

# مدیریت عمومی

دکتر سید مهدی الوانی



# مدیریت عمومی

دکتر سید مهدی الوانی

ویراست دوم



نشر نبی

الوانی، مهدی، ۱۳۲۳ -

مدیریت عمومی / مهدی الوانی. - [ویرایش ۱]. - تهران: نشر نی، ۱۳۷۴.

۴۱۳ ص.؛ جدول، نمودار.

ISBN 964-312-042-2

فهرست نویسی براساس اطلاعات قبلی.

کتابنامه: ص. [۴۰۹] - ۴۱۳؛ همچنین به صورت زیرنویس.

چاپ بیست و چهارم؛ ۱۳۸۴.

۱. مدیریت. الف. عنوان.

۶۵۸

HD ۳۷ / ف ۷۵ الف ۲

۱۳۷۴

م ۷۴.۳۵۱۲/۷۶

کتابخانه ملی ایران



نشرنی

تهران، خیابان فاطمی، خیابان رهی معیری، شماره ۵۸، کد پستی ۱۴۱۳۷

تلفن: ۵۹ و ۸۸۰۰۴۶۵۸، صندوق پستی ۵۵۶ - ۱۳۱۴۵

[www.nashreny.com](http://www.nashreny.com)

دفتر فروش: خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، پاساژ فروزنده، شماره ۵۱۲

تلفن: ۶۶۴۹۸۲۹۳، فکس: ۶۶۴۹۸۲۹۴

کتابفروشی: خیابان کریم خان، نبش میرزای شیرازی، شماره ۱۶۹

تلفن ۸۸۹۰۱۵۶۱

سیدمهدی الوانی

مدیریت عمومی

• چاپ بیست و چهارم ۱۳۸۴ تهران • تعداد ۵۵۰۰ نسخه • لیثوگرافی غزال • چاپ غزال

ISBN 964-312-042-2

شابک ۹۶۴-۳۱۲-۰۴۲-۲

Printed in Iran

همه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است

## پیشگفتار چاپ سیزدهم

در آستانه هزاره سوم، مدیریت بر تناقضات و پارادوکس‌ها جلوه تازه‌ای به نظریه‌های سازمانی داد. در قرنی که گذشت دلمشغولی نظریه پردازان مدیریت پارادوکس‌های گوناگونی بود که گاه بصورت معماهای پیچیده مطرح می‌شدند و کسی را یارای پاسخگویی به آنها نبود. سازمانهای کوچک در مقابل سازمانهای بزرگ، تمرکز در مقابل عدم تمرکز، دیگر کنترلی در مقابل خودکنترلی، و وحدت در مقابل کثرت، برخی از این تناقض‌ها بودند.

در قرنی که بدان پانواده‌ایم مدیریت می‌رود تا با یاری جستن از نظامهای ارتباطی گسترده و شبکه‌های عظیم اطلاعاتی جهانگیر، «کوچک زیبا» را با «بزرگ توانا» در کنار هم داشته باشد، «تمرکز» را با «عدم تمرکز» در آن واحد تحقق بخشد، و وحدت و کثرت را با هم به ارمغان آورد. «سازمان مجازی» و «اعجازگران مدیریت» در چاپ یازدهم مدیریت عمومی دو بحث جدید را مطرح می‌سازند که نویدی است برای مدیران تا بتوانند در تحقق اهداف سازمانهای خود کامیاب‌تر از پیش باشند. سازمان مجازی تلاشی است تا ضمن کوچک نگه داشتن واحدهای سازمانی، که متضمن مزایای بسیاری است، از گسترده‌گی سازمانهای بزرگ که لازمه تحقق هدفهای کلان و فراگیر است بهره برده شود. در سازمان مجازی واحدهای کوچک و خودکفا به یاری سیستمهای ارتباطی و اطلاعاتی به هم پیوند می‌خورند و از اتحاد سازمانهای کوچک، شبکه‌ای از سازمانها به وجود می‌آید که قادر به انجام مأموریت‌های خطیر و بزرگ است. اعجازگران مدیریت نیز مدیران توانمندی را توصیف می‌کند که برای رویارویی با مسائل پیچیده و موضوعات بفرنج زمانه ما ساخته شده‌اند. اینان

در ایجاد تحول و نوآوری و احیای سازمانها رفتار و کردارشان به اعجاز می‌ماند و از اینروست که آنان را Guru نام نهاده‌اند که در فرهنگ بودائی به معنای کاهن و مرشد روحانی است و روشن‌کننده ذهنها و آرام‌کننده دلهاست.

امید نگارنده آنست که مدیران ما نیز با بهره‌گیری از نظریه‌های جدید سازمانی به الگوهای مناسبی برای توفیق در سازمانهای خود دست یابند.

سید مهدی الوانی

دی‌ماه ۱۳۷۸

## پیشگفتار چاپ‌های قبلی

### پیشگفتار چاپ هشتم

دوران به کارگیری شیوه‌های سنتی مدیریت به تدریج پایان می‌پذیرد و افق‌های جدیدی در قالب نظام‌های هوشمند و خبره، سازمان‌های یادگیرنده، تئوری‌های نظم در بی‌نظمی<sup>۱</sup> یا نظم‌غائی و نظریه‌های بدیع دیگر، ظاهر می‌شوند. در چنین شرایطی که پیچیدگی، تغییر و تحول شتابنده و پویایی و پویندگی از ویژگی‌های آنست «مدیریت عمومی» در هشتمین چاپ خود با اصلاحات و تغییرات چندی عرضه می‌شود. مروری بر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت که سیری تاریخی و موضوعی را دنبال می‌کند از جمله موضوعاتی است که در چاپ جدید اضافه گردیده است. همچنین موضوعاتی در زمینه سیستم‌های متخصص که کوس برابری با متخصصان و کارشناسان را می‌زنند، سازمان‌های یادگیرنده که همچون انسانها عشق آموختن و توان تجربه‌اندوزی دارند، در ضمايم آمده است و سبك سنج مواجهه با تعارض نیز طی پیوستی ارائه گردیده است. ضمناً پاره‌ای اصلاحات و تغییرات جزئی دیگر در کتاب بعمل آمده و قسمتهایی که به هنگام و متناسب با موضوعات اصلی نبودند از آن حذف گردیده است. مؤلف امید دارد این تلاشها مقبول طبع صاحب نظران افتد.

سید مهدی الوانی

زمستان ۱۳۷۳

## پیشگفتار چاپ پنجم

عصر ما عصر تغییر و تحولاتی شتابنده و دور از انتظار است، زمانی که چاپ اول این کتاب در پنج سال پیش از طبع خارج شد، یوگسلاوی مهد مدیریت خودگردانی و شوراهای بود. ساختار کلی دولت شوروی به گونه‌ای متمرکز و تحت انقیاد حزب حاکم شکل گرفته بود، و وفاداری شغلی و ویژگی کارکنان ژاپنی بود. اما امروز زمانی که پنجمین چاپ را روانه نشر می‌کنم یوگسلاوی دستخوش تغییرات شدید شده است، حزب حاکم و ساختار دولت در شوروی مضمحل گردیده و فرهنگ غرب در ژاپن ره گشوده است. در چنین فضایی پر از تحول و تغییر باید سازمانها و مدیران دائماً آماده و گوش به زنگ تحولات و رویارویی با تغییرات باشند و جز این راهی برای دوام و بقا وجود ندارد. به حسب این ضرورت در چاپ پنجم فصلی تحت عنوان خلاقیت و نوآوری را که شامل نظریات و تکنیک‌های مربوط به این موضوع است به فصول قبلی افزوده‌ام و در بخش ضمایم چند صفحه‌ای را در مورد مدیریت مسائل عمومی که زمینه تازه‌ای در مدیریت معاصر است اضافه کرده‌ام. از خداوند می‌خواهم فراغت و فرصتی عطا فرماید تا در چاپهای بعدی کل کتاب را مورد تجدید نظر قرار داده، حشو و زوائد آنرا حذف و موضوعات و مطالب لازم را با نظم منطقی به آن بیفزایم.

سید مهدی الوانی

مرداد ماه ۱۳۷۱

## پیشگفتار چاپ چهارم

مدیران امروز در جستجوی چیستند؟ به کجا می‌روند و چه می‌جویند؟ آرمانهایشان کدام است و چه اهدافی را دنبال می‌کنند؟ با نگاهی به اکتاف این گیتی پهناور درمی‌یابیم که در عصر ماکارایی و بهره‌وری والا ترین هدف و ارزشمندترین مقصد همه مدیران است. همه در جستجوی کارایی بیشتر، نتیجه‌بخشی بالاتر و بهره‌وری فزون‌ترند و تلاشهایشان در این راستا شکل می‌گیرد. اما آیا خیر و مصلحت آدمی در این جهت‌گیری است، یا آنکه باید راهی دیگر برگزید، به اهدافی برتر اندیشید و در مسیری متفاوت گام نهاد؟

آثار و منابع علم مدیریت باید پاسخگوی این گونه سؤالات باشند و مخاطبان خود را در پیمودن این راه یاری دهند. نگارنده در کتاب حاضر کوشیده است تا در قالب نظریه‌های متداول مدیریت به مدیران و پژوهندگان این رشته راه چاره‌های عملی و تدبیرهای کاربردی مدیریت را یادآور شود و آنان را با دانش و مهارت‌های مدیریت مأنوس سازد. اما آیا رسالت مدیریت به همین جا خاتمه می‌یابد یا آنکه باید به عرصه‌های دیگری نیز گام نهاد و جولانگاه‌های وسیع‌تر و افق‌های دورتری را در مد نظر قرار داد؟ برای روشن شدن این نکته اساسی در چاپ چهارم کتاب که اکنون در پیش روی شماست، ضمن انجام پاره‌ای اصلاحات جزیی تکمله‌ای تحت عنوان «منطق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی» در پایان کتاب آمده است که بنیادهای نظریات سازمانی را به نقد می‌کشد و جهت‌گیری‌های آینده در نظریه‌پردازی را ترسیم می‌کند. در این نوشته خوانندگان با دو نوع تعقل، یکی جوهری و دیگری ابزاری، آشنا می‌شوند. در تعقل ابزاری به عنوان اساس نظریه‌های متداول مدیریت، ارزش مسلط همانا فایده و کارایی است؛ در حالی که تعقل جوهری بر خیر و مصلحت انسان و تعالی و آزادگی او ارجح می‌نهد و تلاش می‌کند تا رشد روح متعالی وی را تحقق بخشد. این نوع تعقل به انسان قدرت انتخاب می‌دهد، او را وجودی صاحب اختیار و مستقل می‌سازد و پایه‌ای برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی وی فراهم می‌آورد. در جهان پرتلاطم امروز باید به دنبال نظریه‌پردازی بر پایه تعقل جوهری باشیم و ضمن استفاده از تئوریهای مبتنی بر تعقل ابزاری ضعف‌ها و نارساییهای آنها را فراموش نکنیم.

امید آن دارم که در آینده با بهره‌جویی از چشمه سیال ارزشهای پایدارمان بتوانیم شکل‌گیری نظریه‌هایی را شاهد باشیم که صبغه و عطر تعقل جوهری داشته، و پاسخگوی ضرورتها و انتظارات برحق جامعه و کشورمان باشد.

سید مهدی الوانی

خرداد ماه ۱۳۷۰

## پیشگفتار چاپ سوم

چندی پیش کتابی به دستم رسید که در آن دورنمای کار و شغل در آینده با ذهنی سرشار از تخیل قلمفرسایی شده بود. اگر بر بالهای اندیشه نویسنده<sup>۱</sup> کتاب می نشستیم، سرگذشت «کار» را از زمان برده داری، نظام اربابی و استخدام حرفه‌ای تا به امروز می شنیدیم و سپس تصویر «کار» در آینده را می دیدیم که به زعم نویسنده نوعی «خویشتن کاری»<sup>۲</sup> است. در این شکل از «کار»، تفریح و تفتن، بازی و سرگرمی، آزادی و اختیار، با کار عجین شده‌اند و انسان برای کار کردن به استخدام خود درآمده است و دیگر خبر از کارفرمایان بزرگ امروزی نیست.

براستی اگر این طرح تخیلی به واقعیت بیوندد و «خویشتن کاری» جایگزین کار کردن برای دیگران بشود، سرنوشت مدیریت چه خواهد شد؟ تاکنون تلاشهای مدیریتی غالباً مصروف آن می شد که اعضای سازمان را برای تحقق اهداف سازمانی هماهنگ سازد. اما اگر انسانها برای خود کار کنند، آیا دیگر نیاز به چنین اهمتامی هست؟ و آیا دیگر مدیریت با تعریف کنونی لزومی خواهد داشت؟ مسلماً در آینده برنامه‌ریزی و سازماندهی و کنترل شکل دیگری به خود خواهند گرفت و انگیزش و ارتباطات به گونه‌ای دیگر مطرح خواهند شد. در فضای سازمانی سالهای آینده، مدیریت دگرگونیها و تحولات عمیقی را به خود خواهد دید که اکنون بیشتر به افسانه‌های علمی-تخیلی می ماند. مدیریت در عمر کوتاهی که بر آن گذشته است، شاهد تغییرات بسیاری بوده و مطمئناً در آینده نیز در عصر «آدم‌واره‌های خودکار»<sup>۳</sup> و انسانهای «خویشتن کار» شاهد تغییرات بیشتری خواهد بود. مدیران، دانش‌پژوهان و دانشجویان این رشته باید خود را با این تحولات همپا سازند و به تئوریه‌ها و نظریه‌های سنتی در این رشته اکتفا نکنند.

در چاپ سوم کتاب مدیریت عمومی که اکنون در پیش رو دارید ضمن اصلاحاتی که در متن نسبت به چاپهای گذشته صورت گرفته است در بخش ضمائیم مطالبی در مورد «سرنوشت کار در آینده»، «فشارهای عصبی در سازمان و راههای مقابله با آن»، «شاخصهای سنجش

---

1. James Robertson

2. ownwork

3. Robot

ساختار سازمانی»، «سیمای بوروکراسی شوروی در انقلاب دوم» و «پرسشنامه تعیین سبک رهبری»، که مسائل جدیدی را در مدیریت امروز طرح می‌کنند، آمده است. با این امید که در چاپهای آینده بتوانم با تغییرات و اصلاحات بنیادی روایت جامعتری از مدیریت را تقدیم خوانندگان گرامی کنم.

سید مهدی الوانی

اردیبهشت ماه ۱۳۶۹

## پیشگفتار چاپ دوم

نخستین چاپ کتاب مدیریت عمومی مورد اقبال مخاطبانش قرار گرفت و در مدت زمانی کوتاه نسخ آن نایاب شد. اما مؤلف این اقبال خوانندگان و نایابی کتاب را قبل از آنکه به سبب شایستگی متن بداند ناشی از عطشی می‌یابد که جامعه امروز در زمینه مطالب و موضوعات کاربردی مدیریت در خود دارد. جامعه امروز ما برای بازسازی و پیشرفت نیاز به آن دارد که راه چاره‌های عملی مدیریت را بداند و بکار گیرد. اما با وجود این تمایل و خواست، متأسفانه اغلب کتب ربع قرن گذشته مدیریت به زیور طبع آراسته، با جلد‌های رنگین، بدون حتی نقطه‌ای اصلاح یا تغییر با بهای مناسب (!) روانه بازار شد و با محتوای کهنه و صرفاً نظری نیازهای برحق را ظاهراً ارضا نمود، ولی درواقع به بیراهه کشید. البته نباید این نکته را فراموش کرد که کتب مذکور در زمان خود کتبی مفید بودند اما مدیریت، ربا‌عیات خیام یا غزلیات حافظ نیست که مرور زمان از ارزش آن نگاهد، در عصر حاضر تغییرات و تحولات سریع در این رشته به هیچ منطق و آیینی روانه نمی‌دارد که با وجود بحران کاغذ و مشکلات چاپ، منابع محدود موجود صرف تجدید چاپ آثاری شود که پیامی از تازه‌های مدیریت ندارند و از کاربرد مدیریت در عمل نیز سخنی نمی‌گویند. به هر حال در چنین حال و هوایی مؤلف به یاری خدا و با کمک و همت گروهی از جوانان شیفته که مؤسسه پربار نشر نی را برپا داشته‌اند این وجیزه ناچیز را گردآوری و به اساتید معظم، مدیران محترم، دانشجویان علاقمند و پژوهندگان این رشته تقدیم کرد. در انجام این مهم استقبال خوانندگان برای مؤلف و ناشر گرامی‌ترین و ارزنده‌ترین تشویق بود و آنان را در راهی که در پیش گرفته‌اند راسخ‌تر از گذشته ساخت.

در چاپ جدید ضمن انجام برخی اصلاحات جزئی در متن و افزودن پاره‌ای توضیحات

تکمیلی، به منظور جلوگیری از حروفچینی مجدد بخشهای مختلف متن کتاب که به افزایش بهای کتاب منجر می‌گردد، آنچه را که باید در این چاپ اضافه می‌کردم تحت عنوان «شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت» در ضمیمه شماره ۵ آورده‌ام که حاوی مطالبی در زمینه‌های مدیریت بر مبنای هدف، تئوری Z، بودجه منعطف یا متغیر، بودجه بر مبنای صفر، بودجه‌بندی طرح و برنامه، قانون پارکینسون، اصل پیتر یا اصل حد بی‌کفایتی، و پنجره جو-هری می‌باشد. با سپاس فراوان از همه عزیزانی که مرا در نشر این متن یاری دادند امیدوارم این تلاش مقبول افتد.

سید مهدی الوانی

خرداد ماه ۱۳۶۸

## پیشگفتار چاپ اول

چنانچه تاریخ زندگی بشر را مطالعه کنیم، خواهیم دید آنچه را که ما امروزه مدیریت می‌نامیم از دیرباز به عنوان یک ضرورت برای انسان مطرح بوده و در اغلب فعالیتهای وی حضور داشته است. از ایام گذشته نظریه‌های مدیریت و سازمان بدون آنکه مدوّن و منظم شده باشند، به کار گرفته می‌شدند و در شرح احوال و اعمال رسولان، رهبران، سرداران و بزرگان در اعصار گذشته کاربرد این نظریات مشهود است. نظریه‌های مدیریت پدیده نوینی نیستند که بشر در عصر جدید به آن دست یافته باشد، بلکه آنچه در قرون اخیر در زمینه سازمان و مدیریت انجام گرفته به صورت مجموعه درآوردن و جامه عملی پوشاندن به نظریات و اندیشه‌های پراکنده‌ای است که از قبل موجود بوده است. این کار اغلب به دست غریبان و ملل پیشرفته صنعتی انجام شده، و به همین جهت این توهّم را برای بعضی ایجاد کرده که مدیریت یک علم یا فنّ بیگانه و غربی است. در حالی که ملل شرق، به ویژه مسلمانان، اگر به موارث غنی اسلامی و تاریخ تمدن خود نگاهی کاوشگر و دقیق بیندازند، می‌توانند اندیشه‌ها و کاربردهای مدیریت را به وضوح ببینند و آنچه خود داشته و دارند از بیگانه تمنا نکنند. کاری که فرنگیان در ساخت و پرداخت تئوریهای مدیریت و سازمان کرده‌اند کاری غریب و بغرنج نیست که از عهده غیر آنان برنیاید. ما نیز می‌توانیم به مدد اندیشه و تفکر و ایمان و با یاری از منابع غنی خود به ساختن و پرداختن نظریه‌های مدیریت پردازیم و از جرگه ریزه‌خواران مدیریت بیگانه به در آییم. ولی این بدان معنا نیست که خود را بی‌نیاز از مطالعه، بررسی و نقادی تئوریهای موجود احساس کنیم.

به منظور تحقق این هدف ابتدا باید به مطالعه و بررسی و نقادی تئوریهای موجود مدیریت پرداخته و بر مکاتب دیگر احاطه و آگاهی یابیم. و همواره به خاطر داشته باشیم که مطالعه و بررسی تئوریهای موجود به منظور برپا داشتن تئوریهای ما براساس آنها نیست، بلکه به منظور آگاهی از مسأله و موضوع، شناخت نقاط ضعف و قوت و دلایل ردّ یا قبول آنهاست.

آنچه در این مجموعه ملاحظه می‌کنید برای آشنایی با نظریه‌ها و تئوریهای عمومی مدیریت است، به گونه‌ای که دانش‌پژوهان، دست‌اندرکاران و علاقمندان رشته مدیریت در سطوح و مراتب مختلف بتوانند از آن بهره گیرند و دانش خود را در این زمینه وسعت بخشند. البته همان‌طور که از عنوان کتاب استنباط می‌شود، در این مجموعه به حوزه خاصی از مدیریت تأکید نشده و اصول کلی آن بیان گردیده است؛ با این امید که مفید فایده افتد.

سید مهدی الوانی

آذر ماه ۱۳۶۶

## فهرست مطالب

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| مقدمه: مدخلی بر مفهوم مدیریت                 | ۱۷  |
| ۱. سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت      | ۲۱  |
| ۲. برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک) | ۵۹  |
| برنامه‌ریزی عملیاتی در سازمان                | ۵۹  |
| برنامه‌ریزی نیروی انسانی                     | ۶۸  |
| ۳. سازماندهی                                 | ۸۰  |
| سازماندهی پویا                               | ۹۷  |
| الگوهای جدید ساخت سازمانی                    | ۹۷  |
| ۴. کنترل و نظارت در سازمان                   | ۱۰۶ |
| ۵. هدایت و انگیزش                            | ۱۱۹ |
| هدایت و رهبری سازمانی                        | ۱۳۷ |
| انگیزش کارکنان                               | ۱۳۷ |
| ۶. ارتباطات سازمانی                          | ۱۵۱ |
| ارتباطات در سازمان                           | ۱۶۷ |
| ۷. تصمیم‌گیری                                | ۱۸۰ |
| ۸. خلاقیت و نوآوری در سازمان                 | ۱۹۳ |
|                                              | ۲۲۳ |

|     |                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------|
| ۲۴۳ | ضمائم                                                           |
| ۲۴۴ | — ضمیمه ۱: شاخص تعیین حیطه نظارت                                |
| ۲۴۶ | — ضمیمه ۲: پرسشنامه رهبری در کلاس                               |
| ۲۴۹ | — ضمیمه ۳: پرسشنامه رهبری                                       |
| ۲۵۳ | — ضمیمه ۴: آزمون نیازهای کارکنان                                |
| ۲۶۹ | — ضمیمه ۵: شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت               |
| ۲۸۲ | — ضمیمه ۶: سرنوشت کار در آینده: افقهای جدید در مدیریت           |
| ۲۸۶ | — ضمیمه ۷: فشارهای عصبی در سازمانها و راههای مقابله با آن       |
| ۳۰۳ | — ضمیمه ۸: شاخصهای سنجش ساختار سازمانی                          |
| ۳۱۰ | — ضمیمه ۹: پرسشنامه تعیین سبک رهبری                             |
| ۳۱۴ | — ضمیمه ۱۰: مدیریت مسایل عمومی                                  |
| ۳۲۶ | — ضمیمه ۱۱: سازمانهای یادگیرنده                                 |
| ۳۴۱ | — ضمیمه ۱۲: نظامهای هوشمند یا سیستمهای متخصص                    |
| ۳۵۰ | — ضمیمه ۱۳: تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیدگاههای ارزشی متفاوت |
| ۳۵۸ | — ضمیمه ۱۴: کارآفرینان آینده‌ساز                                |
| ۳۶۲ | — ضمیمه ۱۵: سبک شما در مدیریت تعارض چیست                        |
| ۳۶۸ | — ضمیمه ۱۶: مشکلات و تنگناهای نظام اداری جهان سوم               |
| ۳۷۵ | — ضمیمه ۱۷: سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم                      |
| ۳۸۶ | — ضمیمه ۱۸: اعجازگران مدیریت                                    |
| ۳۹۵ | تکمله: منطق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی                       |
| ۴۰۹ | منابع و مآخذ                                                    |

## مقدمه

### مدخلی بر مفهوم مدیریت

شاید یکی از مهمترین فعاليتها در زندگي اجتماعي بشر امروز را بتوان مدیریت دانست. در عصر حاضر به مدد این فعالیت است که مأموريتها و اهداف سازمانها تحقق می‌یابند، از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود و توانایی و استعداد انسانها از قوه به فعل درمی‌آید. مدیران در انجام وظایف خود فرایندی را دنبال می‌کنند که شامل اجزایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل، انگیزش، ارتباطات، هدایت و تصمیم‌گیری است. مجموعه این فعالیتهاست که مدیریت را شکل می‌دهد و هماهنگی و نیل به هدفها را میسر می‌سازد.

مدیریت را به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند. صاحب‌نظری مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تأکید ورزیده است.<sup>۱</sup> گروهی مدیریت را علم و هنر هماهنگی کوششها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین توصیف کرده‌اند. گروهی دیگر مدیریت را در قالب انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و... بیان نموده‌اند.<sup>۲</sup> یکی از علمای

---

1. Mary P. Follett, *The New State*, Mass.: Peter Smith, 1918.

۲. برای اولین بار گولیک این برداشت از مدیریت را در قالب «واژه POSDCORB» بیان نمود:  
Luther Gulick & L. Urwick. (ed.) *Papers on The Science of Administration*, N.Y.: Institute of Public Administration, 1937.

مدیریت و اقتصاد<sup>۱</sup> مدیریت را تصمیم‌گیری دانسته و این وظیفه را بهترین و اصیلترین نقش مدیر قلمداد نموده است. عالم دیگری بر نقشهای مدیر از دیدگاه تازه‌تری نگریسته و برای مدیر وظایف و نقشهایی چون رهبری سازمان، منبع اطلاعاتی، و عامل تصمیم‌گیری و رابط با سایر سازمانها برشمرده است.<sup>۲</sup> اندیشمندان دیگر نیز نقش‌های هشتگانه‌ای را برای مدیر برشمرده‌اند که در فصل یکم به آنها اشاره خواهد شد.

اما کسانی که مدیریت را تعریف کرده‌اند، زمانی که به تفصیل و توجیه تعاریف خود پرداخته‌اند ناگزیر به یک سلسله وظایف اشاره کرده‌اند که هر مدیری در انجام وظیفه‌ی خطیر خود ملزم به انجام آنهاست. نویسندگان و عالمان این رشته بنا بر نگرش و تخصصهای خود هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد نموده‌اند. گروهی وظایف خاصی را اصلی قلمداد کرده‌اند و گروهی دیگر بر وظایف دیگری تأکید ورزیده‌اند. آنچه در این مجموعه مختصر چارچوب بررسی را تشکیل داده، توصیف و بیان وظایفی است که تشکیل‌دهنده مدیریت است، و کوشش بر آن بوده است که وظایف اصلی و مهم به اجمال مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. البته با توجه به ماهیت و هدف این مجموعه، در شرح هر وظیفه برخوردی عام صورت پذیرفته و اصول کلی بیان شده است، و گرایشهای تخصصی در وظایف مذکور به منابع خاص واگذار گردیده است. به عبارت دیگر نحوه تقرب به موضوعات در این مجموعه، به گونه‌ای طراحی شده که بتواند مخاطبان بسیاری را در بر گرفته و انتظارات متنوعی را در زمینه‌های مذکور برآورده سازد. ضمناً با وجود ارتباط این وظایف در قالب یک فرایند، هر وظیفه به گونه‌ای مورد بررسی واقع شده که مستقلاً نیز قابل مطالعه است و لزوماً ادراک مطلب هر فصل موقوف به بررسی فصول دیگر نیست.

در فصل اول نظریه‌های سازمان و مدیریت و سیر تحولات آنها مرور شده و در فصل دوم برنامه‌ریزی به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیر در قالب برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی مورد بررسی قرار گرفته، و اصول برنامه‌ریزی نیروی انسانی نیز مختصراً بیان گردیده است. در فصل سوم شیوه سازماندهی و چگونگی تنظیم نمودارهای سازمانی و تشکیلاتی مطرح شده و برخی ساختارهای جدید سازمانی معرفی گردیده است. موضوع

1. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision Cliffs*, N.J.: Inc., 1977. Prentice-Hall

2. Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review* 53, No. 4 July-Aug. 1975, and "Managerial Work: Analysis from Observation", *Management Science*, Oct. 1971.

هدایت و رهبری سازمانی و انگیزش کارکنان بررسی گردیده، و فصل ششم به موضوع ارتباطات سازمانی اختصاص یافته است. در فصل هفتم وظیفهٔ تصمیم‌گیری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیریت به‌طور عمومی و در فصل هشتم خلاقیت و نوآوری در سازمان مورد بررسی واقع شده است. و سرانجام در ضمایم انتهای کتاب نمونه‌ای از شاخص تعیین حیطه نظارت، پرسشنامه رهبری در کلاس، پرسشنامهٔ رهبری، آزمون نیازهای کارکنان، و شرح مختصری در مورد مفاهیم مدیریت در زمینه‌های مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه، تئوری Z، بودجه منعطف یا متغیر، بودجه بر مبنای صفر، بودجه‌بندی طرح و برنامه، قانون پارکینسون، اصل پیتر یا اصل حد بی‌کفایتی و پنجره جو-هری، سرنوشت کار در آینده، فشارهای عصبی در سازمان و راههای مقابله با آن، شاخصهای سنجش ساختار سازمانی، پرسشنامه تعیین سبک رهبری، مدیریت مسائل عمومی، سازمانهای یادگیرنده، نظامهای هوشمند یا سیستمهای متخصص، تلفیق هدفهای فرد و سازمان، کارآفرینان آینده‌ساز، سبک‌سنج مواجهه با تعارض، و تنگناهای نظام اداری جهان سوم، برای مزید آگاهی اهل رشته ارائه گردیده است و با تکمله‌ای تحت عنوان منطق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی کتاب خاتمه یافته است.



## سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت

مدیریت به عنوان یکی از فعالیتهای اجتماعی بشر سابقه‌ای بس دیرینه دارد اما آنچه را که به عنوان تاریخچه و سیر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت بیان می‌داریم از زمانی است که نظریه‌ها و تئوریهای مدیریت و سازمان پا به عرصه وجود نهادند و مدیریت به صورت رشته‌ای علمی در میان سایر رشته‌های علوم مطرح گردید. بنابراین ذکر این مطلب که مدیریت در سالهای پایانی سده نوزده میلادی شکل گرفت به معنای عدم وجود آن در اعصار پیشین نیست همانگونه که بسادگی می‌توان پذیرفت کشف قدرت جاذبه به وسیله نیوتن به معنای عدم وجود چنین قدرتی قبل از وی نبوده است، منتها از زمانی که نیوتن نتیجه گرفت نیروهایی که اقمار را بر روی مدارات خود نگه می‌دارند باید با مربع مسافت این اقمار به مرکز دوران نسبت عکس داشته باشند،<sup>۱</sup> و این نظریه را به اثبات رساند، از دیدگاه تاریخی آغاز پیدایی نظریه جاذبه محسوب می‌شود.

### طبقه‌بندی‌های تاریخی نظریه‌های سازمان و مدیریت

در مقوله مدیریت و سازمان نیز آغاز طرح نظریه‌های مدیریت و سازمان را می‌توان در سالهای اوایل قرن بیستم جستجو کرد زمانی که وبر<sup>۲</sup> نظریه بوروکراسی را مطرح ساخت و تیلور<sup>۳</sup> و فایول<sup>۴</sup> اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه نمودند. پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتاری در سالهای دهه ۱۹۳۰ شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه‌های

۱. ژاکوب برونوفسکی، عروج انسان، ترجمه سیاوش مشفق، تهران: انتشارات کاوش، چاپ چهارم، ۱۳۶۷، ص ۲۸۶.

2. Max Weber

3. Fredrick W. Taylor

4. Henri Fayol

سیستمی و اقتضایی<sup>۱</sup> با به عرصه وجود نهاد و امروزه نیز این مکتب، تفکر غالب در مدیریت و سازمان می‌باشد.

در موضوع نگرش تاریخی به موضوع سازمان و مدیریت، ضمن بیان سیر تحولات مدیریت، مکاتب مختلف و تئوریهای خاص هر مکتب مطرح می‌شود و بررسی تاریخی و موضوعی را به همراه هم ارائه می‌گردد. از این رو بسیاری از نگارندگان به این طبقه‌بندی روی آورده و با این نگرش تقسیم‌بندیهای بسیاری انجام گرفته است که غالباً سه مکتب اصلی مدیریت علمی، مدیریت روابط انسانی و مدیریت سیستمها در تمامی آنها ملاحظه می‌شود. هارولد کوئنتز در طبقه‌بندی اولیه خود به شش مکتب تحت عناوین: (۱) مکتب فرایندی یا وظیفه‌ای (مدیریت ۲) مکتب تجربی (مدیریت ۳) مکتب رفتار انسانی در مدیریت (۴) مکتب نظام اجتماعی در مدیریت (۵) مکتب تئوری تصمیم‌گیری (۶) مکتب کمی و مقداری مدیریت اشاره کرد<sup>۲</sup> و حدود نوزده سال بعد این طبقه‌بندی را به یازده طبقه<sup>۳</sup> افزایش داد که به علت تداخل طبقات در هم و جزیی شدن آنها مورد اقبال چندانی قرار نگرفت.

ویلیام اسکات<sup>۴</sup> نیز با پیروی از طبقه‌بندی تاریخی سه مکتب را در مدیریت مطرح می‌داند. مکتب کلاسیک‌ها که با تقسیم کار، سلسله مراتب، حیطة نظارت و ساختار منطقی سروکار داشتند و مکتب نئوکلاسیک‌ها که با نهضت روابط انسانی شناخته می‌شوند. مکتب سوم مکتب سیستمی سازمان است که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می‌کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می‌دهد.<sup>۵</sup> در تفکر سیستمی سازمان به صورت یک منظومه واحد که متشکل از اجزاء مرتبط و متعامل<sup>۶</sup> است در نظر گرفته می‌شود و اصل وابستگی متقابل مهمترین خاصیت آن را تشکیل می‌دهد. اگر اجزاء و عناصر تشکیل دهنده سازمان را به تنهایی مورد بررسی قرار دهیم سازمان را نشناخته‌ایم زیرا آنچه سازمان را به صورت یک مجموعه واحد در می‌آورد همانا روابط

1. contingency

2. H. Koontz, "The Management Theory Jungle," *Journal of the Academy of Management*, 4, (Dec. 1961), pp. 174-188.

3. H. Koontz, "The Management Theory Jungle Revisited," *Academy of Management Review*, 5, (March 1980), pp. 175-187.

4. W. Scott

5. William G. Scott, "Organization Theory: An Overview and an Appraisal," *Academy of Management Journal*, (April 1961), pp. 7-26.

6. interacting parts

متقابل بین اجزاء و عناصر آن است. روابطی که در مکاتب قبلی چندان مورد عنایت قرار نگرفته بود.

بولدینگ<sup>۱</sup> با در نظر گرفتن ضوابطی عمومی برای سیستم‌ها آنها را در نه سطح طبقه‌بندی می‌کند. طبقه‌بندی وی برای شناخت سازمان و رفتار انسانها در سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. در تقسیم‌بندی سیستمها، بولدینگ سطح اول را ساخت یا چارچوب<sup>۲</sup> می‌نامد. این سطح شامل تمام قوانین مربوط به استاتیک است که در تمام سطوح بالاتر نیز صادق است. حتی انسان که خود از سطح هفتم سیستمهاست از نظر ساخت تابع قوانین سطح اول است. سطح دوم شامل سیستمهای متحرک یا ساعت گونه‌هاست<sup>۳</sup>. قوانین دینامیک توجیه‌کننده خصوصیات اصلی این سطح است. سطح سوم سیستمهای بازخور یا سایبرنتیک<sup>۴</sup> است. ترموستات ساده‌ترین مصداق این سطح است. سطح چهارم تک‌یاخته<sup>۵</sup> است که به عنوان اولین سطح سیستمهای باز توسط پدیده حیات از سطوح قبلی متمایز می‌گردد. سطح پنجم سطح گیاه<sup>۶</sup> و سطح ششم دنیای حیوانات<sup>۷</sup> است که ویژگی آن حرکت و احساس از طریق گیرنده‌های طبیعی است. سطح هفتم انسان است که ویژگی عمده آن خود آگاهی<sup>۸</sup> است. گیرنده‌های اطلاعاتی در این سطح به حد تکامل خود می‌رسند و با درک بعد زمان و قدرت تشخیص و تحلیل علامات و اطلاعات و ربط آنها به یکدیگر انسان تصویری از محیط برای خود می‌سازد و جهان پیرامونش را ادراک می‌کند. انسان نه تنها می‌داند بلکه از دانائی خود نیز آگاه است<sup>۹</sup>. سطح هشتم سازمانهای اجتماعی<sup>۱۰</sup> است، این سطح در برگیرنده انسانهاست ولی این نقش انسان است که به سیستم اجتماعی شکل می‌دهد، در سازمان اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا می‌کند و در این رابطه است که سازمان معنی پیدا می‌کند. سطح نهم شامل دنیای ناشناخته‌ها و سیستمهای متعالی<sup>۱۱</sup> است، که در حال حاضر ما از درک آنها عاجزیم<sup>۱۲</sup>. با توجه به سطوح نه‌گانه بولدینگ برای درک هر سطح باید از روش و شیوه متناسب با آن استفاده کرد، بدین ترتیب برای درک انسان و

1. K. Boulding

2. structure or Framework

3. clockwork

4. cybernetic

5. cell

6. plant

7. animal

8. self - consciousness

9. He not only knows, but knows that he knows.

10. social organizations

11. transcendental

12. K. E. Boulding, "General Systems Theory" in Shafritz, *Classics of Organization Theory*

Ill. Moore Publishing Co., 1978.

سازمان باید شیوه‌ای متفاوت با روش درک سطح ساختار و ساعت‌گونه‌ها ابداع و مورد استفاده قرار گیرد، و شاید ضعف ما در تحلیل‌های سازمانی استفاده از شیوه‌های ابتدائی برای درک گونه‌ها و سطوح متعالی است. و نکته دیگر آنکه شناخت سطوح زیرین در هر سطح برای درک صحیح و کامل آن سطح ضروری است، فی‌المثل برای درک سازمان باید هفت سطح زیرین آن شناخته شده و بصورت یک کل درک کامل و درست سازمان را میسر سازد. تفکر سیستمی در مدیریت با توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان تصویر کاملتری را از سازمان ارائه کرد و تئوریهای دقیقتری را برای تحلیل مدیریت و سازمان بدست داد. تئوری اقتضائی<sup>۱</sup> که برگرفته شده از مکتب سیستمی در مدیریت است، مطلق‌گرایی در مدیریت را خطا دانسته و مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می‌داند که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده است. در این تئوری مطلوب بودن شیوه‌های مدیریت بستگی به موقعیت داشته و شیوه‌ای که در یک موقعیت مطلوب و مناسب است ممکن است در موقعیتی دیگر نامطلوب و نامناسب باشد. از اینرو این نوع نظریه‌ها را تئوری «بستگی دارد»<sup>۲</sup> نیز نامیده‌اند. امروزه با بهره‌گیری از این تئوری، مدل‌های گوناگونی در شاخه‌های مختلف مدیریت پرداخته شده است که هر کدام موضوع مورد نظر خود را با دیدی اقتضائی می‌نگرند. در این تئوری‌ها بهترین شیوه وجود ندارد و مطلوبیت هر روشی بستگی به شرایط و موقعیت دارد.

ریچارد اسکات<sup>۳</sup> با در نظر داشتن سیر تحولات تاریخی، نظریه‌های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده است. معیار تقسیم‌بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان، و مدل‌های منطقی و اجتماعی رفتار انسانها در سازمان است. براساس معیار اول نظریه‌های سازمان و مدیریت به دو گروه نظریه‌های سیستم بسته و باز تقسیم می‌شوند و با توجه به معیار دوم در هر گروه دو نوع مدل که معطوف به رفتار منطقی و رفتار اجتماعی انسان است دیده می‌شوند. در نظریه‌های گونه اول سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان منطقی قلمداد می‌گردد. نظریات علمایی چون تیلور، فایول، و گیلولیک در این گونه قرار می‌گیرند. در این دیدگاه سازمان، ابزاری برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده است و رابطه سازمان با محیط بیرونی مدنظر نیست، اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله مراتب دقیق سازمانی، قانونمداری و سایر اصول مدیریت ارکان اصلی تفکرات این طبقه از

1. contingency theory

2. it depends

3. W. Richard Scott, *Organizations, Rational, Natural, and Open System*, N.J.: Prentice-Hall, 1981, pp. 128-132.

نظریات را تشکیل می‌دهند. تیلور با تخصصی کردن کارها، جدا نمودن برنامه‌ریزی از اجرا و استاندارد کردن فعالیتها به کمک روشهای مطالعه کار می‌کوشید تا کارایی را در سازمانها به حداکثر ممکن ارتقا دهد و سایر پیشگامان مدیریت نیز همین هدف را با روشهایی مشابه دنبال می‌کردند. مونی و رایلی<sup>۱</sup> با مطرح کردن اصل هماهنگی به عنوان اصلی اساسی<sup>۲</sup> در عملکرد متوازن و موزون سازمان و فایول با ارائه چهارده اصل مدیریت کوشیدند تا برای مدیریت موفق در سازمان ضوابط مطلقی را مطرح سازند که ارتباط چندانی با محیط بیرونی سازمان نداشت و صرفاً در درون سازمان قابل تحقق بود.

در نظریه‌های گونه دوم سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان اجتماعی است. نظریاتی که اصطلاحاً روابط انسانی نام گرفته‌اند در این طبقه قرار می‌گیرند. اگر در گونه قبل ارضاء نیازهای مادی و جسمانی برای نیل به کارایی مورد تأکید بود در این گونه از نظریه‌ها ارضاء نیازهای اجتماعی و روانی اساسی برای عملکرد بالای اعضای سازمان است. التون میو<sup>۳</sup> پایه‌گذار و چهره شاخص در این گونه از نظریه‌هاست. او که استرالیایی تبار بود در تجربیات خود دریافت که انسانها همانند نیاز به غذا و هوا و محیط فیزیکی مناسب نیاز به احساس شخصیت در محیط کار، روابط اجتماعی مطلوب و حرمت و صمیمیت در سازمان دارند. در تحقیقات بعدی نیز که میو به همراه روتلیسبرگر<sup>۴</sup> انجام داد نظرات او تأیید شد و نظریات انسانگرایی در مدیریت پا به عرصه وجود گذاشت.

در نظریات گونه سوم سازمان به صورت سیستمی باز در نظر گرفته شده و رفتارها در سازمان منطقی فرض گردیده است. از آغاز دهه ۱۹۵۰ و تا اوایل دهه ۱۹۷۰ نسل جدیدی از تئوریه‌ها مطرح شدند که تأکید و تمرکز آنها بر منطقی بودن رفتارها در سازمان با توجه به محیط خارجی سازمان بود. در این تئوریه‌ها کوشش شده تا ساختار سازمانی با در نظر گرفتن نیازهای محیط شکل گیرد. جیمز تامپسون<sup>۵</sup> با بهره‌گیری از طبقه‌بندی پارسونز<sup>۶</sup> که سه سطح را برای هر سازمانی قائل است، برای هر سطح نوعی سیستم را مطلوب می‌داند. برای سطح اول که سطح فنی<sup>۷</sup> است، سیستم عقلایی نظام مناسب و مطلوبی به شمار می‌رود. سطح فنی سطحی است که در آن واردها به کالا یا خدمات تبدیل می‌شوند و متخصصان و کارشناسان فنی در آن مشغول به کارند. سطح دوم سطح مدیریت<sup>۸</sup> است که ارتباط بین سطح اول و

1. Mooney &amp; Reiley

3. Elton Mayo

5. James D. Thompson

7. technical

2. mother principle

4. Roethlisberger

6. Parsons

8. managerial

مشتریان و ارباب رجوع را برقرار می‌کند و وارده‌های مورد نیاز سازمان را تهیه و تدارک می‌یابد. سیستم اجتماعی نظام مطلوبی برای سطح دوم محسوب می‌شود. سطح سوم، سطح نهادی<sup>۱</sup> است که سازمان را به محیط فراگیر خارجی پیوند می‌دهد. ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ و سیاست در این سطح برقرار است و سیستم باز نظام متناسب این سطح به‌شمار می‌آید.<sup>۲</sup>

وودوارد<sup>۳</sup> نیز از زمره اندیشمندانی است که نظریاتش در گونه سوم قرار می‌گیرد. وی آثار نظامهای فنی بهره‌گیری شده در صنایع را بر ساختار سازمانی آنها مورد تحقیق قرار داد. وودوارد سه نظام اصلی تولید واحدی، تولید انبوه و تولید فرایندی را در نظر گرفت و میان آنها و قاعده‌های گوناگون طراحی وابستگیهای برجسته یافت. فی‌المثل مؤسسه‌های تولید انبوه براساس پژوهشهای وی دارای ساختار دیوانسالارانه هستند درحالی که مؤسسه‌های تولید فرایندی و واحدی، ساختاری زنده و انسانی دارند.<sup>۴</sup>

چارلز پرو<sup>۵</sup> نیز تقسیم‌بندی دیگری را در مورد نظام کاری سازمانها ارائه کرد که در آن از چهار نظام کارهای هنری و صنعتگرانه، کارهای تکراری، کارهای غیر تکراری و کارهای مهندسی نام برده است. هریک از این نظامهای کاری از جهت استنباطی و خلاقیت در شکل ۱ - ۱ نشان داده شده‌اند.

پرو با استفاده از این طبقه‌بندی کوشیده است تا ساختار مناسب برای کارایی بیشتر در هریک از انواع نظامهای کاری را ارائه دهد. از نظر او مدیریت زمانی موفق خواهد شد که با توجه به نظامهای کاری موجود در هر سازمان به امر برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت بپردازد. نظریات نویسندگان گونه سوم نظریاتی است که آنها را اصطلاحاً اقتضایی می‌نامند. به عبارت ساده آنها کوشیدند تا مدیریت را با اقتضاها و شرایط محیطی هماهنگ ساخته و از حالت مطلق‌گرایی خارج سازند.

گونه چهارم از نظریه‌های سازمان و مدیریت با نگرش سیستم باز و قائل شدن به سرشتی اجتماعی برای رفتارهای سازمانی شکل گرفته‌اند. نظریات علمایی چون می‌یر و روان<sup>۶</sup>،

1. institutional

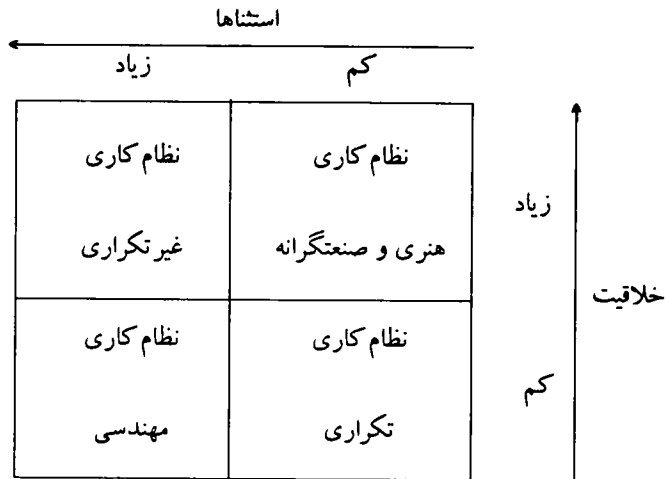
2. James D. Thompson, *Organization in Action*, N.Y.: McGraw-Hill Co., 1967, pp. 3-24.

3. J. Woodward

۴. هنری مینتزبرگ، سازماندهی، پنج الگوی کارساز، ترجمه دکتر ابوالحسن فقیهی، حسین وزیری، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱، ص ۱۹۹ و ۲۰۰.

5. Charles Perrow

6. Meyer & Rowen



شکل ۱ - ۱. رابطه نظامهای کاری و استثنای پذیری و خلاقیت

سالان سیک و پفر<sup>۱</sup> تأکید بسیار بر محیط داشته و این پیشفرض را که سازمانها رفتار و عملکردی عقلایی و منطقی دارند شدیداً مورد تردید قرار داده‌اند. سازمانها هدف اصلی خود را که بقاست دنبال می‌کنند و سایر اهداف که در فلسفه سازمان منطقی به نظر می‌رسند مانند کارایی و بهره‌وری در این میان جنبه ثانویه پیدا می‌کند. برخی سازمانها که در محیط‌هایی کاملاً سیاسی و نهادی قرار گرفته‌اند، برای ادامه حیات، خود را با هنجارهای نهادی و معیارهای سیاسی منطبق می‌سازند و ضرورتاً تولید کارآ و خدمت‌دهی مؤثر برای ادامه کار آنها نقش حیاتی ایفا نمی‌کند. بنابراین رفتار عقلایی و منطقی در سازمانها که در گونه قبل مد نظر بود جای خود را به نوعی رفتار اجتماعی-سیاسی می‌دهد. مارچ و اولسون<sup>۲</sup> محیط سازمانها را پر از ابهام و پیچیدگی دانسته و پیش‌بینی می‌کنند در چنین فضایی تصمیم‌گیری عقلایی کاربرد چندانی ندارد. مسأله قدرت و استفاده از آن در سازمان نیز در تئوریهای گونه چهارم جایگاه ویژه‌ای داشته و پیچیدگیهای آن مورد کنکاش قرار گرفته است. به‌زعم نظریه‌پردازان این طبقه، برای ارزیابی اثربخشی سازمانها نمی‌توان به معیارهای صرفاً عینی و غیرسیاسی و اجتماعی اتکا نمود، بلکه باید موضوع را به صورت رفتاری اجتماعی و طبیعی در عرصه‌ای سیاسی به بوته آزمون و بررسی نهاد. دیدگاه نظریه‌پردازان در این گونه نیز دیدگاهی اقتضایی محسوب می‌شود.

1. Salancik & Pfeffer

2. March & Olson

جدول ۱ - ۱ تقسیم‌بندی چهارگونه‌ای اسکات را در زمینه نظریه‌های سازمان و مدیریت نشان می‌دهد.<sup>۱</sup>

|                   |                                                                 |                                                                                     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| دیدگاه سیستم بسته | گونه اول - نظریه‌های رفتار منطقی<br>با نگرش بسته (۱۹۰۰ - ۱۹۳۰)  | تیلور (۱۹۱۱)، وبر (۱۹۴۷)،<br>فایول (۱۹۴۹)، گیلولیک (۱۹۳۷)                           |
| دیدگاه سیستم باز  | گونه دوم - نظریه‌های سرشت اجتماعی<br>با نگرش بسته (۱۹۳۰ - ۱۹۶۰) | دیکسون و روتلیسرگر (۱۹۳۹)،<br>میو (۱۹۴۵)، کاتر و دیگران (۱۹۵۱)،<br>مک‌گریگور (۱۹۶۰) |
| دیدگاه سیستم بسته | گونه سوم - نظریه‌های رفتار منطقی<br>با نگرش باز (۱۹۶۰ - ۱۹۷۰)   | اودی (۱۹۵۹)، وودوارد (۱۹۶۵)،<br>پرو (۱۹۶۷)، گالبریت (۱۹۷۳)                          |
| دیدگاه سیستم باز  | گونه چهارم - نظریه‌های سرشت اجتماعی<br>با نگرش باز (۱۹۷۰ - )    | می‌یروروان (۱۹۷۷)، مارچ واولسون<br>(۱۹۷۶)، پفر و سایرین (۱۹۷۸)                      |

جدول ۱ - ۱. گونه‌های چهارگانه نظریات سازمان و مدیریت

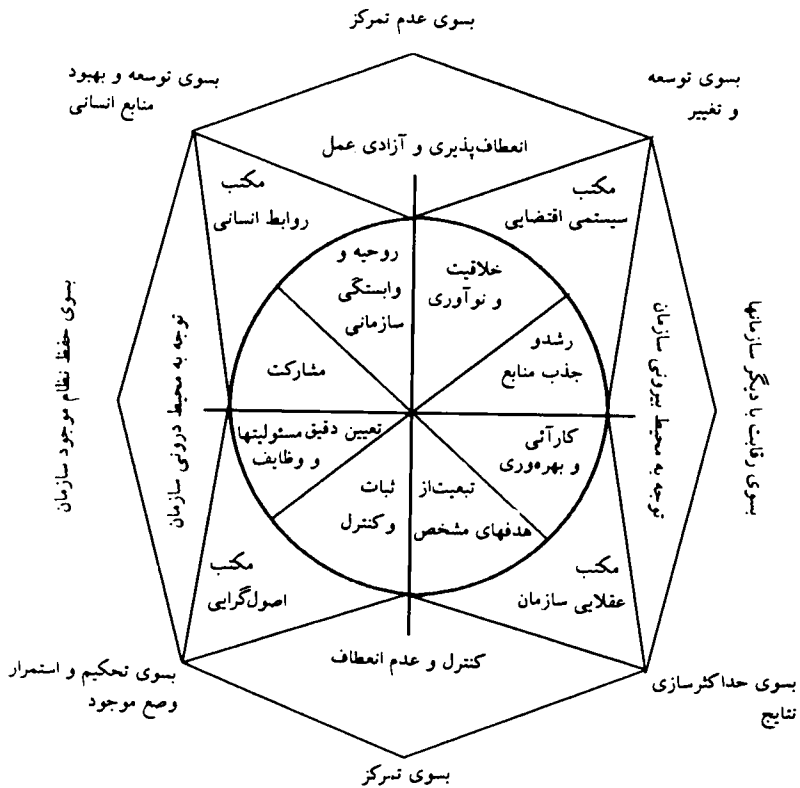
### طبقه‌بندی مجموعه‌ای نظریه‌های سازمان و مدیریت

کوئین<sup>۲</sup> و همکارانش ضمن برشمردن سیر تحولات مدیریت و بررسی مکاتب مختلف مدیریت کوشیده‌اند تا تمامی این نظریات را در یک مدل یا چارچوب واحد<sup>۳</sup> نشان دهند. به‌زعم آنان این مکاتب و نظریات که ابتدا مستقل و متفاوت از یکدیگر بنظر می‌آیند و جوه مختلف یک پدیده واحد را توصیف می‌کنند. آنها اجزاء یک کلیت واحد بوده و مکمل یکدیگرند. کوئین و همکارانش دو محور را در مدل خود مشخص کرده‌اند. محور عمودی میزان انعطاف و کنترل را نشان می‌دهد، بدین ترتیب که هر چه از بالا به پائین می‌آئیم از میزان

1. W. Richard Scott, *op.cit.* pp. 128-132.

2. R. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, and M.R. McGrath, *Becoming A Master Manager*, N.Y.: John Wiley & Sons, 1990 p. 7 - 15.

3. Single Framework



شکل ۲ - ۱. مدل تلفیقی مکاتب مدیریت

انعطاف کاسته شده و به میزان کنترل افزوده می‌شود. محور افقی نشانگر توجه به محیط درونی و بیرونی است. در شکل ۲ - ۱ مدل تلفیقی کوئین و همکاران را ملاحظه می‌کنید. به عنوان مثال مکاتب روابط انسانی در این مدل از حداکثر انعطاف‌پذیری برخوردار بوده و بیشترین توجه را به درون سازمان معطوف کرده است. مکاتب سیستمی با انعطاف‌پذیری بالا توجه به محیط خارجی سازمان داشته و سایر مکاتب به همین ترتیب در نمودار نشان داده شده‌اند. در این مدل هشت نوع جهت‌گیری نیز مشاهده می‌شود که حاکی از گرایشات مختلف مکاتب مذکور در مدل است. این جهت‌گیری‌ها ممکن است در ابتدا برای ما متناقض و متضاد جلوه کنند اما اگر به عملکرد واقعی سازمانها دقیق شویم در می‌یابیم که هر سازمانی در دوران حیات خود نیاز به این جهت‌گیری‌ها دارد. فرضاً سازمان ضمن آنکه به توسعه و

تغییر نیاز دارد، ثبات و کنترل را نیز لازم دارد و در عین حال که به روحیه کارکنان توجه دارد نمی‌تواند از هدفهای مشخص و کارآئی نیز غافل بماند. مدل تلفیقی مکاتب مدیریت، کلیه مکاتب را در قالب یک مجموعه ارائه داده و برای مدیر نقش‌های مختلفی را با توجه به این مکاتب قائل است. به عبارت دیگر مدیر با استفاده از توصیه‌های مکاتب مختلف باید نقش‌هایی را ایفا کند و مجموعه نقش‌های او که برگرفته شده از نظریه‌های مختلف مدیریتی است به او امکان عملکردی موفق می‌دهد. شکل ۳ - ۱ این نقش‌ها را نشان می‌دهد.

همانگونه که در نمودار ملاحظه می‌شود نقش‌های هشتگانه منطبق بر گرایشهای مختلفی است که در هشت قسمت نمودار قبل درج گردیده بود. فی‌المثل برای تحقق هدف کارآئی و بهره‌وری مدیر باید نقش محرک تولید و خدمت را ایفا کند، یا برای نیل به هدف ایجاد روحیه و تعلق سازمانی مدیر باید نقش روحیه آفرین را در سازمان ایفا کند.

نگرش مجموعه‌ای به سازمان و آن را بصورت یک منشور با وجوه مختلف دیدن در نوشته‌های نویسندگان دیگر مدیریت نیز مشاهده می‌شود. یکی از این بزرگان مورگان<sup>۱</sup> است که سازمان را بصورت پدیده‌ای کثیرالوجه و در قالب استعاره‌های<sup>۲</sup> مختلف توصیف کرده است. به‌زعم او به کمک استعاره‌هاست که ما سازمان و وجوه مختلف آن را درک می‌کنیم. برای آشنائی با این شیوه شناختی ابتدا مقدمه‌ای را در زمینه نقش استعاره‌ها در شناخت سازمان بیان کرده و سپس به توضیح و تشریح استعاره‌های مختلف می‌پردازیم.

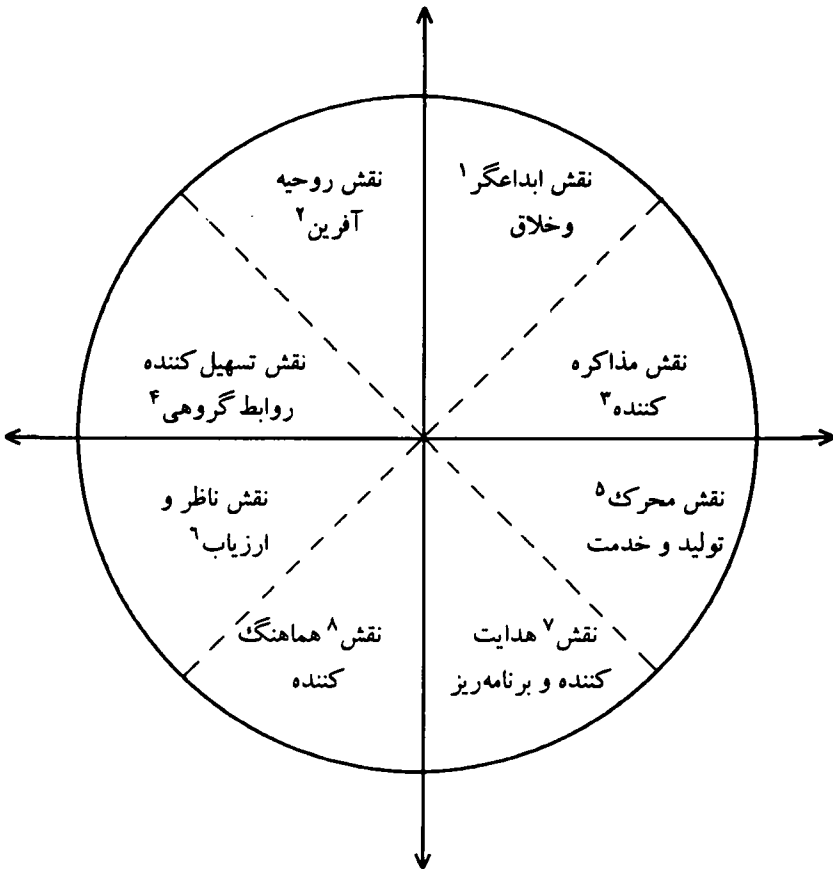
### نقش استعاره‌ها در شناخت سازمان

استعاره را می‌توان توصیفی دانست که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده دیگری که باهم دارای وجوه مشترکی هستند به روشن شدن ذهن ما یاری می‌دهد. استعاره بصورت خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می‌کند و وجوه اصلی مورد نظر در آن را نشان می‌دهد. استعاره‌ها موضوعات و پدیده‌های پیچیده را بوسیله تأکید کردن بر نکات کلیدی آنها ساده و قابل درک می‌سازند. استعاره‌ها از آنچه ذهن ما بدان آشنا است برای شناخت آنچه که ذهن کمتر بدان آشنائی دارد استفاده می‌کنند و در آنجائی که زبان از بیان و تعریف ناتوان می‌ماند به یاری ما می‌شتابند<sup>۳</sup>. بدین ترتیب برای شناخت سازمان و پیچیدگی‌های

1. G. Morgan, *Images of Organization*, Beverly Hills: SAGE Publications, 1986.

2. metaphor

3. P.J. Frost et al. *Organizational Culture*, London: SAGE Publications 1985, p. 158.



شکل ۳ - ۱. نقش‌های مختلف مدیر در ارتباط با گرایش‌های مختلف سازمانی

موجود در آن ابزاری سودمند بشمار می‌آیند. استعاره‌ها این امکان را فراهم می‌آورند که ما جنبه‌های مختلف سازمان را بشناسیم و چون این امر را می‌توانیم بطور مجزا از هم انجام دهیم، ذهن پیچیدگی بسیاری را در مقابل خود نمی‌بیند و در عین حال که تمامی جنبه‌ها با استعاره‌های

1. Innovator

3. Broker

5. Producer

7. Director

2. Mentor

4. Facilitator

6. Monitor

8. Coordinator

مختلف توصیف می‌شوند هر کدام از سادگی کافی برخوردارند، اما هنگامی که این تصاویر حاصل از استعاره‌ها را کنار هم یا بر روی هم قرار می‌دهیم سیمای واقعی سازمان را با تمام پیچیدگی‌هایش در می‌یابیم و این همان ضرورتی است که تئوری‌های موجود سازمان از آن غفلت ورزیده‌اند و در پاسخ به آن ناکام مانده‌اند. سازمان همچون منشوری کثیرالوجه است که باید برای شناخت کامل آن نگاهی موشکافانه به تمامی وجوه آن انداخت و با چشمانی متعدد بدان نگریست. زمانی که ما با یک چشم به پدیده‌ای می‌نگریم مسلماً تمام ابعاد آن را نخواهیم شناخت، وقتی هر دو چشم را بسوی آن می‌گشاییم شناخت ما کاملتر می‌شود و اگر چشمان بسیار دیگری هم داشتیم تا زوایای پنهان آن پدیده را می‌نگریستند به یقین تصویری واقعی‌تر و شناختی جامع‌تر از آن پدیده حاصل می‌شد. تئوریهای ابتدائی مدیریت با یک چشم و از زاویه‌ای ثابت به سازمان نگریستند و تئوریهای بعدی نیز اگر چه کوشیدند تا از یک بُعدی بودن رها شوند اما بدرستی نتوانستند جنبه‌های مختلف سازمان را به تصویر کشیده و بشناسند. به کمک استعاره‌هایی چون سازمان به عنوان یک ماشین، سازمان به عنوان یک موجود زنده، سازمان به عنوان فرهنگ، نظام سیاسی، وسیله تسلط و ابزار قدرت و... مورگان می‌کوشد تا چهره واقعی و پیچیده سازمان یا صورتهای مختلف آنرا بیان کند و نتیجتاً تشریح و تبیین و پیش‌بینی ناقص و ناتمامی را که تئوریهای سازمان تاکنون ارائه داده‌اند به کمال و تمامی مبدل سازد. همانگونه که اشاره شد طریقی که ما به پدیده‌ها می‌نگریم درک ما را از آنها شکل می‌دهد و اگر تغییراتی در جهت تکمیل این نحوه نگرش صورت پذیرد مسلماً در تکامل و تعالی درک ما از سازمان به عنوان پدیده مورد بررسی مؤثر خواهد افتاد.

ما در ادراک و فهم سازمان به مثابه آدمهای درون تاریکی هستیم، که هر کدام بگونه‌ای متفاوت، فیل را توصیف می‌کردند و هیچ یک درکی درست از آن نداشتند. در تعریف سازمان علمای این رشته نیز به همین تقدیر گرفتار آمده، هر کدام از دیدگاه خود و براساس استنباط و تجربیات شخصی خویش توصیفی را ارائه داده‌اند که باید هشیار بود. این دسته از تعاریف بطور کامل و جامع و همه‌جانبه‌گویای سازمانهای پیچیده نیستند. عدم اطمینان نسبت به وجود یک تعریف مطلق و کامل از سازمان، گام اول در درک صحیح از سازمان است.

نکته دوم در مفهوم سازمان آن است که این پدیده در آن واحد و در عین حال ممکن است چندین جنبه را بطور توأمان واجد باشد مثلاً سازمان بوروکراتیک ممکن است ساختاری ماشینی، پدیده‌ای فرهنگی و سیاسی، و مجموعه‌ای انسانی و اجتماعی بشمار آید. بنابراین برای درک سازمان می‌توان آن را به اجزاء و متغیرهایی مرتبط به هم مانند متغیرهای ساختاری، فنی، سیاسی، فرهنگی و انسانی و امثال آن تجزیه کرد. اما باید بخاطر داشت که این

اجزاء از هم مستقل نیستند بلکه متغیر ساختاری جنبه سیاسی و انسانی داشته و عامل انسانی جنبه فرهنگی و اجتماعی دارد. بنابراین این جدائی‌ها و انتراعات در ذهن ماست و در دنیای این عوامل و جنبه‌ها به هم تنیده و در هم آمیخته‌اند.

در تلاش برای درک سازمان باید جنبه‌های مختلف آنرا بازشناخت و معانی و مفاهیم متناقض و متفاوتی را که در هر جنبه آن نهفته است دریافت. برای این منظور باید طریق دیگری از تفکر را برگزید که بتواند با ابهامات، پیچیدگی‌ها و تناقضات پدیده سازمان سازگار شده و ما را از دام‌های ساده‌انگاری‌ها و تجزیه‌های بیش از حد روشهای بررسی سازمانی در امان نگهدارد. در این شیوه تفکر ضمن آنکه سازمان را در قالب استعاره‌های مختلف تجزیه می‌کنیم اما هشیارانه روابط این جنبه‌های مختلف را با هم در نظر داریم و به آنها در یک مجموعه کلی وحدت می‌بخشیم و می‌نگریم. این شیوه یک الگوی ساده و ایستا نبوده بلکه طراحی جامع و پویا، و فرآیندی تفسیری و تشریحی در بررسی سازمان است. در تحلیل سازمان به این شیوه صرفاً در پی آن نیستیم که دریابیم چه استعاره‌ای مناسب سازمان است، یا چه استعاره‌ای در چه نوع سازمانی بکار می‌آید، بلکه می‌خواهیم به کمک استعاره‌های مختلف جنبه‌های متعدد و متنوع سازمان را شناخته، روابط آنها را درک کرده و با تلفیق و ترکیب این جنبه‌ها به کل سازمان آگاهی و احاطه پیدا کنیم.

تمثیل‌ها و استعاره‌ها صرفاً برای درک سازمان بکار نمی‌آیند بلکه در نحوه مدیریت نیز مفید فایده می‌افتند. مدیران با شناخت نوع سازمان که به کمک استعاره‌ها رخ داده است با درکی واقعی به مدیریت پرداخته و سبکی را پیشه خود می‌سازند که با شرایط و نوع سازمان سازگار و همساز می‌باشد. در سازماندهی نیز این شیوه تفکر کارساز است چه مدیران و طراحان سازمان می‌توانند در دنیای خلاق تخیل به یاری استعاره‌ها سازمانها را در اشکال متفاوت مجسم کرده و به ساختارها و فرمهای متفاوت و بدیع سازمانی دست یابند. حال که با کلیات شیوه تفکر جدید در بررسی و اداره سازمان آشنائی حاصل شد لازم است اشاره به استعاره‌های مختلف که سازمانها را بدانها تشبیه کرده‌اند داشته باشیم. البته این استعاره‌ها را می‌توان توسعه داد و هر اندیشمندی در قلمرو سازمان با تفکر خلاق خود می‌تواند جنبه دیگری از سازمان را کانون توجه قرار داده و آنرا با استعاره‌ای نو توصیف کند.

### سازمان به مثابه ماشین

نظریه مکانیکی برای اولین بار در افکار اتمیست‌های<sup>۱</sup> یونانی قرون پنجم تا سوم قبل از

1. atomists

میلاد چون دموکریتوس<sup>۱</sup> و لوکیپوس<sup>۲</sup> جلوه گر شد. آنان معتقد بودند که جهان متشکل از ذراتی است که در یک فضای نامتناهی سیر می کنند و تمام حرکات، اشکال و تغییرات جهان را می توان در قالب اندازه و شکل و حرکات اتمها توصیف نمود. این تفکر در طول تاریخ ادامه یافت و تا قرن بیستم نیز آثار آنرا می توان مشاهده کرد. فی المثل سر اسحاق نیوتن<sup>۳</sup> دنیا را به ماشینی آسمانی تشبیه کرد و علمای دیگری نیز از استعاره ماشین برای درک قوانین طبیعی استفاده کردند.

در علوم انسانی و اجتماعی نظریه رنه دکارت<sup>۴</sup> گرایشی ماشینی داشت و مادی گرایانی چون ژولین دولامتری<sup>۵</sup> آنرا پی گرفتند. به زعم لامتری انسان ماشینی است که روح و جسم او از قوانین مادی و ماشینی تبعیت می کند. این شیوه برخورد در روانشناسی نیز آثار زیادی بر جای گذاشت و انسان موجودی قلمداد شد که وابسته به محیط و مقهور آنست. محیط به رفتارهای او شکل می دهد و شخصیت و روحیه او را می سازد. فلاسفه ای چون هیوم<sup>۶</sup>، لاک<sup>۷</sup> و بنتهام<sup>۸</sup> به این نظر دل بستند و در تئوریهای محرک - پاسخ اسکینر<sup>۹</sup> اوج آنرا می توان احساس کرد. در مدیریت، تیلور<sup>۱۰</sup>، فایول<sup>۱۱</sup>، گانت<sup>۱۲</sup> نیز سازمان را بسان ماشینی می دیدند که بوسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می شد و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی مؤثر می افتاد.

وبر<sup>۱۳</sup> نیز برداشتی ماشینی را از سازمان ارائه داد و در مدل ایده آل خود به توصیف سازمانی پرداخت که اگرچه در دنیای واقعیات به طور خالص قابل دستیابی نبود ولی به کمک آن می توانستیم به تطبیق و مقایسه سازمانها با این مدل بپردازیم، وبر خود از مشکلات بوروکراسی آگاه بود و این سازمان ماشین گونه را برای رسیدن به اهداف وسیله ای تلقی می کرد که روح انسانی را آزرده می سازد. اما به هر حال ساختار بوروکراسی اشاره به سازمانی داشت که استعاره ماشین برای توصیف آن دور از ذهن نبود.

مدیریت کلاسیک و علمی، از سازمان برداشتی ماشینی داشت که اگرچه ناقص بود ولی نمی توان آن را خطا دانست بدین معنی که علمای مدیریت علمی به جنبه های مادی و ماشینی

1. Democritus

3. Sir Isaac Newton

5. Julien de La Mettrie

7. Locke

9. B.F. Skinner

11. H. Fayol

13. M. Weber

2. Leucippus

4. Rene Descartes

6. Hume

8. Bentham

10. F. Taylor

12. H. Gantt

سازمان پرداخته و روشها و شیوه‌هایی را برای بهبود کارآیی و بازدهی ارائه کردند که اکنون نیز قابل استفاده است. ارگونومی<sup>۱</sup> یا مهندسی انسانی نمونه‌های امروزی از تفکر ماشینی درباره سازمان است یا آرایش کارگاه<sup>۲</sup> برداشتی مادی و ماشینی است که هنوز از ارزش آن کاسته نشده است. از این رو به جرأت می‌توان ادعا کرد که استعاره ماشینی یک سیما از چهره‌های متعدد سازمان را توصیف کرده و یک جنبه از جنبه‌های گوناگون سازمان را برای ما تصویر می‌کند و آگاهی از این جنبه سازمان در حال حاضر نیز واجد اهمیت و ارزش است.

### سازمان همچون موجودی زنده

در دیدگاه ماشینی، سازمان به روابط رسمی، بازدهی و کارآیی و ساختارهای مکانیکی محدود می‌شد و هدف اصلی آن همچون یک ماشین افزایش ستاده‌ها و کاهش نهاده‌ها بود. اما در دیدگاه زیستی به سازمان همچون موجودی زنده نگریسته می‌شود. انسانها در سازمانها اساسی‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و هم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان‌وار می‌دهند. تشبیه سازمان به موجود زنده مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق‌پذیری سازمانی، سلامت و بهبود سازمان و دوره‌های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول ساخت و نیازهای انسان در سازمان را مورد توجه قرار داد، اگر در دیدگاه ماشینی طراحی سازمان تنها مسئله‌ای فنی در نظر گرفته شده بود در اینجا طراحی سازمان به عنوان موضوعی انسانی مطرح گردید. شغل به عنوان جایگاهی که فرد در آن نیازهای خود را قابل ارضاء می‌داند در نظر گرفته شد و نظریه‌های انگیزش یکی پس از دیگری تنظیم و ارائه گردید، علمای مکتب روابط انسانی را می‌توان از پایه‌گذاران دیدگاه سازمان به عنوان موجود زنده قلمداد کرد.

به کارگیری نظریه سیستمها در مدیریت و نظریه اقتضائی سازمان و مدیریت نیز ریشه در دیدگاه زیستی دارد، چه در این نظریه‌ها سازمان همچون موجودی زنده با محیط خود در رابطه بوده و بقای آن در گرو سازگاری با محیط است. همان‌گونه که انسان به عنوان موجودی زنده و خردمند در طول حیات خود با محیط خود می‌گیرد و براساس شرایط آن خود را تغییر می‌دهد در نظریه اقتضائی، سازمان با محیط رابطه برقرار کرده و خود را با موقعیتهای موجود تطبیق می‌دهد و بدین صورت توفیق آن در نیل به اهدافش تأمین می‌شود.

پیوستار ابداعی برنز و استاکر<sup>۳</sup> در مورد سازمانهای ماشینی و زیستی<sup>۴</sup> نیز گرایش به سوی

1. Ergonomics

2. Layout

3. Burns &amp; Stalker

4. mechanistic &amp; organic

استعاره زیستی را نشان می‌دهد. این دو نویسنده بر این نظرند که در محیط متحول و دائم‌التغیر امروزین سازمانها باید ساختاری زیستی داشته و با انعطاف‌پذیری، همسان موجودات زنده به حیات خود ادامه دهند. ساختار «ادهوکرایی» مینتربرگ<sup>۱</sup> نیز شباهت تام با گونه زیستی داشته و برای شرایط متغیر و دگرگون شونده معاصر طراحی گردیده است.

یکی دیگر از نظریه‌های سازمانی که استعاره زیستی را به کار گرفته است، نظریه انتخاب طبیعی<sup>۲</sup> یا نظریه جمعیت - محیط<sup>۳</sup> است. در این نظریه اعتقاد بر آن است که سازمانها همانند موجودات زنده برای بقا به منابع موجود در محیط وابسته‌اند و همواره باید بکوشند تا از این منابع بقدر کفایت بهره‌مند می‌شوند. سازمانهایی موفق به ادامه حیات و بهره‌مندی از منابع می‌گردند که اصلح باشند و سازمانهای ضعیف محکوم به شکست و زوال‌اند. براساس نظریه جمعیت - محیط سازمانها باید خود را با محیط هماهنگ سازند و این امر مستلزم ایجاد تغییراتی در آنهاست. این تغییرات فردی رخ نمی‌دهد بلکه به‌طور جمعی و گروهی است بدین معنی که وقتی محیط دستخوش تغییر شد یک فرد خود را تغییر نمی‌دهد بلکه گروهی که با هم وابستگی داشته و یک ساختار جمعیتی را تشکیل می‌دهند جمعاً تغییر می‌کنند و اگر افرادی هم میان آنها باشند که نخواهند تغییر را پذیرا گردند در درازمدت یا شکل گروه را گرفته و یا از آن رانده می‌شوند.

اندیشمندانی چون آلدريش<sup>۴</sup>، فری من و هنتن<sup>۵</sup> که این نظریه را ترویج کرده‌اند معتقدند تجزیه و تحلیل سازمانی می‌بایست از تطبیق سازمان با محیط به درک چگونگی پیدایی و اضمحلال گروهها و جمعیتها تغییر جهت دهد. باید برای این سئوالات پاسخهای مستدلی بیابیم: چرا سازمانهای مختلفی وجود دارند؟ چه عواملی در آنها تأثیر می‌گذارند؟ چه زمینه‌هایی موجب می‌شود گروه و جمعی قدرت کسب منابع و امکانات خاصی را پیدا کنند؟ برای پاسخ به این سئوالات نظریه‌پردازان تئوری جمعیت - محیط، طرحهای جمعیت‌شناسی سازمان را تنظیم کرده و مطالعاتی را در این زمینه انجام داده‌اند. آنان به بررسی عواملی چون میزان زادوولد، نرخ مرگ و میر و دیگر عواملی که بر دوره زندگی یک سازمان مؤثرند پرداخته، رشد و از میان رفتن سازمانها را در این رابطه تحلیل کرده‌اند. به‌زعم آنان به‌وسیله این نظریه درک کاملتر و معتبرتری از سازمانها حاصل می‌گردد.

بدین ترتیب استعاره زیستی در سازمان بعد دیگری از سازمان را باز شناساند و جنبه‌ای را

1. Mintzberg

2. natural - selection

3. population - ecology

4. H. Aldrich

5. J. Freeman &amp; M. Hannan

که در مدیریت ماشینی مورد عنایت قرار نگرفته بود مورد توجه قرار داد. در این استعاره حیات سازمانی به سان حیات موجودات زنده بررسی شدند و روابط دیگری از روابط سازمانی مشخص و روشن گردیدند.

### سازمان همسان مغز

درباره مغز انسان مطالعات و پژوهشهای فراوانی به عمل آمده است و نظریات و تئوریهای بسیار ابراز گردیده اما تمامی این تحقیقات یک نکته را اثبات کرده است و آن غیرقابل مقایسه بودن مغز با هر پدیده دیگر است، مغز انسان را نمی‌توان با هیچ چیز دیگری مقایسه کرد. جنبه‌های گوناگونی در مغز آدمی نهفته است که تفکر درباره آن ما را به شگفتی وامی‌دارد و از این رو است که برخی از نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت کوشیده‌اند تا با استفاده از استعاره مغز توصیف دیگری از سازمان ارائه داده و پاره‌ای از پیچیدگیهای آن را روشن سازند. به زعم آنان سازمان همچون مغز نظامی تحلیل‌گر است که اطلاعات را دریافت داشته و آنها را تجزیه و تحلیل کرده و مورد استفاده قرار می‌دهد. سازمانها را می‌توان سیستمهای اطلاعاتی و نظامهای ارتباطی دانست زیرا در سایه ارتباطات و تبادل اطلاعات است که فرآیندهای مدیریت در سازمان تحقق می‌یابند، تصمیم‌گیریها انجام می‌شوند، برنامه‌ریزی و سازماندهی صورت می‌گیرد و کنترل و نظارت اعمال می‌شود. در پردازش اطلاعات و به کارگیری آنها برای اتخاذ تصمیم و انتخاب و اقدام، سازمان همسان مغز انسان عمل می‌کند و از این جهت بعضی از علماء مدیریت عملکرد مغز و عملکرد سازمان را در این زمینه یکسان دیده‌اند. مارچ و سایمون<sup>۱</sup> به بررسی فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان پرداختند و سایمون بر این باور پافشاری کرد که سازمانها نمی‌توانند کاملاً عقلانی تصمیم بگیرند و نظریه ماشینی سازمان که تصمیمات منظم و به غایت عقلانی را توصیه می‌کرد روایی دور از واقعیت است. سایمون به تصمیم‌گیری در حد رضایت‌بخش و با تعللی محدود که ناشی از محدودیت‌های اطلاعاتی، اعتباری و زمانی بود اشاره کرد و از این جهت نظریات او استعاره مغز برای توصیف سازمان را به ذهن متبادر می‌سازد.

اما سایبرنتیک<sup>۲</sup> یا علم ارتباطات و کنترل رابطه‌ای صریح‌تر بین مغز انسان و سازمان برقرار کرد و کوشید تا پاسخی برای این سؤال که چگونه می‌توان سیستمی مصنوعی همانند مغز انسان طراحی کرد بدست دهد، و شاید این تلاش نخستین نشانه در بکارگیری استعاره مغز

برای سازمان بود. زمینه‌های توجه سایبرنتیک، ارتباطات و کنترل است. این واژه در دهه ۱۹۴۰ بوسیله ریاضی‌دان مشهور نوربرت وینر<sup>۱</sup> بکار گرفته شد و ریشه آن واژه یونانی کوبرنتس<sup>۲</sup> به معنای هدایت‌کننده و سکان‌بان است. وینر واژه سایبرنتیک را برای بیان مفهوم فرایند تبادل اطلاعات بمنظور ایجاد رفتارهای خودنظم در ماشین و سیستم‌های غیر زنده همانند سیستم‌های زنده بکار برد. نکته مهمی که در تحقیقات سایبرنتیک آشکار شد خودنظمی با استفاده از بازخور منفی<sup>۳</sup> بود. انسان با استفاده از بازخور منفی و اصلاحات پیاپی و پرهیز از خطا به هدف دست می‌یابد و سیستم‌ها را نیز می‌توان چنان طراحی کرد که با تغذیه اطلاعات و کنترل، چنین خودنظمی را در خود ایجاد کنند.

در تئوری ارتباطات و کنترل چهار اصل جاری است. نخست آنکه سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد. دوم آنکه سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات خود باشد. سوم آنکه سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد و بالاخره توانائی عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد. هرگاه این چهار اصل برقرار شود رابطه‌ای بین سیستم و محیط آن ایجاد شده و سیستم خودنظم می‌گردد و در مقابل وقایع نوعی هوشمندی از خود بروز می‌دهد، اما این هوشمندی تابع استانداردها و معیارهایی است که برای عملیات از قبل تعیین گردیده و هرگاه این معیارها اثربخشی خود را در شرایطی از دست دهند هوشمندی سیستم نیز افول می‌کند. از اینرو در سایبرنتیک جدید بین فرایند آموختن و یادگیری سیستم با فرایند آموختن چگونه آموختن<sup>۴</sup> تفاوت قائل شده‌اند. در فرایند آموختن سیستم خود را با نرم معین شده تطبیق داده و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می‌کند اما در فرآیند دوم ترمهای مقرر را نیز مورد ارزیابی و سؤال قرار می‌دهد و صحت آنها را نیز می‌آزماید و از این جهت بخردانه‌تر عمل می‌کند. این تفاوت را با اصطلاح یادگیری تک‌حلقه‌ای<sup>۵</sup> و یادگیری دو حلقه‌ای<sup>۶</sup> نیز بیان داشته‌اند و منظور آن است که در یادگیری دو حلقه‌ای علاوه بر اصلاح عملیات براساس ترمهای تعیین شده، خود ترمها نیز در یک حلقه دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند. به عبارت ساده در یادگیری تک‌حلقه‌ای ما می‌آموزیم که چگونه به متغیرهای حاکم پاسخ دهیم تا ثبات حاصل شود، در حالیکه در یادگیری دو حلقه‌ای ما می‌آموزیم که چگونه متغیرهای حاکم را تغییر داده و وضعیت را متحول سازیم.

1. Norbert Wiener

3. negative feedback

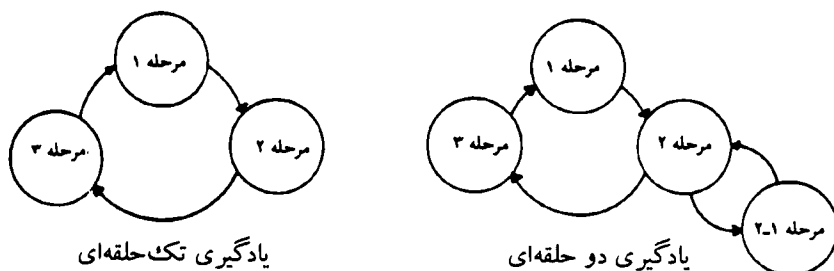
5. single - loop

2. kubernetes

4. learning to learn

6. double - loop

شکل ۴ - ۱ یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را نشان می‌دهد.



- مرحله ۱ - فرایند احساس و درک محیط و گردآوری اطلاعات
- مرحله ۲ - مقایسه اطلاعات با نرم‌های عملیاتی
- مرحله ۱ - ۳ - مطرح ساختن این سؤال که آیا نرم‌های عملیاتی درست هستند.
- مرحله ۳ - انجام اقدامات اصلاحی

شکل ۴ - ۱. یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای و مراحل آنها

در به کارگیری استعاره مغز برای توصیف سازمان خاصیت هولوگرافیک<sup>۱</sup> مغز نیز مورد اشاره قرار گرفته است. در هولوگرافی کل به گونه‌ای در اجزاء منعکس می‌گردد که هر جزء می‌تواند همچون کل عمل کند. سازمان نیز می‌تواند واجد چنین خاصیتی باشد بدین معنی که سیستم سازمانی را می‌توان به طریقی منظم ساخت که در غیاب بعضی از اجزاء و یا درست کار نکردن آنها سیستم به حیات خود ادامه دهد و خلاء آن نابسامانیها و غیبتها را خود پر سازد. برای آنکه سازمانی با خاصیت هولوگرافیک طراحی کنیم باید رعایت ۴ اصل را در نظر داشته باشیم. اول آنکه وظایف مضاعف و چندگانه‌ای را برای واحدهای سازمان معین کنیم و از تخصصی شدن بیش از حد آنان جلوگیری نماییم. دوم آنکه میزان تنوع و پیچیدگی وظیفه‌ای مورد نیاز واحدها را در رابطه با محیط آنها مشخص سازیم به طوری که واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود مستقلاً پاسخ گویند. سوم آنکه برای سازمان حداقل ضوابط و مقررات را وضع کنیم تا انعطاف کافی در سازمان به وجود آید و بالاخره بی آنکه این انعطاف

۱. Holography هولوگرافی در سال ۱۹۴۸ به وسیله دنیس گابور Dennis Gabor اختراع گردید. در هولوگرافی که یکی از شاهکارهای لیزری است اطلاعات به صورت اشعه‌های نوری بر صفحه‌های به نام هولوگرام به صورتی ضبط می‌شود که کل در همه اجزاء انعکاس می‌یابد. بدین ترتیب اگر صفحه هولوگرام بشکند یا به قطعات کوچک تقسیم شود مرقعه می‌تواند کل اطلاعات را نشان دهد یا تمامی تصویری را که امواج نور ایجاد کرده بودند، بازسازی کند.

ه بی‌نظمی بگراید در اصل چهارم می‌بایست در سازمان توانایی آموختن یا رویارویی پویا با مسائل را به‌وجود آوریم.

همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد استعاره سازمان به مثابه مغز الگوبرداری دانشمندان از مغز و به‌کارگیری آن در سیستم‌های مختلف سازمان را نشان داده و زوایای تازه‌ای را از سازمان پیش روی ما آشکار می‌سازد و ما را در شناخت و راهبری سازمان توانمندتر می‌کند.

### سازمان همچون زندان روح<sup>۱</sup>

ایدهٔ زندان روح برای نخستین بار در «جمهوری» افلاطون و در داستان غارنشینان ظاهر گردید. ساکنان غار که به زنجیر کشیده شده‌اند پشت به روزنه غار و رو به دیوار قرار گرفته‌اند و سایه آدمها و اشیاء بیرون را که بر دیوار غار می‌افتد می‌بینند و سایه‌ها را واقعیت می‌پندارند. سقراط می‌گوید اگر یکی از غارنشینان امکان می‌یافت تا از غار خارج شده و محیط بیرون را تجربه کند آنگاه متوجه می‌شد که آنان تا چه حد در اشتباهند و واقعیت پیچیده‌تر از آن است که آنها می‌پندارند. او به کمک این مُثُل رابطه بین واقعیت، آگاهی و نمودهای ظاهری را نشان می‌دهد. غارنشینان آگاهی از واقعیت ندارند زیرا تنها به نمودی ظاهری دلخوش داشته‌اند. آنان هیچگاه نمی‌توانند این واقعیت را بپذیرا شوند که آنچه آنها می‌بینند تنها سایه‌هایی هستند و اگر کسی بخواهد در مقابل این باور آنان بایستد مواجه با واکنش‌های شدید شده و آنها نظر خود را با شدت بیشتری دنبال می‌کنند. در چنین حالتی واقعیت برای آنان خطری محسوب می‌شود که باورهایشان را درهم می‌شکند و از آنچه سالها بدان خو گرفته بودند دورشان می‌سازد.

در استعاره سازمان همچون زندان روح، اعضاء سازمان همچون غارنشینان جلوه می‌کنند که آنچنان دلبسته باورهای خویشانند که به هیچ‌رو نمی‌خواهند واقعیت‌های بیرونی را بپذیرند. یکی از دامهایی که مدیریت و کارکنان را اسیر اوهام ساخته و از واقعیت‌های بیرونی غافل‌اشان می‌سازد، موفقیت است. گاهی موفق شدن در چند مورد خاص مدیریت سازمان را دچار توهم آسیب‌ناپذیری می‌سازد و به این خیال که همواره موفقیت با اوست به مسائل بیرونی توجه نکرده و همچنان در راهی که بدان گام نهاده پیش می‌رود تا آنکه زمانی متوجه واقعیت‌ها می‌گردد که دیر شده است. در چنین وضعیتی سازمان واقعاً مانند زندانی است که روح مدیریت در آن به بند کشیده شده و قدرت نگریستن به بیرون و واقعیت‌های خارجی از

1. psychic prison

آن سلب گردیده است.

دام دیگری که مدیریت و سازمان را از مشکلات واقعی دور می‌سازد مکانیسم‌های اطمینان بخشی در سازمان است. موجودی انبار بالا برای رفع مشکلات برنامه‌ریزی تولید در عمل، یا قبول درصدی از ضایعات برای ادامه کار سیستم کنترل کیفی از زمره مواردی است که سازمان را از درک واقعی مشکلات باز می‌دارد. در این حالت مدیریت در پناه این مکانیسم‌ها اطمینان کاذبی یافته و واقعیات را نادیده می‌انگارد.

گروه اندیشی دام دیگری در راه مدیریت است که موجب غفلت از واقعیات شده و سازمان و اعضای آن را به بیراهه می‌کشاند. در گروه اندیشی تصمیم‌گیرندگان شیفته یک تفکر و اندیشه خاص شده و سایر نظرات را از قلمرو انتخابهای خود کنار می‌نهند و بی آنکه بدانند یکسונگر و محدود فکر می‌شوند.

بدین ترتیب در استعاره سازمان به عنوان زندان روح، ما سازمان را به عنوان مجموعه‌ای که چنان درگیر فرآیندهای درونی خود گردیده که از واقعیات بیرونی غافل گردیده تجسم می‌بخشیم و از زاویه‌ای دیگر آن را مورد بررسی قرار داده و روابط درونی آنرا کشف می‌کنیم.

در این استعاره نقش ذهن ناخودآگاه انسان نیز در خور اهمیت و توجه است. بسیاری از آنچه انسانها به عنوان اعضای سازمان از خود بروز می‌دهند ناشی از ناخودآگاه آنان و تجربیات و رویدادهای فراموش شده در پس ذهن آنها می‌باشد. رفتارهایی چون خشم، تنفر، کینه‌توزی، پرخاشگری در سازمان غیرعادی تلقی شده و سرکوب می‌شوند در حالیکه اگر بخواهیم سازمان را به درستی بشناسیم باید ریشه‌های این رفتارها را نیز بررسی کرده و آنها را بخشی ناگسستگی از روابط سازمانی بدانیم. هدف‌گذاری و اجرای هدفها در سازمان، ارتباطات و مراودات سازمانی، نظریه‌پردازی و تئوری‌سازی برای سازمان، همه و همه تابع طرز تلقیها و برداشت انسانهاست و با زمینه‌های تجربی، فرهنگی و ناخودآگاه آنان گره خورده است. از این رو برای شناخت سازمان و پیچیدگیهای آن بجاست که یکبار نیز آنرا همچون محبسی که روح آدمی در آن به بند کشیده شده است، در نظر آوریم و از این دیدگاه به آن بنگریم. این نحوه نگرش دامهایی را که در راه ادراک مدیریت و اعضای سازمان به دلایل مختلف از واقعیتهای گسترده، روشن می‌سازد و ما را در درک واقعیتهای سازمانی یاری می‌دهد.

### سازمان پدیده‌ای دگرگون شونده و متغیر

سازمانها نیز همچون سایر پدیده‌ها در حال تغییر و تحول‌اند و سازمان امروز با سازمان دیروز مسلماً یکی و یکسان نیست. در نظریه‌های سنتی اشاره بر این بود که محیط سازمانها در حال تغییر و دگرگونی دائمی هستند و سازمانها نیز برای بقا باید خود را تغییر داده و با محیط‌اشان هماهنگ شوند. اما این نظریه را دو تن از علما به نامهای ماتوراناً<sup>۱</sup> و وارلاً<sup>۲</sup> مورد تردید قرار دادند<sup>۳</sup>. آنان در برخورد جدیدی با تئوری سیستمها مدعی شدند که ارگانیسمها سیستمهایی بسته‌اند که مستقلاً زندگی می‌کنند و دارای ارتباطاتی درونی هستند. این نظر که سیستمهای زنده باز بوده و در رابطه با محیط خارجی هستند حاصل نگرستن به این سیستمها از دیدگاهی خارجی است. اگر ما خود را درون سیستم قرار دهیم، آنچه از محیط بیرونی در می‌یابیم بخشی از خود ماست زیرا آن محیط تصویری است که ذهن ما از واقعیت بیرونی گرفته است و اگر کس دیگری به جای ما بود تصویری دیگر را از همان واقعیت برداشت می‌کرد، بنابراین محیط ما بخشی از خود ماست زیرا ما از خارج به آن نمی‌نگریم و این نگرش مصنوعی در نگرش سیستمها به خطا مطرح و مصطلح گردیده است.

بدین ترتیب هر سیستمی دارای رابطه‌ای خاص با محیط خود است و به عبارت دیگر هر سیستمی با محیط خود بنحوی عجیب شده که جدا کردن آنها از هم میسر نیست و این دو به‌همراه هم سیستم واحدی را تشکیل می‌دهند که روابطشان درونی و خاص خودشان است. تمایز و مرزبندی بین سیستم و محیط امری بی‌اعتبار است و این دو همواره موجودیتی واحد را نشانگراند.

در این دیدگاه ارگانیسم‌های زنده سیستم‌هایی بسته و مستقل‌اند. که نوع، کیفیت و نحوه ارتباطشان با محیط خارجی نشأت گرفته از ماهیت و شکل خودشان است. هیچ ارگانیسمی نمی‌تواند رابطه‌ای متقابل با محیط برقرار کند که مستقل از خودش باشد بلکه این رابطه متقابل را می‌توان بازتابی از خود ارگانیسم دانست. در زمینه ارتباط ارگانیسم با محیط بیرونی و با پی‌گیری و ردیابی روابط متقابل و دور تسلسلی ارگانیسم می‌تواند حدود و ثغور آنرا به عنوان یک سیستم بسته مشخص کرد اما از آنجائی که هر کلی در کل دیگری قابل قرار گرفتن است آغاز و انجامی برای یک سیستم وجود ندارد و حلقه بسته‌ای از روابط متقابل در همه وجوه آن به چشم می‌خورد.

1. Maturana

2. Varela

3. H. Maturana & F. Varela. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, London: Reidl, 1980.

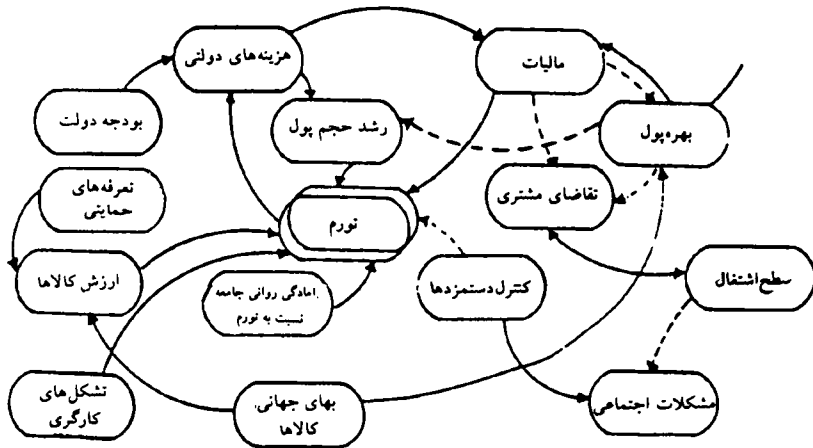
استدلالی که برای موجود زنده بیان گردید در مورد سازمان نیز مصداق دارد. البته برای کسانی که با مفهوم سیستم باز خو گرفته‌اند این استدلال غریب و تا حدودی غیر قابل قبول جلوه می‌کند. اما شاید این غریب به علت نحوه نگرش ما به مسئله به عنوان نظاره گری خارجی است. اگر خودمان را در درون سازمان قرار دهیم و از دریچه سازمان به بیرون نگاه کنیم محیط را با تلقی‌های خود مشاهده می‌کنیم و از اینرو محیط بخشی از سازمان و خود ما خواهد شد و رابطه ما با محیط رابطه‌ای درونی می‌شود که یک سیستم کل را بوجود می‌آورد.

نکته دیگر در این میان تلاش سازمان یا ارگانسیم در حفظ هویت و موجودیت خویش است. هیچ سازمانی علاقمند به نابودی و اضمحلال و از میان رفتن و فنا نیست، پس در ارتباطات متقابل خود هدف بقا را دنبال می‌کند و در این راه روابط جدیدی بوجود می‌آورد، تغییرات و تحولاتی را پذیرا می‌گردد و هویت‌های تازه‌ای پیدا می‌کند. اما همانطور که اشاره شد این محیط خارجی نیست که سازمان را به تغییر و تحول و می‌دارد بلکه کل سیستم به عنوان یک مجموعه متفق با محیط در روابط درونی خود هویت آینده خویش را رقم می‌زند. بنابراین این یک کل است که تحول تغییر پیدا می‌کند و اینکه بگوئیم محیط تغییر کرد و سپس سازمان به تبع آن تحول یافت یا به عکس، درست نیست. تغییرات سازمان و محیط با هم و به‌مراه هم انجام می‌گیرد و سازمانها براساس نظریه تکامل به علت محیطشان تغییر نمی‌یابند، تغییر آنها در کل و بصورت یک مجموعه وحدت یافته است.

سازمانها برای تضمین و تحکیم هویت خود باید روابط جدیدی را به وجود آورند و تغییراتی را بپذیرند. این روابط براساس تقابل با محیط نبوده بلکه با تلفیق شدن با محیط به عنوان یک کل واحد صورت می‌گیرد. جدائی سازمان از محیط ایجاب می‌کرد تا سازمان در مقابل محیط فرض شود و رویارویی با آن اجتناب‌ناپذیر بنماید. در حالیکه اگر محیط را جزئی از سازمان بپنداریم دیگر مواجهه با آن بی‌معناست بلکه باید روابط با آنرا تعدیل و تصحیح نمود. سازمانهایی که از این نکته غافل‌اند در درازمدت فزای خود را سبب می‌شوند، زیرا آنها محیط را به غارت می‌برند تا خود به عنوان جزئی مستقل از آن به حیاتشان ادامه دهند، در حالیکه بزودی محیط تهی، خالی و بیمار و موجب نابودی خود آنها خواهد شد. این سازمانها غافل‌اند که محیط و سازمان حیاتی مشترک دارند و نمی‌توان به بهای مرگ یکی دیگری را برای مدت زمانی دراز زندگی بخشید. آنان باید به یک نکته اساسی وقوف یافته و از برخورد تقابلی و خصمانه با محیط احتراز کنند و بقای خود و محیط را توأماً تحقق بخشند. نکته مهم دیگر در تغییرات سازمان و محیط به عنوان یک کل نوع روابط بین آنهاست. ذهن انسان عادت کرده است که این روابط را خطی و دوسویه فرض کرده و تغییر در یک

جزء را موجب تغییر در جزء دیگر بدانند، در صورتی که این روابط زنجیره‌ای و چند جانبه‌اند. بدین ترتیب که یک عامل موجب تغییر در یک نقطه شده و آن تغییر خود تغییر دیگری را سبب گردیده و این روند بصورت سلسله واکنشهای متوالی همچنان ادامه می‌یابد. بطوری که آنچه به عنوان تغییر مشاهده می‌شود حاصل یک رابطه خطی و دوسویه نیست بلکه روابط متعدد و چند سو باعث پیدائی آن شده. ساده‌اندیشی است اگر یک تغییر در سازمان را زائیده یک عامل بدانیم، عوامل متعدد بصورت زنجیره‌ای از وقایع بر هم اثر گذاشته و تغییری را بوجود می‌آورند. همچنانکه مذکور افتاد نظام سازمان با اجزاء درونی و بیرونی خود یعنی محیط‌اش روابطی متقابل و چند جانبه دارد. در این روابط بازخورهای مثبت نشانگر حالاتی هستند که افزایش یا کاهش در یک جزء سیستم موجب افزایش یا کاهش در جزء مرتبط به آن می‌گردد و بازخورهای منفی مشخص‌کننده شرایطی می‌باشند که تغییر در یک جزء موجب اثر معکوس در جزء دیگر می‌شود. با استفاده از بازخورهای مثبت و منفی مدیر تغییرات را در کل نظام سازمانی مورد مطالعه قرار داده و اثر هر تغییری را در اجزاء مختلف بررسی می‌کند. با چنین برداشتی وی در رفع مشکلات، تغییر در یک جزء را کافی ندانسته و مجموعه یک سلسله تغییرات را مدنظر قرار می‌دهد که زنجیره‌وار در پی هم قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال مسئله تورم در قالب یک سلسله عوامل علت و معلولی قابل بررسی بوده و ایجاد تغییر در آن مستلزم تغییر در مجموعه عوامل مرتبط بدان است. تنها یک عامل خاص علت تورم نیست بلکه مجموعه‌ای از عوامل مرتبط بهم تورم را ایجاد می‌کنند. در شکل ۵-۱ برخی از عوامل مؤثر در تورم و آثار آنها بر یکدیگر نشان داده شده‌اند. خطوط نقطه‌چین نشانگر بازخورهای منفی و خطوط پر نشان‌دهنده بازخورهای مثبت هستند. همانطور که اشاره شد بازخورهای مثبت بین دو عامل گویای آن هستند که کاهش یا افزایش در یک عامل با کاهش و افزایش در عامل دیگر همراه است و بازخورهای منفی رابطه معکوسی را نشان می‌دهند بدین معنی که افزایش در یک عامل موجب کاهش در عامل دیگر و کاهش در یک عامل موجب افزایش در عامل دیگر می‌گردد. از آنجائی که هدف اصلی سیستم مهار و کاهش تورم می‌باشد باید کوشش کنیم تا عوامل کاهنده تورم را براساس بازخورها تقویت و عوامل افزایش‌دهنده تورم را تضعیف کنیم. فی‌المثل رابطه عامل «کنترل دستمزدها» با تورم با خط نقطه نشان داده شده و معکوس است (بازخور منفی)، یعنی هر چه کنترل بیشتر شود تورم کمتر می‌گردد، بنابراین این عامل و رابطه باید تقویت شود. در حالیکه رابطه عامل «رشد حجم پول» با تورم که با خط پر نشان داده شده رابطه مستقیم (بازخور مثبت) است، یعنی هر چه رشد حجم پول افزایش یابد تورم نیز بیشتر می‌شود بنابراین باید این عامل و رابطه را تضعیف نمود.

این بررسی باید در مورد تمامی عوامل مؤثر در تورم انجام گیرد تا مشخص شود که با دیدی کل‌نگر، در چه عوامل می‌تواند کاهش در تورم را سبب شود. بررسی به این طریق ما را از یک بعد اندیشی و ساده‌انگاری مبنی بر این که علت تورم یک عامل است بازداشته و دیدی جامع و واقعی را به ما ارزانی می‌دارد.



شکل ۵-۱. نمونه‌ای فرضی از روابط مستقیم (بازخورهای مثبت) و روابط معکوس (بازخورهای منفی) در مجموعه عوامل مؤثر بر تورم.

دیدگاه دیگری که در استعاره سازمان به عنوان پدیده‌ای دگرگون شونده مطرح گردیده حالت تضاد و تغییرات حاصل از آن است. به عنوان مثال اگر به مسیر تحول مکاتب مدیریت نظر افکنیم تضاد بین دو مکتب سازمان‌گرایی و انسان‌گرایی موجب تغییر و ایجاد مکتب سیستمی گردید، یا وظیفه مداری و رابطه مداری در تئوریهای رفتاری موجب ارائه تئوریهای اقتضائی در این زمینه شد که تغییری مهم محسوب می‌شود. بهر تقدیر استعاره سازمان همچون پدیده‌ای متغیر نکات دیگری از سازمان را روشن ساخت و تصویر واضح‌تری را از این پدیده پیچیده و دائم‌التغییر عرضه نمود.

### سازمان به عنوان ابزار سلطه

شاید یکی از واقعی‌ترین استعاره‌ها برای توصیف برخی از سازمانهای معاصر همان ابزار سلطه و تسلط است. سازمانهایی که برای خدمت به مردم ایجاد شده‌اند، پس از چندی به

صورت تشکیلاتی عظیم بر مردم حکم می‌راندند و از صورت خادم به حالت مخدوم تغییر ماهیت می‌دهند. مؤسساتی که به تولید و ساخت مشغولند محیط را آلوده ساخته و با بهره‌کشی غیرمنصفانه از نیروی کار، انسانها را آزرده می‌سازند. در طول تاریخ نیز می‌توان آثاری از سلطه‌گری سازمانها را ملاحظه کرد. اهرام مصر حاصل کار هزاران برده است که اکنون هیچ نامی از آنها باقی نمانده، حکام مستبد از کار انسانها سوءاستفاده‌های بسیار کرده‌اند و خودکامگی حکومت‌ها انسانهای بی‌شماری را از حقوق خود محروم نموده است. سازمانهای امروزی نیز بگونه‌ای دیگر انسانها را تحت سلطه خود قرار داده و با کمک مکانیسم‌های مالی، بجای تازیانه و شمشیر، حاصل کارشان را به یغما می‌برند و ارزش و اعتبار واقعی‌شان را به هیچ می‌گیرند. بوروکراسی‌ها روزبه‌روز گسترده‌تر شده و با گردآوری و جذب منابع جوامع خود، به صورت هیولاهای سازمانی بر تمامی ابعاد زندگی انسان سایه افکنده‌اند. امروز تمامی وظایف خانواده را سازمانها عهده‌دار شده‌اند و مهار زندگی انسان بدست سازمانها سپرده شده است. در تهاجم سازمانها انسان واقعاً موجودی زبون و ناتوان گردیده که بدون سازمان هیچ حرکتی از او میسر نیست و سازمانها نیز از این نقطه ضعف نهایت سوءاستفاده را به عمل می‌آورند و روزبه‌روز به سلطه خود می‌افزایند.

جنبه دیگری از روح سلطه‌گری و تسلط‌جویی سازمانها را می‌توان در محیط‌های کاری نامناسب، فضاهای آلوده کارگاهی، عدم رعایت بهداشت صنعتی و عدم توجه به کرامت انسانی در کار مشاهده کرد. مثلاً و شواهد متعددی در دست است که چگونه سازمانها برای نیل به اهداف خود بسیاری از اصول اخلاقی را زیر پا نهاده و صرفاً در پی کسب سود و حصول درآمد از منطق ارزشی<sup>۱</sup> دور می‌شوند.

انسان سازمانی امروز، انسانی درمانده، بیمار و ناتوان شده است که در جریان تلاش جنون‌آمیز برای توسعه و پیشرفت مادی آسیب فراوان دیده است و زاینده‌گی و خلاقیت و روح بلند انسانی خود را از یاد برده است. در بحبوحه تولید و فروش، فضاهای کار مخاطره‌آمیز شده‌اند و زندگی بسیاری از انسانها در معرض خطر قرار گرفته است. به عنوان مثال تولید محصولاتی که از ماده خطرناک آزبست<sup>۲</sup> استفاده می‌کنند موجب مرگ قریب ۵۰ هزار کارگر بطور سالانه در آمریکا گردیده است<sup>۳</sup> و در سایر کشورها، بخصوص کشورهای

۱. برای آشنائی با منطق ارزشی به تکلمه‌انتهای کتاب مراجعه شود.

2. Asbestos

۳. گزارش وزارت کار ایالات متحده در سال ۱۹۸۰ بیانگر آن است که سالانه ۱۰۰ هزار آمریکایی در حوادث کاری جان خود را از دست می‌دهند.

جهان سوم به علت عدم آگاهی و پائین بودن دانش فنی وضع از این جهت بحرانی‌تر است. از مسائل جسمانی ناشی از کار که بگذریم مسائل روانی نیز جزء ضایعات سازمانهای قرن ما هستند. مشاغل ساده و تکراری و بی‌معنی که برای افزایش کارآیی و بهره‌وری هر چه بیشتر از نیروی انسانی طراحی شده‌اند موجب بیماریهای روانی و عدم تعادل روحی کارکنان گردیده‌اند. فشارهای عصبی و استرسهای شغلی و سازمانی این روان‌پریشیها را تشدید کرده و جنبه دیگری از عملکرد غیرمنصفانه سازمانها را در ارتباط با کارکنان‌شان نشان می‌دهند.

شرکتهای چند ملیتی نیز چهره تازه و قدرتمندی از سلطه‌گری سازمانها در عصر ماست. این سازمانها با بهره‌گیری از منابع ارزان و فراوان ممالک در حال رشد و امکانات گسترده فنی و تکنولوژیهای برتر و با گذشتن از مرزها و پذیرفتن ملیتهای مختلف برای مقاصد خود، روزه‌به‌روز بر تسلط خود افزوده و در نظام اقتصادی جهانی یکه‌تازی می‌کنند. در زمینه نحوه عمل شرکتهای چند ملیتی و چگونگی سلطه اقتصادی آنان بر کشورهای جهان تحقیقات و تتبعات بسیاری وجود دارد که ذکر آنها از حوصله این نوشته خارج است.

استعاره سازمان به صورت ابزار سلطه رویه دیگری از سازمان را تصویر کرد و چهره زشت آنرا که به عنوان یک واقعیت تلخ باید باور شود به پژوهندگان سازمان نشان داد.

### سازمان همچون فرهنگ

در این استعاره سازمان به عنوان یک پدیده فرهنگی در نظر گرفته شده و خواص و ویژگیهای فرهنگ در آن جستجو می‌شود. اگر فرهنگ را الگویی از ارزشها، باورها، آداب، سنتها، دانش، زبان، جهان‌بینی، تلقیها، نگرشها و نحوه زندگی مردمان در هر جامعه فرض کنیم سازمان نیز یک خرده فرهنگ یا جزء فرهنگ خواهد بود. هر سازمانی دارای یک فرهنگ خاص است که اگر چه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته اما خصوصیات سازمان نیز در آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه را ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است، اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. در درون سازمان درست همانند یک جامعه هنجارهای رفتاری خاصی حاکم است. ارزشها و معیارهای ویژه‌ای وجود دارد و باورها و تلقیهای مشخصی نسبت به امور در جریان است.

