناسبتر است که افرادش دارای زمینه‌های متفاوت گسترده‌ای باشند و در میان آنها افراد کم تجربه نسبت به موضوع نیز وجود داشته باشند.

منظور از راه حل جویی قیاسی مستقیم فراهم آوردن هدایتها و فکرهای ممکن برای راه حل رضایت بخش است. در این روش، فکرها پس از پایان جلسه «راه حل جویی قیاسی مستقیم» ارزیابی می‌شوند. بنابراین قوانین روش راه حل جویی قیاسی مستقیم به این شرح است:

آقای و	آقای ه	آقای د	آقای ج	آقای ب	آقای الف	افراد پست
						سرپرست روابط عمومی
						« حقوقی
						« تدارکات
						« کارگزینی
						« آموزش
						« چاپخانه
						« سلف سرویس

نمودار ۲-۲ انتصاب افراد برای پستهای گوناگون - فن تحلیل شبکه

۱. هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی گیرد،
۲. هرچه فکرها بکرتر (رادیکال تر) باشند بهتر است،
۳. تأکید بر کمیت تولید فکر است،
۴. دیگران برای بهبود بخشیدن به فکرهایی که ارائه می دهند مورد تشویق قرار می گیرند.

راه حل جویی قیاسی مستقیم، اندیشیدن گروهی را مورد تأکید قرار می دهد، این نظریه بعد از اینکه مطرح شد، به طور گسترده ای مورد قبول قرار گرفت؛ ولی پس از اینکه تحقیقات نشان داد افراد در بسیاری از موارد به تنهایی بهتری می توانند فکر ارائه دهند تا اینکه با گروه باشند؛ شور و شوق به کارگیری آن به سردی گرایید. بعدها تحقیقات بیشتری که در این زمینه به عمل آمدنشان داد، روش گروهی در بعضی از موارد می تواند خوب باشد، بویژه هنگامی که اطلاعات، میان افراد مختلف بخش و گسترده است و همچنین زمانی که یک تصمیم ضعیف تر گروهی، مقبولیت بیشتری از تصمیم بهتر فردی دارد. هرگاه فکری نو توسط گروه

مسئولین اجرایی ارائه شود، معمولاً^۱ میزان این مقبولیت بیشتر است. برای مثال، راههای کاهش زمان عدم حضور کارکنان در ساعات اداری يك سازمان، می تواند موضوع جلسه باشد. روش کار در این جلسه چنان است که در يك دوره زمانی معینی، هر ایده ای که به ذهن برسد اظهار می شود، يك ایده، ایده دیگری را به ذهن متبادر می سازد؛ ایده های غیرواقعی و مسخره به جای سرکوب، ترغیب می شوند و انتقاد نسبت به هیچ ایده ای مجاز نیست و همه ایده ها بدون کم و کاست ثبت می گردد. در زمینه زمان کاری تلف شده، ممکن است پیشنهادات ذیل مطرح شوند:

۱. پرداخت را افزایش دهید،

۲. شرایط کاری را بهبود بخشید،

۳. نوشیدنی (قهوه، چای) را سر میز کارکنان بیاورند، با لوله کشی سر میز يك

شیر نصب شود،

۴. دو لوله نصب کنید یکی برای قهوه یا چای، دیگری برای شیر،

۵. صندلیهایی متناسب با ترکیب هیكل هر فرد، تهیه کنید.

پس از هر جلسه راه حل جویی قیاسی مستقیم بیشتر فکرها با قضاوت منطقی رد می شود. ممکن است هیچ يك از فکرها به شکلی که مطرح شده قابل قبول نباشد ولی فرایند خلاقیت می تواند ادامه یابد و به اصلاح يك یا چند فکر پرداخته شود تا يك فکر قابل قبول به دست آید. برای مثال لوله کشی قهوه یا چای غیر عملی است ولی بیشتر سازمانها با دادن قهوه یا چای سر ساعات معین به کارکنان، زمان کاری تلف شده را کاهش داده اند.

راه حل جویی قیاسی مستقیم تلاشی است برای مورد توجه قرار دادن سریع يك مسأله، توسط مغزهای گوناگون افراد گروه که در نهایت، منجر به تراوش ایده ها می شود. و بعضی ها آن را به جوانه های فکری تشبیه کرده اند. این روش برای حل مسائل اداری، بازرگانی، بویژه هنگامی که واقعیت یابی و تحلیل نتوانسته راه حلی ارائه کند، جایگاه خوبی می یابد. به طور کلی، این روش امکان می دهد تا اندیشه هایسی که از قالب روش مدیری آزادند، نگرشی تازه به مسأله بیفکنند که به کار گرفتن روش معاشرت آزاد، اغلب به تلاش به کار رفته می ارزد.

1. I. Summers and D.E. White, «Creativity Techniques: Toward Improvement of the Decision Process» *The Academy of Management Review*, vol.1, no.2. (April 1976), pp. 99-107.

۹. روش راه‌حل‌جویی قیاسی غیرمستقیم

این روش که در ابتدا به فن‌گوردون^۱ مشهور بوده است، ابتدا توسط ویلیام جی‌گوردون مطرح و بعد از تعدیل به نام سینکتیکس^۲ شناخته شد. در این روش، به‌دقت افرادی انتخاب می‌شوند که با مسأله متناسب باشند. مسأله ممکن است مربوط به کل سازمان باشد. در این روش رهبر گروه، نقش حیاتی دارد و در واقع، تنها اومی‌داند که ماهیت خاص مسأله چیست. مسأله واقعی و معینی مطرح نمی‌شود بلکه يك مسأله کلیتری که در ارتباط با مسأله خاص است، مطرح می‌گردد.

در راه‌حل‌جویی قیاسی مستقیم دوره‌های زمانی کوتاهی صرف می‌شود و روی زیاد بودن تعداد فکرها تأکید دارد؛ ولی در عوض بحثهای مربوط به راه‌حل‌جویی قیاسی غیرمستقیم طولانی است و زمان زیادی صرف می‌شود تا در جهت ایجاد يك فکر کاملاً نو حرکت کند. بحث بر سر موضوع «بازی»، - که تنها رئیس جلسه از مسأله اصلی با خبر است - ممکن است گروه را ویرای مرزهای سنتی به بحث برنامه‌های تفریحی بکشاند و در ضمن آن از نظرهای ایشان در مورد «بازی» با خبر شود.

رئیس جلسه راه‌حل‌جویی مستقیم، نقش‌چندانی ندارد ولی در راه‌حل‌جویی قیاسی غیرمستقیم نقش کلیدی دارد؛ زیرا تنها کسی است که می‌تواند مفید بودن پیشنهادات را بررسی کند و تشخیص دهد.

۱۰. روش راه‌حل‌جویی قیاسی رقابتی مستقیم

این سومین روش تعامل آزاد است. در این روش، گروه به گروههای کوچکتر پنج یا شش نفری تقسیم می‌شوند و هر گروه هرچه به دست می‌آورد به همه گروهها ارائه می‌کند.

۱۱. خود را جای دیگران قرار دادن

يك منبع عالی دست یافتن به اندیشه‌ها و راه‌حلهای جدید و روشن‌بینی در امور، صرفاً آن است که خود را به جای دیگران قرار دهیم و خلاقانه به تفکر پردازیم که اگر اهداف و مشکلات و امکانات گوناگونی را که آنها دارند، می‌داشتیم، چه می‌کردیم؟

1. Gordon Technique 2. Synectics

3. W. J. Gordon, *Synectics*, (New York: Harper & Brothers, 1961), pp. 41-51.

۱۲. استفاده از رویدادهای پیش‌بینی نشده

در این روش برای یافتن فکرهای جدید، از رویدادها به عنوان سرخ استفاده می‌شود. مشهور است که گاهی اوقات رخدادی غیرعادی، یا یک حادثه شگفت‌انگیز ناگهانی، موجب راه یافتن فرایند خلاق در مسیرهای مؤثر شده است. به نظر می‌رسد چنین حوادثی تغییر یا زاویه‌جدیدی به اندیشیدن شخص می‌دهد تا گریز گاهی برای راه حل مورد نظر به دست آورد.

برای مثال، در سال ۱۹۵۳، ادوارد بندیکت^۱ شیمی‌دان معروف در آزمایشگاهش مشغول کار بود که ناگهان شیشه محتوی سلولوئید از دستش افتاد و شکست ولی قطعات آن از هم جدا نشد، وی به این نتیجه رسید که سلولوئید در داخل شیشه ورقه نازکی در سرتاسر شیشه بوجود آورده که موجب جدا نشدن ذرات آن شده است. با استفاده از این رویداد، ماده نیتروسلولز را در ایمن‌سازی شیشه‌های اتومبیل به کار می‌برند. یا فیلم عکاسی در مجاورت مواد رادیواکتیو قرار می‌گیرد و فاسد می‌شود. در نتیجه پی می‌برند که مواد رادیواکتیو، تشعشعاتی دارد که موجب فساد فیلم عکاسی شده است.

۱۳. برداشت از گزارشها و نامه‌ها

با این روش می‌توان درباره مواردی همچون: چیزهایی که کمک به بهبود محصول می‌کند، کسب‌اهداف، درک بهتر افراد و مفاهیم، برقراری روابط عمومی و مانند آن، به اطلاعات و روشهای جدیدی برای تصمیم‌گیری دست یافت.

برای مثال: گزارش ذیل را رئیس یک فروشگاه به مدیر فروش یک خرده‌فروشی بزرگ ارسال داشته است: «به نظر من، بزرگترین مسأله در واحد فروش رنگ، آموزش کارکنان آن درباره چگونه فروختن رنگ است، زیرا در حال حاضر غالباً مورد مصرف رنگ در نظر گرفته نمی‌شود، به مشتری اجازه داده می‌شود تا رنگ ارزان برای قسمتهای بیرونی ساختمان بخرد در حالی که می‌دانیم این رنگ مناسب نیست، از طرفی تنها تعداد معدودی از فروشندگان می‌دانند که سطح مورد نظر برای رنگ آمیزی باید تمیز، صاف و عاری از پوسته‌رنگهای قدیمی باشد. مسأله دیگر اینکه چگونه نگهداری از سطح رنگ شده را به مشتریان نمی‌گوییم، زیر نمی‌دانیم چه بگوییم، تردید دارم کسی از فروشندگان بداند که اجزای تشکیل دهنده رنگ چیست؟ یا چگونه برای مشتری توضیح دهد که چرا یک نوع رنگ خوب کم و بیش گرانتر از سایر رنگهاست.»

1. Edward Benedict

پس از خواندن این گزارش مدیر ممکن است به این نتیجه برسد که فروشندگان بخشهای مختلف فروشگاه بهتر است در مورد ویژگیهای محصول مورد فروش خود مانند نوع جنس، کیفیت هر یک، معرفی جنس منطبق بر نیاز مشتری، روش مصرف و نگهداری آن و از این قبیل آموزش ببینند.

اگرچه تفسیر گزارشات آسان است ولی این کار، به نوجویی و ذهنی باز و تیز نیازمند است.

۱۴. فن داده / باز داده

در این روش فرد از تحلیل و بررسی باز داده یا نتایج شروع می کند، سپس داده ها یا منابع موجود را برای به دست آوردن باز داده، فهرست می کند و در مرحله بعد راههای ممکن برای تبدیل منابع موجود به باز داده مطلوب را مورد بررسی قرار می دهد.

ترغیب خلاقیت

برخی بر این تصورند که هر کسی که مراحل فرایند خلاقیت را طی کند می تواند فرد خلاق باشد. ولی تجارب اجتماعی نشان می دهد که بعضی از افراد در سازمانها خلاقتر از دیگران هستند. چرا؟

شاید یکی از علتهای این باشد که سازمانها می توانند مشوق یا بازدارنده خلاقیت افراد باشند. به هر حال، راههای عمده ای که می تواند محرك خلاقیت باشد عبارتند از:

۱. فضای خلاق

یکی از راههای مهم ظهور نوآوری، به وجود آوردن فضای محرك خلاقیت است. بدین معنی که مدیریت باید همیشه آماده شنیدن ایده های جدید از هر کس در سازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی این گونه فکرها باشد و تنها منتظر ارائه اندیشه جدید نماند. برای اینکه خلاقیت به وقوع بپیوندد، باید چنان نگرشی وجود داشته باشد تا از پیشنهادهایی که مبتنی بر تغییر شرایط موجودند، استقبال کند. يك نگاه سرد یا بهت زده رئیس به زیردستی که پیشنهادی ارائه کرده است به وی می فهماند که دیگر از این نوع پیشنهادها ندهد. جدای از اینکه نظر مدیریت در زبان و ظاهر درباره خلاقیت چیست؟ - طرفداری می کند یا مخالفت - ملاک اصلی برای پیشنهاد دهنده، آن چیزی است که مدیر در عمل انجام می دهد، نه سخن او. افرادی که از جانب رؤسای خود به خاطر پیشنهادات

دفع می‌شوند فوراً می‌فهمند که بهتر است افکارشان را نزد خودشان نگه دارند. این، بدان معنی نیست که هر فکر خلاقیتی باید مورد قبول قرار گیرد و توسط سازمان به کار گرفته شود؛ بلکه بدین معنی است که، هر فکری باید به طور جدی مورد دقت و تحلیل قرار گیرد. و در صورت به کار گرفته نشدن، دلیل رد آن بدقت برای پیشنهاد دهنده، تشریح گردد. اظهاراتی نظیر: «هرگز عملی نیست»؛ یا «ما این فکر را ده سال پیش آزمایش کردیم و موفق نبود»، کافی نیست. این گونه اظهارات دلیل بر آن است که مدیریت به طور جدی به پیشنهاد توجه نکرده است.

۴. دادن وقت برای خلاقیت

موضوعات انحرافی (غیر اصلی) محیط کار، اغلب مدیران و کارکنان را از خلاق بودن باز می‌دارد. برخورد با مسائل فوری و فوری ممکن است بیشتر وقت روزانه فرد را بگیرد؛ اغلب، فرصتی که باقی می‌ماند، یا اندک است، یا هیچ فرصتی برای تفکر خلاق نمی‌ماند. برای مبارزه با این مسأله بعضی از شرکتها در هر روز، مدت زمانی را برای اندیشیدن و خلاقیت افراد کنار می‌گذارند. در هر روز يك یا چند ساعتی فرصت داشتن، برای تمرکز بر روی مسائل و ارائه راه حل برای آنها، به مدیران امکان می‌دهد تا به تفحص افکار جدید پردازند. مادامی که مدیران در دفترشان به تفکر و تدبیر مشغولند، باید سعی شود تا چیزی موجب گسستگی افکارشان نشود و کسی مزاحمشان نگیرد. بعضی از شرکتها برای این منظور، دفتر مخصوصی را به هر يك از کارکنانی که شایستگی لازم را دارند، اختصاص می‌دهند. این دفتر به گونه‌ای طراحی یا انتخاب می‌شود که مزاحمتها به حداقل برسد. همه سازمانها از این روش پیروی نمی‌کنند؛ سازمانی ممکن است وقت یا جای مخصوصی را برای خلاقیت اختصاص ندهد ولی افراد را به برنامه‌ریزی در کار خود برای یافتن فرصت جهت تفکر خلاق تشویق کند. ضمن اینکه به مسائل روزمره باید پرداخت، ولی اغلب ارزش دارد حداقل به بعضی از افراد سازمان برای خلاق بودن فرصت داده شود.

۳. برقراری سیستم پیشنهادات

یکی از روشهای ترغیب خلاقیت، برقراری سیستم دریافت پیشنهادات است. بدین ترتیب روشی برای ارائه پیشنهادات فراهم می‌شود. برای مثال، صندوق پیشنهادات را می‌توان در هر واحدی قرارداد؛ فرم مخصوص دریافت نظرات و پیشنهادات را تهیه کرد و جایزه‌ای نقدی یا تقدیرنامه‌ای برای پیشنهادات مفید و سازنده در نظر گرفت، ولی دادن پاداش کافی

نیست، کارکنان باید اعتقاد پیدا کنند که مدیریت واقعاً به ایده‌های آنان نیاز دارد و لازمهٔ ایجاد چنین اعتقادی در کارکنان این است که مدیر هر پیشنهادی را به طور جدی مورد بررسی قرار دهد و اگر فکری پذیرفته نشد علت آن را برای صاحب فکر و پیشنهاد دهندهٔ آن توضیح دهد.

۴. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

گاهی گروه خاصی از کارکنان برای نوآوری و خلاقیت استخدام می‌شوند و در بعضی از سازمانها این گروه را واحد تحقیق و توسعه می‌نامند. این گونه واحدها وقتشان را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول می‌کنند و گاهی تحقیق محض انجام می‌دهند. این گونه تحقیقات برای پیشرفت دانش، بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می‌گیرد. البته بعدها این اندیشه‌های محض می‌تواند جنبه کاربردی داشته باشد. ولی امروزه تحقیقات کاربردی بیشتر معمول و مورد توجه است.

پرسشها

۱. نقش خلاقیت را در تمدن بشری مورد بررسی قرار دهید.
۲. چگونه يك فكر در آدمی ظهور می‌کند؟
۳. نقش ذهن در خلاقیت چیست؟
۴. مدیر خلاق کیست؟
۵. چگونه می‌توان خود را به جای دیگری قرار داد؟

تصمیم‌گیری

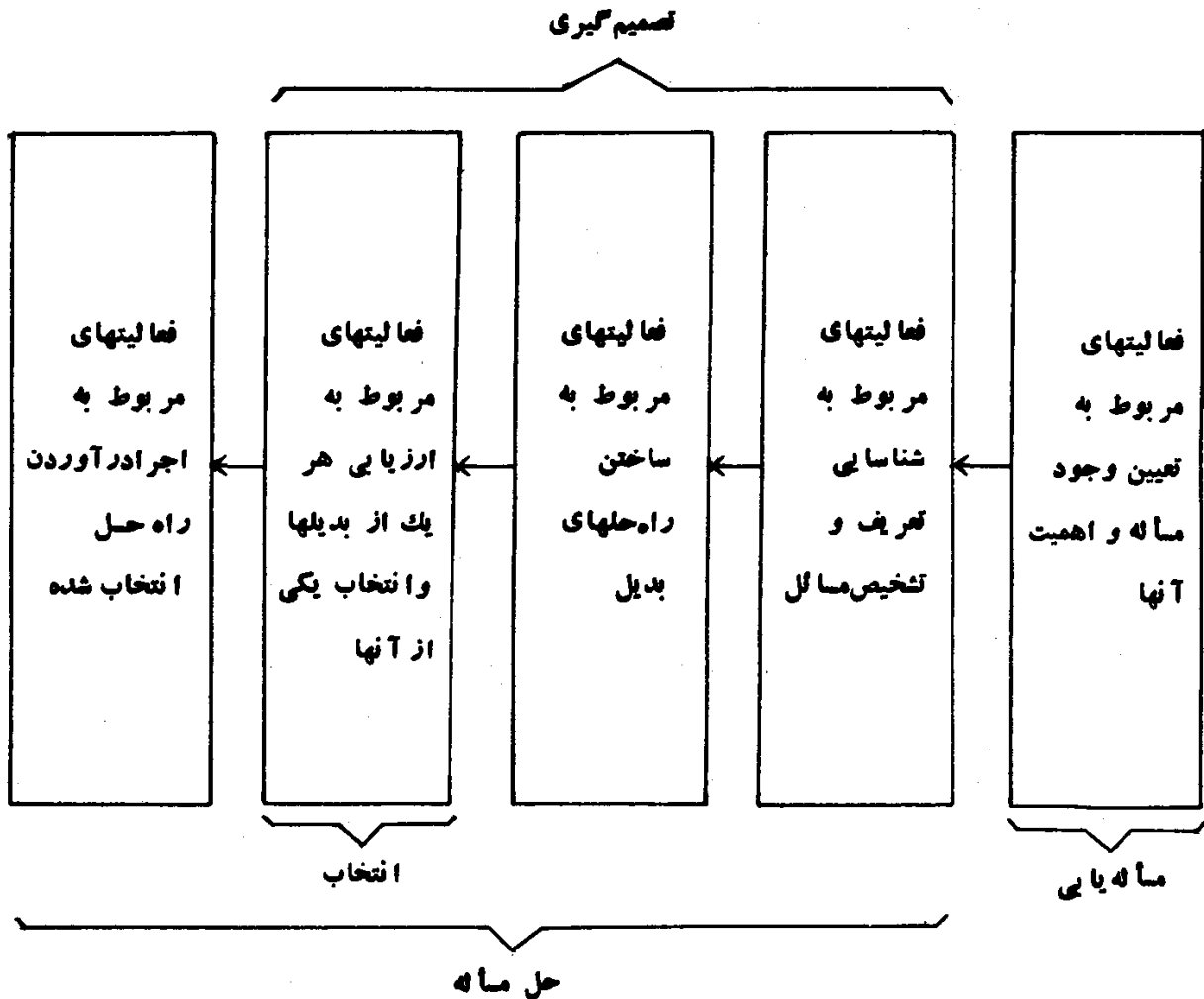
مقدمه

مدیران بنا به ضرورت حرفه‌ای، تصمیم‌گیرنده‌اند، ولی بیشتر آنان از تحلیل اینکه چگونه به تصمیمی می‌رسند، ناتوانند. مانند بازیکنی حرفه‌ای که چگونگی گردش بازویش را که برایش امری طبیعی است نمی‌تواند توجیه کند. با توجه به این واقعیت که تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست، یا جنبه اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری به حساب آورد، اهمیت شناخت فرایند اخذ تصمیم مشخصتر می‌شود. ناگفته‌نماند که در نوشته‌ها و آموزشهای پیرامون تصمیم‌گیری، عموماً تمرکز بر «لحظه تصمیم‌گیری» است تا کل فرایند طولانی و پیچیده تصمیم‌گیری و کشف و تعریف متغیرهایی که ما را نهایتاً به عمل اخذ تصمیم هدایت می‌کند.

به اعتقاد جرج هوپرا، مسأله‌یابی، تصمیم‌گیری، انتخاب و حل مسأله باهم تفاوت دارند.

مسأله‌یابی

پیش از آنکه مسأله را بتوان حل کرد، باید شناخت و تعریف صحیحی از آن داشته باشیم،



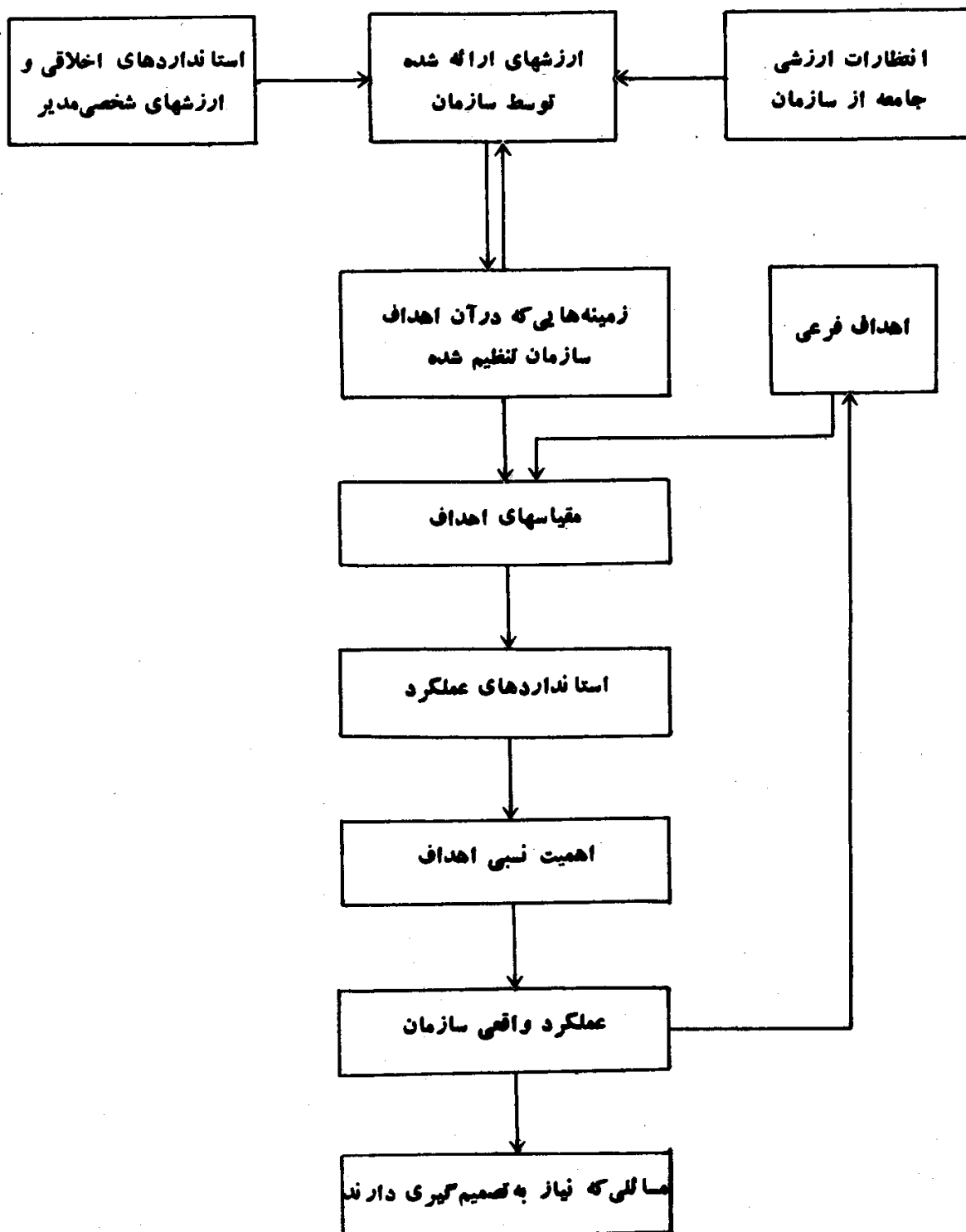
نمودار ۱-۳ رابطه فرایند تصمیم‌گیری و حل مسأله

یعنی تعیین شود که چه وضعیتی نمایانگر مسأله است و کدام مسأله باید حل شود؟ این فرایند شناسایی مسأله و تعیین اهداف و اولویت‌بندی آنها را مسأله‌یابی می‌نامند. در نمودار ۲-۳ مدلی برای مسأله‌یابی در سازمانها ارائه شده است.^۱

فرایند مسأله‌یابی

برای آگاهی از وجود مسأله، می‌توان از روشهای رسمی و غیر رسمی استفاده کرد.

1. Man D. Richards & Paul S. Greenlaw. *Management Decisions & Behaviour*, (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972), p. 50.



نمودار ۳-۲ مسأله‌یابی در سازمانها

مسأله‌یابی رسمی

روش رسمی مسأله‌یابی يك رویه مستقیم و سه رویه غیر مستقیم دارد.

رویه مستقیم

در رویه مستقیم مدیر خودش از وضعیتهای ایجاد شده زیر به وجود مسأله پی می برد:

۱. انحراف از تجربیات گذشته: الگوی عملکرد قبلی سازمان برهم می خورد، برای مثال فروش امسال کمتر از سال قبل می شود، یا هزینه ها ناگهان افزایش می یابد، یا میزان جابه جایی کارکنان زیاد می شود، یا مدیران رده بالا، استانداردهای جدیدی برای عملکرد واحد تعیین می کنند.

۲. انحراف از برنامه تعیین شده: سطح سود از میزان پیش بینی شده کمتر است، یا واحدهای بیشتر از بودجه اش خرج می کنند، یا انتظارات مدیر برآورده نمی شود.

۳. پیشی گرفتن رقبا: سازمان رقیب ممکن است رویه عملیاتی جدیدی به کار گیرد و مدیر مجبور شود رویه های عملیاتی سازمان خود را به روز درآورد تا بتواند همچون گذشته با آن سازمان رقابت نماید، در اینجا عملکرد سازمانی رقیب توانسته است مدیر را در وضعیت حل مسأله قرار دهد.

رویه های غیر مستقیم

رویه های غیر مستقیم مسأله یابی عبارتند از:

۱. از طریق کارکنان: نخستین رویه غیر مستقیم برای آگاهی از وجود مسأله از طریق کارکنان می باشد. آنان به دو دلیل مسائل آتی را به مدیر گوشزد می کنند:

۱-۱. صلاحیت مدیر: کارکنان هر واحد یا بخش در سازمان، هیچکس را صلاحیتدارتر از مدیر مستقیم خود برای اطلاع یافتن از وجود مسأله یا نیاز آتی نمی شناسند؛ از این رو بر مبنای تجربه های گذشته خود، مسائل یا نیازها را تشخیص داده و به مدیر یادآوری می نمایند.

۱-۲. انجام وظیفه: کارکنان برای اینکه خود را از هر گونه سرزنش آتی مصون بدارند بنا به تشخیص خود مسائل و نیازهای آتی را به عنوان يك وظیفه به مدیر گزارش می کنند.

۲. از طریق مافوقها: رویه دوم برای آگاهی از وجود مسأله، از طریق مدیران عالی است. از هر مدیر کارآمدی انتظار می رود بر فعالیت های حوزه مدیریت خود تا حد ممکن اشراف داشته باشد؛ و کمتر انتظار می رود از آنچه که در خارج از حوزه مدیریت وی می گذرد مطلع باشد. از این رو مدیران عالی، دیگر مدیران سازمان را در مورد مسائل یا

نیازهای آتی، آگاه می‌کنند.

۳. از طریق ارباب‌رجوع یا مشتری: سومین رویه غیرمستقیم پی‌بردن به وجود مسأله یا نیاز در آینده، از طریق مشتریان یا ارباب‌رجوع می‌باشد. برای مثال هنگامی که مشتریان از تأخیر در تحویل کالا شکایت دارند، نشانه وجود مسأله است.

مسأله‌یابی غیر رسمی

در يك بررسی^۱، ۸۵ درصد مدیران گفتند، قبل از آنکه مسأله عمده‌ای بر روی ترازنامه یا ... نشان داده شود، یا حتی قبل از آنکه کارکنان یا مافوقها مسأله‌ای را به آنها ارجاع کنند، از آن آگاهی داشته‌اند و ذکر شده بود که اطلاعات آنان قبلاً از طریق ارتباطات غیر رسمی و بینشی فراهم آمده بوده است؛ از این‌رو نتیجه‌گیری می‌شود که مسأله‌یابی غیررسمی، امری بینشی است و از کانالهای ارتباطاتی غیررسمی به وجود آنها پی برده می‌شود.

فنون علمی مدیریت در مسأله‌یابی

بعضی از صاحب‌نظران معتقدند که فنون علمی مدیریت، علاوه بر حل مسأله، می‌تواند در تعیین محل مسأله نیز کمک کند.^۲ به هر حال فراگیری این فنون برای همه مدیران میسر نیست.

تعریف تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن، راه حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد.^۳

انتخاب

به مجموعه فعالیت‌های فرد برمی‌گردد که موجب انتخاب يك بدیل از مجموع بدیلها می‌شود. بنا بر این انتخاب کردن جزئی از تصمیم‌گیری است.

1. Marjorie A. Lyles & Ian I. Mitroff, «Organizational Problem Formulation An Emperical Study» *Administrative Quarterly*, vol. 25, no. 1 (March 1980), pp. 102-119.
2. William F. Pounds, op. cit., pp. 1-19.
3. James A. Stoner. *Management*, (New Delhi, Prentice - Hall of India, 1983), p. 159.

فرایند حل مسأله

به يك دسته فعالیتهای گسترده‌ای که یافتن و به اجرا در آوردن راه حلی برای اصلاح يك وضعیت نامطلوب را دربر دارد، فرایند حل مسأله گفته می‌شود.^۱ به عبارت دیگر حل مسأله به مفهوم یافتن جواب(هایی) برای يك سؤال است.^۲

انواع مسأله و تصمیم

مدیران در شرایط مختلف، تصمیمهای گوناگونی می‌گیرند. برای مثال وقتی می‌خواهند ساختمان جدیدی را بنا کنند، به بررسیهای گسترده‌ای از بدیلهای و سایر ملاحظات نیاز دارند، ولی هنگام تصمیم‌گیری درباره میزان حقوق يك کارمند به تحلیل کمتری نیازمندند. به همین ترتیب، میزان اطلاعاتی که به هنگام اخذ تصمیم در دسترس مدیر قرار دارد، متفاوت است. در مواردی که تجربه و اطلاعات به میزان کافی هست، اخذ تصمیم با اطمینان صورت می‌پذیرد؛ ولی هنگامی که تجربه و اطلاعات در موردی ناچیز است، باید در اخذ تصمیم بسیار محتاط بود.^۳ از آنجایی که اطلاعات، اساس تصمیم‌گیری است؛ جنبه‌ای از سازماندهی که فرایند جریان اطلاعات را شرح می‌دهد مورد توجه زیادی قرار می‌گیرد. يك دستورالعمل خوب برای اخذ تصمیم از ۹۰٪ اطلاعات و ۱۰٪ الهام و بینش تشکیل می‌شود.^۴ به نظر استیئر، جریان اطلاعات همانند جریان خون برای حیات و سلامت هر واحدی لازم است.^۵ وضعیتهای تصمیم‌گیری، نیازمند به کارگیری روشهای مختلفی در اخذ تصمیم است. تمایز قائل شدن میان وضعیتهایی که به تصمیمهای برنامه‌ریزی شده نیازمند است با وضعیتهایی که تصمیمهای برنامه‌ریزی نشده لازم دارد، فواید بسیاری دارد که در ذیل شرح داده می‌شود. همچنین می‌توان میان تصمیمهای گرفته شده در شرایط اطمینان مخاطره و عدم اطمینان تمایز قائل شد.

1. Ibid, p. 159.

2. Alfred Kuhn & Robert D. Beam. *The Logic of Organization*, (Washington: Jossey - Bass Publishers, 1982), p. 204.

3. Ibid, p. 162.

4. Norbert Wiener, *Cybernetics*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1948), p. 187.

5. George A. Steiner, *Top Management Planning*, (Toronto: Collier Macmillan Canada, Ltd., 1969), p. 475.

۱. تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قانون یا رویه اخذ می‌گردند و برای مسائل ساده و پیچیده به کار می‌روند.^۱ هرچه تصمیمها، نامنظمت‌تر، جدیدتر و دارای نتایج عمده‌ای باشد؛ یا به بیان دیگر پیچیده‌تر باشد و تعهدات عمده‌ای را در بر داشته باشد؛ به همان نسبت هم تبدیل آنها به شکل برنامه‌ریزی شده دشوارتر است.^۲ اگر مسأله تکرار شود و عوامل تشکیل‌دهنده آن را بتوان تحلیل، پیش‌بینی و تعریف کرد آنگاه چنین مسأله‌ای را می‌توان برنامه‌ریزی کرد. برای مثال تعیین میزان مطلوب سطح موجودی کالایی در انبار، کمک مؤثری به واقعیت‌یابی و پیش‌بینی می‌کند؛ ولی به هر حال تحلیل دقیق هر يك از عوامل مسأله می‌تواند به يك رشته تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده بینجامد. البته تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تا حدی آزادی مدیر را محدود می‌سازد؛ زیرا سازمان، به جای فرد تصمیم می‌گیرد که چه باید کرد. به هر حال تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده‌تر آزاد می‌کند. برای مثال، تصمیم‌گیری نسبت به چگونگی برخورد با تك‌تك شکایات ارباب رجوع (مشتریان) وقت‌گیر و هزینه‌بر است؛ ولی خط مشی‌ای که بیان می‌دارد: «اعتراضات، فقط تا مدت دو هفته پس از انجام خدمت یا خرید کالا مجاز است»، موضوع رسیدگی به شکایات را به میزان قابل ملاحظه‌ای ساده می‌کند.

۲. تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده

تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده، تصمیم‌هایی هستند که با مسائل غیر معمول و منحصر به فرد سروکار دارند. اگر مسأله‌ای به اندازه کافی تکرار نشود که بتوان برای آن خط مشی‌ای تعیین کرد یا آن قدر مهم باشد که نیازمند به برخورد خاصی باشد؛ باید با تصمیم مقتضی و برنامه‌ریزی نشده‌ای حل گردد. برای مثال مسائلی نظیر چگونگی بهبود بخشیدن به روابط عمومی منوط به مقتضیات وقت و غیره است.

در واقع مدیر در برابر اکثر مسائل عمده‌ای که با آن روبروست، ناچار به اخذ تصمیم برنامه‌ریزی نشده است. خط مشی‌های مکتوب و غیر مکتوب سازمان، موجب تسهیل تصمیم‌گیری می‌شود زیرا بعضی از بدیلهای حذف یا محدود می‌کند. هرچه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود، داشتن توان اخذ تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا بیشتر تصمیم‌هایی که باید بگیرد برنامه‌ریزی نشده‌اند.

1. Joel E. Ross, op. cit., p. 219.

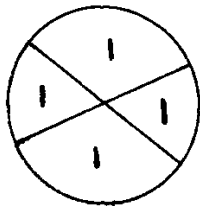
2. Ibid. p. 220.

موقعیتهای تصمیم‌گیری

مدیران در تعیین چگونگی برخورد با مشکلات، غالباً مسأله را بر روی پیوستاری در نظر می‌گیرند که در یک طرف آن، وضعیت قابل پیش‌بینی و در طرف دیگر، وضعیتی که پیش‌بینی آن بینهایت مشکل است قرار دارد و از واژه‌های اطمینان، مخاطره و عدم اطمینان برای شرح وضعیتهای ثبت شده بر پیوستار استفاده می‌کنند.

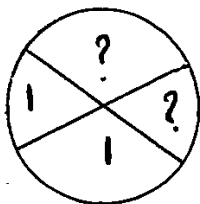
موقعیت اطمینان

در وضعیت اطمینان می‌دانیم که در آینده چه رخ خواهد داد. در این موقعیت اطلاعات مورد اطمینان قابل اندازه‌گیری و دقیقی وجود دارد تا بر اساس آن تصمیم‌گیری شود. و در این وضع آینده به آسانی قابل پیش‌بینی است.



موقعیت مخاطره

در وضعیت مخاطره میزان احتمال هر گونه نتیجه ممکن، معین است، به عبارت دیگر، اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است.

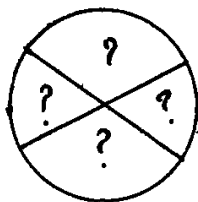


موقعیت عدم اطمینان

در وضعیت عدم اطمینان میزان احتمال نتیجه گرفتن ممکن و حتی نتیجه را نمی‌دانیم؛ به عبارت دیگر اطلاعات ما نسبت به موضوع ناچیز است. مدیر برای کارهایی که در آینده باید انجام شود و اهدافی که باید کسب گردد. در زمان حال تصمیمهایی می‌گیرد. تصمیمهای مهم جنبه‌های ناشناخته‌ای دارند پیش‌بینی آنها بسیار دشوار است.^۱ برای مثال:

1. James A. Stoner, op. cit., p. 163.

تعیین نوع تورم در سه سال آینده، یا تعیین واکنش يك رقیب معین و مانند آن.



ماهیت حل مسائل مدیری

مدیران مؤثر سعی نمی‌کنند هر مسأله‌ای را که از طرف زیر دستان، مافوقها و همکاران نشان بدانها تحمیل می‌شود حل کنند، بلکه وقت و انرژی خود را برای مسائلی نگه می‌دارند که واقعاً توان آنان را طلب می‌کند؛ آنان در باره مسائل جزئی، یا سریع قضاوت می‌کنند یا آنها را به زیردستان خود ارجاع می‌دهند.

حساسیت مدیر نسبت به مسأله یا موقعیت

همان‌طوری که گوت و تاگیوری^۱ متذکر شده‌اند نوع مسائل و موقعیتهایی را که مدیران برای کار بر روی آنها انتخاب می‌کنند، تحت تأثیر ارزشها و زمینه‌های قبلی آنان است. اگر عمدتاً ارزشهای کارکردی مادی بر مدیر حاکم باشد، معمولاً او مایل است در باره مسائل عملی نظیر بازاریابی، تولید یا سود تصمیم بگیرد؛ اگر گرایش تئوریک بیشتری داشته باشد ممکن است به بازدهی بلندمدت سازمان خود علاقه‌مند باشد؛ اگر دارای گرایش سیاسی باشد ممکن است بیشتر مایل به رقابت با سایر سازمانها یا پیشرفت شخصی خود باشد. زمینه تخصصی و مهارت مدیر همچنین بر حساسیت او نسبت به مسائل یا فرصتهایی که فراهم می‌شود، اثر می‌گذارد.^۲

حساسیتهای خاص مدیر نسبت به انواع معین مسائل و فرصتها، گاهی يك امتیاز است. زیرا می‌تواند از احتمالاتی آگاه شود که سایرین نادیده می‌گیرند ولی اگر نسبت به سایر مسائل و فرصتها حساسیت نداشته باشد خود می‌تواند يك عیب محسوب شود.

موقعیت‌شناسی

همیشه مشخص نیست وضعیتی را که مدیر با آن روبرو می‌شود. نمایانگر يك مسأله است یا

1. William D. Guth and Renato Tagiuri, «Personal Values and Corporate Strategy» *Harvard Business Review*, vol.37, no. 5 (September – October), pp. 123–132.
2. James A. Stoner. op. cit., p. 164.

يك موقعیت؟ برای مثال بسیار مشاهده شده است که فرصتهای ازدست رفته، مسائلی را برای سازمانها ایجاد کرده است؛ یا به عکس، گاه فرصتهایی، در حین کشف مسأله به دست آمده است.

بنابراین عده‌ای بر این عقیده‌اند که: «در دل هر مسأله، فرصتی هست»^۱ و مسأله را چیزی می‌دانند که توان سازمان را در رسیدن به اهداف به خطر می‌اندازد. در حالی که فرصت، چیزی است که احتمال فراتر رفتن از اهداف را فراهم می‌کند. بررسیهای انجام شده، بحران، مسأله و موقعیت را این‌گونه بیان می‌دارد.^۲

بحران: پیش آمدن حادثه‌ای ناگهانی از قبیل: آتش‌سوزی یا ورشکستگی یکی از صاحبان عمده مواد اولیه و مانند آن است که به رسیدگی و تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد. **مسأله:** از طریق جریانی از داده‌های شفاهی مکرر و مبهم از انباشتگی حوادث چندگانه آشکار می‌شود.

موقعیت: اغلب توسط يك فکریا حادثه‌ای غیر بحرانی جلوه‌گر می‌شود و امکان فراتر رفتن از اهداف را فراهم می‌آورد.

مدیر به‌هنگام برخورد با مسائل و فرصتها، اطلاعات را جمع‌آوری و بررسی می‌کند تا مدخل (مبنای) معینی بیابد؛ سپس آمادگی دارد تا تصمیم بگیرد. البته مبنا یا نقطه شروعی که هر مدیر برمی‌گزیند، با آنچه که دیگری برگزیده است، یکسان نیست و بیشتر به‌ماهیت تصمیمی که باید گرفته شود، بستگی دارد.

در حالی که توجه ناچیزی به «مسأله‌یابی» و «فرصت‌یابی» شده است، تحقیقات زیادی به حل مسأله اختصاص یافته است. با این همه همان‌طوری که پیتز دراکر، بیان می‌دارد، «فرصتها، رموز کلیدی موفقیت مدیر و سازمان‌دهی هستند، و با بهره‌گیری از فرصتهاست که نتایج سودمند حاصل می‌شود، حال آنکه حل مسأله، فقط وضعیت را به‌حال عادی برمی‌گرداند». به اعتقاد دراکر، بهره‌گیری از فرصتها در متمرکز کردن منابع و تلاشها بر انجام کارهای درست است.

چگونگی اخذ تصمیم برای حل مسأله

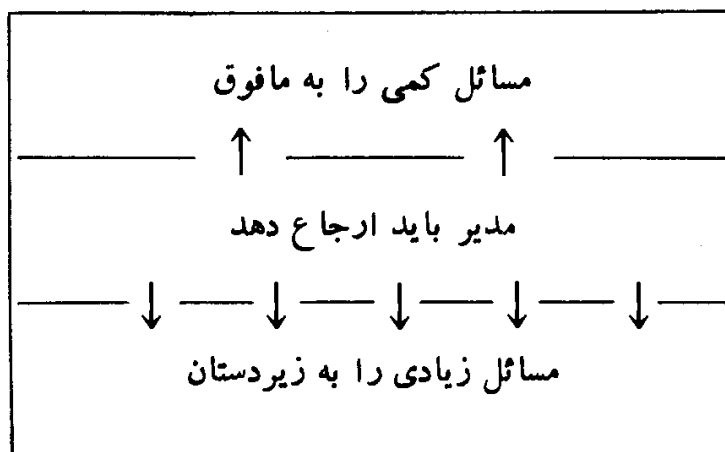
گفته شد که بعضی مسائل از طریق مافوقها یا کارکنان به سراغ مدیر می‌آیند و مسائلی هم

1. James A. Stoner, op. cit., p.167.

2. Henry A. Mintzberg, Duru Raisingham, and Adre Théorêt, «The Structure of Unstructural Decision processes» *Administrative Science Quarterly*, no. 2 (June 1976), pp. 240-275.

هست که مدیر به دنبال آنها می‌رود؛ ولی هیچ مدیری نمی‌تواند همه مسائلی را که روزانه در جریان کار پیش می‌آید حل کند؛ بنابراین آموختن چگونگی اولویت‌بندی و ارجاع مسائلی جزئی به زیردستان برای حل آنها مهم است. بنابراین هنگامی که مسأله به مدیر ارجاع می‌شود باید به مسائل ذیل توجه داشته باشد.^۱

۱. آیا مسأله سهل و آسانی است؟ (بعضی از مسائل، دشوار و حل آنها پر هزینه است). تصمیم سریع در مورد حل مسائل جزئی قابل دفاع است، زیرا حتی اگر معلوم شود تصمیم غلط بوده اصلاح آن نسبتاً سریع و کم هزینه خواهد بود. از طرفی برای اجتناب از غرق شدن در مسائل جزئی، مدیر مؤثر و سودمند، فنون تصمیم‌گیری رسمی را برای حل مسأله به کار می‌گیرد و از طرف دیگر مدیری که به همه مسائل یکسان توجه می‌کند کار کمی می‌تواند انجام دهد.



۲. آیا مسأله خود بخود حل می‌شود؟ گفته می‌شود که ناپلئون، نامه‌های رسیده را مطالعه نمی‌کرد تا چند هفته روی میز جمع‌شود، سرانجام وقتی نامه‌های جمع‌شده رامی‌خواند، از فهمیدن اینکه بیشتر مسائل در این فاصله حل شده‌اند خشنود می‌شد. به همین ترتیب مدیر درمی‌یابد که با نادیده گرفتن، تعداد قابل توجهی از مسائل وقت‌گیر ممکن است حذف شود. بنابراین اولویت‌بندی بر مبنای اهمیت مسائل باید انجام شود. معمولاً مسائلی که از اولویت کمتری برخوردارند، خود بخود حل می‌شوند یا می‌توان آنها را به دیگران ارجاع داد. اگر یکی از این مسائل حاد شود، به سطوح بالاتری در فهرست مسائل، انتقال می‌یابد.

۳. آیا این تصمیمی است که من باید بگیرم؟ هنگام برخورد با مسأله مهمی که نیاز به اخذ تصمیم دارد مدیر باید تعیین کند که آیا مسئولیت این تصمیم‌گیری به عهده اوست یا خیر؟

1. James A. Stoner, op. cit., p. 167.

هر چه مرجع تصمیم‌گیری نزدیکتر به منشأ پیدایش مسأله باشد، بهتر است.

قانون فوق دو نتیجه دربر دارد.

الف) تا حد ممکن مسائل کمتری به رده‌های بالاتر ارجاع شود.

ب) تا حد ممکن مسائل بیشتری به زیردستان ارجاع شود.

کسانی که نزدیکتر به مسأله هستند معمولاً برای تصمیم‌گیری و چگونگی برخورد با آن، در وضعیت بهتری قرار دارند. هنگامی که مدیر مسأله‌ای را به فردی در رده بالاتر ارجاع می‌دهد، باید اطمینان داشته باشد که هدف او تنها شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت نیست؛ همان‌طوری که ارجاع کار به زیردستان نیز شانه خالی کردن نیست، زیرا مسئولیت نهایی با مدیر است. مدیر معمولاً از مافوقش، به مسأله نزدیکتر است، ولی باید هر مسأله را به فردی که شایستگی بیشتری برای حل آن دارد، بسپارد.^۱

مدیر چگونه می‌تواند در مورد ارجاع مسأله به مافوقش تصمیم بگیرد؟

اگر قانون کلی تصمیم‌گیری و نتایج آن، برای راهنمایی مدیر کافی نباشد، او می‌تواند با سؤالهای ذیل آنها را تکمیل کند.

۱. آیا مسأله بر بخشهای دیگر در خارج از حوزه سرپرستی من اثر دارد؟

۲. آیا مسأله تأثیر عمده‌ای بر حوزه مسئولیت من دارد؟

۳. آیا مسأله به اطلاعاتی که فقط در سطح بالا وجود دارد نیاز دارد؟

۴. آیا تصمیم من به میزان قابل توجهی از بودجه واحد می‌کاهد؟

۵. آیا این مسأله در حوزه مسئولیت یا اختیار من نیست؟

جواب آری به هر يك از سؤالات مذکور، احتمالاً به معنی ارجاع مسأله به مافوق

است.

روش غیر رسمی حل مسأله

اگر مدیر با مسأله‌ای روبرو شود که مهم و مشکل باشد و خودبخود حل نشود، بلکه لازم باشد تا او برای حل آن تصمیم بگیرد؛ می‌گوییم که مدیر در وضعیت حل مسأله قرار دارد. بسیاری از مدیران به‌طور غیر رسمی بر روشهای حل مسأله متکی هستند، از جمله:

1. James A. Stoner, op. cit., p. 168.

۱. مدیر، بر روش سنتی متکی است و به همان شکلی که در وضعیتهای مشابه در گذشته تصمیم‌گیری شده است، عمل می‌کند؛
۲. مدیر با توسل به اختیارات خود و براساس پیشنهادهای يك کارشناس یا مدیر رده بالاتر تصمیم می‌گیرد؛
۳. مدیر ممکن است از چیزی که فلاسفه، آن را «برهان ماقبل تجربه» می‌نامند بهره‌برد. فرض ایشان بر این است که:

پاسخ صحیح هر مسأله، منطقی‌ترین یا روشنترین راه حل آن است.

این سه روش گرچه در بعضی از موارد مفید است، در موارد دیگری نیز ممکن است مدیر را به اخذ تصمیم غلط هدایت کند.^۲

برای مثال شرکتی با مشکل مرغوب نبودن محصول مواجه شده بود و بیشتر قطعات ساخته شده، به خاطر نقص برگشت داده می‌شد؛ تصمیم روشن مدیریت این بود که کنترل کیفی شدیدتری اعمال شود، ولی این تصمیم مسأله را حل نکرد. تحقیقات بیشتر روشن ساخت که علت آن، خرابی سیستم تهویه است که موجب خستگی بیش از حد کارکنان و عواقب ناشی از آن می‌شود. در این قضیه، واضحترین جواب مسأله، صحیح‌ترین جواب نبوده است.

فرایند منطقی حل مسأله

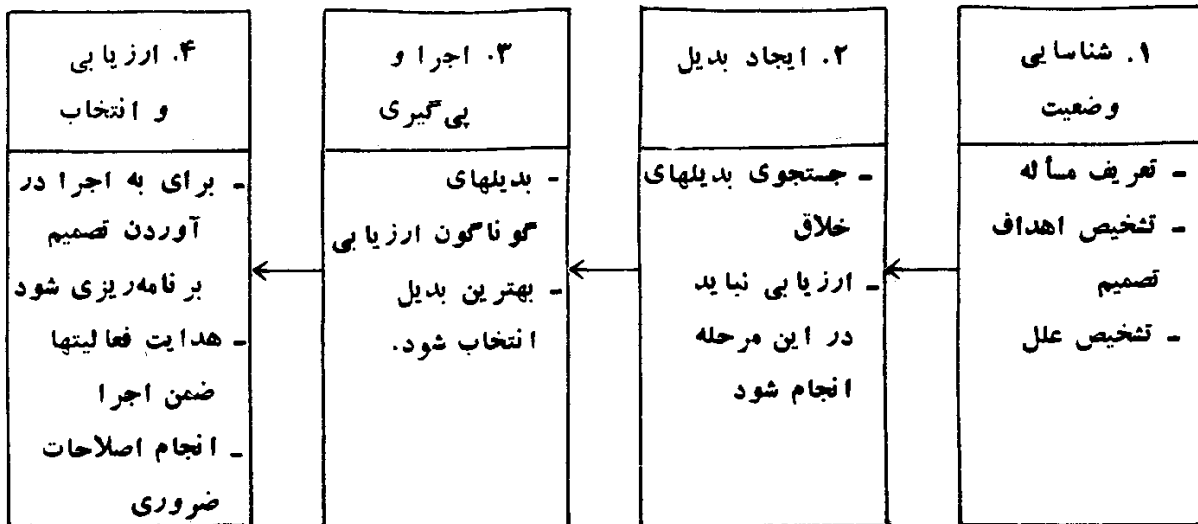
هیچ روشی در تصمیم‌گیری نمی‌تواند تضمین کند که مدیر همیشه با تکیه بر آن، می‌تواند تصمیم درستی بگیرد. به هر حال مدیرانی که روش منظم، مدبرانه و منطقی‌تری - نسبت به سایرین - به کار می‌برند، احتمال دارد که به جواب بهتری برسند.

فرایند اساسی تصمیم‌گیری منطقی برای حل مسأله، شبیه فرایند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک است، که مراحل تشخیص و تعریف مسأله، جمع‌آوری و تحلیل واقعیات مربوط

۱. توضیح بیشتر آنکه؛ مدیر در حل مسأله از يك سلسله برهانهای استفاده می‌کند که این برهانها مبنای تجربی و استقرایی ندارند.

2. Francis J. Bridges, Kenneth w. Olm, and S. Allison Barnhill. *Management Decisions and Organizational Policy*, (Boston: Allyn & Bacom, 1971), pp. 167-170.

به مسأله، یافتن و ساختن راه‌حلهای بدیل، ارزیابی و انتخاب بهترین راه‌حل و به اجرا درآوردن آن را شامل می‌شود. گرچه حل مسأله و برنامه‌ریزی استراتژیک کاملاً متفاوت هستند اما هر دو، روش منظمی را دنبال می‌کنند.^۱ (نمودار ۳-۳)



نمودار ۳-۳ فرایند منطقی حل مسأله

مرحله اول، شناسایی وضعیت

فرایند حل مسأله هنگامی شروع می‌شود که مسأله برای حل، شناسایی شده باشد. اولین کار مدیر این است که به دنبال عواملی باشد که ممکن است مسأله را ایجاد کرده باشد، یا عواملی که برای راه‌حل نهایی ممکن است مناسب باشد. یک رسیدگی یا تحقیق جامع برای شناسایی وضعیت سه جنبه دارد:

۱. تعریف مسأله،
۲. شناسایی اهداف تصمیم،
۳. تشخیص علل.

جنبه اول: تعریف مسأله

گفته شد مسأله چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به خطر می‌اندازد یا به بیان دیگر وضعیتی است که سازمان را از کسب یک یا چند هدفش باز دارد. بخشی از

1. James A. Stoner, op. cit., p. 170.

ابهامها در تعریف مسأله، به این دلیل پیش می‌آید که حوادث و موضوعاتی که توجه مدیر را جلب می‌کند ممکن است آثار مشکلات اساسی‌تر و غالب‌تری بوده باشد.

برای مدیری ممکن است افزایش تعداد استعفا‌های کارکنان مسأله باشد، ولی افزایش جابجایی کارکنان را مسأله نداند، مگر اینکه مانع کسب اهداف سازمانی باشد. اگر افرادی که استعفا می‌دهند کسانی باشند که عملکرد خوبی ندارند، و بتوان افراد واجد شرایطی را به راحتی برای جایگزینی آنان پیدا کرد، استعفاها نمایانگر یک فرصت است نه یک مسأله؛ و گرنه مدیر مجبور است با جابجایی کارکنان، این مشکل را حل کند. تعریف و شناخت دقیق مسأله، مدیر را در کسب اهداف سازمانی و اجتناب از گمراهی و لغزش در تصمیم‌گیری برای حل مسأله یاری می‌دهد.

جنبه دوم: شناسایی اهداف تصمیم

پس از تعریف مسأله، گام بعدی در اخذ تصمیم، اقدام به یافتن و ساختن راه‌حل مؤثر است. البته با عنایت به این موضوع که پس از حل مسأله چه تفاوت‌هایی در وضعیت امور پیدا می‌شود؟ در این فرایند مدیر باید تصمیم بگیرد چه قسمتهایی از مسأله را او خود باید حل کند و چه قسمتهایی را باید در حلش بکوشد. اکثر مسائل از عوامل چندی تشکیل شده‌اند که احتمالاً مدیر نمی‌تواند راه حلی بیابد که برای همه آنها کارساز باشد. بنابراین، مدیر باید «بایست‌ها و شایست‌ها» را از هم متمایز سازد، به طوری که مبنایی برای پیشنهاد و ارزیابی راه‌حلهای بدیل داشته باشد.

برای مثال: اگر با مسأله کارگزینی مواجه باشیم، باید کسی را استخدام کنیم که نخست بتواند در یک وضعیت دشوار با حقوق معینی خوب کار کند، دوم دارای تجربه باشد و سوم با سایر افراد سازمان جور باشد؛ آنگاه ابتدا، تمام کاندیداهایی را که با معیار «بایست‌ها» سازگار نیستند حذف کرده، سپس افراد باقیمانده را بر مبنای معیار «شایست‌ها» مورد ارزیابی قرار خواهیم داد.

در صورتی راه‌حل ما موفقیت‌آمیز است که بتواند به اهداف سازمانی دست یابد. البته هرچه راه‌حل دستیابی به اهداف مؤثرتر باشد، مناسب‌تر است. اگر مسأله فوری و به موقع حل نشود ممکن است در آینده مشکلاتی ایجاد کند که به آسانی قابل حل نباشد؛ یا گاهی پیدایش مسأله ممکن است فرصتی فراهم سازد تا بدان بهانه بتوان سازمان را سامانی دوباره بخشید.

جنبه سوم: تشخیص علل

هنگامی که مدیر مشخص نمود که راه حل رضایتبخش چیست؛ باید اعمالی را که به آن

تحقق می‌بخشد، معین کند. البته قبل از آن، چنانکه گفته شد، مدیر باید شناخت دقیقی از مسأله به دست آورد، به طوری که بتواند فرضیه‌هایی در باره علل آن تعیین کند. برای این منظور چنین سؤالاتی را باید مطرح کند:

۱. چه تغییراتی در داخل یا خارج سازمان در ایجاد مسأله ممکن است نقش داشته باشد؟

۲. چه افرادی با مسأله درگیرترند؟

۳. آیا این افراد دارای بینش و توانایی کافی در روشن نمودن وضعیت مسأله هستند؟

۴. آیا اعمال این افراد در ایجاد مسأله مؤثر است؟

علل، برخلاف آثار مسأله بندرت آشکار می‌شوند و مدیر باید با هشیاری به کشف آنها پردازد. افراد مختلف که نظرهایشان به ناچار رنگی از تجربیات و مسئولیت‌هایشان گرفته است، ممکن است علل بسیار متفاوتی را برای يك مسأله بیاوند. در هر صورت چگونگی در کنار هم چیدن قطعات مختلف برای به دست آوردن تصویر واضحتری از مسأله به قدرت و همت مدیر بستگی دارد.

مرحله دوم، ایجاد بدیلها

وسوسه قبول اولین «بدیل عملی»، اغلب مدیر را از انتخاب بهترین راه حل باز می‌دارد. ایجاد چند بدیل، امکان مقاومت در برابر وسوسه حل سریع و بدون تأمل مسأله را قوت بخشیده و امکان اتخاذ تصمیمی مؤثرتر را بیشتر می‌کند.

هیچ تصمیم عمده‌ای قبل از ایجاد تعداد کافی بدیل نباید اخذ شود؛ حل مسأله در این مرحله غالباً به بدیل‌های خلاق و بدیع نیازمند است. البته باید توجه داشت که وسوسه ارزیابی بدیلها در هنگام ایجادشان - که معمولاً در آن مرحله نارس است - مدیر را از تولید بدیل‌های پایدار باز می‌دارد.

مرحله سوم، ارزیابی بدیلها و انتخاب بهترین آنها

هنگامی که مدیر مجموعه‌ای از بدیلها را ایجاد می‌کند، باید چگونگی تأثیر آنها را نیز ارزیابی کند. مؤثر بودن بدیل را می‌توان با دو معیار سنجید:

۱. هر بدیل، با توجه به اهداف و منابع سازمان، تا چه حد منطبق بر واقع است؟

1. E. R. Archer, «How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and practice» Management Review, vol. 69, no. 2 (February 1980), pp. 30-37.

۲. هر بدیل، چقدر به حل مسأله کمک می‌کند؟

هر بدیل باید با توجه به اهداف و منابع سازمانی مورد قضاوت قرار گیرد، بدیلی ممکن است منطقی به نظر برسد ولی اگر قابل اجرا نباشد کمترین ارزشی ندارد. برای مثال، اگر فروش زیاد باشد ولی سود سیر نزولی بپیماید، ممکن است به فکر بیفتیم که هزینه‌های جنبی را کاهش دهیم؛ ولی اگر هم اکنون هزینه‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای کاسته شده باشد و کاهش بیشتر موجب پایین آمدن کیفیت محصول گردد، استفاده از این بدیل مفید نخواهد بود.

بعلاوه هر بدیل با توجه به عوارض و تأثیرات جنبی اش در سازمان، باید مورد قضاوت قرار گیرد. برای مثال ممکن است هنگام تعقیب بدیل خاصی، مسأله جدیدی ایجاد شود. بدین جهت مدیر باید مسائلی همچون: میزان علاقه یا اکراه زیردستان را به اجرای تصمیمهای مورد نظر، یا تبعات عدم اجرای آن را بررسی کند؛ زیرا اجرای تصمیم ممکن است مشکلات عملی داشته باشد. برای مثال هنگام تصمیم‌گیری در باره افزایش سرمایه، باید سایر واحدهای سازمان را که از این تصمیم تأثیر می‌پذیرد مورد مشورت قرار داد، و همچنین تأثیری را که بر رقبا می‌گذارد و واکنشی را که آنها ممکن است از خود نشان دهند، باید مورد ارزیابی و توجه قرار داد.

هر بدیل برحسب اینکه تاچه‌حد، «بایست‌ها» و «شایست‌ها»ی مسأله را خوب مورد توجه قرار داده است، نیز باید مورد ارزیابی قرار گیرد. مدیر در بعضی ازمواردها برای تعیین مؤثرترین بدیل، ممکن است به آزمایش یک یا چند بدیل در بخشهای مختلف سازمانش پردازد، ولی معمولاً مدیران برای تعیین مؤثرترین بدیل، به استفاده از دانش، تجربه و قضاوت خود، قناعت می‌کنند.

در هر صورت بدیل انتخاب شده، بر مبنای میزان اطلاعات قابل دسترس مدیر و قدرت قضاوت وی و مصالحه‌ای که احتمالاً میان عوامل گوناگون صورت گرفته، انتخاب شده است.

مرحله چهارم، اجرای تصمیم و پی‌گیری آن

هنگامی که بهترین بدیل موجود انتخاب شد، مدیر، باید برنامه‌چگونگی برخورد با نیازها و مسائلی را که ممکن است در به اجرا در آوردن بدیل پیش آید، طرح‌ریزی کند. به اجرا در آوردن تصمیم، پیش از صدور دستورات مناسب، دشوار است. مدیر ابتدا باید منابع لازم را برحسب نیازها فراهم کرده، به آنها تخصیص دهد؛ سپس برنامه زمانبندی عملیات را تعیین کرده، مسئولیت اجرای کارهای خاص را به افراد واگذار کند؛ آنگاه،

رویه‌ای برای گزارش‌گیری دوره‌ای برقرار کرده و سرانجام آمادگی انجام اقدامات اصلاحی مناسب را - در صورت بروز مسائل جدید - در افراد ایجاد نماید. این امر همچنین امکان سنجش پروژه را به طور دقیق فراهم می‌سازد.

مخاطرات و عدم اطمینانهای بالقوه‌ای را که در طول مرحله اولیه ارزیابی بدیلها، شناسایی شده‌اند، نباید فراموش کرد؛ زیرا این تمایل در انسان وجود دارد که مخاطرات و عدم اطمینانهای احتمالی را پس از اخذ تصمیم به‌دست فراموشی بسپارد... مدیر با صرف وقت اضافی برای بررسی مجدد تصمیمش در این مرحله و طراحی برنامه‌های تفصیلی برای برخورد با این گونه مخاطرات و اطمینانها می‌تواند با این تمایل مقابله کند. پس از آنکه مدیر همه اقدامهای ممکن را برای برخورد با بروز احتمالی مشکلات بعدی به عمل آورد، اجرای واقعی آغاز می‌گردد زیرا يك تصمیم یا راه حل، زمانی مؤثر است که به عمل درآید. گاهی مدیران به خطا تصور می‌کنند: هنگامی که تصمیمی اخذ شد، خودبخود عمل به دنبالش می‌آید؛ حال اینکه اگر تصمیم خوبی اخذ شود ولی کارکنان مایل یا قادر به اجرای آن نباشند، تصمیم مؤثر نخواهد بود. مراحل مختلف اجرای يك تصمیم، باید هدایت و کنترل گردند، و این امر با یافتن پاسخ درست برای سؤالاتی نظیر پرسشهای زیر عملی می‌گردد.

۱. آیا کارها مطابق برنامه پیش می‌رود؟

۲. در نتیجه اجرای تصمیم - در محیط داخلی و خارجی سازمان - چه چیزی در

حال رخ دادن است؟

۳. آیا کارکنان مطابق انتظار عمل می‌کنند؟

۴. پاسخ رفتار چیست؟

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که:

تصمیم‌گیری، فرایندی مداوم و چالشی برای مدیران است.

ارزیابی کارایی يك تصمیم

نرمن مایر^۲ دو معیار را برای ارزیابی کارایی بالقوه يك تصمیم مشخص کرده است.

۱. در تئوری عدم تجانس شناختی (Cognitive - Dissonance)، این فرایند را کاهش عدم

تجانس گویند. برای مطالعه بیشتر به منبع زیر مراجعه شود.

Leon, Festinger Conflict, Decision, and Dissonance, (Stanford, Calif :

Stanford University Press, 1964), p. 182.

2. Norman Maier

۱. کیفیت عینی تصمیم،

۲. پذیرش مجریان آن.

کیفیت عینی تصمیم با این پرسش که چقدر فرایند تصمیم‌گیری رسمی به اجرا در آمده است، معین می‌شود. مدیر می‌تواند تصمیمی را خود یا با کمک دیگران اخذ کند؛ اما به هر حال وقتی نوبت به اجرا می‌رسد، دایره انتخاب محدود می‌شود.

جلب رضایت و همکاری تعدادی از افراد که تقریباً همیشه درگیر اجرای تصمیم‌ها هستند، ضروری است و همان‌طور که اشاره شد، یکی از عواملی که مدیران باید هنگام بررسی وضعیت و ارزیابی بدیلها در نظر بگیرند، چگونگی حمایت کسانی است که باید آن را به اجرا درآورند.

بهبود توان فردی در حل مسأله

بیشتر مدیران می‌دانند آنچه که ظاهراً بهترین تصمیم است، یعنی بر اطلاعاتی که خیلی خوب جمع‌آوری، تحلیل و ارزیابی شده‌اند مبتنی است، ممکن است به‌علت بروز حوادث غیرقابل پیش‌بینی، تصمیم ضعیفی از آب درآید. برعکس حادثه غیرمحتمل و پیش‌بینی نشده‌ای ممکن است، تصمیم بد یا غیرمنطقی را به انتخاب مساعدی مبدل سازد. حتی اگر تصمیمی به‌همان خوبی که پیش‌بینی شده است، نتیجه دهد، مدیر هرگز نمی‌تواند کاملاً مطمئن باشد که تصمیم دیگری نمی‌توانست به‌همان میزان مؤثر یا حتی بهتر باشد.

بیشتر مدیران معتقدند که: شایسته است ارزیابی هر تصمیمی به‌هنگام اتخاذ آن صورت گیرد نه پس از دریافت نتایج و فکری که پس از آن به‌ذهن انسان می‌رسد. به هر حال ۵۰ درصد این امکان وجود دارد که رؤسا، همکاران و زیردستان توان این را داشته باشند که بگویند راه صحیح چگونه می‌توانست باشد؛ به‌همین جهت وسوسه ارزیابی تصمیم‌مدیر، پس از حصول نتایج آن، تقریباً اجتناب‌ناپذیر است و مقاومت در برابر آن دشوار؛ بویژه اگر نتایج مایوس‌کننده باشد. به همین دلیل و دلایل دیگر، بیشتر مدیران درباره چگونگی حل یک مسأله و به‌اجرا درآوردن آن، دچار اضطراب می‌شوند. مدیر می‌داند که به‌طور مکرر بنا به موفقیت یا شکست راه حلش، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و می‌داند که تقریباً پس از آشکار شدن نتایج هر راه‌حلی که کاملاً موفق نبوده است، افراد به‌راه‌حلهای ممکن دیگری می‌اندیشند. طبیعی است که پیش آمدن چنین وضعیتهایی ممکن است از جرأت مدیر در برخورد با مسائل بکاهد یا باعث احتراز او از برخورد با مسائل مشکل شود.

برای اخذ تصمیم مؤثر، مدیر اول باید بر موانع شناخت دقیق راه‌حلهای موفقیت‌آمیز

فائق آید.

موانع حل مسأله مدیری

ایروینگ جینیس و لئون من^۱، چهار روش تشخیص و حل مسأله را که می‌تواند مانع افرادی باشد که باید تصمیم‌های مهمی بگیرند، به شرح نمودار ۳-۴ شناسایی کرده‌اند.

توضیح نمودار

۱. اجتناب آرام: مدیر بعد از ملاحظه اینکه نتایج سوء وارد عمل نشدن خیلی زیاد نخواهد بود، تصمیم به عمل نکردن می‌گیرد. این می‌تواند نگرش مدیری باشد که مافوقش به او گفته است در صورت بهبود عملکردش ارتقاء خواهد یافت، ولی چون می‌داند که احتمالاً مافوقش بر کنار می‌شود، بنابراین در جهت بهبود عملکردش تلاش نمی‌کند؛ ولی اگر همان مدیر از وضعیت متزلزل مافوقش اطلاع نداشت، مشتاقانه وسخت‌تر می‌کوشید و وقت زیادی را صرف کارش می‌کرد.
۲. تغییر آرام: مدیر با ملاحظه اینکه انجام ندادن کاری عواقب وخیمی دارد، تصمیم به انجام عملی می‌گیرد. به هر حال به جای تحلیل وضعیت، مدیر اولین بدیل در دسترس را که به ظاهر کم خطر است، انتخاب می‌کند و از تحلیل دقیق اجتناب می‌ورزد.
۳. اجتناب دفاعی: هنگامی که مدیری با مسأله‌ای روبه‌رو می‌شود و قادر به یافتن راه‌حل خوبی مبتنی بر تجربه گذشته نیست، در صدد جستن راهی برای فرار از مسأله برمی‌آید. وی ممکن است بررسی عواقب را به تعویق اندازد، یا تلاش کند تا آن را از سر خود باز کند، و ممکن است اجازه دهد دیگری تصمیم بگیرد و عواقب آن را ببیند، یا بسادگی مخاطرات را نادیده بگیرد و «واضحترین راه‌حل» را انتخاب کند. این وضعیت کناره‌گیری مدیر ممکن است مانع بررسی بدیل‌های با دوام‌تر شود.
۴. ترس (هراس): مدیر احساس می‌کند نه تنها به وسیله خود مسأله، بلکه به وسیله زمان نیز زیر فشار قرار دارد. این حالت، باعث فشار روحی شدیدی می‌شود که ممکن است در رفتارهایی نظیر: بی‌خوابی، زودرنجی، دیدن خواب‌های بد و سایر شکل‌های اضطراب (تشویش) متجلی شود و در نهایت ممکن است به بیماری جسمی وی منجر شود. فرد ممکن است در حالت ترس، آن قدر درمانده و بهت زده باشد که نتواند وضعیت را به طور واقع‌بینانه مورد ارزیابی قرار دهد و به اشتباه، برخوردی را مناسب با وضعیت تشخیص

1. Irving L. Janis and Leon Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, (New York: The Free Press, 1977).

دهد که احتمالاً همان برخورد وضعیت را وخیمتر کند.

مدیرانی که نسبت به مسائل، به شیوه‌های مذکور واکنش نشان می‌دهند اغلب به دنبال روش ساده‌ای برای تصمیم‌ها هستند. یکی از روشهایی که به‌طور مکرر به‌کار می‌رود روش تطبیق تدریجی است؛ در این روش بدیلی که فقط نمایانگر تغییر کوچکی از خط‌مشی‌های موجود است،^۱ انتخاب می‌شود؛ در موارد زیادی این روش، عملیترین برخورد است، زیرا از بررسی گسترده مسأله اجتناب می‌شود و بدین ترتیب موجب صرفه‌جویی پول و زمان می‌گردد و حاصلی قابل پیش‌بینی، نسبتاً پایدار، عملی و آشنا، برای تحلیل به‌مدیر ارائه می‌کند؛ ولی چنین برخوردی اغلب منجر به راه‌حلهای کم‌ارزش می‌شود، زیرا این روش، جایگزینی برای جمع‌آوری اطلاعات جدید و تفکر خلاق است. هنگامی که مدیران تطبیق تدریجی را به‌کار می‌برند، احتمال بسیار کمی وجود دارد که عقاید جدید مورد بررسی قرار گیرد، و مزایای دراز مدت فدای منافع کوتاه مدت می‌شود.

محدودیت‌های فرایند منطقی تصمیم‌گیری

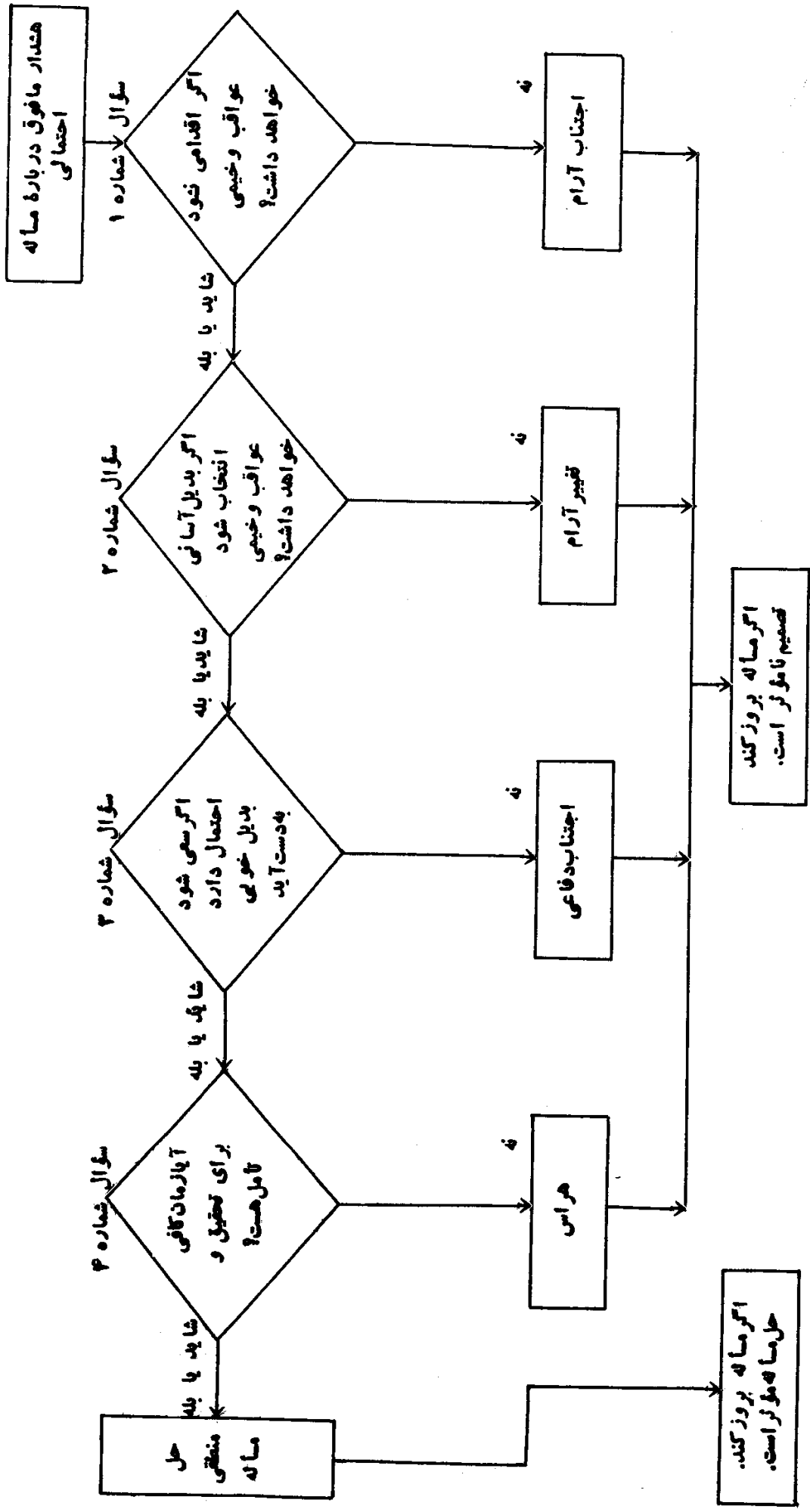
محدودیت‌های چندی در فرایند منطقی تصمیم‌گیری وجود دارد که اساساً از عدم دانش کامل آدمی نسبت به تمام جنبه‌های قبل و بعد يك واقعه ناشی می‌شود.