فرهنگ سازمانی را به گونه‌های متفاوت اما مفهومی تقریباً واحد توصیف کرده‌اند. در یکی از تعاریف، فرهنگ سازمانی را عبارت از الگوی عمومی رفتارها، باورها و تلقیهای مشترک و جمعی و ارزشهایی که اکثر اعضاء سازمان در آن سهیم و شریکند دانسته‌اند. فرهنگ سازمان را می‌توان در رفتار، زبان، اندیشه و اهداف اعضاء سازمان مشاهده کرد و در

روشها و قوانین و رویه‌های سازمان تبلور آن را احساس نمود.<sup>۱</sup> در تعریف دیگری، فرهنگ سازمانی به عنوان یک سلسله مفاهیم مشترک، باورهای یکسان، نمادها، آداب و رسوم بیان شده که در طول زمان شکل گرفته‌اند و موجب انسجام و همبستگی گروهی در سامان می‌باشند.<sup>۲</sup>

اگر چه در هر سازمانی یک فرهنگ سازمانی ویژه‌ای غالب است اما در آن فرهنگ ممکن است فرهنگهای فرعی دیگری نیز موجود باشند، بدین ترتیب که گروهها و طبقات خاص در سازمان ممکن است دارای فرهنگهایی متمایز از یکدیگر باشند. مثلاً طبقه کارگران، فرهنگی متمایز از طبقه مهندسان داشته باشند یا گروههای غیررسمی فرهنگی متفاوت با گروههای رسمی از خود بروز دهند.

همان‌طور که در تعریف فرهنگ سازمانی اشاره شد فرهنگ هر سازمان را می‌توان در عملکرد کارکنان آن و حیات گروهی و جمعی سازمان مشاهده کرد. فرهنگ سازمان در ساختار، قوانین، خط‌مشی، اهداف، شرح مشاغل و نحوه انجام مأموریت‌های آن تبلور می‌یابد ولی این انسانها هستند که به آن روح می‌بخشند و در واقع آنرا ایجاد می‌کنند.

فرهنگ سازمانی وسیله‌ای است که برخورد ما با مسائل سازمانی را تسهیل کرده و نحوه تعبیر و تفسیر ما از رویدادهای اطرافمان را شکل می‌دهد، فرهنگ آن چنان با روح و اندیشه ما عجین می‌گردد که هر رفتار و گفتار و پنداری از آن رنگ می‌پذیرد و جهت می‌گیرد. خلاصه آنکه هر چه می‌کنیم، یا می‌اندیشیم و می‌گوییم صبغه‌ای از فرهنگ در خود دارد.

بدین ترتیب برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان توجه به فرهنگ امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به‌سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پادار نمود، حتی در بعضی از تعاریف برای بیان تغییرات برنامه‌ریزی شده به تغییر فرهنگ و رفتار سازمانی اشاره شده است. علاوه بر نقش فرهنگ در ایجاد تغییر، برای غلبه بر نگرانیها، اضطرابها و فشارهای شغلی و حرفه‌ای در سازمان نیز می‌توان به عامل فرهنگ تمسک جست و با شناخت و احاطه بر آن این ضایعه را تسکین داد. برای شناخت فرهنگ و ادراک آن باید در سازمان زندگی کرد و فرهنگ سازمانی را احساس نمود اما نباید

1. H. Koontz & H. Weihrich, *Essentials of Management*, N. Y.: Mc Graw Hill Co. 1990, p. 206.

2. L. Smirich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly* 28 (3) p. 339.

آن قدر در فرهنگ سازمانی غرق شد که از شناخت درست آن ناتوان ماند. به عبارت دیگر در ادراک فرهنگ سازمانی باید آنقدر به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را به درستی دریابیم و آن قدر از آن دور باشیم که بتوانیم همه جوانب آن را همچون نظاره‌گری خارجی احساس و ادراک کنیم.

سازمانها را می‌توان از طریق فرهنگهای آن بازشناخت و خصوصیات و ویژگیهای درونی آنان را به وضوح دریافت. یکی از نویسندگان<sup>۱</sup> چهار نوع فرهنگ را در سازمانها نام برده و برای هر کدام ویژگیهایی را برشمرده است. جدول ۲-۱ این فرهنگها و خصوصیات آنها را نشان می‌دهد.

استعاره سازمان همچون فرهنگ ریشه‌های فرهنگی و ارزشی رفتارهای سازمانی را مشخص می‌سازد و مفاهیم و اندیشه‌های مشترک در مجموعه‌های سازمانی را نشان می‌دهد. این استعاره به ما امکان تعبیر و تفسیر و تجزیه و تحلیل عمیق عملکردهای سازمانی را داده و رابطه سازمان و جامعه را از جهت فرهنگ و ارزشها به صورتی واضح و روشن ترسیم می‌کند. از این رو این استعاره نیز چون سایر استعاره‌ها گویای سطحی از سطوح متفاوت سازمان بوده و در توصیف و تعریف کامل سازمان نقشی مؤثر داراست.

### سازمان به مثابه یک نظام سیاسی

از آنجائی که در پاره‌ای از تئوریه‌ها و نظریات سازمانی بحث نفوذ، قدرت و تعارض پیش کشیده شده و سازمان به عنوان یک نظام سیاسی مطرح گردیده است، استعاره نظام سیاسی در تشریح و توصیف سازمان معقول بنظر می‌رسد. در این استعاره تلاش بر آن است تا زندگی سیاسی سازمانی شناخته شده و جنبه‌های ناشناخته سازمان شناسائی شوند. سازمانها از جهات بسیاری همانند حکومتها هستند و از اینرو می‌توان آنها را به نظام سیاسی تشبیه کرد. سازمانها همانند حکومتها برای اداره افراد از شیوه‌های مختلف استفاده می‌کنند. مثلاً در سازمانها می‌توان مدیریتی مستبدانه را مشاهده کرد که تصمیمات در دست یک فرد به نام مدیر بوده و او کنترل کننده منابع، اموال و اعضاء سازمان است. در سازمان دیگری ممکن است حکومت فن‌آوران غالب بوده و افراد حرفه‌ای نقش تعیین کننده داشته باشند و سازمانی به حکومت اداری و دیوانسالاری تن داده باشد. سازمانهایی نیز یافت می‌شوند که مدیران آنها را اعضاء

1. Robert E. Quinn, "The Transformation of Organizational Cultures" in: P. J. Frost and others, *Organizational Culture*, N. Y.: SAGE, 1985, PP. 326 - 327.

سازمان انتخاب می‌کند و به درجات مختلف نظر کارکنان در تعیین و انتصاب مدیران و اتخاذ تصمیمات سازمانی مؤثر می‌باشد.

| فرهنگ سازمانی       | انواع فرهنگهای سازمانی        | فرهنگ عقلانی                         | فرهنگ ابدنولوژیک | فرهنگ نوافق و مشارکت   | فرهنگ سلسله‌مراتبی |
|---------------------|-------------------------------|--------------------------------------|------------------|------------------------|--------------------|
| هدف سازمان          | تحقق اهداف سازمانی مشخص       | تحقق اهداف گسترده و رسالت‌های سازمان | بقای گروه        | اجرای فرامین و دستورات |                    |
| معیار عملکرد        | بازدهی و رانندمان سازمان      | حمایت خارج از گروه                   | اتفاق و انسجام   | کنترل و ثبات           |                    |
| مرجع اختیار         | رئیس                          | رهبر کریم‌ما <sup>۱</sup>            | عضویت در گروه    | قوانین و مقررات        |                    |
| منبع قدرت           | شایستگی                       | ارزشها                               | منابع غیررسمی    | دانش فنی               |                    |
| نحوه تصمیم‌گیری     | عقلانی                        | قضای                                 | مشارکتی          | سلسله‌مراتبی           |                    |
| سبک رهبری           | هدایتی و هدف‌مدار             | فردی و مخاطره‌پذیر                   | حمایتی و دوستانه | محافظه‌کارانه          |                    |
| شیوه پیروی و قبول   | براسای قرار و پیمان با سازمان | تعهد به ارزشها                       | تعهد به گروه     | سرپرستی و کنترل        |                    |
| معیار ارزشیابی اعضا | بازدهی ملموس                  | شدت تلاشها                           | کیفیت روابط      | ملاکهای رسمی           |                    |
| انگیزش              | توفیق                         | رشد                                  | صمیمیت و همبستگی | امنیت                  |                    |

## جدول ۲-۱. چهار نوع فرهنگ سازمانی و ویژگیهای آنها

مسائلی چون اهداف و منافع، تعارض و قدرت در استعاره سیاسی نقش عمده‌ای را ایفاء می‌کنند. سازمانها و افراد موجود در آنها منافع و اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند و تضاد بین این منافع در سازمان موجب تعارض و کشمکش می‌گردد. به کمک عامل قدرت سازمان می‌کوشد تا از تضادها به نحوه مؤثری بهره گرفته و آنها را به سوی اهداف هدایت کند. بکارگیری عامل قدرت برای سامان‌دهی امور و فعالیتها در سازمان شکل سیاسی آنرا ترسیم می‌کند و به استعاره سیاسی مفهوم می‌بخشد.

قدرت را توانائی و ادار ساختن یا ترغیب فرد به انجام کاری که در غیر آن صورت به انجام

آن نمی‌پرداخت تعریف کرده‌اند. منابع قدرت می‌تواند متنوع و گوناگون باشد که از آن جمله می‌توان به منابع زیر اشاره داشت:

- اختیارات رسمی

- کنترل منابع کمیاب

- استفاده از قوانین و مقررات سازمان

- اثرگذاری و نفوذ بر تصمیمات سازمانی

- کنترل اطلاعات

- کنترل ارتباطات سازمان با محیط

- توانایی مقابله با عدم اطمینان‌های موجود در محیط و سازمان

- در اختیار داشتن ابزارهای فنی و تکنولوژی

- کنترل و نفوذ بر سازمان غیررسمی

- کنترل سازمانهای مخالف

- توانایی استفاده از نمادها و سمبل‌های فرهنگی

- توانایی درک شرایط و موقعیت‌های موجود

اختیارات رسمی از منابع مهم قدرت سازمانی است. فرد با قرار گرفتن در مقام سازمانی واجد اختیاراتی رسمی می‌گردد که به او قدرت می‌دهد تا اجرای دستوراتی را در سازمان به وسیله کارکنان تحقق بخشد و از انجام برخی امور جلوگیری نماید. در عصر ما قدرت ناشی از اختیارات رسمی متداول‌ترین نوع قدرت در سازمانها است.

سازمانها یا افرادی در جهان وجود دارند که منابع کمیاب و مورد نیازی را در اختیار دارند و همین مالکیت منابع و امکانات منشاء قدرت آنها است. سازمانها برای ادامه حیات و تحقق اهدافشان نیاز به منابع مادی و انسانی دارند. این منابع به صورت مواد، کالا و خدمات و تخصص‌های گوناگون در اختیار سازمانها و افرادی است که به علت مالکیت آن منابع صاحب قدرت گردیده و سایر سازمانها یا افراد نیازمند آنها هستند. واحدهای بودجه و اعتبارات در سازمانها و در سطح سازمانهای دولتی به عنوان واحدهائی که توزیع منابع را در کنترل خود دارند قدرت محسوسی را از خود نشان می‌دهند و متخصصان اتمی یا علوم فضائی به علت نادر بودن نوع تخصص‌شان از قدرت بالائی برخوردارند.

قوانین و مقررات در سازمان برای تسهیل انجام امور وضع گردیده‌اند اما برخی اوقات از آنها برای مقاصد دیگر نیز استفاده می‌شود و مدیران یا اعضاء سازمان بوسیله ابزار قانون نظرات و مقاصد شخصی خود را به کرسی می‌نشانند. در چنین وضعیتی قوانین و مقررات

منشاء قدرت می‌گردند، البته در صورتی که از مقررات بطور رسمی استفاده شود منشاء قدرت همان اختیارات رسمی است که قبلاً بدان اشاره شد، اما در این حالت از قوانین بطور غیر رسمی و با هدف شخصی استفاده می‌شود و به عبارت ساده از قانون برای ایجاد قدرت سوء استفاده بعمل می‌آید. افرادی در سازمان قدرت خود را از نفوذشان بر تصمیمات بدست می‌آورند. اینگونه افراد به علت داشتن تخصص، در اختیار داشتن اطلاعات، نفوذ کلام، نزدیکی به مقامات تصمیم گیرنده و خصوصیات فردی بر تصمیمات سازمانی اثر می‌گذارند و از این طریق دارنده قدرت محسوب می‌شوند. در اختیار داشتن اطلاعات در این زمینه بسیار مهم است زیرا سازمانها برای تصمیم‌گیری و انتخاب راه درست نیاز به اطلاعات دارند و کسانی که اطلاعات را در اختیار دارند به این جهت دارای قدرت می‌باشند.

کنترل اطلاعات و دانش حتی اگر خود ما واجد آنها نباشیم نیز می‌تواند منشاء قدرت بشمار آید. بدین ترتیب که افرادی ممکن است بدون آنکه خود صاحب اطلاع و تخصص باشند کنترل منابع اطلاعاتی را در اختیار داشته و بتوانند به شما اجازه استفاده آنرا بدهند یا از استفاده شما ممانعت بعمل آورند که در هر حال نشان‌دهنده قدرت آنهاست.

امروز در مباحث مدیریت موضوع جدیدی تحت عنوان مدیریت مرزهای سازمان<sup>۱</sup> مطرح گردیده که اشاره به اداره روابط بین سازمان و محیط خارجی آن دارد. در مدیریت مرزهای سازمان ارتباطات مختلف سازمان با محیط‌اش از قبیل ارتباطات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و فنی مورد ملاحظه و بررسی قرار گرفته و چگونگی ارتباطات معین می‌شود. کسانی که در اداره و ایجاد این ارتباطات نقش دارند و سازمان را با محیط خارجی پیوند می‌دهند از قدرت خاصی برخوردارند. آنان از دانش و اطلاعاتی در مورد سازمانها و افرادی که برای سازمان نقش کلیدی دارند برخوردار بوده و نحوه برقراری ارتباط و نفوذ بر آنان را می‌دانند و همین امر به آنان قدرت می‌بخشد. همانگونه که در قسمت‌های قبل اشاره شد سازمانها به عنوان یک سیستم باید با سایر سیستمها مرتبط باشند و کسانی که این ارتباط را ایجاد و اداره می‌کنند مسلماً افراد قدرتمندی در سازمان هستند، این افراد ممکن است مدیر بوده یا در مشاغل دیگری مانند بازاریابی، فروش و روابط عمومی خدمت کنند.

منابع دیگری نیز برای قدرت موجوداند، فی‌المثل قدرت فرد یا سازمان ممکن است ناشی از توانائی وی در مقابله با عدم اطمینانهای موجود در محیط و سازمان باشد یا منشاء قدرت ممکن است به جهت در اختیار داشتن تکنولوژی و ابزارهای فنی و صنعتی باشد.

قدرت ناشی از کنترل سازمانهای غیر رسمی نیز در خور اهمیت است. کسانی در سازمان وجود دارند که بر سازمانها، شبکه‌ها و تشکلهای غیر رسمی سازمان کنترل داشته و قدرت خود را از این منبع اخذ می‌کنند، کنترل سازمانهای مختلف و داشتن ارتباط با آنان نیز می‌تواند منشاء قدرت بشمار آید.

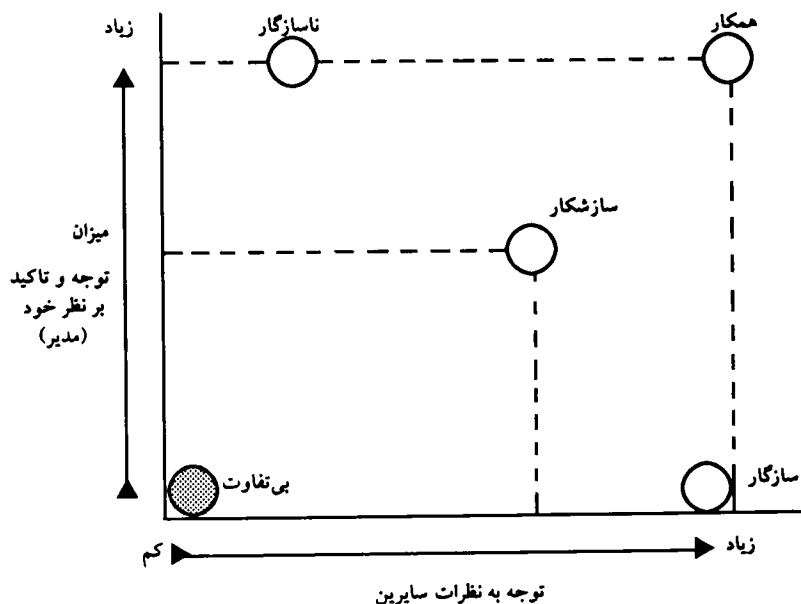
مدیران و سرپرستان موفق در سازمان کسانی هستند که فرهنگ و ارزشهای کارکنان و مشتریان را شناخته و ضمن حرمت نهادن به آنها اعمال و رفتار خود را با آنها تطبیق دهند. استفاده از نمادهای فرهنگی در سخنرانی‌ها، مراسم سازمانی و روابط اجتماعی مدیران با کارکنان و ارباب رجوع می‌تواند نقطه قوت و قدرت آنان باشد.

سرانجام باید به این نکته اشاره کنیم که تمامی آنچه به عنوان منابع قدرت ذکر گردید تابع شرایط و موقعیت‌ها بوده و در بستر زمان و مکان خاص معنی و اثر پیدا می‌کند. از این رو یکی از مهمترین منابع قدرت، شناخت و درک صحیح موقعیت و شرایط است که به مدیر قدرت و توانائی می‌بخشد و او را در بهره‌گیری از سایر منابع یاری می‌دهد.

در استعارهٔ سیاسی سازمان تعارض موضوعی قابل اهمیت است و مدیر باید بداند که حل و هدایت تعارض‌های ناشی از نظرات و اهداف متفاوت کارکنان و سرپرستان و مشتریان با اهداف سازمان از تکالیف اصلی اوست. برای هدایت تعارض سبکهای مختلفی توصیه شده است که به توضیح یکی از آنها می‌پردازیم. در این مدل مدیر براساس دو معیار «توجه به نظرات گروه مخالف» و «تأکید بر نظرات خود» می‌تواند ۵ سبک را در ادارهٔ تعارض پیش گیرد. نمودار شماره ۶-۱ نشان‌دهندهٔ این سبکها است. زمانی که مدیر در تعارض نه به نظر افراد توجه می‌کند و نه بدنبال نظر خود می‌رود حالتی بی‌تفاوت پیش گرفته و تعارض را نادیده می‌گیرد. در زمانی که تعارض امر جزئی و پیش پا افتاده‌ای است یا مدیر می‌خواهد از شور و هیجان افراد کاسته شود، این سبک قابل استفاده است. در سبک سازشکار مدیر به مذاکره پرداخته و سعی می‌کند با دادن برخی امتیازات و گرفتن بعضی امتیازات مسأله را حل کند. این سبک هنگامی که طرف مقابل دارای قدرت برابر بوده و یا برای مسائل پیچیده نیازمند یک راه‌حل موقتی و سریع هستیم مناسب است. در سبک سازگار مدیر خود را تسلیم نظر گروه مخالف می‌کند، این سبک زمانی ثمربخش است که مدیر دریابد نظرش درست نبوده یا بخواهد برای موضوع بعدی امتیازی از طرف مقابل بگیرد، و یا زمانی که هماهنگی و وحدت برای سازمان حیاتی باشد.

سبک ناسازگار یا رقابتی وضعیتی برنده و بازنده بوجود می‌آورد و مدیر از قدرت خود برای سرکوب کردن طرف مقابل استفاده می‌کند. این سبک در حالات اضطراری و برای

برقراری ضوابطی که مورد علاقه افراد نیست ولی برای سازمان مهم است، و همچنین به منظور برخورد با افرادی که از موقعیت خود برخلاف اهداف سازمان سوءاستفاده می‌کنند، کاربرد مؤثر دارد. سبک همکار نشان‌دهنده بلوغ سازمان بوده و مدیر و طرف مقابل برای رسیدن به راه‌حل مناسب نیروهایشان را در یک راستا بکار می‌گیرند و در جستجوی راه‌حلی که نظرات هر دو طرف را در بر داشته باشد تلاش می‌کنند. این سبک در شرایطی که می‌خواهیم روح همکاری را در سازمان ایجاد کنیم، از افراد با نگرشهای متفاوت در جهت هدف سازمان بهره‌بریم، تجربه‌های خود را به یکدیگر بیاموزیم و به راه‌حلی تلفیقی برسیم، کاربرد دارد.



شکل ۶-۱. سبکهای ممکن مدیریت در حالت تعارض

در استعاره سیاسی، سازمان را به صورت یک نظام که قدرت‌های مختلف در آن با یکدیگر در مقابله می‌باشند تجسم کردیم و وجهی دیگر از منشور سازمان را در دادوستدهای مبتنی بر قدرت بازشناختیم.

### سازمان پدیده‌ای کثیرالوجه

همانگونه که در آغاز نوشته ذکر شد سازمان پدیده‌ای کثیرالوجه است که سطوح و رویه‌ها و زوایای بی‌شماری دارد. برای شناخت کامل آن نباید به توصیف و تبیین یک وجه

بسنده کرد و خطائی را که برخی از مکاتب مدیریت مرتکب شدند تکرار نمود. استعاره‌های گوناگون می‌توانند این وجوه را به ما بشناسانند و تصویر کاملی از سازمان را ارائه دهند.

اکنون که استعاره‌های مختلف گفته شدند، بخوبی می‌توان دریافت که سازمان برای ما روشن‌تر و واضح‌تر نمایان گردیده است. استعاره ماشینی رویه مادی و مکانیکی سازمان را تصویر کرده و روابط رسمی و خشک آنرا به ما نشان داده است. استعاره زیستی چهره زنده و انسانی سازمان را تصویر کرده و حیات سازمانی را همانند حیات موجودات زنده پی گرفته است. استعاره سازمان به مثابه مغز الگوداری‌های سازمان از مکانیسم مغز را در عملکردهای سازمانی توصیف کرده است. تغییرپذیری و دگرگونه شدن سازمانها نیز در استعاره سازمان به عنوان پدیده‌ای تغییرپذیرنده بیان گردیده است. رویه‌های فرهنگی و سیاسی سازمان در دو استعاره بیان شده‌اند و استعاره سازمان به مثابه زندانی برای روح، دامهائی را که در راه ادراک افراد سازمان از واقعیت‌ها، گسترده شده‌اند توصیف کرده است و استعاره سازمان به عنوان ابزاری برای سلطه، چهره زشت سازمان را آشکار کرده است.

این استعاره‌ها هر کدام وجهی از سازمان را توصیف کرده‌اند و بطور مجرد به بیان یک سطح از سطوح سازمان پرداخته‌اند و ما برای شناخت جامع و همه جانبه سازمان لازم است که آنها را در یک مجموعه کلی دیده و با توجه به روابط درونی آنها را وحدت بخشیم. اما نکته مهم در اینجا تناقض و تضاد برخی از این استعاره‌هاست که ممکن است درک درست سازمان را مواجه با مانع سازد. برای غلبه بر این مشکل باید در نظر داشته باشیم که تحلیل سازمان به کمک استعاره‌ها یک عمل مکانیکی با چارچوبی غیرقابل انعطاف نیست بلکه عملی پویا و زنده با ساختاری انعطاف‌پذیر است. در طرح تحلیلی ما ممکن است سازمان دارای دو وجه کاملاً متضاد باشد یا از جهت یا جهاتی بسیار قوی‌تر از سایر جنبه‌ها باشد که در آنصورت باید از استعاره‌های مرتبط برای شناخت وجود متضاد یا مشابه استفاده کنیم. به عبارت ساده‌تر از آنجائی که هر سازمانی ممکن است دارای وجه یا جوهری پررنگ‌تر از سایر وجوه باشد باید آن وجوه غالب شناخته شده و به کمک استعاره‌های مربوط نحوه برخورد و راهبردهای مدیریتی طراحی شوند. برای آنکه سازمان را به عنوان یک محقق به درستی بشناسیم و در نقش یک مدیر به درستی اداره کنیم باید آگاهی و بصیرت کافی در مورد زوایا و رویه‌های مختلف آن داشته باشیم و در این راه استعاره‌ها ابزار کاری مفید و مؤثر برای ما هستند. قدرت تخیل و خلاقیت ذهنی نیز در این میان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد زیرا به کمک ذهن خلاق است که می‌توان استعاره‌ها و تمثیل‌ها را با سازمان مطابقت داد و تجربه‌های خارجی در مورد آنرا با استعاره‌هایی که در ذهن ما هستند سازگار نمود و به تصویر کامل و واقعی از سازمان دست یافت.

### طبقه‌بندی موضوعی نظریه‌های سازمان و مدیریت

طبقه‌بندیهای دیگری نیز از جهت موضوعی برای بیان و توصیف نظریه‌های مدیریت و سازمان صورت پذیرفته است که از آن جمله می‌توان به طبقه‌بندی رابتر و سایرین<sup>۱</sup> اشاره نمود. نویسندگان مذکور جریان فکری را در مطالعات سازمانی ارائه می‌دهند که در آنها دیدگاههای صنعتی و سازمانی، عوامل انسانی، روانشناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی وجود دارند. طبقه‌بندی رابتر و سایرین کوششی است در جهت آنکه نظریه‌های مدیریت با توجه به موضوع و ماهیت‌اشان و صرف‌نظر از مسیر تاریخی طبقه‌بندی و ارائه گردند. جدول ۳-۱ دیدگاههای چهارگانه و خصوصیات آنها را به‌طور تفصیلی نشان می‌دهد.<sup>۲</sup>

در این فصل ضمن مروری تاریخی بر چگونگی شکل‌گیری نظریه‌ها و تئوریهای سازمان و مدیریت، تقسیم‌بندیهای موضوعی تئوریه‌ها نیز مطرح و توصیف شدند، اما سیر تحولات مدیریت همچنان ادامه دارد و هر روزی که می‌گذرد نظریه‌ای نو و تئوری تازه پا به عرصه وجود می‌نهد. در این ایام نظریه سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی که همچون انسانها می‌آموزند و رخدادهای تجربه می‌کنند در میان نظریه‌ها خودنمایی می‌کند، و به‌زعم گروهی این سازمانها، سازمانهای کامیاب امروز و فردا خواهند بود. نظامهای هوشمند و متخصص پا در جای پای کارشناسان و خبرگان باریک‌اندیش نهاده‌اند و آدم‌واره‌ها مسائل جدیدی را در روابط انسانی به میان آورده‌اند. به قول دراکر<sup>۳</sup> امروز کار دانشی<sup>۴</sup> جای کار یدی دوران قدیم مدیریت را گرفته است و باید به نظریه‌های کلاسیک از دیدگاهی دیگر نگریست در این دنیای متغیر و متحول که تغییرات شتابنده همه ابعاد زندگی انسان را احاطه کرده است تئوری نظم غائی یا نظم در بی‌نظمی بگونه‌ای دیگر ناشناخته‌ها را مطرح ساخته است و در هر آنچه دگرگونیهای بی‌نظم است نظم غائی را مشاهده پذیر نموده.<sup>۵</sup> به هر تقدیر پویایی علم ایجاب می‌کند تا برای این دوران و سالهای آتی که مسلماً دربرگیرنده نیازها و شرایط جدیدی است نظریه‌هایی تازه و تئوریهای بدیع طراحی و تدوین کرد.

1. Roberts & Holin & Rousseau

2. K. Roberts, C.L. Colin & D.M. Rousseau, *Developing an Interdisciplinary Science of Organization* San Francisco: Jossey-Bass 1978, pp. 30-31.

3. Drucker

4. knowledge work

5. James Gleick, *Chaos, Making a New Science*, London: Abacus, 1993.

| دیدگاهها<br>عوامل                                                    | دیدگاه صنعتی-سازمانی                                                             | دیدگاه عوامل انسانی                                                                                                                   | دیدگاه روانشناسی<br>اجتماعی                                                                                                                                  | دیدگاه جامعه‌شناسانه                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| واحد<br>تجزیه و<br>تحلیل                                             | وظایف                                                                            | فرد                                                                                                                                   | گروه و فرد در گروه                                                                                                                                           | گروه و سازمان                                                                                                                                                      |
| متغیرهای<br>مستقل                                                    | خصوصیات فردی مثل<br>سن و جنسیت و<br>شخصیت                                        | مهارت‌های شغلی،<br>خصوصیات ذهنی،<br>عوامل محیط کاری                                                                                   | نظرات فرد و رفتارهای<br>او، روحیه گروهی                                                                                                                      | خصوصیات گروه مانند<br>نخشها خصوصیات<br>سازمان مانند ساخت و<br>اندازه                                                                                               |
| متغیرهای<br>وابسته                                                   | رضایت و رفتارهایی مثل<br>غیبت، خروج از خدمت<br>و عملکرد شغلی                     | کارایی عملیاتی                                                                                                                        | ادراکات و نظرات فردی<br>و رفتارها                                                                                                                            | متغیرهای فردی در<br>ارتباط با سازمان که در<br>انریختی سازمان،<br>خروج خدمت و...<br>منعکس است                                                                       |
| عوامل مورد<br>سنجش                                                   | واکنشها، طرز تلقیها و<br>ادراکات فرد                                             | خصوصیات تعلی                                                                                                                          | رفتارها و ادراکات و<br>نظرات فرد و گروه                                                                                                                      | متغیرهای سازمانی و<br>گروهی                                                                                                                                        |
| نقش فرد                                                              | متغیرهای فردی برای<br>پیش‌بینی رفتارهای<br>فردی به کار گرفته<br>می‌شود.          | مهارت‌های فردی در<br>انجام وظیفه مد نظر قرار<br>دارد اما عوامل روانی<br>مانند انگیزش مورد نظر<br>نیست.                                | خصوصیات فردی به<br>صورت یک مجموعه<br>بسرری توصیف<br>فرایندهای گروهی به کار<br>گرفته می‌شود. رفتارهای<br>فردی و نظرات آنها<br>نشانی از زندگی در<br>گروه‌هاست. | نیفانوتهای فردی در<br>پاسخهای انفراد مورد<br>ملاحظه قرار نمی‌گیرد.<br>اگرچه خصوصیات آنها<br>به صورت مجموعه<br>برای توصیف ترکیب<br>سازمان یا گروه به کار<br>می‌رود. |
| نقش وظیفه                                                            | ادراک فرد از وظایف<br>ارزیابی می‌شود.                                            | خصوصیات شغلی به<br>عنوان شاخصهای مهم<br>کارایی مورد مطالعه قرار<br>می‌گیرد.                                                           | به‌طور خاص مطالعه<br>نمی‌شود.                                                                                                                                | تنها به عنوان عاملی در<br>رابطه با تکنولوژی کار<br>گروهی یا سازمانی<br>مطالعه می‌شود.                                                                              |
| سرزندگی<br>بین آنچه<br>بررسی<br>می‌شود و<br>آنچه<br>بررسی<br>نمی‌شود | مطالعه پاسخها و<br>ادراکات فرد از محیط<br>کاری وی مستقل از<br>اهداف سازمانی است. | مطالعه خصوصیات<br>وظیفه‌ای و مهارت‌های<br>فردی مستقل از<br>نیفانوتهای فردی در<br>انگیزش و ادراک و<br>خصوصیات سازمانی<br>صورت می‌گیرد. | مطالعه متغیرهای فردی<br>و گروهی مستقل از<br>وظیفه و خصوصیات<br>سازمانی است                                                                                   | مطالعه متغیرهای گروهی<br>و سازمانی مستقل از<br>پاسخهای فردی است                                                                                                    |
| نقش گروه                                                             | ادراکات و ویژگیهای<br>گروهی ارزیابی می‌شود.                                      | تنها در زمانی بررسی<br>می‌شود که وظایف<br>مرتبط به هم به وسیله<br>یک گروه انجام گرفته<br>گروه باشند.                                  | گروه به عنوان عامل مهم<br>در رفتار و نظرات فردی،<br>روحیه و عملکرد<br>گروهی بررسی می‌شود.                                                                    | فرایندهای گروهی به<br>عنوان اساسی در ساختار<br>سازمانی مطالعه<br>می‌شوند.                                                                                          |
| نقش<br>سازمان                                                        | عوامل سازمانی مانند<br>فضای سازمانی و<br>اهداف آن از دید فرد<br>مطالعه می‌شود.   | تنها عوامل مستقیم مؤثر<br>در تولید مانند<br>تکنولوژی مطالعه<br>می‌شود.                                                                | سازمان به‌طور خاص<br>مطالعه نمی‌شود مگر در<br>رابطه با گروه.                                                                                                 | سازمانها به عنوان<br>موجودیتی مشکل از<br>گروهها در نظر گرفته<br>می‌شوند که به جریانهای<br>درونی و بیرونی واکنش<br>نشان می‌دهند.                                    |

جدول ۳-۱. دیدگاههای چهارگانه و خصوصیات آنها



# ۲

## برنامه‌ریزی

### برنامه‌ریزی جامع (استراتژیک)

در سالهای اخیر توجه روزافزونی نسبت به برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک<sup>۱</sup>، بعمل آمده و تنها راه اثر بخشی و کارآمدی مدیران، در بهره‌گیری از این شیوه برنامه‌ریزی جستجو شده است. نویسندگان و اندیشمندان مدیریت هر کدام تعریف خاصی از این نوع برنامه‌ریزی ارائه داده‌اند که شاید بتوان همه آنها را در این تعریف خلاصه کرد که برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالتهای بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی. البته باید یادآور شد که برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از آنکه یک تکنیک و فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افقهای دور ترغیب می‌کند. در سازمانی که این باور و اعتقاد وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد و نضج برنامه‌ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت.

### خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک

۱. برنامه‌ریزی جامع، انعکاسی از ارزشهای حاکم بر جامعه است. جهان‌بینی‌ها، اعتقادات و سنتهای جامعه در برنامه‌ریزی جامع منعکس می‌شود.

---

۱. برنامه‌ریزی جامع (Comprehensive)، استراتژیک (strategic)، با درازمدت (long-range) عناوینی گوناگون برای یک مفهوم است.

۲. برنامه‌ریزی جامع معطوف به سؤالات اصلی و مسائل اساسی سازمانها است. سؤالاتی از این قبیل که «برنامه‌های امروز سازمان چیست و برنامه‌های آتی چه باید باشد؟» «امروز کجا هستیم و جهت‌گیریهای آینده چیست اند؟» «امکانات و منابع سازمان در آینده چه وضعیتی دارند و باید مصروف چه اهدافی گردند؟»... در برنامه‌ریزی جامع مطرح می‌شوند.
۳. برنامه‌ریزی جامع با مطرح ساختن اهداف بلندمدت و تبیین رسالت‌های سازمان مدیران را در انجام فعالیت‌هایشان هم‌جهت و هماهنگ می‌سازد.
۴. برنامه‌ریزی جامع دارای دید درازمدت است و افق‌های دورتری را در سازمان مطرح می‌سازد. برنامه‌ریز در این نوع برنامه‌ریزی به آینده‌های دور می‌اندیشد و می‌کوشد تا موقعیت سازمان را در بلندمدت ترسیم نماید.
۵. برنامه‌ریزی جامع، عملیات و اقدامات سازمان را در دوره‌های زمانی بالنسبه طولانی هماهنگ نموده و به آنها پیوستگی و انسجام می‌بخشد.
۶. برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد، زیرا در این سطح است که تقریباً به‌طور همه‌جانبه‌ای اطلاعات لازم در مورد امکانات و منابع سازمان و انتظارات و توقعات از آن متمرکز است.
۷. برنامه‌ریزی جامع، فراگیر بوده و برنامه‌های عملیاتی سازمان را دربر می‌گیرد و به آنها جهت می‌بخشد.
۸. برنامه‌ریزی جامع امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی سازمان را در مد نظر دارد و با توجه به آنها پیش‌بینی‌های خود را انجام می‌دهد.
۹. برنامه‌ریزی جامع امکانات و محدودیتهای درونی و بیرونی سازمان را مدنظر دارد و با توجه به آنها پیش‌بینی‌های خود را انجام می‌دهد.

### وجوه افتراق برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی

همچنان که اشاره شد، برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک چارچوب و اساسی به دست می‌دهد که عملیات و برنامه‌های جزئی سازمان را شکل می‌دهد و به آنها جهت می‌بخشد. برنامه‌ریزی جامع با خصوصیت فراگیر بودن‌اش برنامه‌های جزئی سازمان را دربر می‌گیرد و آنها را هماهنگ می‌سازد. برای روشن‌تر شدن مفهوم برنامه‌ریزی جامع بی‌مناسبت نیست به تفاوت‌های این نوع برنامه‌ریزی با برنامه‌ریزی عملیاتی که درواقع سطح دوم برنامه‌ریزی است اشاراتی بشود:

— اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی در سطوح میانی و پایه سازمان انجام می‌گیرد، در حالی که

برنامه‌ریزی جامع در سطوح عالی شکل می‌گیرد.

— تأکید بر برنامه‌ریزی عملیاتی بر کارایی و بازدهی<sup>۱</sup> است، در حالی که برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک به اثربخشی<sup>۲</sup> نظر دارد. در اثربخشی منظور آن است که هدفهای اصلی و اساسی تعیین شوند و به آنها دست یابیم، اما در کارایی غرض آن است که به هدفهای تعیین شده با حداکثر بازدهی برسیم. به تعبیر یکی از صاحب‌نظران مدیریت<sup>۳</sup>، در برنامه‌ریزی جامع با هدف اثربخشی می‌کوشیم تا کارهای درست را انجام دهیم<sup>۴</sup> (هدفهای صحیح را انتخاب کنیم)؛ در حالی که در برنامه‌ریزی عملیاتی با هدف کارایی تلاش در این است که کارها به درستی انجام پذیرند.<sup>۵</sup>

— در برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر منافع فعلی سازمان تأکید می‌شود، در برنامه‌ریزی جامع توجه به منافع آتی است. به عبارت دیگر، دید برنامه‌ریزی عملیاتی کوتاه‌مدت و دید برنامه‌ریزی جامع بلندمدت است. در برنامه‌ریزی عملیاتی منابع و امکانات موجود سازمان در نظر گرفته می‌شود، در حالی که در برنامه‌ریزی جامع به منابع و امکانات آینده سازمان چشم می‌دوزیم.

— در برنامه‌ریزی عملیاتی، ساختار سازمانی و شرایط محیطی با ثباتی نسبی در نظر گرفته می‌شود؛ در برنامه‌ریزی جامع ساختار سازمانی منعطف و متناسب و همراه با تغییرات در طول زمان است.

— در برنامه‌ریزی عملیاتی روشهای کار غالباً تجربه شده و متکی به دستاوردهای گذشته است، در حالی که در برنامه‌ریزی جامع روشهای نو و تجربه نشده نیز پا به عرصه می‌نهند. — برنامه‌ریزی عملیاتی در مقایسه با برنامه‌ریزی جامع مخاطره کمتری را دربر دارد.<sup>۶</sup>

البته باید در نظر داشت که جدا ساختن این دو نوع برنامه‌ریزی از هم و مرزبندی دقیق بین آنها عملاً میسر نیست. زیرا آنچه در برنامه‌ریزی جامع به عنوان هدف و خطوط کلی تعیین می‌شود در برنامه‌ریزی عملیاتی اجرا می‌گردد، و این دو نوع برنامه‌ریزی در عمل با یکدیگر پیوسته و جدایی‌ناپذیرند. آنچه در فوق به عنوان تفاوت‌های این دو نوع برنامه‌ریزی مورد اشاره قرار گرفت، برای واضح‌تر شدن مفهوم برنامه‌ریزی جامع در مقایسه با برنامه‌ریزی عملیاتی بود و غرض آن نبود که این دو را از هم جدا بپنداریم.

1. efficiency

2. effectiveness

3. Peter Drucker in J.A.F. Stoner, *Management* N.Y.: Prentice-Hall, 1983, p. 20.

4. doing the right things

5. doing things right

6. B. Taylor, "Strategies for Planning", *Long Range Planning*, No. 4 (Aug. 1975), p. 38.

### اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جامع در سازمان

در سنوات اخیر با تغییرات شگفت‌آوری که سازمانها را احاطه کرده است، مدیران به فراست دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در درازمدت بهتر می‌توانند برنامه‌های خود را به ثمر رسانند. سازمان بهتر کار می‌کند و نسبت به محیط خود واکنش‌های مناسب‌تری نشان می‌دهد. از این‌رو استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک و جامع به عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح گردیده است. به کمک این برنامه‌ریزی، مدیریت قادر می‌شود جهت‌گیری‌های خود را در آینده معین ساخته و سازمان را در مقابل تغییرات و تحولات فردا مجهز سازد. برنامه‌ریزی جامع به مدیر کمک می‌کند تا تصویر روشنی از سازمان و هدف‌های آن به دست دهد و فعالیتهای سازمان را در لوای استراتژی واحدی هماهنگ سازد.

همچنان که اشاره شد، یکی از دلایل روی آوردن به برنامه‌ریزی جامع تحولات و دگرگونی‌های محیط امروز سازمانها است. شاید در گذشته تغییرات و تحولات به شتاب و گستردگی امروز نبودند و مدیران می‌توانستند اهداف آینده را براساس گذشته تنظیم نمایند. اما اکنون تجربه گذشته لزوماً راهنمای مطمئنی برای آینده نیست و مدیران باید با مددگیری از برنامه‌ریزی جامع، استراتژی‌های آینده سازمان را طوری تنظیم کنند که متناسب با موقعیتها و شرایط آینده باشد. به‌طور کلی تغییرات و تحولات تکنولوژیک، اجتماعی و سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباطات گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گستردگی اغلب برنامه‌ها و طول‌المدت بودن آنها، همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی جامع را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر ساخته‌اند.

### سبک‌های مختلف برنامه‌ریزی جامع و تعیین استراتژی‌های سازمانی

تعیین استراتژی در سازمانهای مختلف به گونه‌های متفاوتی انجام می‌پذیرد. در برخی سازمانها که مدیران فعال مایشاء هستند، تعیین اهداف کلی و مأموریت‌های آینده سازمان براساس نظر شخصی و قضاوت فردی آنها صورت می‌پذیرد. در این شیوه برنامه‌ریزی، مدیر با اتکا به بینش و آگاهی خویش و قدرت خود در سازمان به تعیین استراتژی می‌پردازد. اخذ تصمیم در این سبک بیشتر جنبه اشراق و دریافتهای ذهنی فرد مدیر را داشته و قاعده و ضابطه خاصی بر آن حاکم نیست.

در سبک دیگری مدیران با توجه به استراتژی‌های وضع شده قبلی و با ایجاد تغییرات جزئی و تدریجی در آنها به تعیین استراتژی‌های سازمانی اقدام می‌کنند. در این سبک از تحولات گسترده و جهشی خبری نیست و سازمان خود را گام به گام و مرحله به مرحله با

شرایط جدید تطبیق می‌دهد. شیوه تغییرات جزئی در تعیین استراتژی، مخاطره بسیار کمی را به همراه داشته، اما در مقابل سازگاری با شرایط متحول بیرونی به سرعت امکان‌پذیر نیست. در سبک دیگری که برنامه‌ریزی استراتژیک یا جامع نام دارد، تعیین استراتژیهای سازمانی براساس نظم و قاعده خاصی انجام می‌پذیرد، و در این راه مراحل ویژه‌ای به‌طور منظم دنبال می‌شود. از آنجا که اتکا به نظرات فردی در تعیین استراتژیهای سازمان در همه احوال کارساز نبوده و شیوه تغییرات جزئی نیز برای تعیین استراتژی در شرایط متحول امروز کافی به نظر نمی‌رسد، سبک برنامه‌ریزی استراتژیک از سوی اغلب صاحب‌نظران مدیریت مفیدترین و مؤثرترین شیوه تعیین استراتژی قلمداد گردیده است. البته در موقعیتهای خاص و استثنایی ممکن است شیوه نظر فردی یا تغییرات جزئی مؤثر واقع گردند، ولی آنچه مدیران می‌توانند در اغلب موارد به کمک آن به تعیین استراتژی بپردازند برنامه‌ریزی استراتژیک است که در آن کوشش شده ضمن استفاده از نقاط قوت سایر سبکها به این کار نظم و قاعده داده و آن را طی مراحل منظم امکان‌پذیر سازد.

### فرایند برنامه‌ریزی جامع

برنامه‌ریزی جامع فرایندی است که از مراحل زیر تشکیل شده است:

۱. تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان: مهمترین مرحله در فرایند برنامه‌ریزی جامع، تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان است. این وظیفه خطیر به عهده مقامات سطوح بالای سازمان است و آنان باید اهداف آینده سازمان را به درستی شناخته و بیان نمایند. تعیین هدف شامل درک و تشخیص صحیح مأموریتها و مقاصد سازمان و بیان آنها است. برای درک مأموریت و مقصد سازمان باید رابطه آن با جامعه و دلیل وجودی آن مورد بررسی قرار گیرد. باید مشخص گردد از نظر جامعه و مردم، سازمان برای چه به وجود آمده است، و به قصد اجرای چه فعالیتهایی ادامه کار داده است. در تعیین اهداف سازمان، ارزشها و انتظارات جامعه نقش مهمی ایفا می‌کنند، و امکانات و منابع سازمان نیز در تعیین حدود و ثغور اهداف مذکور نقش عمده‌ای دارند. به جرأت می‌توان گفت هرگاه ارزشهای حاکم بر جامعه در اهداف سازمانی منعکس نگردند، تحقق اهداف مذکور مسلماً مواجه با مشکلات عمده‌ای خواهند شد.

۲. شناخت اهداف و استراتژیهای موجود سازمان: زمانی که اهداف و مأموریتهای آتی سازمان تدوین شدند، باید اهداف و مأموریتهای فعلی نیز مورد بررسی و مذاقه قرار گیرند و وجه افتراق و اختلاف آنها با هدفهای تعیین شده مشخص گردند. در برخی شرایط ممکن

است اهداف موجود سازمان با اهداف پیش‌بینی شده یکسان بوده و تفاوتی بین آنها نباشد، اما در اغلب موارد، بخصوص اگر سازمان هدفهای توسعه و اصلاح را دنبال کند، هدفهای آتی با هدفهای موجود یکی نخواهند بود. نکته دیگری که غالباً در این مرحله به آن برخورد می‌شود عدم وجود هدفهای دقیق و مشخص برای سازمان است.

۳. تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان: تدوین اهداف آتی و شناخت اهداف موجود  
 مبنایی به دست می‌دهد که به وسیله آن می‌توان کمبودها و عوامل لازم برای تحقق اهداف آینده را مشخص کرد. در این میان تجزیه و تحلیل شرایط و موقعیتهای پیرامونی سازمان نیز راهگشاست. غرض از تجزیه و تحلیل شرایط محیطی، آگاه شدن از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، فنی و اقلیمی مؤثر بر سازمان و اهداف آن است. البته در این مرحله باید به جستجوی عواملی پرداخت که دارای اثر قابل ملاحظه‌ای بر سازمان بوده و جزء عوامل حساس و مهم در تحقق اهداف سازمان به‌شمار آیند. سنجش تغییرات عوامل محیطی و آثار آن بر سازمان نیز هدفی است که در این مرحله باید انجام پذیرد. مثلاً ممکن است تغییر در قوانین و مقررات برای سازمان فرصتهایی ایجاد کند یا محدودیتهایی فراهم آورد، یا تغییر اوضاع و احوال اقتصادی در ایجاد فرصت یا به وجود آوردن محدودیتهای مؤثر باشد. بطور خلاصه در این مرحله تهدیدات و فرصتهای محیط خارجی شناسائی و تحلیل می‌شوند.

۴. تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان: برای تجزیه و تحلیل منابع و امکانات ابتدا باید فهرستی از منابع مهم موجود در سازمان اعم از انسانی، مالی، تجهیزاتی و... تهیه کرد. سپس باید مشخص کرد که ارضای نیازهای سازمان وابسته به کدامیک از این منابع است و امکان دستیابی به منابع مذکور چگونه می‌باشد. به‌طور خلاصه در این مرحله امکانات سازمان از جهت منابع کلیدی و استراتژیک مورد ارزیابی قرار گرفته و شمایی از امکانات سازمان برای تحقق اهداف آینده به دست می‌آید و همچنین ضعف‌ها و نارسائی‌های داخلی سازمان نیز شناسائی و مشخص می‌شوند.

۵. شناخت وضع موجود سازمان: این مرحله در واقع حاصل اطلاعات جمع‌آوری شده در سه مرحله پیش است. در این مرحله باید تصویر کاملی از اهداف موجود، منابع موجود و شرایط محیطی سازمان و آثار آنها بر یکدیگر به دست داده شود. به عنوان مثال، ممکن است برنامه‌ریزان در این مرحله دریابند که اهداف در مقابل منابع موجود، اهداف بسیار نازلی هستند یا شرایط محیطی برای تحقق اهداف موجود چندان مناسب نیست و یا اهداف، منابع و شرایط محیطی به‌طور موزونی هماهنگ نشده‌اند. بدین ترتیب در مرحله چهارم تجزیه و تحلیل کامل و جامعی نسبت به وضع موجود سازمان به‌عمل آمده و سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۶. تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژیها: اکنون با آنچه از مراحل پیش به دست آمده، برای برنامه‌ریزی این امکان وجود دارد که فاصله بین اهداف و استراتژیهای آینده را دریافته و ضرورت انجام تغییرات و اقداماتی را پیش‌بینی نماید. در صورتی که محیط دستخوش تغییرات چندانی نشده باشد، این پیش‌بینی‌ها به سادگی امکان‌پذیر خواهند بود. اما در صورتی که تحولات و تغییرات بسیار باشند، پیش‌بینی‌ها باید با دقت و صرف مساعی بیشتری انجام گیرند. به‌طور خلاصه این مرحله شامل تعیین تغییراتی است که استراتژیهای موجود را برای آینده شکل خواهد داد. این تغییرات ممکن است در هدفها یا نحوه تحقق آنها باشد، زیرا در برخی حالات علت قصور استراتژیها هدف نبوده بلکه نحوه اجرای هدفهاست. همچنین امکان دارد اهداف فعلی به نتایج خوبی رسیده باشند، اما به علت پویایی و وجود هدفهای والاتر و کاملتر انجام تغییراتی ضروری به نظر آید.

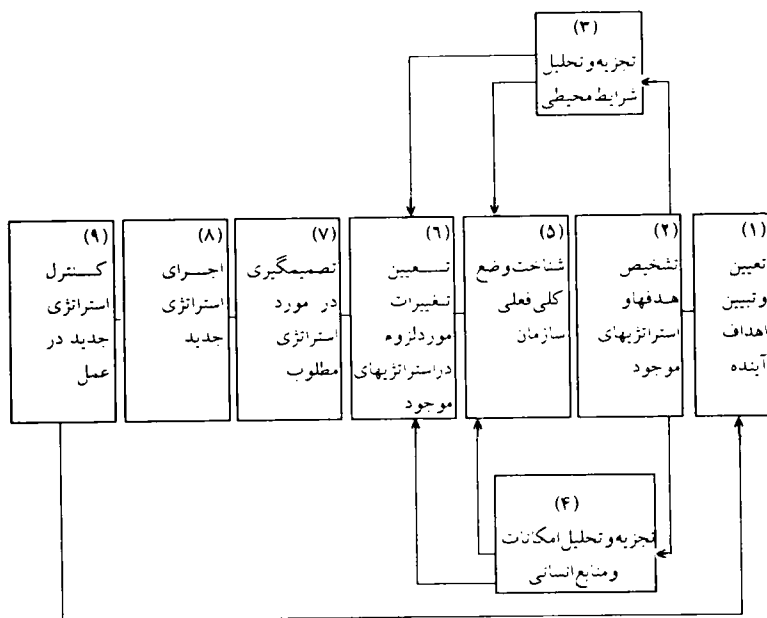
۷. تصمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب: این مرحله شامل تعیین استراتژیهای ممکن، ارزیابی هریک از آنها و نهایتاً انتخاب اصلح از میان آنهاست. برای رسیدن به هدفهای جدید، استراتژیهای مختلفی وجود دارند که هریک از آنها نقاط قوت و ضعف متفاوتی دارند. برنامه‌ریز باید استراتژیهای جدید ممکن را شناخته و به ارزیابی آنها بپردازد. این استراتژیها یا کاملاً استراتژیهای جدیدی هستند یا استراتژیهای گذشته‌اند که با تغییراتی برای نیل به هدفها مطرح گردیده‌اند. در هر حال برنامه‌ریز با به کار گرفتن یک معیار یا چند معیار مانند میزان عملی بودن، مفید بودن، قدرت حل مشکلات، هم‌راستایی با خط‌مشیها، تطبیق با امکانات و منابع سازمان و... می‌تواند به ارزیابی استراتژیها بپردازد و استراتژی جدید را بر این اساس انتخاب نماید.

۸. اجرای استراتژی جدید: با انتخاب استراتژی جدید کار برنامه‌ریزی استراتژیک به پایان نمی‌رسد، بلکه باید استراتژی مذکور را اجرا کرده و عملاً به محک آزمون نهاد. انجام تحقیقات راهنما و اجرای آزمایشی و کوتاه‌مدت و نمونه‌ای از استراتژی در این مرحله بسیار کارسازاست. بخش پژوهش و تحقیق سازمان می‌تواند در انجام این مهم نقش مؤثری داشته باشد.

۹. کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل: زمانی که استراتژی در بخشهای مختلف سازمان پیاده شد، باید هر بخشی کنترل‌های لازم را در مورد اجرای درست استراتژی و تحقق اهدافی که استراتژی برای نیل به آنها طراحی شده به عمل آورد و اطلاعات لازم در این مورد را به برنامه‌ریزان ارائه نماید. برنامه‌ریزان با توجه به اطلاعات مذکور می‌توانند اطمینان یابند که آیا استراتژی انتخابی به درستی اجرا می‌شود و آیا نتایج حاصل از آن همان نتایج موعود است یا خیر؟ در صورتی که نتایج حاصل از این مرحله مثبت باشد اجرای استراتژی

ادامه می‌یابد و در صورتی که مشکلاتی در آن باشد با انجام مجدد مراحل پیش‌گفته می‌توان به استراتژیهای کامل‌تر و سازگارتری دست یافت.

فرایند برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک در شکل شماره ۱-۲ نشان داده شده است.



شکل ۱-۲. مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی جامع

### جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی جامع

برنامه‌ریزی جامع در سازمانهای بزرگ و کوچک به‌طور متفاوتی شکل گرفته و اجرا می‌شود. در سازمانهای کوچک روش برنامه‌ریزی بیشتر جنبه غیررسمی داشته و اغلب اوقات تابع نظرات فردی مدیر است. او اهداف و استراتژیهای آتی را تعیین کرده و غالباً به‌طور شفاهی و تلویحی به زیردستان ابلاغ می‌نماید. اما در سازمانهای بزرگ برنامه‌ریزی جامع تابع نظم خاصی بوده و به‌طور فردی انجام نمی‌گیرد و بنابراین نیاز به تشکیلات و جایگاه خاصی در سازمان دارد. همانطور که از فرایند برنامه‌ریزی جامع مستفاد می‌گردد، گروهی از متخصصان و کارشناسان برنامه‌ریزی به همراه مدیران عالی و سیاست‌گذاران سازمان، باید در امر برنامه‌ریزی جامع همکاری نمایند. در سازمانهای متمرکز گروه برنامه‌ریزی در سطوح

عالی سازمان قرار گرفته و عنان برنامه‌ریزی به دست مدیران بالا است. در سازمانهای غیرمتمرکز گروههای تخصصی کوچکتر با مدیران میانی و پایه کار برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند. البته آنان نیز برای انجام مرحله اول از نظرات مدیران عالی سازمان بهره می‌گیرند. شاید مناسبترین جایگاه برای برنامه‌ریزی جامع در سازمان ترکیب و تلفیقی در رده‌های مختلف سازمان، و مشارکت دادن مسئولان سطوح مربوطه در امر برنامه‌ریزی است. بدین ترتیب کار جمع‌آوری اطلاعات، احصای اهداف و استراتژیهای ممکن، انجام پیش‌بینی‌های لازم و سایر امور فنی با سهولت بیشتری انجام شده، و به علت حضور مسئولان سطوح مختلف در امر برنامه‌ریزی، انگیزه عمل و ضمانت اجرای استراتژیهای انتخابی افزایش می‌یابد و تشکل سازمانی قویتر می‌گردد.

البته عواملی چون نوع عملیات سازمان، حساسیت مأموریت‌های آن و طرز تلقی‌های مدیران، در جایگاه سازمانی برنامه‌ریزی جامع تأثیر می‌گذارد. به فرض، مدیرانی که مایلند به تنهایی تصمیم‌گیری نموده و مستقلاً عمل نمایند مسلماً در تعیین استراتژیها نیز به همین ترتیب عمل می‌کنند، و یا مدیرانی که به برنامه‌ریزی جامع اعتقاد چندانی ندارند یا ثباتی برای شغل خود احساس نمی‌کنند به برنامه‌ریزی جامع بها نداده و جایگاهی برای آن در سازمان قائل نخواهند بود.

### مزایا و محدودیتهای برنامه‌ریزی جامع

یکی از مزایای برنامه‌ریزی جامع هادی بودن آن است. این نوع برنامه‌ریزی جهت و مسیر فعالیت‌ها و عملیات سازمان را مشخص ساخته و به عنوان راهنمای سازمان عمل می‌کند. برنامه‌ریزی جامع در تصمیم‌گیری نقش راهنما را داشته و کار تجزیه و تحلیل و ارزیابی را ساده می‌سازد. برنامه‌ریزی جامع، مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش داده و توفیق اقدامات مبتنی بر استراتژی‌های مصوب را تضمین می‌کند. برنامه‌ریزی جامع با نگرش بلندمدت، به پیش‌بینی آینده می‌پردازد و از اینرو اطلاعاتی را در خود دارد که برای اقدامات درازمدت مدیران بسیار مفید می‌باشد. برنامه‌ریزی جامع نقش هماهنگ‌کننده بین برنامه‌های عملیاتی سازمان را نیز انجام می‌دهد و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌بخشد. از محدودیتهای برنامه‌ریزی جامع می‌توان به هزینه‌های انجام آن اشاره کرد. به علت هزینه‌های نسبتاً بالایی که برای برنامه‌ریزی جامع مورد نیاز است، اغلب سازمانهای کوچک امکان استفاده از آن را پیدا نمی‌کنند. از نظر زمانی نیز این نوع برنامه‌ریزی احتیاج به زمانی طولانی دارد. سازمانها برای برنامه‌ریزی جامع باید مدت زمان زیادی صرف وقت کرده و مراحل مختلف این فرایند را پشت سر نهند تا سیستم برنامه‌ریزی جامع بتواند شروع به کار

کند. بدین ترتیب طولانی بودن فرآیند برنامه‌ریزی جامع از نظر بعضی سازمانها محدودیتی برای این نوع برنامه‌ریزی است. از نظر تخصصی نیز برنامه‌ریزی جامع نیاز به نیروی انسانی متخصص و حائز شرایط دارد که در دسترس همه سازمانها نیست. نکته دیگری که به عنوان محدودیت برنامه‌ریزی جامع می‌توان به آن اشاره کرد عدم انعطاف و ثباتی است که این نوع برنامه‌ریزی القاء می‌نماید. برنامه‌ریزی جامع از تفکری منطقی و منظم سرچشمه می‌گیرد و مدیران و اعضای سازمان را موظف می‌کند تا براساس موازینی از پیش تعیین شده راه بسپارند، و پا از چهارچوب خاصی بیرون نهند. رعایت خطوط کلی و مسیرهای معین شده به وسیله برنامه‌ریزی جامع به قدرت خلاقیت و نوآوری فرد آسیب‌زده و روح آزاده انسان را کدر می‌سازد. ولی به هر حال در عصر حاضر و با گسترده‌گی عملیات در سازمانهای بزرگ امروزی، هیچ راهی کارآمدتر از برنامه‌ریزی جامع برای پیشبرد اهداف سازمانی موجود نیست و باید کوشید تا با فائق آمدن بر نقاط ضعف این برنامه‌ریزی از آن حداکثر استفاده را بعمل آورد.

برنامه‌ریزی استراتژیک را گروهی برنامه‌ریزی آینده‌ساز قلمداد کرده‌اند و مدیران را در این نوع برنامه‌ریزی نه تنها موظف به آینده‌نگری بلکه آینده‌سازی کرده‌اند. در ضمیمه شماره ۱۴ در این زمینه مطالبی تحت عنوان کارآفرینان آینده‌ساز آمده است.

## برنامه‌ریزی عملیاتی در سازمان

برنامه‌ریزی جامع چون چتری بر سازمان و عملیات و اقدامات آن سایه می‌گسترده و مدیران و مسئولان امور را در انجام فعالیت‌هایشان هدایت می‌کند. اما این برنامه‌ریزی راهنما، مدیران و مسئولان رده‌های پائین سازمان را از وظیفه اصلی‌اشان که برنامه‌ریزی عملیاتی است بی‌نیاز نمی‌سازد. آنان باید با الهام از استراتژیهای تعیین شده، و با توجه به اهداف کلی سازمان به برنامه‌ریزیهای عملیاتی بپردازند و اهداف جزئی شده در واحد خود را تحقق بخشند.

اصولاً برنامه‌ریزی عملیاتی از جهات کلی شباهت بسیار به برنامه‌ریزی جامع دارد؛ زیرا در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدفهای عملیاتی به جای هدفهای کلی قرار گرفته و نحوه نیل به آنها در قالب یک سری عملیات پیش‌بینی می‌گردند. در برنامه‌ریزی عملیاتی هدف جزئی به صورت برنامه عملیات در می‌آید و طریق رسیدن به هدف جزء به جزء بیان می‌گردد. برنامه‌ریزی عملیاتی را می‌توان پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیتها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه‌ریزی جامع تعریف کرد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، هدف و پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن، اجزای اصلی در تعریف

برنامه‌ریزی می‌باشند که اینک به توضیح اجمالی هر یک از آنها می‌پردازیم.

## هدف

هدف برای اغلب ما واژه آشنا و مشخصی است و در ابتدا ممکن است بحث در مورد هدف بحث در بدیهیات به نظر آید. اما در واقع هدف، از مقوله‌های مبهم برای بیشتر افراد در سازمان، اعم از مدیران یا کارکنان، است و آزمون این مسأله آن است که اگر از افراد در سازمان پرسیده شود هدف واحد یا سازمان آنها چیست، از پاسخ آنان اشکالات و ابهامات موضوع بدیهی هدف آشکار می‌گردد. بدین جهت بحث در مورد هدف و مشخص ساختن آن از ضروریات برنامه‌ریزی بوده و هرگاه ما در ابتدای کار برنامه‌ریزی دقت، وقت و نیروی کافی صرف تدوین و تعیین هدفی درست و مناسب، و مشخص و معین بنمائیم گام‌های بعدی امان در کار برنامه‌ریزی با سهولت و سرعت بیشتری برداشته خواهد شد.

به طور کلی هدف عبارتست از نقطه‌ای که کوششها معطوف به رسیدن به آن است. در برنامه‌ریزی می‌توان هدف را نتیجه نهائی عملیات دانست که مقصود برنامه‌ریز نیل به آن است. هدف در برنامه‌ریزی عملیاتی باید مشخص و جزئی، قابل سنجش و واقع‌بینانه باشد. به عبارت دیگر هدفهای عام و کلی، غیرقابل سنجش و غیرعملی، برای برنامه‌ریزی مفید نخواهند بود. من باب مثال «تغییر و اصلاح نظام اداری»، «ارائه خدمات رفاهی»، و هدفهایی همانند آنها صورتهای کلی هدف می‌باشند و برای برنامه‌ریزی باید آنها را محدود و مشخص ساخت. هدف «اصلاح نظام اداری» می‌تواند به هدفهای جزئی‌تر و مشخص‌تری مانند «حذف تشکیلات زائد» و «اصلاح قانون استخدامی» شکسته شود، یا هدف «ارائه خدمات رفاهی» می‌تواند به اهداف جزئی‌تری مانند «ارائه خدمات بهداشتی روستائی» و «ارائه خدمات واکسیناسیون اطفال» تبدیل گردد. واضح است تنها با اهداف جزئی شده کار برنامه‌ریزی عملی است، و در غیر این صورت نمی‌توان اهداف کلی را برنامه‌ریزی کرده و اجرا نمود. به عبارت دیگر برای برنامه‌ریزی هدفهای کلی، ابتدا باید آنها را در قالب اهداف جزئی تدوین نمود و سپس مجموعه برنامه‌هایی را که برای هر یک از اهداف جزئی تنظیم شده به عنوان برنامه کلی ارائه داد.

هدف برای آنکه قابل برنامه‌ریزی عملیاتی باشد باید قابلیت سنجش و ارزیابی داشته باشد. هدفهای غیرقابل سنجش امکان پیش‌بینی را از برنامه‌ریز سلب کرده و برنامه‌ریزی را غیرممکن می‌سازند. فرض کنید می‌خواهید برای هدف «ارائه خدمات و واکسیناسیون اطفال» برنامه‌ریزی کنید. آیا امکان برنامه‌ریزی و پیش‌بینی عملیات وجود دارد یا خیر؟ مسلماً پاسخ منفی است. زیرا تا شما ندانید که چند نفر و در چه دوره زمانی باید واکسینه شوند، امکان

هیچ گونه پیش‌بینی برایتان وجود نخواهد داشت. بنابراین هدف مذکور زمانی قابل برنامه‌ریزی است که قابل سنجش بوده و مثلاً به صورت «ارائه خدمات واکسیناسیون به ۱۰۰۰ نفر اطفال دبستانی در مهرماه ۱۳۷۴» درآمده باشد. قابلیت سنجش صرفاً به معنای اضافه کردن قیود کمی به بیانیه هدف نیست، زیرا ممکن است بخواهیم هدف را علاوه بر جنبه‌های کمی از نظر کیفی نیز قابل سنجش سازیم.

واقع‌بینانه بودن هدف و امکان عملی شدن آن نیز نکته مهمی است. هدفی در برنامه‌ریزی امکان توفیق خواهد داشت که متناسب با امکانات و مقتضیات سازمان تدوین شده باشد. اهدافی که در امکانات اغراق کرده باشند، یا به عکس اهدافی که در آنها امکانات موجود نادیده انگاشته شده باشند، شانس توفیق نداشته و امکان استفاده درست از منابع را ایجاد نمی‌کنند. تعیین اولویت هدفها: گاهی اوقات برنامه‌ریز با هدفهای چندی روبروست و می‌خواهد اولویت آنها را نسبت به یکدیگر تعیین کند. در چنین وضعیتی اگر با دو یا سه هدف روبه‌رو باشیم مسأله خیلی مشکل نیست، اما زمانی که تعداد هدفها بیشتر باشد باید آنها را دقیقاً با هم مقایسه کرده و اولویت‌اشان را تعیین کرد. جدول تعیین اولویتها وسیله بسیار ساده‌ای است که در این قبیل موارد می‌تواند برنامه‌ریز را کمک کند. نمونه‌ای از این جدول در شکل شماره ۲-۲ آمده است.

### چگونگی استفاده از جدول تعیین اولویت هدفها

— هر هدف را یکبار در ردیفهای افقی و یکبار در ستونهای عمودی ذکر کنید.

— هدف شماره ۱ مندرج در ردیف افقی را به ترتیب با هدفهای شماره ۲ و ۳ مندرج در ستونهای عمودی مقایسه نموده و در صورتی که هدف شماره ۱ از شماره ۲ مهمتر است در خانه زیر ستون ۲ علامت ضربدر بگذارید و در غیر این صورت خانه مذکور را خالی بگذارید. به همین ترتیب مقایسه را برای سایر هدفها ادامه دهید.<sup>۱</sup>

— تعداد خانه‌های خالی را جمع بزنید و در زیر هر ستون در ردیف مخصوص آن بنویسید. تعداد ضربدرهای هر ردیف افقی را نیز جمع زده و پس از ذکر در ستون سمت چپ، به ترتیب به ردیف خاص آن در پائین جدول منتقل نمایید. اکنون تعداد ضربدرها و خانه‌های خالی را با هم جمع زده و در ردیف جمع کل بنویسید.

— بزرگترین رقم در ردیف جمع کل نشان دهنده بالاترین درجه اولویت می‌باشد.

۱. البته باید به خاطر داشته باشید که وقتی هدفی را با هدف دیگر مقایسه می‌کنید، نیاز به ضابطه یا معیاری برای سنجش خواهید داشت. مثلاً میزان عملی بودن، درجه نتیجه‌بخشی، مقرون به صرفه بودن و... می‌توانند ضابطه‌ای در مقایسه هدفها باشند.

| ردیفهای افقی            | ستونهای عمودی |   |   |   |   |   |   |   |   |    | جمع ضربدرها |
|-------------------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------|
|                         | ۱             | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |             |
| ۱                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| ۲                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| ۳                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| ۴                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| ۵                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| ۶                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| ۷                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| ۸                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| ۹                       |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| ۱۰                      |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
|                         | ۱             | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |             |
| جمع خانه های خالی عمودی |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| جمع ضربدرهای ستون چپ    |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| جمع کل                  |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |
| مراتب اولویت            |               |   |   |   |   |   |   |   |   |    |             |

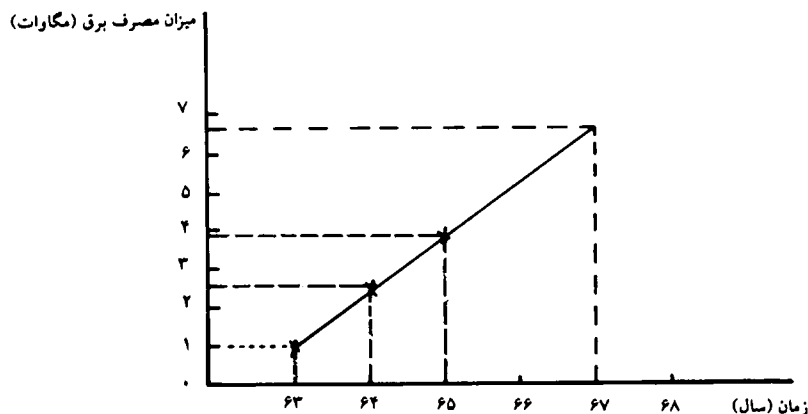
شکل ۲ - ۲. جدول تعیین اولویت هدفها

## پیش‌بینی عملیات

پس از آنکه هدف مورد نظر انتخاب و تعیین گردید، باید به پیش‌بینی عملیات برای نیل به آن پرداخت. بین برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران پیش‌بینی ضرب‌المثلی معروف است که می‌گوید «آنچه در مورد هر پیش‌بینی می‌توان با اطمینان گفت خطا بودن آنست». به عبارت دیگر در هر پیش‌بینی مسلماً درصدی خطا وجود دارد، زیرا پیش‌بینی، پیشگویی نیست و هدف پیش‌بینی‌کننده برآورد آینده با حداقل خطاست. تکنیکهای مختلفی برای پیش‌بینی ابداع گردیده است که می‌توان آنها را در سه گروه کلی قرار داد: پیش‌بینی‌های نظری و قضاوتی، پیش‌بینی‌های روند گذشته و پیش‌بینی‌های علت و معلولی.

در پیش‌بینی‌های قضاوتی نظر افراد و خبرگان امر در مورد مسائل آینده مورد پرسش قرار می‌گیرد و پیش‌بینی عملیات بر این اساس صورت می‌پذیرد. خطای پیش‌بینی در این روش بالا بوده و نمی‌توان اطمینان داشت که نظر افراد همواره مقرون به صحت باشد، مخصوصاً که انتخاب درست صاحب‌نظران رشته مورد نظر نیز خود مشکلی است در راه حصول پیش‌بینی‌های دقیق و صحیح.

در پیش‌بینی‌های روند گذشته، براساس اطلاعات و آمار موجود از گذشته، روند آینده را پیش‌بینی می‌کنیم. این نوع پیش‌بینی بر این فرض استوار است که آینده از همان روندی تبعیت می‌کند که گذشته بر آن اساس شکل گرفته، و واضح است که چنین فرضی در تمام احوال درست نیست. ولی به هر حال پیش‌بینی براساس روند گذشته به برنامه‌ریز امکان می‌دهد تا اطلاعات گذشته را به کمک گرفته و از آنها برای برآورد آینده بهره‌جوید. در شکل شماره ۳-۲ یک نمودار ساده روند گذشته را مشاهده می‌کنید.



شکل ۳-۲. نمودار روند گذشته مصرف برق

پیش‌بینی‌های علت و معلولی به روابط بین متغیرها متکی بوده و از طریق میزان همبستگی و ارتباط بین آنها امر پیش‌بینی را ممکن می‌سازد. مثلاً اگر بین هزینه‌های بهداشتی و درمانی رابطه معکوسی برقرار باشد، می‌توان براساس هر کدام دیگری را برآورد نمود. روشهای اقتصادسنجی نیز نوعی روابط علت و معلولی را مطرح می‌سازند که می‌تواند در پیش‌بینی‌ها بکار گرفته شوند.

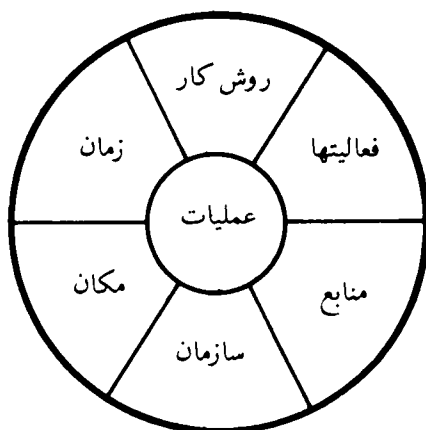
همچنان که اشاره شده، هر یک از روشهای فوق می‌توانند به نحوی در پیش‌بینی مفید واقع شوند. برنامه‌ریزان در انتخاب روش پیش‌بینی باید به عواملی چون: هزینه، زمان، دقت مورد نیاز در پیش‌بینی، افق زمانی پیش‌بینی (آیا می‌خواهیم به پیش‌بینی ده سال آینده بپردازیم یا هدف پیش‌بینی شش ماه آینده است؟)، میزان اطلاعات در دسترس، حمایت مدیران و... توجه نمایند تا تکنیک مناسب را بیابند.

پس از آنکه روش مناسب پیش‌بینی انتخاب شد، باید به کمک آن برای سؤالات زیر پاسخهای مناسبی پیدا کرد:

۱. چه کاری؟ فعالیت‌های لازم برای تحقق هدف چیستند؟ چه فعالیتهایی برای اجرای هدف پیش‌بینی می‌شوند؟
  ۲. چه روشی؟ روش انجام هر یک از این فعالیتها باید چگونه باشد؟ (پیش‌بینی روشهای انجام کار)
  ۳. در چه زمانی؟ هر یک از فعالیتها چه زمانی را به خود اختصاص می‌دهند؟ (پیش‌بینی زمانی برنامه)
  ۴. در چه جایی؟ فعالیت‌های برنامه در چه محل و مکانی عملی می‌گردند؟ (پیش‌بینی موقعیت مکانی برنامه)
  ۵. با چه سازمانی؟ فعالیت‌های برنامه به کمک چه تشکیلاتی قابل عمل خواهد بود؟ (پیش‌بینی سازمان و تشکیلات موردنیاز)
  ۶. با چه منابعی؟ برای تحقق هدف به چه منابعی اعم از انسانی، مالی، ابزاری و غیره نیاز است؟ (پیش‌بینی منابع مورد نیاز)
- در پیش‌بینی سؤالات مطرح شده باید از تخصص‌های مربوطه استفاده کرد. مثلاً در پیش‌بینی تشکیلات باید از تخصص‌های سازماندهی، در پیش‌بینی منابع مورد نیاز از تکنیکهای بودجه‌بندی، و در تعیین روشها از دانش تجزیه و تحلیل روشها برخوردار بود.
- نکته دیگری که در پیش‌بینی عملیات باید ذکر کرد، هم‌زمانی و تقارن پیش‌بینی‌های مختلف در این قسمت از برنامه‌ریزی است. به عبارت دیگر اگر چه برای بیان مطلب، تقدم و

تأخّری برای اجزای مختلف عملیات قائل شدیم، و مثلاً تعیین فعالیتها را اول، روش انجام کار را بعد و تعیین منابع را در آخر ذکر کردیم، اما در عمل تمامی این پیش‌بینی‌ها به همراه هم انجام می‌شوند. وقتی تعیین فعالیت می‌کنیم، به منابع مورد نیاز برای انجام آن می‌اندیشیم و سازمان مورد نیاز را در نظر داریم، و همین‌طور در تعیین روش کار غافل از سازمان و زمان و مکان انجام فعالیتها نیستیم. بدین ترتیب اجزای پیش‌بینی شده عملیاتی بر هم تقدم و تأخّری ندارند، و می‌توان آنها را در شمایی مانند شکل شماره ۲-۴ نشان داد.

پس از انجام پیش‌بینی عملیات، برنامه ما مدّون و آماده برای بررسی مراجع تصویب‌کننده یا تأیید کننده می‌باشد. اگر برنامه مورد تصویب و تأیید قرار گرفت، مرحله بعد که اجرای برنامه است فرا می‌رسد، و اگر برنامه نیاز به تغییرات و اصلاحاتی داشت و مورد تصویب و تأیید قرار نگرفت باید تغییرات لازم در آن بعمل آید و مجدداً برای تصویب و تأیید ارائه شود.



شکل ۴ - ۲. اجزای پیش‌بینی عملیات

### تکنیکهای برنامه‌ریزی

برای برنامه‌ریزی عملیاتی تکنیکهای مختلفی ابداع و ارائه شده است. یکی از ساده‌ترین این تکنیکها جدول کارنما است که ضمن سادگی و سهولت استفاده، در کار برنامه‌ریزی بسیار مفید است.

این جدول که نمونه‌ای از آن در شکل‌های شماره ۵-۲ و ۶-۲ مشاهده می‌شود، فعالیتها، ارتباط و زمان اجرای آنها را نشان می‌دهد. برای استفاده از جدول مذکور، ابتدا با توجه به نوع

فعالیتها و زمان مصروفه برای آنها، واحدی را برای زمان تعیین می‌کنیم. مثلاً واحد زمانی را روز یا هفته یا ماه در نظر می‌گیریم، و هر فعالیت را در ردیفهای جدول درج نموده و زمان آن را با هاشور زدن مشخص می‌کنیم.

| زمان به هفته |  |  |  |  |  |  |  |  |  | فعالیتها |
|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------|
|              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |          |
|              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |          |
|              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |          |
|              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |          |
|              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |          |
|              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |          |

شکل ۵ - ۲. جدول کارنما

مزیت اصلی جدول کارنما تعیین و نشان دادن فعالیتهای متوالی و متقارن و نحوه احتساب زمان آنهاست. در صورتی که دو فعالیت بتوانند با هم انجام شوند (متقارن باشند)، زمان آنها (کلاً یا بعضاً) بر هم منطبق خواهد شد. و در صورتی که انجام یکی منوط به انجام دیگری باشد

| زمان به هفته |  |  |          |          |          |          |          |         |         | فعالیتها      |
|--------------|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------------|
|              |  |  |          |          |          |          |          |         |         |               |
|              |  |  | ۷۵/۱۱/۱۳ | ۷۵/۱۱/۱۶ | ۷۵/۱۰/۲۹ | ۷۵/۱۰/۳۲ | ۷۵/۱۰/۱۵ | ۷۵/۱۰/۸ | ۷۵/۱۰/۱ |               |
|              |  |  |          |          |          |          |          |         |         | ۱- فعالیت الف |
|              |  |  |          |          |          |          |          |         |         | ۲- فعالیت ب   |
|              |  |  |          |          |          |          |          |         |         | ۳- فعالیت ج   |
|              |  |  |          |          |          |          |          |         |         |               |

شکل ۶ - ۲. نمونه تکمیل شده جدول کارنما

(متوالی باشند)، تقارن زمانی وجود نخواهد داشت، و از زمان هر فعالیت به طور مجزا و مستقل به حساب می آید. بدین ترتیب جدول کارنما زمان واقعی انجام برنامه را نشان می دهد، و توالی و تقارن فعالیتها را مشخص می سازد. به عنوان مثال، اگر برنامه ما شامل سه فعالیت الف، ب و ج باشد که به ترتیب دو، سه و پنج هفته به طول می انجامند، زمان کل برنامه ظاهراً ده هفته خواهد بود. اما این پیش بینی در صورتی صحیح است که این سه فعالیت متوالی باشند. در حالی که اگر فعالیت ب و ج متقارن باشند با استفاده از جدول کارنما مشاهده می شود که زمان کل برنامه هفت هفته خواهد بود. بدین ترتیب جدول کارنما ضمن آنکه فعالیتهای هر برنامه و زمان انجام آنها را تعیین می کند، نحوه ارتباط فعالیتها (مقارن بودن یا متوالی بودن آنها) و زمان واقعی کل برنامه را به دست می دهد، که در برنامه ریزی اهمیت فراوانی دارد. جدول کارنما اساس تکنیک پیچیده تری در برنامه ریزی است که آن را تکنیک تجزیه و تحلیل شبکه<sup>۱</sup> می نامند، و امروزه در پروژه های عملیاتی کاربرد فراوان دارد.

### مدلهای شبکه ای<sup>۲</sup> برنامه ریزی

همچنان که اشاره شد، امروزه اغلب برنامه ریزیهای عملیاتی با استفاده از مدل های شبکه ای صورت می پذیرد. از این رو بی مناسب نیست که در این قسمت به روشهای شبکه ای در برنامه ریزی اشاره شود. اصولاً روشهای مذکور بر پایه دو روش پرت<sup>۳</sup> (تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه) و روش مسیر بحرانی<sup>۴</sup> استوار هستند که شباهت بسیار با یکدیگر دارند. در برنامه ریزی به کمک شبکه از علائم و نشانه هایی استفاده می شود که آشنایی با آنها برای تفهیم مطلب ضروری است. علائم مذکور عبارتند از:

فعالیت<sup>۵</sup>: فعالیتها اجزای اصلی مشکله یک برنامه یا پروژه هستند. این اجزا از یک زمان مشخص شروع شده و در زمان معین خاتمه می یابند، و انجام آنها نیاز به صرف هزینه و زمان دارد. فعالیتها در مدل های شبکه ای به صورت پیکان یا فلش (→) نشان داده می شوند و معمولاً مشخصات فعالیت در قسمت بالای فلش، و زمان انجام آن در قسمت زیر فلش درج می گردد. جهت پیکان، جهت انجام فعالیتها را نشان داده و طول آن هیچ گونه رابطه ای با زمان انجام فعالیت ندارد.

1. network analysis

2. network models

3. PERT (Program Evaluation & Review Technique)

4. CPM (Critical Path Method)

5. activity

فعالیت مجازی<sup>۱</sup>: فعالیت مجازی با پیکان یا فلش نقطه‌چین (→...) نشان داده شده و هیچگونه زمان و هزینه‌ای را در بر ندارد. این علامت برای نشان دادن ارتباط بین فعالیتها در موارد ضروری بکار می‌رود.

رویداد<sup>۲</sup>: رویداد نشانگر آغاز و انجام یک فعالیت است. رویداد محتاج هزینه یا زمان نمی‌باشد و در شبکه به صورت یک دایره (○) نشان داده می‌شود. رویدادها به وسیله شماره‌ای که در داخل دایره نوشته می‌شود، مشخص می‌گردند.

با استفاده از علائم پیش گفته می‌توان به تنظیم شبکه پرداخت که در واقع نمودار ترسیمی یک پروژه می‌باشد. در شبکه، تمامی فعالیتها به صورت فلش‌هایی که آغاز و انجامشان با رویدادهایی مشخص گردیده با توجه به تقدّم و تأخرشان منعکس می‌گردند. برای ترسیم شبکه باید موارد زیر را رعایت کرد:

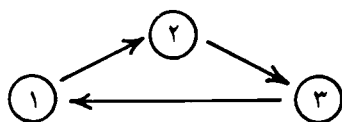
۱. هر فعالیت در شبکه با یک رویداد شروع شده و به یک رویداد ختم می‌شود. بنابراین شبکه به عنوان مجموعه‌ای از فعالیتها دارای یک رویداد آغاز پروژه و یک رویداد انجام پروژه می‌باشد، ضمن اینکه هر فعالیت آغاز و انجام مشخصی دارد.

۲. شماره رویدادها نباید تکرار شوند.

۳. قبل از شروع یک فعالیت، تمامی فعالیت‌های بلاواسطه ماقبل آن باید تمام شده باشند.

۴. بین دو رویداد فقط باید یک فعالیت قرار گیرد.

۵. فعالیتها باید طوری در شبکه قرار گیرند که ایجاد حلقه<sup>۳</sup> نشود. قرار گرفتن فعالیتها به صورت شکل شماره ۷-۲ اشتباه است.

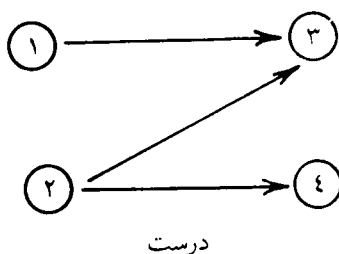
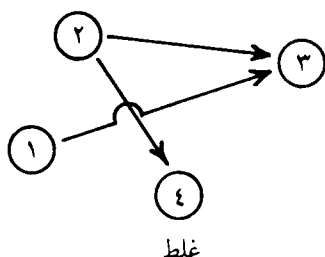


شکل ۲-۲

۶. فعالیتها نباید یکدیگر را قطع کنند. شکل شماره ۸-۲ شکل درست و نادرست در این مورد را نشان می‌دهد.

1. dummy activity  
3. loop

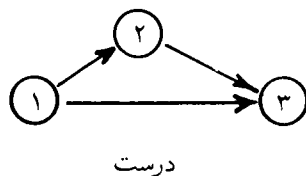
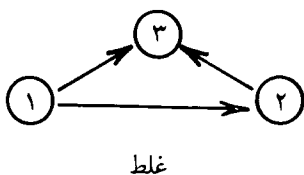
2. event



شکل ۸ - ۲

۷. فعالیتها همواره از یک سمت شروع و به سمت دیگر ادامه می‌یابند. شکل شماره

۲-۹ شکل درست و نادرست این مورد را نشان می‌دهد.



شکل ۹ - ۲

طراحی شبکه: برای طراحی شبکه باید ابتدا فعالیتهای متشکله پروژه، ارتباط آنها با یکدیگر و زمان انجامشان در جدولی درج گردد. سپس براساس اطلاعات موجود در جدول و با توجه به نحوه ارتباط فعالیتهای (فعالیتهای ماقبل و مابعد) به کمک علائمی که توصیفشان گذشت شبکه فعالیتهای را ترسیم می‌نمائیم. برای روشن شدن مطلب به‌طور فرضی فعالیتهای اصلی در ساختن یک اتومبیل و نحوه ارتباط و زمان آنها را در جدول شماره ۱۰-۲ در نظر بگیرید. همچنان که ملاحظه می‌کنید، با استفاده از این جدول می‌توان رابطه هر فعالیت را با سایر فعالیتهای تشخیص داد و بر این اساس شبکه فعالیتهای را ترسیم کرد.

شکل شماره ۱۱-۲ شبکه فعالیتهای ساختن یک اتومبیل را به‌طور فرضی نشان می‌دهد. به‌طور خیلی ساده مسیر بحرانی در یک شبکه عبارت است از طولانی‌ترین مسیر از جهت زمانی. در شکل شماره ۱۱-۲ مسیر بحرانی با خطوط پررنگ تر نشان داده شده است (مسیر د-ذ-ر-ز). مسیر بحرانی مسیری است که در آن امکان کندکاری وجود نداشته و در تعیین زمان پایان پروژه نقش تعیین‌کننده‌ای دارد.

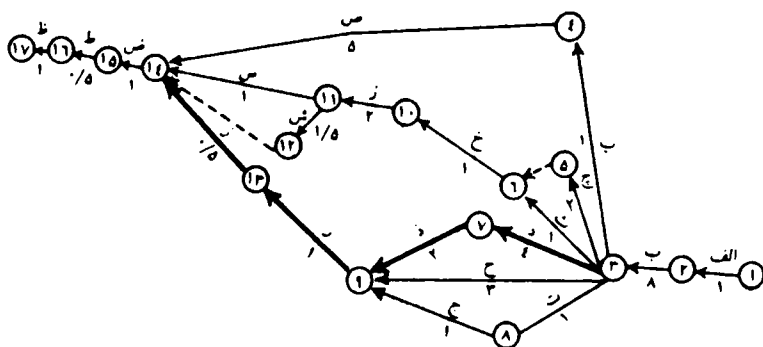
برنامه‌ریزان شبکه همواره می‌کوشند تا با متعادل ساختن مسیرها و جابجائی امکانات،

تجهیزات و نیروها، زمان مسیر بحرانی را کاهش داده و زمان کل پروژه را تقلیل دهند.<sup>۱</sup>

| علامت اختصاری | شرح فعالیت                           | زمان انجام فعالیت (به روز) | فعالیت     |
|---------------|--------------------------------------|----------------------------|------------|
| الف           | تدارک مقدمات آغاز کار                | ۱                          | —          |
| ب             | طراحی                                | ۸                          | الف        |
| پ             | سفارش لوازم مورد نیاز به خارج        | ۱                          | ب          |
| ت             | ساختن چهار چوب بدنه                  | ۱                          | ب          |
| ث             | ساختن درها                           | ۱                          | ب          |
| ج             | اتصال محورها، چرخها و باک            | ۱                          | ت          |
| چ             | ساختن بدنه                           | ۲                          | ب          |
| ح             | ساختن دنده‌ها و فرمان                | ۳                          | ب          |
| خ             | اتصال درها به بدنه                   | ۱                          | ث، چ       |
| د             | ساختن موتور                          | ۴                          | ب          |
| ذ             | آزمایش موتور                         | ۲                          | د          |
| ر             | مونتاژ شاسی                          | ۱                          | ج، ح، ذ    |
| ز             | آزمایش شاسی                          | ۰/۵                        | ر          |
| ژ             | رنگ آمیزی بدنه                       | ۲                          | خ          |
| س             | سیم‌کشی                              | ۱                          | ژ          |
| ش             | نصب وسائل داخلی                      | ۱/۵                        | ژ          |
| ص             | دریافت لوازم از خارج                 | ۵                          | پ          |
| ض             | سوار کردن بدنه و سایر قسمتها بر شاسی | ۱                          | ز، س، ش، ص |
| ط             | آزمایش ماشین در جاده                 | ۰/۵                        | ض          |
| ظ             | نصب زه‌ها و تزیینات خارجی            | ۱                          | ط          |

جدول ۱۰ - ۲. فعالیت‌های اصلی در ساختن یک خودرو و نحوه آنها با یکدیگر

۱. آنچه در اینجا مختصراً به آن اشاره شد برای آشنائی با تکنیکهای تجزیه و تحلیل شبکه بود. برای مطالعه وسیعتر باید به منابع اصلی در این زمینه مراجعه کرد.



شکل ۱۱ - ۲. شبکه فعالیتهای ساختن یک اتومبیل

## برنامه‌ریزی نیروی انسانی<sup>۱</sup>

برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخشی از برنامه‌ریزیهای کلی سازمان بوده و هدف آن تشخیص و تأمین کادر مورد نیاز با توجه به تغییر و تحولات سازمان در آینده می‌باشد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دو مرحله انجام می‌پذیرد: مرحله اول، برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی<sup>۲</sup> در تمامی رده‌ها و سطوح سازمان در طول مدت برنامه می‌باشد. مرحله دوم، برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی<sup>۳</sup> برای رفع نیازهای سازمان است. در مرحله اول، وجود اطلاعات و آمار پرسنلی لازم بوده و در مرحله دوم، برنامه‌ریزی وضعیت خدمتی<sup>۴</sup> ضرورت پیدا می‌کند.

براساس برنامه‌ریزی کلی سازمان است که می‌توان برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی را آغاز کرد و فهرستی از کادر مورد نیاز به دست داد. این فهرست در مقایسه با پرسنل موجود و با عطف توجه به ارتقای شغلی، خروج از خدمت و امثال آن می‌تواند نیروی انسانی مورد نیاز نهایی را تعیین کند. پس از آن، کوشش برنامه‌ریز بر آن است که در تأمین این نیرو، راههای ممکن را پیش‌بینی و مشخص سازد.

1. manpower planning

2. planning of manpower requirement

3. career planning

4. career planning

## برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی

برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی را به دو طریق می‌توان انجام داد:

الف. روش تجزیه و تحلیل فعالیتها و هدفها،

ب. روش نرخ روند.<sup>۱</sup>

اصولاً شرایط و موقعیت هر سازمان، یک نوع برنامه‌ریزی نیازها را ایجاب می‌کند. در سازمانهایی که دارای حالت تقریباً ثابتی بوده و در تولیدات و خدمات آنها تغییرات نسبتاً کمی صورت می‌پذیرد، می‌توان از معیارهای فعلی برای پیش‌بینی نیازهای آتی سود برد. روش برنامه‌ریزی نیازهای نیروی انسانی براساس نرخ روند در این گونه موارد روش مناسبی است. از سوی دیگر در سازمانهایی که به سرعت در حال تحول بوده و تغییرات فراوانی در عملیاتشان رخ می‌دهد، دیگر نمی‌توان معیار متعارف و ثابتی را یافت که در آینده نیز معتبر باشد. در چنین موقعیتهایی، روش تجزیه و تحلیل هدفها و فعالیتهای سازمان یا روش تئوریک می‌توانند مفید فایده باشند.

اغلب سازمانها از جهت ثبات یا تغییر، در بین این دو نوع سازمان قرار می‌گیرند، و از این‌رو لازم است که ترکیبی از دو روش فوق‌الذکر را به کار گیرند.

## روش تجزیه و تحلیل هدفها و فعالیتها

این روش با تجزیه و تحلیل تفصیلی و جزء به جزء برنامه‌های سازمان آغاز می‌شود. هر کوششی در جهت تعیین نیازهای نیروی انسانی بدون انجام این مرحله، بی‌نتیجه خواهد بود و مسلماً در صورتی که سازمان فاقد برنامه بوده یا برنامه‌های دقیقی برای فعالیتهای آتی خود نداشته باشد، این امر در تعیین نیازهای پرسنلی نیز تأثیر منفی به جای خواهد نهاد.

برنامه سازمان شامل یک سری اطلاعات، منجمله تشکیلات و ساخت سازمانی در وضعیت فعلی و آتی است. این برنامه ممکن است با شکستن هدفها، واحدهای اصلی و فرعی سازمان را مشخص کرده باشد. ما باید تقسیم‌بندی را تا حد وظایفی که یک فرد عهده‌دار انجام آن است ادامه دهیم و به مشاغل مورد نظر در برنامه دست یابیم. البته در تقسیم بندی باید تا حدی پیش رفت که ضمن همگن بودن وظایف حاصله، یک فرد قادر به انجام آنها در شغل معینه باشد. حال که تنوع مشاغل در سازمان به دست آمد، می‌توان تعدد آنها را نیز تعیین کرد و

1. ratio - trend

تعداد مشاغل مورد نظر در سازمان را مشخص ساخت. تدوین شرح شغل دقیق برای مشاغل حاصله در برنامه‌ریزی نیروی انسانی واجد اهمیت فراوان است، زیرا برنامه‌های آموزش و ارتقا در آینده را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

نکته دیگری که در تعیین نیازهای پرسنلی از این طریق مطرح است، طول مدت برنامه است. اگر یک برنامه بلندمدت اساس پیش‌بینی نیازها قرار گیرد، دقت آن از برنامه‌های کوتاه‌مدت کمتر خواهد بود. ولی به هر حال برنامه‌های دقیق در سازمان، پایه پیش‌بینیهای دقیق خواهند بود، و برنامه‌هایی که با دقت کمتری تنظیم شده‌اند اساس پیش‌بینی‌هایی با دقت کمتر می‌گردند.

در تعیین تعداد پستهای مورد نظر در برنامه باید استاندارد کارها مشخص باشد، بدین معنی که باید معین شود هر کاری چه زمانی را به خود اختصاص می‌دهد. برای تعیین استاندارد می‌توان از آنچه در واحدهای مشابه مورد عمل است، یعنی استانداردهای موجود<sup>۱</sup>، استفاده کرد و آنها را ملاک قرار داد. راه دیگر برای یافتن استاندارد، اندازه‌گیری کار<sup>۲</sup> است که ضمن آن کار انجام شده به وسیله کارکنان مورد سنجش قرار گرفته و استاندارد دی به‌دست می‌آید. از طریق نسبت<sup>۳</sup>ها نیز می‌توان به استانداردهایی دست یافت، بدین ترتیب که مثلاً با استفاده از تجربیات گذشته، نسبتی بین تعداد واحدهای تولید و تعداد کارگران مورد نیاز به‌دست آورد و آن را استاندارد قرار داد. البته به علت تغییر در تکنولوژی تولید و ماشین‌آلات و سایر تحولات سازمان، نمی‌توان به تنهایی استفاده از نسبتها را ملاک عمل قرار داد، و بهتر است برای تعیین استاندارد در کنار این روش از طریق دیگر نیز سود جست.

به طور خلاصه در روش تجزیه و تحلیل هدفها و فعالیتها، باید هدف و فعالیتهای اصلی برنامه را در نظر گرفته و آنها را تجزیه کرد تا به کوچکترین جزء که شغل‌های مورد نیاز است رسید، و سپس با استفاده از استاندارد کار، تعداد مشاغل مورد نظر را بدست آورد.

## روش نرخ روند

روش نرخ روند در پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی متکی بر ثبات و عدم تغییر در شرایط محیط سازمانی است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را پذیرفته و آنها را به

1. existing standards

2. work measurement

3. ratio.

برنامه‌های آتی تعمیم می‌دهد. به عنوان مثال در روش نرخ روند:

تعداد کارکنان را براساس تعداد واحدهای تولید،

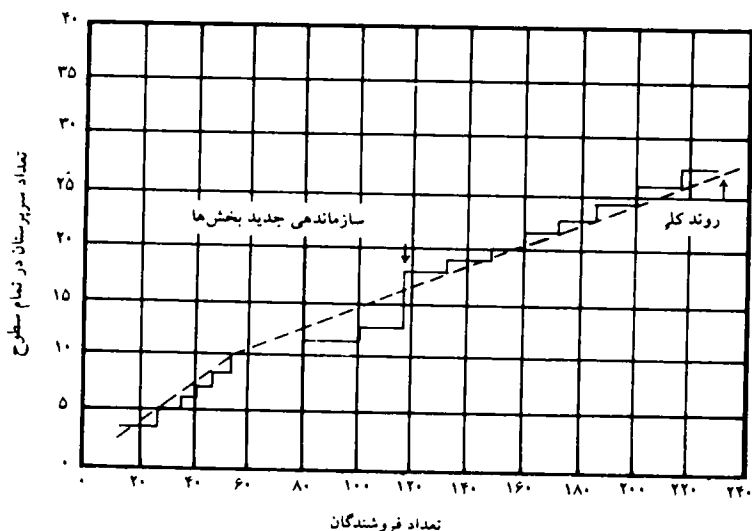
تعداد فروشندگان را براساس میزان فروش،

تعداد کارکنان اداری را براساس میزان کارهای اداری،

و تعداد سرپرستان را براساس تعداد کارکنان.

تعیین می‌کنند. به عبارت دیگر براساس نسبتهایی که بین این عوامل از وضع گذشته بدست آمده، به تعیین نیازها می‌پردازند. البته عواملی چون نوع کار، میزان بازدهی و تغییر در کل فعالیتها بر روش نرخ روند تأثیر می‌گذارد و نسبتهای حاصله را تغییر می‌دهند. به عنوان مثال در نوع معینی از کار، نسبت بین واحدهای تولیدی و تعداد کارکنان نسبت خاصی است. اما اگر کار تغییر یابد مسلماً این نسبت تغییر خواهد کرد. همچنین تغییر در تجهیزات تولید مثل خودکار شدن پاره‌ای فعالیتها بر نسبتها مؤثر واقع می‌شود.

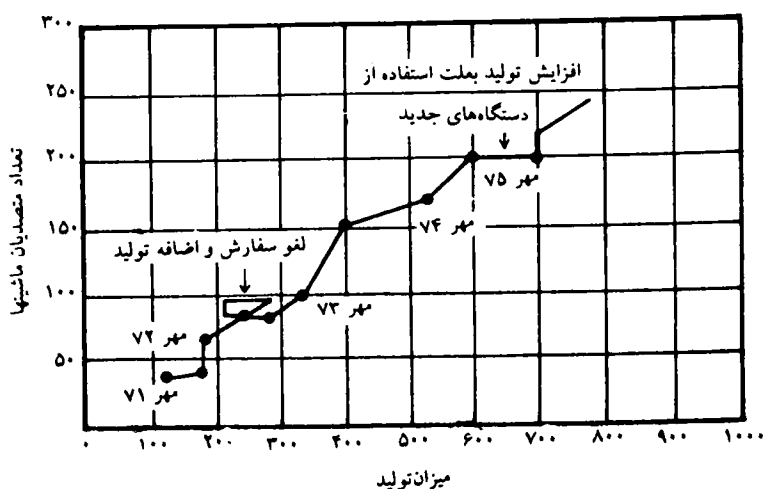
روش نرخ روند، کار را با تجزیه و تحلیل نیروی انسانی موجود سازمان آغاز می‌کند تا نشان دهد که در آینده اگر شرایط ثابت باشد نیاز به نیروی انسانی چگونه خواهد بود. بدین ترتیب وجود آمار و اطلاعات در این روش نقش مهمی ایفا می‌کند. به غیر از آمار گذشته، پیش‌بینی وقایعی که ممکن است در آینده رخ دهد نیز در روش نرخ روند بسیار مهم است. اغلب اوقات برای نشان دادن روند گذشته و تغییرات احتمالی از نمودارهایی مانند



شکل ۱۲ - ۲. نمودار نرخ روند نسبت سرپرستان به فروشندگان

شکل ۱۲-۲ استفاده می‌شود. در این نمودار همانطور که ملاحظه می‌شود روند کلی نسبت سرپرستان به فروشندگان نشان داده شده است.

در روش نرخ روند، اساسی‌ترین کار، انتخاب نسبت‌های درست و معقول است. منظور از نسبت‌های معقول، نسبت‌هایی است که رابطه متعادل و متعارفی بین میزان فعالیتها و نیروی انسانی مورد نیاز بیان دارد. براساس تجربیات حاصله، برای به دست آوردن نسبت‌های مفید می‌توان از طرق مختلفی اقدام کرد. تجزیه و تحلیل مشاغل در طبقات مختلف سازمان یکی از این طرق می‌باشد. در این طریق نسبت بین مشاغل بالاتر و مشاغل پائین‌تر معین می‌شود؛ مثل نسبت سرپرستان به کارکنان. برقرار کردن رابطه بین میزان تولیدات و عملیات با کارکنان نیز راه دیگری برای بدست آوردن یک نسبت است. همچنین نسبت بین کارکنان صف و ستاد<sup>۱</sup> هم می‌تواند در پاره‌ای اوقات مبنای مفیدی برای پیش‌بینی باشد. نسبت بین ماشین‌آلات و تجهیزات و کارکنان هم در مؤسسات صنعتی طریق مؤثری برای تعیین نیازها است؛ مانند نسبت بین ماشین‌ها و مهندسان و مکانیک‌ها. تمام این نسبت‌ها را می‌توان در نمودارهایی مانند شکل ۱۲-۲ نشان داد. به عنوان مثال، نسبت بین میزان تولید و تعداد متصدیان ماشین در شکل ۱۳-۲ نشان داده شده است.



شکل ۱۳-۲. نمودار نرخ روند نسبت متصدیان ماشینها و میزان تولید

1. line & staff

یادآوری می‌شود که در هر سازمانی نوعی از این نسبتها مفیدتر از سایر نسبتها نتیجه می‌دهند، و برنامه‌ریز باید با توجه به سازمان و شرایط و نوع فعالیتهای آن نسبتهای مناسب را انتخاب کند.

### تنظیم جداول نیازهای نیروی انسانی

چنانچه نتایج حاصل از دو روش نرخ روند و تجزیه و تحلیل فعالیتهای را با هم مقایسه و ترکیب کنیم نتیجه‌ای بدست می‌آید که قابل اعتمادتر از نتیجه یک روش به تنهایی خواهد بود. تحلیل‌گر و برنامه‌ریز نیروی انسانی باید با سازمان مورد بررسی آشنائی کامل داشته باشد تا بتواند نتایج حاصل از هر روش را ارزیابی نموده و پیش‌بینی صحیحی به عمل آورد. براساس تجزیه و تحلیل‌های انجام شده به وسیله روشهای مذکور، تصویری از نیازهای نیروی انسانی سازمان به دست می‌آید که احتیاجات پرسنلی را به طور ناخالص نشان می‌دهد. برای بدست آوردن نیازهای واقعی باید نیروی انسانی موجود، خروج از سازمان، و ارتقا و ترفیع کارکنان را در محاسبات مذکور دخالت داد. جدول ۱۴-۲ خلاصه محاسبات مربوط به نیازهای نیروی انسانی یک واحد را در یک سال خاص نشان می‌دهد. این نوع جداول را می‌توان برای دوره‌های مختلف زمانی تهیه و تنظیم کرد.

زمانی که جداول نیازهای خالص نیروی انسانی در هر واحد بدست آمد، می‌توان از ترکیب آنها جدولی بدست آورد که نیازهای نیروی انسانی کل سازمان را در یک یا چند دوره نشان دهد. در این جدول در صورت تنوع زیاد مشاغل باید مشاغل مشابه را در طبقاتی نامگذاری کرد، و مجموع احتیاجات را در مقابل آنها درج نمود. مانند مشاغل مدیریت، مشاغل سرپرستی، مشاغل کارمندی، مشاغل فنی و مشابه آنها که قالبهای کلی برای مشاغل جزئی تر می‌باشند. ذکر درصد کاهش‌ها و افزایش‌ها و نیازهای پرسنلی در اغلب اوقات مقایسه پیش‌بینیهای سنوات مختلف را ساده‌تر می‌سازند. در سازمانهایی که از سیستم درجات استفاده می‌شود، می‌توان نیازهای نیروی انسانی را همان‌گونه که از جهت مشاغل تنظیم می‌گردد، براساس نیاز به درجات مختلف نیز تنظیم کرد.

### آمار و اطلاعات نیروی کار موجود<sup>۱</sup>

همان‌گونه که اشاره شد برای تعیین نیازهای نیروی انسانی، وجود آمار و اطلاعات در

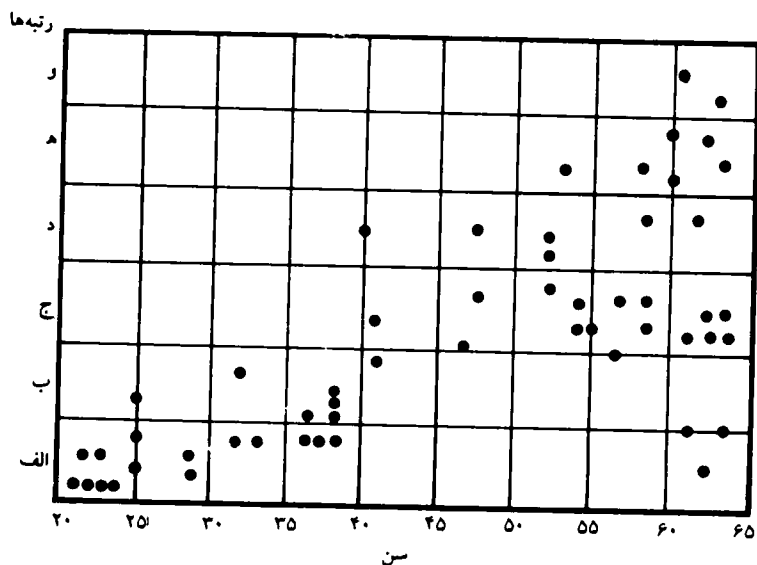
1. manpower inventory

زمینه وضعیت پرسنل موجود و توان ترفیع و ارتقای آنها، و همچنین خروج از خدمت و افت نیروی انسانی در سازمان ضروت تام دارد. از این رو در این قسمت به ذکر مطالبی در این موارد می پردازیم.

به طور کلی هیچ برنامه ای بدون استفاده از اطلاعات صحیح به ثمر نخواهد رسید و برنامه ریزی نیروی انسانی نیز از این قاعده مستثنی نیست. برنامه ریز نیروی انسانی نیاز به داشتن تصویر کاملی از وضع پرسنلی موجود سازمان دارد تا بتواند بر این اساس و به کمک روشهایی که ذکر شد، پیش بینیهای وضع آتی را انجام دهد. او باید بداند چه نوع پرسنلی، با چه تجربه و مهارت و دانشی، و با چه قابلیتها و استعدادهایی در سازمان وجود دارند و تا چه حد قادرند مشاغل بالاتر را عهده دار گردند. وی همچنین نیاز دارد از مسائل و مشکلات پرسنلی آگاهی یابد. مثلاً مسائلی که باعث خروج از خدمت و استعفای کارکنان گردیده، می تواند راهنمای او در پیش بینیهای صحیحتر باشد. اطلاع از برنامه های آموزشی و ارزیابی عملکرد کارکنان نیز برای برنامه ریز نیروی انسانی یاری دهنده است.

| نوع شغل      | تعداد<br>پرسنلی<br>موجود | کاهش ها           |                     | افزایش ها           |                | نیازهای<br>خالص<br>پرسنلی | ملاحظات |
|--------------|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------------------------|---------|
|              |                          | خروج از<br>ارتقاء | انتقال یا<br>ارتقاء | انتقال یا<br>ارتقاء | جدید<br>پرسنلی |                           |         |
| مدیر قسمت    | ۱                        | ۰                 | ۰                   | ۰                   | ۱              | ۰                         |         |
| حسابدار      | ۱                        | ۰                 | ۰                   | ۰                   | ۱              | ۰                         |         |
| سرپرست       | ۱                        | ۰                 | ۱                   | ۱                   | ۱              | ۰                         |         |
| کمک حسابدار  | ۱                        | ۰                 | ۰                   | ۱                   | ۲              | ۰                         |         |
| صندوقدار     | ۳                        | ۰                 | ۱                   | ۰                   | ۲              | ۱                         |         |
| کارمند دفتری | ۶                        | ۲                 | ۱                   | ۱                   | ۶              | ۲                         |         |
|              |                          |                   |                     |                     |                |                           |         |
|              |                          |                   |                     |                     |                |                           |         |
|              |                          |                   |                     |                     |                |                           |         |

جدول ۱۴ - ۲. پیش بینی نیازهای نیروی انسانی واحد — در سال —



شکل ۱۵ - ۲. نمودار توزیع سن و رتبه‌ها در یک سازمان فرضی

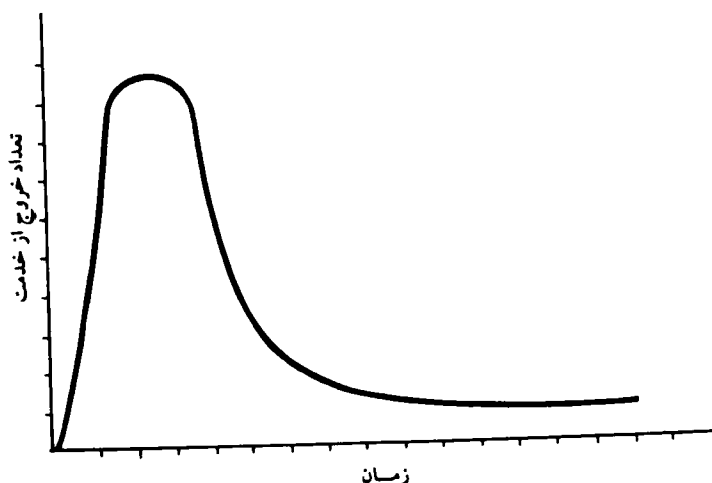
تعداد و مشخصات نیروی انسانی: اولین مرحله در تنظیم اطلاعات پرسنلی سرشماری<sup>۱</sup> و آگاهی از تعداد نیروی انسانی موجود است. اما تعداد به تنهایی، گویایی زیادی ندارد، بلکه باید دانست این تعداد در چه واحدهایی خدمت می‌کنند، وضعیت استخدامی آنها چیست، چه سمتی دارند، جنسیت، تحصیلات و سوابق کاری آنان چگونه است. هر یک از این عوامل و خصوصیات جهت پیش‌بینی ضروری بوده و برای برنامه‌ریز راهنما می‌باشد. البته برنامه‌ریز اطلاعات مذکور را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و نتیجه‌گیری می‌نماید که مثلاً می‌توان رابطه سن و رتبه‌های موجود در سازمان یا رابطه سن و مشاغل مدیریت در رده‌های مختلف را مورد مطالعه قرار داد. شکل ۱۵ - ۲ توزیع سن و رتبه‌ها را در یک سازمان فرضی نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، تقریباً افزایش سن با درجات بالاتر هماهنگی دارد. اما مسئله‌ای که در نمودار مشخص شده، عدم وجود افراد جوان به حد کافی در درجات میانی است که این امر برای جایگزینی مدیران بالاتر در آینده مشکلاتی را ایجاد خواهد کرد. بدین ترتیب با توجه به این نمودار، برنامه‌ریز مشکل را شناخته و در پی رفع آن برخواهد آمد. پرونده پرسنلی کارکنان و کارتهای خلاصه پرونده که مشخصات اصلی هر پرونده را نشان

1. headcount

می‌دهد در این راه برای برنامه‌ریز به عنوان یک منبع مهم اطلاعاتی به‌شمار رفته و آگاهی از آن ضروری است.