۱. ارزش اجتماعی. اگر همه بر يك دسته معینی از ارزشها توافق داشتند آنگاه فرایند تصمیم‌گیری می‌توانست منطقیتر باشد؛ ولی ارزشهای چندگانه و گاه متضادی در عمل هست که منجر به جدلهای احساسی و طولانی بر سر تصمیم‌ها می‌گردد. برای مثال، آیا سازمانها باید آزمون صداقت را، به کمک دستگاه دروغ‌سنج، از متقاضیان استخدام به عمل آورند، یا خیر؟

مدیری ممکن است مهمترین ارزش را کارایی سازمانی بداند و اگر آزمون بتواند پیشگویی دقیقتری از موفقیت کارمند آتی بدهد، در آن صورت بهتر است آزمون انجام شود. مدیر دیگری ممکن است اعتقاد قوی داشته باشد که آزمون صداقت، دخالت در زندگی خصوصی فرد^۲ است و هیچ‌گونه افزایش کارایی را تضمین نمی‌کند. واضح است که این دو مدیر با مقیاسهای متفاوتی از ارزش اجتماعی عمل می‌کنند؛ هرچند که هر دو ضرورت کارایی را تشخیص می‌دهند. اگر بر سر ارزشها بتوان به توافق رسید، فرایند تصمیم‌گیری می‌تواند عملی باشد.

1. Charles E. Lindblom, *The Intelligence of Democracy*, (New York: The Free Press, 1965), pp. 143-145.

2. Individual Privacy



نمودار ۳-۴ روشهای تشخیص و حل مسأله

۲. **دومین محدودیت.** ناتوانی هر مدل، در احاطه داشتن بر سلسله بازتابها و حوادث بی‌پایانی که هر تصمیم یا انتخاب، به دنبال خواهد داشت، دومین محدودیت است. فرض کنید اگر سازمانی آزمون راستگویی را در استخدام به کار گیرد، بهبود دقت در فرایند گزینش را می‌توان پیش‌بینی کرد. ولی برآستی تبعات افزایش چشمگیر کارکنان لایق و توانمند چه می‌تواند باشد؟ آیا تعداد داوطلبان بازنشستگی، افزایش خواهد یافت؟ یا به علت وجود داوطلب زیاد برای هر پستی که در سازمان به وجود می‌آید آیا درصد شکایات و تقاضاهای افزایش حقوق، کاهش خواهد یافت؟ آیا مشکلات سرپرستی و اداره این افراد لایق و توانمند حل خواهد شد؟ آیا مدیر احتمالاً از وجود این افراد لایق سوءاستفاده نخواهد کرد؟ تأثیر آزمون راستگویی بر روحیه کارکنان موجود چه خواهد بود؟ جامعه با آن چه برخوردی خواهد داشت؟ تأثیر آن بر ارباب رجوع (مشتریان) چگونه خواهد بود؟ اگر نتوان تمام این عوامل را مورد بررسی قرارداد آیا می‌توان روش تصمیم‌گیری را منطقی خواند؟

۳. **عدم اطمینان.** ویژگی اجتناب‌ناپذیر تصمیم‌گیری است، البته لازمه هر فرایند کاملاً منطقی، داشتن دانش کامل و دقیق، نسبت به تمام بدیل‌های ممکن و عواقب انتخاب هر بدیل است.

۴. **رضایتمندی.** در شرایط نامطمئن، مدیر ممکن است کار بر روی يك مسأله را به محض یافتن راه‌حل رضایتبخش به پایان رساند؛ هر چند که تمام بدیل‌های ممکن شناسایی یا تحلیل نشده باشد و راه‌حل رضایتبخش بهترین راه‌حل نباشد. این روش برخورد با تصمیم‌گیری که رضایتمندی، نامیده می‌شود، تلاش جدی برای رسیدن به يك تصمیم رضایتبخش - به جای تصمیمی عالی - است. از آنجایی که هر بدیل به منطقی‌ترین صورت، ارزیابی نمی‌شود، این روش را «سرهم بندی کردن» نامیده‌اند.

۵. **معقولیت نسبی.** بدیلها در مسائل پیچیده ممکن است آن قدر زیاد باشند که مدیر حتی با به کارگیری پیچیده‌ترین کامپیوترها نتواند آنها را ارزیابی کند. بنا بر این پیچیدگی مسأله را تا جایی که بتواند بدیل‌های ممکن را مورد ارزیابی قرار دهد، کاهش می‌دهد؛ این فن به معقولیت نسبی شهرت دارد. تمایز میان معقولیت نسبی و رضایتمندی، دارای اهمیت است؛ زیرا معقولیت نسبی به محدودیت طبیعی در توان انسان برای اداره وضعیت‌های پیچیده گفته می‌شود؛ و حال آنکه رضایتمندی يك انتخاب عمدی برای محدود کردن تعداد بدیل‌های مورد بررسی برای رسیدن به راه‌حل رضایتبخش است؛ یعنی اولی به‌طور طبیعی بر انسان

تحمیل می‌شود، در صورتی که دومی انتخاب عمدی است. اگر قرار باشد در تمام وضعیتها در جستجوی بهترین تصمیم باشیم، تصمیمهای بسیار کمتری می‌توانیم اتخاذ کنیم، زیرا هر تصمیمی به‌زمان زیادی نیاز دارد. در صورتی که به‌طور معمول عمل کنیم، می‌توانیم درباره چیزها با سرعت تصمیم بگیریم و به‌مسئله‌بندی پردازیم. قضاوت‌های ارزشی نیز در تصمیم‌گیری مؤثرند؛ برای مثال وقتی بدیلی را دوست نداریم، ممکن است بکلی آن را کنار بگذاریم.

۶. **تداپیر وضعیت.** تصمیمها همواره براساس واقعیتها اخذ نمی‌گردد. بسیاری از مخالفتها با يك تصمیم مبنای سیاسی دارد. مقامات دولتی به‌طور مکرر تصمیمهایی می‌گیرند که تحت تأثیر فشار رأی دهندگان و سایر منابع است. بطور کلی:

هرچه تصمیم مهمتر باشد، مسائل سیاسی و اجتماعی درگیر با آن بیشتر است.

واحدهای صنعتی و تجاری نیز تحت تأثیر عوامل سیاسی قرار دارند و این امر بدین معنی نیست که تصمیمهای مدیر، بناچار غیرصادقانه است؛ تنها بدین معنی است که در اخذ تصمیم باید تمایلات دیگران را نیز در نظر داشت.^۱

فنون آماری، برای پیش‌بینی مسائلی نظیر تعداد کالا، دفعات توقف ماشینها در کارگاه و کالاهای مرجوعی مشتریان که احتمالاً در آینده رخ خواهد داد مبنایی را به‌دست می‌دهد؛ ولی همه پدیده‌ها را نمی‌توان با تحلیلهای آماری پیش‌بینی کرد، زیرا بعضی از حوادث تکرار نمی‌شوند. در چنین مواردی، مدیر باید قضاوت و بینش خود را به‌کارگیرد تا تبعات احتمالی بدیلهایی را که وقوع آنها مسلم نیست، پیش‌بینی کند. در چنین وضعی مدیر می‌کوشد منطقی عمل کند، ولی چارچوب تصمیم‌گیری دیگردارای سیستم بسته و کنترل‌شده‌ای نخواهد بود، بلکه دارای سیستمی باز است و در معرض تأثیرات غیرمنطقی گوناگون قرار خواهد داشت.

غلبه بر موانع فردی در حل مسأله

آشنایی با فرایندهای منطقی حل مسأله - که شرح آن گذشت - به‌مدیر اطمینان می‌دهد که توان شناخت و برخورد با وضعیتهای پیچیده را دارد؛ این اعتماد به‌دو دلیل مهم است. الف) احتمال تلاش و فعالیت مدیران را در تعیین محل مسائل و فرصتها در سازمانهایشان، افزایش می‌دهد؛

1. James A. Stoner, op. cit., p. 176.

ب) احتمال یافتن راه‌حلهای خوب را برای مسائلی که با آن مواجه می‌شوند بالا می‌برد. زیرا، گذشته از به‌کارگیری فرایند منطقی حل مسأله، راههای ویژه دیگری برای تصمیم‌گیریهای مؤثرتر وجود دارد.

۰۱ اولویت بندی: مدیران، روزانه با مسائل و کارهای متعددی سروکار دارند و گاهی حجم کار آنها شگفت‌انگیز است و برای اینکه در کارهای نیمه تمام غرق نشوند باید کارهای روزانه خود را اولویت بندی کنند؛^۱

۰۲ کسب اطلاعات لازم: اطلاعات اساسی، ساختار اصلی وضعیت تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد؛ این اطلاعات ضمن تشخیص مسأله و تعیین بدیلها به دست می‌آیند و شامل این موارد هستند:

- بدیلهای مختلف قابل تشخیص،
 - نتایج احتمالی انتخاب هر یک از بدیلها،
 - حوادثی که در آینده ممکن است رخ دهد،
 - معیارهای ارزیابی تصمیمها و راه‌حلهای نهایی.
- ۰۳ پیش‌روی منظم و دقیق: اگر مدل‌های منطقی حل مسأله - که شرح داده شد - درست به کار گرفته نشوند، هیچ یک مفید نخواهند بود. مدیران در پی‌گیری یک مدل منطقی حل مسأله، باید اشتباهاتی را که معمولاً در مراحل مختلف آن پیش می‌آید، در نظر داشته باشند. برای مثال: در مرحله اول افراد تمایل دارند تا مسأله را برحسب یکی از راه‌حلهای تعریف‌نمایند یا در مرحله دوم به‌هنگام یافتن بدیلها به ارزیابی آنها پردازند؛ که این امر خود از یافتن و ساختن بدیلهای ممکن جلوگیری می‌کند. همچنین در مرحله سوم، در ارزیابی بدیلها از اطلاعات به‌طور منظم استفاده نمی‌شود؛ و سرانجام ضمن اجرای راه‌حل به‌طور غیرمنتظره اشتباهاتی رخ می‌دهد که اگر مدیر کارکنان را در آن مورد توجیه؛ و دستورالعمل واضحی صادر می‌کرد، یا در آنان به‌حد کافی انگیزه ایجاد کرده بود، پیش نمی‌آمد. و گاهی هم علت بروز اشتباه آن است که از قبل، زمینه پذیرش کافی برای اجرای تصمیم فراهم نشده، یا تخصیص مدبرانه منابع، صورت نگرفته است.

روشها و فنون معین تصمیم‌گیری

روشها و فنونی که از طریق تحقیق و تجربه به دست آمده‌اند و می‌توانند در مراحل مختلف

1. Jack D. Ferner, *Successful Time Management*, (New York: John Wiley, 1980), p. 17.

فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرند، عبارتند از:

۱. تفکر خلاق،
۲. تحقیق در عملیات،
۳. استراتژیها و مفاهیم زیربنایی.

۱. تفکر خلاق

داشتن فکر خلاق که در مرحله دوم فرایند اخذ تصمیم دارای ارزش ویژه‌ای است، از مؤثرترین ویژگیهای یک مدیر خوب است، هر چند که تفکر خلاق با روش علمی تحقیق شباهت دارد ولی از این جهت که بر قدرت خلاقیت و نوآوری و راهگشایی تأکید دارد، با آن متفاوت است. استفاده از تفکر خلاق بستگی به توانایی فرد دارد. در وضعیتهای خاص، فنون مصنوعی معینی نیز ممکن است برای متمرکز ساختن فکر و فعال کردن ذهن فرد لازم باشد. همچون نوری که بر ذهن بتابد و نواحی تاریک و نهان آن را روشن کند.

گفته شد فکرهاى خلاق از خزاینى سرچشمه مى‌گیرند که به‌طور عمده شامل دانش و تجربیات گذشته فرد مى‌باشد که خود از دوران کودکی تا بزرگسالی به‌دست مى‌آید. از این رو گفته مى‌شود «رگرسیون خلاقیت»^۱ را از دوران کودکی تا بزرگسالی تجربه مى‌کنیم و چنین است که به‌کارگیری ابزارهایی نظیر «راه حل‌جویی قیاسی مستقیم»^۲، «راه حل‌جویی قیاسی غیرمستقیم»^۳ و... مى‌تواند فرد را در نوآوری و ارائه فکرهاى نو و بکر یاری دهد.

۲. تحقیق در عملیات

تحقیق در عملیات، در مدیریت تعاریف متنوعی دارد. از جمله: «عملی کردن مدیریت علمی صرف در مسائل»، «ابزار بسیار تخصصی تصمیم‌گیری که در اختیار مدیر قرار دارد، با تأکید بر مفاهیم کلی»، «کاربرد فنون ریاضی پیشرفته در مسائل مدیری» و «عاملی که در موارد زیادی، باعث تغییر در دیدگاه فرد مى‌شود.» که مورد اخیر یعنی تغییر دیدگاه دو ویژگی عمده دارد.

۱. یافتن دیدی نسبت به واقعیهایی که به‌عنوان زیربنای روابط در اداره يك واحد تجاری به‌کار رفته است؛

۲. یافتن دیدی نسبتاً جامع و فراگیر - بجای جزء نگری - نسبت به مسائل.

بدیهی است که تحقیق در عملیات را بجای مدیر، متخصص آن فن انجام داده، سپس

مدیر تصمیم می‌گیرد؛ پس چون متخصص فن مذکور، فقط واقعیات و تحلیلی از آن را ارائه می‌دهد؛ نظر وی «مشورتی» است.

تحقیق در عملیات به جای آنکه مسأله را منحصر به يك واحد بداند، در بهینه کردن نتایج کلی سازمان تلاش می‌کند؛ این روش به يك گروه متخصص تحقیقاتی نیاز دارد تا تمام جنبه‌های مسأله را مورد بررسی قرار دهند.

در ابزارهای تحقیق در عملیات و فنون تحلیل، معیارهای گوناگونی به وجود آمده است، که از آن جمله است:

۱. برنامه‌ریزی خطی،

۲. فن مونت کارلو،

۳. تئوری خط نوبت.

این فنون برای ساختن يك مدل ریاضی مجرد مبتنی بر روابط مربوط به وضعیت مسأله، به کار می‌رود. هر قدر مدل نمایانگر وضعیت حقیقی باشد، به همان نسبت نتایج آن واقعیت‌تر خواهد بود.

مفاهیم و استراتژیها

همان طوری که قبلاً اشاره شد هر فرد يك چارچوب ادراکی دارد که در اخذ تصمیم در جریان کار و زندگی روزانه‌اش به وی کمک می‌کند. ایجاد و گسترش این چارچوب صرفاً از طریق تجربه - اگرچه کسل کننده و وقت گیر است - فرایند مؤثری است. برای تسریع این فرایند، تصمیم گیرنده باید با مفاهیم و استراتژیهای معینی آشنا شود که از تجربیات دیگران حاصل شده و در بعضی موارد از طریق تحقیق، کنترل شده است. البته باید متذکر شد که تنها می‌توان ماهیت و حد این مفاهیم را بیان داشت که نمونه‌هایی از آن به شرح ذیل است:

۱. قبل از برنامه‌ریزی برای هر گونه اقدامی، هدف باید به‌طور واضح بیان گردد؛

۲. هزینه انتخاب هر بدیل را، تا سر حد امکان، کسی که بدیل را ممکن ساخته است، تعیین کند؛

۳. واقعیات هر وضعیت، اغلب ویژگیهای بدیل مناسب را بیان می‌دارد (البته به شرطی

که بدرستی شناخته شوند و جرأت برخورد با آنها نیز موجود باشد).

عامل زمان، در استراتژی دارای اهمیت فراوان است. واضح است که بدیل صحیح

به دست آمده در زمان نامناسب، می‌تواند به اندازه بدیل غلط فاجعه‌آمیز باشد.

در اینجا لازم است ذکر شود که پاسخهای منطقی و خلاق مبتنی بر روش علمی تحقیق،

تحقیق در عملیات، تفکر خلاق و مفاهیم و ادراکات گوناگون، کافی نیست؛ بلکه تصمیم -

- گیرنده موفق، باید اینها را با مهارت در تعیین استراتژی مناسب تکمیل کند. برای مثال:
۱. هنگامی که کل برنامه مورد قبول تصویب کنندگان آن نیست، ابتدا بخشی از آن که می‌تواند مورد قبول باشد، برای تصویب ارائه گردد و پس از مدتی که از اجرای آن بخش گذشت، بخش دیگری برای تصویب ارائه شود.
 ۲. به جای مطرح کردن فکرها و برنامه‌های نو و خلاق با مدیران عالی سازمان، ابتدا باید آنها را به مدیران اجرایی جوانتر داد تا از طریق آنها به مدیران قدیمتر و در رده عالی منتقل گردد.
 ۳. اقدام گسترده برای تکمیل هر کار به جای تکمیل تدریجی آن؛ هنگامی که ضرورت ایجاب می‌کند.

قضیه: کاربرد فرایند تصمیم‌گیری

- تعریف مسأله: عملکرد نامناسب سرپرستان رده عملیاتی يك سازمان در مقایسه با سرپرستان دیگر در شرایط یکسان.
- فرض مسأله: تأثیر محیط به عنوان عامل کنترل‌کننده مشکل نادیده گرفته می‌شود، زیرا به تجربه ثابت شده این تأثیر، قابل اغماض است.
- با استفاده از روش منطقی حل مسأله، معین کنید که برای حل این مسأله چه گامهایی باید برداشت؟

حل:

برای حل مسأله که عبارت است از عملکرد زیر استاندارد سرپرستان رده عملیاتی سازمان، گامهای زیر باید برداشته شود:

۱. تعیین شرایط موفقیت‌آمیز: شرایط موفقیت می‌تواند به شرح ذیل باشد:

۱-۱. کاهش تعداد شکایات،

۲-۱. افزایش کمیت و کیفیت محصولات،

۳-۱. هماهنگی با بودجه تعیین شده،

۴-۱. کاهش هزینه به میزان ۱۰ درصد در ۱۲ ماه آینده.

۲. تعیین پاسخهای ممکن به مسأله: پس از روشن شدن مسأله می‌توان بدیل‌های ممکن را

معین کرد. در اینجا، عملکرد زیر استاندارد را می‌توان ناشی از دو عامل دانست:

۱-۱. عدم توان کافی،

۲-۱. عدم انگیزش کافی،

۱-۳. با فرض اول راه‌حلهای زیر می‌تواند قابل ارائه باشد:

۱-۴. جایگزینی سرپرستان،

۱-۵. آموزش،

۱-۶. کارآموزی.

با راه‌حل کارآموزی برنامه‌های مختلفی را می‌توان مورد بررسی قرار داد. با فرض

عدم انگیزش راه‌حلهای چندی را می‌توان ارائه کرد:

۱. بررسی محرکهای مادی و غیر مادی، از جمله:

الف) پاداش برحسب بهره‌وری واحد،

ب) مشارکت در سود شرکت یا سازمان،

ج) فروش سهام به کارکنان.

۲. بررسی سایر امکانات

در اینجا، امکانات مختلف هر راه‌حل مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت؛ که ممکن است در

این بررسی، بعضی از فرضها با توجه به شرایط یک راه‌حل موفق، به سرعت رد شود.

برای مثال، جایگزینی کلیه سرپرستان به عنوان یک راه‌حل می‌تواند رد شود و در عوض با

استفاده از روش واقعیت‌یابی می‌توان راه‌حلهای مورد بررسی قرار داد.

مرحله نهایی، به اجرا درآوردن تصمیم است که نیاز به فعالیتهای تکمیلی دارد.

برای مثال: راه‌حل کارآموزی، به اطلاعات معینی در بساط مهارتهای مورد نیاز فنون

کارآموزی، سازمانهای تعلیم دهنده، انگیزش کارکنان و غیره نیازمند است.

پرسشها

۱. رابطه پیدایش مسائل و پویایی سازمان را مورد بررسی قرار دهید.

۲. راههای دریافت مسأله و مشکل و نیازها و فرصتهایی که در آینده امکان وجود دارند،

چیست؟

۳. آیا اصولی برای کشف عمده‌ترین عوامل مؤثر در یک تصمیم وجود دارد؟

۴. بهترین شکل مشاوره در تصمیم‌گیری را، در وضعیتهای گوناگون مورد بررسی

قرار دهید.

۵. در باره چگونگی استفاده از تجربه در مسأله‌یابی و اخذ تصمیم بحث کنید.

gegeben

1. $\vec{a} = \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \end{pmatrix}$, $\vec{b} = \begin{pmatrix} 2 \\ 3 \\ 4 \end{pmatrix}$, $\vec{c} = \begin{pmatrix} 3 \\ 4 \\ 5 \end{pmatrix}$

2. $\vec{a} = \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \end{pmatrix}$, $\vec{b} = \begin{pmatrix} 2 \\ 3 \\ 4 \end{pmatrix}$, $\vec{c} = \begin{pmatrix} 3 \\ 4 \\ 5 \end{pmatrix}$

3. $\vec{a} = \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \end{pmatrix}$, $\vec{b} = \begin{pmatrix} 2 \\ 3 \\ 4 \end{pmatrix}$, $\vec{c} = \begin{pmatrix} 3 \\ 4 \\ 5 \end{pmatrix}$

4. $\vec{a} = \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \end{pmatrix}$, $\vec{b} = \begin{pmatrix} 2 \\ 3 \\ 4 \end{pmatrix}$, $\vec{c} = \begin{pmatrix} 3 \\ 4 \\ 5 \end{pmatrix}$

5. $\vec{a} = \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \end{pmatrix}$

6. $\vec{a} = \begin{pmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \end{pmatrix}$, $\vec{b} = \begin{pmatrix} 2 \\ 3 \\ 4 \end{pmatrix}$, $\vec{c} = \begin{pmatrix} 3 \\ 4 \\ 5 \end{pmatrix}$

برنامه‌ریزی

مقدمه

هنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه‌ریزی^۱ در زندگی خویش پی‌برد، آن را در نظامهای اجتماعی به‌عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری، مورد توجه قرار داد و امروز می‌بینیم که ساختار وجودی سازمانها آن سان پیچیده گشته‌اند، که بدون برنامه‌ریزیهای دقیق نمی‌توانند به‌حیات خود تداوم بخشند. اساس برنامه‌ریزی، بر آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصتها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد.

۱. برنامه‌ریزی در برابر واژه انگلیسی «Planning» به‌کار رفته است. در کتب مدیریت دو واژه «Programming» و «Planning» اغلب به‌جای یکدیگر به‌کار رفته‌اند. بعضی از صاحب‌نظران مدیریت، نظیر جانسون از اصطلاح «Strategic Planning» برای برنامه بلند مدت، و از «Medium – Rang Programming» برای برنامه‌ریزی میان مدت، استفاده کرده‌اند. برای اطلاع بیشتر ر.ک:

Richard A. Johnson and Other. *The Theory and Management of Systems*, 3th. Edition, (New York : McGraw – Hill Book Co., 1973), p. 62.

فلسفه برنامه‌ریزی

فلسفه برنامه‌ریزی به عنوان يك نگرش و يك راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بسرمبنای اندیشه، تفکر آینده‌نگر و عزم‌راسخ به برنامه‌ریزی منظم و مداوم می‌باشد، بخش انفکاک‌ناپذیر مدیریت است.

ضرورت برنامه‌ریزی

فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه‌ریزی دارند، بنا بر این ضرورت برنامه‌ریزی، برای رسیدن به جزئیترین اهداف يك واقعیت انکارناپذیر است (خواه برای میهمانی باشد، یا سپری کردن يك روز تعطیل، یا به منظور فروش يك محصول). بنا بر این نیاز به برنامه‌ریزی از این واقعیت نشأت می‌گیرد که :

همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می‌کنند.

عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، برنامه‌ریزی را به صورت يك ضرورت انکارناپذیر در تمام نهادها در آورده است.^۱
پیتر دراکر معتقد است که میان مؤثر بودن (انجام کارهای درست)^۲ و کارایی (درست انجام دادن کارها)^۳ تفاوت هست و این دو در مراحل انتخاب هدفها و آنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می‌باشند.^۴

تعریف برنامه‌ریزی

برای برنامه‌ریزی، متخصصان از زوایای مختلف، تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند که ما در اینجا چند نمونه از آنها را یادآور می‌شویم:
برنامه‌ریزی عبارت است از:

۱. تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به آن،^۵

-
1. Arthur G. Bedeian, *Management*, (New York: the Dryden Press, 1985), p. 100.
 2. Effectiveness 3. Efficiency
 4. Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, (New York: Harper Row, 1964), p. 15.
 5. Arthur G. Bedeian, *Management*, (New York : The Dryden Press, 1986), p. 100.

۲. تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد،
۳. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند،
۴. طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد.

تعریف اصل برنامه‌ریزی

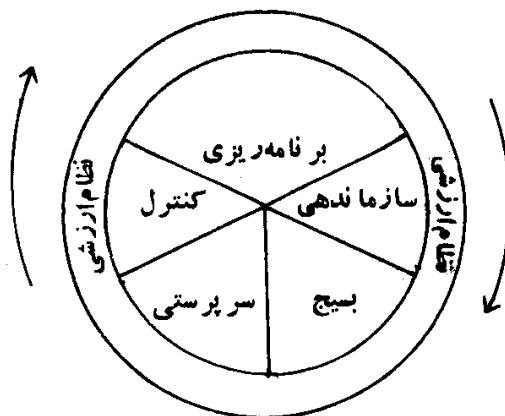
برای دست یافتن به هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی صورت بگیرد.

هدفهای برنامه‌ریزی

- هدفهایی که در هر برنامه‌ریزی دنبال می‌شود به شرح ذیل است:
۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیتها،
 ۲. افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)،
 ۳. تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و اختراز از تغییر مسیر،
 ۴. تهیه ابزاری برای کنترل.

اولویت برنامه‌ریزی

اگر وظایف مدیریت را حول رئوس هرمی در نظر بگیریم (به نمودار ۱-۱ مراجعه شود)،



نمودار ۱-۴ توالی وظایف پنجگانه مدیری

برنامه‌ریزی در رأس آن قرار می‌گیرد؛ و اگر چه وظایف مدیریت را به‌طور جداگانه بررسی می‌کنیم، ولی همه به‌هم مرتبط‌اند و در این بین برنامه‌ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. توالی وظایف پنجگانه مدیر به‌طور کلی به‌شکل نمودار ۱-۴ قابل تجسم می‌باشد و همچنان که از نمودار پیداست بخش اعظم کار مدیر را برنامه‌ریزی تشکیل می‌دهد.

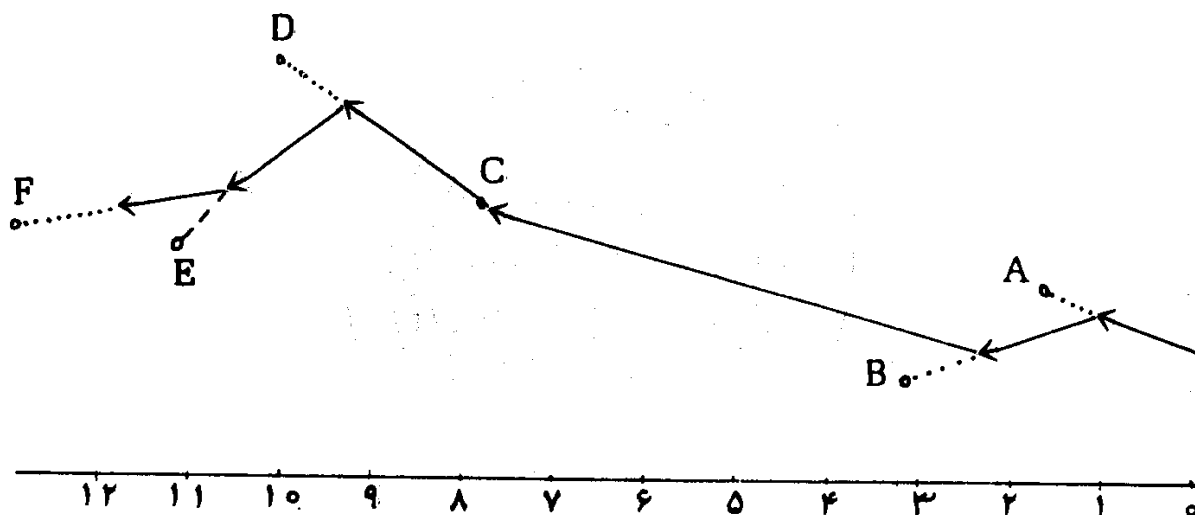
همان‌طوری که ذکر شد وظایف مدیری قابل تفکیک نیستند؛ و این ارتباط بسویژه در وظایف برنامه‌ریزی و کنترل ملموس‌تر است، زیرا اعمال برنامه‌ریزی نشده را نمی‌توان کنترل کرد.

کنترل کردن، یعنی نگهداری فعالیتها در يك مسیر و تصحیح انحرافات از روی برنامه. برنامه‌ریزی، اهداف تمام تلاشهای گروهی را معین کرده، برنامه‌های دستیابی به آن اهداف را نیز طرح‌ریزی می‌کند تا مدیر بداند چه نوع ساختار سازمانی باید انتخاب کند و به‌تشخیص درست افراد مورد نیاز و ویژگیهای فردی لازم برای هر پست، قادر شود. آنگاه مدیر می‌تواند مؤثرترین نوع سبک هدایت و سرپرستی را انتخاب کند و استانداردهایی برای کنترل عملیات فراهم آورد. بنا بر این می‌توان گفت:

برنامه‌ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می‌دهد.

ماهیت پویای فرایند برنامه‌ریزی

در برنامه‌ریزی، گاهی برنامه‌ای تجدید نظر می‌شود و قبل از اجرای کامل برنامه قدیمی



نمودار ۲-۴ پویایی فرایند برنامه‌ریزی

به اجرا درمی‌آید. برای مثال در نقطه زمانی «۱» برنامه A از حیز انتفاع می‌افتد و برنامه B در دستور کار قرار می‌گیرد. و همین‌طور در جریان بقیه کار، این تغییر جهت ممکن است روی دهد (نمودار ۴-۲).

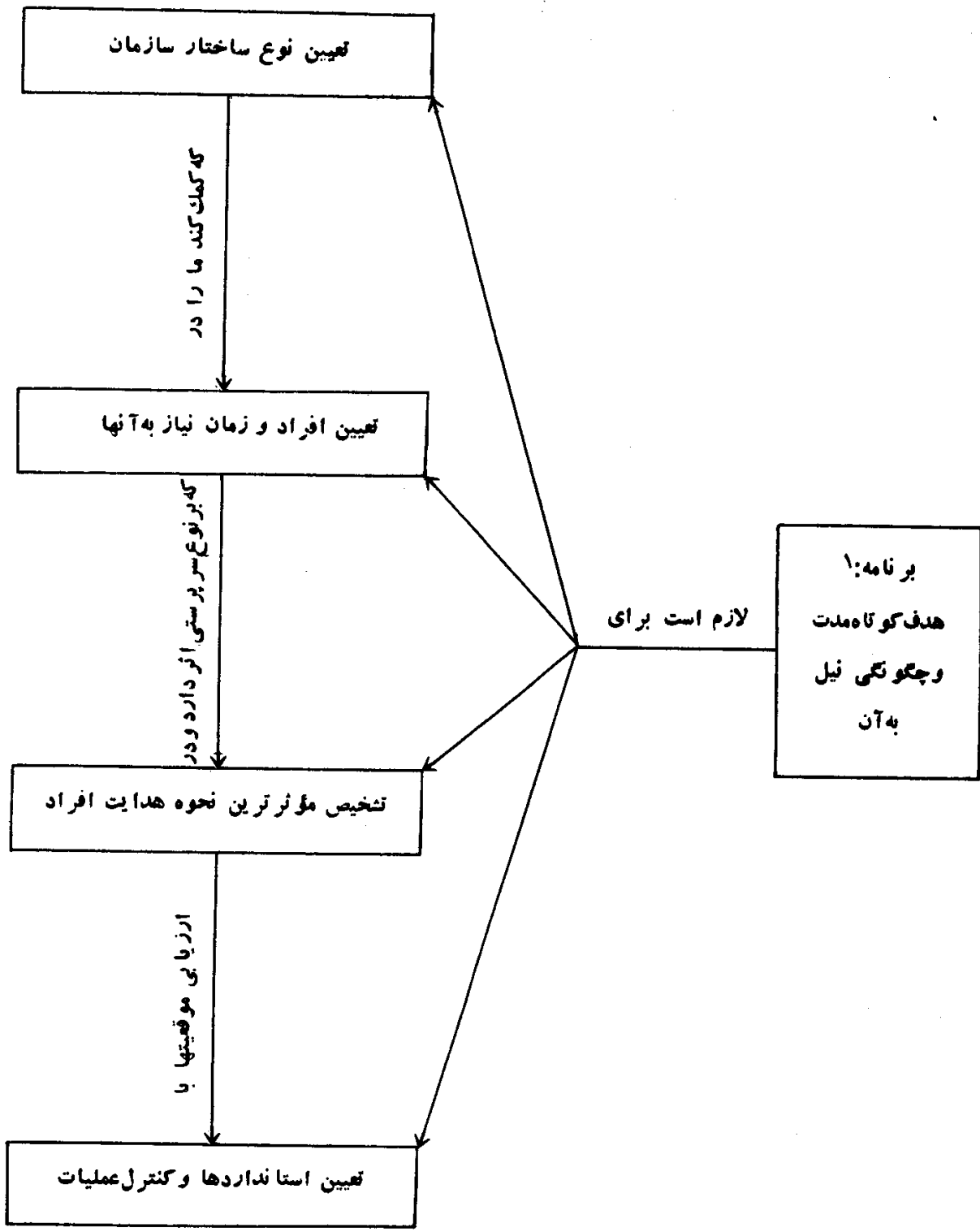
انواع برنامه‌ریزی

۱. برنامه‌ریزی اساسی (استراتژیک)

- برنامه‌ریزی اساسی، دوراندیشی سازمان یافته‌ای است که مراحل زیر را در بردارد:
- الف) تعیین مأموریتها و هدفهای دوربرد،
 - ب) تفکیک مأموریتها به هدفهای کمی و کیفی کوتاه مدت، که این عمل را در اصطلاح هدف‌گذاری می‌نامند،^۱
 - ج) تعیین خط‌مشی‌ها یا سیاستها،
 - د) طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی اجرایی (تاکتیکی).^۲
- برنامه‌ریزی استراتژیک، آینده را پیشگویی نمی‌کند ولی یک مدیر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد،^۳
- الف) فائق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی،
 - ب) ارائه فرصت بموقع، برای تصحیح خطاهای اجتناب‌ناپذیر،
 - ج) کمک به تصمیم‌گیری درست در زمان مناسب،
 - د) تمرکز بر اعمالی که برای رسیدن به آینده مطلوب باید انجام شوند.
- برنامه‌ریزی استراتژیک با پرسش‌سؤالاتی در باره هدف و عملیاتی که در جهت‌وصول به آن در حال حاضر اختصاص یافته است شروع می‌شود. برای مثال:
- ما برای ارائه چه خدماتی تلاش می‌کنیم؟
 - رقابت ما به‌خاطر چیست؟
 - آیا باید آنچه را هم‌اکنون انجام می‌دهیم، ادامه دهیم؟
 - آیا نیازمند به‌خطوط تولید یا خدمات بیشتر یا کمتری هستیم؟
 - جو حاکم بر محیطی که ما در آن عمل می‌کنیم، چیست؟
 - کدام یک از تحولات تکنولوژیکی، اجتماعی و سیاسی در شرف وقوع می‌تواند در چگونگی انجام کارها تأثیر بگذارد؟

1. Goal Setting 2. George Galloway

3. George R. Terry. *Principles of Management*, 7th ed. (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977), p. 179.



برنامه ریزی، مقدم بر تمامی دیگر وظایف مدیریت است. ۲.

نمودار ۳-۴ الویت برنامه ریزی

1. Objective 2. Harold Koontz and Others, op. cit., p. 103.

- این تأثیر تا چه حد است؟
 - ما در مقابل این تأثیرات چه می‌توانیم بکنیم؟
 - پاسخ سؤالات ذیل به مدیران کارهای تولیدی کمک می‌کند تا فعالیت‌های خود را ارزیابی کرده، تصمیم بگیرند که چه قسمتهایی را نگهدارند و کدامها را اضافه یا کم کنند؛
 - چه محصولی فروش دارد؟
 - به چه قیمتی می‌توان فروخت؟
 - چه پیشرفتهای فنی صورت گرفته است؟
 - چه هزینه‌هایی را در بردارد؟
 - نرخ دستمزد چقدر است؟
 - خط‌مشی دولت در مورد مالیات چیست؟
 - خط‌مشی سازمان در مورد سود سهام چگونه است؟
 - منابع مالی برای تأمین بودجه کدامند؟
 - محیط اجتماعی و سیاسی سازمان چگونه است؟
- در بعضی از فرضیه‌ها، حتی خط‌مشی‌های آینده نیز پیش‌بینی می‌شود. برای مثال اگر سازمانی برای کارمندان خود برنامه‌بازنشستگی ندارد، گاهی در مفروضات برنامه‌ریزی، پیش‌بینی می‌کند که آیا این امر در آینده صورت خواهد گرفت یا خیر؟ و در صورت مثبت بودن جواب، چگونه باید باشد؟

۲. برنامه‌ریزی اجرایی (عملیاتی)

توالی برنامه‌ریزی عملیاتی عبارت است از:

- الف) تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمانبندی)،
- ب) تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت: کمیت، کیفیت و هزینه،
- ج) بازبینی و تعیین موارد انحراف،
- د) تهیه برنامه جدید.

۳. برنامه‌ریزی تخصصی (برنامه‌ریزی در سایر وظایف مدیریت)

الف) برنامه‌ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید): عبارت است از تعیین، تحصیل و ترویج کلیه نیازمندیهای لازم، برای تولید آتی محصولات و برای تأمین نیازهای قابل پیش‌بینی یا غیرمترقبه جامعه و بازار. برخی از هدفهای برنامه‌ریزی و کنترل تولید عبارتند از:

۱) هماهنگ کردن سفارشات و تاریخ تحویل با ظرفیت تولیدی موجود و یا برعکس، ۲) به

حداقل رساندن بیکاری کارگران و ماشین‌آلات، ۳) آماده کردن مواد و ابزار و قطعات در مواقع مورد لزوم، ۴) به‌حداکثر رساندن گردش موجودی، ۵) یکنواخت کردن مسیر ساخت در تمام کارگاهها، ۶) فراهم کردن دستورالعمل برای کارهای تولیدی، تا مدیران و سرپرستان وقت خود را صرف سرپرستی و آموزش زیردستان نکنند، نه کارهای دفتری، ۷) با خبر نگهداشتن مدیران و مسئولان از وضعیت موجود.

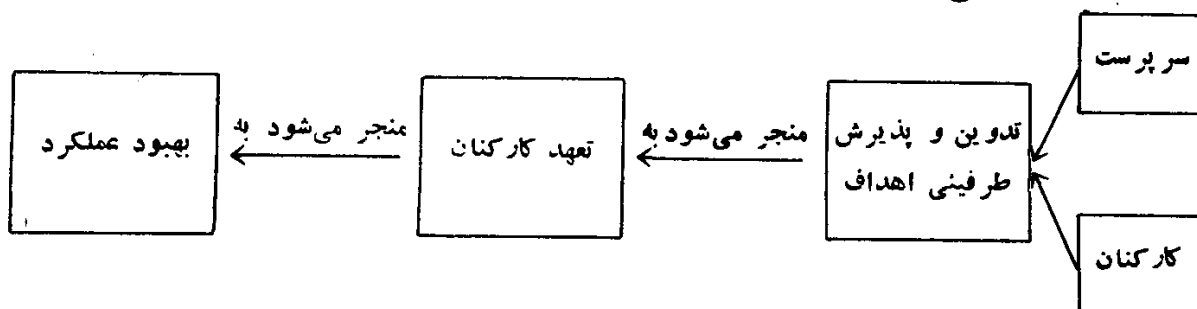
ب) برنامه‌ریزی پرسنلی (نیروی انسانی): عبارت است از تعیین تعداد افرادی که در سالهای آینده برای تأمین هدفهای سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که بر اساس آن تسهیلات و وسائل مورد نیاز تخمین زده می‌شود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (چارت) سازمانی آغاز می‌شود و نمودار مسیر ترفیعات، آئین‌نامه استخدامی، برنامه‌های آموزش ضمن خدمت و غیره نیز از جمله موضوعهای آن است.

ج) برنامه‌ریزی مالی: عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و متقابلاً تعیین میزان و چگونگی مصارف منابع مالی مذکور به منظور تأمین هدفهای مؤسسه و صاحبان و کنترل‌کنندگان آن.

دیدگاههای متداول در برنامه‌ریزی

۱. برنامه‌ریزی (مدیریت) بر مبنای هدف و نتیجه

عبارت است از اینکه مهمترین مسائل سازمان تعریف شود و سپس با مشارکت کارکنان، برای هر واحد و هر قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدفگذاری منظمی صورت گیرد. مدیریت و برنامه‌ریزی بر مبنای هدف، برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی به کار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. فکر اصلی مدیریت بر مبنای هدف، این است که تدوین و پذیرش طرفینی تمامی اهداف، تعهد قویتری را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ تا اینکه سرپرستی، یک‌جانبه‌هدف‌گذاری کرده، آنها را به زیردستان



نمودار ۴-۴ ساختار مدیریت بر مبنای هدف

تحمیل کند. ساختار این اعتقاد در نمودار ۴-۴ آمده است:۱

برنامه‌ریزی امکانات و منابع بر اساس هدف و نتیجه، دارای شش مرحله است:۲
(۱) نقشها و مأموریتها، (۲) نتایج مورد انتظار، (۳) شاخصها، (۴) هدفها، (۵) طرحهای عملیاتی و (۶) کنترل.

۰۲. برنامه‌ریزی (مدیریت) بر اساس استثناء

عبارت است از تعیین هدف، تخصیص منابع و تعیین شاخصهای عملیاتی، و واگذاری امور به ابتکار عمل مسئولان واحدها. مدیریت عالی سازمان، تنها هنگامی که انحرافات عملکرد واحدی از برنامه پیش‌بینی شده بیش از حد مورد قبول باشد، در امور آن واحد دخالت خواهد کرد. ابزارهای اساسی و متداول در این روش عبارتند از: بودجه، هزینه‌های استاندارد و حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیت (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه‌گذاری).

۰۳. برنامه‌ریزی اضطراری

عبارت است از پیش‌بینی و معین ساختن عکس‌العملها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

گامهای عمده‌ای که در برنامه‌ریزی باید برداشت

مرحله ۱. آگاهی از فرصتها (مسائل و نیازها)

گرچه این عمل قبل از برنامه‌ریزی واقعی باید صورت بگیرد و دقیقاً جزء فرایند برنامه‌ریزی محسوب نمی‌شود، ولی آگاهی از مسائل و مشکلات یا فرصتها، نقطه آغاز واقعی برنامه‌ریزی است. باید آینده اقتصادی، سیاسی، رقابت و تکنولوژی در محیط را ارزیابی کرده، از نقاط ضعف و قوت (وضع موجود) آگاه باشیم؛ باید چرایی و چه چیزی آنچه را که می‌خواهیم به دست آوریم (وضع مطلوب) بدانیم؛ باید دلایل تمایل به برطرف کردن عدم اطمینانها برای رسیدن به وضع مطلوب را بدانیم؛ زیرا تعیین اهداف واقع بینانه به چگونگی آگاهی و شناخت ما، بستگی دارد.

1. Arthur G. Bedeian, *Management*, (Japan: The Dryden press, C B S publishing Japan Ltd., 1986), p. 148.

۰۲. شرح این مراحل در پیوست شماره ۱۲ آمده است.

برنامه‌ریزی به تشخیص صحیح از وضعیت مسائل و فرصتها نیاز دارد؛ بنابراین پاسخ به پرسشهای زیر مفید خواهد بود:

- الف) مقصود از برنامه در دست تدوین چیست؟
 ب) آیا رسیدن به این مقصود نیاز به حذف برنامه فعلی، اصلاح آن، یا برنامه‌های جدید دارد؟
 ج) رسیدن بدین مقصود برای سازمان، چه اهمیتی دارد؟

مرحله ۲. تعیین اهداف کوتاه مدت

گام دوم در برنامه‌ریزی، تعیین اهداف کوتاه مدت برای کل سازمان و برای تک تک واحدهای آن می باشد. این اهداف، نتایج مورد انتظار و زمان رسیدن به مواردی را که باید مورد تأکید قرار گیرد، معین می کند و آنچه را که با به کارگیری استراتژی، خط مشی، رویه، قوانین، بودجه و برنامه زمانبندی، باید به دست آید، مشخص می کند. اهداف سازمان به ماهیت برنامه جهت می دهد؛ هر چه مدیران واحدها، شناخت بهتری نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و به آنان نیز فرصت داده شود، بیشتر می توانند به سازمان کمک کنند و بهتر اهداف واحد خود را منطبق بر اهداف سازمان نمایند.

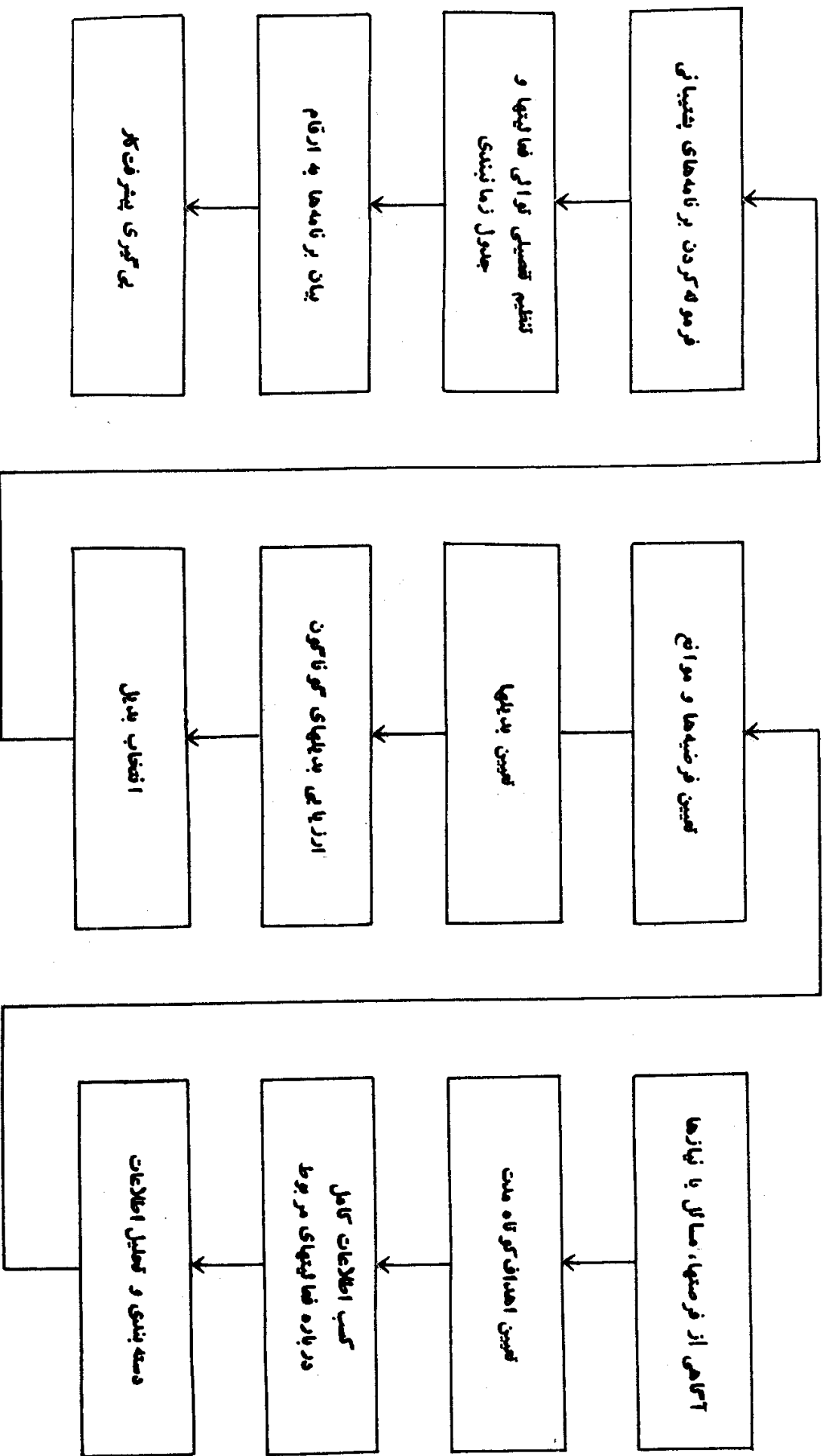
مرحله ۳. کسب اطلاعات کامل در باره فعالیتهای مورد نظر

دانستن فعالیتهایی که باید برنامه‌ریزی شود و تأثیر آنها بر سایر فعالیتهای داخلی و خارجی سازمان، برای برنامه‌ریزی هوشیارانه ضروری است. اطلاعات حاصل از مطالعه و بررسی، مروری بر سوابق، مشاهده اعمال سایر سازمانها و راه‌حلهای به کار رفته در گذشته و تجربه منابع مشهور، اطلاعات قابل استفاده را تشکیل می دهند. پرسشهای زیر به این مرحله کمک می کند:

- الف) آیا تمامی داده‌های لازم جمع آوری شده و آیا برای پوشش دادن به همه فعالیتهای کافی است؟
 ب) آیا پیشنهادهاى افراد اجرایی اخذ شده است؟

اصل واقعیتها در برنامه‌ریزی

برای طراحی برنامه‌ای کارا، اطلاع از تمامی واقعیتهای مربوط موجود لازم است؛ زیرا برنامه، شامل فعالیتهایی است که بر پایه واقعیتها طرح‌ریزی می شود.



نمودار مراحل تهیه برنامه‌ریزی

مرحله ۴. دسته‌بندی و تحلیل اطلاعات

هر جزئی از اطلاعات، هم به طور مجزا و هم در ارتباط با کل آن، بررسی می‌گردد؛ روابط علی میان متغیرها شناسایی می‌شود و داده‌های مربوط به برنامه‌ریزی جاری کشف و ارزیابی می‌گردد؛ اطلاعات مربوط به موضوعات، طوری طبقه‌بندی می‌شود که داده‌های مشابه در یک جا باشند. پرسشهای زیر می‌تواند مفید باشد:

الف) آیا روابط آشکار بین داده‌های واقعی وجود دارد؟

ب) آیا افراد مهم اجرایی روابط بالا را تأکید می‌کنند؟

ج) آیا برای تسهیل در تحلیل، اطلاعات جدول‌بندی شده یا به صورت نمودار درآمده‌اند؟

مرحله ۵. تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع

پنجمین گام منطقی در برنامه‌ریزی، تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع بر مبنای داده‌های مربوط به مسأله و تصورات ماست. مفروضات برنامه‌ریزی، بر مبنای تصورات ما از محیطی است که برنامه‌ریزی می‌خواهد در آن انجام گیرد؛ این امر که تمام مدیران برنامه‌ریزی، بر روی مفروضات اتفاق نظر داشته باشند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع یکی از اصول عمده برنامه‌ریزی عبارت است از اینکه: هرچه افراد مسئول برنامه‌ریزی، توافق و شناخت بیشتری در به‌کارگیری مفروضات ثابت برنامه‌ریزی داشته باشند، برنامه‌ریزی سازمان هماهنگتر خواهد بود. پیش‌بینی در تعیین فرضیه مهم است. برای مثال چه نوع بازارهایی وجود دارد؟ چه حجمی از فروش امکان‌پذیر است؟ به‌طور کلی پرسشهای زیر برای تعیین فرضیه‌ها مفیدند:

الف) برای برنامه‌ریزی چه فرضیه‌های مهمی درباره آینده دارید؟

ب) آیا فرضیه‌ها جامع هستند و تمام مقتضیات مهم را پوشش می‌دهند؟

ج) چه فرضیه‌هایی را باید به منظور شناسایی تغییرهایی که ممکن است تأثیر جدی بر برنامه بگذارد کنترل کرد؟

مرحله ۶. تعیین بدیلها

ششمین مرحله در برنامه‌ریزی، جست‌وجوی بدیلهای گوناگون است؛ بویژه آنهایی که در نظر اول قابل تشخیص نیستند؛ زیرا بدیلهایی که به نظر همه می‌رسند معمولاً مطلوب

1. Alternatives or Different Courses of Action

نیستند و غالباً بدیلی که در نظر اول واضح و آشکار نیست ممکن است بعداً بهترین بدیل باشد. در مورد مسائلی که بدیل‌های زیادی برای آنها وجود دارد، مشکل برنامه‌ریزی، پیدا کردن بدیل‌های مخالف نیست، بلکه کاهش تعداد بدیل‌هاست تا اینکه بتوان مطلوبترین بدیل را تجزیه و تحلیل کرد. حتی هنگامی که از کامپیوتر و فنون ریاضی برای مقایسه بدیل‌های مختلف استفاده می‌کنیم، برنامه‌ریز باید یک مطالعه مقدماتی انجام دهد تا مضمون‌ترین بدیل‌های ممکن را به دست آورد. در این مورد پرسش‌های زیر را می‌توان مطرح کرد:

الف) در صورت انتخاب هر برنامه (بدیل)، چه اصلاحی (تعدیلی) ممکن است لازم شود؟

ب) آیا کیفیت، سرعت و هزینه لازم رضایت بخش است؟

ج) آیا مکانیزه کردن کارها بر سرعت انجام آنها می‌افزاید؟

مرحله ۷. ارزیابی بدیل‌های گوناگون

پس از تعیین بدیلها و بررسی نقاط ضعف و قوت هر يك، باید آنها را با اهداف و مفروضات اولیه سنجید؛ يك بدیل ممکن است پرسود ولی پر هزینه بوده، بازپرداختش کند باشد؛ بدیل دیگری ممکن است آن قدر سودآور نباشد ولی مخاطرات کمتری دربر داشته باشد؛ بدیل سوم ممکن است با اهداف درازمدت شرکت یا سازمان سازگارتر باشد؛ یا بدیلی ممکن است سودآور نباشد ولی برای شهرت سازمان یا شرکت مناسب باشد. در این مرحله از فرایند برنامه‌ریزی است که فنون پژوهش‌های عملیاتی و ریاضی در زمینه مدیریت کاربرد عمده‌ای دارند.

مرحله ۸. انتخاب بدیل

مرحله اصلی تصمیم‌گیری، انتخاب بدیل است. گاهی نتیجه تجزیه و تحلیل و ارزیابی بدیل‌های گوناگون این است که دو یا سه بدیل مناسب هستند و مدیر می‌تواند به‌جای انتخاب بهترین بدیل، دو یا سه بدیل را تعقیب کند. برای انتخاب بهینه، پرسش‌های زیر مفید است:

الف) آیا برنامه (بدیل)، برای تطبیق با شرایط متفاوت قابلیت انعطاف دارد؟

ب) آیا برنامه، مورد پذیرش افراد اجرایی (عملیاتی) است؟

ج) برنامه انتخابی از نظر پرسنل، مکان، تجهیزات، آموزش و نظارت، به چه امکانات

جدیدی نیاز خواهد داشت؟

مرحله ۹. تدوین برنامه‌های فرعی (پشتیبانی)

مرحله‌ای است که در مورد مجموعه‌ای از بدیلها اخذ تصمیم می‌شود. برنامه‌ریزی بدون

این مرحله بندرت کامل می‌گردد. تقریباً همیشه برای حمایت از برنامه اصلی، به برنامه‌های فرعی نیاز است. برای مثال، هنگامی که یک شرکت هواپیمایی تصمیم به خرید یک سری هواپیمای جدید می‌گیرد، این تصمیم‌گیری به یک سری برنامه‌ریزی فرعی جدید نیاز دارد. از جمله درمورد استخدام و آموزش افراد مختلف با مهارت‌های گوناگون، خرید و نگهداری لوازم یدکی، ایجاد امکانات تعمیراتی، برنامه زمانبندی جدید، تأمین بودجه، اخذ بیمه و غیره.

مرحله ۱۰. تنظیم تفصیلی توالی فعالیتها و جدول زمانبندی

جزئیات اینکه فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، در کجا، توسط چه کسی و در چه زمانی باید انجام شود به طور مناسب تنظیم می‌گردد؛ چگونگی و زمان به کارگیری برنامه، حیاتی است. پرسشهای زیر برای تنظیم این مرحله می‌تواند مطرح شود:

(الف) آیا برنامه، از نظر محتوا و زمانبندی نظر مجریان و پذیرش از طرف آنها را جلب کرده است؟

(ب) آیا جزئیات دستورالعملها، برای پوشش دادن به برنامه تدوین شده است؟

(ج) آیا فرمها و لوازم مورد نیاز آماده است؟

مرحله ۱۱. بیان برنامه‌ها به کمک ارقام بوسیله تخصیص بودجه

پس از اخذ تصمیم و تعیین برنامه‌ها، مرحله تبدیل آن به عدد و رقم فرامی‌رسد. کل بودجه یک سازمان یا شرکت نمایانگر کل درآمد، هزینه و سود حاصل می‌باشد. هر واحدی در یک سازمان، می‌تواند به نسبت بودجه کل سازمان، بودجه‌ای مخصوص خود داشته باشد. اگر این تخصیص بودجه خوب انجام گیرد، بودجه می‌تواند وسیله‌ای برای ترکیب هزینه برنامه‌های گوناگون با یکدیگر و همچنین معیار مهمی برای سنجش میزان پیشرفت در برنامه‌ها باشد.

مرحله ۱۲. پیگیری پیشرفت کار

موفقیت برنامه با نتایج به دست آمده سنجیده می‌شود. بنا بر این پیش‌بینی چگونگی پیگیری کافی، برای تعیین انطباق عملکرد با برنامه، و نتایج به دست آمده با نتایج مورد انتظار، باید جزء کار برنامه‌ریزی باشد. ناگفته نماند که به طور معمول این امر جزء وظیفه اساسی کنترل است. پرسشهای زیر، برای ارزیابی این مرحله می‌تواند کارساز باشد:

(الف) آیا در یک دوره زمانی منطقی، گزارشها و مدارک کافی برای آگاه ساختن

مدیران کلیدی و سنجش نتایج، جمع‌آوری شده است؟

(ب) در چه محدوده یا بردی، نتایج رضایت‌بخش محسوب می‌گردد؟

(ج) در صورت نقصان نتایج، چه اقدامات اصلاحی پیشنهاد می‌کنید؟

برنامه ریزی مؤثر

- توجه به موارد ذیل موجب مؤثر بودن برنامه ریزی می گردد:
۱. زمان: هر يك از اجزا، نه تنها از جنبه محتوا و عمل، بلکه از نظر زمان نیز باید مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا حرکتهای با یکدیگر ارتباط دارند،
 ۲. ارتباطات: باید طوری برقرار گردد که همه افراد در حیطه فعالیت خود، درك صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند،
 ۳. تشريك مساعی: در امور برنامه ریزی باید همکاری صورت گیرد،
 ۴. به وجود آوردن جو مناسب: آماده سازی برای برنامه ریزی باید از سطوح بالا شروع شود و سازمان یافته باشد.

- ۱-۴. يك نمودار مطلوب برای هر بخش ترسیم شود،
- ۲-۴. فعالیت های گروهی هماهنگ گردد،
- ۳-۴. وظایف مشخص گردد،
- ۴-۴. جو مناسب برای افزایش کارایی در گروهها به وجود آید،
- ۵-۴. اهداف و خط مشی ها باید به تمام افراد و در تمام سطوح انتقال داده شود،
- ۶-۴. برنامه ریزی بلند مدت باید مکمل برنامه ریزی کوتاه مدت باشد،
- ۷-۴. برنامه ریزی باید طوری تنظیم شود که زمینه را برای پذیرش اطلاعات و تغییرات در سازمان فراهم آورد.

محاسن برنامه ریزی

- برنامه ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل است:
۱. اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه ریزی می توان تحقق بخشید،
 ۲. برنامه ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیمها فراهم می کند،
 ۳. برنامه ریزی در سطوح مختلف کمک می کند تا طرحهای آینده به طور منظم انجام شود و حداکثر نتیجه را به دست آورد،
 ۴. با رشد سریع تکنولوژی، تنها در چارچوب برنامه می توان خود را با رشد مورد نظر تطبیق داد،
 ۵. برنامه ریزی، به طور مستقیم ما را به سوی رشد اقتصادی کلان می برد و از به هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می کند،
 ۶. برنامه ریزی، موجب بودجه بندی می گردد و در نتیجه ابزار کنترل را به دست مدیر می دهد،

۷. برنامه‌ریزی، روحیه گروهی را بالامی برد و در نتیجه کارایی سازمان افزایش می‌یابد.

محدودیت‌های برنامه‌ریزی

علی‌رغم محاسن زیادی که برنامه‌ریزی دارد، محدودیت‌هایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از:

۱. با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی‌دهد،
۲. به علت صرف هزینه و وقت، سازمان‌های کوچک از انجام عمل برنامه‌ریزی خودداری می‌کنند،

۳. حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت، مشکل یا کند می‌کند،

۴. برنامه‌ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حدس است تا بریقین.

راه‌های کاهش محدودیت‌های برنامه‌ریزی

۱. تا سرحد امکان از برنامه‌ریزی‌های وابسته به هم خودداری شود،
۲. از برنامه‌ریزی موازی در زمینه‌های گوناگون، بر اساس ضابطه خاص کمتر استفاده شود،
۳. سعی شود برنامه‌ها هماهنگ با یکدیگر و یکنواخت پیش بروند،
۴. برنامه‌ها مرحله به مرحله اجرا شود.

دام‌های دهگانه اصلی در برنامه‌ریزی موفق^۱

در برنامه‌ریزی موفق، بر سر راه مدیر عالی سازمان، دام‌هایی هست که اگر دقت نکنند در آن گرفتار خواهد شد و منجر به شکست برنامه‌ها می‌شود. عمده‌ترین این دام‌ها عبارتند از:

۱. مدیریت عالی تصور کند که می‌تواند وظیفه برنامه‌ریزی را به دیگران تفویض کرده و بدین ترتیب خودش را به طور مستقیم درگیر برنامه‌ریزی نکند،
۲. مدیریت عالی آن قدر درگیر مسائل جاری شود که وقت کافی صرف برنامه‌ریزی نکند و در نتیجه برنامه‌ریزی در سطوح پایین بی‌ارزش و اعتبار گردد،
۳. تصور در بیان و تدوین واضح اهداف به عنوان مبنایی برای فرموله کردن برنامه‌های بلندمدت،

۴. تصور نسبت به درگیر ساختن مدیران اجرایی اصلی در فرایند برنامه‌ریزی،

1. George A. Steiner, «Strategic Managerial Planning» *Encyclopedia Management*, ed. Lester R. Bitel, (New York: McGraw – Hill, Inc., 1978), p. 908.

۵. تصور در به‌کارگیری واقعی برنامه‌ها به‌عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد مدیری،
۶. تصور در خلق و ایجاد جو موافق و حامی برنامه‌ریزی،
۷. تصور اینکه برنامه‌ریزی جامع از سایر جنبه‌های فرایند مدیریت مجزا است،
۸. تدوین طرحی انعطاف‌ناپذیر و پیچیده که مانع نوآوریهاست،
۹. مدیریت عالی برنامه‌های بلندمدت را که توسط رؤسای بخشها و واحدها تهیه شده ارزیابی و بازنگری نکند،
۱۰. مدیریت عالی تصمیمهایی مبتنی بر احساس و پیش‌خود اخذ کند که با برنامه‌های رسمی تضاد داشته باشد.

تعریف برنامه

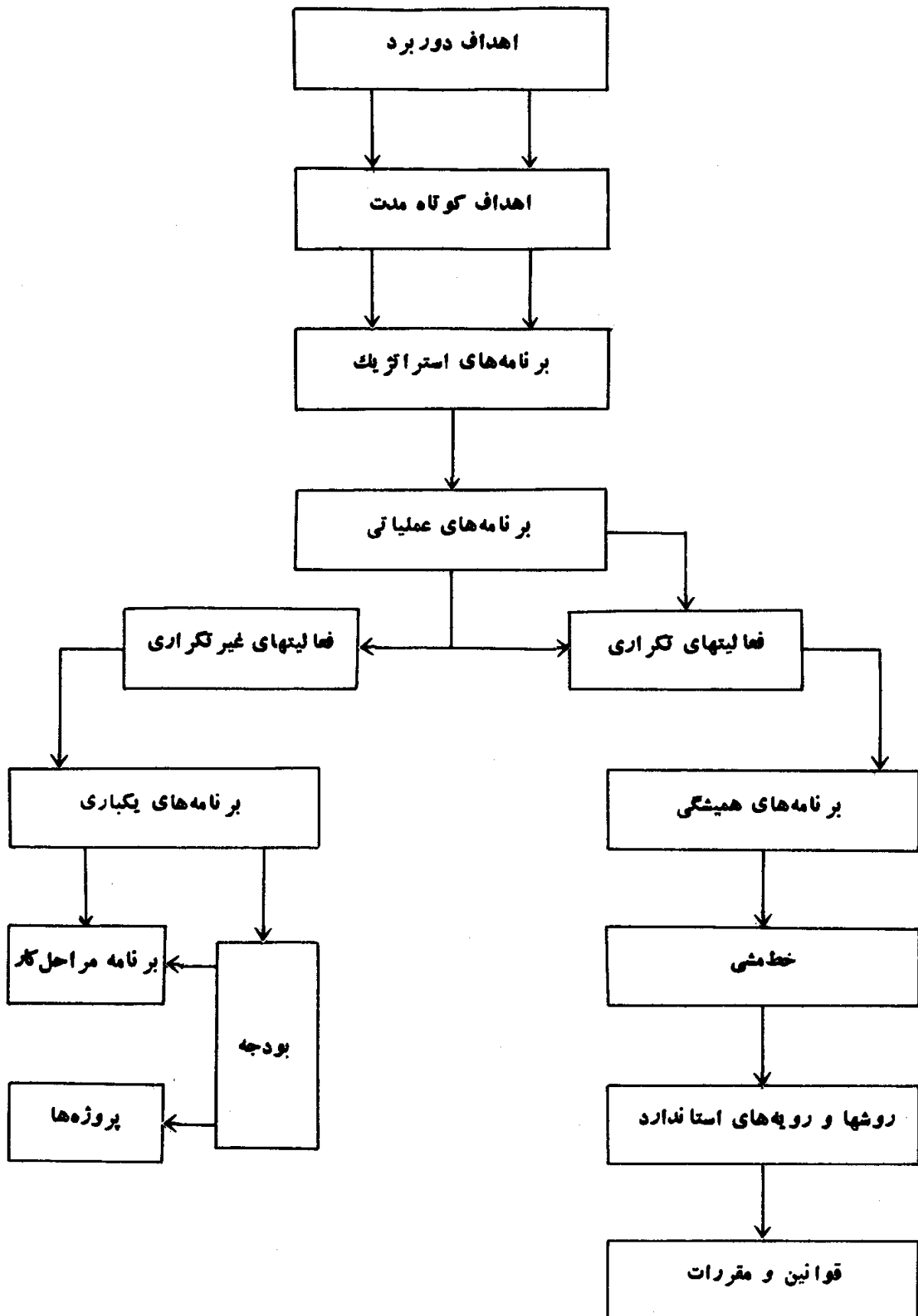
برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن؛
به بیان دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یک سری عملیات به منظور
تحقق هدف.

سلسله مراتب برنامه‌ها

- برنامه‌ها خود به دو دسته عمده تقسیم می‌شوند:
۱. برنامه‌های استراتژیک: این برنامه‌ها برای کسب اهداف جامع سازمان طراحی می‌شود، و از طریق آن، مأموریت سازمان - که تنها دلیل حیات آن است - به اجرا درمی‌آید.
 ۲. برنامه‌های عملیاتی (اجرایی - تاکتیکی): برنامه‌هایی هستند که جزئیات چگونگی اجرای برنامه‌های استراتژیک را ارائه می‌کنند، به عبارت دیگر، برنامه‌های اجرایی عبارتند از تصمیمهای کوتاه‌مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می‌گردند. برنامه‌های عملیاتی خود به دو دسته تقسیم می‌شوند:
- الف) برنامه‌های یکبارگی: این گونه برنامه‌ها برای کسب اهداف خاص طرح‌ریزی می‌شود و پس از به اجرا درآمدن از میان می‌رود؛
- ب) برنامه‌های همیشگی: این برنامه‌ها روشهای استاندارد برای اداره وضعیت جاری و وضعیتهای قابل پیش‌بینی می‌باشند.

انواع برنامه‌ها

نباید فراموش کنیم که برنامه هر عمل‌آتی را دربرمی‌گیرد؛ بنا بر این برنامه‌ها انواع گوناگونی

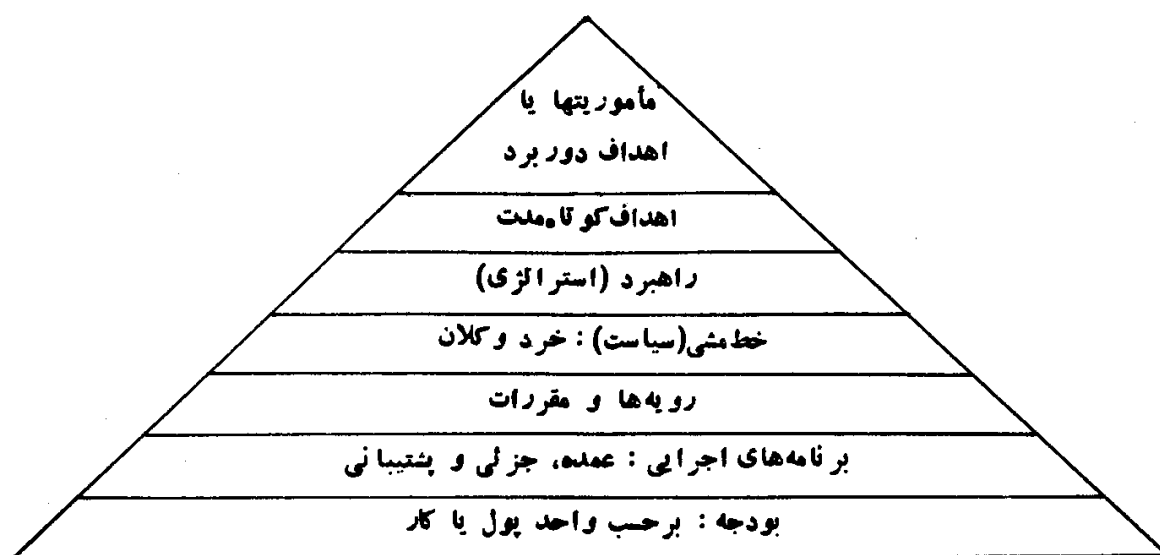


نمودار ۴-۶ سلسله مراتب برنامه‌ها^۱

1. James A. Stoner, op. cit., p. 133.

دارد که به این صورت دسته‌بندی می‌شوند: مأموریت یا هدف دوربرد، اهداف کوتاه مدت، راهبرد (استراتژی)، خط‌مشی (سیاست)، رویه، مقررات، برنامه اجرایی (عملیاتی) و بودجه. عدم آگاهی بعضی از مدیران از تنوع برنامه‌ها اغلب مشکلاتی را در برنامه‌ریزی ایجاد می‌کند.

درک اینکه ساختن يك کارخانه و تجهیز آن نیاز به برنامه دارد آسان است ولی تشخیص اینکه تعیین استراتژی نیز، خود يك برنامه است، دشوار به نظر می‌رسد. اکنون به شرح هر يك می‌پردازیم.



نمودار ۴-۷ انواع برنامه‌ها

الف) اهداف دوربرد یا مأموریتها

همة فعالیتها و رفتارهای انسانی هدفدارند؛ بنابراین فعالیت‌گروهی نیز نمی‌تواند بدون هدف باشد. اهداف دوربرد یا مأموریتها يك سازمان نیازمند به ویژگیهای خاصی به شرح ذیل است:

۱. شرح مأموریتها باید مفهوم و روشن باشد. به بیان دیگر، مدیران و کارکنان آن را صرف کلمات ندانند،
۲. مأموریتها باید تعهد، ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند،
۳. ویژگی تضایفی^۲ داشته باشد. یعنی نتیجه ترکیبی آنها بیشتر از مجموع اجزای آن باشد،

1. Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. 15.

2. Synergic

۴. در تنظیم مأموریتها باید از خلاقیت و نوآوری استفاده کرد. بویژه در طرح و تبیین شقوق مختلف بدیلها،
۵. اهداف دوربرد باید منشأ ضوابط و اصول کلی ساخت سازمانی مطلوب برای اجرای برنامهها باشد.

ب) اهداف کوتاه مدت

هر سازمانی نیاز به یک بیانیه روشن از هدفهای کوتاهمدت خود دارد تا بتواند آن را زیر بنای همه برنامه‌ریزیهای خود قرار دهد و میزان کارایی تصمیمهای اتخاذ شده را بر اساس آن اندازه‌گیری کند. تهیه برنامه بدون رعایت اهداف سازمان موجب پراکنده‌کاری می‌شود.

تعریف هدف

هدف عبارت است از بیان نتایج مورد انتظار (شامل کار مشخص و قابل اندازه‌گیری) در محدوده زمانی خاص و با هزینه‌ای معین.

عوامل هدف

- عواملی که در تعیین هدف باید به آنها توجه شود عبارتند از :
۱. نتیجه مورد انتظار قابل اندازه‌گیری،
 ۲. چگونگی انجام کار،
 ۳. محدوده زمانی که کار باید در آن صورت گیرد،
 ۴. حداکثر هزینه بر حسب واحد پول، یا کار و یا هر دو.

هدف‌گذاری

منظور از هدف‌گذاری، تفکیک مأموریتها یا اهداف دوربرد به اهداف کمی و کیفی کوتاه-مدت می‌باشد که برای یک واحد و سرانجام برای یک فرد شاغل قابل اجرا باشد. تعیین هدفهای کمی و کیفی، یعنی تعیین برنامه‌ای که بر اساس نتایجی که باید حصول یابند، بیان شده باشد. برای یک هدف‌گذاری عملی و قابل استفاده، وجود معیارهای عملیاتی یا ضوابط عملکرد لازم است. محاسنی که هدف‌گذاری باید داشته باشد از این قرار است:

۱. سادگی و دقت،
۲. اجتناب از خرده‌کاری و پراکنده‌کاری،

۳. تضمین حصول اهداف.

راههای مختلف تعیین هدف کوتاه مدت

ساده‌ترین راه برای تعیین هدف، انجام دو نوع تجزیه و تحلیل است:

۱. تجزیه و تحلیل تولید کالا یا خدمت،

۲. تجزیه و تحلیل توسعه و بهبود.

برای انجام تجزیه و تحلیل موارد فوق سه عامل را باید در نظر بگیریم:

۱. بازده کارهای عادی،

۲. بهبود بازده کارهای عادی،

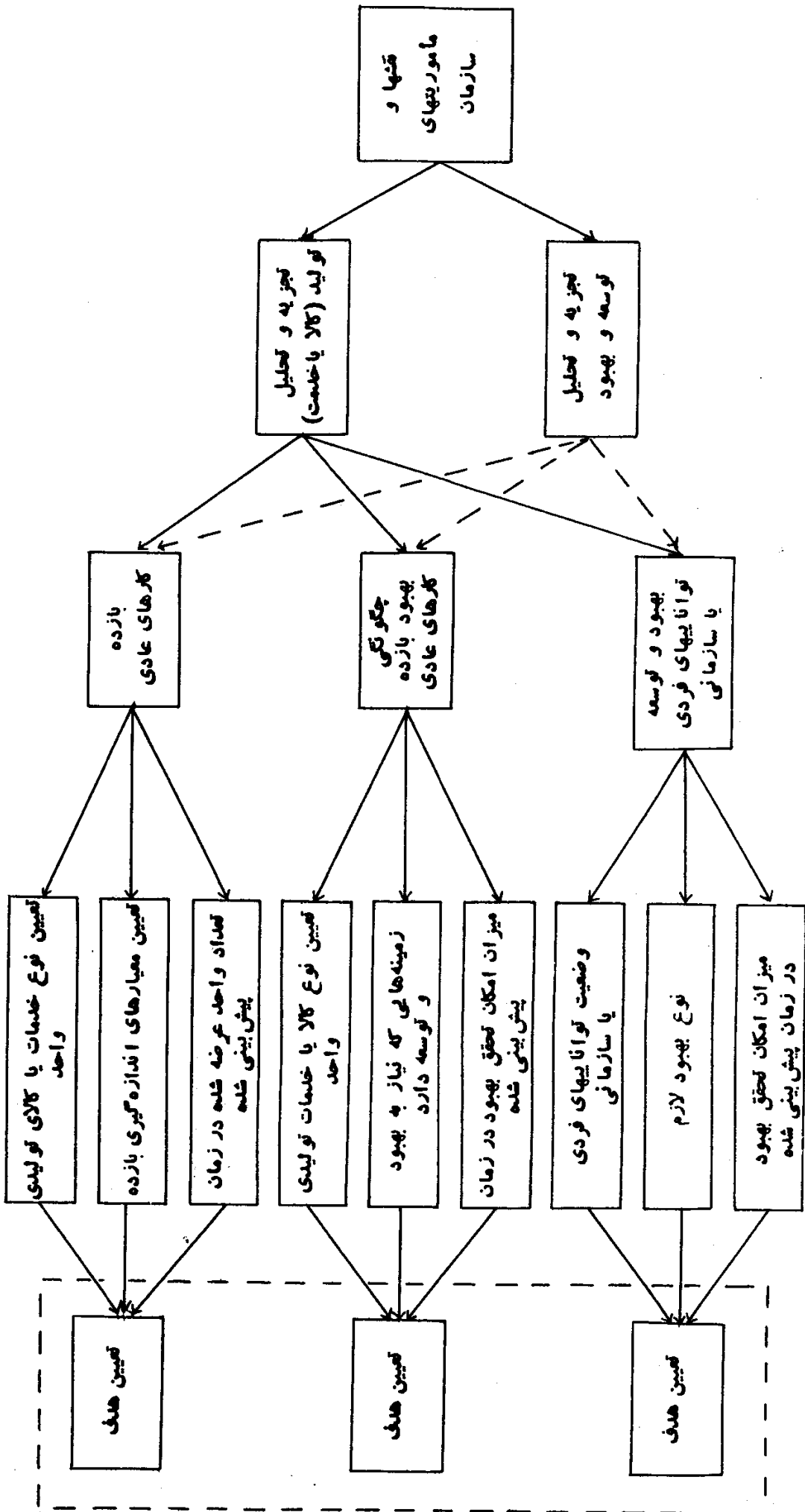
۳. بهبود و توسعه تواناییهای فردی یا سازمانی.