ترک حرفه پرسنل: در برنامه‌ریزی نیروی انسانی روند ترک حرفه کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند. هر فردی که سازمان را ترک می‌گوید با خود ذخیره‌ای از دانش و تجربه را خارج می‌سازد که حصول مجدد آن برای سازمان مستلزم هزینه و صرف اعتبارات بسیار بوده و به‌سادگی میسر نیست. با خروج از خدمت کارکنان، حتی با استخدام سریع، در انجام امور وقفه به‌وجود می‌آید و در بازدهی سازمان اختلال ایجاد می‌شود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید ترک حرفه‌ها را پیش‌بینی نموده و با توجه به میزان آنها نیازها را برآورد نماید.

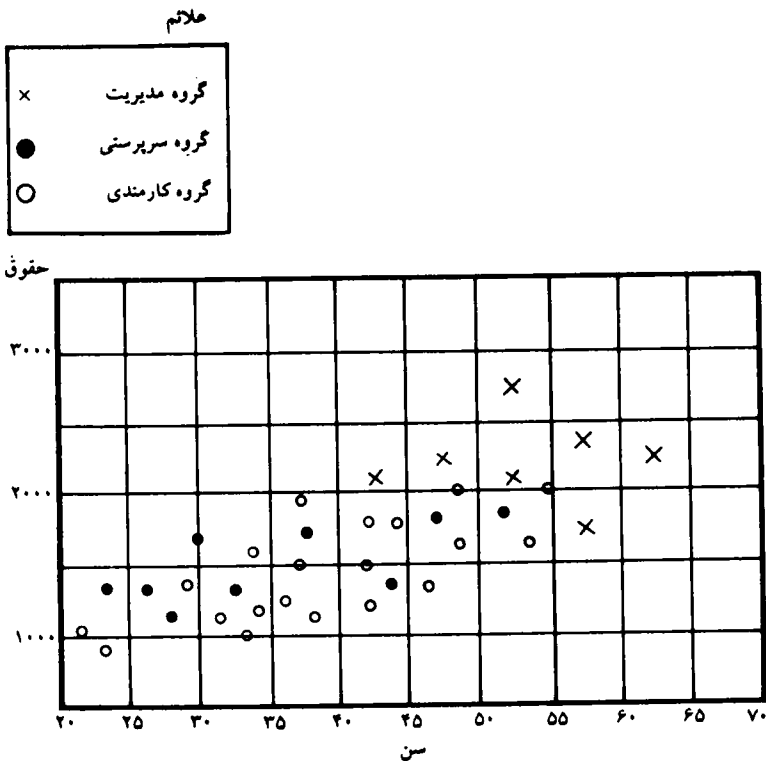
برای آگاهی از علت ترک حرفه کارکنان، مصاحبه خروج<sup>۱</sup> یعنی مصاحبه با کسانی که سازمان را ترک می‌کنند بسیار مفید است. به وسیله این گونه مصاحبه‌ها می‌توان علل ترک حرفه را شناخت و در راه رفع آنها و مواجهه با کاهش پرسنل گام برداشت. البته ترک حرفه‌ها در سازمانهای مختلف و رده‌ها و افراد گوناگون با یکدیگر متفاوت می‌باشد. مثلاً علت ترک حرفه خانمها، اغلب اختیار کردن همسر یا بچه‌دار شدن می‌باشد، در حالی که برای مردان این امر علت نیست. یا ترک حرفه کارگران نیمه ماهر غالباً در هفته‌های اول کار اتفاق می‌افتد، در حالی که ترک حرفه کارشناسان و رده‌های بالاتر چنین وضعی ندارد. در هر حال علل ترک



شکل ۱۶ - ۲. منحنی ترک حرفه کارگران نیمه‌ماهر

حرفه را در رده‌ها و مشاغل مختلف می‌توان در جداول و نمودارهای مختلف نشان داد و از آنها در برآورد نیازهای پرسنلی بهره برد. منحنی مندرج در شکل ۱۶-۲ میزان ترک حرفه کارگران نیمه‌ماهر را در رابطه با زمان استخدام آنها نشان می‌دهد. همچنین در شکل ۱۷-۲ ترک حرفه سه گروه شغلی در رابطه با حقوق و سن آنها نشان داده شده است.

ارزیابی پرسنل: آگاهی از نتایج ارزیابی عملکرد فعلی کارکنان و سنجش استعدادها و توان بالقوه آنان برای مشاغل آتی نیز از زمره اطلاعات ضروری برای برنامه‌ریز نیروی انسانی است. از این رو با توجه به مشخصات و شرح احوال کارکنان مندرج در پرونده آنان، و با امعان نظر به ارزیابی عملکرد آنها و نظرجویی از سرپرستان و مدیران (همکاران و در صورت لزوم زیردستان) افراد، می‌توان شمایی از آنان تصویر نمود و از آن به عنوان عاملی برای پیش‌بینی افزایش ناشی از ارتقا در برآورد نیازها استفاده کرد.



شکل ۱۷ - ۲. توزیع ترک حرفه سه گروه شغلی برحسب سن و حقوق

نام .....

عنوان پست .....

واحد سازمانی .....

|   |                                                               |
|---|---------------------------------------------------------------|
| ۱ | در شغلی بالاتر از شغل فعلی امکان و توان پیشرفت ندارد.         |
| ۲ | دارای توانایی‌هایی هست اما در این مرحله کاملاً مشخص نشده است. |
| ۳ | توانایی پیشرفت در همین زمینه کاری را داراست.                  |
| ۴ | توانایی ارتقا به مشاغل سطوح بالاتر را دارد.                   |
| ۵ | توانایی کامل برای ارتقا و پیشرفت را داراست.                   |

سرپرست یا مدیر فرد این فرم را با زدن علامت در یکی از خانه‌ها تکمیل می‌نماید. در صورتیکه خانه ۴ یا ۵ علامت خورده باشد باید فرم تفصیلی نظرجویی هم تکمیل گردد.

شکل ۱۸ - ۲. فرم نظرجویی نسبت به توانایی ارتقا

|                                                                                                                                                                                                   |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| نام .....                                                                                                                                                                                         | مشخصات فردی |
| عنوان پست .....                                                                                                                                                                                   |             |
| واحد سازمانی .....                                                                                                                                                                                |             |
| نقاط قوت فرد در زمینه کاری چیست؟<br>نقاط ضعف فرد در زمینه کاری چیست؟<br>در سال گذشته نقاط ضعف او چه اثراتی بر کارش گذاشته، یک نمونه را ذکر نمایید.                                                | عملکرد      |
| انگیزه او به کار تا چه حدی است؟<br>او در اهداف کاری‌اش تا چه حد واقع‌بینانه عمل می‌کند؟<br>علاقه او به برنامه‌های آموزشی و تحقیقاتی تا چه حدی است؟                                                | انگیزش      |
| چه نوع شغل یا مشاغلی را قادر است اکنون عهده‌دار شود؟<br>چه نوع مشاغلی را در آینده می‌تواند عهده‌دار گردد؟<br>چه نوع آموزشها و تجربیاتی را نیاز دارد؟<br>چه توصیه‌هایی برای پیشرفت و رشد او دارید؟ | ارتقای شغلی |

محل امضاء مدیر

محل امضاء سرپرست

تاریخ .....

شکل ۱۹ - ۲. فرم تفصیلی نظرجویی نسبت به توانایی ارتقاء

نظرجویی نسبت به توانایی پیشرفت و ارتقای فرد طی فرمهای مختلفی انجام می‌گیرد. نمونه‌ای از این فرمها در شکل ۱۸-۲ نشان داده شده است. فرم تفصیلی نظرجویی نیز در شکل ۱۹-۲ درج گردیده است.

یاری گرفتن از روانشناسان و مشاوران شغلی در صورت امکان ارزیابی افراد را ساده می‌سازد. آزمونهای استعداد، شخصیت و هوش می‌توانند در کشف و مشخص ساختن توانایی‌های بالقوه فرد مفید باشند و شناخت جامع‌تر و صحیح‌تری از او بدست دهند.

### تأمین نیروی انسانی

مرحله دوم در برنامه‌ریزی نیروی انسانی پیش‌بینی نحوه تدارک و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز می‌باشد. برای تأمین پرسنل مورد نیاز می‌توان از نیروی انسانی موجود در بازار استفاده کرد و یا آنکه با اجرای برنامه‌های آموزشی و اتکا بر تجارب شغلی، افراد مورد احتیاج را از میان کارکنان فعلی سازمان آگهی‌های استخدامی، دعوت به کار از متخصصان و بستن قرارداد با دانشجویان ممتاز طرقی هستند که مورد استفاده اغلب سازمانها می‌باشد. منتها برنامه‌ریز نیروی انسانی باید با مطالعه بازار کار و شناسایی تخصصهای مورد نیاز، پیش‌بینی‌های لازم را بعمل آورد تا این اطمینان حاصل شود که در زمان اجرای برنامه می‌توان نیروی لازم را از بازار کار تأمین کرد. بکارگیری شیوه‌های صحیح انتخاب و گزینش نیز موضوع مهمی است که در تأمین نیروها باید مورد توجه قرار گیرد.

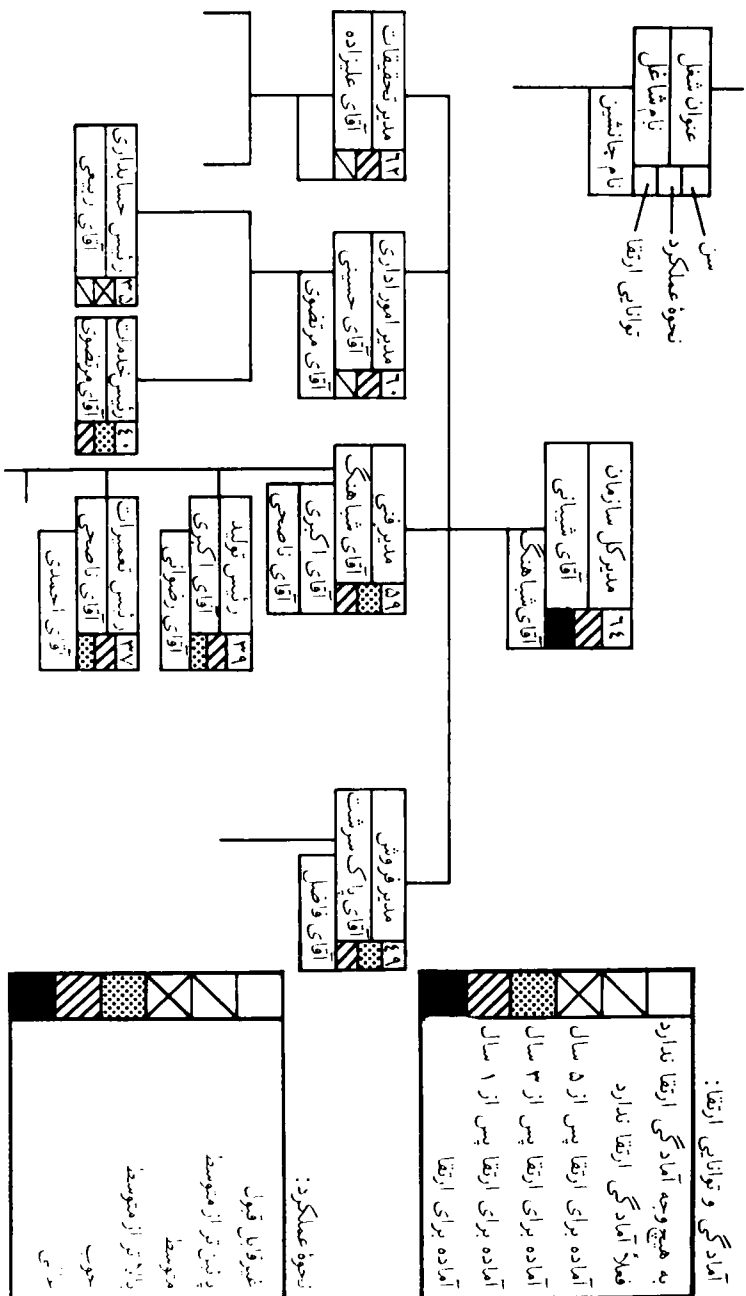
در تأمین نیروی انسانی از طریق پرسنل موجود در سازمان و ارتقا و جابجایی آنها در مشاغل مختلف موضوع برنامه‌ریزی خدمتی مطرح می‌گردد. بدین معنی که چگونه کارکنان واجد شرایط را در سازمان شناخته، آموزش داده و آماده سازیم تا بتوانند نیازهای سازمان را تأمین نمایند و پستهای خالی را پر کنند. برنامه‌های آموزش و توسعه با توجه به نیازهای سازمان طراحی شده و افرادی را که احتمال دارد در یک یا دو سال آینده متصدی شغل بالاتری گردند آماده می‌سازند. طی برنامه‌های آموزش و توسعه کوشش می‌شود تا برای شرکت‌کنندگان آگاهی علمی و تجربه عملی در زمینه‌های مورد نظر ایجاد شود، بینش و طرز تفکر آنان نسبت به شغل و سازمان وسعت یابد، و اعتماد به نفس و حس مسئولیت‌پذیری در آنان تقویت گردد تا نهایتاً برای تصدی مشاغل بالاتر حائز شرط گردند. ذکر این نکته ضروری است که انتخاب افراد برای مشاغل بالاتر از درون سازمان، ضمن رفع نیازهای پرسنلی، در کارکنان این احساس را بوجود می‌آورد که برایشان آینده بهتری از نظر شغلی

وجود دارد و در نتیجه انگیزه بیشتری را نسبت به کار در آنان ایجاد می‌کند. چرخش شغلی<sup>۱</sup> نیز در توسعه و رشد تواناییهای کارکنان نقش مؤثری دارد. در چرخش شغلی، کارکنان در مشاغل مختلف قرار گرفته و عملاً در زمینه‌های گوناگون کسب تجربه می‌نمایند، ضمن آنکه نسبت به کل واحد سازمانی و عملیات آن وسعت نظر یافته و آمادگی قبول مشاغل بالاتر را پیدا می‌کنند. چرخش شغلی نوعی آموزش عملی و تدریجی در سازمان بوده و فرصت استفاده بیشتر از نیروی انسانی موجود در مشاغل مورد نیاز را افزایش می‌دهد و به مدیریت امکان می‌دهد تا در زمان نیاز به جابجایی و انتقال، بر مشکلات نیروی انسانی خود فائق آید. لازم به یادآوری است که چرخش شغلی در مشاغل هم‌خانواده و همگون انجام پذیرفته و قابل برنامه‌ریزی برای مشاغلی است که نیاز بیشتری به آنها احساس می‌شود.

بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که یک جنبه مهم برنامه‌ریزی خدمتی، آموزش و توسعه آگاهی و تجربه کارکنان برای رفع نیازهای آتی سازمان است. هدف برنامه‌ریزی خدمتی، توسعه و رشد تواناییهای بالقوه افراد و آموزش آنها برای قبول مسئولیتهای بیشتر و وسیعتر می‌باشد. گاهی برنامه‌ریزی خدمتی را برنامه‌ریزی برای تربیت جانشین<sup>۲</sup> قلمداد کرده‌اند، بدین معنی که برنامه‌ریزی خدمتی تلاشی در جهت یافتن جانشین مناسب و تربیت او برای مشاغل بلا تصدی در درون سازمان است. در برنامه‌ریزی خدمتی برای یافتن پستهای خالی در آینده و چگونگی آماده ساختن جانشین برای آنها باید شناخت کاملی از سازمان، هدفها و مأموریتها، ساخت و تشکیلات، نیروی انسانی و سایر منابع و امکانات آن بعمل آید. با اتکا به این اطلاعات می‌توان وضع آینده را از نظر پرسنلی پیش‌بینی کرده و برآورد نمود که چه تعداد مشاغل خالی در آینده ایجاد می‌شود و چه افرادی از درون سازمان می‌توانند با دیدن دوره، کسب تجربه، یا طرق دیگر این پستها را اشغال نمایند. از این جهت گاهی اوقات برنامه‌ریزی خدمتی را نوعی برنامه‌ریزی نیروی انسانی در درون سازمان بر شمرده‌اند.

برای روشن شدن نحوه عمل برنامه‌ریزی خدمتی به مثال زیر توجه نمائید:

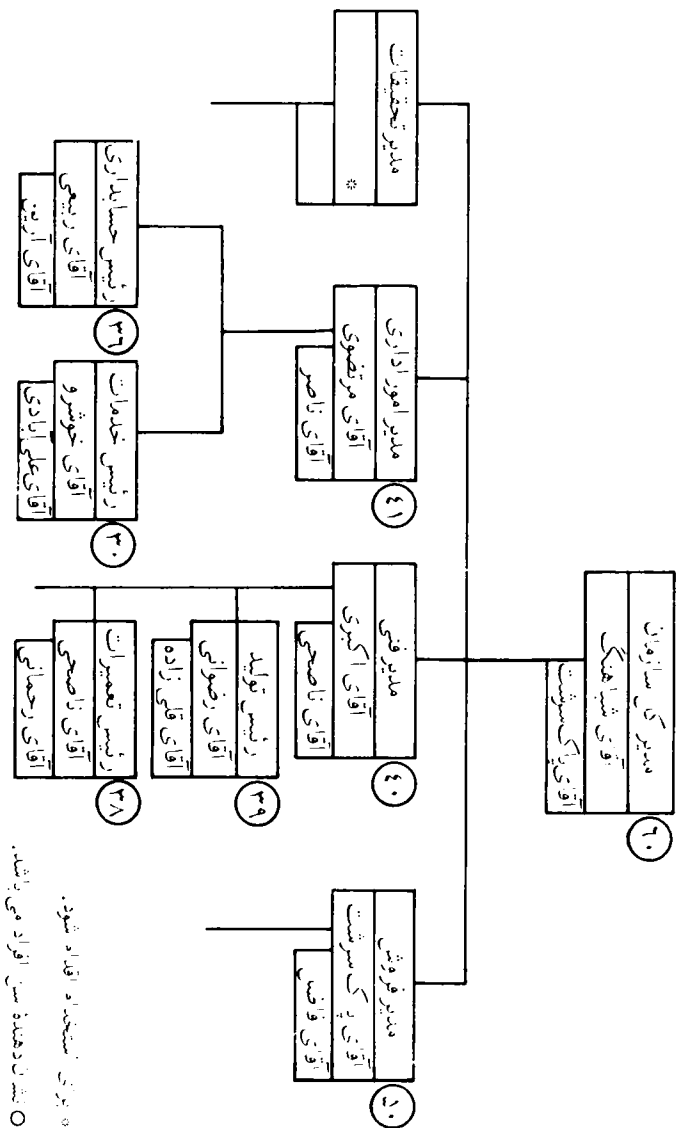
واحد سازمانی (الف) در نظر دارد برای سال آینده به برنامه‌ریزی خدمتی بپردازد. بدین منظور با توجه به اطلاعات و آمار موجود، ابتدا باید نمودار سازمانی و پرسنلی خود را تنظیم کند. بخشی از نمودار مذکور به عنوان نمونه در شکل ۲۰ - ۲ نشان داده شده است. در نمودار مذکور به کمک علائم و نشانه‌هایی که در بالای جدول توضیح داده شده نحوه عملکرد، آمادگی ارتقا، و سن کارکنان در رده‌ها و سطوح مختلف نشان داده شده و نام جانشینهای هر



شکل ۲۰ - ۲. نمودار سازمانی و پرسنلی سازمان (الف)

پست در صورت وجود فرد در داخل سازمان مشخص گردیده است. برنامه‌ریز با تجزیه و تحلیل این نمودار و مراجعه به اطلاعات تفصیلی در مورد هر یک از شاغلین می‌تواند پیش‌بینی نماید که در سال آینده سازمان از نظر پرسنلی چه وضعیتی خواهد داشت و برای آماده ساختن کارکنان جانشین چه برنامه‌هایی باید اجرا شود. همچنین اگر سازمان توسعه و گسترشی را در پیش‌رو دارد، برنامه‌ریز پیش‌بینی‌های خود را با توجه به شاخه‌هایی از فعالیت که توسعه می‌یابد و میزان اثر آنها بر نیروی انسانی مورد نیاز انجام می‌دهد. ذکر این نکته ضروری است که تأمین نیازها همواره از رده‌های پایین به بالاتر نیست، بلکه می‌توان با جابجایی‌های موازی و هم‌سطح، هم‌نیازهای نیروی انسانی را برآورده ساخت و یا جابجایی‌های هم‌سطح و از یک رده به رده دیگر را با هم ترکیب کرد و به رفع نیازهای پرسنلی پرداخت. پس از انجام پیش‌بینی‌های فوق، برنامه‌ریز می‌تواند نمودار جدیدی تنظیم کند که نشانگر وضعیت سازمانی و پرسنلی در سال آینده باشد. در صورت امکان و نیاز می‌توان نمودارهای دیگری برای سالهای بعد نیز تنظیم کرد. نمودار مندرج در شکل ۲۱-۲ بخشی از وضعیت سازمان و نیروی انسانی را در سال آینده نشان می‌دهد. در این نمودار توسعه و گسترش برای سازمان در نظر گرفته نشده و با فرض ادامه وضع موجود برنامه‌ریزی انجام گرفته است. ضمناً در این نمودار سن افراد ذکر شده است، ولی در صورت لزوم می‌توان سایر اطلاعات نمودار قبلی را نیز در این نمودار ذکر کرد.

خلاصه آن که نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان است و مدیریت با عطف توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه را به درستی شناخته، توان و استعدادهای نهفته آن را پرورش داده و به نحو مؤثری آن را در پیشبرد هدفهای سازمان بسیج کند. برنامه‌ریزی نیروی انسانی ابزاری است که مدیریت را در این راه یاری می‌دهد.<sup>۱</sup>



شکل ۲۱ - ۲: نمودار سازمانی و پرسنلی سازمان (الف) در سال آینده



---

# ۳

## سازماندهی

---

### سازماندهی پویا

عصر ما، عصر سازمانهای بزرگ و پیچیده است، و مدیر امروز باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمانها و اصلاح و تغییر آنها آگاه باشد. برای نیل به هدفها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای جزئی تر و وظایف واحدها شکسته شده و تحقق آن میسر می شود. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیتهای واحدها و پستها مشخص شده و نحوه هماهنگی و ارتباط بین آنها معین می شود. سازماندهی فعالیت مستمر و مداومی است که مدیر همواره با آن روبرو است و منحصر به طراحی سازمان در ابتدای آن نمی شود. از این رو است که بعضی از صاحب نظران سازمان و مدیریت<sup>۱</sup>، این وظیفه مدیر را سازماندهی مجدد<sup>۲</sup> یا فرایند انتخاب دائم<sup>۳</sup> نام نهاده اند. به زعم آنان در محیط متغیر و متحول امروز مدیران باید بطور مستمر ساختار سازمانی خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و اصلاحات لازم را در آن بعمل آورند. دورانی که مدیران ساختاری را برای سازمان طراحی می نمودند و این ساختار مدتها پاسخگوی نیازها بود سپری شده است و مدیران امروز باید دائماً در صدد اصلاح و بهبود سازمان و طراحی مجدد آن باشند. پویایی مدیریت ایجاب می کند تا سازماندهی در پی

---

1. D.R. Hampton, *Contemporary Management* N. Y.: McGraw Hill Book Co. 1981, p. 260 & Jay R. Galbraith, *Organization Design* Sydney: Addison - Wesley Publishing Co. 1977, p. 35.

2. reorganizing

3. continuous choice process

سازگاری سازمان با محیط متغیر، تکنولوژی‌های جدید و سایر سازمانها استمرار داشته باشد و در این راه کارآمدتر عمل کند. البته مستمر بودن کار سازماندهی به معنای آن نیست که سازمان دائماً دستخوش دگرگونیهای بنیادی است بلکه هر تغییر و اصلاحی در ساختار سازمان که بر اثر دریافت بازخور از محیط‌های موثر بر سازمان حاصل می‌شود گویای این واقعیت است که سازمان را تغییر داده و آن را با محیط هماهنگ و سازگار ساخته‌ایم.

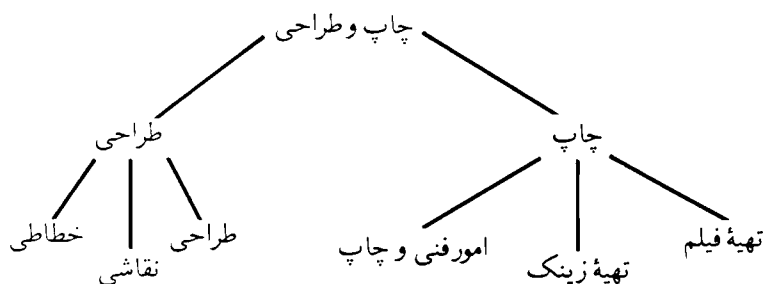
### مبانی سازماندهی

برای سازماندهی، مبانی مختلفی وجود دارد و انتخاب نوع ساخت و مبنای آن باید با توجه به عوامل مختلفی چون نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان، و خط‌مشی‌های کلی آن صورت پذیرد. ساختهای مختلف سازمانی هر یک واجد خصوصياتی بوده و دارای مزایا و محدودیت‌هایی می‌باشند. طراح سازمانی در انتخاب ساخت مناسب باید شرایط و موقعیت‌های گوناگون را با توجه به این مزایا و محدودیتها در نظر داشته باشد. یکی از رایج‌ترین مبانی سازماندهی، سازمان بر مبنای وظیفه یا هدف می‌باشد که در انواع دیگر نیز غالباً به نحوی از آن استفاده می‌شود. انواع دیگر مبانی سازمانی عبارتند از: سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات، سازمان بر مبنای منطقه عملیات و سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری.

### سازمان بر مبنای وظیفه (هدف)

در سازمان بر مبنای وظیفه، واحدها برحسب وظیفه تقسیم شده و هر یک وظیفه‌ای غیرمشابه با دیگری را انجام می‌دهد. برای سازماندهی بر این مبنا باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان به وظایف جزئی تر تقسیم شود و این تقسیم‌بندی تا حدی که معقول باشد، ادامه یابد. به عنوان مثال، اگر بخواهیم سازمانی بر مبنای وظیفه برای یک واحد کوچک چاپ و طراحی پوستر ایجاد کنیم باید همان‌طور که در شکل ۱-۳ مشاهده می‌شود، وظیفه چاپ و طراحی را به دو وظیفه فرعی تر چاپ و طراحی تقسیم کنیم. در مرحله بعد وظیفه چاپ به وظایف فرعی تری از قبیل تهیه فیلم، تهیه زینک، و امور فنی ماشین چاپ تقسیم می‌شود. وظیفه طراحی نیز به وظایفی چون طراحی، نقاشی و خطاطی تقسیم می‌شود.

حال باید دید آیا می‌توان این تقسیم‌بندی را ادامه داد یا خیر؟ پاسخ این است که تقسیم‌بندی وظیفه باید تا حدی انجام گیرد که وظیفه حاصله برای یک شغل از جهت کمیت، همگونی اجزا و کیفیت مناسب باشد. جزئی کردن بیش از اندازه وظیفه، به شغل لطمه وارد می‌سازد و آن را اصطلاحاً فقیر و بی‌معنی می‌کند. مشاغل حاصل از تقسیم وظیفه باید شامل



شکل ۱ - ۳. تقسیم وظایف اصلی واحد به وظایف فرعیتر

وظایفی باشند که موجب یکنواختی و بی‌معنی شدن شغل نشود و از عهده یک فرد باتوانایی‌های عادی برآید. البته باید در نظر داشت که کار سازماندهی برای چه واحدی با چه میزان فعالیت پیشرفته‌تری ادامه داد، ولی در یک سازمان کوچک که فعالیت‌های آن محدود است تقسیم‌بندی زیاد به ایجاد پست‌های زائد می‌انجامد.

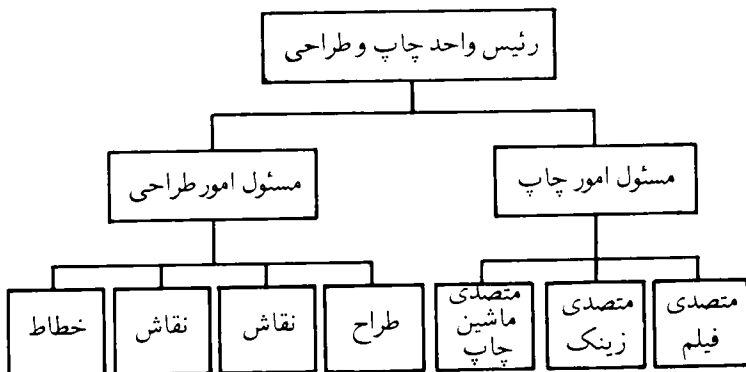
پس از تقسیم وظیفه باید دید برای انجام فعالیت و وظایف مورد نظر چه تعدادی پست مورد نیاز است. اطلاع از استاندارد انجام کار، ما را در تعیین تعداد پست‌ها کمک می‌کند. در مثال فوق اگر بدانیم که استاندارد انجام کار یک نقاش به‌طور متوسط در روز، نقاشی دو طرح می‌باشد و ما در نظر داریم روزانه حدود چهار طرح نقاشی کنیم، باید دو پست برای وظیفه نقاشی پیش‌بینی کنیم. پس از آن که به همین ترتیب تعداد سایر پست‌ها را نیز تعیین کردیم، تعداد پست مطابق شکل ۲-۳ حاصل می‌شود. در این شکل، پست‌هایی که برای انجام کار طراحی و چاپ مورد نیاز است مشاهده می‌شود. اما پست‌های مذکور از هم جدا بوده و هماهنگی و ارتباط



شکل ۲ - ۳. پست‌های لازم برای فعالیت طراحی و چاپ

لازم بین آنها برقرار نیست. برای ایجاد ارتباط و هماهنگی مجبوریم پست‌های لازم سرپرستی را ایجاد نماییم. برای انجام این کار باید پست‌های همگون و هم‌خانواده را تعیین کنیم. همان‌طور که در شکل ۱-۳ نشان داده شده است، پست‌های ناشی از وظیفه چاپ و پست‌های ناشی از

وظیفه طراحی هر کدام یک گروه هم‌خانواده را تشکیل می‌دهند که همه از یک سنخ می‌باشند. از این رو مطابق شکل ۳-۳، دو پست مسئول طراحی و مسئول چاپ برای هماهنگی پستهای مذکور انتخاب کرده و آنها را تحت نظر یک رئیس واحد چاپ و طراحی



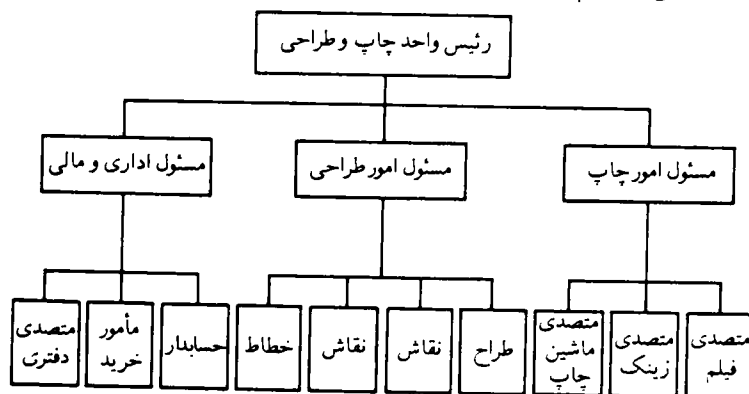
شکل ۳-۳. نمودار سازمانی واحد طراحی و چاپ (صف)

قراری می‌دهیم.<sup>۱</sup> بدین ترتیب نمودار سازمانی برای واحد چاپ و طراحی پوستر بدست می‌آید. حال به نظر شما آیا این واحد می‌تواند مستقلاً کار خود را آغاز نماید؟ اگر کمی دقت کنید متوجه می‌شوید که به علت فقدان پستهای کمک‌دهنده یا ستادی، واحد مذکور به‌طور مستقل قادر به کار نمی‌باشد. تدارکات، خدمات، حسابداری و... در نمودار مذکور پیش‌بینی نشده و همین نقص باعث عدم امکان انجام وظایف اصلی واحد چاپ و طراحی است. اصولاً هر سازمانی برای انجام وظایف خود نیاز به دو نوع واحد صف و ستاد دارد. واحدهای صف واحدهایی هستند که مستقیماً مجری هدف اصلی سازمان می‌باشند، و واحدهای ستادی کمک‌دهنده و یاری‌کننده واحدهای صف در انجام وظایفشان می‌باشند. بدین ترتیب ملاک اساسی تشخیص واحدهای صف از ستاد در هر سازمانی هدف اصلی آن سازمان می‌باشد.

در مثال گذشته، اگر واحد مذکور جزئی از یک سازمان بزرگ باشد، اغلب نیازهای

۱. شاید در اینجا سؤال پیش آید که تعداد افراد تحت سرپرستی و نظارت مقام بالاتر یا حیطه نظارت باید در چه حدی تعیین شود. در پاسخ باید گفت نظریه‌های جدید حد خاصی را در این مورد ارائه نداده‌اند، اما عواملی را که بر حیطه نظارت مؤثر است برشمرده‌اند که نمونه‌ای از آنها در ضمیمه شماره (۱) در انتهای کتاب آمده است.

ستادی خود را از طریق واحدهای موجود آن سازمان، یا پس از تقویت آن رفع می‌کند. اما اگر واحد چاپ و طراحی بخواهد مستقلاً عمل کند، باید واحدهای ستادی مورد نیاز آن تعیین شده و به آن ضمیمه شود. یک راه ساده برای تعیین واحدهای ستادی، مقایسه سازمان با سایر سازمانهای مشابه می‌باشد. از این طریق می‌توان دریافت در آن سازمانها چه واحدهایی نقش ستادی را ایفا می‌کنند. پس از تعیین واحدهای ستادی، به ترتیبی که در مورد واحد صف ذکر کردیم، تقسیم وظیفه را انجام داده و از طریق استاندارد انجام کار و پیش‌بینی میزان فعالیت، پستهای ستادی مورد نیاز را مشخص می‌کنیم. برای پستهای مذکور با توجه به تشابه آنها مسئولی تعیین کرده و نهایتاً آنها را مطابق شکل ۴-۳ به نمودار صفی واحد چاپ و طراحی پیوند می‌دهیم. در این مرحله، نمودار سازمانی که نشان‌دهنده وظایف تقسیم شده و نحوه ارتباطات واحدها و پستها با هم می‌باشند، حاصل شده است. برای تکمیل کار سازماندهی باید وظایف و مسئولیتها و اختیارات هر پست و هر واحد را تعیین کنیم و آنها را به همراه نمودار تشکیلاتی سازمان ارائه دهیم. البته ذکر این نکته ضروری است که پستهای حاصل از تقسیم وظیفه باید از جهت درجه و مرتبه نیز مورد ارزیابی قرار گیرند و مراتبی برای آنها قائل شویم. (در مثال قبلی پستهای خط مقدم، هم‌ارز فرض شده بودند.) در اینجا است که طراح سازمانی باید از ارزیابی مشاغل و طبقه‌بندی آنها آگاه بوده و یا به کمک کارشناس طبقه‌بندی در این زمینه، کار سازماندهی را انجام دهد.



شکل ۴-۳. نمودار سازمانی واحد طراحی و چاپ (صف و ستاد)

به طور خلاصه در سازمان بر مبنای وظیفه، هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان را براساس تقسیمات وظیفه‌ای در قالب واحدها و پستها می‌شکنیم و سپس مسئولیتها و اختیارات

پستها و واحدها را مشخص می‌سازیم. سپس این پستها و واحدها را چنان باهم مرتبط می‌سازیم که کار هماهنگی و نظارت و هدایت از طریق سطوح مختلف مدیریت امکان‌پذیر شود.

### مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای وظیفه

یکی از مزایای سازمان بر مبنای وظیفه، ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی در سازمان می‌باشد. به علت تقسیم وظیفه، گروههای تخصصی مشابه در قالب واحدهای خاص در سازمان بوجود می‌آیند و نیروهای فنی مجتمع می‌شوند. ارتقای سطح تخصصی مزیتی است که بدین ترتیب در این نوع سازماندهی بوجود می‌آید. مزیت دیگر این نوع سازمان بازدهی بالای آن در کارهای روتین و ثابت است.

اما اگر محیط سازمان و نیازهایی که فعالیت سازمان معطوف به رفع آنهاست تغییر کند، این نوع سازمان فاقد انعطاف لازم بوده و نمی‌تواند سریعاً خود را با تغییرات تطبیق دهد، به علاوه همکاری بین واحدها در این ساخت چندان قوی نبوده و هر واحدی تنها به هدف خود می‌اندیشد و از همراهی و همکاری با سایر واحدها در اغلب اوقات غافل می‌ماند. مشکل دیگری که ممکن است در این نوع سازمان بروز کند، لوث شدن مسئولیتها بین واحدها و دشواری ارزیابی عملکرد کل سازمان در رابطه با فعالیت واحدها می‌باشد.

### سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات

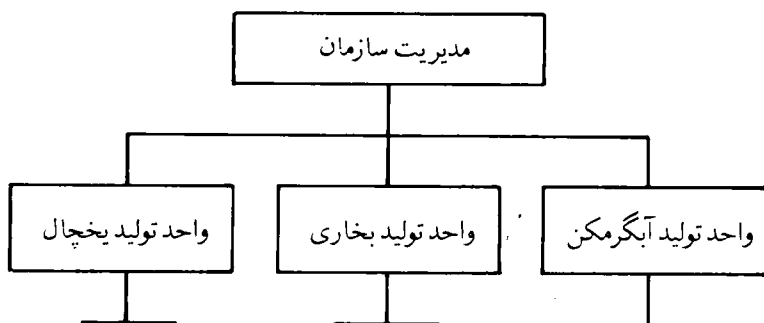
در سازمان بر مبنای نوع تولید، واحدها براساس تولیدات یا نوع خدمات سازمان تقسیم می‌شوند. به عنوان مثال سازمانی که دارای سه نوع تولید اصلی آبگرمکن، بخاری و یخچال می‌باشد، دارای نموداری مطابق شکل ۵ - ۳ خواهد بود.

سازمان بر مبنای پروژه یا برنامه نیز یک نوع سازمان بر مبنای نوع عملیات بشمار می‌آید که دارای دوره عمر محدودی است.

### مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای نوع تولید

در این نوع سازمان مسئولیتها و اختیارات مدیران عملیاتی روشن و مشخص بوده و استقلال نسبی آنان در عملیات حفظ می‌شود. سهولت ارزیابی عملکرد سازمان براساس نوع تولید و خدمات و توجه به هدف تولید و ارائه خدمات به جای هدفهای واحدهای تخصصی مجزا، از دیگر مزایای این نوع سازمان می‌باشد. در سازمان بر مبنای تولید همکاری در واحدها توسعه می‌یابد و جدایی تخصصی کاهش می‌یابد. سازمان مذکور در زمانی که تعداد و

انواع تولیدات مؤسسه در حد بالایی می‌باشد، ساخت مناسبی بشمار می‌آید.

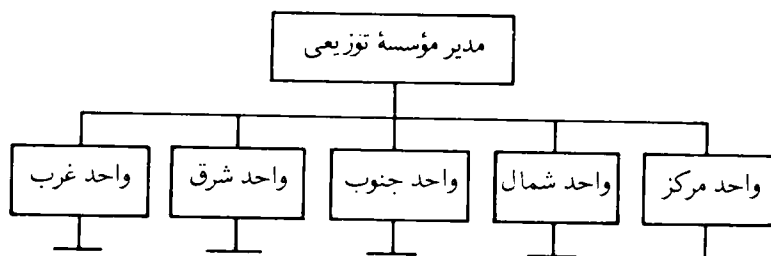


شکل ۵ - ۳. نمونه نمودار یک سازمان بر مبنای نوع تولید

محدودیت این ساخت تضعیف گروه‌های تخصصی به علت پراکنده شدن آنها در واحدهای مختلف است. بوجود آمدن ناهماهنگی بین واحدهای تولیدی یا خدماتی در کل مؤسسه نیز ممکن است در این نوع سازمان مشکلی بشمار آید.

### سازمان بر مبنای منطقه عملیات

هرگاه منطقه عملیات اساس تقسیم‌بندی‌های سازمان قرار گیرد، سازمان بر مبنای منطقه عملیات حاصل می‌شود. زمانی که شرایط اقتضا کند که از نیازهای منطقه به خوبی آگاه بوده و سازمان خود را برای رفع آنها تجهیز کنیم، سازمان منطقه‌ای بسیار مفید می‌باشد. نمونه سازمان بر مبنای منطقه، یک مؤسسه توزیعی است که در نقاط مختلف شهر شعباتی دارد تا بتواند کار دریافت و تحویل رابه خوبی انجام دهد. شکل ۶ - ۳، سازمان بر مبنای منطقه عملیات را نشان می‌دهد.



شکل ۶ - ۳. نمونه نمودار یک سازمان بر مبنای منطقه عملیات

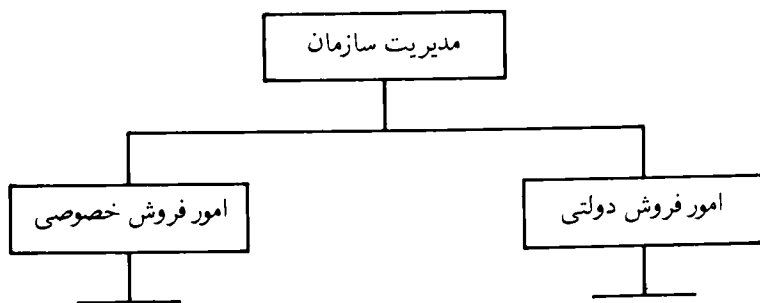
### مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای منطقه عملیات

مزیت اصلی سازمان بر مبنای منطقه عملیات سرعت و سهولت شناخت نیازهای هر منطقه و رفع آن نیازها است. در شرایطی که مناطق مختلف با یکدیگر تفاوت دارند این نوع سازمان بسیار مفید بوده و می تواند پاسخگوی نیازهای متفاوت آنها باشد. سازمان منطقه ای اگر از استقلال کافی بهره مند باشد می تواند به طور غیر متمرکز عمل نموده و ساخت مناسبی برای اعمال سیاستهای عدم تمرکز باشد.

پراکندگی واحدهای منطقه ای در این نوع ساخت ممکن است وحدت رویه در سطح کل سازمان و هماهنگی بین واحدها را مشکل سازد و در پاره ای موارد این امر محدودیتی برای سازمان منطقه ای به شمار می آید.

### سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری

در سازمان بر مبنای ارباب رجوع، واحدها به گونه ای تقسیم می شوند که هر کدام پاسخگوی گروه متفاوتی از ارباب رجوع یا مشتریان سازمان باشند. گروههای مختلف مشتریان سازمان ممکن است نیاز به خدمات متفاوت، کالاهای مختلف، و شیوه های گوناگون فروش داشته باشند و هرگاه پاسخگویی به این نیازهای متفاوت منظور سازمان باشد، ساخت سازمانی بر مبنای ارباب رجوع مفید واقع می شود. به عنوان مثال یک مؤسسه بازرگانی که دارای دو دسته مشتری شامل واحدهای دولتی و واحدهای بخش خصوصی است که هر کدام به شیوه ای متفاوت خرید می کنند، پول می پردازند، و کالاهای متفاوتی را نیاز دارند، می تواند واحدهای فروش خود را براساس این دو گروه مشتری تقسیم کند. شکل ۷-۳ نمونه ای از این نوع سازمان را نشان می دهد.



شکل ۷ - ۳. نمونه نمودار یک سازمان بر مبنای ارباب رجوع

## مزایا و محدودیتهای سازمان بر مبنای ارباب رجوع

مزیت اصلی این نوع سازمان پاسخگویی سریع و صحیح به مشتریان و رفع نیاز آنان است. در جایی که رضایت مشتری شرط اساسی برای بقای سازمان می‌باشد، ساخت سازمان بر مبنای ارباب رجوع ساختی مطلوب به شمار می‌آید. این نوع سازمان مراجعه ارباب رجوع را ساده کرده و انجام امور را سرعت می‌بخشد. کادر واحدهای مختلف سازمان نیز که پیوسته با یک نوع ارباب رجوع سروکار دارند با تجربه و آگاهی بیشتر خدمات خود را ارائه می‌دهند و نیاز مشتری با کیفیت بهتری برآورده می‌شود.

شاید یکی از محدودیتهای این نوع سازمان این است که تقسیم‌بندی واحدهای سازمان براساس ارباب رجوع اگر چه موجب رضایت مشتری می‌گردد ولی هزینه زیادی را به دوش سازمان می‌گذارد و از جهت اقتصادی مقرون به صرفه نیست. سازمانی که واحدهای خود را براساس ارباب رجوع تقسیم‌بندی کرده است، باید برای هر گروه از مشتریان خود همواره آمادگی ارائه خدمات را داشته باشد، در حالی که ممکن است این واحدها همواره مشتری نداشته باشند و از امکانات و نیروی انسانی اختصاص یافته به آنها استفاده کامل به عمل نیاید.

## ساختهای ترکیبی

در دنیای واقع و سازمانهایی که در اطراف خود مشاهده می‌کنیم، در اغلب موارد ترکیبی از انواع سازمانهای پیش گفته بکار می‌رود و هر سازمانی در هر رده و هر شاخه‌ای از نمودار خود با توجه به شرایط و نیازهایی که وجود داشته، نوعی سازماندهی را بکار گرفته است. گاهی اوقات نیز انواع سازمانهای مذکور بر یکدیگر منطبق می‌شوند. مثلاً اگر ارباب رجوع سازمانی از یک نوع خاص خدمات استفاده نمایند، ساخت مبنا عملیاتی و مبنا مشتری در آن سازمان یکی خواهند شد.

در خاتمه باید یادآور شد انواع مبانی برشمرده شده، ساختهای سنتی متداول سازمانی است که در اغلب مؤسسات و سازمانها از آنها استفاده می‌شود، در حالی که انواع دیگری از ساختهای جدید سازمانی نیز به وسیله صاحب‌نظران رشته سازمان و مدیریت ارائه گردیده است که از آن جمله می‌توان به ساخت سازمان ماتریسی<sup>۱</sup> یا خزانه‌ای، و ساخت سازمان باگروه‌های متداخل<sup>۲</sup> اشاره کرد.

## الگوهای جدید ساخت سازمانی

تغییرات شگرف و سریع دهه‌های اخیر و مسائل پیچیده امروز در زمینه سازمان و مدیریت، این واقعیت را محسوس ساخته که طرحهای تشکیلاتی سنتی پاسخگوی نیازهای کنونی نبوده و باید دگرگونیهای اساسی در ساختارهای سازمانی ایجاد شود. در پاسخ بدین نیاز، صاحب‌نظران و نظریه‌پردازان سازمان و تشکیلات دست به اصلاحات، تغییرات و تعدیلاتی در ساختارهای سنتی زده‌اند و کوشیده‌اند تا با ابداع الگوهای جدید تشکیلاتی، سازمانها را با محیط متغیر و پیچیده این عصر همساز کنند و مشکلات ساختارهای سنتی را تخفیف بخشند. در این قسمت به ذکر محدودیتهای ساختارهای سنتی سازمانی پرداخته و الگوهای جدید ساخت سازمانی را معرفی می‌کنیم.

### محدودیتهای ساختارهای سنتی سازمانی

ساخت سنتی سازمان که به صورت هرمی شکل طراحی می‌شود و به ساخت سلسله مراتبی یا ساخت وظیفه‌ای مشهور است، به علت سادگی و سهولت کاربرد، در سازمانهای بسیاری مورد استفاده قرار گرفته است. اما ساخت مذکور دارای محدودیتهای و نارساییهایی است که ذیلاً به پاره‌ای از آنها اشاره می‌شود:

۱. ساخت سنتی براساس سلسله مراتب ایجاد گردیده و ارتباطات در آن کند و طولانی و فاقد دقت لازم است. مجاری ارتباطی در اغلب موارد عمودی است و امکان ارتباط افقی وجود ندارد.

۲. واحدهای سازمانی در این ساخت مستقل نبوده و برای انجام هدف نهایی نیازمند یکدیگرند. امکان هماهنگی و منظم ساختن این واحدها که هر کدام خود را مسئول تحقق هدف و مأموریت خود می‌دانند، مشکل بوده و در راه تحقق هدف نهایی سازمان مانع ایجاد می‌کند.

۳. روابط در ساخت سنتی، فردی است و همواره شخصی به عنوان رئیس، سرپرست و افرادی به عنوان مرئوس و زیردست در مقابل هم قرار دارند و از روابط گروهی و جمعی که افراد را در کنار هم قرار می‌دهد اثری نیست. فرد در رده پائین خود را جدا از رده بالاتر احساس می‌کند و هیچ‌گونه تعلقی بین مراتب سازمانی به جز رابطه رسمی سلسله مراتبی وجود ندارد.

۴. در ساخت سنتی برای هر وظیفه‌ای یک واحد ایجاد شده و تخصصها در خانه‌های

سازمانی ثابت محبوس شده‌اند. در چنین وضعیتی جابه‌جایی نیروهای تخصصی به سهولت امکان‌پذیر نیست و در بسیاری از زمانها این وضع منجر به هدر رفتن منابع و بیکاری مزمن نیروها می‌شود.

۵. از سوی دیگر مدیران و کارکنان در این ساخت تنها در یک رشته خاص که مأموریت و وظیفه واحد آنهاست تجربه و آگاهی پیدا می‌کنند و از سایر تخصصها در واحدهای دیگر بیگانه می‌مانند، و این امر سدی در راه پرورش کارکنان و مدیران در سازمان و آمادگی آنان برای قبول مشاغل در رده‌های بالاتر است.

۶. ساخت سنتی انعطاف‌پذیر نبوده و در مقابل تغییرات محیط به کندی واکنش نشان می‌دهد. و بدین ترتیب توسعه و پیشرفت سازمان و رشد هماهنگ آن با تحولات محیطی دچار اشکال می‌شود.

۷. در ساخت سنتی به علت تخصصی بودن واحدها، به تدریج نوعی شیفتگی تخصصی در هر واحد ایجاد می‌شود که مآلاً ارتباط و مشارکت بین واحدها را سخت و صعب نموده و آنها را از هم جدا نگه می‌دارد. درحالی که برای تحقق هدف سازمان نیاز به همکاری و روابط نزدیک بین واحدها بسیار زیاد است. در ساخت سنتی هر واحد نقش خود را در سازمان جهت‌دهنده و تعیین‌کننده دانسته و آنچنان مشغول و مستغرق در هدف‌جویی خود می‌گردد که غالباً هدف اصلی سازمان در این میان فراموش می‌شود.

۸. همچنان که اشاره شد، برای تحقق سازمان، همکاری واحدها با یکدیگر ضروری است و در این راه اگر واحدی ضعیف عمل کند و بازدهی لازم را نشان ندهد، این نارسایی بر کل سیستم سازمان و بازدهی آن تأثیر سوء بجا می‌نهد.

۹. به علت وابستگی واحدها به هم و اثر زنجیره‌ای عملکردهای آنها بر یکدیگر، هر واحد می‌تواند عدم پیشرفت خود را در رابطه با ضعف عملکرد واحد دیگری توجیه کند و بدین ترتیب حسابرسی مسئولیتها به سادگی مقدور نباشد.

به منظور غلبه بر این مشکلات و نارسایی‌ها که با گسترش و بزرگ شدن سازمانها و پیچیده‌تر شدن محیط آنها به نحو حادث‌تری مطرح می‌شود، الگوهای جدیدی در ساخت سازمانی طراحی و ارائه شده است که احتمالاً مورد بررسی قرار می‌گیرند.

### سازمان بر مبنای پروژه<sup>۱</sup>

سازمان بر مبنای پروژه یا طرح، یکی از انواع جدید ساخت سازمانی است. در سازمانهایی که هدف و مأموریت آنها را می‌توان در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های بالنسبه مستقلی اجرا نمود، این ساخت سازمانی قابل استفاده و مفید است. در سازمان بر مبنای پروژه به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان می‌تواند واحدهای مستقلی را ایجاد کرد. این واحدها دارای عوامل و امکانات لازم برای انجام پروژه‌های مربوطه بوده و قادرند بدون نیاز به واحدهای دیگر، پروژه خود را مستقلاً به انجام رسانند.

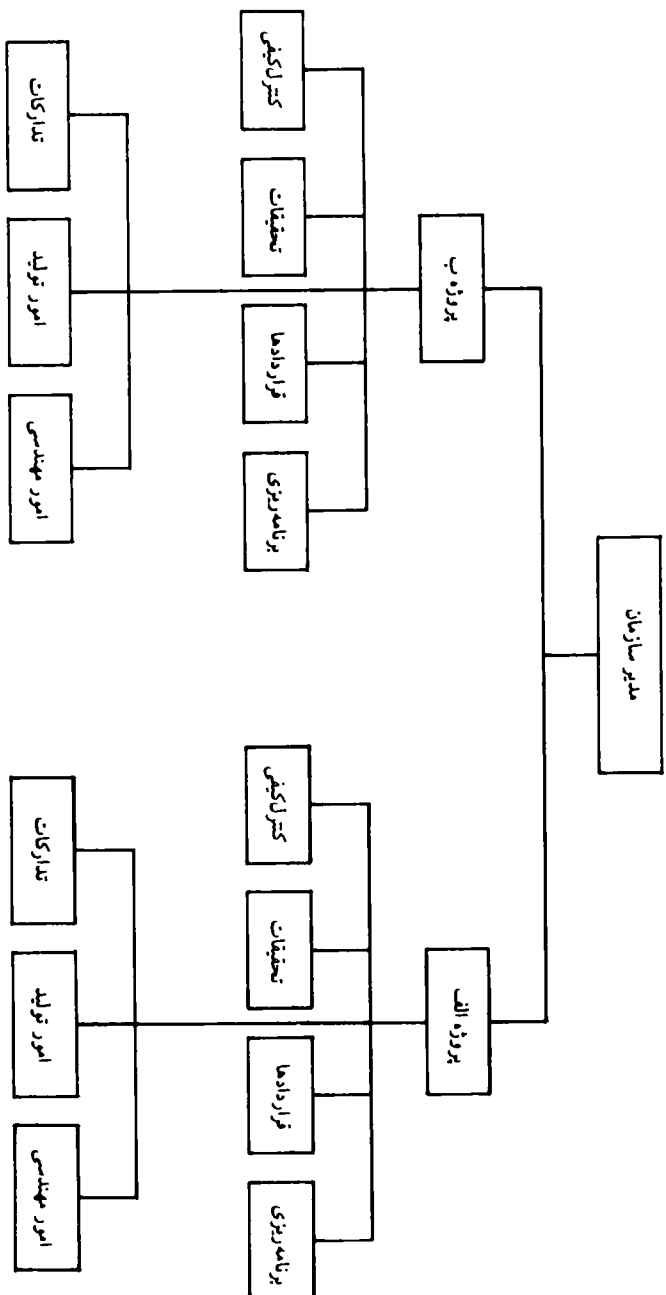
به عنوان مثال یک مؤسسه تولیدی می‌تواند فعالیتهای تولیدی خود را در قالب چند پروژه سازماندهی کند و برای هر یک از پروژه‌ها واحدهای لازم را پیش‌بینی نماید، به‌طوری که هر پروژه بتواند مستقلاً کار خود را انجام دهد. البته این ساخت در زمانی که سازمان به حد کافی توسعه یافته باشد مشرثر خواهد بود. نمونه‌ای از این ساخت سازمانی را در شکل ۸-۳ ملاحظه می‌کنید.

در سازمان بر مبنای پروژه، سازمان به واحدهای پروژه‌ای و کوچکتر تقسیم می‌شود، و به همین جهت مشکلات ناشی از سلسله مراتب و کندی ارتباطات به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. در ساخت پروژه‌ای واحدهای نسبتاً مستقلی در قالب پروژه‌ها ایجاد می‌شوند که دارای واحدهای مورد نیاز بوده و قادرند بدون درگیری با واحدهای دیگر هدف خود را تحقق بخشند. همکاری واحدها در داخل پروژه لازم است، ولی کمک واحدهای خارجی چندان مورد نیاز نبوده و نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد واحد پروژه‌ای ندارد.

در ساخت پروژه‌ای، ضعف یک واحد کل سیستم را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد و مسئله حسابرسی مسئولیتها در هر پروژه به سادگی قابل پیگیری است. در ضمن سنجش و مقایسه واحدهای پروژه‌ای با توجه به امکانات و منابع مصروفه به وسیله آنها، امر ارزیابی را با سهولت بیشتری امکان‌پذیر می‌سازد. پروژه‌ها می‌توانند رقابت سالم و سازنده‌ای با هم داشته باشند و از روشها و تکنیکهایی که در یک پروژه کارآمد تشخیص داده شده استفاده نمایند.

### سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای<sup>۲</sup>

اگر سازمان بر مبنای پروژه را به عنوان واحدهایی از یک سازمان بر مبنای وظیفه (ساخت سنتی) فرض کنیم، ترکیب حاصله سازمان ماتریسی خواهد بود. به عبارت دیگر، سازمان

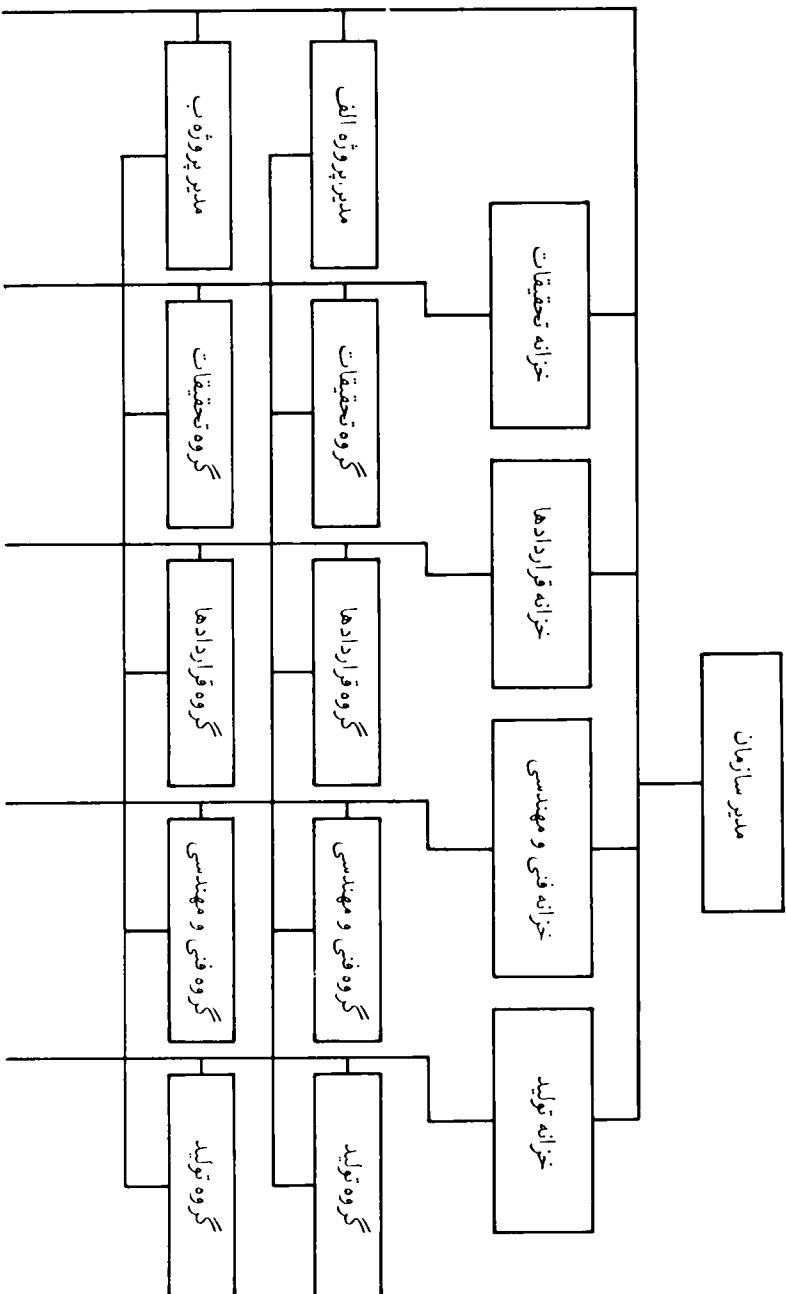


شکل ۸ - ۳. سازمان پرمبناي پروژه

بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه به همراه هم سازمان ماتریسی را بوجود می آورند. در ساخت ماتریسی نیروهای فعال سازمان در خزانه های تخصصی قرار می گیرند. این خزانه ها که به تبع نوع فعالیتها و گستردگی سازمان تعیین می شوند، تحت نظر مدیر سازمان قرار دارند و از نظر سازماندهی تقریباً نوعی سازمان بر مبنای وظیفه می باشند. هر گاه برای انجام برنامه ای سازمان احساس نیاز کند، یک سازمان پروژه ای موقت تشکیل می دهد که افراد آن از خزانه های تخصصی تأمین می گردند و زمانی که برنامه خاتمه یافت افراد مذکور به خزانه های خود باز می گردند. کارکنان در خزانه های تخصصی تحت نظر مدیر سازمان می باشند، ولی به هنگام اجرای پروژه ها در اختیار مدیر پروژه بوده و تحت نظر وی انجام وظیفه می کنند.

ساخت ماتریسی در سازمانهایی که دارای برنامه های کوتاه مدت و موقت می باشند قابل استفاده است. در این گونه سازمانها، مدیریت اغلب به کمک یک گروه، برنامه ریزی پروژه های مورد نظر سازمان را طراحی کرده و آن چنان برنامه ها را تنظیم می نماید که حداکثر استفاده از نیروها و امکانات سازمان بعمل آید و خزانه ها در اغلب اوقات خالی و خلوت باشند. سازمان ماتریسی نیازمند برنامه ریزی خوبی است تا بتواند بازدهی مطلوب را بدست دهد، و به صرف داشتن چنین ساختی نمی توان امیدوار بود استفاده کامل از نیروی انسانی و منابع بعمل می آید. در شکل ۹-۳ نمونه ای از ساخت ماتریسی یا خزانه ای مشاهده می شود. البته تعداد پروژه ها در هر مقطع زمانی متفاوت بوده و بستگی به امکانات و منابع سازمان و گستردگی و محدودیت پروژه ها دارد. در این ساخت اصول سنتی سازمان دگرگون شده و تغییر شکل یافته است. فی المثل از اصل سلسله مراتب و وحدت فرماندهی تخلفی شده و جدایی بین واحدهای صف و ستاد از میان رفته است.

سازمان ماتریسی اگر بجا مورد استفاده قرار گیرد دارای مزایای بیشماری است. این ساخت سازمانی به علت داشتن انعطاف بسیار زیاد، استفاده حداکثر از نیروها و منابع سازمان را فراهم می سازد و از محبوس شدن نیروها در خانه های ثابت سازمانی جلوگیری می کند. همه پروژه ها در ساخت ماتریسی امکان استفاده یکسان و مساوی از منابع و تخصصهای موجود در سازمان را دارند. ارتباطات عمودی و سلسله مراتبی در این ساخت با ارتباطات افقی آمیخته می شوند و نوعی روابط گروهی در پروژه ها بوجود می آید. به عبارت دیگر به کمک این ساخت می توان ارتباط نزدیکتر و مؤثرتر بین اعضای سازمان را فراهم ساخت. واحدهای صف و ستاد در داخل پروژه ها به هم نزدیک شده و بدون احساس جدایی که در ساخت سنتی وجود دارد با نوعی همبستگی گروهی به کار خود ادامه می دهند. سازمان ماتریسی به نیازهای محیط متغیر سازمان به خوبی پاسخ داده و به سرعت خود را با محیط هماهنگ می سازد.



شکل ۹ - ۳. سازمان مانتیسی با خزانه‌ای

باید به خاطر داشت که ساخت ماتریسی نوعی سازمان موقت به شمار می آید؛ بدین معنی که وقتی هدف و مأموریت یک پروژه عملی گردید، بلافاصله سازمان آن پروژه خاص منحل شده و پروژه دیگری که مورد نیاز است جایگزین آن می گردد، و این یک مزیت است زیرا در ساخت سنتی اگر واحدی بوجود آمد تقریباً محال یا بسیار مشکل است که آن را منحل کنیم، و نمونه های بسیاری را می توان مشاهده کرد که سازمان به حیات خود ادامه می دهد در حالی که مأموریت آن مدتهاست خاتمه یافته و فلسفه وجودی آن از میان رفته است. از آنجائی که ساخت ماتریسی، ساخت پروژه ای را در داخل خود دارد، تمام مزایایی که برای سازمان بر مبنای پروژه عنوان شد در این ساخت نیز مصداق خواهد داشت.

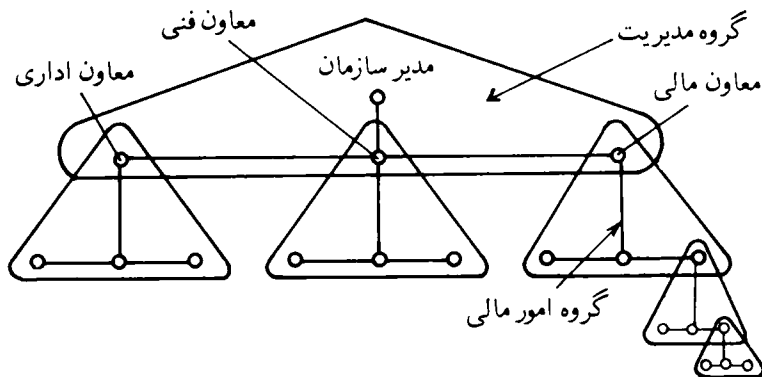
انتقادی که ممکن است در مورد این ساخت مطرح شود احساس عدم ثبات کارکنان است. فردی که این ماه در یک پروژه کار می کند و ماه آینده در پروژه دیگری مأمور می شود، خود را متعلق به جایی نمی داند و از ثبات و امنیتی که در ساخت سنتی برای کارکنان مطرح است بی نصیب می ماند و ممکن است دچار نابسامانی روحی شود. البته همان طور که اشاره شد افراد در ساخت ماتریسی عضو ثابت خزانه های تخصصی بوده و از این جهت هیچگونه عدم ثباتی وجود ندارد و در داخل پروژه ها نیز اگر دوره آنها خیلی کوتاه نباشد نیاز به تعلق و وابستگی گروهی قابل ارضا خواهد بود. از سوی دیگر به علت خطوط ارتباطی دوگانه، گاهی اوقات مشکلات ارتباطی در این نوع ساختار سازمانی بوجود آمده و تعارضاتی بین مدیران خزانه ها و پروژه ها ایجاد می شود.

### سازمان باگروه های متداخل یا سازمان گروهی<sup>۱</sup>

در این ساخت رابطه گروه با گروه جایگزین رابطه فرد با فرد در ساخت سنتی می گردد. این ساخت در قالب گروه هایی که به وسیله اعضای مشترک با هم در ارتباط می باشند شکل می گیرد. به عنوان مثال مدیر یک واحد در واحد خود نقش مدیر و در واحد رده بالاتر نقش عضو را دارد. وجود یک چنین ارتباطی گروه ها را به هم پیوند داده و روابط گروهی را جایگزین روابط سلسله مراتبی می سازد.<sup>۲</sup> شکل ۱۰-۳ الگوی کلی این ساخت را نشان

۱. dinking - pin organization منظور از سنجاق اتصال در سازمان باگروه های متداخل، اعضای مشترکی است که باعث تداخل و ارتباط گروه ها در سازمان می شوند.

2. R. Likert, *The Human Organization* N.Y.: McGraw - Hill Book Co. 1967 p. 156.



شکل ۱۰ - ۳. سازمان یا گروههای متداخل

می‌دهد. به طوری که مشاهده می‌شود در گروه مدیریت مدیر و سه نفر معاون عضویت دارند و این سه معاون هر یک مدیر گروههای مالی - اداری و فنی می‌باشند و این روال در کلیه سطوح سازمان مورد عمل می‌باشد. بدین ترتیب در سازمان با گروههای متداخل از طریق اعضای مشترک (کسانی که عضو دو گروه‌اند) نوعی روابط گروهی در کلیه سطوح سازمان ایجاد می‌گردد که مزایایی را در بر دارد.

ایجاد روابط گروهی و پیوند گروهها با هم، بسیاری از مشکلات ساخت سنتی را رفع می‌کند. انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به سادگی و با سرعت و سهولت بین گروهها انجام می‌پذیرد. تصمیمات متخذه در گروه بالاتر به علت وجود عضو مشترک، با نظرات گروه پایین‌تر هماهنگ شده و در نتیجه با تمایل بیشتری مورد پذیرش و عمل قرار می‌گیرد. وجود اعضای مشترک در گروهها، همبستگی در سازمان را تقویت نموده و سازمان را به صورت یک گروه بزرگ در می‌آورد. روابط گروهی بر روحیه افراد و انگیزش آنان به کار اثرات مثبتی داشته و عوارض ساخت سلسله مراتبی را کاهش می‌دهد. به طور خلاصه مزایایی که در مورد وجود روابط گروهی، تصمیم‌گیری‌های جمعی و تعلق گروهی در سازمان مطرح شده، به وسیله این ساخت قابل حصول خواهد شد.

بعضی بر این ساخت خرده گرفته‌اند که سازمان با گروههای متداخل، هیچ تغییر عمده‌ای در ساخت سنتی نداده است، جز آنکه خانه‌های معمول سازمانی را در مثلثهای گروهی محصور ساخته است. گروهی دیگر بر مشکلات ناشی از تصمیم‌گیریهای گروهی و کندبهای ناشی از آن در این ساخت اشاره کرده‌اند.

### سازمان با واحدهای مستقل<sup>۱</sup>

در این ساختار سازمان را در قالب واحدهای مستقل سازماندهی می‌کنیم بطوری که انجام ماموریتهای سازمان با بهره‌گیری از فراورده‌ها یا خدمات برخی یا تمام این واحدها امکان‌پذیر می‌گردد. فرضاً در یک سازمان تولیدی که کالاهای متنوعی تولید می‌کند با استفاده از این ساختار برای تولید هر کالا از فراورده‌ها یا خدمات چند واحد بهره‌گرفته و کالای مورد نظر را تولید می‌کند. رابطه واحدها با هم براساس خرید و فروش کالا و خدمات بوده و هر واحد در مقابل تولید یا ارائه خدمت پول دریافت می‌کند. فی‌المثل اگر برای تولید خاصی نیاز به نقاشی هست، خدمات لازم از واحد مستقل رنگ‌کاری در مقابل پرداخت وجه دریافت شده و همینطور سایر نیازهای تولیدی از سایر واحدها تامین می‌گردند. در این ساختار واحدها هر کدام می‌کوشند تا مولد بوده و بتوانند هزینه‌های خود را در مقابل تولید یا ارائه خدمت پوشش دهند. بدین ترتیب مشکلی که در ساختارهای سنتی بین واحدهای صف و ستاد بوجود می‌آید و واحدهای ستادی مسئولیتهای واحدهای صافی را مسئولیت خود نمی‌دانند، رفع شده و هر واحدی خود را مسئول انجام وظیفه‌ای می‌داند که بابت آن درآمد حاصل کرده و بقایش حفظ می‌شود. فرضاً واحد حسابداری بدون آنکه لازم باشد نقش خود را در تولید نهائی سازمان درک کند، صرفاً بخاطر کسب درآمد امور حسابداری را انجام می‌دهد و بابت هر واحد خدمت از واحد صنفی هزینه‌های لازم را دریافت می‌دارد. برای طراحی ساختار سازمان با واحدهای مستقل، باید ماموریتهای سازمان به دقت تعریف شده و روابط واحدها با یکدیگر برای تولید یا ارائه خدمات نهائی در نظر گرفته شوند.<sup>۲</sup>

### سازمان با ساخت آزاد<sup>۳</sup>

در اینجا بی‌مناسبت نیست به نوعی از ساخت سازمانی اشاره شود که بدان ساخت آزاد عنوان داده‌اند. این ساخت بسیار انعطاف‌پذیر بوده و شکل خاص و ثابتی به خود نمی‌گیرد، بلکه براساس نیازها و تغییرات محیطی به سرعت و سهولت تغییر شکل داده و خود را با انتظارات موجود هماهنگ می‌سازد. در این ساخت بعد از رده‌مدیریت عالی، واحدهای مختلفی در سازمان تشکیل می‌شوند که به صورت گروهای پروژه‌ای انجام وظیفه می‌کنند. این واحدها به صورت غیر متمرکز و با استقلال در تصمیم‌گیری به کار خود ادامه می‌دهند و

1. modular organization

2. R. G. Schroeder, *Operations Management*, N.Y.: McGraw - Hill, Co. 1993 p. 71 - 73.

3. free Form Organization

قدرت تطبیق‌پذیری بسیاری دارند.

سازمان با ساخت آزاد شباهت بسیاری با سازمانهای ویژه و موقت (ادھوکراسی)<sup>۱</sup> دارد که برخلاف سازمانهای بوروکراتیک کمتر به ضوابط و قواعد سازمان تأکید داشته و برای انجام هدفهای ویژه‌ای تشکیل می‌شوند. در این نوع سازمان، افراد براساس تواناییها و قابلیت‌های خود صاحب اختیار شده و لزوماً تمامی اختیارات از رأس هرم سازمانی سرچشمه نمی‌گیرد. سازمان ویژه و موقت را می‌توان با خصوصیاتِ چون گروههای کاری موقتی و غیر رسمی، اختیارات غیرمتمرکز، تصمیم‌گیریهایی مستقل، انعطاف‌پذیری در مسئولیتهای شغلی، کنترلهای عمومی کمتر و کنترل بر نتیجه کار، و اجتناب از قوانین و ضوابط گسترده و غیرقابل انعطاف توصیف نمود. این نوع سازمانها کوششی در جهت تخفیف قیدوبندهای سخت بوروکراسی‌ها و توجه به ارزشهای انسان در سازمان است.

نوع دیگری از ساخت که شباهتهایی با سازمان فوق دارد، سازمان با پستهای گروهی است. در این نوع ساخت به جای پستهای فردی از پستهای گروهی استفاده می‌شود. به عبارت دیگر در این ساختار سازمانی مشاغل فردی نبوده و گروهی است. مشاغل گروهی می‌توانند موجب با مفهوم شدن کار، توسعه و غنای شغلی، رضایت از کار و عملکرد مؤثرتر گردند. در این ساختار سازمانی کارهایی که انجام آنها به وسیله یک گروه انجام‌پذیر است به صورت یک پست گروهی در نظر گرفته شده و سازمان بر این اساس طراحی می‌گردد.

در خاتمه بحث الگوهای جدید ساخت سازمانی به یکی از طبقه‌بندیهای جدیدی<sup>۲</sup> که در زمینه ساختارهای سازمانی به عمل آمده اشاره می‌شود. در این طبقه‌بندی پنج بخش اساسی در هر سازمان تشخیص داده شده است که عبارتند از:

۱. بدنه اصلی عملیاتی<sup>۳</sup>: این بخش متشکل از کارکنانی است که وظایف اصلی مربوط به تولید یا خدمات را در سازمان انجام می‌دهند.

۲. بخش عالی سازمان<sup>۴</sup>: مدیران عالی‌رتبه، که در قسمت فوقانی هرم سازمانی قرار داشته و مسئولیت تعیین خط‌مشی مؤسسه را بر عهده دارند، اعضای این بخش را تشکیل می‌دهند.

۳. بخش میانی<sup>۵</sup>: مدیران و مسئولانی که مدیران بخش عالی را به کارکنان بدنه عملیاتی مرتبط می‌سازند، در این بخش قرار دارند.

1. adhocracy

2. Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* N.J.: Prentice Hall, 1983.

3. the operating core

4. the strategic apex

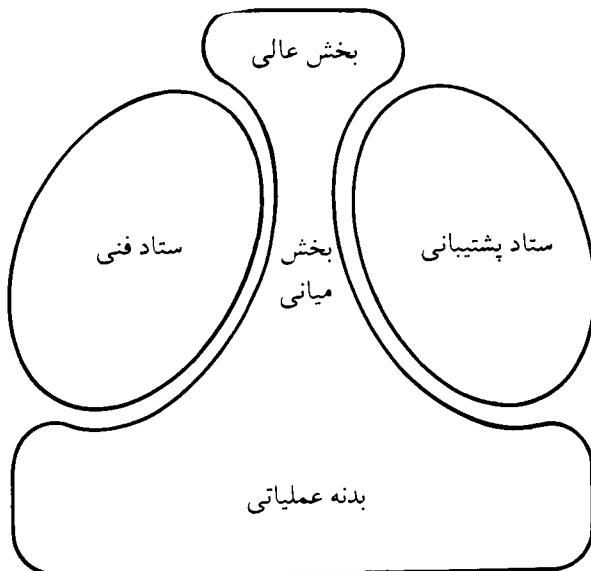
5. the middle line

۴. بخش ستاد فنی<sup>۱</sup>: تحلیل‌گران و متخصصانی که مسئولیت تعیین استانداردهای سازمان را بر عهده دارند، تشکیل‌دهنده این بخش هستند.

۵. بخش ستاد پشتیبانی<sup>۲</sup>: افرادی که وظایف پشتیبانی و خدمات کمکی را در سازمان انجام می‌دهند، در این بخش قرار گرفته‌اند.

بخشهای فوق‌الذکر در شکل شماره ۱۱ - ۳ نشان داده شده است.

هر یک از این پنج بخش ممکن است در سازمان نقش غالب را ایفا کنند و با توجه به این غلبه نقش نوعی ترکیب و ساختار سازمانی به وجود می‌آید. اگر سازمان تحت تسلط و کنترل بدنه عملیاتی سازمان باشد، تصمیمات به صورت غیر متمرکز اتخاذ می‌شود و، بوروکراسی حرفه‌ای<sup>۳</sup> ایجاد می‌گردد. هرگاه بخش عالی سازمان قدرت را به دست گیرد، کنترل متمرکز ایجاد شده، نوعی ساختار ساده<sup>۴</sup> متمرکز حاصل می‌گردد. اگر بخش میانی گرداننده اصلی سازمان شود، واحدهای تقریباً مستقلی تشکیل شده، ساختار بخشی یا شعبه‌ای<sup>۵</sup> ایجاد می‌شود. زمانی که متخصصان ستاد فنی و تحلیل‌گران آن بر سازمان تسلط یابند کنترلها از طریق استانداردها و ضابطه‌های دقیق اعمال شده، بوروکراسی ماشینی<sup>۶</sup> بوجود می‌آید. و سرانجام هرگاه ستادهای پشتیبانی نقش غالب و مسلط را پیدا کنند، کنترل از طریق تفاهم بین اعضاء سازمان اعمال شده



شکل شماره ۱۱ - ۳. پنج بخش اصلی سازمان

- |                             |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| 1. the technostructure      | 2. the support staff   |
| 3. professional bureaucracy | 4. simple structure    |
| 5. divisional structure     | 6. machine bureaucracy |

و سازمان ویژه یا ادهوکراسی حاصل می‌گردد. همچنانکه قبلاً نیز اشاره شد ادهوکراسی سازمانی است که در آن قوانین و مقررات رسمی به شدت سایر ساختارها موجود نیست، سلسله مراتب عمودی وجود ندارد، واحدها جنبه دائمی و ثابت ندارند، و از شیوه‌های استاندارد شده دقیق و یکنواخت خبری نیست. عدم تمرکز، انعطاف‌پذیری کامل، روابط افقی، موقتی بودن، و حداقل مقررات رسمی از خصوصیات ادهوکراسی است که مجموعاً سازمانی را ایجاد می‌کند که به سادگی قابل تطبیق با محیط متغیر امروز است.



## کنترل و نظارت در سازمان

شاید به جرئت بتوان ادعا کرد انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و عنداللزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. کنترل ابزار کار مدیران در رده‌های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده‌های سرپرستی است و لزوم آن را در مراتب مختلف به سادگی می‌توان احساس کرد. سازمان بدون وجود یک سیستم مؤثر کنترل در تحقق مأموریت‌های خود موفق نبوده و نمی‌تواند از منابع خود به درستی استفاده کند.

شاید مهمترین مسئله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌سازد، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است. محیط متغیر و دگرگون سازمان دلیل دیگری بر ضرورت کنترل است. سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شده و هماهنگی‌های لازم را با آنها بعمل آورد، و کنترل وسیله این آگاهی است. حصول اطمینان از کیفیت و کمیت کالاها و خدماتی که در سازمانهای بزرگ طی برنامه‌های وسیع و پیچیده عرضه می‌شوند جز از طریق یک سیستم مؤثر کنترل عملی نمی‌باشد. و این‌ها همه شواهدی بر لزوم و ضرورت کنترل در سازمانهای امروزی است. از آنجایی که فرد جزئی اساسی از سیستم کنترل در سازمان است، بحث‌هایی که به آنها خواهیم پرداخت حاوی مرزبندی‌های دقیقی بین کنترل برنامه‌ها و کنترل افراد در سازمان نبوده و این دو مسئله همراه هم مورد بررسی واقع خواهند شد.

**تعاریف:**

از کنترل تعاریف گوناگونی بعمل آمده است که اگرچه از جهت لفظی ممکن است متفاوت باشند اما از نظر مفهوم و معنی یکسان و مشابه هستند. تمامی این تعاریف کنترل را نوعی مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد دانسته‌اند. براساس تعاریف مذکور: کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود.

بدین ترتیب کنترل فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجود‌ها، پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه کرده و تصویر واضحی از اختلاف یا تشابه بین این دو گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوطه قرار می‌دهند. در تعریف دیگری جریان و فرایند کنترل نیز ارائه شده است. براساس این تعریف:

کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌گردد، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شوند، و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدفها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرند.<sup>۱</sup>

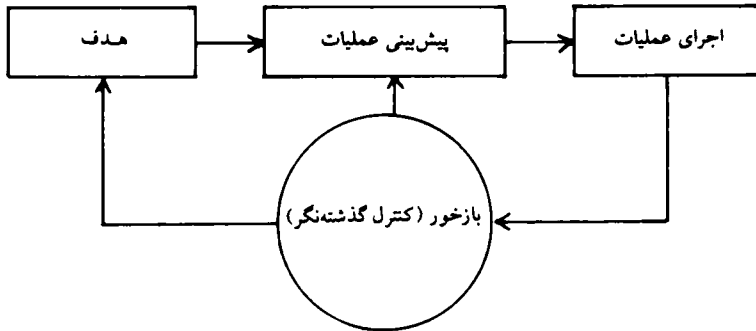
**کنترل گذشته‌نگر<sup>۲</sup> و آینده‌نگر<sup>۳</sup>**

شاید از تعریف کنترل این‌طور نتیجه شود که اساس کنترل صرفاً بر فعالیتهای انجام شده در گذشته استوار است. و با اطلاعات حاصل از آنهاست که کنترل عملی می‌گردد. مفهومی که از مکانیسم بازخور (کنترل گذشته‌نگر) نیز به ذهن متبادر می‌شود، همین بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحرافات و انجام اصلاحات می‌باشد. شکل ۱-۴ نشان‌دهنده نحوه عمل مکانیسم بازخور به عنوان کنترل‌کننده در یک سیستم می‌باشد. همچنان که ملاحظه می‌شود نتیجه اجرای عملیات به وسیله مکانیسم بازخور با پیش‌بینی‌ها

1. J. A. Stoner, *Management*, N.Y.: Prentice - Hall, 1983, p. 592.

2. feedback

3. feedforward



شکل ۱ - ۴. مکانیسم بازخور

و هدف مقایسه شده و در صورت وجود انحراف اقدام اصلاحی بعمل می‌آید و در غیر این صورت عملیات بعدی انجام می‌پذیرند. ترموستات‌ها و شاورها نمونه‌های ساده‌ای از بازخور مکانیکی می‌باشند. بازخور با استفاده از نتایج، یا در اصطلاح سیستم با استفاده از ستاده‌ها<sup>۱</sup> کنترل را عملی می‌سازد و در زمینه‌های مختلف موارد استفاده‌های بی‌شماری دارد. اما مفهوم جدید کنترل فراتر از مکانیسم بازخور و نگرش صرف بر گذشته است. کنترل آینده‌نگر یا پیش‌نگر یا هدایت‌کننده<sup>۲</sup> کنترلی است که با استفاده از داده‌ها<sup>۳</sup> کنترل را تحقق می‌بخشد و قبل از آنکه عملی واقع و نتیجه‌ای حاصل شده باشد طریق اصلاح را ارائه می‌دهد. به عبارت دیگر این نوع کنترل، موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش‌بینی کرده و انجام اصلاحات را ممکن می‌سازد. شکل ۲ - ۴ نشان‌دهنده کنترل پیش‌نگر می‌باشد.

همان‌طور که در شکل ملاحظه می‌شود کنترل پیش‌نگر با تکیه بر اطلاعات موجود در مورد هدف و پیش‌بینی‌های عملیاتی و عوامل مؤثر بر آنها، قبل از آنکه به مرحله اجرای عملیات رسیده باشیم کنترل را عملی می‌سازد. همچنان که اشاره شد در اینجا کنترل با استفاده از ستاده‌ها انجام نمی‌گیرد، بلکه به کمک داده‌ها امر کنترل تحقق پیدا می‌کند.

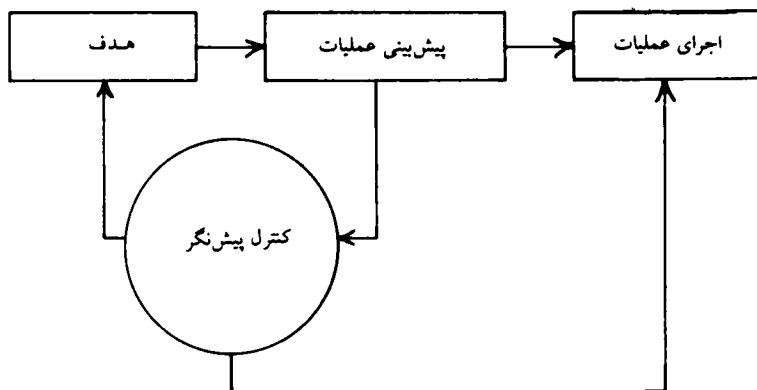
یک شکارچی را در نظر بگیرید که قصد دارد پرنده‌ای را در حال پرواز هدف قرار دهد. وی نمی‌تواند با استفاده از مکانیسم بازخور هدف خود را تحقق بخشد بلکه باید به کمک کنترل پیش‌نگر نقطه‌ای را نشانه‌گیری کند که پرنده لحظاتی بعد به آنجا خواهد رسید و با

1. outputs

2. steering

3. inputs

توجه به حرکت پرنده به جلو و پیش‌نگری او را شکار نماید.



شکل ۲ - ۴. کنترل پیش‌نگر

رانندهٔ مجربی که در سربالایی یک جاده مشغول رانندگی است نیز از کنترل پیش‌نگر و هدایت‌کننده استفاده می‌کند. او با توجه به سربالایی، قبل از رسیدن به آن دنده مناسب را انتخاب کرده و بکار می‌گیرد. اما راننده ناآشنا و بی‌تجربه زمانی که دنده کشش لازم را نداشت و موتور خاموش شد از نتیجهٔ حاصله که نوعی بازخور محسوب می‌شود آگاه شده و دندهٔ دیگری را بکار می‌برد.

بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که گرچه بازخور نقش مهمی را در امر کنترل ایفا می‌کند اما در پاره‌ای موارد نمی‌تواند پاسخگوی نیاز ما باشد. زیرا بازخور براساس نتایج حاصل از برنامه شکل می‌گیرد، در حالی که گاهی لازم است قبل از آنکه نتیجه‌ای بوجود آمده باشد پیشگیریهایی لازم بعمل آید. در مثالهایی که گذشت قبل از آنکه پرنده از مهلکه گریخته باشد و قبل از آنکه ماشین خاموش شده باشد می‌خواهیم کنترل مؤثری اعمال کنیم، و این امر نیاز به کنترل پیش‌نگر دارد. هدف این نوع کنترل پیشگیری و انجام اصلاحات قبل از اجرا برای حصول نتایج مورد نظر می‌باشد.

برخی از علمای مدیریت بازخور را نوشداروی بعد از مرگ<sup>۱</sup> نام نهاده‌اند و این‌گونه استدلال کرده‌اند که مکانیسم بازخور با استفاده از نتایج وقایع رخ داده در گذشته اطلاعاتی را

1. postmortem

در اختیار مدیر قرار می‌دهد و به همین علت نارساییهای اطلاعات تاریخی را با خود به همراه دارد. مدیر از طریق مکانیسم بازخور مطلع می‌گردد که تولید در روز گذشته، ماه گذشته، و... چگونه بوده است و در صورتی که اشکالی مشاهده نماید فرصت اصلاح سپری گردیده و تصحیح خطاها فقط نسبت به آینده عملی می‌باشد. بدین ترتیب کنترل آینده‌نگر به صورت نظامی که قبل از وقوع اشتباهات به جلوگیری از آنها می‌پردازد، ابزار مفیدی برای مدیریت بشمار می‌آید. کنترل پیش‌نگر قبل از آنکه به گذشته متکی باشد آینده‌گراست.<sup>۱</sup> به کمک این کنترل، قبل از آنکه عملیات اجرا شده و نتایج حاصل گردد، نقاط قوت و ضعف شناسایی شده و اقدامات اصلاحی امکان‌پذیر می‌گردد.

### کنترل زمان وقوع<sup>۲</sup>

کنترل گذشته‌نگر بر اطلاعات گذشته استوار بود، کنترل پیش‌نگر بر پیش‌بینیهای آینده نظر داشت و کنترل زمان وقوع اطلاعات زمان حال را ملاک عمل قرار می‌دهد. ماشینهای الکترونیکی و کامپیوترها در عصر ما امکان دسترسی سریع به اطلاعات را فراهم آورده‌اند، به‌طوری که می‌توان اطلاعات مربوط به عملیات یک پروژه را در همان لحظاتی که عملیات واقع می‌شود دریافت داشت. این اطلاعات را اصطلاحاً اطلاعات زمان واقعی یا اطلاعات زمان وقوع نامیده و کنترلی را که براساس این نوع اطلاعات می‌باشد کنترل زمان وقوع نام نهاده‌اند. به عنوان مثال اطلاعات پروازی هواپیماها و ذخیره‌جا به وسیله کامپیوتر نوعی اطلاعات زمان وقوع می‌باشد، به‌طوری که هر زمانی که یک بلیط فروخته می‌شود، بلافاصله در اطلاعات منعکس شده و آن را تصحیح می‌کند. حساسیت برخی از برنامه‌ها ایجاب می‌کند تا مدیریت از این نوع کنترل استفاده کرده و تصمیماتی به موقع و سریع اتخاذ کند.

### طراحی سیستم کنترل

یکی از وظایف اصلی مدیر طراحی سیستم کنترل در سازمان است. به‌طور کلی برای طراحی این سیستم، طی مراحل زیر در اغلب اوقات ضروری است:

۱. تعیین نتایج مورد انتظار<sup>۳</sup> (باید‌ها) در کنترل: در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجرای برنامه‌ها انتظار دارد مشخص سازد. مثلاً انتظار این است که بخش اول پروژه

1. future - directed

2. real - time control

3. desired results

معینی در سه ماه دیگر به اتمام برسد، یا انتظار این است که کارمند حسابداری کلیه لیستهای حقوق را در آخر ماه آماده نماید. در صورتی که باید‌ها یا نتایج مورد انتظار به درستی مشخص نشوند، امر کنترل دچار اشکال خواهد شد زیرا برای کنترل که نوعی مقایسه است نیاز به دو جزء داریم، که یکی از این اجزا باید‌ها می‌باشد. به عنوان مثال اگر برای کارمند وظایف خاصی معین نگردیده، و رفتارهایی که از او انتظار می‌رود مشخص نشده باشد، با بررسی و سنجش آنچه انجام می‌دهد کنترل واقعی بر او اعمال نمی‌گردد؛ و یا اگر در برنامه‌ای میزان پیشرفت فعالیتها به روشنی مشخص نشده باشد، با بررسی و سنجش آنچه انجام می‌دهد کنترل واقعی بر او اعمال نمی‌گردد؛ و یا اگر در برنامه‌ای میزان پیشرفت فعالیتها به روشنی مشخص نشده باشد، با اندازه‌گیری پیشرفت کار در حین اجرا کنترل واقعی انجام نمی‌پذیرد. اگر بسته‌ای اسکناس در اختیار شما قرار دهند، آیا صرفاً با شمارش بسته مذکور می‌توانید بگوئید آن را کنترل کرده‌اید؟ آیا شمارش پول کنترل است؟ دو جزء کنترل در این مورد کدامند؟ با توجه به مطالبی که گفته شد، عمل شمارش به خودی خود کنترل به‌شمار نمی‌آید، و اگر شما بارها و بارها بسته پول را بشمارید کنترلی انجام نداده‌اید. کنترل زمانی عملی می‌گردد که بدانید بسته پول چقدر باید باشد. به عبارت دیگر ابتدا می‌بایست مشخص شود که بسته پول باید به چه میزانی باشد، و آن‌گاه که با عمل شمارش بسنجیم که بسته پول چقدر هست و مقایسه این دو جزء کنترلی است که مورد نظر ما می‌باشد.

۲. تعیین شاخص<sup>۱</sup> برای سنجش نتایج مورد انتظار: در جریان کنترل باید شاخصهایی وجود داشته باشد تا به وسیله آنها بتوان میزان نيل به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار داد. این شاخصها در واقع مقیاسهایی برای سنجش عملکردها بشمار می‌روند. مثلاً برای سنجش پیشرفت کار یک برنامه ساختمانی می‌توان از شاخص مترمربع زیربنای ساخته شده در واحد زمان، یا برای سنجش کار یک کارگر از شاخص تعداد کالای ساخته شده در واحد زمان، و برای سنجش کار یک کارمند از شاخص تعداد مشتری و ارباب رجوع در روز استفاده کرد. شاخصها باید به گونه‌ای انتخاب شوند که رابطه مستقیمی با موضوع مورد کنترل داشته باشند. به عنوان مثال شاید مقدار مواد خام مصرفی و هزینه‌های انجام شده، شاخصهای خوبی برای سنجش میزان تولید نباشند. چه ممکن است مواد خام بسیار مصرف شده و هزینه بالایی صرف شده باشد، اما تولید در حد پایینی باقی مانده باشد. همچنین شاخصها باید از جامعیت نسبی برخوردار بوده و حتی‌المقدور جوانب مختلف را در بر داشته باشند. به فرض اگر با شاخص

1. criteria of performance

تعداد نامه در روز کار یک نامه‌رسان را کنترل کنیم و به وزن یا حجم نامه‌ها، و به نحوه تجمع و تراکم منازل (متراکم یا پراکنده) توجهی نداشته باشیم شاخص مذکور فاقد جامعیت خواهد بود. در این مورد باید شاخص ما تعداد، زمان، وزن، حجم، و یا شعاع عمل را نشان دهد.

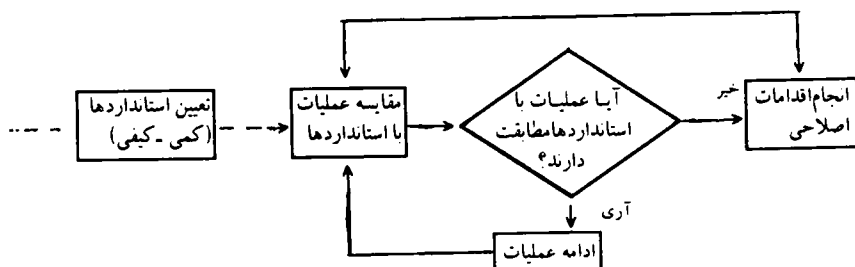
حال به نظر شما شاخص متر پارچه بافته شده در ساعت می‌تواند شاخص کاملی برای یک کارخانه پارچه‌بافی بشمار آید؟ با کمی تأمل در می‌یابید که پاسخ منفی است زیرا در این صورت با تغییر عرض پارچه نتایج کنترل دگرگون می‌شود. در این حالت متر مربع پارچه بافته شده در ساعت شاخص کاملتری است.

شاخصهایی که تا به حال به آنها اشاره شد، شاخصهای کمی بودند. اما برای کنترل و مقایسه نیاز به شاخصهای کیفی نیز می‌باشد. شاخصهای کیفی عبارت از مقیاسهایی هستند که برای سنجش کیفیت نتایج مورد انتظار بکار می‌روند. مثلاً استحکام بنای ساخته شده، صحت کار یک نامه‌رسان در تحویل نامه‌ها به آدرس‌هایشان، دقت عمل یک کارگر و دوام و ثبات رنگ پارچه، همه می‌توانند شاخصهای کیفی بشمار آیند.

۳. تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب: پس از آنکه شاخصها یا مقیاسهای سنجش عملیات معین شدند باید میزان مورد نظر در آن شاخصها برای موضوع کنترل تعیین گردد. شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده‌ایم استاندارد نام دارد. تعیین استاندارد در کنترل جزء مهمترین مراحل بشمار می‌آید، زیرا مبنای مقایسه ما در کنترل همین استانداردها یا الگوهای مطلوب می‌باشند. به عنوان مثال اگر شاخص و مقیاس کار یک کارگر را تعداد کالا در روز تعیین کرده‌ایم، برای تعیین استاندارد باید بگوئیم تعداد ۱۰۰ عدد کالا در ۸ ساعت کاری. یا در مورد یک برنامه ساختمانی، استاندارد، می‌تواند ۲۰ متر مکعب خاکبرداری در ۸ ساعت یا ۵۰ متر مربع سنگفرش در ۸ ساعت کاری باشد.

همان طور که در بحث شاخصها اشاره شد، علاوه بر شاخص کمی نیاز به شاخص کیفی نیز هست و به همین ترتیب استانداردها نیز به دو نوع کلی کمی و کیفی قابل طبقه‌بندی هستند. استانداردهای کمی گویای کمیت و مقدار و تعداد و زمان مورد نظر می‌باشند، در حالی که استانداردهای کیفی گویای کیفیت موضوع مورد کنترل هستند. به فرض اگر بگوئیم پایه‌های ساخته شده در این بنا باید قدرت تحمل ۱۰۰۰ تن فشار را داشته باشند، نوعی استاندارد کیفی برای سنجش استحکام پایه‌ها بیان کرده‌ایم. یا اگر بگوئیم یک نامه‌رسان باید طوری عمل کند که ۹۹ درصد نامه‌های توزیع شده به آدرسهای صحیح تحویل شوند، برای او یک استاندارد کیفی معین کرده‌ایم. برای سنجش کیفیت در کنترل که امر بسیار پیچیده‌ای است گاهی اوقات می‌توان از نظر مشتری و ارباب رجوع اهل فن و کارشناسان نیز استفاده کرد و به نتیجه رسید.

برای روشن شدن جایگاه و نقش استانداردها در کنترل به شکل ۳-۴ نگاه کنید.



شکل ۳ - ۴. نقش استانداردها در کنترل

به علت اهمیت نقش استانداردها در کنترل، در این جا مختصراً به ذکر انواع استانداردها و چگونگی بدست آوردن آنها می پردازیم.

تقسیم بندیهای مختلفی در مورد انواع استانداردها بعمل آمده است. یکی از این تقسیم بندیها استانداردها را براساس نوع سنجشی که انجام می دهند در دو طبقه کمی<sup>۱</sup> و کیفی<sup>۲</sup> قرار می دهد که فوقاً به آنها اشاره شد. در تقسیم بندی دیگری<sup>۳</sup> استانداردها به صورت فیزیکی یا مادی، پولی، و غیرمادی<sup>۴</sup> طبقه بندی شده اند. استانداردهای فیزیکی یا مادی مانند مقدار کالای تولید شده در روز، مواد مصرفی در ساعت، میزان تولید هر ماشین در واحد زمان، نسبت سوخت به انرژی ایجاد شده، کالای حمل شده در هر کیلومتر، و امثالهم می باشد. استانداردهای فیزیکی می توانند برخی از خصوصیات کیفی مانند دوام، استحکام و ثبات را نشان دهند. استانداردهای پولی اگر چه کلاً نوعی استاندارد فیزیکی و مادی بشمار می آیند، اما به علت اهمیتشان در کنترل به طور مستقل عنوان گردیده اند. این نوع استانداردها که شامل استانداردهای هزینه، درآمد و سرمایه می باشند در کنترلهای مالی کاربرد دارند. از انواع این گروه از استانداردها می توان به هزینه های متغیر یا ثابت تولید، هزینه نیروی کار برای هر واحد تولید، هزینه مواد خام برای هر واحد تولید، درآمد هر واحد تولید یا خدمات، میزان بازدهی سرمایه، و نسبت های موجود بین این عوامل اشاره کرد. استانداردهای غیر مادی

1. quantitative

2. qualitative

3. H. Koontz, et al *Essential of Management* N. Y.: McGraw - Hill Co. 1982, pp. 463 - 467.

4. intangible

مانند دو نوع قبلی ملموس نبوده و سنجش و تعیین آنها بسیار مشکل می‌باشد. مثلاً استاندارد میزان وفاداری افراد به سازمان، استاندارد هشیاری کارکنان، استاندارد حیثیت و اعتبار اجتماعی سازمان را می‌توان جزء این دسته از استانداردها قرار داد. البته برای سنجش، لازم است استانداردهای فوق با عامل دیگری همبسته در نظر گرفته شده و کنترل شوند. به عنوان مثال میزان ترک حرفه و جابه‌جایی کارکنان در سازمان می‌تواند نشان‌دهنده میزان وفاداری قلمداد شده و به عنوان استاندارد در این زمینه بکار گرفته شود.

در تقسیم‌بندی دیگری<sup>۱</sup> استانداردها براساس نحوه بدست آمدنشان در چهار گروه طبقه‌بندی شده‌اند:

۱. استانداردهای تاریخی<sup>۲</sup>: این نوع استانداردها براساس تجربیات و اطلاعات گذشته بدست آمده و به همین جهت استانداردهای تاریخی نام دارند. نقطه ضعف استانداردهای تاریخی در آن است که مربوط به گذشته بوده و تغییرات فعلی در آنها منعکس نمی‌باشد.

۲. استانداردهای تطبیقی یا خارجی<sup>۳</sup>: این نوع استانداردها از سایر سازمانها و واحدهای مشابه اقتباس می‌شوند. هزینه تعیین این نوع استانداردها بسیار پائین است اما مشکل این است که دقیقاً نمی‌توان مطمئن بود واحدی که استاندارد از آن اخذ شده مشابه سازمانی است که می‌خواهد استاندارد مذکور را بکار گیرد. در زمان بکارگیری این نوع استانداردها باید مسائل فرهنگی و اجتماعی و محیطهای مؤثر بر سازمان مد نظر قرار داشته باشد.

۳. استانداردهای مهندسی<sup>۴</sup> یا کارسنجی: این نوع استانداردها از طرق مختلف «مطالعه کار»<sup>۵</sup> بدست می‌آیند. روشهای کارسنجی و زمان‌سنجی مانند تجزیه و تحلیل تریلیگ<sup>۶</sup> و روش اندازه‌گیری زمان، در یافتن این دسته از استانداردها بکار می‌روند. به‌طور کلی استانداردهای مهندسی از طریق روشهای عملی تحقیق بدست آمده و دارای دقت بالایی می‌باشند، ولی نباید فراموش کرد که ممکن است به علت شرایط محیطی و انگیزشی، استانداردهای مذکور نتوانند در هر محیطی بکار گرفته شوند.

۴. استانداردهای نظری<sup>۷</sup>: در مواردی که استانداردهای دقیق و علمی قابل محاسبه نباشند مدیران و کارشناسان امر با قضاوت ذهنی خویش استانداردهای نظری برای کار تعیین می‌کنند. ذکر این نکته ضروری است که استانداردهای نظری، سلیقه‌ای و دلخواهی نیستند، بلکه

1. J. A. Stoner, *Management* op. cit. p. 600.

2. historical standards

4. engineered standards

6. therblig

3. external standards

5. work study

7. subjective standards

متخصصان و خبرگان امر با اتکا به تجربه و آگاهی خود به تعیین استاندارد می‌پردازند، و هرگاه نظر گروهی از کارشناسان در مورد یک استاندارد نظری مشابه و یکسان باشد می‌توان با اطمینان کامل استاندارد مذکور را بکار گرفت و براساس آن کنترل را انجام داد.

۴. تعیین نحوه و روش جمع‌آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل: اطلاعات و آمار در زمینه‌های مختلف برای سنجش نتایج مورد انتظار ضرورت تام داشته و بخشی اساسی بشمار می‌آیند. هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن آمار و اطلاعات صحیح و بموقع نمی‌تواند نقش مؤثری را در سازمان ایفا نماید. بنابراین طراحی یک شبکه اطلاعاتی که قادر باشد برای مسئولان مربوطه اطلاعات لازم را فراهم ساخته و بموقع در اختیار آنان قرار دهد امری حیاتی و اساسی در کنترل می‌باشد. در طراحی شبکه اطلاعاتی باید به این نکته توجه داشت که اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل آفرین‌اند که اطلاعات ناقص مسئله‌ساز می‌باشند. شبکه اطلاعاتی باید طوری عمل کند که اطلاعات لازم در اختیار مسئولان قرار گیرد. به عنوان مثال مدیری که با انبوهی از اطلاعات مواجه شده و در اطلاعات مذکور غرق گردیده است، قادر به استفاده مؤثر از اطلاعات مذکور نخواهد بود. تلخیص اطلاعات، و طبقه‌بندی آنها براساس اهمیت و اولویت موضوع از وظایف شبکه اطلاعاتی در کنترل می‌باشد. همچنین شبکه اطلاعاتی باید قادر باشد اطلاعات را به‌طور مستمر به روز درآورده<sup>۱</sup> و آخرین اطلاعات را در اختیار مسئولان قرار دهد.

۵. ارزیابی اطلاعات و نتیجه‌گیری: در این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی، اطلاعات جمع‌آوری شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، آنچه پیش‌بینی شده (در قالب استانداردها) با آنچه انجام شده (به صورت اطلاعات جمع‌آوری شده) مورد مقایسه و تطبیق قرار می‌گیرند. در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه حاکی از آن باشد که پیش‌بینی‌ها به‌درستی عمل شده است، برنامه ادامه می‌یابد و در صورتی که انحرافات و مغایرت‌هایی - خواه مثبت یا منفی - از مقایسه حاصل گردد، باید علت یا علل را پی‌جویی کرده و در پی رفع آنها و انجام اقدامات اصلاحی برآمد.

### نقاط استراتژیک یا کلیدی در کنترل

برای آن که سیستم کنترل کارآمدی طراحی شود باید نقاط مهم و کلیدی در کنترل به‌درستی مشخص و معین گردند. نقاط کلیدی آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که

1. up - to - date

نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقش مهم و تعیین کننده‌ای داراست. این نقاط غالباً شامل فعالیت‌های اصلی برنامه هستند. به فرض در یک جریان تولیدی ممکن است مرحله افزودن میزان خاصی از یک ماده شیمیایی که در کیفیت کالا اهمیت اساسی دارد نقطه کلیدی کنترل باشد، زیرا این عمل بر تمام محصول در مراحل بعدی آن در تولید اثر می‌گذارد. همچنین مرحله‌ای که تغییرات اصلی بر روی مواد انجام می‌گیرند، می‌توانند نقاط کلیدی به‌شمار آیند. به عنوان مثال تخلیه، بارگیری، ورود به انبار، خروج از انبار،... هر کدام می‌توانند نقطه کلیدی باشند. انتخاب نقاط کلیدی برای کنترل به خاطر آن است که در اغلب موارد کنترل تمامی جریان عملیات ممکن یا مقرون به صرفه نیست، بنابراین باید یک یا چند نقطه را انتخاب کرد و کنترل را در آن نقاط انجام داد.

نقاط کلیدی کنترل را می‌توان در سه مقطع قبل از عمل، حین عمل، یا پس از خاتمه عمل انتخاب کرد. به عنوان مثال برای استخدام یک محقق، نقطه کلیدی کنترل قبل از استخدام و بررسی در مورد آگاهی و ظرفیت علمی او قبل از شروع کار است. در حین کار کنترل وی چندان مؤثر و کارساز نیست. به همین ترتیب در تولید یک کالای دقیق و حساس کنترل حین عمل و کنترل روش کار مهم بوده و در تولید کالای دیگری کنترل نهایی کیفیت می‌کند. به‌طور خلاصه نقطه کلیدی کنترل باید در جایی انتخاب شود که کنترل آن بخش قابل تسری به سایر بخشها بوده و این اطمینان را به وجود آورد که با کنترل در آن نقطه می‌توان از وضع کل مجموعه حدوداً آگاه شد.

هر برنامه و پروژه‌ای نقاط استراتژیک کنترل خاص خود را داراست، و مدیر و برنامه‌ریز با احاطه به اجزای برنامه و اهمیت آنها می‌توانند نقاط مذکور را به درستی شناخته و معین سازند. در انتخاب نقاط حساس کنترل، مدیران و برنامه‌ریزان می‌توانند با طرح سؤالاتی کار تعیین نقاط مذکور را ساده‌تر کنند. آنان می‌توانند تحقیق کنند که چه عواملی بهتر و کاملتر هدفهای برنامه را نشان می‌دهند؟ چه عواملی بهتر از سایر عوامل تحقیق هدفهای برنامه را نشان می‌دهند؟ چه عواملی بهتر از سایر عوامل انحرافات برنامه را گویا هستند؟ چه جزئی از برنامه گویاترین نمونه از کل برنامه است؟ با پاسخ به این سؤالات و مانند آنها، می‌توان به تعیین صحیح نقاط حساس کنترل اقدام کرد. گاهی اوقات مدیران به خاطر سهولت انجام کنترل، نقطه‌ای را انتخاب می‌کنند که فاقد اهمیت اساسی در برنامه می‌باشد و تنها فایده آن سهل بودن کنترل در آن نقطه است. مسلماً این گونه انتخابها در کنترل آثار سوء به جای خواهد گذاشت.

### رابطه هزینه و نتیجه در کنترل

در طراحی سیستم کنترل، مسئله هزینه کنترل در مقابل نتایج حاصل از آن واجد اهمیت بسیار است. مثلاً اگر سازمانی چندین میلیون ریال هزینه کنترلی بنماید که اگر آن کنترل انجام نمی گرفت نتیجه منفی آن حداکثر از چند هزار ریال تجاوز نمی کرد، در ادامه چنین کنترلی باید تأمل نمود و لزوم آن را مورد بررسی قرار داد. به طور کلی رابطه هزینه و نتیجه را می توان در نامساوی زیر خلاصه کرد:

$$\text{هزینه کنترل} > \text{نتیجه کنترل}$$

براساس این نامساوی هرگاه هزینه کنترلی بیش از نتیجه آن باشد، کنترل زائد بوده و باید آن را ملغی نمود.

مثال: فروشگاه بزرگی در ابتدای تأسیس خود برای هر یک از اقلام موجود در طبقات مختلف، مأموران کنترلی را به کار گمارده است، و برداشتن هر قلم از اجناس حتی یک مداد، یک شکلات و... با کنترل مأموران مذکور انجام می گیرد. پس از مدتی به علت بروز پاره ای مشکلات مالی، گروهی مأمور بررسی و یافتن نقاط هزینه ساز در فروشگاه شدند. یکی از نکاتی که گروه تحقیق به آن برخورد کرد، هزینه کنترلی بود که شرکت می پرداخت ولی در مقابل آن نتیجه چندان حاصل نمی شد. گروه بررسی به این نتیجه رسیدند که مأموران کنترل اجناس و اقلام کم ارزش، در مقابل حقوق و مزایا و سایر هزینه های پرسنلی که ایجاد می کنند، نتیجه چندان ارزشمندی را از جهت کنترل برای فروشگاه حاصل نمی سازند. به فرض یک مأمور ماهانه ۵۰,۰۰۰ ریال به طور متوسط حقوق دریافت می کند و سایر هزینه های او نیز بالغ بر ۱۰,۰۰۰ ریال در ماه می شود. در حالی که اگر کنترل صورت نگیرد، حداکثر ضرری که از این بابت به فروشگاه می رسد برداشتن احتمالی بعضی از اقلام مورد کنترل و عدم پرداخت بهای آنها می باشد که با توجه به بهای اجناس مذکور و احتمال انجام این امر، حداکثر از ۵۰۰۰ ریال در ماه تجاوز نخواهد کرد. حال به نظر شما فروشگاه باید به انجام این کنترل اصرار ورزد یا آن را حذف کند؟

براساس نامساوی هزینه و نتیجه، واضح است کنترل فوق الذکر زائد بوده و باید آن را حذف کرد و به همین علت است که اکثر فروشگاهها برای اقلام کم ارزش خود هزینه های



خصوصیات عمومی اشاره کرد که تقریباً در تمامی موارد قابل عمل می‌باشند:

۱. کنترلها باید متناسب با برنامه و فعالیتهای تنظیم شوند. کنترل اعمال شده در یک برنامه تولیدی متفاوت با کنترل یک برنامه خدماتی است. همچنین کنترلهایی که یک مدیر مالی اعمال می‌کند با کنترلهایی که یک سرپرست کارگاه بکار می‌برد متفاوت می‌باشند.

۲. کنترلها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند.

۳. در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود. زیاده‌روی در کنترل به همان اندازه زیان‌آور است که بی‌توجهی به امر کنترل. کنترل بیش از حد به روح آزادی و استقلال افراد لطمه زده و آنها را در مقابل کنترل مقاوم خواهد ساخت. همچنین بی‌توجهی به کنترل نیز به انجام هدفهای سازمان آسیب می‌رساند. کنترل بیش از حد، افراد را به صورت ماشین درآورده و خلاقیت و نوآوری را از آنان سلب می‌کند، همچنین بی‌توجهی به کنترل نیز بی‌نظمی و اختلال در کار سازمان را به دنبال دارد. در کنترل مؤثر باید تلفیقی بوجود آورد تا هم نظر سازمان تأمین گردد و هم آزادی فرد خدشه‌دار نشود.

۴. اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به‌روز درآورده باشند. اطلاعات نادرست نتایج حاصل از کنترل را گمراه‌کننده خواهد ساخت.

۵. سیستم کنترل باید به گونه‌ای طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل را سریع و به‌موقع در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد تا انجام اقدامات اصلاحی قبل از فوت وقت امکان‌پذیر باشد.

۶. کنترل باید جامعیت داشته باشد و تمامی عملیات در برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد. مثلاً توجه به عملیات مالی و نادیده گرفتن سایر عملیات در یک برنامه کنترل را بی‌اثر می‌سازد.

۷. کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً براساس ذهنیات و نظرات شخصی نباشد.

۸. کنترل باید اقتصادی باشد، به‌طوری که هزینه‌های آن بر نتایجش فزونی نگیرند. به‌فرض در صورتی که گزارشات ماهانه برای کنترل برنامه‌ای کافی است، گرفتن گزارشات روزانه یا ساعتی اتلاف منابع می‌باشد.

۹. کنترل باید واقع‌بینانه باشد. در کنترل باید به واقعیات و امکانات موجود توجه شود. تعیین استانداردها در این زمینه واجد اهمیت است، زیرا هرگاه استانداردها بدون توجه به محیط و توانایی افراد به‌طور غیر واقعی تعیین گردند مسلماً در کنترل آثار سوئی به‌جای خواهند گذاشت.

۱۰. سیستم کنترل باید انعطاف لازم را دارا باشد. سیستم کنترل باید به گونه‌ای طراحی شود که بتواند خود را با تغییرات محیط هماهنگ سازد. به فرض در بودجه بر مبنای صفر

می‌توان در سطوح مختلف اعتباری عملیات را مورد کنترل قرار داد.

۱۱. کنترل باید وسیلهٔ اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات. هدف سیستم کنترل اصلاح عملیات و جلوگیری از انحرافات است. بنابراین باید به گونه‌ای طراحی و تنظیم شود که حتی‌المقدور از بروز انحرافات جلوگیری کرده و در صورت بروز انحرافات نیز راه حل و طریق اصلاح ارائه دهد. اگر کنترل به صورت وسیله و ابزار تنبیهی درآید، نمی‌توان آن را کنترل مؤثری دانست.

۱۲. سیستم کنترل باید با روحیات کارکنان و فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد. شاید در یک سازمان تحقیقاتی کنترل‌های بالاسری چندان مؤثر نباشند.

۱۳. سیستم کنترل باید بر کمیات و کیفیات به‌طور متناسب تأکید داشته باشد. در برخی شرایط باید اهمیت بر کنترل‌های کمی باشد و در پاره‌ای شرایط باید اولویت به کنترل‌های کیفی داده شود، و زمانی نیز باید بر هر دو کنترل به یک اندازه تأکید شود.

۱۴. کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تأکید ورزد. برخی افراد می‌اندیشند که کنترل صرفاً به دنبال یافتن نقاط ضعف می‌باشد، در حالی که همان‌طور که از تعریف کنترل استنباط می‌شود، کنترل نوعی مقایسه بوده و در مقام مقایسه می‌توان نقاط قوت را نیز شناخت. بنابراین در کنترل باید نقاط ضعف و قوت هر دو شناسایی شده و مورد توجه قرار گیرند. توجه صرف به نقاط ضعف در کنترل افراد را نسبت به آن بدبین خواهد ساخت.

۱۵. سیستم کنترل باید دقیقاً معین سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرد. در کنترل افراد گاهی لازم نیست که نتایج کنترل برای عموم اعلام شود، فرد مورد کنترل و سرپرست مستقیم او از کسانی هستند که در این حالت محق هستند از نتایج کنترل آگاه شوند. به هر حال در هر موردی باید مشخص شود که نتایج کنترل به چه واحدها یا افرادی اعلام شود.

۱۶. کسانی که به امر کنترل گمارده می‌شوند باید واجد صلاحیت اخلاقی و تخصصی بوده و مورد قبول اکثر کسانی باشند که آنها را کنترل می‌نمایند.

### خودکنترلی: انتخابی دیگر در کنترل

شاید دربارهٔ این مسئله تاکنون نیندیشیده باشید که اگر افراد، خودشان، خود را کنترل می‌کردند کار مدیریت تا چه اندازه سهل و ساده می‌شد. در چنان حالتی کارگران بدون آنکه سرپرست بالای سرشان باشد، کارمندان بدون ترس از عواقب کنترل، مدیران بدون آنکه به مسئلهٔ کنترل انتهای برنامه‌ها به وسیلهٔ مقامات عالی فکر کنند،... همه و همه وظایف خود را انجام می‌دادند و خود، خویشان را کنترل می‌کردند. آیا تحقق چنین وضعیتی عملی است؟ آیا

می‌توان افراد را در سازمان و در انجام وظایفشان خود کنترل کرد؟ شاید همه کوششهایی که تاکنون در زمینه تلفیق هدفهای فرد و سازمان شده است، به طریقی در پی تحقق همین هدف بوده است. اما این کوششها چندان موفق نبوده‌اند و راه حل قطعی برای مسئله بشمار نمی‌آیند. هدفی که در خودکنترلی دنبال می‌شود، ایجاد حالتی است در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل سازد بدون آنکه عاملی خارجی او را تحت کنترل داشته باشد. انجام این هدف جز از طریق کار فرهنگی بر روی افراد سازمان عملی نخواهد بود. به فرض اگر بتوانیم افراد را از جهت وجدانی نسبت به انجام وظایفشان معتقد و ملزم سازیم، بدون آنکه نیازی به کنترل خارجی باشد آنها خود را وجداناً موظف می‌دانند که امور محوله را انجام دهند. اما فراتر از مسئله وجدان پایه‌های اعتقادی اعضای سازمان و خودکنترل ساختن آنان از این طریق است. در اسلام زمینه‌های اعتقادی به گونه‌ایست که بهترین بستر رشد برای خودکنترل ساختن افراد معتقد فراهم است و اعتقادات فرد مسلمان بهترین کنترل کننده درونی برای او بشمار می‌آید. مسلمان معتقد با اعتقاد به معاد و روز جزا، روزی که در آن اعمال فرد را جزا و پاداش می‌دهند مسلماً دست به انجام عملی نخواهد زد که انجام آن منع شده است. او خود را در مقابل خدای خود مسئول می‌پندارد، نه در مقابل رئیس خود و سازمان خود و کنترلهای این جهانی. او به کنترلهای عاقبت کار و آن جهانی می‌اندیشد و بر این پایه و اساس است که خودکنترل می‌گردد. فرد مسلمان معتقد خدا را همواره حاضر و ناظر بر امور می‌داند. بنابراین چه کنترل باشد و چه نباشد او احساس می‌کند که باید بر نفس خود مسلط باشد و از جاده صحت و درستی منحرف نگردد. فرد متقی در اسلام، انسانی است که مجهز به یک دستگاه کنترل متشکل از اصول اعتقادی عقل، فطرت، وجدان و ضمیر روشن می‌باشد. او پروا پیشه و خداترس است و چنین فردی قطعاً خودکنترل خواهد بود. التفات و توجه به مسائل حرام و حلال، پرهیز از گناهان و انجام صواب، همه شیوه‌هایی هستند که فرد مسلمان را خودکنترل می‌سازد. بنابراین با انجام یک سلسله برنامه‌های فرهنگی و ارشادی می‌توان در چنین زمینه مساعدی بذخودکنترلی در سازمان پراکند و بارور ساخت. البته ذکر این نکته ضروری است که هدفها و مأموریتها و شیوه‌های کار سازمان باید به گونه‌ای باشد که با اعتقادات اعضای سازمان در تضاد نباشد، چه در آن صورت خودکنترل شدن فرد در جهت اهداف سازمان نخواهد بود. اما انتظار و توقع آن است که در جامعه اسلامی اهداف سازمان جدای از اصول ارزشی اسلامی وضع نشده باشد.

در عصر حاضر جوامع مختلف می‌کوشند تا از طرق گوناگون خودکنترلی را در سازمانهای خود تحقق بخشند. برخی از این جوامع بر بیدار کردن وجدان فردی اهتمام

می‌ورزند و برخی دیگر می‌کوشند تا از طرق تقویت احساس ملیت‌خواهی و میهن‌دوستی افراد را خودکنترل سازند. اما تمامی این روشها به علت نارساییها و محدودیتهایی که داشته‌اند تاکنون موفقیت تامی نداشته‌اند. در حالی که همان‌طور که اشاره شد زمینه‌های اعتقادی اسلام بهترین بستر را برای خودکنترلی فراهم آورده و بر مدیران ماست که بکوشند تا با هدایت و ارشاد افراد بهترین نتیجه را از این موهبت و فرصت حاصل سازند.



---

# ۵

## هدایت و انگیزش

---

### هدایت و رهبری سازمانی

دربارهٔ هدایت و رهبری در سازمان سخن بسیار گفته شده است، و شاید به تعداد کسانی که کوشیده‌اند مدیریت و وظایف آن را تعریف کنند، در این مورد تعریف وجود دارد. گروهی رهبری را تأثیرگذاری بر افراد در انجام وظایفشان با میل و علاقه توصیف کرده‌اند.<sup>۱</sup> گروهی دیگر رهبری را نفوذ بر زیردستان تعریف نموده‌اند. در تعریف دیگری با تأکید بر روابط بین افراد، رهبری نفوذ بر مرئوسان از طریق برقراری ارتباط با آنان در تحقق اهداف سازمان بیان گردیده است.<sup>۲</sup> صاحب‌نظری رهبری را عبارت از ارتباط بین گروهی از افراد دانسته است که در آن یک نفر می‌کوشد تا دیگران را به سمت هدف معینی سوق دهد.<sup>۳</sup> تعاریف دیگری نیز با اختلافاتی جزئی مسئلهٔ نفوذ و تأثیرگذاری بر مرئوسان را از طریق ارتباطات و انگیزش، رهبری و هدایت دانسته‌اند. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل کند و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان

---

1. P. Hersey & K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* N. J.: Prentice Hall Inc. 1972.

2. D. R. Hampton, *Contemporary Management*, N. Y.: McGraw Hill Book Co. 1981, p. 361.

3. J. M. Ivancevich, et al. *Organizational Behavior and Performance* calif.: Goodyear Publishing Co. 1977.

ترغیب کند. از این رو رهبری در مفهوم سازمان آن به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده، بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شمار می آید. هر مدیری علاوه بر وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل، باید انجام این وظیفه یعنی هدایت افراد سازمان را نیز عهده دار گردد.

همان گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می شود، مهمترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیر گذاردن بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان نفوذ و قدرت او را بپذیرند. مسئله نفوذ و قدرت رهبری به منابعی که قدرت و نفوذ از آن سرچشمه می گیرد ارتباط پیدا می کند. اصولاً قدرت<sup>۱</sup> عبارت از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران بوده و نفوذ<sup>۲</sup> عبارت است از اعمالی که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می گردد. بدین ترتیب قدرت و نفوذ با یکدیگر درآمیخته اند و مسئله رهبری با هر دوی آنها در ارتباط است، زیرا رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می گیرد. نویسندگان منابع گوناگونی را به عنوان منشأ قدرت برشمرده اند و شاید کاملترین فهرستی که از منابع قدرت تهیه شده، طبقه بندی پنجگانه قدرت است.<sup>۳</sup>

(۱) قدرت مرجع<sup>۴</sup> بودن: توانایی ناشی از قبول رهبر به وسیله دیگران به عنوان مرجع و الگو.

(۲) قدرت قانونی: توانایی ناشی از قانون که مدیر را در نقش رهبر قادر می سازد تا بر مرئوسان خود تأثیر گذاشته و به رفتارشان جهت دهد.

(۳) قدرت تخصصی: قدرتی ناشی از تخصص و کاردانی مدیر است که او را بر دیگران نافذ می سازد.

(۴) قدرت پاداش: توانایی دادن پاداش مادی یا معنوی به مرئوسان و جهت بخشی به رفتار آنان به منظور تحقق اهداف سازمان است.

(۵) قدرت تنبیه: توانایی تنبیه مرئوسان و جهت بخشی در رفتار آنان به منظور تحقق اهداف سازمان است.

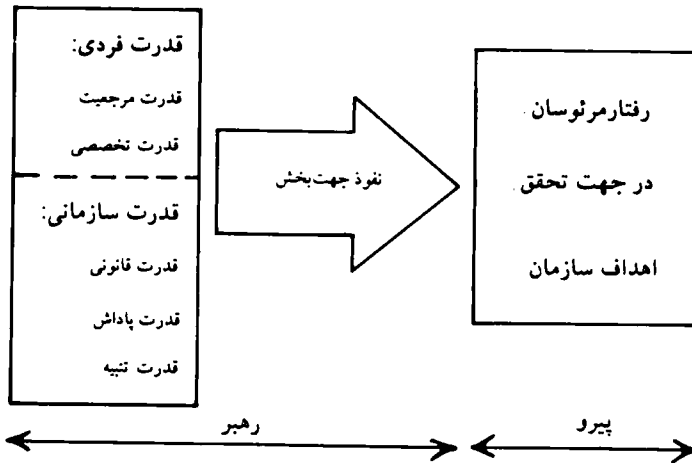
1. power

2. influence

3. J.R.P. French & B. Raven, «The Bases of Social Power», in D. Cartwright, ed. *Studies in Social Power* Mich.: University of Michigan, 1959, pp. 150 - 167.

4. referent power

هر چه مدیر به قدرتهای فوق بیشتر مجهز گردد، می تواند بر کارکنان نفوذ بیشتر داشته و در انجام وظیفه رهبری و هدایت خود موفقتر باشد. بدین ترتیب رابطه قدرت و نفوذ در رهبری را می توان در شکل ۱-۵ خلاصه کرد.



شکل ۱ - ۵. رابطه قدرت و نفوذ رهبری

### نظریه های هدایت و رهبری

نظریه ها و تئوریهایی که در مورد رهبری بیان شده اند بسیارند، ولی می توان آنها را به طور کلی در سه گروه خلاصه کرد:

– نظریه های خصوصیات فردی رهبری<sup>۱</sup>

– نظریه های رفتار رهبری<sup>۲</sup>

– نظریه های موقعیتی و اقتضایی<sup>۳</sup>

نظریه های خصوصیات فردی رهبری: در این گروه از نظریات برای رهبر خصوصیات ذاتی ذکر می گردد. براساس این نظریات رهبران ابرمردانی<sup>۴</sup> هستند که به علت ویژگیهایی که موهبت الهی است شایسته رهبری گردیده اند. بنابراین کسانی می توانند نقش رهبری را در سازمان ایفا کنند که دارای خصوصیات چون هوشمندی، برون گرایی، تسلط بر خود، اعتماد

1. trait theories

2. behavioral theories

3. Situational & Contingency theories

4. great man

به نفس، سخنوری و جاذبه کلام، زیبایی و جذابیت سیما و چهره و امثالهم باشند. یکی از نویسندگان<sup>۱</sup> چهار خصوصیت عمده را برای رهبران ذکر کرده است:

۱. هوش. تحقیقات انجام شده بر روی رهبران موفق سازمانی نشان می‌دهد که هوش آنان از میانگین هوش پیروان و مرئوسانشان بیشتر است.
۲. بلوغ اجتماعی و وسعت دید. رهبران از جهت عاطفی باثبات بوده، دارای اعتماد به نفس می‌باشند و نسبت به مسائل و رویدادهای اطرافشان دید و بینش وسیعی دارند.
۳. انگیزه‌های توفیق‌طلبی و نیل به هدف. رهبران دارای انگیزه‌های قوی برای موفقیت بوده و توفیق‌طلبند.
۴. انسانگرایی. انسانگرایی و تأکیدگذاری بر ارزش انسانها خصوصیت بارز دیگر رهبران موفق است.

نویسنده دیگری<sup>۲</sup> شش نوع خصوصیت را در مورد رهبران ذکر نموده است:

۱. خصوصیات ظاهری و فیزیکی مانند قد، سیما و حرکات دست،
  ۲. زمینه‌های فرهنگی مانند تحصیلات و تجربیات،
  ۳. هوش،
  ۴. شخصیت مانند برون‌گرایی،
  ۵. خصوصیات شغلی مانند پشتکار و تلاش و ابداع و ابتکار،
  ۶. خصوصیات اجتماعی مانند مرتبت اجتماعی و سیاسی.
- البته آنچه در مورد تئوریهای خصوصیات فردی تقریباً به اثبات رسیده است، میزان هوش و ذکاوت رهبران به عنوان یک خصوصیت اصلی بوده است. در مورد سایر خصوصیات اتفاق نظری وجود ندارد و از آنجایی که رهبران بسیار موفقی در سازمانها وجود داشته‌اند که فاقد خصوصیات فوق‌الذکر بوده‌اند، تئوریهای خصوصیات فردی برای تبیین رهبری محمل جامع و کاملی بشمار نمی‌آید.
- نظریه‌های رفتار رهبری: در این گروه از نظریات به جای آنکه بدنبال تعیین خصوصیات رهبری باشیم، در پی آن هستیم که دریابیم سبک و روش رهبری چگونه است و رهبران در برخورد با مرئوسان به چه شیوه‌هایی توسل می‌جویند. در یکی از تئوریهای رفتار رهبری، براساس یک طبقه‌بندی کلی، رفتار رهبران به دو نوع انسان‌گرا و سازمان‌گرا تقسیم شده

1. K. Davis, *Human Behavior at Work*, 4th ed., N.Y.: McGraw Hill, 1972, pp. 103 - 104.

2. R. M. Stogdill «Personal Factors Associated with Leadership», *Journal of Applied Psychology* (Jan. 1948), pp. 35 - 71.

است. رهبران انسانگرا در سازمان حداکثر توجه خود را مصروف اعضای سازمان می‌کنند، و رهبران سازمان‌گرا اهداف و مأموریت‌های سازمان را مقدم بر افراد می‌دانند. رهبران انسان‌گرا هدف‌گذاری جمعی را ترویج کرده، به کارکنان اعتماد داشته و برای آنان حرمت و ارزش بسیار قائلند. در مقابل رهبران سازمان‌گرا بیشتر اتکا به قوانین و مقررات سازمانی داشته و کارکنان را تحت کنترل شدید قرار می‌دهند تا از اجرای دقیق مقررات اطمینان یابند. این تقسیم‌بندی اساس بسیاری از تئوری‌های رهبری قرار گرفته و از آن در تحقیقات رهبری استفاده‌های بسیار شده است. در اغلب تحقیقات رهبران انسان‌گرا با علاقمندی بیشتر کارکنان روبرو می‌شدند و کسانی که بر سازمان‌گرایی تأکید می‌ورزیدند با بی‌علاقگی و خروج از خدمت پرسنل مواجه بودند.

سبک‌های رهبری در تئوری دیگری که در فارسی اصطلاحاً به شبکه مدیریت ترجمه شده در ۸۱ نوع طبقه‌بندی گردیده و به تفصیل در مورد هر سبک که آمیزه‌ای از سازمان‌گرایی و انسان‌گرایی است بحث شده است.<sup>۱</sup> در ضمیمه شماره (۲) پرسشنامه‌ای در مورد رهبری در کلاس به عنوان نمونه درج گردیده که جایگاه فرد در شبکه مدیریت را نشان می‌دهد. در نظریه دیگری<sup>۲</sup> سبک‌های رهبری به چهار نوع تقسیم گردیده و از هر یک به عنوان یک سیستم نام برده شده است. این سبک‌ها عبارتند از:

— سبک اول (سیستم یک): در این سبک که کاملاً وظیفه‌مدار و آمرانه<sup>۳</sup> است مدیر و رهبر به مرئوسان خود اعتمادی نداشته و روابط رهبر و پیرو مبتنی بر ترس و ارعاب است.

— سبک دوم (سیستم دو): در این سبک رابطه آمرانه بین رهبر و پیروان همچنان برقرار است، اما رابطه مذکور در این حالت تلطیف شده و چون رابطه خادم و مخدوم توأم با نوعی مرحمت پدیده شده است. در این سبک تصمیم‌گیری همچنان بر عهده رهبر بوده و پیروان مجریان بی‌چون و چرای اوامرند.

— سبک سوم (سیستم سه): در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد خوبی است و با آنان در تعیین پاره‌ای اهداف مشارکت می‌شود. اما مسائل و موضوعات عمده سازمانی همچنان به وسیله رهبر و رأساً فیصله می‌یابد.

۱. برای مطالعه بیشتر در این زمینه به کتاب زیر مراجعه کنید:

بلیک و مونت، شبکه مدیریت، ترجمه نوتونچیان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۵۱.  
 شبکه مدیریت برگردان Managerial Grid است که به معنای سبک-سبک مدیریت است.

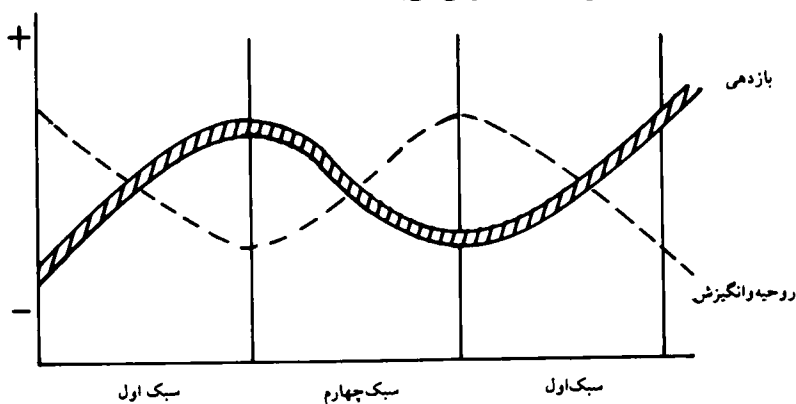
2. R. Likert, *New Patterns of Management*, N. Y.: McGraw - Hill 1961.

3. authoritative

— سبک چهارم (سیستم چهار): در این سبک اطمینان و اعتماد به مرئوسان در حد کمال است و رابطه‌ای صمیمانه و مشارکت‌جویانه در تمام امور بین آنان برقرار می‌باشد. در این سبک تصمیم‌گیریها کاملاً مشارکتی است و گروه‌های رسمی و غیررسمی با هم در آمیخته‌اند. به کمک تئوری سبکهای چهارگانه رهبری می‌توان سازمانها را از جهت سبک رهبری مورد سنجش قرار داد و رابطه بازدهی سازماندهی و نوع رهبری را مشخص ساخت.

نکته مهم در تئوری مذکور مفهوم تأخیر زمانی<sup>۱</sup> است. براساس این تئوری سبک اول ممکن است در کوتاه‌مدت بازدهی را افزایش دهد اما چون سبک مذکور روحیه و انگیزه کارکنان را تضعیف و تخریب می‌کند، در درازمدت باعث کاهش بازدهی می‌گردد، و همین‌طور عکس این مسئله هم امکان وقوع دارد. بدین ترتیب در بررسیهای سازمانی گاهی علت کاهش بازدهی در یک دوره ممکن است به علت سوءمدیریت و رهبری در دوره‌های قبلی باشد، و به عکس افزایش بازدهی در یک دوره که رهبری آمرانه اعمال می‌شود به علت نحوه مطلوب رهبری در گذشته باشد و آثار نامطلوب آن در دوره‌های بعد ظاهر شود. شکل ۲-۵ رابطه روحیه و انگیزش را با بازدهی تحت سیستم‌های یک و چهار نشان می‌دهد.

در ضمیمه شماره (۳) پرسشنامه‌ای درج گردیده که تعیین‌کننده سبک رهبری مدیران با توجه به دو بعد انسانگرایی و وظیفه‌گرایی می‌باشد.



شکل ۲-۵. رابطه روحیه و انگیزش با بازدهی تحت سیستم‌های یک و چهار

نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی: از آنجایی که تئوری‌های خصوصیات فردی رهبری در اغلب موارد مصداق پیدا نمی‌کردند، و رهبران موفق پیدا شدند که فاقد خصوصیات

1. time lag

برشمرده در نظریه‌های مذکور بودند، و به علت آنکه تئوریهای رفتار رهبری نیز فاقد انعطاف لازم بوده و در تمامی موارد پاسخگو نبودند، نظریه‌پردازان به تئوریهایی روی آوردند که آنها را موقعیتی یا اقتضایی نام نهاده‌اند. در این تئوریا بر یک سبک و شیوه رهبری تأکید نبوده و روش واحد در رهبری غیرواقعی و غیرعملی قلمداد گردیده است. در نظریه‌های موقعیتی و اقتضایی، براساس شرایط و به اقتضای موقعیتها شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌گردد.

در یکی از تئوریهای اقتضایی، سه گروه از عوامل، در سبک رهبری مؤثر شناخته شده‌اند.<sup>۱</sup>

الف) عوامل مربوط به رهبر

ب) عوامل مربوط به پیروان

ج) عوامل مربوط به موقعیت و شرایط

عوامل مربوط به رهبر مانند دانش و آگاهی او، ارزشها و اعتقادات وی و امثال آنها می‌باشد که مسلماً، در رهبری وی مؤثر واقع می‌گردند. خصوصیات پیروان نیز میان مستقل بودن، مسئولیت‌پذیری، همسویی با اهداف سازمانی و تجربیات آنان در سبک رهبری اثر می‌گذارند. و سرانجام موقعیت و شرایط نیز در رهبری مؤثر واقع می‌شوند. عوامل محیطی سازمان مانند وضعیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و... در رهبری نقش تعیین کننده‌ای دارند. به‌طور خلاصه براساس این نظریه در رهبری می‌باید معین شود که رهبر چه کسی است، پیروان چه کسانی هستند و موقعیت و شرایط چگونه است، تا بتوان سبک و شیوه مطلوب را بیان کرد.

در نظریه دیگری، با تکیه بر همین استدلال، رهبری موفقیت‌آمیز با توجه به شش دسته از عوامل قابل حصول است:<sup>۲</sup>

۱. شخصیت و خصوصیات رهبر

۲. اهداف و مأموریت‌های سازمان

۳. فضای سازمان و فرهنگ سازمانی

۴. شخصیت، انتظارات و رفتار مدیران مافوق

۵. شخصیت، انتظارات و رفتار همکاران

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. H. J. Reitz, *Behavior in Organizations*, Ill.: Irvin, 1981.

## ۶. شخصیت، انتظارات و رفتار زیردستان

یکی دیگر از نظریه‌های موقعیتی، شبکه مدیریت سه بعدی است.<sup>۱</sup> در این تئوری که در واقع توسعه شبکه مدیریت می‌باشد، مسئله موقعیت مطرح گردیده و سبکهای مؤثر و اثربخش سبکهای قلمداد شده‌اند که کاملاً با موقعیت تناسب دارند، و سبکهای غیر مؤثر سبکهایی هستند که با شرایط هیچگونه تجانس و سنخیتی ندارند. به عبارت ساده به شبکه مدیریت که دارای دو بعد سازمان‌گرایی و انسان‌گرایی بود، در این تئوری بعد شرایط و موقعیت نیز افزوده شده و رهبری در رابطه با این ابعاد سه گانه مورد بررسی قرار گرفته است.

یکی از تئوریهای مهم اقتضایی، نظریه تطبیق موقعیت رهبری با سبک رهبری است.<sup>۲</sup> در این تئوری شیوه‌های رهبری تقریباً همانند شبکه مدیریت در دو قطب انسان‌گرایی و سازمان‌گرایی، یا روابط انسانی و آمرانه قرار گرفته‌اند و سه عامل نیز به عنوان شاخصهای موقعیت و شرایط قلمداد گردیده‌اند که عبارتند از:

## ۱. چگونگی رابطه رهبر و پیرو

## ۲. میزان مشخص بودن ساخت و وظایف در سازمان

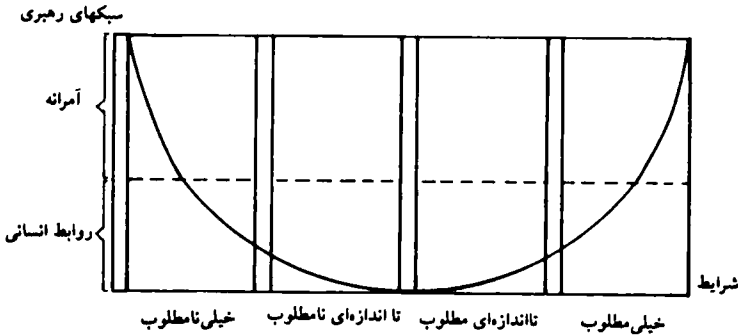
## ۳. میزان قدرت شغلی و قانونی رهبر

در صورتی که روابط رهبر و پیروان بسیار مثبت و صمیمانه بوده، وظایف در سازمان کاملاً مشخص و معین باشند و قدرت شغلی و قانونی مدیر نیز در حد بالایی باشد، موقعیت برای رهبری کاملاً مناسب است و در صورتی که هر یک از عوامل فوق نزول کنند به تناسب موقعیت برای رهبری تنزل می‌نماید. براساس این تئوری در صورتی که موقعیت بسیار مطلوب یا بسیار نامطلوب باشد رهبری وظیفه‌گرا و آمرانه بسیار اثربخش می‌باشد، و زمانی که موقعیت در حد میانه باشد (تا اندازه‌ای مطلوب یا نامطلوب) سبک رهبری انسان‌گرا و روابط انسانی اثربخشی بیشتری دارد. به عنوان مثال خلبان یک هواپیما در ارتباط با خدمه خود در موقعیت بسیار مطلوبی (از نظر سه دسته عوامل فوق‌الذکر) قرار دارد، در این حالت رهبری اثربخش برای او رهبری قاطع و وظیفه‌گراست. اما در یک کمیته پژوهشی متشکل از متخصصانی که رابطه چندان خوبی با مدیر خود ندارند، مدیر بر آنان قدرت رسمی زیادی ندارد، و وظایف و ساختار رسمی هم خیلی دقیق و مشخص و مرزبندی شده نیست، رهبری انسان‌گرا امکان توفیق بیشتری دارد. روابط بین شرایط و سبکهای رهبری در شکل ۳-۵ نشان داده و

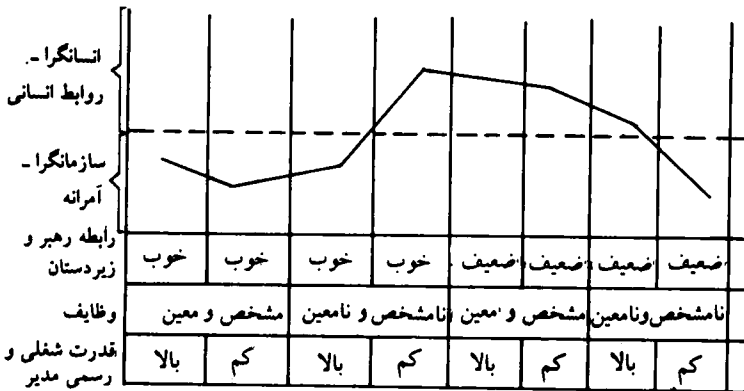
1. W. J. Redding, *Managerial Effectiveness* N.Y.: McGraw - Hill, 1970.

2. F. E. Fiedler, «Engineer the Job to Fit the Manager», *Harvard Business Review* 43, No. 5 (Sep - Oct. 1965), p. 116.

چگونگی تغییر سبکهای رهبری مؤثر در رابطه با موقعیت بطور دقیق تر نیز در شکل ۴-۵ آمده است.



شکل ۳-۵. رابطه بین شرایط و سبکهای رهبری



شکل ۴-۵. رابطه سبکهای رهبری مؤثر و عوامل سه گانه موقعیت

### تنوری مسیر - هدف

تنوری مسیر - هدف<sup>۱</sup>، یکی دیگر از تئوریهای اقتضایی است که در آن کوشش شده تا

سبک اثربخش رهبری در موقعیتهای مختلف شناسایی شود.<sup>۱</sup> سبکهای رهبری در این تئوری به چهار نوع تقسیم شده‌اند:

۱. رهبری آمرانه. رفتار رهبر آمرانه است، مشارکت وجود ندارد و رهبر تعیین‌کننده همهٔ امور است.

۲. رهبری حمایتی. رفتار رهبر دوستانه است، برای پیروان حرمت قائل است و در حمایت آنان کوشاست.

۳. رهبری مشارکتی. تصمیمات با مشارکت کارکنان انجام می‌گیرد.

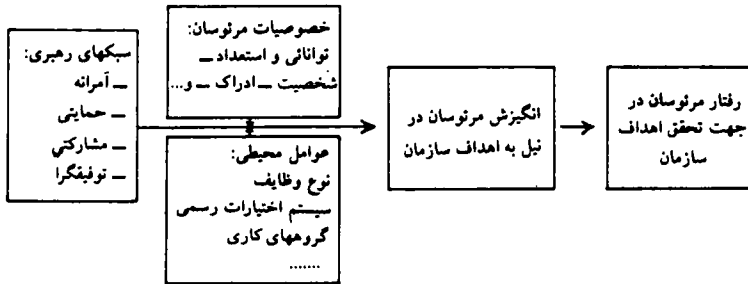
۴. رهبری توفیق‌گرا.<sup>۲</sup> رهبر هدفهای سازمان را برای زیردستان مشخص کرده و به آنان اعتماد می‌دهد تا به هدفهای مذکور نائل گردند.

از این چهار نوع سبک رهبری، با توجه به شرایط و موقعیتهایی که شامل عوامل محیطی و توانایی و خصوصیات پیروان می‌باشد، می‌توان استفاده کرده و با ایجاد انگیزه در مرئوسان آنان را به تحقق اهداف مورد نظر متمایل ساخت. تئوری مسیر - هدف در رهبری، براساس مدل انگیزشی انتظار و احتمال بنا شده و بر این نظر استوار است که رفتار رهبر زمانی برای پیروان قابل قبول و پذیرش است که منبع رضایت و انگیزه برای آنان باشد. رهبر اگر نتواند نیازها و انتظارات پیروان خود را برآورده سازد در رهبری توفیقی نخواهد داشت. از این رو رهبر می‌بایست با توجه به خصوصیات پیروان خود و عوامل محیطی مانند اختیارات رسمی، نوع وظایف، و گروههای کاری بکوشد سبکی را در پیش گیرد که بتواند انگیزه لازم را در مرئوسان بوجود آورده و آنان را در تحقق اهداف مورد نظر یاری دهد. به عنوان مثال، کارکنانی که قابلیت و توانایی خود را در حد بالایی می‌دانند و در انجام امور خود اتکا هستند از رهبری آمرانه احساس خشنودی نکرده و این سبک برای آنان انگیزه‌زا نیست. از نظر نوع وظایف نیز فی‌المثل در وظایف مخاطره‌آمیز سبک حمایتی سبک مطلوبی بوده و در کارکنان برای نیل به اهداف شغلی انگیزه ایجاد می‌کند. البته خصوصیات پیروان با عوامل محیطی درهم می‌آمیزد و انتخاب سبکی را که انگیزه‌زا باشد مشکل ساخته و کار رهبری را پیچیده‌تر می‌کند. اما به هر حال در تئوری مسیر - هدف وظیفهٔ رهبری شناخت عوامل محیطی و پیروان به منظور ایجاد انگیزه در آنان برای نیل به اهداف سازمانی است. در این نظریه رهبر تلاش می‌کند تا مسیر نیل به هدف‌ها را برای کارکنان روشن و هموار ساخته و آنان را در نیل به

1. J. House, «A Path - Goal Theory of Leader Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, (1971) pp. 321 - 322.

2. achievement - oriented

اهداف یاری دهد. کارکنانی که مسیر رسیدن به هدفها را دریافتند انگیزه کافی برای رسیدن به آنها پیدا کرده و تلاشهای خود را معنی دار می یابند. شکل ۵-۵ نشان دهنده اجزای متشکله تنوری مسیر - هدف و نحوه عمل آن است.



شکل ۵-۵. اجزای متشکله تنوری مسیر - هدف در رهبری

### نظریه دوره زندگی<sup>۱</sup>

نظریه دوره زندگی نیز یکی دیگر از تئوریهای اقتضایی است.<sup>۲</sup> در این نظریه دو سبک کلی رهبری وظیفه مدار<sup>۳</sup> و رابطه مدار<sup>۴</sup>، در قالب چهار سبک ترکیب، و به عنوان موقعیت نیز میزان بلوغ و رشد مرنوسان در سه عامل: انگیزه توفیق طلبی، مسئولیت پذیری، و میزان تحصیلات و تجربیات خلاصه شده است. انواع ترکیبهای رهبری از نظر وظیفه مداری و رابطه مداری در شکل ۵-۶ نشان داده شده است. همان طور که در شکل مذکور ملاحظه می شود این چهار نوع سبک رهبری در ارتباط با چهار نوع موقعیت از نظر میزان بلوغ پیروان قرار دارد. به فرض برای افرادی که کاملاً بالغ هستند سبک رهبری باید از جهت وظیفه مداری و رابطه مداری در حداقل خود باشد، و برای کسانی که کاملاً نابالغ هستند سبک وظیفه مدار قوی و سبک رابطه مدار ضعیف، ترکیب مناسبی می باشد. چهار نوع سبک رهبری در نظریه دوره زندگی به شرح زیر توصیف شده اند.

۱. سبک رهبری آمرانه<sup>۵</sup> (وظیفه مدار قوی و رابطه مدار ضعیف): این سبک رهبری، مناسب افرادی است که کاملاً نابالغ می باشند و باید آنان را به طور آمرانه ای رهبری نمود.
۲. سبک رهبری متقاعدکننده<sup>۶</sup> (وظیفه مدار قوی و رابطه مدار قوی): وقتی افراد تحت

1. life - cycle theory

2. P. Hersey & K. H. Blanchard, op. cit.

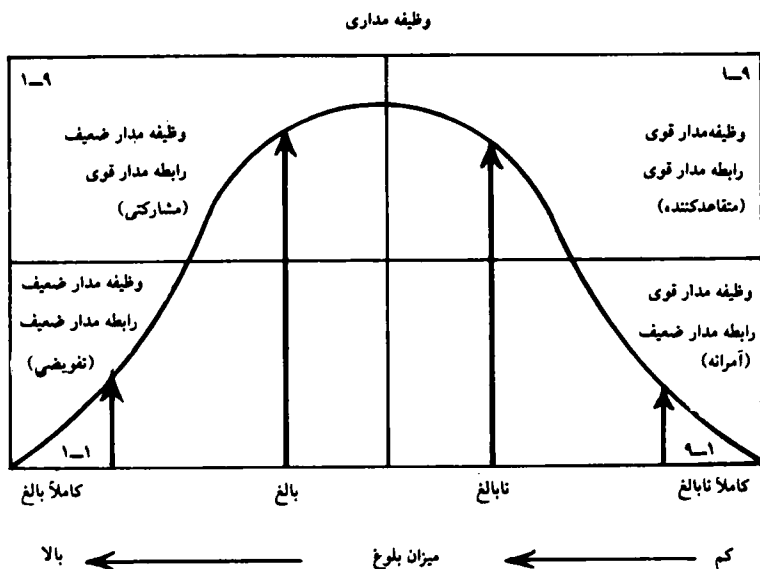
3. task style

4. relation ship style

5. Telling style

6. Selling style

رهبری حدوداً نابلغ بشمار می آیند، این سبک رهبری مناسب حال آنان است. در این سبک باید آنان را به تحقق اهداف سازمان مجاب و متقاعد ساخت و در این راه از رابطه مداری و وظیفه مداری حداکثر استفاده را بعمل آورد.



شکل ۶ - ۵. انواع رهبری در ارتباط با میزان رشد پیروان

۳. سبک رهبری مشارکتی (وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار قوی): برای افرادی که حدوداً بالغ بشمار می آیند مشارکت با کارکنان بهترین طریق رهبری است.

۴. سبک رهبری با تفویض اختیار به مرئوسان<sup>۱</sup> (وظیفه مدار ضعیف و رابطه مدار ضعیف): زمانی که زیردستان از بلوغ و رشد کامل برخوردار هستند، این سبک رهبری بسیار مؤثر می باشد.

به طور خلاصه در این نظریه هر چه افراد از نظر میزان بلوغ تکامل می یابند، سبک رهبری از آمرانه به سوی سبک تفویضی تغییر می یابد، و از این رو است که آن رانظریه دوره زندگی نام نهاده اند.

1. delegating style

مدل تجویزی رهبری<sup>۱</sup> که در آن رابطه نحوه تصمیم‌گیری و سبک رهبری مطرح می‌باشد، یکی دیگر از نظریه‌های اقتضایی رهبری است. در این مدل پنج سبک رهبری از کاملاً مشارکت‌جویانه تا کاملاً آمرانه تعیین گردیده است، و با شمای شبیه درخت تصمیم‌گیری که طی سؤالاتی نحوه تصمیم‌گیری مدیر را مورد پرسش قرار می‌دهد، سبک مناسب رهبری را در آن موقعیت برای وی مشخص می‌سازد.<sup>۲</sup> شکل ۷-۵ مدل تجویزی رهبری و سؤالات تعیین‌کننده سبک مناسب را نشان می‌دهد. به فرض در صورتی که پاسخ به سؤال آیا موقعیت به گونه‌ای است که راه حل خوب از بد کاملاً متمایز است، منفی باشد و پاسخ به سؤال بعدی که در مورد اهمیت قبول تصمیم از سوی زیردستان است نیز منفی باشد باید سبک اول که سبک کاملاً آمرانه است انتخاب شود.

نظریه جانشینهای رهبری<sup>۳</sup> در اینجا بی‌مناسبت نیست به نظریه جدیدی<sup>۴</sup> که لزوم رهبری را در برخی از شرایط مورد سؤال و تردید قرار داده است اشاره شود. این نظریه که اصطلاحاً نظریه جانشینهای رهبری نام گرفته است ادعا دارد که پاره‌ای شرایط می‌توانند به عنوان جانشین برای رهبری محسوب گردند و انجام وظیفه رهبری مدیر را غیرضروری سازند. فی‌المثل بی‌تفاوتی نسبت به سازمان یا وجود گروه‌های منسجم کاری از زمره عواملی است که براساس این تئوری می‌تواند لزوم رهبری را از میان بردارد. جدول ۸-۵ نشان‌دهنده این عوامل در سه گروه کلی: خصوصیات پیروان، خصوصیات وظیفه و شغل، و خصوصیات سازمان است.

1. the vroom - yetton normative leadership model.

2. Victor H. Vroom & Philip W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

3. substitutes for leadership

4. Jermier & Kerr «Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement», *Organizational Behavior and Human Performance*, Dec. 1978, pp. 375 - 403.



**خصوصیات پیروان:**

تجربه، توانائی و آموزش بالای کارکنان — جانشین رهبری وظیفه گرا  
 گرایشهای حرفه‌ای قوی — جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی  
 بی تفاوتی نسبت به سازمان — جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی

**خصوصیات وظیفه و شغل:**

کارهای تکراری و روتین — جانشین رهبری وظیفه گرا  
 وجود بازخورهای مؤثر در شغل — جانشین رهبری وظیفه گرا  
 ارضاکننده بودن نفس کار — جانشین رهبری حمایتی

**خصوصیات سازمان:**

وجود گروههای منسجم کاری — جانشین رهبری وظیفه گرا و حمایتی  
 رسمی بودن کامل سازمان — جانشین رهبری وظیفه گرا

**جدول ۸ - ۵. جانشینهای رهبری**

در تئوری جانشینهای رهبری به عوامل خنثی‌کننده رهبری نیز اشاره شده است. فی‌المثل رهبر منزوی از پیروان، عدم انعطاف‌پذیری سازمان، یا قدرت محدود برای رهبر از جمله عواملی هستند که خنثی‌کننده رهبری وظیفه‌گرا و حمایتی بشمار می‌آیند، و نفوذ رهبر در پیروان را از میان می‌برند.

## انگیزش کارکنان

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش<sup>۱</sup> کارکنان، که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضا و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. کنکاش در

1. motivation

انگیزش از ریشه لاتینی کلمه movere به معنای حرکت گرفته شده است.

مسئله انگیزش، پاسخ چراهای رفتار آدمی است؛ چرا انسان در سازمان کار می‌کند؟ چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم‌کارند؟ علت علاقه به شغل و بی‌علاقگی به کار چیست؟ این سؤالات و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباطند و پاسخ به آنها در انگیزش و انگیزه‌های کارکنان خلاصه می‌شود. از این رو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند.

به‌طور کلی انگیزش را می‌توان حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد. در مورد انگیزش نظریه‌های بسیاری ارائه شده است که بررسی تفصیلی آنها موضوع کتب رفتار سازمانی و روانشناسی مدیریت است. در اینجا انگیزش به عنوان یکی از وظایف مدیر در سازمان اجمالاً مورد بررسی قرار گرفته و به شرح کاربرد نظریه‌های انگیزشی در مدیریت پرداخته می‌شود.

### نظریه‌های انگیزش

نظریه‌های انگیزش را می‌توان در دو گروه کلی نظریه‌های محتوایی<sup>۱</sup> و نظریه‌های فرایندی<sup>۲</sup> تقسیم کرد. نظریه‌های محتوایی می‌کوشند تا عواملی که افراد را به کار برمی‌انگیزد دقیقاً مشخص سازند. در این تئوری‌ها، نیازها و محرکهایی که موجب انگیزش می‌شوند برشمرده شده و غالباً نحوه ارضای آنها در سازمان بیان گردیده‌اند. به فرض در مکتب مدیریت علمی، پول و پاداشهای مادی به‌عنوان ابزارهای اصلی انگیزشی عنوان گردیده، و در مکتب مدیریت روابط انسانی نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام، و نحوه سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود در این تئوریا تلاش بر آن بوده که عوامل مؤثر در انگیزش کارکنان دقیقاً تعیین شده و بیان گردند.

اما در تئوریهای فرایندی بیشتر بر جریان و فرایند انگیزش افراد تأکید شده است. به عبارت دیگر در تئوریهای فرایندی قبل از آنکه به یک یا چند عامل خاص که موجب انگیزش می‌گردد تکیه شود به چگونگی و نحوه انگیزش افراد از نظر ادراکی پرداخته شده است. به عنوان مثال در تئوری انتظار و احتمال، ویژگیهای ادراکی انگیزش و نحوه ارتباط آنها با هم نشان داده شده و تئوری در مورد اینکه چه عواملی در سازمان موجب انگیزش

کارکنان می‌شود، مطلبی ارائه نمی‌دهد. به‌طور کلی تئوریهای فرایندی به دنبال بیان و تشریح فرایند و جریان کلی انگیزش در افراد انسانی هستند.

اینکه به ذکر نمونه‌هایی از نظریات محتوایی و فرآیندی پرداخته و اجمالاً نحوه استفاده از آنها را در سازمان بررسی می‌کنیم.

### تئوریهای محتوایی

۱. تئوری سلسله مراتب نیازها<sup>۱</sup>: به عنوان یکی از اولیه‌ترین تئوریهای محتوایی در انگیزش، می‌توان به نظریه سلسله مراتب نیازها اشاره کرد. در این تئوری نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارتند از: نیازهای جسمانی<sup>۲</sup>، نیاز به امنیت<sup>۳</sup>، نیاز به محبت<sup>۴</sup>، نیاز به حرمت<sup>۵</sup>، و نیاز به خودیابی<sup>۶</sup> و کمال. نیازهای مذکور در سازمان به صورت پرداخت حقوق و مزایا و امکانات رفاهی، ایجاد امنیت شغلی و مقررات حمایتی، تشکلهای گروهی رسمی و غیررسمی در محیط کار، قائل شدن حرمت برای فرد و کار او در مراتب مختلف سازمان، و ایجاد امکانات برای شکوفایی توان بالقوه افراد، ارضا می‌شوند. به طبقه‌بندی مذکور دو نیاز دانش‌اندوزی و شناخت و درک پدیده‌ها<sup>۷</sup>، و نیاز به زیبایی و نظم<sup>۸</sup>، نیز اضافه شده که قبل از نیاز به خودیابی قرار می‌گیرند.<sup>۹</sup> شکل ۵-۹ سلسله مراتب نیازها را نشان می‌دهد. اگر چه تئوری سلسله مراتب نیازها مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی نشده است، اما می‌توان نتیجه گرفت که با ارضای این نیازها برای فرد انگیزه به کار در سازمان ایجاد خواهد شد و شاید این ساده‌ترین و صریح‌ترین خواستهایی را بوجود می‌آورند و در راه برآوردن این خواسته‌هاست که فرد به رفتار خاصی دست می‌زند و انگیزه عمل در او بیدار می‌شود. شکل ۵-۱۰ نشانگر فرآیند انگیزش از طریق ارضای نیازها است.

برخی از صاحب‌نظران رابطه نیاز و انگیزش را به این صورت توصیف کرده‌اند که نیاز در فرد ایجاد محرک کرده و محرک باعث می‌شود فرد به سمت هدفی برای ارضای نیاز خود حرکت کند و انگیزش اتفاق بیفتد.<sup>۱۰</sup> براساس این نظریه محرک یا انگیزه، احساس نیازی است

1. hierarchy of needs

2. physiological need

3. safety Need

4. love need

5. esteem need

6. self actualization

7. cognitive need

8. aesthetic Need

9. R. Atkinson, et. al. *Introduction to Psychology* 8th ed. Harcourt Brace, 1983, p. 318.

10. F. Luthans, *Organizational Behavior*, 4th ed. N. Y.: McGraw Hill Co. 1985, p. 184.

که جهتدار شده و به سمت هدفی موجد حرکت شده است. نیاز یک احساس است، اما محرک یا انگیزه حاوی اقدام و عمل بوده و نیرویی زائیده و برخاسته از نیاز است.<sup>۱</sup>

۲. تئوری دو جنبه‌ای انسان<sup>۲</sup>: در این تئوری دو دسته مفروضات متضاد دربارهٔ طبیعت انسان و نحوهٔ نظارت و سرپرستی او ارائه شده است. از یک سو در جنبه منفی، انسان موجودی توصیف شده است که طبیعتاً علاقه‌ای به کار نداشته و راحت‌طلب و از کار گریزان است. به همین جهت از قبول مسئولیت نیز حتی‌المقدور پرهیز می‌کند و تنها راه کار خواستن از او اجبار و کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است. در این بخش از تئوری چون شغل و کار فرد هیچگونه انگیزه‌ای ایجاد نمی‌کند باید با محرکه‌های خارجی مثل پاداش و تنبیه فرد را به کار وادار کرد.

از سوی دیگر در جنبهٔ مثبت، انسان موجودی قلمداد شده است که طبیعتاً علاقه به کار در ذات و فطرت او به ودیعه نهاده شده و از مسئولیت گریزان نیست. با چنین پیش‌فرضی در مورد انسان، در صورتی که برای وی شرایط مطلوب کار فراهم شود، او در جستجوی مسئولیت و طالب کار خواهد بود و برای کار کردن نیازی به اجبار و ارباب نیست. در این توصیف از انسان، فرد در کار مناسب، خودکنترل و خودانگیز است و در راه رسیدن به اهداف سازمان از هیچگونه تلاشی دریغ نمی‌کند.

۳. تئوری دو عاملی انگیزش<sup>۳</sup>: در این تئوری یکت سری از عوامل در کار به عنوان عوامل انگیزاننده<sup>۴</sup>، و یک سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل ابقاء، نگهدارنده یا بهداشت<sup>۵</sup> نامگذاری شده‌اند. عوامل ابقاء به عواملی اطلاق می‌شود که وجودشان در کار ضروری است، نبودشان ایجاد مشکل می‌نماید اما باعث انگیزش افراد به کار نمی‌شوند. این عوامل که دارای خاصیت نگهدارندگی و ابقاء می‌باشند، در صورتی که از شغل فرد حذف شوند ایجاد نارضایتی می‌کنند اما وجودشان موجب انگیزش نمی‌باشد. عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکی محیط کار از این زمره‌اند. اما عوامل انگیزاننده عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌گردند. توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل نمونه‌هایی از این دسته عوامل می‌باشند. براساس این تئوری، مدیر زمانی می‌تواند در ایجاد انگیزه برای کارکنان موفق باشد که به دو گروه از این عوامل توجه کامل داشته باشد.

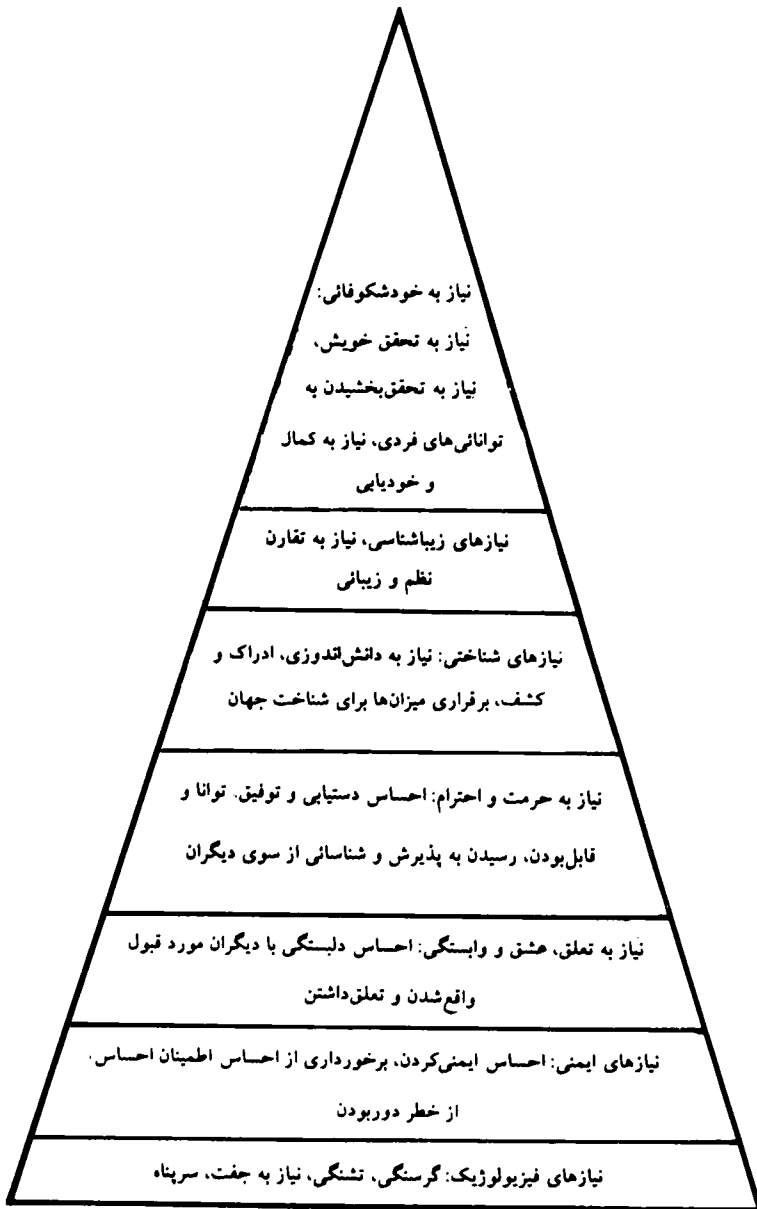
۱. به منظور آشنائی با نیازهای کارکنان براساس طبقه‌بندی پنجگانه نیازها آزمونی در انتهای کتاب در ضمیمه شماره (۴) آمده است.

2. McGregor's theory X and theory Y

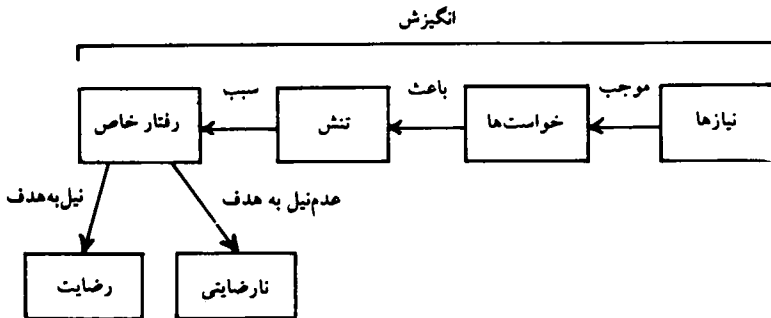
3. Herzberg's two - factor theory

4. motivator

5. hygiene factors



شکل ۹ - ۵. سلسله مراتب نیازها



شکل ۱۰ - ۵. فرایند انگیزش از طریق ارضای نیازها

۳. تئوری دو عاملی انگیزش<sup>۱</sup>: در این تئوری یک سری از عوامل در کار به عنوان عوامل انگیزاننده<sup>۲</sup>، و یک سری دیگر از عوامل تحت عنوان عوامل ابقاء، نگهدارنده یا بهداشت<sup>۳</sup> نامگذاری شده‌اند. عوامل ابقاء به عواملی اطلاق می‌شود که وجودشان در کار ضروری است، نبودشان ایجاد مشکل می‌نماید اما باعث انگیزختن افراد به کار نمی‌شوند. این عوامل که دارای خاصیت نگهدارندگی و ابقاء می‌باشند، در صورتی که از شغل فرد حذف شوند ایجاد نارضایتی می‌کنند اما وجودشان موجب انگیزش نمی‌باشد. عواملی مانند حقوق و شرایط فیزیکی محیط کار از این زمره‌اند. اما عوامل انگیزاننده عواملی هستند که باعث ترغیب و انگیزش می‌گردند. توفیق و پیشرفت در کار و احساس رضایت از شغل نمونه‌هایی از این دسته عوامل می‌باشند. براساس این تئوری، مدیر زمانی می‌تواند در ایجاد انگیزه برای کارکنان موفق باشد که به دو گروه از این عوامل توجه کامل داشته باشد.

۴. تئوری انگیزش موفقیت<sup>۴</sup>: در این تئوری کوشش می‌شود تا انگیزه‌هایی که باعث می‌شوند فردی از فرد دیگر بیشتر تلاش کرده و جوای توفیق باشد شناخته شده و این نکته مشخص گردد که آیا می‌توان این انگیزه‌ها را در افرادی که ظاهراً فاقد آنها هستند بوجود آورد. اصولاً انگیزه توفیق طلبی محرکی است که اگر در فرد ایجاد شود او را وامی‌دارد تا حداکثر کوشش خود را در نیل به اهداف مورد نظر بعمل آورد. کسانی که این انگیزه را دارا هستند حد متعادلی از مخاطره را در کار می‌پذیرند، علاقه‌مند به دریافت بازخورهای آنی در

1. Herzberg's two - factor theory

2. motivator

3. hygiene factors

4. McClelland's Achievement motivation

شغل و کارشان می‌باشند، از انجام کارشان لذت برده و ارضا می‌شوند، و بالاخره تمام توجه و توان خود را معطوف به کار می‌کنند تا بتوانند به‌طور کامل به انجامش رسانند.

در صورتی که بتوان چنین انگیزه‌ای را در افراد فعال نمود، مسلماً آنان در حد بالایی تلاش کرده و در تحقق اهداف سازمانی نقش مؤثری خواهند داشت. براساس این تئوری باید به افراد تواناییها و استعدادهایشان را شناساند و برخلاف این نظر که انگیزه‌های اصلی در کودکی شکل می‌گیرند و نمی‌توان آنها را تغییر داد، می‌توان به کمک هدایت و آموزش افراد را توفیق طلب و دوستدار موفقیت تربیت نمود.

۵. تئوری نیازهای زیستی، تعلق و رشد<sup>۱</sup>: این تئوری شباهت بسیار به تئوری سلسله مراتب نیازها دارد، ولی تفاوت عمده این دو تئوری در این است که در تئوری فوق‌الذکر مراتبی برای نیازها وجود ندارد و آنها در یک پیوستار قرار گرفته‌اند. هر فردی براساس شخصیت، روحیات و فرهنگ و آموخته‌های خود ممکن است گروهی از نیازها برایش مطرح شده و اهمیت پیدا کنند. نیازهای مذکور در این تئوری عبارتند از: نیازهای زیستی، تعلق، و رشد. نیازهای زیستی در واقع همان نیازهای جسمانی و امنیت در تئوری سلسله مراتب نیازها می‌باشند. نیاز به تعلق شامل نیازهایی چون محبت و ارزش و احترام بوده، و نیاز به رشد میل به کمال و تعالی در آدمی است.<sup>۲</sup> این تئوری نیز چون تئوری نیازها می‌کوشد تا مسئله انگیزه را از این طریق تبیین نماید.

### تئوریهای فرایندی

۱. تئوری انتظار و احتمال<sup>۳</sup>: ریشه تئوری انتظار و احتمال در نظریه‌های ادراکی قرار دارد. براساس این تئوری انگیزه فرد برای انجام یک کار خاص، ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که او بر حصول نتایج خاصی مترتب می‌داند. به عبارت ساده، فرد انگیزه کاری را پیدا می‌کند که حداکثر نتیجه برایش متصور باشد. براساس یکی از تئوری‌های انتظار و احتمال، نیروی انگیزشی، حاصل ضرب اولویتهای فرد و میزان انتظار و احتمالی است که بر وقوع نتیجه مورد نظر متصور است.

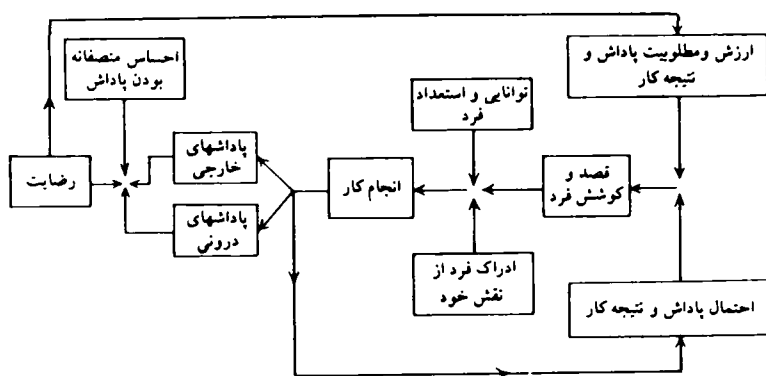
|                                                               |
|---------------------------------------------------------------|
| $\text{انتظار} \times \text{اولویتها} = \text{نیروی انگیزشی}$ |
|---------------------------------------------------------------|

1. ERG (Existence, Relatedness and Growth)

2. C. P. Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, N. Y.: Free Press, 1972.

3. Expectancy theory of motivation

در یکی دیگر از نظریه‌های انتظار و احتمال<sup>۱</sup> قصد فرد به انجام کار و رضایت او تحت تأثیر عواملی چون ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه، انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه، توان و استعداد فرد در کار، ادراک فرد از نقش خود در سازمان و احساس منصفانه بودن پاداش و نتیجه، قرار دارد. شکل ۱۱-۵ نشان‌دهنده نحوه ارتباط و تأثیر این عوامل در انجام کار و رضایت فرد می‌باشد.



شکل ۱۱ - ۵. نحوه ارتباط و تأثیر عوامل مختلف در انجام کار و رضایت فرد

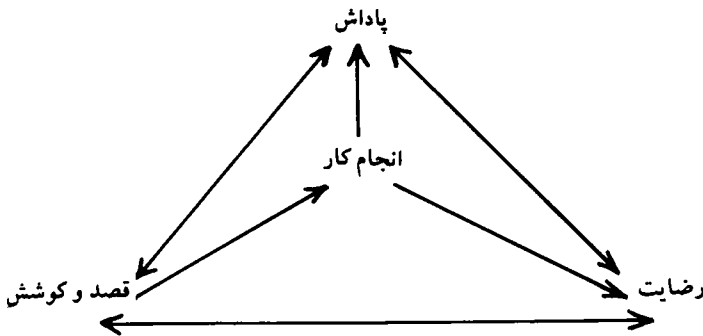
در تئوری دیگری<sup>۲</sup>، رابطه بین قصد و کوشش و انجام کار با رضایت و پاداش به‌طور بسیار ساده‌ای بیان گردیده است. براساس این تئوری قصد فرد به انجام کار تحت تأثیر رضایت و پاداشی است که بر آن کار مرتب می‌باشد. شکل ۱۲-۵ رابطه این عوامل را نشان می‌دهد. همان‌طوری که در شکل مذکور ملاحظه می‌شود، رضایت و پاداش از انجام کار ناشی شده، و بر کوشش و قصد فرد به انجام کار تأثیر می‌گذارند. همچنین رضایت و پاداش بر هم نیز مؤثر می‌باشند. به‌طور کلی تمام عوامل فوق‌الذکر با هم در ارتباط و تعادل هستند، اما ذکر این نکته مهم است که انجام کار مستقیماً تحت تأثیر قصد و کوشش قرار دارد.

۲. تئوری برابری<sup>۳</sup>: براساس این تئوری هر فرد نسبت نتایج حاصل از کار خود به

1. L. W. Porter & E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, III.: Homewood. 1968, pp. 159 - 160.

2. Smith and Cranny's Model in F. Luthans. *Organizational Behavior*, 1977. pp. 425 - 427.

3. Equity theory



شکل ۱۲ - ۵. ارتباط بین انجام کار و قصد و کوشش با رضایت و پاداش

نهاده‌هایش در آن کار<sup>۱</sup> را با دیگران مقایسه کرده و در این مقایسه احساس برابری یا نابرابری می‌نماید.<sup>۲</sup> نتایج و نهاده‌های فرد و دیگران مبتنی بر تصورات و ادراکات شخص می‌باشند. سن، جنسیت، تحصیلات و تجربیات فرد، موقعیت اجتماعی و سازمانی، میزان کوشش و تلاش فرد، همه مثالهایی از نهاده‌ها هستند. نتایج شامل عواملی مانند دستمزد، مقام و مرتب سازمانی، پاداش و ترفیع می‌باشند. در مقایسه فرد با دیگران، در صورتی که وی احساس نابرابری نماید می‌کوشد تا به برابری برسد. این تلاش برای نیل به برابری نشانگر انگیزش به کار است. قدرت این انگیزش در رابطه مستقیم با میزان نابرابری است که فرد تصور می‌کند. برای رسیدن به برابری، فرد به رفتارهای مختلفی دست می‌زند و نتایج یا داده‌ها را تغییر می‌دهد. براساس این تئوری، افراد طبیعتاً خواستار برابری هستند و حتی زمانی که احساس نابرابری مثبت می‌کنند می‌کوشند تا از طریقی به برابری برسند. البته کسانی که احساس نابرابری منفی می‌نمایند، مثلاً تصور می‌کنند که نسبت به دیگران زیادتر کار کرده‌اند ولی به آنها کمتر پرداخت شده، می‌کوشند تا از طریق کاهش کیفیت تولید یا کار کمتر به برابری مورد نظر دست یابند. تئوری برابری، مسئله انگیزش را جدای از مسئله نیازها مطرح ساخته و می‌کوشد تا تبیین تازه‌ای از فرآیند انگیزش بدست دهد.

۳. تئوری اسناد: تئوری اسناد به عنوان یک نظریه ادراکی نقش برداشتها و ادراکات فرد را

1. Person's outcomes  
Person's inputs

2. J. S. Adams, «Inequity in Social Exchange», in L. Berkowitz (ed). *Advances in Experimental Social Psychology*, N.Y.: Academic, 1965.

در انگیزش او به کار مورد تحلیل قرار می‌دهد.

در این نظریه کوشش شده تا اسناد و برداشتهای افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده‌کننده<sup>۱</sup> رفتار یا انجام‌دهنده<sup>۲</sup> آن رفتار بررسی شده و تحلیل گردد. غالباً شخص هنگام بررسی رفتار خود در صورتی که موفق شده باشد علت را ویژگیهای فردی و توانائی‌های خود قلمداد می‌کند و عدم موفقیت خویش را به عوامل محیطی و علل خارجی نسبت می‌دهد. اما در نقش مشاهده‌کننده ممکن است موفقیت فرد به عوامل خارجی و شکستهای او به عوامل درونی و شخصی وی نسبت داده شود. شکل شماره ۱۳-۵ این برداشتها را نشان می‌دهد. برای رفع این ابهام از سه معیار تفاوت<sup>۳</sup>، تداوم<sup>۴</sup>، و تطابق<sup>۵</sup>، استفاده می‌شود.

| عملکرد فرد | بررسی کننده  | اسناد به:                |
|------------|--------------|--------------------------|
| موفق       | اقدام کننده  | ویژگیهای فردی، علل درونی |
|            | مشاهده کننده | عوامل محیطی، علل خارجی   |
| ناموفق     | اقدام کننده  | عوامل محیطی، علل خارجی   |
|            | مشاهده کننده | ویژگیهای فردی، علل درونی |

شکل ۱۳-۵. اسناد رفتارها به علل درونی و بیرونی

تفاوت اشاره به مقایسه عملکرد فرد در یک وظیفه خاص با عملکرد او در سایر وظایف دارد. هر قدر تفاوت بین دو عملکرد بیشتر باشد، احتمال اینکه علت عملکرد مورد بحث یک عامل خارجی باشد، بیشتر است. تداوم به چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان اطلاق می‌شود. اگر فرد به‌طور مداوم از عهده ایفای وظیفه موردنظر بر نیاید، شکست او به احتمال زیاد ناشی از عوامل درونی و ویژگیهای فردی اوست. و سرانجام تطابق اشاره به چگونگی ایفای وظیفه خاص توسط کارکنان هم‌تراز دارد. در صورتی که اکثریت کارکنان هم‌تراز فرد مورد نظر در ایفای یک وظیفه خاص ناموفق گردند می‌توان علت رفتار را به عوامل خارجی اسناد کرد. برای بررسی دقیقتر علل رفتارها، عوامل داخلی و خارجی را به دو دسته عوامل

1. observer

2. actor

3. distinctiveness

4. consistency

5. consensus

پایدار و ناپایدار نیز تقسیم کرده‌اند. هنگام اسناد رفتارها به عوامل خارجی و داخلی باید در نظر داشت که آیا این عوامل پایدارند یا ناپایدار. به عنوان مثال فقدان توانایی عاملی داخلی و پایدار بشمار می‌رود در حالیکه فقدان کوشش و تلاش عاملی داخلی و ناپایدار است، به این معنی که در اولی فرد نمی‌تواند استعداد و توانایی خود را به‌سادگی افزایش دهد در حالی که در دومی فرد قادر است با تلاش بیشتر سطح بازدهی خود را افزون کند. به همین ترتیب بدقابلی عامل ناپایدار خارجی و سختی وظیفه عامل پایدار خارجی محسوب می‌شود.<sup>۱</sup>

به طور خلاصه تئوری اسناد تلاشی است در راه شناخت پیچیدگیهای رفتار آدمی در سازمان و تأثیر تلقی‌های وی در رفتارهایی که از او سر می‌زند. این تئوری صرفاً جنبه نظری نداشته و دارای قابلیت کاربرد در تحقیقات و پژوهشهای سازمانی است.

### انگیزش در عمل

نظریه‌های انگیزش زمانی می‌توانند مثمرتر واقع شوند که بتوان عملاً آنها را مورد استفاده قرار داد و در عرصه سازمان از آنها سود جست. طراحی شغل مناسبترین جایگاه برای کاربردی ساختن نظریه‌های انگیزش است و در سیر تحولات مدیریت از این محل به گونه‌های مختلف استفاده شده است. در اینجا به ذکر اهم تلاشهایی می‌پردازیم که در این زمینه صورت گرفته است.

۱. مهندسی شغل<sup>۲</sup>: هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه کار، زمان‌سنجی و روش‌سنجی بتوانیم بهترین راه انجام کار را به‌دست آوریم. به کمک مهندسی شغل فرد می‌تواند با خستگی کمتر و سرعت بیشتر کار کند و بازدهی بیشتر و دریافت بالاتری حاصل نماید. مهندسی شغل از جهت انگیزشی متکی بر پاداشهای مادی و کاهش خستگی در فرد می‌باشد. در حال حاضر نیز مهندسی شغل تحت عنوان تکنولوژی زیستی<sup>۳</sup> مطرح گردیده است که ضمن آن رابطه انسان و ماشین مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲. توسعه شغل<sup>۴</sup>: مشاغل تخصصی و جزء جزء شده پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی شاغلین می‌شوند و انگیزه به کار را در آنان تضعیف می‌کنند. برای جلوگیری از این وضعیت می‌توان شغل را با افزودن وظایفی توسعه داد و از حالت یکنواختی و یکسانی خارج کرد.

۱. غلامرضا معمارزاده، «یک تحلیل اسنادی از ارزیابی عملکرد ضعیف کارکنان» مدیریت دولتی، دوره جدید شماره

۳، ص ۹۰ - ۸۶.

2. job engineering

3. ergonomics or biotechnology

4. job enlargement

بدین طریق با متنوع ساختن شغل در مشاغل ایجاد انگیزه می‌شود.

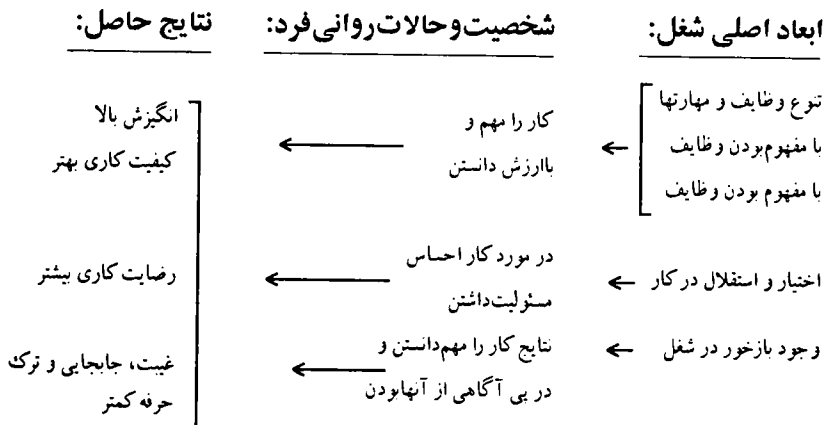
۳. چرخش شغلی<sup>۱</sup>: اگر بتوان افراد را در مشاغل هم‌خانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند جابجا نمود چرخش شغلی ایجاد می‌شود. به وسیله چرخش شغلی افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می‌گردند و در نهایت انگیزه به کار در آنان تقویت می‌شود.

۴. غنی‌سازی شغل<sup>۲</sup>: غنی‌سازی شغل بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت‌پذیری و رشد و کمال را در آنها برآورده ساخت، و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که حتی‌المقدور این نیازها را در شاغلین ارضا کند. به عبارت دیگر شغل باید غنی، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد، به‌طوری که شاغلین بتوانند در آن شغل با استقلال کار کرده، بر کار خود کنترل داشته، و زمینه مساعدی برای رشد و خلاقیت داشته باشند. در توسعه شغل، با افزودن وظایف عملیاتی به شغل، آن را به طور افقی توسعه می‌دادیم، اما در غنی‌سازی شغل، با دادن اختیارات و مسئولیتهای بیشتر بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم، شغل را از جهت عمق توسعه می‌دهیم.

۵. مشاغل گروهی: در این شیوه از طراحی شغل، یک گروه را مأمور انجام یک شغل می‌کنند و به آنان استقلال می‌دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم گرفته و عمل نمایند. از آنجایی که سهم شدن افراد در تصمیم‌گیری نسبت به کار خود می‌تواند فضای کاری مساعدی را در سازمان ایجاد کرده و موجب علاقه‌مندی بیشتر به کار گردد، این شیوه از طراحی شغل در برخی سازمانها مورد استفاده قرار گرفته است و نتایج مطلوبی را از جهت انگیزش کارکنان حاصل نموده است. در این سازمانها گروههای کوچک کاری دارای استقلال هستند، سرپرست خودشان را خود انتخاب می‌کنند، همه اعضا به‌طور یکسان در کارها مشارکت دارند، میزان کار گروه به‌جای کار فردی ملاک است، در برنامه‌ریزی زمانی و کنترل خود افراد گروه تصمیم‌گیرنده هستند و شیوه انجام امور را خود تنظیم می‌کنند. این نحوه عمل، غیبت، ترک حرفه و بی‌علاقگی به کار را تقلیل داده و موجب انگیزش قویتر می‌گردد.

۶. خصوصیات مطلوب شغلی: در این شیوه از طراحی شغل نظر بر این است که وجود خصوصیات در شغل مانند تنوع در وظایف، استقلال و اختیار کافی در انجام شغل، روابط متقابل با سایر مشاغل و مسئولیت و مهارت کافی در شغل می‌تواند موجب انگیزش شاغلین

گردد. در مطالعه دیگری به خصوصیات از قبیل احساس هویت در کار<sup>۱</sup>، وجود بازخور در شغل، ارتباط کافی و صمیمانه با سایرین، تنوع در شغل، و استقلال و اختیار اشاره شده و وجود این گونه از عوامل در شغل موجب انگیزش شناخته شده است. مدلی که در این زمینه ارائه شده است<sup>۲</sup> ابعادی را برای شغل معین نموده و نتایج این عوامل را با توجه به حالات روانی فرد بیان داشته است. شمای کلی این مدل را در شکل ۱۴-۵ ملاحظه می‌کنید. هدف اصلی این مدل روشن ساختن این نکته است که صرفاً خصوصیات شغل منتج به انگیزه نمی‌گردند، بلکه شخصیت، فرهنگ، آموخته‌ها، و حالات روانی فرد هم در این میان نقش عمده‌ای ایفا می‌کنند. در بررسی‌های جدید این نکته اثبات شده که ادراک فرد از شغل مهم‌تر از خود شغل بوده و باید طرز تلقی فرد از شغل در طراحی شغل و انگیزش مدنظر باشد.



شکل ۱۴ - ۵. مدل ابعاد شغل و خصوصیات شاغل

ابعاد اصلی شغل در این مدل عبارت‌اند از:

— تنوع وظایف و مهارتها: شغل شامل وظایف متنوع و مختلفی باشد که مهارتها و تواناییهای گوناگونی را بطلبد.

1. task identity

2. J. R. Hackman & E.E. Lawler, «Employee Reactions to Job Characteristics», *Journal of Applied Psychology*, June 1971, pp. 259 - 286.

- با مفهوم بودن وظایف: وظایف شغلی به گونه‌ای بیان شده باشند که برای شاغل، کار از ابتدا تا انتها مشخص بوده و او تصویر کاملی از وظایف شغلی خود داشته باشد.
  - مهم بودن وظایف: شغل دارای اهمیت و ارزش بوده و دارای اثرات محسوسی باشد.
  - استقلال و اختیار در کار: در امور مربوط به شغل مانند برنامه‌ریزی زمانی کار، تصمیم‌گیری راجع به نحوه عمل و سایر وظایف شغلی، فرد دارای اختیار و آزادی کامل باشد.
  - وجود بازخور در شغل: شغل به گونه‌ای طراحی شده باشد که اطلاعات واضح و مشخصی را در زمینه نتایج و عملکرد شغل به شاغل بدهد.
- در این مدل قدرت انگیزشی به کمک رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{قدرت انگیزشی} = \left[ \frac{\text{مهم بودن وظایف} + \text{با مفهوم بودن وظایف} + \text{تعدد وظایف}}{3} \right] \times \text{بازخور شغلی} \times \text{استقلال کاری}$$

همان‌طور که در این رابطه ملاحظه می‌شود سه عامل اهمیت شغل، با مفهوم بودن آن و تعدد وظایف می‌توانند جانشین هم شده و کمبود یکدیگر را جبران نمایند، اما استقلال کاری و بازخور شغلی - به علت اهمیت - در صورتی که موجود نباشند قدرت انگیزشی را به صفر می‌رسانند.

شکل شماره ۱۵-۵ شیوه‌های مختلف طراحی شغل را که برای ایجاد انگیزه در فرد طراحی شده نشان می‌دهد.

### الگوی اقتضایی انگیزش

الگوی اقتضایی انگیزش<sup>۱</sup>، نگرش وسیع‌تر و همه‌جانبه‌ای به مسئله انگیزش در سازمان داشته و کوشیده است نه تنها خصوصیات شغل و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مدنظر قرار دهد. در این مدل شاغلین، براساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه تقسیم شده‌اند:

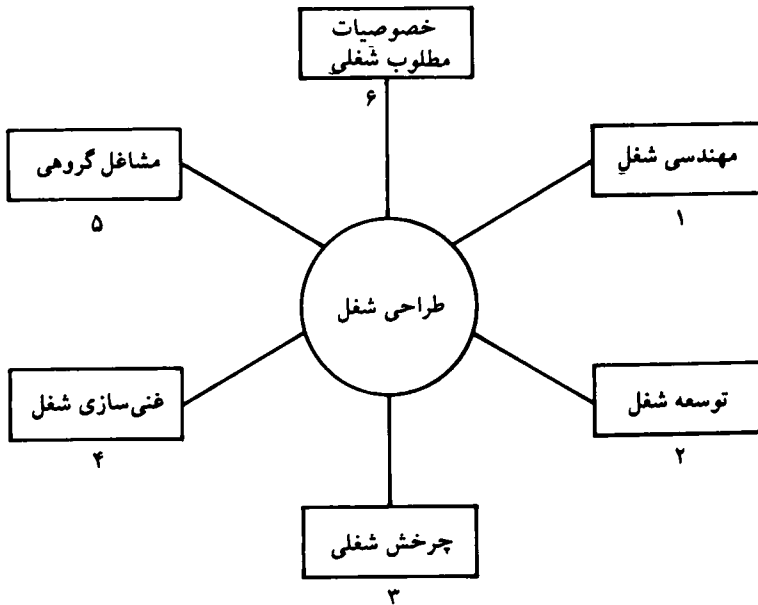
۱. کارکنان با نیازهای کمال‌طلبی و رشد و تعالی

۲. کارکنان با نیازهای سطح پایین و نازل

مشاغل نیز در این مدل به دو نوع کلی تقسیم شده‌اند:

۱. مشاغل توسعه یافته و غنی و با مفهوم

۲. مشاغل ساده و یکنواخت



شکل ۱۵ - ۵. شیوه‌های مختلف طراحی شغل برای ایجاد انگیزه

و بالاخره سازمانها نیز در دو نوع کلی خلاصه شده‌اند:

۱. سازمانهای انعطاف پذیر و انسانی

۲. سازمانهای ماشینی و بوروکراتیک

شکل ۱۶ - ۵ نشان‌دهنده این مدل اقتضایی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ترکیب ابعاد سه گانه فوق‌الذکر می‌تواند آثار متفاوت انگیزشی را باعث شود. مثلاً در سازمان ماشینی و بوروکراتیک، فرد با نیازهای سطح پائین در شغل‌های ساده و یکنواخت انگیزه کافی را داراست. در صورتی که در همین شرایط فردی با نیازهای رشد و کمال احساس رضایت نداشته و انگیزه به کار را فاقد است. بدین ترتیب مدل اقتضایی انگیزش کوشیده است تصویر جامعی از شرایط شغل و سازمان، و خصوصیات فرد ارائه داده و نتایج حاصل از آنها را در

حالات هشت گانه انگیزشی برای فرد نشان دهد.<sup>۱</sup>



شکل ۱۶ - ۵. الگوی اقتضایی انگیزش

1. L. W. Porter, et. al. *Behavior in Organizations* N. Y.: McGraw Hill 1975, pp. 309 - 310.

# مدیریت عمومی



## ارتباطات سازمانی

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به‌شمار آمده است. به تجربه ثابت شده است که اگر ارتباطات صحیحی در سازمان برقرار نباشد، گردش امور مختل شده و کارها آشفته می‌شوند. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نبوده و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود. در هر سازمانی اطلاعات باید طی جریان ارتباطی مداومی در اختیار مدیر قرار گیرد تا وی بتواند با آگاهی به انجام وظایف خود بپردازد. یکی از علمای مدیریت<sup>۱</sup> نقش اطلاعاتی<sup>۲</sup> و ارتباطی مدیر را در سازمان جزء اساسی‌ترین نقشهای او قلمداد کرده است. به‌زعم این نویسنده مدیر دارای سه نقش عمده در سازمان است: نقش ایجاد ارتباط بین افراد و اعضای سازمان، نقش جمع‌آوری اطلاعات، و نقش تصمیم‌گیری که در هر سه، محور اصلی انتقال اطلاعات است. اگر به زمانی که صرف انجام هر یک از وظایف مدیریت می‌شود بنگریم، مشاهده می‌شود که اکثر اوقات مدیر صرف ایجاد ارتباط و انتقال اطلاعات می‌گردد، و همان‌طور که اشاره شد انجام کلیه وظایف منوط به ایجاد ارتباط و حصول اطلاعات می‌باشد.

ارتباط تاروپود سازمان را به هم پیوند داده و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌گردد. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است، و منظور از مدیریت کلیه سطوح مدیریت از مقامات بالای سازمان تا مراتب پایین سازمانی است. از این رو مدیریت‌ها باید از کم و کیف فرایند ارتباطی آگاه بوده و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را

1. Henry Mintzberg

2. communication - information role

بدانند. در این مختصر کوشش شده فرایند ارتباطات به طور اجمالی بررسی شده و نکات عمده آن بیان گردد.

### تعریف

ارتباطات چیست؟ اغلب افراد برداشت روشن و واضحی از ارتباطات در ذهن ندارند. گروهی ارتباطات را در سازمان منحصر به مکاتبات اداری و ارسال و دریافت نامه‌ها می‌دانند و آن را مترادف مکاتبات اداری در نظر می‌گیرند. گروهی دیگر از ارتباطات، وسائل ارتباطی مثل تلفن، تلگراف، رادیو و امثال آن را به ذهن تداعی می‌کنند. برخی افراد ارتباطات را در مقابل ضوابط و مقررات قرار داده و معتقدند روابط باید جای خود را به ضوابط بدهد. به زعم اینان ارتباطات همان روابط شخصی و غیر اداری است. به هر حال از ارتباطات معانی و برداشتهای گوناگونی در ذهن افراد وجود دارد و شاید به همین علت است که نویسنده‌ای در تعریف ارتباطات آن را به آفتاب پرست<sup>۱</sup> تشبیه کرده است، واژه‌ای که در هر ذهن به رنگ خاصی در می‌آید و مفهوم ویژه‌ای به خود می‌گیرد.<sup>۲</sup>

با وجود تنوع برداشتها از ارتباطات، ما در مدیریت، ارتباطات را انتقال اطلاعات<sup>۳</sup>، مفاهیم و معانی بین افراد سازمان تعریف می‌کنیم و منظورمان از اطلاعات تنها وقایع و نظرات نبوده بلکه احساسات و عواطف را نیز شامل می‌شود. بنابراین زمانی که اطلاع یا خبری را به فردی می‌دهیم، یا نظرم را برایش بازگو می‌کنیم با او ارتباط برقرار کرده‌ایم، و همین طور زمانی که در نگاه، حالات چهره، طرز رفتار یا لحن صدایمان نکته‌ای هست که بازگوکننده احساسات و عواطف است، بدون آنکه صریحاً خواسته باشیم، باز ارتباط برقرار کرده‌ایم. بدین ترتیب ارتباطات عبارت است از «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم و احساسها بین افراد در سازمان با واسطه یا بلاواسطه». به طور ساده ارتباطات در سازمان جریانی است که ضمن آن افراد می‌کوشند تا مفاهیم و مقاصد خود را از طریق پیامهای عادی نمادی<sup>۴</sup> به یکدیگر انتقال دهند. همان طور که از این تعریف بر می‌آید، افراد انسانی هستند که به ارتباط شکل می‌دهند و ارتباطات همواره بین انسانها برقرار می‌گردد و نتایج اطلاعاتی مورد استفاده آنها قرار می‌گیرد، ولی در این میان ابزار و وسایل ارتباطی نقش عمده‌ای دارند. پاره‌ای وسایل ارتباطی و

1. chameleon

2. P. Little, *Communication in Business*, N. Y.: Longmans, 1975.

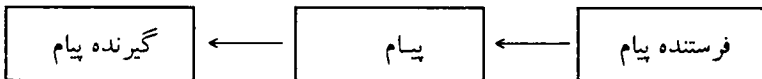
3. transmission of information

4. symbolic

اطلاعاتی چون کامپیوترها، اطلاعات را دریافت داشته، پرورش داده و ذخیره می‌کنند و در مواقع لزوم در اختیار متقاضیان قرار می‌دهند. بدین جهت برخی از نویسندگان این نوع ارتباطات را ارتباطات بین انسان و ماشین دانسته و آن را در برابر ارتباطات انسان با انسان قرار داده‌اند. در حالی که به‌زعم نگارنده در تمامی احوال ارتباطات بین انسانها برقرار می‌شود، و این ذهن آدمی است که به ارتباطات معنی می‌دهد، منتها گاهی اوقات این ارتباط مستقیم است و گاهی غیرمستقیم بوده و به وسیلهٔ یک ماشین یا ابزار ارتباطی انجام می‌شود. در این حالت باز انسانها هستند که با هم ارتباط برقرار می‌کنند، با این تفاوت که وسیله و ماشین بین آنها قرار گرفته و به فرض ارتباط‌اشان را تسهیل یا تسریع یا همزمان می‌کند.

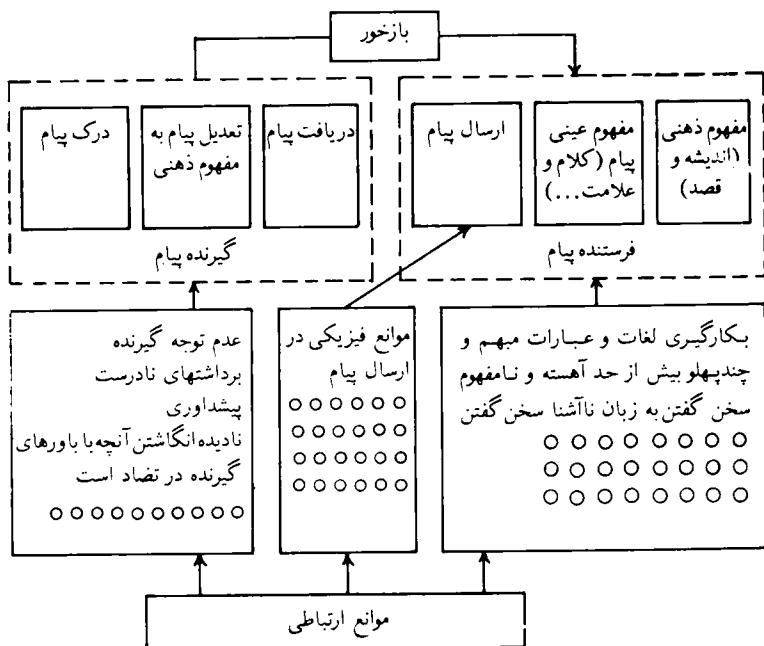
### فرایند ارتباط

فرایند ارتباط را می‌توان به‌طور ساده در الگویی که شامل سه جزء اصلی ارتباط یعنی فرستنده پیام، پیام، و گیرنده پیام است، نشان داد (شکل ۱-۶).



شکل ۱ - ۶. الگوی ساده ارتباط

واضح است که برای ایجاد ارتباط وجود این اجزا در فرایند ارتباطی لازم است، و هرگاه جزئی مفقود باشد ارتباط به وقوع نخواهد پیوست. به این سؤال توجه کنید: «اگر در یک جنگل متروک و دورافتاده و نامسکون، در نیمه‌شب زمستانی و بسیار سرد، درخت کهنسالی از سنگینی برف بشکند و فرو افتد آیا صدایی شنیده خواهد شد؟ پاسخ شما چیست؟ صدایی شنیده می‌شود یا خیر؟ همان‌طور که حدس زده‌اید پاسخ منفی است، زیرا از توصیفات مندرج در سؤال این‌طور بر می‌آید که شنونده یا گیرنده‌ای در آن شرایط وجود ندارد که صدا را بشنود، اگر چه از شکستن درخت در سکوت جنگل صدایی بوجود می‌آید که قابل شنیدن است. همچنین سخنرانی که مطالب تکراری و کسل‌کننده‌ای را بیان می‌دارد، برنامه‌ای تبلیغاتی که کسی بدان توجه نمی‌کند، و اطلاعیه و اعلامیه‌ای که کسی آن را نمی‌خواند، همه مثالهایی از ارتباطات ناقص و بدون گیرنده است. بنابراین وقتی جریان ارتباطی کامل برقرار می‌شود که هر سه جزء الگوی فوق موجود باشند.



شکل ۲ - ۶. الگوی ارتباطی

در شکل ۶-۲، الگوی ارتباطی با ذکر جزئیات بیشتری نشان داده شده است. همچنان که ملاحظه می‌شود، فرستنده پیام مفهوم ذهنی خویش را که به صورت اندیشه و فکر است در قالب عینی به صورت پیام ارسال می‌دارد، و گیرنده پیام پس از دریافت آن برای خود مفهومی ذهنی ایجاد کرده و پیام را درک می‌کند. شاید این «ذهنی - عینی - ذهنی» شدن مشکل‌سازترین بخش جریان ارتباطی باشد، زیرا باید این جریان به گونه‌ای طی شود که پیام همان اثری را که فرستنده در نظر دارد در ذهن گیرنده ایجاد کند. هر قدر مفهوم ایجاد شده در ذهن گیرنده که حاصل از پیام می‌باشد، به مفهوم ذهنی فرستنده نزدیکتر باشد می‌گوییم ارتباطات موفق‌تر و مؤثرتر بوده است، و به عکس اگر مفهوم ایجاد شده در ذهن گیرنده غیر از مفهوم ذهنی فرستنده باشد می‌گوییم ارتباط و ارسال پیام ناموفق بوده و تفاهم ایجاد نکرده، بلکه موجب سوء تفاهم گردیده است. برای روشن شدن مطلب با تفصیل بیشتری به تشریح اجزای اصلی الگوی ارتباطی می‌پردازیم.

### فرستنده پیام

فرستنده یا منبع اطلاعات، آغازگر جریان ارتباطی است. در یک سازمان، فرستنده پیام ممکن است رئیسی باشد که می‌خواهد دستوری به زیردستانش ابلاغ کند یا مرئوسی که می‌خواهد گزارشی را به رئیس خود تسلیم کند. همان‌طور که اشاره شد فرستنده پیام مفهوم ذهنی خود را به صورت پیامی در می‌آورد و آن را انتقال می‌دهد. نکته مهم آن است که پیام باید طوری انتخاب شود که معنی مشترکی برای فرستنده و گیرنده آن داشته باشد. بسیاری از مشکلات ارتباطی ناشی از انتخاب پیامی است که در ذهن گیرنده مفهومی سوای آنچه در ذهن فرستنده بوده است ایجاد می‌کند. چه بسا مدیرانی که رضایت خود را از مرئوسانشان به نحوی ابراز داشته‌اند که زیردستان آن را به گونه‌ای دیگر تعبیر کرده‌اند، و چه بسیار مرئوسانی که به علت نارسایی پیامهایشان نتوانسته‌اند کوشش و تلاش خود را آن‌طور که واقعاً هست، گزارش دهند.

**حکایت:** چنین اتفاق افتاد که در ایام خردسالی مدتی در معیت عمویم که ساکن یکی از شهرستانهای جنوبی بود در آن خطه به سر برم. در نخستین روزهای ورودم عموجان مرا به گرمابه برد. چون به سربینه درآمدیم وی که نزد حمامیان سابقه‌ای نیکو داشت از آنان حرمت بسیار دید. پس آن گاه وی در حالی که اشاره به من داشت، رو به سربینه‌دار کرد که: برای برادرزاده عزیزم یک بستنی تمیز بیاورید. مرا این سخن به وجد آورد زیرا در هوای گرم حمام تصور بستنی سرد بسیار دلچسب بود. ما به حمام شدیم و شستشو کردیم و مجدداً به سربینه آمدیم اما هیچگاه خبری از بستنی تا خروج از گرمابه نشد. این واقعه در آن ایام برای من به صورت مسئله‌ای بغرنج درآمد بود تا اینکه پس از مدتی اقامت در آن دیار به فراست دریافتم که نزد مردم آن اقلیم بستنی به معنای لنگک، یعنی آنچه به خود می‌بندند، به کار می‌رود.

حکایتی که گذشت سرنوشت پیامی است که برای گیرنده و فرستنده، دو بار معنایی متفاوت در بر دارد. نمونه‌های بسیاری در ارتباطات سازمان می‌توان یافت که پیامها بدین گونه ردوبدل می‌شوند و از انتقال معنا به درستی ناتوان می‌مانند. فرستنده پیام باید در انتخاب پیام هوشیار باشد. تکرار این پرسشها که «چه مطلبی را می‌خواهیم انتقال دهیم؟»، «مطلب مذکور تا

چه حد ساده یا پیچیده است؟»، «این پیام برای چه کسانی ارسال می‌شود؟»، «زبان، فرهنگ و توانایی‌های درک آنان چگونه است؟»، و... می‌تواند فرستنده را در ارسال پیام مناسب یاری دهد. به‌طور کلی آشنایی فرستنده با فرهنگ سازمانی که در آن به کار مشغول است، و شناخت کسانی که قصد برقراری ارتباط با آنها را دارد، در ایجاد ارتباط صحیح به او کمک می‌کنند.

### پیام

پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام ممکن است به اشکال مختلف درآید. سخنی که شنیده می‌شود، علامتی که مبادله می‌شود، و... همگی می‌توانند صورت‌هایی از پیام باشند. حالت چهره، اشارات بی‌آوا، تکان دادن سر و دست نیز می‌توانند پیام‌هایی باشند که معنایی را به طرف مقابل انتقال می‌دهند. مثلاً مدیری که با چهره عبوس و اخم‌آلود به کارمندی که دیرتر از زمان مقرر وارد اداره شده است صبح بخیر می‌گوید، با حالات چهره خود پیامی را مخابره می‌کند که متضمن ناخشنودی و عدم رضایت اوست.

پیامها را می‌توان به دو طبقه کلی کلامی و غیرکلامی<sup>۱</sup> تقسیم نمود. کلام به صورت نوشتار یا گفتار، مصطلح‌ترین وسیله ارتباط در سازمانهاست. مکالمات تلفنی، مباحثات حضوری و مکاتبات اداری با استفاده از کلام ارتباط را برقرار می‌سازند. پیامهای غیرکلامی علائم و اشارات و تصاویری هستند که برای ایجاد ارتباط بکار می‌روند. تصویر پرستاری که انگشت خود را بر بینی نهاده شما را دعوت به سکوت می‌کند، سیگاری که روی آن خط قرمزی کشیده شده ممنوع بودن استعمال دخانیات را می‌رساند، و سربازی که انگشت‌های خود را صورت ۷ درآورده به شما نوید پیروزی و فتح را می‌دهد.

در طبقه‌بندی دیگری، پیامها به صورت انواع سمعی و بصری، کتبی، و ترکیبات آنها دسته‌بندی شده‌اند. جدول ۳-۶، انواع این پیامها و فعالیتهای فرستنده و گیرنده پیام را در آنها نشان می‌دهد.

بعضی از نویسندگان کوشیده‌اند بین پیام و کانال ارتباطی تفاوت قائل شوند. به عنوان مثال، به‌زعم آنان پیام ممکن است نوشتار باشد که مجرای ارتباطی آن می‌تواند نامه، اطلاعیه، و... باشد. همین‌طور پیام گفتاری می‌تواند از مجرای تلفن یا نشست حضوری مخابره شود. اما به‌طور کلی پیام و مجرای ارتباطی آن چنان با هم درآمیخته‌اند که در اغلب موارد جدا کردن آنها از هم میسر نبوده و نمی‌توان مرزبندی دقیقی بین آنها انجام داد.

| انواع پیام            | فعالیتی که باید به وسیله فرستنده یا منبع ارتباطی انجام شود | فعالیتی که باید به وسیله گیرنده پیام انجام شود | چند مثال                                                                   |
|-----------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| ۱ - سمعی              | سخن گفتن کاربرد وسیله مکانیکی ارسال پیام                   | گوش کردن                                       | علائم تلگرافی، رادیو، مکالمات تلفنی                                        |
| ۲ - بصری              | عمل                                                        | مشاهده                                         | علائم بصری کشتی به بندر (ساحل)، علائم دست، تکان دادن پرچم                  |
| ۳ - کتبی              | تحریر و نوشتن                                              | خواندن                                         | گزارشات، راهنمای وظایف و مشی شرکت، کتب                                     |
| ۴ - ترکیب سمعی و بصری | سخن گفتن و عمل کردن                                        | گوش کردن و مشاهده                              | تلویزیون، سینما، تئاتر، شاگردانی که به یک سخنرانی گوش می کنند              |
| ۵ - ترکیب بصری و کتبی | عمل و تحریر                                                | خواندن و مشاهده                                | آگهی بر تابلو، مجلات، روزنامه ها، آگهی بر وسائل نقلیه                      |
| ۶ - ترکیب سمعی و کتبی | سخن گفتن و تحریر                                           | گوش کردن و خواندن                              | شاگردانی که جزوه معلم را دنبال می کنند (ضمن اینکه به سخنان او گوش می کنند) |

## گیرنده پیام

گیرنده پیام یا مقصد ارتباط، فردی است که پیام را دریافت نموده و از آن استنباطی حاصل می‌کند، ممکن است یک پیام در آن واحد برای عده زیادی ارسال شود، مثلاً اطلاعیه‌ای که برای آگاهی همگان در کنار در ورودی نصب می‌شود یا سخنرانی مدیر سازمان برای همه کارکنان که از زمره پیامهایی هستند که بیش از یک گیرنده دارند. گیرنده یا گیرندگان پیام پس از دریافت پیام، استنباطی از آن دارند که باید با مقصود فرستنده یکی باشد. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، اگر مفهوم ذهنی به صورت پیامی درآید که مشترکاً در ذهن گیرنده و فرستنده مفهوم واحدی را تداعی ننماید، پیام دریافت نشده و ارتباط برقرار نخواهد شد. به عنوان مثال، سرپرستی که می‌خواهد دستوری به زیردست خود بدهد ممکن است کلماتی را به کار گیرد که در ذهن خود وی مفهومی خاص دارد، اما آن مفهوم برای زیردست روشن نیست. در چنین حالتی ارتباط برقرار نشده و زیردست قادر به انجام دستور نخواهد بود. از آنجایی که استنباط و ادراک گیرنده پیام نقش مهمی در ایجاد ارتباط ایفا می‌کند، در اینجا اجمالاً مسئله موانع ارتباطی و ادراک را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

## موانع ارتباطی

مانع ارتباطی<sup>۱</sup> عبارت است از هر نوع عامل یا علتی که در راه ارسال یا درک پیام اختلال ایجاد کند. موانع ارتباطی را می‌توان به دو گروه موانع خارجی<sup>۲</sup> و موانع داخلی<sup>۳</sup> تقسیم کرد. موانع خارجی به عوامل فیزیکی اطلاق می‌شود که در محیط خارج بر فرایند ارتباطی تأثیر گذارده و آن را مختل می‌سازند. عوامل خارجی مانند سروصدا، گرما، نور و... می‌توانند جزء موانع خارجی بشمار آیند. به عنوان مثال هنگامی که به علت وجود پارازیت، صدای فرستنده رادیویی به گوش نمی‌رسد، یا زمانی که به علت قطع خطوط تلفن ارتباط قطع می‌شود، عوامل خارجی مانع ایجاد ارتباط شده‌اند. موانع داخلی عبارتند از عوامل درونی که بر اجزای مختلف فرایند ارتباطی، به‌طور داخلی اثر نموده و جریان ارتباط را قطع کنند. احساسات و عواطف افراد، ادراکات و استنباطات آنان، طرز تلقی و نگرشهایشان، همه می‌توانند عوامل درونی بوده و جریان ارتباطی را مختل سازند. مثلاً هنگامی که گیرنده پیام با پیدداوری خود نسبت به فرستنده پیام، مفهوم پیام او را به گونه‌ای خاص تعبیر و استنباط می‌کند که منظور او نیست،

1. communication barriers

2. external factors

3. internal factors

مانعی درونی باعث اختلال در درک پیام شده است.

به طور کلی مانع ارتباطی را می توان در هر جزء از اجزای الگوی ارتباطی مشاهده کرد. مثلاً فرستنده پیام ممکن است با انتخاب و به کارگیری عبارات مبهم و چند پهلوی، یا آهسته و نامفهوم سخن گفتن، در راه ارتباط ایجاد مانع کند. همچنین گیرنده پیام نیز ممکن است براساس تجربیات و آموخته های قبلی خود پیام را به صورتی خاص درک نماید که با مقصود فرستنده مطابقت نداشته باشد. به همین ترتیب هرگاه پیام گویندای مفهوم مشترکی بین گیرنده و فرستنده نبوده و وحدت معنی را میان آنان حاصل نسازد، مانعی در راه ارتباط ایجاد می شود. به کارگیری وسائل نامناسب برای انتقال مفهوم نیز از جمله موانع ارتباطی است. مثلاً هنگامی که مدیر یک کارخانه برای کارگران ساده به زبان فنی سخنرانی می کند، در راه انتقال پیام مانعی ایجاد می شود. یا زمانی که برای کسی که سواد خواندن ندارد، به وسیله نامه مطلبی ارسال می گردد، پیام دریافت نمی شود.

از آنجایی که درباره پاره ای از موانع ارتباطی ضمن بحث در مورد اجزای الگوی کلی ارتباطی سخن به میان آمد، در اینجا از تکرار مطالب مذکور خودداری کرده و به نقش ادراک در ارتباطات، و چگونگی ایجاد موانع ارتباطی می پردازیم.

اصولاً مسئله اصلی در ایجاد مانع ارتباطی نحوه ادراک و استنباط گیرنده و فرستنده پیام از متن پیام است. هرگاه در ادراک پیام اختلالاتی ایجاد شود، پیام به درستی دریافت و درک نشده و مانع ارتباطی به وجود می آید. بدین جهت لازم است در اینجا اجمالاً به نقش ادراک در ارتباطات اشاره شده و ماهیت ادراک و رابطه آن با مانع ارتباطی مشخص گردد.

### نقش ادراک در ارتباطات

آدمی محرکها و موقعیتهای پیرامون خود را درک می کند، بدین معنی که آنها را دریافت داشته، احساس کرده و تعبیر و تفسیر می کند و نقشی از آنها در ذهن خود ایجاد می کند. به جهت اینکه پیام در الگوی ارتباطی عامل مرتبطی با گیرنده و فرستنده پیام بوده و به عنوان محرکی بر هر دوی آنها مؤثر است، مسئله ادراک در ارتباطات مهم و در خور بررسی است. نکات عمده ای که در مورد ادراک و نقش آن در ارتباطات و ایجاد مانع ارتباطی قابل بیان است عبارتند از:

۱. به علت آنکه افراد موقعیت و محرکهای پیرامون خود را تعبیر و تفسیر می کنند،<sup>۱</sup> این

۱. در اینجا باید توجه داشت بین احساس (sensation) و ادراک (Perception) تفاوت هست. احساس به وسیله

امکان وجود دارد که از پدیده واحدی ادراکات متفاوتی حاصل گردد. در ارتباطات این امر می تواند باعث شود که پیام واحدی به گونه های مختلف درک شود. مثلاً کلمه آفرین برای یک شاگرد مدرسه نشان دهنده توفیق اوست، اما همین کلمه برای یک بزرگسال در سازمان این معنا را ندارد.

۲. آموخته ها و تجربه های قبلی فرد بر ادراک او اثر می گذارد. کارگری که به تجربه آموخته است که مدیران در ابتدای ورودشان به دادن وعده و وعید می پردازند، سخنان آنان را با بی اعتمادی پذیرا می شود.

۳. انسان آنچه را تهدیدکننده، ناخوشایند و غیر قابل قبول باشد درک نمی کند و نادیده می گیرد. مثلاً کارمندی که نتیجه ارزشیابی او ضعیف ذکر شده از درک آن ناتوان می ماند و یا دستوراتی که با معتقدات فرد در تضاد است نادیده انگاشته می شود.