در مورد اول، بازده کارهای عادی واحد را با این دید که چه نوع محصول یا خدمتی عرضه می‌گردد، در نظر می‌گیریم؛ آنگاه معیارهای اندازه‌گیری بازده را تعیین کرده تا بر اساس آن، تعداد واحد کالا یا خدمت در زمان پیش‌بینی شده معین گردد؛ بعد بر پایه اطلاعات به دست آمده، هدف تعیین می‌شود. برای مثال: تولید ده هزار واحد کالا در مدت دو ماه با هزینه‌ای که از یک میلیون ریال، و چهارصد ساعت کار تجاوز نکند.

در مورد دوم، یعنی بهبود بازده کارهای عادی، ابتدا نوع محصول یا خدمت تولیدی واحد معین می‌شود، آنگاه زمینه‌هایی که در آنها بهبود و توسعه لازم است (یا ما علاقه‌مند به بهبود و توسعه آنها هستیم)، مشخص می‌گردد؛ از آن پس باید بینیم این توسعه و بهبود تا چه میزانی در زمان پیش‌بینی شده قابل تحقق است؟ و تا چه میزان بر اساس این اطلاعات می‌توان اهداف را تدوین کرد؟ برای مثال: کاهش هزینه‌های تولید که در اثر استهلاک بعضی از دستگاهها به وجود آمده است، یا جایگزینی دستگاههای مستهلك شده در نیمه اول سال بعد با هزینه‌ای کمتر از سه میلیون ریال، و سیصد ساعت کار.

در مورد سوم، یعنی تجزیه و تحلیل بهبود و توسعه تواناییهای فردی و سازمانی، ابتدا وضعیت تواناییهای فردی و سازمانی در حالت عادی را باید مشخص نمود و از آن پس نوع بهبود و توسعه لازم معین می‌گردد و آنگاه میزان تحقق این بهبود و توسعه در زمان پیش‌بینی شده بررسی خواهد شد، تا بر اساس اطلاعات حاصله بتوان هدف را معین کرد. ناگفته نماند که نتیجه این بهبود کارایی افراد به طور مستقیم در تولید اثر ندارد، بلکه اثر آن غیر مستقیم می‌باشد. برای مثال هدف تدوین شده به شرح زیر می‌تواند باشد:

آموزش حداقل هفت نفر از کارکنان واجد شرایط برای انجام کارهای تخصصی واحد تا پایان سال جاری با هزینه‌ای کمتر از یک میلیون ریال.



نمودار ۸-۴ نحوه تعیین هدفهای کوتاه‌مدت

مدیر در تعیین این اهداف همواره مأموریت‌های کل سازمان را در نظر داشته و در راستای آن، اهداف را تدوین می‌کند.

ج) استراتژی

تعریف استراتژی

استراتژی عبارت است از برنامه جامع واحد و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد.

بنا به تعریف بالا، استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را بر حسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد معین می‌نماید. استراتژی، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. استراتژی، افراد و دیگر منابع هر سازمان را با چالشها و مخاطراتی که به وسیله دنیای خارج ایجاد شده، مرتبط می‌سازد. استراتژی، برای سازمان با توجه به اهداف چندگانه‌اش، مسیر واحدی معین کرده و به کارگیری منابع را در جهت کسب اهداف جامع‌هدایت می‌کند. در داخل هر سازمان برنامه‌ها مطابق سلسله مراتبی موازی با ساختار سازمانی تنظیم می‌شود. برنامه‌ها، در هر سطح دو وظیفه انجام می‌دهند:

۱. ابزاری را برای کسب اهداف تعیین شده در برنامه‌های سطوح بالاتر فراهم می‌کنند،
۲. اهدافی را به نوبه خود برای برنامه‌های سطوح پایین‌تر ارائه می‌دهند.

د) تعیین خط‌مشی‌ها و سیاستها

کلمه خط‌مشی، معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخصی یا سازمانی به کار می‌رود؛ بنا بر این بر اساس موضوع مورد نظر، خط‌مشی‌ها را نامگذاری می‌کنیم: خط‌مشی دولتی، خط‌مشی تجاری، خط‌مشی شخصی.

خط‌مشی، راهنما و حدودی است که تصمیم‌های آتی، باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند.

سیاست یا خط‌مشی، یک برنامه عمومی عملی است؛ به بیان دیگر، نحوه اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزه رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای مؤثر برای کنترل عملیات است.

ویژگیهای خط مشی

خط مشی باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

۱. صراحت و وضوح: خط مشی باید مشخص، ثابت و کاملاً گویا باشد؛ به طوری که برای تمام افراد در سطوح مختلف قابل درک باشد؛
۲. قابلیت اجرایی: خط مشی باید قابلیت اجرایی داشته باشد و بتوان با توجه به ویژگیهای تک تک بخشهای ذی ربط، آن را از قوه به فعل درآورد؛
۳. قابلیت انعطاف: خط مشی باید ضمن حفظ ثبات نسبی فعالیتهای سازمان، با تغییرات و شرایط جدید قابل تطبیق باشد؛
۴. جامعیت: خط مشی باید بقدری جامع باشد که تمام جوانب کار را در نظر بگیرد، یعنی پاسخگوی تمام شرایط پیش بینی شده باشد؛
۵. هماهنگی: خط مشی باید بتواند در کلیه واحدها یا سازمانهای تابعه هماهنگی لازم را به وجود آورد؛
۶. مستدل بودن: خط مشی باید بر اساس واقعیتها و قضاوتهای مستدل تدوین شود؛
۷. از قوانین قابل تفکیک باشد؛
۸. مدون و مکتوب باشد.

انواع سیاستها (خط مشی ها)

سیاستها به سه دسته تقسیم می شوند:

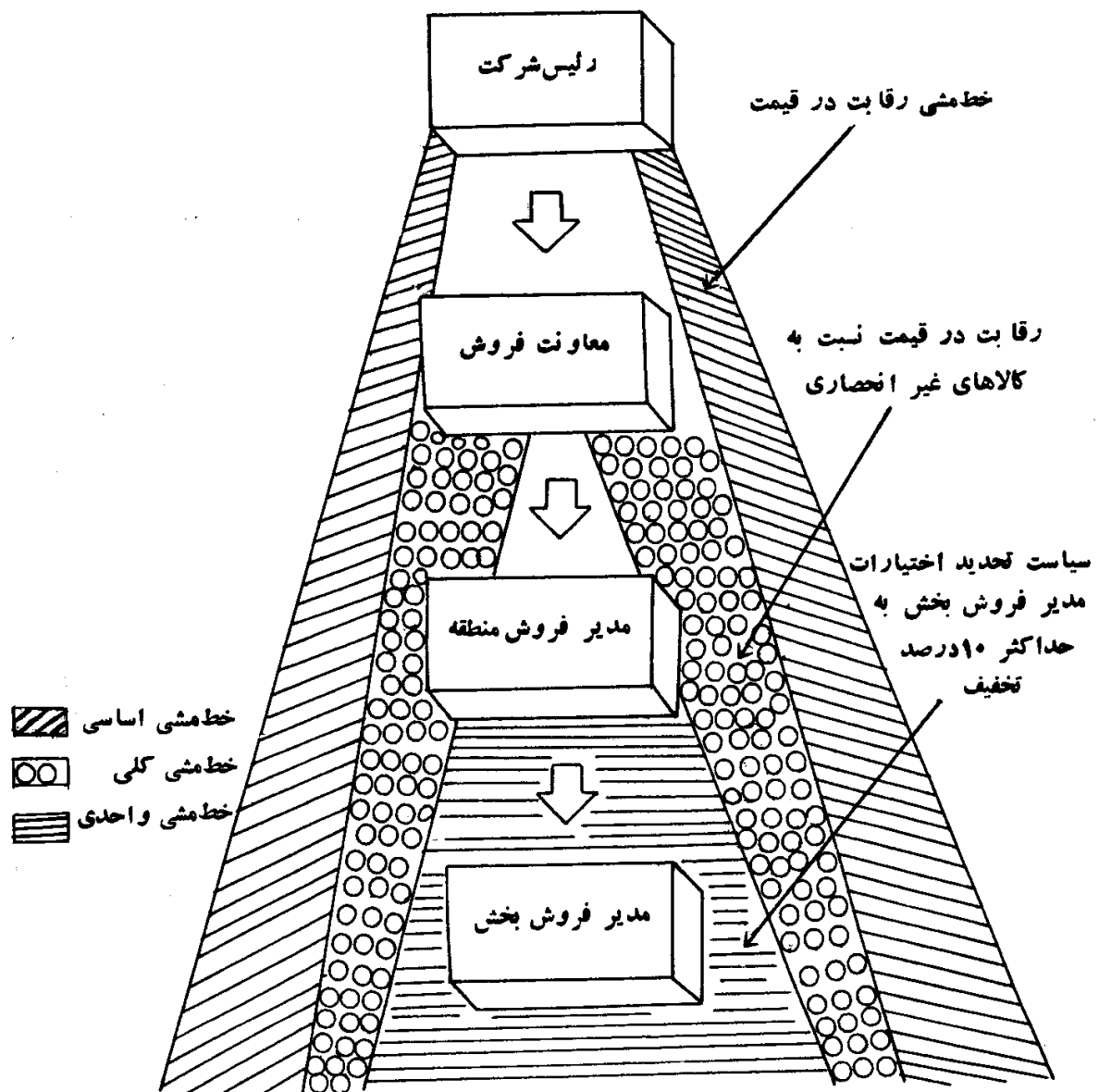
۱. سیاستهای اساسی،
۲. سیاستهای کلی،
۳. سیاستهای واحدی.

سیاستهای اساسی، مبنای سیاستهای کلی اند و سیاستهای کلی، به نوبه خود مبنای سیاستهای واحدی می باشند. اگر سیاستهای اساسی شرکت، رقابت در قیمت باشد که توسط رئیس شرکت تعیین شده است، معاون فروش بر مبنای همان سیاست اساسی، رقابت در قیمت را تنها در مورد محصولات غیر انحصاری اجرا می کند و مدیر فروش منطقه با معاون فروش شرکت سیاست مدیر فروش بخش را تدوین می کند؛ برای مثال به او اجازه می دهند در صورت ضرورت، تا ده درصد تخفیف بدهد. (نمودار ۴-۹).

تحدید متوالی خط مشی توسط سطوح مختلف سازمان

در بخش بازرگانی، خط مشی اساسی، می تواند «رقابت در قیمتها» یا «مرغوبیت کالاها» باشد؛ در سیاست کلی، می توان گفت قیمت یا مرغوبیت کالا را دولت تعیین می کند، در

خط‌مشی واحدی، می‌توان گفت فلان نوع کالا نباید صادر گردد؛ چون از مرغوبیت قابل رقابت برخوردار نیست. گاهی تفکیک سیاست‌های اساسی از سیاست‌های کلی و واحدی، مشکل است.



نمودار ۴-۹ تحدید خط‌مشی در سطوح مختلف سازمان

(۵) رویه

رویه‌ها، محدودتر از سیاستها بوده، و جریان عملیات را در مدیریت مشخص می‌سازند؛

رویه‌ها، يك برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیتهای آتی هستند؛ رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر.

هر سطحی از سازمان رویه‌ای خاص خود دارد، هیأت‌مدیره يك سازمان ممکن است رویه‌ای کاملاً متفاوت با سرپرستان همان سازمان داشته باشد؛ تصویب هزینه‌های معاونت يك سازمان، می‌تواند رویه‌ای متفاوت با تصویب هزینه‌های مدیر فروش داشته باشد؛ یا تصویب مرخصی يك مدیر عالی‌رتبه می‌تواند رویه‌ای جدا از تصویب مرخصی يك کارمند عادی داشته باشد.

شرکتهای بزرگ معمولاً يك «دفترچه راهنمای عملیات^۱» (که حاوی تمام رویه‌های جاری در شرکت است) و همچنین دفترچه‌هایی برای شعبه‌ها، بخشها یا واحدها دارند. فرض کنید خط‌مشی يك شرکت یا سازمانی، اعطای مرخصی به کارمندان باشد؛ رویه‌ای که بر مبنای انجام این خط‌مشی تدوین می‌شود، برنامه زمانبندی مرخصی را به ترتیبی که وقفه در کارها ایجاد نشود تنظیم می‌کند و همچنین نحوه ارائه درخواست مرخصی را شرح می‌دهد؛ یا شرکتی که می‌خواهد سفارشات مشتریان را در اسرع وقت در اختیار آنان قرار دهد، باید رویه‌ای برای این منظور تدوین کند.

(و) روشها

روشها، نحوه اجرای جدول زمانبندی رویه را تعیین می‌کند. برای مثال در بازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهار نظر می‌کنند؛ در صورتی که قیمتها مطابق با قیمت‌های صادراتی باشد آن را بسته‌بندی و صادر می‌کنند؛ این توالی اقدامات، رویه نامیده می‌شود؛ و روشها، نحوه انجام توالی مذکور را نشان می‌دهد. برای مثال، برای دعوت کارشناسان باید دعوت‌نامه فرستاد، یا تلفنی تماس گرفت، یا به‌طور خصوصی ملاقات کرد.

(ز) قوانین

قوانین از این نظر که عمل بدون ذکر تناوب زمانی را هدایت می‌کند به رویه و خط‌مشی مربوط است؛ در واقع يك رویه را می‌توان به عنوان يك سلسله قوانین در نظر گرفت. «تاریخ هر سفارش باید معلوم باشد»، قانونی است که بر رویه اخذ سفارشات می‌تواند حاکم باشد (در این صورت سفارش بدون تاریخ اعتبار نخواهد داشت). خلاصه اینکه خط‌مشی، به مدیر حق قضاوت می‌دهد ولی قانون این اجازه را نمی‌دهد.

ح) برنامه‌های اجرایی (تاکتیکی - عملیاتی)

شرح برنامه‌های اجرایی در بحث سلسله مراتب برنامه‌ها آمده است.

ط) بودجه^۱

بودجه یکی از ابزارهای مهم کنترل است و معمولاً آن را «برنامه عددی» گویند زیرا ماهیتی کمی دارد. بودجه انواع متعددی دارد؛ مانند بودجه مالی، بودجه سرمایه‌ای و ... بنا بر این، بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام، بیانگر تعهدات شرکت یا سازمان می‌باشد.

مدت برنامه

یکی از سؤالات مهمی که در برنامه‌ریزی مطرح می‌شود این است که: آیا برنامه باید کوتاه مدت باشد یا بلند مدت؟ در بعضی از موارد ممکن است برنامه‌ریزی هفتگی لازم باشد؛ گاهی ممکن است برنامه‌ریزی چندساله مناسب باشد؛ حتی ممکن است در داخل یک شرکت برای موضوعات مختلف، مدت برنامه متفاوت باشد.

اصل تعهدات نسبت به تصمیمها^۲

انتخاب مدت برنامه باید اساسی منطقی داشته باشد. به‌طور کلی چون برنامه‌ریزی و پیش‌بینی - که لازمه برنامه‌ریزی است - پرهزینه می‌باشد؛ بنا بر این شرکت یا سازمان نباید برای زمان طولانی، که از نظر اقتصادی مقبول نیست برنامه‌ریزی کند. رمز انتخاب مدت صحیح برنامه، در اصل تعهدات است؛ این اصل بیان می‌دارد که:

برنامه‌ریزی منطقی، باید دارای مدت زمانی باشد که بتواند تکافوی انجام تعهدات ناشی از تصمیمهای امروزی ما را بکند.

ناگفته نماند که عوامل دیگری غیر از هزینه، در تعیین طول مدت برنامه دخالت دارد؛ مانند سیاست فردی مدیر، فوریت مسأله و غیره. بنا بر این عامل هزینه کافی نیست و طول مدت برنامه از بر ایند این عوامل به‌دست می‌آید.

1. Agrawal, op. cit., p. 802.

2. Principle of Commitments

مفهوم ضمنی اصل تعهدات

اصل تعهدات، این مفهوم را می‌رساند که برنامه‌ریزی بلندمدت واقعاً برنامه‌ریزی برای تصمیم‌های آتی نیست، بلکه برنامه‌ریزی برای تأثیر تصمیم‌های امروز ماست. به عبارت دیگر هر تصمیم يك نوع تعهد است، که معمولاً از سرمایه یا شهرت جهت انجام عمل تشکیل می‌شود. به بیان دیگر، این تعهد غیر از انجام يك سری فعالیت، می‌تواند برای تصمیم گیرنده بار مالی نیز دربر داشته باشد، یا شهرت او را به مخاطره اندازد و می‌توان گفت:

هسته مرکزی هر برنامه‌ریزی را تصمیم‌ها (تعهدات) تشکیل می‌دهند.

در حالی که مطالعات و تجزیه و تحلیل عوامل گوناگون مؤثر در تصمیم، قبل از اخذ آن انجام می‌شود؛ هر نوع برنامه‌ای حاکی از اخذ تصمیم است. بنابراین مدیر آگاه، اعتبار و اهمیت رابطه میان برنامه‌های بلندمدت را با تصمیم‌های امروزش درک می‌کند.

کاربرد اصل تعهدات

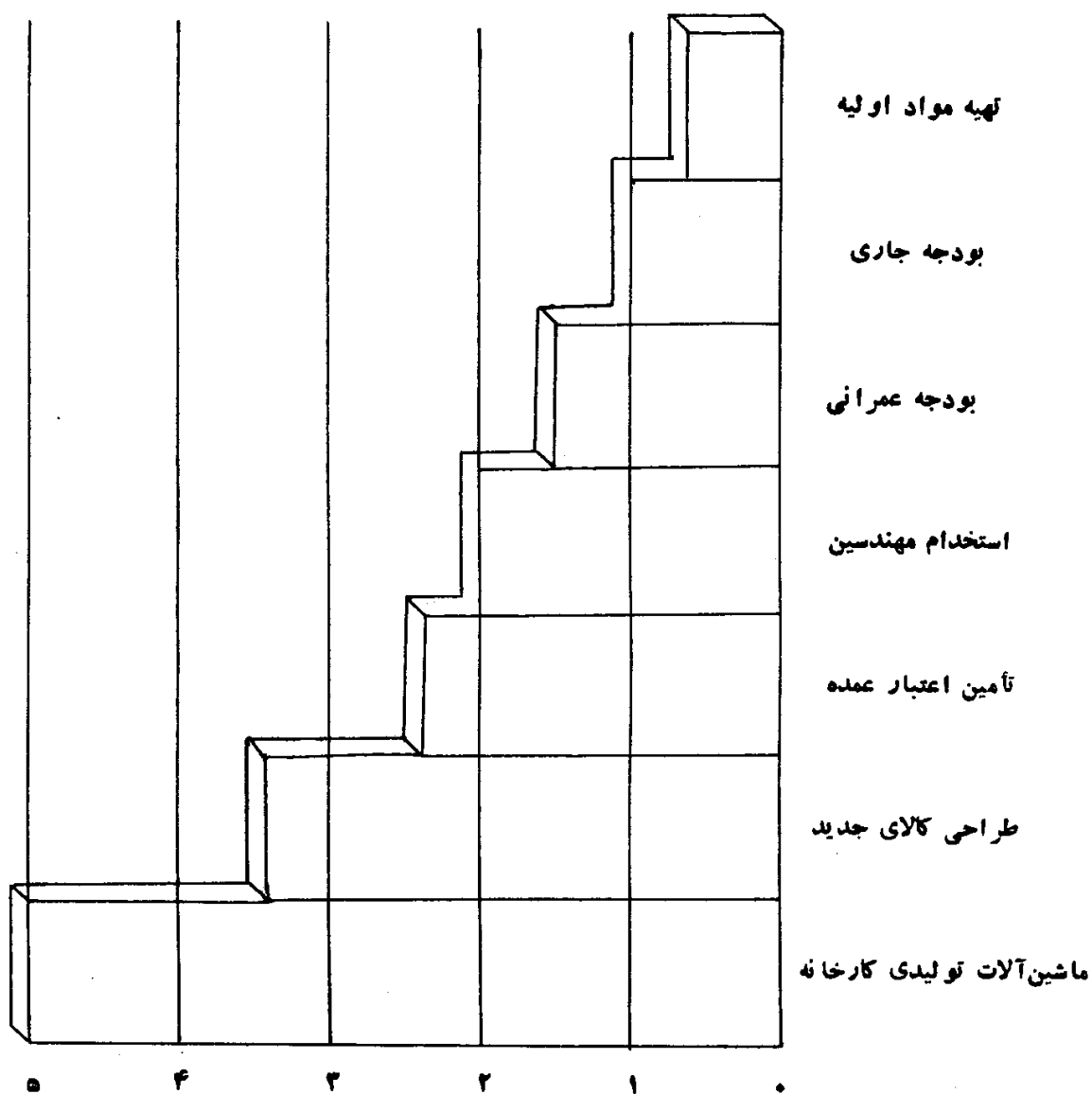
هیچ دوره واحدی برای اتمام برنامه‌های يك سازمان وجود ندارد؛ بلکه به زمینه‌ای که برنامه‌ریزی می‌خواهد در آن صورت بگیرد؛ وابسته است.^۱

دوره‌های برنامه‌ریزی برای واحدهای مختلف تجاری، صنعتی و اداری متفاوت است. برای مثال وزارت نیرو برای نیروگاه‌های آبی خود نیاز به برنامه‌ریزی ۲۵ ساله یا ۳۰ - ساله دارد؛ در حالی که ممکن است برای يك کارخانه پارچه‌بافی كوچك، تهیه امکانات تولیدی در ظرف يك سال برنامه‌ریزی شود.

نمودار ۴-۱۰ نشان می‌دهد اگر يك واحد تولیدی برای تهیه ماشین‌آلات تولیدی، برآورد کرده باشد که به پنج سال وقت نیاز دارد، باید برنامه پنج ساله‌ای تنظیم کند؛ برای طراحی محصول سه و نیم سال، برای تأمین اعتبار عمده دو و نیم سال، برای استخدام مهندسین دو سال، برای بودجه عمرانی يك و نیم سال، بودجه جاری یکسال و برای تهیه مواد اولیه شش ماه وقت نیاز دارد.

گفته شد طول مدت برنامه، از برابری عوامل گوناگون با عنایت به اصل تعهدات به دست می‌آید. از این رو برنامه‌های کوتاه‌مدت بیشتر سه‌ماهه، یا شش‌ماهه یا نه ماهه، یا يك ساله است تا بتواند با سال مالی سازمان هماهنگ بشود. انتخاب معمولی پنج سال به عنوان

1. Harold Koontz, op. cit., p. 120.



نمودار ۴-۱۵ نمونه‌ای از انواع تعهدات برای يك واحد تولیدی

دوره برنامه بلند مدت، بر این اعتقاد غلط استوار است که: درجه عدم اطمینان در مورد دوره‌های بلندتر از پنج سال برنامه‌ریزیها را بی‌ارزش می‌سازد.

هماهنگی برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت

اغلب برنامه‌های کوتاه مدت، بدون در نظر گرفتن برنامه بلند مدت، طرح‌ریزی می‌شود و این

يك خطای جدی است. بنا براین:

هر برنامه کوتاه مدتی باید در راستای برنامه بلندمدت شکل بگیرد و به موفقیت آن کمک کند.

گاهی تصمیمهای کوتاه مدت، نه تنها به برنامه‌های بلندمدت کمکی نمی‌کند؛ بلکه مانع اجرای برنامه‌های بلندمدت گشته، یا موجب تغییراتی در آنها می‌شود. برای مثال، سازمانی که بدون در نظر گرفتن توان و ظرفیت تولیدی یا نقدینگی‌اش، سفارشات زیادی بدهد یا بپذیرد، ممکن است بر توانایی‌اش در تأمین بودجه منظم، لطمه وارد کند و تغییراتی را در برنامه بلندمدت موجب شود.

اهمیت انعطاف در برنامه

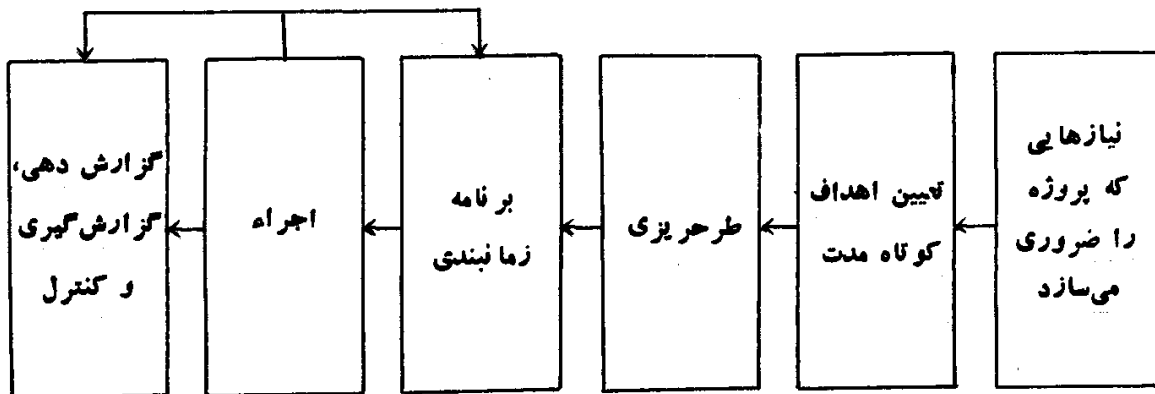
هرچه برنامه از انعطاف بیشتری برخوردار باشد، خطر تحمل ضررناشی از حوادث غیرمترقبه کمتر خواهد بود؛ ولی هزینه انعطاف داشتن برنامه باید با به خطر افتادن تعهدات آتی ناشی از انعطاف موازنه گردد.

برای مثال، ساختمانهای بزرگ را طوری می‌سازند که با کشیدن دیوار، بتوان به هر شکلی که لازم باشد آنها را تغییر داد. مثلاً ممکن است يك شرکت سازنده صابون و مواد پاک‌کننده، پنجاه میلیون ریال هزینه ساختمانی اضافی را تحمل کند تا بتواند در آینده، در صورت نیاز آن را به يك کارخانه مواد شیمیایی تبدیل کند.

هنگامی که يك کارخانه محصول جدیدی را تولید می‌کند، ممکن است ابتدا از ابزارهای موقتی کرایه‌ای استفاده کند تا در صورت موفقیت در تولید کالای مناسب، ابزارهای دائمی خریداری کند؛ گرچه هزینه در اینجا بالا می‌رود، ولی از خطر ضررهای عمده‌تر ناشی از موفق نبودن، جلوگیری می‌نماید. از نظر بسیاری از مدیران، قابل انعطاف بودن، یعنی توانایی تغییر يك برنامه بدون هزینه اضافی به منظور برخورد با شرایط جدید، مهمترین اصل برنامه‌ریزی است؛ زیرا این امکان فقط در محدوده خاصی امکان‌پذیر است. برای مثال هزینه انعطاف، نباید بیش از منافع آن باشد.

طراحی پروژه

مدیر پروژه، باید يك طرح کلی بریزد که شامل برنامه تفصیلی تکمیل طرح، روش کنترل پیشرفت، هزینه و عوامل زمانی متغیر باشد. (نمودار ۴-۱۱)



نمودار ۳-۱۱ سیکل مدیریت پروژه

تعریف پروژه

اعمال اجرایی در برنامه یک هدف کوتاه مدت تک‌موردی را، پروژه می‌نامند. پروژه‌ها از نظر فرایند با هم متفاوتند؛ زیرا از یکدیگر مجزایند و برخلاف فرایندهای پیوسته نظیر بازاریابی، تولید یا حسابداری، دارای زمان آغاز و پایان مشخصی هستند. وظیفه اصلی یک مدیر پروژه، برنامه‌ریزی صحیح و کنترل سیستمهای موجود در روند مدیریت پروژه می‌باشد.

فنون برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری نسبت به آینده است. برای اینکه برنامه‌ریزان بتوانند تمام متغیرهای مربوط به تصمیم‌گیری را پیگیری کنند، روشهای متعددی ابداع شده است که بعضی از آنها عوامل مؤثر را - به طور گویا - برای برنامه‌ریزی مجسم می‌کند. و پاره‌ای دیگر حتی می‌توانند به جای وی تصمیم بگیرند؛ به بیان دیگر، تصمیم‌مدیر به صورت برنامه‌ریزی شده درمی‌آید. فنون برنامه‌ریزی به ترتیب پیدایش آنها عبارتند از:

الف) نمودار پایان نمای گانت

ساده‌ترین و قدیمی‌ترین روش برنامه‌ریزی، استفاده از نمودار گانت می‌باشد. این نمودار، اثرات تغییر متغیرهای مختلف را مورد بررسی قرار می‌دهد. نمودار گانت از دو محور تشکیل می‌شود: بر روی محور افقی، زمان بر حسب ساعت، روز، ماه یا سال نشان داده می‌شود و محور عمودی نمایانگر مراکز کار، ماشینها یا مراحل انجام کار است؛ هر مستطیل نشانه فعالیت یک ماشین یا کارگاه می‌باشد؛ طول هر مستطیل

متناسب با زمان انجام کار با آن ماشین است.

روز	شماره ماشین	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	
	۱																						
	۲																				
	۳																				
	۴																				
	۵																				

نمودار ۴-۱۲ نمودار پایان نمای گانت

ب) برنامه ریزی شبکه

یکی دیگر از ابزارهای برنامه ریزی، فن برنامه ریزی شبکه است؛ مزایای این روش عبارت است از:

۱. طرح ریزی کامل قبل از شروع برنامه و مشخص کردن اینکه برنامه ریزی چگونه باید انجام شود،
۲. تسریع در جریان انتقال اطلاعات به هنگام ایجاد تغییرات و به کارگیری آنها هنگام صدور دستورها به عنوان یک منبع اطلاعاتی،
۳. آگاهی بیشتر مدیریت از مسائل موجود، مرتبط کردن آنها با مسائل جاری، مشاهده انحرافات برنامه و اتخاذ تصمیمهای اصلاحی جهت جلوگیری از بروز مشکلات در آینده،
۴. تعیین زمان مطلوب برای شروع، پایان و فعالیت در کل عملیات،
۵. آگاهی دقیق هر مدیر از مسؤلیتهای خویش درباره اهداف و نتایج مورد انتظار و در نتیجه ایجاد افزایش کارایی،
۶. تعیین نقاط احتمالی بروز مشکلات طرح و تفکیک دقیق مسؤلیت هر یک از مدیران از قبل،

۷. جلب توجه مدیران نسبت به فعالیتهای حیاتی،
 ۸. فراهم کردن امکانات لازم جهت تجدید نظر در طرحها هنگام مواجهه با شرایط مختلف،
 ۹. ارائه پیشنهادهاى لازم برای انتخاب بهترین روش جهت انجام يك فعالیت،
 ۱۰. فراهم کردن امکانات لازم برای ارائه گزارش پیشرفت کار،
 ۱۱. بهبود کنترل مدیریت.

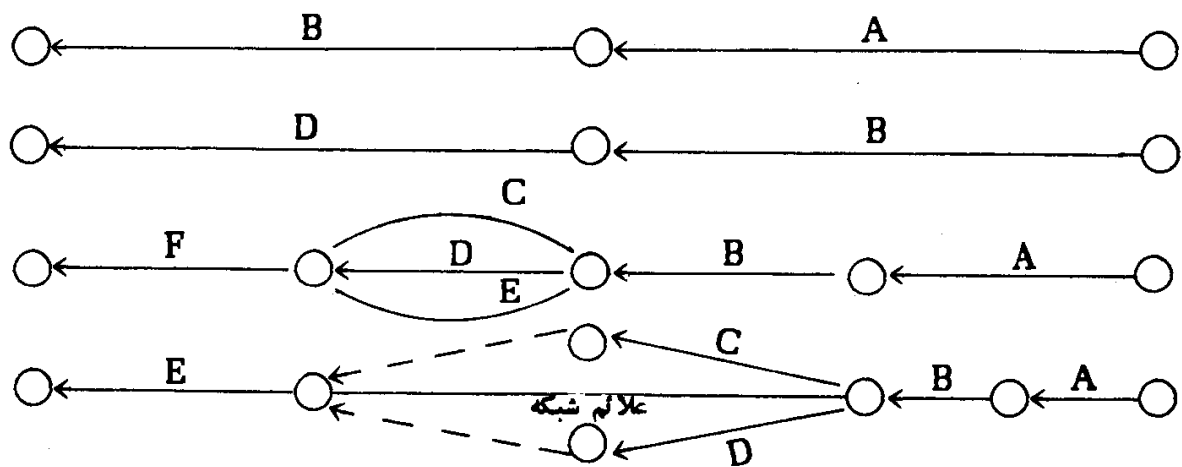
۱-۲. تعاریف شبکه

يك سیستم شبکه‌ای، شامل مجموعه‌ای از فعالیتها و رویدادهایی است که برای انجام يك پروژه لازم است و چون این فعالیتها به شکل نمودار درمی‌آید، لذا پس از اتصال به یکدیگر به صورت يك شبکه جلوه می‌کند؛ در يك شبکه معمولاً دو نوع علامت دیده می‌شود:

۱. گره: دایره یا مربعی است که نشان‌دهنده يك رویداد یا حادثه است، این رویداد، در يك لحظه از زمان، پس از اتمام يك یا چند فعالیت واقع می‌شود و به زمان یا منابع مصرفی نیاز ندارد؛ بنابراین گره نشان‌دهنده محل شروع یا پایان يك فعالیت است؛

۲. بردار: همه وظایفی که باید برای ایجاد يك رویداد انجام گیرد، فعالیت نامیده می‌شود. فعالیت، يك قسمت مشخص از پروژه است که دارای يك نقطه شروع و يك نقطه پایان است.

اگر فعالیت، وقت گیر باشد و نیاز به صرف انرژی داشته باشد، با بردار پیوسته (←)



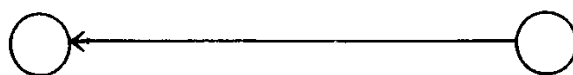
نمودار ۱۳-۴ نمایش فعالیتها به کمک بردار

نشان داده می‌شود.

اگر فعالیت به صرف انرژی سازمانی نیاز نداشته باشد و به صورت مجازی به کار رود، با بردار گسسته (--- ←) نشان داده می‌شود.

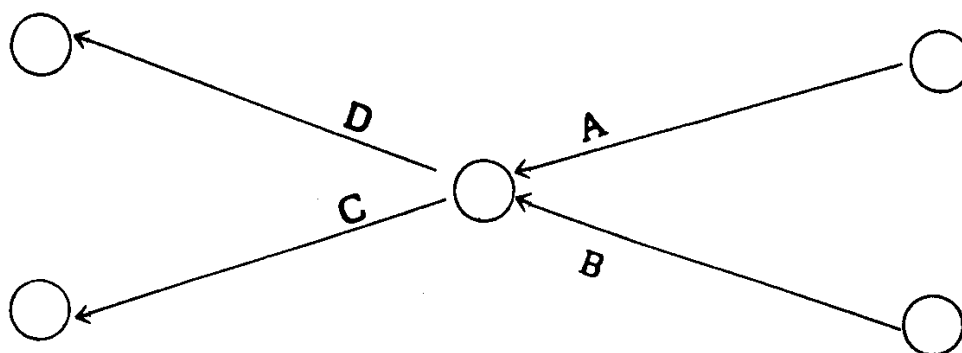
۲-۲. قواعد ترسیم شبکه

۱. تمام فعالیتهایی که به يك دایره ختم می‌شوند بجز فعالیت آخر، باید يك یا چند فعالیت دنبال کننده مشابه داشته باشند،
۲. تمام فعالیتهایی که از يك دایره سرچشمه می‌گیرند بجز فعالیت اول، باید يك یا چند فعالیت قبلی مشابه داشته باشند،
۳. فعالیتهای ورودی و خروجی در يك دایره باید کاملاً مشخص شوند،
۴. هر فعالیت، باید به وسیله دو رویداد (دو دایره) مشخص شود (نمودار ۴-۱۴)،



نمودار ۴-۱۴ نمایش يك فعالیت

۵. فعالیتها، تا زمانی که تمام فعالیتهای قبلی تکمیل نشده و رویدادهای لازم اتفاق نیفتاده باشند نمی‌توانند شروع شوند. برای مثال دو فعالیت C و D تا زمانی که فعالیتهای A و B کامل نشده باشند، نمی‌توانند شروع شوند (نمودار ۴-۱۵)،



نمودار ۴-۱۵ نمایش ارتباط فعالیتها

۶. تمام حوادث یا رویدادها، بجز رویدادهای اول و آخر، باید حداقل يك فعالیت ماقبل و يك فعالیت مابعد داشته باشند،
۷. هیچیک از رویدادها پس از وقوع، به حالت قبل بر نمی‌گردد و بنابراین شکل شبکه يك طرفه است،

۸. تعداد بردارهایی که به يك دایره ختم می‌شوند، نشان‌دهنده تعداد فعالیت‌هایی است که با تکمیل آنها يك رویداد اتفاق می‌افتد. در ضمن نکات زیر باید رعایت گردد:

۱. از کشیدن خطوطی که یکدیگر را قطع می‌کنند، باید خودداری شود،
۲. سعی شود تمام خطوط مستقیم باشند،
۳. خطوط تقریباً به يك اندازه باشند،
۴. رابطه‌ای میان زمان انجام فعالیت و طول خط بردار وجود نداشته باشد،
۵. از کشیدن بردار فعالیت‌های مجازی، تا حد امکان خودداری شود.

۳-۲. روش ارزیابی و تجدیدنظر در برنامه (پرت)

روش پرت، براساس استفاده از فرم شبکه قرار دارد؛ این روش برای به‌حداقل رساندن تأخیر، وقفه و تضاد در امر تولید، هماهنگ کردن قسمت‌های مختلف يك کار، و تسریع در تکمیل طرحها به‌کار می‌رود. با استفاده از روش پرت، فعالیتها منظم و قابل کنترل می‌شوند؛ این فن می‌تواند اطلاعات لازم در مورد پروژه‌های در حال اجرا را در اختیار مدیران بگذارد. در شبکه پرت زمان دارای اهمیت زیاد است. از حدود سال ۱۹۶۹ میلادی به بعد مسأله هزینه نیز در روش پرت مورد توجه قرار گرفته است.

الف) هدفهای روش پرت

۱. محاسبه احتمال خاتمه کار در زمان معین،
۲. تعیین فعالیت‌هایی که برای انجام پروژه ضروری است و حتماً باید بموقع انجام شوند،
۳. ارزیابی تغییرات احتمالی در برنامه؛ نظیر:
 - ۱-۳. انتقال منابع از يك گروه از فعالیتها به گروه‌های مهمتر،
 - ۲-۳. ارزیابی و حذف بعضی از فعالیتها،
 - ۳-۳. امکان تعیین انحرافات میان زمان واقعی و زمان پیش‌بینی شده.

ب) طرح‌ریزی شبکه با استفاده از روش پرت

در فصل پاییز گروهی از دانشجویان تصمیم به انتشار مجله‌ای داخلی می‌گیرند و در نظر دارند تا قبل از زمستان اولین شماره آن را منتشر نمایند، برای این منظور از روش ارزیابی و تجدیدنظر در برنامه به ترتیب زیر استفاده می‌کنند:

۱. تجزیه و تحلیل فعالیتها: فهرستی از تمامی فعالیتهای لازم برای تکمیل پروژه آماده می کنند، سپس زمان انجام هر فعالیت را به ترتیب زیر محاسبه می نمایند:^۱
- ۱-۱. سه نفری که آشنا تر به کار هستند سه تخمین زمانی می زنند:
- الف) با خوش بینی: کوتاه ترین زمان ممکن برای انجام فعالیت، در صورتی که همه چیز خوب پیش رود،

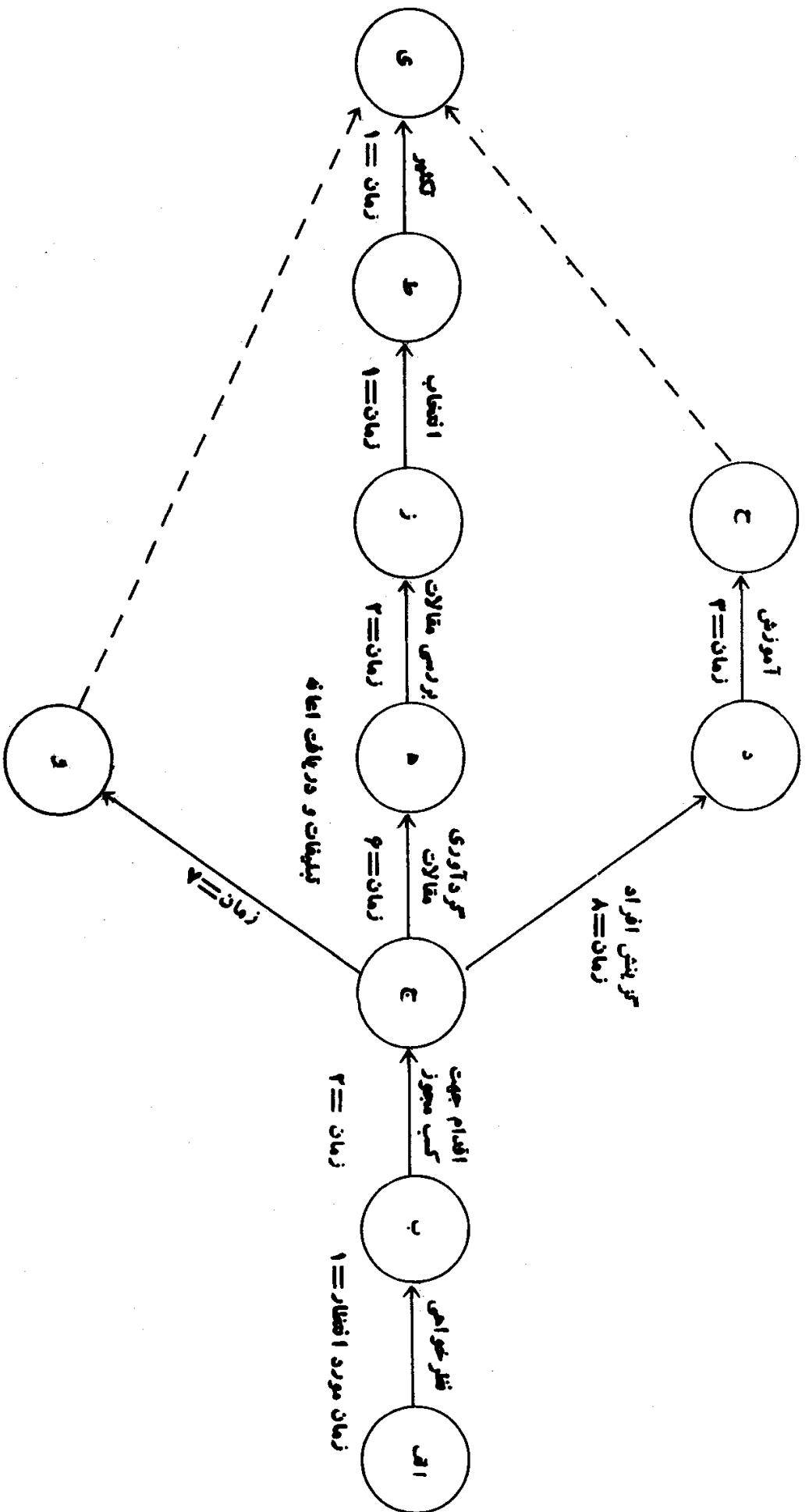
زمان مورد انتظار	تخمین با		زمان بر حسب هفته	فعالیتها
	بدبینی	محتمل ترین		
۱	۱/۵	۱	۵/۵	نظرخواهی از سایر دانشجویان
۲	۳	۲	۱	کسب مجوز
۸	۱۲	۸	۴	گزینش افراد
۳	۴	۳	۲	آموزش
۷	۱۱	۶	۴	تبلیغات و دریافت اعانه
۶	۱۰	۶	۲	جمع آوری مقالات
۲	۳	۲	۱	انتخاب
۱	۱/۵	۱	۵/۵	تکثیر

نمودار ۴-۱۶ جدول فعالیتها

- ب) با بدبینی: طولانی ترین زمان ممکن برای انجام فعالیت، در صورتی که همه محاسبات غلط باشد (همان گونه که قانون مورفی پیش بینی می کند)^۲،
- ج) محتمل ترین زمان انجام کار.
- ۱-۲. میانگین تخمینهای بالا را محاسبه کرده و در شبکه درج می کند (نمودار ۴-۱۶).
۲. رسم نمودار: با استفاده از جدول، نمودار فعالیتها رسم می گردد (نمودار ۴-۱۷). شکل شبکه پرت سه مسیر مشخص را نشان می دهد که باید قبل از آغاز تکثیر به اتمام رسیده باشد.

1. William F. Glueck, op. cit., p. 376.

۲. به پیوست شماره ۱۰ مراجعه شود.



نمودار P-۱۷ شکل ساده شبکه برون

خلاصه اطلاعات شبکه در جدول زیر آمده است:

مسیر	زمان پیش بینی شده	جمع	مسیر بحرانی	زمان کندکاری
الف - ب - ج - د - ح - ی	۱ + ۲ + ۸ + ۳	۱۴	۱۴	۰
الف - ب - ج - ه - ز - ط - ی	۱ + ۲ + ۶ + ۲ + ۱ + ۱	۱۳	۱۴	۱
الف - ب - ج - و - ی	۱ + ۲ + ۷	۱۰	۱۴	۴

نمودار ۴-۱۸ خلاصه اطلاعات شبکه

در جدول ۴-۱۸ مسیر دوم، نمایانگر سری فعالیت‌هایی است که بیشترین زمان را نیاز دارند و به آن مسیر بحرانی می‌گویند.

پرت (PERT) و سی. پی. ام. (C.P.M.)^۱

«پرت» و «سی. پی. ام.»، دو فن بسیار نزدیک به هم هستند که اغلب در مدل‌های برنامه‌ریزی مدیریت به کار می‌روند و هر چند که هر یک از این دو فن دارای ویژگی‌های خاص خود هستند، از نظر مفهومی تنها تفاوت آنها، در این است که سی. پی. ام. تلاش می‌کند به طور مشخص زمان مورد انتظار پایان کل یک پروژه یا پروژه‌های فرعی (کارهایی) که یک پروژه را تشکیل می‌دهند، تعیین کند؛ در حالی که پرت پا را فراتر گذاشته و می‌کوشد تا تغییرات زمانی همراه با زمان مورد انتظار را تخمین بزند. بنابراین فن «پرت»، با مسأله عدم اطمینان زمانی مستقیمتر برخورد می‌کند تا فن سی. پی. ام.^۲

ابعاد برنامه‌ریزی تجاری

در برنامه‌ریزی تجاری ابعاد گوناگونی را باید مورد توجه قرارداد که عبارتند از:

۱. سی. پی. ام. (Critical Path Method)، در سال ۱۹۵۷ توسط مرگان والکر (Morgan Walker) از شرکت دوپان (Dupont) و جیمز کلی (James Kelly) از شرکت رند - رمینگتون، ایجاد شد و پرت با تلاش آلن بوز (Allen Booz) و هامیلتون (Hamilton) در ارتباط با سیستم تسلیحاتی پولاریس (Polaris) ابداع شد.

2. Burt K. Scanlan. *Principles of Management and Organizational Behavior*, (New York. : John Wiley & Sons, Inc., 1973), pp.139-140.

۱. موضوعات،
۲. عوامل،
۳. ابعاد زمانی،
۴. واحد سازمانی،
۵. مختصات برنامه.

به بیان دیگر، برنامه‌ها را می‌توان از نقطه نظرهای پنجگانه بالا مورد بررسی قرارداد (نمودار ۴-۱۹).

چهار نکته زیر را از نمودار ۴-۱۹ می‌توان استنباط کرد:

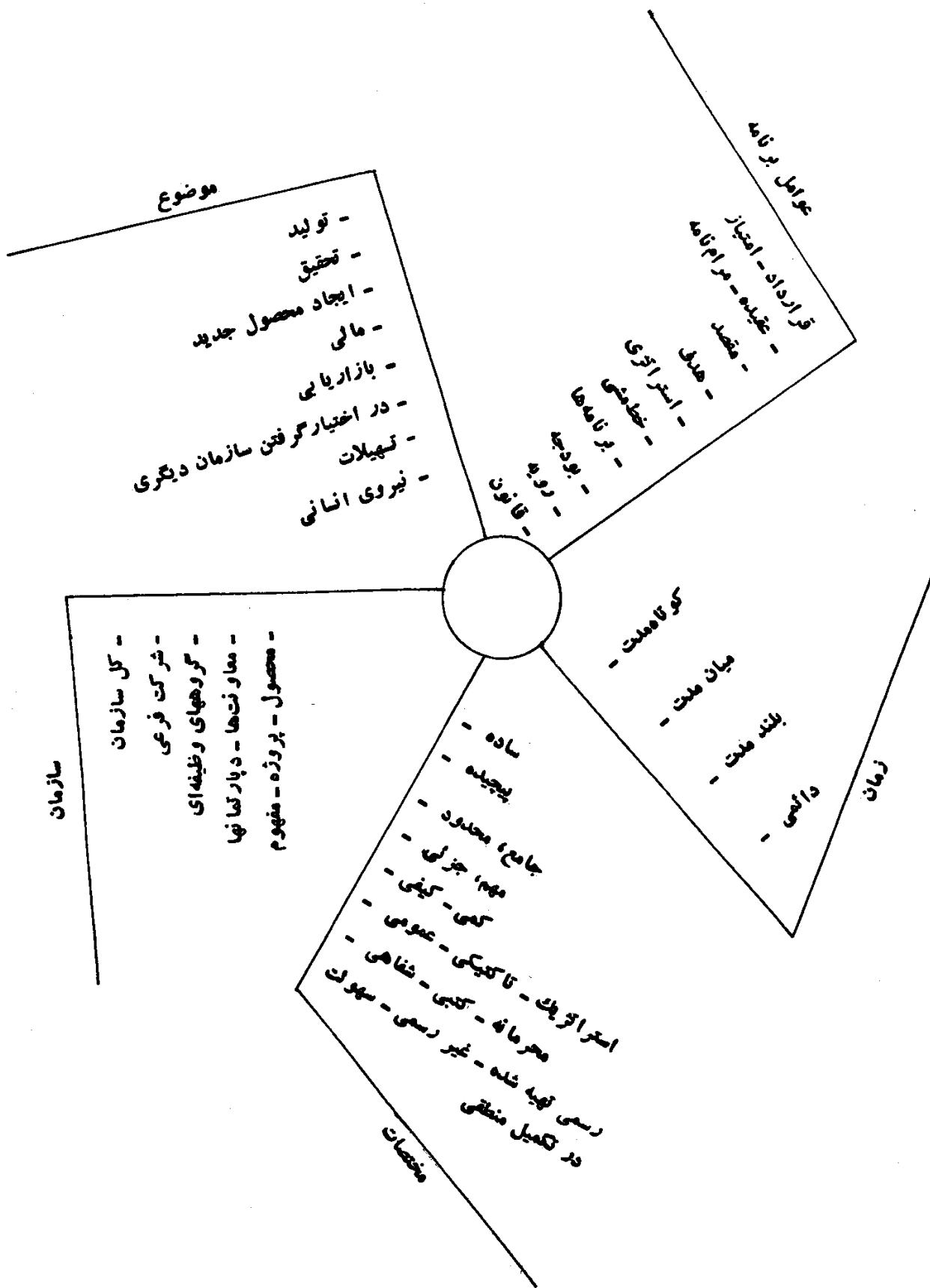
۱. ابعاد تعیین شده، فهرستی انحصاری نبوده؛ خطوط میان آنها همیشه آشکار نیست. برای مثال، تشخیص میان برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت همیشه به طور بارز نمایان نیست. به نمودار فوق ابعاد دیگری را نیز می‌توان افزود و همچنین تقسیمات را در هر بعد نیز می‌توان افزایش داد.

ابعاد جدید، می‌تواند اندازه واحد تجاری، سبکهای مدیریت، تجربه مدیریت دارای برنامه، توانایی برنامه‌ریزی و پیچیدگی خط محصول باشد و تحت عنوان بازاریابی، می‌توان ابعاد ترکیب بازار، الگوهای توزیع، برنامه‌های تشویقی، برنامه‌های فروش بازارهای بالقوه، حجم تولید و قیمت، نیاز مشتری و خدمات به مشتری را افزود.

۲. ثانیاً سیستم برنامه‌ریزی در زمینه‌های تخصصی بسیار پیچیده است، برنامه‌می‌تواند به یک بخش اختصاص یابد یا به یک محصول؛ برنامه می‌تواند برای کل تولید تهیه شود، یا برای یک محصول خاص نظیر استیل. هنگامی که تمام ترکیبات گوناگون در ابعاد پنجگانه نمودار ۴-۱۹ مورد بررسی قرار گرفت، ظرافت برنامه‌ریزی تجاری مشخص می‌گردد.

۳. هنگامی که صحبت از برنامه‌ریزی تجاری و برنامه تجاری به میان می‌آید، بر حسب اینکه چه ابعادی از برنامه‌ریزی و برنامه‌ها تحت بررسی قرار می‌گیرد، ممکن است برنامه‌ها بسیار متفاوت باشد؛ بعلاوه روش برنامه‌ریزی و فنون تهیه برنامه‌ها، نه تنها در یک بعد ممکن است نامناسب باشد، بلکه احتمال دارد به کارگیری آن در بعدی دیگر، خطرناک هم باشد. برای مثال، در برنامه‌ریزی یک شرکت کوچک برای ادغام در شرکت دیگر، دخالت مدیریت عالی سازمان ضروری است؛ ولی در یک شرکت بزرگ یا متوسط شرکت مدیریت عالی در تنظیم مقررات جزئی نامناسب است.

۴. به آسانی می‌توان دید که چرا مسائل مربوط به معانی واژه‌ها در زمینه برنامه‌ریزی وجود دارد. همان طوری که نمودار ۴-۱۹ نشان می‌دهد، طیف وسیعی از معانی برنامه‌ریزی و برنامه‌ها را می‌توان ملاحظه کرد.



نمودار ۳-۱۹. ابعاد برنامه ریزی تجاری^۱

1. Gray A. Steiner, op. cit., pp. 12-13.

پرسشها

۱. برنامه‌ریزی نگاهی به آینده، و کنترل نگاهی به گذشته دارد؛ در ترکیب این دو بحث کنید.
۲. برنامه‌ریزی را تفکر منظم گویند؛ در این باره بحث کنید.
۳. با قطعیت نمی‌توان به آینده اندیشید، پس چگونه یک مدیر می‌تواند خطاهای آتی خود را کاهش دهد؟
۴. بعضی‌ها فکر می‌کنند مدیر عالی سازمان خط‌مشی‌ها را تعیین می‌کند. در این باره بحث کنید.
۵. گفته می‌شود در تعیین اهداف دوربرد یا مأموریت‌های سازمان هر قدر ایده‌آلی برخوردار شود مانعی ندارد، به شرط آنکه علاقه، ایثار و تعهد افراد را برای کسب آنها بتوان به دست آورد. آیا در مورد اهداف کوتاه مدت نیز می‌توان ایده‌آلی برخوردار کرد؟ بحث کنید.

سازماندهی

مقدمه

انسان ذاتاً کنجکاو است. با حواس پنجگانه خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته، تلاش می‌کند تا مشاهداتش را در قالبهای منسجم، نظم بخشد. انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاشهای گروهی می‌گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون، خواندن روزنامه و کتاب یا رفتن به مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می‌کند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است.

نظریه «سازمان» موضوعی است که مورد توجه بسیاری از حوزه‌های دانش بشری در سراسر دنیا بسوده است. نظریه پردازان سازمان از حوزه‌های گوناگون نظیر: مدیریت، روانشناسی، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی، اقتصاد، مردمشناسی، مهندسی، مدیریت بیمارستانی و غیره پدید آمده‌اند و هر یک چیزی بر این موضوع افزوده‌اند. پدیده پیچیده‌ای نظیر سازمان، نیازمند روشهای پیچیده‌ای است تا بتوان در باره پیدایش، رشد و تکامل آن اصولی را عرضه کرد.

اهمیت مطالعه سازمان

اهمیت مطالعه سازمان و روشهای سازماندهی در این است که ارگانهای خوب سازمان یافته

کارآتر هستند و کارکنانشان راضیترند.^۱ باید توجه داشت که مدیر در یک سیستم سازمان- یافته زمان زیادی را صرف سازماندهی نمی‌کند، بلکه بخشی از وقت خود را به آن اختصاص می‌دهد؛ ولی اگر حوزه کار مدیر، خوب سازماندهی نشده باشد او مجبور می‌شود تا زمان زیادی را صرف مسائل ناشی از سازماندهی نامناسب بکند (به نمودار شماره ۱-۱ مراجعه شود).

سازماندهی یک نوع فعالیت دوره‌ای است نه فعالیت مرتب روزانه. به‌طور کلی گاهی مسائلی پدیدار می‌شود که ناشی از شکل سازماندهی است؛ مدیر این آثار را مورد مطالعه و بررسی قرار داده، به‌رفع آن اقدام می‌کند و قبل از بروز مشکل جدید، یا تغییر استراتژی سازمان، تغییری در ساختار سازمانی انجام نخواهد شد که وقت وی را به خودمصرف دارد. بدیهی است که میزان و نوع مسائل سازمانی که مدیر با آن مواجه می‌شود به‌نوع سازمان و روند تکامل آن، بستگی دارد.^۲

مبنای نظری سازماندهی

سالهای متعددی متخصصین مدیریت و جامعه‌شناسی از ساخت سازمانی به اجمال سخن می‌گفتند، تا اینکه عده‌ای از صاحب‌نظران، ساخت سازمانی را به‌طور عملی تشریح کرده، و برای این منظور جنبه‌هایی از سازماندهی مانند تخصص و رسمیت را انتخاب و مقیاسهای معتبر و قابل اعتمادی برای سنجش آنها ایجاد کردند.^۳ در اینجا به تعریف دو واژه عمده می‌پردازیم.

تعریف سازماندهی

سازماندهی، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.

1. William G.Scott, «Organization Theory: A Reassessment» *Academy of Management Journal*, 17, no. 2 (June 1974), pp. 242-254.
2. Derek Pugh and Others, «A Conceptual Scheme for Organizational Analysis» *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, no. 2 (1963), pp. 289-315.
3. William Starbuck, «The Current State of Organization Theory» in Joseph Mc Guire, ed. *Contemporary Management*, (Englewood Cliffs, N. J. Prentice - Hall, 1974), pp. 123-149.

- به بیان دیگر، سازماندهی فرایندی سه مرحله‌ای است مرکب از:
- الف) طراحی کارها و فعالیتها،
 - ب) دسته‌بندی فعالیتها به پستهای سازمانی،
 - ج) برقراری رابطه میان پستها به منظور کسب هدف مشترك^۱.

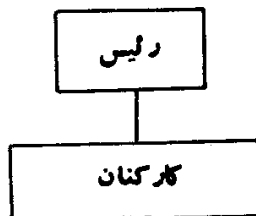
ساخت سازمانی^۲

ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرایند سازماندهی است و عبارت از سیستم روابطی است که به‌طور غیر رسمی شکل گرفته و به‌طور رسمی تصویب شده است، و حاکم بر فعالیتهای افرادی است که برای کسب اهداف مشترك به هم وابسته‌اند.^۳

ساخت سازمانی، به‌کارگیری منابع و فعالیتهای افراد را باید به‌گونه‌ای با هم ترکیب و هماهنگ کند که تضایف حاصل شود. سازماندهی به عنوان يك فرایند، با سایر فرایندهای مدیری تعامل دارد.

تغییر عوامل سازمان‌دهنده در طی زمان

فروشگاهی را تجسم کنید که چند کارمند دارد، ترسیم ساختار سازمان‌دهنده این فروشگاه بسیار آسان است؛ در این ساختار، رئیس فروشگاه به هر يك از کارکنان می‌گوید که وظیفه‌شان چیست و از طرفی هر گاه کارکنان به مشکلی برخورد کنند، برای رفع آن و هماهنگی فعالیتها به وی مراجعه خواهند کرد. شکل زیر نمودار سازمان‌دهنده فروشگاه را نشان می‌دهد.



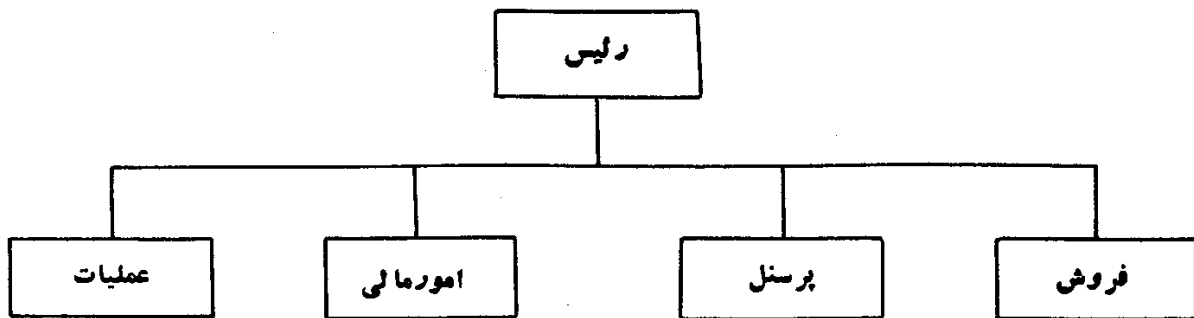
نمودار ۵-۱ ساده‌ترین شکل ساخت سازمان

1. Howard M. Carlisle, *Management: Concepts and Situations*, (Chicago: Science Research Associates, Inc., 1976), p. 330.

۲. واژه‌های سازمان (Organization)، سازماندهی (Organizing) و ساخت سازمانی (Organizational Structure) در متون مدیریت اغلب به‌جای یکدیگر به‌کار می‌روند.

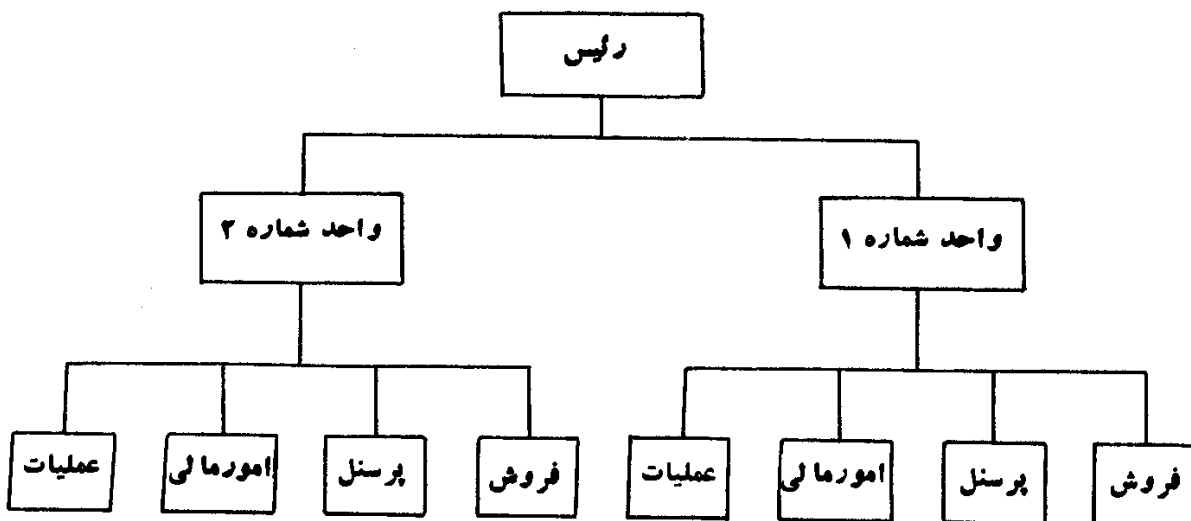
3. Ibid, P. 331.

زمانی که فعالیت‌های فروشگاه بیشتر شود، رئیس آن قادر به اداره تمام امور نخواهد بود؛ بنابراین ممکن است به‌طور غیر رسمی، از یکی از آنان بخواهد که در تنظیم جدول زمانی ساعات کار کارکنان به وی کمک کند و دیگری در استخدام افراد همکاری کند؛ به این ترتیب، این افراد به مدیر کمک می‌کنند تا فروشگاه ساختار جدیدی یابد و ایشان بتدریج متخصصین تمام وقت فروشگاه می‌شوند و سرانجام نمودار سازمانی بر مبنای وظیفه (مانند نمودار زیر) شکل می‌گیرد:



نمودار ۲-۵ ساخت سازمان بر مبنای وظیفه

این ساختار تداوم خواهد داشت تا فروشگاه بسیار بزرگ گردد (برای مثال دارای ده‌ها یا صدها کارمند شود) و مدیریت آن به کارهای تجاری دیگری نیز پردازد که در آن صورت همراه با تغییر استراتژی فروشگاه و متنوع شدن فعالیت‌های آن، ساختار سازمانی نیز مطابق نمودار ۳-۵ تغییر می‌یابد.



نمودار ۳-۵ ساخت سازمان بر مبنای وظیفه و منطقه جغرافیایی

ناگفته نماند که ساختهای سازمانی پیشرفته و وسیعتری نیز وجود دارد که در ادامه این فصل به آنها اشاره خواهد شد.

نکته مهم این است که با توجه به تفاوت انواع سازمانها، تعداد و نوع مسائلی که مدیران با آن مواجهند، با هم فرق می کند. برای مثال مسائل سازمانهای کوچک، حول تقسیم کار، تعیین مسئولیتها و حیطة نظارت متمرکز می شود؛ مشکل سازمانهای متوسط بیشتر در استفاده از ساختار وظیفه‌ای، تأمین نیروی انسانی و هماهنگی است و سازمانهای بزرگ، بیشتر درگیر مسائل عدم تمرکزند.

مشکل عمده مدیر در سازمان کوچک، فراهم آوردن تیمی از مدیران ورزیده برای اداره سازمان است؛ در سازمانهای بزرگتر، هر چه سازمان بیشتر توسعه می یابد، مربوط ساختن واحدهای مختلف، برای مدیر دشوارتر می گردد که در این مورد بعداً توضیح بیشتری داده خواهد شد.

رسمیت یافتن سازمان

مهمترین و معمولترین ابزارهای رسمی کردن سازمان، تهیه نمودارها و راهنماهای سازمانی است که هر يك به اختصار توضیح داده خواهد شد.

نمودار سازمانی

هنگامی که سازمانی رسمیت می یابد اولین سندی که باید تنظیم شود تهیه نمودار سازمانی است. در تهیه نمودار سازمانی نکات زیر رعایت می شود:

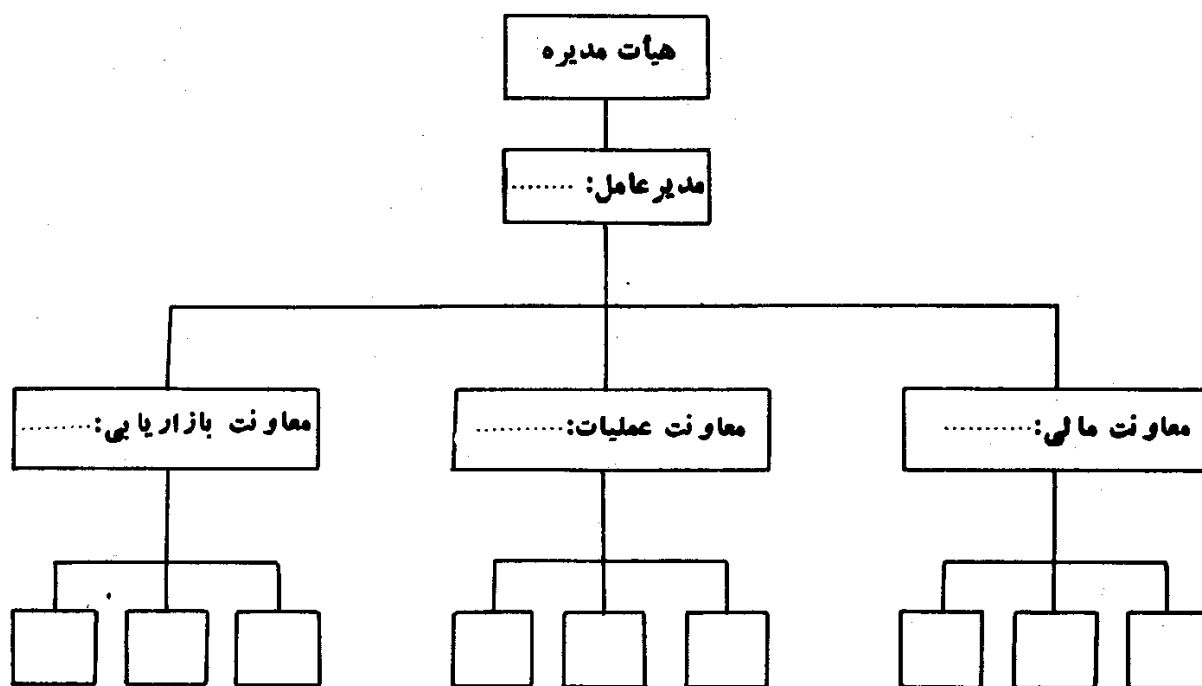
۱. برای نشان دادن واحدهای سازمانی معمولاً از کادر مستطیل استفاده می شود (گاهی از دایره یا سایر اشکال هندسی نیز استفاده می کنند)؛

۲. قویترین واحد معمولاً در بالای نمودار قرار می گیرد و فاصله هر واحد از بالاترین واحد (قویترین واحد) بیانگر میزان قدرت و اهمیت آن واحد است، البته این معیار در نمودارهایی که به طریق افقی یا دایره‌ای رسم می شوند فرق می کند؛ زیرا در نمودار افقی، قویترین واحد در سمت راست و در نمودار دایره‌ای در مرکز قرار دارد؛

۳. خطوط رسم شده بین واحدها، نمایانگر روابط سازمانی و بیانگر این است که هر واحد در مقابل کدام واحد باید پاسخگو باشد؛

۴. هنگامی که خط ارتباط، فقط نمایانگر بخشی از قدرت باشد، با خط چین (- - -) نشان داده می شود. برای مثال اگر يك واحد پرسنلی وظیفه‌ای را عهده دار باشد و معاونت پرسنلی در ستاد مرکزی مسئول مهارت فنی واحد باشد، يك خط چین از معاونت به واحد

رسم می‌شود؛ این خط‌چین بیانگر اختیارات فنی می‌باشد (نمودار ۵-۶)؛
 ۵. اگر سازمان بخواهد میان اختیارات ستادی و صفی تمایز قائل شود، باید واحدهای ستادی را در کنار خط فرماندهی (سلسله مراتب) ساخت سازمانی نشان دهد. نمودارهای ذیل که همگی مربوط به يك سازمان است، برای شناخت نمودار سازمانی قابل استفاده است. نمودار ۵-۴، نمونه‌ای از نمودار ساخت سازمانی عمودی استاندارد می‌باشد.

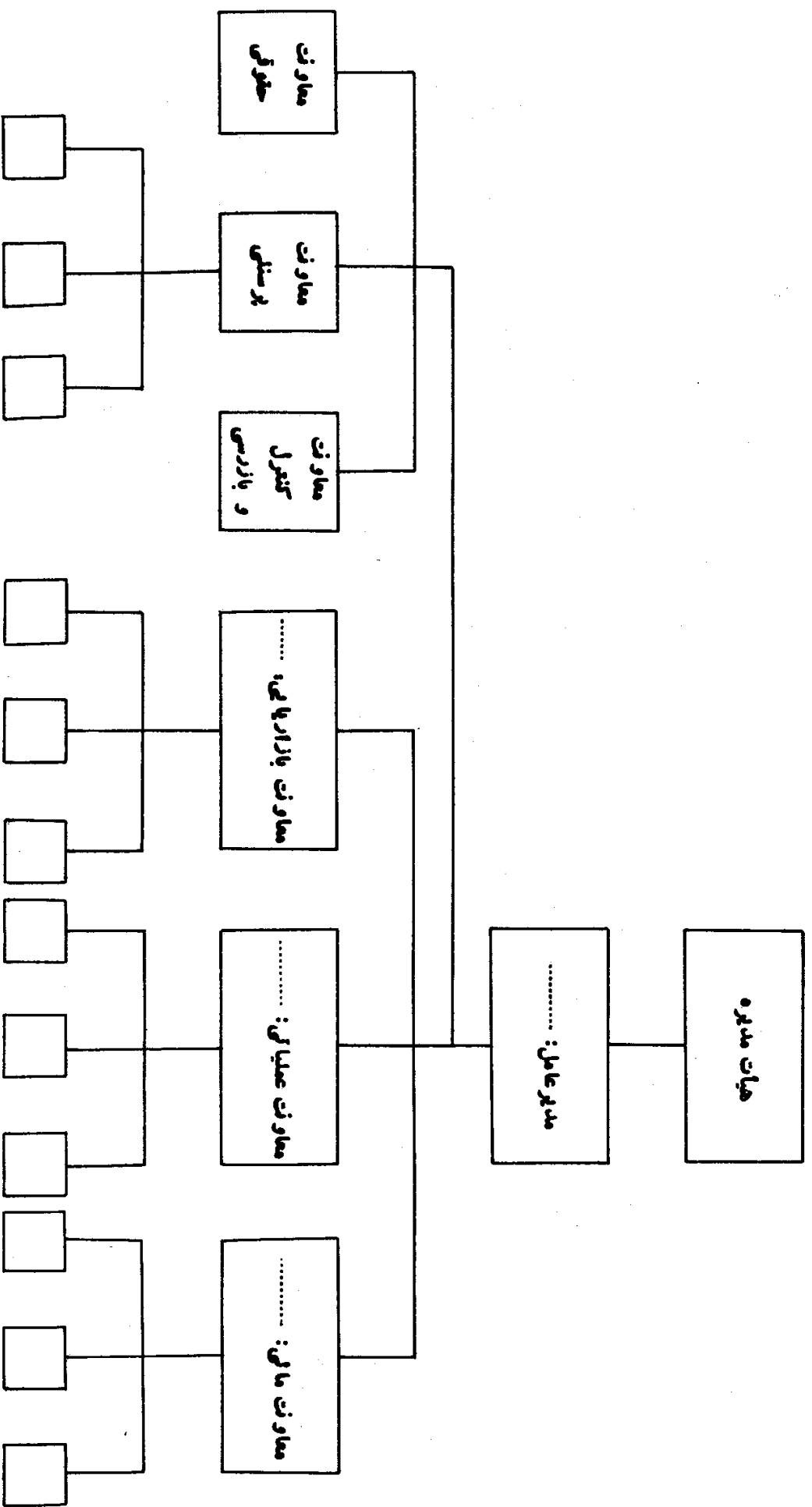


نمودار ۴-۵ ساخت سازمانی عمودی استاندارد

در نمودار ۵-۵، معاونین ستادی افزوده شده‌اند (باید دقت شود که واحدهای ستادی در سمت چپ خط فرماندهی نشان داده شده‌اند).

در نمودار ۶-۵، مسئول پرسنلی در کارگاه شماره ۲ به مدیر کارگاه گزارش می‌دهد ولی معاونت پرسنلی در ستاد به وی می‌گوید که از چه آزمون‌ها و روشهایی برای ارزشیابی عملکرد استفاده کند و چگونه آموزش فنی لازم را بدهد؛ این رابطه با خط‌چین نشان داده شده است.

نمودارهای ۷-۵ و ۸-۵، نمودار سازمانی افقی و دایره‌ای را نشان می‌دهند که کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. دقت در ترسیم روابط قسمتهای مختلف در نمودار سازمانی، بویژه هنگامی که برای اولین بار رسم می‌شود بسیار اهمیت دارد.