۴. انسان در هر لحظه با محرکهای مختلف مواجه است اما در جریان ادراک، یک یا چند محرک خاص مورد توجه او واقع می شوند. به عبارت دیگر فرد از میان محرکها برای ادراک، محرکهایی را انتخاب می کند، که به این امر گزینش ادراکی<sup>۱</sup> می گویند. گزینش ادراکی تحت تأثیر عواملی چون میزان شدت، تکرار، تازگی و تحرک محرک قرار داشته و تجربه و انگیزش و شخصیت نیز بر آن اثر می گذرانند. مثلاً صدای بلند سخنران از طریق بلندگو، حروف درشت یک خبر روزنامه، یا تکرار یک پیام، باعث می شود توجه ما از میان عوامل مختلف به آنها جلب گردد.

۵. گاهی اوقات انسان از پدیده ها، ادراکی کلیشه ای<sup>۲</sup> دارد، بدین معنا که آنها را در طبقاتی قرار داده و همه را یکسان تلقی می کند. مثلاً همه حسابداران را کارکنانی دقیق و محتاط، یا همه مدیران را افرادی خشک و خشن فرض می کنند. این امر در ارتباطات موجب می شود که پیام دریافت شده از این افراد تحت تأثیر خصوصیات تعمیم داده شده در مورد آنان قرار گرفته و به درستی درک نشود.

۶. هرگاه ادراک یک خصوصیت، سایر خصوصیتها را تحت الشعاع قرار دهد انسان دچار



حواس پنجگانه حاصل می گردد. به عنوان مثال همه ما ممکن است یک پیام را به طور یکسان بشنویم و حس کنیم، اما ادراک با تعبیرها و استنباطهای ما از آن ممکن است یکسان نباشد. ادراک ماحصل تجزیه و تحلیل های مغز و تعبیر و تفسیر اطلاعات مکسبه به وسیله حواس می باشد.

خطایی شده که آن را خطای هاله‌ای<sup>۱</sup> می‌گویند. مثلاً زمانی که بدخط بودن فرد را به عنوان یک خصوصیت منفی به سایر خصوصیات فرد تعمیم داده و او را از سایر جهات نیز منفی ارزیابی کنیم، دچار خطای هاله‌ای شده‌ایم. در ارتباطات نیز خطای هاله‌ای در گیرنده پیام موجب عدم ایجاد ارتباط صحیح می‌گردد. هنگامی که مدیری پس از دریافت گزارش در مورد یکی از کارکنان، به علت وجود یک نکته منفی سایر خصوصیات مثبت را نادیده می‌گیرد، به علت خطای هاله‌ای در انتقال اطلاعات و ایجاد ارتباط دچار اشکال شده است.

۷. فرد ممکن است چیزی را درک کند که انتظار دارد، نه آنچه که واقعاً وجود دارد. به عبارت زیر توجه کنید:

«مؤسسه پژوهشها و تخفیفات کاربردی در بخش صنعت».

از آنجایی که انتظار داریم پس از واژه پژوهش، تحقیق قرار داشته باشد واژه تخفیفات را غالباً تحقیقات می‌خوانیم. البته این امر در ارتباطات می‌تواند باعث اصلاح پاره‌ای اغلاط املائی و تحریری گردد و گیرنده پیام به قرینه، بعضی از اشتباهات را اصلاح کند.

۸. انسان پس از دریافت داده‌های مختلف آنها را در قالبهای ذهنی خاصی قرار داده و درک می‌کند. من باب مثال بخشنامه‌ای که برخی جملات آن بطور کامل تکثیر نشده، پس از دریافت به وسیله کارکنان، براساس قالبهای ذهنی آنان که حاصل تجربیات و یادگیری‌های قبلی آنان است تکمیل شده و درک می‌شود. یا نامه‌های یکنواخت و منفی سازمان در پاسخ به شکایات کارکنان و ارباب رجوع باعث می‌شود هر نامه‌ای که از طرف سازمان در پاسخ به شکایات صادر شود بدون خواندن کامل با محتوای منفی مورد استنباط قرار گیرد.

## بازخور

همان گونه که در الگوی ارتباطی ۲-۶ ملاحظه گردید، بازخور در فرآیند ارتباطی عبارت است از برگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام به طوری که فرستنده پیام از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درک آن آگاه گردد. فرآیند ارتباطی بدون وجود بازخور کامل نخواهد شد. در بازخور اطلاعاتی، گیرنده پیام به صورت فرستنده‌ای در می‌آید که پاسخ پیام را مطابق الگوی کلی ارتباطی برای فرستنده اصلی ارسال می‌دارد. بازخور اطلاعاتی ممکن است به اشکال مختلف در فرایند ارتباطی دیده شود. پاسخی که به یک نامه داده می‌شود، رفتاری که از شنونده دستوری سر می‌زند، و حالتی که پس از شنیدن خبری در چهره شنونده

وجود می‌آید، همه می‌توانند بازخوری برای فرستنده پیام بشمار آیند. بازخور اطلاعاتی در فرایند ارتباطی نقش بسیار مؤثری دارد و از این طریق است که فرستنده پیام می‌تواند از دریافت صحیح پیام مطمئن شده و در صورت وجود موانعی در راه ارتباط، نسبت به رفع آنها اقدام نماید و از سوء تفاهات احتمالی جلوگیری کند.

فرایند ارتباطی که فاقد بازخور می‌باشد، در واقع نوعی ارتباط یک جانبه و یکطرفه<sup>۱</sup> است. در ارتباط یکطرفه، فرستنده پیام به ارسال پیام اقدام می‌کند و توجهی به پاسخ یا انعکاس پیام ندارد. البته واضح است که اگر پیامها به مقصد برسند انعکاسهایی را به همراه دارند که بازخور آنها بشمار می‌آید، منتها در ارتباط یکطرفه فرستنده به این انعکاسها توجهی مبذول نمی‌دارد و از این جهت این گونه ارتباطات را یک جانبه یا یکطرفه نامیده‌اند. به عنوان مثال سخنرانی که به ایراد مطالب کسل‌کننده‌ای پرداخته، از چهره‌های خسته و کسل و از خمیازه و دهن‌دره‌های شنوندگان خود باید دریابد که نتیجه سخن او در مستمعان چگونه است. در این حالت بازخوری برای پیام سخنران وجود دارد اما اگر او توجهی به آن ننماید ارتباط یکطرفه بحساب می‌آید.

در ارتباط دوطرفه<sup>۲</sup>، فرستنده یا گیرنده پیام در ارتباط با هم بوده و با یکدیگر به مبادله اطلاعات می‌پردازند. در تبادل اطلاعات که بازخور را بوجود می‌آورد، گیرنده و فرستنده نقش خود را عوض کرده و یکبار به ارسال پیام در نقش فرستنده و بار دیگر به دریافت نتیجه پیام در نقش گیرنده می‌پردازند و این عمل را تا آنجا که لازم باشد تکرار می‌کنند.

برای آگاهی از اهمیت بازخور در فرایند ارتباطی و مقایسه ارتباطات یکطرفه بدون بازخور با ارتباطات دوطرفه که دارای بازخور می‌باشند، بررسیهای فراوانی انجام شده است. چگونگی انجام یک نوع از این بررسیها<sup>۳</sup> به شرح زیر است:

فردی به عنوان فرستنده پیام انتخاب می‌شود، و الگوی نمونه‌ای مطابق شکل ۴-۶ در اختیار او قرار داده می‌شود. در این الگو طرز چینش مستطیل مشخص شده است. به گیرنده یا گیرندگان پیام نیز شش مستطیل مقوایی شبیه مستطیل‌های شکل مذکور داده می‌شود. فرستنده پیام بدون آنکه بتواند از گیرنده یا گیرندگان پیام اطلاعی کسب کند یا طرز کار آنها را ببیند باید به وسیله ارتباط کلامی به آنها بگوید که این مستطیل‌ها را مطابق شکل نمونه در کنار هم قرار دهند. در این نوع ارتباط که ارتباطی یکطرفه و بدون بازخور است نتایج حاصل

1. one - way communication

2. two - way communication

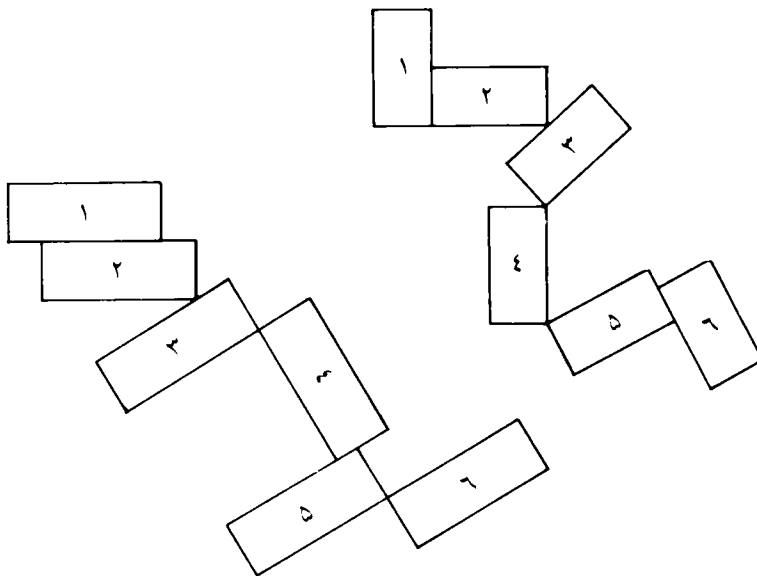
3. Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, 4th ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1978, pp. 119 - 120.

و زمان مصروفه جمع آوری می شود. در بخش دوم آزمایش، فرستنده پیام می تواند نتیجه کار گیرندگان پیام خو درآ بیند و آنها نیز از او سؤالاتی کرده و او آنها را راهنمایی کند. در این نوع ارتباط که ارتباطی دوطرفه و با بازخور می باشد نتایج حاصل با نتایج بخش قبلی مقایسه می شود. براساس این آزمایش ثابت شده که:

۱. ارتباط یک طرفه نیاز به زمان کمتری دارد در حالی که ارتباط دوطرفه زمان بیشتری را به خود اختصاص می دهد.

۲. ارتباط دوطرفه دقیق تر و صحیح تر بوده و وجود بازخور باعث می شود گیرندگان پیام بتوانند بالاخره طرز صحیح چیدن مستطیل ها را مطابق نمونه دریابند.

۳. اطمینان خاطر و اتکای به خویشتن گیرندگان پیام در ارتباط دوطرفه بیشتر است، و میزان تردید و ناآگاهی در آنان به علت وجود ارتباط متقابل بسیار کم است.



شکل ۴ - ۶. دو الگو از چیدن شش مستطیل در کنار هم

۴. در ارتباط دو طرفه اگر فرستنده پیام نتواند منظور خود را به روشنی بیان کند مورد سؤالات فراوان قرار می گیرد تا ابهامات گیرندگان کاملاً رفع شود.

۵. ارتباط یک طرفه منظم است اما ارتباط دوطرفه به علت وجود سؤالات غیرقابل

پیش‌بینی نامنظم بوده و شلوغ‌تر می‌باشد.

با توجه به نتایج حاصله از این بررسیها، هرگاه در سازمان ارتباطات سریع مورد نظر بوده و این اطمینان وجود داشته باشد که پیام به سادگی قابل فهم است، می‌توان از ارتباط یک‌طرفه بهره جست. به فرض اگر مدیر سازمان بخواهد موضوع جزئی و ساده‌ای را سریعاً به اطلاع همه کارکنان برساند و محتوای پیام به گونه‌ای است که درک آن به سهولت برای همه میسر می‌باشد، مدیر می‌تواند از ارتباط یک‌طرفه استفاده کند. همچنین اگر برقراری نظم در ارتباطات واجد اهمیت باشد و امکان پرسش و پاسخ وجود نداشته باشد، مانند سخنرانی میان یک جمعیت کثیر، ارتباط یک‌طرفه بهترین راه برقراری نظم مؤثر است.

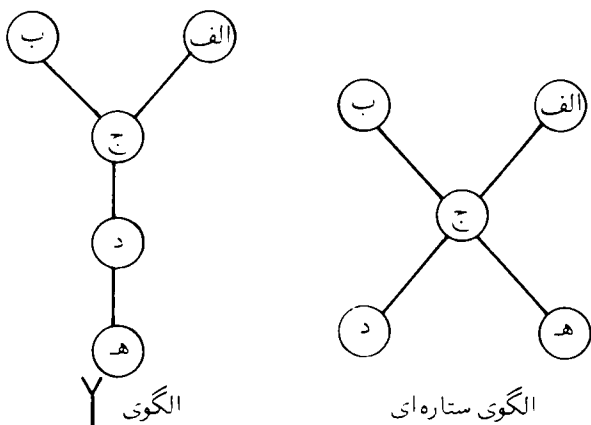
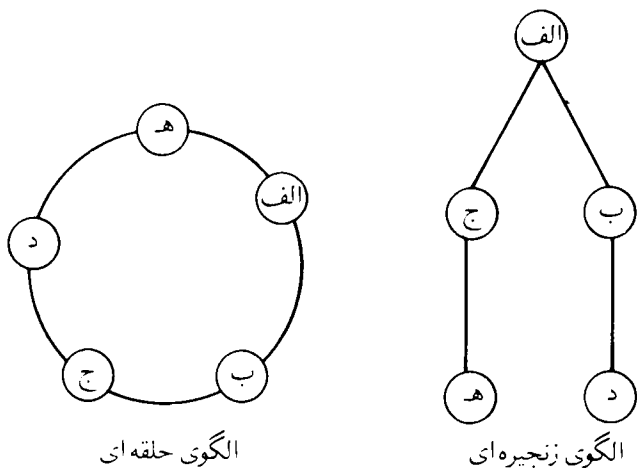
اما در مواردی که پیام باید دقیقاً درک شود و محتوای آن هم مسائل پیچیده‌ای است که برای روشن شدن نیازمند سؤال و جواب می‌باشد، باید از ارتباط دو طرفه کمک گرفت. همچنین زمانی که فرستنده پیام مایل است که از چگونگی دریافت و درک پیام آگاه شود باید از ارتباط دوطرفه استفاده کند تا از طریق بازخور و برگشت نتیجه پیام، این آگاهی برایش حاصل گردد. همان‌طور که اشاره شد اگر با دقت به مسئله بنگرید شاید هیچ ارتباطی یک‌طرفه نباشد، زیرا به هر حال گیرندگان پیام اگر آن را دریافت کنند واکنشی از خود نشان می‌دهند که فرستنده را از نتیجه کارش مطلع می‌سازد. در اینجا است که حتی سکوت نیز می‌تواند برای فرستنده پیام گویا و معنی‌دار باشد.

## ارتباطات در سازمان

در قسمتهای گذشته موضوع ارتباطات بین افراد و اعضای سازمان مورد بررسی قرار گرفت. اکنون می‌خواهیم مسئله ارتباطات را در ساخت رسمی سازمان بررسی کنیم. اصولاً نمودار رسمی سازمان، کانالها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می‌دهند و به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مدنظر طراح ساخت سازمان می‌باشد. از این رو الگوی ارتباطی ساخت رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص گردیده است. الگوهای مذکور که نشان‌دهنده مجاری ارتباط رسمی می‌باشند از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. ممکن است در سازمانی این مجاری طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند فقط با رؤسای خود تماس و ارتباط داشته باشند، یا آنکه طراحی کانالهای مذکور به گونه‌ای باشد که ارتباطات جمعی و افقی را در سازمان امکان‌پذیر سازد.

برای آگاهی از میزان اثربخشی طرحهای مختلف ارتباطی، تحقیقات فراوانی انجام شده است. در یکی از پژوهشها چند الگوی ارتباط سازمانی مطابق شکل ۵-۶ مورد آزمایش قرار گرفت تا اثربخشی هر یک از آنها در سازمان مشخص گردد.

در این آزمایش پنج نفر باید مسائل مختلفی را از طریق ارتباط با یکدیگر حل می کردند. افراد مذکور از یکدیگر جدا بوده و در هر الگویی امکان ارتباطشان مطابق آن الگوی خاص بود.



شکل ۵-۶. الگوهای ارتباطات سازمانی

مثلاً در الگوی حلقه‌ای، فرد (ب) فقط می‌توانست با افراد (الف) و (ج) تماس مستقیم داشته باشد، و برای ارتباط با فرد (هـ) از طریق افراد (الف) یا (ج) و (د) باید اقدام می‌نمود. در الگوی ستاره‌ای، فرد (ج) می‌توانست مستقیماً با افراد دیگر تماس داشته باشد، در حالی که آنها امکان تماس مستقیم با یکدیگر را نداشتند. لازم به یادآوری است در سازمانها این الگوهای ارتباطی را می‌توان مشاهده کرد، مثلاً الگوی ستاره‌ای نمونه چهار مأمور فروش در چهار منطقه است که با یک مسئول در تماس هستند. یا الگوی زنجیره‌ای نشان‌دهنده یک مدیر با دو معاون است که زیر نظر آنها دو رئیس کار می‌کنند.

نتایج حاصل از این آزمایش نشان داد که الگوهای مختلف ارتباطی می‌توانند در شرایط مختلف کارساز بوده و مفید واقع شوند. الگوهای شبیه الگوی ستاره‌ای کاملاً متمرکز بوده و تنها یک فرد امکان ارتباط با سایرین را دارد. در حالی که در الگوی حلقه‌ای همه افراد امکان ارتباط با یکدیگر را داشته و نحوه ارتباط غیرمتمرکز می‌باشد. در الگوی متمرکز ستاره‌ای فرد (ج) سریعاً به اطلاعات فراوانی از چهار منبع اطلاعاتی دست می‌یابد، اما در الگوی غیرمتمرکز حلقه‌ای اطلاعات در انحصار فرد خاصی نیست و بین همه افراد ردوبدل می‌شود. میزان رضایت کل افراد در الگوهای غیرمتمرکز بیشتر از الگوهای متمرکز بوده و این مسئله از نظر نحوه ارتباطات و انگیزه بسیار مهم است. همچنین وجود اطلاعات در نزد یک فرد، او را به صورت یک قدرت در سازمان درآورده و به او نقش رهبری می‌دهد، و این نظر را که دسترسی به اطلاعات یکی از منابع اصلی قدرت در سازمان است اثبات می‌کند. مثلاً فرد (ج) در الگوی (۷) دارای قدرت اطلاعاتی بالائی است، زیرا می‌تواند از سه منبع به‌طور مستقیم کسب اطلاع کند، در حالی که برای سایرین چنین امکانی نیست و همین قدرت باعث می‌شود او نقش رهبری در بین گروه را داشته باشد.

### ارتباطات عمودی در سازمان

از آنجایی که ارتباطات عمودی رایج‌ترین نوع ارتباط در سازمانهای سلسله‌مراتبی است، بی‌مناسبت نیست در اینجا به این نوع ارتباط اشاره شود. در این الگو، ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالاست. هدف ارتباطات بالا به پایین هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به کارکنان زیردست می‌باشد. هدف ارتباطات پایین به بالا ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواستهای گوناگون می‌باشد. در ارتباطات عمودی پایین به بالا در صورتی که زیردست دریابد بالادست نسبت به پاره‌ای اطلاعات واکنش منفی از خود نشان می‌دهد، در ارسال آن نوع اطلاعات امساک نموده و یا آنها را تلطیف و تعدیل می‌نماید.

همچنین در ارتباطات عمودی بالا به پایین اگر مدیران از دادن اطلاعات واقعی و کافی به زیردستان خودداری کنند، این امر باعث می شود مرئوسان اعتماد خود را نسبت به آنان از دست داده و نتوانند پاسخهای صحیح و درستی به پیامهای ارتباطی آنان بدهند.

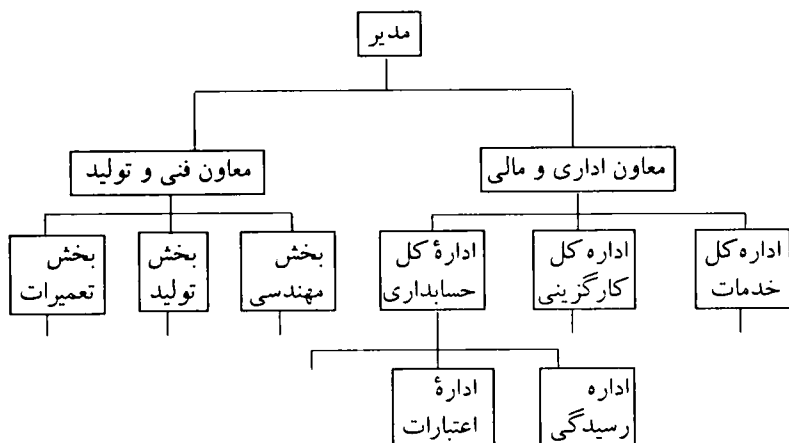
ارتباطات عمودی توأم با مشکلاتی است که اثربخشی آن را کاهش می دهد. به عنوان مثال، اطلاعات واصله از مقامات بالاتر در هر رده تغییر می کند، تعدیل و اصلاح می شود، و گاهی نیز در یک رده متوقف می ماند. برای روشن شدن مطلب به آزمایش زیر توجه کنید: خبری را در یک صفحه کاغذ درج کنید و به نفر اول کلاس بدهید تا بخواند و برداشت خود را از آن شفاهاً به نفر بعدی اطلاع دهد. نفر دوم نیز خبر را به اطلاع نفر سوم برساند، و به همین ترتیب تا نفر آخر کلاس این کار را ادامه دهید. حال نفر آخر خبر دریافتی را در صفحه کاغذی یادداشت نموده و به شما بدهد. مقایسه خبر اول و خبر آخر نشانگر تغییراتی است که یک خبر به هنگام گذشتن از ذهنهای افراد مختلف حاصل می کند.

در سلسله مراتب سازمان نیز اغلب اطلاعات حین گذشتن از رده های مختلف تغییر می یابند، و زمانی که به آخرین فرد مورد نظر می رسند گاهی تغییرات فاحشی در آنها رخ داده و کاملاً عوض شده اند. همچنین در صورتی که یکی از رده های سازمان عمداً یا سهواً انتقال اطلاعات را متوقف سازد، فرایند ارتباطی قطع شده و تبادل اطلاعات معوق می ماند. از این رو هرگاه تعداد مراتب و رده ها در سازمان بسیار زیاد باشند، مشکلات ارتباطی گریزناپذیر بوده و باید کوشید تا رده های سازمانی به حداقل ممکن کاهش یابند، و یا آنکه از طریق تفویض اختیار مسیر ارتباطی را کوتاه نموده و حتی المقدور از مشکلات ارتباطی کاست.

### ارتباطات غیر رسمی یا پیش بینی نشده در سازمان

همچنان که اشاره شد، ارتباطات رسمی در سازمان براساس الگوهای مندرج در نمودار تشکیلات رسمی شکل می گیرند. به عنوان مثال، ارتباطات رسمی در شکل ۶-۶ ایجاب می کند که رئیس اداره رسیدگی برای ارائه گزارش به مدیر سازمان گزارش تهیه شده را به مدیر کل حسابداری تسلیم نماید و او آن را مطالعه کرده و به معاون اداری و مالی ارائه دهد تا وی بتواند گزارش مذکور را به نظر مدیر سازمان و اگر لازم بود به قسمتهای دیگر بفرستد، یا نظر خود را از همین کانال به اداره رسیدگی ابلاغ کند.

اما ارتباط در سازمان منحصر به این نوع ارتباطات نمی گردد. به عبارت دیگر این ارتباطات تا زمانی که افراد به سازمان نیامده و پستها اشغال نشده است به این ترتیب وجود دارد، اما به محض آنکه افراد وارد سازمان شدند، بنابه علل مختلف مانند علایق و سلیق



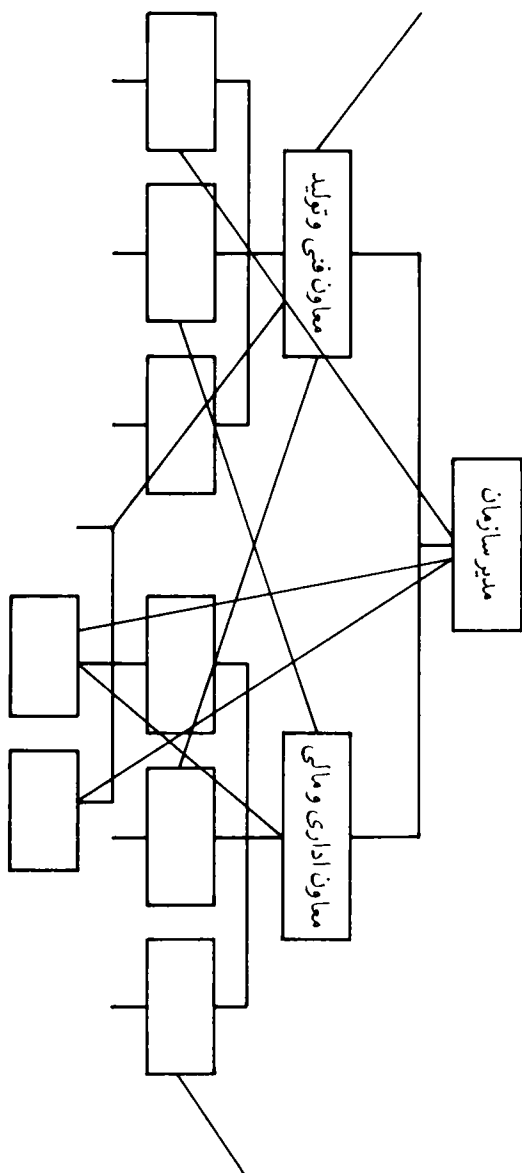
نمودار ۶ - ۶. ارتباطات رسمی در یک سازمان فرضی

مشترک، هم فکریها و هم دلیها، الفتها و نزدیکیها و... با یکدیگر ارتباطاتی برقرار می کنند که با ارتباطات رسمی و پیش بینی شده مطابقت نمی کند. این شبکه ارتباطی را شبکه ارتباطات غیررسمی می نامند. شکل ۷-۶ نشان دهنده این نوع ارتباطات در سازمان است.

ارتباطات غیر رسمی گاهی آن قدر توسعه می یابند که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت الشعاع قرار می دهند و ارتباطات رسمی در خطوط غیررسمی ارتباطی محو می شوند. ارتباطات غیررسمی اگر با هدفهای سازمان در تعارض باشند در راه تحقق هدفهای مذکور ایجاد اختلال کرده و باید ترتیبی اتخاذ نمود که ارتباطات مذکور قطع شوند. اما باید به این نکته توجه داشت که وجود ارتباطات غیر رسمی در سازمان اجتناب ناپذیر بوده و با حضور انسانها در سازمان این ارتباطات از متن سازمان می جوشد و شکل می گیرد. نقش مدیر در برابر ارتباطات مذکور این است که اگر این ارتباطات را همراستا با هدفهای سازمان می بیند از آنها بهره گیرد، و اگر آنها را مخالف و بازدارنده می یابد در قطع و توقفشان بکوشد.

### الگوهای ارتباطات غیررسمی

ارتباطات غیررسمی را ارتباطات درخت انگوری نیز نامیده اند، زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می کشد و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می یابد. انواع مختلفی از این



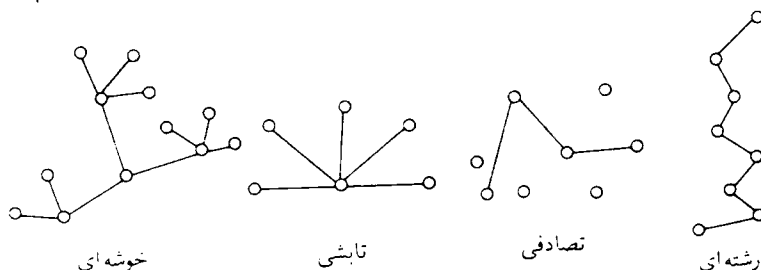
شکل ۷ - ۱. شمای ارتباطات غیررسمی در یک سازمان فرضی

نوع ارتباطات در سازمان وجود دارند. شکل ۸-۶ چندنوع از الگوهای ارتباطات غیررسمی را نشان می‌دهد.

به عنوان مثال، گاهی اوقات فردی از اعضای سازمان به طور غیررسمی خبری را به فرد دیگری می‌دهد و او آن را به فرد سومی انتقال می‌دهد، و به همین ترتیب خبر از یک نفر به نفر دیگر به صورت یک رشته منتقل می‌گردد (الگوی رشته‌ای). یا ممکن است فردی به طور غیررسمی خبر و موضوعی را به اطلاع گروهی برساند، که این ارتباط از الگوی تابشی تبعیت می‌کند. ارتباط تصادفی نوع دیگری از ارتباطات غیررسمی است که ضمن آن فرد به طور تصادفی خبری را به اطلاع افرادی که به طور تصادفی با آنها برخورد و تماس پیدا کرده می‌رساند. در ارتباط خوشه‌ای نیز یک نفر به طور غیررسمی خبری را به عده‌ای می‌دهد، و هر یک از آنها نیز خبر را به عده‌ای دیگر انتقال می‌دهند.

### تجزیه و تحلیل تعاملی یا مراوده‌ای

بحث ارتباطات را با معرفی شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی که ارتباطات بین افراد را از دیدگاه طبایع و شخصیت‌های مختلف انسانی مورد بررسی قرار می‌دهد به پایان می‌بریم.



شکل ۸-۶. نمونه‌هایی از الگوهای ارتباطات غیررسمی

اصولاً افراد به هنگام ارتباط با هم تحت تأثیر ادراکات، خصوصیات روانی و عاطفی و شخصیت و خلق و خوی خویش قرار می‌گیرند و این عوامل بر نحوه ارتباط آنان با هم تأثیر بسیار می‌گذارد. بدین جهت در اینجا به بررسی شیوه‌ای می‌پردازیم که مراودات بین افراد را در رابطه با طبایع و خصوصیات روانی آنها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به تجزیه و تحلیل تعاملی<sup>۱</sup> مشهور است. منظور از تعامل در اینجا کششها و واکنشهای متقابل افراد به هنگام ارتباط

1. transactional analysis

با هم است.

در تجزیه و تحلیل تعاملی هدف آن است که ارتباط بین افراد با نوجا به طبایع آنها مطالعه شود، و از این طریق مشکلات ارتباطی شناخته شده و در راه ایجاد ارتباطات مؤثر بین اعضای سازمان و ارباب رجوع آن اقدامات لازم صورت پذیرد. به عنوان مثال ارتباط بین فردی که در سازمان حالت پدرانه و اندرزگو داشته و دائماً به دیگران پند و دستور می دهد که چه بکنند و چه نکنند با فرد دیگری که حالت کودکانه داشته و چون کودکان رفتار می کند، در این شیوه تجزیه و تحلیل شده و اثربخشی ارتباط بین آنها بررسی می شود.

در تجزیه و تحلیل تعاملی اعضای سازمان از نظر حالات روانی و شخصیت در سه حالت پدرانه، بالغ، و کودکانه قرار می گیرند. این حالات در افراد بدون توجه به سن تقویمی آنان به درجات و مراتب گوناگون وجود دارد. بعضی افراد در سازمان دارای حالتی پدرانه بوده و احساسی چون والدین دارند، گروهی دیگر حالت کودکانه داشته و رفتاری چون کودکان از آنان سر می زنند، و بالاخره برخی حالت بلوغ و رشد و کمال فکری از خود نشان می دهند. وجود حالت پدرانه در فرد از تجربه های دوران کودکی و از رفتار والدین و سایر بزرگان خانواده نقش می پذیرد و طرز سخن گفتن، نصیحت کردن، سرزنش نمودن و تحکم و تفکر را در او به وجود می آورد.

حالت کودکانه بازتاب احساس فرد در دنیای کودکی و قبل از بلوغ است. در این حالت، فرد بدون تسلط بر رفتار خود در مقابل تحریکات خارجی مثل ناراحتی از سرما، هوای نامساعد، گرسنگی یا احساس قصور و عدم کفایت واکنشهای کودکانه نشان می دهد. تنهایی حالت بلوغ در فرد است که به او قدرت می دهد در آنجایی که کودکان و والدین صرفاً در مقابل عوامل واکنش نشان می دهند، از تفکری خلاقه برخوردار باشد و به درستی فکر کند، تصمیم بگیرد و رفتار کند. تنها افرادی با طرز فکر بالغین می توانند اطلاعات مناسب و مورد نظر را بررسی و انتخاب نموده و آنها را با توجه به شرایط زمان و مکان به مرحله عمل درآورند و کودکان و والدین را کنترل نمایند، و همچنین ارتباطی مطلوب و مؤثر با دیگر افراد بالغ و سایر افراد بوجود آورند. البته همچنان که اشاره شد قصد از مفهوم بالغین و کودکان و پدران حالتی است که در افراد، سوای سن واقعی آنان وجود دارد و آنان را به رفتارهای گوناگون حاکی از بلوغ، کودکی و سالخوردگی وادار می کند.

کسانی که با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی آشنا می شوند قادر به خودشناسی بوده و رفتار خود و دیگران را از طریق تجزیه و تحلیل واکنشها به خوبی درک می نمایند. آنان طرز فکری پیدا می کنند که نشانه بلوغ است و در ارتباط با همکاران خود علت مشکلات را به سادگی

استنباط نموده، و تشخیص می‌دهند چه عللی باعث جلوگیری از حل منطقی مسائل می‌گردد و چطور عواطف، خصوصیات و حالات افراد در حل مسائل ایجاد مانع می‌کند. با این آگاهی است که آنان می‌توانند رفتار خود را در تماسها و ارتباطها کنترل نموده و برخوردی هماهنگ و موزون با دیگران داشته باشند.

آشنایی با شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی به افراد سازمان کمک می‌کند که با رفتاری حاکی از بلوغ فکری مسائل را بررسی نمایند و به حل عقلایی و منطقی آن قادر گردند. در ارتباطهای دوطرفه شناخت این شیوه، گره کوری را که در اغلب موقعیتهای در سازمان پیش می‌آید می‌گشاید و توفیق در حصول توافق و رفع سوء تفاهم را میسر می‌سازد.

به عنوان مثال زمانی که یکی از اعضای سازمان با حالت پدرانه با فرد دیگری که او نیز دچار همین حالت است به برقراری ارتباط می‌پردازد، از آنجایی که فرد در حالت پدرانه مخاطب خود را کودک می‌پندارد ارتباط به درستی برقرار نشده و نتیجه مطلوب حاصل نخواهد شد. در چنین موقعیتی طرفین می‌کوشند به یکدیگر امر و نهی کرده و هر یک دیگری را به انجام امر متقاعد و مطیع سازند. یا هنگامی که فردی در سازمان دارای حالت کودکانه است اما فرد دیگری بدون توجه به این حالت می‌خواهد با او چون بزرگسالان ارتباط برقرار کند، باز در ارتباط موانعی پیش آمده و درک صحیح و متقابل ایجاد نمی‌شود.

تجزیه و تحلیل تعاملی برای جلوگیری از این مشکلات ارتباطی حالات مختلف افراد را تجزیه و تحلیل کرده و به افراد قدرت می‌دهد با شناخت مخاطب خود به ارتباط صحیح اقدام ورزند. اگر مخاطب دارای حالت کودکانه است با او به طریقی ارتباط برقرار کنند که تفاهم حاصل شود و اگر طرف ارتباط دارای حالت پدرانه است با در نظر داشتن این مسئله به برقراری ارتباط بپردازند.

اهمیت تجزیه و تحلیل تعاملی در این است که افراد سازمان پس از آموزش با این روش، یک شناسایی کلی نسبت به رفتارهای سه گانه پیدا می‌کنند، و با این آگاهی ارتباطهای آنان با سایرین تسهیل می‌شود و ثمربخشی فعالیتها افزایش می‌یابد.

نکته حائز اهمیت در تجزیه و تحلیل تعاملی، شناخت صحیح و واکنش مناسب در مقابل کنشهای بوجود آمده است. بدین ترتیب که ممکن است فردی دارای حالت بلوغ فکری باشد ولی نتواند نسبت به فرد مقابل خود شناخت صحیحی داشته باشد و حالت کودکانه یا پدرانه را در او درک نماید. چنین شناختی باعث می‌شود فرد فکر کند که طرف مقابل او هم حالت بلوغ دارد و با او رفتاری مبتنی بر بلوغ می‌نماید که نتیجه حاصل، مطلوب نخواهد بود. آگاهی از اصول تجزیه و تحلیل تعاملی این قدرت را به فرد می‌دهد که اولاً کوشش کند تا رفتار خود را

با حالت بلوغ عرضه کند و ثانیاً روحیات و حالات دیگران را در ارتباط با خود درک کند و مناسب با آنها واکنش نشان دهد. شناخت حالات دیگران حل مسائل و مشکلات ناشی از رفتارها را در سازمان بسیار ساده کرده و انجام اقدامات را تسهیل و تسریع می نماید.

روش تجزیه و تحلیل تعاملی وسیله‌ای ساده برای افراد سازمان است تا یکدیگر را بهتر بشناسند و در پرتو این شناخت رفتار عقلایی تری با هم داشته باشند. همچنین با استفاده از این روش ارتباط بین اعضای سازمان و مشتریان و ارباب رجوع آنها نیز بهبودی قابل ملاحظه‌ای خواهد یافت. مثلاً در یک فروشگاه، در یک رستوران یا در یک مؤسسه آموزشی اگر افراد سازمان بتوانند حالات مراجعان خود را به درستی دریابند، قادر می شوند به گونه‌ای مؤثر با آنها به ارتباط پرداخته و رضایت بیشتر آنان را جلب نمایند.

البته گذشته از مؤسساتی که به ارائه خدمات می پردازند و بدین لحاظ از روش تجزیه و تحلیل تعاملی استفاده می کنند تا ارتباط خود را با مراجعان و مشتریان بهبود بخشند، روش مذکور برای توسعه و بهبود سازمانهای دیگر نیز وسیله مؤثر و مفیدی است. به عنوان مثال در یکی از سازمانهای تولیدی، مدیر اجرایی یکی از بخشها ضمن بررسی های خود متوجه می شود در سازمان او هیچ فردی وجود ندارد که بتواند جانشین او شده و مسئولیتهای وی را بعهده گیرد. این مسئله مدیر مزبور را بسیار ناراحت کرده و به فکر می اندازد تا علت این امر را دریابد. به کمک روش تجزیه و تحلیل تعاملی موضوع کاملاً روشن می شود. روش مدیر اجرایی دقیقاً ملهم از حالت پدرانه بوده و رفتار آمرانه و مبتنی بر اقتدار او به همراه محافظه کاریهایش موجب از میان رفتن حس استقلال و اتکای به نفس مرئوسانش گردیده و بدین ترتیب در سازمان کسی پیدا نمی شود که بتواند در آینده بر جای او بنشیند. با روشن شدن علت امر به کمک روش تجزیه و تحلیل تعاملی اکنون حل مشکل بسیار ساده خواهد بود.

در روش تجزیه و تحلیل تعاملی تقسیم بندی دیگری نیز از حالات و جنبه های مختلف رفتاری افراد بعمل آمده است. در اولین جنبه فرد دچار حالتی است که از آن با عبارت «من نمی دانم چکار کنم، تو همه چیز را می دانی و بگو چکار کنم» یاد می شود. این مورد خاص افرادی هستند که دارای حالت کودخانه بوده و در قید نوعی احساس وابستگی و عدم استقلال اسیرند. در سازمانها اغلب به این گونه افراد برخورد می کنیم که دائماً منتظرند کسی برایشان راه کار را مشخص نماید و بگوید که چه کار بکنند و چطور وظایفشان را انجام دهند. این گونه افراد کمتر ابراز تمایل می کنند که انجام کاری را خود برعهده گیرند و در کارهایشان ابتکار و فعالیت نشان دهند.

جنبه دیگری که از آن با عبارت «من می دانم چکار کنم، تو نمی دانی چکار کنی» یاد

می‌شود، حالتی است که ناشی از عدم اعتماد و اطمینان به دیگران است. فردی که دچار این حالت است در انجام کارها به دیگران اعتمادی ندارد و همواره می‌کوشد تمام کارها را به تنهایی و بدون شرکت دیگران به پایان رساند. توانایی کار گروهی و علاقه به انجام فعالیت‌های جمعی در این دسته از افراد بسیار ضعیف است. شاید بتوان افراد این گروه را به پدربزرگ‌هایی تشبیه کرد که هنوز همه فرزندان خود را کودک می‌پندارند.

حالت «من نمی‌دانم چکار کنم، تو هم نمی‌دانی چکار کنی» حالتی است که نشان‌دهنده نهایت دلدزدگی و یأس در فرد می‌باشد. شاید بتوان آن را حالتی بیمارگونه دانست. افرادی از این گروه و با این طرز فکر به سختی می‌توانند در کار سازمان منشأ اثرات مفیدی باشند.

حالت «من می‌دانم چکار کنم، تو هم می‌دانی چکار کنی» گویای یک جنبه عقلایی و منطقی از روابط بین افراد است. این مورد خاص، افرادی هستند که براساس تقسیم‌بندی قبلی دارای حالت بلوغ می‌باشند. در چنین حالتی دو فرد در ارتباط با هم، با یکدیگر را به خوبی درک می‌کنند و اگرچه ممکن است در موردی با هم توافق نداشته باشند اما عقاید یکدیگر را محترم شمرده و رفتاری حاکی از بلوغ و کمال ابراز می‌دارند. این جنبه، مطلوب‌ترین جنبه‌های چهارگانه است و سعی مدیران باید در جهت بوجود آوردن و پرورش این گونه طرز فکر و روحیه در سازمان باشد.

در مواجهه با چهار جنبه‌ای که برشمردیم روش تجزیه و تحلیل تعاملی به ما می‌آموزد که ارتباطات افراد از این نظر در سازمان چگونه است و چطور می‌توان با درک انواع این ارتباطات رفتاری مؤثر و صحیح در رهبری و هدایت کوشش‌های جمعی در سازمان داشت، و آرام آرام در پی تغییر طرز تفکرهای نامطلوب بود. البته با آگاهی از این جنبه‌ها می‌توان بدون ایجاد تغییر از دو گروه اول و دوم به نحو مطلوب استفاده نمود. به عنوان مثال برای گروه نخستین می‌توان برنامه کار دقیق و تفصیلی تعیین کرد و در اموری که روزمره و عادی بوده و از یک روش معین پیروی می‌نمایند از وجود آنها استفاده کرد. به گروه دوم نیز می‌توان کارهایی را واگذار کرد که یک نفر به تنهایی و مستقلاً قادر به انجام آنها می‌باشد و نیازی چندان به همکاری گروهی ندارد. اما برای گروه سوم باید به طریق درمانی متوسل شد و علل یأس را کشف و از میان برداشت.

ایجاد ذهنی خلاق و منتقد و بالغ، هدف روش تجزیه و تحلیل تعاملی است، اما در عین حال در این روش ما یاد می‌گیریم که چگونه با حالات کودکان و پدران در سازمان روبرو شویم و از این آگاهی به نفع هدف‌های سازمان بهره جویم. در اغلب موارد از میان بردن جنبه‌های کودکانه و پدران‌ه غیرممکن است و در این حالتها باید به خاطر بیاوریم که روش

تجزیه و تحلیل تعاملی به ما می آموزد چگونه با فرد روبرو شویم، ولی تأکیدی در جهت عوض کردن جنبه های رفتاری فرد وجود ندارد. فردی با داشتن حالت کودکانه در سازمان می تواند بسیار مؤثر باشد و همین طور از حالات پدرا نه هم می توان به خوبی به نفع سازمان بهره جست، به عبارت دیگر قبل از آنکه هدف تغییر باشد، مسئله شناخت و درک جنبه های شخصیت و طرز فکر فرد مطرح است.

به طور خلاصه شیوه تجزیه و تحلیل تعاملی راهی است نو در شناسایی چگونگی ارتباطات افراد و رفتارهای آنان و تلاشی است تا از این طریق بتوان ارتباط با اعضای سازمان و ارباب رجوع و مشتریان آن را براساس روحیات و حالات متفاوتی که دارند تسهیل نمود و بهبود بخشید.





## تصمیم‌گیری

---

اگر فعالیتهای مختلف مدیریت را در نظر آورید، به وضوح مشاهده می‌شود که جوهر تمامی فعالیتهای مدیریت تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به‌شمار می‌آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه‌گر است. در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، در تدوین هدفها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی، و در تمامی افعال و اعمال مدیریت تصمیم‌گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. مدیر همواره مواجه با مواردی است که اخذ تصمیم را از جانب او طلب کند، و کیفیت و چگونگی این تصمیمها است که میزان توفیق و تحقق هدفهای سازمان را معین می‌کند.

از این رو آشنایی با شیوه‌ها و روشهای تصمیم‌گیری و آگاهی از تکنیکهای اخذ تصمیم برای مدیران واجد اهمیت بسیار بوده و با بهره‌گیری از این شیوه‌ها و ابزارهاست که توانایی مدیران در اخذ تصمیمها کارآمدتر و مؤثرتر افزایش می‌یابد.

### فرآیند تصمیم‌گیری

در تعریفی بسیار ساده، تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راههای مختلف. همان‌طور که از این تعریف مستفاد می‌شود کار اصلی تصمیم‌گیرنده دریافت راههای ممکن و نتایج ناشی از آنها و انتخاب اصلح از میان آنهاست، و اگر وی بتواند این انتخاب را به نحو درست و مطلوبی انجام دهد تصمیمهای او مؤثر و سازنده خواهند بود. تصمیم‌گیرنده ممکن است با توسل به قدرتهای ماوراءالطبیعه، تجربه، اشراق، یا اتفاق و تصادف، تصمیم‌گیری را انجام دهد اما هدف اصلی در اینجا اشاره‌ای اجمالی به شیوه‌ها و تکنیکهایی از تصمیم‌گیری است که کار اخذ تصمیم عملی را برای مدیر میسر ساخته و او را در اخذ

تصمیمهای سریع و صحیح یاری می‌دهد.

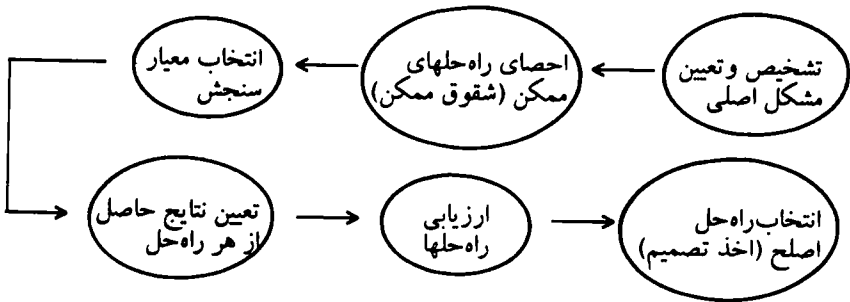
به‌طور کلی فرایند تصمیم‌گیری را می‌توان شامل مراحل شش‌گانه زیر دانست. مرحله اول شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله‌ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید کوشش شود مشکل اصلی و واقعی شناخته شده و به‌درستی تعریف شود. مرحله بعدی، یافتن راه‌حل‌های ممکن برای رفع مشکل مذکور است. احصای راه‌حل‌ها با توجه به تجربه‌های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس او انجام می‌گیرد. هر چه راه‌حل‌های بیشتری برای حل مشکل پیدا شده و تعیین شوند، انتخاب بهتری در تصمیم‌گیری صورت خواهد گرفت.

مرحله سوم، انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه‌حل‌های ممکن است برای آنکه راه‌حل‌ها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند، لازم است آنها را به وسیله معیاری مورد بررسی قرار دهیم. به عنوان مثال می‌توان هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار داد و سپس سنجید کدام یک از راه‌حل‌ها هزینه کمتر یا سود بیشتری عاید سازمان می‌کنند.

مرحله چهارم، تعیین نتایج حاصل از هر یک راه‌حل‌های ممکن است. در این مرحله، به عنوان مثال هزینه‌هایی که از به کارگیری هر یک از راه‌حل‌ها حاصل می‌شود محاسبه شده و اساس ارزیابی بعدی قرار می‌گیرند. براساس معیارهای انتخاب شده نتایج مثبت و منفی هر یک از راه‌حل‌ها در این مرحله مشخص می‌شوند.

مرحله پنجم، ارزیابی راه‌حل‌ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنهاست. هر راه‌حل با توجه به نتایجی که از آن نصیب سازمان خواهد شد با سایر راه‌حل‌ها مقایسه شده و اولویت راه‌حل‌ها تعیین می‌شوند. گاهی اوقات ارزیابی راه‌حل‌ها و تعیین اولویت آنها مشکل می‌شود، زیرا براساس یک معیار راه حلی در اولویت قرار می‌گیرد در حالی که از جهت معیار دیگری آن اولویت را نخواهد داشت. در چنین حالاتی مدیر باید بکوشد معیاری تلفیقی بوجود آورد و ارزیابی را براساس آن انجام دهد. در قسمتهای بعدی راجع به این مسئله مطالبی عنوان خواهد شد.

مرحله نهایی در فرایند تصمیم‌گیری انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف و ارائهٔ بیانیۀ تصمیم است. این مرحله در انتهای مرحلهٔ ارزیابی و تعیین اولویتها، خودبه‌خود تحقق می‌یابد و راه‌حلی که بهترین نتیجه را حاصل ساخته و بالاترین درجهٔ اولویت را دریافت داشته راه‌حل انتخابی است. اما منظور ما در اینجا بیان راه‌حل مذکور به صورت تصمیم متخذه از جانب مدیر است که می‌تواند به صورت گامی مستقل در فرایند تصمیم‌گیری بشمار آید. شکل ۱-۷ نشانگر مراحل مختلف آینده تصمیم‌گیری است.



شکل ۱ - ۷. مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری

گاهی اوقات اجرای آزمایشی تصمیم متخذه نیز جزء فرایند تصمیم‌گیری ذکر می‌گردد که ضمن آن عملی بودن تصمیم، ارزیابی شده و در صورت موفقیت‌آمیز بودن به اجرای آن ادامه داده می‌شود، و در صورت ناموفق بودن در قالب یک مشکل جدید در ابتدای فرایند تصمیم‌گیری قرار گرفته و مراحل پیش گفته در مورد آن تکرار می‌شود.

### استفاده از مدل در تصمیم‌گیری

مدل عبارت است از الگویی که از واقعیت گرفته شده و روابط بین متغیرها را نشان می‌دهد، و می‌توان از آن برای پیش‌بینی در تصمیم‌گیری استفاده کرد. تصمیم‌گیرنده می‌تواند مدلی از سیستم مورد نظر خود را ایجاد کرده و سپس به کمک آن نتایج مختلفی را که از تصمیمهای گوناگون حاصل می‌شود مورد مذاقه قرار دهد. با بکارگیری مدل، بدون آنکه مخاطره تصمیم‌گیری در دنیای واقعی را داشته باشیم، می‌توانیم مطلوبترین تصمیم را اتخاذ کنیم. در اغلب اوقات غیرممکن یا مشکل است که شقوق مختلف تصمیم را عملاً آزمایش کرده و از میان آنها بهترین را انتخاب کرد، در حالی که این امر با استفاده از مدل، به‌سادگی امکان‌پذیر است. به وسیله یک مدل، آثار تغییرات مختلف می‌تواند به سرعت و با دقت مورد سنجش قرار گرفته، و تصمیم‌گیرنده بدون مخاطره و ریسک از نتایج آنها مطلع شود.

مشکل اصلی در مدلسازی، این است که گاهی مدل‌گویای واقعیات نبوده و سیستم اصلی را به درستی نشان نمی‌دهند. در چنین حالتی نتیجه‌گیری و اتکا به مدل مفید نبوده و گمراه‌کننده خواهد بود. به هنگام طراحی مدل باید به این پرسش پاسخ داد که آیا مدل تمامی اجزای سیستم واقعی را داراست؟ و آیا اجزای مذکور نشان‌دهنده واقعیات موجود می‌باشند؟ شناخت

مدل ساز از سیستم و نظرجویی از افراد مطلع و آگاه می تواند او را در ساخت مدلی صحیح و مقرون به واقعیت یاری دهد. همچنین طراح مدل می تواند نتایج حاصل از آن را با عملکردهای واقعی تطبیق دهد و در مرحله آزمایش از صحت و درستی و قدرت پیش بینی آن مطمئن شود. البته باید در نظر داشت که تمامی مقوله های مورد تصمیم را نمی توان در قالب مدل نشان داد، و تنها در مواردی که شناخت اجزا یک سیستم و روابط آنها قابل بیان باشد می توان به طراحی مدل پرداخت.

مدلها برداشت و شمایی از واقعیت هستند، ولی عین واقعیت نبوده و از این رو نشان دهنده دقیق سیستمهای واقعی نمی باشند. البته این خصوصیتی منفی برای مدل بشمار نمی آید، زیرا یکی از هدفهای مدل ساده ساختن و نشان دادن اجزای اصلی و مورد نظر سیستم می باشد و گاهی اوقات در مدلسازی عوامل اضافی و محل عمدأکنار نهاده می شوند تا مدلی بدست آید که ضمن نشان دادن اجزای اصلی و ارتباط بین آنها، به اندازه کافی ساده بوده و به سهولت مورد استفاده قرار گیرد. مدل مطلوب مدلی است که اجزای اصلی مورد نظر در تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری را دارا بوده و اگر چه درست همانند واقعیت نیست ولی با نشان دادن روابط بین اجزا، وسیله ای ساده و مناسب در اختیار تحلیل گر و تصمیم گیرنده قرار دهد.

## انواع مدلها

مدلهای مختلفی برای پیش بینی، اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل فعالیتهای مدیریت بکار می روند که هر یک دارای درجه خاصی بوده و در زمینه ویژه ای مورد استفاده دارند.

۱. مدلهای کلامی<sup>۱</sup>: مدلهای کلامی که به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می شوند، مدلهای تشریحی بشمار می آیند. در این نوع مدلها روابط بین متغیرها به کمک جملات و عبارات تشریح می شود. اگر فردی از شما آدرس محلی را بپرسد و شما برای او توضیح دهید که باید از چه مسیرها و خیابانهایی بگذرد تا به محل موعود برسد، از مدل کلامی استفاده کرده اید. همین طور اگر آنچه را شفاهاً گفته اید به صورت نوشته در آورید مدل کلامی به صورت نوشتار را بکار برده اید.

۲. مدلهای ترسیمی<sup>۲</sup>: مدلهای ترسیمی، روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال

مختلف نشان می‌دهند. در مثال قبل اگر نقشه شهر را به فردی که آدرس محلی را از شما پرسیده است بدهید و در آن، مسیر او را مشخص کنید، مدل ترسیمی را بکار برده‌اید. مدل‌های ترسیمی مثل نمودارها، نقشه‌ها، دیاگرام‌ها و جداول برای نشان دادن روابط بین متغیرها، وسیله بسیار ساده و سودمندی می‌باشند که در آنها روابط به صورت واضح و روشن بیان می‌شوند. نمودار تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر که در تصمیم‌گیریهای مربوط به تولید بسیار کاربرد دارد، از زمره مدل‌های ترسیمی است که در قسمتهای بعد با آن آشنا خواهید شد.

۳. مدل‌های تجسمی (سه بعدی):<sup>۱</sup> مدل‌های تجسمی یا سه‌بعدی، وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاس معینی مجسم می‌سازند. ماکت یک ساختمان یا یکی از ماشین‌آلات، نوعی مدل تجسمی می‌باشند. در بررسیهای مربوط به نحوه استقرار ماشین‌آلات، گاهی از مدل‌های تجسمی استفاده می‌کنند؛ بدین ترتیب که ماکتی از ماشین‌آلات تهیه کرده و آنها را در صفحه‌ای که نشان‌دهنده سالن کار مورد نظر است جابجا می‌نمایند تا بهترین آرایش سالن کار را بدست آورند.

۴. مدل‌های ریاضی:<sup>۲</sup> مدل‌های ریاضی روابط ریاضی بین متغیرها را نشان می‌دهند. نمونه ساده مدل ریاضی معادلاتی هستند که روابط تابعی بین متغیرها را بیان می‌کنند. فرمول تعیین تعداد کالا در نقطه سر به سر نوعی مدل ریاضی بشمار می‌آید.

در تصمیم‌گیری کوشش می‌شود تا با استفاده از مدل‌های مختلف و دقیق به راه‌حل بهینه<sup>۳</sup> برای مسائل دست یافت. اما گاهی اوقات برای موقعیتهایی که مدل دقیق علمی برای آنها وجود ندارد، تصمیم‌گیری می‌تواند از روش اکتشافی - ابتکاری<sup>۴</sup> بهره‌گیرد. در این روش فرد به کمک تجربیات و تواناییهای ذهنی خود می‌کوشد تا راه‌حلی که در آن وضعیت پاسخ‌گویی مشکل می‌باشد بدست آورد. اگر چه روش اکتشافی - ابتکاری، به دقت مدل‌های پیش گفته نیست، ولی به کمک آن می‌توان به سرعت راه‌حلی را که در وضعیت موجود رضایت‌بخش<sup>۵</sup> می‌باشد پیدا نمود. در این روش هدف آن نیست که به راه‌حل بهینه دست یابیم، بلکه می‌خواهیم به مدد تجربه‌ها و اطلاعات خود، با کمک تواناییهای ذهنی و به دلخواه خویش از طریق نوعی آزمایش و خطا راه‌حلی خاص مسئله مورد نظر پیدا کنیم.

1. iconic models

2. mathematical models

3. optimum

4. heuristic approach

5. satisfactory

### انتخاب مدل مناسب

مدل مناسب برای تصمیم‌گیرنده چیست؟ پاسخ به این سؤال بستگی به نوع مشکل و هدف تصمیم‌گیرنده و موقعیت و شرایط وی دارد. انتخاب یک مدل و میزان تفصیلی، یا ساده بودن آن، با توجه به نیاز تصمیم‌گیرنده به عواملی که در تصمیم‌گیری مورد نظر است انجام می‌پذیرد. گاهی در تصمیم‌گیری عوامل متعددی مؤثر بوده و توجه به تمامی آنها در اخذ تصمیم مورد نظر ما می‌باشد. در چنین حالتی مدل باید حتی‌المقدور در برگیرنده عوامل مذکور باشد. اما در مواردی نیاز به در نظر گرفتن عوامل بسیاری در تصمیم‌گیری نیست، و در این صورت می‌توان از مدل ساده‌ای که به‌طور خلاصه رابطه بین عوامل معدودی را نشان می‌دهد استفاده کرد. از جهت بکارگیری انواع مدلها، باید مدلی را انتخاب کرد که ما را سریع‌تر، ساده‌تر، و با دقت بیشتر به هدف برساند. به عنوان مثال، در مورد استقرار ماشین‌آلات در یک کارگاه، می‌توان از مدل ترسیمی استفاده کرد یا مدل تجسمی را بکار برد. در صورتی که مدل ترسیمی در این مورد خاص دقت کافی را دارا باشد، می‌توان از این مدل بهره گرفت، اما اگر در تصمیم‌گیری مسئله ابعاد ماشین‌آلات نقش مهمی داشته باشند، مدل تجسمی دقت لازم را داشته و باید از آن استفاده کنیم. گاهی اوقات برای اخذ تصمیم باید از دو مدل به همراه هم استفاده کرد. به عنوان نمونه در مثال گذشته می‌توان ابتدا از یک مدل ریاضی برای اندازه‌گیری میزان جریان کار بین ماشینهای مختلف استفاده نمود و در مورد جابجایی ماشین‌آلات برای از میان بردن کار اضافی تصمیم گرفت، و سپس مدل ترسیمی یا تجسمی را برای تعیین دقیق محل استقرار ماشینها بکار گرفت.

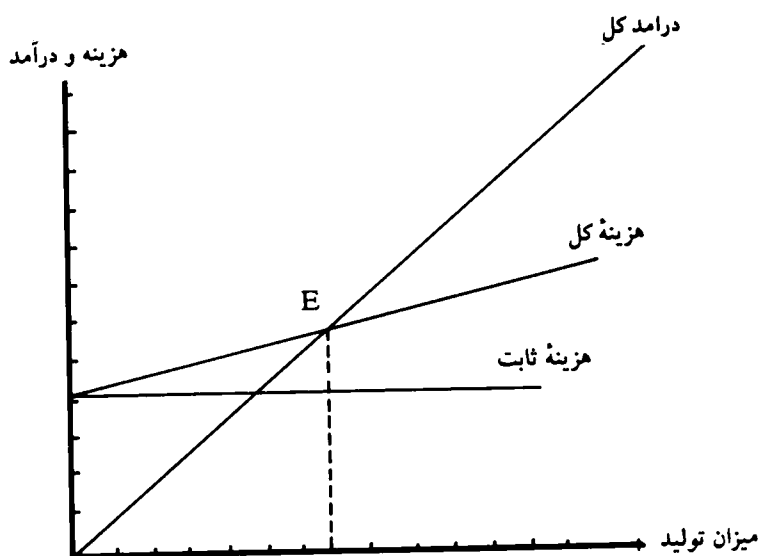
### روش تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر<sup>۱</sup>

روش تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر، یک مدلی ترسیمی و ریاضی است که بسیار ساده بوده و در تصمیم‌گیریه‌ها مورد استفاده فراوان دارد. نقطه سربه‌سر، مدلی است که رابطه بین میزان و حجم تولید، و هزینه و درآمد ناشی از آنرا در سازمان نشان می‌دهد. رابطه مذکور هم به صورت ریاضی و هم به صورت ترسیمی قابل بیان می‌باشد.

در مدل نقطه سربه‌سر، با سه متغیر کلی به نامهای میزان تولید، درآمد و هزینه روبرو هستیم، که هزینه خود به دو نوع متغیر و ثابت تقسیم می‌شود. هزینه ثابت شامل هزینه‌هایی است که بدون توجه به میزان تولید همواره وجود داشته و تقریباً ثابت می‌باشند. به عبارت

دیگر این نوع هزینه، رابطه‌ای با میزان تولید ندارد. از انواع این هزینه‌ها می‌توان به هزینه‌های اداری، تهویه، اجاره و امثال آنها اشاره کرد که اگر تولید باشد یا نباشد، باید آنها را تحمل کنیم. هزینه متغیر به هزینه‌هایی اطلاق می‌شود که مستقیماً تحت تأثیر میزان تولید بوده و به تبع آن تغییر می‌یابد. تولید بیشتر هزینه متغیر را افزایش می‌دهد، و کاهش تولید باعث کم شدن هزینه مذکور می‌شود. هزینه‌های متغیر مانند هزینه مربوط به مواد خام یا نیمه‌ساخته برای تولید، و نیروی کار تولیدی است.

مجموع هزینه‌های ثابت و متغیر را هزینه کل می‌نامند، و میزان سوددهی یک کالا در رابطه با هزینه کل آن کالا می‌باشد. مدل نقطه سربه‌سر به ما امکان می‌دهد تا دریابیم در چه نقطه‌ای از تولید درآمد و هزینه‌ها برابر می‌باشند و نتیجتاً در چه میزانی از تولید مؤسسه سود می‌دهد و در چه میزانی ضرر. به کمک نمودار و تجزیه تحلیلی ریاضی نقطه سربه‌سر، مدیر می‌تواند نسبت به تولید کالاهای مختلف و یا میزان تولید یک کالای خاص تصمیم بگیرد. برای ترسیم نمودار نقطه سربه‌سر، میزان تولید را در روی محور افقی و هزینه و درآمد را در روی محور عمودی نشان می‌دهند. همان‌طور که در نمودار ۲-۷ مشاهده می‌شود، درآمد با فروش اولین واحد تولید شروع می‌شود و هر چه تولید بیشتر شود درآمد نیز افزایش می‌یابد. در مورد هزینه‌ها، هزینه ثابت برای تمامی سطوح تولیدی ثابت بوده و هزینه متغیر با افزایش تولید زیاد می‌شود. بدین ترتیب در نمودار می‌توان خط هزینه کل و خط درآمد کل را ترسیم کرد. محل تقاطع این دو خط، نقطه‌ای است که در آن درآمد هزینه‌ها را پوشانده و پس از آن تولید سودده می‌شود. نقطه E، نقطه سربه‌سر بوده و تصمیم‌گیرنده را متوجه می‌سازد که از این میزان به بعد تولید کالای مورد نظر سوددهی دارد. در پاره‌ای موارد تولید کالا نیاز به هزینه‌های ثابت زیادی دارد ولی هزینه متغیر آن پایین است. این تولیدات در حد بالایی به سوددهی می‌رسند، اما وقتی به حد مذکور رسیدند سوددهی آنها سریع افزایش پیدا می‌کند. در حالی که تولیداتی هستند که هزینه ثابت پائینی دارند اما هزینه متغیر آنها بالاست. این گونه تولیدات اگر چه در حد پایین تری به سوددهی می‌رسند، اما سرعت افزایش سوددهی آنها زیاد نیست. دو نمودار ۳-۷ و ۴-۷ نشان‌دهنده این دو نوع کالا هستند. نمودار ۴-۷ که هزینه ثابت بالاتر و هزینه متغیر پایین تری دارد، اگر چه دیرتر به سوددهی می‌رسد (در ۷۰۰ واحد تولید)، اما منطقه سود آن وسیع‌تر است و سرعت افزایش سوددهی آن بیشتر می‌باشد. اما نمودار ۳-۷ درست عکس این حالت می‌باشد و اگر چه زودتر به سوددهی می‌رسد (در ۵۰۰ واحد تولید)، اما منطقه سود آن محدودتر و سرعت افزایش سوددهی آن کمتر است.



شکل ۲ - ۷. نمودار نقطه سر به سر

می‌رسد (در ۵۰۰۰ واحد تولید)، اما منطقه سود آن محدودتر و سرعت افزایش سوددهی آن کمتر است.

بدین ترتیب در تصمیم‌گیری به کمک روش نقطه سر به سر، باید ضمن توجه به عوامل مختلف از قبیل هزینه و سود، روابط و آثار آنها را بر یکدیگر مدنظر داشت و در رابطه با هدف سازمان و برنامه‌های آتی آن انتخاب اصلح را انجام داد. مدل نقطه سر به سر را به صورت یک رابطه ریاضی نیز می‌توان نشان داد:

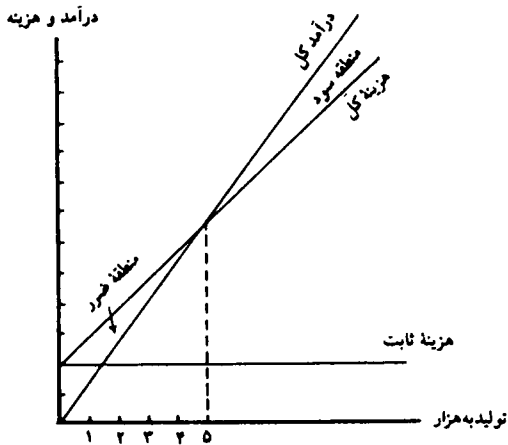
$$N = \frac{FC}{R - VC}$$

که در آن، N: تعداد کالا در نقطه سر به سر

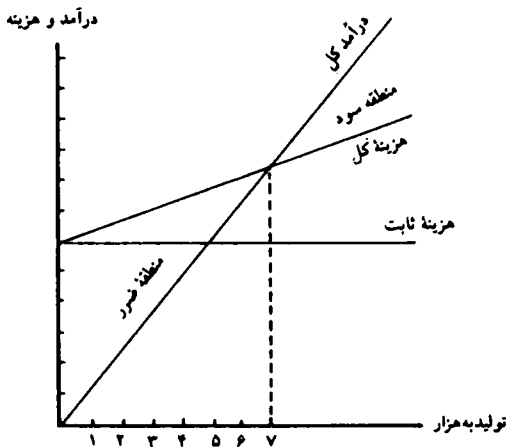
FC: هزینه ثابت

R: درآمد حاصل از فروش واحد

VC: هزینه متغیر واحد



شکل ۳ - ۷. نمودار سربه‌سر برای تولید کالایی که هزینه ثابت آن پایین و هزینه متغیر آن بالاست



شکل ۴ - ۷. نمودار سربه‌سر برای تولید کالایی که هزینه ثابت آن بالا و هزینه متغیر آن پایین است  
رابطه فوق تعداد کالا در نقطه سربه‌سر را نشان می‌دهد؛ در صورتی که بخواهیم میزان فروش در نقطه سربه‌سر را پیدا کنیم، می‌توانیم از رابطه زیر کمک بگیریم:

$$P = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{R}}$$

به عنوان مثال اگر هزینه ثابت تولید کالایی ۵۰۰۰ ریال و فروش واحد آن ۲۰ ریال و هزینه متغیر برای هر واحد از آن ۱۰ ریال باشد، می توان با استفاده از روابط بالا تعداد سربه سر و میزان فروش در نقطه سربه سر را بدست آورد.

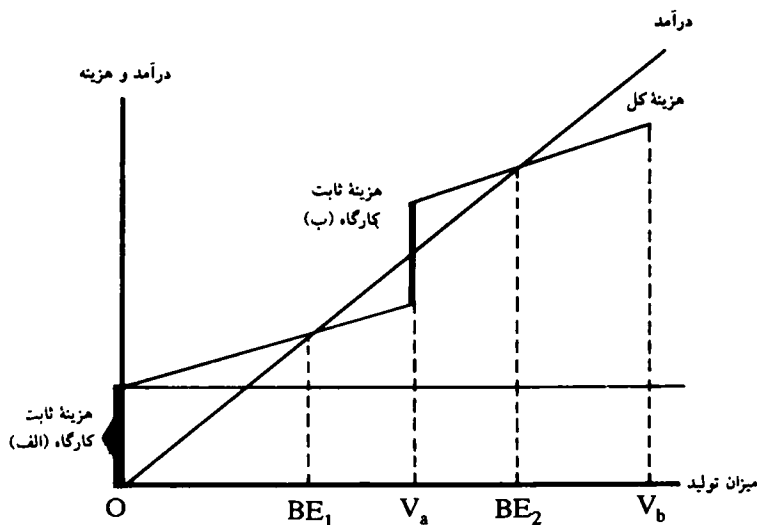
$$N = \frac{5000}{20 - 10} = 500 \text{ عدد}$$

$$P = \frac{5000}{1 - \frac{10}{20}} = 10,000 \text{ ریال}$$

### مدل نقطه سربه سر با درآمدها و هزینه های متفاوت

هدف اصلی از تجزیه و تحلیل نقطه سربه سر، مشخص ساختن این مسئله است که هزینه ها و درآمدهای سازمان چگونه با تغییر میزان تولید تغییر می کنند. نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل می تواند مدیر را در تصمیم گیری نسبت به هدفهای تولیدی در سازمان یاری دهد. در قسمت گذشته خطوط درآمد و هزینه با شیب ثابت<sup>۱</sup> در نظر گرفته شده بودند و نتیجه گیریها بر این فرض استوار بودند که روند افزایش و کاهش ثابت می باشد. اما گاهی اوقات درآمد و هزینه در مورد کالایی دستخوش تغییر می شود و شیب آن تغییر می کند. در چنین حالتی نمودار نقطه سربه سر نشان دهنده این شیب متغیر بوده و تجزیه و تحلیل و نتیجه گیریها با توجه به این تغییرات انجام می پذیرند. به عنوان مثال، مؤسسه ای را در نظر بگیرید که دارای دو کارگاه (الف) و (ب) می باشد که از سال آینده می توانند آغاز بکار کنند. کارگاه (الف) وقتی تولید را شروع کند در نقطه BE<sub>1</sub> (نمودار ۵-۷) به سوددهی می رسد و این سوددهی تا تولید V<sub>a</sub> افزایش می یابد و در آنجا به علت تکمیل بودن ظرفیت کارگاه (الف)، متوقف می شود. اگر سود بیشتری مورد نظر باشد باید تولید بیشتر شود و این امر مستلزم گشایش کارگاه (ب) است، که این خود مستلزم هزینه های ثابتی است. در چنین حالتی کل عملیات (کارگاه الف و ب) سودبخش نخواهند بود، تا آنکه به میزان BE<sub>2</sub> از تولید برسیم و پس از این نقطه تولید به سوددهی می رسد، و این سوددهی تا نقطه V<sub>b</sub> ادامه دارد. در نقطه مذکور به علت تکمیل شدن ظرفیت تولید سوددهی متوقف می شود، و در صورتی که بخواهیم سوددهی ادامه یابد می توانیم با دو نوبته کردن کار، تولید را افزایش دهیم که این امر خود

باعث تغییر شیب خط هزینه شده و نقطه سربه‌سر جدیدی را به وجود می‌آورد. مدیریت با استفاده از نمودار نقطه سربه‌سر در چنین حالاتی می‌تواند نسبت به توسعه تولید و استفاده از امکانات و تجهیزات جدید اتخاذ تصمیم کرده و سوددهی سازمان را در شرایط مختلف پیش‌بینی نماید.



شکل ۵ - ۷. نمودار نقطه سربه‌سر در حالتی که شیب هزینه کل متغیر است

### انتخاب معیار<sup>۱</sup> در تصمیم‌گیری

فرآیند تصمیم‌گیری نهایتاً عبارت است از انتخاب یک شق از میان شقوق مختلف. حال باید دید که معیار انتخاب چه باید باشد. براساس چه چیزی می‌گوییم این راه مطلوب است یا مطلوب نیست، و بر چه اساسی یک راه را بر دیگری ترجیح شمرده و آن را انتخاب می‌کنیم. پاسخ به این سؤال در اغلب موارد روشن نیست. راه (الف) ممکن است از یک نظر خوب تلقی شود ولی از دید دیگری چندان خوب نباشد. بدین جهت ما باید معیار و ملاکی در دست داشته باشیم تا کار انتخاب را براساس آن انجام دهیم.

معیارهایی که مدیران برای اخذ تصمیم و انتخاب به کار می‌برند، عواملی هستند که در راه رسیدن به هدف سازمان دارای اهمیت است. از طریق تجزیه و تحلیل‌های علمی و بررسی

هدفها و خط‌مشی‌های سازمان می‌توان این معیارها را شناخت و عملیات را به کمک آنها مورد سنجش قرار داد. به عنوان مثال، هزینه یاسود می‌تواند معیاری برای سنجش راههای مختلف و انتخاب یک راه از بین راههای گوناگون باشد. در تصمیم‌گیری یکی از اساسیترین گامها یافتن معیار و ارزیابی راهها به وسیله آن است.

مثال: رئیس یک مؤسسه بازرگانی، اعتباری برای بهبود ارائه خدمات به مشتریان در اختیار دارد. هدف این است که اصلاحات با حداقل هزینه ممکن انجام پذیرد. دو راهی که برای بهبود ارائه خدمات و ایجاد تسهیلات وجود دارد عبارتند از:

(الف) استخدام یک کارمند جدید برای ارائه خدمت به مشتریان در ساعات پر ازدحام روز،

(ب) اضافه کردن یک ساعت در ساعات کار، به طوری که ساعات کار از ۸ تا ۳ به ۸ تا ۴ افزایش یابد.

به کمک دو معیار، متوسط کاهش زمان انتظار مشتریان و هزینه اضافی عملیات اصلاحی در سال، این دو راه مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرند. نتیجه سنجش بدین قرار است:

| طرق ممکن | متوسط کاهش زمان انتظار | هزینه اضافی عملیات در سال |
|----------|------------------------|---------------------------|
| الف      | ۲/۷۳                   | ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال            |
| ب        | ۶۸/۱۰ دقیقه            | ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال            |

از آنجایی که هر دو راه از جهت معیار هزینه اضافی عملیات یکسان هستند، راه حل (الف) که زمان انتظار مشتریان را بیشتر کاهش می‌دهد انتخاب می‌شود. نکته مهم این است که این دو راه را می‌توان با معیارهای دیگری نیز محک زد. مثلاً اینکه هر یک از دو راه فوق تا چه حدی باعث جلب مشتریان جدید خواهند شد، می‌تواند مدیر را در انتخاب و اخذ تصمیم یاری دهد. اما نباید فراموش کرد که معیارهایی را باید برگزید که ارزیابی به وسیله آنها ساده، عملی، نتیجه‌بخش و مقرون به صرفه باشد.

تلفیق معیارها<sup>۱</sup>

در ارزیابی راه‌حلها به وسیله معیار، همیشه کار به سادگی مثال گذشته نیست. گاهی اوقات نتایج حاصل از بکارگیری معیارهای مختلف به گونه‌ای است که امر انتخاب را مشکل می‌سازد. به عنوان مثال، فرض کنید در مثال گذشته نتایج زیر حاصل شده باشد:

| طرق ممکن | متوسط کاهش زمان انتظار | هزینه اضافی عملیات در سال |
|----------|------------------------|---------------------------|
| الف      | ۲/۷۳                   | ۱,۰۰۰,۰۰۰ ریال            |
| ب        | ۰/۶۸ دقیقه             | ۲۰۰,۰۰۰ ریال              |

راه حل (الف) از جهت یکی از معیارها که کاهش زمان انتظار مشتریان است بسیار مطلوب است، ولی از جهت هزینه اضافی عملیات مطلوبیت چندانی در مقابل راه حل (ب) ندارد. از سوی دیگر، راه حل (ب) کاهش زمان کمتری را به وجود می‌آورد ولی از جهت هزینه قابل قبول‌تر است. در چنین حالتی مدیر کدامیک از راه‌حلها را برگزیند، راه حل (الف) یا راه حل (ب)؟ تلفیق معیارها و ایجاد یک معیار واحد مطلوبیت<sup>۲</sup> به مدیر در تصمیم‌گیری کمک خواهد کرد. در این مثال از تقسیم هزینه بر زمان انتظار، معیار واحدی به دست می‌آید که هزینه هر دقیقه کاهش زمان انتظار را نشان می‌دهد. بدین ترتیب با کمک این معیار راههای (الف) و (ب) را می‌توان مقایسه و یکی از آنها را انتخاب کرد.

| طرق ممکن | هزینه هر دقیقه کاهش زمان انتظار    |
|----------|------------------------------------|
| الف      | $\frac{1,000,000}{2/73} = 366,300$ |
| ب        | $\frac{200,000}{0/68} = 294,117$   |

همان‌طور که مشاهده می‌شود راه حل (ب) راه حل مطلوبتری است زیرا به ازای هزینه کمتر، زمان انتظار را کاهش می‌دهد.

1. combine the criteria

2. single measure of desirability

### طبقه‌بندی تصمیمها

طبقه‌بندی تصمیمها، کار مدیر و تحلیلگر را در انتخاب مدلها و معیارهای تصمیم‌گیری و شیوه‌های اخذ تصمیم ساده می‌سازد. طرق مختلفی برای طبقه‌بندی تصمیمها بکار رفته و از جنبه‌های مختلف مسائل مورد نظر در تصمیم‌گیری را طبقه‌بندی نموده‌اند. در اینجا به دو نوع طبقه‌بندی اشاره خواهد شد. یکی طبقه‌بندی تصمیمها از نظر میزان اطمینان به نتایج حاصل از شقوق مختلف اخذ تصمیم، و دیگری طبقه‌بندی تصمیمها از نظر مراحل آنها.

در طبقه‌بندی اول می‌توان تصمیمها را در سه گروه قرار داد:

۱. تصمیم‌گیری تحت شرایط اطمینان کامل<sup>۱</sup>

۲. تصمیم‌گیری در شرایط ریسک<sup>۲</sup>

۳. تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان<sup>۳</sup>

زمانی که تصمیم‌گیرنده با اطمینان کامل می‌داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن چیست و در چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد او از نظر تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد. وقتی تصمیم‌گیرنده با اطمینان کامل نمی‌داند که نتایج حاصل از هر شق چیست ولی احتمال وقوع (شانس نسبی وقوع نتایج)<sup>۴</sup> آنها را می‌داند، او تحت شرایط ریسک و با مخاطره اتخاذ تصمیم می‌نماید. و بالاخره هنگامی که تصمیم‌گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل از شقوق ممکن را نمی‌داند، او در شرایط عدم اطمینان تصمیم‌گیری می‌کند.

با ذکر مثالهایی این سه نوع تصمیم‌گیری روشن‌تر بیان می‌شود.

مثال تصمیم‌گیری تحت شرایط اطمینان کامل: یک مؤسسه توزیعی که دارای فروشگاههای زنجیره‌ای است در نظر دارد فروشگاه جدیدی را تأسیس کند. این فروشگاه می‌تواند در یکی از چهار محل شماره ۱، ۲، ۳ و ۴ ایجاد شود. مدیریت مؤسسه می‌خواهد محلی را انتخاب نماید که در ده سال آینده سود را به حداکثر برساند. براساس تجزیه و تحلیلها و بررسیهای انجام شده، هزینه‌ها و درآمدهای هر یک از محلهای چهارگانه محاسبه و سوددهی آنها در دهسال آینده به شرح جدول ۱-۷ تعیین شده است.

به طوریکه جدول نشان می‌دهد، محل شماره (۲) بیشترین سود را در دهسال آینده نصیب سازمان خواهد کرد، و از آنجایی که مدیریت نسبت به وقوع این نتایج اطمینان کامل داشته و معیار تصمیم‌گیری هم سوددهی حداکثر است، مدیر محل شماره (۲) را انتخاب

1. certainty

2. risk

3. uncertainty

4. relative chances of occurrence

خواهد کرد. در چنین شرایطی تصمیم‌گیری با اطمینان کامل انجام گرفته است.

| محل فروشگاه (طرق ممکن) | سود در دهسال آینده (به میلیون) |
|------------------------|--------------------------------|
| ۱                      | ۷۰                             |
| ۲                      | ۹۵                             |
| ۳                      | ۶۰                             |
| ۴                      | ۸۴                             |

جدول ۱-۷. میزان سوددهی محلهای چهارگانه برای ایجاد فروشگاه

مثال تصمیم‌گیری در حالت ریسک: فرض کنید در مثال قبل مدیریت متوجه این موضوع شود که سوددهی فروشگاه جدید در ده سال آینده در رابطه با افزایش جمعیت در محلهای مورد نظر می‌باشد، و این عاملی است که تعیین آن از حیطة قدرت سازمان خارج است. در چنین حالتی مدیر باید به احتمالات متوسل شده و احتمال این را که افزایش جمعیت در دهسال آینده چگونه است تعیین نماید. مثلاً می‌توان سه سطح از رشد جمعیت (رشد کم، رشد متوسط، و رشد زیاد) را در نظر گرفت و سوددهی هر راه در رابطه با این سه سطح رشد برآورد، و احتمالات مربوط به هر سطح از رشد را پیش‌بینی کرد. جدول ۲-۷ این اطلاعات را نشان می‌دهد.

در شرایط اطمینان کامل تصمیم‌گیری بسیار ساده بود، اما در این حالت تصمیم‌گیری مشکل‌تر است زیرا دقیقاً نمی‌توان اطمینان یافت که چه حالتی اتفاق خواهد افتاد. همان‌طور که در جدول ۲-۶ آمده است، در صورتی که رشد جمعیت کم باشد، محل شماره (۴) با شش میلیون سود در ده سال آینده بهترین انتخاب خواهد بود. اگر رشد جمعیت متوسط باشد، محل شماره (۱)، و اگر رشد جمعیت زیاد باشد محل شماره (۲) مطلوبترین محل برای ایجاد فروشگاه خواهند بود. اصطلاحاً این سه سطح رشد جمعیت را شرایط محیطی<sup>۱</sup> تصمیم‌گیری می‌نامند (به‌طور کلی شرایط محیطی عبارت است از موقعیتهای مختلفی که نتایج حاصل از شقوق ممکن در تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به کمک احتمالات می‌توان شانس وقوع آنها را برآورد نمود).

1. states of nature

| محل فروشگاه  | میزان سود * در<br>رشد کم جمعیت | میزان سود در<br>رشد متوسط جمعیت | میزان سود در<br>رشد زیاد جمعیت |
|--------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| ۱            | ۳                              | ۸                               | ۹                              |
| ۲            | ۲                              | ۶                               | ۱۱                             |
| ۳            | ۴                              | ۵                               | ۶                              |
| ۴            | ۶                              | ۷                               | ۸                              |
| احتمال وقوع: | ۲۰٪                            | ۳۰٪                             | ۵۰٪                            |

\* میزان سود به میلیون می باشد.

#### جدول ۲-۷. ماتریس تصمیم گیری

برای اخذ تصمیم در چنین حالتی باید احتمال وقوع هر یک از سطوح رشد جمعیت را در میزان سوددهی هر محل تأثیر دهیم. نتیجه بدست آمده، ارزش مورد انتظار<sup>۱</sup> نام دارد و می تواند شاخصی برای اخذ تصمیم در دست مدیر باشد. به طور خلاصه روش اخذ تصمیم در شرایط ریسک شامل مراحل زیر است:

۱. یک راه از میان راههای ممکن انتخاب کنید.

۲. تمامی نتایج حاصل از آن را مشخص نمایید. این نتایج در شرایط محیطی مختلف تعیین می شوند.

۳. هر یک از نتایج را در احتمال وقوع موقعیت محیطی، آن ضرب کنید.

۴. نتایج حاصل از مرحله (۳) را جمع کنید تا ارزش مورد انتظار برای راه حل انتخابی در مرحله (۱) بدست آید.

۵. مراحل (۱) تا (۴) را برای بقیه راههای ممکن تکرار نمایید.

۶. اکنون راه حلی را که بالاترین ارزش مورد انتظار (برای سود) و یا پایینترین ارزش مورد انتظار (برای هزینه) را داراست، به عنوان راه حل انتخابی برگزینید.

1. Expected Value

جدول ۳-۷ از طریق بکارگیری این روش تکمیل شده است.

| ارزش مورد انتظار (سود)  | حاصل ضرب نتایج حاصل از راه‌حلهای در احتمال وقوع شرایط محیطی آنها |                      |                      | محل فروشگاه (طریق ممکن) |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
|                         | (رشد بالای جمعیت)                                                | (رشد متوسط جمعیت)    | (رشد کم جمعیت)       |                         |
| $0.6 + 2/4 + 4/5 = 7/5$ | $9 \times 0.5 = 4.5$                                             | $8 \times 0.3 = 2.4$ | $3 \times 0.2 = 0.6$ | ۱                       |
| $0.4 + 1/8 + 5/5 = 7/7$ | $11 \times 0.5 = 5.5$                                            | $6 \times 0.3 = 1.8$ | $2 \times 0.2 = 0.4$ | ۲                       |
| $0.8 + 1/5 + 3 = 3.3$   | $6 \times 0.5 = 3$                                               | $5 \times 0.3 = 1.5$ | $4 \times 0.2 = 0.8$ | ۳                       |
| $1/2 + 2/1 + 3 = 7/3$   | $8 \times 0.5 = 4$                                               | $7 \times 0.3 = 2.1$ | $6 \times 0.2 = 1.2$ | ۴                       |
| ارقام به میلیون ریال    |                                                                  |                      |                      |                         |

جدول ۳-۷. جدول ارزشهای مورد انتظار

به‌طوری‌که جدول ارزشهای مورد انتظار نشان می‌دهد، ارزش مورد انتظار برای راه‌حل شماره (۲) بالاترین میزان سود را نشان می‌دهد و باید راه‌حل مذکور را به عنوان شق مطلوب پذیرفت.

مثال تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان: در صورتی که مدیریت مؤسسه در مثال گذشته بتواند احتمال وقوع جمعیت را در سطوح سه‌گانه پیش‌بینی نماید، تصمیم‌گیری وی در شرایط عدم اطمینان انجام می‌پذیرد. در چنین حالتی تصمیم‌گیری از حالات پیشین مشکل‌تر بوده و میزان مخاطره آن بیشتر است. چنانکه دیدیم در حالت اول تصمیم‌گیری با یقین کامل و به‌سادگی انجام پذیرفت. در حالت دوم اخذ تصمیم با اتکا به احتمالات صورت گرفت، و به علت احتمالی بودن نتایج، قطعیت حالت اول وجود نداشت و تصمیم‌گیری توأم با ریسک بود. اما در حالت سوم به علت نداشتن احتمال وقوع نتایج در شرایط مختلف، انتخاب به سهولت و دقت حالات گذشته نیست.

در شرایط عدم اطمینان تصمیم‌گیرنده سه شیوه را می‌تواند به کار گیرد. اولین شیوه انتخاب، حداکثر حداکثرها<sup>۱</sup> می‌باشد. در این شیوه بهترین نتیجه از بین بهترین نتایج شقوق

ممکن در شرایط محیطی مورد نظر انتخاب می‌شود. این شیوه خوش‌بینانه‌ای است که در آن تصمیم‌گیرنده فرض می‌کند برای هر شق ممکن بهترین نتیجه رخ می‌دهد و او بهترین آنها را به عنوان تصمیم بر می‌گزیند. در جدول ۲-۷ ماتریس تصمیم‌گیری، بهترین نتیجه برای راه‌حل اول ۴ میلیون ریال، برای راه‌حل دوم یازده میلیون ریال، برای راه‌حل سوم شش میلیون ریال، و برای راه‌حل چهارم هشت میلیون ریال می‌باشد. از میان این بهترین‌ها تصمیم‌گیرنده راه‌حل دوم را که بالاترین سود و بهترین از میان بهترین‌ها یا حداکثر حداکثرهاست انتخاب می‌نماید.

دومین شیوه انتخاب، حداکثر حداقل‌ها<sup>۱</sup> می‌باشد. در این شیوه با بدبینی این طور فرض می‌شود که برای راه‌حل‌های ممکن بدترین نتیجه در شرایط محیطی مورد نظر حاصل خواهد شد و بنابراین باید به عنوان تصمیم اصلح، بهترین را از میان این بدترین‌ها انتخاب نمود. در ماتریس تصمیم‌گیری ۲-۷ کمترین نتیجه برای راه‌حل اول سه میلیون ریال، برای راه‌حل دوم دو میلیون ریال، برای راه‌حل سوم چهار میلیون ریال، و برای راه‌حل چهارم شش میلیون ریال می‌باشد. از میان این کمترین سودها، بهترین انتخاب راه‌حل چهارم با شش میلیون ریال سود می‌باشد که بهترین نتیجه در میان این بدترین نتیجه‌هاست.

در شیوه سوم با توجه به اینکه در تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان هیچگونه احتمالی برای شرایط محیطی در دست نیست، و به علت فقد دلیل کافی<sup>۲</sup>، احتمال برای شرایط مختلف یکسان فرض شده و براساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری می‌شود. با مراجعه به جدول ۲-۷، در صورتی که احتمال وقوع رشد جمعیت در هر سه حالت یکی فرض شود، پس از محاسبه ارزشهای مورد انتظار طرق ممکن مشاهده می‌شود که بالاترین ارزش مورد انتظار متعلق به راه‌حل چهارم بوده و بهترین انتخاب راه‌حل مذکور می‌باشد.

### طبقه‌بندی تصمیمها براساس مراحل

همچنان که قبلاً اشاره شد طریق دیگری که برای طبقه‌بندی تصمیمها بکار می‌رود، طبقه‌بندی براساس مراحل است که در تصمیم‌گیری ملاک عمل می‌باشد. در این طبقه‌بندی، در یک سو تصمیمهای تک‌مرحله‌ای<sup>۳</sup> یا ایستا<sup>۴</sup> قرار داشته و در سوی دیگر تصمیمهای چندمرحله‌ای<sup>۵</sup> یا دنباله‌دار<sup>۶</sup> قرار دارند. البته در عالم واقع تصمیمها دقیقاً در این دو حد قرار

1. Maximin

3. single - stage

5. multistage

2. Insufficient reason

4. static

6. sequential

نمی‌گیرند، ولی از جهت تشریح مطلب تصمیمها را در این دو حد بیان داشته‌ایم. تصمیمهای تک مرحله‌ای یا ایستا تصمیمهای یکباره<sup>۱</sup> هستند که در آنها فقط به نتایج یک مرحله توجه می‌شود. در تصمیمهای تک مرحله‌ای، تصمیم‌گیرنده مراحل بعدی و نتایج حاصل از آنها در نظر ندارد و قصدش اخذ تصمیم در مورد یک مسئله است که آن را ثابت فرض نموده است.

در تصمیمهای چند مرحله‌ای و دنباله‌دار، نظر تصمیم‌گیرنده معطوف به مراحل بعدی و نتایج ناشی از تصمیم اخذ شده می‌باشد. در این گونه تصمیمها هدف آن نیست که فقط در یک مرحله نتیجه خوبی حاصل شود، بلکه نظر آن است که یک سلسله انتخابها به‌طوری انجام گیرد که نتیجه کلی خوبی از مجموع آنها بدست آید. تصمیمهای چند مرحله‌ای در واقع مجموعه‌ای از تصمیمهایی هستند که ارتباط آنها با هم در نظر گرفته شده و اثرات هر تصمیم بر تصمیم بعدی مورد توجه می‌باشد.

نمونه‌ای از این نوع تصمیم‌گیری را در برنامه‌های کلی<sup>۲</sup> می‌توان مشاهده کرد. در مثال ایجاد یک فروشگاه جدید که از ماتریس تصمیم‌گیری استفاده شد، تصمیم‌گیری تقریباً تک‌مرحله‌ای بشمار می‌رفت. درخت اخذ تصمیم که روشی برای تصمیم‌گیریهای چندمرحله‌ای است در قسمت بعد تشریح خواهد شد.

### درخت اخذ تصمیم

یکی از شیوه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری چند مرحله‌ای بکار می‌رود درخت اخذ تصمیم است. در این روش، مسئله مورد نظر به طور منظم و طی مراحل متوالی تجزیه و تحلیل شده و یک سلسله تصمیمهایی در رابطه با هم و به صورت یک مجموعه بیان می‌شوند. برای استفاده از این شیوه، تصمیم‌گیرنده باید شقوق ممکن را مشخص سازد، وقایع و نتایج احتمالی از انتخاب هر یک از شقوق را تعیین کند، و احتمال وقوع هر یک از نتایج را برآورد کند. طی کردن این مراحل در شیوه درخت اخذ تصمیم کار تصمیم‌گیری را ساده و روشن می‌سازد، و حتی اگر این شیوه به‌طور کامل مورد استفاده قرار نگیرد انجام همین مراحل هم کمک بزرگی به تصمیم‌گیرنده می‌باشد. پس از برآورد احتمالات می‌توان ارزش مورد انتظار را محاسبه و مطلوبترین طریق را تشخیص داد.

از این شیوه تصمیم‌گیری می‌توان برای اغلب تصمیمها استفاده کرد، ولی در تصمیمهای

1. one - time only

2. aggregate planning

چند مرحله‌ای که کار تصمیم‌گیری در گروهی اتخاذ مجموعه‌ای از تصمیمهای متوالی است شیوه مذکور، روش بسیار مفید و مؤثری است. مراحل اصلی در شیوه درخت اتخاذ تصمیم به قرار زیر است:

۱. ترسیم درخت اتخاذ تصمیم، شامل:
  - (الف) مشخص کردن تمامی تصمیمها و طرق ممکن،
  - (ب) مشخص کردن وقایع نتایج احتمالی هر تصمیم،
  - (ج) ترسیم شمایی درخت مانند که نشان‌دهنده توالی تصمیمها و نتایج حاصل از آنها باشد.
۲. برآورد<sup>۱</sup>، شامل:
  - (الف) برآورد احتمال وقوع نتایج هر یک از انتخابها،
  - (ب) برآورد پیامدهای مالی هر یک از نتایج (به عنوان یک معیار).
۳. ارزیابی و انتخاب<sup>۲</sup>، شامل:
  - (الف) احتساب ارزش مورد انتظار نتایج ممکن‌الوقوع،
  - (ب) انتخاب نتیجه‌ای که ارزش مورد انتظار قابل قبول‌تری دارد.

مثال استفاده از شیوه درخت اتخاذ تصمیم در تصمیم‌گیری: شرکت اتوبوس‌رانی شهری سالانه ۴,۰۰۰,۰۰۰ ریال ضرر می‌دهد. مسئولان شهر تصمیم دارند با افزایش قیمت بلیط جلوی این ضرر را بگیرند. رئیس شرکت معتقد است افزایش بهای بلیط باعث کاهش مسافران خواهد شد مگر آنکه همزمان با آن خدمات شرکت نیز توسعه یافته و اصلاحاتی صورت گیرد. به نظر او اگر افزایش قیمت بلیط همزمان با توسعه خدمات انجام شود تا حدودی از ایجاد نظر مخالف و منفی مردم شهر نسبت به شرکت جلوگیری خواهد کرد. او تشخیص می‌دهد که افزایش بهای بلیط همزمان با توسعه خدمات یکی از سه نتیجه زیر را در بر خواهد داشت:

- عمل مذکور باعث افزایش مسافران و استفاده بیشتر از اتوبوس خواهد شد.
  - عمل مذکور باعث ثابت ماندن تعداد مسافران اتوبوس خواهد شد.
  - عمل مذکور موجب کاهش مسافران و استفاده کمتر از اتوبوس خواهد شد.
- یکی از مسئولان شهر راه دیگری را پیشنهاد می‌کند. او معتقد است فعلاً قیمت بلیط افزایش یابد ولی توسعه خدمات اتوبوس‌رانی به دو سال بعد موکول شود. رئیس شرکت اتوبوس‌رانی معتقد است اگر این نظر عملی شود در عرض دو سال آینده تعداد مسافران

افزایش نخواهد یافت، بلکه ممکن است کاهش یافته و یا اگر خیلی خوش‌بین باشیم حداکثر در همان حد باقی بماند. پس از دو سال نیز با توسعه خدمات اتوبوس‌رانی ممکن است تعداد مسافران افزایش یا کاهش داشته و یا ثابت باقی بماند.

رئیس شرکت اتوبوس‌رانی برای اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل این مشکل، شیوه درخت اخذ تصمیم را بکار گرفته و آن را برای یک دوره زمانی هشت ساله که به نظر او زمان مناسبی است تنظیم کرده است.

ترسیم شمای درخت اخذ تصمیم: در مرحله اول تجزیه و تحلیل، درخت اخذ تصمیم براساس پیش‌بینی‌ها و شقوق ممکن در شکل ۶-۷ ترسیم شده است. شکل مذکور تصمیم‌ها مورد نظر و نتایج حاصل از آنها را نشان می‌دهد. در سمت چپ شکل، تصمیم‌گیری مقطع اول که حاوی دو شق می‌باشد نشان داده شده است. شقوق مذکور عبارتند از:

الف) افزایش بهای بلیط به همراه توسعه خدمات اتوبوس‌رانی در حال حاضر،

ب) افزایش بهای بلیط بدون توسعه خدمات اتوبوس‌رانی در حال حاضر.

اگر شق اول یعنی الف) انتخاب شود نتایج حاصل از آن در هشت سال آینده یکی از سه مورد افزایش، کاهش، یا ثبات میزان استفاده از اتوبوس خواهد بود. اگر شق ب) یعنی عدم توسعه و افزایش قیمت بلیط در نظر گرفته شود، در دو سال آینده نتایج حاصل، استفاده از اتوبوس در حد قبلی یا کاهش استفاده از آن خواهد بود. پس از دو سال، تصمیم دوم (تصمیم‌گیری مقطع دوم) باید انجام شود. شقوق این تصمیم، توسعه خدمات اتوبوس‌رانی (ج) یا عدم توسعه خدمات اتوبوس‌رانی (د) خواهد بود. اگر خدمات توسعه نیابند، در عرض شش سال پس از آن استفاده از اتوبوس ثابت مانده یا کاهش خواهد یافت، و اگر خدمات توسعه یابد ممکن است علاوه بر نتایج حاصل از شق (د)، استفاده از اتوبوس افزایش نیز پیدا کند.

برآورد و محاسبه احتمالات: مرحله بعدی در تجزیه و تحلیل درخت اخذ تصمیم، شامل برآورد و محاسبه احتمال نتایج حاصل از شقوق مختلف تصمیم‌ها می‌باشد. برآورد و محاسبه احتمالات در این شیوه تصمیم‌گیری گامی ضروری است و امر انتخاب و اخذ تصمیم بدون آن میسر نمی‌باشد. با توجه به این نکته که مجموع احتمالات نتایج حاصل از هر شق برابر یک می‌باشد، احتمالات نتایج شقوق مختلف در این مثال به شرح مندرج در شکل ۷-۷ محاسبه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، احتمال وقوع نتایج حاصل از شق الف) به ترتیب  $0/2$ ،  $0/5$  و  $0/3$  می‌باشد، و به همین ترتیب احتمالات نتایج حاصل از شقوق دیگر نیز محاسبه و در شکل درج شده است. در شکل مذکور هزینه‌های حاصل از تصمیم‌های مختلف نیز نشان داده شده است. مثلاً هزینه توسعه خدمات در شق اول ۳۰۰ هزار ریال می‌باشد، و



در صورتی که توسعه بعد از دو سال صورت پذیرد در شق (ج) هزینه ۴۵۰ هزار ریال خواهد بود. هزینه شق (ب)، یعنی عدم توسعه خدمات، هیچگونه هزینه‌ای در بر ندارد، ولی نتایج حاصل از این شق یعنی کاهش استفاده از اتوبوس منجر به ۸۰۰ هزار ریال کسر بودجه و در نتیجه هزینه برای شرکت در عرض دو سال خواهد شد، و در صورتی که استفاده از اتوبوس در حد قبلی ثابت بماند، هزینه آن برای شرکت ۵۰۰ هزار ریال برآورد شده است. به همین ترتیب در شکل ۷-۷ کلیه هزینه‌های حاصل از نتایج ناشی از شقوق (الف)، (ب)، (ج) و (د) برای دوره‌های هشت ساله، دو ساله، و شش ساله نشان داده شده است.

ارزیابی و انتخاب: آخرین مرحله در تجزیه و تحلیل درخت اخذ تصمیم، محاسبه ارزش مورد انتظار کلیه شقوق ممکن می‌باشد. تصمیم‌گیرنده می‌تواند هزینه مورد انتظار هر تصمیم و نتایج ناشی از آن را محاسبه نموده و براساس محاسبات مذکور کمترین هزینه را، که بهترین نتیجه مورد انتظار در این حالت است، برای دوره هشت ساله بدست آورد و تصمیم‌نهایی را اتخاذ کند. در این مثال باید هزینه مورد انتظار<sup>۱</sup> تصمیمها و نتایج ناشی از آنها در درخت اخذ تصمیم محاسبه شود. محاسبه را از سمت راست درخت اخذ تصمیم شروع می‌کنیم. به شکل ۷-۷ نگاه کنید؛ فرض کنید شرکت اتوبوسرانی تصمیم (2ج) را گرفته است، یعنی قیمت بلیط را افزایش داده اما خدمات را در ابتدا توسعه نداده است. از این رو استفاده از اتوبوس در دو سال اول ثابت مانده و خدمات پس از دو سال توسعه یافته است. حال باید دید استفاده از اتوبوس از سال سوم تا هشتم با توجه به احتمالات و هزینه‌های پیش‌بینی شده چه وضعیتی به خود خواهد گرفت. ما با اطمینان کامل نمی‌توانیم وضعیت را پیش‌بینی کنیم، اما با اطلاعات و احتمالات موجود می‌توانیم هزینه مورد انتظار نتایج حاصل از شق (ج) را که از نقطه a به سه صورت پیش‌بینی شده، حساب کنیم.

$$\begin{aligned}
 EC_a = \text{هزینه مورد انتظار نقطه a} &= (0/4)(600) + (0/5)(1800) + (0/1) \\
 &\quad (3000) \\
 &= 240 + 900 + 300 \\
 &= 1440 \text{ ریال}
 \end{aligned}$$



هزینه‌های مورد انتظار تصمیمها 2I و 2II را محاسبه نماییم. در شکل ۸-۷، هزینه‌های مورد انتظار درج گردیده است. با توجه به شکل مذکور بررسی خود را به سمت چپ شمای درخت اخذ تصمیم ادامه می‌دهیم. در شاخه‌ای که به نقطه a ختم شده شق (ج) قرار دارد. هزینه این شق ۴۵۰ هزار ریال است که با هزینه مورد انتظار نقطه a یعنی ۱۴۴۰ هزار ریال جمع شده و هزینه مورد انتظار این شق را بدست می‌دهد.

$$۱۴۴۰ + ۴۵۰ = ۱۸۹۰$$

در شاخه‌ای که به نقطه b ختم شده، شق (د) هزینه‌ای نداشته و هزینه مورد انتظار آن همان هزینه نقطه b خواهد بود.

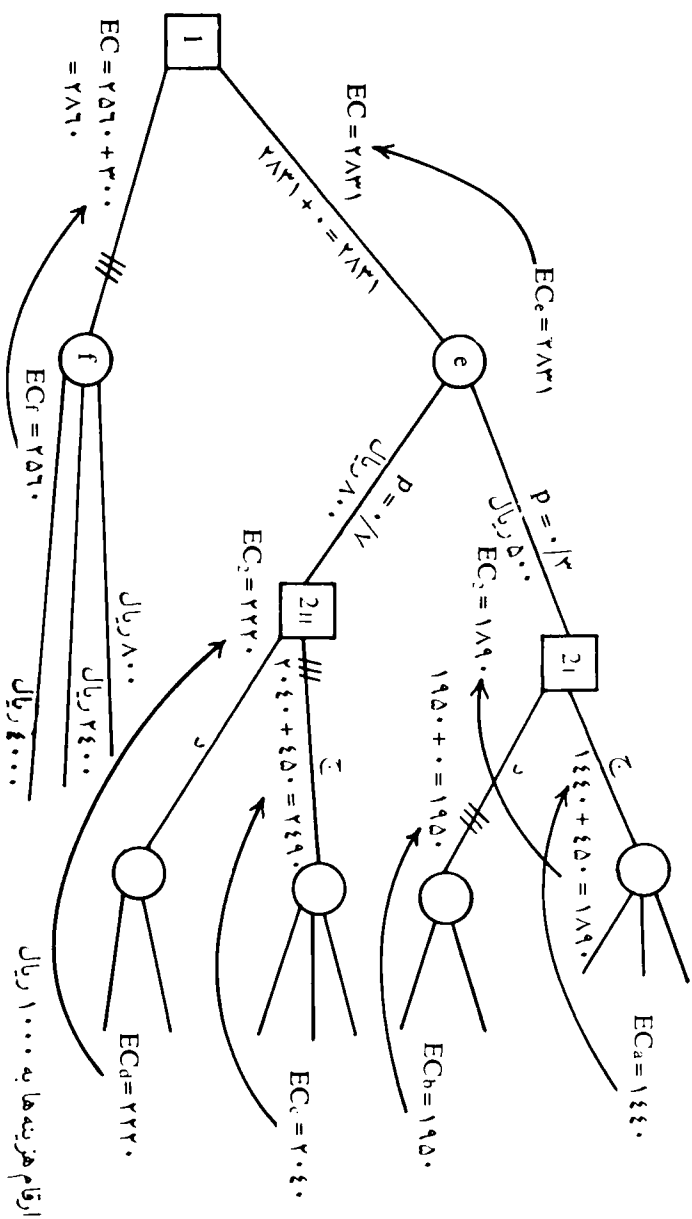
$$۱۹۵۰ + ۰ = ۱۹۵۰$$

اکنون با مقایسه هزینه‌های مورد انتظار دو شق (ج) و (د) در تصمیم 2I می‌توان به سادگی شق (ج) را که مستلزم هزینه کمتری است انتخاب، و شق (د) را با علامت (///) از انتخابها حذف کرد. با انتخاب شق (ج) هزینه مورد انتظار آن را در قسمت زیر تصمیم نوشته و ۱۸۹۰ را هزینه مورد انتظار تصمیم 2I بشمار می‌آوریم. تا اینجا نتیجه‌ای که حاصل شده حکایت از این دارد که در مرحله تصمیم 2I شق (ج) بهترین انتخاب است.

به همین ترتیب برای تصمیم 2II که شامل دو شق (ج) و (د) می‌باشد هزینه‌های مورد انتظار را محاسبه می‌کنیم. هزینه مورد انتظار شق (د) ۲۲۲۰ هزار ریال و هزینه مورد انتظار شق (ج) ۲۴۹۰ هزار ریال می‌باشد. از این رو باید شق (د) را که هزینه مورد انتظار کمتری دارد بپذیریم و شق (ج) را حذف کنیم. با انتخاب شق (د)، هزینه مورد انتظار آن یعنی ۲۲۲۰ را در قسمت زیر تصمیم 2II می‌نویسیم و آن را هزینه مورد انتظار تصمیم 2II بحساب می‌آوریم.

اکنون در محاسبات خود به سمت چپ شمای درخت اخذ تصمیم به نقطه c می‌رسیم که در آنجا دو نتیجه امکان حصول دارد؛ یکی استفاده از اتوبوس در همان حد قبلی با احتمال ۰/۳ و هزینه ۵۰۰ هزار ریال، و دیگری کاهش استفاده از اتوبوس با احتمال ۰/۷ و هزینه ۸۰۰ هزار ریال. با توجه به محاسبات قبلی، نتیجه اول یعنی ثابت ماندن میزان استفاده از اتوبوس می‌بایست با تصمیم توسعه خدمات (شق ج) با هزینه مورد انتظار ۱۸۹۰ کامل گردد، و نتیجه دوم نیز باید با تصمیم عدم توسعه خدمات (شق د) با هزینه مورد انتظار ۲۲۲۰ کامل شود. برای احتساب هزینه مورد انتظار نقطه c به ترتیب زیر عمل می‌کنیم:

$$EC_c = (۰/۳)(۵۰۰ + ۱۸۹۰) + (۰/۷)(۸۰۰ + ۲۲۲۰) \\ = ۷۱۷ + ۲۱۱۴ = ۲۸۱۳$$



شکل ۸-۷. شمای درخت اخذ تصمیم و هزینه‌های موردانتظار

هزینه مورد انتظار نقطه f نیز به همین ترتیب بدست می‌آید:

$$EC_f = (0/2)(800) + (0/5)(2400) + (0/3)(4000) \\ = 160 + 1200 + 1200 = 2560$$

اکنون با استفاده از هزینه‌های مورد انتظار نقاط c و f، هزینه‌های مورد انتظار شقوق (الف) و (ب) را محاسبه می‌کنیم. هزینه شق (الف) در تصمیم I ۳۰۰ هزار ریال می‌باشد که به اضافه ۲۵۶۰ هزار ریال، هزینه مورد انتظار شق (الف) را بدست می‌دهد.

$$2560 + 300 = 2860$$

هزینه مورد انتظار شق (ب) نیز به همین ترتیب عبارتست از:

$$2831 + 0 = 2831$$

در این مرحله به سادگی می‌توان تشخیص داد که شق (الف) با هزینه مورد انتظار بالاتری که دارد باید از انتخابهای ما حذف شده و شق (ب) را به عنوان تصمیم بپذیریم. این شق عبارت است از افزایش قیمت بلیط و عدم توسعه خدمات. با استفاده از محاسبات خود همچنین نتیجه گرفتیم که با انتخاب این شق اگر میزان استفاده از اتوبوس در دو سال بعد ثابت ماند باید خدمات را توسعه بدهیم، و اگر میزان استفاده از اتوبوس کاهش پیدا کرد خدمات را برای سالهای بعد (سوم تا هشتم) توسعه ندهیم.

همچنان که در ابتدا اشاره شد، شیوه درخت اخذ تصمیم شقوق مختلف تصمیمها و نتایج حاصل از آنها را در مقاطع مختلف به صورت یک مجموعه، قابل بررسی ساخته و سلسله انتخابهای مطلوب را برای رسیدن به هدف، برای تصمیم‌گیرنده مشخص می‌سازد.<sup>۱</sup>

### نقدی بر شیوه‌های جامع - عقلایی<sup>۲</sup> تصمیم‌گیری

در قسمتهای گذشته شیوه‌ها و روشهایی از تصمیم‌گیری مورد بحث واقع شد که اصطلاحاً شیوه‌های جامع - عقلایی نامیده می‌شود. در این شیوه‌ها هدف یافتن بهترین راه از میان طرق ممکن می‌باشد. براساس این شیوه‌ها، تصمیم‌گیرنده قادر است کلیه طرق ممکن را احصا نموده و بهترین راه را از میان آنها برگزیند. شیوه‌های جامع - عقلایی تصمیم‌گیری، بر این مفروضات استوار است که هدفها و مشکلات همواره به‌طور روشن واضح قابل بیان می‌باشند، ذهن انسان می‌توان به‌طور منطقی و عقلایی بر تمامی راه‌حلهای احاطه یافته و بهترین را انتخاب

1. E. E. Adam, Jr & R. J. Ebert, *Operations Management* N.Y.: Prentice Hall, 1986.

2. rational - comprehensive methods

نماید، اطلاعات مورد نیاز قابل جمع آوری و در دسترس تصمیم گیرنده می باشند، و بالاخره عوامل مؤثر در تصمیمها و نتایج آنها را می توان به نحوی قابل سنجش ساخته و در اغلب اوقات بصور کمی نشان داد.