نمودار ۵-۵ ساخت سازمانی صفی و ستادی

مواردی که نمودار سازمانی بیانگر آن نیست

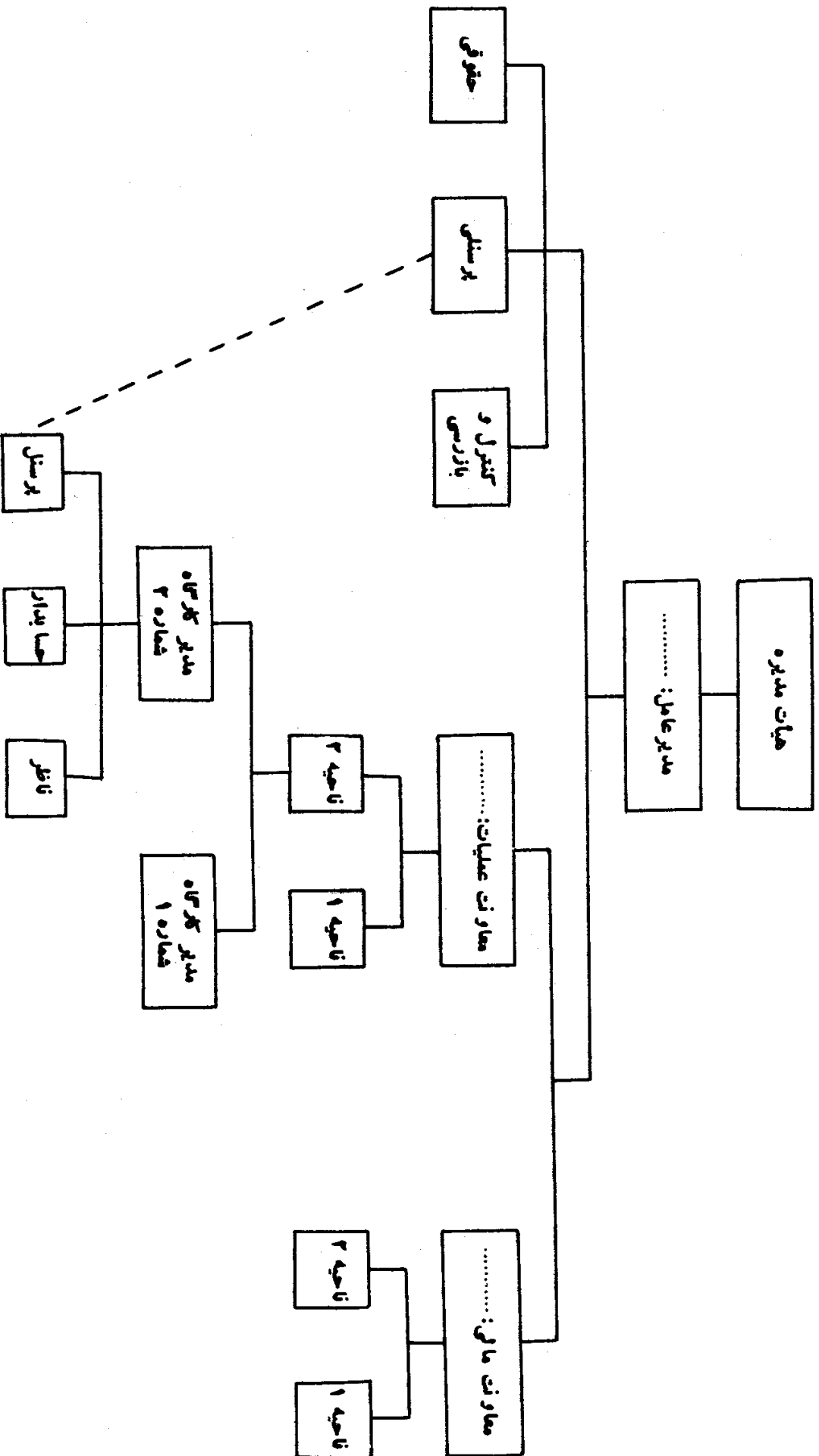
۱. درجه مسئولیت و اختیارات پستهای همسطح،
 ۲. در سازمانهای مختلف، تمایز میان صف و ستاد دشوار، مشکل ساز و اغلب نامتجانس است،
 ۳. در يك نمودار سازمانی اندازه و محل خانه‌ها ضرورتاً درجه اهمیت یا مقام و شأن پست را بیان نمی‌کند،
 ۴. تمامی کانالهای ارتباطاتی و تماس را نشان نمی‌دهد،
 ۵. تنها چند رابطه کلیدی در کل شبکه سازمانی را نشان می‌دهد،
 ۶. سازمان غیررسمی را - که بسط ضروری و منطقی ساختار رسمی سازمان است، نشان نمی‌دهد.
- البته می‌دانیم که ارزش نمودار سازمانی در این است که چارچوب و اسکلت کلی و اساسی سازمان را نشان می‌دهد.

راهنمای سازمان

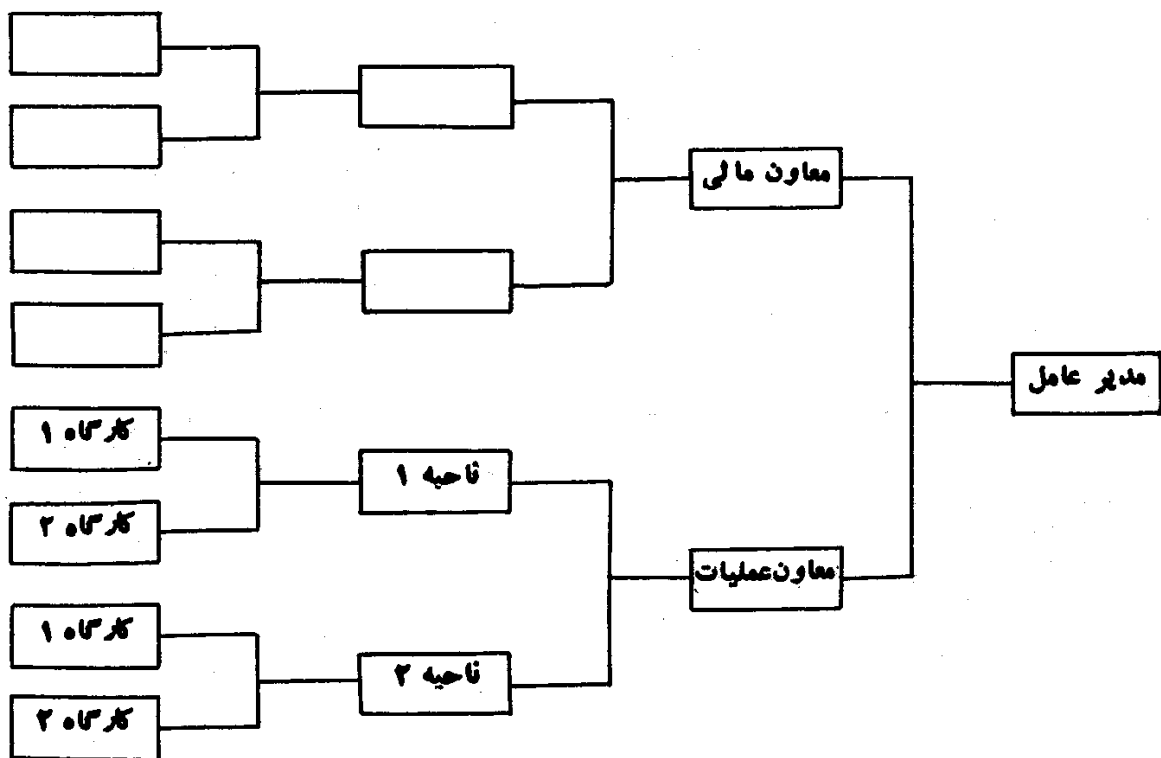
بعضی از سازمانهای بسیار بزرگ، ساختار سازمان رسمی خود را به کمک راهنمای سازمانی توضیح می‌دهند این راهنما شامل اطلاعات زیر است:

۱. اهداف سازمانی،
 ۲. خط‌مشی‌ها و رویه‌ها،
 ۳. نمودارها،
 ۴. شرح شغل برای مدیران اجرایی کلیدی،
 ۵. رهنمودهایی برای عناوین مدیران اجرایی.
- تهیه و به روز نگهداشتن راهنمای سازمانی پرهزینه است، از این رو بیشتر مدیران از آن استقبال نمی‌کنند؛ این گونه مدیران، ارتباطات شفاهی را ترجیح می‌دهند و احساس می‌کنند که راهنمای سازمانی آزادی ایشان را محدود می‌سازد؛ البته راهنمای سازمانی عمدتاً در سازمانهای بزرگ موجود است و مدیران عالی معمولاً تهیه آن را به مدیران برنامه‌ریزی واگذار می‌کنند.

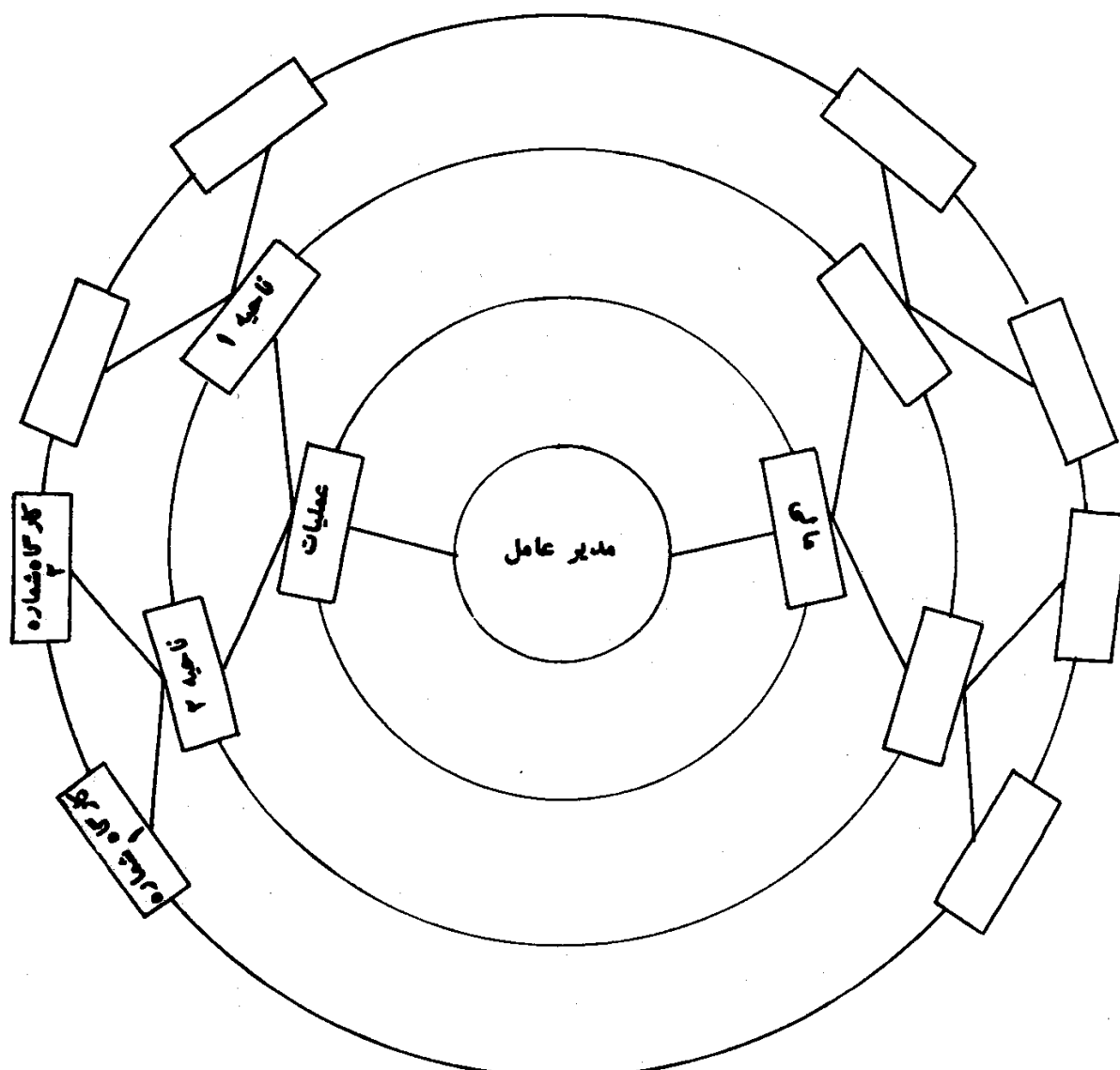
هنگامی که از مدیران عالی، راهنمای سازمانی خواسته می‌شود، یا می‌گویند هنوز آماده نکرده‌ایم یا با اکراه راهنمای سازمانی خود را می‌دهند و معمولاً می‌گویند: به روز



نمودار ساخت سازمانی صفی و ستادی (وظیفه‌ای)



نمودار ۵-۷ نمودار سازمانی افقی



نمودار ۵-۸ نمودار سازمانی دایره‌ای

نیست، می‌خواستیم آن را اصلاح کنیم، ولی فرصت نشد. از این پاسخها برمی‌آید که سازمانها در واقع بر اساس روابط غیررسمی کارکنان اداره می‌شوند؛ به این ترتیب برای اداره يك سازمان، به نمودار سازمانی و راهنمای سازمانی نیازی نیست، مگر برای آموزش کارکنان. اگرچه گاهی روابط غیررسمی مهمتر از روابط رسمی است اما بر روی نمودار سازمانی نشان داده نمی‌شوند، در حالی که نمودار و راهنمای سازمانی، مدخلی برای شناخت چگونگی سازماندهی در يك سازمان است.

انواع مختلف ساخت سازمانی

روشهای بسیار متفاوتی برای دسته‌بندی سازمانها هست، در تقسیم‌بندی این کتاب دو تمایز کلی در بحثها رعایت شده است: یکی تفاوت میان سازمان رسمی و غیررسمی و دیگری میان ساخت سازمان عمودی استاندارد (بوروکراتیک) و ساخت انطباقی.

سازمان رسمی و غیررسمی

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 آن‌گونه که پیش‌بینی شده عمل نمی‌کند؛ اما سازمان غیررسمی، بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگی عمل سازمان را به‌طور واقعی نشان می‌دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می‌شود، سازمان غیررسمی به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می‌گردد؛ سازمان غیررسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل، تحکیم یا گسترش می‌دهد. برای مثال در ساختار رسمی، ممکن است تمام مسائل نیروی انسانی، به‌طور مستقیم با رئیس پرسنل در میان گذاشته شود، ولی اگر کارکنان دریا بند که می‌توانند از معاون پرسنلی کمک بیشتری بگیرند به‌ویژه مراجعه خواهند کرد. از وجوه تمایز عمده‌ای که میان سازمان رسمی و غیررسمی وجود دارد، ماهیت غیرشخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیررسمی است. سازمان رسمی به‌طراحی مشاغل محدود می‌شود و از طریق فرایند کارگزینی، افراد خاصی برای تصدی این مشاغل انتخاب می‌شوند.

سازمان غیررسمی هنگامی شکل می‌گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان، موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود. برای مثال ایجاد يك پست معاونت پرسنلی یکی از فعالیتهای سازمان رسمی است و گماردن شخص خاصی بر آن پست، بخشی از فرایند کارگزینی است و ساختار غیررسمی هنگامی پدید می‌آید که آن شخص مسئولیت می‌پذیرد

و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می‌سازد.

تعریف سازمان رسمی

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

تعریف سازمان غیر رسمی

در سازمان غیر رسمی، مدیر روابط سازمانی را به‌طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را برحسب نیاز تغییر می‌دهد.^۱

روابط رسمی و غیر رسمی، هر دو بر نقش سازمانی فرد اثر می‌گذارند. در هر زمان ممکن است یکی از این دو رابطه غالب باشد. ولی مدیران اغلب به اهمیت روابط غیر رسمی بی‌توجهند.

سازمانهای بوروکراتیک و انطباقی

صاحب‌نظران کلاسیک مدیریت، بر ساخت سازمانی دقیق تأکید می‌کردند. برای مثال، تیلور^۲، فایول^۳ و سایرین اصرار داشتند که کارها به‌طور دقیق معین شود و شبکه دقیق و تعریف شده‌ای از وظایف و اگذار شده و اختیارات تفویض شده ایجاد گردد. فایول تأکید داشت که اصول سازماندهی منطقی، باید بتواند ساخت، تنظیم و هماهنگی لازم را برای ترکیب فعالیت‌های گروهی فراهم آورد. فایول معتقد بود که «باید برای هر یک از کارکنان، در ساخت سازمانی جایگاهی تعیین شود و کارکنان در جایگاه خود انجام وظیفه کنند». ماکس وبر، جامعه‌شناس آلمانی و هم‌عصر فایول یکی از طرفداران قوی سازمان رسمی دارای ساخت یا به تعبیر وی بوروکراتیک بود.

بوروکراسی، شامل این موارد است: تخصص‌گرایی، متابعت از قوانین ثابت و سلسله مراتب که از نظر اختیارات دقیقاً تعریف شده است. بوروکراسی، بتازگی، کاغذبازی، ساختارهای مزاحم و سازمان یافتگی بیش از حد را تداعی می‌کند. به‌رحال واژه بوروکراسی

1. William F. Glueck, op. cit., p.444.

2. Taylor

3. Fayol

آن گونه که در نظریه سازمان به کار می‌رود بیانگر شرح تفصیلی ساخت سازمان رسمی است و شامل شرح شغل، تفویض اختیار، رویه‌ها، مقررات و روابط تعیین شده است. در سالهای اخیر، نظریه پردازان جدید سازمان و مدیریت، ساختهای بوروکراتیک و ارزش آنها را مورد سؤال قرار داده‌اند؛ بویژه محیط‌های پویا ایجاب می‌کند که سازمانها، خود را بیشتر با محیط تطبیق دهند؛ به این ترتیب، حرکتی به سوی ساختهایی با انعطاف بیشتر که اتکای کمتری بر روابط موجود در سازمان رسمی دارند، به وجود آمده است. نظریه کلاسیک، بر به کارگیری اصولی مبتنی است که به طور منطقی برای دریافت پاسخ قابل پیش بینی ایجاد شده است و آن را روش منطقی (مکانیکی) در سازماندهی می‌نامند. نظریه‌های جدید، عمدتاً، ساخت کمتری را در تشکیلات توصیه می‌کنند، زیرا در سلسله مراتب نیاز، نیاز افراد سازمان را در سطح بالاتری قرار می‌دهند و محیطهای سازمانی پویاتر و قابل انعطاف‌تر می‌دانند.

مراحل فرایند سازماندهی رسمی

نظریه کلاسیک، بر این فرض استوار است که تصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می‌گردد. بنابراین هرچه فعالیت‌های افراد و خرده گروه‌های کاری، از قبل تعیین شده باشد، سازمان آسانتر و بهتر انجام وظیفه خواهد کرد؛ بر اساس این فرض، نظریه سازمانی اگرچه با اصولی نه چندان دقیق، به مراحل معینی تقسیم شد که به عنوان راهنما (برای برقراری ساخت سازمانی) مورد استفاده قرار گیرد. مراحل چهارگانه سازماندهی بر اساس نظریه کلاسیک، به اختصار در زیر آمده است. در شکل گیری سازمانها از بالا به پایین یا از پایین به بالا اختلاف نظر وجود دارد ولی به هر حال نظریه کلاسیک از روش بالا به پایین حمایت می‌کند.^۱

۱. تقسیم کامل سازمان به چند جزء (تقسیم بندی افقی):

الف) تقسیم بندی کار و فعالیت بر مبنای وظیفه،

ب) طراحی اداره،

ج) ایجاد واحدهای پشتیبانی.

۲. برقراری روابط از نظر اختیارات (تقسیم بندی عمودی):

الف) سلسله مراتب،

ب) حیطه نظارت،

- ج (وحدت فرماندهی،
 - د (روابط رئیس و مرئوس،
 - ه (تعیین نوع و حدود اختیارات،
 - و (روابط صف و ستاد،
 - ز (تمرکز و عدم تمرکز.
۳. بهم مرتبط ساختن سلسله مراتب (ترکیب افقی):

- الف) راهنمای سازمانی،
- ب (تخصص وظیفه‌ای،
- ج (رویه‌ها،
- د (کمیته‌ها،
- ه (گروه‌های کاری با ساخت موقتی.

۴. تعیین جا برای کارکنان (شرح شغل):

- الف) تقسیم کار،
- ب (شرح احراز پست،
- ج (کاربرد عملیات و مختصات شغل،
- د (قوانین و مقررات.

اکنون هر يك از مراحل سازماندهی رسمی، به اختصار توضیح داده می‌شود.

تقسیم‌بندی افقی و عمودی (مراحل ۱ و ۲)

در سازماندهی، تقسیم‌بندی بر مبنای تفاوت‌های میان ماهیت و شکل ساخت رسمی انجام می‌شود. هرچه بر وسعت سازمان افزوده شود؛ مشاغل تخصصی‌تر شده، واحدهای فرعی بیشتری ایجاد می‌گردد، به طوری که سازمان دارای اجزای کوچکتری می‌شود و تقسیمات بیشتری می‌یابد. مرحله اول با اشکال سازمانی و روشهای گوناگونی که برای طراحی سازمان موجود است، سروکار دارد؛ زیرا تقسیم‌بندی بر مبنای وظیفه، تقسیم‌بندیهای فرعی وظایف سازمانی را دربردارد و تعیین اداره، موجب ایجاد واحدها یا ادارات فرعی می‌شود. مرحله دوم شامل تقسیم‌بندی عمودی است؛ در ساخت سازمانی، سطوح مختلف از طریق مشخص شدن سلسله مراتب سازمانی ایجاد می‌شود؛ تعیین سلسله مراتب (خط فرماندهی)، از مهمترین تصمیمهایی است که مدیر باید اتخاذ کند. از آنجایی که موضوعات مرحله دوم گسترده است درباره آن جداگانه توضیح داده خواهد شد.

ترکیب افقی و شرح شغل (مراحل ۲ و ۳)

مراحل ۱ و ۲ سازماندهی رسمی، چگونگی تقسیم سازمان به اجزای هرچه کوچکتر را دربر می‌گیرد و مرحله سوم نیاز به مکانیزمهایی که اجزا را به خاطر سلامت کل سازمان با هم ترکیب کند، افزایش می‌دهد. فرایندهای سازمانی از دو نیروی حیاتی و متضاد تجزیه و ترکیب، برای تضایف^۱ تشکیل می‌شود.

مراحل ۱ تا ۳ سازماندهی رسمی با کل سازمان و واحدهای فرعی آن سروکار دارد؛ به هر حال سازمانی کامل نخواهد بود تا اینکه فرد و ساختار سازمان به هم گره زده شوند و تا هر فرد نداند چگونه و چه باید بکند، تمامی اهداف اصول سازماندهی حاصل نمی‌شود. در مرحله چهارم، این امر از طریق مفاهیمی نظیر تقسیم کار، شرح شغل، شرح وظایف و قوانین و مقررات به دست می‌آید.

تقسیم‌بندی بر مبنای وظیفه

تقسیم کل کار و فعالیت سازمان را به وظایف جداگانه، تقسیم‌بندی بر مبنای وظیفه می‌گویند. اگر سازمانی تصمیم به تولید و فروش محصولی بگیرد، وظایفی از قبیل تولید، بازاریابی، تأمین منابع مالی و مانند آن ایجاد می‌شود و زمانی که این وظایف بین کارکنان تقسیم شود، نوعی تقسیم کار صورت پذیرفته است. در حقیقت هدف اساسی هر سازمانی، تعیین‌کننده وظایف آن سازمان است و به هنگام ایجاد ساخت هر سازمان جدیدی یا هنگام تجدید سازمان، سازماندهی بر مبنای وظیفه اهمیت ویژه‌ای دارد؛ ولی از آنجایی که تجدید سازمان زیاد پیش نمی‌آید و بیشتر به تکنولوژی، هدف و محصولات یا خدمات سازمان بستگی دارد، بنابراین از مفاهیم عمده طراحی سازمان محسوب نمی‌شود.

طراحی ادارات

فرایند ایجاد واحدهای فرعی نظیر اداره‌ها، بخشها یا شعب يك سازمان را طراحی ادارات گویند. طراحی ادارات يك روش تقسیم‌بندی افقی است که همگام با رشد سازمان از نظر اندازه یا افزایش فعالیت‌های آن لازم می‌شود. واحدهای فرعی که از طریق فرایند طراحی ادارات ایجاد می‌شوند به روشهای گوناگون دسته‌بندی می‌گردد؛ روش دسته‌بندی به فرد بستگی دارد، اگر فرد جامعه‌شناس یا مردم‌شناس باشد، روش دسته‌بندی او با مدیر دولتی یا تحلیلگر تجاری تفاوت خواهد داشت. بنابراین برای طراحی ادارات هفت شکل می‌توان در نظر گرفت:

۱. وظیفه‌ای،
۲. محصولی (برنامه‌ای)،
۳. فرایندی (شدنی)،
۴. ناحیه‌ای (منطقه جغرافیایی)،
۵. مشتری (ارباب رجوع)،
۶. بازاری،
۷. زمانی.

طراحی وظیفه‌ای اداره

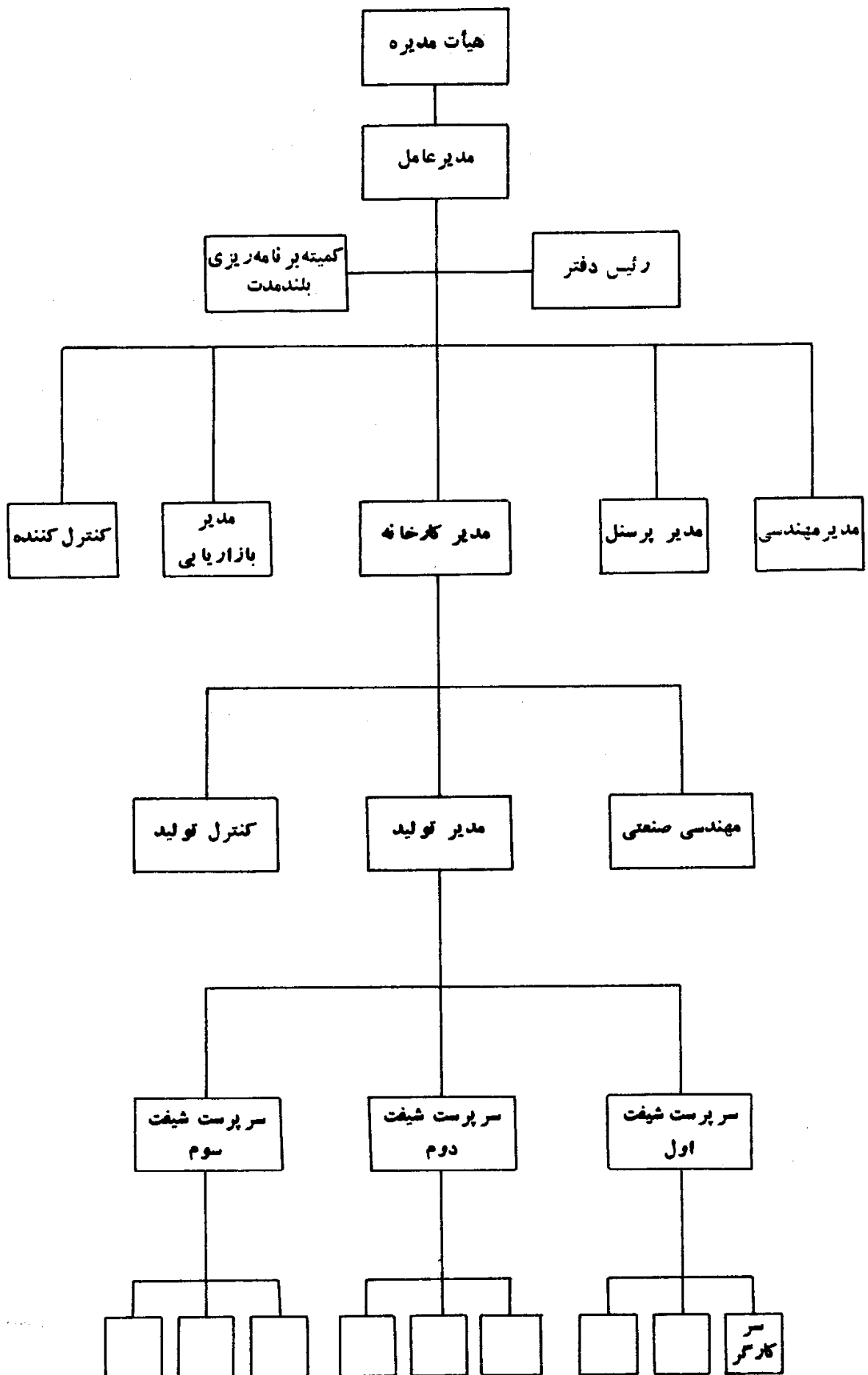
در این روش، واحدهای فرعی بر اساس وظایف محوله ایجاد می‌گردند. بنابراین افراد مسئول واحدها در یک جا جمع می‌شوند و واحدهای جداگانه‌ای برای بازاریابی، تولید و غیره شکل می‌گیرد. از نظر تاریخی، این روش معمولترین نوع طراحی ادارات بوده و هنوز در سازمانها بویژه در سطح عملیاتی طرح غالبی است. به هر حال بندرت سازمانی از یک شکل طراحی اداره در تمام سطوح استفاده می‌کند، تمام سازمانها آمیزه‌ای از اشکال مختلف طراحی‌اند ولی روی هم رفته طراحی وظیفه‌ای اداره با در نظر گرفتن تمام سطوح و تمام سازمانها معمولترین نوع طراحی است. در نمودار ساده سازمانی ۵-۹ که مربوط به یک کارخانه تولیدی است، مدیران به‌طور مستقیم زیر نظر رئیس کارخانه، ادارات سازمان را سرپرستی می‌کنند.

مزایا

شاید از مهمترین مزایای طراحی وظیفه‌ای این باشد که احتمالاً اساسی‌ترین و منطقی‌ترین شکل تشکیلات است، یا بهترین روش برای حصول اطمینان این است که مدیران رده بالا، توان و کارایی واحدهای مختلف سازمان را در نظر گرفته‌اند. از دیگر محاسن آن استفاده از تخصص، سادگی، سهولت آموزش، صرفه‌جویی در نیروی انسانی و ارائه ابزار کنترل دقیق توسط مدیریت رده بالاست.

معایب

۱. تنزل کارایی سازمان: در این نوع ساخت سازمانی میان وظایف گوناگون، وابستگی طرفینی وجود دارد، در نتیجه کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیفترین واحد آن تنزل می‌یابد.
۲. لوث شدن مسئولیت: در طراحی وظیفه‌ای اداره، بدرستی روشن نمی‌شود که کدام واحد



نمودار ۵-۹ نمودار ساده سازمانی یک کارخانه تولیدی

نقش خود را درست ایفا نکرده و در نتیجه سازمان را با شکست مواجه کرده است.

۳. **انعطاف ناپذیری در تغییرات ضروری:** از آنجایی که در طراحی وظیفه‌ای برای انجام هر بخشی از وظایف، واحدهای از «پیش ساخته‌ای» با وظایف معینی به وجود می‌آیند، هر گاه مأموریت و شرایط محیطی تغییر کند، سازمان نمی‌تواند بسادگی خود را با مأموریت جدید منطبق سازد.

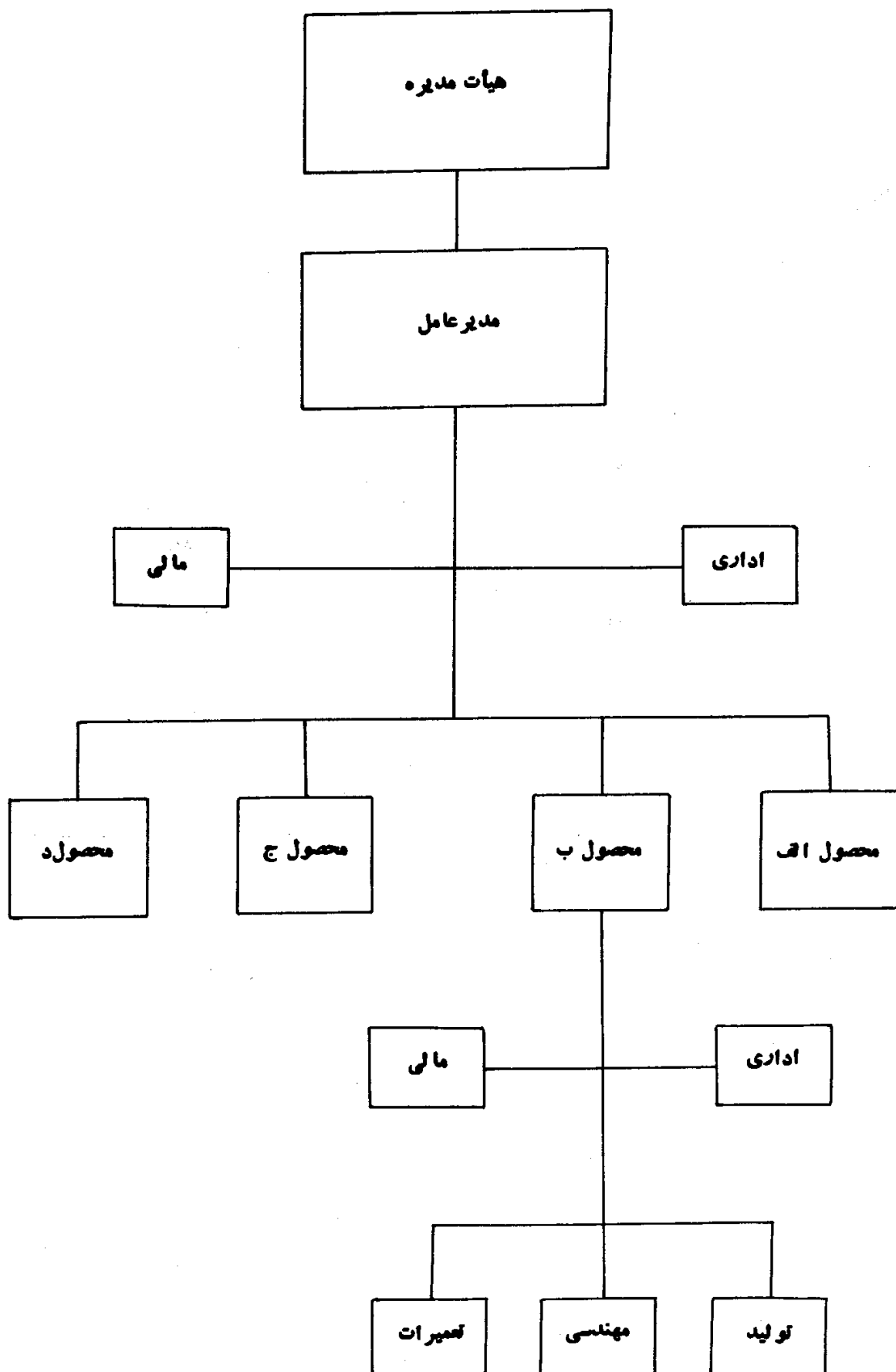
۴. **تضاد و رقابت:** با ایجاد واحدهای تخصصی سازمانی که هر یک بخشی از مأموریت را برعهده دارند، نوعی تضاد یا رقابت میان این واحدها به وجود می‌آید، که در نتیجه، وظایف بدرستی انجام نخواهد شد. با توجه به اینکه هر واحد، وظیفه‌بخصوصی دارد، هر گاه که تلاشهای هر واحد با تک‌تک واحدهای دیگر یا با کل سازمان تزاخم پیدا کند و مسئول واحد تنها به فکر واحد خود باشد، نتیجه‌ای جز بی‌ثمری و تباهی سازمان نخواهد داشت.

۵. **تک بعدی شدن مدیران و کارکنان:** به دلیل آنکه مدیران و کارکنان در این نوع سازمانها مجبورند در یک رشته خاص تخصص پیدا کنند و در آن رشته نیز سلسله مراتب سازمانی را پیمایند، بنابراین امکان رشد و توسعه مدیران چند بعدی برای تصدی مشاغل در سطوح بالا به وجود نمی‌آید و در نتیجه مدیرعامل ناچار می‌شود برای اینگونه مشاغل، از افراد بیرون از سازمان استفاده کند که خود موجب تضعیف روحیه دیگر مدیران می‌شود.

طراحی وظیفه‌ای اداره در صورتی می‌تواند متمرکز باشد که تحت مدیریت یک فرد قرار گیرد تا وی بتواند تمام حرکات سازمان را به‌طور هماهنگ هدایت کند؛ ولی اگر به دلیل رشد سازمان، اداره آن از عهده یک مدیر خارج باشد و عدم تمرکز را ایجاد کند، ساخت بر مبنای وظیفه یکی از موانع جدی برای بهبود مدیریت به شمار می‌رود. تجربه نشان داده است که عدم تمرکز در ساخت بر مبنای وظیفه، یک سیکل سینوسی دارد، وقتی شدت مسائل ایجاد می‌کند که عدم تمرکز صورت گیرد؛ به مسئولان واحدهای مختلف اختیاراتی داده می‌شود ولی به دلیل وابستگی طرفینی آنها و بروز تضاد در سازمان، اختیارات دوباره به صورت متمرکز درمی‌آید.

طراحی محصولی اداره

واحدهای فرعی در روش طراحی محصولی اداره، بر اساس محصولات شکل می‌گیرند، نه بر اساس وظیفه؛ و هر یک از واحدها، کلیه عملیات مربوط به تولید، فروش و تسدات محصولات محصول معینی را عهده دارند و دارای ارگانهای سازمانی و پشتیبانی لازم برای انجام



وظایف خود می‌باشند و بر مبنای ضوابطی مانند سوددهی، بهره‌وری و غیره به‌طور تطبیقی ارزیابی می‌شوند (نمودار ۵-۱۰).

مزایا

۱. توجه و کوشش خود را متوجه خط تولید می‌کند،
۲. مسئولیت برای سودآوری را در بخشها متمرکز می‌کند،
۳. هماهنگی میان فعالیتهای وظیفه‌ای را بهبود می‌بخشد،
۴. زمینه آموزشهای قابل اندازه‌گیری را برای مدیران کل فراهم می‌آورد،
۵. تنوع کالاها و بهبود در ارائه خدمات را فراهم می‌سازد.

معایب

۱. به مدیران کل بیشتری نیاز دارد،
۲. ارائه خدمات متمرکز و با صرفه را مشکل می‌سازد،
۳. کنترل توسط مدیریتهای رده بالا دشوار می‌شود.

مقایسه طراحی وظیفه‌ای با طراحی محصولی

طراحی وظیفه‌ای اداره، در سازمانهای کوچک قابل اجراست ولی هرچه که سازمان گسترش می‌یابد، فعالیتهای آنچنان زیاد می‌شود که این شکل سازماندهی، ایجاد اشکالاتی می‌کند و سرانجام به دیوانسالاری منجر می‌گردد. در یک کارگاهی که هزار کارمند دارد و فقط ده الی پانزده واحد فرعی تخصصی وظیفه‌ای وجود دارد، هماهنگی عملیات برای مدیر عالی سازمان نسبتاً آسانتر است تا هنگامی که سازمان پنجاه هزار کارمند دارد و خطوط تولید متنوعی را با کارگاههای ناحیه‌ای جداگانه در اختیار دارد؛ در این سازمان هماهنگی عملیات بسیار دشوار خواهد بود. همینکه سازمان به ادارات بیشتری تقسیم می‌شود، هماهنگی و ترکیب عملیات، مسأله عمده سازمانی می‌شود؛ بویژه در سازمانهایی که در ابعاد گوناگون و زمینه‌های مختلف فعالیت دارند. برای حل این مسأله بعضی از صاحب نظران ایجاد واحدهای نیمه خودگردانی را که بتوانند به‌طور مستقلتری فعالیت داشته باشند، پیشنهاد می‌کنند. ناگفته نماند واحدهای وظیفه‌ای را نمی‌توان به‌طور نیمه مستقل درآورد، زیرا هر کانال عمودی (تولید، بازاریابی و غیره) در سلسله مراتب، فقط یک قسمت تخصصی یا وظیفه‌ای از کل یک محصول یا خدمت را ارائه می‌دهد. از این رو بسیاری از متخصصین سازماندهی، طراحی محصولی اداره و مدیریت پروژه را توصیه می‌کنند.

در مقایسه طراحی وظیفه‌ای با طراحی محصولی، از نظریه سیستمی می‌توان استفاده

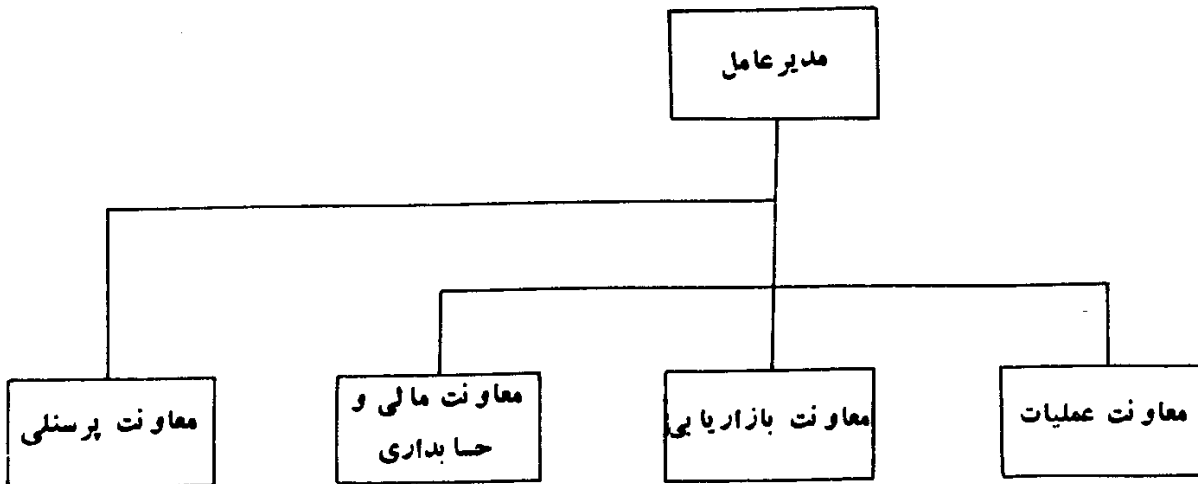
کرد. سازمان، یک سیستم اجتماعی است که برای بازدهی بیشتر، اجزای آن، باید فعالیت بیشتری بکنند. در سازماندهی وظیفه‌ای، همبستگی بسیار شدیدی میان اجزا وجود دارد؛ زیرا اگر هر خرده سیستم (تولید، بازاریابی و غیره) خوب عمل نکند، مجموعه با شکست مواجه خواهد شد. از طرفی ترکیب فعالیتها تنها در سطح عالی سازمان می‌تواند انجام شود، در حالی که در سازماندهی محصولی یا برنامه‌ای، ترکیب فعالیتها در سطوح پایین می‌تواند انجام شود. زیرا هر پروژه، به‌طور مستقیم و بدون نیاز به ترکیب و هماهنگی فعالیتها در سطوح عالی، در سلامت کل سازمان سهیم است. برای مثال، اگر واحدی در تولید محصول یا ارائه خدمت به دولت یا بخش خصوصی موفق باشد، برای سازمان سودآور است و به هماهنگی جزئی با سایر واحدهای سازمان نیاز دارد.

نکته قابل ذکر دیگر در سازماندهی وظیفه‌ای، تصمیم‌گیری است؛ از هزاران تصمیمی که در سازمان اخذ می‌گردد، تنها بخش کوچکی توسط مدیران عالی اتخاذ می‌شود (هرچند که معمولاً مهمترین تصمیمها می‌باشند)، و بیشتر تصمیمها توسط مدیران میانی اخذ می‌شود که به علت اقتدار درازمدت آنان در هر سازمان وظیفه‌ای، بناچار تصمیمهای متعصبانه‌ای می‌گیرند که با تخصصشان ملازمت دارد. به عبارت ساده‌تر، افراد در سازمانهای وظیفه‌ای، نسبت به اهداف حرفه‌ای (وظیفه‌ای) تعصب دارند و در جهت حصول آنها تلاش می‌کنند؛ این امر، مسائل خاصی را - که نیاز به هماهنگی و هماوری را زیاد می‌کند - به وجود می‌آورد. طراحی وظیفه‌ای از نظر سیستمهای کنترل و برقراری تعادل نیز در سازمانهای بسیار تخصصی مسائل و مشکلاتی را به بار می‌آورد. در یک سازمان، به‌مدیرعامل تنها به چشم منبع هماهنگ‌کننده نگریستن و بر اهداف تولید محصول تأکید کردن واقع بینانه نیست و مشکلات زیادی را موجب می‌گردد. سازماندهی وظیفه‌ای همچنین به هماهنگی به عنوان مسأله اصلی سازمانی در ساختارهای بزرگ معمول در جامعه امروزی اشارت دارد.

طراحی فرایندی اداره

در این روش، فعالیتهای سازمان بر مبنای فرایند یا وسائل مورد نیاز برای تولید دسته‌بندی می‌گردد؛ در این نوع طراحی، افراد و مواد به منظور انجام عملیات خاص، در یک اداره جمع می‌شوند. دلیل استفاده از این روش دستیابی به مزایای اقتصادی و همچنین ماهیت وسائل به کار رفته است.

یادآوری: معمولاً واحدهای فرایند (عملیات، مالی، حسابداری، پرسنل و غیره)، به عنوان سطح بعدی واحدهای ناحیه‌ای و ... هستند.



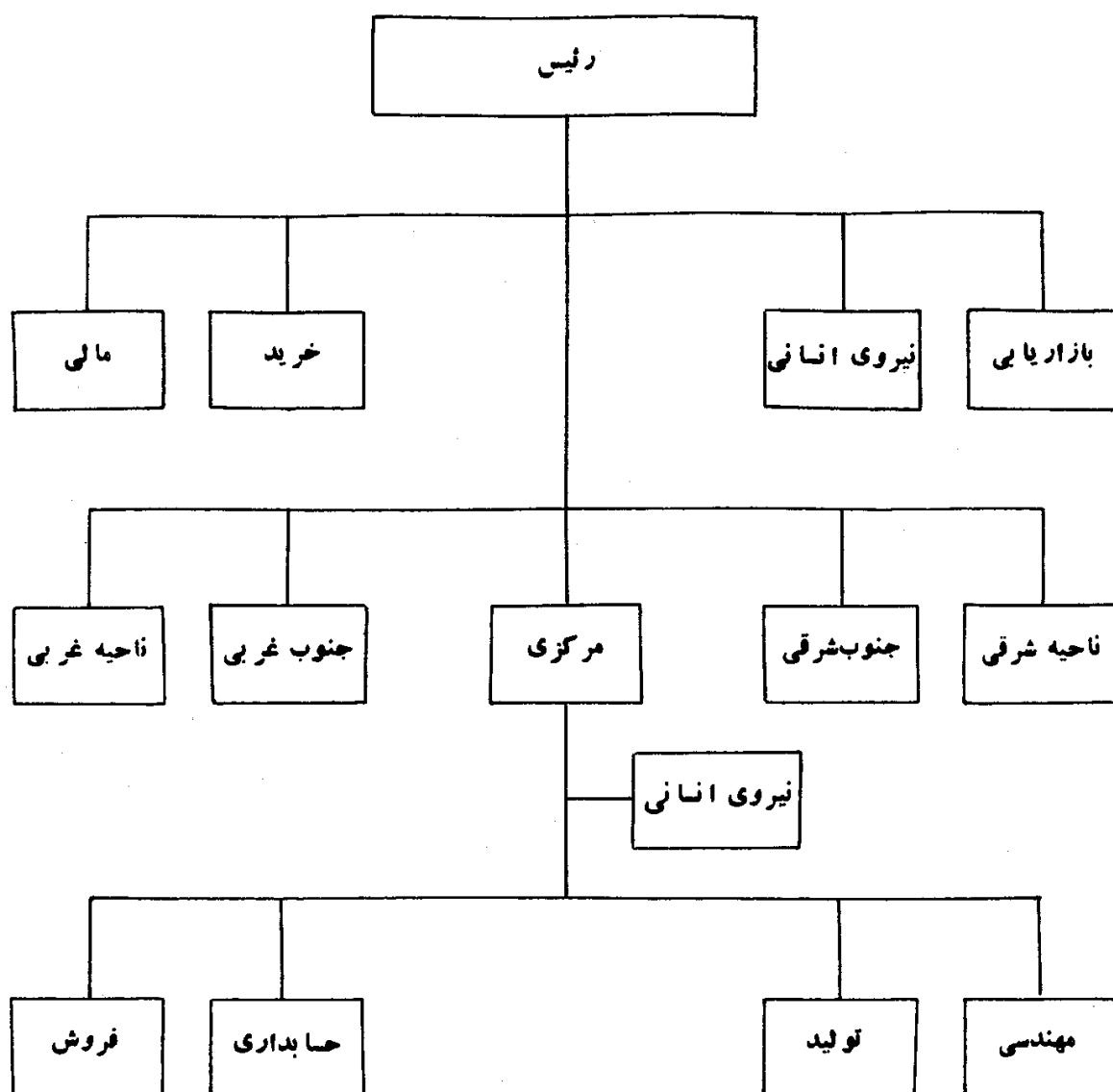
نمودار ۵-۱۱ طراحی فرایندی اداره

طراحی ناحیه‌ای اداره

طراحی اداره بر مبنای مناطق جغرافیایی در سازمانهایی معمول است که از نظر مکانی، در یک جا متمرکز نیستند. این روش، بر این اصول استوار است که فعالیتها در هر منطقه یا ناحیه باید گروه‌بندی گردد و به یک مدیر گزارش داده شود. سازمانهای بزرگ بیشتر طراحی ناحیه‌ای را اختیار می‌کنند؛ طراحی ناحیه‌ای، هنگامی مناسب است که هدف آن مشارکت مسئولان محلی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از اقتصادی بودن عملیات در آن محل باشد. امکانات ارتباطی ضعیف نیز می‌تواند دلیلی برای برگزیدن طراحی ناحیه‌ای باشد ولی به‌طور کلی با بهبود روزافزون ارتباطات، نیاز به طراحی ناحیه‌ای تا حدودی برطرف می‌گردد. از دیرباز داشتن شعبه یا واحد در مناطق جغرافیایی مختلف، به عنوان یک زمینه کارورزی عالی برای مدیران شناخته شده است. این کارورزی در بخشی از ساخت سازمانی یک تجربه اساسی به مدیر می‌دهد که بعدها می‌تواند برایش بسیار با ارزش باشد و برای سازمان خطر کمتری دارد. این امر بدان معنی نیست که سازمان باید بر اساس ناحیه تقسیم گردد تا مدیران رده‌های پایینتر موفق به کسب تجربه اساسی شوند، بلکه می‌تواند یکی از عاملهایی باشد که در تصمیم‌گیری در باره نوع طراحی اداره مورد ملاحظه قرار گیرد.

مزایا

۱. مسئولیتها در سطح پایین نگه داشته می‌شود،
۲. تأکید بر بازارها و مشکلات محلی است،
۳. هماهنگی در نواحی را بهبود می‌بخشد،



نمودار ۵-۱۲ طراحی ناحیه‌ای اداره در یک شرکت تولیدی^۱

- ۴. از فعالیتهای اقتصادی محلی بهره می‌گیرد،
- ۵. با منابع محلی برخورد رویاروی دارد،
- ۶. زمینه آموزش ارزشمندی را برای مدیران کل فراهم می‌کند.

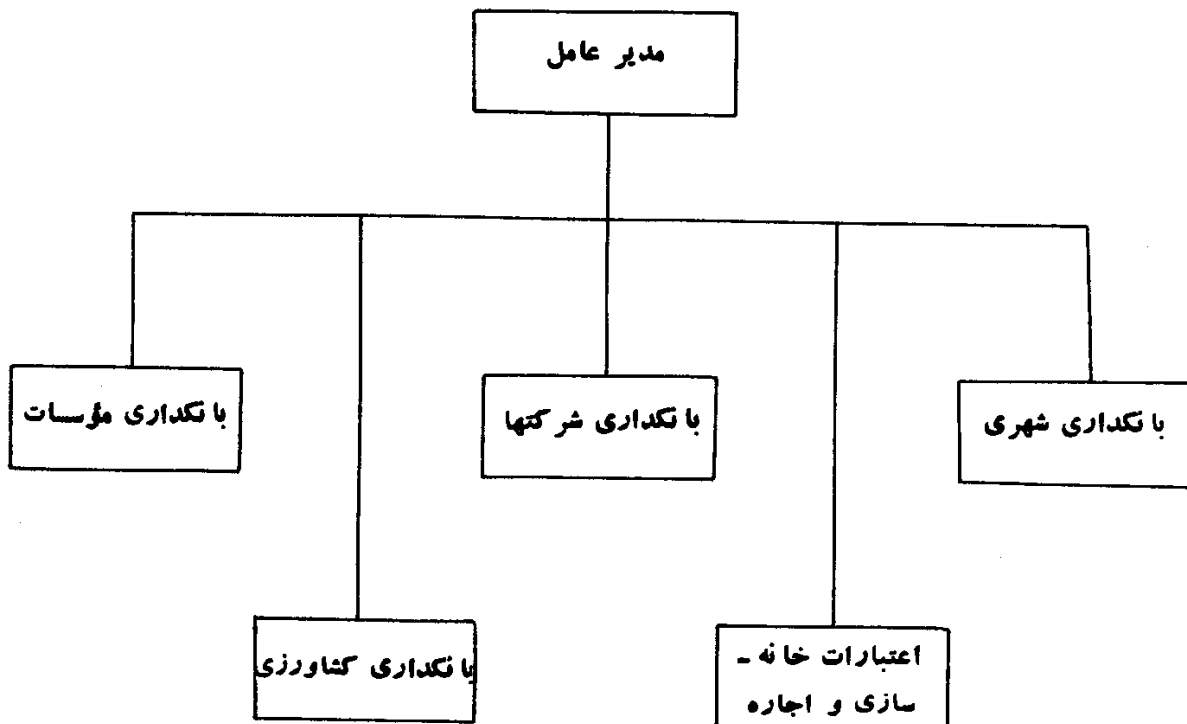
معایب

- ۱. به افراد بیشتری در سطوح مدیر کل نیاز دارد،
- ۲. خدمات متمرکز و با صرفه را مشکل می‌کند،
- ۳. مشکلات کنترل توسط مدیران عالی را افزایش می‌دهد.

1. Harold Koontz, op. cit., p. 258.

طراحی اداره بر مبنای مشتری

طراحی اداره بر مبنای مشتری در سازمانهای زیادی متداول است؛ عامل کلیدی در دسته بندی فعالیتها در این نوع طراحی، مشتری است و با توجه به وضعیت فعالیتها سازمان می تواند به کار رود. به هر حال، طراحی اداره بر مبنای مشتری، بندرت به عنوان يك ساختار سازمانی عمده به کار می رود و معمولاً این نوع تقسیم بندی از رده میانی به پایین می باشد. واحدهای تجاری برای پاسخگویی به خواسته های مشتریان متفاوت از طراحی اداره بر این مبنا استفاده می کنند و مؤسسات آموزشی، درسها و دوره های آموزشی را متناسب با گروههای مختلف دانش آموزان و دانشجویان ارائه می کنند؛ بنابراین نیازهای متنوع و خاص مشتریان به خدمات معین، سازمانها را مجبور به طراحی اداره بر این اساس می کند (نمودار ۵-۱۳).



نمودار ۵-۱۳ طراحی اداره بر اساس مشتری در يك بانك بزرگ^۱

مزایا

۱. از تأکید بر نیاز مشتریان حمایت می کند،

1. Harold Koontz, op. cit., p. 264.

۲. به مشتریان این احساس را می‌دهد که عرضه‌کنندگان کالا و خدمات، مسائل آنان را درک می‌کنند،

۳. مهارت در شناخت مشتریان را بیشتر می‌کند.

معایب

۱. ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند،

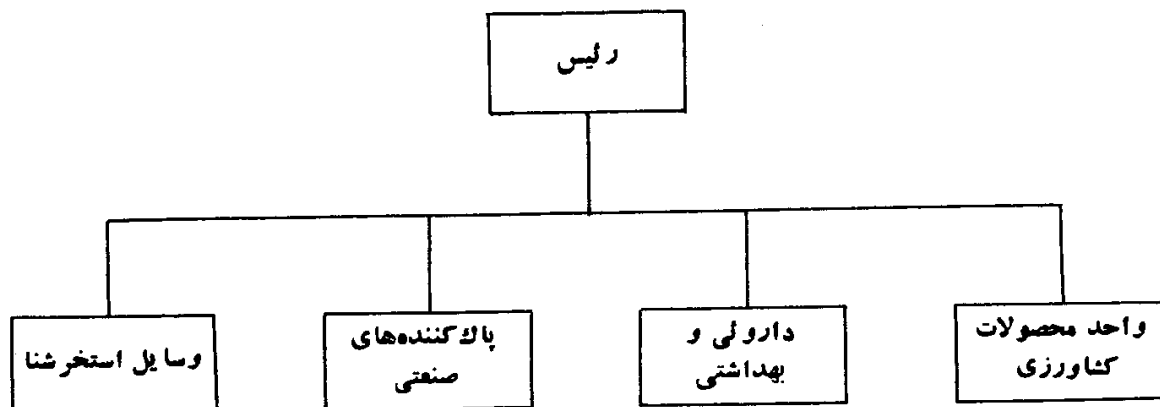
۲. به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد،

۳. گروههای مشتریان را ممکن است نتواند همواره خوب تعریف و معنی کند.

طراحی بازاری اداره

طراحی بازاری اداره، نوع جدیدی از سازماندهی است که سازمان را بر اساس بازارها یا کانالهای بازاریابی تقسیم‌بندی می‌کند. این نوع سازماندهی بر بازاریابی و کارآمد کردن کانالهای آن تأکید می‌کند و این دونیز خود تفاوتی دارند. روش دوم یعنی طراحی اداره بر مبنای کانالهای بازاریابی، راههایی را که سازمان با مشتری نهایی از آن طریق ارتباط برقرار می‌کند، تحت تأثیر قرار می‌دهد، خواه این راهها به فروشگاههایی که خرده-فروشی می‌کنند ختم شود یا به فروشگاههای عمده فروش. در حالی که طراحی اداره بر مبنای بازارها، فعالیتها را به گونه‌ای دسته‌بندی می‌کند که کوششهای بازاریابی، در بازارهای عمده مانند بیمارستانها، شرکتهای هوایی، مؤسسات کامپیوتری و غیره متمرکز شوند.

هر دو روش، مانند طراحی بر مبنای مشتری می‌تواند مناسب باشد. این نوآوریها در طراحی اداره به دلیل بین‌المللی شدن سطح فعالیت در سازمانهاست (نمودار ۵-۱۴).



نمودار ۵-۱۴ طراحی بازاری اداره

مزایا

۱. تمرکز بر بازارها و کانالهای بازاریابی را ممکن می‌سازد،

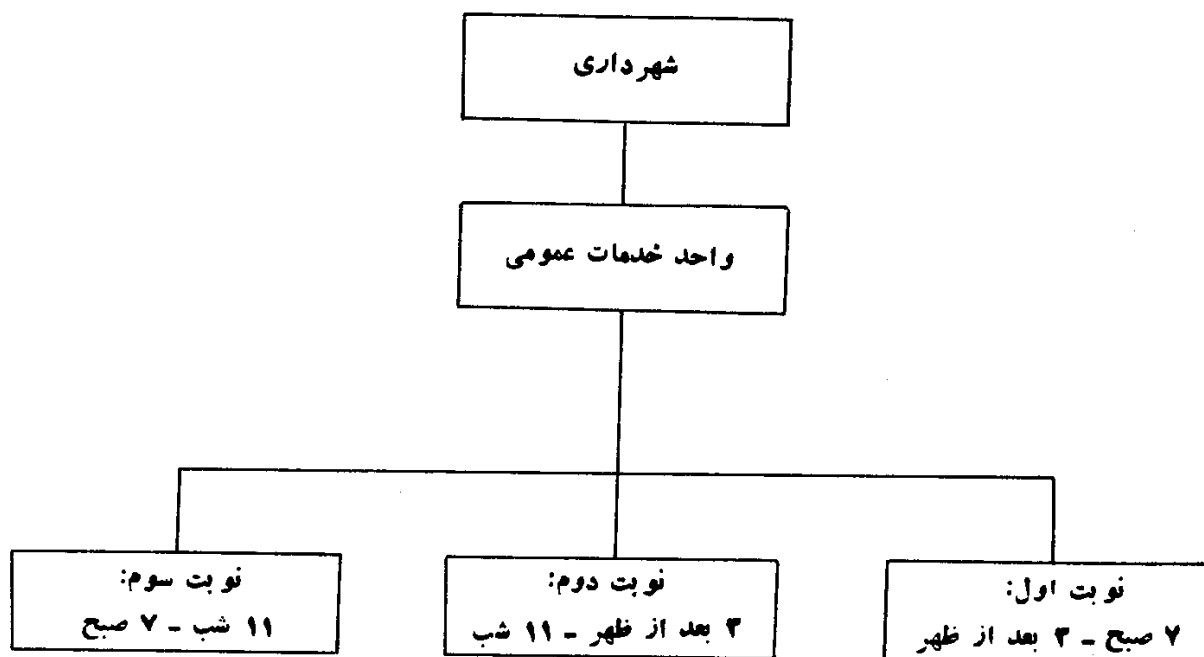
۲. امکان فعالیتهای مؤثر بازاریابی را بیشتر می‌کند.

معایب

۱. سازمان نمی‌تواند تلاشهای خود را بر رشد کالا یا افزایش سود متمرکز کند،
۲. برای آموزش مردم به تفکر در باره کالا به جای بازار، مشکلاتی را ایجاد می‌کند،
۳. هزینه‌یابی و تمرکز کالا در بخش تولید مشکل است؛ به‌ویژه در مورد کالاهایی که در یک واحد باید تولید شود و در چند کانال توزیع گردد،
۴. هماهنگی میان تحقیق در باره کالا، مهندسی و کوشش برای تولید در بازار یابی چند بخش دشوار است.

طراحی زمانی اداره

طراحی زمانی اداره، که فعالیتها را بر مبنای زمان دسته‌بندی می‌کند، یکی از قدیمیترین شکل‌های طراحی اداره می‌باشد که معمولاً در سطوح پایین سازمانی به کار برده می‌شود. استفاده از نوبت کاری در بسیاری از سازمانها معمول است، زیرا نوبت روز به دلایل اقتصادی یا تکنولوژیکی، ممکن است نیازهای سازمان را برآورده نکند و لازم باشد سازمان در دو یا سه نوبت کار کند. این شکل طراحی اداره بجز مشکل نظارت، کارایی و هزینه‌ی اضافی برای نوبت عصر و شب، مشکلاتی برای مدیریت ایجاد نمی‌کند.

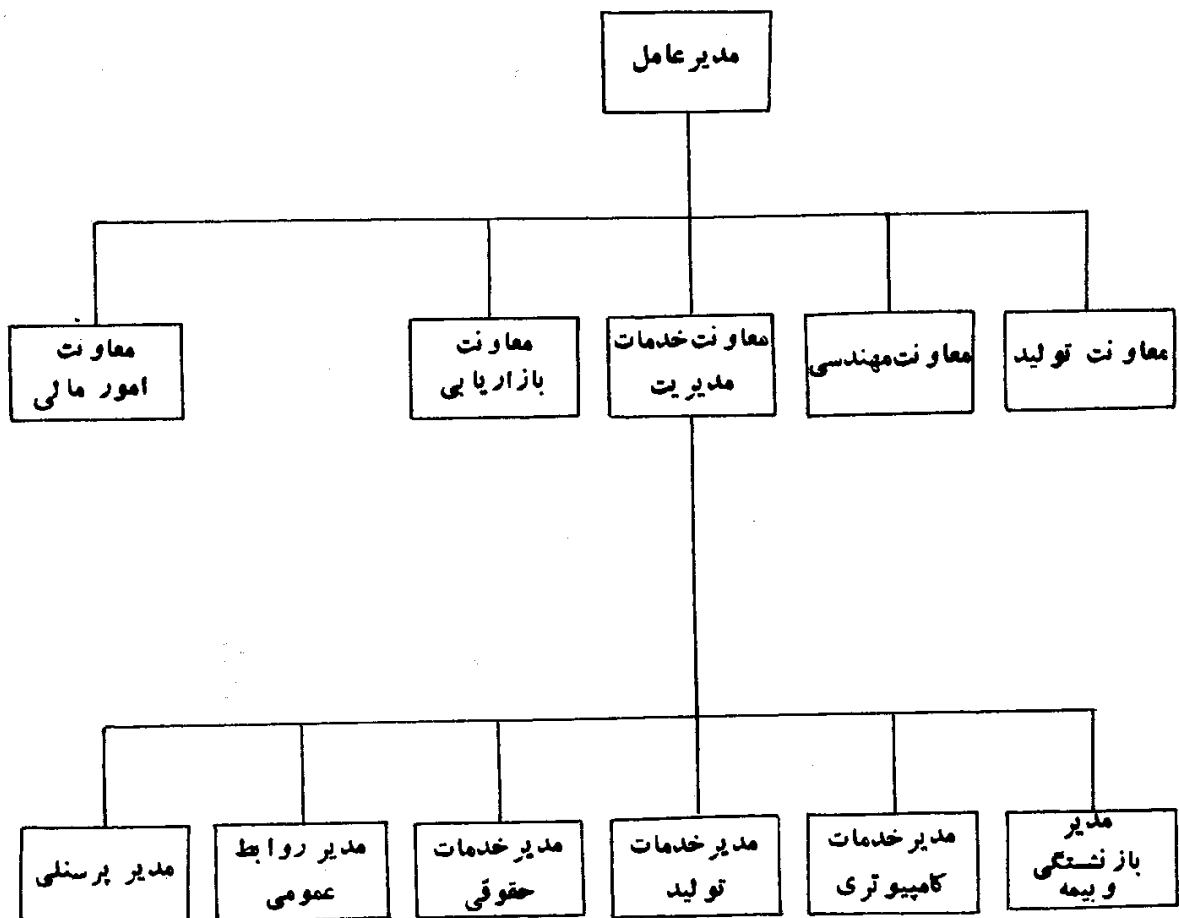


اداره‌های ستادی (پشتیبانی)

واحدهای ستادی نوعی دیگر از طبقه‌بندی افقی مربوط به وظایف اداری سازمان می‌باشد. نیاز به واحدهای تخصصی اداری عمدتاً از دو عامل ناشی می‌شود:

۱. توسعه یافتن سازمان: همزمان با توسعه یافتن سازمان، تقسیم کار در نواحی پشتیبانی مانند بخشهای عملیاتی انجام می‌شود،

۲. پیچیدگی تکنولوژی: هرچه تکنولوژی مربوط به اداره پیچیده‌تر می‌گردد، برای تفسیر قوانین، اداره روابط عمومی، انجام تحقیقات بازاریابی و ارائه سایر خدمات پشتیبانی، متخصص بیشتری مورد نیاز است. طراحی اداره‌های ستادی (خدماتی)، اغلب به عنوان نوعی از طراحی اداره به حساب نمی‌آید، بلکه اساساً فعالیتهایی را شامل می‌شود که می‌توان آنها را در سایر اداره‌ها انجام داد؛ لیکن برای پیشبرد کارایی یا اعمال کنترل، در يك اداره تخصصی گردآوری شده‌اند؛ بنا بر این شایسته است آنها را به عنوان شکلی از طراحی اداره محسوب داشت. مثالهای صفحه بعد ماهیت و مطلوبیت اداره‌های ستادی را تشریح می‌کند:



هر واحد، اداره و بخش يك سازمان می‌تواند حسابداری داشته باشد ولی تجربه نشان می‌دهد که اگر حسابداری در يك اداره تخصصی متمرکز گردد؛ کارایی، دقت و کنترل بیشتر می‌شود. به همین ترتیب کارکنان و سرپرستان يك کارخانه می‌توانند تعمیر ماشین‌آلات و وسائل برقی را خود انجام دهند ولی به تجربه ثابت شده که اگر گروهی متخصص برای انجام تعمیرات داشته باشیم، از کارایی بیشتری برخوردار خواهیم بود. از آنجایی که بیشتر اداره‌های ستادی - خدماتی از افراد متخصص تشکیل شده، به‌طور طبیعی برای ارائه خدمات، از افراد عملیاتی - صنفی استفاده می‌شود (نمودار ۵-۱۶).

مزایا

۱. صرفه‌جویی در هزینه با تمرکز فعالیت‌های خدماتی در اداره‌های خاص،
۲. بالا رفتن درجه مهارت در زمینه خدمات تخصصی،

معایب

۱. خطر حصول کارایی به قیمت گزاف،
 ۲. خطر اعمال کنترل بیش از حد توسط واحدهای خدماتی،
 ۳. استفاده‌کنندگان ممکن است نتوانند خدمات لازم را دریافت دارند.
- تفاوت میان واحدهای ستادی و صنفی در این است که واحدهای صنفی به‌طور مستقیم در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر تلاش می‌کنند؛ در حالی که واحدهای ستادی به‌طور غیرمستقیم، و با کمک واحدهای صنفی عمل می‌کنند. واحدهای ستادی، بیشتر در جهت نگهداری سازمان (خدمات عمومی، کارگاه‌های چاپ، روابط عمومی) و یا در جهت کمک به واحدهایی که به‌طور مستقیم درگیر کسب هدف هستند (مطالعات آماده‌سازی، گزارشات تحلیلی، ارائه توصیه در زمینه‌های مختلف و غیره) عمل می‌کنند. سرپرستانی که در عملیات تکنولوژیکی معلومات دارند، مایلند وقت و انرژی خود را در فعالیت‌هایی به کار گیرند که به تخصصشان مربوط می‌شود، فعالیت‌های اساسی اداری و پیگیری ستادی نظیر بودجه، پرسنل و تهیه مواد اولیه معمولاً به افراد ستادی واگذار می‌شود. انواع ستادها عبارتند از:

ستاد شخصی

ستاد شخصی، مرکب از واحدها یا پست‌های فردی است که شخصاً به يك مدیر اجرایی کمک می‌کنند؛ این گونه واحدها و پست‌ها عناوین مختلفی دارند. مدیر اجرایی پرمشغله، احتمالاً هر نوع تکلیفی را به افراد ستاد ارجاع خواهد کرد. افراد ستاد، معمولاً جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها، رفع مشکلات فوری یا ارائه تحلیل‌های گوناگون را به‌عهده دارند

و در بیشتر اوقات نامه‌های اداری را تهیه می‌کنند. گزارشها را بررسی کرده و حتی با مدیران رده پایینتر، به نام مدیر اجرایی کار خواهند کرد.

ستاد تخصصی

ستاد تخصصی، نوعی طراحی اداره تخصصی در ارتباط با وظایف اداری است. حسابداری، پرسنلی، خرید و عملیات ماشینی نمونه‌هایی از ستاد تخصصی است. برای مثال، یک شرکت تولیدکننده دنده الکترونیک، برای خرید مواد خام یا نیمه ساخته، استخدام و ارزیابی کارکنان، یا حسابداری به وجود نمی‌آید. این فعالیتها صرفاً وظایف پشتیبانی است که وقتی در ادارات جداگانه ایجاد شود، تمرکزی از منابع را به وجود می‌آورد که منجر به تجهیز بهتر، مهارت و کارایی بیشتر کارکنان ستادی می‌گردد.

ستاد عمومی

وظیفه واحدهای ستاد عمومی مانند سایر گروههای پشتیبانی محدود نیست، بلکه کمکهای گسترده‌ای به مدیریت عالی می‌کند که محدود به اداره خاصی نمی‌شود، دو نوع ستاد عمومی وجود دارد:

۱. ستاد عمومی فردی (شخصی)،

۲. ستاد وظیفه‌ای.

ستاد عمومی فردی (شخصی): این ستاد، شامل پست کمک رئیس است که به عنوان چشم و گوش رئیس عمل می‌کند.

ستاد وظیفه‌ای: این ستاد، مانند معاونین بازاریابی، روابط صنعتی، مهندسی و غیره در یک شرکت بزرگ، عمل می‌کند؛ یعنی بروظایف موازی در هر کارگاه که براساس اهداف و منابع کل سازمان به طور مناسب ایجاد شده، نظارت می‌کند. ستاد عمومی تخصصی در نمودار ۵-۲۴ نشان داده شده است.

مزایا و معایب

در یک تقسیم بندی عام، طراحی اداره را به دو روش فرایندی و روش بر مبنای هدف، می‌توان تقسیم کرد. مزایای هر روش، معایب روش دیگر محسوب می‌شود که در جدول ۵-۱ نشان داده شده است.

با نگاهی گذرا بر جدول ۵-۱ دیده می‌شود هر یک از دو روش طراحی اداره، مزایا و معایبی دارد ولی همسنگ هم نیستند.

سخن کوتاه اینکه مدیر باید شکلی از طراحی اداره را انتخاب کند که با اهداف

هدف		فرایند		عامل	
عیب	مزیت	عیب	مزیت		
-			+	کارایی در استفاده از منابع، تولید و عملیات	الف
	+	-		هزینه هماهنگی	ب
	+	-		قابلیت انطباق و تغییر	ج
-			+	سهولت در سنجش بازده یا نتایج	د
				آماده سازی گسترده مدیران و کارکنان	ه
	+	-		کار آزموده	و
-			+	آماده سازی کارشناسان کار آزموده	ز
	+	-		تضاد میان ادارات	ح
	+	-		رضایت مشتری/ ارباب رجوع	ج

جدول ۵-۱ مقایسه طراحی اداره فرایندی و بر مبنای هدف

او متناسبتر است؛ اگر کارایی و هزینه در درجه اول اهمیت باشد، طراحی فرایندی بهتر است ولی اگر هماهنگی و انجام کار با محدودیتهای زمانی مهم باشد، طراحی اداره متناسبتر است؛ اگر ترکیبی از این نیازها نمایان باشد، ساختار خزانه‌ای (ماتریسی) ممکن است مفید باشد. مفروضات زیر بر این جنبه‌های طراحی اداره به طور خلاصه اشاره دارد:

فرض الف: هنگامی که کارایی زیاد و هزینه کم، رموز کلیدی موفقیت باشد؛ سازمان، اداره‌ها را بر اساس فرایند طراحی می‌کند.

فرض ب: هنگامی که هماهنگی و رسیدن به هدف در زمان معینی موفقیت است؛ سازمان، اداره‌ها را بر اساس هدف طراحی می‌کند.

فرض ج: هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت می‌کند و ارائه بموقع کالا یا خدمت امری حیاتی است، ساخت خزانه‌ای مؤثر است.

تعیین استاندارد

آخرین جنبه تقسیم کار افقی، تعیین استاندارد است. استاندارد کردن مشاغل و رویه‌ها بدین معنی است که سازمان حوادثی را که به‌طور مرتب اتفاق می‌افتند بررسی کرده، روشهای صحیح انجام آن را به تصویب برساند. این استانداردها در استخدام، آموزش و ارزیابی کارکنان و اداره سازمان به کار می‌رود. درجه استاندارد سازمانها، از بسیار کم تا بسیار زیاد در نوسان است.

بعضی از محققین درجه استاندارد را بر روی مقیاسی دو بعدی می‌سنجند: بعد اول آماده‌سازی شرح شغل، ویژگیهای لازم برای کسب پست، عنوان، پاداش و سنجش عملکرد است؛ بعد دیگر، استاندارد کردن رویه‌های، تصمیم‌گیری است؛ برای انجام کارها و غیره باید رویه‌هایی تعیین شود و این رویه‌ها هنگامی از استاندارد بالایی برخوردار است که به‌صورت تعاریف یا قوانینی درآید که تمام شرایط را دربرگیرد و بدون استثنا کاربرد داشته باشد.

تقسیم کار عمودی

در فصل اول گفته شد در هر سازمان سه رده مدیریت هست، رده عملیاتی، میانی و عالی؛ هرچه از رده عملیاتی رو به بالا برویم قدرت نیز افزایش می‌یابد؛ این پدیده را سلسله مراتب می‌نامند. در این بخش سه جنبه در طبقه‌بندی عمودی را مورد بحث قرار می‌دهیم:

۱. **تعداد سطوح در سلسله مراتب:** هر سازمان را (برحسب تعداد مشاغل در طولانی‌ترین مسیر یعنی از پایینترین رده تا بالاترین رده سازمان، منهای دستیاران و منشیان) می‌توان در یکی از سه سطح بلند، متوسط و تخت، قرار داد،

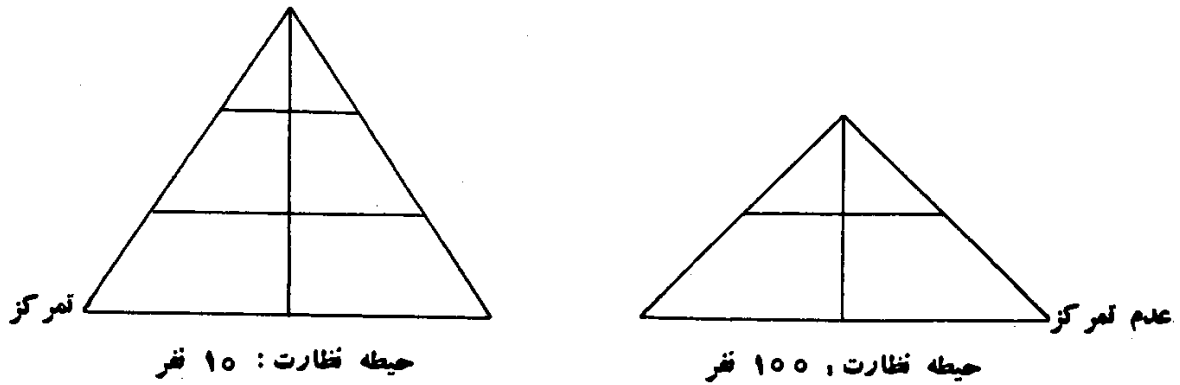
۲. **حیطه نظارت:** کارکنانی در حیطه نظارت هر مدیر هستند که به‌طور مستقیم به او گزارش می‌دهند،

۳. **درجه تمرکز:** تمرکز هنگامی پدیدار می‌شود که تصمیمها در رده بالای ساخت سازمانی اخذ گردد. این تمرکز با واگذاری تصمیمها به مدیران رده عالی و طراحی قوانینی محدود کننده (دست و پاگیر) برای مدیران رده میانی و عملیاتی و برقراری مکانیزمهای کنترل و بازرسی برای اعمال قوانین مزبور حاصل می‌شود.

رابطه بلندبودن ساخت سازمانی با حیطه نظارت

بلندی ساخت سازمانی با حیطه نظارت نسبت معکوس دارد. هرچه حیطه نظارت محدودتر باشد، ساخت سازمانی بلندتر خواهد بود. سازمانی را فرض کنید که هزار کارمند دارد؛ در صورتی که یکی از سه حیطه نظارت، ده، بیست یا صد نفر کارمند را انتخاب کند، به آسانی

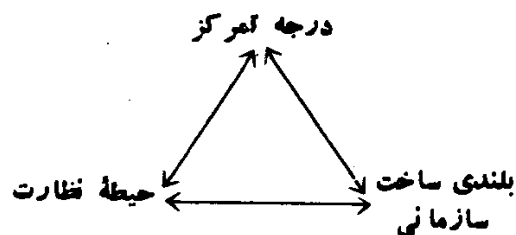
می‌توان دریافت که ساخت سازمانی آن به ترتیب بلند، متوسط یا تخت خواهد بود. در حالت حیطة نظارت گسترده، هر حیطة نظارت صد نفر را دربرمی‌گیرد یعنی ده سرپرست برای هزار کارمند کافی است و این ده نفر سرپرست باید به رئیس سازمان، درباره کارمندی که زیر نظر ایشان کار می‌کنند گزارش بدهند؛ در نتیجه دو سطح مدیریت وجود خواهد داشت، یکی رده سرپرستان و دیگری ریاست سازمان. در حالی که با حیطة نظارت ده نفره، سازمان نیاز به صد نفر سرپرست دارد که خود سرپرستان، به ده مدیر در رده میانی نیاز دارند تا به آنها گزارش دهند و به این ترتیب، مدیران رده میانی به رئیس سازمان گزارش بدهند، در این حالت سه سطح سازمانی ایجاد می‌شود و ساختار سازمانی بلندتر می‌گردد. (نمودار ۵-۱۷).



نمودار ۵-۱۷ سطوح سازمانی

رابطه حیطة نظارت با درجه تمرکز

حیطة نظارت، بر تمرکز نیز تأثیر می‌گذارد. در حیطة نظارت گسترده که صد نفر سرپرست به یک مدیر گزارش می‌دهند، وی نمی‌تواند تمام تصمیمها را اخذ کند؛ بنابراین مجبور به تفویض بخشی از اختیار برای تصمیم‌گیری می‌باشد. با حیطة نظارت کوچک، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد؛ ولی هرچه سلسله مراتب بیشتر گردد، مدیران عالی از رده عملیاتی دورتر می‌شوند و در سازمانهای بسیار متحول، مدیران برای سرعت بخشیدن به فرایند تصمیم‌گیری مجبور به عدم تمرکز می‌شوند. روابط بین بلندی ساخت سازمانی و حیطة نظارت و درجه تمرکز در نمودار ۵-۱۸ آمده است.



نمودار ۵-۱۸ رابطه بلندی ساخت سازمانی، حیطة نظارت و درجه تمرکز

حیطه نظارت و تمرکز، با سبک رهبری و کنترل نیز بستگی دارد که در فصول بعد مورد بحث قرار خواهند گرفت.

تعیین بلندی ساخت سازمان

سنجش بلندی و کوتاهی ساخت سازمانی نسبتاً آسان است؛ به طور کلی مطالعات نشان می‌دهد^۱ هرچه سازمان از نظر اندازه رشد می‌یابد، ساخت آن بلندتر می‌گردد، و از طرفی، رضایت از شغل و دقت عملکرد، با بلندی ساخت سازمانی نسبت عکس دارد^۲. صاحب‌نظران معتقدند هیچ سازمانی به بیش از هفت سطح نیاز ندارد^۳. فرضهای زیر در باره بلندی ساخت سازمانی مطرح است^۴:

فرض الف: افزایش تواناییهای مدیران، منجر به ساخت تخت‌تر می‌شود.
فرض ب: هنگامی که مدیران کارکنان را نادان، تنبل و غیرقابل اعتماد بدانند، ساخت بلند انتخاب خواهند کرد.
فرض ج: هنگامی که بیشتر مدیران برای کسب قدرت می‌کوشند ساخت سازمانی بلندتر می‌شود.

تحقیقات انجام شده، به طور کامل از فرضیه «ساخت تخت خوب است» حمایت نمی‌کند^۵؛ به هر حال نتیجه‌گیری زیر منطقی به نظر می‌رسد:

1. Richard Hall, «Some Organizational Consideration in the Professional Relationship» *Administrative Science Quarterly*, no.4 (1967), pp. 461-478.
2. Worthy, «Organization Structure and Employee Morale» *American Sociological Review*, 15 (1956), pp. 169-179.
3. Elliot Jacques. *Equitable Payment*, (New York: John Wiley and Sons, 1963).
4. Harry, Triandis, «Notes on Design of Organizations» In James D. Thompson, (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1960).
5. Herbert Kaufman, and David Seidman, «The Morphology of Organizations» *Administrative Science Quarterly*, 15, no. 4 (December 1970), pp. 439-457.

رضایت شغلی مدیران عالی در ساختهای بلند بیشتر از رضایت شغلی سرپرستان در ساختهای متوسط است و در ساختهای تخت بالعکس.

ناگفته نماند که مطالعات چندانی در باره رضایت شغلی در ساختهای بلند و تخت نشده است.

حیطه نظارت

تعداد افرادی که به یک مدیر گزارش می‌دهند بر طول سلسله مراتب، اثر دارد. هرچه حیطه نظارت کوچکتر باشد، طول سلسله مراتب بیشتر می‌شود. این امر به نوبه خود هزینه‌های مستقیم مدیریت را افزایش می‌دهد. هرچه تعداد مدیران مورد نیاز بیشتر باشد جمع‌پرداختی حق مدیریت بیشتر است.

نظریه پردازان در باره مزایای کوچکی و بزرگی حیطه نظارت بحثهایی را مطرح کرده‌اند، ولی آنچه که در دنیای واقع رخ می‌دهد چیست؟ خلاصه نتایج مطالعات انجام شده برای تعیین حیطه نظارت واقعی به شرح زیر است:

- الف) در بیشتر مطالعات، تنها حیطه نظارت مدیران عالی بررسی شده است،
- ب) (مطالعات انجام شده، دلالت بر آن دارند که هر چه سازمان گسترده‌تر گردد حیطه نظارت نیز افزایش می‌یابد،
- ج) بیشتر مدیران عالی پنج تا شش نفر از مدیران میانی را سرپرستی می‌کنند،
- د) شواهد کافی برای قضاوت درباره حیطه نظارت مدیران میانی و عملیاتی وجود ندارد.

بیشتر محققین، معتقدند که پیش‌بینی حیطه نظارت برای تمام سازمانها و در تمام سطوح با توجه به تفاوت‌های فردی مدیران عاقلانه نیست؛ بنا بر این باید عوامل مؤثر بر حیطه نظارت را معین کرد. عوامل زیادی بر حیطه نظارت اثر دارند ولی عمده‌ترین آنها عوامل شخصی، شغلی و محیطی می‌باشد.

عوامل شخصی

دو متغیر شخصی می‌تواند بر حیطه نظارت اثر بگذارد، اول نظر مدیر است. اگر مدیر ناچار باشد قدرت بیشتری کسب کند، ممکن است حیطه نظارت گسترده‌تری را ترجیح دهد؛ یا اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد، همکاری با تعداد بیشتری از کارکنان را ترجیح می‌دهد. از آنجایی که مدیران معمولاً داشتن حیطه نظارت گسترده را نوعی تشخص برای

خود محسوب می‌دارند، سازمان حیطة نظارت گسترده‌تری می‌یابد. دومین عامل شخصی، لیاقت مدیر است؛ سرپرستی لایق، گروه بزرگتری را می‌تواند سرپرستی کند، بنابراین حیطة نظارت وی گسترده‌تر می‌شود؛ کارکنان لایق نیز برقراری حیطة نظارت گسترده‌تری را ممکن می‌سازند.^۱

عوامل شغلی

نخستین عامل شغلی، ماهیت شغل مدیر است. اگر مدیر، تمام یا قسمتی از وقت خود را صرف سرپرستی و هدایت کند، در آن صورت حیطة نظارت گسترده‌تر یا محدودتری خواهد داشت. سایر عوامل، مربوط به کارکنان سازمان است؛ یکی از این عوامل، اهمیت نسبی شغل و نیاز شاغل به مشورت با مدیرش است. عامل دیگر، درجه تشابه و استاندارد بودن کار کارمند است. تحقیقات نشان می‌دهد هرچه تنوع در شغل کمتر باشد، حیطة نظارت می‌تواند گسترده باشد.^۲

عامل مهم دیگر، درجه همبستگی کارهای هر اداره است. اگر همبستگی زیادی میان مشاغل اداری باشد، نظارت بیشتری را می‌طلبد و در نهایت به حیطة نظارت محدودتری منجر می‌شود.

دانشمندان علوم رفتاری، پدیده «اندازه گروه»^۳ را که مشابه با حیطة نظارت است مورد تفحص قرار داده‌اند. نتیجه‌گیری کلی این تفحص، حکایت از آن دارد که گروه‌های پنج و هفت نفری مناسب می‌باشند، گروه‌هایی که اندازه بزرگتری داشته‌اند به شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی کوچکتری در درون خود، تضاد درون‌گروهی، مواجه شدن با مشکلات بیشتری در هماهنگی، عدم مشارکت همگانی و رضایت شغلی کمتری دچار شده‌اند.

عوامل محیطی

از جمله عوامل محیطی مؤثر بر حیطة نظارت، تکنولوژی است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که تولید انبوه دارند از حیطة نظارت گسترده‌ای در سطح سرپرستی برخوردار بوده‌اند. حیطة نظارت بهینه برای کارهای دستی پنج نفر و برای کارهای خودکار، شش نفر و برای تولید انبوه چهل تا شصت نفر می‌باشد.^۴

هر چه تغییر در محیط سازمان افزایش یابد و هرچه کارکنان از نظر جغرافیایی بیشتر

1. William F. Glueck, op. cit., pp. 458—460.

2. Ibid, p. 461. 3. Group Size

4. William F. Glueck, op. cit., p. 462.

امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	عامل مؤثر در حیطه نظارت
۵	کاملاً متفاوت	۴	متفاوت	۳	مشابه	۲	کاملاً مشابه	۱	یکسان	۱	یکسان	تشابه وظایف
۵	کاملاً متفاوت در نواحی مختلف	۴	مکانهای مجزا ولی در يك ناحیه	۳	ساختمانهای مجزا ولی در يك مجموعه	۲	در يك ساختمان	۱	یکجا	۱	یکجا	تجمع جغرافیایی
۱۰	بسیار پیچیده و متنوع	۸	پیچیده و متنوع بک	۶	قدری پیچیده	۴	جاری	۲	ساده و تکراری	۲	ساده و تکراری	پیچیدگی وظایف
۱۵	نظارت دقیق و دائمی	۱۲	نظارت مداوم و مکرر	۹	نظارت متوسط و دوره‌ای	۶	نظارت محدود	۳	حداقل نظارت	۳	حداقل نظارت	هدایت و کنترل
۱۰	روابط متقابل شدید	۸	روابط نزدیک و چشمگیر	۶	روابط متوسط و قابل کنترل	۴	روابط محدود بامسیر معین	۲	حداقل روابط بادیگران	۲	حداقل روابط بادیگران	هماهنگی
۱۰	تلاش فراوان	۸	تلاشهای قابل ملاحظه که تنها با خط مشی جامع قابل هدایت است	۵	پیچیدگی میدان عمل متوسط	۴	پیچیدگی میدان عمل محدود	۲	حداقل میدان عمل و پیچیدگی	۲	حداقل میدان عمل و پیچیدگی	برنامه ریزی

جدول ۲-۵ جدول ارزش عوامل در حیطه نظارت

پراکنده شوند، حیطة نظارت محدودتر و تعداد آنها افزایش می‌یابند.

مفاهیم ضمنی حیطة نظارت

بیشتر ابهامات در تحقیقات حیطة نظارت از ایسن واقعیت ناشی می‌شود که محققین تعاریف گوناگونی از حیطة نظارت ارائه کرده‌اند، ولی پاره‌ای از نتیجه‌گیریهای منطقی به شرح زیر می‌تواند باشد:

۱. حیطة نظارت مدیران عالی با سرپرستان فرق دارد،
۲. حیطة نظارت بهینه مدیران عالی پنج تا ده نفر می‌تواند باشد. همچنین حیطة نظارت گسترده‌تر در سطح مدیریت عالی مجاز خواهد بود،
۳. حیطة نظارت در سطح سرپرستی به تکنولوژی و متغیرهای مشابه آن بستگی دارد.

ارائه يك راه حل کلی برای تعیین حیطة نظارت با توجه به متغیرهای گوناگون، در مجموع دشوار است. بهترین روش اندازه‌گیری متغیرها در هر سازمان محاسبه جدول ارزش می‌باشد. برای مثال جدول ۵-۲ نمونه‌ای از جدول ارزش را نشان می‌دهد.^۱

عوامل مؤثر در حیطة نظارت گسترده		
وضعیت	زیردستان	مدیر
- جاری بودن کار - ثبات نسبی کار - تشابه کاری زیردستان - استقلال کاری از یکدیگر - رویه و روشهای رسمی - عدم نیاز به کنترل و نظارت شدید	- ورزیده باشند - نظارت کلی را ترجیح دهند	- ورزیده - آموزش دیده - در فعالیتهای نظارتی کمک دارد - وظایف اضافی متعدد و فعالیتهای غیر نظارتی ندارد - نظارت کلی را بر نظارت دقیق ترجیح دهد

جدول ۵-۳ عوامل مؤثر در حیطة نظارت گسترده

۱. جدول ارزش شماره ۵-۲ مربوط به شرکت هواپیما سازی لاکهید (Lackheed co) است.

به هر يك از سرپرستان، يك جدول حیطه نظارت سرپرستی داده می‌شود تا امتیازات متغیرها را جمع کرده و حیطه نظارت خود را معین کند؛ بدین ترتیب، صرفه‌جویی زیادی در هزینه‌های مدیری ناشی از حیطه‌های نظارت متعدد می‌شود. سخن کوتاه‌اینکه، حیطه نظارت عاملی پیچیده است و به دلیل تنوع متغیرها، شواهدی که بتواند مؤید يك حیطه نظارت خاص باشد نامعین است و بعضی از عوامل دلالت بر آن دارند که حیطه نظارت بهینه حتی برای مدیر و کارکنان معین نمی‌تواند همواره ثابت باشد؛ بلکه به تغییرات آن عوامل بستگی دارد (جدول ۵-۳).^۱

درجه تمرکز

تمرکز، مقیاس تعیین‌کننده محل اخذ تصمیم است. تصمیم در ستاد مرکزی یا در واحدهای محلی اخذ می‌گردد. همان طوری که قبلاً تأکید شد، سازمان می‌تواند تمام قدرت تصمیم‌گیری یا بیشتر آن را در اختیار رده عالی قرار دهد، به بیان دیگر تمرکز ایجاد کند؛ یا می‌تواند توسط فرایند تفویض و با کنترل‌های مناسب اختیارات را بین رده‌های پایینتر توزیع کند.

پاره‌ای از صاحب‌نظران اذعان می‌دارند که عدم تمرکز، مدیران بهتری را در سازمان پرورش می‌دهد، به تصمیم‌گیری سرعت می‌بخشد و نیازهای شناسایی (قدر و منزلت) و خودیابی مدیران را بهتر برآورده می‌کند. مدیران محافظه‌کار، هزینه سنگین کنترل در حالت عدم تمرکز را مورد تأکید قرار می‌دهند.

هماهنگی

هماهنگی را که لازمه پیشرفت کارهاست، به شرح ذیل می‌توان تعریف کرد:

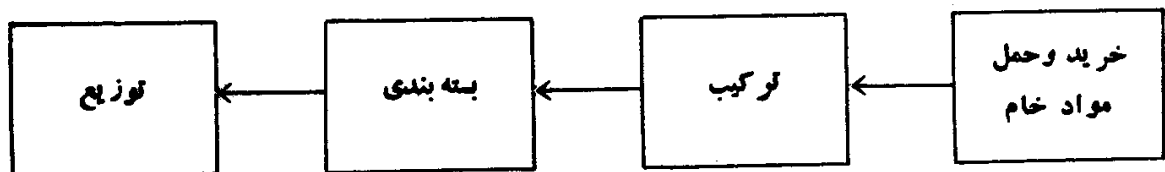
هماهنگی، مجموعه‌ای از مکانیزم‌های ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هر سازمان بایکدیگر، برای تسهیل کسب اهداف طراحی می‌شود.

اهمیت هماهنگی

فرضهای زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می‌کند:

1. James A. Stoner, op. cit., p. 298.

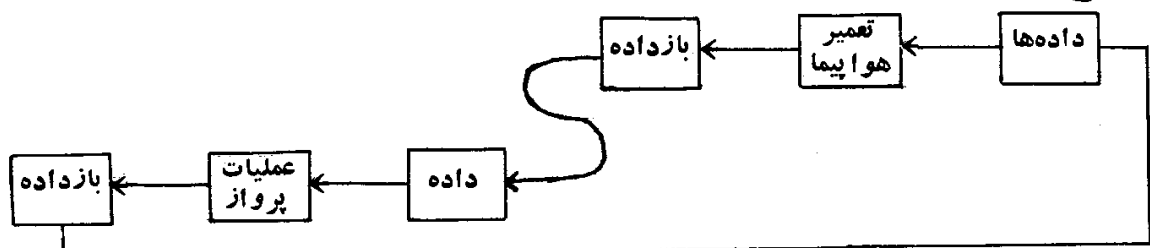
الف) هرچه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود،
 ب) هرچه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.
 واحدهای مختلف هر سازمان را به سه طریق می توان به هم مرتبط ساخت:^۱
 ۱. همبستگی مجموعه‌ای: واحدهای فرعی، در یک ارتباط کلی در حرکت کسل سازمان
 سهیمند، ولی به طور مستقیم با هم ارتباط ندارند و از حداقل هماهنگی برخوردارند،
 ۲. همبستگی ترتیبی: در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است؛
 همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه‌ای لازم دارد (نمودار
 ۵-۱۹)،



نمودار ۵-۱۹ همبستگی ترتیبی

۳. همبستگی مرحله‌ای: در این نوع ارتباط، بازده یک واحد، داده واحد بعدی خواهد بود
 و بالعکس. خطوط هواپیمایی نمونه‌ای از این نوع ارتباط را نشان می دهند (نمودار
 ۵-۲۰).

هنگامی که قسمت تعمیرات، هواپیمایی را بازدید می کند؛ هواپیمای سالم باز داده
 آن است. این هواپیما برای قسمت عملیات پرواز، داده محسوب می شود. پس از انجام
 عملیات، هواپیما دوباره برای قسمت تعمیر به منظور بازدید، داده خواهد شد. بدیهی است
 اینگونه ارتباط نزدیک، نیاز شدید به هماهنگی میان واحد عملیات پرواز و واحد تعمیرات
 را می طلبد.



نمودار ۵-۲۰ همبستگی مرحله‌ای

1. James, Thompson. *Organizations In Action*, (New York: McGraw-Hill, 1967), Chapt. 5.

- در تحقیق دیگری چهار نوع هماهنگی برای برآوردن چهار نیاز توصیه شده است.
۱. بازدارنده: هماهنگی در پیش‌بینی مسائل و مشکلات،
 ۲. اصلاحی: هماهنگی در اصلاح وضعیت غیرعادی سیستم و رفع نقائص آن،
 ۳. تنظیمی: هماهنگی در حفظ وضع موجود،
 ۴. بهبودی: هماهنگی در بهبود عملیات سیستم یا خرده سیستمهایی که مسأله خاص ندارند.
- هماهنگی اصلاحی و تنظیمی معمولترین آنهاست.

مکانیزمهای هماهنگی

چهار مکانیزم در هماهنگی وجود دارد:

۱. غیررسمی (برنامه‌ریزی نشده)،
 ۲. برنامه‌ریزی شده (غیر انسانی)،
 ۳. هماهنگی فردی (برنامه‌ریزی شده انسانی)،
 ۴. هماهنگی گروهی (برنامه‌ریزی شده انسانی).
- سازمانها يك یا چند روش را برای کسب هماهنگی می‌توانند به کار برند.

هماهنگی برنامه‌ریزی نشده

هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی و بدون برنامه‌ریزی مفصل توسط سازمانها انجام می‌شود، زیرا پیش‌بینی و برنامه‌ریزی یا هماهنگی تمام فعالیتها غیرممکن است؛ بنابراین می‌توان گفت همه سازمانها تا حدی متکی به هماهنگی داوطلبانه هستند.

هماهنگی غیررسمی، بر مبنای شناخت طرفینی، نگرشهای مشترك و مکانیزمهای روانی قوی برای همکاری قرارداد دارد. در هماهنگی داوطلبانه (غیررسمی)، تقسیم کار شدید مسائلی را ایجاد می‌کند ولی علی‌رغم این مشکلات هماهنگی غیررسمی وجود دارد. برای هماهنگی داوطلبی در کار، موارد زیر باید صدق کند:

۱. هر کارمند باید بداند اهداف خود و واحدش چیست،
۲. هر کارمند باید تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد،
۳. از همه مهمتر این است که هر کارمند باید خود را با سازمان و اهداف سازمان وفق دهد. اگر سازمان برای کارمند واقعاً مهم باشد، برای کسب اهداف سازمانی علاقه نشان خواهد داد،

۴. اگر گروه‌های کاری خود را به سازمان وابسته بدانند، و به بیان دیگر، به کار در سازمان افتخار کنند، موجب تقویت پیوند فرد با سازمان می‌گردد.

در سازمان‌هایی نظیر نهادها، بیمارستانها و سازمانهای هنری اغلب پیوند شدیدی بین افراد و سازمان دیده می‌شود. در زمانهای بحرانی نظیر جنگ، حوادث ناگهانی، رکود اقتصادی، حس همکاری میان افراد سازمانهای دولتی و تجاری نیز دیده می‌شود.

پیوند شدید کارکنان با سازمان، اغلب نتیجه دقت در انتخاب آنها و گرایش فرد به اجتماعی شدن است. شدیدترین حالت را کارکنانی دارند که یک فرایند طولانی کار-آموزی، قبل از ورود به سازمان راطی کرده‌اند؛ برای نمونه از امیران، تکاوران و پرستاران می‌توان نام برد.

هر چه که سازمان گسترده‌تر می‌گردد یا وضعیت سازمان و کارکنان متناسب با خصوصیات مذکور نباشد، لازم است هماهنگی غیر رسمی، با هماهنگی برنامه‌ریزی شده تکمیل گردد؛ ولی هیچ سازمانی بدون وجود هماهنگی داوطلبانه نمی‌تواند فعالیت کند.

هماهنگی برنامه‌ریزی شده (غیر انسانی)

در صورتی که شرایط برای هماهنگی داوطلبی فراهم نباشد، یا سازمان بیش از اندازه پیچیده و بزرگ گردد که ارتباطات غیر رسمی کارایی نداشته باشد، مدیر از روشهای برنامه‌ریزی شده برای هماهنگی استفاده خواهد کرد؛ مانند رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات. اگر مدیر بتواند در چگونگی انجام مسائل، هماهنگی مکرر را به شکل یک رویه، برنامه یا خط‌مشی بیان کند، در وقتش صرفه‌جویی می‌شود. موعد مقرر بر طبق جدول زمانبندی، نمونه‌ای از این روش است. ناگفته نماند که خط‌مشی‌ها، علاوه بر هماهنگی، اهداف دیگری نظیر ارتباطات را نیز دنبال می‌کنند.

هماهنگی فردی

مدیریت و کارکنان، همیشه برداشت یکسانی از خط‌مشی‌ها ندارند؛ هر کس تمایل دارد آنگونه که می‌خواهد و به نفعش هست خط‌مشی را تعبیر و تفسیر کند. با عنایت به این واقعیت روانی افراد، هماهنگی دشوار می‌گردد؛ برای حل این مسأله به کمک هماهنگی‌کننده فردی دو راه وجود دارد:

۱. **مقام مسئول:** برای حل مشکلاتی که ممکن است در ایجاد هماهنگی پدید آید، استفاده از مسئول مشترك در مورد واحدهایی که نمی‌توانند کارهای خود را با هم هماهنگ کنند، معمولترین روش است. مدیر مسئول، نظرات دوطرف را می‌گیرد و پس از قضاوت، با استفاده از تمام منابع موجود برای اثرگذاری بر واحدها تلاش می‌کند، چنانچه موفق

نشود، با استفاده از اختیاراتش مشکل را حل می‌کند و برای همکاری‌های بعدی رویه‌ای را برقرار می‌سازد. هر قدر واحدها، تصمیم مدیر را منصفانه و عملی بدانند به همان نسبت مشکل هماهنگی بهتر رفع می‌گردد،

۲. **هماهنگ‌کننده:** هماهنگی در زمینه‌هایی که از پیچیدگی و دشواری زیادی برخوردار است، پست جداگانه‌ای را می‌طلبد. مانند موارد زیر:

۱-۲. **مدیر محصول:** فردی است که به‌عنوان رابط تمام قسمتهای وظیفه‌ای سازمان

عمل می‌کند و فروش و سود بیشتری را موجب می‌گردد،

۲-۲. **مدیر پروژه:** فردی است که به‌عنوان رابط تمام واحدها در طول مدت پروژه

انجام وظیفه می‌کند،

۳-۲. **مسئول هماهنگی مشتریان:** فردی است که به‌عنوان رابط تمام قسمتهای سازمان

برای یک مشتری عمده، انجام وظیفه می‌کند،

۴-۲. **دفتر مرکزی:** واحدی است که در جهت هماهنگی کلیه اطلاعات برای

مشتریان یا ارباب رجوع انجام وظیفه می‌کند.

روش دوم، پر هزینه است؛ زیرا هزینه‌هایی را که به‌طور مستقیم به مدیریت مربوط

می‌شود، افزایش می‌دهد از آنجایی که هماهنگ‌کنندگان دارای اختیارات رسمی کمی

هستند و در عین حال مسئول نتایج به دست آمده نیز می‌باشند، کارشان بسیار دشوار است.

از طرف دیگر هماهنگ‌کنندگان مکانیزمهای نفوذ معینی در دیگران دارند؛ به همین جهت

این روش بندرت به کار می‌رود، ولی هنگامی که زمان، عامل حیاتی بوده و هزینه عامل

عمده‌ای نباشد، روش مزبور می‌تواند مؤثر باشد.

هماهنگی گروهی

هماهنگی از طریق جلسات گروهی نیز می‌تواند صورت پذیرد؛ خواه گروهها، در قالب کمیته‌های

گوناگون به‌طور مرتب تشکیل جلسه دهند، یا در صورت لزوم دست به این کار بزنند. البته هماهنگی

گروهی، کار آسانی نیست؛ زیرا اعضای گروه اغلب بر سر ترجیحات مشخص، ترجیحات سازمانی

و اهداف سازمان دست به جناح‌بندی می‌زنند و توافقشان بر روی مسائل، دشوار می‌گردد.

هماهنگی بر مبنای اقتضا

بیشتر مدیران واقعاً می‌خواهند چگونگی سازمان‌دهی و هماهنگی خوب را فراگیرند

و بدانند که چگونه می‌توان کارها و کارکنان را نظم داد تا کارها خوب انجام شود و اهداف

سازمانی حاصل شود. برای پاسخ به خواسته مدیران دو راه موجود است:

۱. پذیریم که روش صحیح برای سازماندهی و هماهنگی وجود دارد:

الف) سبک بوروکراتیک - محافظه کار،

ب) سبک مشارکتی - لیبرال،

ج) سبک میانه.

۲. همواره روش صحیح و مناسبی برای سازماندهی و هماهنگی نمی توان در نظر گرفت.

سبک مدیریت و هماهنگی			تقسیم کار
محافظه کار	میانه	لیبرال	
استفاده زیاد از نمودار و فرم و مستند سازی	متوسط	هیچ یا خیلی کم	افقی: رسمیت (میزان استفاده از اسناد، نمودار سازمانی، راهنما و فرمها)
طراحی اداره بر مبنای فرایند (تخصص گرایی زیاد)	متوسط	طراحی اداره بر مبنای هدف (تخصص گرایی کم)	طراحی اداره (تخصص گرایی)
زیاد	متوسط	هیچ	استاندارد کردن خط مشی ها، رویه ها و مقررات عمودی:
بلند	متوسط	تخت	بلندی سلسله مراتب
کوچک	متوسط	گسترده	حیطه نظارت
زیاد	تفویض با دقت	کم	درجه تمرکز
به کارگیری پست و رتبه و فنون غیر انسانی	هماهنگی فردی و فنون غیر انسانی	غیر رسمی / برنامه ریزی نشده، هماهنگی گروهی به کارگیری بعضی از فنون غیر انسانی	هماهنگی

جدول ۵-۴ سابقه سبکهای سازماندهی و هماهنگی به سبک لیبرال، میانه و محافظه کار را نشان می دهد.

روش اول از مدل سنتی علوم طبیعی پیروی می کند که نحوه عمل هر شیء را از طریق مطالعه آن ممکن می داند. پاره ای از محققان معتقدند برای هر سازمان در تمام حالات راه صحیح سازماندهی وجود دارد.

سبک سازماندهی محافظه کار، توسط دو گروه نویسندگان نظریه پرداز کلاسیک مدیریت و مدافعان بوروکراسی، در جامعه شناسی تشریح و حمایت شده است.

سبک لیبرال در واقع مخالف سبک محافظه کار است. لیبرالها مدعی هستند که سبکشان انگیزه های انسانهای امروز را کشف کرده است و بهتر می تواند با پیچیدگیهای تکنولوژی جدید خود را وفق دهد. لیبرالها بر سبک رهبری و بویژه اثر آن بر سیستم کنترلی، تعیین هدف، ارتباطات و تصمیم گیری تأکید دارند.

سومین سبک و احتمالاً سبکی که بیش از همه به کار گرفته می شود، سبک میانه است. این سبک، گاهی سبک لیبرالها و گاهی سبک محافظه کاران را مناسب می داند؛ و در بیشتر اوقات مدیر، قسمتهایی از دو سبک مذکور را انتخاب کرده و به کار می گیرد. این سبک، تا حدودی صحیح به نظر می رسد ولی معین نمی کند چه موقع سبک لیبرال و چه موقع سبک محافظه کار به کار گرفته شود.

عده ای از مدیران، به روشی بهینه در سازماندهی اعتقاد ندارند. سازماندهی مؤثر را وابسته به عواملی نظیر محیط سازمان (سرعت تحول، پیشرفت تکنولوژی و وابستگی) و مشخصات فعلی اش (پیچیدگی، اندازه و کارکنان) می دانند و معتقدند سازماندهی را بر مبنای اقتضا باید انجام داد. بیشتر تحقیقات جدید مؤید روش اقتضایی در سازماندهی و هماهنگی است. در سازماندهی بر طبق نظریه محافظه کار، مسئولیت هماهنگی به عهده مدیر مسئول واحد گذاشته می شود و با مکانیزمهای غیر انسانی تکمیل می گردد. در روش میانه، سازمان از هماهنگ کننده فردی یا رابط استفاده می کند و در سازماندهی لیبرال، از مکانیزمهای غیر رسمی یا تصمیم گیری گروهی استفاده می شود.

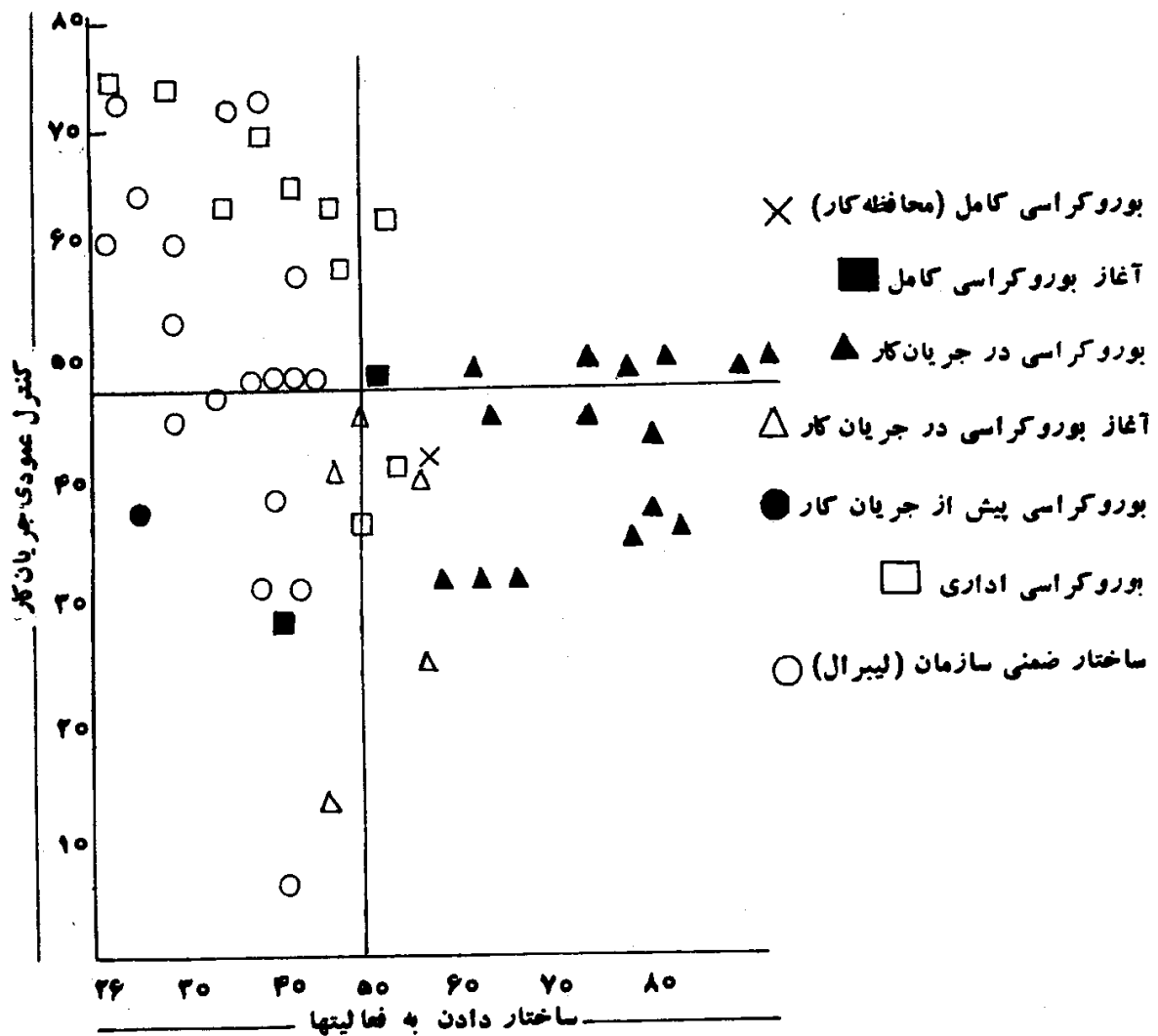
اولین جنبه تقسیم کار افقی تشریح شده در این فصل، «رسمیت سازمان» بود. مشاهده اینکه چگونه بوروکراسی های محافظه کار، کاملاً رسمیت می یابند، آسان است. سازمانهای محافظه کار به رسمیت یافتن گرایش دارند، در مقابل، سازمانهای لیبرال در حذف هر چه بیشتر رسمیت می کوشند. در واقع مراحل میان سبکهای لیبرال و محافظه کار هست که در نمودار ۵-۲۱ نشان داده شده است.^۱

1. William F. Glueck, op. cit., p. 477.

گرچه بعضی از تحقیقات انجام شده، بین اندازه سازمان و رسمیت آن، همبستگی زیادی را نشان می‌دهد،^۱ در تحقیقات اندکی این مطلب به اثبات رسیده است که رسمیت به خودی خود به کارایی منجر می‌شود؛ با این همه تا حد زیادی رسمیت در سازمانهای محافظه کار وجود دارد.

فرضهای زیر در این راستا صادق است:

الف) هرچه سازمانی گسترده‌تر شود استفاده از رسمیت بیشتر خواهد بود،
 ب) اگر سازمانی گسترده، در محیط پایدار از نظر تکنولوژیکی و بازار فعالیت کند، ساخت سازمانی‌اش را رسمی می‌گرداند.



1. Basil Georgopoulos, and Floyd Mann, *The Community General Hospital*, (New York, Macmillan, 1962).

دومین مقیاس تقسیم کار افقی، طراحی اداره یسا تخصصی کردن کارها بود. به طور کلی، طراحی اداره بر مبنای فرایند، خاص سازماندهی محافظه کارانه است. طراحی اداره بر مبنای هدف، خاص سازماندهی لیبرال، و روش خزان‌های (ماتریسی)، خاص سبک میانه است.

آخرین مقیاس تقسیم کار افقی، استاندارد کردن فعالیتها بود. برخی از نظریه پردازان می‌گویند: هنگامی که دستورات کلی برای کسب اهداف سازمانی به افراد داده شود، رویه‌ها خود بخود معین می‌شوند (لیبرال).

هنگامی که به افراد، اهداف سازمانی و دستورات تفصیلی در باره چگونگی کسب هدف داده شود، رویه‌ها معین می‌شوند به بیان دیگر سازمان رویه‌ها را معین می‌کند (محافظه کار).

سخن کوتاه اینکه نسبت رواج رویه‌هایی که به طور طبیعی شکل گرفته‌اند به رویه‌هایی که از پیش توسط سازمان معین شده‌اند، بیانگر میزان استاندارد بودن سازمان است. در سازماندهی محافظه کارانه، تلاش بر استاندارد کردن هر چه بیشتر رویه‌هاست. زیرا استاندارد شدن رویه موجب افزایش کارایی می‌گردد و مانند نوعی کنترل عمل می‌کند. سازماندهی لیبرال، عکس روش فوق را پیش می‌گیرد و استاندارد شدن را سبب کاهش خلاقیت کارکنان می‌داند.

در تقسیم کار عمودی نیز سبکهای متفاوتی وجود داشت. نخستین مقیاس، بلندی سلسله مراتب (خط فرماندهی) بود. همان طوری که تشریح شد، هسته اصلی بحث این است که ساخت تخت برای بهره‌وری و رضایت خاطر و پیشرفت و پرورش کارکنان، بهترین سبک است. مقیاس دوم تقسیم کار عمودی، حیطة نظارت است. نظریه پردازان سازماندهی محافظه کار معتقدند حیطة نظارت باید کوچک باشد؛ زیرا این امر به مدیر اجازه کنترل بهتر کار را می‌دهد، فرصت بیشتری برای هماهنگی با سایر واحدها در اختیارش می‌گذارد و امکان دسترسی بیشتر وی به رده بالاتر را نیز فراهم می‌آورد.

نظریه پردازان لیبرال، حیطة نظارت را بی اهمیت می‌دانند و اعتقاد دارند باید گسترده باشد. از نظر هزینه، حیطة نظارت گسترده ارزانتر است و به کارکنان امکان تصمیم‌گیری و در نتیجه مشارکت بیشتر را می‌دهد، و موجب رضایت شغلی بیشتر و خودسازی می‌گردد.

1. Selwyn Becker, and Gerald Gordon, «An Enterpreneurial Theory of Formal Organizations» *Administrative Science Quarterly*, no. 3, (1966), pp. 315—344.

آخرین مقیاس تقسیم‌بندی عمودی، تمرکز بود. به‌طور کلی تحقیقات انجام شده، روش اقتضایی را تأیید می‌کند. هنگامی که شرایط برای ساخت سازمانی محافظه‌کار فراهم باشد تمرکز عملی است؛ و در یک محیط با مدیریت لیبرال، عدم تمرکز مناسب است.

بررسی‌های اساسی در سازماندهی

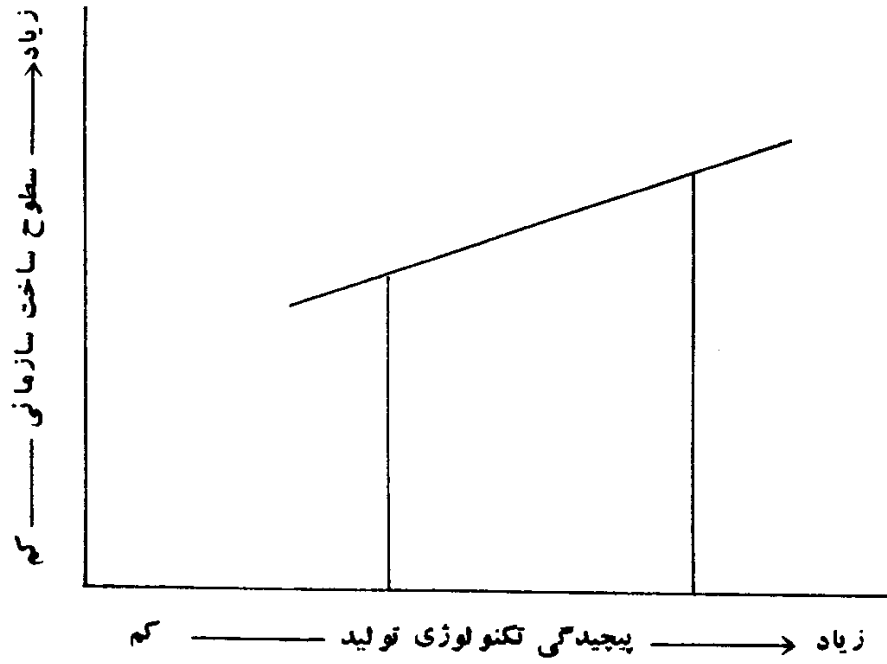
تحقیقات در باره موفقیت ساختهای مختلف سازمانی نشان می‌دهد^۱ که به هنگام طراحی سازمان دست کم سه عامل باید مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد که عبارتند از: راهبرد (استراتژی)، تکنولوژی و محیط.

راهبرد (استراتژی): از اصول مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می‌آورد؛ این اصل می‌گوید: «ساخت سازمانی تابع استراتژی است»^۲. رعایت این اصل عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی‌کند ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف می‌شود. ناگفته نماند ساخت سازمانی را تابع محض استراتژی دانستن، بر اساس این پیش فرض است که داشتن یک استراتژی منسجم اولویت دارد؛ زیرا بدون استراتژی مشخص، مدیر نمی‌تواند ساخت مورد نیاز سازمان را معین کند.

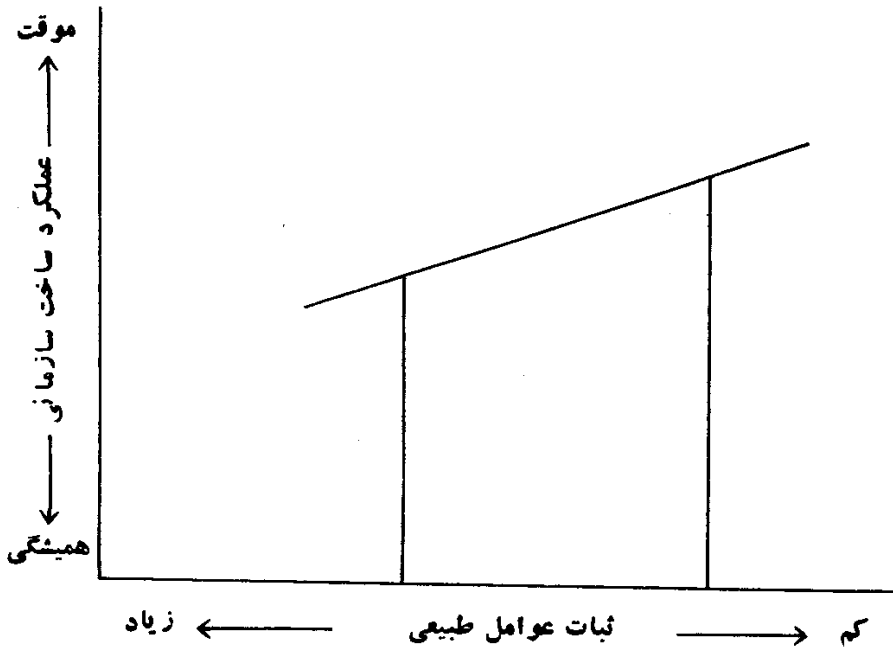
تکنولوژی: مطالعات نشان می‌دهد^۳ که نوع کار و تکنولوژی هر سازمان، دو عامل عمده در انتخاب ساخت سازمانی‌اند. برای مثال سیستمهای تولید غیر انبوه، با ساختهای نسبتاً تخت موفقترند؛ در حالی که سازمانهای با تکنولوژی پیچیده و تولید انبوه، با ساختهای سازمانی بلند موفقترند (نمودار ۵-۲۲)؛ زیرا ساخت تخت در سیستمهای تولید غیر انبوه، ارتباطهای فراوان و ضروری روزانه را تسهیل می‌کند و ساختهای بلند، بیانگر جدایی واحدهای برنامه‌ریزی و کنترل تخصصی با واحدهای تولیدی و اجرایی است؛ که البته این گونه واحدهای ستادی، سهم بسزایی در موفقیت تولید انبوه و فرایندی دارند. مطالعات دیگری در این زمینه نشان می‌دهد که تکنولوژی یا سیستم کاری در سازمانهای خدماتی و دولتی عامل عمده‌ای در مطالعه ساخت سازمانی مناسب محسوب می‌گردد.

محیط: بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود، ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند؛ بویژه ثبات نسبی شرایط در آن. به‌طور کلی هر چه

1. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, (Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press, 1962), p. 261.
2. Structure Follows Strategy
3. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, (London: Oxford University Press, 1965), p. 211.



نمودار ۲۲-۵ ساخت بلند برای تکنولوژی پیچیده



نمودار ۲۳-۵ ساخت موقت برای محیط ناپایدار

محیط آرامتر و قابل پیش‌بینی‌تر باشد، مدیر بهتر می‌تواند سازمان را بر اساس وظایف و فرایندهای پایدارتری طراحی کند؛ و هرچه محیط ناپایدارتر و بحرانیتر باشد، نیاز بیشتری به ساختهای موقت و قابل انعطاف‌تری می‌باشد (نمودار ۵-۲۳).

الگوهای جدید سازماندهی

منطقی‌ترین روش در طراحی سازمان، شناسایی شرایط ویژه محیطی، تکنولوژیکی و استراتژیکی سازمان و انتخاب نوعی ساخت سازمانی است که بتواند بهترین عملکرد را در آن شرایط به‌همراه داشته باشد. از این‌رو الگوهای جدید سازماندهی بررسی می‌شود.

ساخت سازمانی برمبنای پروژه

از سال ۱۳۲۹ (۱۹۵۰ میلادی) به بعد، کارخانه‌های هواپیماسازی، طراحی محصولی اداره را به شکل افراطی توری ارائه داده‌اند که به مدیریت برنامه مشهور است. مدیریت برنامه بر چند نوع است؛ ولی اساساً از نوعی سازماندهی برخوردار است که در آن، کل سازمان به بخشهای کوچکتر یعنی گروههای مستقلی مبنی بر خطوط تولید محصول تقسیم می‌گردد. به این ترتیب اگر یک شرکت هواپیماسازی بر روی دو پروژه موشک مختلف و دو هواپیمای متفاوت کار کند، در این صورت شرکت چهارمدیر پروژه یا برنامه خواهد داشت. هر پروژه، واحد مهندسی، بازاریابی، تولید و اداری جداگانه‌ای دارد (نمودار ۵-۲۴). در ساخت پروژه‌ای، ضعف یک واحد، کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی‌دهد و مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات کاهش می‌یابد.

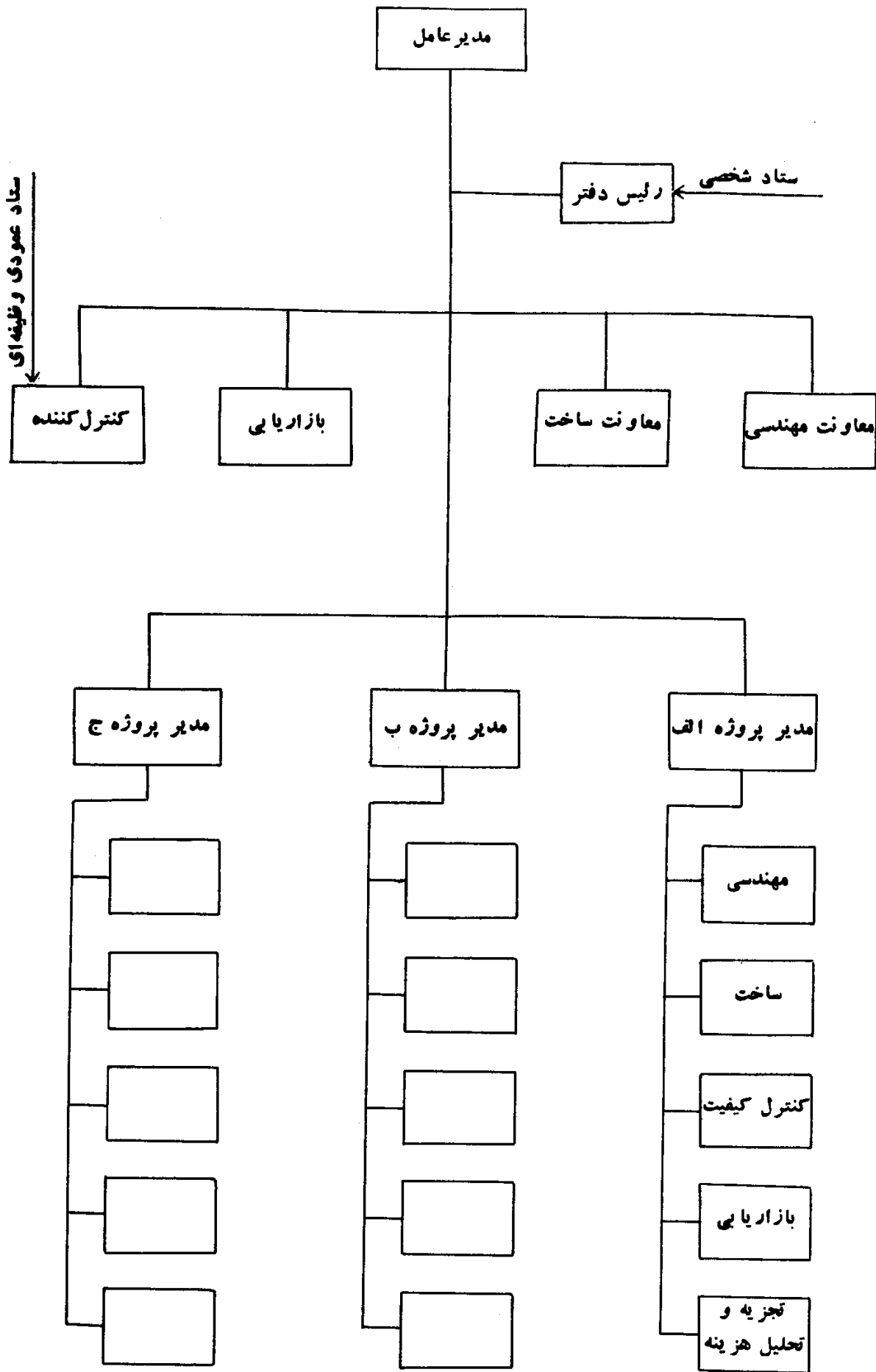
سازماندهی بر اساس محصول، کنترل محصولات را آسانتر می‌سازد؛ ولی در ساخت پروژه‌ای، ترکیب و هماهنگی فعالیتهای چند پروژه برای کل سازمان نیز مسائلی ایجاد می‌کند و هدایت تمام فعالیتهای گوناگون هر پروژه برای یک نفر دشوار است. از آنجایی که محصول نهایی توسط یک بخش (هواپیما یا موشک) تولید می‌شود، هدایت عملیات و حفظ مسئولیت آسانتر است. موفقیت این شکل سازماندهی در صنعت هواپیماسازی، موجب افزایش کاربرد آن در سایر صنایع شده است.^۱

ساخت خزانه‌ای^۲ (ماتریسی)

از سال ۱۳۴۹ (۱۹۷۰ میلادی) به بعد، تلاش فراوانی برای ترکیب ساختهای وظیفه‌ای و

1. Howard M. Carlisle, op. cit., p. 334.

2. Matrix Organization



محصولی (مشتری یا ناحیه‌ای)، در شکل جدیدی به نام ساخت ماتریسی انجام گرفت؛ به این ترتیب که در یک بعد، تخصص‌های لازم برای انجام وظایف مختلف تحت سرپرستی مدیران گروه‌های مختلف قرار می‌گیرند و در بعد دیگر، محصول یا پروژه‌هایی با مشخصات معین مانند: تاریخ شروع و پایان هر پروژه، اعتبار و مشخصات اجرایی معینی قرار دارند که توسط یک نفر مجری یا مدیر هماهنگ و اداره می‌شوند. مجری از میان کارشناسان (بعد اول)، تخصص‌های لازم را برای انجام عملیات تخصصی در طول دوره پروژه، انتخاب می‌کند؛ این افراد، در مدت اجرای پروژه تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در پایان عملیات پروژه، دوباره به گروه تخصصی خود برمی‌گردند. انتظار می‌رود ساخت ماتریسی مزایای ساخت‌های وظیفه‌ای و محصولی را یکجا داشته باشد (نمودار ۵-۲۵).

این نوع سازماندهی، در واقع شکل پیشرفته‌تری از سرپرستی چند جانبه است و در سازمان‌های بزرگی که فعالیت‌های فنی و پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند به کار می‌رود. این نوع تقسیم‌بندی در سازمان‌های تحقیقاتی، مراکز آموزشی، مهندسی مشاور مورد استفاده واقع شده است.

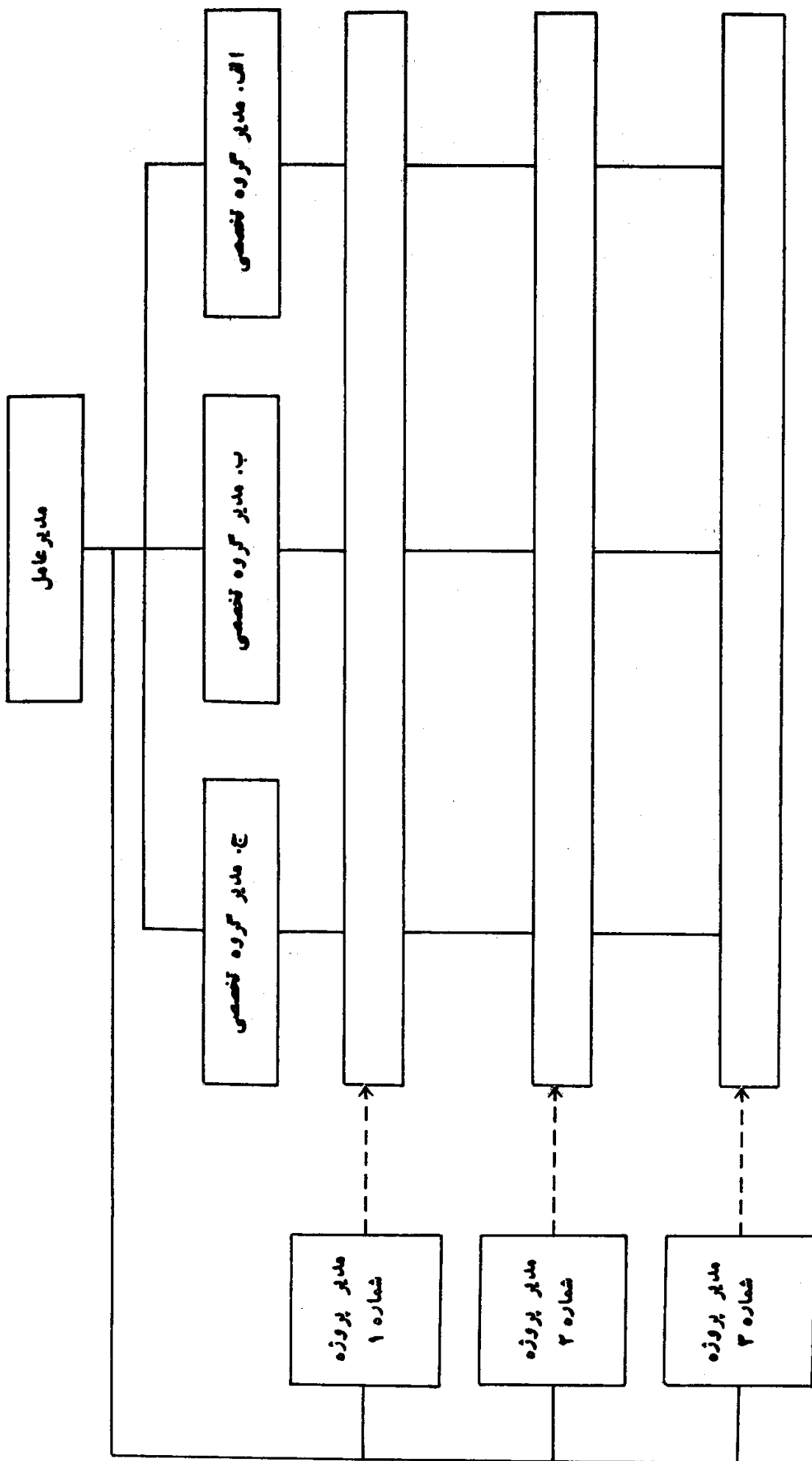
ساخت ماتریسی یک تمهید موقت است، نه دائمی، در این ساخت وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود، سلسله‌مراتب و روابط صف و ستاد به نحوی که در اغلب سازمانها متداول است مفهوم ندارد، و از همه مهمتر اینکه یک رشته روابط دائم و مستمر بین واحدهای مختلف سازمان برقرار می‌شود که بدون همکاری نزدیک آنها پیشرفت در اجرای طرحها امکان‌پذیر نیست.

ساخت ماتریسی برای انطباق با شرایط سه‌گانه زیر طراحی شده است^۱:

۱. سازمان مجبور باشد با عوامل محیطی گوناگون مانند مهارت فنی عالی و تقاضای مشتری (ارباب رجوع) خود را انطباق دهد،
 ۲. نیاز به ارتباطات میان افراد و گروهها از ظرفیت ساخت‌های موجود فزونی یابد،
 ۳. فشار هزینه‌ها و نیاز به عملکرد عالی، انعطاف بیشتری در به‌کارگیری منابع فیزیکی و مالی، و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند،
- با وجود محاسن فراوان ساخت ماتریسی، محدودیتهایی نیز به شرح ذیل برای آن ذکر شده است:

۱. عدم ثبات کارکنان و احتمال عدم اجرای کامل دستورات سازمانی،

1. David R. Hampton, *Contemporary Management*, 2th. ed. (New Delhi: McGraw - Hill, 1981), pp. 270-274.



نمودار ۲۵-۵ ساخت سازمانی ماتریسی

۴. جنگ قدرت فراوان میان مدیران گروهها و مدیران پروژهها،

۳. جلسات مکرر و تصمیم گیریهای گروهی بیش از حد.

ساخت سازمانی با گروههای متداخل

یکی از شیوه‌های مفید در مطالعه سازمان، تجسم آن به عنوان شبکه‌ای از گروههای به هم پیوسته است. این شیوه به مدیر کمک می‌کند تا عملکرد کلی سازمان را صرفاً مرهون کیفیت کار گروه‌های کاری نداند، بلکه به هم پیوستگی این گروهها را نیز مدنظر داشته باشد. از سوی دیگر مدیر برای ایفای مهم‌ترین نقش خود یعنی نقش ترکیبی، می‌تواند از ساخت سازمانی نیز مدد بگیرد. نقش ترکیبی مدیر ایجاب می‌کند تلاشهای فردی را به تلاشهای گروهی و اهداف فردی را به اهداف گروهی بدل سازد. یکی از راههای مؤثر همسو کردن اهداف افراد با سازمان، مشارکت آنان در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و حل مسأله است. از این رو یکی از صاحب‌نظران^۱ پیشنهاد می‌کند که مدیر باید دست به ایجاد گروه‌های کاری بزند و آنها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی که عضویت مشترک در دو گروه کاری دارند به هم مرتبط سازد. این نوع ساخت سازمانی را «سیستم اثر بخشی تعاملی مدیریت» نیز خوانده‌اند. همانطوری که نمودار ۵-۲۶ نشان می‌دهد سرپرست گروه کاری رده عملیاتی، عضو گروه کاری رده بالاتر می‌باشد و این ترتیب در تمام سطوح سازمان برقرار است؛ در اینگونه گروههای کاری، افراد متخصص نیز قرار داده می‌شوند. گروههای کاری تشکیل شده صرفاً برای ایجاد ارتباطات نیست، بلکه برای تصمیم‌گیری درباره مسائل مربوط به حوزه کارشان است. این گروههای کاری، با کمیته‌های مختلفی که معمولاً در سازمانها تشکیل می‌شوند متفاوتند؛ زیرا در یک کمیته ضرورتاً اجازه مشارکت کامل به اعضا داده نمی‌شود، در حالی که در ساخت سازمانی با گروههای متداخل، مشارکت کامل اعضا، لازم است.

با استفاده از ساخت گروهی، مشارکت در تصمیم‌گیری و تعامل میان تمامی افراد،

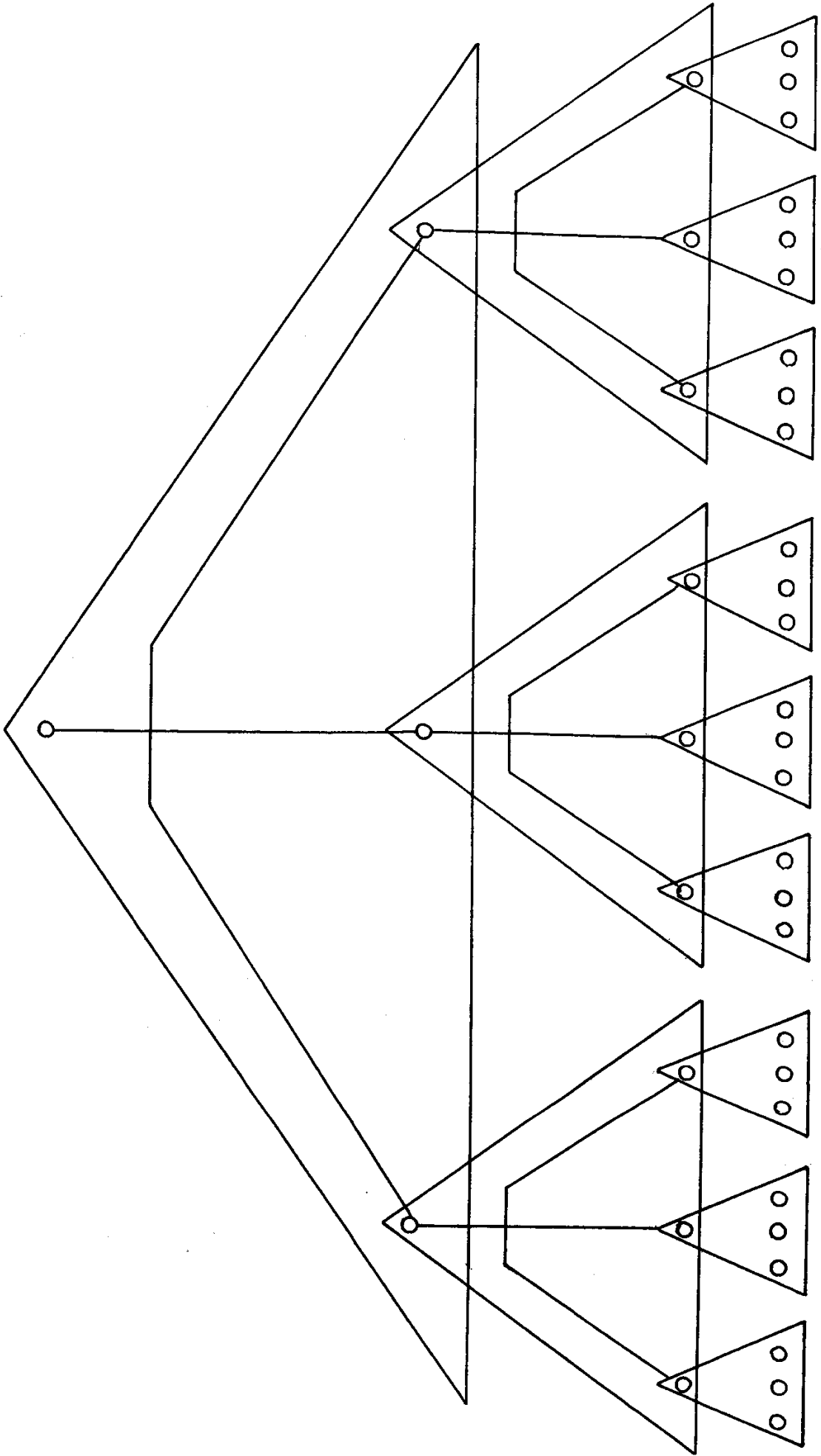
سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و امکان تبادل اطلاعات در هر سطح فراهم می‌آید.

بعضی از صاحب‌نظران^۲ این نوع سازماندهی را به جهت کندی در عمل و توقعی که

در اعضای گروههای کاری ایجاد می‌کند که از آنچه که در واحدها می‌گذرد، آگاهی

1. Rensis Likert, *Human Organization*, (New York: Mc Graw - Hill Book co., 1967), pp. 49-50.

2. R. Dubin, «Stability of Human Organizations» in *Modern Organization Theory*, ed. Haire, M. (New York: John Wiley, 1961), p. 193.



نمودار ۵-۲۶ ساخت سازمانی با گروههای متداخل

یا بند؛ مورد انتقاد قرار داده‌اند.

ساخت سازمانی موقتی ویژه (ادهو کراسی)

در مطالعه سازمان، همواره این پرسش مطرح می‌شود که میزان ضرورت ساخت و مقررات تا چه حدی است؟ در پاسخ به این پرسش، ادهو کراسی به جای طرفداری از ساخت مکانیکی و بوروکراسی اداری، از ساخت آزاد و ضوابط محدود حمایت می‌کند.

ساخت سازمانی ویژه موقت، برای انجام کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچک، مردمگرا و نسبتاً خودگردان تأکید دارد. در این ساخت گروههای کاری تشکیل می‌شوند و بر حسب ضرورت برای انجام مأموریت اعزام می‌گردند. از دید ادهو کراسی هنگامی سازمان مطلوب است که از گروههای ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد، نه از بخشهای وظیفه‌ای یا بوروکراتهای دائمی. ویژگی اصلی این الگوی جدید سازماندهی، همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارهاست و اختیارات به کسانی تفویض می‌شود که به کار ویژه‌ای نزدیکترند.

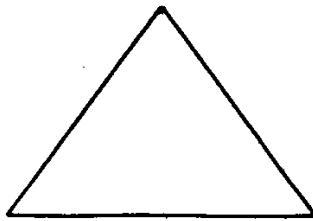
به‌طور کلی، فکر زیربنایی این نوع سازماندهی این است که تنها با فراهم کردن شرایطی که موجب بروز ابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان شود می‌توان از حداکثر توان افراد بهره‌مند گردید. مطالعات انجام شده^۱ در سازمانهای مختلف نشان می‌دهد که هرچه ساخت سازمان به ادهو کراسی متمایلتر می‌گردد، از میزان جابجایی و غیبت کارکنان کاسته می‌شود و گاهی بهره‌وری و کیفیت انجام کارها نیز بهبود می‌یابد. نمودار ۵-۲۷ تفاوت بوروکراسی و ادهو کراسی را نشان می‌دهد. در سیستم بوروکراتیک، کارها ثابتند، و افراد نسبتاً استقلال ندارند، مسئولیت پذیرند، در موارد ابهام کم طاقتند و ارزشهای گروهی را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند؛ ولی در سیستم ادهو کراتیک کارها ثابت نیست و افراد از استقلال نسبی برخوردارند.

ویژگیهای برجسته ادهو کراسی عبارتند از:

۱. گروههای کاری موقت،
۲. عدم تمرکز در اختیارات،
۳. مسئولیت بخشی اقتضایی،
۴. قوانین و ضوابط محدود.

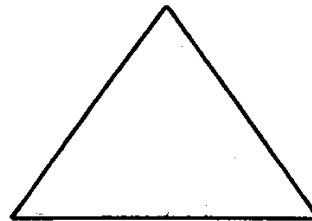
1. Jay Lorsch and John J. Morse, *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, (New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1974), pp.61-68.

سیستم ادھو کراتیک



افراد مستقل کارهای متغیر

سیستم بوروکراتیک



افراد وابسته کارهای ثابت

نمودار ۵-۲۷. مقایسه سیستم بوروکراتیک با ادھو کراتیک

مطالعهٔ صدها سازمان نشان می‌دهد^۱ که سیستم مدیریت بوروکراتیک برای کارهای مشخص نسبتاً ثابت و جاری مناسب است و سیستم مدیریت ادھو کراتیک برای کارهای نامشخص نسبتاً ناپایدار و غیر جاری، با موفقیت همراه است.

پرسشها

۱. آیا قبل از سازماندهی، آگاهی از وجود نیروها و قابلیت‌های آنها ضروری است؟
۲. ظهور سازمانهای اجتماعی را در طول تاریخ بشری مورد بررسی قرار دهید.
۳. در نتایج تخصصی شدن سازمانها بحث کنید.
۴. آیا بهترین الگو برای سازماندهی وجود دارد؟
۵. سازماندهی مجدد برای يك سازمان در چه مراحل از عمر آن ضرورت می‌یابد؟

1. Raymond G. Hunt, «Technology and Organization» *Academy of Management Journal*, vol. 13, no. 3, 1970, pp. 235—252.; William L. Zwerman, *New Perspectives on Organization Theory* (Westport, Conn.: Greenwood Press, Inc., 1970), p.30.

۶

بسیج منابع و امکانات

مقدمه

حوزه امکان و تحقق مجموعه پدیده‌های زندگی انسان يك قلمرو گسترده و بی‌نهایت نیست و پیدا است که امر مدیریت نیز مقوله‌ای جدا از این واقعیت نمی‌تواند باشد. همین مسأله مدیر را با وظیفه ویژه‌ای روبرو می‌سازد که اساس آن پرسش زیر است:

چگونه می‌توان با توجه به محدودیتهای موجود، امکانات و منابع را در بازدهی نهایی‌شان به کار گرفت؟

این پرسش مدیر را بر آن می‌دارد که با توجه به نقش سازمان در جامعه و محدودیتهای گوناگون درون سازمانی و برون سازمانی چگونگی بسیج منابع و امکانات را مورد مطالعه قرار دهد.

بسیج منابع و امکانات

یکی از وظایف اساسی مدیر، بسیج منابع و امکانات است. این وظیفه مدیر را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

۱. مدیریت بازاریابی،
۲. تأمین منابع مالی و سرمایه‌ای (مدیریت مالی)،

۳. تأمین مواد و وسایل (لجستیک)،
۴. ارزیابی، انتخاب و پرورش مدیران (تأمین منابع مدیریت)،
۵. تأمین و استفاده از منابع حقوقی و مقرراتی.

الف) مدیریت بازاریابی^۱

مدیریت بازاریابی، عبارت است از تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی که هدف آنها ایجاد سطح مطلوبی از معاملات بازرگانی در بازارهای منظور نظر هدفهای سازمانی است.

رسیدن به این هدف بستگی دارد به چگونگی تجزیه و تحلیل منظم و مشخصی از نیازها، تقاضاهای بازار و واسطه‌ها به‌عنوان پایه‌های تصمیم‌گیری درباره کالا، قیمت‌گذاری، ارتباطات و توزیع^۲.

وظایف مدیریت بازاریابی: مدیر بازاریابی علاوه بر آنکه مثل بقیه مدیران وظایفی همچون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل را به‌عهده دارد، باید وظایف زیر را نیز به‌عهده بگیرد.

- ۱-۱. تعیین هدفهای بازاریابی، مانند: هدفهای فروش و تعیین سهمیه بازار،
- ۲-۱. برنامه‌ریزی بازار مختلط، که عناصر عمده این برنامه‌ریزی عبارتند از:

- محصول،

- قیمت‌گذاری محصول،

- کانالهای توزیع،

- توسعه،

۳-۱. سازماندهی،

۴-۱. کنترل،

۵-۱. بازاریابی و سایر وظایف.

علاوه بر وظایف کلی مذکور، یکی از صاحب‌نظران^۳ ایجاد تقاضا برای محصول و خدمات ارائه شده سازمان را نیز جزء وظایف مدیر می‌داند. از نظر وی مدیر بازاریابی

1. Marketing Management

2. Philip Kotler, *Marketing Management*, 4th. ed. (India : Prentice-Hall, 1983), p. 22.

3. Ibid, p. 23.

وظیفه دارد «مقدار»، «زمان» و «خصوصیات» تقاضا را طوری هماهنگ کند که سازمان یا مؤسسه بتواند به اهداف خود برسد. در هر زمان، مقدار واقعی تقاضا برای کالا یا خدمات ممکن است «پایینتر»، «مساوی» یا «بالا تر» از سطح تقاضای مورد نظر باشد، زیرا تقاضاهایی که ما با آن روبرویم حالت‌های مختلفی دارند:

۱. **تقاضای منفی:** منظور از تقاضای منفی، وضعیتی است که ممکن است در آن، تعداد زیادی از بخش‌های بازار، کالا و خدمات ارائه شده را نپذیرند و حتی برای اجتناب از این نوع تقاضا بهایی نیز پردازند.

بنابراین مدیر بازاریابی، باید برنامه را به گونه‌ای طرح‌ریزی کند که تقاضای منفی را به حالت مثبت تبدیل نماید یا اینکه نسبت به عرضه حالتی متعادل بیابد. این نوع بازار را «تغییر بازاریابی تقاضا» گویند.

۲. **عدم تقاضا:** تعداد زیادی از کالا و خدمات ارائه شده فاقد تقاضا هستند. در این حالت، مدیر بازاریابی باید کوشش کند هر کالا یا خدمت را به بازاری که به آن کالا نیاز دارد ارائه دهد. البته همزمان با این کار باید در جهت تغییرات محیط بازار کوشا باشد و به جهت ایجاد تقاضا، اطلاعات لازمی را درباره کالا یا خدمات، در اختیار دیگران قرار دهد.

۳. **تقاضای پنهان:** وضعیتی است که در آن مردم نیاز شدیدی به کالا و خدمات دارند، اما کالا و خدمات واقعی جهت ارضای نیاز وجود ندارد؛ بنابراین مدیر بازاریابی باید در قسمت «تحقیقات بازاریابی» و «توسعه و تکمیل کالا» به اندازه کافی سرمایه‌گذاری کند تا جوابگوی تقاضای پنهان باشد.

۴. **تقاضای کندشونده:** وضعیتی است که در آن مقدار تقاضا برای یک کالا یا خدمات کمتر از میزان قبلی آن است و اگر پس از بررسی‌های مجدد بازار تدابیر لازم اندیشیده نشود، ممکن است این کاهش، افزایش یابد.