اما پاره ای از صاحب نظران مدیریت بر شیوه های مذکور خرده گرفته اند و تصمیم گیری را بدین صورت غیر عملی و امری ایده آلی و دور از دسترس قلمداد کرده اند. به زعم آنان، مفروضات شیوه های جامع - عقلایی تصمیم گیری در اغلب موارد در دنیای واقع موجود نبوده و هرگاه مسائل گسترده و پیچیده شوند به کمک این شیوه ها امکان تصمیم گیری درباره آنها موجود نیست. وقتی شقوق ممکن و نتایج حاصل از آنها بشمار گردید و کیفیات و ارزشها قابل کمی شدن نبود، دیگر این شیوه ها اثربخشی چندانی نخواهند داشت.

شیوه های جامع - عقلایی تصمیم گیری، محدودیت توانایی ذهنی انسان، محدودیت اطلاعات، و محدودیتهای زمانی و مالی که مدیران و تصمیم گیرندگان در دنیای واقع با آنها دست به گریبان هستند، نادیده انگاشته و خود را در دنیایی دور از واقعیات محبوس ساخته اند. مدیران و تصمیم گیرندگان جامع و کامل و یافتن بهترین ها را ندارند. به عبارت دیگر تعقل آنان محدود<sup>۱</sup> است آنها در اغلب اوقات ترجیح می دهند بجای بهترین های ایده آلی به راه حل های رضایت بخش عملی بپردازند. آنان کمتر به دنبال تئوری و نظریه برای اخذ تصمیم هستند، زیرا به تجربه دریافته اند در اغلب اوقات برای مسئله آنان تئوری وجود ندارد و محدودیتهای زمانی و مالی هم به آنان اجازه بلندپروازیهای علمی محض را نمی دهد. آنان با مسائل برخوردی واقعی داشته و لزوماً تمامی جنبه ها و عوامل مؤثر در آنها را مورد ملاحظه قرار نمی دهند؛ نه بخاطر آنکه نمی خواهند بلکه به دلیل گردآوری این اطلاعات فراتر از توان آنهاست، یا کوشش در این راه ثمربخشی چندانی ندارد. آنان به مدد تجربه ها، قضاوت های ذهنی، مقایسه های محدود<sup>۲</sup> و تغییرات تدریجی و جزئی<sup>۳</sup> در تصمیمها قبلی و با اطلاعاتی که در دسترس دارند تصمیم می گیرند و تصمیمهایشان، اگر چه ممکن است بهترین نباشد ولی در دایره امکانات آنها قابل قبول و رضایت بخش بشمار می آید.<sup>۴</sup> بدین ترتیب نباید شیوه های تصمیم گیری را صرفاً به شیوه های جامع - عقلایی و کمی محدود کرد، بلکه در عمل بسیاری روشها، که آن گونه منظم و سیستماتیک طراحی نشده اند، به مدیر امکان اخذ تصمیم در

1. bounded rationality

2. limited comparison

3. incremental

4. J. M. Shafritz & A.C. Hyde, *Classics of Public Administration*, Ill.: Moore Publishing Co. 1978.

شرایط موجود را می‌دهند و به صورت شیوه‌ای مطلوب برای او در می‌آیند. مدیران در اغلب اوقات نمی‌توانند برای حل مشکل خود و یافتن پاسخ، بدنبال تئوریهای مفصل و پیچیده تصمیم‌گیری بروند، در حالی که با مقایسه و تغییراتی جزئی، ساده‌تر تصمیم گرفته و به مقصود می‌رسند.

آنچه در این قسمت به عنوان محدودیتهای شیوه‌ای جامع - عقلایی تصمیم‌گیری بیان شد، نظرانی است که در این زمینه ابراز شده است، اما باید بخاطر داشت ذکر این نکات برای روشن شدن بحث تصمیم‌گیری بوده و به عنوان رد شیوه‌های جامع - عقلایی و روشهای کمی تصمیم‌گیری نیست. همچنین منظور این نبوده که تصمیم‌گیری نباید تابع قاعده و شیوه منطقی و منظمی باشد، بلکه هدف از ذکر نارساییها، مطرح ساختن شیوه‌های دیگری بود که با واقعیات محیط و شرایط واقعی سازمانها و مدیران مطابقت بیشتری داشته و بهتر می‌توانند پاسخگوی نیاز مدیران باشند.

نتیجه دیگری که از ذکر نارساییهای جامع - عقلایی تصمیم‌گیری حاصل می‌شود این است که شیوه‌های مذکور اگر خود را با واقعیات تطبیق داده، از تفصیلات و پیچیدگیهای علمی محض پرهیز کرده، و ایده‌آل‌گرایی را به کنار نهند، ممکن است به صورت ابزار مؤثرتر و قابل کاربردتری در دست مدیران درآیند.





## خلاقیت و نوآوری در سازمان

---

همه سازمانها برای بقاء نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آنرا از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر ما برای بقاء و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجوئی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آنها تأثیر نهاد و بدانها شکل دلخواه داد.

### خلاقیت و نوآوری

خلاقیت و نوآوری آن‌چنان بهم عجین شده‌اند که شاید به‌دست دادن تعریف مستقلی از هر کدام دشوار باشد اما برای روشن شدن ذهن می‌توان آنها را به گونه‌ای مجزا از هم تعریف نمود. خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است در حالیکه نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است. به عبارت دیگر خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه‌های نو دارد و نوآوری به معنای کاربردی ساختن آن افکار نو و تازه است.<sup>۱</sup>

نویسنده دیگری، خلاقیت را ایجاد آنچه قبلاً وجود نداشته می‌داند و برای آن ماهیتی جدید خواه در ذهن خواه در عین قائل است و یکی دیگر از نویسندگان خلاقیت را درخشش

یک اندیشه و به وجود آمدن نظر و ایده‌ای نو می‌داند. به زعم او خلاقیت کشف چیزی است که موجود بوده اما به علت کورذهنی ناشی از عادت دیده نمی‌شده است. خلاقیت نگاهی کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌ای قدیمی است که آنرا می‌یابد و آشکار می‌کند.<sup>۱</sup>

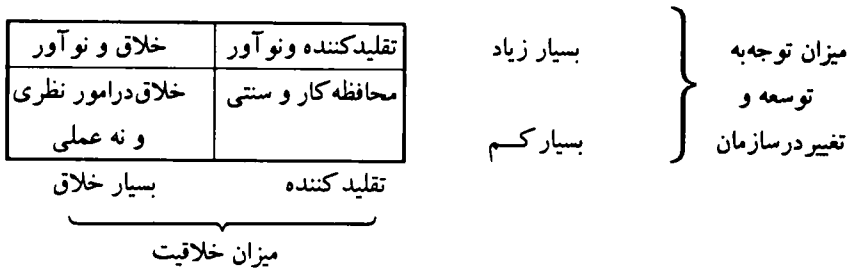
همانگونه که از تعاریف نتیجه می‌شود خلاقیت لازمه نوآوری است و تحقق نوجویی وابسته به خلاقیت است. اگرچه در عمل نمی‌توان ایندو را از هم متمایز ساخت ولی می‌توان تصور کرد که خلاقیت بستر رشد و پیدائی نوآوری‌هاست. از خلاقیت تا نوآوری غالباً راهی طولانی در پیش است و تا اندیشه‌ای نو به صورت محصول یا خدمتی جدید درآید زمانی طولانی می‌گذرد و تلاشها و کوششهای بسیار به عمل می‌آید. گاهی ایده و اندیشه‌ای نو از ذهن فرد می‌تراود و در سالهای بعد آن اندیشه نو بوسیله فرد دیگری به صورت نوآوری در محصول یا خدمت متجلی می‌گردد.

در اینجا بی‌مناسبت نیست به این نکته نیز اشاره شود که نوآوری نوعی تغییر را ایجاد می‌کند اما هر تغییری را نمی‌توان نوآوری نامید. نوآوری تغییری بدیع و تازه است که براساس اندیشه‌ای نو که سابقه قبلی نداشته بوجود می‌آید و از اینرو اگرچه نوآوری تغییر است اما هر تغییر نوآوری نیست.<sup>۲</sup>

سازمانها را بر اساس میزان توجه و تأکیدشان بر توسعه و همپایی با تغییرات محیط و میزان خلاقیت به چهار گروه تقسیم کرده‌اند. سازمانهایی که به توسعه و تغییرات محیط توجه بسیار داشته و از جهت خلاقیت نیز در حد بالایی قرار دارند خلاق و نوآورند، بدین معنی که هم به خلاقیت پرداخته و هم برای پاسخ به تغییرات و تحولات محیط نوآوری را پیشه می‌کنند. در مقابل این سازمانها دسته‌ای قرار دارند که از جهت توجه به امر توسعه و تغییر و همچنین و از نظر خلاقیت ضعیف می‌باشند، این سازمانها محافظه کار و سنتی باقی می‌مانند و نه خلاق می‌شوند و نه نوآور. دسته دیگر سازمانهایی هستند که توجه به توسعه و تغییر دارند اما چون خلاق نیستند برای پاسخ به محیط خود دست به تقلید زده و نوآوری‌های مقلدانه را انجام می‌دهند. دسته آخر سازمانهای بسیار خلاق هستند که چندان تأکیدی بر توسعه و تغییر ندارند. این گروه از سازمانها به خلاقیت می‌پردازند و نظریه‌ها و تئوریهای نو و خلاق ارائه می‌کنند اما چون نیازی به نوآوری عملی نمی‌بینند از نوآوری غفلت می‌ورزند و ایده‌های آنان کاربردی نمی‌شود. شکل شماره ۱ - ۸ این تقسیم‌بندی را نشان می‌دهد.

1 . A.Koestler, *The Act of Creation*, N.Y.:Del publishing co. 1967, p.108

2 . S. Robbins, *Organization Theory*, 2nd ed. N.J: Prentice - Hall, Inc. 1983. p.323.



شکل ۱ - ۸. تقسیم‌بندی سازمانها براساس میزان خلافت و توجه آنها به توسعه و تغییر<sup>۱</sup>

### نحوه ظهور اندیشه‌های نو و بدیع

در چگونگی خلق نظریه‌ها و اندیشه‌های نو، اندیشمندان به گونه‌های متفاوتی نظر داده‌اند. برخی از علما چون بیکن<sup>۲</sup> و هیوم<sup>۳</sup> شیوه استقرایی را راه آفریدن نظریه‌های جدید دانسته‌اند. بیکن معتقد بود که علم عبارت است از انباشتن و رده‌بندی کردن مشاهدات و سپس یک کاسه کردن آنها و تعمیم از موارد جزئی به حکم کلی است. بدین ترتیب اکتشاف و نوآوری می‌تواند روندی خودکار باشد چنانکه گویی با ماشین انجام می‌گیرد. توصیف بیکن تمام جنبه نظری و علم را فرو می‌گذارد و نقش تخیل خلاق<sup>۴</sup> را در تکوین مفاهیم جدید نادیده می‌گیرد. ولی بهر حال این گروه از صاحب‌نظران و اخلاف آنان یعنی پوزیتیویست‌ها از شیوه استقراء طرفداری می‌کردند و سنت اصالت تجربی را در نظریه‌آفرینی، اصل می‌پنداشتند.<sup>۵</sup>

گروهی دیگر بر شیوه قیاسی تأکید ورزیده‌اند که رسیدن به جزء از کل است. قیاس ذهن را از کلی به جزئی یا از اصل به نتیجه و از قانون به موارد اطلاق آن می‌رساند. مثلاً زمانی که از این مقدمه کلی که «انسان فناپذیر است» به این نتیجه می‌رسیم که «من نیز فناپذیرم» به قیاس پرداخته‌ایم. به شیوه قیاسی نیز می‌توان به افکار و نظریه‌های جدیدی رسید، مصادیق تازه‌ای را کشف کرد و از قوانین کلی به نتایج نوینی دست یافت.

۱. K.Urabe, et al. *Innovation & Managment*, Berlin: Walter & Gruyter, 1988, p.107

۲. فرانسیس بیکن (۱۶۲۶ - ۱۵۶۱) فیلسوف انگلیسی که در ترویج و شناساندن روش استقراء در علوم تجربی اهتمام بسیار ورزید و در تجدد علم و فلسفه تأثیر به سزا داشت.

۳. دیوید هیوم (۱۷۷۶ - ۱۷۱۱) فیلسوف اسکاتلندی که در زمینه تجربه و استقراء صاحب‌نظر بوده است.

۴. creative imagination.

۵. ایان باربور، علم و دین، ترجمه بهاء‌الدین خرمشاهی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی ۱۳۶۲ ص ۳۰.

اندیشمندانی چون میدآوار<sup>۱</sup> نظریه‌های استقرایی در اکتشاف و ابداعات علمی را مردود شمرده و به نوعی قیاس در خلاقیت معتقد می‌باشند. میدآوار کشفیات جدید در علوم را زائیده فرضیه‌سازی‌های قیاسی<sup>۲</sup> می‌داند. دانشمند فرضیه‌ای می‌سازد، این عمل وی کاری خلاق است، به این معنی که او دنیای ممکن را خلق می‌کند، یا بخشی از آن را فرض می‌نماید، تجربیات وی بعداً برای آن است که دریابد آیا آن دنیای فرضی واقعی است یا خیر؟ بدین ترتیب دانشمند از قیاس بهره می‌گیرد تا فرضیه‌ای بسازد و با استقراء به آزمون آن فرضیه می‌پردازد. در این میان نقش ذهن خلاق محقق، عامل و رکن اساسی است که قابل ردیابی نیست و نمی‌توان برای آن راه و روشی منطقی جستجو کرد، در حالی که اثبات و نفی فرضیه فرایندی منطقی و قابل تبیین علمی و تجربی است و این دو راه کاملاً با هم متفاوت‌اند. برای آزمون فرضیه‌ها منطق و مبنایی وجود دارد، ولی برای آفرینش آنها وجود ندارد. برای کشف اصیل عملی، نسخه‌ای در کار نیست و این مسأله ما را به شیوه تخیل خلاق در آفرینندگی و نوآوری رهنمون می‌شود.

قبل از آنکه به توصیف شیوه تخیل خلاق پردازیم باید به یکی دیگر از منابع خلاقیت و نوآوری که در به‌وجود آوردن نظریه‌های بدیع علمی سهم بسزایی داشته اشاره کنیم و آن تمثیل و مدل‌سازی است. به کمک مدلها بسیاری از تئوریهای جدید زائیده شدند؛ فی‌المثل نظریه موجی نور عمدتاً به مدد تمثیل و قیاس نور با خواص موجی صوت تکوین یافت. اما به‌کارگیری و استفاده از مدل باید با تأمل و احتیاط صورت گیرد و محقق در نظر داشته باشد که تمثیل یا قیاس فقط حاکی از وجود بعضی از شباهتهاست نه همسانی در همه خصایص و خواص و همچنین مدلها فقط فرضیه‌های ممکن را مطرح می‌کنند و این فرضیه‌ها باید محک بخورند و آزموده شوند.<sup>۳</sup> این نکات در تقلید از طبیعت برای خلاقیت و نوآوری نیز مصداق دارد. خطرات کاربرد مدلها محققان را به صرافت انداخت که از آنها به عنوان یک نوع دستاویز فکری و کمک روانی در راه شکل دادن به نظریه‌ها استفاده کرده و آنها را محتاطانه بکار برند.

قیاس و استقراء و تمثیل هر کدام به‌گونه‌ای نقش ذهن انسان و تخیل او را در شکل دادن به نظریه‌ها و ایده‌های نو نشان می‌دادند. به‌طوری‌که می‌توان گفت اندیشه‌های آفرینش‌گر و خلاق تابعی از نیروی تخیل خلاق انسان است. در تخیل خلاق، اندیشه نو در ذهن فرد

1 . P.B. Medawar

2 . hypothetico – deduction

۳. ایان باربور، مأخذ پیشین، ص ۱۹۳.

می‌جوشد و شکل می‌گیرد و این فرایندی شخصی و خاص است که تنها محصول ذهن فرد است. اکنون مسلم شده‌است که خلق نظریه‌های نو صرفاً متکی به قواعد و قوانین ثابت نبوده بلکه بر تخیل افراد خوش قریحه<sup>۱</sup> و برخوردار از موهبت خلاقیت مبتنی است.<sup>۲</sup>

اشراق در آفرینش نظریه‌های جدید نقشی عمده دارد. منظور از اشراق (در معنای تابش) آن است که نحوه‌ی اندیشیدن نه‌چندان تابع براهین ثابت و به اثبات رسیده، بلکه منبعث از جهش‌های درون و ارائه‌های جوشان است.<sup>۳</sup> ذهن خلاق آدمی از قید و بند قوانین ثابت علمی فراتر رفته و در عرصه‌های ناشناخته به جولان می‌پردازد و آثار آن به صورت اندیشه‌های نو و خلاق ظهور پیدا می‌کند. البته باید در نظر داشت که آمادگی ذهنی محققان و نظریه‌پردازان و تمهید مقدمات علمی در ذهن آنان مسلماً در ایجاد جرقه‌های اندیشه نو بی‌تأثیر نیست و تجربه‌های علمی و تخصصی را در این میان نباید انکار کرد.

فرزانه‌ای در زمینه پیدائی اندیشه‌های بکر می‌گوید: علم به صورت جوانه‌هایی است که در اذهان اینجا و آنجا می‌روید. ما می‌توانیم برای داوری درباره این جوانه‌ها و گل‌های اولیه که در اذهان می‌روید معیارهایی به دست بدهیم اما اصل پیدایش آنها بر طبق قانون و ضابطه‌ای که در اختیار ما باشد و قابل تکرار و تجربه باشد صورت نمی‌پذیرد. برای کشف شدن فرمول و ضوابطی که به ما می‌آموزد چگونه می‌توان اندیشه‌های نو و تازه ابداع کرد وجود ندارند و چنین فرمول و چنین گوهر شب‌چراغی در اختیار ما نیست.<sup>۴</sup>

اما این نظرات نباید ما را از خلاقیت و ابداع بازدارد و چون قانون و قاعده‌ای برای این کار در اختیارمان نیست از نوآوری منصرف‌امان سازد. باید بدانیم که استعداد و قدرت خلاقیت و نوآوری بطور کلی در همه انسانها موجود است. به عبارت دیگر استعداد خلاقیت، استعدادی همگانی است بدین معنی که همه ما با درجات مختلف دارای این استعداد هستیم. تجربیات نشانگر آن است که درجه مؤثر بودن خلاقیت ما با بازده انرژی فکری ما، کوشش و پشتکارمان در بکارگیری مغز، ارتباط بیشتری دارد تا با استعداد درونی‌مان. کشفیات علمی مملو از موارد نامحدودی است که در آن افرادی عادی قدرت خلاقیت خارق‌العاده‌ای نشان داده‌اند.<sup>۵</sup>

1 . gifted.

۲ . مأخذ پیشین، ص ۱۷۶.

۳ . محمد اسلامی ندوشن، سخنرا را بشنوم، تهران، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۰، ص ۵۶.

۴ . عبدالکریم سروش، تفرج صنع، تهران: سروش ۱۳۶۶ ص ۲۰۸ - ۲۰۷.

۵ . الکس. اس. اسبورن، پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت، ترجمه دکتر حسن فاسم‌زاده، تهران، انتشارات

اندیشمندان سازمان و مدیریت با اتکاء بر این اعتقاد که قدرت خلاقیت و نوآوری در همه انسانها وجود دارد به بیان فنون و تکنیک‌های پرداخته‌اند که این استعداد را بارور ساخته و نوآوری در همه انسانها وجود دارد به بیان فنون و تکنیک‌هایی پرداخته‌اند که این استعداد را بارور ساخته و نوآوری را تحقق می‌بخشد.

## فنون خلاقیت و نوآوری

در زمینه فنون و تکنیک‌های پرورش و تحقق توان خلاقیت نوشته‌های مختلفی وجود دارد و شیوه‌های متنوعی طرح گردیده است. در این فصل مختصراً به فنون تحرک مغزی، مانع‌شکنی، تجزیه و تحلیل مورفولوژیک، الگوبرداری از طبیعت، ارتباط اجباری، روش گوردن و... اشاراتی می‌شود. قبل از طرح این فنون ضروری است یادآور شویم که زمانی این تکنیک‌ها تمرین می‌گردند که زمینه مساعد و مناسبی برای نمود آنها فراهم آمده باشد. برای آنکه نظر جدیدی زائیده شده و نصیح گیرد باید نیروهای پیش برنده بر نیروهای نگهدارنده برتری یابند و شرایط به گونه‌ای باشد که نیروهای پیش برنده ما را بسوی نظر و شیوه جدید رهنمون گردد. فی‌المثل اگر مدیریت سازمان علاقه‌ای به تغییر نشان نمی‌دهد. اعضای سازمان به وضع جدید خو گرفته و مأنوس شده‌اند و موقعیت سازمان نیز آمادگی پذیرش تغییر را ندارد، و محیط خارجی نیز ضرورت تغییر و نوآوری را نشان نمی‌دهد نیروهای نگهدارنده در وضعیتی هستند که بر اساس تجزیه و تحلیل میدان نیروها امکان ایجاد تغییر و ارائه نظرات نو بسیار کم است.

در برخی از متون، فنون و تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری را طبقه‌بندی کرده و آنها را به دو دسته فردی و گروهی تقسیم کرده‌اند که در اینجا برای پرهیز از اطاله کلام به ذکر فنون صرف‌نظر از فردی یا گروهی بودن می‌پردازیم و این نکته را همواره در نظر داریم که رکن اصلی خلاقیت و نوآوری ذهن فرد است و از این سرچشمه سیال و سرشار است که گروه‌ها نیز سیراب می‌شوند.

## تحرک مغزی<sup>۱</sup>

یکی از تکنیک‌های متداول در ایجاد خلاقیت و فعال ساختن اندیشه‌ها به صورت گروهی

→

نیلوفر، ۱۳۶۸، ص ۱۲.

تکنیک تحرک مغزی است. در این تکنیک مسأله‌ای به یک گروه کوچک ارائه شده و از آنان خواسته می‌شود فی‌البداهه و سرعت نسبت به آن واکنش نشان داده و برای آن پاسخی بیابند. پاسخها بر روی تابلویی نوشته می‌شوند بطوری که همه اعضاء جلسه می‌توانند آنها را ببینند. این امر باعث می‌شود تا ذهن اعضاء به فعالیت بیشتری پرداخته و جرقه‌ای از یک ذهن باعث روشنی ذهن دیگری شود.

پنج اصل در جلسات تحرک مغزی حاکم است:

۱. میزان ایده‌ها و نظرات ابراز شده واجد اهمیت است، چه هر چه نظرات و پیشنهادات بیشتری ایجاد شوند امکان وجود ایده‌های خلاق و بدیع در میان آنها افزایش پیدا می‌کند. بنابراین باید شرکت‌کنندگان در جلسه ترغیب شوند تا هرچه بیشتر به اظهار نظر و ابراز ایده‌های جدید بپردازند.

۲. اعضاء می‌توانند به تکمیل، تعدیل و ترکیب ایده‌های دیگران نیز بپردازند و ایده‌های خود را بر اساس نظرات آنان بنا کنند. این مسأله باید به اعضاء جلسه گوشزد شود که می‌توانند علاوه بر اظهار نظر فردی از نظرات ابراز شده الهام گرفته و نظرات تلفیقی و ترکیبی بسازند و اعلام کنند. البته هیچ یک از افراد حق ندارند نسبت به نظرات دیگران ارزیابی انجام دهند.

۳. اجازه هیچگونه انتقاد و نقادی نسبت به نظرات ابراز شده در جلسه داده نمی‌شود. همه حق دارند آزادانه نظر خود را ابراز نمایند ولی حق ندارند نسبت به نظر دیگری انتقاد کرده و اظهار نظر مثبت یا منفی کنند. انتقاد موجب می‌گردد تا افراد از بیان ایده‌هایی که فکر می‌کنند مورد انتقاد واقع خواهد شد خودداری کنند.

۴. ارزیابی و داوری نسبت به نظرات ابراز شده به بعد موکول می‌گردد و از اعضاء جلسه خواسته می‌شود تا هیچگونه قضاوت و ارزیابی نسبت به نظرات بیان شده به عمل نیاورند. ارزیابی‌های شتابزده ممکن است اظهار نظری را قبل از آنکه موجب شکفتگی نظر دیگری شود در نطفه خفه نماید و فضای خلاق جلسه را دچار رکود کند.<sup>۱</sup>

۵. موضوعات مطرح شده در جلسات تحرک مغزی باید دقیقاً تعریف شده و مشخص باشند. مسائل کلی و مبهم موجب سردرگمی اعضاء و عدم کارایی جلسه می‌گردند. زمانی که تعریف مشخصی از مسأله وجود نداشته باشد، جلسه بی‌هدف به این سو و آن سو تغییر جهت می‌دهد. در حالی که با تعیین هدف و تعریف مسأله چارچوبی ایجاد می‌شود که در محدوده

1. D. French & H. Saward, *A Dictionary of Managment*, London Pan Books, 1989. p.45-46

آن افکار هدایت می‌شوند.

دلایل فراوانی در مورد پربار بودن جلسات تحرک مغزی بیان گردیده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود. اولین دلیل اثربخشی تحرک مغزی افزایش قدرت خلاقیت در گروه است، تجربیات انجام شده نشان داده است که افراد در حالت گروهی بیش از حالت انفرادی قدرت تصور خلاق بروز می‌دهند.<sup>۱</sup>

رقابت نیز عامل دیگری است که در جلسات تحرک مغزی موجب افزایش اثربخشی می‌گردد. همچنین عدم وجود انتقاد و ارزیابی‌های سریع باعث می‌شود تا اعضاء جلسه با فراغت خاطر به اظهار نظر پردازند و محیطی مساعد برای خلاقیت ایجاد گردد. نکته دیگری که در مؤثر بودن تحرک مغزی قابل ذکر است فی‌البداهه بودن نظرات است. افراد در مقابل مسأله‌ای قرار می‌گیرند که باید سرعت نسبت به آن واکنش نشان دهند و این حالت موجب خلاق تر شدن ذهن می‌گردد، درست مانند لحظاتی که فرد در مقابل یک واقعه غیرمنتظره عکس‌العملی بدیع نشان داده است که بعدها وقتی به آن می‌اندیشد از پاسخ خود دچار شگفتی می‌گردد.

در مورد ویژگیهای اعضاء شرکت‌کننده در جلسات تحرک مغزی اصولاً باید افراد دارای زمینه‌های تخصصی نسبت به مسأله مورد بحث باشند اما از جهت تجربه می‌توان اعضاء تازه‌وارد و مجرب را در یک گروه قرار داد و از تعامل نظرات آنان به ایده‌های جدید دست پیدا کرد. البته در جلسات تحرک مغزی باید هشیار بود تا یک یا چند نفر بر سایرین سلطه پیدا نکنند و افکار و نظرات آنان را تحت‌الشعاع نظر خود قرار ندهند. از این رو توصیه آن است که اعضاء جلسه با یکدیگر تقریباً همسانی داشته و یک فرد عالیمقام سازمانی به همراه زیردستانش در یک جلسه شرکت نجوید. همانطور که اشاره شد جلسات تحرک مغزی باید در گروههای کوچک انجام پذیرد و تعداد ۱۲ نفر حد مطلوب برای اعضاء یک جلسه تحرک مغزی می‌باشد.

## ارتباط اجباری<sup>۲</sup>

یکی دیگر از شیوه‌های آشکار ساختن خلاقیت‌ها و ظاهر ساختن توانایی آفرینندگی موجود در افراد شیوه ارتباط اجباری است. در این شیوه همانطور که از نام آن مستفاد می‌شود

۱. الکس. اس. اسبورن، مأخذ پیشین، ص ۹۲ - ۹۱.

2. forced association.

باید بین دو گروه از پدیده‌ها ارتباطی اجباری ایجاد کرد. برای روشن شدن طرز کار با این تکنیک به مثال زیر توجه کنید. یک تولیدکننده محصولات شیشه‌ای به دنبال طراحی یک فرآورده نو و جدید است. او برای یافتن این محصول جدید از تکنیک ارتباط اجباری به این گونه استفاده می‌کند که فهرستی از محصولات ساخته شده از شیشه مانند حباب چراغ، لیوان، آینه، بطری، جام شیشه و مانند آنها تهیه کرده و در مقابل آنها سیاهه‌ای از بازیهای مختلف را می‌نویسد. سپس از اعضاء گروهی که برای یافتن محصول جدید گرد هم آمده‌اند می‌خواهد که بین اقلام این دو فهرست رابطه‌ای ایجاد کنند. گروه ممکن است در ایجاد این ارتباط به ایده جدیدی در مورد محصول شیشه‌ای برسد و مثلاً طراحی لیوانهایی را پیشنهاد کنند که روی آنها شکلهایی نقش می‌بندد و می‌توان با آنها بازی خاصی را انجام داد. یا شیشه‌ای را تولید کرد که در مقابل ضربه‌های توپ مقاوم بوده و نمی‌شکند و یا آینه چند تکه‌ای تولید نمود که برای سرگرمی بچه‌ها می‌توان از آن استفاده کرد. در این مثال اگر فهرست بازی‌ها در مقابل محصولات شیشه‌ای به نتیجه مطلوبی نرسید فهرست دیگری در یک زمینه کاملاً متفاوت تنظیم شده و از اعضاء خواسته می‌شود بین اقلام فهرست جدید و محصولات رابطه‌ای برقرار سازند. بطور خلاصه در تکنیک ارتباط اجباری اعضاء جلسه برای یافتن یک رابطه بین دو زمینه‌ای که با یکدیگر مانوس و مرتبط نیستند دست به تلاشی فکری زده و در این راه به ایده‌ها و نظرات جدیدی دست می‌یابند. البته در آغاز جلسه هدف از ایجاد ارتباط اجباری برای شرکت‌کنندگان بیان می‌شود و آنها ضمن ایجاد ارتباط همواره در نظر دارند که هدف اصلی چیست و باید به دنبال چه چیزی باشند. در مثال گذشته هدف یافتن محصول جدیدی بود که از شیشه تولید می‌شد و ایجاد ارتباط اجباری باید منتج به یافتن این فرآورده جدید می‌گردید.

### تجزیه و تحلیل مورفولوژیک<sup>۱</sup>

تکنیک تجزیه و تحلیل مورفولوژیک یا ریخت‌شناسانه، فنی است که بر اساس آن پدیده مورد نظر از نظر ریخت و ساختار کلی و ابعاد مختلف موجود در آن مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. بدین منظور ابتدا سطوح و ابعاد مختلف موجود در پدیده مورد نظرمان را تبیین و تدوین می‌کنیم. فی‌المثل می‌خواهیم برای بازاریابی در مورد یک کالا راههای جدید و بدیعی بیابیم. ابتدا ابعاد مختلف کالا را تبیین و تدوین می‌نمائیم. ابعاد

1 . morphological analysis.

گوناگون شکل ظاهری آن از قبیل اندازه، رنگ، حجم، وزن... ابعاد مختلف کاربرد وظایف آن، ابعاد خواص و فوائد آن، چگونگی وضعیت مشتریان بالقوه این کالا از قبیل شخصیت، روحیه و درآمد آنان، ابعاد مختلف بازار این کالا و...؛ در این مرحله باید کوشش کرد تا ابعاد بیشتری از موضوع مورد نظر احصا و مشخص گردد و کلیه متغیرهای مرتبط به آن ثبت گردند. حال باید در مورد هر بعد به اندیشه پرداخت و در ارتباط میان ابعاد مختلف به شیوه‌های جدیدی برای تحقق هدف تعیین شده نائل گردید. در مثال بالا با برقراری ارتباط بین ابعاد مختلف کالا و وضعیت مشتریان و بازار می‌توان در مورد شیوه‌های بازاریابی به نتایج جدید و بدیعی دست پیدا کرد.

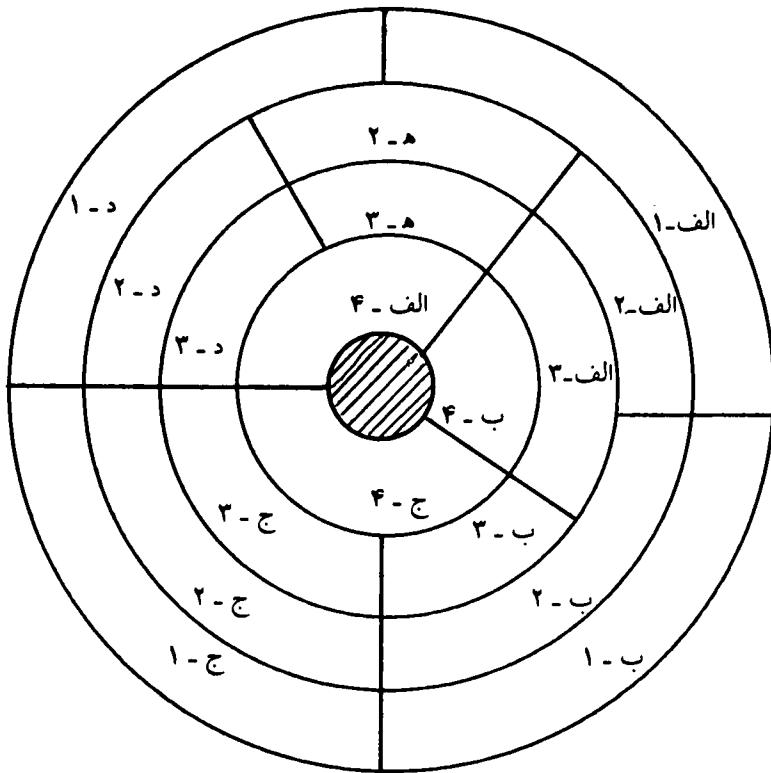
برای آنکه بتوان ابعاد مختلف یک موضوع و اجزاء متشکله آنرا با یکدیگر مقایسه نمود می‌توان ابعاد اصلی یک مسأله و اجزاء آنها را بر روی دایره‌های متحدالمرکزی نوشته و با چرخاندن دایره‌ها ابعاد مختلف و اجزاء آنها را با هم مقایسه کرده و ارتباط بین آنها را حدس زد. شکل شماره ۲ - ۸ چهار بعد فرضی یک مسأله و اجزاء آنها را نشان می‌دهد. حروف نشان دهنده اجزاء هر بعد و اعداد نشانگر ابعاد می‌باشند. در این حالت همانطور که ملاحظه می‌شود بعد ۱ و جزء الف را می‌توان با بعد ۲ و جزء الف آن مقایسه کرد و همین‌طور با چرخاندن دایره بزرگتر بعد ۱ و جزء الف را با بعد ۲ جزء ب مقایسه نمود و این کار را برای بدست آوردن رابطه‌ای جدید ادامه داد تا همه ابعاد و اجزاء آنها با هم مقایسه شوند.

### گردش تخیلی<sup>۱</sup>

در سال ۱۹۶۱ روانشناسی به نام گوردون<sup>۲</sup> نتایج پژوهشهای ده ساله خود را در مورد افراد خلاق منتشر نمود و ضمن آن اعلام داشت که ذهن آدمی به هنگام ابراز خلاقیت و ابتکار در یک حالت خاص روانی است که اگر بتوانیم آن حالت را ایجاد نمائیم خلاقیت امکان وجود می‌یابد. اودرگروههای ایجاد خلاقیت اعضاء گروه را از طریق به کارگیری یک جریان تمثیلی و استعاره‌ای به گردش تخیلی ترغیب می‌نمود و در این حالت ایده‌ها و نظرات بدیعی را کشف می‌کرد. ذهن افراد در این گردش خیالی با دستاویز استعاره‌ها به نکاتی نو که هدف جلسه خلاقیت بود می‌رسید و روابط تازه‌ای را بین پدیده‌ها پیدا می‌کرد. آنان پدیده‌هایی را که چندان تجانسی با هم نداشتند تلفیق و ترکیب می‌کردند و به ایده‌های جدیدی دست می‌یافتند. در جلسات خلاقیت به کمک استعاره و تخیل کار تلفیق و ترکیب در ذهن افراد

1. speculative excursion.

2. W.J.Gordon.



شکل شماره ۲ - ۸. مقایسه ابعاد و اجزاء یک پدیده با هم

انجام می‌گرفت و از این روش گوردون را شیوه تلفیق نامتجانس‌ها<sup>۱</sup> نیز نامیده‌اند.<sup>۲</sup> در جلسات خلاقیّت تعداد اعضاء ۶ تا ۸ نفر می‌باشند. فردی رهبری جلسه را عهده‌دار است و بحثها را هدایت کرده و ایده‌های ابراز شده را ثبت می‌کند. برای ثبت ایده‌ها می‌توان از یک منشی نیز استفاده نمود. فرد دیگری نیز در جلسه حضور دارد که او را صاحب مشکل یا مشتری می‌نامند. وی مشکل و مسأله را مطرح ساخته و ایده‌های ارائه شده را از جهت حل

1. synectics

2. O.P. Kharbanda & E.A. Stallworthy, "Managerial Decision Making" in *Management Decision*, vol 28, No 4, 1990, p.31.

مشکل نقد کرده و آنها را می‌پذیرد یا رد می‌کند. وی ابتدا ایده‌های مطرح شده در مورد مشکل را ارزیابی کرده و تعدادی از آنها را که بهتر می‌باید انتخاب می‌کند و مجدداً برای تنقیح و تکمیل به گروه ارائه می‌کند تا بهترین ایده ایجاد شده و انتخاب شود. گروه برای ایده‌یابی به تفکر و تخیل ترغیب شده و رهبر جلسه با طرح استعاره‌ها و تمثیلهایی کار تخیل را ساده‌تر می‌کند. در این روش نقش رهبر و مشتری بسیار حساس بوده و تجربه و دانش آنها در ثمربخش بودن جلسه تعیین‌کننده است.<sup>۱</sup>

### سؤالات ایده برانگیز

تکنیک سؤالهای ایده برانگیز نیز یکی از روشهای تقویت و بروز استعداد خلاقیت است. سؤالات می‌توانند در زمینه امکان جایگزینی، امکان افزایش یا کاهش، امکان تغییر، امکان ترکیب، امکان تعویض، امکان شبیه سازی و امکان کاربردهای دیگر و زمینه‌های مشابه طرح شده و فرد را به سوی اندیشه‌های نو سوق دهند. مثلاً می‌خواهیم در مورد ماشین تحریر به ایده‌های جدیدی دست یابیم، یک دسته از سؤالاتی که مطرح می‌کنیم در مورد امکان جایگزینی قطعات و اجزاء و مواد متشکله ماشین تحریر با اقلام مشابه است. آیا می‌توان تکه‌ها را از ماده دیگری ساخت؟ آیا می‌توان نرده فلزی را تبدیل به پلاستیک کرد؟ و آیا می‌توان حروف را از آلیاژ دیگری تولید کرد؟ دسته دیگر سؤالات می‌توانند در مورد افزایش یا کاهش قسمتهایی به ماشین تحریر باشند، آیا می‌توان حافظه‌ای به ماشین تحریر اضافه کرد؟ آیا می‌توان امکان رسامی و گرافیک را به آن افزود؟ آیا می‌توان برخی از تکه‌ها را حذف کرد؟ و همین‌طور با طرح سؤالات دیگر و کوشش در یافتن پاسخ برای آنها می‌توانیم به ایده‌های جدید در مورد این وسیله دست پیدا کنیم. اما نکته مهم در این شیوه آن است که طراحی سؤالات ایده برانگیز خود نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و طراح سؤالات اگر فاقد این توانایی باشد نتیجه‌ای از این شیوه حاصل نخواهد شد. نکته دیگری که در سؤالات ایده برانگیز قابل ذکر است طرح سؤالات کودکان است. پرسشهای کودکان در مورد اشیاء و ابزارها و چراهای آنان که اغلب ساده لوحانه به نظر می‌رسد اگر با دقت مورد توجه قرار گیرند می‌توانند ما را به سوی ایده‌های نوبی رهنمون شوند. مثلاً این سؤالات کودکان که یقه برای پیراهن چه فایده‌ای دارد؟ یا چرا ساعت دو عقربه دارد؟ ممکن است شما را به صرافت بیاندازد که ممکن است به انتخابهای دیگری هم در این موارد انجام داد و نوآوری‌هایی را ایجاد کرد.

یک سلسله از سؤالات ایده برانگیز عبارتند از:

۱. آیا می‌توان استفاده دیگری از این پدیده کرد؟ آیا می‌توان با تغییر کوچکی آنرا به دو منظور یا بیشتر به کار برد؟
۲. آیا می‌توان تغییری در این پدیده بوجود آورد؟ رنگ آنرا تغییر داد؟ شکل آنرا تغییر داد؟ حرکات آنرا تغییر داد؟
۳. آیا می‌توان چیزی را به این پدیده افزود؟ سرعت آنرا زیادتر کرد؟ قیمت آنرا افزایش داد؟ اندازه آنرا بزرگتر نمود؟
۴. آیا می‌توان چیزی را از این پدیده کم کرد؟ آنرا کوچکتر نمود؟ قیمت آنرا کاهش داد؟ آنرا سبکتر ساخت؟

۵. آیا می‌توان جانشینی برای این پدیده یا اجزاء آن پیدا کرد؟

۶. آیا می‌توان اجزاء این پدیده و ارتباط بین آنها را مورد تجدیدنظر و تفسیر قرار داد؟

۷. آیا می‌توان این پدیده را معکوس کرد؟ روش تولید را از انتها شروع کرد؟ پایه‌های میز به جای آنکه روی زمین باشند به سقف متصل شوند؟

۸. آیا می‌توان این پدیده را با پدیده دیگری تلفیق و ترکیب کرد؟

۹. چه پدیده دیگری شبیه این پدیده است؟ آیا تولید مشابه تولید ما وجود دارد؟ آیا می‌توان از آن تولید تقلید کرد؟ آیا می‌توان با آن به رقابت برخاست؟

الکس اسبورن برای آنکه این سؤالات به خاطر بماند از ابتدای آنها واژه Scamper (فرار کردن) را ساخته است:<sup>۱</sup>

- |                        |                              |
|------------------------|------------------------------|
| Substitute or Simplify | ۱. جانشین ساختن یا ساده کردن |
| Combine                | ۲. ترکیب                     |
| Adapt                  | ۳. تطبیق و سازگاری           |
| Modify                 | ۴. تغییر و تعدیل             |
| Put to other uses      | ۵. کاربردهای دیگر            |
| Eliminate              | ۶. حذف و کاهش                |
| Reverse                | ۷. معکوس ساختن               |

در فارسی نیز اگر این هفت سؤال را به ترتیب زیر بنویسیم از ابتدای آنها عبارت «محک تجربه» ساخته می‌شود که برای یادآوری و به خاطر سپردن مناسب است:

۱. معکوس ساختن
  ۲. حذف کردن
  ۳. کاربردهای دیگر
  ۴. تغییر
  ۵. جانشین کردن
  ۶. رفاء و سازگاری
  ۷. بهم پیوستن و ترکیب.
- همانگونه که اشاره شد این سؤالات می توانند بیشتر از این انواع بوده و زمینه های دیگری را نیز دربر گیرند.

### تکنیک ۵-۳-۶ گروه اسمی<sup>۱</sup>

روش گروه اسمی از زمره شیوه های ایده یابی خلاق است. در این روش بر خلاف شیوه تحرک مغزی افراد جدای از هم ولی در کنار هم کار می کنند. در جلسه گروه اسمی، اعضا جلسه نظرات خود را در صفحات کاغذ یادداشت کرده و بدون آنکه مشخص شود چه کسی طراح ایده و تفکر نوشته شده می باشد، ایده ها بین اعضا مبادله شده و تکمیل و تعدیل می گردد. یکی از انواع روشهای گروه اسمی تکنیک ۵-۳-۶ می باشد. در این تکنیک ۶ نفر به عنوان اعضا جلسه هر کدام سه ایده یا نظر جدید را درباره مسأله مورد نظر بر روی سه کارت می نویسند. این کارت ها بین افراد جلسه مبادله می شود به طوریکه هر فرد ۵ بار سه ایده افراد دیگر را ملاحظه می کند و در ذیل آن ایده و نظر خود را اضافه می کند. ایده های اظهار شده موجب برانگیختن ایده های جدیدتر به وسیله اعضا جلسه شده و زنجیره ای از افکار بوجود می آورد.

در روش دیگری که مشابه تکنیک ۵-۳-۶ می باشد پاسخهای اعضا جلسه کتباً جمع آوری شده و نسبت به آنها رأی گیری مخفی به عمل می آید و بر اساس رأی اعضا پاسخها درجه بندی می شوند و بر روی راه حل های ممتاز دو مرتبه تفکر و کنکاش جمعی به عمل می آید. در تمام این گروه از روشها چون اعضا به هنگام ارائه نظرات اشان شناخته نمی شوند نوعی آرامش بر آنها حاکم بوده و بدون هراس از واکنش های دیگران نسبت به خود ایده هایشان را ابراز می نمایند. همچنین در این روش ضایعه گروه اندیشی<sup>۲</sup> به حداقل

1. Nominal group.

2. Groupthink.

برای مطالعه در مورد گروه اندیشی و ضایعات آن در تصمیگیری به مقاله زیر رجوع شود:  
سید مهدی الوانی «پیامدهای گروه اندیشی در تصمیگیری مدیران» مطالعات مدیریت، شماره سوم، دوره اول پاییز ۱۳۷۰، ص ۱۷-۱۱.

ممکن کاهش می‌یابد و نظرات با استقلال بیشتری ابراز می‌شود.

### الگوبرداری از طبیعت<sup>۱</sup>

یکی از تکنیکهای خلاقیت و نوآوری که در ابداعات فنی کاربرد گسترده و موفقی داشته تکنیک تقلید و الگوبرداری از طبیعت است. ابداعاتی که در زمینه علم ارتباطات و کنترل در دهه‌های اخیر شکل گرفته‌اند، برنامه‌ریزی‌های کامپیوتر و موضوع هوش مصنوعی همه با الگوبرداری و تقلید از فعالیت‌های مغز آدمی انجام شده‌اند و روند فعالیت‌ها به گونه‌ای است که در آینده با ادامه این کار فنون و ابزارهای بدیع و جدیدی ساخته خواهند شد. کار ابداع و نوآوری با توجه به رفتارهای جانوران نیز متداول و معمول است و بسیاری از روشهای مبارزه با آفات با الهام از نحوه رفتار حشرات ابداع شده است و دانشمندان بسیاری از واکنش‌های طبیعی گیاهان و نحوه رشد و نمو آنها به ایده‌های جدید دست یافته‌اند. اندیشمندی در این زمینه عقیده دارد که ذهن با قدرت انتخاب‌گرش جریانهای طبیعت را در قالب قوانینی می‌ریزد و می‌نگرد که عمدتاً موافق با انگاره انتخاب خود اوست و می‌توان گفت ذهن در کشف این نظام قوانین، همان چیزی را از طبیعت باز پس می‌گیرد که در طبیعت نهاده یا به طبیعت نسبت داده است.<sup>۲</sup> بدین ترتیب باز این ذهن خلاق آدمی است که عرصه‌های جدیدی را پیش روی بشر می‌گشاید و ابداعات و اختراعات تازه‌ای را به او ارزانی می‌دارد.

### تفکر موازی

خلاقیت گریختن و پرهیز از موانعی است که ذهن را شکل داده است و آدمی را به روشها و رویه‌هایی خوگر ساخته. در مانع‌شکنی<sup>۳</sup> فرد به شکستن این موانع ترغیب می‌شود تا به نظرات و مفاهیم نو دست یابد و بصیرتهای تازه‌ای را حاصل کند. برای شکستن ذهنیت‌های پیشین و ورود به عرصه‌های نوین تکنیک‌های چندی ابداع گردیده است که متداول‌ترین آنها «تفکر موازی»<sup>۴</sup> است. واضع این شیوه ادوارد دوبونو<sup>۵</sup> روش معمول تفکر را همانند حفر گودالی توصیف می‌کند که با افزایش اطلاعات فرد همان گودال را عمیق‌تر می‌سازد و از

1 . bionics

۲ . دکتر عبدالکریم سروش، تفرج صنع، تهران: انتشارات سروش، ۱۳۶۶ ص ۲۰۲.

3. Blockbusting

4 . lateral thinking حرکت به موازات یک اندیشه در محدوده غیرممکن‌ها

5 . Edward de Bono.

دیدن جاهای دیگر برای حفر کردن باز می ماند در حالیکه تفکر موازی نگاه فرد را به نقاط جدید معطوف می سازد و اطلاعات و تجربه های جدید صرفاً به اندیشه های قبلی افزوده نمی شود، بلکه آنها را تغییر داده و الگو و ساختار جدیدی را ایجاد می کند.

یکی از راههای تحقق تفکر موازی، ایجاد یک اندیشه واسطه غیر ممکن<sup>۱</sup> است این اندیشه موجب طیران فکر و ذهن شده و با تعدیل آن می توان به اندیشه نو و عملی دست یافت. به عنوان مثال افسانه های تخیلی در مورد سفر به اعماق زمین تا به کرات دیگر اگرچه اندیشه هایی غیر ممکن است ولی به عنوان واسطه ای می تواند موجب دست یافتن به راههای جدید سفر به آن مکانها گردد. یا فرضاً شما به عنوان مدیر مراجعانی دارید که باید در مذاکره با آنها از افکار و مقاصدشان آگاه باشید چه خوب بود اگر مغز این افراد در محفظه ای شفاف قرار داشت و شما می توانستید افکار آنها را بخوانید. این واسطه ای غیر ممکن است و با تعدیل آن شاید بتوانید به روشی دست پیدا کنید که شما را از اندیشه های طرف مقابل آگاه سازد.

راه دیگر در تفکر موازی پیوند تصادفی<sup>۲</sup> است. فرض کنید دیوان خواجه حافظ را به قصد تفأل می گشائید و مطلع غزلی را می خوانید و می کوشید تا مفاد آن را با موضوع مورد نظر خود پیوند داده و به نتیجه ای برسید. در این کار شما از روش پیوند تصادفی استفاده کرده اید. در قسمتهای قبل راجع به ارتباط اجباری نکاتی عنوان گردید که شباهت بسیار با این روش دارد، منتهی تصادفی بودن روش اخیر وجه تمایز این دو روش است. فرضاً شما می خواهید برای سیستم توزیع کالاهای خود به شیوه ای نو دست پیدا کنید یک صفحه از فرهنگ لغت را به طور تصادفی باز می کنید و چند لغت آن صفحه را بازنویسی کرده سعی می کنید در مقابل هریک از آنها موضوعی در رابطه با توزیع بنویسید. به عبارت دیگر سعی می کنید تا بین این واژه های تصادفی و نا آشنا، با موضوع پیوندی ایجاد کنید و در این جریان به ایده های جدید برسید. در مثال زیر لغاتی از یک صفحه فرهنگ لغت به طور تصادفی نوشته و بین آنها و مسأله توزیع رابطه ای برقرار گردیده است.

|             |                                                                                       |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| لغات تصادفی | ایده هایی که از لغات راجع به موضوع توزیع تداعی شده اند                                |
| سخاوت       | کار توزیع را با سخاوت مندی انجام دهیم. سخاوت نسبت به مشتریان سخاوت نسبت به کارکنان... |
| سخت         | قوانین و ضوابط را سخت تر و دقیق تر کنیم. بسته بندیها را                               |

1. intermediat impossible.

2. random Juxtaposition.

محکم تر سازیم...

سختخانه: سخن درشت      فعالیت کارکنان بخش توزیع را به شدت کنترل کنیم، در امر توزیع شدت عمل بیشتری به خرج دهیم.

سخت‌پیشانی: دلیر      شیوه متهورانه و مخاطره‌آمیزی را در توزیع پیشه کنیم.

سخت‌جان      به روشهای خود ادامه دهیم، از شکستها نهراسیم و پایداری کنیم.

یکی دیگر از طرقی که تفکر موازی را امکان‌پذیر می‌سازد معکوس‌سازی است. مسائل، مشکلات، ضعفها و نارسایی‌ها همه می‌توانند به صورت امکانات، نقاط قوت و تواناییها دیده شده و مورد استفاده قرار گیرند، تنها اگر ما نحوه نگرش و برخورد خود را عوض کنیم و پدیده‌های اطرافمان را با دیدی دیگر نگاه کنیم. مثلاً مدیران به موضوع مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات به عنوان یک مسأله نگاه می‌کنند و برای از میان بردن آن به راه‌حلهای مختلف متوسل می‌گردند درحالی‌که اگر از جنبه مثبت به آن بنگریم بازخور سازنده‌ای برای تکمیل و اصلاح مورد تغییر یافته، به‌شمار می‌آید. مثال دیگر عمارت قدیمی یک شرکت است که به علت قدمت و کهنه شدن ممکن است مسأله‌ای برای مدیریت باشد درحالی‌که می‌توان از همین مسأله به عنوان یک نکته مثبت بهره گرفت و شرکت را در این محیط با تنزیئات خاصی سازمان داد که نشان‌دهنده تجارب فراوان آن بوده و جذابیت بیشتری را ایجاد کند.

### چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در سازمان تسهیل کرد

شاید یکی از مهمترین عوامل تسهیل و تقویت توان خلاقیت و نوآوری در سازمان، ساختار مناسب و تشکیلات متناسب با اهداف مورد نظر می‌باشد. اگر ساختارهای سازمانی را به دو نوع ماشینی و زیستی تقسیم کنیم، ساختار زیستی یا ارگانیک ساختار مناسب خلاقیت و نوآوری در سازمان است.<sup>۱</sup> ساختار زیستی با شرایط متحول محیطی بسرعت هماهنگ شده، امکان انعطاف و آزادی عمل را برای اعضاء فراهم آورده و بستر مناسبی را برای رشد خلاقیت و نوآوری آماده می‌سازد. این ساختار واجد ویژگیهای از قبیل ارتباطات موازی، انجام امور در سطوح مربوطه (عدم احاله امور برای تصمیم‌گیری به رده بالاتر)، تعهد به

1 . T.Burns & G.M.Stalker, *The Management of Innovation*, London: Tavistock Publication, 1961.

اهداف وظیفه‌ای، مسطح بودن هرم سازمانی، روابط نزدیک شغلی و تخصصی، و همکاری و همراهی پرسنلی است. در این ساختار ارتباطات محملی برای ارسال اطلاعات و درک متقابل سطوح و واحدها از یکدیگر بوده و کمتر جنبه دستوردهی و مسئولیت‌پرسی دارد. بطور خلاصه ساختار ارگانیک با دوری جستن از خصوصیات سازمانهای بوروکراتیک و قید و بندها و ضوابط سخت و ثابت آن محیطی مناسب برای خلاقیت کارکنان ایجاد کرده و یکی از عوامل تسهیل نوآوری بشمار می‌آید.

یکی دیگر از عوامل توسعه و تقویت قدرت خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت، پشتیبانی و تشویق کسانی است که از خود نظر و ایده‌های خلاق بروز می‌دهند. استراتژیهای حمایتی از افکار نو در سازمان موجب می‌گردد تا سازمان از تحول کافی برخوردار شده و بتواند خود را با محیط متغیر خارجی هماهنگ سازد. تعیین اهداف روشن و صریح در مورد فعالیتهای خلاق و ایجاد سیستم پاداش‌دهی و تشویق افراد نوآور در این زمینه کارساز و مؤثرند. البته نباید یک نکته را فراموش کرد و آن وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیریت سازمان است. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیتهای ضروری و حیاتی باور و اعتقاد نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام و بقا نخواهد یافت. ایجاد هسته‌های پژوهشی و نوآوری در سازمان نیز می‌تواند کار نوآوری را تسهیل و تسریع کند. ایجاد گروههای تحقیقاتی چندنفره تا واحدهای بزرگ پژوهشی در سازمان همه تقویت‌کننده توانائی خلاقیت و نوآوری در سازمان است. گروههای کوچک پژوهش و نوآوری می‌توانند از اعضاء علاقمند و مستعد تشکیل شده و در ساعات غیراداری به فعالیت بپردازند.

یکی از اندیشمندان مدیریت در زمینه عوامل مؤثر بر خلاقیت و نوآوری به چهار دسته از عوامل اشاره دارد. این عوامل عبارتند از:

- (الف) بکارگیری و جذب نیروهای خلاق و نوآور به سازمان
  - (ب) امکانات مناسب تحقیقاتی و مالی برای کوششهای نوآورانه
  - (ج) آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاشهای خلاق
  - (د) بکارگیری نتایج حاصل از فعالیتهای خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق.
- هرگاه سیستم سازمانی با اتکاء به این عوامل طراحی شود خلاقیت و نوآوری در سازمان

توسعه و گسترش یافته و تقویت می‌شود.<sup>۱</sup>

از آنجائی که خلاقیت در گرو توانائی خلاقیت انسانها در سازمان می‌باشد، در اینجا به برخی از عواملی که موجب رشد قدرت خلاقیت و نوآوری اعضا و سازمان می‌گردد نیز مختصراً اشاره می‌شود.

روحیه محافظه کارانه و مانوس شدن با روشها و رویه‌های موجود، روح خلاقیت و نوآوری را در فرد تضعیف کرده و از بین می‌برد. بنابراین باید با آموزش و ارشاد روحیه نوجوئی و نوآوری را در افراد ایجاد کرد و ضمن حرمت نهادن به نظرات و رویه‌های قدیمی اجازه تغییر و تحول را به افراد نوآور داد.

شیفتگی تخصصی و اطمینان کامل از روشهای مورد عمل در بین متخصصان موجب می‌گردد که آنان به روشها و شیوه‌های نو نیاندیشند. برای حل این مشکل باید اطلاعات جدید و مطالب مربوط به شیوه‌های تازه را بین آنان توزیع نمود و به آنان نشان داد که برای هر کاری روشهای جدیدتر و بهتر همواره امکان وجود دارند.

برای ایجاد روحیه خلاق و نوآور در اعضاء سازمان باید سیستم ارزیابی ویژه‌ای را طراحی نمود و تلاشهای خلاق را تشویق کرد و اجازه داد تا افراد نظرات خود را ابراز کرده و ترس از شکست یا مردود شدن نظراتشان را از میان برد. باید به کارکنان این تفکر را اثبات کرد که استعداد خلاقیت و نوآوری استعدادی همگانی است و تنها با تلاش و پشتکار و کنار زدن ترس‌ها و عادات می‌توان فردی خلاق و نوآور بود.

تبادل فرهنگی میان سازمانها و در کنار هم قرار دادن افراد محافظه کار و سنتی با افراد نوجو و ایجاد محیطی که در آن اطلاعات و نظرات به سهولت مبادله می‌گردند همه تسهیلاتی است که مجموعه سازمانی را به سوی نوآوری و خلاقیت سوق می‌دهد.

1. Toyohira Kono, "Factors Affectivity of Organization". in: K.Urabe & other, *Innovation & Managnent*, Berlin, Walter de Gruyter, 1988, p.109.



## ضمائم

- ضمیمهٔ ۱. شاخص تعیین حیطهٔ نظارت
- ضمیمهٔ ۲. پرسشنامه رهبری در کلاس
- ضمیمهٔ ۳. پرسشنامه رهبری
- ضمیمهٔ ۴. آزمون نیازهای کارکنان
- ضمیمهٔ ۵. شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت
- ضمیمهٔ ۶. سرنوشت کار در آینده: افقهای جدید در مدیریت
- ضمیمهٔ ۷. فشارهای عصبی در سازمان و راههای مقابله با آن
- ضمیمهٔ ۸. شاخصهای سنجش ساختار سازمانی
- ضمیمهٔ ۹. پرسشنامهٔ تعیین سبک رهبری
- ضمیمهٔ ۱۰. مدیریت مسائل عمومی
- ضمیمهٔ ۱۱. سازمانهای یادگیرنده
- ضمیمهٔ ۱۲. نظامهای هوشمند
- ضمیمهٔ ۱۳. تلفیق هدفهای فرد و سازمان
- ضمیمهٔ ۱۴. کار آفرینان آینده‌ساز
- ضمیمهٔ ۱۵. سبک شما در مدیریت تعارض چیست؟
- ضمیمهٔ ۱۶. مشکلات و تنگناهای نظام اداری جهان سوم

## ضمیمهٔ ۱

### شاخص تعیین حیطه نظارت<sup>۱</sup>

یکی از صاحب‌نظران مدیریت برای تعیین حیطهٔ نظارت در سطح مدیران میانی، شاخصی را تنظیم کرده است که شامل شش عامل بوده و هر یک از عوامل دارای پنج درجه از جهت شدت و ضعف می‌باشند. این عوامل و میزان آنها در جدول شماره ۱ آمده است. مثلاً اگر امور مورد نظارت از جهت همانندی تشابه وظایف کاملاً به هم باشند، یک امتیاز و اگر کاملاً نامشابه باشند پنج امتیاز در نظر گرفته می‌شود. برای سایر عوامل نیز به همین ترتیب در رابطه با کار مورد نظر امتیازاتی اختصاص می‌یابد. پس از محاسبهٔ مجموع امتیازات می‌توان با مراجعه به جدول ۲ حیطهٔ نظارت را تعیین ساخت.

---

1. H. Koontz & C. O'Donnell, *Management: A Book of Readings* N.Y.: McGraw - Hill Book Co. 1976, p. 223.

| عوامل مؤثر در نظارت                     |                                   |                                      |                           |                        | عوامل مؤثر در نظارت           |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------------|
| چگونگی و میزان عوامل مؤثر در حیطه نظارت |                                   |                                      |                           |                        |                               |
| کاملاً نامشابه                          | تقریباً نامشابه                   | جزئاً شبیه                           | تقریباً شبیه              | کاملاً شبیه            | همانندی و شباهت وظایف         |
| ۵                                       | ۴                                 | ۳                                    | ۲                         | ۱                      |                               |
| در مناطق مختلف جغرافیایی                | در مکانهای مختلف واقع در یک منطقه | در ساختمانهای مختلف یک بنای اصلی     | همه در یک ساختمان         | همه با هم در یک جا     | نحوه استقرار افراد در محل کار |
| ۵                                       | ۴                                 | ۳                                    | ۲                         | ۱                      |                               |
| بسیار پیچیده و متنوع                    | پیچیده و متنوع                    | تأخوری پیچیده                        | روتین و روزمره            | ساده و تکراری          | پیچیدگی وظایف                 |
| ۱۰                                      | ۸                                 | ۶                                    | ۴                         | ۲                      |                               |
| سرپرستی دقیق و مداوم                    | سرپرستی مداوم و مکرر              | سرپرستی در بعضی مراحل کار            | سرپرستی محدود             | حداقل سرپرستی و آموزش  | هدایت و کنترل                 |
| ۱۵                                      | ۱۲                                | ۹                                    | ۶                         | ۳                      |                               |
| ارتباطات وسیع و متقابل                  | ارتباطات کاملاً نزدیک             | ارتباط در حد متوسط                   | ارتباط محدود به موارد خاص | حداقل ارتباط           | همه‌انگهی و ارتباط            |
| ۱۰                                      | ۸                                 | ۶                                    | ۴                         | ۲                      |                               |
| برنامه‌های بسیار پیچیده جدید و وسیع     | برنامه‌های پیچیده و وسیع          | برنامه‌ها در حد متوسط پیچیدگی و وسعت | برنامه‌های محدود و پیچیده | برنامه‌های جزئی و ساده | برنامه‌ریزی                   |
| ۱۰                                      | ۸                                 | ۶                                    | ۴                         | ۲                      |                               |

جدول شماره ۱. درجات مختلف عوامل مؤثر در حیطه نظارت

جمع نمرات عوامل مؤثر      تعداد افراد تحت نظارت

|         |        |
|---------|--------|
| ۴۰ - ۴۲ | ۴ - ۵  |
| ۳۷ - ۳۹ | ۴ - ۶  |
| ۳۴ - ۳۶ | ۴ - ۷  |
| ۳۱ - ۳۳ | ۵ - ۸  |
| ۲۸ - ۳۰ | ۶ - ۹  |
| ۲۵ - ۲۷ | ۷ - ۱۰ |
| ۲۲ - ۲۴ | ۸ - ۱۱ |
| .....   | .....  |

جدول شماره ۲. شاخص عددی تعیین حیطه نظارت در سطح مدیریت میانی

## ضمیمهٔ ۲

### پرسشنامه رهبری در کلاس

سؤالات زیر حاوی جنبه‌های مختلف رفتار رهبری در کلاس است. به هر سؤال مطابق آنچه که فکر می‌کنید به نحوهٔ عمل شما نزدیکتر است با انتخاب یکی از حروف زیر پاسخ دهید.

الف = همیشه

ب = اغلب

ج = گاهی

د = به ندرت

هـ = هیچگاه

- | مهمواره | غالباً | گاهمگامی | ندرتاً | هیچگاه |
|---------|--------|----------|--------|--------|
| الف     | ب      | ج        | د      | هـ     |
| الف     | ب      | ج        | د      | هـ     |
| الف     | ب      | ج        | د      | هـ     |
۱. من بحث را در کلاس، خودم ارائه می‌دهم.
۲. من به اعضای کلاس اجازه می‌دهم مطابق میل خود عمل کنند.
۳. من روشهای استاندارد را ترجیح می‌دهم.

| مبارزه                                                                                            | غالباً | گاهگاهی | ندرتاً | میگاه |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|--------|-------|
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۴. من به اعضای کلاس اجازه می‌دهم در حل مسائل، روشهای مورد نظر خود و قوه قضاوت خویش را بکار گیرند. |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۵. من اعضای کلاس را برای کوشش بیشتر ترغیب می‌کنم.                                                 |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۶. من به اعضای کلاس اجازه می‌دهم به روشی که خود فکر می‌کنند بهترین است عمل کنند.                  |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۷. من سعی می‌کنم کارها سریع انجام گیرد.                                                           |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۸. من به افراد اجازه می‌دهم آزادانه به انجام امور پرداخته و هر کاری را که مایلند انجام دهند.      |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۹. من اختلافاتی را که در کلاس بوجود آید خود فیصله می‌دهم.                                         |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۱۰. من مایل نیستم به افراد آزادی عمل بدهم.                                                        |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۱۱. من نسبت به آنچه که باید انجام گیرد و نحوه انجام آن خود تصمیم می‌گیرم.                         |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۱۲. من برای بازدهی بیشتر، افراد را تشویق می‌کنم.                                                  |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۱۳. من افراد گروه را به کارهای معین مکلف می‌سازم.                                                 |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۱۴. من علاقمند به ایجاد تغییر هستم.                                                               |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۱۵. من برنامه کارهایی را که باید انجام گیرد تنظیم می‌کنم.                                         |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۱۶. من لزومی به ذکر علت برای کارهایم در کلاس نمی‌بینم.                                            |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۱۷. من به اعضای کلاس گوشزد می‌کنم که نظرات من به نفع آنهاست.                                      |        |         |        |       |
| الف                                                                                               | ب      | ج       | د      | هـ    |
| ۱۸. من به اعضای کلاس اجازه می‌دهم که با هر سرعتی که می‌خواهند کارهایشان را انجام دهند.            |        |         |        |       |

## ارزیابی

الف) دور سؤالات شماره ۱، ۳، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۶، و ۱۷ یک دایره بکشید.  
 ب) اگر به سؤالات فوق الذکر پاسخ به ندرت یا هیچگاه داده‌اید یک امتیاز به هر پاسخ بدهید.  
 ج) اگر به بقیه سؤالات پاسخ همیشه یا اغلب داده‌اید یک امتیاز به هر پاسخ بدهید.  
 د) هر یک امتیازی که در مقابل سؤالات ۲، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۴، ۱۶، ۱۸ هست یک دایره بکشید.

هـ) امتیازهایی که در بند (د) دور آنها دایره کشیده‌اند جمع بزنید. این جمع نشان‌دهنده مجموع امتیازات شما برای توجه به فرد در سازمان است.  
 و) سایر امتیازهایی که دایره‌ای دور آنها نیست جمع بزنید. این جمع نشان‌دهنده مجموع امتیازات شما برای توجه به سازمان و بازدهی است.

## جایگاه شما در شبکه مدیریت یا جدول سبکهای رهبری

برای آنکه جایگاه خود را براساس پاسخهایی که داده‌اید، در شبکه مدیریت بیابید، امتیازهای مکسبه مربوط به توجه به سازمان را در ردیف افقی و امتیازهای مکسبه مربوط به توجه فرد را در محور عمودی پیدا کرده و محل تقاطع آنها را در جدول مشخص کنید.

شبکه مدیریت یا جدول سبکهای مدیریت

|   |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|
| ۹ | ۱-۹ |   |   |   |     |   |   |   | ۹-۹ |
| ۸ |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
| ۷ |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
| ۶ |     |   |   |   | ۵-۵ |   |   |   |     |
| ۵ |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
| ۴ |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
| ۳ |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
| ۲ |     |   |   |   |     |   |   |   |     |
| ۱ | ۱-۱ |   |   |   |     |   |   |   | ۱-۱ |
|   | ۱   | ۲ | ۳ | ۴ | ۵   | ۶ | ۷ | ۸ | ۹   |

توجه به سازمان

### ضمیمه ۳

#### پرسشنامه رهبری<sup>۱</sup>

هدف: تعیین سبک رهبری مدیران با توجه به دو بعد انسان گرایی و وظیفه گرایی.  
نحوه تکمیل: سؤالات زیر در زمینه های مختلف رفتار رهبری طرح گردیده اند. خود را در نقش یک مدیر یا رهبر یک گروه فرض کرده و در مقابل پاسخی که به رفتار شما نزدیکتر است علامت بزنید.

همواره غالباً گاهی ندرتاً هیچگاه

- |                                                                                                                              |                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | ۱. من علاقمندم به عنوان سخنگوی گروه عمل کنم.                               |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | ۲. من اضافه کاری را تشویق می کنم.                                          |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | ۳. من به اعضای گروه در انجام کار آزادی کامل می دهم.                        |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | ۴. من اعضای گروه را به اجرای روشهای یکسان تشویق می کنم.                    |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | ۵. من به اعضای گروه فرصت می دهم در حل مشکلات قدرت قضاوت خود را بکار گیرند. |

همواره غالباً گاهی ندرتاً هیچگاه

۶. من نسبت به پیشی گرفتن از گروههای رقیب تأکید می‌ورزم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۷. من به عنوان نماینده گروه عمل می‌نمایم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۸. من به افراد برای کار بیشتر فشار می‌آورم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۹. من نظراتم را در گروه مطرح کرده و به محک آزمون می‌گذارم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۰. من به افراد گروه فرصت می‌دهم کارها را به روشی که خود مطلوب می‌دانند انجام دهند. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۱. من برای پیشرفت و ارتقاء، بسیار کوشش می‌کنم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۲. من به خوبی به تعویق افتادن اقدامات و عدم اطمینان در امور را تحمل می‌کنم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۳. من نظراتم را برای اعضای گروه در حضور افراد خارجی نیز بیان می‌کنم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۴. من می‌کوشم تا کارها به سرعت انجام گیرند. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۵. من افراد را در انتخاب کار آزاد می‌گذارم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۶. من تعارضات ایجاد شده در گروه را خود فیصله می‌دهم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۷. من در اطلاعات مفصل سردرگم می‌شوم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۸. در جلسات خارجی، من گروه را معرفی می‌کنم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۱۹. من از دادن آزادی به افراد در انجام امور اکراه دارم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۲۰. من رأساً در مورد نوع کار و نحوه انجام آن تصمیم می‌گیرم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۲۱. من برای افزایش تولید فشارهای لازم را اعمال می‌کنم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۲۲. من به بعضی از اعضا، تفویض اختیار می‌کنم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۲۳. مسائل همان‌طور که من پیش‌بینی کرده‌ام رخ می‌دهد. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۲۴. من به اعضای گروه فرصت و امکان ابداع و ابتکار می‌دهم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۲۵. من به اعضای گروه وظایف خاصی را محول می‌کنم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۲۶. من مایل به ایجاد تغییر هستم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۲۷. من از اعضا می‌خواهم که در تحقق هدفها سخت بکوشند. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

همواره غالباً گاهی ندرتاً هیچگاه

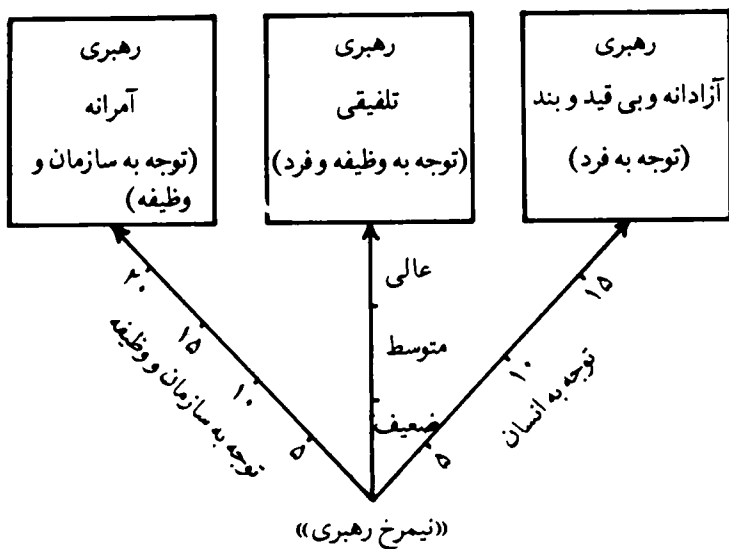
۲۸. من به قضاوت اعضای گروه اطمینان دارم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۲۹. من برنامه کارهایی را که باید انجام گیرد خود تنظیم می‌کنم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۳۰. من از توجیه اقداماتی که انجام داده‌ام امتناع می‌ورزم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۳۱. من می‌کوشم به اعضای گروه اثبات کنم که نظر من به نفع آنهاست. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۳۲. من به گروه اجازه می‌دهم تا سرعت کارش را خود تنظیم کند. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۳۳. من گروه را تشویق می‌کنم تا رکوردهای قبلی را بشکند. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۳۴. من بدون مشورت با گروه عمل می‌کنم. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
۳۵. من از اعضای گروه می‌خواهم که استانداردها، ضوابط و مقررات را دقیقاً رعایت کنند. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

### نحوه امتیازگذاری

۱. سؤالات شماره ۸، ۱۲، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۳۰، ۳۴، و ۳۵ را که با علامت ☐ یا  مشخص شده در نظر بگیرد.
۲. اگر به سؤالات مذکور پاسخ ندرتاً یا هیچگاه داده‌اید در مقابل آنها یک امتیاز درج کنید.
۳. در صورتی که به سایر سؤالات (سؤالاتی که علامت  یا  را ندارند) پاسخ همواره یا غالباً داده‌اید، در مقابل آنها یک امتیاز درج کنید.
۴. امتیازهایی را که در مقابل سؤالات شماره ۳، ۵، ۸، ۱۰، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۲، ۲۴، ۲۸، ۳۰، ۳۲، ۳۴، و ۳۵ درج کرده‌اید جمع کنید (این سؤالات با علامت  و  مشخص شده‌اند). عدد حاصل میزان توجه شما به انسان را نشان می‌دهد.
۵. امتیازهای سؤالات باقیمانده (سؤالاتی به غیر از سؤالات مذکور در بند ۴) را جمع بزنید. عدد حاصل میزان توجه شما به وظیفه و سازمان را نشان می‌دهد.

\* \* \*

حال برای تعیین سبک رهبری خود در شکل زیر امتیازهای حاصله را در روی دو محور توجه به انسان و توجه به وظیفه علامت زده و از اتصال این دو نقطه به هم در روی محور عمودی جایگاه خود را در رهبری تلفیقی پیدا کنید.



## ضمیمه ۴

### آزمون نیازهای کارکنان

عدم ارضای نیازهای کارکنان در سازمان به صورت بازدهی کم، سوددهی پایین و هدفهای تحقق نیافته جلوه گر می شود، زیرا کارکرد کارکنان در رابطه تنگاتنگی با میزان رضایت آنان است. در واقع اگر یک شغل بتواند شرایطی را برای فرد فراهم سازد که نیازهای وی ارضا شود، در بازدهی او بسیار مؤثر خواهد بود. بدین جهت ارزیابی نیازهای افراد در سازمان و اهمیت و اولویتی که برای هر کدام از آنها قائلند در خور توجه فراوان می باشد.

پرسشنامه ای که در پیش رو دارید برای سنجش و شناخت نیازهای گوناگون افراد در محیط کار طراحی و تنظیم شده است. نتایج حاصل از این آزمون می تواند برای فرد و سازمان او نهایت فایده را داشته و در راه شناخت و ارضای نیازهای مورد اولویت وی مؤثر واقع شود.

\* \* \*

### پاسخگوی گرامی

در پرسشنامه حاضر شما باید به ۶۰ سؤال پاسخ دهید. برای هر سؤال دو پاسخ در نظر گرفته شده است و از شما خواسته شده که نظر خود را نسبت به دو پاسخ با تخصیص امتیازهایی از صفر تا پنج نشان دهید.

مثال:

سؤال: من کار خود را ترک خواهم کرد:

جواب: الف) اگر احساس کنم همکارانم حرمت و احترامی برای من قائل نیستند.

الف      ج  
☐    ☐

ج) اگر مزایا و حقوق دریافتی برای  
 زندگی من و خانواده‌ام کافی نباشد.

حال اگر شما پاسخ (الف) را کاملاً با واکنش خود در این موقعیت مطابق می‌بینید و پاسخ (ج) را به هیچ وجه درست نمی‌دانید، پنج امتیاز در خانه (الف) و صفر امتیاز در خانه (ج) قرار می‌دهید. اما اگر احساس می‌کنید پاسخ (الف) تا حدودی پاسخ شماست ولی پاسخ (ج) نظر شما را گویاتر بیان می‌کند، می‌توانید دو امتیاز به پاسخ (الف) و سه امتیاز به پاسخ (ج) بدهید. به طور خلاصه باید پنج امتیاز را در هر سؤال بین دو پاسخ طوری تقسیم کنید که واکنش شما را در موقعیتی که سؤال مطرح کرده به بهترین وجه نشان دهد. برای سؤالات، پاسخ درست و غلط وجود ندارد و پاسخی که بیشتر با واکنش شما تطبیق کند باید امتیاز بیشتری را به خود اختصاص دهد. برای دادن امتیاز باید اعداد صحیح به کار ببرید، که در این صورت شش ترکیب در پاسخ به هر سؤالی وجود خواهد داشت. این ترکیبها عبارتند از:

|   |   |
|---|---|
| ۵ | ۰ |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| ۴ | ۱ |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| ۳ | ۲ |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| ۲ | ۳ |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| ۱ | ۴ |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| ۰ | ۵ |
|---|---|

توجه داشته باشید که مجموع امتیازها در هر سؤال از پنج تجاوز نکند، و بکوشید به هر سؤال واقعی‌ترین و نزدیک‌ترین پاسخی را بدهید که با روحیات و زمینه‌های روانی شما بیشترین مطابقت را دارد. بدین منظور سعی کنید خود را در موقعیتی که سؤال تشریح می‌کند قرار داده و به پاسخها امتیاز بدهید.

۱. به طور کلی، مهمترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

هـ در شغل مذکور امکان ترقی و رشد موجود بوده و دارای آزادی  
د عمل کافی باشد.

☐ ☐

د) در شغل مذکور امکان رشد سریع براساس تلاشهای فردی موجود باشد.

\* \* \*

۲. اگر من بلادرنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم علت اصلی آن:

ب) مخاطرات شغلی مانند کار با وسایل و پرسنل ناکافی، یا عدم وجود  
ج مقررات حمایتی از نظر مادی است.

☐ ☐

ج) تکی بودن کار و نداشتن همکاری است که بتوانم با او در مورد کارم  
تشریک مساعی و برنامه‌ریزی کنم.

\* \* \*

۳. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار:

هـ) نهفته در خود کار است، کاری که با معنی و انگیزاننده باشد و انسان  
را به خود جلب کند.

الف) در رابطه با میزان حقوق، پاداشهای مادی و شرایط خوب کار  
است.

☐ ☐

\* \* \*

۴. من عقیده دارم روحیه و انگیزه کاری من در شغلم بیشترین آسیب را در صورتی  
می‌بیند که:

ج) همکارانم در موضوعات روزانه با من سر لجاجت و لجبازی داشته  
باشند.

☐ ☐

الف) مرا تحت فشار بگذارند که به سرعت کارها را انجام دهم،  
به طوری که فرصت بسیار کمی برای غذا خوردن و چای داشته باشم.

\* \* \*

۵. به طور کلی، مهمترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

- ب) شغل مذکور از امنیت خوبی برخوردار بوده و برنامه‌های مزایای  
شغلی آن در سطح بالایی باشد. ب  
د) امکان رشد سریع براساس تلاشهای فردی در آن فراهم باشد. د

\* \* \*

۶. در تصمیم‌گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیرم یا نه، من بیشتر به این نکته فکر

می‌کنم که:

- ج) آیا افراد جدید را که شغل مذکور با آنها کار خواهم کرد دوست  
داشته و با آنها سازگاری خواهم داشت. ج  
ب) شغل جدید ممکن است برای من یک ریسک بوده و تمام خدمات  
و زحمات قبلی مرا از بین ببرد. ب

\* \* \*

۷. من معتمد روحیه و انگیزه کاری من در شغلم بیشترین آسیب را در صورتی می‌بیند که:

- ه) احساس کنم از مهارتها و استعدادهای واقعی من استفاده نمی‌شود. ه  
د) سایر کارکنان با انجام وظیفه در یک حد خاص مورد توجه بوده و  
ارتقا پیداکنند، اما من با انجام وظیفه در همان حد چنین وضعیتی نداشته  
باشم. د

\* \* \*

۸. من مایلیم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را به عمل آورم اگر:

- الف) شرایط کاری مثل فضای محل کار، وسائل، مواد و تجهیزات  
مدرن و مطلوب باشند. الف  
ب) برای اشتباهات تنبیه و مجازاتی در کار نباشد و شانس از دست دادن  
کار من خیلی کم باشد. ب

\* \* \*

۹. در تصمیم‌گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیرم یا نه، من بیشتر به این نکته فکر

می‌کنم که:

- ب) شغل جدید ممکن است برای من یک ریسک بوده و تمام خدمات  
و زحمات قبلی مرا از بین ببرد.

هـ ب در شغل جدید ممکن است من بتوانم زمینه‌های نویی را پیدا کرده و  
☐ ☐ ابتکار بیشتری از خود بروز دهم.

\* \* \*

۱۰. اگر من بلادرنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم علت اصلی آن:  
 الف) مشکلات ناشی از محیط فیزیکی کار مثل نور کم، تجهیزات  
 ب) نبودن تهویه و مانند آنهاست.  
 ب) مخاطره آمیز بودن شغل مانند کار با وسایل و پرسنل ناکافی و یا عدم  
 وجود مقررات حمایتی از نظر مادی است.

\* \* \*

۱۱. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:  
 د ج شغل نشانگر قابلیت‌ها و توانایی‌های من باشد و به دیگران نشان دهد  
☐ ☐ من جزء افراد برتر در گروه می‌باشم.  
 ج) شغل دارای جنبه‌های اجتماعی قوی بوده و برای من ارزش اجتماعی  
 ایجاد کند.

\* \* \*

۱۲. من مایلیم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را بعمل آورم اگر:  
 ج) محیط کاری من از نظر گروهی مطلوب بوده و افراد با هم روابط  
 صمیمانه‌ای داشته باشند.  
 د ج) انجام وظیفه افراد در نظر گرفته شده و پاداشهای متناسبی به آنان  
 پرداخت گردد.

\* \* \*

۱۳. من عقیده دارم روحیه و انگیزه کاری من در شغل، بیشترین آسیب را در صورتی  
 می‌بیند که:

د ج سایر کارکنان با انجام وظیفه در یک حد خاص مورد توجه بوده و  
☐ ☐ ارتقا پیدا کنند و من با انجام وظیفه در همان حد چنین وضعیتی نداشتم.  
 ج) همکارانم در موضوعات روزانه با من سر لجاجت و لجبازی داشته  
 باشند.

\* \* \*

۱۴. به طور کلی، مهمترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

- الف) پرداختهای آن شغل برای رفع نیازهای من و خانواده‌ام کافی باشد.      الف      ب  
 ب) شغل مذکور از امنیت خوبی برخوردار بوده و برنامه‌های مزایای      □      □  
 شغلی آن در سطح بالایی باشد.

\* \* \*

۱۵. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

- د) شغل نشانگر قابلیت‌ها و تواناییهای من باشد و به دیگران نشان دهد که      د      ه  
 من جزء افراد برتر در گروه می‌باشم.      □      □  
 ه) که خود کار با معنی و انگیزاننده بوده و مرا به خود جلب کند.

\* \* \*

۱۶. من عقیده دارم روحیه و انگیزه کاری من در شغل بیشترین آسیب را در صورتی می‌بیند که:

- الف) مرا تحت فشار بگذارند که به سرعت کارها را انجام دهم،      الف      ب  
 به طوری که فرصت بسیار کمی برای غذا و چای خوردن داشته باشم.      □      □  
 ب) عملکرد من صرفاً در رابطه با تحقق هدفهای عملیاتی مورد قضاوت  
 و ارزیابی قرار گیرد.

\* \* \*

۱۷. به طور کلی مهمترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

- د) شغل مذکور امکان رشد سریع براساس تلاشهای فردی را فراهم      د      الف  
 سازد.      □      □  
 الف) پرداختهای آن شغل برای رفع نیازهای من و خانواده‌ام کافی باشد.

\* \* \*

۱۸. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

- ب) شغل مزایای کافی داشته و برنامه‌هایی از قبیل بیمه درمانی،      ب      د  
 بازنشستگی و پرداخت غرامت را در بر داشته باشد.      □      □  
 د) شغل نشانگر قابلیت‌ها و تواناییهای من بوده و به دیگران نشان دهد  
 که من جزء افراد برتر گروه می‌باشم.

\* \* \*

۱۹. در تصمیم‌گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیرم یا نه، من بیشتر به این نکته

فکر می‌کنم که:

- هـ در شغل جدید ممکن است من بتوانم زمینه‌های نویی را پیدا کرده و  
 د ابتکار بیشتری از خود بروز دهم.  
☐ ☐  
 د) شغل جدید شأن و منزلت بالایی داشته و دارای حرمت اجتماعی  
 باشد.

\* \* \*

۲۰. اگر من بلادرنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم علت اصلی آن:  
 ج تکی بودن کار و نداشتن همکاری است که بتوانم با او در مورد کارم  
 د شریک مساعی و برنامه‌ریزی کنم.  
☐ ☐  
 د) کار از نظر شخص من دارای مقام و مرتبت نازلی باشد.

\* \* \*

۲۱. به طور کلی، مهمترین عامل در ارزش‌یابی یک شغل برای من این است که:  
 هـ در شغل مذکور امکان ترقی و رشد موجود بوده و دارای آزادی  
 ب عمل کافی باشد.  
☐ ☐  
 ب) شغل مذکور از امنیت خوبی برخوردار بوده و برنامه‌های مزایای  
 شغلی آن در سطح بالایی باشد.

\* \* \*

۲۲. اگر من بلادرنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم علت اصلی آن این  
 است که:  
 هـ کار خیلی جزئی و پیش‌پا افتاده بوده و متناسب با توان و مهارت من  
 ب نیست.  
☐ ☐

د) کار از نظر شخص من دارای مقام و مرتبت نازلی است.

\* \* \*

۲۳. من عقیده دارم روحیه و انگیزه کاری من در شغل بیشترین آسیب را در صورتی  
 می‌بیند که:

د) سایر کارکنان با انجام وظیفه در یک حد خاص مورد توجه بوده و  
 ارتقا پیدا کنند، و من با انجام وظیفه در همان حد چنین وضعیتی را  
 نداشته باشم.  
 الف) مرا تحت فشار بگذارند که به سرعت کارها را انجام دهم،

به‌طوری که فرصت بسیار کمی برای غذا و چای خوردن داشته باشیم.

د ☐ الف ☐

\* \* \*

۲۴. من مایل‌م در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را بعمل آورم اگر:

ج ( محیط کاری من از نظر روابط گروهی مطلوب بوده و افراد با هم روابط صمیمانه‌ای داشته باشند.

ج ☐ الف ☐

الف) شرایط کاری مثل فضای محل کار، وسائل، مواد و تجهیزات مدرن و مطلوب باشند.

\* \* \*

۲۵. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

ج ( شغل دارای جنبه‌های قوی اجتماعی بوده و ارزش اجتماعی برای من ایجاد کند.

ج ☐ ب ☐

ب) شغل مزایای کافی داشته و برنامه‌هایی از قبیل بیمه درمانی، بازنشستگی و پرداخت غرامت را در بر داشته باشد.

\* \* \*

۲۶. در تصمیم‌گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیرم یا نه، من بیشتر به این نکته فکر می‌کنم که:

الف) شغل جدید وقت‌گیر بوده و بخشی از ساعات فراغت و تفریح مرا نیز خواهد گرفت.

الف ☐ ه ☐

ه) در شغل جدید ممکن است من بتوانم زمینه‌های نویی را یافته و ابتکار بیشتری از خود بروز دهم.

\* \* \*

۲۷. به‌طور کلی مهمترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

د ( در شغل مذکور امکان رشد سریع براساس تلاشهای فردی فراهم باشد.

د ☐ ج ☐

ج) شغل مذکور شرایط مطلوبی را برای ایجاد روابط هماهنگ و صمیمانه کاری به‌وجود آورد.

\* \* \*

۲۸. اگر من بلادرنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم علت اصلی آن این

است که:

- ب) شغل مذکور توأم با مخاطراتی ناشی از کار با وسایل ناقص و پرسنل ناکافی بوده و مقررات حمایتی از نظر مادی برای آن موجود نباشد.  
 ه) کار خیلی جزئی و پیش پا افتاده بوده و متناسب با توان و مهارت من نباشد.

\* \* \*

۲۹. من عقیده دارم روحیه و انگیزه کاری من در شغلم بیشترین آسیب را در صورتی می بیند که:

- ه) احساس کنم از مهارت های واقعی و توانایی هایم آن طور که باید و شاید استفاده نمی شود.  
 ج) همکارانم در موضوعات روزانه با من سر لجاجت و لجبازی داشته باشند.

\* \* \*

۳۰. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را بعمل آورم اگر:

- د) انجام وظیفه افراد در نظر گرفته شده و پاداش های متناسبی به آنان پرداخت گردد.  
 ب) برای اشتباهات، تنبیه و مجازاتی در کار نباشد و شانس از دست دادن کار خیلی کم باشد.

\* \* \*

۳۱. در تصمیم گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیریم یا نه، من بیشتر به این نکته فکر می کنم که:

- ب) شغل جدید ممکن است برای من یک ریسک بوده و تمام خدمات و زحمات قبلی مرا از بین ببرد.  
 الف) شغل جدید وقت گیر بوده و بخشی از ساعات فراغت و تفریح مرا نیز خواهد گرفت.

\* \* \*

۳۲. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار:

- ه) نهفته در خود کار است، کاری که با معنی و انگیزاننده باشد و انسان را به خود جلب کند.

- ج) آن است که شغل دارای جنبه‌های قوی اجتماعی باشد و ارزش اجتماعی برای فرد ایجاد کند.
- هـ ☐ ج ☐

\* \* \*

۳۳. اگر من بلاد رنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم، علت اصلی آن این است که:

- د) کار از نظر شخص من دارای مقام و مرتبت نازلی باشد.
- ب) شغل مذکور توأم با مخاطراتی ناشی از کار با وسائل ناقص و پرسنل ناکافی باشد و مقررات حمایتی از نظر مادی برای آن موجود نباشد.
- د ☐ ب ☐

\* \* \*

۳۴. به طور کلی مهمترین عامل در ارزش‌یابی یک شغل برای من این است که:

- ج) شغل مذکور شرایط مطلوبی را برای ایجاد روابط هماهنگ و صمیمانه کاری بوجود آورد.
- هـ) در شغل مذکور امکان ترقی و رشد موجود بوده و دارای آزادی عمل کافی باشد.
- ج ☐ هـ ☐

\* \* \*

۳۵. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را بعمل آورم اگر:

- ب) برای اشتباهات، تنبیه و مجازاتی در کار نباشد و احتمال از دست دادن کار خیلی کم باشد.
- ج) محیط کاری من از نظر روابط گروهی مطلوب بوده و افراد با هم روابط صمیمانه‌ای داشته باشند.
- ب ☐ ج ☐

\* \* \*

۳۶. در تصمیم‌گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیرم یا نه، من بیشتر به این نکته فکر می‌کنم که:

- د) شغل جدید، شأن و منزلت بالایی داشته و دارای حرمت اجتماعی باشد.
- ب) شغل جدید ممکن است برای من یک ریسک باشد و تمام خدمات و زحمات قبلی مرا از بین ببرد.
- د ☐ ب ☐

\* \* \*

۳۷. من معتقدم روحیه و انگیزه کاری من در شغلم بیشترین آسیب را در صورتی می‌بیند

که:

- ب) عملکرد من صرفاً در رابطه با تحقق هدفهای عملیاتی مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد.
- ج) همکارانم در موضوعات روزانه با من سر لجاجت و لجبازی داشته باشند.

\* \* \*

۳۸. اگر من بلادرنگ تصمیم بگیرم حرفه و شغل خود را ترک کنم علت اصلی آن این است که:
- د) کار از نظر شخص من دارای مقام و مرتبت نازلی است.
- الف) محیط فیزیکی کار دارای مشکلاتی مانند نور کم، تجهیزات ابتدایی، و نداشتن تهویه و مانند آنهاست.

\* \* \*

۳۹. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:
- د) شغل نشانگر قابلیت‌ها و توانایی‌های من باشد و به دیگران نشان دهد که من جزء افراد برتر گروه می‌باشم.
- الف) شغل بتواند نیازهای مادی فرد را برآورده ساخته و حقوق بالا، شرایط خوب کاری و مانند آنها را برای وی فراهم سازد.

\* \* \*

۴۰. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را بعمل آورم اگر:
- هـ) بازده کارم را از جهت منافع فردی و پیشرفت آتی ارضاکننده بباشم.
- ب) برای اشتباهات، تنبیه و مجازاتی در کار نباشد و شانس از دست دادن کار خیلی کم باشد.

\* \* \*

۴۱. به طور کلی مهمترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:
- ب) شغل مذکور از امنیت خوبی برخوردار بوده و برنامه‌های مزایای شغلی آن در سطح بالایی باشد.
- ج) شغل مذکور شرایط مطلوبی را برای ایجاد روابط هماهنگ و صمیمانه کاری بوجود آورد.

\* \* \*

۴۲. اگر من بلادرنگ تصمیم بگیرم که حرفه و شغل خود را ترک کنم علت اصلی آن:

- ج) تکی بودن کار و نداشتن همکاری است که بتوانم با او در مورد کارم تشریک مساعی و برنامه ریزی کنم.
- هـ) این است که کار خیلی جزئی و پیش پا افتاده بوده و متناسب با توان و مهارت من نباشد.

\* \* \*

۴۳. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را بعمل آورم اگر:
- د) انجام وظیفه افراد در نظر گرفته شده و پاداشهای متناسبی به آنان پرداخت گردد.
- الف) شرایط کاری مانند فضای محل کار، وسائل، مواد و تجهیزات مدرن و مطلوب باشند.

\* \* \*

۴۴. در تصمیم گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیرم یا نه، من بیشتر به این نکته فکر می کنم که:
- هـ) در شغل جدید ممکن است بتوانم زمینه های نوینی را یافته و ابتکار بیشتری از خود بروز دهم.
- ج) آیا افراد جدیدی را که در شغل مذکور با آنها کار خواهم کرد دوست داشته و با آنها سازگاری خواهم داشت.

\* \* \*

۴۵. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:
- الف) شغل بتواند نیازهای مادی فرد را برآورده ساخته و حقوق بالا، شرایط خوب کاری و مانند آنها را برای وی فراهم سازد.
- ب) شغل مزایای کافی داشته و برنامه هایی از قبیل بیمه درمانی، بازنشستگی و پرداخت غرامت را در بر داشته باشد.

\* \* \*

۴۶. به طور کلی مهمترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:
- الف) پرداختهای آن شغل برای رفع نیازهای من و خانواده ام کافی باشد.
- ج) شغل مذکور شرایط مطلوبی را برای ایجاد روابط هماهنگ و صمیمانه کاری بوجود آورد.

\* \* \*

۴۷. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را بعمل آورم اگر:

(د) انجام وظیفه افراد در نظر گرفته شده و پاداشهای متناسبی به آنان پرداخت گردد.

د ☐ ه ☐

(ه) بازده کارم را از جهت منافع فردی و پیشرفت آتی، ارضاکننده نیابم.

\* \* \*

۴۸. اگر من بلادرنگ تصمیم بگیرم که شغل و حرفه خود را ترک کنم علت اصلی آن:

(ه) این است که کار خیلی جزئی و پیش پا افتاده بوده و متناسب با توان و مهارت من نیست.

ه ☐ الف ☐

(الف) مشکلات ناشی از محیط فیزیکی کار مثل نور کم، تجهیزات ابتدایی، نبودن تهویه و مانند آنهاست.

\* \* \*

۴۹. من معتقدم روحیه و انگیزه کاری من در شغلم بیشترین آسیب را در صورتی می بیند

که:

(د) سایر کارکنان باانجام وظیفه در یک حد خاص مورد توجه بوده و ارتقا پیداکنند، و من با انجام وظیفه در همان حد چنین وضعیتی نداشته باشم.

د ☐ ب ☐

(ب) عملکرد من صرفاً در رابطه با تحقق هدفهای عملیاتی مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد.

\* \* \*

۵۰. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

(الف) شغل بتواند نیازهای مادی فرد را برآورده ساخته و حقوق بالا، شرایط مناسب کاری و مانند آنها را برای وی فراهم سازد.

الف ☐ ج ☐

(ج) شغل دارای جنبه های قوی اجتماعی بوده و ارزش اجتماعی برای فرد بوجود آورد.

\* \* \*

۵۱. من مایلم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را بعمل آورم اگر:

(ج) محیط کاری من از نظر روابط گروهی مطلوب بوده و افراد با هم روابط صمیمانه ای داشته باشند.

ج ☐ ه ☐

(ه) بازده کارم را از جهت منافع فردی و پیشرفت آتی ارضاکننده نیابم.

\* \* \*

۵۲. اگر من بلادرننگ تصمیم بگیرم که شغل و حرفه خود را ترک کنم علت اصلی آن:

ج) تکی بودن کار و نداشتن همکاری است که بتوانم با او در مورد کارم  
تشریک مساعی و برنامه ریزی کنم.

الف      ج  
☐      ☐

الف) مشکلات ناشی از محیط فیزیکی کار مثل نور کم، تجهیزات ابتدایی، نبودن تهویه و مانند آنهاست.

\* \* \*

۵۳. به طور کلی مهمترین عامل در ارزشیابی یک شغل برای من این است که:

هـ) در شغل مذکور امکان ترقی و رشد موجود بوده و دارای آزادی عمل کافی باشد.

الف      هـ  
☐      ☐

الف) پرداختهای آن شغل برای رفع نیازهای من و خانواده ام کافی باشد.

\* \* \*

۵۴. در تصمیم گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیرم یا نه، من بیشتر به این نکته

فکر می کنم که:

د) شغل جدید، شأن و منزلت بالایی داشته و دارای حرمت اجتماعی باشد.

ج      د  
☐      ☐

ج) آیا افراد جدیدی را که در شغل مذکور با آنها کار خواهم کرد دوست داشته و با آنها سازگاری خواهم داشت.

\* \* \*

۵۵. من معتقدم روحیه و انگیزه کاری من در شغلم بیشترین آسیب را در صورتی می بیند که:

هـ) احساس کنم از مهارتها و استعدادهای واقعی من استفاده نمی شود.  
ب) عملکرد من صرفاً در رابطه با تحقق هدفهای عملیاتی مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد.

ب      هـ  
☐      ☐

\* \* \*

۵۶. من شخصاً عقیده دارم پاداش واقعی در کار آن است که:

ب) شغل مزایای کافی داشته و برنامه هایی از قبیل بیمه درمانی، بازنشستگی و پرداخت غرامت را در بر داشته باشد.

هـ      ب  
☐      ☐

هـ) نفس کار با معنی و دارای انگیزه بوده و مرا به خود جلب کند.

\* \* \*

۵۷. من مایلیم در شغل خود حداکثر تلاش و کوشش را بعمل آورم اگر:

الف) شرایط کاری مانند فضای محل کار، وسائل، مواد و تجهیزات  
مدرن و مطلوب باشند.

الف      هـ  
☐      ☐

هـ) بازده کارم را از جهت منافع فردی و پیشرفت آتی ارضاکننده ببابم.

\* \* \*

۵۸. در تصمیم‌گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیریم یا نه، من بیشتر به این نکته

فکر می‌کنم که:

د) شغل جدید، شأن و منزلت بالایی داشته و دارای حرمت اجتماعی  
باشد.

د      الف  
☐      ☐

الف) شغل جدید وقت‌گیر بوده و بخشی از ساعات فراغت و تفریح مرا  
نیز خواهد گرفت.

\* \* \*

۵۹. من عقیده دارم روحیه وانگیزه کاری من در شغلم بیشترین آسیب را در صورتی

می‌بیند که:

الف) مرا تحت فشار بگذارند که به سرعت کارها را انجام دهم، به  
طوری که فرصت کمی برای غذا و جای خوردن داشته باشم.

الف      هـ  
☐      ☐

هـ) احساس کنم از مهارت‌های واقعی و توانایی‌هایم آن‌طور که باید و شاید  
استفاده نمی‌شود.

\* \* \*

۶۰. در تصمیم‌گیری نسبت به اینکه شغل بالاتری را بپذیریم یا نه، من بیشتر به این نکته

فکر می‌کنم که:

ج) آیا افراد جدیدی را که در شغل مذکور با آنها کار خواهم کرد  
دوست داشته و با آنها سازگاری خواهم داشت.

ج      الف  
☐      ☐

الف) شغل جدید وقت‌گیر بوده و بخشی از ساعات فراغت و تفریح مرا  
نیز خواهد گرفت.

\* \* \*

### نحوه محاسبه امتیازات

آزمونی که بدان پاسخ دادید، برای ارزیابی نیازهای مختلف شما طراحی گردیده است. در این آزمون شما با ۶۰ موقعیت کاری و شغلی در سازمان مواجه شده و واکنش خود را با تخصیص امتیازهای صفر تا پنج بین دو پاسخ در هر دو مورد نشان داده‌اید. هر یک از دو پاسخی که برای سؤالات در نظر گرفته شده، نشانگر یک طبقه از نیازهاست و بنابراین شما ۱۲۰ بار نظر خود را نسبت به طبقات مختلف نیازها ابراز نموده‌اید و چون در این آزمون نیازها در پنج طبقه<sup>۱</sup> دسته‌بندی شده‌اند شما به هر طبقه از نیازها ۲۴ بار از خود واکنش نشان داده‌اید. برای ارزیابی نیازهای خود، امتیازهایی را که به هر یک از خانه‌های (الف) تا (هـ) در هر سؤال داده‌اید، جمع بزنید. شما باید ۲۴ بار امتیازهای خانه (الف)، ۲۴ بار امتیازهای خانه (ب)، و... را جمع کنید که نهایتاً امتیازهای طبقات پنجگانه، نیازهای شما را بدست می‌دهد. از مقایسه امتیازات می‌توانید اهمیت و حساس بودن نیازهای مذکور را در مورد خود بیابید.

| نیاز طبقه<br>(الف) | نیاز طبقه<br>(ب) | نیاز طبقه<br>(ج) | نیاز طبقه<br>(د) | نیاز طبقه<br>(هـ) |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|                    |                  |                  |                  |                   |

جدول مجموع امتیازات

کنترل: در صورتی که به همه سؤالات پاسخ داده باشید باید مجموع امتیازات جدول فوق ۳۰۰ باشد.

۱. طبقه‌بندی پنجگانه نیازها در این آزمون بکار گرفته شده است. برای توضیح بیشتر به تئوری سلسله مراتب نیازها در فصل پنجم قسمت دوم مراجعه شود.

## ضمیمه ۵

### شرحی کوتاه بر پاره‌ای از مفاهیم مدیریت

#### مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه<sup>۱</sup>

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

«مدیریت بر مبنای هدف فرایندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین مشترکاً هدفهای سازمان را مشخص می‌سازند. و حدود مسؤولیتها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می‌کنند و تمامی این عوامل برای اداره واحد و ارزشیابی فعالیتهای افراد به کار می‌رود.<sup>۲</sup>

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

---

1. management by objective (MBO)

2. George S. Odiorne, *Management by Objectives*, (N. Y.: Pitman Publishing Crop. 1965) pp. 55 - 66.

گرفتن نتایج مورد انتظار از آنها مشخص می‌شوند (زمان و هزینه در هدفها قید می‌شود) سپس طرح عملیاتی برای نیل به نتایج مورد انتظار تنظیم شده و در آن تخصص منابع از نظر نیروی انسانی، وسائل و پول صورت می‌پذیرد. در این سیستم ایجاد مکانیسم کنترل برای آگاهی از میزان پیشرفت امور، و ارزیابی نتایج مورد انتظار در رابطه با اثربخشی، کارآیی و جنبه‌های اقتصادی فعالیتها از اهمیت بسیار برخوردار بوده و مدیران را در انجام اقدامات اصلاحی به‌موقع برای بهبود یا تغییر هدفها کمک می‌نماید. ارتباطات نیز در تمامی این مراحل نقش عمده‌ای را در کارآیی سیستم ایفا می‌نماید.

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

برای نخستین بار به سال ۱۹۵۴ پیتر دراگر اصطلاح «مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه» را در یکی از کتابهای خود به کار برد و بر آن به عنوان اساس سیستم مدیریت تأکید نمود. او در این باره می‌نویسد:

«در این زمان آنچه سازمانها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوششهای گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدفهای فردی و سازمانی به وجود آورد و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که برآورد این نیاز را امکان‌پذیر می‌سازد.»<sup>۱</sup>

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

پس از دراگر نظریه‌پردازان دیگری چون مک‌گریگور، هامبل، بلیک و موتن و لیکرت، این سیستم را توسعه و بهبود بخشیدند. مک‌گریگور در تئوری Y انسان را علاقمند به کار

1. Peter Druker, *The Practice of Management*, (N.Y.: Harper & Row, 1954).

قلمداد می‌کند و معتقد است هر فردی مایل است در کار خود قبول مسئولیت کند و در تحقق هدفهای سازمان از طریق مدیریت مشارکت‌جویانه خود را متعهد احساس نماید. این نظریه در سیستم مدیریت بر مبنای هدف تأثیر کرده و جنبه‌هایی از آن که مبتنی بر کنترل فرد به وسیله خود فرد در انجام فعالیتها می‌باشد، متأثر از این نظریه است.<sup>۱</sup>

نظرات هامبل<sup>۲</sup> در توسعه این سیستم از مدیریت نقش مهمی داشته است. او معتقد به دو جنبه در این سیستم بوده است: یک جنبه فنی و دیگری جنبه انسانی. به نظر او این دو جنبه کاملاً به هم آمیخته‌اند و در عمل باید هر دوی این جنبه‌ها را در نظر داشت، چه توجه و تأکید بر یک جنبه باعث کاهش اثربخشی سیستم و عدم توفیق آن خواهد شد.

بلیک و موتن نیز با ارائه سبکهای مختلف مدیریت که نشان‌دهنده فردگرایی یا سازمان‌گرایی مدیران می‌باشد، سهمی در توسعه سیستم مدیریت بر مبنای هدف داشته‌اند. به وسیله معیار سنجشی که آنان تنظیم نموده‌اند می‌توان هر مدیریتی را در یک سبک خاص طبقه‌بندی نمود و اثربخشی آن را در آن سبک سنجید. سیستم مدیریت بر مبنای هدف از آنجایی که هم به فرد و هم به ارائه تولید و خدمات در سازمان توجه دارد، با سبکهایی که بلیک و موتن ارائه داده و ضمن آن توجه بسیار به فرد و وظیفه او در جهت هدفهای سازمان ابراز داشته‌اند، قابل مقایسه و تطبیق می‌باشد.

لیکرت نیز در سیستم چهارگانه مدیریت<sup>۳</sup> خود وقتی به سیستم مشارکت هر چه بیشتر افراد در سازمان اشاره می‌کند، جنبه مهمی از سیستم مدیریت بر مبنای هدف را بازگو می‌نماید. چه اساس این سیستم مدیریت بر مشارکت است و سیستم چهارم لیکرت نیز کوششی است در جهت آنکه تمامی فعالیتها در سازمان از طرق مشارکت و تعاون انجام پذیرد.<sup>۴</sup>

## تئوری Z

در مباحث رفتاری مدیریت اغلب نام تئوری X و Y را شنیده‌ایم اما شاید در مورد تئوری Z کمتر مطلبی به فارسی نوشته شده است. در این جا به طور مختصر این تئوری را معرفی

1. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (N.Y.: McGraw - Hill Co., 1960).

2. John Humble, *Management by Objectives*, (Epping Essex: Gower Press Ltd., 19).

3. Rensis Likert, *The Human Organization*, (N.Y.: McGraw - Hill Co., 1967).

۴. جورج موربیسی، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی ترجمه: معتمدی - الوانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۷، ص نه - دوازده.

می‌کنیم. یکی از علمای مدیریت معاصر به نام اوچی<sup>۱</sup> در بررسی بعضی از سازمانهای امریکائی مشاهده کرد که این سازمانها آگاهانه یا ناخودآگاه برخی از خصوصیات و ویژگیهای سازمانهای ژاپنی را به کار گرفته‌اند و این تلفیق موجب توفیق آنها در نیل به اهدافشان گردیده است. وی این ترکیب و تلفیق کارآمد را تئوری Z نام نهاد و آن را روایت امریکائی شیوه مدیریت ژاپنی قلمداد کرد.

اگر شیوه مدیریت آمریکایی را تئوری A بنامیم و شیوه مدیریت ژاپنی را با تئوری J نشان دهیم، از ترکیب و تلفیق این دو شیوه و تعدیل خصوصیات برشمرده شده در آنها به تئوری Z می‌رسیم.<sup>۲</sup> جدول زیر<sup>۳</sup> خصوصیات سه شیوه را نشان می‌دهد.

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

1. William Ouchi

2. Stephen P. Pobbins, *Organization Theory*, N.J.: Prentice Hall Inc. 1983, pp. 254 - 258.

3. W. Ouchi, A. Jaeger, "Type Z organization: Midst of Mobility", *Academy of Management*, 21,3, Sept. 1978.

### بودجه منعطف یا متغیر<sup>۱</sup>

بمنظور غلبه بر مشکل عدم انعطاف بودجه‌های سنتی در مؤسسات تولیدی و بازرگانی از نوعی بودجه بنام بودجه منعطف استفاده می‌کنند. برای تنظیم این نوع بودجه ابتدا هزینه‌های ثابت و متغیر را تعیین نموده و سپس با توجه به اعتبار و امکانات مؤسسه می‌توان تصمیم گرفت که در هر زمان چه هزینه‌ای را انجام داد و در مقابل آن چه نتیجه‌ای را بدست آورد. با تنظیم این بودجه می‌توان بطور دوره‌ای مثلاً ماهانه یا هر سه ماه یکبار مطابق شرایط مؤسسه بودجه خاصی را انتخاب و ملاک عمل قرار داد.