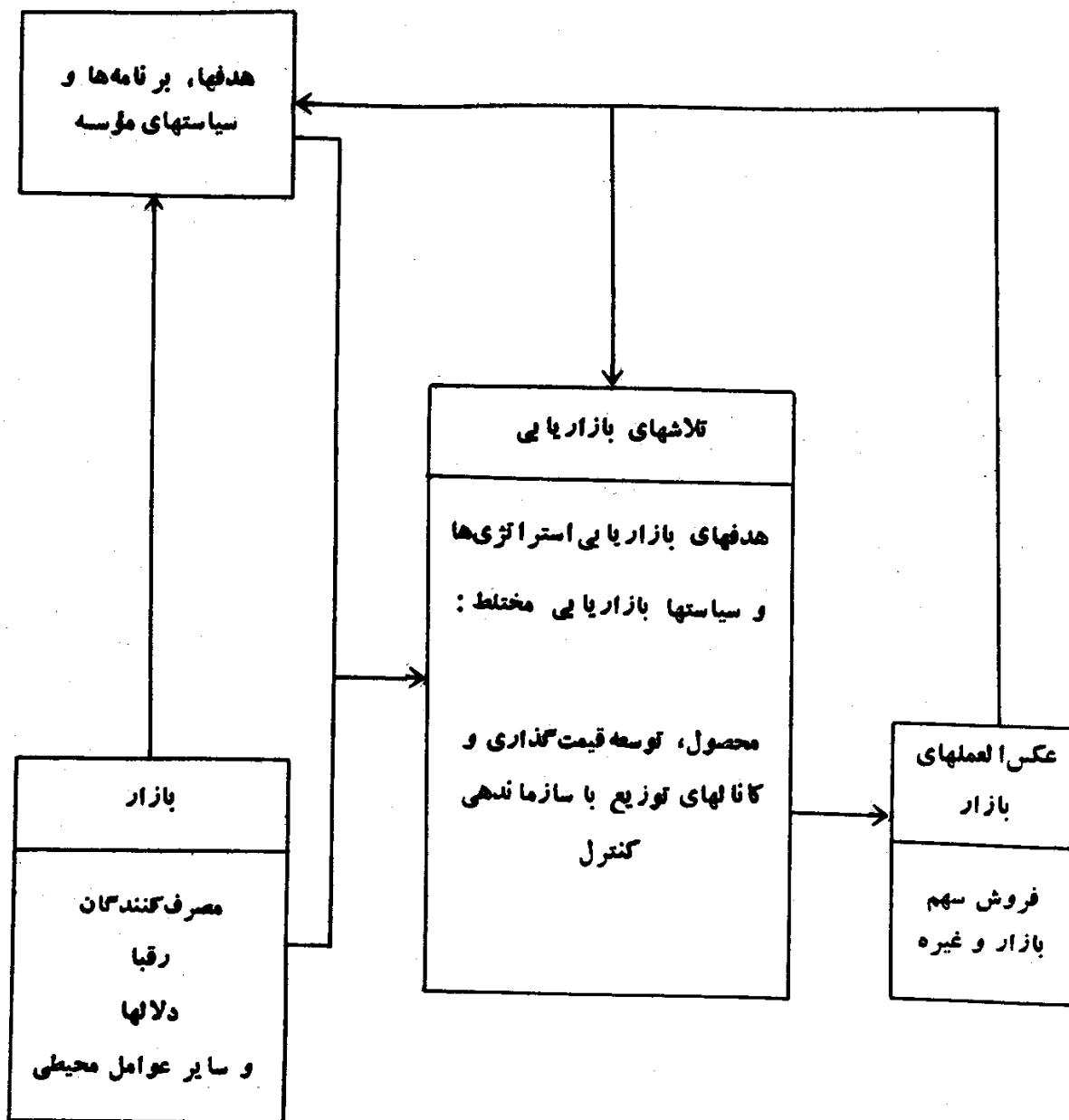
وظیفه مدیر بازاریابی، احیای مجدد تقاضا از طریق توجه به موانع موجود جهت روند مثبت تقاضاست.

۵. **تقاضای نامنظم:** وضعیتی است که در آن در دوره‌های زمانی یا فصول خاصی از سال، تقاضا بیشتر از ظرفیت تولیدی سازمان است و یا اینکه گاهی فعالیت تولیدی سازمان کمتر از ظرفیت تولیدی‌اش است. به‌طور خلاصه، زمان تقاضا برای کالا یا خدمات با عرضه آن هماهنگی ندارد. در اینجا تلاش مدیر بازاریابی، باید در جهت انطباق عرضه و تقاضای کالا باشد.

۶. **تقاضای کامل:** وضعیتی است که در آن، زمان تقاضای کالا با مقدار و زمان عرضه آن

متعادل است؛ بدیهی است که چنین حالتی مطلوب مدیر بازاریابی است و تلاش خود را در جهت حفظ و مراقبت از این شرایط مطلوب متمرکز خواهد کرد.

۷. تقاضای بیش از حد: زمانی است که مقدار تقاضا برای کالا و خدمات خیلی بیشتر از عرضه آن است؛ در این صورت وظیفه مدیر بازاریابی است که تلاش خود را مصروف تدابیری سازد تا تقاضا کاهش یابد، از قبیل تعطیل تبلیغات یا حتی تبلیغات منفی و مانند آن.



نمودار ۶-۱ فرایند مدیریت بازاریابی^۱

1. Agrawal, op. cit., p. 347.

۸. تقاضای ناسالم: وضعیتی است که در آن تقاضا برای کالا و خدماتی وجود دارد که به صلاح و سلامت مصرف کننده، اجتماع و عرضه کننده نیست؛ که در این صورت باید تلاش مدیر در جهت عدم تولید یا فروش و ناسالم معرفی کردن کالای مورد نظر باشد. در نمودارهای ۱-۶ و ۲-۶، وظایف مدیر بازاریابی را از دو دیدگاه مختلف ملاحظه می کنید:

حالاتهای تقاضا	وظایف بازاریابی	نام رسمی
۱- تقاضای منفی	معکوس کردن تقاضا	بازاریابی تبدیلی
۲- عدم تقاضا	ایجاد تقاضا	بازاریابی تحریک تقاضا
۳- تقاضای پنهان	ظاهر کردن تقاضا	بازاریابی ظاهر نمودن تقاضا
۴- تقاضای کند شونده	احیای تقاضا	بازاریابی مجدد
۵- تقاضای نامنظم	همزمان کردن تقاضا	بازاریابی همزمانی تقاضا
۶- تقاضای کامل	حفظ تقاضای موجود	بازاریابی تقاضاهای ابقایی
۷- تقاضای بیش از حد	کاهش تقاضا	بازار یابی تقاضاهای معکوس
۸- تقاضای ناسالم	از بین بردن تقاضا	ضد بازاریابی

نمودار ۲-۶ وظایف اساسی مدیر بازاریابی^۱

(ب) مدیریت مالی^۲

برای یک سازمان تولیدی یا خدماتی ضروری است که بتواند با اداره صحیح در محیطی متحول به ایفای نقش خود پردازد. مدیریت باید به کلیه جنبه‌های عملیاتی سازمان، شامل تولید کالا و انجام خدمات، فعالیتهای فروش و بازاریابی و همچنین وظایفی که موجب حمایت و تقویت سازمان می‌شود، از قبیل امور پرسنلی، آموزش و طبقه بندی اطلاعات، اهمیت لازم را بدهد. اکثر سازمانها برای انجام این گونه مسئولیتها، به طور گسترده‌ای از اطلاعات و گزارشات مالی استفاده می‌کنند. واژه امور مالی را می‌توان به عنوان مدیریت جریانات پول در یک سازمان تعریف نمود.

1. Philip Kotler, op. cit., p. 23.

2. Financial Management

مدیریت مالی، عبارت است از: جریان تصمیم‌گیری مالی بر اساس جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با ثبت و گزارش صحیح آنها، پیش‌بینی وقایع بر مبنای مدل‌های اقتصادی و تجزیه و تحلیل نتایج اقدامات.^۱

بنابراین، امور مالی یا مدیریت مالی، رشته کاربردی امور اداری است. به دیگر سخن، اصولی را مورد بحث قرار می‌دهد که در امور مربوط به مدیریت پول مورد استفاده قرار می‌گیرند. توسعه مدیریت مالی با استفاده از اصول حسابداری، اقتصاد و سایر رشته‌ها انجام می‌گردد، با آنکه مدیریت مالی، دارای تئوریها و اصول خاصی است، اساساً با

<p>۲. تجزیه و تحلیل اوراق بهادار و سرمایه‌گذاری</p> <p>این رشته، توسط افراد و مؤسسات سرمایه‌گذار مورد استفاده قرار می‌گیرد. ریسک معاملات اوراق بهادار را اندازه‌گیری می‌نمایند، و بازده احتمالی را ارزیابی می‌کنند.</p>	<p>۱. امور مالی عمومی</p> <p>مقامات حکومتی پولی را که از منابع متعدد در اختیار گرفته‌اند، بر اساس سیاستهای خود مصرف می‌کنند، مالیاتها و سایر وجوه را جمع‌آوری می‌کنند و اهداف غیر انتفاعی را تعقیب می‌نمایند.</p>
<p>۴. امور مالی مؤسسات مالی</p> <p>ساخت اقتصادی يك ملت از قبیل مؤسسات مالی، اعتباری، بانکها و غیره را شامل می‌شود. این مؤسسات، پول پس‌انداز-کنندگان را جمع‌آوری نموده و مبالغ لازم را به نحو مطلوب سرمایه‌گذاری می‌نمایند.</p>	<p>۳. امور مالی بین‌المللی</p> <p>معاملات بین‌المللی اقتصادی میان افراد و ملل را مورد بررسی قرار می‌دهد و با جریانات پول بین کشورها مرتبط است.</p>
<p>۵. مدیریت مالی بخش خصوصی</p> <p>مسائل مالی شرکت‌های خصوصی را بررسی می‌کند؛ به جستجوی منابع و جوه با هزینه کم می‌پردازد، و به دنبال فعالیتهای سودآور تجاری می‌رود.</p>	

نمودار ۶-۳ رشته‌های مختلف مدیریت مالی^۲

1. John J. Hampton, *Financial Decision Making*, 3th. ed. (India: Prentice Hall Inc., 1983), pp. 3-18.
2. John J. Hampton, op. cit., p. 8.

کاربردهای عملی ارتباط دارد و از دریچه نظام حرفه‌ای، با حسابداری و اقتصاد تمایز زیادی دارد.

رشته‌های مدیریت مالی

مدیریت مالی از نظر تقسیم‌بندی عملی، شامل پنج رشته تخصصی است؛ در هر رشته، مدیریت مالی با نحوه اداره پول و مطالبات پولی مرتبط می‌باشد، وجه تمایز رشته‌های مالی را باید در تفاوت سازمانهای مختلف در اهداف و مسائل اساسی آنها دانست. بررسی کلی پنج رشته مدیریت مالی در نمودار ۶-۳ آمده است.

وظایف مدیر مالی

مدیر مالی، برای دستیابی به اهداف تعیین شده، باید وظایف خود را در چند زمینه انجام دهد. در اینجا ما در یک بعد، ارتباط وظایف مدیر مالی را با سایر واحدها مورد بررسی قرار می‌دهیم و از بعد دیگر می‌گوییم، چه چیزهایی (داراییها یا وجوه) باید توسط مدیر مالی اداره شوند. بدین ترتیب جنبه‌های خاص مربوط به نقش مدیر مالی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱. وظیفه هدایت به طرف نقدینگی

در مورد داشتن نقدینگی کافی به منظور انجام فعالیت‌های جاری سازمان، مدیر مالی وظایف زیر را به عهده دارد:

الف) پیش‌بینی جریان نقدی سازمان: از لوازم موفقیت روزافزون سازمان در عملیات این است که قادر باشد صورتحسابهای خود را فوری بردارد. متناسب بودن جریان نقدی ورودی سازمان، با جریان نقدی خروجی، موضوع بسیار مهمی است. مدیر مالی سازمان باید قادر باشد میزان منابع و زمان ورود آن را از طرف مشتریان (ارباب رجوع) به سازمان تخمین بزند. و این منابع را برای پرداخت به بستانکاران و عرضه کنندگان کالا مصرف نماید.

ب) افزایش در وجوه: سازمان، وجوه خود را از منابع مختلفی تأمین می‌کند. در زمانهای مختلف، بعضی از منابع از سایر منابع بهتر و مطلوب‌ترند. در یک مقطع زمانی خاص، منابع مالی قابل دسترس، ممکن است نتوانند به اندازه کافی احتیاجات سازمان را رفع نمایند، یا امکان دارد هزینه‌های متعلقه به این منابع برای سازمان گران باشد؛ مدیر مالی ابتدا باید وجوه قابل وصول از هر منبع را حساب کرده، زمان استفاده از آنها را بداند و سپس در جهت اطمینان از اینکه وجوه مذکور عملاً در دسترس سازمان بوده و پرداخت کنندگان متعهد به پرداخت می‌باشند یا نه، گام بعدی را بردارد.

ج) اداره جریان وجوه داخلی: سازمانهای بزرگ، معمولاً حسابهای بانکی متعددی برای انجام کارهای گوناگون و همچنین برای قسمتهای مختلف خود یا برای منظورهای خاصی دارند. پولهایی که در بین این حسابهای داخلی جابجا می‌شوند باید بدقت تحت نظر قرار گیرند. غالباً اتفاق می‌افتد که سازمان، پول نقد اضافی در یکی از حسابهای بانکی موجود است، در صورتی که در حساب دیگر احتیاج به پول دارد؛ با رسیدگی مداوم به حجم پول نقد در مراکز کار و هر يك از حسابهای بانکی قسمتهای مختلف عملیاتی، مدیر مالی می‌تواند با حداقل استقراض خارجی، به درجه بالایی از نقدینگی دست یابد. کسریها و هزینه‌هایی که به وسیله قروض کوتاه مدت تأمین می‌شوند، از جمله دلایلی است که کنترل مصرف و توزیع پول را ایجاب می‌کند.

۲. وظیفه هدایت به طرف سودآوری

مدیر مالی در کسب سود برای سازمان، می‌تواند يك عنصر مهم تشکیلات مدیریت باشد؛ در این نقش، مدیر مالی بر مبنای تعلیمات و اقدامات مالی، جریان اطلاعات داده شده را به طرف مرحله تصمیمگیری هدایت می‌کند. برای کسب سود بیشتر، مدیر وظایف زیر را به عهده دارد:

الف) کنترل هزینه‌ها: در بیشتر سازمانهای بزرگ، تشکیلات حسابداری صنعتی مفصلی برای نظارت بر هزینه‌ها، در تمام زمینه‌های عملیاتی وجود دارد. اطلاعات هر روز بر آورده می‌شوند و به وسیله کامپیوتر، گزارشهای اطلاعاتی مهم ارائه می‌گردند. مدیر مالی، اولین فردی است که از گزارشها مطلع می‌شود و می‌تواند افزایش هزینه‌های محصولات و مراحل تولید را بررسی کرده، آنگاه نظرها و پیشنهادها را مبنی بر کاهش هزینه‌ها و تحت کنترل در آوردن آنها ارائه دهد.

ب) قیمت گذاری: یکی از مهمترین تصمیمهایی است که در باره تولیدات و خدمات اتخاذ می‌شود. سیاستهای قیمت گذاری، تابع عواملی از قبیل فعالیتهای بازاریابی، مفروضات سطح فروش، موقعیت سازمان در بازار، وضع رقابت و چگونگی هزینه‌هاست.

در واقع، مدیریت مالی ابزارهایی را برای تجزیه و تحلیل عوامل سودزایی، جهت تصمیمهای قیمت گذاری فراهم می‌سازد، و به تحت ضابطه در آوردن سیاستهای قیمت گذاری کمک می‌کند.

ج) پیش بینی سود: مدیر مالی، معمولاً مسئول جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به برآورد میزان سود است. برای این منظور، مدیر مالی باید از میزان هزینه‌های جاری، افزایش احتمالی هزینه‌ها و تغییرات احتمالی، توانایی سازمان در فروش محصولات به نرخ تعیین شده و برنامه ریزی شده آگاه باشد. سپس به منظور محاسبه سود، اطلاعات

مربوط باید در يك فرم مالی ثبت شود. هدف از ارزیابی سودی که انتظار می‌رود، این است که آیا این سود، هزینه‌های اولیه پروژه را تأمین می‌کند یا خیر.

د) اندازه‌گیری بازده مورد انتظار: چون اکثر مواقع سازمان تمامی سرمایه خود را به کار می‌بندد، لازم است که قبلاً راجع به خطر عدم بازگشت سرمایه، بررسی و تصمیم‌گیری کند؛ بنابراین سازمان، باید محاسبه نماید که آیا بازده سرمایه مصرف شده جهت اجرای پروژه برای پوشاندن ریسک و خطر ناشی از سرمایه‌گذاری کافی است یا نه؟ در نتیجه، بازده مورد انتظار، نرخي است که قبل از اینکه يك طرح پیشنهادی به اجرا درآید، از آن انتظار می‌رود از این‌رو هزینه‌های سرمایه‌ای یکی از عوامل مهم برای تعیین سودآوری است.

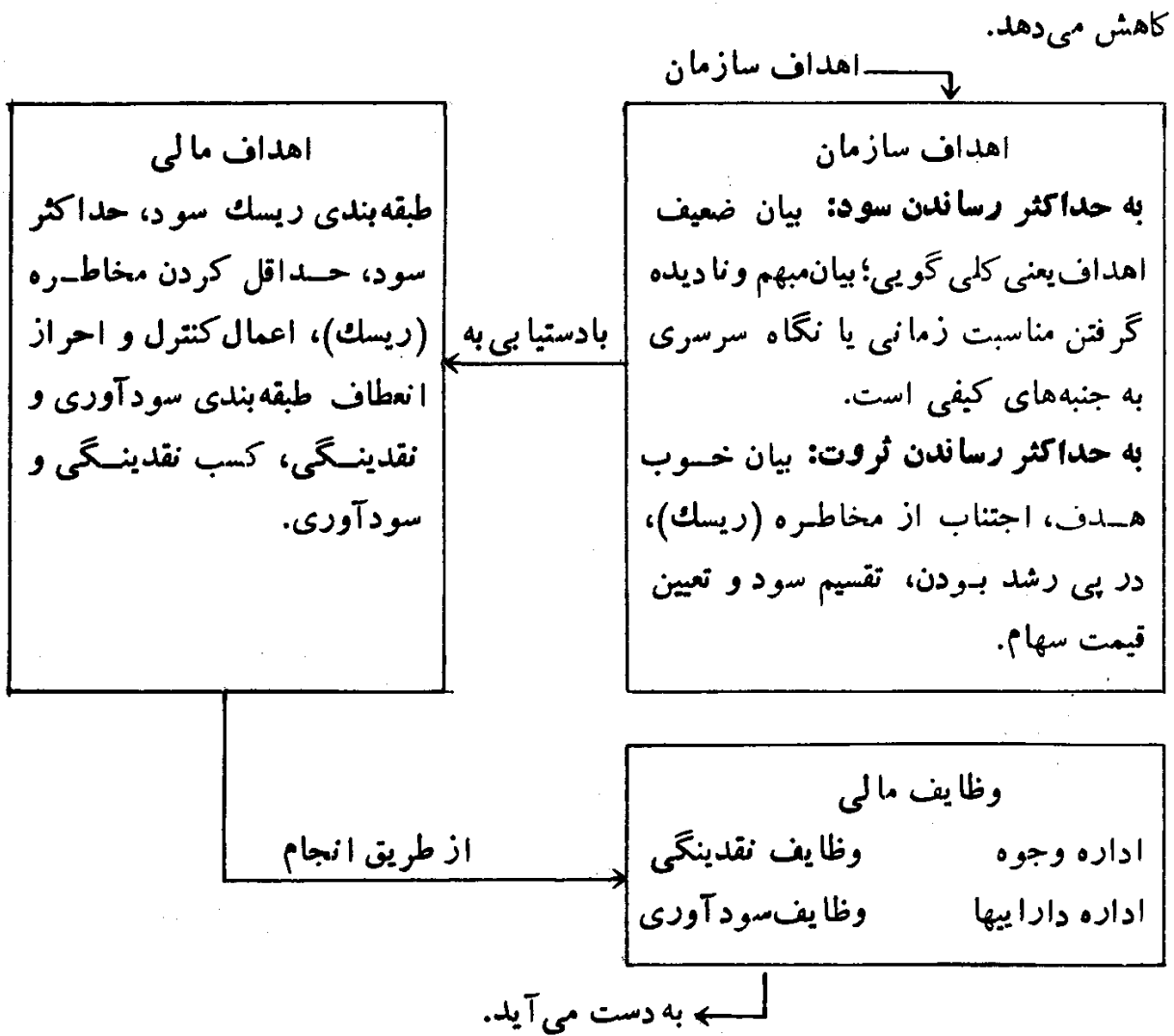
۳. اداره داراییها

داراییها، منابعی هستند که سازمان به واسطه آنها قادر به اداره فعالیتهای تجاری خود است. عنوان داراییها به ساختمانها، ماشین‌آلات، وسایل نقلیه، موجودی کالا، وجه نقد و سایر منابعی که سازمان در تملك یا اجاره دارد، اطلاق می‌شود. داراییهای سازمان باید با دقت اداره و نگهداری شده، راجع به موارد استفاده از آنها تصمیم‌های لازم اخذ شود؛ وظیفه اداره داراییها، بخوبی نقش مدیر مالی را از لحاظ تصمیم‌گیری مشخص می‌نماید. رؤسای قسمتهای امور مالی ضمن تماس با مسئولین سایر قسمتها، در تصمیم‌گیریهایی که بر نحوه استفاده و بهره‌برداری از منابع سازمان در حال و آینده تأثیر دارد، مشارکت می‌کنند.

۴. اداره وجوه

به پول نقد نگاهداری شده توسط سازمان، مبالغ قرض شده، همچنین به مبالغ به دست آمده از خریداران سهام عادی و ممتاز، در اصطلاح «وجوه» می‌گویند. در مورد اداره وجوه، مدیر مالی به صورت يك کارمند ویژه و مشخص در مقابل مدیر عامل سازمان عمل می‌کند.

مدیر مالی، مسئول نگاهداری وجوه کافی برای اداره امور تجاری سازمان، پرداخت صورتحسابها و تخصیص پول برای تأمین مالی است. در ضمن برای پرداخت سود سهام پیشنهادی هیأت مدیره، باید پول نقد کافی در دسترس سازمان باشد. مدیریت وجوه، دارای دو جنبه نقدینگی و سودآوری است؛ در صورتی که وجوه سازمان کافی نباشد، ممکن است سازمان موفق به پرداخت بموقع صورتحسابها و وامها نشود. همچنین اگر سازمان روشهای مالی خود را بدقت انتخاب ننماید، متحمل زیانهایی خواهد شد که به نوبه خود سود را



نمودار ۶-۴ رابطه بین اهداف سازمان و وظایف امور مالی^۱

ج) تأمین مدیریت^۲

مدیریت را باید يك حرفه و شغل به شمار آورد، زیرا با توسعه سازمانهای بزرگ دولتی و بازرگانی نیاز به مدیران حرفه ای بخوبی احساس می شود. در عصر ما، مسئولیت دنیایی که در آن زندگی می کنیم از بسیاری جهات به عهده مدیران واگذار شده است؛ بنابراین مدیران باید از قدرت درك سرشاری برخوردار باشند تا بتوانند به نحو صحیح و کارآمدی مدیریت خود را اعمال نمایند و از عهده مسئولیت بر آیند.

از این رو، جلب همکاری افراد توانا یا کشف استعدادها و پرورش آنها به طوری که به مدیران توانایی تبدیل شوند، در تأمین منابع مالی از اولویت خاصی برخوردار است.

1. John J. Hampton, op. cit., p. 18.

2. Management Development

در سازمانهای کنونی، فرایند تصمیمگیری بسیار پیچیده و مشکل است و آگاهی مدیر به تمام جنبه‌های کاری سازمان به علت تنوع دامنه علوم مورد نیاز امکان پذیر نیست؛ از این رو مدیر حداقل باید مهارتهای زیر را دارا باشد:

۱. مهارتهای مدیر

به طور کلی مدیر، باید سه نوع مهارت عمده را دارا باشد:

۱-۱. مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کار آموزی لازم برای

به کارگیری: دانش، روشها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص،

۱-۲. مهارت انسانی: به این معنی که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و

بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذار شده، بخوبی استفاده کند،

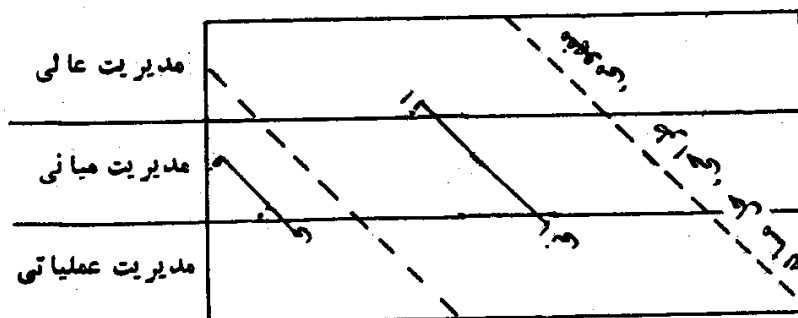
۱-۳. مهارت نظری: این مهارت، شامل قدرت درک پیچیدگیهای تمام سازمان و درک

جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است. این دانش به فرد اجازه می‌دهد تا مطابق با

اهداف کل سیستم عمل کند. ترکیب متناسب این مهارتها با پیشرفت فرد در مدیریت از پست

سرپرستی به مدیریت عالی تغییر می‌کند. این موضوع در نمودار ۵-۶ نشان داده شده

است.



نمودار ۵-۶ مهارتهای مدیری لازم، در سطوح مختلف سازمانی

همین که فردی از سطح پایین به سطوح بالاتر سازمانی ترفیع می‌یابد، برای اینکه مشرمر باشد، به مهارت فنی کمتر و مهارت مفهومی بیشتری نیاز دارد. سرپرستان سطوح پایین نیاز قابل توجهی به مهارت فنی دارند، زیرا غالباً از آنان خواسته می‌شود تکنسین‌ها

1. Robert L. Katz, «Skills of An Effective Administrator» *Harvard Business Review*, vol. 33, no. 1 (January - February, 1955), p p. 33-42.

و سایر کارمندان را در بخشهای خود آموزش بدهند تا کارآمد شوند؛ از سوی دیگر، مدیرعاملها در يك سازمان تجاری، نیاز به دانستن چگونگی انجام تمام کارها در سطح عملیاتی ندارند. به هر حال، آنان باید بتوانند چگونگی ارتباط تمام این وظایف را در کسب اهداف کل سازمان تشخیص دهند.

یکی دیگر از صاحبانظران، مهارت دیگری را برای مدیر لازم می‌داند و آن، مهارت طراحی و حل مسأله است. مدیر باید توان حل مسأله را به طریقی که به نفع سازمان تمام شود، داشته باشد؛ کارایی مدیر بویژه در سطوح عالی، در گرو یافتن راه‌حلهای عملی برای مسائل سازمان است.

در حالی که میزان مهارتهای فنی و نظری مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت تفاوت دارد، وجه اشتراکی که در تمام سطوح قطعی می‌نماید، مهارت انسانی است. همانطوری که ذکر شد، «مهارت انسانی» حائز اهمیت فراوان است. بنا به گزارشات انجمن مدیریت امریکا^۲، اکثریت مطلق ۲۰۰ نفر مدیری که در يك بررسی، شرکت داشتند همسخن بودند که مهارت يك مدیر اجرایی، توانایی وی در کار با مردم است.

۲. اجزای مؤثر در مهارت انسانی

اگر مهم بودن مهارت انسانی را بپذیریم، سپس باید مشخص کنیم که اجزای مهارت انسانی چیست؟ مهارت انسانی از سه جزء تشکیل می‌یابد^۳:

۱-۲. **درك رفتار گذشته:** دانستن چرایی رفتار افراد برای مدیران لازم است. اگر بخواهید کارها از طریق افراد دیگر انجام گیرد، باید بدانید چرا آنان دست به رفتار خاصی می‌زنند؛ انگیزه آنان چیست، به دنبال چه هدفی هستند، چه چیزی در افراد ایجاد انگیزه می‌کند و چه چیزی الگوی ویژه رفتاری افراد یا گروهها را شکل می‌دهد؟

۲-۲. **پیش‌بینی رفتار آینده:** گرچه درك رفتار گذشته برای رشد مهارتهای انسانی مؤثر و مهم است، ولی به تنهایی کافی نیست. اگر عده‌ای را سرپرستی می‌کنید درك چرایی رفتار روز گذشته آنان لازم است، ولی مهمتر از آن توان پیش‌بینی چگونگی بروز رفتارشان در امروز، فردا، هفته بعد و ماه بعد تحت شرایط مشابه و همچنین تحت شرایط محیطی متغیر می‌باشد. بنابراین، سطح دومی از مهارت که مدیران لازم دارند، پیش‌بینی رفتار آینده است.

1. Harold Koontz, op. cit., p. 402.

2. American Management Association

3. Paul Hersey & Ken Blanchard. *Management of Organizational Behaviour*, 4th. ed. (New Delhi: Prentice Hall, 1983), p p. 5-10.

۳-۲. هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده: اگر بخواهید در نقش مدیر یا رهبر مؤثر باشید، به کاری بیش از درک تنها و پیش‌بینی رفتار نیاز دارید که این خود مستلزم رشد مهارتهایی در هدایت، کنترل و تغییر رفتار آتی افراد است؛ چنانکه گفته‌اند، مدیریت نفوذ در دیگران، جهت کسب اهداف است.

۳. آموزش مدیران

تحولات تکنولوژیکی و توسعه علوم، تأثیرات شگرفی بر مدیریت داشته، تا جایی که آموزش و تربیت مستمر مدیران را امری الزامی ساخته است. در زمینه لزوم ضرورت آموزش مدیران آرای متعددی مطرح شده است.

۱. عده‌ای اعتقاد دارند، مدیر نیازمند آگاهی به کلیت معینی از دانش و مهارت، جهت درک افراد در محیط کار و به کار بردن مؤثر روابط انسانی است،
 ۲. دسته دیگری معتقدند که تعداد کمی از مدیران از طریق تجربه این مهارتها را کسب می‌کنند ولی هیچ‌کس با این مهارتها زاده نشده است،
 ۳. گروهی می‌گویند، سازمانها مایلند که مدیران، روش درست ایجاد روابط انسانی را به کار گیرند.
- در آموزش مدیریت با توجه به تحولات حال و آینده سه مشخصه به چشم می‌خورد که در نمودار ۶-۶ نشان داده شده است.

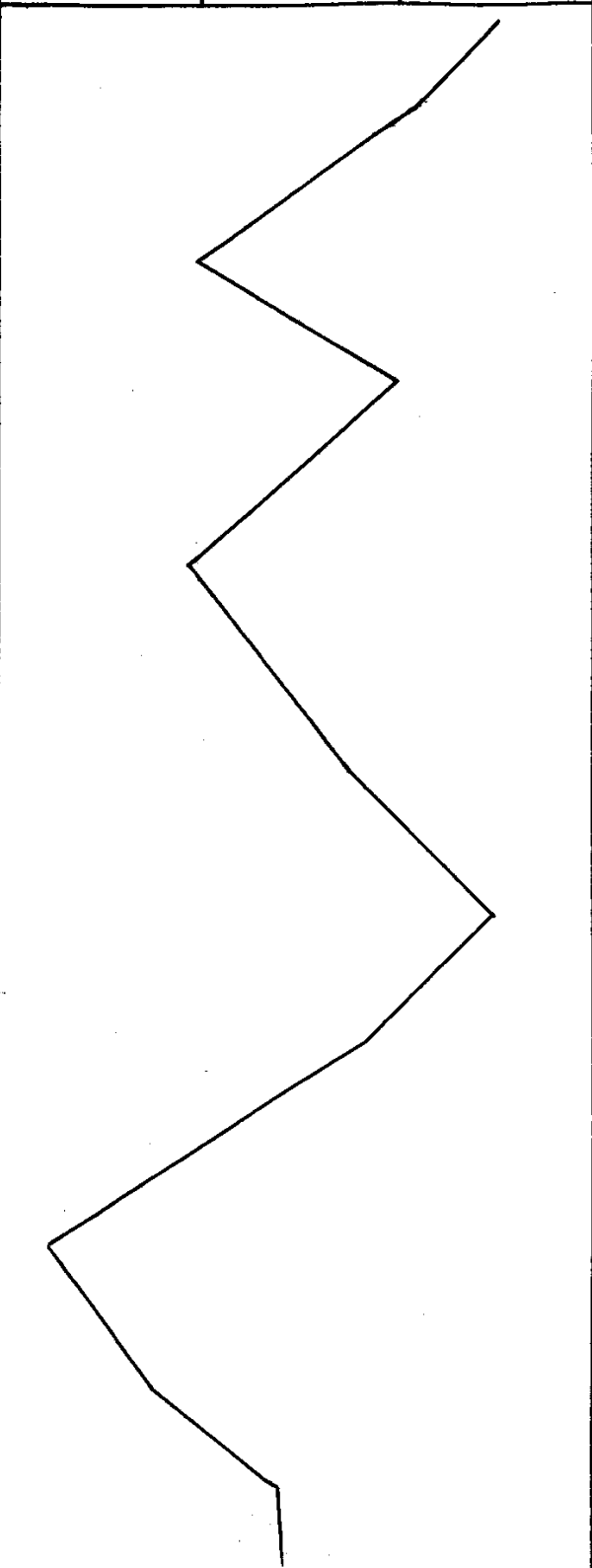
(د) مدیریت لجستیک^۱

در فرهنگهای لغت، «لجستیک» را با عباراتی از قبیل، عرضه، توزیع، نگهداری مواد و به کارگیری پرسنل، علم محاسبه، علم تدارکات، لشکرکشی و مفاهیمی از این نوع معنی کرده‌اند. در فرهنگ نظامی، لجستیک اصطلاحی است که به پاره‌ای از فعالیت‌های مربوط به پشتیبانی‌های عملیات نظامی اطلاق می‌شود. در عین حال معانی دیگری مانند هنر زندگی و رزمیدن و علم طرح‌ریزی و محاسبه را نیز برای آن به کار برده‌اند.^۲

بنابراین، لجستیک ترکیبی از تمام فعالیت‌های متعدد، از بهبود وضع روحیه و رفاه پرسنل گرفته تا فعالیت‌های سنتی مدیر را دربرمی‌گیرد. این فعالیتها، بیشتر در رابطه با کنترل درآمد و صدور مواد، حمل و نقل، انبارداری، کنترل موجودی و سفارش مواد، مطرح

1. Logistical Management

2. *The Concise Oxford Dictionary*, 5th.ed. (Great Britain: Oxford University Press, 1974).

احتیاجات عمله	احتیاجات متوسط	احتیاجات جزئی	
			آگاهی و معلومات
			پایه جسمانی
			پایه اجتماعی
			پویایی سازمانی
			فنون و روشها
			مهارتها
			کنشهای تعاملی
			ارتباطات
			مشاوره
			اشتراک مساعی
رهبری			
طرز رفتار			
درک نقش خود			

می‌گردد. وظیفه اصلی بازرگانی لجستیک، ایجاد «مکان و زمان مطلوب» برای کالا است. به طوری که بتواند از نظر مکان، زمان و مقدار جوابگوی تقاضای مصرف‌کننده باشد.

تجربیات حاصل از جنگ جهانی دوم، تحول شگرف حاصل از اختراع سلاحهای هسته‌ای، هواپیما، موشکها و سرانجام وسائل مخابراتی و الکترونیکی، کامپیوتری پس از جنگ، اهمیت پشتیبانی لجستیکی و ایجاد سازمانها و سیستمهای بهتر و مدرنتر و قابل اعتمادتری را مطرح نمود و از آن تاریخ به بعد با پیشرفت تکنولوژی و پیچیدگی سازمانهای تجاری، اهمیت مدیریت لجستیک نمایانتر شد.

بنابراین، کار لجستیک ترکیبی از مدیریت و سازماندهی است که رئوس مطالب آن را مدیریت مواد، مدیریت توزیع و مدیریت بازرگانی تشکیل می‌دهد. بعلاوه در مهندسی صنایع به واسطه بررسی مواد، حمل و نقل و انبارسازی کالا نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. شاخه‌های دیگر این بخش عبارتند از: فرایند سفارش، زمان‌بندی تولید و موجودی. بنابراین در تجزیه و تحلیل سیستم لجستیک، تأکید بر تعیین منطقه مطالعه، بیش از دیگر حوزه‌ها اهمیت دارد.

۵) استفاده از منابع حقوقی

آگاهی از مقررات و قوانین حاکم بر فعالیت‌های واحدهای اقتصادی برای هر مقامی ضروری است. این آگاهی، اداره واحدهای اقتصادی اعم از دولتی و خصوصی، انتفاعی و غیرانتفاعی را بهبود می‌بخشد. دانش مدیریت همانند بسیاری از دانشهای دیگر، تحت تأثیر محیطی است که در آن محیط استفاده می‌گردد. بدین معنی که ساختارهای اقتصادی، اجتماعی به‌طور اعم و چگونگی نهادها و روابط حقوقی هر جامعه به‌طور اخص، در حیطه استفاده و نحوه کاربرد فنون مدیریت نقش اساسی دارد. دامنه این تأثیرپذیری تا حدی است که احتمال دارد برخی از فنون و روشهای قابل استفاده و ثمر بخش در یک جامعه، در جامعه دیگری که از نظر مناسبات اقتصادی و اجتماعی تفاوت دارد؛ بی نتیجه و کم حاصل یا نابجا باشد. بنابراین، مدیر با شناخت عوامل و مناسبات محیطی می‌تواند فنون و روشهای مناسب را انتخاب کند و رسیدن به نتیجه را آسان نماید.

۵-۱. نحوه انتخاب مدیران: بنا بر قوانین تجاری کشور ما، نقش مدیران در انواع

شرکتها به‌صورت زیر مطرح می‌گردد:

1. *Encyclopedia of Professional Management*, edited by Lester R. Bittel, (New York : McGraw – Hill, 1978).

الف) در هر شرکت سهامی، هیأت مدیره یا مدیران، نماینده قانونی آن شرکتند و اداره امور شرکت را به عهده دارند،

ب) هیأت مدیره^۱ باید حداقل يك نفر شخص حقیقی را به مدیریت عامل^۲ شرکت برگزیند و حدود اختیارات و مدت تصدی و حق الزحمه او را تعیین کند. در صورتی که مدیر عامل عضو هیأت مدیره باشد، دوره مدیر عاملی او از مدت عضویت او در هیأت مدیره بیشتر نخواهد بود. مدیر عامل شرکت نمی تواند در عین حال رئیس هیأت مدیره همان شرکت نیز باشد. مگر با تصویب سه چهارم آرای حاضر در مجمع عمومی (ماده ۱۲۴ قانون تجارت).

۵-۲. تکالیف و اختیارات مدیران: جز درباره موضوعاتی که به موجب مقررات قانون تجارت، اخذ تصمیم و اقدام درباره آنها، در صلاحیت مجمع عمومی است؛ مدیران شرکت دارای کلیه اختیارات لازم، برای اداره امور شرکت می باشند؛ مشروط بر آنکه تصمیمها و اقدامات آنها در حدود موضوع شرکت باشد (ماده ۱۱۸ قانون تجارت).

الف) حقوق و اختیارات هیأت مدیره: رئیس هیأت مدیره، علاوه بر دعوت و اداره جلسات هیأت مدیره، موظف است که مجامع عمومی صاحبان سهام را در مواردی که هیأت مدیره مکلف به دعوت آنهاست، تشکیل دهد (ماده ۱۲۵).

– هیأت مدیره، باید لااقل هر شش ماه یکبار خلاصه صورت دارایی و قروض شرکت را تنظیم کرده و به بازرسان بدهد (ماده ۱۳۸).

– هیأت مدیره، موظف است بعد از انقضای سال مالی شرکت، ظرف مهلتی که در اساسنامه پیش بینی شده است، مجمع عمومی سالانه را برای تصویب عملیات سال مالی قبل و تصویب ترازنامه و حساب سود و زیان شرکت تشکیل دهد (ماده ۱۳۸).

– هیأت مدیره شرکت، باید پس از انقضای سال مالی، صورت دارایی و دیون شرکت را در پایان سال و همچنین ترازنامه حساب عملکرد و حساب سود و زیان شرکت را به ضمیمه گزارشی درباره فعالیت و وضع عمومی شرکت طی سال مالی مزبور تنظیم کند. این مدارك حداقل باید بیست روز قبل از تاریخ مجمع عمومی در اختیار بازرسان گذاشته شود (ماده ۲۳۲).

– اگر بر اثر زیانهای وارده، حداقل، نصف سرمایه (سرمایه اسمی) شرکت از بین برود، هیأت مدیره مکلف است بلافاصله مجمع عمومی فوق العاده صاحبان سهام را تشکیل دهد تا موضوع انحلال یا بقای شرکت مورد شور و رأی گیری قرار گیرد؛ هر گاه مجمع عمومی مزبور، رأی به انحلال ندهد باید در همان جلسه و به رعایت مقررات ماده ۶ اصلاحیه

قانون تجارت، سرمایه شرکت را به مبلغ سرمایه موجودش کاهش دهد (ماده ۱۴۱).
- هیأت مدیره، مکلف است هر سال يك بیستم از سود خالص شرکت را به عنوان اندوخته قانونی موضوع نماید. همین که اندوخته قانونی به يك دهم سرمایه شرکت رسید موضوع کردن آن اختیاری است (ماده ۱۴۵).

- اعضای هیأت مدیره به استثنای اشخاص حقوقی، حق ندارند هیچگونه وام یا اعتبار از شرکت تحصیل کنند و شرکت نمی تواند دیون آنان را تضمین یا تعهد کند. این گونه عملیات به خودی خود باطل است. در مورد بانکها و شرکتهای مالی و اعتباری معاملات مذکور در این ماده به شرط آنکه تحت قیود و شرایط عادی و جاری انجام گیرد، معتبر خواهد بود. این ممنوعیت شامل اشخاصی که به نمایندگی شخصی و حقوقی عضو هیأت مدیره در جلسات هیأت مدیره شرکت می کنند و همچنین شامل همسر، پدر، مادر، اولاد، برادر و خواهر اشخاص مذکور در این ماده نیز می باشد (ماده ۱۳۲).

- شرکت سهامی به وسیله هیأت مدیره موظف و غیرموظف اداره می شود. حق الزحمه مدیران موظف^۱ به شکل حقوق و مزایای ماهانه یا سالانه به آنان پرداخت می گردد. اعضای غیرموظف هیأت مدیره، مبالغی را به طور مقطوع دریافت می کنند. در صورتی که در اساسنامه پیش بینی شده باشد، مجمع عمومی می تواند تصویب کند که نسبت معینی از سود خالص سالانه شرکت به عنوان پاداش به اعضای هیأت مدیره تخصیص داده شود. اعضای غیرموظف هیأت مدیره حق ندارند به جز آنچه در این ماده پیش بینی شده است، درقبال سمت مدیریت خود به طور مستمر یا غیرمستمر، بابت حقوق یا پاداش یا حق الزحمه، وجهی از شرکت دریافت کنند (ماده ۱۳۴).

ب) مقررات حقوقی و مسئولیت مدیران: مدیران و مدیر عامل شرکت و اشخاص ثالث نسبت به تخلفات از مقررات قانونی یا اساسنامه یا مصوبات مجمع عمومی بر حسب مورد، منفرداً یا مشترکاً مسئول می باشند و دادگاه مسئولیت هر يك را برای جبران خسارت تعیین خواهد کرد. (ماده ۱۴۲).

- در صورت انقضای مدت مأموریت مدیران، تا زمان انتخاب مدیران جدید، مدیران سابق کماکان مسئول امور شرکت و اداره آن خواهند بود (ماده ۱۳۶).

- مدیران و مدیرعامل نمی توانند معاملاتی نظیر معاملات شرکت که متضمن رقابت با عملیات شرکت باشد، انجام دهند. هر مدیری که از مقررات این ماده تخلف کند و تخلف او موجب ضرر شرکت گردد، مسئول جبران آن خواهد بود؛ منظور از ضرر در این ماده

۱. مدیران موظف کسانی هستند که در مقابل عمل خود، به شکل حقوق و مزایای ماهانه یا سالانه، حق الزحمه ای دریافت می کنند.

اعم از ورود به رقابت و وارد ساختن خسارت یا تقویت منفعت خودشان است (ماده ۳۳).
 - مدیران مکلفند سود سهام را ظرف هشت ماه از تاریخ تصویب مجمع عمومی،
 به صاحبان سهام بپردازند (ماده ۲۴۰).

- مدیران شرکت در موارد زیر مسئول جبران و پرداخت خسارات ناشی از اعمال
 خود می‌باشند. مدیرانی که قبل از ثبت شرکت اقدام به صدور ورقه سهم یا گواهینامه
 موقت سهم نمایند، مشترکاً مسئول خسارات اشخاص ثالث خواهند بود (ماده ۲۸).

- مدیرانی که از مقررات قانون و اساسنامه و مصوبات مجامع عمومی در مقابل
 شرکت و اشخاص منفرداً یا مشترکاً تخلف کرده‌اند به تشخیص دادگاه مسئول جبران زیان
 وارده می‌باشند (ماده ۱۴۲).

- مدیر یا مدیرانی که به‌طور مستقیم و بدون اجازه هیأت مدیره در معاملاتی که با
 شرکت یا به حساب شرکت می‌شود طرف معامله واقع شوند و مراتب را به اولین مجمع
 عمومی اعلام نکنند، متضامناً مسئول جبران خسارت وارده خواهند بود (ماده ۱۳۰).

- در قانون تجارت ایران برای اشخاص حقوقی مسئولیت کیفری پیش‌بینی نشده
 است؛ و اگر مدیر یا مدیران اشخاص حقوقی مرتکب جرمی حتی به علت نمایندگی شخص
 حقوقی بشوند شخصاً تعقیب و مجازات خواهند شد. بدون اینکه به شخص حقوقی تسری
 پیدا کند.

در ضمن، قوانین ذکر شده در این صفحات پیرامون وظایف حقوقی و مسئولیتهای
 مدیر در شرکتهای سهامی عام و خاص بوده است.

در قوانین ایران، مقررات صریحی راجع به هیأت مدیره مؤسسات غیرتجاری وضع
 نشده است، اما از مفاد آیین‌نامه اصلاحی ثبت تشکیلات و مؤسسات غیرتجاری چنین استنباط
 می‌شود که این‌گونه مؤسسات اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی، توسط هیأت مدیره‌ای که
 ترکیب، نحوه انتخاب، اختیارات و مسئولیت آنها را اساسنامه مقرر می‌دارد، اداره می‌شوند
 (بند ۶ ماده ۶، ماده ۹ و ماده ۱۰ آیین‌نامه مذکور).

پرسشها

۱. چگونه می‌توان میان «اهداف ارزشی» و سودآوری سازمان هماهنگی کرد؟
۲. درباره مفهوم مهارت بسیج نمودن بحث کنید.
۳. معیارهایی را برای قیمت‌گذاری براساس نظام ارزشی اسلام مطرح نمایید.
۴. چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که تمامی امکانات شناسایی شده‌اند؟
۵. پیرامون وظایف مدیران مالی نسبت به مدیر عالی بحث کنید.



هدایت

مقدمه

بعضی از صاحب‌بنظران مدیریت رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی وی می‌دانند و از این رو مدیریت را کار با دیگران و از طریق آنان در جهت کسب اهداف سازمان دانسته‌اند. از سوی دیگر، شیوه رهبری و مدیریت در بستر هر تمدنی چهره‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن محسوب می‌گردد و این ساخت يك مجموعه متشکل از ارزشهای مذهبی، فلسفی، هنری، سیاسی و ... است که در شکل رفتار فردی مدیر و بافت اجتماعی سازمان جلوه‌گر می‌شود و با توجه به اینکه ظهور مدیریت در شکل بدون علمی در غرب مطرح گشته است، این ساخت حضور خود را در ارائه الگوهای مدیری غربی نمودار ساخته است. از این رو نمی‌توان کاربرد تمامی آنها را در جوامع مختلف مجاز دانست اگرچه به کارگیری الگوهای مناسب آن می‌تواند مؤثر باشد.

هدایت

چهارمین وظیفه اساسی مدیر، هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است. این وظیفه، یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان، با ارزشهای فرد و ارزشهای حاکم بر جامعه، ارتباط دارد. وظیفه هدایت مدیر شامل

سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات است.^۱

رهبری

متفکران علوم انسانی، مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار می‌دهند؛ گروهی، رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می‌دانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیعتری نسبت به مدیریت قائلند و آن را «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدفهای معین، می‌دانند»^۲. یا آن را فعالیت‌هایی می‌دانند که «مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی، تحت تأثیر قرار دهد»^۳. و برخی نیز به «تحت تأثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک، رهبری می‌گویند»^۴.

سخن کوتاه اینکه اگر رهبری، نفوذ در دیگران جهت کسب هدف باشد، مدیریت، نفوذ در دیگران جهت کسب اهداف سازمانی است. در رهبری، اهداف می‌توانند گوناگون باشند ولی در مدیریت، اهداف سازمانی اولویت دارد. اگر فردی در رده عملیاتی بر تصمیم مدیر عالی سازمان اثر بگذارد، در آن صورت آن فرد، در این مورد رهبر است و مدیر عالی پیرو؛ به دیگر سخن، در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست و رهبر می‌تواند عضو سازمان نباشد.

نکته مهمی که باید ذکر گردد این است که در این تعریف نوع سازمان اهمیت ندارد، بلکه در هر وضعیتی که در آن سعی به تحت تأثیر قرار دادن رفتار فرد یا گروهی بشود، رهبری صورت گرفته است.^۵

سبک رهبری

طریقی که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود. اکنون این سؤال به ذهن می‌آید که چگونه می‌توان در دیگران نفوذ کرد؟ در جواب باید گفت که راه نفوذ، داشتن قدرت است که به‌طور کلی به دو بخش قدرت پست و مقام و قدرت شخصی تقسیم می‌گردد.

قدرت پست و مقام، شامل قدرت تشویق و قدرت تنبیه می‌گردد^۶ و قدرت شخصی مرکب از قدرت منتسب (مرجع) و قدرت مهارت (تخصص) است. قدرت پنجمی که

1. Agrawal, op. cit., p. 7. 2. Keith Davis, op. cit., p. 97.

3. George R. Terry, op. cit., p. 493. 4. Harold Koontz, op. cit., p. 435.

5. Paul Hersey, op. cit., pp. 82—83.

6. William F. Glueck, op. cit., p. 186.

ذکر می‌کنند، قدرت مشروع (قانونی) است که می‌تواند جزو قدرت شخصی یا پست و مقام محسوب شود^۱.

الگوهای رهبری

در شیوه‌های رهبری، مطالعات زیادی در طول سالهای گذشته شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

الف) خصوصیات رهبر

فهرست صفات ویژه رهبر، هر روز طولانی‌تر می‌گردد؛ پژوهشگران در این مورد، حتی بین خود نیز نتوانسته‌اند به توافقی برسند. بسیاری، صفات ویژه شخص رهبر را بدون توجه به محیط مورد بررسی قرارداد، به ارتباط میان اعمال رهبری و صفات شخصی رهبر توجه‌ای نکرده‌اند؛ در صورتی که به نظر می‌رسد رهبران باید دارای صفات خاصی باشند. البته مطالعات نشان می‌دهد که برخورداری رهبران از صفات ویژه در مقایسه با عموم مردم، احتمالاً چندان زیاد نیست؛ و این برتری و ویژگی نسبی، از پانزده درصد تجاوز نمی‌کند، که خود این رقم نیز در مورد گروه‌های مختلف، دارای نوسان است. عمده صفات ویژه رهبری عبارتند از:

- ۱-۱. هوش: معمولاً رهبران با هوشتر از پیروان خود هستند؛ زیرا کار رهبری نیازمند تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل پیچیده است.
- ۱-۲. بیان رسا: علاوه بر هوش، رهبر برای نفوذ در پیروان و ترغیب آنان به متابعت از خود، باید از بیان رسایی نیز برخوردار باشد.
- ۱-۳. رشد اجتماعی و وسعت نظر: ظرفیت فکری و نفسانی رهبر باید به گونه‌ای باشد که از لحاظ روحی، مغلوب ناکامیها یا مغرور از موفقیت نگردد؛ از این رو باید در مقابل موانع و تلخیها، قدرت تحمل زیادی داشته باشد و دشمنی و عداوت با دیگران را در کار رهبری دخالت ندهد.
- ۱-۴. انگیزش درونی: رهبران، میل زیادی به موفقیت دارند؛ پس از دست یافتن به يك هدف، توقعات آنها زیاد شده، به کسب هدفهای بالاتری می‌اندیشند؛ هر موفقیتی موجب موفقیت دیگری برای آنها می‌گردد. اگرچه تلاشهای آنان، بیشتر متوجه برآوردن تمایلات و اهداف ایشان است، اغلب دوست دارند که به نحو منصفانه‌ای از پاداشهای مالی نیز بهره‌مند گردند. رهبر، طرز تلقی و ارزشهای درونی خویش را نمی‌تواند از کارکنانش پنهان

1. Ibid, p. 184.

بدارد؛ زیرا باید با اندیشه و عملش ایشان را تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین، رهبر باید ارزشهایی را به کارکنان ارائه دهد که ضمن حفظ احترام ایشان، در آنان تأثیر بگذارد؛ چون اگر رهبری فقط به ارضای تمایلات خود بیندیشد و کارکنانش را محکوم به انجام اوامر خود بداند، دچار مشکلات فراوانی خواهد شد.^۱ مطالعات خصوصیات فردی برای تبیین رهبری به نتایج روشن و فراگیری نرسید، یوجین جنینگز می گوید: «پنج‌جاه سال مطالعه، موفق نشد يك ویژگی یا مجموعه‌ای از صفات را که بتوان برای تمایز رهبران از غیر رهبران به کار برد، فراهم کند».^۲ از این‌رو توجه پژوهشگران بر رفتار رهبر متمرکز گردید.

ب) نظریه‌های رفتار رهبری

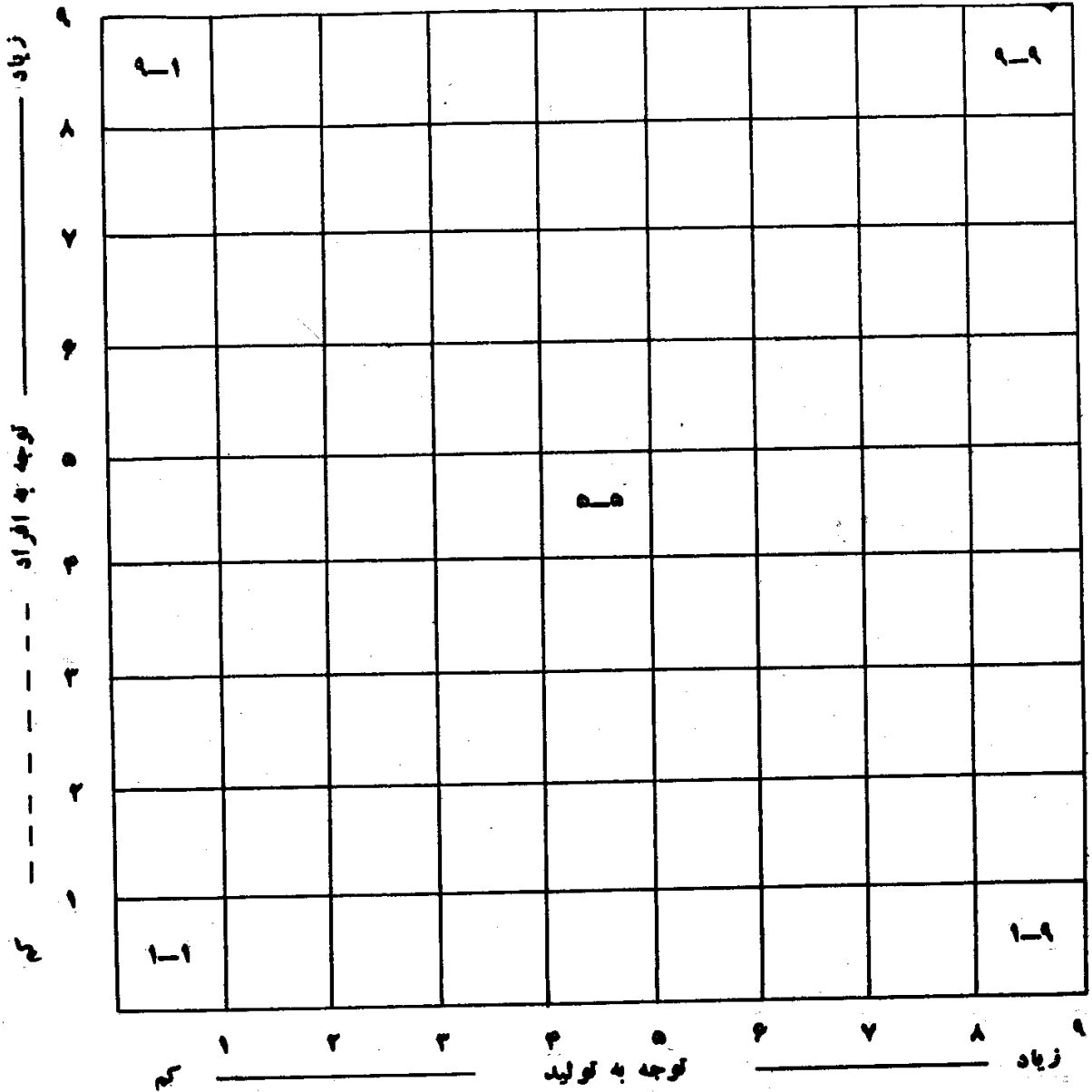
در این مطالعات، به طور کلی دو نوع رفتار برای رهبران مورد تأکید قرار گرفت: الف) سبک آمرانه سنتی (تأکید بر وظیفه)، ب) سبک دمکراتیک که بر روابط انسانی تأکید دارد. استفاده از هر سبک، مبتنی بر مفروضات رهبر درباره منشأ قدرت خود و طبیعت انسان است. رهبری که قدرتش را ناشی از مقام خود می‌داند و انسان را ذاتاً تنبل و غیر قابل اعتماد می‌شناسد رفتاری آمرانه خواهد داشت؛ و در صورتی که قدرت خود را ناشی از پیروانش بداند و انسان را به عنوان موجود خود جوش و مسئولیت‌پذیری که می‌تواند به طرز شایسته‌ای انگیزش پیدا کند، بشناسد، سبک دمکراتیک پیش خواهد گرفت؛ البته سبکهای رهبری دیگری نیز میان این دو حالت وجود دارد.^۳

۱. شبکه مدیریت

«بلیک» و «موتون»^۴، شیوه‌های رهبری در نظریه شبکه مدیریت را در ۸۱ نوع مطرح کردند. شبکه مدیریت، بر مبنای نوع نگرش مدیر نسبت به افراد و تولید، به بررسی ابعاد روابط رهبر یا مدیر با زیردستان می‌پردازد. در این شبکه، شیوه‌های رهبری به

1. Keith Davis, op. cit., p. 97.
2. Eugene E. Jennings, «The Anatomy of Leadership» *Management of Personnel Quarterly*, I, no. 1 (Autumn 1967).
3. Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, «How to choose a Leadership Pattern» *Harvard Business Review*, (March - April, 1957), pp. 95-101.
4. Blake & Mouton.

شکل مربعهای کوچکی که در یک مربع بزرگ محاط شده‌اند بر روی محورهای مختصات نشان داده می‌شود، که در محور افقی آن توجه به تولید، و در محور عمودی اش توجه به افراد قرار می‌گیرد. نمودار ۱-۷ ضمن ارائه شکل شبکه، نشان دهنده پنج شیوه عمده رهبری نیز هست.



نمودار ۱-۷ شبکه مدیریت

سبکهای عمده مدیری شبکه مدیریت:

- سبک ۱-۱) حداقل تلاش برای انجام کار تا حدی که ضامن عضویت در سازمان باشد.
- سبک ۱-۹) نتیجه تنظیم کارها به صورتی است که دخالت عواطف انسانی در کارایی

سازمان به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.
 سبک ۵-۵) بازدهی کافی سازمان از طریق ایجاد توازن بین روحیه خوب در افراد و انجام کار، امکانپذیر می‌گردد.
 سبک ۹-۱) توجه کافی به احتیاجات افراد برای ایجاد حسن روابط، که نتیجه‌اش به وجود آمدن محیط دوستانه در سازمان و انجام کارها از روی صبر و حوصله است.
 سبک ۹-۹) افراد متعهد، انجام کارها را به عهده دارند. روابط مبتنی بر اعتماد و احترام بین افراد برقرار است که نتیجه همبستگی و شرکت آنان در عملی کردن هدفهای سازمان می‌باشد.

۴. سیستمهای مدیریت

لیکرت^۲ و همکارانش، در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان معتقدند که تمام منابع (انسانی و سرمایه‌ای)، در یک مؤسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند. نتیجه تحقیقات آنان در سبکهای چهارگانه ذیل مطرح شده است:

۱-۲. سیستم (سبک) یک: مدیریت، اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمها و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، بر اساس سلسله مراتب ابلاغ می‌گردد؛ زیردستان، مجبور به کار می‌شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است؛ پاداشها، در جهت ارضای نیازهای جسمی و ایمنی است؛ تعامل، جزئی و همراه با ترس و عدم اعتماد است؛ کنترل، به طور متمرکز از سطوح بالا انجام می‌گیرد و سازمان غیر رسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده می‌شود.

۲-۴. سیستم (سبک) ۵: مدیریت، اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد؛ تصمیمهای، بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می‌گردد؛ از پاداش و تنبیه واقعی و یا بالقوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می‌شود؛ ارتباط میان مافوق با مادون، همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است؛ بیشتر تصمیمگیرها و تعیین هدفها، در رده بالای سازمان انجام می‌گیرد؛ در فرایند کنترل، تا حدی تفویض اختیار می‌شود، و اگر چه سازمان غیر رسمی تشکیل می‌شود، ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی‌دهد.

۳-۴. سیستم (سبک) ۴: در این سیستم، مدیریت نه به طور کامل، ولی اعتماد و

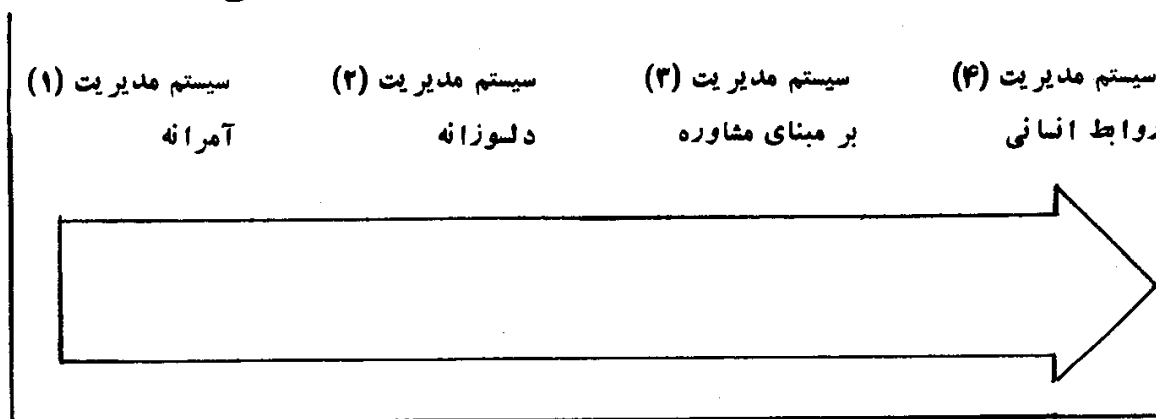
1. James A. Stoner, op. cit., p. 99.

2. Rensis Likert, *New Patterns of Management*, (New York: McGraw-hill, 1961).

اطمینان قابل ملاحظه‌ای به زیردستان دارد؛ تعیین خط‌مشی و تصمیم‌گیریه‌ای عمومی، در سطح بالا انجام می‌گیرد ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دوطرفه است؛ برای ایجاد انگیزه در زیردستان، از تدبیرهای در جریان امور قرار دادن نسبی افراد و از پاداشها و تنبیهات گاهگاهی، استفاده می‌شود؛ ارتباط میان مافوق و مادون، نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار می‌باشد؛ قسمت اعظم فرایند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می‌گردد. با این روش کنترل، سازمان غیررسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از اهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا مقاومت جزئی در برابر آن می‌نماید.

۲-۴. سیستم (سبک) چهار: در این سیستم، مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد؛ تصمیم‌گیری، به‌طور گسترده‌ای در سراسر سازمان پخش است؛ ارتباطات، در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد؛ فرایند کنترل، به علت درگیری کامل رده‌های عملیاتی، به‌صورت گسترده‌ای پخش شده است؛ سازمانهای رسمی و غیر رسمی، غالباً یکی است؛ بنابراین تمام نیروها کوششهای خود را جهت کسب اهداف بیان شده در سازمان به‌کار می‌گیرند.

در نتیجه، در سیستم یک، سبک مدیریت بسیار آمرانه و سازمان یافته است. در سیستم چهار، سبک مدیریتی مبتنی بر روابط انسانی، کارگروهی و اعتماد و اطمینان دوطرفه است. و سیستمهای دو و سه در مراحل میانی دو حد یک و چهار قرار دارند. نمودار ۲-۷ درجه شرکت زیردستان را در امور سازمان نشان می‌دهد:



نمودار ۲-۷ سیستمهای چهارگانه مدیریت

ج) نظریه‌های اقتضایی (ایجابی)

از آنجایی که الگوهایی که نظریه پردازان «رفتار رهبری»، ارائه داده بودند، نتوانسته بود فرایند «رهبری» را به‌طور کامل و دقیق توصیف کند، بحث «انطباق رفتار رهبر با شرایط»

به میان آمد.

بعضی از صاحب‌نظران، رهبری را تابعی از سه دسته عوامل مربوط به رهبر، پیرو و متغیرهای وضعی می‌دانند که به صورت ذیل می‌توان آن را نمایش داد^۱:

$$[\text{متغیرهای وضعی (S)}, \text{پیرو (F)}, \text{رهبر (L)}] = \text{رهبری (L)}$$

رهبر کیست؟ چه تواناییهایی دارد؟ پیروان (زیردستان) چه توان و تمایلی دارند؟ تا چه حد اهداف خود را با اهداف سازمان همسومی بینند؟ عوامل محیطی سازمان مانند وضعیت اقتصادی، سیاسی و ... چگونه است؟ اینها عواملی هستند که رهبری مؤثر یا غیر مؤثر را شکل می‌دهند.

فیدلر^۲، پس از پانزده سال اشتغال به مطالعه رهبری در صدها گروه کاری، اعلام کرد که: در انتخاب سبک رهبری، بررسی سه متغیر لازم است:

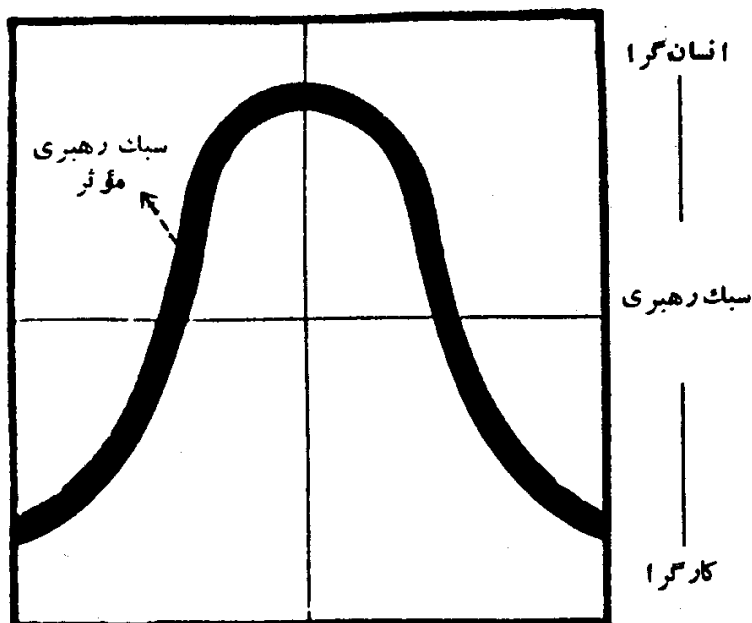
۱. رابطه رهبر (مدیر) و پیرو (کارکنان) یا قدرت شخصی: کارکنان چه احساسی نسبت به مدیر دارند؟ آیا او را قابل اعتماد و اطمینان می‌دانند یا خیر؟ آیا نسبت به وی وفادارند یا خیر؟

۲. کار: آیا کار، جاری و تکراری است یا خیر؟ آیا کار، کاملاً تعریف شده و مشخص است یا گنگ و مبهم؟

۳. قدرت پست و مقام: مشتمل است بر میزان حمایتی که مافوقها از مدیر می‌کنند و قدرت تشویق و تنبیهی که دارند.

اگر شرایط برای مدیریت (رهبری) کاملاً مناسب باشد، یعنی مدیر از قدرت شخصی و پست و مقام بسیار بالایی برخوردار باشد و ابعاد کار نیز کاملاً مشخص باشد، یا برعکس اگر مدیر مورد قبول کارکنان نباشد و نتوانسته باشد حمایت مافوقها را جلب نماید و کار نیز کاملاً نو باشد، در هر دو حالت، سبک کارگرا و آمرانه بسیار مؤثر است. و اگر شرایط بین این دو، نهایت مطلوب و نامطلوب باشد؛ در آن صورت سبک لیبرال (روابط انسانی) کارساز است. نمودار ۲-۳ رابطه میان سبک و متغیرهای سه گانه را نشان می‌دهد:

1. R. Tannenbaum & W. H. Schmidt, «How to Choose a Leadership Pattern» *Harvard Business Review*, 51, no. 3(May - June, 1973), pp. 162-164.
2. F. E. Fiedler, «Engineer the Job to Fit The Manager, *Harvard Business Review*, 43, no. 5(September - October, 1965), p. 116.



کم ————— مطلوبیت شرایط ————— زیاد

نمودار ۳-۷ رابطه میان شرایط و سبک‌های رهبری

سبک‌های عمده رهبری

گفته شد، بسیاری از صاحب‌بنظران مدیریت معتقدند سبک رهبری مدیر، اساساً تحت تأثیر نگرش وی نسبت به کارکنان است. به بیان دیگر، عامل عمده‌ای که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. اگر مدیر، کارکنان را افرادی بدانند که تحت هدایت او کار می‌کنند، سبکش محافظه‌کار (اقتداری) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بدانند که مسئولیتهای معین بیشتری و وظایف متفاوتی دارد سبکش را لیبرال (مشارکتی) گویند.

بیشتر مدیران، دارای سبکی هستند که با ویژگیهای خودشان انطباق دارد یا برایشان سهلتر است. و تنها معدودی از مدیران، می‌توانند سبک خود را با شرایط و افراد گوناگون، منطبق سازند.

تمامی صاحب‌بنظران مدیریت، حتی طرفداران سبک لیبرال، اذعان دارند سبکی که در گذشته و حال در جهان غلبه داشته، سبک محافظه‌کار بوده است، گوا اینکه طرفداران سبک لیبرال پیش‌بینی می‌کنند که در آینده، سبک لیبرال غلبه خواهد کرد.

گذشته از دو سبک عمده بالا، سبک میانه‌ای نیز هست، سبکی که آمیزه‌ای از هر دو سبک است. در سبک میانه، مدیر نسبت به بعضی از جنبه‌های شغل مدیریت محافظه‌کار است و نسبت به جنبه‌های دیگر لیبرال.

در جدول ۷-۱، مقایسه‌ای میان سه سبک عمده مدیریت از نظر وظایف مدیری انجام شده است.

سبک محافظه‌کار (مدیریت اقتداری)	سبک میانه	سبک لیبرال (مدیریت مشارکتی)
تصمیم‌گیری		
<ul style="list-style-type: none"> - متمرکز - اخذ تصمیم در رده مدیریت عالی - واگذاری مسئولیت اخذ تصمیم به مدیران - برحذر داشتن کارکنان از قبول مخاطره‌ها - انتظار خلاقیت از مسئولین و تزیق آن به سطوح پایین سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - مشورتی - به کارگیری نظرهای مشاوران کاردان در اخذ تصمیمها - قبول مخاطره‌ها - خلاق بودن - تصمیمها و کارها 	<ul style="list-style-type: none"> - غیرمتمرکز - اخذ تصمیم در مواردی که اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیمها موجود باشد. - واگذاری مسئولیت اخذ تصمیم به افراد اجرایی - تشویق کارکنان به قبول مخاطره‌های منطقی - تشویق به اخذ تصمیمهای خلاق مبتنی بر تجربه و نظرخواهی
برنامه‌ریزی		
<ul style="list-style-type: none"> - برنامه‌ریزی توسط مدیریت انجام می‌شود. - برنامه‌ریزی وظیفه مدیر محسوب می‌شود. - برنامه‌ریزی برای کل سازمان و واحدهای آن تعریف می‌شود. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت شرح کلی برنامه‌ریزی را ارائه می‌دهد. - هدف‌گذاری توسط مدیریت انجام می‌شود. - مدیریت ماهیت اهداف را تعیین می‌کند 	<ul style="list-style-type: none"> - کارکنان در برنامه‌ریزی با مدیریت همکاری می‌کنند. - گروههای کاری به کمک مدیریت هدف‌گذاری می‌کنند. - اهداف هم‌میدان چندگانه

سبک محافظه کار	سبک میانه	سبک لیبرال
طراحی شغل		
<ul style="list-style-type: none"> - ساده و تخصصی کردن کار - تعریف جزئیات نحوه انجام کار - استفاده از شرح شغل دقیق و روشن 		<ul style="list-style-type: none"> - به کارگیری گسترش و غنای شغلی - تعریف کلی شغل - شرح شغل خیلی کلی بیان می شود یا در مواردی وجود ندارد.
سازماندهی		
<ul style="list-style-type: none"> - تقسیم کار افقی انجام می شود. - کارها به طور رسمی و مکتوب با استفاده از فرمهای خاص انجام می شود. - استفاده از طراحی وظیفه ای اداره « که بسیار تخصصی می شود». - از خط مشی، رویه، روش و مقررات استاندارد پیروی می شود. - ساخت سازمانی بلند با سطوح متعدد انتخاب می شود. 		<ul style="list-style-type: none"> - تقسیم کار نمی شود. - کارها به طور رسمی و با استفاده از فرم و سند انجام نمی شود. - استفاده از طراحی فرایندی اداره « که زیاد تخصصی نمی شود». - از خط مشی، رویه، روش و مقررات استاندارد پیروی نمی شود. - ساخت سازمانی تخت با سطوح محدود انتخاب می شود.

دنباله جدول ۷-۱

سبک لیبرال	سبک میانه	سبک محافظه کار
هماهنگی		
<ul style="list-style-type: none"> - به طور غیر رسمی و برنامه ریزی نشده انجام می شود. - در گروه های کاری هماهنگی توسط خود آنان انجام می شود. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت شرح کلی چگونگی هماهنگی را ارائه می دهد. 	<ul style="list-style-type: none"> - به طور رسمی و برنامه ریزی شده انجام می شود. - در ارتباط با گروه های کاری، فرد نقش هماهنگی را به عهده می گیرد.
ارتباطات		
<ul style="list-style-type: none"> - به طور غیر رسمی و باز است. - نظام ارتباطی چند جانبه غیر رسمی وجود دارد. - برقراری ارتباطات میان افراد مورد تشویق قرار می گیرد. 	<ul style="list-style-type: none"> - شرح کلی چگونگی ارتباطات را ارائه می دهد. - میزان و جهت ارتباطات را تعیین می کند. - کیفیت ارتباطات را مدیر تعیین می کند. 	<ul style="list-style-type: none"> - به طور رسمی و بسته است. - سلسله مراتب کاملاً تعریف شده است و ارتباطات از مسیر سلسله مراتب و بیشتر از بالا به پایین انجام می گیرد. - برقراری ارتباطات میان افراد تشویق چندانی نمی شود. - ارتباطات قدری غیر دقیق است و نیاز به نظام مکمل دارد.

دنباله جدول ۱-۷

کنترل		
<ul style="list-style-type: none"> - حیطه نظارت مدیران محدود است. - کنترل به طور متمرکز انجام می شود. - عوامل متعددی کنترل می گردد. - کنترلها به طور دقیق اعمال می شود. 	<ul style="list-style-type: none"> - حیطه نظارت مدیران متوسط است. 	<ul style="list-style-type: none"> - حیطه نظارت مدیران گسترده است. - عدم تمرکز در کنترل وجود دارد. - چند عامل عمده کنترل می شود. - کنترلهای کلی انجام می گیرد.

جدول ۱-۷ مقایسه میان سبکهای عمده مدیریت از نظر وظایف مدیری

انگیزش

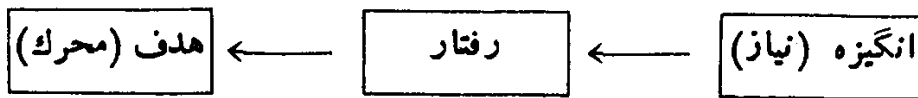
عده‌ای، انگیزه‌ها را نیازها، خواسته‌ها، تمایلات، یا قوای درونی افراد تعریف می کنند. انگیزه را «چرا»ی رفتار گویند؛ به دیگر سخن، هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرک آن نباشد.

تعریف انگیزه

انگیزه یا نیاز، عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت وامی دارد.

بنابراین تعریف، اثربخش بودن فعالیتهای مدیریت، به تمایلات افراد درون سازمان در انجام وظایف محوله‌شان بستگی دارد؛ از سوی دیگر همه رفتارهای افراد هدفدار است. در واقع، دو عامل رفتار را شکل می دهد: یکی انگیزه و دیگری هدف (نمودار ۷-۴). از این رو، انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف، و همسویی اهداف فردی با اهداف

سازمان، نقشی اساسی در موفقیت سازمانی دارند.



نمودار ۴-۷ چگونه شکل‌گیری رفتار

نظریه‌های انگیزش

نظریه‌های انگیزش را می‌توان به دو دسته عمده طبقه‌بندی کرد:

۱. نظریه‌های محتوایی،
۲. نظریه‌های فرایندی.