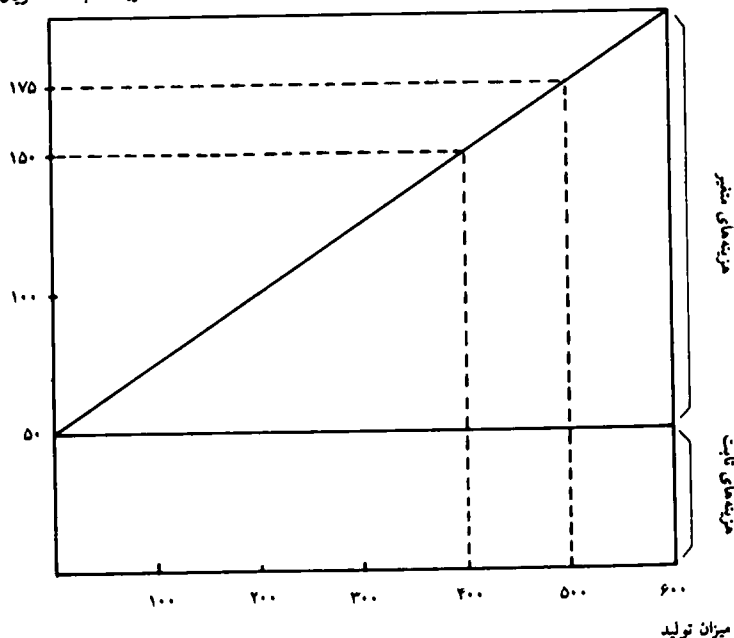
نمونه‌ای از نمودار بودجه متغیر در زیر نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود هزینه‌های ثابت بدون توجه به میزان تولید در ۵۰,۰۰۰ ثابت می‌باشند و هزینه‌های متغیر در رابطه با میزان تولید تغییر می‌کنند. فی‌المثل برای ۴۰۰ واحد تولید هزینه متغیر ۱۰۰,۰۰۰ ریال می‌باشد در حالیکه برای ۵۰۰ واحد هزینه متغیر ۱۲۵,۰۰۰ ریال خواهد شد. حال اگر مؤسسه در شرایطی است که می‌تواند ۱۵۰,۰۰۰ ریال هزینه کند بودجه مؤسسه از جهت هزینه‌های متغیر و ثابت معین بوده و نتیجه این سرمایه‌گذاری هم مشخص می‌باشد و بهمین ترتیب برای امکانات دیگر می‌توان تصمیم‌گیری صحیح را انجام داد.

### بودجه بر مبنای صفر<sup>۲</sup>

غالباً در بودجه‌های سنتی اساس برآوردها ارقام سال قبل بوده و با درصدی افزایش به تنظیم بودجه سال جدید اقدام می‌شود. این فرایند نارسا و ناقص بوده و از دقت و صحت کافی برخوردار نیست زیرا تسری وضع گذشته به آینده و ثابت انگاشتن روند فعالیتها شاخص صحیحی برای پیش‌بینی نمی‌باشد. برای غلبه بر این مشکل از شیوه جدیدی در بودجه‌بندی استفاده می‌شود که اصطلاحاً آن را بودجه بر مبنای صفر می‌نامند. در این روش هر سازمان برای بودجه‌بندی باید کلیه فعالیتها و برنامه‌های خود را اعم از قدیم یا جدید همانند یک برنامه یا فعالیت جدید از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار داده و میزان اهمیت و اولویت آنها را مشخص سازد. بدین ترتیب نوعی تحول و نوسازی فلسفه زیربنائی این شیوه بودجه‌بندی را تشکیل می‌دهد.

در بودجه‌بندی بر مبنای صفر تمامی فعالیتها و برنامه‌ها در سازمان از نظر اثربخشی و کارایی مورد تجزیه و تحلیل و ارزشیابی قرار می‌گیرند و درجه اولویت آنها نسبت به یکدیگر تعیین

هزینه‌ها (به ۱۰۰۰ ریال)



نمودار بودجه متغیر

می‌شود. فعالیتهایی که از نظر اهمیت در درجه‌های بسیار نازل قرار گرفته‌اند در صورت لزوم حذف می‌شوند و در سایر فعالیتها اصلاحات ضروری به‌عمل می‌آید. فعالیتهای مهم نیز از محل صرفه‌جوییهای حاصل از حذف فعالیتهای بی‌اهمیت، تقویت شده و توسعه می‌یابند. در اجرای روش بودجه‌بندی بر مبنای صفر چهار مرحله اصلی و اساسی وجود دارد:

اول - شناخت واحدهای فعالیت در سازمان؛

دوم - تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیتها و برنامه‌ها؛

سوم - ارزشیابی و درجه‌بندی گروه فعالیتها و تعیین اولویت بین آنها؛

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

البته جدا نمودن این مراحل از یکدیگر صرفاً جنبه تشریحی داشته و در عمل این مراحل از هم جداپذیر نمی‌باشند هر مرحله وابسته به مرحله دیگر بوده و در اغلب موارد دو یا سه مرحله با هم پیوسته می‌باشند.

## ۱. شناخت واحدهای فعالیت در سازمان

هدف در روش بودجه‌بندی بر مبنای صفر ارزشیابی فعالیتها و انتخاب فعالیتهای ثمربخش در سازمان می‌باشد و برای نیل به این هدف باید ابتدا واحدهای فعالیت در سازمان شناسایی شوند. منظور از واحد فعالیت در اینجا آن جزء معنی‌دار از برنامه می‌باشد که بتوان آن را به تنهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار داد و درباره آن اخذ تصمیم نمود. به همین جهت واحدهای فعالیت را «واحدهای تصمیم‌گیری» نیز نام نهاده‌اند. در پاره‌ای از سازمانها به سادگی می‌توان واحدهای فعالیت را مشخص نمود و در اغلب موارد این واحدها با واحدهای بودجه در روش بودجه‌بندی سنتی قابل تطبیق می‌باشند. در بعضی از سازمانها که واحدهای بودجه کلی می‌باشند می‌توان آنها را به اجزای کوچکتری که همان واحدهای فعالیت می‌باشند تقسیم نمود. در صورتی که سازمانی دارای برنامه عملیاتی دقیق و صحیحی باشد، واحدهای فعالیت در برنامه مذکور به پایین‌ترین سطح عملیات اطلاق می‌شود. مرحله شناخت واحدهای فعالیت در سازمان یکی از مهمترین مراحل در بودجه‌بندی بر مبنای صفر می‌باشد چه اگر این مرحله به درستی و به‌طور کامل انجام نگیرد، سایر مراحل نمی‌توانند به‌طور موفقیت‌آمیزی انجام پذیرند، ضمناً در سازمانهایی که دارای برنامه عملیاتی تفصیلی نمی‌باشند تعیین واحدهای فعالیت در بودجه‌بندی بر مبنای صفر اطلاعات ارزشمندی را فراهم می‌آورد که در تجزیه و تحلیل عملیات بسیار مؤثر می‌باشد. در اغلب سازمانها مدیران سطح بالا فعالیتهای کلی را تعیین می‌کنند و تعیین واحدهای فعالیت به مدیران سطوح پایین‌تر محول می‌شود.

## ۲. تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیتها و برنامه‌ها

در این مرحله پس از تعیین واحدهای فعالیت، آنها را در قالب گروه فعالیتها و برنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند تا اولاً ارزش و اهمیت آنها در مقایسه با سایر فعالیتها و میزان وابستگی آنها با هم مشخص شود و ثانیاً در مورد ادامه یا حذف، تقلیل یا گسترش سطح اجرای آن تصمیم گرفته شود. البته همانطور که قبلاً اشاره شد این مراحل از هم جدایی‌پذیر نمی‌باشند و تجزیه و تحلیل و ارزشیابی، عملیاتی پیوسته می‌باشند که به همراه هم صورت می‌گیرند. در این مرحله باید اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری مدیریت فراهم شود تا تجزیه و تحلیل به نحو صحیحی انجام پذیرد. این اطلاعات باید شامل هدف هر فعالیت، اجزای آن، چگونگی اجرا و هزینه و منافع حاصل از آن باشد. ضمناً باید حجم عملیات، روشهای موجود برای انجام هر فعالیت و معیارهای سنجش عملیات نیز در این مرحله مشخص گردند. بدین ترتیب و با اتکا بر این اطلاعات می‌توان تجزیه و تحلیل واحدهای

فعالیت را انجام داد و آنها را با هم مقایسه نمود.

### ۳. ارزشیابی و تعیین اولویت فعالیتها

ارزشیابی و تعیین اولویت فعالیتها یکی از مشکلترین مراحل بودجه‌بندی بر مبنای صفر است و در عین حال یکی از مهمترین مراحل نیز در این روش به‌شمار می‌آید. در بودجه‌بندی بر مبنای صفر ارزشیابی واحدهای فعالیت در سطوح مختلفی در نظر گرفته می‌شود و ضمن تجزیه و تحلیل و ارزشیابی در مورد اینکه هر فعالیتی تا چه سطحی انجام گیرد، اخذ تصمیم می‌شود. به‌طور مثال فعالیت (الف) ممکن است در سطح جاری یعنی سطحی که قبلاً اجرا می‌شده مورد قبول قرار گیرد یا آنکه در سطح پایین‌تر یا بالاتر پذیرفته شده و اجرا شود. باید یادآور شد که هزینه اجرای هر فعالیت در سطوح مختلف نیز در این مرحله تعیین می‌شود. بدین ترتیب مدیران در زمان تصمیم‌گیری تنها در برابر یک فعالیت قرار نمی‌گیرند و فقط در مورد اجرا یا عدم اجرای یک فعالیت تصمیم نمی‌گیرند بلکه می‌توانند سطوح مختلفی را که برای یک فعالیت تعیین شده در نظر بگیرند و نسبت به آن تصمیم‌گیری کنند. در این مرحله پس از ارزشیابی، واحدهای فعالیت برحسب مراتب اهمیتی که برای آنها در نظر گرفته شده درجه‌بندی می‌شوند. عوامل مختلفی در تعیین این مراتب دخالت دارند که مهمترین آنها ماهیت فعالیت و ضرورت آن در تحقق هدف سازمان است. به‌طور کلی پس از ارزشیابی واحدهای فعالیت می‌توان برای انتخاب و تدوین واحدهای فعالیت که اثربخشی و ضرورت آنها مسلم است، اقدام کرد.

### ۴. انتخاب و تدوین فعالیتهای ثمربخش در سازمان و تنظیم بودجه

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

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

(ب) تقلیل سطح فعالیت: ممکن است در گذشته فعالیت یا فعالیتهایی وجود داشته‌اند که در سطح وسیع و گسترده‌ای اجرا می‌شده‌اند ولی در حال حاضر با توجه به نتایج بررسیها، لزومی

به اجرای آنها در آن حد نیست، در این صورت سطح فعالیت‌های مذکور کاهش می‌یابد و در هر یک حد معقول در بودجه گنجانیده می‌شود. در اینجا باید یادآوری نمود که هر فعالیتی دارای یک سطح حداقل می‌باشد و از آن سطح حداقل برای هر فعالیت با توجه به نوع و حجم فعالیت و میزان اهمیت آن برای سازمان تعیین می‌شود.

ج) اجرای فعالیت مانند گذشته: پاره‌ای از فعالیت‌ها نیازی به تغییر نداشته و باید مانند گذشته اجرا شوند. اینگونه فعالیت‌ها بدون هیچگونه تغییری در بودجه سال جدید منعکس می‌گردند. البته باید توجه داشت که در بودجه‌بندی بر مبنای صفر یکی از هدف‌های اصلی کاهش هزینه‌ها است و حتی در مورد فعالیت‌هایی که سطح آنها تغییر نمی‌کند، مدیریت باید بکوشد با تغییر و اصلاح روش‌های انجام کار و تکنیک‌های مورد عمل، اثربخشی و بهره‌وری فعالیت‌ها را افزایش داده و از هزینه‌ها بکاهد؛ بنابراین در مورد اینگونه فعالیت‌ها نیز باید اصل تغییر و تحول و اصلاح در نظر گرفته شود.

د) گسترش سطح فعالیت: ممکن است تجزیه و تحلیل و ارزشیابی فعالیت‌ها نشان دهد که بعضی از فعالیت‌ها می‌بایست در سطح گسترده‌تری اجرا شوند که در این صورت با استفاده از صرفه‌جویی‌های انجام شده، فعالیت‌های مذکور به طور گسترده‌تری در بودجه سال جدید گنجانیده می‌شود.<sup>۱</sup>

به طور کلی بودجه‌بندی بر مبنای صفر موجب می‌شود تا هر مدیری نیاز به فعالیت‌های مختلف را دقیقاً ارزیابی کرده و سطوح مختلف فعالیت‌ها و شقوق ممکن اجرای آنها را مورد ملاحظه و مذاقه قرار دهد. در این نوع بودجه فعالیت‌ها از نظر اهمیت و اولویت درجه‌بندی می‌شوند و وجود مجموعه فعالیت‌های درجه‌بندی شده باعث می‌شود تا در زمان اجرا فعالیت‌هایی که به علت نوسانات هزینه‌ها و اعتبارات باید کاهش یافته، حذف و تعدیل شده، یا توسعه یابند بسادگی مشخص گردند. از جهت انعطاف‌پذیری در تنظیم و اجرا بودجه بر مبنای صفر شبیه بودجه چند انتخابی<sup>۲</sup> می‌باشد که ضمن آن مدیران موظف هستند در بودجه تنظیمی خود شقوق مختلفی را که با سطوح مختلف اعتبار امکان تحقق دارد ارائه دهند.

### بودجه‌بندی طرح و برنامه<sup>۳</sup>

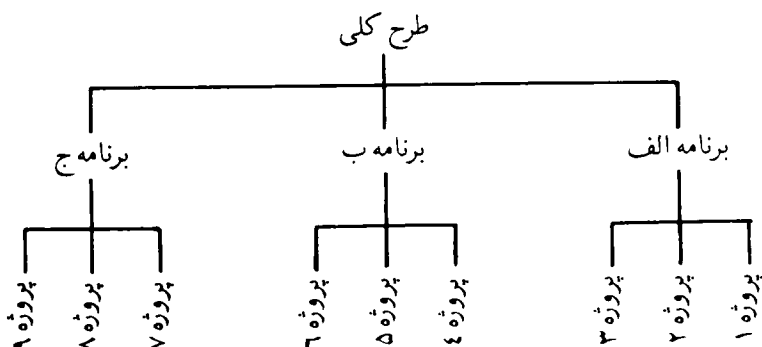
بودجه‌بندی طرح و برنامه تلاشی است برای ترکیب و تلفیق بودجه‌بندی با

۱. سید مهدی الوانی، «بودجه بر مبنای صفر» مدیریت امروز، دوره نهم، شماره دوم، سال ۱۳۵۷، ص ۸۳ - ۷۷.

2. alternative budget

3. planning - programming - budgeting system (PPBS)

برنامه‌ریزی‌های کلی به عنوان یک مجموعه واحد که نشان‌دهنده خطوط اصلی و خط‌مشی‌های کلی سازمان و دولت باشد. اجزاء بودجه‌بندی طرح و برنامه عوامل جدیدی نیستند زیرا طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی هر یک دارای سوابق دیرینه‌ای هستند، اما آنچه جدید است ترکیب این عوامل در یک ساخت کلی بنام بودجه طرح و برنامه می‌باشد. در بودجه‌بندی طرح و برنامه ما با یک طرح کلی<sup>۱</sup>، یک سری برنامه<sup>۲</sup> و تعداد بسیاری پروژه<sup>۳</sup> روبرو هستیم. مثلاً طرح کلی ما افزایش تولید است که شامل برنامه‌های مختلف مانند توسعه صنعت و توسعه کشاورزی و... می‌باشد و هر یک از این برنامه‌ها نیز حاوی پروژه‌های اجرایی متعددی می‌باشند. به کمک روش بودجه‌بندی طرح و برنامه در یک قالب کلی طرح‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند و با نگرشی سیستمی به بودجه‌بندی اقدام می‌شود. امکان مقایسه پروژه‌ها و برنامه‌ها با هم و انتخاب اثربخش‌ترین آنها در نیل به اهداف کلی یکی از مهمترین ویژگیهای بودجه‌بندی طرح و برنامه می‌باشد.<sup>۴</sup> شکل زیر شمای کلی بودجه طرح و برنامه را نشان می‌دهد.



بودجه‌بندی طرح و برنامه

### قانون پارکینسون<sup>۵</sup>

قانون پارکینسون که براساس مطالعات نویسنده‌ای به همین نام شکل گرفته است زمینه

1. plan

2. programm

گسترش بی‌رویه بوروکراسی‌ها را بیان می‌کند. از دید این قانون کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار ارتباط چندانی ندارد. شاید با مثال زیر مسأله روشن شود. فرض کنید فرد بیکاری که دارای اوقات فراغت بسیاری است می‌خواهد برای دوستش یک کارت تبریک ارسال نماید بعلت داشتن وقت او یک روز کامل را صرف خرید کارت و ارسال آن می‌کند. واضح است کار مذکور یک روز زمان نیاز ندارد، منتها به علت آنکه او این وقت را در اختیار دارد و می‌خواهد آن را پر کند، کار را آنقدر گسترش می‌دهد که نظرش عملی شود. همین نحوه عمل در سازمانها نیز رخ می‌دهد و بوروکراسی‌ها بدون آنکه اهدافشان توسعه یافته باشد خود گسترش می‌یابند. آماری که پارکینسون جمع‌آوری نموده است نشان‌دهنده آن است که میزان افزایش کارکنان و واحدها همبستگی و ارتباط چندانی با میزان نتایج حاصله از سازمانها نداشته است. به فرض در جایی که تعداد کارکنان دو برابر شده‌اند نتیجه حاصل از عملکرد سازمان تغییر عمده‌ای نکرده است. پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی‌ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر می‌داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری، و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می‌گردد. وی فرمولی نیز برای محاسبه درصد افزایش کارکنان به این ترتیب تنظیم کرده است.<sup>۱</sup>

### اصل پیترو<sup>۲</sup> یا اصل حد بی‌کفایتی

اصل پیترو این ادعا را بیان می‌دارد که کارکنان در سازمانها به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل به شغل بالاتر ارتقاء پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند. از این رو ما اغلب در سازمانها به افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل را ندارند و این عارضه‌ای است که گریبانگیر بیشتر سازمانهاست. واضح این اصل که نویسنده‌ای بنام لارنس پیترو<sup>۳</sup> می‌باشد موارد متعددی را ذکر می‌کند که در آنها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده است و زمانی که به حد بی‌کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شد است. بدین ترتیب پیترو معتقد است که در سلسله مراتب سازمانها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند و علم سلسله

1. «Parkinson's Law or the Rising Pyramid» in: J.M. Shafritz and A.C. Hyde, *Classics of Public Administration*, Ill.: Moor Publishing Co., 1978, pp. 194 - 198.

2. The Peter Principle

3. Laurence J. Peter

مراتب‌شناسی<sup>۱</sup> باید این ضایعه را مورد بررسی و تدقیق قرار دهد. امروزه همه سازمانها از سلسله مراتب استفاده می‌کنند و باید در شناخت عوارض آن نیز هشیار باشند، اصل پیتز این آگاهی را به آنان ارزانی می‌دارد.<sup>۲</sup>

### پنجره جو - هری<sup>۳</sup>

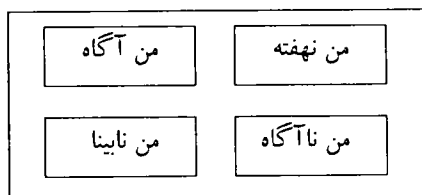
یکی از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین فرد و دیگران پنجره جو - هری است که به وسیله دو تن از صاحب‌نظران علوم رفتاری به نامهای جوزف لوفت و هری اینگهام<sup>۴</sup> طراحی شده است و بهمین علت به آن نام پنجره جو - هری داده‌اند. به کمک این مدل می‌توان تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل کرد و روابط بین انسان‌ها با شخصیت‌های مختلف را مورد بررسی قرار داد.

شکل زیر شخصیت‌های مختلف انسانی در این الگو را نشان می‌دهد.

فرد در مورد سائرین      فرد در مورد سائرین  
آگاهی و شناخت ندارد      آگاهی و شناخت دارد

فرد در مورد خود آگاهی و شناخت ندارد

فرد در مورد خود آگاهی و شناخت ندارد



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

۱. من باز یا آگاه<sup>۵</sup>: در این وضعیت فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران آگاهی و شناخت داشته و امکان بروز تعارض بسیار ضعیف و اندک است.

۲. من نهفته یا پنهان<sup>۶</sup>: در این وضعیت فرد نسبت به خود آگاه است اما در مورد دیگران شناخت ندارد و از این رو از سائرین نهفته و پنهان می‌ماند. او نظرات و احساسات خود را به

1. hierarchyology

2. «The Peter Principle» in: J.M.SH afritz op. cit. pp. 347 - 350.

3. Johari Window

4. Joseph Luft and Harry Ingham

5. open self

6. hidden self

سایرین بروز نمی‌دهد و از بیم واکنش‌های دیگران می‌کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنان قرار ندهد. در این حالت امکان بالقوه برای ایجاد تعارض وجود دارد.

۳. من نابینا<sup>۱</sup>: در این حالت فرد سایرین را می‌شناسد اما از شناخت خود ناتوان است و نسبت به خود کور و نابیناست. این چنین فردی ناخودآگاه ممکن است باعث رنجش سایرین بشود و سایرین نیز غالباً از ترس اینکه مبدا باعث آزرده‌گی او بشوند خصوصیات وی را به او گوشزد نمی‌کنند و اگر هم مطلبی در زمینه بیان شود با واکنش مطلوبی مواجه نمی‌شود. در این حالت نیز مانند حالت دوم امکان بالقوه ایجاد تعارض وجود دارد.

۴. من ناآگاه و نامکشوف<sup>۲</sup>: در این وضعیت امکان بروز تعارض بسیار بالاست زیرا فرد نه نسبت به خود و نه نسبت به سایرین آگاهی و شناخت ندارد و هر چه هست سوء تفاهم و عدم درک متقابل است.

بمنظور غلبه بر مشکلات ناشی از حالات دوم، سوم و چهارم باید کوشش کرد تا در افراد آگاهی لازم به وجود آمده و همه‌گرایی بسوی حالت اول پیدا کنند. یکی از طرق کاهش حالات نامطلوب آن است که با ایجاد ارتباط و اعتماد بین افراد موجب شناخت آنان از یکدیگر را فراهم نمود و محیطی بوجود آورد که افراد به راحتی بتوانند از نظرات هم نسبت به یکدیگر آگاه شوند.<sup>۳</sup>

1. blind self

2. undiscovered self

3. Juseph Luft, «The Johari Window», *Human Relations Training News*, Vol. 5, mo. 1, 1961, pp. 6 - 7.

## ضمیمهٔ ۶

### سرنوشت کار در آینده

### افقهای جدید در مدیریت

در سیر تحولات و دگرگونیهای جهان امروز یک نکته مسلم است و آن تفاوت بارزی است که جامعه امروز ما با جامعه فردایمان خواهد داشت. در آینده، ما عصر صنعت را پشت سر خواهیم نهاد و این بدان معناست که مفاهیمی چون عصر فضا، عصر ارتباطات، عصر خودکاری و... که متعلق به دوران صنعت بودند عمرشان بسر می‌آید و عصر نوینی آغاز می‌شود.

در زمینه نگرش به آینده می‌توان به دو نظریه کلی اشاره کرد. براساس یکی از این نظریات که آنرا ماوراء توسعه<sup>۱</sup> یا توسعه فزاینده و خارق‌العاده نام نهاده‌اند، در آینده ما شاهد گسترش غیرقابل تصویری در زمینه‌های تکنولوژی، علوم و فنون خواهیم بود. براساس این نظریه، آینده همانا تصویر توسعه یافته و پیچیده‌تری از وضعیت امروز صنعتی خواهد بود. اما در نظریهٔ دیگری که تحت عنوان اکولوژی انسانی و معقول<sup>۲</sup> ارائه شده، آینده در تکنولوژی

---

1. Hyper - Expansionism (HE)

2. Sane, Humane, Ecological (SHE)

شتابدار خلاصه نشده و مسیر و جهت حرکت به گونه‌ای متفاوت است. در نظریه جدید، بر ظرفیت انسان و آزادی و اختیار او تأکید شده است و جهت‌گیریهای توسعه قبل از آنکه در زمینه‌های دانش فنی باشد در زمینه‌های انسانی و اجتماعی و روح و روان آدمی است. تلاش‌ها مصروف آنست که تواناییهای انسان صرف توسعه و گسترش وی شده و در کنار آن دانش و ارتباطات نیز توسعه و بهبود یابند. برخی از تفاوت‌های این دو نظریه در جدول شماره (۱) ملاحظه می‌شود.

جدول شماره ۱. برخی تفاوت‌ها بین دو نظریه در مورد کار در آینده

| (HE) توسعه فزاینده صنعتی       | (SHE) توسعه انسانی و معقول                |
|--------------------------------|-------------------------------------------|
| تاکید بر توسعه اقتصادی         | تاکید بر توسعه انسانی                     |
| تاکید بر ارزشها و اهداف کمی    | تاکید بر ارزشها و اهداف کیفی              |
| اولویت سازمانی                 | اولویت انسان                              |
| مقید بودن انسان و منزوی شدن وی | آزادی و اختیار انسان و تفاهم او با دیگران |
| روابط قراردادی و رسمی          | روابط متقابل و انسانی                     |
| تخصص‌گرایی                     | شایستگی‌های کلی                           |
| وابستگی به سازمان              | اعتماد به خویش                            |
| تمرکز و گرایش به شهر           | عدم تمرکز و دوری از شهر                   |

در نظریه توسعه فزاینده صنعتی و تکنولوژیک کارها غالباً به صورت خودکار درآمده و به وسیله متخصصان انجام می‌گیرد. ساعات کار کاهش یافته و گروه کمی کار می‌کنند و گروه بسیاری مصرف‌کننده خدمات و تولیدات آنها هستند. در نظریه توسعه انسانی، الگوی کلی کار دگرگون شده و کارها براساس شرایط و موقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می‌گیرند. کار و سرگرمی درهم آمیخته و خانه و محله مراکز کاری می‌گردند.

در نظریه توسعه فزاینده، آموزش و پرورش دو هدف را دنبال می‌کند. یکی هدف آموزش تکنولوژی پیچیده به متخصصان و خبرگان فنی و دیگری آموزش مردمی که باید نحوه گذراندن زندگی را فراگیرند. این آموزشها مقطعی نبوده و استمرار دارد. در نظریه

توسعه انسانی، هدف آموزش و پرورش توسعه ذهن انسانی و گسترده ساختن دایرهٔ بینش اوست. روش آموزش بیشتر عملی است تا نظری و در محیطهای حرفه‌ای افراد کار را از یکدیگر می‌آموزند.

نظریهٔ توسعهٔ فزایندهٔ صنعتی بیشتر تحت تأثیر وضع فعلی دنیای صنعتی بوده و بسیاری از فرصتها و امکانات بالقوهٔ انسانی و اجتماعی را نادیده انگاشته است؛ در حالیکه نظریهٔ توسعهٔ انسانی در ادامه تحول نظام کار از دوران برده‌داری، ارباب و رعیتی، و کارگر و کارفرمایی، دوران جدیدی را پیش‌بینی می‌کند. دورانی که در آن کار در خدمت دیگران نبوده و فعالیتی است که انسان برای خود سازمان داده است. در این نظام انسان خود کنترل کار خویش را برعهده دارد، و برای خود و رفع نیازهایش کار می‌کند. در این نظام او هدفهای خود را مستقلاً طراحی می‌کند، در جامعه کوچک خود کار می‌کند و با دیگری رابطه‌ای نزدیک و انسانی دارد. در نظریهٔ توسعهٔ انسانی بسیاری از شیوه‌ها و مدل‌های توسعهٔ صنعتی به گونه‌ای دیگر طرح می‌شوند و بنابراین تصور آنها شاید برای ما ساده نباشد. براساس این نظریه اقتصاد غیر رسمی جایگزین اقتصاد فعلی خواهد شد. در اقتصاد غیر رسمی، دیگر انسان برای دیگران کار نمی‌کند بلکه برای خود کار می‌کند و آزادی عمل و اختیار فراوانی برایش محفوظ است. از آنجایی که در توسعهٔ صنعتی گروههای ذی‌نفوذ کوشیده‌اند تا به هر طریق این استنباط را برای افراد بشر بوجود آورند که برای ادامهٔ حیات راهی جز استخدام و اجیر شدن وجود ندارد، تصور «خویش‌کاری»<sup>۱</sup> یا کار برای خود بسیار مشکل است. اما باید این توهم را درهم شکست و به این باور رسید که ایجاد نظم نوینی در کار ممکن است؛ نظمی که در نظریهٔ توسعهٔ انسانی نام «خویش‌کاری» را به خود اختصاص داده است و شاید تنها راه حلی باشد که بتوانیم در آینده از آن در برابر مشکلات حاصل از استخدام به شیوهٔ سنتی بهره‌گیریم. در خویش‌کاری انسان با طبیعت هماهنگی بسیار داشته، از استقلال کاری برخوردار بوده، و تأکیدش قبل از آنکه بر توفیقات ظاهری و خارجی باشد بر موفقیت‌های درونی است. در خویش‌کاری تکنولوژی ساده و در مقیاس کوچک جایگزین تکنولوژی پیچیده و غول‌آسای امروزمین خواهد شد و اقتصاد بخشی و منطقه‌ای جای اقتصاد جهانی را خواهد گرفت.

خویش‌کاری ممکن است اشکال گوناگون بخود گیرد. ممکنست پاره‌کاری، کار جمعی و گروهی، کار داوطلبانه، فعالیت‌های سرگرم‌کننده ولی مولد، استخدامهای کوتاه‌مدت و موقت

باشد و بدین جهت نقش پول و پرداخت در آن تغییر کرده و به اهمیت نقشی که در نظریه توسعه صنعتی دارد نخواهد بود. در خویشتن‌کاری ارزش کار را با میزان پرداخت به آن نمی‌سنجند، چون در درجه اول انسان برای خود و با هدفی که خود طراحی کرده کار می‌کند و پول تنها عامل انگیزش او نیست.

در خویشتن‌کاری باید نظرگاههای اقتصاديون، جامعه‌شناسان و علمای مدیریت تغییرات عمده پیدا کند، زیرا که آنان فرض را بر ضرورت تام استخدام در سازمانها گرفته‌اند و این فرضی است که خویشتن‌کاری آن را مردود شمرده و به کنار می‌نهد. دیگر کار به معنی استخدام نبوده و بهبود کار به معنی بهبود شرایط کار سازمانی نخواهد بود. متخصصان مدیریت امروزه تلاش بسیار می‌کنند تا کار در سازمان را بهبود بخشیده و شرایطی فراهم آورند که اهداف فرد و سازمان یکی گردد، در حالیکه در خویشتن‌کاری نحوه برخورد به گونه دیگری است و کار برای خود فرد و در راه اهداف خود او بوده و از این جهت مشکلی وجود ندارد، و از جهت بهبود شرایط کاری نیز باید تدابیری اندیشیده شود که فضای کار فردی بهبود یابد و خویشتن‌کاری با سهولت انجام پذیر گردد. بدین ترتیب وظایف مدیریت و تئوریهای مدیریت نیز در عصر «خویشتن‌کاری» باید دستخوش تحول و تغییر شده و نظریه‌های جدیدی طرح گردند. در خویشتن‌کاری باید مکتب فکری یا حوزه تفکر<sup>۱</sup> نوینی شکل گیرد تأکیدی که بر جدایی از طبیعت، تسلط بر آن و استفاده حداکثر از آن بود، جای خود را به جزیی از طبیعت بودن و غنی ساختن آن بدهد. هدفهای علمی و اقتصادی باید به نحو دیگری مطرح گردند و تلاشهای انسانی صرفاً در حداکثرسازی بازده‌ها و تسلط اقتصادی خلاصه نگردد. شالوده فکری جدید در خویشتن‌کاری رابطه موزون انسان و طبیعت را مدنظر دارد و در زندگی آدمی حد کفایت و تعادل را نوید می‌دهد. به هر حال نظریه توسعه انسانی و خویشتن‌کاری به عنوان یک نظریه علمی - تخیلی می‌تواند آغازگر مباحث جدیدی در مدیریت باشد و باید درباره آن تأمل و تعمق بیشتری بعمل آید.<sup>۲</sup>

1. paradigm

پارادیم یا مکتب فکری به مجموعه آراء، اندیشه‌ها و نظریه‌هایی گفته می‌شود که در یک دوره زمانی مورد قبول اهل رشته بوده و مکتب مخالفی نتوانسته باشد پایه‌های آن را سست کند.

۲. برای مطالعه بیشتر در مورد خویشتن‌کاری می‌توان به کتاب زیر مراجعه کرد:

James Robertson, *Future Work*, London: Grower 1985.

## ضمیمهٔ ۷

### فشارهای عصبی در سازمانها و راههای مقابله با آن

در دههٔ اخیر موضوع فشار عصبی یا استرس<sup>۱</sup> و آثار آن در سازمان مورد التفات و توجه بسیار واقع گردیده و یکی از مباحث اصلی رفتار سازمانی را بخود اختصاص داده است. اگر چه در علم پزشکی مسئلهٔ فشار عصبی و علل و عوارض آن مدتهاست مورد بررسی و تحقیق قرار دارد اما باب این بحث در رفتار سازمانی تازه گشوده شده است و علمای این رشته، مدت کوتاهی است که به تحلیل فشار عصبی و آثار و عواقب آن در سازمان و اعضای آن پرداخته‌اند. علیرغم این نظر که استرسهای مفید<sup>۲</sup> و خوش‌خیم نیز وجود دارد و مقداری از فشارهای عصبی برای ایجاد تحرک و تلاش در انسان ضروری است، زمانی که بحث استرس مطرح می‌شود، بیشتر به عوارض و ضایعات آن توجه شده و استرس مضر<sup>۳</sup> و مخل مد نظر قرار می‌گیرد. به هر حال فشار عصبی اثرات فراوانی بر عملکرد و فعالیتهای اعضای سازمان دارد. مدیران، کارکنان و ارباب رجوع سازمان تحت تأثیر فشارهای عصبی دچار حالات روانی خاصی می‌شوند و دست به رفتارها و اعمالی می‌زنند که مستقیماً در بازدهی سازمان منعکس می‌گردد. فشارهای عصبی دارای آثار جسمانی نیز هست و از این طریق هم به سازمان

---

1. stress

2. eustress

3. distress

لطمات شدیدی وارد می‌آورد. استرسهای حاد نیروی انسانی سازمان را ضایع می‌کند و هدف سازمان را دستخوش تزلزل می‌سازد. افرادی که دچار استرس می‌گردند و توان مقابله با آن را از کف می‌دهند، از جهات جسمانی، روانی و رفتاری دچار آسیب می‌شوند و بدین ترتیب است که استرس در سازمان همچون آفتی نیروها را تحلیل می‌برد و فعالیتها و تلاشها را عقیم می‌سازد.

گروهی از صاحب نظران رفتار سازمانی، استرس را بیماری شایع قرن نامگذاری کرده‌اند. شاید هم به راستی دوران ما عصر استرس و فشارهای عصبی است، دوره‌ای که در آن انسان بیش از هر زمان دیگری در معرض عوامل موجد استرس<sup>۱</sup> قرار گرفته و مسائل و مشکلات بی‌شماری از هر طرف او را احاطه کرده است. در چنین جهان پر هیاهویی چگونه می‌توان از فشارهای عصبی اجتناب کرد یا با آن به مصاف و مقابله پرداخت؟ و چه عواملی موجد استرس است و چرا انسان به استرس دچار می‌گردد؟ چگونه می‌توان فشار عصبی و عوارض آن را شناخت؟ و بالاخره چگونه می‌توان قبل از رسیدن به مراحل حاد با استرس به مقابله برخاست و آن را مهار کرد؟

در این مقاله کوشش به عمل آمده است تا استرس یا فشار عصبی تعریف و منشأ عوامل ایجاد کننده و نشانه‌های آن شناخته شود و سرانجام راههای مقابله با آن بیان گردد.

### استرس یا فشار عصبی چیست؟

استرس به معنی فشار، واژه‌ای است که از فیزیک به عاریت گرفته شده و امروزه برای بیان فشار روان - تنی کاربرد عام یافته است. به عبارت بسیار کلی و ساده استرس حالتی است در روان و تن که ناشی از وارد شدن فشارهای روحی یا جسمی به فرد است، بنابراین شاید فشار عصبی معادل دقیقی برای استرس نباشد. چه استرس حالتی ناشی از فشار است نه خود فشار، اما با اندک اغماضی می‌توان استرس را همان فشار عصبی معنی کرد و آن را حالتی دانست که انسان در مقابل محرکهای ناسازگار بیرونی از خود بروز می‌دهد. در تعریف دیگری، استرس را پاسخی دانسته‌اند که فرد برای تطبیق با یک وضعیت خارجی متفاوت با وضعیت عادی به صورت رفتاری روانی یا جسمانی از خود بروز می‌دهد.<sup>۲</sup> در این تعریف استرس عبارت است از عکس‌العملهای فرد در مقابل موقعیتهای تهدیدکننده در محیط.

1. stressor

2. F. Luthans, *Organizationa Behavior*, N.Y. McGraw - Hill, 1985 p. 130.

صاحب‌نظر دیگری استرس را مجموعه واکنشهای عمومی انسان نسبت به عوامل ناسازگار و غیرمنتظره خارجی یا به عبارت ساده‌تر اختلال در سیستم سازگاری و تطبیق بدن آدمی با محیط خارجی تعریف می‌کند.<sup>۱</sup> از دیدگاه وی هرگاه تعادل و سازگاری ارگانیسم به علت عوامل مختل خارجی از میان می‌رود فرد دچار استرس می‌گردد. در یک تعریف دقیق‌تر استرس حالتی بیان شده که در آن فرد با موقعیتهای و فرصتهای، موانع و محدودیتهای، یا نیازها و انتظاراتی مواجه می‌گردد که نتایج حاصل از آنها برای او مهم است اما امکان تحقق نتایج مذکور نامطمئن و غیرقابل پیش‌بینی دقیق می‌باشد.<sup>۲</sup> بدین ترتیب احتمال نامشخص وقوع نتایج ناخوشایند و مهم بودن، عوامل مذکور بوجود آورنده استرس در فرد می‌باشد. به عنوان مثال زمانی که نتایج ارزشیابی عملکرد برای یک کارمند بسیار مهم است و در ضمن او اطمینان ندارد که در آن موفق خواهد بود یا خیر، دچار فشار عصبی می‌گردد.

دو تن از صاحب‌نظران علوم رفتاری استرس را عکس‌العملی دانسته‌اند که به منظور سازگاری با عامل یا موقعیتی که فشار روانی یا فیزیکی بر فرد وارد می‌سازد، در وی ایجاد می‌گردد. به عبارت دیگر استرس واکنش و پاسخی به موقعیتهای فشارآور<sup>۳</sup> است. و در تعریف دیگری استرس حالتی قلمداد شده که فرد بر اثر محرکهای خارجی از وضعیت و حالت معمول و متعارف خود خارج می‌گردد.<sup>۴</sup> به طور خلاصه در فضای عصبی فرد با محرکهای موجد استرس مواجه می‌شود که با موقعیت عادی متفاوت است. او می‌کوشد تا خود را با آنها منطبق و سازگار کند، واکنشهای روان - تنی حاصل از این تلاش، «استرس» نام دارد. برای روشن شدن مفهوم فشار عصبی ذکر چند نکته ضروری است: اول آنکه استرس همواره به علت عوامل ناخوشایند و نامطلوب در فرد به‌وجود نمی‌آید. یک مزه‌ده بسیار مسرت‌بخش و موفقیت غیرمنتظره در یک مسابقه بزرگ نیز می‌تواند برای فرد ایجاد استرس کند، به همان‌گونه که یک خبر ناگوار و یک شکست ناگهانی نیز چنین است. نکته دیگر آنکه استرس را لزوماً نباید به عنوان یک پدیده منفی در نظر گرفت. میزان مشخصی از استرس که برای فرد سازنده و محرک باشد، همانگونه که اشاره شد، استرس مفید است و

1. Hans Selye, *Stress Without Distress*, Philadelphia: Lippincott, 1974.

2. R.S.S. Chuler, «Definition and conceptualization of Stress, in *Organizations, Organizational Behavior and Human performance*, April 1980, p. 189.

3. J.M. Ivancevich & M.T. Matteson, *Stress and Work*, Illinois: Scott, Foresman, 1980, p.5.

4. T. A. Bechr & J. E. Newman, «Job Stress», *personnel Psychology*, Winter 1978, pp. 665 - 699.

نباید از آن هراس داشت. آنچه باید کنترل و با آن مقابله شود، استرسها مضر و مخل است. و نکته آخر آنکه استرس به مفهوم اضطراب<sup>۱</sup> نیست، زیرا اضطراب جنبه روانی دارد در حالی که استرس صرفاً حالتی روانی نیست و جنبه روان - تنی دارد. همچنین استرس معادل بیماری جسمانی نیست، زیرا بیماری دارای تظاهرات اختصاصی و غیراختصاصی است در حالی که استرس دارای تظاهرات غیر اختصاصی یا عمومی است. البته ممکن است استرس به علت بیماری ایجاد شود، اما استرس بیماری نیست. فردی که دچار بیماری می گردد در ابتدا یک سلسله علائم اختصاصی از خود بروز می دهد، اما اگر عامل بیماری را به مدتی طولانی و شدید بر ارگانیزم اثر کند آن گاه علاوه بر تغییرات خاص، شماری از تغییرات کلی نیز روی می دهد که دارای ماهیت قلبی و کلیشه ای است و این تغییرات عمومی علائم استرس به شمار می آید، تغییرات مذکور ممکن است منشأ دیگری غیر از بیماری داشته و ناشی از فشار مسئولیت، هیجانات کاری و امثال آنها باشد. از این رو می توان نتیجه گرفت که استرس از نظر ماهیت اختصاصی است ولی از نظر منشأ غیراختصاصی است. اختصاصی بودن ماهیت آن یعنی اینکه دارای تغییرات قلبی و یکسان مانند تورم یا زخم در دستگاه گوارشی، ایجاد حساسیت، عوارض قلبی و امثالهم می باشد. اما غیر اختصاصی بودن منشأ آن از این نظر است که ممکن است استرس بر اثر محرکهای بسیار متفاوت ایجاد گردد.<sup>۲</sup>

### عوامل ایجاد کننده استرس

عوامل موجد استرس را می توان به دو دسته عوامل فردی و گروهی تقسیم کرد. عوامل موجد استرس فردی حاصل خصوصیات و ویژگیهای فردی است و عوامل ایجاد کننده استرس گروهی زائیده روابط جمعی است.

### عوامل ایجاد کننده فردی

تعارض در نقش، یکی از عوامل ایجاد کننده استرس فردی به شمار می آید. هر فردی در زندگی دارای نقشهای متفاوتی است: به عنوان رئیس یا مرئوس در سازمان، به عنوان پدر و مادر یا فرزند در خانواده، به عنوان عضو یک انجمن و به عنوان یک دوست نقشهای مختلفی را عهده دار است. ایفای این نقشها برای هر انسانی طبیعی است اما مشکل، زمانی آغاز

1. anxiety

۲. س. خاچاطوریان، «استرس و پزشکی معاصر» ترجمه آوادیس یانس، بازتاب، بهار ۱۳۶۱، ص ۲۹ - ۲۷.

می‌شود که نقشهای مذکور متعارض واقع شود و در این هنگام است که تعارض به صورت عامل ایجادکننده استرس عمل خواهد کرد. فی‌المثل اگر برای یک فرد نقش پدر مهربان و عاطفی بودن را ایجاد کند و نقش رئیس خشونت را ضروری سازد ممکن است این تعارض موجب فشار عصبی در وی گردد. در زمینه کاری نیز تعارض در نقش می‌تواند موجب استرس باشد، بدین ترتیب که اگر بین وظایف و مسئولیتهای شغلی، قوانین و مقررات، منابع و امکانات، انتظارات و توقعات از فرد در شغلش تطابق کافی وجود نداشته باشد، نوعی تعارض ایجاد و موجب فشار عصبی در فرد می‌گردد. ابهام در نقش شغلی فرد نیز که ناشی از ناآگاهی و عدم وجود اطلاعات لازم در مورد شغل است، می‌تواند عامل استرس گردد. زمانی که در سازمان ارتباطات ضعیف است، آموزشهای لازم وجود ندارد و اطلاعات مورد نیاز در اختیار کارکنان قرار نمی‌گیرد، این ابهام نقش بیشتر و احتمال بروز فشار عصبی افزونتر خواهد شد.

تعارض در هدفهای فردی نیز ممکن است عامل فشار عصبی واقع شود. تعارض ناشی از هدف را به سه نوع تقسیم کرده‌اند. تعارض خواست - خواست<sup>۱</sup>، خواست - ناخواست<sup>۲</sup> و تعارض ناخواست - ناخواست<sup>۳</sup>. تعارض خواست - خواست در هدفها، زمانی پیش می‌آید که انسان چند هدف مطلوب و دلخواه دارد اما نمی‌تواند تمامی آنها را با هم تحقق بخشد. مثلاً فردی که در مقابل دو شغل دلخواه قرار گرفته و نمی‌داند کدام را انتخاب کند، ممکن است دچار فشار عصبی گردد. تعارض خواست - ناخواست هنگامی رخ می‌دهد که انسان مایل است به هدفی دست یابد و در همان حال می‌خواهد از آن هدف بگریزد و اجتناب کند. در این گونه موارد هدف دارای دو جنبه مثبت و منفی است مثلاً شغل خوب و مسئولیت بیش از اندازه در شغل مذکور نمونه‌ای از تعارض خواست - ناخواست است که در آن فرد شغل خوب را خواهان است اما مسئولیت بیش از حد را دوست ندارد و از آن احتراز می‌کند. یا اجرای یک برنامه اصلاحی برای مدیر که با اعمال آن وی عده‌ای از طرفداران خود را از دست می‌دهد، نمونه دیگری از تعارض خواست - ناخواست است، زیرا مدیر مایل به اجرای برنامه است ولی در عین حال نمی‌خواهد گروهی از حامیان خود را از دست بدهد. تعارض ناخواست - ناخواست سازمانی زمانی پیش می‌آید که فرد می‌خواهد از دو هدف اجتناب نماید، اما امکان احتراز از هر دوی آنها وجود ندارد. به عنوان مثال کارگری که از بیکار شدن بیزار است و در همین حال از کار در محیط کارخانه و نحوه سرپرستی نیز دل خوشی ندارد

1. approach - approach

2. approach - avoidance

3. avoidance - avoidance

دچار تعارض ناخواست - ناخواست است. تعارض در هدف در حالات پیش گفته می‌تواند موجبات فشار عصبی را در افراد فراهم سازد و تعادل آنان را بر هم زند.

از عوامل ایجاد کننده استرس فردی می‌توان به اتفاقات و تغییرات غیرمنتظره در زندگی شخصی نیز اشاره کرد. به عنوان مثال مشکلات خانوادگی چون جدایی از همسر، مرگ نزدیکان و عزیزان، بیماریهای سخت و لاعلاج و بیکاری و فقر نمونه عواملی هستند که می‌توانند فرد را دچار استرس سازند. البته باید در نظر داشت که شخصیت و روحیه افراد در دچار شدن آنان به فشار عصبی، بسیار مؤثر می‌باشد. مثلاً افراد خونسرد و آرام، نسبت به افراد عصبانی و ناآرام در مقابل استرس مقاومت و مصونیت بیشتری را دارا می‌باشند. از این رو در مورد نوع شخصیت افراد و ارتباط آن با فشار عصبی تحقیقات مختلفی انجام شده است و تقسیم‌بندی‌هایی نیز در زمینه شخصیت افراد در این رابطه بعمل آمده است.

در یکی از تقسیمات انجام شده در مورد شخصیت دو گونه «الف» و «ب»<sup>۱</sup> برای شخصیت ذکر گردیده است<sup>۲</sup> که هر یک واکنشهای خاصی نسبت به استرس از خود نشان می‌دهند. خصوصیات غالب افرادی که دارای شخصیت نوع «الف» می‌باشند عبارتند از:

۱. بیش از حد کار می‌کنند و حتی روزهای تعطیل و استراحت را نیز صرف کار می‌نمایند.

۲. تحت فشار موعدها و مهلت‌های انجام یافتن کار قرار می‌گیرند و برای بموقع انجام شدن امور نگرانی پیدا می‌کنند.

۳. اغلب با خود و دیگران در رقابت هستند و استانداردها و هدفهای بالایی را برگزیده می‌کشند هر طور شده به آنها دست یابند.

۴. آرام و سکون ندارند و دائم بیقرارند.

۵. اغلب مضطربند و قادر به ایجاد آرامش برای خویشان نیستند.

۶. غالباً چند هدف را توأماً انتخاب می‌کنند و می‌کشند همه آنها را با هم تحقق بخشند

۷. اوقات فراغت را اتلاف وقت می‌دانند و به غیر از کار سرگرمی دیگری ندارند.

۸. همواره وقت کم دارند و در سخن گفتن، غذا خوردن، راه رفتن و... شتابزده و عجول هستند.

۹. موفقیت را بطور کمی می‌سنجند و ذهنی مملو از آمار و ارقام دارند.

1. type A & type B

2. M. Friedman & R. H. Boleman, *Type A Behavior and Your Heart* N.Y: Knoff 1974.

۱۰. ناشکیبا هستند و غالباً پرخاشجو و خشن می‌نمایند.
- خصوصیات کسانی که دارای شخصیت نوع «ب» هستند مخالف خصوصیات برشمرده شده در مورد گونه «الف» است. این گونه افراد کسانی هستند که غالباً:
  ۱. صبور و شکیبا و بردبارند.
  ۲. خونسرد و آرام هستند.
  ۳. در برخوردها و مراوداتشان ملایم هستند.
  ۴. برای تفریح کار می‌کنند نه برای برنده شدن. در کارکردن متعادل هستند و در این مورد افراط نمی‌کنند.
  ۵. نسبت به مواعدهای کاری خیلی حساسیت نشان نمی‌دهند.
  ۶. اهل رقابت نیستند.
  ۷. بدون احساس گناه استراحت می‌کنند و از اوقات فراغت نهایت لذت را می‌برند.
  ۸. اهل لاف و گراف نیستند.
  ۹. یک کار را سر فرصت انجام می‌دهند و بعد از فراغت از آن به کار بعدی می‌پردازند. همان‌طور که از خصوصیات این دو گونه شخصیت بر می‌آید گونه «الف» زمینه مساعدتری برای ابتلا به فشار عصبی دارد و خطرات جدیتری او را دنبال می‌کند، در حالی که شخصیت گونه «ب» در مقابل استرس مقاومتر است و نسبت به آن مصونیت بیشتری دارد، برخی از تجربیات انجام شده همستگی بین خصوصیات شخصیت گونه «الف» و فشار عصبی را تأیید کرده است. براساس یکی از این تحقیقات اغلب مدیران شخصیت گونه «الف» دارند و در معرض استرس بیشتری نسبت به سایر افراد قرار دارند.<sup>۱</sup>
  - برای تعیین نوع شخصیت «الف» و «ب» پرسشنامه‌هایی طراحی گردیده است که یکی از انواع خلاصه شده آن در قسمت بعد ملاحظه می‌شود.

### آزمون شخصیت گونه «الف» و «ب»

خصوصیات زیر را که در دو سوی یک پیوستار مدرج ۷ قسمتی قرار دارند مطالعه کنید و دور شماره‌ای را که با خصوصیات شما تطبیق بیشتری دارد، خط بکشید. مثلاً در خصوصیت

- 
1. J. H. Howard & et. al. «Health Patterns Associated With Type A Behavior: A Managerial population», *Journal of Human Stress*, March 1976, pp. 24 - 31.
  2. R. W. Bortner, «A short Rating Scale as a Potential Measure of pattern A Behavior,» *Journal of Chronic Diseases*. Vol. 22, 1966, pp. 87 - 91.

یکم در صورتی که هرگز دیر سر قرارهایتان حاضر نمی‌شوید و برای وعده‌های خود نهایت اهمیت را قائل هستید دور شماره ۷ و در صورتی که ابداً نسبت به قرار ملاقاتها حساس نیستید دور شماره ۱ را خط می‌کشید و حالات دیگر فیمابین را با شماره‌های ۲ تا ۶ مشخص می‌سازید.

هیچگاه دیر سر قرارها حاضر ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷ در قرار ملاقاتها چندان مقید نیستم نمی‌شوم

با سایرین رقابت می‌کنم ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷ علاقه‌مند به رقابت با دیگران نیستم

همیشه شتابزده‌ام ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷ هیچگاه شتابزده نیستم

سعی می‌کنم در هر لحظه چند کار ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷ هر کاری را در یک زمان انجام می‌دهم و بعد از فراغت از آن به انجام یک کار به فکر کار بعدی

هستم

در غذا خوردن، راه رفتن، سخن ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷ کارها را آهسته و با تأنی انجام می‌دهم

گفتن و... سریع هستم ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷ احساساتم را به سادگی بیان نمی‌کنم

احساساتم را برای دیگران بیان ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷ به غیر از کارم سرگرمیهای بسیار ندارم

به غیر از کارم سرگرمی دیگری ۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷ به غیر از کارم سرگرمیهای بسیار ندارم

حالا امتیازهای خود را جمع زده، در عدد سه ضرب کنید. جدول زیر نوع شخصیت شما را نشان می‌دهد.

#### جدول گونه شخصیت الف و ب

| نمره حاصل    |       | شخصیت گونه     |
|--------------|-------|----------------|
| کمتر از ۹۰   | _____ | شخصیت گونه ب   |
| ۹۰ تا ۹۹     | _____ | شخصیت گونه ب   |
| ۱۰۰ تا ۱۰۵   | _____ | شخصیت گونه الف |
| ۱۰۶ تا ۱۱۹   | _____ | شخصیت گونه الف |
| ۱۲۰ یا بیشتر | _____ | شخصیت گونه الف |

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود هر چه نمرات به دست آمده بیشتر باشد به شخصیت گونه الف نزدیکتر است.

### عوامل ایجادکننده استرس گروهی

از جمله عوامل ایجادکننده استرس گروهی می‌توان به تعارضاتی که بین افراد و گروهها در سازمان اتفاق می‌افتد، اشاره کرد. به عنوان مثال عضویت فرد در گروهی که با افراد گروه مذکور هیچ‌گونه تجانسی ندارد باعث فشار عصبی می‌گردد. یا هدفهای آشتی‌ناپذیر در ارتباطات بین افراد ممکن است موجب فشار عصبی را برای آنان فراهم سازد. هدفهای متعارض بین رئیس و مرئوس، کارگر و کارفرما، ارباب رجوع و کارمند هم می‌تواند جزء عوامل ایجادکننده استرس گروهی به شمار آید.

در ارتباطات در صورتی که فرد خود و دیگران را به درستی بشناسد و درک کند، کمتر دچار استرس خواهد شد، در حالی که در صورت عدم شناخت خود یا دیگران و یا عدم آگاهی از خود و دیگران امکان تعارض بسیار است و مآلاً امکان ایجاد استرس نیز افزایش می‌یابد.<sup>۱</sup>

در تجزیه و تحلیل واکنشهای متقابل<sup>۲</sup>، در صورتی که طرفین ارتباط نقش بالغ - بالغ، پدر - فرزند یا فرزند - پدر را داشته باشند مشکلی ایجاد نشده و امکان استرس نخواهد بود. اما اگر ارتباطات متقاطع باشد امکان ایجاد تعارض و استرس افزوده خواهد شد.

در تقسیم‌بندی دیگری عوامل موجد استرس به عوامل درون سازمان و بیرون سازمانی تقسیم شده است که مختصراً به توضیح آنها می‌پردازیم.

### عوامل ایجادکننده استرس درون سازمانی

این عوامل را می‌توان نوعی عوامل موجد استرس گروهی به‌شمار آورد، زیرا در سازمان ایجاد می‌گردد و از روابط جمعی در سازمان بین افراد یا بین افراد و محیط سازمان حاصل می‌شود. نمونه‌هایی از این گروه عوامل که ایجادکننده استرس‌های شغلی می‌باشند، ذیلاً ذکر می‌گردد.

1. Joseph Luft, «The Johari Window», *Human Relations Training News*, Vol. 5, 1961, pp. 6 - 7.

۲. روی هیل، «تجزیه و تحلیل‌های مبتنی بر واکنشهای متقابل» ترجمه سید مهدی الوانی، مدیریت امروز، شماره ۱۹ زمستان ۱۳۵۳، صص ۲۷۳ - ۲۶۴.

الف. خط‌مشی‌های سازمانی:

خط‌مشی‌ها و سیاست‌های ناعادلانه و عدم وجود عدالت شغلی.  
قوانین خشک و غیر قابل انعطاف.  
جابجایی‌های مکرر و انتقال‌های نابجا.  
شرح شغل‌های غیر واقعی.  
ساخت سازمانی:

ب. تمرکز بیش از حد و عدم وجود اختیار کافی برای تصمیم‌گیری.  
عدم امکان ارتقاء و پیشرفت.  
تخصّص‌گرایی افراطی و جزیی شدن وظایف شغلی.  
تضادهای صف و ستاد.  
شرایط فیزیکی سازمان:

ج. سروصدای زیاد در محیط کار و ازدحام بیش از حد.  
گرمایا سرمای بیش از حد در محیط کار.  
وجود گازهای سمی در محیط کار.  
خطرات شغلی و امکان آسیب‌دیدگی از کار.  
نور کم و ناکافی برای کار.

د. فرایندهای سازمانی:

ارتباطات ناقص و عدم انتقال مؤثر اطلاعات.  
عدم وجود بازخور.  
کنترل‌های بی‌مورد و آزاردهنده.  
ارزیابی‌های ناعادلانه.  
ارائه اطلاعات نادرست.<sup>۱</sup>

شواهد نشان می‌دهد که نوع مشاغل کارکنان در دچار شدن آنان به فشار عصبی نقش مهمی ایفا می‌کند. مشاغلی که تحت فشارهای زمانی هستند و زمان برای آنها اهمیت بسیار دارد، کسانی که در شغل خود با خطرات و آسیب‌های فیزیکی مواجهند، مشاغل پر مسئولیت و پاسخگو نسبت به مسائل انسانی یا مالی، و امثال اینها نسبت به فشار عصبی حساسیت بیشتری دارند. مشاغل مدیران، بازرسان، متصدیان کنترل پرواز نمونه‌هایی از کارهای حساس نسبت به

1. F. Luthans, p. 134.

استرس می‌باشند. البته باید به خاطر داشت برخی از فشارهای عصبی سازمانی در یک حد متعادل می‌تواند سازنده باشد و موجبات ترک و تلاش بیشتر کارکنان را فراهم سازد. اخیراً در بعضی شرکت‌های آمریکائی معندهایی ابداع شده که میزان استرس کارکنان را اندازه‌گیری کرده و در صورتی که از حد متعادل بالاتر رفت به فرد هشدار می‌دهد تا خود را به مشاور روانی سازمان نشان دهد و از او کمک بخواهد.

### عوامل موجد استرس برون سازمانی

محیط‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی در سازمان به عنوان یک سیستم باز، مؤثر واقع می‌شود و در صورتی که تأثیرات آنها مخرب باشد، موجبات فشار عصبی کارکنان را فراهم می‌سازد. به فرض نابسامانیهای اقتصادی، یا تزلزل سیاسی و نامساعد بودن محیط اجتماعی، همه می‌تواند جزء عوامل موجد استرس برون سازمانی محسوب گردد. در اینجا لازم به یادآوری است که یک عامل موجد استرس واحد در دو فرد آثار یکسانی به جای نمی‌گذارد. افراد با توجه به ظرفیتهای و روحیات خود در زمانهای مختلف واکنشهای متفاوتی نسبت به عوامل ایجادکننده استرس مشابه از خود بروز می‌دهند. براساس پژوهشهای انجام شده هر انسانی دارای حدی از انرژی سازگاری<sup>۱</sup> می‌باشد که با توجه به آن در مقابل عوامل موجد استرس از خود واکنش نشان می‌دهد و اختلاف در واکنش، مربوط به میزان این انرژی است. فرد می‌تواند انرژی سازگاری خود را بتدریج و آرام و آرام یا به سرعت و به مقدار زیاد مصرف نماید. در موارد حساس و اضطراری انسان تمامی این انرژی را به کار می‌گیرد و در زمان استراحت انرژی مذکور را ترسیم می‌کند.<sup>۲</sup>

نکته دیگر اینکه عوامل ایجادکننده استرس به‌طور تراکمی عمل می‌کنند، بدین معنی که هر عامل موجد استرس جدید به سطح فشارهای عصبی قبلی در فرد می‌افزاید و میزان استرس در او را بالا می‌برد. بدین جهت ممکن است فرد با عامل ایجادکننده استرس بی‌اهمیتی در یک مقطع خاص دچار عوارض شدید شود و فشار عصبی او را از پای درآورد، در حالی که همین عوامل مستقلاً و به تنهایی نمی‌توانست موجد استرس در وی باشد.

1. adaptin energy

۲. س. خاچاطوریان استرس و پزشکی معاصر، ص ۳۲.

## علائم و نشانه‌های استرس

در تحقیقات اولیه در زمینه فشار عصبی تظاهرات ناشی از استرس را علامت سازگاری عمومی<sup>۱</sup> نام‌گذاری کردند. نشانه‌های سازگاری عمومی شامل سه مرحله است:

اول. واکنش هشدار دهنده<sup>۲</sup>.

دوم. مرحله مقاومت<sup>۳</sup>.

سوم. مرحله تحلیل رفتگی<sup>۴</sup>.

در مرحله اول ارگانیزم در مواجه با عامل موجد استرس از خود واکنش نشان می‌دهد، افزایش ضربان قلب، تغییرات فشار خون و حساسیت از زمره واکنشهای موجود در مرحله اول است. پس از آن در مرحله دوم اگر فرد دچار شوک شدید ناشی از استرس نشده باشد با استفاده از مکانیسمهای دفاعی بدن به مقاومت در برابر استرس می‌پردازد و بر آن غلبه می‌کند. اما اگر انرژی موجد استرس شدت یابد یا عوامل دیگری بر آن افزوده شود مرحله سوم رخ می‌دهد که مرحله تحلیل رفتن و از هم گسیختن عصبی و خستگی مفرط است. این مرحله زمانی به وقوع می‌پیوندد که انرژی سازگاری تماماً مصرف شده و اصطلاحاً بیماری سازگاری به وجود آمده است.

به طور کلی نشانه‌های استرس به گونه‌های مختلف بروز می‌کند. مثلاً فردی که دارای استرس بالایی است، ممکن است فشار خونس افزایش یابد، دچار زخم معده گردد، اشتهايش را از دست بدهد، دچار تردید شود، عصبانی گردد و حالات و رفتارهای نابهنجار دیگری از خود بروز دهد. بدین ترتیب نشانه‌های استرس، فیزیولوژیکی، روانی، و رفتاری است.

۱. علائم فیزیولوژیکی استرس: از آنجایی که مسئله استرس در ابتدا به وسیله پزشکان و متخصصان علم طب مورد مطالعه قرار گرفته، بیشتر توجه به علائم فیزیولوژیکی معطوف بوده است. این علائم مانند تغییر ضربان قلب، تغییر آهنگ تنفس، تغییرات فشار خون، سردرد، زخم معده و اختلالات گوارشی، حملات قلبی، اختلال در سوخت و ساز بدن و امثالهم است.

۲. علائم روانی استرس: نشانه‌های روانی فشار عصبی ممکن است به صورت عصبانیت، اضطراب و دلشوره، افسردگی، عصبی شدن، حساسیت، تنش و احساس ملالت و بی‌هودگی ظاهر گردد. اثر این عوامل بر روحیه و حالات روحی کارکنان مخرب است و موجب از دست

1. general adaptation syndrome (GAS)

2. alarm reaction

3. stage of resistance

4. stage of exhaustion

دادن اعتماد به نفس در آنان و کاهش عملکرد آنها می‌گردد. کسانی که نشانه‌های روانی فشار عصبی را از خود بروز می‌دهند نسبت به مسائل اطراف خویش بی‌تفاوت می‌شوند، از سرپرستان و مقامات بالای خود رنجیده‌خاطرند، قدرت تمرکز حواس و تصمیم‌گیری ندارند و از شغل خود ناراضی‌اند.

۳. علائم رفتاری استرس: نشانه‌های رفتاری فشار عصبی ممکن است به صورت بیخوابی، کم‌غذایی یا به عکس اشتهای کاذب به غذا و افراط در خوردن آن، افزایش تعداد سیگار در سیگاریها، شتابزدگی در سخن گفتن و تعجیل و بیقراری در انجام دادن امور بروز نماید. در سازمان آثار رفتاری فشار عصبی به صورت تأخیر، غیبت، تعارض، ترک حرفه، بی‌علاقگی به کار و مانند آنها قابل مشاهده است.

### طرق مقابله با استرس

شاید بهترین طریق مقابله با فشار عصبی آن باشد که عامل موجد استرس را از میان برداریم و استرس را رفع کنیم. اما در اغلب موارد این امر ممکن نیست و باید به گونه‌ای با استرس سازگاری کرد و تحمل آن را بر خود هموار ساخت و از شدت آن کاست. طرق مشروح در ذیل تدابیری است که برای مقابله و سازگاری با استرس پیشنهاد گردیده است.

۱. تفکر با هدف، تفکر عمیق و آرمان‌دار: برای رهایی از تشویشهای ناشی از استرس، تفکر باهدف می‌تواند طریقی چاره‌ساز باشد. به عنوان مثال، در این طریق فرد به معبود خود متوجه شده، چنان ذکر او می‌گوید و در او مستغرق می‌شود که از جهان و غم آن فارغ می‌گردد و از این راه آرامش می‌یابد. عبادت مؤمنان خالص و وجد صوفیان و عارفان نمونه‌هایی از این طریق مقابله با فشار عصبی است. عابدان و زاهدانی که با خدای خویش در خلوت سرگرم راز و نیاز و مناجات هستند در عالمی سیر می‌کنند که فشار عصبی را بدان راه نیست. صوفیان پس از سماع به حالتی که وجد نامیده می‌شود، می‌رسند که وردی از حق است و باعث دگرگونی باطن و حزن یا فرح می‌گردد، و مسلم در چنین حالتی استرس نمی‌تواند بر فرد تسلط یابد. یا کسانی که شیفته شعر و ادب‌اند از خواندن یک شعر زیبا و تکرار و ترنم آن ممکن است به حالتی برسند که غم این عالم را فراموش کنند و دیگر استرس نتواند بر آنها غالب گردد. بدین ترتیب تفکر عمیق و آرمان‌دار که اندیشیدن به معبود، معشوق و محبوب انسان و در او غرق شدن است، راهی برای رهایی از فشارهای عصبی و استرس می‌باشد.

۲. آرمیدن آگاهانه یا واهلش<sup>۱</sup>: در این شیوه مقابله با استرس فرد باید بکوشد تا به حالتی

آرام و عاری از تنش دست یابد. بدین منظور روشهای گوناگونی ابداع گردیده است که به طور مستقل به وسیله خود فرد، یا به کمک روانشناس قابل استفاده است. در یکی از این روشها که تکنیک تدریجی و مرحله به مرحله واهلش<sup>۱</sup> نام دارد کار واهلش و تنش زدایی با تنفس عمیق و رها و سست کردن دستها شروع می شود و ضمن مراحل مختلف فرد می کوشد تا آرامش و احساس راحتی و انبساط عضلانی را در تمام بدن خود ایجاد کند. فشردن انگشتان و ماهیچه های دست و سپس رها کردن و سست کردن آنها و ادامه این کار را برای تمامی عضلات بدن ارکان اصلی روش تدریجی واهلش می باشد. به کمک تمرینات مداوم با این روش فرد قدرت می یابد تا بر عضلات و اعصاب خود تسلط یابد و در مواقع استرس آرامش لازم را بدست آورد و تنشها و انقباضات ناشی از استرس را پشت سر نهد. برای واهلش تکنیک و روشهای مختلفی موجود است که باید تحت نظر روانپزشک و با تمرینات منظم از آنها استفاده کرد.

۳. ورزش و فعالیتهای بدنی: زمانی که امواج استرس به فرد حمله می آورد، روی آوردن به ورزش می تواند راهی برای حصول آرامش عصبی باشد. پیاده روی، دویدن، شنا کردن، و سایر ورزشها ذهن را از مسائل موجد استرس باز می دارد و مشغول به ورزش می سازد. کسانی که اهل ورزش هستند غالباً روحیه ای قوی پیدا می کنند و در مقابل ناملایمات کمتر دچار ضعف و فتور روحی و جسمی می گردند. البته شواهد و دلایل مستندی در دست نیست که ورزش را مستقیماً راه درمان فشارهای عصبی قلمداد کرده باشد ولی این نکته مسلم است که فرد در زمان ورزش استرس را فراموش می کند و همین فراغت خاطر از عامل موجد استرس باعث استراحت و تجدید قوا برای مقابل با استرس و ایجاد مقاومت در برابر آن می گردد.

فعالیتهای بدنی و فیزیکی نیز همانند ورزش می توانند خستگی جسمانی و فراغت روانی ایجاد کنند و موجب تقلیل سطح استرس گردند. به عقیده یکی از صاحب نظران کار کردن و سخت کوشیدن با توجه به توان فرد می تواند یکی از طرق مؤثر برای مقابله با استرس باشد. انسان باید قدرت خود را دریابد و بر آن اساس به تلاش بپردازد، وی باید بداند که آیا «اسب مسابقه ای» است یا آدمی «لاک پشتی»، و بر این پایه برای خود هدف برگزیند و در تحقق آن کوشش کند. باید مراقب بود که کار بیش از اندازه بر انسان فشار وارد نیآورد، چرا که در آن صورت کار خود نیز عامل موجد استرس می گردد.<sup>۲</sup> به طور خلاصه ورزش و سرگرم شدن به

1. progressive relaxation technique

۲. هانس سلیه، «استرس مفید» ترجمه بهروز بیرشک، بازتاب، سال سوم، بهار ۱۳۶۱، ص ۱۷.

فعالیت‌های بدنی به ذهن فرصت استراحت و آرامش می‌دهد و فرد را در مقابله با استرس مجهز و توانمند می‌سازد.

۴. تسلط بر موقعیت‌ها و شرایط محیطی: فرد در صورتی که بتواند بر موقعیت‌های آزاردهنده محیط خود تسلط و کنترل پیدا کند، خواهد توانست بر فشار عصبی غلبه نماید. به عنوان مثال اگر فرد دریابد که چه مسائلی او را ناراحت می‌سازد و موقعیت‌های ناخوشایند را شناسایی کند، با دوری جستن از آنها خواهد توانست از استرس که ناشی از موقعیت‌های مذکور است، جلوگیری کند، گریختن از آنچه دوست نداریم فرار و ترس نیست بلکه راه حلی منطقی و کاری عقلانی است. هر انسانی نسبت به بعضی آدم‌ها، برخی اطلاعات، و پاره‌ای شرایط و موقعیت‌ها حساسیت دارد، وی در صورتی که عوامل مذکور را بشناسد، به حکم عقل باید حتی المقدور از آنها پرهیز کند و کمتر خود را دچار استرس سازد. در این طریق به جای آنکه موقعیت‌ها فرد را کنترل کنند وی می‌کوشد تا با آگاهی و احاطه بر موقعیت‌ها آنها را به دلخواه خود کنترل کند.

۵. درمان ادراکی<sup>۱</sup>: در این طریق مقابله با استرس، فرض این است که استرس‌های انسان ناشی از ادراکات و تفکرات وی از محیط است. بنابراین با تغییر ادراکات خود می‌توان براسترس غلبه کرد. در یکی از روش‌های درمان ادراکی پس از آنکه برای شرکت‌کنندگان در جلسه درمانی توضیح داده شد که فشارهای عصبی ما اغلب تابع ادراکات ما از موقعیت‌ها و رویدادهاست، جلسه با این هدف دنبال می‌شود که افراد دریابند چه موقعیت‌ها و عواملی موجب ایجاد فشار عصبی در آنها می‌گردد و این عوامل را چگونه احساس و ادراک می‌کنند. پس از طی این مرحله و شناخت عوامل موجد استرس و چگونگی استنباط آنها به وسیله اعضای جلسه، قسمت اصلی کار آغاز می‌شود که تغییر ادراکات نسبت به مسائل موجد استرس ناشی شده است. زمانی که فرد این مسئله را دریافت. باید بکوشد تا در ادراک خود نسبت به مسئله تغییراتی مثبت بعمل آورد و مثلاً این ادراک را پیدا کند که «من آدم قابل هستم، اما حجم کار برای یک فرد زیاد است و باید این مسئله را با مقامات بالاتر مطرح سازم». این ادراک تدافعی موجب می‌گردد فرد بتواند استرس را در خود مهار کند.

در درمان ادراکی هدف آن است که گرایشی مثبت نسبت به مسائل و اتفاقات پیدا کنیم که ضمن واقعی بودن، آزاردهنده نباشد. درک واقعیت با دیدی خوشبینانه و اندیشیدن به رویدادهای خوب و امیدوار کننده، شاید بتوان نحوه ادراک انسان را به گونه‌ای شکل دهد که کمتر دچار فشار عصبی شود و با روحیه‌ای قوی‌تر با مشکلات ناشی از آن روبرو گردد.

۶. احساس صمیمیت و حمایت گروهی: انسان در زندگی نیازمند محیطی صمیمی و دوستان و یارانی است که حامی و همدم او باشند. در مواقع دچار شدن به فشار عصبی نیز اگر چنین محیطی برای فرد فراهم باشد که بتواند به آن پناه برد در رفع استرس وی بسیار مؤثر خواهد بود. بیان مشکلات و مسائلی که انسان را آزار می‌دهد برای یک دوست موجب تخلیه اضطراب و نگرانی می‌شود و به فرد تسکین می‌دهد. در زندگی اجتماعی، خانواده و سازمان همواره نیاز به محیطی گرم و محبت‌آمیز وجود دارد و در صورت رفع این نیاز و احساس حمایت گروهی، فرد در مواجهه با استرس توانمندتر می‌شود.

۷. خودخواهی دیگرخواهانه و احساس مفید بودن: احساس مفید بودن و برای دیگران و مددکار واقع شدن به فرد روحیه‌ای مثبت و قوی ارزانی می‌دارد که او را در مقابله با فشار عصبی مجهز می‌سازد. معلمی که احساس می‌کند برای شاگردان خود مفید است، کارگری که احساس می‌کند کار او برای عده بسیاری مؤثر است، پزشکی که تلاشهای خود را در نجات بیماران از مرگ مؤثر می‌یابد، همه پادزهری برای مصونیت از استرس در خود می‌سازند. در این طریق از مقابله با استرس صرف‌نظر از نوع کاری که انجام می‌دهیم، باید این باور را در خود ایجاد کنیم که برای دیگران مفید هستیم و کسانی هستند که از نتیجه کار ما بهره‌مند می‌شوند. احساس مفید بودن و احساس اینکه موجود عاطل و باطل و بیهوده‌ای نیستیم، به ما قدرت می‌دهد تا در مقابل فشارهای عصبی پایداری کنیم. «خودخواهی دیگرخواهانه» عبارتی است که یکی از صاحب‌نظران بحث استرس برای توصیف این روش به کار برده است، به‌زعم وی بسیاری از رنجها و بیماریهای روانی انسان ناشی از خودخواهی مفرط یا فداکاری بیشتر از حد اعتدال است در حالی که اگر آدمی ضمن آنکه خود را می‌خواهد خواهان دیگری نیز باشد و سعی کند برای آنان نیز مفید باشد، خود احساس رضامندی می‌کند و این احساس به او یاری می‌دهد تا از بسیاری فشارهای عصبی مصون باشد.<sup>۱</sup> انسان به دنبال رضایت خویش است و با کمک به دیگران و مفید بودن برای آنان این نیاز در او ارضا می‌گردد و تلفیقی بین خود خواستن و دیگران خواستن ایجاد می‌شود که روحیه‌ساز است.

۸. روی آوردن به طنز و شوخی: این ضرب‌المثل که خنده بر هر درد بی‌درمان دواست در تخفیف فشار عصبی نیز می‌تواند مؤثر افتد. در یکی از شرکت‌های تلفن برای کارکنانی که دچار فشار عصبی و استرس می‌گردند برنامه‌ای کامپیوتری طراحی شده که لطائف و شوخی‌های مختلف را برای شنونده بیان می‌کند و فردی که احساس استرس می‌نماید ساعتی را در کنار

۱. هانس سلبه، «استرس مفید»، بازتاب، ص ۲۴.

دستگاه می‌گذرانند و به شوخیها و لطیفه‌های آن می‌خندند تا از فشار عصبی خود بکاهد. درکارها نیز گاهی لازم است مسائل را خیلی جدی نگیریم و برای رهایی از استرسهای طاقت‌فرسا به طنز روی آورده و با خنده از کنار مسائل بگذریم.<sup>۱</sup>

۹. هدف جو بودن: انسان موجودی هدف‌جوست و در هر لحظه از زندگی خود نیازمند هدفی برای تحرک و تلاش است. انسان بدون هدف قادر به ادامه حیات نخواهد بود. اگر صبحگاهی از خواب برخیزید و احساس کنید که دیگر هیچ هدفی ندارید که به تحقق آن همت گمارید، زندگی برایتان بی‌معنی و بی‌مفهوم خواهد شد. اصولاً انسان این گونه آفریده شده است که وقتی فاقد هدف مشخصی باشد، احساس گم شدن و پوچی می‌نماید. انسان برای غلبه بر مشکلات، برای تلاش و کوشش، و دستیابی به هدف ساخته شده است و بدون هدف زندگی‌اش بی‌ارزش و بی‌معنی می‌گردد.<sup>۲</sup> داشتن هدف و تلاش برای نیل به هدف عاملی است که به انسان امید و انگیزه می‌دهد و او را بر فشار عصبی مسلط می‌سازد اگر برای خود هدفهای باارزشی داشته باشیم که ضمن متعالی بودن قابل حصول هم باشند و طرحهایی برای نیل به آنها تنظیم کرده باشیم، اگر بدانیم به دنبال چه هستیم و مقصد ما دارای ارزش و اعتبار کافی برایمان باشد، اگر شوق به آینده و امید به آن را در خود ایجاد کنیم، اگر از همه تجربیات گذشته برای توفیق در آینده بهره گیریم، دارای روحیه‌ای هدف‌جو خواهیم شد، روحیه‌ای پر تلاش و توفیق‌گرا که ما را در مقابل فشار عصبی مقاوم خواهد ساخت.

آنچه فوقاً بدان اشاره شد شیوه‌های مقابله با استرس به طور عمومی بود اما در سازمان‌اتان برای مقابله با استرس کارکنان به عنوان اعضای سازمان باید عوامل ایجادکننده استرس سازمانی را از میان برداشت یا از شدت آنها کاست. از این رو شیوه‌هایی از قبیل ایجاد محیط حمایتی برای کارکنان، غنی‌سازی شغل، کاهش تعارضات سازمانی و به‌طور خلاصه کنترل عواملی که قبلاً به عنوان عوامل ایجادکننده استرس سازمانی از آن نام برده شد، همه می‌توانند در حل مسئله استرس کارکنان مفید و چاره‌ساز باشند.

1. Newsweek, April 25 1988, pp. 32 - 33.

۲. مک‌کول مانتر، روانشناسی تصویر ذهنی، ترجمه مهدی فراجه‌دانی، تهران: انتشارات شباهنگ، ۱۳۶۴، ص ۱۲۴.

## ضمیمه ۸

### شاخص‌های سنجش ساختار سازمانی

تعیین شاخصهای معتبر برای سنجش ساختار سازمانی از نظر روش‌شناسی در پژوهشهای مدیریت حائز اهمیت فراوانی است. این مسأله از نظر مدیران و اهل حرفه نیز بسیار مهم است زیرا در ارزیابی، اصلاح و تغییر ساختارهای سازمانی نیاز به استفاده از شاخصهای مذکور به خوبی مشهود می‌باشد. البته تعیین شاخصهایی که بوسیله آنها بتوان دقیقاً ساختارهای سازمانی را ارزیابی نمود ایده آل بوده و بسادگی امکان‌پذیر نیست. اما در این مقاله کوشش شده تا شاخصهایی برای ارزیابی ساختارهای سازمان ارائه گردند که برآوردهای بالنسبه دقیقی را در این زمینه بدست دهند و کار با آنها نیز از سادگی و سهولت کافی برخوردار باشد. از طریق استفاده از این شاخصها می‌توان میزان «پیچیدگی»<sup>۱</sup>، «رسمی بودن»<sup>۲</sup> و «تمرکز»<sup>۳</sup> ساختارهای سازمانی را مشخص کرد.

#### شاخصهای تعیین پیچیدگی سازمانی

در اینجا پیچیدگی سازمانی به عنوان یک مفهوم ترکیبی متشکل از سه جزء در نظر گرفته

---

1. complexity  
3. centralization

2. formalization

شده است. برای تعیین پیچیدگی سازمانی باید این سه بُعد یعنی میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف، تعداد سلسله مراتب، و میزان منطقه‌ای بودن سازمان را مشخص ساخت.

شاخصهای تقسیم وظایف در سطوح مختلف: شاخصهای متعددی برای سنجش میزان تقسیم وظایف در سطوح مختلف سازمان وجود دارند. به عنوان مثال تعداد بخشها و واحدها، تعداد عناوین مشاغل و پستها، سطح و میزان آموزش لازم، دامنه و گستردگی فعالیتهای حرفه‌ای و تخصصی، از زمره عواملی هستند که می‌توانند به عنوان شاخصهای تقسیم وظایف به کار گرفته شوند، دو عامل مهم در این میان تعداد متخصصان سازمان و سطح آموزش لازم برای مشاغل موجود در سازمان است. هر چقدر تعداد شاغلین متخصص بیشتر بوده و دوره آموزش لازم طولانی‌تر و در سطح بالاتری باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. برای ساده‌تر شدن کار سنجش می‌توان عناوین مختلف پستهای تخصصی را تعداد متخصصان قرار داد و همچنین انواع واحدها و بخشهای مختلف را نشانگر تنوع تخصصها در سازمان دانست. سطح و میزان آموزش نیز می‌تواند از طریق محاسبه میانگین طول دوره‌های آموزشی لازم برای مشاغل تخصصی معین گردد.

شاخصهای تعیین تعداد سلسله مراتب: شاخصهای تعیین تعداد سلسله مراتب یا ارتفاع سازمان بسیار ساده می‌باشند. این شاخصها تعداد سطوح یا مراتبی را که بین مقام عالی سازمان تا سطح عملیاتی قرار دارند محاسبه می‌کنند. از آنجایی که ممکن است تعداد مراتب در شاخه‌های مختلف سازمان متفاوت باشند، مثلاً تعداد سلسله مراتب در شاخه معاونت عملیاتی بیش از شاخه اداری و مالی باشد، می‌توان میانگین تعداد سلسله مراتب در شاخه‌های مختلف را مبنای کار قرار داد.

شاخصهای پراکندگی سازمان در مناطق مختلف: این شاخصها نشان‌دهنده تعداد شعبات و واحدهای تابعه سازمان در مناطق مختلف جغرافیایی می‌باشند. فواصل مناطق از یکدیگر و فواصل آنها نسبت به اداره مرکزی و همچنین تعداد پرسنل هر واحد منطقه‌ای در این میان واجد اهمیت بوده و باید میانگین فواصل واحدها از اداره مرکزی در محاسبات مؤثر واقع شوند. با افزایش فواصل واحدها از یکدیگر و از اداره مرکزی و همچنین بالا رفتن نسبت تعداد پرسنل آنها به پرسنل اداره مرکزی پیچیدگی سازمانی نیز بیشتر می‌شود.

### پرسشنامه سنجش میزان پیچیدگی سازمانی

در تعیین میزان پیچیدگی ساختار سازمانی می‌توان از پرسشنامه مندرج در صفحه بعد استفاده کرد. در این پرسشنامه کوشش شده تا برآورد نسبتاً دقیقی از میزان پیچیدگی سازمان بدست داده شود.

### پوششنامه میزان پیچیدگی ساختار سازمان

سؤالات زیر را به دقت مطالعه کرده و پاسخی را که با سازمان مورد نظر تطبیق بیشتری دارد علامت بزنید.

۱. در این سازمان چند عنوان شغلی وجود دارد؟

- (الف) خیلی کم ☐ (ب) کم ☐ (ج) در حد متوسط ☐  
(د) زیاد ☐ (ه) خیلی زیاد ☐

۲. چه درصدی از کارکنان دارای درجات عالی تحصیلی بوده یا سالهای زیادی را به تحصیلات تخصصی برای شغل خود اشتغال داشته‌اند؟

- (الف) ۱۰٪ ☐ (ب) ۱۱٪ تا ۲۰٪ ☐ (ج) ۲۱٪ تا ۵۰٪ ☐  
(د) ۵۱٪ تا ۷۵٪ ☐ (ه) ۷۶٪ تا ۱۰۰٪ ☐

۳. تعداد سلسله مراتب در بلندترین شاخه سازمان چه میزانی است؟

- (الف) ۱ یا ۲ ☐ (ب) ۳ تا ۵ ☐ (ج) ۶ تا ۸ ☐  
(د) ۹ تا ۱۲ ☐ (ه) بیش از ۱۲ ☐

۴. میانگین تعداد سطوح در کلیه شاخه‌های سازمان چقدر است؟ (تعداد سلسله مراتب را در هر شاخه محاسبه کرده سپس میانگین بگیرید.)

- (الف) ۱ یا ۲ ☐ (ب) ۳ تا ۵ ☐ (ج) ۶ تا ۸ ☐  
(د) ۹ تا ۱۲ ☐ (ه) بیش از ۱۲ ☐

۵. تعداد واحدهای مختلف سازمان که در مناطق جغرافیایی قرار دارند چقدر است؟

- (الف) ۱ یا ۲ ☐ (ب) ۳ تا ۵ ☐ (ج) ۶ تا ۱۵ ☐  
(د) ۱۶ تا ۳۰ ☐ (ه) بیش از ۳۰ ☐

۶. میانگین فواصل این واحدها از اداره مرکزی چقدر است؟

- (الف) کمتر از ۱۰ کیلومتر ☐ (ب) بین ۱۱ تا ۱۰۰ کیلومتر ☐  
(ج) ۵۰۰ تا ۵۰۰ کیلومتر ☐ (د) بین ۵۰۱ تا ۳۵۰۰ کیلومتر ☐  
(ه) بیش از ۳۵۰۰ کیلومتر ☐

۷. چه نسبتی از کل نیروی انسانی سازمان در این واحدها قرار دارند؟

- (الف) کمتر از ۱۰٪ ☐ (ب) ۱۱٪ تا ۲۵٪ ☐ (ج) ۲۶٪ تا ۶۰٪ ☐  
(د) ۶۱٪ تا ۹۰٪ ☐ (ه) بیش از ۹۰٪ ☐

نحوه امتیازبندی: در تمامی سؤالات پاسخهای الف، ۱ امتیاز؛ ب، ۲ امتیاز؛ ج، ۳ امتیاز؛ د، ۴ امتیاز؛ ه، ۵ امتیاز؛ داشته و مجموع آنها نشان دهنده میزان پیچیدگی سازمان می باشد. ۳۵ امتیاز حداکثر پیچیدگی و ۷ امتیاز حداقل پیچیدگی سازمان را نشان می دهد.

### شاخصهای تعیین میزان رسمی بودن سازمان

میزان تأکید بر قوانین و مقررات و نحوه عمل به ضوابط در سازمان نشان دهنده میزان رسمی بودن سازمان می باشد. عواملی چون شرح شغل و استاندارد کار، میزان کنترل سرپرستان بر افراد، میزان آزادی عمل مدیران و کارکنان، میزان استاندارد شدن کارها، میزان اعمال مقررات و دستورالعملها، همه در سنجش میزان رسمی بودن و قانونمداری در سازمان واجد اهمیت بوده و شاخصهای مؤثری می باشند.

### پرسشنامه سنجش رسمی بودن سازمان

برای تعیین میزان رسمی بودن سازمان می توان از پرسشنامه زیر استفاده کرد. در این پرسشنامه ضمن مطرح شدن ۷ سؤال کوشش شده تا برآورد نسبتاً دقیقی از میزان رسمی بودن سازمان بدست داده شود.

#### پرسشنامه میزان رسمی بودن سازمان

سؤالات زیر را به دقت مطالعه کرده و پاسخی را که با سازمان مورد نظر تطبیق بیشتری دارد علامت بزنید.

۱. شرح شغلهاى مدون برای چه مشاغلی وجود دارد؟
  - الف) فقط برای مشاغل عملیاتی ☐
  - ب) فقط برای مشاغل عملیاتی و سرپرستان خط مقدم ☐
  - ج) برای مشاغل عملیاتی، سرپرستان خط مقدم و پرسنل مدیریت میانی ☐
  - د) برای مشاغل عملیاتی، سرپرستان خط مقدم، پرسنل مدیریت میانی، و پرسنل مدیریت عالی ☐
  - ه) برای کلیه کارکنان به اضافه مدیریت عالی ☐
۲. در مواردی که برای شغل شرح شغل وجود دارد، کنترلهای مربوط برای تطبیق عملکرد کارکنان با شرح شغلهاى مذکور در چه حدی انجام می گیرد؟
  - الف) خیلی کم ☐ کم ☐ ج) در حد متوسط ☐
  - د) زیاد ☐ ه) خیلی زیاد ☐

۳. انحراف از ضوابط و استانداردها و دستورالعملها تا چه حد برای کارکنان مجاز بوده و ایرادی ندارد؟

- الف) خیلی زیاد ☐ (ب) زیاد ☐ (ج) در حد متوسط ☐  
 (د) خیلی کم ☐ (ه) به هیچ وجه ☐

۴. چه درصدی از کارکنان (به غیر از کادر مدیریت) دستورالعملهای لازم برای انجام وظایفشان را دریافت داشته‌اند؟

- الف) ۰٪ تا ۲۰٪ ☐ (ب) ۲۱٪ تا ۴۰٪ ☐ (ج) ۴۱٪ تا ۶۰٪ ☐  
 (د) ۶۱٪ تا ۸۰٪ ☐ (ه) ۸۱٪ تا ۱۰۰٪ ☐

۵. افراد فوق‌الذکر که دستورالعملهای شغلی دریافت داشته‌اند تا چه حد آنها را رعایت می‌کنند؟

- الف) به هیچ وجه ☐ (ب) کمی ☐ (ج) تا حدودی ☐  
 (د) زیاد ☐ (ه) شدیداً ☐

۶. سرپرستان و مدیران میانی تا چه حد در اخذ تصمیمهای خود می‌توانند مستقل از قوانین، مقررات و دستورالعملها عمل کنند؟

- الف) بسیار زیاد ☐ (ب) زیاد ☐ (ج) تا حدودی ☐  
 (د) کم ☐ (ه) به هیچ وجه ☐

۷. چند درصد از قوانین، مقررات و دستورالعملهای موجود در سازمان مدون و نوشته شده هستند؟

- الف) ۱٪ تا ۲۰٪ ☐ (ب) ۲۱٪ تا ۴۰٪ ☐ (ج) ۴۱٪ تا ۶۰٪ ☐  
 (د) ۶۱٪ تا ۸۰٪ ☐ (ه) ۸۱٪ تا ۱۰۰٪ ☐

نحوه امتیاز بندی: نحوه امتیازبندی مانند پرسشنامه میزان پیچیدگی سازمانی بوده و ۳۵ امتیاز حداکثر رسمی بوده و ۱۷ امتیاز حداقل رسمی بودن سازمان را نشان می‌دهد.

### شاخصهای میزان تمرکز سازمانی

برای تعیین میزان تمرکز سازمانی عواملی چون اختیار مدیران سطوح پائین سازمان در انجام کارها، حدود کنترل اجرای تصمیمات به وسیله مقامات عالی سازمان، میزان مداخله مستقیم آنان در جمع‌آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده، می‌توانند مورد بررسی قرار گیرند. هر چقدر اختیارات رده‌های پائینی در سازمان کمتر بوده و میزان مداخله و کنترل مستقیم بالا بیشتر باشد سازمان به سوی تمرکز

بیشتری گرایش داشته و هر قدر اختیارات رده‌های پائینی بیشتر و مداخله و کنترل مقامات عالی کمتر باشد سازمان از عدم تمرکز بیشتری برخوردار خواهد بود.

### پرسشنامه سنجش میزان تمرکز سازمانی

برای تعیین میزان تمرکز سازمانی می‌توان از پرسشنامه زیر استفاده کرد. در این پرسشنامه با طرح ۱۰ سؤال تلاش شده تا میزان تمرکز و عدم تمرکز سازمانی مشخص گردد.

#### پرسشنامه میزان تمرکز سازمانی

سوالات زیر را به دقت مطالعه کرده و پاسخی را که با سازمان مورد نظر تطبیق دارد علامت بزنید.

۱. مدیران عالی تا چه حد در امر جمع‌آوری اطلاعات برای اخذ تصمیماتشان مستقیماً مداخله دارند؟

- (الف) به هیچ وجه ☐ (ب) کمی ☐ (ج) تا حدودی ☐  
(د) زیاد ☐ (ه) بسیار زیاد ☐

۲. مدیران عالی تا چه حد در تعبیر و تفسیر و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله مستقیماً شرکت دارند؟

- (الف) ۰ تا ۲۰٪ ☐ (ب) ۲۱ تا ۴۰٪ ☐ (ج) ۴۱ تا ۶۰٪ ☐  
(د) ۶۱ تا ۸۰٪ ☐ (ه) ۸۱ تا ۱۰۰٪ ☐

۳. تا چه حد مدیران عالی تصمیمات متخذه را در اجرا مستقیماً کنترل می‌کنند؟

- (الف) ۰ تا ۲۰٪ ☐ (ب) ۲۱ تا ۴۰٪ ☐ (ج) ۴۱ تا ۶۰٪ ☐  
(د) ۶۱ تا ۸۰٪ ☐ (ه) ۸۱ تا ۱۰۰٪ ☐

۴. سرپرستان خط مقدم تا چه حد در تعیین و تنظیم بودجه واحد خود اختیار دارند؟

- (الف) بسیار زیاد ☐ (ب) زیاد ☐ (ج) تا حدودی ☐  
(د) کم ☐ (ه) به هیچ وجه ☐

۵. سرپرستان خط مقدم تا چه در ارزیابی عملکرد واحد خود اختیار دارند؟

- (الف) بسیار زیاد ☐ (ب) زیاد ☐ (ج) تا حدودی ☐  
(د) کم ☐ (ه) به هیچ وجه ☐

۶. سرپرستان خط مقدم تا چه حد در استخدام و اخراج پرسنل واحد خود اختیار دارند؟

الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐

د) کم ☐ ه) به هیچ وجه ☐

۷. سرپرستان خط مقدم تا چه حد در اعطای پادشاهی مالی به کارکنان خود اختیار دارند؟

الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐

د) کم ☐ ه) به هیچ وجه ☐

۸. سرپرستان خط مقدم تا چه حد در خرید مواد و تجهیزات برای واحد خود اختیار دارند؟

الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐

د) کم ☐ ه) به هیچ وجه ☐

۹. سرپرستان خط مقدم تا چه حد در تنظیم برنامه‌ها و پروژه‌های جدید اختیار دارند؟

الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐

د) کم ☐ ه) به هیچ وجه ☐

۱۰. سرپرستان خط مقدم تا چه حد در تعیین نحوه انجام امور استثنائی و بی سابقه اختیار دارند؟

الف) بسیار زیاد ☐ ب) زیاد ☐ ج) تا حدودی ☐

د) کم ☐ ه) به هیچ وجه ☐

نحوه امتیازبندی: امتیاز پاسخها در این پرسشنامه نیز مانند دو پرسشنامه قبل می‌باشد و ۵۰ امتیاز نشان‌دهنده تمرکز شدید سازمانی و ۱۰ امتیاز نشانگر عدم تمرکز بالا در سازمان است. در خاتمه باید به این نکته اشاره کنیم که شاخص‌های مطرح شده تمامی جهات ساختارهای سازمانی را در بر نداشته و تنها چند جنبه مهم را به عنوان نمونه برگزیده و آنها را معیار سنجش ساختار سازمان قلمداد نموده‌اند. برای بررسیهای جامع می‌توان عوامل متعدد دیگری را که در ساختار سازمانی مؤثر می‌باشند باز شناخت و آنها را در مطالعات مورد نظر قرار داد.<sup>۱</sup>

## ضمیمه ۹

### پرسشنامه تعیین سبک رهبری

در ضمیمه شماره (۳) راجع به سنجش سبک رهبری پرسشنامه‌ای را ملاحظه کردید که سبک رهبری مدیران را با توجه به دو بعد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی تعیین می‌کرد. در اینجا پرسشنامه دیگری را مشاهده می‌کنید که به طریقی دیگر سبک شما را در رهبری مشخص می‌سازد. برای پاسخ به سئوالات این پرسشنامه باید در مورد فردی که اکنون با او کار می‌کنید و یا در گذشته با او کار کرده‌اید و او را به عنوان ضعیف‌ترین همکار از نظر انجام وظایف سازمانی شناخته‌اید فکر کنید. البته بخاطر داشته باشید که در این میان علاقه یا عدم علاقه شخصی مطرح نبوده و مشکل شما با همکاران در زمینه انجام کارهای سازمانی است. حال باید فرد مذکور را از جهت خصوصیاتی که در جدول بعد آمده است مورد ارزیابی قرار دهید. همانگونه که ملاحظه می‌کنید برای هر خصوصیت هشت درجه ذکر شده است. شما با توجه به خصوصیات همکاری که در نظر دارید درجه مناسب را علامت می‌زنید، به عنوان مثال اگر همکار مذکور به نظر شما نسبتاً فرد خوشایندی است درجه شماره ۶ را علامت بزنید. در مورد سایر سئوالات نیز به همین نحو عمل کنید.

حال اعدادی را که در این سئوالات علامت زده‌اید با هم جمع کنید و بر ۱۶ تقسیم نمایید. در پژوهشهای انجام شده بالاترین امتیاز بین ۴/۱ تا ۵/۷ و پائین‌ترین امتیاز بین ۱/۲

[illegible]



و ۲/۲ بود<sup>۱</sup> است. براساس تحقیقات فیدلر<sup>۱</sup> که طراح پرسشنامه فوق‌الذکر می‌باشد افرادی که دارای امتیازات بالا می‌باشند از جهت سبک رهبری انسان‌گرا<sup>۲</sup> می‌باشند و کسانی که امتیازات پایین بدست می‌آورند بیشتر وظیفه‌مدار<sup>۳</sup> هستند. به‌زعم فیدلر هر کدام از این سبکها در شرایط و موقعیتهای خاصی می‌توانند مؤثر و مفید باشند.<sup>۴</sup>

---

1. F. E. Fiedler

2. people - centered

3. task - centered

4. D. R. Hampton, *Contemporary Management*, N.Y.: McGraw - Hill Book Co. 1981 pp.385 - 386.

## ضمیمه ۱۰

### مدیریت مسائل عمومی<sup>۱</sup>

در ادبیات سنتی مدیریت، وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت برای مدیران موافق از الزامات اولیه بود و بعدها نیز نقشهای دیگری چون نقش تصمیم‌گیری، نقش ارتباطی و اطلاعاتی برای مدیران مطرح گردید.<sup>۲</sup> اما جدائی سازمان از محیط اجتماعی و مشغول شدن مدیران به اهداف سازمان و بی‌التفاتى آنان به مسائل اجتماعی موجب گشوده شدن باب جدیدی در مدیریت شده که آنرا مدیریت مسائل اجتماعی یا مسئولیت اجتماعی برای مدیران نام نهاده‌اند. مدیران امروز باید ابعاد اجتماعی و عمومی حرفه خود را شناخته و از آثار سازمان خود برای محیط اجتماعی خویش آگاه باشند. شاید این سؤال پیش آید که توجه به محیط بیرونی سازمان از زمانی که مسأله نگرش سیستمی در مدیریت مطرح گردید مورد ملاحظه مدیران بوده و سخن تازه‌ای نیست. در این مورد باید یادآور شویم که هرگاه توجه به محیط خارجی به منظور بهره‌برداری از آن برای اهداف درون‌سازمانی باشد این امر به تحقق مسئولیت اجتماعی منجر نخواهد شد، بلکه زمانی می‌توانیم این مسأله را به عنوان مسئولیت اجتماعی مطرح سازیم که توجه به مصالح جامعه بخاطر منافع عامه بوده و مستقل از منافع

---

1 . Public Issues Management.

2 . H.Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, July \_ August 1975, p.55.

آن برای سازمان موردعنايت قرار گرفته باشد.

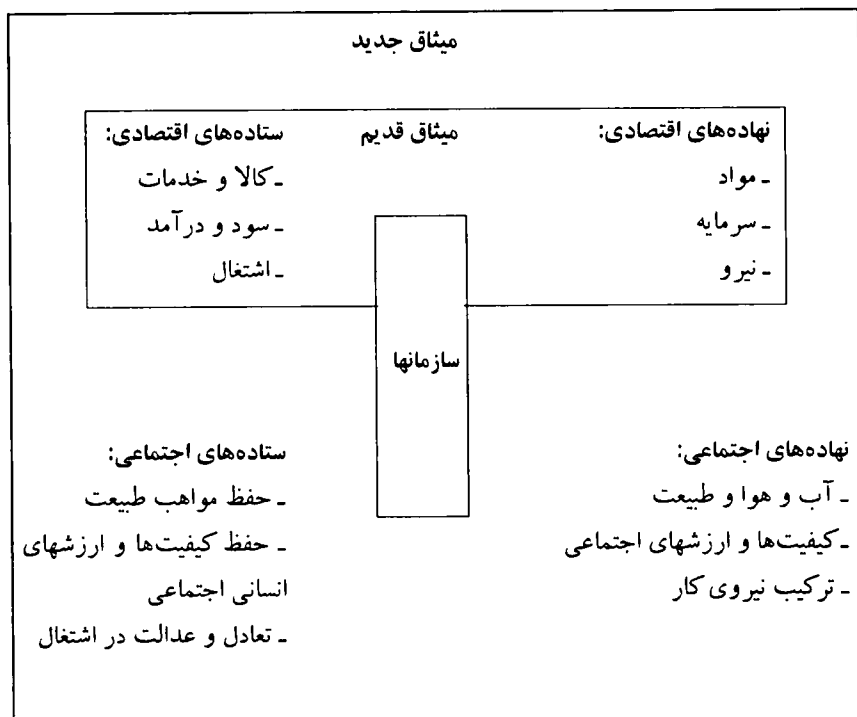
مدیران امروز ما باید علاوه بر مهارتهای فنی، اداری و انسانی به مهارت اداره مسائل اجتماعی نیز مجهز بوده و مسائل جامعه را جزء اهداف سازمانی خود بیانگارند. توجه به مسائل اجتماعی مستلزم ایجاد ساختارهای لازم در سازمان و تخصیص منابع مالی و انسانی ضروری برای آن است. اما قبل از هر چیز ایجاد باور و اعتقاد به مسئولیت اجتماعی نزد مدیران است. هرگاه مدیران مسئولیت اجتماعی سازمان خود را ضرورتی اساسی انگاشته و آن را باور داشتند مسلماً خود در پی فراهم آوردن تمهیدات و وسایل لازم برای دستیابی به آن خواهند رفت.

مدیران باید از جزءنگری و شیفتگی صرف نسبت به اهداف سازمانی خود دست بردارند و اهداف جامعه و کشور را به عنوان راهنمای خود در تلاش‌هایشان فراراه قرار دهند. امروزه دیگر نمی‌توان جامعهٔ سربلند و کشوری سرافراز داشت درحالی‌که مدیران و سازمانهای آن هر کدام به دنبال اهداف سازمانی خود بوده و منافع کلی را مد نظر نداشته باشند. باید بین سازمانها و اهدافشان با جامعه پیوند زده شود و در منشور هر سازمانی اهداف اجتماعی سرلوحهٔ امور قرار گیرد. رشد اقتصادی و توسعه و بهبود اجتماعی دو وجه یک واقعیت‌اند و سازمانها می‌بایست برای نیل به هر دو اهتمام ورزند.

مسئولیت سازمانها نسبت به جامعه و عامهٔ مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا است و این مسأله در برابر مسئولیت آنان نسبت به مشتریان و فرادستانشان از اولویت بالاتری برخوردار است سازمانها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنان بشمار می‌آید و باید نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند و بخشی از امکانات مالی و انسانی خود را در این راه بکار گیرند. امروزه دیگر نمی‌توان به این امید واهی دلخوش داشت که توسعه اقتصادی و تحقق اهداف سازمانی لزوماً به رشد و بهسازی اجتماعی منجر می‌گردد. موارد متعددی گویای این واقعیت است که اگر سازمانها مهارت گسیخته بسوی اهداف خود یک‌تازی آغاز کنند جامعه و مصالح آن را زیر پا خواهند نهاد و خیر عامه فدای منفعت سازمان خواهد شد.

سازمانها اگر به اهداف اجتماعی حرمت ننهند آلودگی محیط، فقر و بیماری، تبعیض و نابسامانی محیط‌اشان را فراخواهد گرفت و اگر با اندکی دوراندیشی به قضیه بنگرند، این مشکلات آخرالامر گریبان خودشان را نیز خواهد گرفت. زمانی که آلودگی محیط جامعه را فراگرفت سازمان نیز به عنوان جزئی از آن دچار آلودگی خواهد شد. امروزه در اطرافمان شاهد انهدام محیط طبیعی، نابسامانی در محیط کار، نشت مواد آلوده به محیط زیست،

تبعیض‌های ناروا در برابر برخی از طبقات و گروه‌های اجتماعی، زوال و انحطاط محیط شهری، و سایر مشکلات اجتماعی که دستاورد پیشرفتهای اقتصادی و صنعتی سازمانها بشمار می‌روند هستیم. و این مسأله دولتها را به تفکر در مورد مهار کردن سازمانها واداشته است.



شکل ۱. ميثاق جديد و قديم سازمان با محيط

در ميثاق قديم ميان سازمان و محيط رابطه‌ای صرفاً اقتصادی و مادی برقرار بود و نهاده‌های اقتصادی چون مواد خام، نیروی انسانی و سرمایه تبدیل به کالا و خدمات، سود و درآمد می‌گردید و اگر این رابطه بخوبی عمل می‌کرد سازمان را موفق قلمداد می‌کردیم اما اکنون باید سازمانها با محيط پيمانی جديد و فراگیرتر ببندند و نهاده‌های اجتماعی از قبیل کیفیت‌ها و ارزشهای اجتماعی و انسانی، ترکیب نیروی کار، طبیعت و آب و هوای محيط را آنچنان بکار گیرند که ستاده‌هایی چون آلودگی، تبعیض، بهم‌ریختگی و تشتت بوجود

نیاورند. بلکه با حفظ مواهب طبیعی و کیفیت‌های اجتماعی تعادل و عدالت در اشتغال را فراهم سازند. جامعه نمی‌تواند هزینه‌های غیرمستقیم تولید سازمانها را تحمل کند و برای درآمدزا شدن آنها خود را فقیر سازد. البته پیمان جدید میثاق و رابطه قدیمی را برهم نمی‌ریزد بلکه آنها را تکمیل کرده و جوه جدیدی را به آن می‌افزاید. به عبارت دیگر همانطور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود میثاق جدید دربرگیرنده میثاق قدیم بوده و محدوده‌ای گسترده‌تر را ارائه می‌نماید.<sup>۱</sup>

### مشکلات عمده در راه پذیرش و انجام مسئولیت اجتماعی

اولین مسأله در راه قبول و انجام مسئولیت اجتماعی مشخص ساختن حدود و ثغور این مسئولیت می‌باشد. زیرا تا سازمانها دقیقاً مسئولیت اجتماعی را تعریف نکرده و مشخص نسازند مسلماً نخواهند توانست در راه تحقق آن گام بردارند. نویسندگان و سیاستمداران مفاهیم گوناگونی را به عنوان مسئولیت اجتماعی و تعهد اخلاقی سازمانها مطرح ساخته‌اند اما تعریفی دقیق و جامع و مانع از این موضوع بدست داده نشده است. آیا گردن نهادن سازمانها به قوانین و مقررات اجتماعی پاسخگوی مسئولیت اجتماعی آنان می‌باشد؟ آیا مسئولیت اجتماعی اشاره به فعالیتهای داوطلبانه سازمانها دارد؟ چه معیارها و اهدافی در مسئولیت اجتماعی برای سازمانها مطرح می‌باشد؟ ملاک‌های سنجش نبل به اهداف مسئولیت اجتماعی چیستند و چگونه می‌توان اطمینان یافت که سازمانی از عهده مسئولیت اجتماعی خویش برآمده است؟ در راه تحقق اهداف مسئولیت اجتماعی رهنمودهای روشن و مشخصی به مدیران ارائه نشده است و این موضوع در هاله‌ای از ابهام فرو رفته و در قلمرو اخلاقیات اجتماعی نامشخص باقیمانده است. بطور کلی مقوله اخلاقیات دربرگیرنده موضوعاتی است که ممکن است تابع ارزشها و سلائق فردی شده و شکل مشخص و معینی به خود نگیرد و بنابراین نمی‌تواند راهنمای واضح و ثابتی برای مدیران باشد. یکی از علمای مدیریت دربارهٔ مسئولیت اجتماعی سازمانها می‌نویسد: «این مفهوم آنقدر متنوع و گوناگون به کار گرفته شده است که معنای مشخص و مستقل خود را از کف داده است.»<sup>۲</sup> امروزه مسئولیت اجتماعی به انواع مسئولیت‌ها اطلاق می‌شود و برای افراد مختلف معانی متفاوتی را به ذهن متبادر می‌سازد. به دلیل همین نامشخص

1 . R.A.Buchholz, *Business Environment and Public policy: Implications for Management*, N.J.: Prentice - Hall, 1982, p.414.

2 . Prakash Sethi, "Dimensions of Corporate Social Responsibility" *California Managment Review*, 17, 3 (Spring 1975) p.58.

بودن و ابهام مدیران واقعاً نمی‌دانند که مسئولیت اجتماعی آنان چیست و چگونه باید از عهده انجام این کار برآیند. اغلب آنان براساس ارزشها و داوریهای شخصی به دنبال اهدافی روان می‌شوند و آنرا مسئولیت اجتماعی خود می‌پندارند. و گروهی دیگر نیز آنرا کنار نهاده و به دست فراموشی می‌سپارند و وظایف خود را در اهداف مشخص سازمانی خلاصه می‌کنند.

یکی دیگر از مشکلات مسئولیت اجتماعی عدم توجه به محیط رقابت‌آمیز خارج سازمانهاست. سازمانها باید در محیط خارجی با دیگر سازمانها هم‌اوردی داشته باشند و بتوانند در دنیای رقابت‌آمیز امروز به تحقق اهداف خود همت گمارند. اگر سازمانها منابع خود را صرف تحقق مسئولیت اجتماعی کنند مسلماً در صحنه رقابت نخواهند توانست با سازمانهای دیگر برابری کنند و چه بسا که در این رقابت آسیب‌های عمده دیده و حذف شوند. اگر همه سازمانهای به‌مراه هم مسئولیت اجتماعی را در سرلوحه اقدامات خود قرار ندهند این نابرابری موجب بروز مشکلات برای سازمانهایی خواهد شد که به انتظارات جامعه در این زمینه پاسخ داده‌اند، زیرا تحقق مسئولیت اجتماعی هزینه‌هایی را دربر دارد که سازمانها باید آنها را متحمل شوند. ما نباید سازمانها را به صورت واحدهای مجزا و مستقل که دارای منابع بی‌حد و حصر هستند در نظر بگیریم بلکه آنها را ارتباط با سایر سازمانهای مشابه خود بوده و از جهت منابع و امکانات نیز محدودیت دارند. بطور خلاصه از آنجائی که سازمانهای مقید به مسئولیت اجتماعی متحمل هزینه می‌گردند و در برابر دیگر سازمانها در موضع آسیب‌پذیری قرار گرفته، این امر مشکلی دیگر در راه احیای مسئولیت اجتماعی سازمانهاست. البته باید در نظر داشت که سازمانهای بخش عمومی از این مشکل در امان نبوده و در این زمینه با شدتی کمتر همان مشکلی را دارند که سازمانهای خصوصی با آن روبرو می‌باشند، زیرا سازمانهای دولتی نیز در انجام فعالیتهای خود از منابع بی‌انتها برخوردار نبوده و با این امکانات محدود باید از کارآیی نسبی بهره‌مند باشند.