۱. نظریه‌های محتوایی

بر مبنای «انگیزه»ها یا «چرا»های رفتار است. در این نظریه‌ها تلاش می‌شود، عوامل شکل دهنده رفتار مشخص گردد که شامل مدل‌های ذیل است:

- ۱-۱. نظریه سلسله مراتب نیازها،
- ۲-۱. نظریه انگیزش و بهداشت روانی،
- ۳-۱. نظریه دو ساحتی بودن انسان.

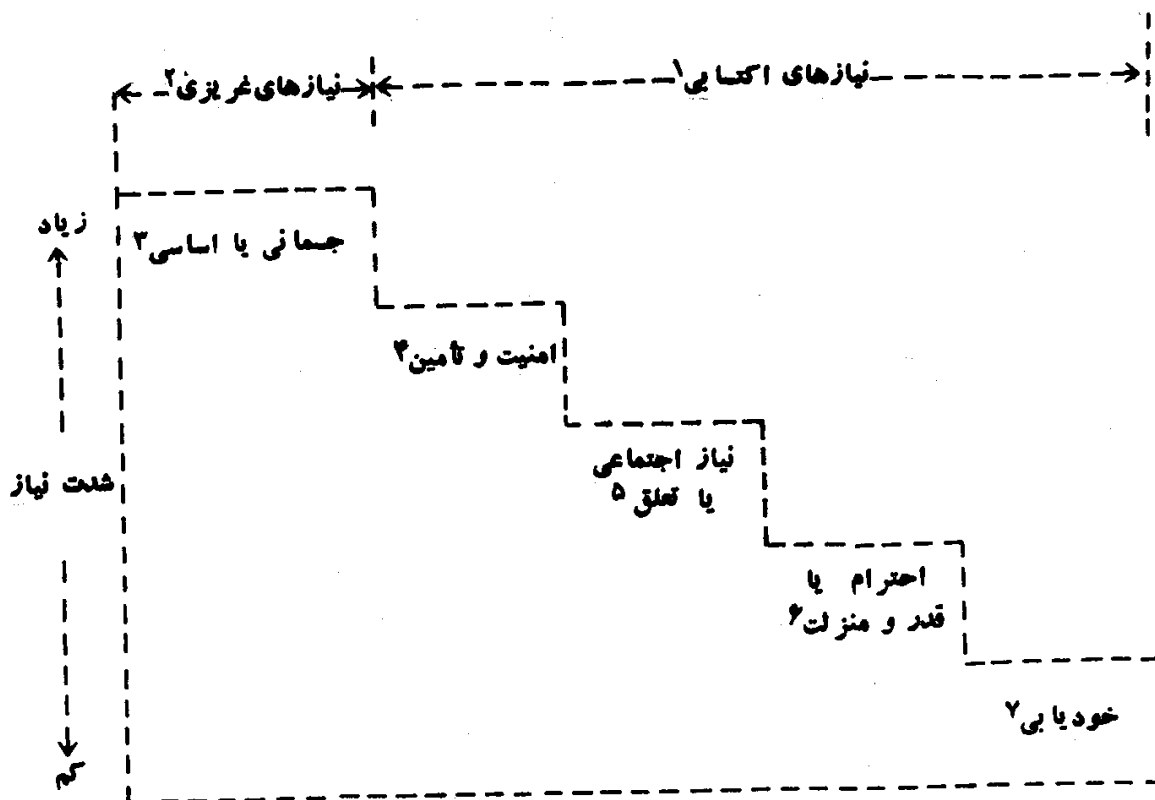
نظریه‌های فرایندی، بر جریان و فرایند ایجاد انگیزه در افراد تأکید دارند و دسته‌ای از متغیرها را مورد بررسی قرار می‌دهند که برای انگیزش در محیط کار استفاده می‌شود و شامل مدل‌های ذیل است:

- ۱-۲. نظریه انتظار،
- ۲-۲. نظریه برابری.

نظریه سلسله مراتب نیازها^۱

در این نظریه، احتیاجات بشری به پنج طبقه تقسیم‌بندی شده است و آن را سلسله مراتب نیازها می‌نامند.^۲

منظور از سلسله مراتب نیازها این است که وقتی یکی از احتیاجات تا حدی برطرف شد، احتیاجات دیگری پدیدار می‌شود. برای مثال وقتی احتیاجات جسمانی یک فرد برطرف گردید، یا به بیان دیگر، شخصی از نظر خوراک، پوشاک، مسکن و... مشکلی نداشت، دیگر این نیاز در ایجاد حرکت در شخص نقش مهمی نخواهد داشت؛ بلکه بلافاصله، احتیاج



نمودار ۲-۵ سلسله مراتب نیازهای انسانی

دیگری از طبقه بعدی ظهور می کند که آن نیاز، در انسان ایجاد حرکت می کند. پیروان مکتب کلاسیک، معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیردستان برآورده شود، آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدفهای سازمان به کار خواهند برد. این گونه مدیران، معمولاً از خود سؤال می کنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمی شود؟ در حالی که ما پول خوبی می پردازیم و شرایط و طبیعت کار عالی است.

در حقیقت پولی که به کارمندان یک سازمان پرداخت می شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تأمین کنند، وقتی به مصرف می رسد که آنها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچ کس پول را موقع کار خرج نمی کند. بنابراین، پول به تنهایی نمی تواند انگیزه ای در کارمندان سازمان ایجاد کند؛ آنچه که باعث انگیزه می شود، برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مراتب بعدی

1. Acquired Needs 2. Innate Needs

3. Physiological Needs (نیازهای جسمانی عبارتند از: خوراک، پوشاک، مسکن، آب، استراحت و نیاز جنسی)

4. Safty and Security 5. Social Affiliation

6. Esteem or Ego 7. Self - Actualization

قرار دارند (به شرط آنکه احتیاجات جسمانی آنان برطرف شده باشد). یعنی، احتیاجاتی از قبیل امنیت و تأمین، نیازهای اجتماعی و تعلق، احترام و مانند آن بندرت کاملاً ارضاء می‌شوند؛ بخصوص برای افرادی که در رده‌های پایین سازمان قرار دارند و به فوق‌العاده یا پاداش متکی هستند.

ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت، قابلیت داشتن و مانند آن را در فرد به وجود می‌آورد؛ حال آنکه عدم ارضای این نیازها، باعث می‌شود که شخص احساس خودکم‌بینی، ضعف و بی‌پناهی کند و احتمالاً ناراحتیهای عصبی در شخص ایجاد گردد.

نظریه انگیزش و بهداشت روانی^۱

در این نظریه، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نیازهای خود، دارای خصوصیتی دوگانه است؛ يك خصالت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم، احساس عدم رضایت می‌کند و چون شرایط و عوامل فراهم گردد، احساس عدم رضایت، کاهش یافته و بتدریج به بی‌تفاوتی می‌انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک، دارای این نوع تأثیر می‌باشند، و این دسته از عوامل را می‌توان «عوامل بهداشتی» یا «حافظ وضع موجود» نامید. برای مثال: تشنگی که خود یکی از ناراحتیهای غیر قابل تحمل است، از این نوع به‌شمار می‌رود، که هر گاه بروز کند، تمام نیازهای انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و چون با نوشیدن آب فرو نشیند، این احساس تبدیل به بی‌تفاوتی و نهایتاً منجر به بی‌زاری می‌گردد؛ این نیازها که به وسیله عوامل طبیعی و خارجی ارضاء می‌گردند، پس از مدتی به عنوان حقوق مکتسبه تلقی می‌شوند و فقط شخص را به تحصیل مزایای بیشتر برمی‌انگیزانند.

خصالت دیگر آدمی، وجود نیازهایی است که در يك سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می‌آورد و سوی دیگر آن، فقدان رضایت‌یابی تفاوتی است. به کمک ارضای این نیازها، می‌توان شاغل را راضی کرد؛ ولی نمی‌توان او را ناراضی نمود. این نیازها که بوسیله عوامل شغلی و درونی - و نه محیطی - ارضاء می‌گردند، عبارتند از: کسب موفقیت^۲ و تحسین به خاطر انجام کار^۳، مسئولیت بیشتر^۴ و رشد در کار^۵. این رضایتها اگر با محتویات شغلی به نحو مطلوبی ترکیب شوند، پایدار خواهند بود. با توجه به این عوامل دوگانه، مدیر می‌تواند عوامل ناراضی‌کننده را محدود و عوامل راضی‌کننده را توسعه دهد؛ در این وضع، گرچه

1. Motivation, Hygiene Theory
2. Achievement
3. Recognition
4. Increased Responsibility
5. Growth & Development

بهسازی محیط شغلی لازم شمرده می‌شود، ولی نمی‌توان به آن قناعت کرد؛ و به موازات آن می‌توان انگیزه‌های خلاقه آدمی را که رضایت واقعی را در ذات، کیفیت و نتیجه انجام کار جستجو می‌کنند، بیدار کرد و به کار گرفت. مدیر، با استفاده از این برداشت دوبعدی، می‌تواند فلسفه مدیریت و شیوه رهبری منابع انسانی را منقلب سازد.

مقایسه بین نظریه سلسله مراتب نیازها و نظریه انگیزش و بهداشت روانی

هنگامی که نظریه‌های سلسله مراتب نیازها و انگیزشی و بهداشت روانی مورد مقایسه قرار می‌گیرند، مشاهده می‌شود که هر دو، سلسله روابط واحدی را مورد تأیید قرار می‌دهند. تکیه نظریه اول بر نیازهای انسانی و روانی فرد در محیط کار و خارج از محیط کار است، در حالی که نظریه دوم، توجه خود را بر چگونگی تأثیر شرایط کار، بر نیازهای اساسی همان شخص متمرکز می‌سازد. آنچه که عوامل حفظ بهداشت روانی گفته می‌شود، به‌طور کلی این است که مدیران و کارکنان فنی (و تا حدودی کارمندان دفتری)، در جامعه نوین، به‌درجه‌ای از پیشرفت اجتماعی و اقتصادی رسیده‌اند که اکنون دیگر فقط نیازهای درجه عالی می‌توانند برای آنان عواملی برانگیزنده محسوب شود.

نیازهای سه‌گانه درجه پایتتر، دیگر برای هیچ یک از کارکنان عامل برانگیزاننده نیرومندی به حساب نمی‌آید، بلکه پیشرفت در سطح کنونی، فقط برای حفظ بهداشت روحی آنان ضروری است؛ زیرا تجربه نشان داده است که پول و مزایا، نیازهای جسمانی و ایمنی را ارضاء می‌کنند حال آنکه نیازهای اجتماعی را روابط با سرپرستی و دیگر افراد و نمونه‌هایی از عوامل بهداشت روحی است که ارضاء می‌کند.

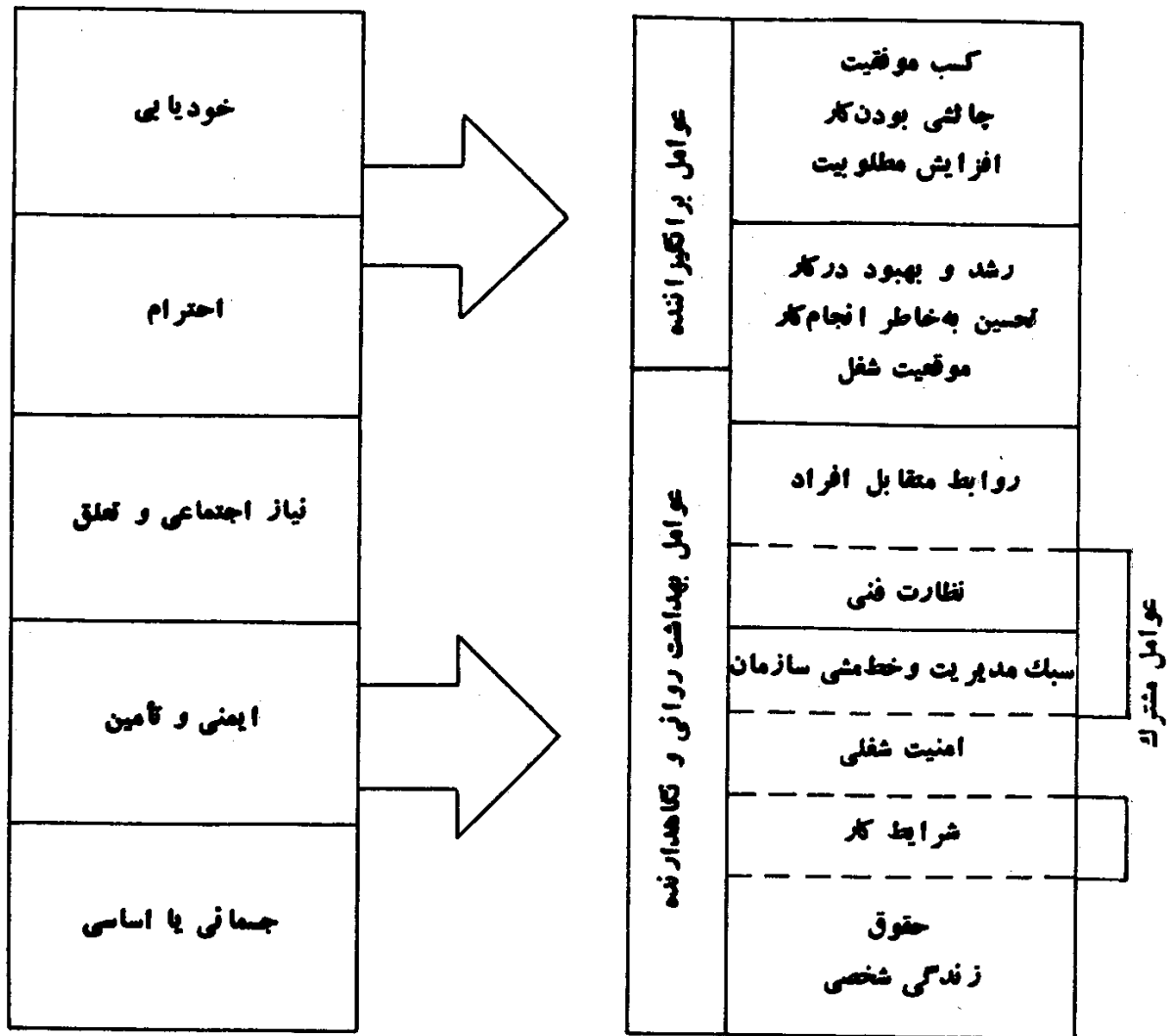
نمودارهای ۶-۷ و ۷-۷ ضمن مقایسه نظریه‌های مزبور، ارتباط بین آنها را نشان می‌دهند. مطابق نمودار شماره ۷-۷ ارضای نیازهای جسمانی، ایمنی، اجتماعی و قدر و منزلت، جزو عوامل بهداشت روانی هستند، و ارضای نیازهای خودیابی و قدر و منزلت، جزو عوامل انگیزشی؛ یعنی ارضای نیاز به قدر و منزلت، می‌تواند جزو هر دو دسته عوامل بهداشت روانی و انگیزشی باشد. هرگاه این نیاز، با کسب پست سازمانی از طریق شایستگی ارضاء شود، عامل انگیزشی محسوب می‌گردد و اگر کسب پست سازمانی از طریق رابطه باشد، جزو عوامل بهداشت روانی خواهد بود.

نظریه دو ساحتی انسان^۱

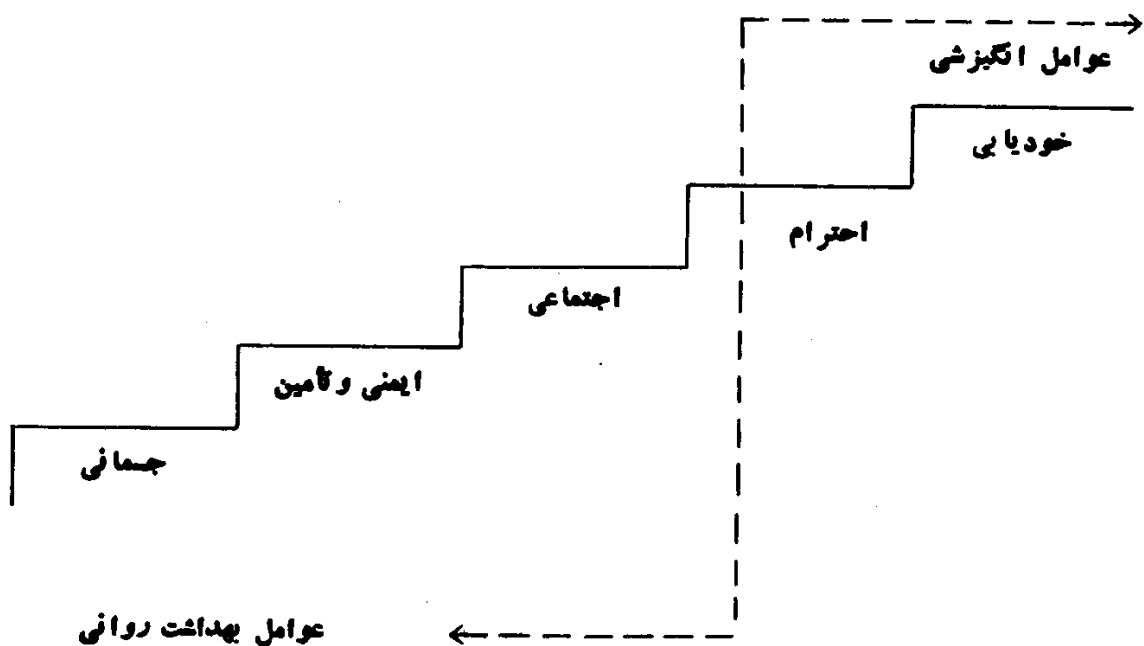
مک‌گریگور^۲، برداشتها، طرز تلقیها و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسانها

1. Paul Hersey, op. cit., p. 60.

2. Douglas McGregor



نمودار ۶-۷ مقایسه مدل‌های سلسله مراتب نیازها و انگیزشی - بهداشت روانی



نمودار ۷-۷ رابطه میان نظر هرزبرگ و مزلو

به دو گروه تقسیم می‌کند و به منظور آنکه این دو گروه، آن‌طور که هستند معرفی شوند و هیچ‌گونه پیشداوری نسبت به آنها صورت نگیرد، آنها را با دو حرف *x* و *y* مشخص نموده است.

مفروضات نظریه <i>y</i>	مفروضات نظریه <i>x</i>
۱. در شرایط مطلوب، کار می‌تواند مانند بازی، طبیعی باشد.	۱. بیشتر آدمها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند.
۲. در شرایط خاص آدمی نه تنها قبول مسئولیت را می‌آموزد، بلکه آن را با اشتیاق جستجو می‌کند.	۲. اکثر آدمها از قبول مسئولیت فراری هستند.
۳. اگر آدمی به هدف فعالیت خود مؤمن و معتقد باشد، می‌تواند خودش را بهتر از دیگران کنترل نماید؛ و احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است.	۳. آدمها باید از طریق مشوقهای مادی و یا محرومیت‌های اقتصادی و فیزیکی به فعالیت وادار شوند.
۴. نارسایی و شکست تلاشهای سازمانی معلول سهل‌انگاری برای از بین بردن جهل و پرورش استعدادهای نهفته است.	۴. علاقه، موهبتی کمیاب است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردارند.
۵. ظرفیت خلاقیت عمومی در حل مسائل سازمانی تابع قانون توزیع نرمال است.	۵. شکست سازمانی، ناشی از تنبلی و محدودیت‌های افراد است.

جدول ۲-۷ پیش فرض مدیران در مورد جنبه‌های انسانی کار

بدین ترتیب، مدیران و سبک‌های مدیریتی که بر مبنای نظریه دو ساحتی انسان، به هدایت افراد سازمان می‌پردازند، به انجام مواردی خاص برای هر یک از مفروضات اعتقاد دارند که در جدول صفحه بعد ملاحظه می‌شود.

۲. نظریه‌های فرایندی

۲-۱. نظریه انتظار: این نظریه، علت این را که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح می‌دهند و انتخاب می‌کنند، شرح می‌دهد و انگیزه هر رفتار را با موارد زیر معین

1. Expectancy Theory of Motivation

سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض x	سبک مدیریتی بر مبنای پیش فرض y
۱. تمرکز ۲. مدیرمداری ۳. کنترل منابع به جای ارزیابی نتایج ۴. استفاده از کنترلها و مشوقهای خارجی ۵. انتظار حصول نتایج کوتاه مدت (تاکتیکی) ۶. صرفاً استفاده از امکانات و قدرت موجود ۷. قبول وجود تضاد فطری منافع	۱. خود کفایی و عدم تمرکز اجزای سازمان ۲. نتیجه گرایی و ایفای نقش پشتیبان و مکمل ۳. استفاده از مکانیزم کنترل درونی ۴. انتظار حصول نتایج بلند مدت ۵. قبول امکان وجود وحدت یا حداقل وابستگی متقابل ۶. کوشش برای توسعه ظرفیت مولد ۷. دیگرمداری (با توجه به انگیزه‌های درونی)

جدول ۳-۷ سبکهای مدیریتی بر مبنای پیش فرضهای x و y

می‌کند:

الف) ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداشهایی که محتملاً از يك رفتار معين حاصل می‌شود،

ب) جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او.

بدین ترتیب انگیزش، حاصل ادراک فرد است از آنچه که می‌خواهد کسب کند و آنچه که به دست خواهد آورد. البته اگر راه ویژه‌ای را تعقیب نماید، رابطه مذکور به صورت فرمول ذیل بیان می‌شود:

نتایج مورد انتظار $(E) \times$ جذابیت نتایج $(V) =$ انگیزش (M)

این نظریه، نشان می‌دهد که يك فرد، فقط هنگامی اقدام به انتخاب رفتاری می‌کند، که معتقد باشد احتمال زیادی در به دست آوردن نتایج مطلوب وجود دارد، و این نتایج، به اندازه کافی در توانایی ارضای نیازهایش کشش دارند، و رفتاری را که انتظار نتایج مطلوب در آن کم است، انتخاب نخواهد کرد؛ همچنین، رفتاری را که جذابیت نتایج آن پایین یا منفی باشد، انتخاب نخواهد کرد. بنابراین انگیزه انجام کاری، هم به نتایج مورد انتظار و هم به جذابیت آن وابسته است.

۲-۲. نظریه انتظار و برابری^۱: در این نظریه انگیزش فرد تابعی است از:
 الف) $(E \rightarrow P)$: اعتقاد به اینکه کوشش به انجام کار منجر خواهد شد،
 ب) $(P \rightarrow O)$: اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه مطلوب ختم می‌شود،
 ج) جذابیت نتایج: شدت نیازی که به وسیله ایسن نتایج بر آورده خواهد شد،
 مطابق فرمول ذیل است:

جذابیت نتایج \times اعتقاد به اینکه عملکرد نتیجه مطلوب خواهد داد. \times اعتقاد به اینکه تلاش به میزان تلاش عملکرد منجر خواهد شد. $=$ (قدرت انگیزش)

$$Effort = (E \rightarrow P) \times (P \rightarrow O) \times V$$

علائم فرمول عبارتند از:

کوشش $E =$ ، نتایج $O =$ ، عملکرد $P =$ ، جذابیت نتایج $V =$

بنا به فرمول مذکور، عملکرد تابعی است از انگیزش و توانایی:

توانایی $(A) \times$ انگیزش $(M) =$ عملکرد (P)

یا:

توانایی $(A) \times$ میزان تلاش $(E) =$ عملکرد (P)

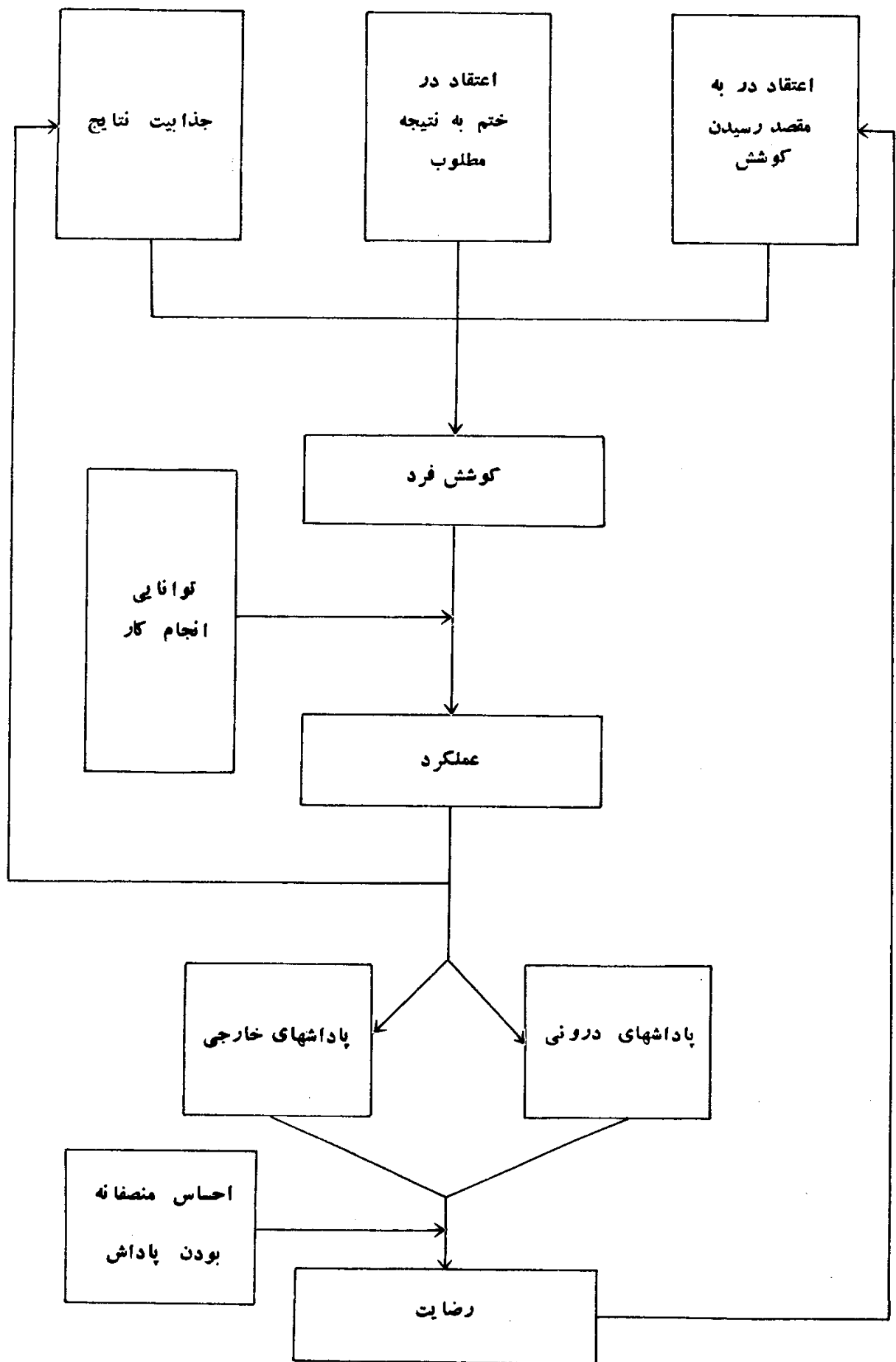
همچنین، رضایت تابعی از نتایج کسب شده است و تصور فرد از عدالت و انصاف منظور شده، در گرو تحقق این نتایج است. پاداشها نیز بر دو نوع است:

الف) پاداشهای درونی (باطنی) نظیر چالشی (آزمودنی) بودن کار، ارضای نیاز به شهرت با انجام کار و غیره،

ب) پاداشهای خارجی (عارضی) نظیر پول، مقام و موقعیت و غیره.

معیار عدالت و پاداشها هم، چیزی است که شخص، با در نظر گرفتن آنچه که دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می‌دارند، احساس می‌کند باید دریافت دارد. نتیجه ارضای نیازها، به نوبه خود انعکاسی دارد که بر اعتقاد به منجر شدن کوشش به نتیجه و ختم نتیجه به منظور مطلوب $(P \rightarrow O)$ و بر اعتقاد به جذابیت پاداشها اثر گذاشته، آن را تقویت می‌کند، که این اثر خود بر انگیزش آتی (کوشش) فرد اثر می‌گذارد و موجب تقویت آن می‌شود. این برخورد و بازخورد، همچنان ادامه می‌یابد و بر بهبود کیفیت حرکت بتدریج می‌افزاید. نمودار ۷-۸، فرایند انگیزش، عملکرد، رضایت خاطر و روابط میان آنها را ترسیم می‌نماید؛ مدیران اجرایی را بدین معنی هدایت می‌کند که، اهداف

1. L. W. Porter & E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, (Ill.: Homewood, 1968), pp. 150-160.



نمودار ۷-۸ روابط میان فرایند انگیزش، عملکرد و رضایت خاطر فرد

زیر دستان مشکل عمده‌ای نیست و به توانایی و مهارت‌های آنان مربوط می‌شود و سیستم پاداش باید با نیازهای غالب آنان مرتبط شود.

انگیزه مدیریت

آنچه تا کنون گفته شد، چکیده‌ای از تحقیقات پژوهشگران در مورد چگونگی رفتار مدیران با زیردستان یا بحث کلی از انگیزه‌های انسانی بود که در واقع در آن به علت انگیزش فردی مدیران توجهی نشده بود. بنابراین، آخرین مطلب گفتار انگیزش را با تحقیقی^۱ در مورد عواملی که موجب انگیزش در مدیران می‌شود به پایان می‌بریم. این عوامل عبارتند از:

۱. **چالشی بودن کار:** در صورتی که انجام کار نه‌چندان آسان و نه محال باشد، گفته می‌شود چالشی است. وظایف، مسئولیتها و قدرت مجریان باید متناسب با نیاز و تواناییهای ایشان در کار باشد. به‌رحال آنان باید به‌طور مداوم کیفیت کارشان را با استفاده از سیستم بازخورد بررسی کنند،

۲. **مقام:** یکی از انگیزه‌های آدمی داشتن موقعیت اجتماعی است، که این موقعیت اجتماعی، در یک سازمان اداری به صورت پست سازمانی جلوه گرمی‌شود. مقام، شامل: عنوان، نظارت و مانند آن است،

۳. **انگیزه رهبری:** احساس نیاز فرد به اینکه در میان همکاران و هم‌ردیفانش رهبر باشد،

۴. **رقابت:** تلاش آدمی را برای کسب مزایای سازمانی بیشتر (بویژه مقام و ...) که دیگران نیز خواهان آنند، رقابت می‌گویند. البته لازمه این تلاش رعایت ارزشهاست،

۵. **پول:** پول را عامل انگیزشی مهمی می‌دانند، زیرا که به آن وسیله، میزان قدردانی سرپرست از نحوه فعالیت فرد، مقام، موقعیت و قدرت او سنجیده می‌شود.^۶

انگیزه مدیریت در اسلام

در جوامع غیر الهی، مدیران از دانش و فن مدیریت به عنوان ابزاری کارآمد در جهت دست یافتن به خواسته‌های مادی و نفسانی فردی همچون: پول، شهرت، قدرت و مانند آن استفاده می‌کنند. اما در نظام ارزشی اسلامی که هدف انسانها، دستیابی به قربت و رضایت خداوند است نه تأمین هدفهای گذرا و میان‌تهی دنیایی، انگیزه مدیران چیز دیگری است.

1. Arch Palton
2. Challenging Work
3. Status
4. The urge to achieve leadership
5. Competition
6. Agrawal, op. cit., pp. 128-200.

مدیر مسلمان، به شغل خویش به چشم تکلیفی که انجام آن بر او لازم است، می‌نگرد. تکلیفی که جهت آن را خواسته‌های او یا دیگران تعیین نمی‌کند، بلکه مسیر آن را قوانینی که شارع مقدس اسلام وضع کرده است، تعیین می‌کند؛ و هر حرکت خیر یا شری در آن حتی اگر به قدر ذره‌ای ناچیز باشد، مورد حسابرسی قرار می‌گیرد. مدیر مسلمان، در حوزه کار خویش ادای وظیفه و ایفای مسئولیت می‌کند، نه حکومت.

پرسشها

۱. بهترین الگوی رهبری را بر چه اساسی می‌توان انتخاب کرد؟
۲. نقش دیدگاههای انسانشناسانه مدیر در انتخاب سبک او چه تأثیری دارد؟
۳. با توجه به ویژگیهای انسان از دیدگاه اسلام (ماهیت انسان، آزادی انسان، هدفداری انسان...) و همچنین خصلتهایی که اسلام برای کار دسته‌جمعی بیان می‌کند، به نظر شما هدایت سازمانی از نظر این مکتب باید چه مشخصات و ویژگیهایی داشته باشد؟
۴. این نظریه که بهترین سبک مدیریت وجود ندارد شالوده‌کدام نظریه مدیریت است؟
۵. آیا به نظر شما آدمی محکوم سلسله مراتب نیازهای مزلوا است؟



ارتباطات

مقدمه

برقراری ارتباطات صحیح بین اجزای گوناگون يك سازمان، از ارکان وظایف مدیر در فرایند مدیریت است. در واقع ارتباط مؤثر با افراد و درك انگیزه‌های آنان، باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه رهبری می‌گردد.

اهمیت ارتباطات

بیشتر وقت مدیریت به ارتباط رودر رو یا به تلفن بازپرستان، همکاران یا مشتریان می‌گذرد. هنگامی که مدیر با دیگران مذاکره نمی‌کند، ممکن است به نوشتن یادداشت‌ها، نامه‌ها یا گزارشها، و شاید به خواندن مکتوباتی که برای او ارسال گشته است مشغول بشود. حتی در فواصل اندکی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطی، رشته افکارشان گسیخته گردد. برای مثال، در مطالعه‌ای از چگونگی ارتباط مدیران عالی و میانی، معلوم شد که آنان هر دو روز يك بار فقط نیم ساعت یا کمی بیشتر می‌توانستند بدون وقفه کار کنند.

بنابراین، ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقش سیستم ارتباطی یا به‌طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی

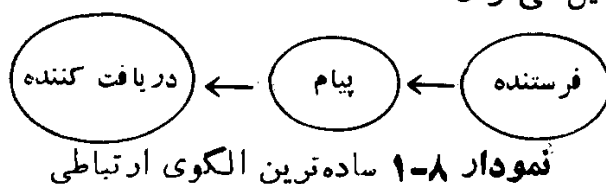
جستجو کرد. بنابراین باید گفت ارتباط مؤثر برای مدیران به دلایل ذیل مهم است:

الف) ارتباط، فرایندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت به توسط آن انجام می‌شود،

ب) ارتباط، فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

فرایند ارتباطات و عناصر اساسی آن

در یک عبارت ساده، ارتباطات را می‌توان تبادل اطلاعات و انتقال معنی دانست^۱. عناصر ارتباط را با بسط تعریف فوق در این جمله که می‌گوید: ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده، به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک باشد، در نمودار ذیل می‌توان نشان داد^۲.



در نمودار شماره ۸-۱ فقدان هر یک از عناصر موجب عدم برقراری ارتباط است. در تعریف جامع‌تری، می‌توان گفت: ارتباطات، فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام به دریافت معنی مبادرت می‌ورزند.

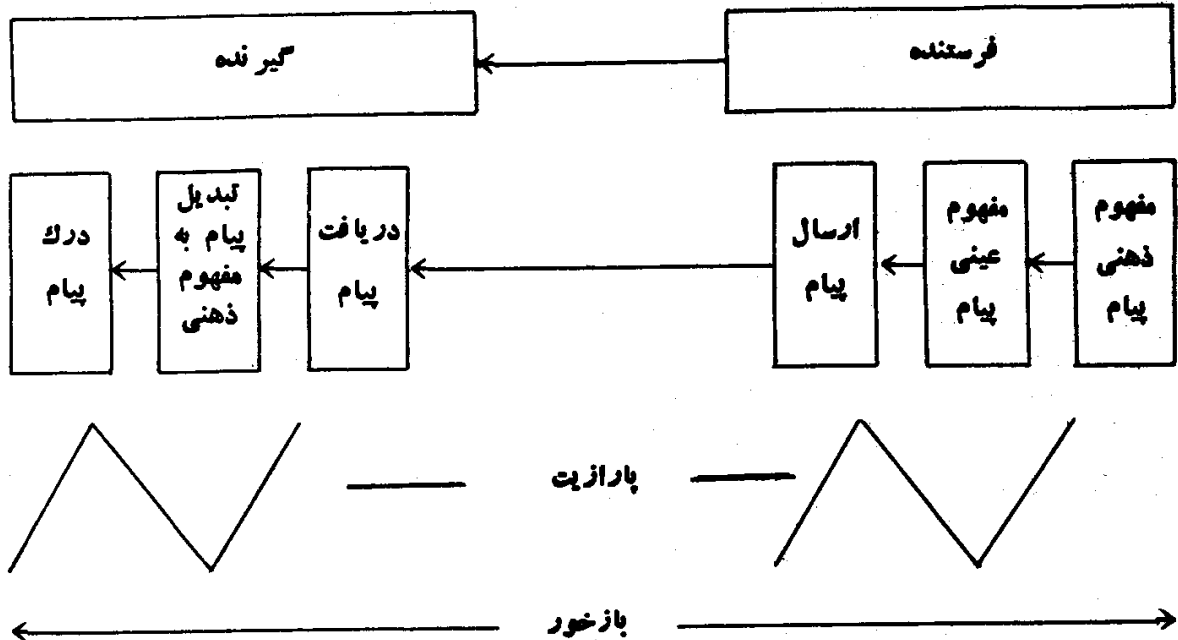
ارتباط سازمانی

فرایندی است که مدیران به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگانهای فراوان داخل و خارج سازمان برقرار می‌سازند^۳.

این تعریف ضمن در برداشتن عناصر ارتباطی ساده، فرایند پیچیده‌تری را مطرح می‌نماید. مانند یک ارتباط تلفنی که علاوه بر پیام، نجوا و پچ و پچ از فرستنده دریافت می‌شود و ممکن است صداهای دیگری نیز همراه پیام باشد که موجب اختلال در ارتباط گردد.

1. Robert Katz and Robert Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, (New York: John Wiley and Sons, 1969), p. 223.
2. Koontz & Others, *Essential of Management*, p. 44.
3. William F. Glueck, op. cit., p. 238.

شمای زیر گویای نکات مذکور می باشد:



نمودار ۸-۲ الگوی ارتباطی

عناصر ارتباطی نمودار ۸-۲ عبارتند از:

۱. فرستنده (منبع): فرستنده پیام، آغازکننده ارتباط است که معمولاً تماس را جهت انتقال اطلاعات و مفهوم آن به دریافت کننده شروع می کند؛
۲. گیرنده (مقصد): شخصی است که پیام را دریافت کرده و استنباطی از آن می کند؛ اگر استنباط گیرنده با مقصود فرستنده یکی نباشد پیام دریافت نشده است؛
۳. مفهوم ذهنی پیام: فکر و اندیشه ای است که باید به گیرنده منتقل شود؛
۴. مفهوم عینی پیام: پیام به يك سری علائم تبدیل می گردد و به صورت خبر، نکته یا موضوعی به گیرنده انتقال می یابد؛
۵. ارسال پیام: وسیله و طریقه ارسال پیام را کانال گویند. (مانند هوا برای انتقال کلام، کاغذ جهت ارسال نامه، امواج الکترومغناطیس در انعکاس تصویر). هر چند که بعضی از صاحب نظران میان پیام و کانال ارسال آن، تفاوت قائلند ولی پیام و کانال ارتباطی آنچنان در هم آمیخته اند که در اغلب موارد تفکیک ناپذیرند. نکته مهم در کارایی و اثر بخشی ارتباط، متناسب بودن کانال برای ارسال پیام است؛
۶. دریافت پیام: پیام، توسط گیرنده یا گیرندگان دریافت می شود. استنباط و ادراك گیرنده پیام نقش بسیار مهمی در برقراری ارتباط دارد؛

۷. تبدیل پیام به مفهوم ذهنی: فرایندی است که گیرنده بر اساس آن، پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تفسیر می‌نماید؛ این تفسیر بر مبنای تجربه گذشته گیرنده، تفسیر فرد از علائم، انتظارات و مقاصد دو طرف (فرستنده و گیرنده) از پیام انجام می‌شود؛
۸. درک پیام: گیرنده، پس از ایجاد مفهومی ذهنی برای خود، پیام را درک می‌کند؛
۹. پارازیت: عبارت از عواملی که موجب اختلال یا نامفهومی پیام است یا صورت دیگری از تداخل در ارتباط می‌باشد؛ دخالت عامل پارازیت ممکن است به دلایل ذیل باشد:
- ۱-۹. فرستنده، پیام را به درستی ادا نکند،
 - ۲-۹. پیام تحریف شده باشد،
 - ۳-۹. صداهایی از محیط در آن اثر گذاشته باشد،
 - ۴-۹. بی‌توجهی گیرنده به پیامی که دریافت کرده است،
 - ۵-۹. عدم دقت گیرنده در تفسیر پیام.
۱۰. بازخور: ابراز نظر و واکنشهای گیرنده در باره پیام و انتقال آن به فرستنده را گویند. بازخور، درجه اثربخشی و کارایی ارتباط را نشان می‌دهد. همچنین کمبودها و نارساییهای ارتباطی را بیان می‌کند؛ در این صورت، بازخور به رفع اشکالات و بهسازی ارتباطات کمک می‌نماید.

انواع ارتباطات

- ارتباطات را از جهات متفاوتی می‌توان طبقه‌بندی کرد. اگر بخواهیم ارتباطات را از نظر عکس‌العمل در محیط استقرار، بررسی کنیم، از طبقه‌بندی ذیل استفاده می‌کنیم:
- الف) ارتباطات يك جانبه: اگر عکس‌العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط يك جانبه گویند.
- ب) ارتباطات دو جانبه: چنانچه، محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده عملاً عکس‌العملها و نظرهای خود را در باره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، به آن، ارتباط دو جانبه گویند.

پژوهشهای انجام شده^۲ در این دو مورد حاکی است که:

۱. ارتباط يك جانبه، سریعتر و کار فرستنده پیام آسانتر است؛

1. James A. Stoner, op. cit., p. 493.
 2. Harold J. Leavitt, «Communication: Getting Information from A into B» Managerial Psychology, revised edition, (Chicago: University of Chicago, 1964), pp. 52-138.

۲. ارتباط دوجانبه، از دقت بیشتری برخوردار است؛ چون در نتیجه عمل بازخور، فرستنده امکان بررسی مجدد پیام را می‌یابد، و آن را با دقت بیشتر برای گیرنده ارسال می‌کند. همچنین، در ارتباطات دوجانبه، گیرنده احساس اطمینان بیشتری به تأثیر قضاوتها و ارزشهای پیشنهادی خود پیدا می‌کند؛
۳. در ارتباطات یک‌جانبه، به علت دقت کمتر، پارازیت و سردرگمی بیشتری دیده می‌شود؛ بنابراین جهت پرهیز از این امر، تا سرحد امکان از قبل برای این ارتباط، باید برنامه‌ریزی گردد؛
۴. در ارتباطات یک‌جانبه، فرستنده آسانتر می‌تواند اشتباهات خود را مخفی نماید؛
۵. در مواردی که امورهنوز برنامه‌ریزی نشده و به روال عادی در نیامده‌اند، ارتباط دوجانبه وسیله مؤثرتری است و قدرت نفوذ بیشتری دارد؛ ولی پس از آنکه امور برنامه‌ریزی شد و حالت عادی و یکنواختی یافت، اثر ارتباط دوجانبه به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد و از آنجایی که تصمیمهای برنامه‌ریزی نشده بیشتر در سطوح عالی مدیریت است، اموری جاری بیشتر در سطوح عملیاتی سازمان وجود دارد؛ شاید بتوان نتیجه‌گیری کرد که ارتباطات دوجانبه، برای اتخاذ تصمیم در سطوح عالی مدیریت مناسبتر و مؤثرتر است؛
۶. بعضی از صاحب‌منظران، معتقدند که ارتباط یک‌جانبه هنگامی مناسب و مؤثر است که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند؛ یعنی پیام حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد، نظم و ترتیب در ارتباطها با اهمیت تلقی گردد و تعلیق واکنشهای افراد مورد نظر باشد.^۱

فرستنده‌ای مؤثر است که، عوامل محیطی را مورد بررسی قرار داده و اطمینان حاصل کند که پیام دریافت شده است.

ارتباطات افقی، عمودی و مورب

ارتباطات، از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. ارتباطات افقی،
۲. ارتباطات عمودی،
۳. ارتباطات مورب.

۱. ارتباطات افقی

این نوع ارتباط، معمولاً به صورت الگوهای جریان‌کار در یک سازمان و در میان اعضای

1. James A. Stoner, op. cit., pp. 494-499.

گروه‌های کاری، اعضای بخش‌های مختلف و همچنین اعضای صف و ستاد برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می‌گردد. منظور از ارتباطات افقی، به وجود آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است. از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم‌ردیفان خود می‌گردند.

با این حال، ارتباطات افقی محدودیتهایی دارد؛ زمانی که به این نوع هماهنگیها نیازی نیست، همبستگی گروهی حاصل از ارتباطات افقی بین همکاران، ممکن است در دسترس نکند. از معایب دیگر این نوع ارتباط، ایجاد علائق مشترک بین افراد سازمانی همسطح، و بی‌توجهی آنان به مشکلات پیش‌آمده برای دیگر سطوح سازمانی است که اثر نامطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت گذاشته، موقعیت کنترل‌کننده را متزلزل می‌سازد.

۲. ارتباطات عمودی

ارتباطات عمودی، شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالای احکام زنجیره‌ای سازمان است.

الف) ارتباطات از بالا به پایین: ارتباطات متمایل به پایین، از مدیریت عالی شروع می‌شود و از طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می‌گردد. **ب) ارتباطات از پایین به بالا:** ارتباطات متمایل به بالا، عرضه اطلاعات به بالاترین سطح را در سطوح پایین سازمان مطرح می‌نماید. این نوع ارتباط، شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیمگیری است.^۱

۳. ارتباطات مورب

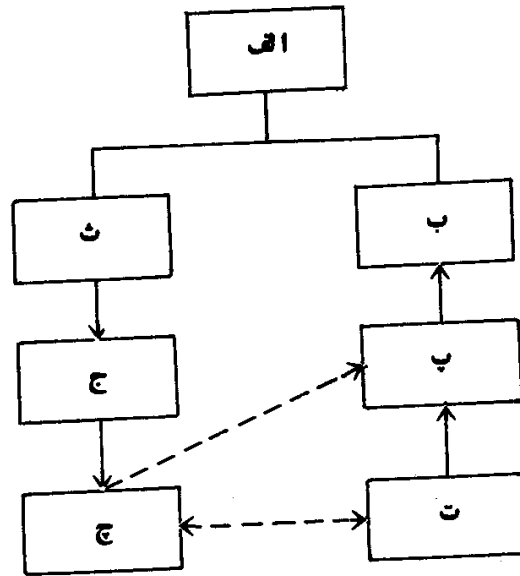
در مقابل ارتباطات افقی (بین هم‌ردیفان) و ارتباطات عمودی (بین مافوق و زیردست)، در ارتباطات مورب نیز وجود دارد. در ارتباطات مورب، پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می‌شود؛ این نوع ارتباط، به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است.

نمودار ۸-۳، ارتباط بین ت و ج از بالا به پایین، ارتباط بین ت و پ عمودی از پایین به بالا، ارتباط بین ت و ج افقی و ارتباط بین پ و ج مورب است.^۲

ارتباط میان افراد

ارتباطات میان افراد، می‌تواند به شکل خیلی به یکی، یکی به چندین، یک به یک و یکی به خیلی باشد؛ که عموماً در نظام سلسله‌مراتبی سازمانها، مورد خیلی به یکی مردود شمرده

1. Ibid. pp. 509-511. 2. Agrawal, op. cit., p. 211.



نمودار ۸-۳ شمای کانالهای ارتباطی عمودی، افقی و مورب

می‌شود. حتی وقتی که تعداد افراد زیاد باشد، ارتباطات معمولاً میان دو نفر یا میان تعداد کمی از آنها طی ضوابط سازمان انجام می‌گیرد.

ارتباط میان افراد: فرایند تبادل اطلاع و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را ارتباط میان افراد گویند.^۱

مطالعه ارتباطات میان افراد، پیچیده است و عناصر ذیل را دربر دارد:

۱. مختصات روانی، اجتماعی و فرهنگی افراد در سازمان،
۲. ماهیت زبان و مسائل مفهومی آن،
۳. ساختارهای رسمی و اجتماعی سازمان،
۴. رویه‌های ارتباطی نظیر، صحبت کردن، نوشتن، و سایر صورتهای انتقال به کمک تصویر و رفتار.

اما با توجه به اینکه هر يك از ما، دنیای اطراف خود را به شکل مخصوص به خود، درك می‌کنیم؛ به همین دلیل درك وضعیتهای بحرانی افراد دیگر که در ارتباط با آنها هستیم، برایمان مشکل است؛ بنابراین، باید کانالهای ارتباطی را شناخت.

1. William F. Glueck, op. cit., p. 238.

موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها

موانع ذاتی ارتباطات میان افراد به‌طور عمده عبارتند از:

۱. ادراکی (شناختی): هر فرد، حوادث مربوط به خود را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خودش درک می‌کند، بنابراین، هنگام برقراری ارتباط، هر کسی به تصور خود از حادثه رجوع کرده و در نتیجه موجب پیدایش موانع ارتباطی می‌شود.
 ۲. اجتماعی: افراد به نقش خود در سازمانهای اجتماعی خو گرفته‌اند، چنانکه مجموع لغات، اصطلاحات و محدودیتهای گروه اجتماعی، بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آنها در برقرار کردن ارتباطات اثر گذارده، نوع ارتباط را مشکل می‌سازد.
 ۳. ارزشهای فرهنگی: خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر، خود نوعی مشکل ارتباطی است. برای مثال، موانع روابط ارتباطی بین مدیریت و کارگران، به دلیل فرهنگ حاکم بر هر قشر آنقدر بزرگ است که نظر بیطرف را به حیرت وامی‌دارد.
 ۴. معانی (زبان): مسائل مربوط به معانی، غالباً در تفسیر اسناد مکتوب پیش می‌آید، مفهوم ضمنی این امر برای مدیر، آن است که خط‌مشی و رویه‌های مکتوب، نیاز به توجه خاص و احتمالاً تفسیر دوره‌ای شفاهی دارد.
 ۵. اثر انگیزه: مسائل روانی از قبیل هیجانات، خشم، درد، خوشحالی و غیره بر تفسیر ما از پیام اثر می‌گذارد. برای مثال اگر ما توقع دریافت یا شنیدن امر خاصی را داشته باشیم، این انتظار بر دریافت پیام تأثیر می‌گذارد، یا اینکه اگر پیامی را که متعارض با دانش و عقیده ماست دریافت کنیم، معمولاً ممکن است برای اجتناب از تشویش ذهنی، آن را نادیده بگیریم.
 ۶. ارزیابی منابع: آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام می‌توان منبع آن را معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ این گونه ارزیابیها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می‌کند.
 ۷. علائم غیر شفاهی و متناقض: کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی، می‌تواند به ارتباط کمک کند، یا آن را به تأخیر اندازد.
 ۸. پارازیت: هر ابزار ارتباطی، ضعفهایی دارد، عبارات بی‌سروته و ساخت ضعیف جملات در ارتباط کتبی، یا توهمات و محدودیتهای بیانی در ارتباط شفاهی، موجب اختلال و در نتیجه ارتباط غیر مؤثر می‌گردد.
- همچنین کانالهای ارتباطی میان افراد، نظیر کانالهای فیزیکی، الکترونیکی و غیره ممکن است پیام را مخدوش کرده یا پارازیت به آنها بدهد.

روشهای بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی

برخی از روشهای غلبه بر موانع ارتباطی عبارتند از:

۱. استفاده از بازخور به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام است تا از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه شود؛
۲. افشاء، به معنی دادن اطلاعات مربوط و معتبر درباره فرستنده پیام، به گیرندگان؛
۳. تشریح پیام؛
۴. استفاده از ارتباطات شفاهی (رودرو)، نسبت به ارتباطات کتبی، از دقت بیشتری برخوردارند؛
۵. آگاهی از علائم ارتباط و مهمتر از همه استفاده از زبان ساده و همه کس فهم، به حذف موانع ارتباطی کمک می نماید.

ارتباطات در سازمان

سازمانها، سیستمهای کسب هدف هستند، هدفها با حل مسائل و انجام عملیات به دست می آیند و بدان جهت لازم است که تصمیمهای تازه به سایر تصمیم گیرندگان (مدیران) یا به گروه عملیات انتقال یابد. بنابراین، تصمیم گیرندگان و عاملان انتقال پیام، به عنوان قسمتی از شبکه ارتباطات، اطلاعات را رد و بدل می کنند. این شبکه ها در دو قالب مختلف از جهت شکل و عملکرد، تأثیر مهمی بر سازمانهای رسمی و غیر رسمی دارند:

۱. سیستمهای غیر رسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد،
۲. سیستمهای رسمی ایجاد شده از طریق فرایند سازماندهی.

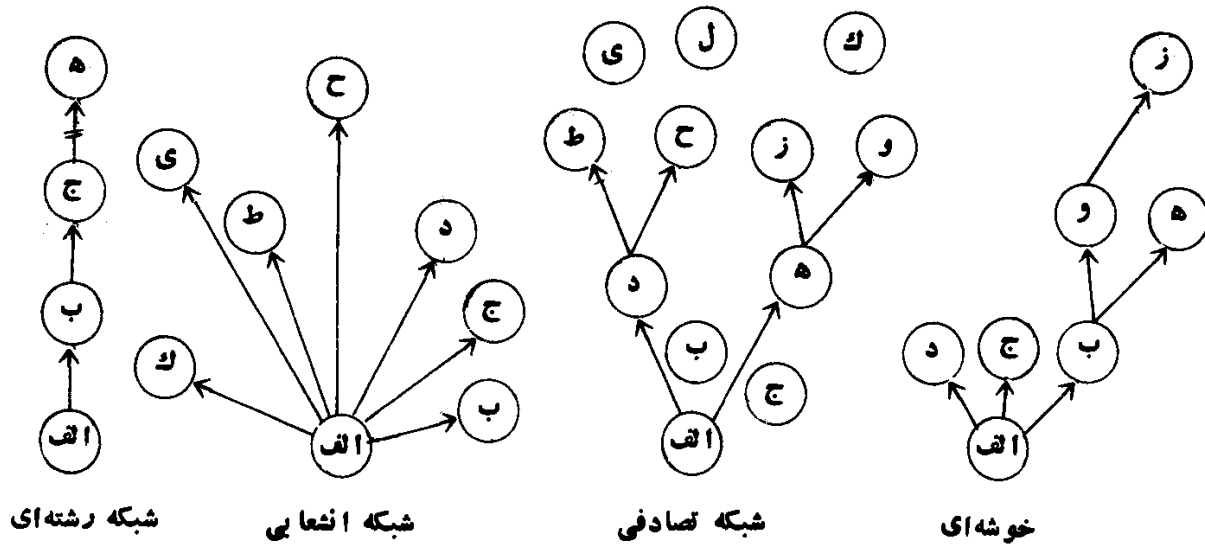
سیستمهای غیر رسمی

سیستمهای غیر رسمی، عموماً بر مبنای روابط غیر رسمی بین اعضای سازمان شکل می گیرد، یکی از صاحب نظران^۲ چهار نوع طرح سیستمهای غیر رسمی را ارائه داده که در نمودار ۴-۸ آمده است.

در شبکه رشته ای، شخص الف، مطلبی را به «ب» و «ب» به «پ»، تا انتهای خط یعنی نقطه ج؛ انتقال می دهد. در این شبکه، انتقال اطلاعات از حداقل دقت برخوردار است.

1. R. G. Murdick and J. E. Ross. *Information System for Modern Management* (New Delhi: Prentice Hall of India, 1983), pp. 451-458.
2. Keith Davis, op. cit., pp. 261-273.

در شبکه انشعایی، شخص، اطلاعاتی را که به دست آورد، بین اعضا پخش می‌کند؛ این شبکه، اغلب برای اطلاعات مفید استفاده می‌شود؛ اما اطلاعات منتقل شده مرتبط با کار نیست.



نمودار ۸-۴ انواع شبکه غیر رسمی

در شبکه تصادفی، افراد مختلف، به‌طور تصادفی اطلاعات را می‌گیرند و به همین نحو پخش می‌کنند؛ این شبکه، هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اطلاعات ناچیز و بی‌مانع است.

در شبکه خوشه‌ای، فرد، اطلاعات را با انتخاب افراد پخش می‌کند، و آن فرد انتخاب شده به همین ترتیب اطلاعات را منتشر می‌سازد.

بعضی از صاحب‌منظران^۱، الگوی خوشه‌ای را کارا تر می‌دانند، زیرا که افراد کمی با دیگر افراد وابسته اطلاعاتی هستند. معمولاً انتقال اطلاعات، توسط کسانی انجام می‌شود که قابل اعتمادند و اغلب اطلاعات را در زمانهای مناسب خود منعکس می‌نمایند.

سیستمهای رسمی

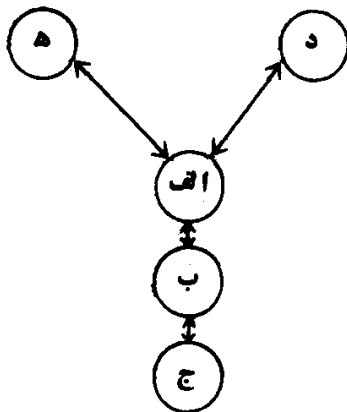
فرایند سیستمهای رسمی ایجاد شده، دارای عواملی است که در ارتباط بین افراد به کار گرفته می‌شود و در شبکه ارتباطات نیز به کار می‌آید. برخی از نظریه پردازان^۲، چهار عامل عمده برای اثربخشی ارتباطات سازمانی ذکر کرده‌اند که عبارتند از:

1. Keith Davis, «Management Communication and the Grapevine» *Harvard Business Review*, (September – October, 1953).
2. Raymond V. Lesiher

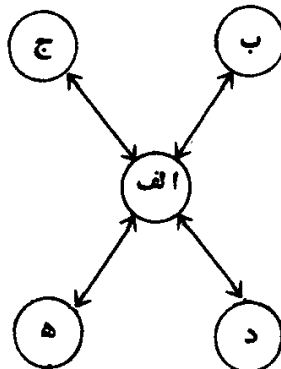
۱. کانالهای رسمی ارتباطات که به دو دلیل ذیل مهم هستند:
 الف) در برگیری فواصل رشد و توسعه،
 ب) جلوگیری از پخش اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان.
۲. ترکیب قدرت سازمانی که بر کارایی ارتباطات تأثیر می‌گذارد؛
۳. تخصص‌کاری در گروه‌های مختلف، ارتباطات را تسهیل می‌کند؛
۴. تملك اطلاعات، به این مفهوم که افراد بر مجموع اطلاعات و دانشهای شغلی‌شان حق تصرف دارند.

شبکه ارتباطات، معمولاً به منظور نگهداری اطلاعات اضافی مدیران و حفظ موقعیت و وضعیت آنها ایجاد شده است.

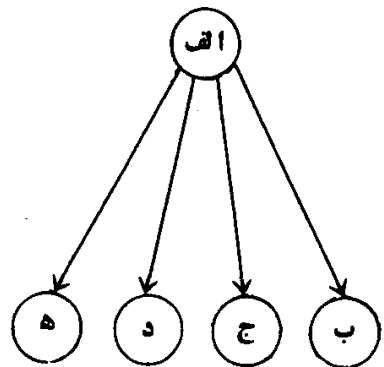
در نمودار شماره ۸-۵، شش نوع شبکه ارتباطی نشان داده شده است:



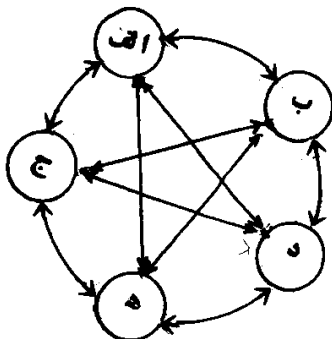
الگوی Y



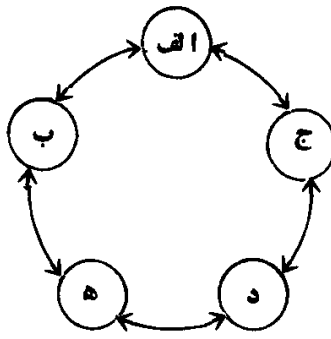
الگوی ستاره‌ای



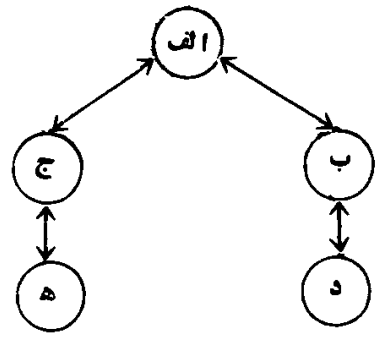
الگوی متمرکز



همه‌جانبه



دایره‌ای



زنجیره‌ای

نمودار ۸-۵ انواع شبکه ارتباطی رسمی

در الگوی دایره‌ای، الف فقط می‌تواند با «ب» و «ج» ارتباط داشته باشد؛ و اگر «الف» بخواهد با «د» یا «ه» ارتباط داشته باشد، ارتباط فقط از طریق «ب» یا «ج» انجام می‌گیرد؛ ولی در الگوی همه‌جانبه، همگی می‌توانند با هم تماس داشته باشند.

در الگوی زنجیره‌ای، دو زیردست «د» و «ه» به ترتیب، به دو مافوق «ب» و «ج» گزارش می‌دهند و «ب» و «ج» هم گزارش خود را تقدیم «الف» می‌نمایند.

در الگوی «شکل Y» تمرکز در سطح فرد «الف» می‌باشد.

اما در الگوی ستاره‌ای، ارتباط به گونه‌ای است که افراد «ب»، «ج»، «د» و «ه» هیچکدام نمی‌توانند با همدیگر ارتباط مستقیم داشته باشند و ارتباط آنها فقط از طریق «الف» ممکن است. الگوهای ستاره‌ای و زنجیره‌ای متمرکز در يك عامل نیستند.

اغلب تحقیقات، نشان داده است که شبکه‌های متمرکز، سریعتر و دقیقتر از شبکه‌های غیرمتمرکز است. در گروه‌های متمرکز رهبری بارز و نمایان است، اما در غیر متمرکز روحیه افراد بالاست؛ با این حال عموماً شبکه‌های رسمی، ماهیت سلسله‌مراتبی دارند.

الگوی ارتباطی همه‌جانبه، بسیار سریع و نسبتاً دقیق است؛ این الگو، برای مسائل نو و پیچیده که نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و مزیقه زمانی نیز وجود ندارد، بسیار مناسب است.

در نمودار ۸-۶، تفسیری جدول‌گونه در ماهیت هر يك از شبکه‌های مذکور

شبکه‌های ارتباطی ویژگی‌ها						
سرعت	سریع	سریع	سریع	متوسط	سریع	کند
دقت	نسبتاً خوب	خوب	خوب	نسبتاً خوب	خوب	ضعیف
ساخت	هیچ	تقریباً فوری و پایدار	متشکل و پایدار	در حال شکل‌گیری	در حال ولی پایدار	ناپایدار
ظهور رهبر روحیه	هیچ عالی	بسیار بارز بسیار کم	بارز کم	نسبتاً بارز نسبتاً کم	بارز کم	هیچ خیلی خوب

نمودار ۸-۶ ماهیت شبکه‌های رسمی ارتباطی

ملاحظه می‌شود.^۱

چگونگی حذف موانع ارتباطی در سازمان

از آنجایی که در هر سازمان، مدارهای ارتباطی متعدد و متنوعی وجود دارد که اغلب به هم پیوسته و مرتبط هستند، موجب پیچیدگی ارتباطات گشته و در نتیجه امکان سوء تعبیر و تفسیر را می‌افزاید.

به منظور حذف موانع ارتباطی سازمان، ابتدا باید فرایند پیچیده ارتباطی و صحت تشریح علائم را شناخت؛ ضمن آنکه در جهت به حداقل رساندن سوء تفاهم، باید در فهم و تفسیر موانع اصلی ارتباطات نیز کوشید. توجه به موارد زیر در حذف موانع ارتباطی مفید است:

۱. درجه اثربخشی و کارایی کمبودها و نارساییهای سیستم ارتباطی را با استفاده از بازخور می‌توان بهبود بخشید؛
۲. در مطالعه ارتباطات بین افراد باید به عوامل روانی، فرهنگی، معانی و غیره توجه نمود؛
۳. موانع عمده ارتباطات بین افراد: تمایز ادراکی، ارزشهای فرهنگی، معانی (زبان)، انگیزه‌ها و پارازیت است؛
۴. ارتباطات دوجانبه و سیستم بازخور بهترین شیوه حذف موانع ارتباطی است؛
۵. شناخت فرایند پیچیده اصلی ارتباطی، شناخت علائم و سمبلها، فهم و تشریح ارتباطات را آسان می‌سازد.

پرسشها

۱. اینکه سازمان غالباً به عنوان نظامی از ارتباطات تعریف می‌شود، آیا تعریف مناسبی است؟
۲. علت عمده سوء تفاهمات میان مدیریت و کارکنان در سازمانها چیست؟
۳. برای کاهش سوء تفاهمات میان مدیریت و دیگران چه مکانیزمهایی را پیشنهاد می‌کنید؟
۴. ویژگیهای اطلاعاتی که میان مدیریت و کارکنان مبادله می‌شود چه باید باشد؟
۵. سبک مدیر و شخصیت وی را با هم مقایسه و بحث کنید.

1. Alex Bavelas and Dermot Barrett, «An Experimental Approach to Organizational Behaviour» In Personnel and Industrial Psychology, Edwin Fleishman, ed. (Homewood, Ill.: The Dorsey Press, Inc., 1967), p. 406.

کنترل

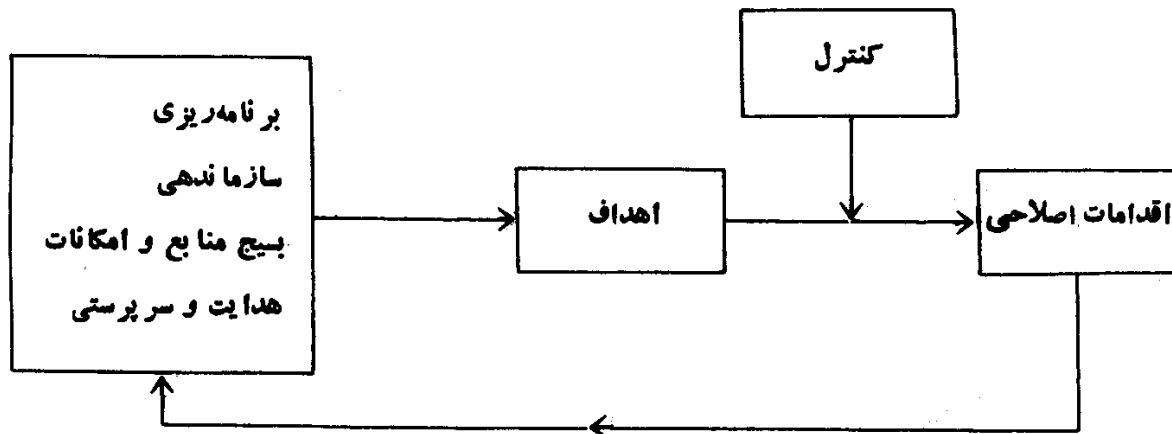
مقدمه

يك سازمان، در روند شکل‌گیری و حرکت به سمت اهداف تعیین شده، همواره با موانع گوناگونی روبرو می‌شود که این موانع هر يك به فراخور توان، در به انحراف کشاندن سازمان به سمت مسیرهای پیش‌بینی نشده و گاه متوقف نمودن، آن فعالند. پذیرش این واقعیت، آشکار می‌سازد که ضرورت دارد يك مکانیزم کنترل مبتنی بر استانداردهای خاص و مشخص، تضمین‌کننده و حافظ بقای اهداف سازمان باشد.

مفهوم و اهمیت کنترل

یکی از وظایف اساسی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است، کنترل می‌باشد که از طریق آن، می‌توان از منابع و فعالیتهای اعضای سازمان، حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد. فقط با کنترل است که برنامه‌ریز به صحت پیش‌بینی خود پی خواهد برد. به همین دلیل است که باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه‌ای بدون کنترل بدرستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه، مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. بنابراین، کنترل در مؤسسات تجاری و دیگر سازمانها، نقش پویایی ایفا می‌کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که بر اساس آن می‌توان به اصلاح

انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت.
بنابراین، می‌توان گفت در فرایند مدیریت؛ کنترل، علاوه بر ارتباط با همه عناصر مدیریت، رابطه ویژه‌ای با برنامه‌ریزی دارد.



نمودار ۹-۱ رابطه میان کنترل و سایر وظایف مدیریت

چنانچه در نمودار شماره ۹-۱، نشان داده شده است، هنگامی که سیستم در جهت هدفهای خاص تعیین شده به حرکت در می‌آید، ممکن است وقایعی اتفاق افتد که به دور کردن سیستم از هدف خود منجر شود؛ اما کنترل با اقدامات اصلاحی، تنظیم سیستم را به‌عهده می‌گیرد.

تعاریف کنترل

کنترل را به‌گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند. کنترل، فرایندی است که مدیر از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده می‌سنجد؛ از این‌رو فرایند کنترل در برنامه‌ریزی فعالیت‌های یک سازمان، جهت نیل به اهداف اساسی، به‌کار می‌رود و به این ترتیب، میزان پیشرفت در جهت اهداف و توان مدیریت در تشخیص طرح و اصلاح برنامه را قبل از آنکه دیر شود نشان می‌دهد. به عبارت دیگر:

کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که دو برگزیده حداکثر کارایی است.^۲

1. Agrawal, op . cit., p. 245.

2. James A.Stoner, op. cit., p. 592.

بنابراین، می‌توانیم بگوییم کنترل، مقایسه بین «باید»ها و «هست»هاست؛ یعنی در برنامه‌ریزی، آنچه پیش‌بینی کرده‌ایم، باید‌ها و مطلوب‌های ماست و آنچه انجام شده، هست‌ها و موجودهاست و از مقایسه این دو است که پی می‌بریم، آیا پیش‌بینی‌های ما درست بوده و آنچه انتظار داشته‌ایم حاصل شده است یا خیر؟

قیاس بین باید‌ها و هست‌ها، در واقع تأکیدی برداشتی و مستمر بودن کنترل می‌باشد که همزمان با اجرای برنامه، از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از خاتمه برنامه نیز ادامه می‌یابد. نکته قابل توجه در دائمی بودن کنترل، این است که به‌طور نمونه‌گیری، در بعضی از مقاطع زمانی و در نقاط استراتژیک انجام می‌گیرد، که با این عمل، ضمن آنکه استمرار آن حفظ می‌شود، در بعضی هزینه‌ها نیز صرفه‌جویی خواهد شد.

فرایند کنترل

کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام داد^۱ (نمودار ۹-۲):

- مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل،
- مرحله دوم: سنجش عملکرد در برابر معیارها (استانداردها)،
- مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها،
- مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی.

مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه

تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل، نیاز اولیه برنامه‌ریزی است که خود مستلزم شناخت هدفهای سازمانی می‌باشد. در حقیقت تفسیر هدفهای سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه‌گیری را تعیین استاندارد می‌نامند. این مرحله همه مفاهیم سازمانی، مانند برنامه‌ریزی، استراتژی، تعیین خط‌مشی، روشها، رویه‌ها، و بودجه‌بندی را در بر می‌گیرد.

استانداردها دارای انواع و اقسام مختلفند:

۱. استانداردهای کمی: مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سرمایه، برنامه؛
۲. استانداردهای کیفی: که بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها

را تعیین می‌کند؛

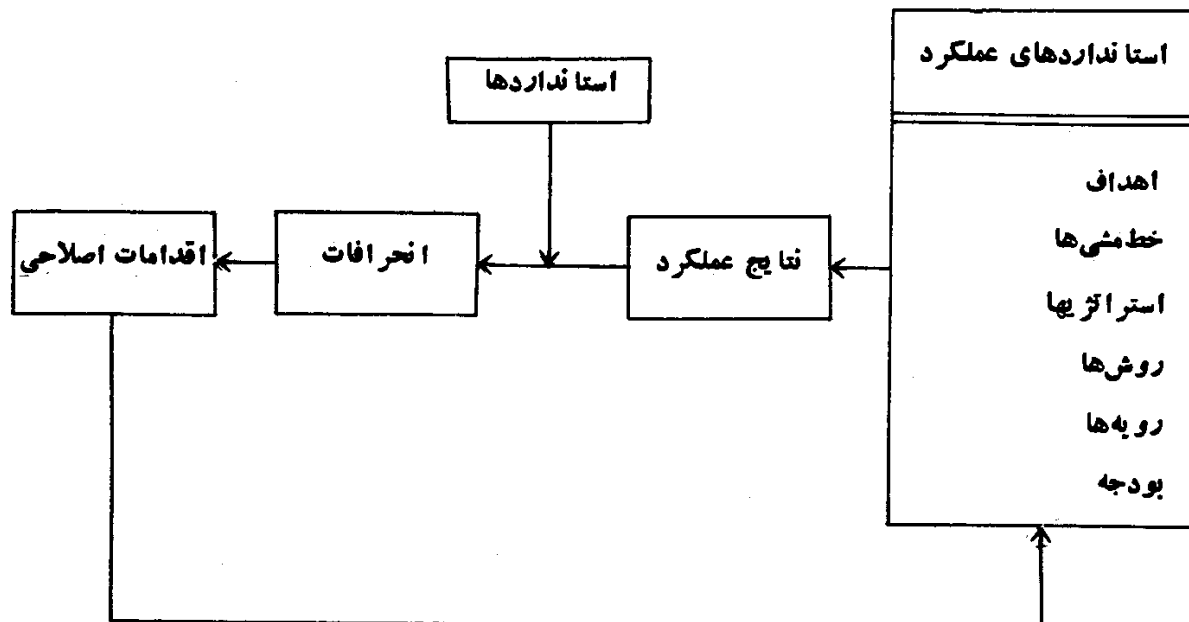
۳. استانداردهای مختلط: که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی است و به وسیله آن می‌توان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه‌های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد.

برای مثال، اگر نظارت در يك واحد ماشین نویسی مطرح باشد، تعداد نامه‌هایی که هر ماشین نویس در عرض روز باید ماشین کند، يك ضابطه کمی است و میزان دقت و صحت در ماشین کردن نامه‌ها، استاندارد کیفی است و در مجموع، يك ضابطه ترکیبی به دست می‌آید که با آن براحتی می‌توان کار ماشین نویس را کنترل کرد.

مرحله دوم: مقایسه نتایج عملیات با هدفها و استانداردها

دومین مرحله نظارت و کنترل، عبارت است از: مقایسه نتایج عملیات انجام شده با هدفها و استانداردهایی که از قبل تعیین شده است.

به‌طور کلی مقایسه، بیشتر در جنبه‌های کمی، مثل درآمد، هزینه و مانند آن به‌کار می‌رود.



نمودار ۹-۲ فرایند کنترل

شیوه‌های اساسی مقایسه عبارتند از:

۱. روش نمونه‌گیری: زمانی که تولید زیاد باشد و نتوانیم تمام آحاد محصول یا خدمت را بررسی کنیم، طبق روش استقرا، یا انتخاب تعدادی از آنها و مقایسه آنها با استانداردها، بر انجام کار نظارت می‌کنیم؛
۲. روش مشاهده و بحث غیررسمی: مشاهده کار کارکنان در زمان انجام آن، نوعی روش اندازه‌گیری عملکرد از طریق غیر کمی است که می‌تواند به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم انجام گیرد؛ همچنین از طریق گفتگوهای غیررسمی با کارکنان می‌توان بر کار آنان نظارت داشت؛

۳. روش پیش‌گویی: پیش‌گویی، اغلب به عنوان سیستم اندازه‌گیری نتایج احتمالی به کار می‌رود؛ مزیت عمده این سیستم، توجه به چیزی است که احتمال وقوع آن می‌رود و به این صورت اقدامات پیش‌گیری امکان می‌یابد؛
۴. روش گزارشات: گزارشات کتبی، به تنهایی یا همراه با توضیح شفاهی می‌تواند به عنوان سیستم اندازه‌گیری عملکرد به کار رود؛ البته این روش به تنهایی کافی نیست، مگر اینکه با سایر روشها، بویژه مشاهده و بحثهای غیررسمی همراه باشد.

مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها:

مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود؛ برای این مقصود مدیر کنترل، باید به نقاط استثنایی توجه نماید. اندازه‌گیری نتایج در نقاط استراتژیک، کاربرد اصل استثنا را نشان می‌دهد؛ که منظور از آن، توجه دادن مدیر به مواردی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده‌اند؛ بنابراین، مدیر ممکن است از زیردستان بخواهد که فقط انحرافات مهم را به او گزارش دهند. همچنین، مدیر باید در مقابل نقاط استراتژیک، «ناحیه بی‌اهمیت»^۱ را بیابد؛ چون ممکن است در نقاطی انحراف روی دهد، اما اهمیت چندانی برای انجام اقدامات اصلاحی نداشته باشد. بنابراین «ناحیه بی‌اهمیت»، باید با حدودی از استاندارد تعیین شود. در کنترل کیفیت استاندارد، این حدود را معمولاً ± 1 تعیین می‌نمایند.

جنبه دیگر، تشخیص انحرافات و بررسی علل آنهاست این بررسی، برای کنترل همه‌جانبه‌ای مانند محل محصول، بازگشت سرمایه، حجم کل فروش و غیره مهم است. بنابراین، ضمن تشخیص عوامل بحرانی که موجب انحراف در عملیات است، باید به بررسی علل انحراف در نقطه‌ای که اقدامات اصلاحی تمرکز یافته، پردازیم.

مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی، به‌هنگام ملاحظه نتایج عملیات با حدی پایینتر از میزان استاندارد ارائه می‌شود؛ اما عموماً، مدیران به این مسأله توجه دارند که اقدامات اصلاحی صرفاً يك عمل قطعی نیست؛ بنابراین تلاش می‌کنند در هنگام اجرای عملیات، انحرافی را که در مرحله بعد اصلاح نمایند. اقدامات اصلاحی، ممکن است شامل تعویض ماشین، تلاش جهت عرضه بیشتر با کیفیت بهتر، خدمات مناسبتر، و هدایت پیشگیرانه و غیره گردد. گاهی اقدامات اصلاحی، شامل تغییری در يك قسمت عملیات و زمانی، موجب يك تغییر بنیادی در کل

طرح می‌شود.

تدابیر کنترل و نظارت^۱:

برای کنترل و به منظور اقدام اصلاحی، سرپرست از برخی تدابیر یا وسایل کنترل از قبیل بودجه، گزارشهای کنترل آماری، گزارشهای کنترل خاص، ارزشیابی داخلی (مدیریت)، تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر و غیره استفاده می‌کند:

۱. کنترل عملیاتی: یکی از وظایف عملیاتی است که مانند تدارکات، بازاریابی و حسابداری، جزء عمده‌ترین عملیات مرتبط با تولید محسوب می‌شود، در این شیوه، کنترل دوره‌های متفاوت عملیاتی (کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت)، نقش تعیین کننده‌ای در تنظیم عملیات دارد و توجه به داده‌هایی از قبیل، وضعیت موجودی، وجوه نقدی، دارایی ثابت، درآمد و پیشرفت کارها به جهت تأثیر مستقیم بر سطوح تولید و به لحاظ کمی و کیفی از اهمیت خاصی برخوردار است؛

۲. بودجه: بودجه، بخشی از فرایند برنامه‌ریزی است؛ زیرا یکی از بهترین تعاریفی که برای بودجه شده است، عبارت است از: «برنامه‌های یک سازمان به صورت ارقام پولی». به عبارت دیگر، بودجه یک سازمان، با ارائه ارقام کمی یعنی با تعیین هزینه عملیات تفکیک شده و برای محدوده‌های زمانی معینی مشخص می‌شود، و معلوم می‌کند چه فعلیتی باید انجام پذیرد؛ بدین صورت چارچوبی برای اقدامات بعدی ارائه می‌کند که تبعیت از آن برای مجریان الزامی است و مدیران، با تعیین بودجه بر تمام فعالیتها، نظارت خود را اعمال می‌دارند. علاوه بر آن، می‌توان از بودجه برای تعیین میزان توفیق برنامه‌های انجام شده در رسیدن به هدفهای سازمان، یا حدود انحراف از برنامه‌های پیش‌بینی شده نیز استفاده کرد. مزیت عمده بودجه این است که به هماهنگی فعالیتهای مختلف یک مؤسسه، از طریق به کار بردن یک مبنای مشترك اندازه‌گیری و کنترل کمک می‌کند. برای مثال، با استفاده از روشهای بودجه بندی، می‌توان نحوه عملکرد واحدهای مختلف (واحدهای تولید، فروش و مهندسی) را با هم مقایسه کرد؛

۳. گزارشهای کنترل آماری: وسیله دیگر کنترل عبارت است از گزارشهای مستمر دوره‌ای (هفتگی، ماهانه و ..)، که مدیر می‌تواند خواستار تهیه آن شود. بدیهی است که این گونه گزارشات باید به طور مستمر تهیه گردد؛ تا مدیر، ضمن مقایسه و تجزیه و تحلیل آنها با اطلاعات مشابه دوره قبل بتواند از آنها استفاده کند. برای مثال، اگر در گزارش، درصد افرادی که به عناوین مختلف از کار خود ناراضی بوده و آن را ترك

1. Agrawal, op. cit., p. p. 151-252.

- کرده‌اند، در طول سال، مشخص شود؛ شخص مدیر با دیدن این گزارش و مقایسه آن با درصد کارکنانی که سالهای قبل کار خود را ترك نموده‌اند، می‌تواند دریابد که میزان رضایت از کار در داخل سازمان رو به افزایش بوده است یا نه؛ در آن صورت می‌تواند درباره اقدام لازم و اصلاحی را در آن زمینه، تصمیم بگیرد. بنابراین، بررسی گزارشهای کنترل آماری، مدیران را قادر می‌سازد بر فعالیتهای، مسائل و مشکلات سازمان نظارت مستمر داشته باشند و با مقایسه گزارشهای اداری تصمیمهای بموقع و لازم اتخاذ کنند؛
۴. **گزارشهای کنترل خاص:** سومین گروه از وسایل تدبیر، گزارشهای کنترل خاص است که ممکن است واحد اطلاعات آنها را آماده کند. تفاوت این گزارشها با سایر وسایل کنترل این است که عملیات خاصی را که برای منظوری خاص می‌باشد، به تقاضاهای مدیران علاقه‌مند یا به تشخیص مسئولین امر مورد رسیدگی قرار می‌دهد. تهیه این نوع گزارشها به‌طور غیر مستمر و در حالات استثنایی انجام می‌شود. ارزش مهم گزارشهای خاص این است که عملیاتی را که به نظر می‌رسد از استانداردهای مورد انتظار انحراف پیدا کرده‌اند، مورد توجه بیشتر مدیریت قرار می‌دهد؛
۵. **ارزشیابی داخلی (ارزشیابی مدیریت):** منظور از ارزشیابی داخلی، رسیدگی به نحوه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، بسیج امکانات و کنترل در اجرای عملیات يك سازمان یا يك واحد است و از فنون جدید مدیریت به‌شمار می‌رود؛
۶. **کنترل‌های همزمان:** کنترل‌های همزمان، یکی از تدابیر لازم در کار مدیریت است که باید دائمی و مستمر باشد. کنترل‌های همزمان، از اولین لحظه اجرا تا انتهای برنامه ادامه دارد؛ در نتیجه این نوع کنترل، انحرافات اندازه‌گیری می‌شود و قبل از اینکه تأثیر فاحشی بر محل عملیات بگذارد، اقدامات اصلاحی لازم را می‌توان اعمال نمود؛
۷. **کنترل‌های مدیریتی:** در حالی که اغلب تدابیر کنترل، در ارتباط با ارزشیابی و سنجش عملیات گزارش نتایج حاصل از اجرای طرح است؛ یکی از مهمترین تدابیر کنترلی، کنترل مدیریت است که مربوط به سنجش عملکرد مدیریت در بخشهای گوناگون مالی، فروش، تبلیغات و غیره می‌باشد؛ همچنین چگونگی هدایت کارگران، در کنترل‌های مدیریتی ارزیابی می‌شود.

انواع کنترل

طبقه‌بندیهای مختلفی برای کنترل انجام گرفته است که مدیر به تشخیص خود با توجه به شرایط و موقعیتهای موجود، از انواع مختلف کنترل، در جهت انجام وظیفه خویش بهره می‌گیرد. کنترل از ابعاد زمانی، سازمانی و مقداری، ممکن است به‌ترتیب با اشکال دائم یا

متناوب، متمرکز یا غیر متمرکز، کمی یا کیفی صورت پذیرد. بعلاوه، با توجه به اینکه انجام دهنده کنترل چه کسی می‌تواند باشد، کنترل شکل‌های زیر را به خود می‌گیرد:

۱. کنترل پیش‌برنده^۱،

۲. کنترل غربالی یا «بله، خیر»^۲،

۳. کنترل‌های پس از عمل^۳،

۱. کنترل پیش‌برنده: قبل از اینکه تمام عملیات به طور کلی انجام شود؛ نتایج، پیش‌بینی گردیده و اقدامات اصلاحی انجام می‌شوند؛ به عبارت دیگر قبل از اجرای طرح، یا پیش‌بینی انحرافات از استاندارد، دست به اقدامات اصلاحی می‌زنیم، تا طرح آماده اجرا شود. کنترل پیش‌برنده هنگامی مؤثر است که مدیر قادر به کسب بموقع و دقیق اطلاعات باشد و از تغییرات محیطی و پیشرفت طرح در جهت نیل به اهداف مطلوب آگاهی داشته باشد.

۲. کنترل‌های غربالی یا کنترل «بله، خیر»: در این روش، کار هر مرحله بدون آزمایش انجام نمی‌گیرد، و آزمایش نیز با طرح پرسشهایی است که پاسخ آنها «بله» یا «خیر» می‌تواند باشد؛ بنابراین آزمایش هر مرحله‌ای ضروری است؛ برای مثال، کیفیت بررسی غذا، آزمایش دستگاه پرواز فضاپیما، از این مقوله‌اند.

۳. کنترل‌های پس از عمل: این نوع کنترل معمولاً پس از اتمام عملیات، برای بررسی نتایج به کار می‌رود و انحراف اجرای طرح را از استاندارد مشخص می‌کند؛ به این ترتیب از نتایج به دست آمده می‌توان در موارد مشابه برای برنامه‌ریزی‌های بعدی استفاده کرد. از نکات مثبت دیگر این کنترل، کار بردش در جهت تشویق و تنبیه پرسنل است.^۴ در نمودار ۹-۳، جریان اطلاعات و اقدامات اصلاحی برای سه نوع کنترل نشان داده شده است.

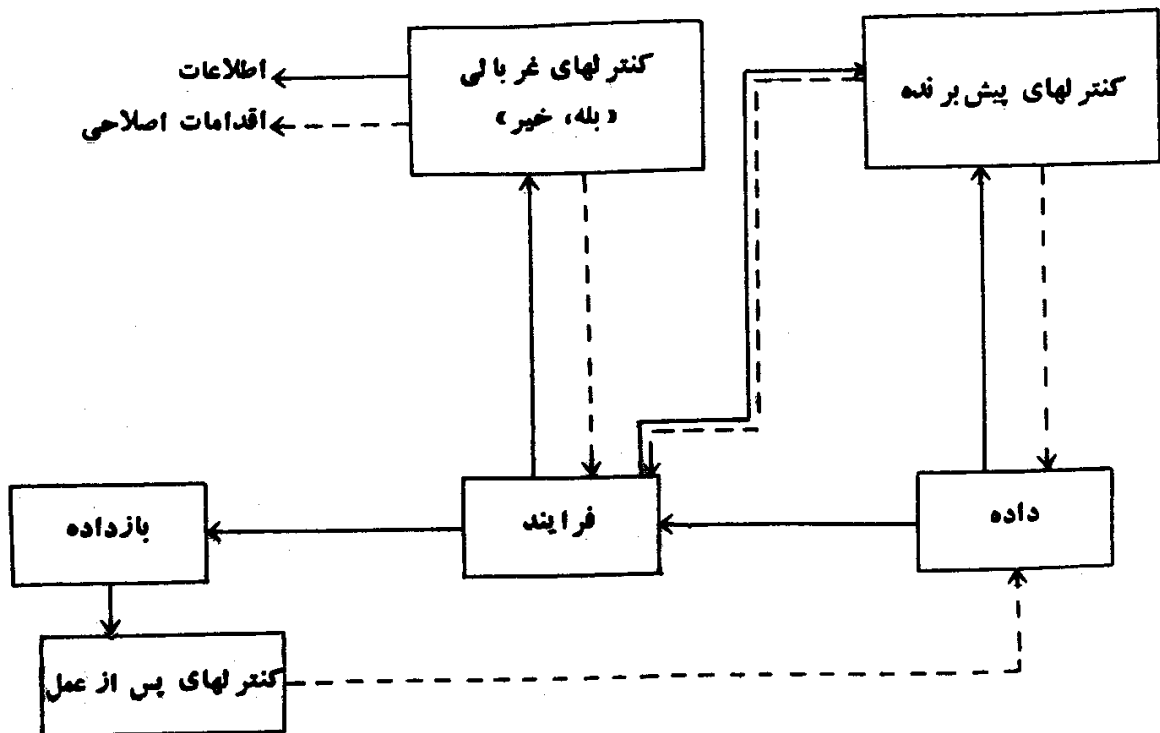
با توجه به نمودار ۹-۳، سرعت انتقال اطلاعات جاری، یک عامل مهم در اثربخشی کنترل است؛ چنانچه جریان اطلاعات سریعتر باشد، به همان نسبت، از اقدامات اصلاحی بهنگامتر و دقیقتری برخوردار خواهد بود.

به هر حال، از سه نوع کنترل یاد شده، هیچ یک را جایگزین نوع دیگری از کنترل نمی‌توان کرد؛ در اغلب سازمانها از ترکیب هر سه استفاده می‌کنند؛ اما از نظر اینکه مدیران توان جلوگیری از انحرافات را قبل از وقوع داشته باشند، کنترل پیش‌برنده از

1. W. H. Newman and E. K. Warren, *The Process of Management*, Hthed. (Lndia Prentice-Hall of India, 1979), p. p. 455-456.

2. James A. Stoner, op. cit., p. p. 597-598

اهمیت بیشتری برخوردار است.^۱



نمودار ۹-۳. جریان اطلاعات و اقدامات اصلاحی برای سه نوع کنترل

ویژگیهای کنترل مؤثر

- سیستمهای کنترل مؤثر و قابل اطمینان، دارای ویژگیهای مشترک ذیلند:
۱. دقت: اطلاعات باید دقیق باشد، زیرا که ارزیابی دقت اطلاعات، یکی از عمده‌ترین عناصر در فرایند کنترل است، که مدیر باید به آن توجه داشته باشد؛
۲. بموقع بودن: گزارشات عملکرد، باید هرچه سریعتر در اختیار مدیر قرار گیرد تا بتواند اقدامات اصلاحی را بموقع انجام دهد؛
۳. مبتنی بر هدف و برنامه باشد: جهت حصول اطمینان از اجرای شایسته استراتژیها، خط‌مشی‌ها، و برنامه‌ها، کنترل باید مبتنی بر هدف و برنامه مشخصی باشد؛
۴. کنترل باید معقول و قابل درک باشد: اگر بخواهیم کنترل مورد قبول باشد و بطور مؤثر اجرا شود، افراد مشغول کنترل و همچنین افراد ذی‌ربط باید شناخت کاملی از هدف و مکانیزم آن داشته باشند؛
۵. سیستم کنترل باید مقرون به صرفه باشد: کنترل، مستلزم صرف هزینه و زمان است؛ بنابراین، هزینه اجرای کنترل، باید کمتر یا حداقل برابر فواید حاصل از سیستم کنترل

1. James A. Stonar, op. cit., pp. 597-598.

باشد؛ در نتیجه، تعیین هزینه‌های کنترل مشکل است؛ ولی با به حداقل رساندن آن می‌توان به این هدف رسید.

۶. کنترل باید در نقاط استراتژیک انجام شود: از آنجایی که کنترل تمام جنبه‌های فعالیت‌های کارکنان، نه ممکن است و نه ضروری. کنترل باید در نقاط استراتژیک انجام شود، تا بر نتایج، تأثیری حیاتی گذارد. نقاط استراتژیک، شامل مناطقی می‌شود که از استانداردها انحراف دارند، یا مربوط به انحرافات است که موجب صدمات شدید می‌شوند. بنابراین، کنترل این نقاط، باعث کارایی بیشتر می‌شود؛

۷. کنترل باید عینی باشد: کنترل مؤثر، به سیستم اندازه‌گیری عینی و دقیق نیاز دارد؛ معیار عینی را می‌توان در مورد کیفیت، کمیت، زمان و هزینه عملیات به کار برد؛ به هر حال، جنبه‌های مهمی از عملکرد مدیر اجرایی را نمی‌توان به‌طور کمی اندازه‌گیری کرد؛

۸. انعطاف‌پذیری کنترل: کنترل باید آنقدر قابلیت انعطاف داشته باشد که، بتواند با تغییرات سازمان، برنامه‌ها، شرایط کاری و محیط خارجی خود را انطباق دهد؛

۹. کنترل باید با تفاوت‌های فردی قابل انطباق باشد: سیستم کنترل باید، با ویژگی‌های فردی و نیازهای افرادی که، عملکرد آنان باید اندازه‌گیری شود تطبیق کند. اگر استانداردهای گزارشات کنترل، از نوعی یا به شکلی نباشد که مدیر بتواند بفهمد، مطمئناً نمی‌تواند آن را نیز به کار گیرد؛

۱۰. کشف کنندگی: کنترل، باید خاصیت کشف انحراف استانداردها و اقدامات اصلاحی را داشته باشد؛ به عبارت دیگر کنترل باید هدف اصلاحی داشته باشد؛

۱۱. کنترل باید متناسب با پست سازمانی باشد: مدیر تولید و مدیر فروش، هر یک به سیستم کنترل جداگانه‌ای نیاز دارند؛ سیستم کنترل باید به گونه‌ای طراحی شود که با نیازهای هر یک از آنان متناسب باشد.

۱۲. تجدیدنظر: سیستم کنترل، هر چند وقت یک‌بار باید مورد تجدیدنظر قرار گیرد؛ تجدیدنظر باید از جنبه‌های زمانی، اقتصادی، عینیت، بموقع بودن، منعطف بودن، انجام شود، تا معلوم شود، آنچه را که می‌بایست مورد سنجش قرار می‌گرفت، انجام یافته یا خیر؟ چنین تجدیدنظری ممکن است به اصلاح استانداردها و تغییر سیستم گزارش‌دهی منجر شود.

سخن کوتاه اینکه، بهترین سیستم کنترل آن است که عملکرد را به‌طور مؤثر، سریع و با صرفه، مورد سنجش قرار داده، انحرافات را نشان دهد و به اقدامات اصلاحی در جهت کسب اهداف بینجامد. چنین سیستم کنترلی باید با توجه به مدیریتهای تخصصی و ویژگی‌های هر سازمان، طراحی گردد.

عوامل مؤثر در کنترل:

عوامل مهمی در کنترل سازمانهای امروزی مؤثرند که عبارتند از:

۱. تغییرات محیطی: تغییر قوانین، تغییر بازار و ادغام با دیگر سازمانها، ایجاد خطوط جدید تولید، تصویب قوانین و لوایح جدید در حمایت از نوع محصول توسط دولت، و فرهنگ و مفاهیم اجتماعی - روانی پرسنل سازمان، همه از عوامل محیطی تأثیرگذار بر کنترل سازمانی می باشند؛

۲. پیچیدگی: يك آموزشگاه يك اتاقه، يك شركت كوچك خانوادگی، يا يك كارگاه متشكل از چند عضو را در يك شكل غير رسمي و برنامه ریزی نشده، براحتی می توان کنترل کرد. اما سازمانهای بزرگ امروزی نیازمند برنامه ریزی دقیقی برای نیل به اهدافشان می باشند و لازم است، از نظر فروش و تجزیه و تحلیل تغییرات در بازدهی سازمان و خطوط تولید متنوع نیز، مفاهیم پیچیده تری را پی گیری کرد؛ با توجه به اینکه بسیاری از سازمانهای امروزی، دارای فروش منطقه ای و طرحهای

جغرافیایی جداگانه اند، عدم تمرکز در کنترل سازمانی از عمده ترین مباحث است؛

۳. اشتباهها: اگر مدیران سطوح مختلف یا زیردستان آنها اشتباه نکنند، می توان بسادگی اجرای استاندارد را مشخص نمود تا مسأله غیر قابل انتظاری پیش نیاید. تصمیمهای غلط، معمولاً به هنگام اجرا مشخص می شوند؛ بنا بر این کنترل سیستم، به مدیران فرصت می دهد تا قبل از اینکه اشتباهها بحران افزا شوند، آنها را کشف و پیشگیری نمایند؛

۴. تفویض اختیار: وقتی که مدیران، به زیردستان تفویض اختیار می کنند، مسئولیت آنها در مقابل مافوقهایشان کم نمی شود، آنها فقط بر اساس يك سیستم کنترلی، مدیرانی را از میان زیردستان، جهت انجام وظایف تعیین می نمایند؛ بدون چنین سیستمی مدیران قادر به بررسی کار زیردستان و مقدار پیشرفتشان نخواهند بود.

ایجاد کنترل مؤثر:

کنترل مؤثر با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی امکان پذیر است؛ بنا بر این، بررسی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت به دلایل زیر ضروری است:

۱. سیستم اطلاعاتی سازمان نقش، مهمی در سیستم کنترل به عهده دارد،
۲. سیستم اطلاعاتی سازمانی، تغییرات عمده ای پیدا کرده که يك نمونه آن استفاده روزافزون از کامپیوتر است.

پردازش کامپیوتری داده ها برای مدیران

این کار، فرصت بررسی قابل ملاحظه ای برای اصلاح سیستمهای کنترلی داده است؛ بنا بر این،

درک پردازش کامپیوتری سیستمهای اطلاعاتی، برای مدیران لازم است؛ از این رو، مدیر باید توان اداره سازمان و اجرای طرحهای کامپیوتری را داشته باشد و بتواند داده‌ها و باز داده‌های کامپیوتری را براحتی تفسیر نماید.

نقش اطلاعات و کامپیوتر در کنترل

قبل از گسترش استفاده از کامپیوتر، مدیران عمدتاً از اطلاعات مربوط به فعالیتهای سازمانی نمی‌توانستند استفاده کنند؛ اطلاعات یا دیر به مدیران می‌رسید، یا به شکل خام^۱ بود که به این صورت نمی‌توانست مورد استفاده قرار گیرد و برای تبدیل آن به اطلاعات^۲ هزینه زیادی مصرف می‌شد؛ در نتیجه گران تمام می‌شد. اما امروزه، مدیران امکان استفاده از اطلاعات پردازش شده زیادی را برای کنترل فعالیتهای سازمان در اختیار دارند؛ این اطلاعات برای اندازه‌گیری نتایج عملیات، مقایسه نتایج واقعی با اسناداردها، مشخص شدن انحرافات و انجام اقدامهای اصلاحی (قبل از اینکه زمان آن بگذرد)، به کار گرفته می‌شود. در سازمانهای بزرگ و پیچیده، داده پردازش الکترونیکی^۳ سیستمهای کنترل، تمام برنامه‌ها و کیفیت عملیات را مشخص می‌کند،

بنابراین، وقتی عواملی را که در پیچیدگی سازمانها سهم هستند مورد بررسی قرار می‌دهیم، نخست متوجه می‌شویم که در آینده تحولاتی به وقوع می‌پیوندد؛ و این تحولات با سرعت زیادی صورت می‌گیرد. دوم اینکه، تحولات نیازمند به اطلاعات بیشتری درباره مشتریان، راههای افزایش کارایی و مانند آن است. سوم اینکه اتخاذ روشها و خط مشی‌های جدید، به جمع‌آوری، بازنگری و ارزیابی اطلاعات بیشتری جهت اخذ تصمیمات مؤثر نیازمند است.

با این همه، برای بررسی ارزش و هزینه اطلاعات در کنترل، باید به نکات زیر توجه داشته باشیم:

۱. کیفیت اطلاعات: منظور از کیفیت اطلاعات، این است که مدیران باید بین «باید»ها و «هست‌ها»ی گزارش شده، مقایسه‌ای انجام دهند؛ اطلاعات دقیقتر، کیفیت بالاتری را برای مدیران و امنیت بیشتری را هنگام تصمیم‌گیری به وجود می‌آورد؛ در عین حال هزینه بیشتری را نیز موجب می‌شود؛

۲. بهنگام و بموقع بودن اطلاعات: برای کنترل مؤثر و شروع اقدامات اصلاحی، قبل از آنکه میزان انحراف از استاندارد زیاد شود، باید اطلاعات بموقع و بهنگام در دسترس

1. Data

2. Information

3. Electronic Data Processing (E. D. P.)O

مسئولین قرار گیرد و فقط اطلاعاتی که مربوط به آن زمان بخصوص و بموقع باشد قابل بررسی است؛ برای مثال، دلایل امتناع مشتری، باید به طور روزانه یا هفتگی به مدیران کنترل کیفیت گزارش شود، زیرا اطلاعات ماهانه، فصلی، تاریخی برای مدیر کنترل کیفیت ارزش ندارد. بموقع بودن اطلاعات همچنین ممکن است به واسطه خط مشی شرکت یا رویدادها بر طبق تقویم دوره‌ای انجام گیرد؛

۳. کمیت اطلاعات: مدیران، بعضی اوقات بدون توجه به کمیت و فقط بر اساس دقت و بموقع بودن اطلاعات ممکن است تصمیم بگیرند، اما بسیاری از اوقات بعکس با اطلاعات نامربوط و بی فایده‌ای اشباع می‌شوند که علاوه بر بی فایده بودن، هزینه زیادی را نیز در بر دارد؛ بنابراین، این تصور که، هرچه اطلاعات بیشتر باشد منجر به تصمیمگیری بهتری خواهد شد باطل است؛

۴. مربوط بودن اطلاعات: اطلاعات دریافتی مدیران باید با مسئولیتها و وظایفشان مرتبط باشد زیرا اطلاعات نامربوط ایجاد مشکل و سردرگمی می‌کند.^۱

مشکلات کنترل

مدیران، جهت اجرای کنترل در سازمان با مشکلاتی مواجه‌اند که عبارتند از:

۱. مقاومت کارکنان در برابر کنترل: چون کنترل، معمولاً با تنبیه یا تشویق همراه است و باتوجه به اینکه بیشتر بر نقاط ضعف، نارساییها و کمبودها تأکید می‌کند و نقاط قوت و نکات مثبت را نادیده می‌گیرد، افراد و کارکنان بتدریج می‌پندارند که کنترل به معنای یافتن نقاط ضعف و سرزنش آنهاست؛ از این رو نسبت به کنترل بدبین شده، در مقابل آن مقاومت می‌کنند و بنابراین مدیریت باید بکوشد تا کنترل برای کارکنان به عنوان یک ابزار اصلاح امور معرفی شود و خود نیز نه تنها نقاط ضعف، بلکه نقاط قوت را هم به وسیله کنترل بازگو کند، تا این نقیصه برطرف شود؛

۲. مشکل دسترسی برنامهریزان و مدیران به نتایج کنترل: گاهی اوقات، نتایج کنترل، بموقع در اختیار مسئولین قرار نمی‌گیرد، بلکه زمانی در اختیار آنان قرار می‌گیرد که دیگر فرصت استفاده از آن گذشته است؛ بنابراین سیستم کنترل باید به گونه‌ای باشد که به برنامهریزان فرصت اصلاح دهد؛

۳. انتخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد: در انتخاب استانداردها، باید دقت کافی به عمل آید تا بتوان از آنها به طور کامل استفاده کرد، در غیر این صورت، کنترل مواجه با مشکل می‌شود؛ زیرا افراد سازمان، استانداردها را غیر واقعی و غیرمنصفانه یافته، حتی المقدور تن به کنترل نمی‌دهند.

پرسشها

۱. نقش «ارزشها» را خودکنترلی تشریح فرمایید.
۲. رابطه کیفیت کنترل با تواناییهای فردی و گروهی چیست؟
۳. رابطه کیفیت کنترل با تمایلات فردی و گروهی را بیان فرمایید.
۴. آیا هرگز مدیر از کنترل بی نیاز می باشد؟
۵. رابطه شیوه کنترل مدیر را با نگرش وی شرح دهید.

پیوستها

پیوست شماره ۱

نظام ارزشی

همان‌طوری که در مقدمه بیان شد، شیوه رهبری و مدیریت تابعی از ارزشهای حاکم بر بافت سازنده يك جامعه (تمدن) است و بسدیهی است چگونگی ماهیت عناصر تشکیل‌دهنده يك جامعه، خود نوع خاصی از «نظام ارزشی» را اقتضا می‌کند.

در جوامع غربی، به علت «بافت مادی صرف» غالباً، ارزش‌گذارها بر پدیده‌های «حیات انسانی»، مبتنی بر يك سلسله مفاهیم و معانی «اومانستی» است^۱، و انسان‌شناسان اومانست در نظریه‌های خود، به دلیل بی‌بهرگی از مکتب وحی «تصویرگر انسان»ی هستند که هاله‌ای از توهمات بشری، پیرامون او را گرفته است؛ گاه او را موجودی بدذات و گاه او را موجودی خوش‌ذات و ... معرفی می‌نماید و چون در این تئوریهای انسان‌شناسی «انسان، همچنان موجودی است مجهول» بالطبع می‌بینیم که جوامع مغرب‌زمین گرفتار نسبیّت در مفاهیم ارزشی گشته‌اند یعنی: تحلیلهای آنها در تعیین میزان و نوع ارزش

۱. جوادی، دکتر ذبیح‌الله... الفبای فلسفه جدید، تهران، انتشارات ابن‌سینا، ۱۳۴۸، ۱۳، ص ۲۳۱ - ۲۳۲.

«پدیده‌ها»، تابعی از وضعیت «زمان» و «مکان» موجود است، و آشکار است که نقش اصلی را در این رابطه قدرتهای غیر الهی مسلط بر این جوامع دارند؛ و تاریخ گواه راستینی بر «تحول ارزشها» در جهت منافع آنان است.

از طرف دیگر، جوامع کمونیستی اصالت را به جامعه داده^۱ و فرد را فدای طبقه خاصی می‌کنند (بدیهی است که اگر چه در شعارها این منافع را منافع طبقات زحمتکش قلمداد می‌نمایند ولی عملاً این شعارها در جهت خواسته‌های هیأت حاکمه است).

آنچه که در این مختصر می‌توان در باره نظام ارزشی در اسلام مطرح کرد، این نکته است که در مکتب اسلام برخلاف دیگر مکاتب، ارزشها نسبی نیست و زمان و مکان در تبدیل مفاهیم ارزشی دخیل نیستند، این امر از اینجا ناشی می‌شود که واضح ارزشها در مکتب اسلام، تعقل ناقص بشری نیست، بلکه واضح خداوندی است «حکیم» و «علیم»، پروردگاری که علم او سرمدی است؛ بنابراین نظام ارزشی اسلام که تعیین‌کننده «مقبولیت یا عدم مقبولیت» یک فعل از دیدگاه خداوند است، در نزد مسلمانان (شیعه)، بر مبنای منابع مشخص: ۱) کتاب (قرآن)، ۲) سنت، ۳) اجماع، ۴) عقل تدوین گشته است که به منابع فقه مشهورند.

در باره یک سلسله از مسائل، در اسلام حکم صریح و مشخص وجود دارد که «احکام اولیه» نامیده می‌شود، و بر آن دخیل و تصرفی جایز نیست؛ اما در تعیین حکم برخی از مسائل، که وابستگی نام به زمان و مکان دارند، وظیفه پاسخگویی بر عهده «ولی فقیه» می‌باشد که این احکام را «احکام ثانویه» می‌خوانند.^۲ در کشور ما، وظیفه قانونگذاری بر عهده مجلس شورای اسلامی است که پس از تصویب «شورای نگهبان»، جنبه قانونی می‌یابد و بدین‌روال مفاهیم اجتماعی - فردی، قابلیت اجرا می‌یابد و بر اساس این چارچوبهای مصوب، سازمانهای اجتماعی آیین‌نامه‌های اجرایی خود را تنظیم می‌کنند. خلاصه آنکه در اسلام نجات و رستگاری انسانها مدنظر است؛ پس در این نظام ارزشی، هم فرد، حقوقی دارد و هم جامعه (اصالت توأمان فرد و جامعه)؛ بنابراین نمی‌توان هیچ یک را فدای دیگری کرد.

1. Collectivism

۲. برای اطلاع بیشتر به کتاب «اسلام و مقتضیات زمان» شهید مطهری مراجعه شود.

پیوست شماره ۲

حرفه چیست؟

جامعه‌شناسان معمولاً برای هر حرفه‌ای چند ویژگی قائلند:^۱

۱. مشتمل بر مجموعه‌ای از دانش فنی و نظری است،

۲. ضوابط اخلاقی دارد،

۳. قدرت تنبیه یا اخراج افراد مختلف یا کم توان را دارد،

۴. آموزشهای خاص یا آموزش ضمن خدمات ارائه می‌دهد.

با توجه به دانش مدیریت محصول غرب، مدیریت دوشرط اول و چهارم را دارد ولی شرطهای دوم و سوم را هنوز بر آورده نکرده است، بنابراین هنوز حرفه به حساب نمی‌آید؛ ولی اگر شکل مطلوب مدیریت مبتنی بر ارزشهای اسلامی را (که باید آموزش داده شود و به کار رود) در نظر بگیریم، شاید نتوان این گونه تحلیل کرد.

پیوست شماره ۳

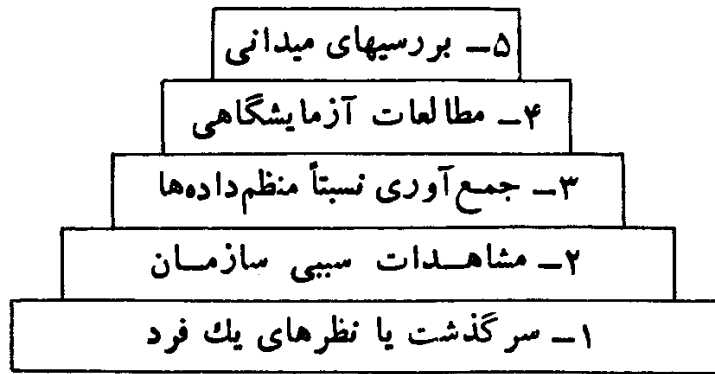
روشهای تحقیق در مدیریت

نمودار زیر، چند روش معمول تحقیق در باره مدیریت مؤثر را نشان می‌دهد.^۱ بر اساس این نمودار، هرچه سطح روش تحقیق پایین‌تر باشد، درجه علمی آن بهتر و مطالعات بدان روش متعددتر است.

سطح اول: یکی از روشهای یادگیری مسائل مدیریت، شنیدن نکات برجسته سرگذشت مدیران موفق است؛ از این گونه سرگذشتهای مفید فراوان است، ولی از اینکه متخصصین در امر مدیریت، همه حوادث را به یاد داشته باشند و همچنین از میزان احتمال مطابقت داشتن

۱. برای بحث بیشتر به منابع زیر مراجعه شود،

1. W. Jack Duncan, *Essentials of Management*, (Illinois: The Dryden press, 1975), p. 16.
2. William F. Glueck, op. cit., p. 15.
3. Ddgar Sihein, «Organizational Socialization and the Professcon ob Management, *Industrial Management Review* (Winter, 1968), pp. 206—207.
2. Williem F. Clueck, op. cit., p. p. 11—13.



وضعیت حوزه مدیریت ما به طور دقیق با تجارب آنان، نمی توان مطمئن بود.

سطح دوم: روش دیگر کسب اطلاعات از طریق مطالعه، «قضیه یا افته‌ها»^۱ می باشد؛ متخصص مدیریت به سازمان می رود و آنچه را می بیند ثبت می کند. این روش عینی تر از روش قبل است، ولی نمی توان اطمینان داشت که اطلاعاتی صحیح و دقیق، جمع آوری شده باشد؛ همچنین نمی توان مطمئن بود که سازمان مورد مطالعه، می تواند نمونه ای برای سازمانهای دیگر باشد؛ در این روش هرچه تعداد سازمانهای مورد مطالعه بیشتر باشد، نتایج علمیتراست.

سطح سوم: پژوهشگر در این روش، از پژوهشهای متعدد و استانداردهای معینی در جمع آوری اطلاعات و تحلیل آنها استفاده می کند. در این تحقیق، نمونه گیری دقیقی از مدیران و سازمانها انجام می شود و روشهای تحقیق چندگانه ای به کار می رود.

سطح چهارم: پژوهشگر در این روش، تلاش می کند متغیرهای زیادی را ثابت فرض کند و ممکن است از فن شبیه سازی با کمک کامپیوتر استفاده کند یا مطالعه چگونگی تصمیم گیری مدیری در يك محیط آزمایشگاهی را به کار برد؛ این بررسیها اگر به وسیله افراد آموزش دیده انجام شود، می تواند از سطح سوم با ارزشتر باشد.

سطح پنجم: بهترین نوع تحقیق، اقدام به تجربه عملی در يك سازمان واقعی است؛ این گونه تحقیقات بسیار محدود است، زیرا معمولاً شرکتها و سازمانها در این باره همکاری نمی کنند.

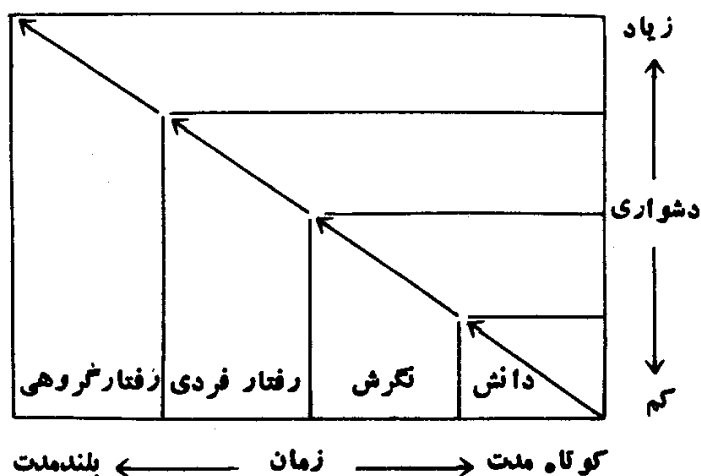
پیوست شماره ۴

سطوح تغییر

چهار سطح تغییر در فرد عبارتند از:

۱. تغییر در دانش،
۲. تغییر در نگرش،
۳. تغییر در رفتار فردی،
۴. تغییر در رفتار گروهی.

رابطه زمانی و دشواری نسبی در ایجاد هر يك از تغییرات فوق، در صورتی که زور یا اجبار در کار نباشد، در نمودار زیر آمده است.



رابطه زمانی و دشواری نسبی در ایجاد تغییرات گوناگون

پیوست شماره ۵

مرحل رشد سازمانهای نوپا

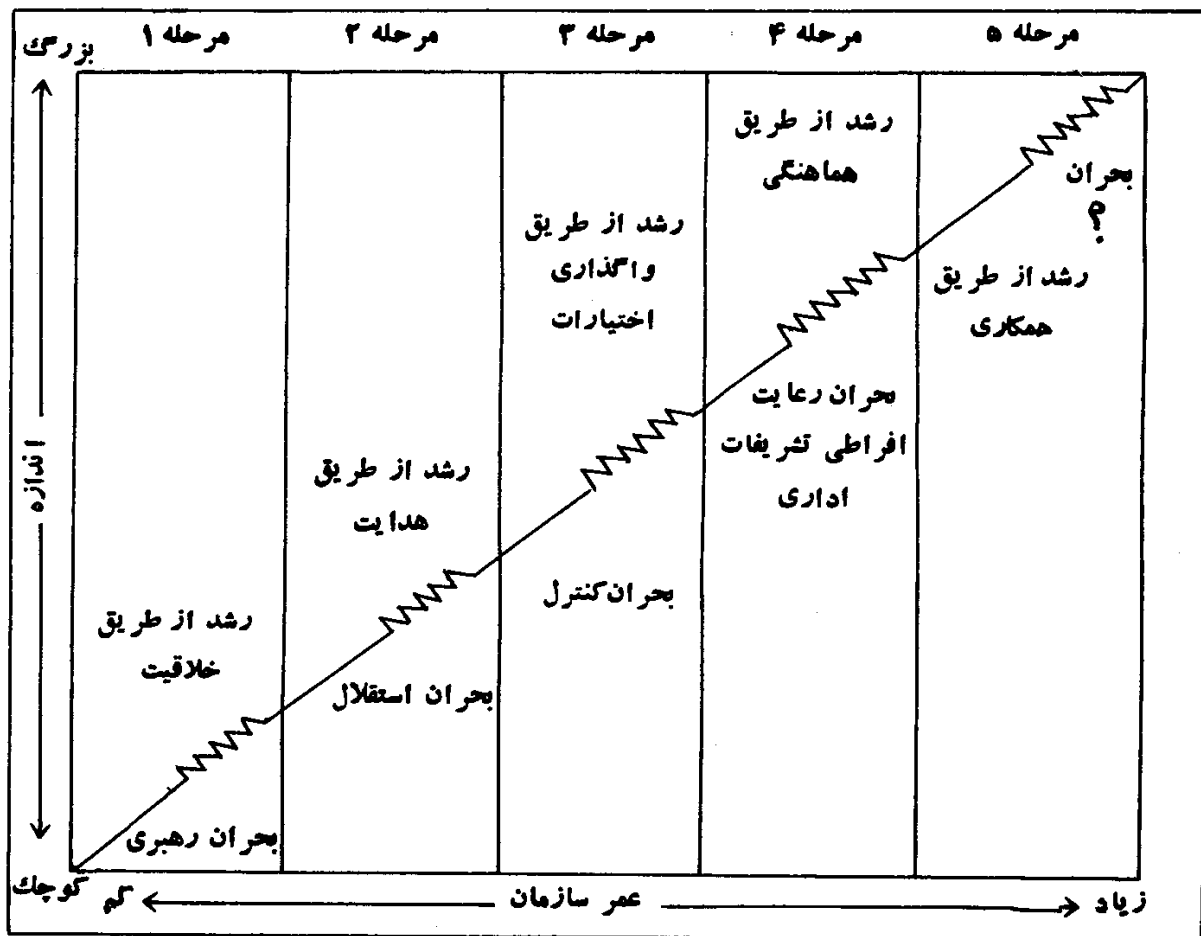
به اعتقاد یکی از صاحب نظران^۱، سازمانهای در حال رشد، پنج مرحله تدریجی تکامل را طی می کنند که هر مرحله از يك آرامش و بحران تشکیل شده و به يك انتخاب ختم می گردد، هر دوره تکامل نشانگر سبک مدیریتی غالب است که، رشد سازمان را موجب می شود و هر دوره بحرانی از يك مسأله مدیریتی حکایت دارد که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن آن است. همان طوری که در شکل زیر نشان داده شده، اولین مرحله رشد سازمانی، خلاقیت است؛ دوره تکامل بعدی رشد، از طریق هدایت است.

پنج مرحله رشد در سازمانهای نوپا

در طول این مرحله، مدیر جدید و افراد کلیدی سازمان، خط مشی اداره سازمان را تعیین

1. Larry E. Greiner, «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Business Review*, (July - August, 1972), pp. 37-46.

می‌کنند. به‌طور کلی، رفتار با سرپرستان سطوح پایین‌تر، جنبه آمرانه دارد. مدیران سطوح پایین‌تر، پس از کسب تجربه کافی، تقاضای استقلال بیشتری می‌کنند که سرانجام بحران استقلال پیش می‌آید و مدیر با واگذاری اختیارات بیشتر به آنها رشد سازمان را تسدوم می‌بخشد؛ در این مرحله، ساختار سازمانی گرایش غیر متمرکز به خود می‌گیرد و پس از مدتی مدیران رده بالا متوجه می‌شوند که کنترل بسیاری از عملیات متنوع را کم‌کم از دست داده‌اند که در این صورت بحران کنترل جلوه‌گر می‌شود و راه‌حل مؤثر آن ایجاد هماهنگی است؛ زیرا بازگشت به تمرکز نامناسب است و در میان افرادی که از آزادی عمل برخوردار بوده‌اند، خصومت و تنفر ایجاد می‌کند. مکانیزم‌های هماهنگی، پس از مدتی بحران، رعایت افراطی تشریفات اداری را پیش می‌آورد؛ این بحران هنگامی رخ می‌دهد که سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شده باشد به‌طوری که دیگر مشکل بتوان از طریق برنامه‌های



پنج مرحله رشد در سازمانهای نوپا

رسمی و سیستمهای خشک آن را اداره کردا.

علاج بحران تشریفات زاید اداری، ایجاد روحیه همکاری از طریق یکنواختی در مدیریت است و این امر از طریق تیم سازی و ترکیب ماهرانه و جوه اشتراك افراد متفاوت میسر است؛ در این صورت کنترل اجتماعی و خودکنترلی، جای کنترل رسمی را می گیرد. صاحب نظر مذکور مطمئن نیست که بحران بعدی چیست، ولی پیش بینی می کند که اشباع روانی بعضی کارکنان دچار مسأله ای شود که از نظر احساسی و جسمانی، با تشدید کار گروهی و تحمل فشارهای سنگین برای یافتن راه حل های خلاق، تحلیل می روند.^۲ مدیر برای فائق شدن بر بحرانها یا اجتناب از بحرانهای مختلف، می باید با رعایت اصول مدیریت و به اقتضای زمان و موقعیت، از هدایت به هماهنگی، سپس به همکاری و از آن پس به واگذاری اختیارات برسد.

پیوست شماره ۶

خرده نظامهای هر نظام اجتماعی

کار خرده نظام اداری/ساختاری، بر میزان اختیارات و مسئولیت افراد و چگونگی ساختار سازمانی متمرکز است. بدین معنی که چه کسی، کدام کار را انجام دهد، کارفرما کیست، و کدام کس به چه کسی بگوید چه کاری را، در چه زمانی و چرا انجام دهد.^۳

خرده نظام اطلاعاتی/تصمیم گیری، بر تصمیمات کلیدی و نیازهای اطلاعاتی آن، برای حفظ حرکت سیستم تأکید دارد.

توجه اصلی خرده نظام تکنولوژیکی / اقتصادی، بر کاری است که باید انجام گیرد و مؤثر بودن آن کار بستگی به هزینه اش در چهارچوب اهداف ویژه سازمان دارد.

گرچه تمرکز خرده نظام انسانی / اجتماعی، بر انگیزش و نیازهای اعضای سازمان و رهبری آن یار رهبری مورد نیازش متمرکز است، ولی در نگرش نظامگرا، سازمان نمی تواند در هر زمان بیش از اندازه به یکی از خرده نظامها به قیمت تضعیف سایرین اهمیت دهد؛ ضمن اینکه نیازها و فشارهای محیط خارجی رانمی تواند نادیده بگیرد.^۴

1. Larry E. Greiner, op. cit, p. 40.
2. Ibid, p. 44.
3. Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. p. 6—10.
4. Ibid., p. 7.

پیوست شماره ۷

منابع قدرت

تعاریف گوناگونی از قدرت ارائه شده است که شاید یکی از مقبولترین آنها در دانش مدیریت این تعریف باشد که: «قدرت عبارت است از استعداد نفوذ در دیگران»^۱.

منابع یا پایه‌های قدرت را به‌طور کلی به دو دسته تقسیم می‌کنند:^۲

۱. قدرت پست و مقام،

۲. قدرت شخصی.

قدرت پست و مقام، شامل دو قدرت پاداش و تنبیه است که همراه با پست سازمانی به فرد داده می‌شود، ولی در عمل میزان استفاده از این اختیارات بستگی به رابطه مدیر با مسئول مستقیم خودش دارد؛ در صورت حسنه بودن روابط، مدیر می‌تواند از تمامی اختیارات استفاده کند، در غیر این صورت، ممکن است مدیر مافوق مشکلاتی را در استفاده از اختیارات قانونی برای او ایجاد کند؛ از این رو گفته می‌شود قدرت پست و مقام ذاتی در پست نیست.

پیوست شماره ۸

ارزش فلسفی کار و کوشش، و بخت و اقبال در زندگی

مسلم است که تنها وسیله به دست آوردن محصول و نتیجه، کار و کوششی است که باید انجام داد؛ این قانون در هیچ نقطه‌ای از تاریخ حیات و در هیچ یک از شئون زندگی انسانی، استثنایی ندارد.

ساده لوحانی هستند که بهره‌مند شدن عده‌ای را از برخی امتیازات، بدون اینکه برای کسب آن تلاشی کرده باشند، استثناء یا نقض قانون مزبور تلقی می‌کنند و شانس و بخت و اتفاق را مانند واقعیت می‌پذیرند؛ ایشان از دو نکته مهم غفلت می‌ورزند:
یکی اینکه، امتیازات و منافع را که گهگاهی بعضی از انسانها بدون تلاش به‌دست

1. M. F. Rogers, «Instrumental and Infra - Resources: The Bases of Power.» *American Journal of Sociology*, vol. 76, no. 61 (1973): 1418-33

2. Amitai Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, (New York: The Free Press, 1961),

می آورند، معلول‌هایی هستند که مطمئناً علتی داشته‌اند.

توضیح اینکه، هیچ واقعیتی در این جهان بدون علت به وجود نمی‌آید و نهایت این است که به جهت موضع‌گیریهای مخصوصی که داریم، گاهی عوامل آن رویدادها رادرك می‌کنیم و گاهی آن عوامل از حیطة درك ما بیرون است؛ ولی مسلم است که به وجود آمدن هر معلولی، احتیاج به کار و فعالیت دارد. برای مثال وجود يك سیب روی شاخهٔ درخت، محصول کار و فعالیت است که در درخت صورت گرفته است، يك عدد استکان که در اختیار من قرار گرفته، به وسیله کار و فعالیت انسان و ماشین به صورت فعلی در آمده است که امروز من می‌توانم از آن بهره‌برداری نمایم.

نتیجه‌ای که از این بحث می‌گیریم این است که، هیچ موجودی در این عالم نیست مگر اینکه از گذرگاه کار و فعالیت عبور کرده و صورت فعلی خود در آمده است. دوم اینکه، ارتباط آن موضوع با من که هیچ کار و کوششی در بارهٔ آن انجام نداده‌ام، انواع گوناگونی دارد:

۱. من کاری انجام داده‌ام که دارای نتایج متعدد بوده است و من برخی از آنها را منظور نموده، دیگر جنبه‌های آن را نمی‌دانستم یا اصلاً هدفم رسیدن به آن نتایج نبوده است. در این مورد بروز نتایج معقولهٔ کار برای من شانس و بخت و اتفاق جلوه می‌کند؛

۲. رویدادهای پیش‌بینی نشده که خود در مجرای قانون علیت، تحقق پیدا می‌کنند و در منطقهٔ مالکیت و اختصاص انسان قرار می‌گیرند، با شانس و بخت و اتفاق تفسیر می‌شوند؛

۳. گاهی فرد یا اجتماعی از انسانها، کاری را با در نظر داشتن نتیجه معینی انجام می‌دهند که نتیجهٔ مفروض، به جهت عواملی که مزاحم بروز آن می‌باشند، در زمان و موقعیت پیش‌بینی شده بروز نمی‌کند، ولی در عین حال در سطوح زیرین واقعیات و رویدادها، در حال به وقوع پیوستن است و پس از گذشت زمانی، یا در موقعیتی دیگر، نتیجه مفروض به تنهایی یا مخلوط با نتایج دیگری جلوه می‌کند و عامیان بی‌اطلاع از حقایق امور، نتیجه مزبور را به شانس و بخت و اتفاق نسبت می‌دهند؛

۴. عوامل ماورای طبیعی که محسوس نیستند، در شیوع و رواج مفاهیم تصادف و شانس و بخت، نقش قابل توجهی دارند؛ این‌گونه عوامل از نیروها و فعالیت‌های روانی آدمیان سرچشمه می‌گیرند. معمولاً چنین است که ما نتایج و خواص فعالیتها و انفعالهای روانی را در نمودهایی منحصر می‌کنیم که به دنبال آنها ظاهر می‌شوند و گمان می‌کنیم که هر گونه فعلیتی نتیجهٔ مشابه خود را فوراً به وجود می‌آورد، در صورتی که ممکن است فعلیتی یا انفعالی در روان ما به جریان یفتند که به اضافهٔ نتایج سطحی، آثار فراوانی را در سطوح

عمیق روان ایجاد کند.

این آثار و خواص، بعدها در موقعیتهای مناسب، دست به کار می‌شوند و نمونه‌های روانی دیگری را به وجود می‌آورند و چون ما از ارتباط میان این نمودها و فعالیتها و انفعالات گذشته آگاهی نداریم، خیال می‌کنیم آن نمودها، امور تصادفی و اتفاقی و مربوط به بخت و شانس می‌باشند؛

۵. رویدادهای دیگری وجود دارند که از عوامل فوق طبیعی سرچشمه می‌گیرند و مردم ناآگاه گمان می‌برند که آن رویدادها بدون علتند و از روی شانس و اتفاق و تصادف، پدید آمده‌اند.^۱

پیوست شماره ۹

تعاریف خلاقیت

تعاریف متعددی از خلاقیت شده که بعضی از آنها در زیر آمده است:

۱. هربرت فوکس^۲ می‌گوید: «فرایند خلاق به هر نوع فرایند تفکری گفته می‌شود که مسأله را به طریق مفید و بدیع حل کند.»^۳

۲. جرج سیدل^۴ معتقد است: «توانایی ربط و وصل موضوعات، از اصول مبحث استفاده خلاق از ذهن می‌باشد، البته مهم نیست در چه حوزه یا زمینه‌ای باشد.»^۵

۳. اریک فرم^۶ چنین بیان می‌دارد: «خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه بودن) و پاسخ دادن است.»^۷

۴. ابراهام مزلو^۸ می‌گوید: «از یک تاجر آموختم که برپایی یک سازمان تجاری می‌تواند فعالیت خلاق باشد از ورزشکار نوجوانی آموختم که حمله‌ای کاری (در بازی) می‌تواند مانند تولید یک محصول یا سرودن غزلی زیبا باشد و باید با همان روحیه خلاق با آن برخورد شود.»

همه این تعاریف بر «ایجاد چیز جدیدی» تأکید می‌کنند، همچنین بر «اهمیت فرایند تفکر در خلاقیت» دلالت دارند.

۱. جعفری، محمدتقی، ترجمه و تفسیر نهج البلاغه، جلد ۴، ص ۱۳.

2. H. Herbert Fox

3. Kaiser, «You and Creativity», *Aluminum News*, vol. 25, no. 3. (1968)

p. 4.

4. George J. Seidel

5. Ibid., p. 4.

6. Erich Fromm

7. Ibid., p. 4.

8. Abraham H. Maslow

9. Ibid., p. 4.

پیوست شماره ۱۰

عادت شکنی

مکتب اسلام به عنوان يك مکتب رهاننده انسان از تمام بندهای اسارت که به شکل‌های گوناگون گریبانگیر زندگی انسانهاست، راه‌حلهای گوناگونی را ارائه می‌دهد. در برابر تمام عصیانها و خلافهایی که جنبه‌های منفی و عواقب وخیم آنها در نتیجه تعمیم و تکرار مخفی مانده است و از روی عادت، درك نقص آنها غیر ممکن و سرانجام به صورت آداب و رسوم یا عاداتی درآمده‌اند، اسلام يك روش «عادت شکنی» مخصوص به خود دارد. این مطلب به صورت عام در ترك جدی معاصی کبیره و صغیره بیان گردیده است و ذکر شده که در صورت عدم ترك معاصی و تکرار تخلفات ظاهراً کوچک، آدمی به آنها عادت می‌کند و درك نقصشان مشکلتر می‌شود.^۱

پیوست شماره ۱۱

قانون مورفی

آنان که نگرش و تحلیل‌هایشان آلوده به یأس و بدبینی^۲ است، در پرداختن به هر موضوعی منفی‌ترین وجه را در نظر می‌گیرند. برای مثال اگر از لیوانی که پر نیست سخن بگویند اظهار می‌دارند: «فلان مقدار از لیوان، خالی است». به عبارتی همواره نیمه خالی لیوان را نمی‌بینند.

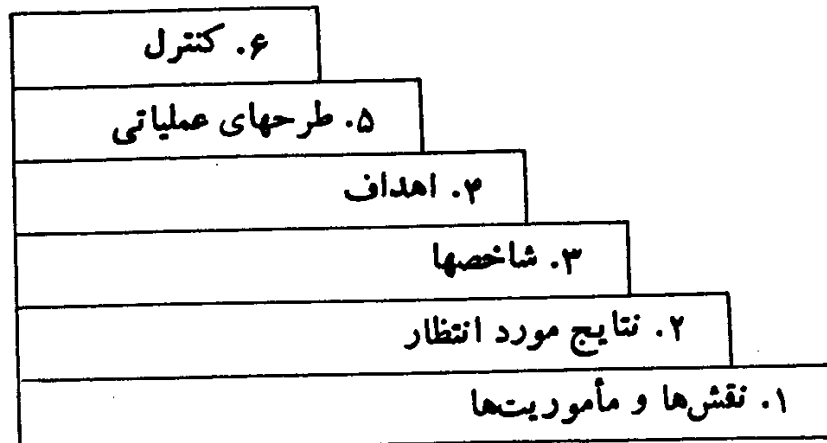
هر گاه از تحقق هدفی سخن می‌رود، در نظر اینان همه چیزها نقش خود را فراموش کرده و بر این اساس نسبت به چیزها قضاوت می‌کنند. برای مثال، در مورد زمان لازم برای روی دادن يك حادثه، طولانی‌ترین زمان لازم (L_T) را در نظر می‌گیرند و همواره احتمال می‌دهند که محاسبات از هر نظر غلط از کار درآید.

۱. برای اطلاع بیشتر از راه‌حلهای مکتب اسلام به کتاب زیر مراجعه شود؛
صبور اردوبادی، احمد. نقش تربیتی عادت. جلد ۱. تهران، هدی، (بی‌تا).

پیوست شماره ۱۲

شرح مراحل مدیریت بر مبنای هدف

مرحله ۱. نقشها و مأموریتها سرپرست و کارمند برای بحث و تبادل نظر در باره نیازهای شغلی کارمند و توافق بر اهمیت نسبی وظایف عمده وی تشکیل جلسه می‌دهند؛ در این مرحله، سرپرست باید اهدافی را که مدیریت عالی تعیین کرده، برای زیردست بازگو کند و شرح دهد که برای رسیدن به اهداف، از او چه انتظاری می‌رود. در این مرحله، ایجاد روابط دوطرفه اهمیت فراوانی دارد و فرصتی را برای آنها فراهم می‌آورد تا یکدیگر را شناخته، نگرش روشنی در باره کار به دست آورند (نمودار شماره ۱).



نمودار ۱-۱۰ مراحل مدیریت بر مبنای هدف

مرحله ۲. نتایج مورد انتظار در این مرحله، هر یک از زیردستان، اهداف عملیاتی را در ارتباط با وظایف عمده خود و همچنین اهداف واحدشان را با توجه به مرحله اول، ارائه می‌دهند.

مرحله ۳. شاخصها اهداف عملیاتی باید حداقل شش ویژگی زیر را داشته باشند: (۱) واضح و دقیق باشند، (۲) قابل حصول باشند، (۳) چالشی باشند، (۴) قابل اندازه‌گیری باشند، (۵) با اهداف کلی سازمان سازگاری داشته باشند، (۶) زمان اتمام تخمینی آنها مشخص باشد. (نمودار شماره ۲).

نمودار شماره ۲، الگویی از ثبت اهداف در کاربرد مدیریت بر مبنای هدف است؛ در نمودار مذکور، در ستون اول اهداف عملیاتی، در ستون دوم اهمیت نسبی هر هدف، در ستون سوم تاریخ تخمینی اتمام هر یک از اهداف آمده و ستون چهارم برای ثبت نتایج تلاشهای فردی در نظر گرفته شده است.

مرحله ۴. اهداف در این مرحله، سرپرست و کارمند برای بحث در باره اهداف

اهداف عملیاتی			
نام کارمند	لیست	تاریخ	تاریخ استخدام
هدف ویژه	اولویت	تاریخ اتمام	نتایج
۱. کاهش بازده اسقاطی به میزان ۳ درصد	ب	۲/۱	
۲. کاهش ضایعات مواد خام به میزان ۶ درصد	الف	۲/۱۵	
۳. افزایش ذخیره کالاهای ساخته شده به میزان ۲۵ درصد ظرفیت تولید برنامه ریزی شده برای سه ماه بعد	ب	۳/۱	
۴. افزایش ذخیره مواد خام به میزان ۱۰۰ درصد مصرف سه ماه بعد	ب	۴/۱	
۵. کاهش جابجایی کارکنان به میزان ۱۰ درصد	الف	۴/۱۵	
۶. تکمیل پروژه دلتا	الف	۵/۳۰	
۷. افزایش ظرفیت تولید به ۱۲۰۰۰ در ماه	الف	۶/۱	
امضاء کارمند		تاریخ	
امضاء سرپرست		تاریخ	

نمودار ۱۰-۲ الگوی مثبت اهداف عملیاتی

عملیاتی آینده، در مرحله دوم تشکیل جلسه می‌دهند؛ از آن پس بر روی اهداف عملیاتی بدون توافق می‌کند. مشارکت در هدف گذاری، در این مقطع زمانی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ گرچه در این مرحله، سرپرست موظف است از همسویی و سهیم بودن اهداف کارمندان در کسب اهداف تعیین شده سازمان، اطمینان حاصل کند، ولی باید مراقب باشد که آشکارا اهداف را دیکته نکند، زیرا در آن صورت این خطر وجود دارد که کارمند تعهد کامل نشان ندهد و فکر کند مدیریت بر مبنای هدف، یک نوع بازی است که با کارمندان می‌شود. مرحله ۵. طرح‌های عملیاتی برای رسیدن به اهداف مورد توافق، باید طرح عملیاتی تهیه شود و بر معیارها و نقاط کنترل و هدایت پیشرفت کار کارمند توافق گردد؛ این نقاط

کنترل، فرصتی را برای اصلاح و تعدیل اهدافی که توسط نیروهای داخلی یا خارجی سازمان غیر منطقی جلوه می‌کند، فراهم می‌آورد. در هر دوره عملیات یک یا دو نقطه کنترل در نظر گرفته می‌شود.

مرحله ۶. کنترل در پایان هر دوره عملیاتی، سرپرست و کارمند تشکیل جلسه می‌دهند تا نتایج تلاشهای کارمند برای کسب اهداف تعیین شده، در مرحله چهارم را ارزیابی کنند. تمرکز این جلسه، باید بر تحلیل عملکرد کارمند قرار داشته باشد؛ جو جلسه باید سازنده باشد؛ اگر مشکلاتی در تعیین اهداف وجود داشته باشد، در این جلسه به بحث گذاشته می‌شود و برای حل آنها طرحهایی آماده می‌گردد؛ در این جلسه کارمندان باید نسبت به اهداف کسب شده بازخورد مناسبی به دست آورند؛ مهمتر از همه، این جلسه باید جایگاهی برای آغاز مجدد کل فرایند مدیریت بر مبنای هدف باشد.^۱

محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف	
معایب	محاسن
۱. عدم حمایت کافی مدیریت عالی. ۲. اهداف بخوبی تعریف نمی‌شود. ۳. عدم هدایت کافی پیشرفت کار در جهت کسب اهداف مورد توافق. ۴. عدم توانایی در تعدیل اهدافی که به نظر نیروهای داخلی و خارجی سازمان غیر منطقی می‌باشند. ۵. عدم ارزیابی میزان موفقیت واقعی در اهداف مورد توافق. ۶. تأکید بیش از حد بر مکاتبات. ۷. وقت‌گیری بیش از حد.	۱. بهبود ارتباطات بین سرپرست و کارمند در زمینه محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده ۲. بهبود به‌کارگیری منابع انسانی و مادی ۳. بهبود پیشرفت کارمند ۴. بهبود عملکرد کارمند ۵. بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارمند ۶. بهبود برنامه‌ریزی کلی

نمودار ۱۰-۳ محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

1. John S. Hodgson, «Management by Objectives, The Experience of a Federal Government Department,» *Canadian Public Administration*, vol. 16, no. 4. (1973), p. 423.

محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

تجربه نشان می‌دهد که مدیریت بر مبنای هدف محاسن و معایبی دارد. با توجه به کاربرد گوناگون و گسترده مدیریت بر مبنای هدف، تعجیبی ندارد که هم مورد قبول قرار گیرد و هم از آن انتقاد شود، محاسن و معایبی که معمولاً همراه با مدیریت بر مبنای هدف ذکر می‌شود، در جدول زیر آمده است؛ این جدول حکایت از آن دارد که موفقیت بر مبنای هدف، وابسته به عوامل گوناگون ویژه هر وضعیت است (نمودار ۱۰-۳).

-
1. Peter F. Drucker, «What Results Should you Expect? A Users Guide to M. B. O.» *Public Administration Review*, vol. 36 (January February – 1976), p. p. 12–17.
 2. George S. Odiorne *M B O: A System Managerial Leadership for the 80 s*, (Blmont, C A: Fearon Pitman, 1979).

منابع و مآخذ

فارسی

۱. پاپکین، ریچارد و آروم استدل. کلیات فلسفه. ترجمه جلال مجتبوی. تهران: حکمت، ۱۴۰۲. ۵. ق.
۲. جعفری، محمدتقی. ترجمه و تفسیر نهج البلاغه. جلد ۴.
۳. جوادی، ذبیح‌اله. انقبای فلسفه جدید. جلد ۱. تهران: ابن سینا. ۱۳۴۸
۴. صبورا اردوبادی، احمد. نقش تربیتی عادت. جلد ۱. تهران: هدی، (بی تا)
۵. مطهری، مرتضی. اسلام و مقتضیات زمان.

الف) کتابها

1. Adizes, Ichack. *How to Solve the Management Crisis*, L. A.: MDO Institute, Inc., 1980.
2. Agrawal, R. D., *Organization and Management*, T A T A, McGraw - Hill, Publishing Company Limited, New Delhi, 1982.
3. Bedeian, Arthur G., *Management*. Japan: The Dryden Press, C. B. S. Publishing Japan Ltd., 1986.
4. Bridges, Francis J. & Others, *Management Decisions and Organizational Policy*, Boston: Allyn & Bacom, 1971.
5. Carlisle, Howard M. *Management, Concepts and Situations*. Chicago: Science Research Associates, 1976.

6. Chandler, Alfred D. Jr., *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press, 1962.
7. *The Concise Oxford Dictionary*. 6th ed. Great Britain: Oxford University Press, 1974.
8. Cyert, Richard & Lawrence A. Welsch. *Management Decision Making*, England: Penguin, 1970.
9. Davis, Keith. *Human Relations at Work*. 3rd ed. New York: The Free Press, 1961.
10. Dessler, Gray. *Management Fundamentals*. Virginia: Prentice - Hall, 1985.
11. Douglass, Laura M. & Emolivia Bevis. *Nursing Management and Leadership in Action*. U. S. A.: The C. V. Mosby Co., 1983.
12. Drucker, Peter F. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row, 1964.
13. *Management*. New York: Harper & Row, 1974.
14. Dubin, R., «Stability of Human Organizations» in *Modern Organization Theory*, (ed.) Haire, M., N. Y.: John Wiley, 1961
15. Duncan, W. Jack, *Essentials of Management*, Illinois: The Dryden Press, 1975.
16. *Encyclopedia of Professional Management*. edited by Lester R. Bittel. New York: Mc Graw - Hill, 1978.
17. Etzioni, Amitai, *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York. The Free Press, 1961.
18. Ewing, David W. *The Human Side of Planning*. London: Mc Millan, 1969.
19. Fayol, Henry. *General and Industrial Administration*. London: Pitman & Sons, 1949.
20. Ferner, Jack D. *Successful Time Management*. New York: John Wiley, 1980.
21. Festinger, Leon. *Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1964.

22. Flipo, Edwin B. *Management: A Behavioral Approach*, Mass.: Allyn and Bacon, Inc., 1966.
23. Flipo, Edwin B. & Others. *Management: Concepts and Practices*. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1988.
24. Geougo polous, Basil & Flyd Mann. *The Community General Hospital*, New York: Macmillan, 1962.
25. Glueck, william F. *Mangement*. Illinois: The Dryden Press, 1977.
26. Gordon, William J. *Synectics*. New York: Harper & Brothers, 1961.
27. Hampton, David R. *Contemporary Management*, 2nd ed. New Delhi: Mc Graw - Hill, 1981: 270 – 274.
28. Hampton, John J. *Financial Decision Making*. 3rd. ed. India: Prentice - Hall, 1983.
29. Hersey Paul & Ken Blanchard. *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. 4th ed. India: Prentice - Hall, 1985.
30. Heyel, Carl, ed. *The Encyclopedia of Management*. 2nd ed. N. Y.: van Nostrand Reinhold Co., 1973.
31. Hicks, Herbert G. *The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach*. New York: Mc Graw - Hill, 1972.
32. Hunt, R. G., «Technology and Organization,» *Academy of Management Journal*, vol. 13, no. 3, 1970.
33. Jacques, Elliot, *Equitable Payment*. New York: John Wiley and Sons, 1963.
34. Janis, Irving L. & Leon Mann. *Decision Making A Psychological Analysis of Conflict, Choice / and Commitment*. New York: The Free Press, 1977.
35. Johnson, Richard A. & Others. *The Theory and Management of Systems*. 3rd, ed. New York: Mc Graw - Hill, 1973.
36. Katz, D. & Kahn. *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley and Sons, 1969.
37. Koontz, Harold & Others. *Essentials of Management*.

38. .Management, Singapore:
39. Kotler, Philip. *Marketing Management*, 4 th ed. India: Prentice - Hall, 1983.
40. Kuhn, Alfred & Robert D. Bean. *The Logic of Organizations*. Washington: Jossey - Bass Pub., 1982.
41. Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, New York: Mc Graw - Hill, 1961.
42. *Human Organization*, New York: Mc Graw - Hill, 1967.
43. Lindblom, Charles E. *The Intelligence of Democracy*, New York: The Free Press, 1965.
44. Longenecker, Justin G. *Principles of Management and Organizational Behavior*, 3 rd ed. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., 1973.
45. Lorsch, Jay and John J. Morse, *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, N. Y.: Harper & Row, Publishers, Inc., 1974.
46. Mc Guir, Joseph. ed *Contemporary Management*, Englewood Gliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1974.
47. Murdick, R. G. and J. E. Ross. *Information System for Modern Management*, New Delhi: Prentice - Hall of India, 1983: 451—458.
48. Newman, W. H. & E. k. Warren. *The Process of Management*, 4 th ed. India: Prentice - Hall of India, 1979: 455—456.
49. Odiorne, George S. *MBO II: A System Managerial Leadership for the 80s*. Blmont: Pitman, 1979.
50. Osborn, Alex F. *Applied Imagination* - 3 rd rev. ed. New York: Charles Scribner's Sons, 1964.
51. Parker, Cedil & Lous L. Rubin. *Process as Content*. Chicago: Rand Mc Nally, 1980.
52. Pfiffner, John & Frank P. Sherwood. *Administrtrive Organization*. N. J.: Prentice Hall, 1976.
53. Porter L. W. and E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Ill.: Homewood, 1968.: 150_160

54. Richards, Man D. & Paul S. Greenlaw. *Management Decisions & Behavior*. Illinois: Richard D. Irwin, 1972.
55. Ross, Joel E. and Others. *Information Systems for Modern Management*. New Delhi: Prentice - Hall, 1983.
56. Scanlan, Burt K. *Principles of Management and Organizational Behavior*, N. Y.: John Wiley & Sons, Inc 1973.
57. Schoderbek & Others. *Management Systems: Conceptual Considerations*. Teyas: Business Publication, 1975.
58. Steiner, George A. *Top Management Planning*, Toronto: Macmillan. 1969.
59. Steiner, Gray A. *The Creative Organization*, Chicago: The University of Chicago, Graduate School of Business Administration, 1962.
60. Stoner, James A. *Management*, New Delhi: Prentice - Hall, 1983.
61. Terry, George R. *Principles of Management*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1977.
62. Thompson, James, *Organizations in Action*, New York: Mc Graw - Hill, 1967.
63. Wiener, Norbert, *Cybernetics*. New York: John Wiley, 1948.
64. Woodward, Joan, *Industrial Organization: Theory and practice*, London: Oxford University Press, 1965: 211.
65. Wren, Daniel A. *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, 1979.

(ب) مقالات:

1. Adizes, Ichek, «Mismanagement Styles» *California Management Review*, Vol. 19, no. 2 (Winter, 1976): 18.
2. Archer, E. R, «How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and practice», *Management Review*, Vol. 69, no. 2. (February, 1980): 30-37.

3. Bavelas Alex and Dermot Barrett, «An Experimental Approach to Organizational Behavior,» *In Studies in Personnel and Industrial Psychology*, Edwin Fleishman, ed. Homewood, Ill: The Dorsey Press, Inc. 1967: 406.
4. Becker Selwyn and Gerald Gordon, «An Enterpreunal Theory of Formal Organizations,» *Administrative Science Quarterly*, 11 no. 3. 1966.: 375—344.
5. Davis, Keith, «Management Communication and the Grapevine» *Harvard Business Review*, (Sep. - Oct., 1953).
6. Drucker, Peter F. «What Results Should You Expect? A User's Guide to M. B. O.», *Public Administrations Review*, Vol. 36, no. (Jan - Feb., 1976): 12—17
7. Fiedler, F. E. «Engineer the Job to Fit the Manager», *Harvard Business Review*, 43, No. 5. (Sept. - Oct., 1965), p. 116.
8. Greiner, Larry E. «Evolution and Revolusion as Organization Grow, *Harvard Business Review* (July - August, 1972): 34—46.
9. Guth, William D. and Renato Tagiuri «Personnel Values and Corporate Strategy,» *Harvard Business Review*. Vol. 37., no. 5. (Sept. - Oct., 1967): 123—132.
10. Hall, Richard. «Some Organizational Consideration in the Professional,» *Administrative Science Quarterly*, 12. no. 4 (1967).
11. Hodgson, John S. «Management by Objectives: The Experience of Federal Government Department,» *Canadian Public Administration*, Vol. 16, no. 4 (1973): 423.
12. Jennings Eugene E., «The Anatomy of Leadership,» *Management of Personnel Quarterly*, I, No. 1 (Autumn, 1967).
13. Kaiser, «You and Creativity,» *Aluminum News*, Vol. 25., no. 3 (1968):4
14. Katz, Robert L. «Skill of an Effective Administrator,» *Harvard Business Review*, Vol. 33., no. 1. (Jan. - Feb., 1955):34—42.
15. Kaufman Herbert, and David Seidman, «The Morphology of

- Organizations,» *Administrative Science Quarterly*, 15, no. 4. (Dec., 1970).
16. Leavitt, Harold J., «Communication: Getting Information From A into B,» *Managerial Psychology*, Revised Edition, Chicago: University of Chicago, 1964: 138—152.
 17. Lyles, Margorie A. & Ian I. Mitroff, «Organizational Problem Formulation: An Emperical Study,» *Administretive Science Quarterly*, Vol. 25., no. 1. (March, 1980): 102—119.
 18. Mintzberg, Henry, «The Managers Job: Folklore and Fact,» *Harvard Business Review*, Vol. 53, no. 4, (July - August, 1975):49—61.
 19. Mintzberg, Henry and Others, «The Structure of Unstructural Decision processes,» *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27., no. 2 (June, 1976): 246—275.
 20. Perrow Charles, «The Short anb Glorious History of Organization Theory,» *Organizational Dynamics*, Vol., no. 2 (Summer, 1973): 2—15.
 21. Pounds William F., «The Process of Problem Finding» *Industrial Management Review*, Vol. 11, no. 1. (1968): 1—19
 22. Pugh, Derek and others, «A Conceptual Scheme for Organizational Analysis,» *Administrative Science Quareterly*, vol. 8, no. 2 (1963) 289—315.
 23. Rogers. M. F. «Instrumental Infra - Resources: The Bases of Power,» *American Journal of Sociology*, vol. 76, no. 61 (1973): 418—433
 24. Schein, Edgar, «Organizational Socialization and The Profession of Management,» *Indusirial Management Review*, (Winter, 1968): 206—207
 25. Scott, William G., «Organization Theory: A Reassessment,» *Academy of Management Journal*, vol. 17, no. 2 (June, 1974): 242—254.
 26. Starbuck, William, «The Current State of Orgnization Theory,» In Joseph Mc Guir, ed. *Contemporary Management*, Englewood

Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1974.

27. Steiner, George A., «Strategic Managerial Planning» *Encyclopedia of Professional Management*. edited by Lester R. Bittel. New York: Mc Graw - Hill, 1978.
28. Summers, I & D. E. white, «Creativity Techniques: Toward Improvement of The Decision Process,» *The Academy of Management Review*, vol. 1., no. 2 (April, 1976): 99—107,
29. Tannenbaum, Robert and Warren H. Schmidt,» How to Choose a Leadership Pattern,» *Harvard Business Review*, (March - April, 1957): 95—101.
30. «How to Choose a Leadership Pattern,» *Harvard Business Review*, 51. No. 3 (May - June, 1973): 162—164.
31. Taylor, D. W., «Decision Making and Problem Solving,» in Richard M. Cyert & Lawrence A. Welsch, *Management Decision Making*. Baltimore: Penguin Books Co, (1970): 30—63.
32. Triandis, Harry, «Notes on Design of Organizations,» In James D. Thompson, Pittsburgh: University of Pittsburgh: university of Pittsburgh Press, 1960.
33. Whiting, Charles' «Operational Techniques of Creative Thinking,» *Advanced Management*, Vol. 20. no. Iv (oct., 1955): 28
34. Worthy, «Organization Structure and Employee Morale,» *American Sociological Review*, 15 (1955): 169—179

Principles of Management

Ali Rezaian Ph.D.

شابک ۰۲۶-۰۴۵۹-۹۶۴

یال: 