مسئله دیگر مسئولیت اجتماعی ماهیت اختصاصی آن است. اصولاً در جامعه، سازمانها براساس نوعی تقسیم وظیفه به فعالیت مشغول‌اند و هرکدام در یک زمینه خاص تلاش می‌کنند. به فرض سازمان حفاظت محیط زیست مسئول حفظ محیط زیست می‌باشد و لزومی نیست که همه سازمانها در این زمینه بطور متداخل کار کنند. این مسئله که در مسئولیت اجتماعی سازمانها را به انجام اموری افزون بر وظایفشان ترغیب می‌نمائیم با اصل تقسیم‌بندی وظایف سازمانها در جامعه منافات داشته و نوعی تداخل و دوباره‌کاری و اغتشاش را به ارمغان می‌آورد. سازمانها در چنین شرایطی به انجام یک سلسله وظایف غیرمرتبط و غیر تخصصی مشغول شده و اصل تخصصی بودن آنها خدشه‌دار می‌گردد و در چنین حالتی لزوماً کارآیی

بهینه را در انجام این وظیفه خاص که برای آنان غیر تخصصی است بدست نمی دهند.

پاسخگوئی اجتماعی سازمانها. در سالهای اخیر مفهوم مسئولیت اجتماعی به پاسخگوئی اجتماعی<sup>۱</sup> تغییر یافته است. پاسخگوئی اجتماعی اشاره به قدرت پاسخگوئی سازمان در برابر فشارها و انتظارات جامعه دارد. سازمانها برای تحقق این انتظار باید مکانیسم ها، شیوه ها و تریباتی را اتخاذ کنند که در این راه یاریشان دهد. بدین ترتیب مشخص است که ساختار سازمان و توانائی مدیران آن نقش مهمی را در پاسخگوئی اجتماعی سازمان ایفا می کند.

مفهوم جدید پاسخگویی اجتماعی سازمانها تعارضاتی را که در مباحث مربوط به مسئولیت اجتماعی پیش آمده بود تا حدودی از میان برمی دارد. در این مفهوم تنها مسأله اخلاقیات تعیین کننده مسئولیت های سازمان نیست بلکه برخوردی عملی و کاربردی با مسأله شده است، و توانائی سازمان در پاسخ به نیازهای اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. در مفهوم جدید، مدیریت نقش عمده ای را به عهده دارد و قبل از آنکه به بحث مسئولیت و تعهد اجتماعی پردازد باید در پی یافتن طرقی برای پاسخگوئی به مسائل اجتماعی باشد.

قابلیت پاسخگوئی اجتماعی سازمانها با تحقیق و پژوهش ارتباطی تنگاتنگ دارد. به کمک تحقیق، مدیران باید بکوشند تا الگوهای جدیدی را برای پاسخگوئی به مسائل محیطی بیابند. پژوهشهای مذکور می توانند خط مشی های اجتماعی سازمان را مشخص ساخته و راههای نهادی کردن آنها را به مدیران نشان دهند.

اما در پاسخگوئی اجتماعی سازمانها نیز مشکلاتی وجود دارد، سازمانهای مختلف در این زمینه به گونه های متفاوت عمل می کنند و هنوز شیوه معینی برای فعالیتهای سازمانها در این مورد ارائه نگردیده است. هنوز نمی دانیم که چه الگوهایی برای پاسخگوئی به نیازهای جامعه مفیدتر است و برای بهسازی جامعه چه طرقی کارآمدتر عمل خواهند کرد. بهرحال در پاسخگوئی اجتماعی قبل از آنکه مسائل اخلاقی برای سازمانها مطرح شوند، پاسخگوئی به مسائل اجتماعی به عنوان یک ضرورت و فشار از سوی جامعه مطرح می گردد.

### نقش نظم دهنده گی دولت در مسئولیت اجتماعی سازمانها

از آنجائی که مسئولیت اجتماعی با ماهیت اخلاقی آن و پاسخگوئی اجتماعی با نامشخص بودن حدود و ثغور خود نمی توانند به عنوان عوامل مؤثری در راه حفظ مصالح جامعه در مقابل سازمانها عمل نمایند باید در این میان به نقش نظم آفرینی دولت متوسل گردیم. در عصر

ما تقریباً در تمامی کشورها دولت به عنوان مرجعی نظم‌دهنده برای تحقق مسئولیت اجتماعی سازمانها وارد عمل شده است. دولت به وسیله خط‌مشی عمومی راهنمای عمل مدیران را در این زمینه ارائه داده و شاخص‌هایی که رفتار آنان مورد سنجش قرار می‌دهد مطرح می‌سازد. در خط‌مشی عمومی جامعه اهداف و آرمانهای خود را به میان آورده و سازمانها را ملزم می‌سازد به آنها حرمت نهاده و اسباب انجام‌اشان را فراهم آورند. خط‌مشی عمومی با دیدی کلی گرا همه سازمانها و انتظارات و خواست‌های جامعه را مورد توجه قرار داده و راه کارهای سازمانها را مشخص می‌سازد. اگر هر سازمانی به تنهایی به هدف خود می‌انداخت، خط‌مشی عمومی همه سازمانها را در نظر آورده و اهداف آنان را در کنار هم و در عرصه جامعه مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. بدین ترتیب اگر سازمانها خود به دنبال انجام وظیفه مسئولیت اجتماعی نباشند خط‌مشی عمومی آنان را موظف می‌سازد که به این مهم بپردازند و نوعی هماهنگی از این جهت بین آنان برقرار می‌سازد. بطوری که تمامی سازمانها مکلف می‌شوند به وظیفه مسئولیت اجتماعی عمل کرده و اگر این امر مستلزم هزینه‌ای باشد، این هزینه به مساوات میان همه سازمانها توزیع می‌شود.

دولت به کمک خط‌مشی عمومی راهنما و ملاکی را برای رفتارهای مدیران ارائه می‌دهد. خط‌مشی عمومی ابزاری در دست دولت است تا خواسته‌های اجتماعی را تجسم بخشیده و انجام آنها را متضمن گردد؛ سازمانهای موفق همانگونه که به عوامل بازار توجه می‌کنند باید به خط‌مشی‌های عمومی نیز توجه داشته باشند. در شکل‌گیری آنها نقش داشته و بکوشند تا خط‌مشی‌های جدیدی را که وضع می‌شود بشناسند و برای آنها پاسخهای مناسب بیابند. در خط‌مشی‌های عمومی راه‌حل مسائل مبتلا به جامعه به شکل ضابطه‌ها و مقررات تبلور پیدا می‌کند، معیارها و استانداردهای کار مشخص می‌گردند، سلامت جامعه تضمین می‌شود و از آلودگی‌های احتمالی پیش‌گیری بعمل می‌آید. جامعه حق دارد تا در مصرف منابع طبیعی نظر خود را در قالب خط‌مشی‌های عمومی اعمال نماید و دولت در این راستا به وضع خط‌مشی می‌پردازد. به عنوان مثال از گسترش صنعتی که منابع طبیعی را آلوده می‌سازد جلوگیری می‌کند و به توسعه سازمانهایی که محیط طبیعی را حفظ و حراست می‌کنند بها می‌دهد. اخلاقیات و ارزشهای جامعه را پاسداری می‌کند و از اشاعه رفتارهای سازمانی که تضعیف‌کننده یا تهدیدکننده اخلاقیات هستند جلوگیری می‌نماید. بدین ترتیب در دوران ما که سازمانها بیشتر به خردگرایی ابزاری روی آورده‌اند، خط‌مشی‌های عمومی می‌توانند

مروج خردگرایی ارزشی و جوهری بوده و ضامن ارزشهای جامعه باشند.<sup>۱</sup>

در اینجا شایان ذکر است که اگر دولتها بیش از آنچه به وظیفه حاکمیت پرداخته باشند به اعمال تصدی مشغول شده باشند ممکن است در وضع خط‌مشی‌های کارآمد در زمینه مسئولیتهای اجتماعی با مشکلاتی روبرو گردند. زمانی که دولت با هدف سودآوری به مدیریت بنگاههای بازرگانی می‌پردازد بعید است که بتواند در مقابل هدف مذکور به وضع خط‌مشی‌هایی که کاملاً حافظ منافع جامعه و حیات اجتماعی و طبیعی باشند دست بزنند.

به هر تقدیر توجه به خط‌مشی‌های عمومی بعدی جدید در سازمانها وجود آورده و مدیران را به عنایت بیشتر در زمینه مسائل سیاسی و ادار ساخته است. تادیروز مدیران به خط‌مشی‌های داخلی مؤسسه خود سرگرم بودند و دل‌مشغولی آنها مسائل درون مؤسسه بود اما امروز آنان باید چون بازیگری در صحنه سیاست خارجی نیز کارآمد باشند تا بتوانند به اهداف خود جامعه عمل بپوشانند. ترغیب کردن سازمانها به مشارکت در تعیین خط‌مشی‌ها نکته‌ای است که باید در مدنظر خط‌مشی‌گذاران باشد. بدین ترتیب سازمانها با علاقمندی و انگیزه قوی‌تری به اجرای خط‌مشی‌ها گردن نهاده و ضخامت اجرای آنها را افزون می‌سازند. از سوی دیگر مدیران نیز با همکاری در وضع خط‌مشی‌ها منافع خود را تأمین کرده و مشکلات و مسائل سازمان را با وضوح بیشتری در خط‌مشی‌های عمومی منعکس می‌سازند.

### مدیریت مسائل اجتماعی

به منظور اثربخش شدن مدیریت سازمانها در برابر خط‌مشی‌های عمومی، وظیفه‌ای جدید در مدیریت سازمانها شکل می‌گیرد که از آن به نام مدیریت مسائل عمومی یا اجتماعی نام می‌برند. مدیریت مسائل عمومی تلاشی است در جهت پیش‌بینی مسائل عمومی که در ارتباط با مؤسسه می‌باشند، و سپس تحقیق در مورد مسائل مذکور به طوری که بتوان استراتژی مناسبی را در برابر آنها اتخاذ کرد و مصالح مؤسسه را در بلندمدت حفظ نمود. در تعریف دیگری مدیریت مسائل عمومی فرایندی قلمداد شده که از طریق آن سازمان می‌تواند مسائل اجتماعی و عمومی مرتبط به خود را تشخیص داده و ارزیابی کند و آنها را براساس حساسیت و اهمیت‌اشان اولویت‌گذاری نماید.<sup>۲</sup> تا بتواند به نحو مقتضی بدانها پاسخ گوید. به طور کلی هدف مدیریت مسائل عمومی طراحی و اجرای برنامه‌ای است که سازمان به وسیله آن بتواند

۱. برای مطالعه بیشتر در زمینه خردگرایی ارزشی تکمله‌های کتاب را مطالعه کنید.

2. R.A.Armstrong, "The Concept and Practice of Issues Management in the United States", Sydney, Australia: Public Relations Institute of Australia, 1981.

آگاهی خود نسبت به فرایند خط مشی عمومی افزایش داده و میزان اثر خود را در این فرایند بالا برد. مدیران امروز برای تصمیم گیری علاوه بر عوامل مؤثر اقتصادی می بایست بصیرت کافی نسبت به عوامل بیشمار غیر اقتصادی نیز داشته باشند. آنان باید پیامدهای غیر مالی و مادی تصمیمهای خود را ارزیابی کرده و منشأ آنها را شناسائی کنند. سازمانهای امروزی برای بقاء نیازمند آنند که گذشته از عوامل سود آور به عوامل مؤثر دیگری نیز عطف توجه داشته باشند. این عوامل که با عوامل سنتی متفاوت اند به همان اندازه یا بیشتر در سودآوری مؤسسه تأثیر دارند. مدیران باید آگاهی و شناخت کاملی از این عوامل حاصل نمایند و ذهن خود را که مدت ها به عوامل سنتی بهره‌وری خو گرفته و مانوس شده با این عوامل آشنا سازند.

در گذشته مدیر متخصص در مؤسسات می توانست مدیر موفقی به شمار آید، اما امروز توفیق مدیران در کلی دان<sup>۱</sup> بودن آنهاست. آنان باید متغیرهای مختلفی را در نظر داشته و نسبت به آنها وقوف پیدا کنند، یک بعدی نیاندیشند و مجموعه محیطهای سازمان خود را شناسائی کنند و بر آنها اشراف داشته باشند. واضح است که چنین توانائی نزد مدیرانی است که کلی دان باشند تا متخصص و جزء گرا.

فلسفه امروز مدیریت مسئولیت در مقابل جامعه و مردم را بخش مهمی از منشور هر سازمان دانسته و توجه به آن را ضروری شناخته است.<sup>۲</sup> اگر تاکنون مدیران را براساس توفیقشان در سودآوری ارزیابی می کردند، از این پس آنان را با شاخصی جامعتر از صرف سودآوری مورد سنجش قرار می دهند. مدیران برای آنکه از بوتهٔ این ارزیابی سرافراز بیرون آیند باید جزءنگری را فراموش کرده و از مرزهای سازمان خود فراتر رفته و مسائل اجتماعی را در نظر داشته باشند. آنان باید توانائی تلفیق داشته و بتوانند مسائل درونی و بیرونی سازمان را در کنار هم ارزیابی و تحلیل نمایند. به زعم یکی از صاحب نظران مدیریت<sup>۳</sup> مدیران باید قادر باشند تا فعالیتهای اقتصادی و سیاسی را با هم در آمیخته و در قالب استراتژی هائی برای نیل به اهداف اقتصادی و اجتماعی سازمانی از آنها بهره ببرند. مدیران آینده برای موفقیت باید خط مشی های عمومی و فرایندهای مدیریتی را شناخته و بتوانند آنها را در قالب یک مجموعه واحد

1 . generalist

۲ . در هر جامعه و فرهنگی منشور مدون یا نوشته ای برای اخلاقیات سازمانی وجود دارد و در جامعه ما که سازمانها از تعالیم حیات بخش اسلام بهره مندند، منشور سازمانی حاوی آرمانها و اصولی خواهد بود که رضای خداوند سبحان سرلوحه همه آنهاست، و بر اساس این آرمان متعالی تمام وظائف و تکالیف دیگر سازمان که مسئولیت اجتماعی نیز بخشی از آنهاست شکل و جهت گیرند. برای مطالعه بیشتر در این زمینه به ضمیمه شماره ۱۳ مراجعه کنید.

3 . Henry Tombari "The New Role of Business Managment." *The Collegiate Forum* (Fall 1979), p.12.

تلفیق نمایند. البته این امر مستلزم تغییراتی در ساختار و شیوه‌های عمل و اهداف‌ستنی سازمانها است. برای مدیران مهارتها و توانائی‌های دیگری نیز در دوران حاضر ضرورت دارد. مهارتهای سیاسی، مهارتهای ارتباطی، و مهارتهای تحلیلی از زمرهٔ این توانائی‌ها هستند. مدیران می‌بایست به عنوان یک شخصیت سیاسی در عرصهٔ سازمان ظاهر شوند، بتوانند با محیط بیرون سازمان و عوامل سیاسی ارتباط حاصل نمایند و قدرت تحلیل و ارزیابی این عوامل را در رابطه با اهداف سازمان داشته باشند.

در مهارتهای سیاسی مدیران به فرایندهای نفوذ در سیاست‌گذاری و وضع خط‌مشی‌های عمومی آگاهی پیدا می‌کنند. از شیوه‌های خط‌مشی‌گذاری عمومی آگاه می‌شوند و نقش خود را در این شیوه‌ها می‌شناسند. در جامعه نیروهای متفاوت برهم اثر می‌گذارند و سازمان نیز به عنوان یکی از اجزاء جامعه باید در جریان نفوذپذیری و نفوذگذاری موقعیت خود را به گونه‌ای تثبیت کند که بقاء و دوام آن تأمین گردد. مدیران در چنین فضائی باید به توانائی‌های سیاسی مجهز باشند و مدیران سیاست زدوده<sup>۱</sup> را در زمان حاضر امکان کامیابی نیست. مدیران عصر ما باید با جامعه و مشتریان خود در ارتباط نزدیک باشند. نفوذ بر جامعه و مردمان بدون برقراری مراد و ارتباط میسر نیست. جامعه را نمی‌توان از طریق دستور و امر به کاری وادار نمود، بلکه باید افراد را مجاب و متقاعد کرد تا اهداف و مأموریت‌های سازمان و کالاهای و خدمات آنرا بپذیرا شوند و این همان وظیفه ارتباطی مدیران سازمانهاست. سازمانی که ارتباطش با جامعه قطع شده باشد در زمان حاضر توفیق چندانی نخواهد داشت؛ مدیران باید به مهارت و آگاهی‌های ارتباطی دست یابند و به کمک این دانش و فن با جامعه پیوند خورده و همراه و همساز شوند و بتوانند نظرات خود را به‌طور مؤثر به جامعه منتقل سازند. مهارت تحلیلی یا هوشمندی به مدیر کمک می‌کند تا مسائل پیچیده اجتماعی را به درستی تحلیل کرده و راه چاره‌های مناسب سازمانی را ابداع کند. تحلیل خط‌مشی‌های عمومی نیز نیازمند قدرت هوش و تحلیل می‌باشد و مدیران باید به این مهارت نیز مجهز گردند.

### طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی

برای پاسخگوئی مؤثر به مسائل عمومی باید بطور منظم و سیستماتیک عمل کرد و در این راه نیاز به طراحی سیستم مدیریت مسائل عمومی است. طراحی این سیستم شامل مراحل زیر می‌باشد:

مرحله اول: تبیین و تشخیص مسائل عمومی - در اولین مرحله باید مسائل و موضوعات

اجتماعی و عمومی که در ارتباط با مأموریت‌ها و اهداف سازمان است شناسائی شده و تبیین کردند. این امر مستلزم بررسی و پیش‌بینی مسائلی است که در حال شکل گرفتن در محیط بوده و احتمال آن دارد که در وضعیت سازمان مؤثر واقع شوند. این مسائل باید تحت‌نظر قرار گرفته و تغییرات و تحولات آنها مطالعه و پی‌گیری شوند. آثار بلندمدت و کوتاه‌مدت آنها در سازمان آزموده شده و شکل و ماهیت آنها در ارتباط با سازمان هرچه زودتر شناخته شوند.

مرحله دوم: ارزیابی آثار مسائل عمومی - زمانی که مسائل عمومی مشخص گردیدند آثار بالقوه آنها در سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرند. این امر به خاطر آن است تا اولویت و حساسیت مسائل مشخص شده و سازمان بداند در مقابل چه مسأله‌ای باید اقدام سریعتری انجام دهد. در ارزیابی مسائل اثر احتمالی و بالقوه آنها برای سازمان، احتمال وقوع آن مسائل و قدرت سازمان و پاسخ‌گویی به آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتیجه نهائی این مرحله فهرستی از مسائل عمومی و اولویت آنها برای سازمان است.

مرحله سوم: تحقیق و تحلیل مسائل؛ مرحله بعدی تحلیل و تحقیق مسائل بدست آمده می‌باشد. همانگونه که سازمان در زمینه روشهای کار و دانش فنی و امور داخلی خود از طریق واحد تحقیق و توسعه پژوهشهای لازم را بعمل می‌آورد در مورد مسائل عمومی طبقه‌بندی شده نیز باید تحقیقات لازم را به کمک متخصصان امر انجام دهد. در این راه استفاده از کارشناسان داخلی و خارج سازمان می‌تواند مؤثر و کارساز باشد. دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و مؤسسات تخصصی حرفه‌ای از زمره منابع کارشناسی هستند که می‌توانند سازمان را در کار تحقیق در مسائل عمومی و اجتماعی یاری دهند. در این مرحله داشتن فهرستی از مسائل عمومی و اجتماعی که براساس اولویت مدرج شده باشند ضروری است، چه سازمان نمی‌تواند پژوهش‌های کاملی را نسبت به تمام مسائل انجام دهد و باید نیرو و امکانات صرف مسائلی شوند که از اهمیت برخوردار بوده و نسبت به سایر مسائل اولویت دارند.

در مرحله تحقیق و تحلیل مسائل هدف فقط بررسی و کنکااش در مورد مسائل نیست بلکه باید استراتژی‌ها و نحوه برخورد سازمان در برابر آن مسائل نیز به بررسی نهاده شوند و راه‌حلهائی در این زمینه به سازمان و تصمیم‌گیرندگان آن ارائه شود. بطور خلاصه در این مرحله ابعاد مختلف مسأله بررسی شده و استراتژی مختلف مواجهه با آن ارائه می‌شوند.

مرحله چهارم: انتخاب استراتژی برای برخورد با مسائل؛ در این مرحله پس از آنکه

استراتژیهای پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفتند مدیران سازمان یکی از استراتژیهای را که با امکانات سازمان هماهنگی بیشتر داشته و مصالح جامعه و سازمان را دربر دارد انتخاب می نمایند. در ارزیابی استراتژی ها باید آنها را براساس ابعاد مختلف طبقه بندی مقایسه کرد و استراتژی بهینه را در ارتباط با اهداف سازمان و منافع عامه برگزید. پس از آنکه استراتژی مناسب انتخاب گردید تاکتیک های اجرایی نیز باید انتخاب شوند و شیوه های عملی ساخته استراتژی مطرح گردند. سازمانها در مقابل مسائل اجتماعی می توانند از استراتژی ارتجاعی<sup>۱</sup>، تطبیقی<sup>۲</sup>، اثرگذار<sup>۳</sup> استفاده کنند ولی شاید استراتژی تعاملی<sup>۴</sup> که رابطه پویایی را با جامعه دربر داشته و اثرگذار و اثرپذیر می باشد مناسبترین استراتژی در سازمانهای امروزی باشد.

**مرحله پنجم:** اجرا؛ پس از انتخاب استراتژی آنها به مدیران و مسئولان قسمت ها برای اجراء ابلاغ می کنند. در این مرحله است که عملیاتی از قبیل تغییر عملکرد سازمان، تأثیر بر نظرات، طرز تلقی عامه مردم، تغییر نظر خط مشی گذاران و سیاستمداران، انجام می پذیرد. در مرحله اجراء هماهنگی و ارتباطات نقش مهمی بازی می کنند، زیرا برای اجرای کامل استراتژی باید هر یک از مسئولان در سازمان بطور هماهنگ با دیگری عمل نمایند و این امر مستلزم وجود ارتباطات صحیح بین آنان می باشد. برقراری ارتباط با خارج از سازمان نیز ضروری است زیرا سازمان باید با جامعه در ارتباط بوده و به مردم بگوید که تا چه حدی توانسته است به انتظارات آنان جامعه عمل پوشانده و در راه مصالح جامعه قدم بردارد.

**مرحله ششم:** ارزیابی استراتژی - نهایتاً باید از استراتژیهای که به مرحله اجراء درآمده اند ارزیابی به عمل آید تا از مؤثر بودن آنها اطمینان حاصل گردد. بدین منظور نتایج حاصل از استراتژی های انتخابی جمع آوری و با پیش بینی های انجام شده مقایسه می شوند. به طور کلی در مرحله ارزیابی سازمان، مدیریت مسائل عمومی را به محک آزمون می نهد و توفیق یا شکست آنها بررسی می کند. در این مرحله است که مشکلات و مسائل اجرایی شناسائی شده و راه حل های آنها جستجو می شوند.<sup>۵</sup>

1. Reactive

2. Accommodative

3. Proactive

4. Interactive

۵. نگارنده از کتاب زیر در این نوشته تأثیر بسیار پذیرفته است:

R.A.Buchholz, W.D.Evans, R.A.Wagley, *Management Response to Public Issues: Concepts & Cases in Strategy Formulation*, N.J.:Prentice - Hall, 1985.

## ضمیمه ۱۱

### سازمانهای یادگیرنده<sup>۱</sup>

سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که در آنها افراد بطور مستمر تواناییهای خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مد نظر است دست یابند، جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن<sup>۲</sup> را به اتفاق هم می‌آموزند. سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توان سازمانهای دانش‌آفرین<sup>۳</sup> نامید، سازمانهایی که در آنها خلق دانش و آگاهیهای جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی، و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند.<sup>۴</sup>

سازمانهایی با چنین ویژگیها و خصوصیات سازمانهایی آرمانی و خواستنی هستند. اما چگونه می‌توان به چنین سازمانهایی دست یافت و چگونه می‌توان چنین سازمانهایی را طراحی

---

1. Learning Organizations

2. Learning how to learn

3. Knowledge – Creating Organization

4. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, London: Century Business, 1990.

و ایجاد کرد؟ چه برنامه‌ها و سیاستهایی باید اعمال شوند تا سازمانها از وضع کنونی به این وضعیت مطلوب انتقال یابند؟

آنچه در مورد این سازمانها ارائه شده بیشتر جنبه فلسفی و نگرشهای کلی داشته و کمتر به جنبه‌های عملی و کاربردی اشاره گردیده است. در مورد تعریف اینگونه سازمانها به طور عملی و کاربردی تعریفی وجود ندارد، از نظر مدیریت رهنمودهای روشن و صریحی بیان نشده و از نظر ابزار سنجش و ارزیابی اینگونه سازمانها نیز وسیله‌ای در دست نیست. با توجه به ابهامات و نارساییهایی که موضوع سازمانهای یادگیرنده را احاطه کرده است در این مقاله کوشش شده تا ضمن تشریح مفاهیم نظری موازین عملی و کاربردی آنها نیز حتی المقدور تبیین و ارائه گردد.

### سازمانهای یادگیرنده

یادگیری تعاریف گوناگونی دارد اما در تمامی این تعاریف تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد گردیده است. یادگیری فرایندی است که در آن افراد رفتارها و پندارهایشان تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بدین ترتیب فرایند یادگیری هنگامی تحقق می‌یابد که تغییری در رفتارها و عملکرد افراد مشاهده شود. این رفتارها گاهی مستقیماً قابل مشاهده‌اند و گاهی به طور غیر مستقیم احساس می‌شوند. از این رو تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به‌خاطر سپردن و تشخیص افراد هم در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد.<sup>۱</sup>

سازمان یادگیرنده نیز در فراگیری از همین تعریف تبعیت می‌کند، بدین معنی که چنین سازمانی در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهایش متحول می‌شوند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر، بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود.<sup>۲</sup> زمانی می‌توان ادعا کرد که سازمان یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط دانه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر داده و بهبودی بخشد.<sup>۳</sup> سازمانها زمانی یادگیرنده و دانش آفرین‌اند که استنباطاتی را از تاریخ و تجربیات خود به دست آورده و آنها را به صورت

1. H. C. Lindgren, *Educational Psychology*, N.Y.: John Wiley, 1976, p. 7.

2. C.M. Fiol & M.A. Lyles, «Organizational Learning», *Academy of Management Review*, Oct. 1985.

3. G. P. Huber, «Organizational learning: The Contributing Processes and the Literatures», *Organization Science*, Feb. 1991.

کاربردی رهنمای رفتارهایش قرار دهند.<sup>۱</sup> یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست.<sup>۲</sup> یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک و هم‌ذهنی<sup>۳</sup>، الگوهای ذهنی و دانش، حاصل شده و بر تجربه و آگاهیهای گذشته و رویدادهای پیشین استوار است.<sup>۴</sup> همان‌گونه که از این تعاریف استنباط می‌شود یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد. به‌طور کلی می‌توان سازمان یادگیرنده را سازمانی دانست که در ایجاد، کسب، و انتقال دانش مهارت داشته و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهیهای جدید مکتسبه عمل می‌کند. در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن رکنی اساسی را تشکیل می‌دهد. اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آنکه سازمانی یادگیرنده قلمداد شود کافی نیست بلکه باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گرفته و بهبود و اصلاح فعالیت‌هایش را به کمک آنها میسر سازد. به عنوان مثال امروزه در اغلب دانشکده‌های مدیریت باختر زمین مدیریت کیفیت جامع<sup>۵</sup> تدریس شده و روشهای مختلف آن به عنوان دانش و آگاهی در سازمان موجود است، اما دانشکده‌هایی که از آن در فعالیت‌هایشان بهره می‌برند معدود و انگشت‌شمارند. سازمانهای مشاوره‌ای روشهای مختلف مدیریت نوین و سازماندهی جدید را به مشتریان خود عرضه می‌کنند و این بدان معناست که آنها از این شیوه‌ها آگاه‌اند ولی سازمانهای خود آنها عموماً از تشکیلاتی ضعیف و قدیمی استفاده می‌کنند.

سازمانهای موفق و کامیاب امروز ما سازمانهایی هستند که دانش جدید را خلق کرده و یا کسب نموده و آن را به طرق و شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان تبدیل کرده‌اند. آنها از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره گرفته‌اند و از این‌رو می‌توانند برای ما سرمشق و الگو باشند.

1. B. Leritt & J. G. March, «Organizational learning», *American Review of Soeiclogy*, Vol. 14, 1988.

2. Chris Argyris, «Double Loop Learning in Organizations», *Harvard Business Review*, Sept – Oct. 1977.

3. shared insights

4. Ray Stara, «Organizational Learning: the Key to Management Innovation», *Sloan Management Review*, Spring 1989.

5. Tatal quality Management

### ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده

شاید با توصیف ویژگیها و خصوصیات سازمانهای یادگیرنده بتوان شمای کاملتری از این نوع سازمانها به دست داده و آنها را بهتر شناخت. سازمان یادگیرنده سازمانی است که به عنوان یک کل و مجموعه هماهنگ یاد می گیرد و پیش می رود. او خود راه را می یابد و جلو می رود، از تجربه ها همچون انسانی خردمند پند می آموزد و مسیر خود را تصحیح می کند. کسی او را کنترل نمی کند و مهارش را به این سو و آن سو نمی کشاند، سازمان یادگیرنده خود کنترل و خود فراگیرنده است و مسیر خویش را می یابد و به سوی هدف پیش می رود.

سازمان یادگیرنده، درد و عشق آموختن دارد؛ سازمان یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می کند و در پی یادگیری است. سازمان یادگیرنده همچون انسانی است که به علت نیاز شوق آموختن دارد. سازمان اگر احساس کند که برای بقا، برای ادامه حیات و رشد در یک محیط مشحون از رقابت و چالش باید بیاموزد مسلماً به دنبال یادگیری روان خواهد شد. و اگر این چنین نیازی را احساس نکند انگیزه ای به آموختن از خود نشان نخواهد داد. سازمانی که حیاتش وابسته است به بودجه ای که به طور ثابت دریافت می کند، سازمانی که رقابتی را احساس نمی کند، سازمانی که پرسش مسئولیتی از جهت عملکردها ندارد، سازمانی که ارزیابی نمی شود و از حمایتی غیر منطقی برخوردار است، نیازی به یاد گرفتن نخواهد داشت و در پی آموختن نخواهد رفت.

بنابراین برای آنکه سازمانی یادگیرنده داشته باشیم باید آنها را در محیطی رقابت آمیز رشد دهیم، و با دادن استقلال عمل به آنها محیطی فراهم آوریم تا مؤسسات خود را بیابند و خود اتکا شوند. سازمانها باید دائماً تحت ارزیابی باشند و عملکردهایشان واری و بررسی شوند، پرسش مسئولیت امری مستمر باشد و هیچ سازمانی بیهوده حمایت نشود. در چنین فضایی سازمان پی یادگیری می افتد و برای حفظ خود می آموزد و آموخته هایش را به کار می گیرد، این سازمان در آموختن خودانگیز خواهد بود و عشق آموختن در آن درونی خواهد شد.

سازمان یادگیرنده با مشکلات مانوس و خوگر نمی شود؛ سازمان یادگیرنده حساس و هشیار است. به محض آنکه مشکلی را حس کرد در پی رفع آن بر می آید و برای هر مسأله ای راه چاره ای جستجو می کند. به دنبال راه حل های نو تکاپو می کند و مشکلات را به عنوان تقدیر محتوم تلقی نمی کند و نمی پذیرد. برخی از سازمانها چنان با مشکل مانوس و مألوف می شوند که به تدریج آن را طبیعی پنداشته و از احساس مشکلات قاصر و ناتوان می شوند. سازمانی با این خصوصیت هیچ گاه یادگیرنده نخواهد شد و آرام آرام بدون آنکه احساس کند به

سراسیمگی سقوط و نزول خواهد افتاد.<sup>۱</sup> سازمان یادگیرنده باید سازوکارهای هشداردهنده را در خود تقویت کند به طوری که قادر باشد مشکلاتی را که به طور بطئی و تدریجی به درون سازمان رخنه می‌کنند شناسایی کرده و با آنها به مقابله برخیزد. سازمان یادگیرنده باید مشکلات را احساس کرده و بتواند آنها را ریشه‌یابی و تحلیل کند. نشانه‌های مشکل که مکانیسم‌های هشداردهنده آنها را حس می‌کنند در حکم عوارض و رویه‌های مشکل هستند در حالی که سازمان برای حل آنها نیاز به شناخت ریشه‌ها و اصل مشکلات دارد. از این رو سازمان یادگیرنده باید مشکلات را احساس و سپس ادراک نماید، بدین معنی که عوارض را دریافت کرده و ریشه‌ها و علت‌العلل آنها شناسایی کند. گاهی اوقات برای احساس مشکلات لازم است مدیران خود را به جای مشتریان‌شان قرار دهند یا از درجه چشم‌کارکنان‌شان به سازمان بنگرند، آنها باید سازمان را از نزدیک تجربه کنند و ضعفها و قوت‌های آن را واقع‌بینانه دریابند. سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد؛ سازمان از طریق کارکنان و اعضایش فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد. اگر چه یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست اما شرط لازم سازمان یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمان‌های یادگیرنده باید افراد به توانمندیهای خود واقف شده و آنها را توسعه و بهبود بخشند و زندگی خود را غنی و غنی‌تر سازند. در همه انسان‌ها نیروهای خلاقه شکفت‌آوری نهفته است که اگر بتوانیم آنها را شناخته و رشد دهیم سازمان از این نیروها بهره بسیار خواهد برد. هرگاه انسانی تواناییها و استعدادهایش را شناخت و به رشد و توسعه آنها همت گماشت به طور دائم فرا می‌گیرد و خلاق و آفریننده می‌گردد. از چنین انسان‌هایی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می‌شود. انسان رشد یافته و خلاق فراتر از انسان دانش‌آموخته و ماهر است. چنین فردی واکنشی عمل نمی‌کند بلکه فعال و آفریننده است، او صرفاً منفعل از محیط و پاسخگو به شرایط نیست بلکه محیط را می‌سازد و آن را در جهت هدفهای خود تغییر می‌دهد. او به جای سازگاری با محیط،

۱. سنچ Senge در کتاب «اصل پنجم» مثال جالبی را در این مورد مطرح می‌کند. او می‌گوید اگر فورباغ‌ای را در آب داغ قرار دهید بلافاصله از آن بیرون خواهد جهید اما اگر همین فورباغ را در آبی قرار داده و آرام آرام حرارت آب را افزایش دهید فورباغ افزون شدن درجه حرارت را حس نمی‌کند و به آن واکنشی نشان نمی‌دهد تا زمانی که آب بسیار داغ می‌شود و فورباغ گرم را حس می‌کند اما دیگر دیر شده زیرا در آن هنگام عضلاتش یاری جهیدن ندارند و او در آب داغ پخته می‌شود. سازمان‌ها نیز اگر هشدار نباشند مشکلات و مسائل آرام آرام به درون آنها می‌خزند و زمانی می‌رسد که دیگر سازمان‌ها قادر به رفع مشکلات بر روی هم انباشته شده نیستند و باید از دور خارج شوند. ذهن انسان از ثبت و ضبط وقایع آرام و تدریجی ناتوان است از این رو است که ما نمی‌توانیم شکستن یک غنچه یا روئیدن یک دانه را تشخیص دهیم. سازمان‌ها باید به ابزاری مجهز شوند که مشکلات جزئی و تدریجی را احساس کنند و قبل از بحرانی شدن وضع نسبت به رفع آنها اقدام کنند.

محیط را با خود سازگار می‌کند. زمانی که چنین انسانهایی در سازمان پرورش یافتند و چهره سازمان با وجود آنان شکل یافت، گام مهمی در یادگیری سازمانی برداشته شده است. روح سازمان یادگیرنده انسانهای یادگیرنده و خلاق است. انسانهای خلاق محیط متحول را می‌شناسند و از تغییرات مستمر آن به نفع اهداف خود بهره می‌گیرند. یادگیری در این معنی تنها انتقال اطلاعات و گردآوری داده‌ها نیست بلکه توسعه تواناییها و آموختن مولد و پویاست.

انسانهای خلاق و فراگیرنده در یک فرایند دائمی یادگیری زندگی می‌کنند، آنها می‌آموزند و تجربه می‌کنند و از یادگیری و دانستن ارضا می‌شوند. برای آنان یادگیری و آگاه شدن هدف مقدسی بوده و نفس یاد گرفتن برایشان انگیزاننده است. انسانهای خلاق می‌آموزند که چگونه تغییرات و تحولات را پذیرفته و از آنها بهره‌برداری نمایند. مقاومت در مقابل تغییر زیبنده انسانهای نوآور و خلاق نیست. هر پدیده نو انسان فراگیرنده را به اندیشه وای می‌دارد و از هر حادثه‌ای نکته تازه‌ای می‌آموزد. خلاصه آنکه تلاشها در سازمان یادگیرنده در جهت توسعه و رشد کارکنان و پرورش انسانهای خلاق و نوآور و فراگیرنده است. رشد اعضا سازمان ما تعالی سازمان و نیل به اهداف آن را به همراه دارد و بدون اعضاء شایسته سازمانی پیشرو و پیشتاز به وجود نخواهد آمد.

سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی<sup>۱</sup> پوینده‌ای برخوردار است؛ سازمان یادگیرنده باید به سازوکارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کرده و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمانها عدم سازگاری الگوی ذهنی آنها با واقعیات محیطی است. الگوی ذهنی سازمان نحوه نگرش و جهان‌بینی سازمان را نشان می‌دهد، این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند. ممکن است الگوی ذهنی سازمانی نسبت به مشتریان «عدم اعتماد» باشد یا به عکس ممکن است الگوی ذهنی سازمان دیگری «اعتماد و اطمینان به مشتریان» باشد. هر یک از این دو الگوی ذهنی رفتارهای خاص خود را به وجود می‌آورند و هر یک از این دو سازمان عملکردهای خاصی را از خود بروز می‌دهند. الگوهای ذهنی می‌توانند موجب پیشرفت و رشد سازمان شده و همچنین قادرند سازمان را به ورطه نیستی بکشانند. الگوهای ذهنی عوامل قدرتمند و نافذی در رفتارها و عملکرد سازمان هستند و با تغییر این الگوها عملکردها نیز دستخوش تغییر دگرگونی می‌شوند. یک پدیده واحد و

1. mental models

یک اتفاق یکسان از سوی دو سازمان با دو الگوی ذهنی متفاوت، به طور مختلف درک شده و واکنشهای متفاوتی را ایجاد می‌کند.

سازمانها برای رشد و ترقی در دنیای متحول و دگرگون شونده امروز نیازمند شناخت، ارزیابی و تعدیل و تکمیل الگوهای ذهنی خود هستند. فرضاً کارخانجات اتومبیل‌سازی در برخی از کشورها با این الگوی ذهنی که مشتریان خواهان اتومبیلهای شیک و بزرگ هستند شروع به کار کردند و در کار خود موفق هم بودند، اما از آنجایی که این الگوی ذهنی نمی‌توانست دائماً پاسخگوی محیط باشد با تغییر الگوی مصرف مشتریان کارخانجات مذکور بازار خود را از دست دادند، در همین ایام کارخانجات خودروسازی با الگوی ذهنی متفاوت که کم‌مصرف بودن، ارزان بودن و کوچک بودن خودروها را اولویت مشتریان قلمداد می‌کردند، بازار را به خود اختصاص دادند.

برای آنکه سازمانها موفق باشند لازم است الگوهای ذهنی واقع‌بینانه‌ای داشته باشند، با اطلاعات، آنها را به روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آنها همواره حفظ گردد. برای سازمان هیچ چیز خطرناکتر از الگوی ذهنی خشک و غیرقابل انعطافی نیست که دنیای پیرامون خود را از یاد برده باشد. نکته دیگر در مورد الگوهای ذهنی هماهنگی آنها با آیندگان و در نظر داشتن وقایع و اتفاقاتی است که امکان وقوعشان در آینده متصور است.

برای سازمانها این خطر وجود دارد که با گذشت زمان به تدریج شیفته الگوی ذهنی خود شده و در تغییر و تکامل آن قدمی برندارند و آخر الامر نیز با الگوهای نامناسب به نابودی کشیده شوند. در یکی از شرکتهای بزرگ نفتی برای برنامه‌ریزی گروهی ستادی تشکیل می‌شود این ستاد از شیوه برنامه‌ریزی سناریوها برای کار خود استفاده می‌کند. اما این سناریوها برای مدیران ارشد شرکت عملی تشخیص داده نشده و از آنها استقبال نمی‌کنند. ستاد برنامه‌ریزی که رشد و پیشرفت آینده شرکت را در گرو تغییر ذهنیتهای سنتی مدیران می‌دانست از مدیران می‌خواهد شرایطی را که در آینده برای ادامه کار موفق آنها لازم است، توصیف کنند. نکته جالب آن است که مدیران به بیان شرایطی می‌پردازند که برای ستاد برنامه‌ریزی با توجه به شرایط آینده به مثابه افسانه‌های کودکان است. آنها چنان به الگوهای ذهنی سنتی خود دل بسته بودند که واقعیات را نمی‌دیدند و یا نمی‌خواستند ببینند. آنها تصور می‌کردند که تجارت نفت در آینده نیز همانند گذشته خواهد بود و این الگوی ذهنی خطا در صورتی که برنامه‌ها را شکل می‌داد مسلماً به نتایج مثبتی منجر نمی‌شد. ستاد برنامه‌ریزی کار تغییر الگوی ذهنی مدیران را به کمک جلسات بحث و گفتگو و با بیان شرایط آینده آغاز کرد. در این جلسات به مدیران گفته می‌شد که باید خود را برای آینده‌ای آماده کنند که در آن

تغییر و بی ثباتی قیمت ها امری اجتناب ناپذیر است؛ آینده ای که در آن نرخ رشد پائین خواهد بود و کمبود عرضه امری طبیعی است. البته مدیران براحتی از الگوهای ذهنی قبلی خود دست نمی کشیدند ولی ستاد برنامه ریزی موفق شد الگوهای جدید ذهنی را مطرح ساخته و بهمین دلیل موجبات موفقیت شرکت را بین سایر رقبا فراهم سازد.

سازمان یادگیرنده تجربه و علم را بکار می گیرد؛ سازمان یادگیرنده از تجربه های خود پند می گیرد، اما صرفاً بر تجربه ها متکی نیست. تأکید بیش از حد بر تجربه های گذشته از سر ساده اندیشی و زودباوری است و سازمان فعال سازمانی است که علم را بر تجربه مقدم می دارد و از آمیختن این دو با هم بیشترین نتیجه را می گیرد. منابع و امکانات سازمان گرانبها و پر ارزش و محدودند، هیچگاه مصلحت نیست با تجربه و خطا سازمان یاد بگیرد، این یادگیری بسیار پر هزینه بوده و آینده سازمان را مبهم می سازد. اگر تصمیم گیری ها در سازمان صرفاً براساس تجربه و خطا صورت پذیرد ممکن است سازمان به ورطه نابودی کشانده شود. سازمان باید بکمک دانش و تخصص افراد خود گزینه های موفق در آینده را برآورد کند و با بهره گیری از تجربه ها و زمینه های گذشته به تصمیمی بخردانه دست یازد. استفاده از دانش در تصمیم گیری های سازمانی سرعت و دقت و هزینه های کمتر را به سازمان ارزانی می دارد و بکارگیری تجربه ها، تصمیمات متخذه را واقع بینانه و هماهنگ با محیط های مؤثر بر سازمان می سازد. دانش و علم روزنه هایی به آینده می گشاید و تجربه ها، پندهای گذشته را برای سازمان مرور می کنند تا بکمک این دو تصمیمات بهتری اتخاذ شوند.

سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می کند؛ اغلب انسانها تمایل به آن دارند که مشکلات و شکستهای خود را به عوامل خارجی و غیر قابل کنترل نسبت داده و موفقیتها را حاصل تلاش و عملکرد خود بدانند. این گرایش موجب می شود تا انسان علل مشکلات را در خارج از خود جستجو کرده و خود را بری از هرگونه کاستی بدانند. چنین فردی هیچگاه ارزیابی درستی از توانائی ها و ضعفهای خود نداشته و ملاً انسان موفق نخواهد بود. سازمانها نیز غالباً دچار این مشکل می شوند، بدین ترتیب که مسائل و مشکلات را به عوامل غیر قابل کنترل و خارج از سازمان نسبت داده و در هر مشکلی سازمان را از قصور و سستی تبرئه می کنند. اینگونه برخوردها موجب می شود هیچگاه علل مشکلات در درون سازمان و عملکردهای آن جستجو نشده و تحلیل درستی از مسائل و ضعفهای سازمان بعمل نیاید. سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل بپردازد و بدون جهت گیری تعصب آلود مسأله را بررسی نماید. چنین سازمانی به ضعفهای خود پی برده و درصدد رفع آنها برخواهد آمد. اگر سازمان نقص ها و کاستی های

خود را نداند هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد. سازمان یادگیرنده باید کمبودها را شناسایی کرده و برای رفع و جبران آنها مجهز شود. این تجهیز و آماده شدن همان یادگیری و آموختن است. در حالی که اگر سازمان مشکلات را به عوامل خارج از خود منتسب نماید مسلماً مشکلی نمی‌بیند تا به رفع آن پردازد و انگیزه و رغبتی به آموختن پیدا نمی‌کند. سازمانی که ضعف خود در پیش‌بینی درست مسائل اقتصادی را به بی‌ثباتی بازار نسبت می‌دهد، سازمانی که ناتوانی خود را در برآورد درست شرایط تکنولوژیک را به تحولات خارق‌العاده صنعت مربوط می‌سازد و سازمانی که بی‌خبری خویش از ارزشها و هنجارهای اجتماعی را به دگرگونی جامعه منتسب می‌سازد، هیچ‌گاه یادگیرنده نخواهد شد، زیرا هیچ‌گاه نقصی در خود نمی‌بیند که به رفع آن همت گمارد. البته زمانی که از سازمان نام می‌بریم منظور مدیریت و رویه‌ها و شیوه‌های برخورد سازمان با مسائل و مشکلات است.

سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند؛ سازمان یادگیرنده با استفاده از سازوکارهای مباحثه<sup>۱</sup> و مناظره<sup>۲</sup> یادگیری گروهی را ترویج و در سازمان استمرار می‌بخشد. باید به گروههای سازمانی تفهیم شود که مجموع تلاشهای آنان به عنوان یک گروه بیش از جمع مساعی تک‌تک آنهاست. گروههای هماهنگ و منسجم می‌توانند به اتفاق هم یاد بگیرند و یادگیری آنان نیرویی شگفت‌آور به سازمان برای رشد و پیشرفت ارزانی می‌دارد. گروهها برای یادگیری جمعی باید با هم مباحثه و گفتگو داشته باشند، بحث و گفتگو موجب می‌شود تا افراد گروهها از طرز تفکر یکدیگر و از طرز تفکر خود در مقابل دیگران آگاه شوند. بحث و گفتگو زبان مشترکی را میان اعضاء گروه ایجاد کرده و از تفاوتها و افتراقهای بین آنان می‌کاهد. بحث و گفتگو تجربه‌ها و دانش افراد را به یکدیگر انتقال داده و مجموعه‌ای از تجربه و دانش ایجاد می‌کند و روابط میان اعضاء را استحکام و توازن می‌بخشد. برای آنکه مباحثه ثمربخش گردد باید اعضاء پیش‌فرضهای خود را به کنار نهند و با ذهنی باز به مباحثه بنشینند. این بدان معنی نیست که از نظرات خود چشم‌پوشند بلکه باید از نگرشهای خود آگاه بوده و بتوانند مدتی آنها را به حالت تعلیق درآورند. در چنین حالتی لازم نیست اعضاء نسبت به نظرات خود حساسیت نشان داده و از آنها دفاع کنند بلکه در محیطی آرام نظرات سیلان پیدا کرده و آزادانه ردوبدل می‌شوند. نکته دیگر در ثمربخش شدن مباحثه نحوه نگرش افراد به یکدیگر است. در گروهی که به بحث می‌نشینند اعضاء باید یکدیگر را همتا و همکار پندارند و رابطه زیردست و زبردست به کنار گذاشته شود. مابا

همکاران و دوستان خود خیلی راحت‌تر از زیردستانمان و فرادستانمان ارتباط برقرار می‌کنیم و بحث می‌نمائیم. به همین جهت اگر اعضای گروه یکدیگر را درست و همکار ببینند مسلماً مباحثه‌ای آزادتر و پربارتر بین آنان درگیر خواهد شد. اگر چه این مسأله ساده به نظر می‌آید اما در عمل بسیار مشکل است زیرا افراد خود را در سطوح مختلفی احساس می‌کنند و این نابرابری در سطوح موجب اختلال در بحث می‌گردد. حرمت بیش از حد به نظرات بالادست و ترس از او موجب می‌شود زیر دست به بحث واقعی نپردازد و سلطه بالادست بر زیردست سبب می‌شود تا ارتباطی آزاد بین آنان برقرار نگردد. و سرانجام برای مؤثر بودن مباحثه باید جلسه بحث را، فردی هدایت کرده و اجازه ندهد اعضای از موضوع و زمینه اصلی خارج شوند. افراد عموماً علاقمندند راجع به چیزهایی که می‌دانند بحث کنند و این نکته مثبتی است، اما اگر آنچه آنها مایلند درباره آن سخن بگویند خارج از هدف جلسه باشد، هماهنگ کننده باید افراد را به سوی هدف و موضوع اصلی بحث هدایت کند. هماهنگ کننده بحث باید از توقف بحث نیز جلوگیری کند و نگذارد بحثها بدون نتیجه خاتمه یابد. هماهنگ کننده می‌بایست افراد را به گفتگو و ارائه نظر ترغیب کند و نگذارد جلسه تحت تسلط یک نفر درآید و ضایعه گروه‌اندیشی<sup>۱</sup> بروز کند. البته پس از آنکه جلسات بحث تداوم یافت و اعضای گروه به فرایند مباحثه آشنا شدند نقش هماهنگ کننده کم‌رنگ شده و گاهی جلسات بدون وی هم قابل اجرا خواهد بود.

رکن دیگر یادگیری گروهی، مناظره است. مناظره جزء لازم و مکمل مباحثه است. در مناظره نظرات متفاوت بیان شده و هر کسی از نظر خود در مقابل نظر مخالف دفاع می‌کند. برخلاف مباحثه که کوشش می‌شد تا نظرات مطرح شده و به اعضای گروه انتقال یابد در مناظره سعی می‌شود تا نظرات ارزیابی شده و به تصمیمی دست یافته شود. در مناظره هدف اصلی جمع‌آوری دانش و اطلاعات نیست بلکه نقادی و صرافیه نظرات و ارزیابی آنها به منظور دستیابی به نظر برتر است. یک گروه یادگیرنده باید از مباحثه و مناظره به‌همراه هم بهره گرفته و یادگیری گروهی را از این طریق عملی و میسر سازد. این کار باید منظم و به‌طور دائم انجام گیرد تا درکی عمیق‌تر از مسائل سازمان حاصل شده و گروه‌هایی آگاه و نقاد پرورش پیدا کنند. گروه‌هایی که می‌توانند سازمان یادگیرنده را بسازند. نکته مهم در مناظره ایجاد این فضا در جلسات است که هدف مناظره پیروزی یک طرف و شکست طرف دیگر

۱. برای آشنائی با گروه اندیشی (groupthink) مراجعه شود به: سید مهدی الوانی، «پیامدهای گروه اندیشی در تصمیم‌گیری مدیران»، مطالعات مدیریت، شماره ۳، دوره اول، پائیز ۱۳۷۰، ص ۱۷ - ۱۱.

نیست زیرا اگر این چنین حالتی بر گروه چیره شود نتایج مورد نظر به هیچ رو حاصل نخواهد شد. هدف جلسات مناظره رسیدن به تفاهم در مورد یک گزینه برتر است نه گزینه‌ای که متعلق به یک فرد است. باید شرایطی فراهم آید که در این جلسات افراد به همراه نظرانشان ارزیابی نشوند، بلکه نظرات، مجزای از افراد مورد ارزیابی قرار گیرد. نقش هدایت کننده جلسات برای تحقق این هدف در جلسات مناظره بسیار حساس و مهم است.

سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است؛ در ویژگی‌هایی که قبلاً برای سازمان یادگیرنده برشمردیم وجود اعضاء خلاق و آگاه و گروه‌های یادگیرنده را از زمره ضرورتها دانستیم. اما این انسانهای خلاق و گروه‌های آگاه چگونه در قالب سازمان یادگیرنده عمل خواهند کرد؟ آیا نباید مکانیسمی تعبیه شود که انسانها و سازمان یکی شده و این وجود وحدت یافته سازمان یادگیرنده گردد؟ در پاسخ به این سؤالات ویژگی آخر سازمان یادگیرنده ظاهر می‌شود و آن یکی شدن اهداف فردی و سازمانی است. سازمان یادگیرنده تحقق نمی‌یابد مگر آنکه اهداف انسانهای خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شده و در این یک‌سویی و هم‌جهتی، رشد و یادگیری پدیدار گردد. سازمان یادگیرنده با تلاشهای مدیریت ارتقاء می‌یابد اما بدون همکاری و همراهی اعضاء شایسته، هیچ‌گاه امکان وجودی پیدا نمی‌کند.

به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده به عنوان یک ویژگی مهم و اساسی باید هم‌ذهنی<sup>۱</sup> و همدلی را میان خود و اعضایش ایجاد کند تا بتواند یادگیرنده قلمداد شود. به‌طور کلی همدلی و هم‌ذهنی نیرویی در سازمان است که دلها را به هم پیوند می‌دهد و اهداف افراد، گروه‌ها و سازمان را یکی می‌سازد.<sup>۲</sup> همدلی، اشتراک و اتفاق اعضا و سازمان با هم در راه تحقق اهداف سازمان است. همدلی انجام‌بخش فعالیتها و وحدت‌بخش اهداف سازمان و افراد است. همدلی موجب می‌گردد تا اعضاء سازمان همه به یک آرمان و هدف بیندیشند و نظر مشترکی از سازمان و مأموریت‌های آن در ذهن داشته باشند.

همدلی لازمه کار سازمان یادگیرنده است زیرا نیرو و انگیزه لازم برای یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد و زمینه‌ساز و تحقق بخش سازمانی است که به کمک اعضاء خود می‌آموزد، تجربه می‌کند و پیش می‌رود. در یادگیری سنتی که نوعی آموزش انفعالی است افراد نیاز به همدلی برای آموختن ندارند، آنچه به آنها گفته می‌شود می‌آموزند اما در

1. shared vision

۲. همراهی شرط است اندر کارها/ تا رسد آسان به منزل بارها/ ورنه جز رنج و زبان ناید پدید/ سازش ناسازگران کسی ندید.

یادگیری جمعی و سازمانی که یادگیری زاینده و مولدی است، افراد تا همدل نباشند این نوع یادگیری محقق نخواهد شد. افراد باید عمیقاً به هدفهای سازمان ایمان داشته و استعدادها و توانائی‌های خود را برای نیل به آن اهداف بکار گیرند و آموختن و یادگیری را پله‌ای برای تحقق اهداف سازمان و ارضاء نیازهای آن بدانند.

هم‌دلی و هم‌ذهنی یک دیدگاه فردی و شخصی یا گروهی نیست، بلکه دیدگاهی مشترک و جمعی برای همهٔ اعضاء سازمان است. رسالتی جمعی و همگانی است که همه به آن معتقد و متعهدند و در آن دیدگاه کلی نظر و مقصود خود را نیز می‌بینند. هم‌دلی و هم‌ذهنی ممکن است معطوف به بیرون یا درون سازمان باشد. هم‌ذهنی معطوف به بیرون مانند اتحاد و اتفاق همگانی برای غلبه بر رقیبی قدرتمند و یا مواجه شدن با خطری جدی در خارج سازمان است و هم‌ذهنی درونی مانند همبستگی سازمانی و روحیه کار جمعی برای نیل به هدفی داخلی است.

رهبری مؤثر در سازمان عامل اصلی و اساسی در ایجاد هم‌ذهنی و هم‌دلی است. رهبران موفق کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر چتر فکر و نظر واحدی گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که اختلافات فردی جزئی و کم‌اهمیت بوده و آن روح جمعی است که واجد ارزش و اعتبار است. سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود مگر آنکه از افراد آفریننده و خلاق، از گروههای یادگیرنده فعال در لوای هم‌ذهنی و هم‌دلی بهره جوید. در ایجاد هم‌ذهنی و هم‌دلی انگیزه و ارزشهای افراد، محیط و فضای سازمان، الگوهای رفتاری و پنداری مدیران نقش عمده‌ای را ایفا می‌کند و هرگاه زمینه‌های هم‌ذهنی و هم‌دلی تعارضاتی را با موارد فوق داشته باشد نخواهد توانست بسادگی تحقق پذیرد. همدلی و هم‌ذهنی در مسیر ارزشهای افراد و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد و نگرشها و هنجارهای حاکم بر سازمان در ایجاد و استمرار آنها نقش تعیین کننده دارد.

نکته مهمی که در هم‌دلی و هم‌ذهنی سازمانی مطرح است احساس افراد نسبت به اجباری بودن نگرش جمعی است. اگر افراد احساس کنند که نگرشی جمعی که همه باید اجباراً بدان معتقد باشند و جایی برای نظرات فردی و گروهی آنان وجود ندارد مسلماً هم‌دلی و هم‌ذهنی هیچگاه بطور واقعی در سازمان نضج نخواهد گرفت و همواره نوعی مقاومت و جبهه‌گیری در برابر آن وجود خواهد داشت. برای حل این مشکل باید برای افراد این اطمینان ایجاد شود که نظرات و نگرشهای شخصی آنان می‌تواند در نگرش جمعی جای خاص خود را داشته باشد و با توسعه و تکامل نگرش جمعی می‌توان نظرات شخصی را نیز در آنها ملحوظ داشت. اصولاً هم‌ذهنی و هم‌دلی در سازمان به معنای از کف دادن ذهنیت‌های فردی نیست

بلکه اعضاء سازمان می‌توانند دیدگاه‌های شخصی خود را حفظ کنند اما از آن دیدگاه به هدفی کلی‌تر بیاندیشند و معتقد باشند. همان‌گونه که در بحث تلفیق هدفهای فرد و سازمان<sup>۱</sup> مطرح است در صورتی‌که اهداف غایی و نهایی افراد یکی باشد اختلاف در هدفهای جزئی تعارض آفرین نبوده و اختلاف محسوب نمی‌شود.

در اینجا خاصیت هولوگرام<sup>۲</sup> هم‌ذهنی ظاهر می‌شود، بدین معنی که نظرات افراد نیز در نگرش کلی جا پیدا کرده و در آن انعکاس می‌یابند. هر فرد نقش خود را در نگرش کلی یافته و از این رو دلبستگی او به آن نگرش بیشتر می‌شود. البته هم‌راستایی اهداف و نظرات غایی فرد با اهداف و مقاصد نهایی سازمان و باور مشترک افراد نسبت به ارزشها و فرهنگ حاکم بر سازمان از ارکان اصلی هم‌ذهنی بوده و بدون وجود آن هم‌دلی در سازمان چندان پایدار نخواهد بود. خلاصه آنکه سازمان یادگیرنده نمودی است از آن نهاد گروه‌ها که با هم و به‌همراه هم، همچون جانهایی در یک تن واحد عمل می‌کنند و در این دنیای پرتلاطم و غوغا که مشحون از تحول و زیر و زبر است راه خود را به‌سوی تعالی و ارتقا باز می‌کشایند و پیش می‌روند.

با ویژگیها و مشخصاتی که برای سازمانهای یادگیرنده برشمردیم اگر چه تعریف دقیقی از این نوع سازمانها حاصل نشد ولی توصیف نسبتاً جامعی از سازمانهای یادگیرنده برای مخاطبان ارائه گردید. در این مختصر تلاش شد ضمن توصیف این نوع سازمانها نحوه عمل و نتایج حاصل از آنها نیز بیان شده و شمایی از آنها تصویر شود. بر پژوهشگران رشته مدیریت و سازمان است تا با مداقه و بررسیهای ژرفتر این موضوع را روشنتر ساخته و راه را برای مدیران ایرانی در بهره‌گیری از این سازمانها هموار سازند؛ سازمانهایی که کامیابیهای دوران در گرو استفاده از آنهاست.

۱. سید مهدی الوانی، «تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیدگاههای ارزشی متفاوت»، ضمیمه شماره ۱۳.

۲. هولوگرام (hologram) صفحه‌ای است که اطلاعات به صورت اشعه‌های نوری بر روی آن ضبط می‌شود، به‌طوری‌که کل در همه اجزاء آن صفحه منعکس است. بدین ترتیب اگر صفحه هولوگرام بشکند و به قطعات کوچک تقسیم شود هر قطعه می‌تواند نشانگر کل اطلاعات باشد و تمامی تصویری را که امواج نور ایجاد کرده بودند بازسازی کند.

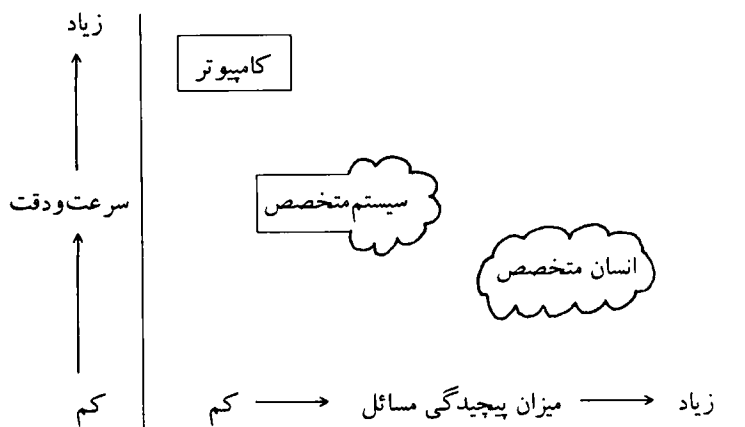
## ضمیمه ۱۲

### نظامهای هوشمند یا سیستمهای متخصص<sup>۱</sup>

امروزه کامپیوترها در زمینه‌های بسیاری از جهت سرعت و دقت از انسانها پیشی گرفته‌اند، آنها می‌توانند مسائل ساده و تکراری را به سرعت و با حوصله حل کنند، محاسبات پیچیده را انجام دهند و حتی به بازیهای پیچیده‌ای چون شطرنج در برابر انسان بپردازند. اما در زمینه‌های باریک تخصصی هنوز متخصصان از کامپیوترها پیش‌تر هستند. اگر چه از نظر سرعت و دقت به پای آنها نمی‌رسند اما در حل مسائل پیچیده بر آنها مقدم‌اند. طراحی سیستمهای متخصص تلاشی است برای آنکه کامپیوتر را در قلمرو تخصصهای باریک نیز وارد کنیم و آنها را به تدریج همچون انسانهای متخصص به بازار کار آوریم. نمودار زیر جایگاه کامپیوتر، سیستمهای متخصص و متخصصان را نشان می‌دهد. البته همه افراد متخصص یکسان و یکنواخت عمل نمی‌کنند ولی به‌طور کلی می‌توان در مقام مقایسه و در حال حاضر این رابطه را بین انسان متخصص و سیستمهای متخصص و کامپیوتر مشاهده کرد.

---

1. expert system



نمودار مقایسه کامپیوتر، انسان متخصص و سیستم متخصص از نظر قدرت حل مسائل پیچیده و سرعت و دقت<sup>۱</sup>

### تعریف سیستم متخصص

برای توصیف سیستم متخصص باید ابتدا هوش مصنوعی را تعریف کنیم زیرا این دو با هم رابطه‌ای نزدیک دارند. هوش مصنوعی زمینه‌ای جدید در علم کامپیوتر است که اهتمام دارد تا قدرتی شبیه توان هوش انسانی را با برنامه‌های کامپیوتری ایجاد کند. برنامه‌های هوش مصنوعی شامل مقوله‌هایی چون حل مسائل پیچیده، درک زبان انسان، تفسیر اطلاعات تصویری، آموختن از تجربه‌ها و بالاخره عملکردی شبیه عملکرد ذهن آدمی است.

سیستم متخصص یکی از شاخه‌های هوش مصنوعی به‌شمار می‌آید که با گردآوری دانش تخصصی و اطلاعات کارشناسی در یک حوزه خاص و استفاده از منطق می‌کوشد تا در کنار متخصصان و همپای آنان به عرضه خدمات تخصصی بپردازد. به عبارت دیگر این سیستمها نرم‌افزارهای کامپیوتری هوشمندی هستند که در آنها دانش تخصصی کارشناسان به صورت مجموعه‌های اطلاعات علمی گرد آمده است. این سیستمها نه تنها اطلاعات بلکه نوعی اندیشه

1. Jürg Kohlas, «Artificial Intelligence: A very Special Kind of Computer Science» in: S.E.Savory p. 139.

استدلالی را نیز واجد می‌باشند و با بهره‌گیری از شیوه‌های جستجویی (اکتشافی - ابداعی)<sup>۱</sup> به استنتاجات منطقی می‌پردازند.

همچنان‌که اشاره شد سیستم‌های متخصص با برنامه هوش مصنوعی کار می‌کنند و قادرند در مسائل تخصصی همچون یک کارشناس ورزیده و آگاه ما را یاری دهند. سیستم‌های متخصص به علت استفاده از شیوه جستجویی نسبت به برنامه‌های الگوریتمی<sup>۲</sup> از انعطاف و سهولت بیشتری برخوردارند و به راحتی می‌توانند خود را با موقعیتهای تازه وفق دهند. قدرت پذیرش داده‌های پیش‌بینی نشده و تطبیق با شرایط جدید به سیستم‌های متخصص چهره‌ای همچون یک متخصص واقعی می‌دهد. سیستم‌های متخصص همچنین قادرند زبان مخاطبین خود را درک کرده و با آنها ارتباط برقرار کنند و این یکی دیگر از ویژگیهای بارز این سیستم‌ها به‌شمار می‌آید.

### زمینه‌های استفاده از سیستم‌های متخصص

سیستم‌های متخصص در زمینه‌های مختلف قابلیت استفاده دارند. این سیستم‌ها می‌توانند در حل مسائل کمک کننده و مددکار باشند. آنها قادرند مشکلات را به صورت دقیق و کاملی تعریف کنند، برای آنها راه‌حل بیابند و نحوه به کارگیری راه‌حلها را در عمل مشخص سازند. همان‌گونه که اشاره شد سیستم‌های مذکور دانش و تجربه متخصصان و قوانین ساده مبتنی بر شعور عادی انسانی را در خود جمع کرده‌اند و بدین ترتیب همچون یک انسان متخصص توان حل مسأله را دارند.

یکی دیگر از زمینه‌های استفاده از سیستم‌های متخصص آموزش است. این سیستم‌ها علاوه بر اطلاعات تخصصی آگاهیهای تدریس رادر خود دارند و می‌توانند مانند یک مربی مجرب در مقابل دانش آموز ضعیف به گونه‌ای خاص و در برابر دانش آموز قوی به طرز دیگری عمل کنند. آنها مدلی را در خود ذخیره کرده‌اند که خطاهای مفهومی شاگرد را دریافته و با مهارت اصلاحات لازم را در رفتار وی ایجاد می‌کنند.

سومین خاصیت کاربردی سیستم‌های متخصص درک زبان انسان است، آنها قادرند تا زبان محاوره‌ای ما را درک کرده و بدان پاسخ دهند. از مجموعه دانش و تخصص آنها می‌توان به سهولت استفاده کرد و همچون یک مخاطب انسانی با آنها سخن گفت. این جنبه از سیستم‌های متخصص به آنها شمایلی انسانی می‌بخشد و بعد جدیدی از ارتباطات را در این

1. heuristic

2. algorithmic

عرصه پدیدار می‌سازد.

از مرادوات کلامی با سیستمهای متخصص که بگذریم رفتارهای هوشمندانه آنها قابل ذکرند. آنها می‌توانند به رفتارها و حرکاتی اقدام کنند که همچون رفتار آدمی با خردمندی توأم است. آدمواره‌های ماشینی یا ربات‌ها<sup>۱</sup> نسل اول سیستمهای متخصص به‌شمار می‌آیند. آنها کارهایی تکراری و یکنواخت را با دقت لازم انجام می‌دادند و از محیط خود با خبر نبودند.

اولین قتل به‌وسیله ربات در ۱۹۸۴ در ژاپن رخ داد که البته آنرا یک سانحه تجهیزاتی قلمداد کردند زیرا ربات فاقد هشیاری انسانی بود و هنوز یک ماشین به‌شمار می‌رفت.<sup>۲</sup> اما سیستمهای متخصص ربات‌هایی را به میدان می‌آورند که خردمندانه عمل می‌کنند و از آنچه در محیطشان می‌گذرد، آگاه‌اند. آنها علاوه بر کارهای تکراری با توجه به شرایط اطرافشان به رفتارهای خاص دست می‌زنند و کردارهایی هشیارانه دارند.

سیستمهای متخصص می‌توانند تصاویر را نیز تشخیص داده و آنها را تعبیر و تفسیر کنند. فرضاً آنها توانایی این را دارند که تصاویر دریافتی از ماهواره‌ها را بدون فوت وقت تحلیل کرده و از نظر آلودگی نقاط مختلف کره زمین با وجود منابع زیرزمینی اطلاعات لازم را به ما بدهند.

به‌طور کلی مواردی که در آنها استفاده از سیستمهای متخصص تجویز می‌شوند به‌شرح زیرند:

۱ - یکی از موارد مهم استفاده از سیستمهای متخصص زمانی است که ما مواجه با کمبود پرسنل متخصص هستیم و سیستم متخصص می‌تواند جایگزین خوبی برای نیروی تخصصی باشد.

۲ - هنگامی که جابجایی نیروی تخصصی بسیار زیاد است و این سیال بودن نیروها موجب ازهم‌گسیختگی فعالیت‌های سازمانی می‌گردد، استفاده از سیستم متخصص تجویز می‌شود.

۳ - زمانی که اطلاعات تخصصی مورد نیاز پیچیده و انبوه هستند بهره‌گیری از سیستم متخصص مقرون به صلاح و صرفه است.

۴ - استفاده از سیستم متخصص به هنگامی که فعالیتها تخصصی و تکراری بوده و برای انجام نیاز به تخصص دارند نیز مطلوب است.

1. Robots

2. S.E. Savory, *Expert Systems in the Organization*, England: Ellis Harwood Limited, 1988 p. 22.

۵- و سرانجام زمانی که با انبوهی اطلاعات روبرو هستیم که باید تمامی آنها بررسی شده و کلیه فرضیات درباره آنها سنجیده شوند، سیستم متخصص یاری دهنده و مددکار مفیدی است.

نمونه‌هایی از کاربرد سیستمهای متخصص را که مورد استفاده سازمانها و افراد است ذیلاً ملاحظه کنید:

در حال حاضر سیستمهای متخصص برای تشخیص معایب تجهیزات دقیق کارخانه‌ها و هواپیماها و موارد مشابه به کار می‌رود.

سیستمهای نقص‌یاب<sup>۱</sup> و طراح تعمیرات<sup>۲</sup> نمونه‌هایی از این سیستمها هستند. در زمینه‌های پزشکی نیز از سیستمهای متخصص استفاده فراوان شده است. سیستم MYCIN PUFF از زمره این سیستمها هستند. سیستم اول که به وسیله پروفیسور فایگن باوم<sup>۳</sup> در دانشگاه استانفورد ابداع گردیده قادر است عفونتهای ناشی از باکتریها مانند مننژیت را تشخیص دهد و سیستم دوم توانایی تشخیص ناراحتیهای ریوی و تنفسی را داراست. یکی دیگر از سیستمهای متخصص مشهور در زمینه طب داخلی CADUCEUS است که ۱۱ تا ۱۲ هزار قاعده دارد. در گیاه‌شناسی نیز سیستمهای متخصص در زمینه‌های شناخت آفات گیاهی، تعیین میزان کود یا سم لازم برای زراعت به کار گرفته شده‌اند.

سیستم متخصص FMS<sup>۴</sup> یا تولید انعطاف‌پذیر یک سیستم کنترل است که کنترل استراتژیک بر تولید را عهده‌دار بوده و با سپردن فعالیتهای لازم به رباتها خط تولید را تحت نظر دارد. این سیستم قادر است در مورد چگونگی انجام وظایف پیچیده مدیریتی نیز اطلاعات و راهنماییهای لازم را به دست دهد.

سیستمهای متخصص در مدیریت بازرگانی و امور تجارت نیز راه یافته‌اند و به صورت سیستمهای پشتیبانی تصمیم‌گیری اطلاعات و نکات لازم را در موضوعات مختلف در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار داده و او را به سوی تصمیم‌گیری بهتر هدایت می‌کنند.<sup>۵</sup>

### نرم‌افزارهایی برای ایجاد سیستم متخصص

نرم‌افزارهایی برای کمک به کسانی که می‌خواهند به طراحی و ساخت سیستمهای

1. faultfinder
2. REPPLAN (Repair Planner)
3. Feigenbaum
4. FMS (Flexibl Manufacturing System)
5. S.E.Savary, *op. cit.* pp. 26 - 27.

متخصص پردازند وجود دارد که در اینجا مختصراً به آنها اشاره می‌کنیم. این نرم‌افزارها را اصطلاحاً Shell سیستمهای متخصص می‌نامند که طراحان را قادر می‌سازند با سرعت و سهولت بیشتری در کار ایجاد سیستم‌های جدید عمل کنند.

به‌طور کلی سیستمهای متخصص را می‌توان به دو بخش تقسیم کرد:

- بخش اول چارچوب کلی سیستم است که صرف‌نظر از موضوع، برای هر سیستم متخصص قابل استفاده است. این بخش شامل اجزائی مانند روش برقراری ارتباط با کاربر سیستم، یا روش تشریح چگونگی یافتن راه حل، و روش ارائه پاسخ است.

- بخش دوم بخش دانش و موضوع تخصصی سیستم است. در این بخش موضوعات تخصصی مربوط به زمینه خاص سیستم قرار دارند و در هر سیستم با سیستم دیگر متفاوت هستند.

Shellها در انجام طراحی و ایجاد بخش اول سیستمهای متخصص یاری‌دهنده هستند و کار طراحان را ساده و سریع می‌سازند. آنان می‌توانند از این نرم‌افزار برای طراحی چارچوب کلی سیستم و اجزاء عمومی آن بهره‌گرفته و وقت و نیروی خود را مصروف بخش دانشی آن بنمایند.

یکی از Shellهای مناسب برای طراحی و ایجاد سیستمهای متخصص TWACE نام دارد که برخی از ویژگیهای آن عبارتند از:

- در جمع‌آوری اطلاعات به سرعت و سادگی عمل می‌کند.
- قادر است تا منطق سئوالات خود را بیان کند.
- کاربرد آن نیاز به تخصصهای بالا ندارد و برای مقاصد آموزشی نیز قابل استفاده است.
- در آن واحد می‌تواند به کاربران متعددی خدمت ارائه دهد.
- به زبانهای مختلف می‌توان با آن ارتباط برقرار کرد.
- سیستم راهنما (Help) دارد که در هر لحظه می‌توان از آن استفاده کرد.
- نتایج حاصل از آن به صورت زبانی شبیه زبان عادی<sup>۱</sup> بیان می‌شود.<sup>۲</sup>

### مهندس دانشی<sup>۳</sup> کیست؟

طراحان، سیستمهای متخصص را مهندس دانشی نام نهاده‌اند. آنان صرفاً مهندسان

1. semi - natural language

2. E. Savory, «Tools for Building Expert Systems», in S. E. Savory (ed.) p. 90 - 91.

3. knowledge engineer

کامپیوتر نیستند بلکه علاوه بر تخصص برنامه‌ریزی کامپیوتر باید از اصول هوش مصنوعی آگاه بوده، و مهارت روان‌شناسانه برای برقراری ارتباط با متخصصان رشته‌های دیگر را دارا باشند. آنان باید بتوانند دانش و تخصص دیگران را به‌صورت قابل استفاده‌ای برای سیستم متخصص ثبت و ضبط و صحت آنها را با متخصصان مذکور کنترل نمایند. کار این گروه باید هم از دقت تکنیکی و هم از ظرافت هنری برخوردار باشد تا نتایجی مفید و قابل استفاده به‌دست دهد. مهندسان دانشی باید بدانند چه سئوالاتی را از چه کسانی و در چه زمانی پرسند تا اطلاعات حاصله به اندازه کافی صحیح و دقیق باشند، و این وظیفه‌ای دشوار و خطیر است. مهندسان دانشی علاوه بر گردآوری دانش متخصصان و ذخیره آن در یک پایگاه یا خزانه دانشی باید برنامه‌ای نیز برای ایجاد رابطه بین کاربران سیستم متخصص و سیستم مذکور طراحی نمایند تا استفاده‌کنندگان بتوانند با سیستم ارتباط برقرار کرده و از آن بهره‌گیرند. به عبارت دیگر مهندسان دانشی هم محتوی و هم روش و فرم سیستمهای متخصص را شکل می‌دهند و به آنها موجودیت می‌بخشند.

از آنجایی که جمع‌آوری دانش تخصصی برای سیستمهای متخصص از اهمیت خاصی برخوردار است در اینجا به بررسی مفصل‌تر این مرحله می‌پردازیم.

### گردآوری دانش برای سیستم متخصص

شاید یکی از مهمترین و مشکل‌ترین مراحل ساخت یک سیستم متخصص جمع‌آوری اطلاعات و دانش<sup>۱</sup> برای سیستم است. زیرا کسب این اطلاعات اگر چه ظاهراً ساده به‌نظر می‌آید اما در عمل با موانعی مواجه است که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

در اغلب اوقات برای متخصصان امری به‌طور عادی انجام می‌شود و چون برای آنها بدیهی است آن را بیان نمی‌کنند. در حالی که اگر همین اطلاع ظاهراً بدیهی به سیستم داده نشود وی قادر به کار درست نخواهد بود. بنابراین مهندس دانشی باید کوشش کند تا بی‌اهمیت‌ترین و پیش پا افتاده‌ترین نکات را از متخصصان پرسش کند و آنان را وادار سازد تا به‌طور کامل و تفصیلی اطلاعات مربوط به مسأله را بیان کنند.

مشکل دیگر، برخی استنتاجاتی است که ما به‌طور منطقی انجام می‌دهیم و نیازی به بیان آن نمی‌بینیم. به توصیف واقعه زیر توجه کنید: در یک روز سرد زمستانی دو مسافر نزدیک ظهر وارد رستورانی در بین‌راه شدند. متصدی رستوران برایشان سوپ گرم و جوجه سرخ

کرده آورد. آنها در موقع خارج شدن انعام خوبی به وی داده و به راه خود ادامه دادند.» حال اگر از شما پرسش شود که مسافران در آن روز غذا چه خوردند بدون تأمل می‌گویید سوپ و جوجه سرخ کرده در حالیکه با این اطلاعات، سیستم هیچ اطمینانی از اینکه آنها غذا را خورده‌اند ندارد و در مقابل این پاسخ به علت فقدان اطلاعات پاسخی نخواهد داشت یا آنکه خواهد گفت آنها غذا نخوردند.

اگر به اطلاعات بالا دقیق شوید هیچ خبری راجع به آنکه سوپ و جوجه بوسیله دو مسافر خورده شد نیامده است و این منطقی است که ماشین در مقابل این سؤال دچار اشکال شود. برخی اوقات متخصصان مسأله‌ای را بیان نمی‌کنند، چون بطور منطقی استنتاج کرده و نیازی به ذکر آن نمی‌بینند. در این موارد نیز مهندس دانشی باید خود را به صورت ماشین فرض کرده و تمام اطلاعات را جویا شود.

یکی دیگر از مشکلات ناتوانی متخصصان در بیان یک مطلب است، زیرا مطالب علمی را به سادگی نمی‌توان بیان داشت و باید بین متخصص و مهندس دانشی زبان مشترکی وجود داشته باشد تا بتوان ارتباط را برقرار نمود.

گذشته از این متخصصان ممکنست کاری را انجام دهند، تشخیصی را بعمل آورند اما نتوانند آنرا بصورت کلامی بیان کنند. و بالاخره ممکن است متخصصان مایل نباشند کلیه اطلاعات خود را در اختیار مهندسی دانشی قرار دهند.

این مشکلات همه موجب می‌گردد تا کار جمع‌آوری اطلاعات و دانش برای سیستم متخصص یکی از طولانی‌ترین و مشکل‌ترین مراحل ساخت آن قلمداد گردد. از سوی دیگر مهندس دانشی باید با کاربران سیستم متخصص نیز ارتباط داشته و دائماً نظر آنها را از جهت درک مطالب جویا شود بدین ترتیب او خواهد توانست رابطه‌ای مؤثر و منطقی بین دانش متخصصان و نیاز کاربران در قالب سیستم متخصص بوجود آورد.

### مراحل ایجاد یک سیستم متخصص

بطور کلی مراحل ایجاد یک سیستم متخصص را می‌توان در سه مرحله خلاصه کرد:

مرحله یکم - در این مرحله عملی بودن ایجاد سیستم بوسیله مهندس دانشی با همکاری متخصص مربوطه بررسی می‌شود. تجزیه و تحلیل دقیقی از موارد مورد نیاز بعمل می‌آید. کارکنان سازمانی که سیستم را سفارش داده است در این مرحله آموزش می‌بینند تا بخشی از کار مهندس دانشی بوسیله آنان انجام گیرد تا حتی‌المقدور اطلاعات سازمان در خود سازمان مکث نکند.

مرحله دوم - اطلاعات و دانش لازم برای سیستم گردآوری شده و طراحی یک نمونه از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهائی قرار می‌گیرد. در این مرحله سیستم نگهداری مشخص می‌شود و برنامه‌های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می‌گردد.

مرحله سوم - سازماندهی نحوه استفاده از سیستم در این مرحله انجام می‌گیرد و ضمن آن سیستم مورد آزمایش نهائی واقع می‌شود. در این مرحله سیستم نگهداری مشخص می‌گردد و برنامه‌های آموزشی برای استفاده از سیستم تنظیم و ارائه می‌شوند.

لازم است پس از آنکه یکسال از کار سیستم گذشت یک ارزیابی دیگر نیز از عملکرد آن بعمل آید.

### چند نکته در خاتمه مقال

در عصر دگرگونیهای تکنیکی و فنی سیستم‌های متخصص ضرورتی محسوس بشمار می‌آیند. در زمینه‌هایی که تخصص‌های کمیاب مورد نیاز هستند سیستم‌های متخصص کمکهای گرانبهرائی را به ما ارزانی می‌دارند.

کارآئی و بهره‌وری سازمانها را افزایش می‌دهند و از مجموعه تخصصی موجود نهایت استفاده را بدست می‌دهند. بهای تخصص را کاهش داده و امکان استفاده از آنرا در رشته‌های مختلف فراهم می‌سازند.

این سیستمها، ما را به سوی عدم تمرکز در استفاده از منابع تخصصی سوق می‌دهند و قطب‌های تخصصی را در اقصی نقاط گیتی پراکنده می‌سازند. دستاوردهای دانش بشری را در اختیار گروههای بی‌شماری قرار می‌دهند و آنرا از انحصار عده‌ای خاص بیرون می‌کشند. سیستم‌های متخصص امور تخصصی را عمومیت می‌بخشند و به متخصصان امکان استفاده از تخصص‌های یکدیگر را می‌دهند. تفکر چند بعدی و نگرش سیستمی را ترویج می‌کنند و امکان بررسی همه جانبه پدیده‌ها را فراهم می‌سازند. به کمک این سیستم‌ها می‌توان ابعاد تخصصی یک موضوع را با سادگی و سهولت بیشتری نسبت به گذشته بررسی و مطالعه کرد. سیستم‌های متخصص جایگزینهای قابل اعتمادی برای دانش انسانی بشمار می‌آیند، آنها در هر زمان و مکانی قابل استفاده‌اند، خستگی ناپذیرند، خطاهای انسانی را مرتکب نمی‌شوند، تکرار و تعدد برایشان تنش‌زا نیست، به بی‌دقتی‌های انسانی دچار نمی‌شوند و حوصله و شکیبائی بی‌انتهائی دارند. این سیستم‌ها نکات ریز و جزئی را بوضوح می‌بینند، ابعاد مختلف فرضیات را بررسی می‌کنند و راه‌حلهای بهینه را در اختیار متخصصان قرار می‌دهند.

سیستم‌های متخصص از بار کاری متخصصان کاسته و بدین ترتیب آنان را برای ابداع و نوآوری و اندیشه خلاق که وظیفه اصلی آنان است آماده می‌سازند.

### نارسانی‌های سیستم‌های متخصص

سیستم‌های متخصص هنوز سابقه‌ای طولانی را پشت سر نهاده‌اند و تا این زمان تعداد کمی از آنها به مرحله بهره‌برداری رسیده‌اند. بوکانن<sup>۱</sup> از ۶۰ سیستم نام می‌برد که به مرحله استفاده رسیده و در رشته‌های مختلف مورد بهره‌گیری واقع شده‌اند. با وجود این عمر کوتاه انتقاداتی نسبت به سیستم‌های متخصص با توجه به نحوه عمل آنها به عمل آمده که به برخی از آنها اشاره می‌شود. باید توجه داشت این انتقادات قبل از آنکه نسبت به ماهیت سیستم‌های متخصص باشند در باره عملکرد انواع موجود آنهاست.

یکی از انتقادات عمده‌ای که به سیستم‌های متخصص وارد آمده فقدان شعور انسانی در این سیستم‌هاست. آنها گاهی با به کارگیری قواعد و دانش خود و درک کلیشه‌ای دچار چنان اشتباهاتی می‌شوند که یک فرد با شعور عادی هیچ‌گاه مرتکب چنان خطایی نخواهد شد. نحوه ارتباط کاربران با سیستم، فرهنگ واژه‌گانی که به کار می‌برند و نوع استدلال از موارد آسیب‌پذیری سیستم‌های متخصص است. برای غلبه بر این مشکل باید چارچوب ارتباطی بین سیستم و استفاده‌کننده از آن را مشخص ساخت و سعی کرد تا با زبان و پیش‌فرض‌های مشترک از سیستم استفاده کرد، چه بدون یک زبان واحد و انگاره‌های یکسان سوء تفاهم و ارائه توصیه‌های نسنجیده از سوی سیستم اجتناب ناپذیر خواهد بود.

نکته دیگری که در مورد سیستم‌های متخصص ذکر می‌شود آن است که آنها از تجربیات خود چیزی نمی‌آموزند و از این رو نمی‌توانند به رفتارهای خود با گذشت زمان بهبود بخشند. سیستم‌های کنونی فاقد این توانایی هستند ولی این امکان وجود دارد که در آینده بتوان سیستم‌ها را به گونه‌ای طراحی کرد که تجربه بیاندوزند و از محیط خود چیزهای تازه بیاموزند. و طلیعه این تحول در برخی سیستم‌های هوشمند هم اکنون نیز ملاحظه می‌شود.

و بالاخره محدود بودن دانش سیستم‌های متخصص مورد ایراد گروهی قرار گرفته که معتقدند کاربران سیستم زمانی که می‌خواهند عمیقاً نکته‌ای را دنبال کنند و جزئیات و لایه‌های ژرفتری از مسأله را بشکافند مواجه با بن‌بست می‌گردند. با افزودن به قدرت استدلال منطقی

1. B. Buchanan, «Expert Systems: Working Systems and Research Literature», in S.E. Savory (ed.) pp. 34 - 51.

سیستمهای متخصص و غنی ساختن خزانه دانش تخصصی و بهنگام کردن اطلاعات آنها شاید بتوان بر این نارسایی نیز تا حدود زیادی فائق آمد. بهر حال هر یک از انتقاداتی که برشمرده شد خود موضوعی است برای تحقیق و پژوهش که در صورت انجام مآلاً بهبود و پیشبرد سیستمهای متخصص را در پی خواهد داشت.<sup>۱</sup>

---

۱. در نگارش این مقاله از مقالات مندرج در منبع زیر استفاده بسیار شده است:

S. E. Savory (ed.), *Expert Sysyem in the Organization*. England: Ellis Horwood, 1988.

## ضمیمه ۱۳

### تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیدگاههای ارزشی متفاوت

شاید قدیمیترین موضوع در مدیریت، یک منازعه تاریخی است که بین کارگر و کارفرما، رئیس و مرئوس، و سازمان و فرد وجود داشته و تا عصر حاضر ذهن مدیران، مسئولان سازمانی، و نظریه پردازان مدیریت را به خود مشغول داشته است. آنان همواره در این فکر بوده اند که چگونه می توان بین هدفهای فرد و سازمان آشتی به وجود آورد و این تفکر در تمامی تئوریهای سازمان و مدیریت تبلور یافته است. به عبارت دیگر اغلب نظریه های سازمان و مدیریت تلاشی است مستقیم یا غیرمستقیم در جهت تلفیق هدفهای فرد و سازمان. فرضاً تئوریهای انگیزشی، اعم از فرایندی یا محتوایی، کوشیده اند تا تبیینی از کار در سازمان و انگیزه های آدمی ارائه دهند. براساس برخی از این تئوریها، زمانی فرد به کار برانگیخته می شود که نیازهای او، خواه مادی یا غیر مادی ارضا شوند. در چنین حالتی کار که هدف سازمان است، هدف فرد نیز قرار می گیرد، زیرا که ارضا کنندۀ نیازهای اوست. در تئوریهای دیگری، نفس کار را برانگیزاننده دانسته و می کوشند تا کار را برای فرد به گونه ای طراحی کنند که موجب انگیزش وی گردد، در این صورت کار باعث انگیزش فرد شده و هدفهای سازمان نیز با انجام آن تحقق پیدا می کند. در تئوریهایی که اصطلاحاً انتظار و احتمال نام گرفته اند، مدیریت سعی بر آن دارد که با افزایش میزان انتظار و احتمال، اتفاق آنچه مورد نظر فرد است او را به انجام هدفهای سازمان برانگیزد. در اینجا کار وسیله ای قرار می گیرد که

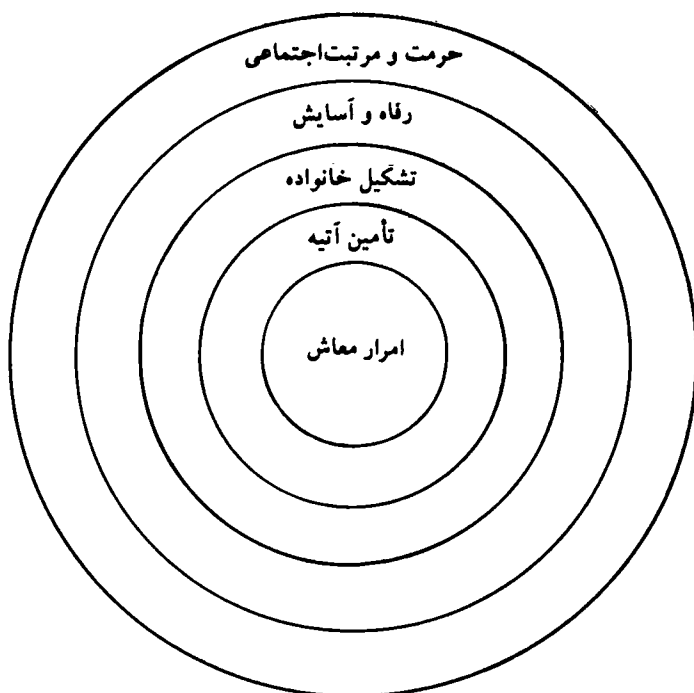
انجام آن باعث می‌شود تا فرد به نتیجه مورد نظر خود برسد و هدفهای سازمان نیز تحقق یابد. هر قدر میزان انتظار و احتمال وقوع نتیجه مطلوب افزایش یابد علاقه فرد نسبت به انجام هدفهای سازمان نیز بیشتر می‌شود. از این رو کوشش سازمان باید در این راه باشد که نتایج دلخواه را شناخته و احتمال و انتظار وقوع آنها را برای کارکنان افزایش دهد تا در سازمان فضایی ایجاد شود که در آن افراد برآورده شدن نیازهای خود را ممکن و محتمل بدانند.

طرحهای تکه کاری، و به عبارت کلی تر طرحهای کارانه نیز سعی در آشتی هدفهای فرد و سازمان دارند. در این گونه طرحها رابطه‌ای بین انجام کار که هدف سازمان است، با کسب درآمد که هدف فرد می‌باشد ایجاد شده و فرد با کار بیشتر درآمد بیشتری حاصل می‌کند. سهم شدن در سود و درآمد مؤسسه، داشتن سهمی از تولیدات و خدمات ارائه شده، و سهم شدن در مالکیت سازمان، همه تدابیری هستند که موجب آشتی هدفهای فرد و سازمان را فراهم می‌سازند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها نیز سبب می‌شود تا آنان خود را به سازمان نزدیک تر حس کرده و احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی با سازمان، هدفهای فرد و سازمان را بر هم منطبق ساخته و آشتی بین اهداف فردی و سازمانی را موجب می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری گروهی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است. فردی که در سازمان مورد مشورت و نظرخواهی قرار گرفته و در تصمیمات مشارکت می‌جوید، احساس می‌کند سازمان متعلق به اوست و هدف او و سازمان یکی است. اما همچنان که از تمامی این تئوریه‌ها و سایر نظریه‌های مشابه مستفاد می‌شود، هدف فرد و سازمان هیچگاه با هم یکی نمی‌شوند، بلکه تلاش در آن است که هدفهای مذکور حتی المقدور بهم نزدیک شده و از شدت تضاد بین آنها کاسته شود بدین سان تدابیر پیش‌گفته، به وحدت و یگانگی اهداف فرد و سازمان منتهی نشده بلکه امکان نزدیکی آنها را به هم فراهم می‌آورد. علت این تضاد و آشتی ناپذیری اهداف فرد و سازمان، در ارزشها و یا به عبارت دیگر در هدفهای غایی آنهاست. چه در صورتی که بتوان هدفهای غایی آنان را یکسان و مشابه ساخت، در لوای آن سازمان و فرد یکی شده و در سایه این وحدت آشتی ممکن خواهد شد. اما قبل از آنکه به این بحث بپردازیم لازم است سلسله مراتب هدفها یا مراتب اولویت هدفها را توضیح دهیم.

اصولاً برای هر فردی مراتبی از هدفها وجود دارد. در سلسله مراتب هدفها، ارزش و درجه اولویت آنها نسبت به هم نشان داده می‌شوند. هدفهای بالاتر در مراتب بالاتر و هدفهای جزئی تر در مراتب پایین تر قرار می‌گیرند. فی‌المثل اگر از کارگری پرسیم چرا کار می‌کنی، ممکن است پاسخ دهد برای امرار معاش و گذران زندگی کار می‌کنم. حال اگر سؤال خود را

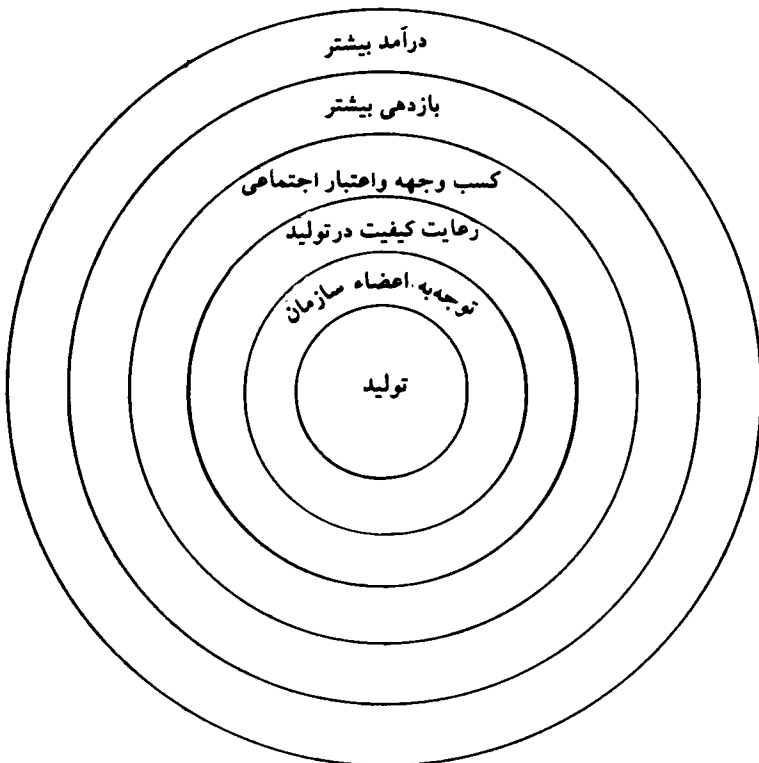
ادامه داده و بر سیم هدف شما از امرار معاش چیست، امکان دارد پاسخ دهد تأمین آتیه و تشکیل خانواده و داشتن همسر و فرزند، و همین طور در برابر سئوالات بعدی ممکن است او هدفهایی از قبیل رفاه و آسایش، و حرمت و مرتبت اجتماعی را نام ببرد. بدین ترتیب هدف اولیه او امرار معاش، و هدف غایی و نهایی او حرمت و ارزش اجتماعی است. مراتب فرضی هدفهای این کارگر در شکل ۱ نشان داده شده است.

خاصیت سلسله مراتب هدفها آن است که اهمیت هر هدف نسبت به هدف دیگر را تعیین می کند، و واضح است که هدفهای بالاتر هدفهای پائینی را تحت الشعاع خود قرار می دهند. در مثال بالا، حرمت اجتماعی برای کارگر مهمتر از کلیه هدفهاست، و به فرض اگر هر یک از هدفهای پائینی خدشهای به هدف مذکور وارد آورند کنار نهاده خواهند شد؛ و همین طور اگر امرار معاش به تأمین آتیه او که هدف بالاتری است نینجامد از آن صرف نظر خواهد کرد. بنابراین هدفهای بالاتر تعیین کننده بوده و در صورت تعارض، هدفهای پایین تر به نفع آنها کنار نهاده می شوند.



شکل ۱. سلسله مراتب هدفهای فرضی یک فرد

برای سازمان، سلسله مراتبی از هدفها وجود دارند. مثلاً ممکن است سازمانی با هدف غایی و نهایی سود تأسیس شود و هدفهای تولید، توجه به افراد و اعضای سازمان، رعایت کیفیت در تولید، و کسب وجهه و اعتبار در جامعه همه هدفهای جزئی‌تری نسبت به کسب سود باشند (شکل ۲). در چنین حالتی هر یک از هدفهای پایینی، تحت سلطه هدف غایی بوده و هرگاه احتمال برود که یکی از آنها کسب سود را به مخاطره خواهد انداخت باید آن را کنار نهاد و یا مطابق هدف نهایی به آن جهت داد. بدین ترتیب کسب وجهه و اعتبار اجتماعی به خاطر کسب سود بیشتر است، یا توجه به افراد سازمان بخاطر آن است که کیفیت تولید حاصل شود و در پناه آن وجهه و اعتبار اجتماع بدست آید.



شکل ۲. سلسله مراتب هدفهای فرضی در یک سازمان

همچنان که از مثالهای فوق الذکر برداشت می‌شود، به‌طور کلی هدفهای غایی چون چتری بر هدفهای پایینی سایه گسترده و به آنها جهت می‌دهند. همچنین هدفهای نهایی موجب هماهنگی هدفهای زیرین گردیده و آنها را در راستای خود قرار می‌دهند. هدفهای غایی شاخصی برای ارزیابی هدفهای پایین‌تر نیز بوده و هر یک از هدفهای فرعی با ملاک هدف مذکور مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مثلاً تولیدی که به‌درآمد بیشتر منجر گردد در مثال فوق توجیه‌پذیر نمی‌باشد.

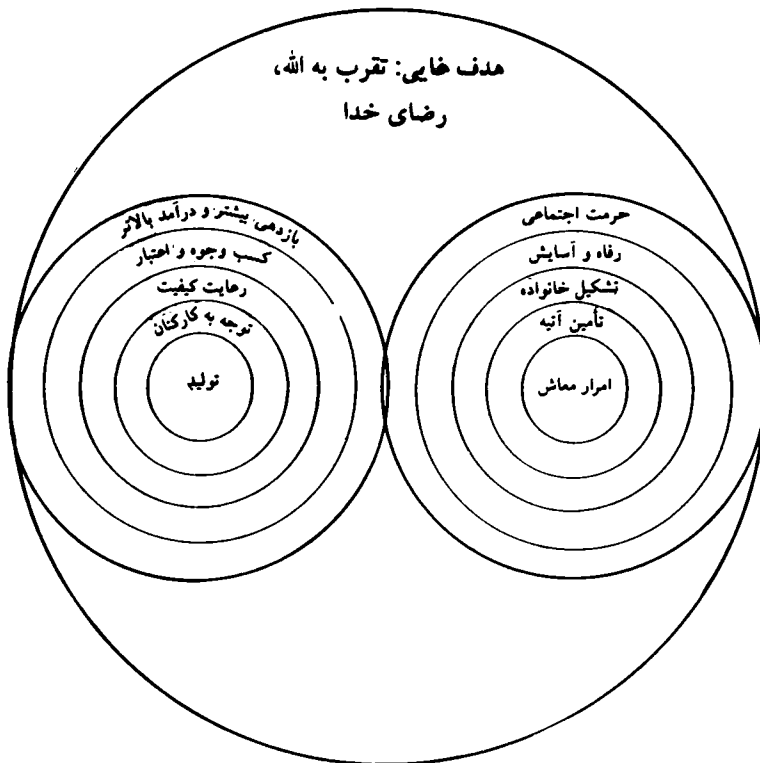
### چگونگی آشتی‌پذیری هدفها از طریق هدف غایی

همان‌گونه که اشاره شد، هدفهای غایی و نهایی، هدفهای جزئی و پایینی در سلسله مراتب را تحت تأثیر قرار داده به آنها جهت بخشیده، یا با خود هم‌راستایشان می‌کنند، و یا آنکه آنها را حذف می‌نمایند. در جامعه امروز ما اگر ارزشهای مکتب را هدفهایی فرض کنیم که در مراتب بالایی قرار گرفته‌اند و در فرد مسلمان تمامی هدفهای دیگر را تحت الشعاع خود قرار می‌دهند، به‌سادگی پی می‌بریم که آشتی‌پذیری هدفهای فرد و سازمان در سایه این ارزشها چگونه ممکن و محتمل می‌باشند. برای فرد مسلمان ارزشهای اعتقادی، هدفهای غایی بوده و تمامی هدفهای پایین‌تر را مهار می‌نماید. به فرض در مثالی که ذکرش گذشت، پرسش ما از کارگر مورد نظر نهایتاً به این پاسخ خواهد رسید که «من به خاطر رضای خدا کار می‌کنم». به عبارت ساده‌تر این هدف فراگیر و گسترده اعتقادی، هدف غایی کارگر معتقد بوده و سایر هدفهای او را شکل و جهت می‌بخشد. به همین ترتیب در جامعه‌ای که ارزشهای الهی حاکم باشد، مدیریت نیز به عنوان هدف نهایی و مقصد غایی، «تقرب به الله» و «رضای خدا» را مد نظر خواهد داشت.

اکنون با اندک دقتی می‌توان دریافت که اگر تمامی هدفهای فرعی و جزئی در مراتب پایینی فرد و سازمان با هم اختلاف داشته باشند، اشتراک در هدف غایی موجب می‌گردد که هیچگونه مشکلی بروز نکرده و تمامی هدفهای ظاهراً متعارض پایینی همسو و همجهت گردند. بدین‌گونه است که مشکل تعارض هدفهای فرد و سازمان که در مکاتب غربی مدیریت به عنوان یک مشکل و معضل همواره مطرح بوده است و همه تلاشها در جهت حل آن مشکل صورت گرفته است، در جامعه اسلامی به سهولت رفع شده و به آشتی می‌انجامد. رابطه سلطه و قهر که در روابط بین کارگر و کارفرما در غرب و شرق حاکم است، در چنین وضعیتی برقرار نبوده و روابط بر یگانگی اهداف استوار است. دیگر کارگر در مقابل کارفرما، فرد در مقابل سازمان، و رئیس در مقابل مرئوس جبهه نخواهند گرفت، بلکه همه در کنار هم و برای مقصود مشترک و در راستای قبله واحد خود اهتمام خواهند ورزید و تلاش

خواهند کرد. (شکل ۳)

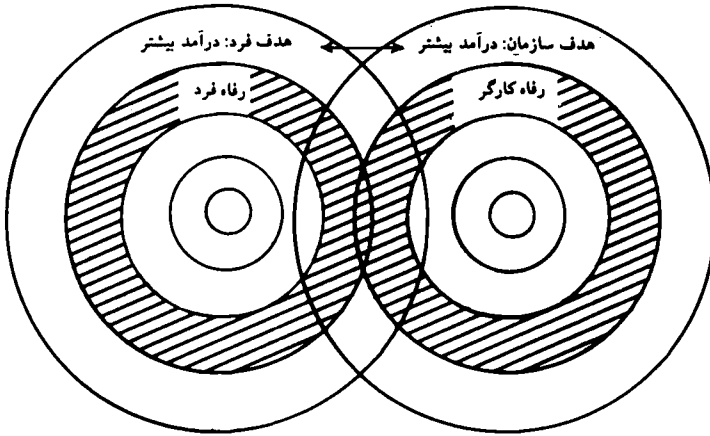
در چنین حالتی به جهت آنکه هدف غایی و نهایی مورد اعتقاد طرفین است، هدفهای جزئی آنها تحت سیطره هدف مشترک کلی هماهنگ و متعادل شده و جرح و تعدیل می‌گردند. هدفهایی که قابل تغییرند، تغییر می‌یابند و اهداف جزئی که تغییرناپذیرند، در صورت تعارض با هدف غایی حذف شده و کنار نهاده می‌شوند. کارگر با آنکه مایل است حقوق و درآمد بیشتری داشته باشد اما این تا حدی است که به رضای خدا و حسن عاقبت او که هدف غایی است لطمه‌ای وارد نیاید و سازمان نیز با آنکه می‌خواهد نهایت استفاده از نیروی کار را بنماید و به حداکثر بازدهی برسد ولی خود را مقید می‌داند که این هدف به هدف غایی سازمان که آن نیز رضای خداست، خدشه‌ای وارد نیاورد. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که وجوه اختلاف در هدفهای پایینی جنبه صوری و سطحی داشته و همه با هم برای هدف مشترک و آن مقصد نهایی که بدان معتقدند کار و سعی خواهند کرد.



شکل ۳. چگونگی تلفیق و آشتی‌پذیری اهداف، فرد و سازمان در لوای هدف غایی مشترک

مفهوم جامعه اسلامی و امت واحده بر این اصل استوار است که همه آحاد این جامعه به علت اعتقادات و ارزشهای مشترک، اگر چه ممکن است در حرفه‌ها و مشاغل و نقشهای مختلف انجام وظیفه کنند، اما همه در یک طریق و به یک سمت در حال حرکت‌اند. تفاوت نقشها وجه اختلاف اصلی نبوده و هدف و مقصد یکی است. البته ذکر این نکته ضروری است که تحقق چنین حالتی در گروی اعتقاد تمامی اعضای جامعه به ارزشهای مکتبی و عمل به آنهاست و در غیر این صورت این حالت واقع نخواهد شد.

در جهان‌بینی‌های سرمایه‌داری و اصالت فردی و جمعی، هر کس نهایتاً به دنبال تحقق هدف خویش به حداکثر و نهایت است، چون هدف نهایی دارای ماهیتی است که امکان توافق را میسر نمی‌سازد باید به دنبال یافتن راهها و تدابیری بود که این تضاد تسکین و تخفیف یابد؛ ترندهای انگیزشی و پرداختهای تشویقی نمونه‌هایی از این مسکنها می‌باشند که برد اثربخشی آنها محدود بوده و به حل قطعی مشکل منجر نمی‌شوند. در مدیریتهای غربی هدف نهایی کارگر درآمد بیشتر، رفاه بیشتر و زندگی بهتر است، و هدف نهایی کارفرما و سازمان نیز تولید بیشتر، درآمد بیشتر و سود بیشتر است. به روشنی ملاحظه می‌شود جمع این هدفهای غایی، به علت تضاد درویشان ممکن نبوده و تلفیق اهداف فرد و سازمان میسر نخواهد بود. حتی در این گونه جوامع ممکن است ظاهراً در هدفهای پایینی وجوه تشابهی مشاهده گردد، اما این تشابهات ظاهری و سطحی بوده و عمقی ندارند. فی‌المثل اگر به پاره‌ای برنامه‌های رفاهی مدیریتهای غربی دقت شود، در می‌یابیم که هدف غایی سازمان از رفاه نهایتاً تولید بیشتر، استفاده بیشتر از کارگر و درآمد بیشتر است، و هدف اصلی و نهایی او رفاه کارگر نیست. دلیل بارز و واضح آن هم این است که به محض آنکه رفاه کارگر بخواهد به سود سازمان یا درآمد که هدف بالاتری است لطمه وارد آورد هدف رفاه متوقف شده و حذف می‌شود (شکل ۴). همچنین در طرحهای سهامی کردن افراد در سود یا سهام، سازمان تا حدی پیش می‌رود که به سود آن آسیبی نرسد، بلکه سود بیشتر شود؛ و اگر طرحی سو در کاهش دهد طرح قابل قبولی بشمار نمی‌آید. همین طور در طرحهای تکه‌کاری و کارانه نیز افزایش بهره‌وری سازمان تا آنجا کارگر را از سود منتفع می‌سازد که به سود سازمان لطمه‌ای وارد نیاید و این اصل محور تمامی طرحهای جوامع سازمانی مذکور برای آشتی اهداف فرد و سازمان است، و به همین جهت طرحها و تدابیر فوق نهایتاً به نقطه کوری می‌رسند که قادر به تحقق هدفی که برای آن تنظیم شده‌اند نیستند، و آشتی هدفهای فرد و سازمان را بوجود نمی‌آورند.



شکل ۴. هدفهای مشابه جزئی در سلسله مراتب اهداف فرد و سازمان

## ضمیمه ۱۴

### کارآفرینان آینده‌ساز

در دهه اخیر مسأله توسعه از طریق گرایش به نیروهای بازار و کاستن از دخالتها و کمکهای دولت موجب گردیده است تا نقش مدیران در توسعه بیش از پیش محسوس گردد. اندیشمندی عامل مهم در عدم توسعه کشورهای جهان سوم را همانا نبود قابلیت‌های مدیریت و ابتکار اقتصادی قلمداد می‌کند.<sup>۱</sup> ایجاد رشد متوازن و پایدار، یافتن امکانات و منابع بالقوه، بکارگیری روشهای بدیع و کارآمد از جمله وظایفی است که تنها به دست توانمند مدیران خلاق و کارآفرین انجام شدنی است. توسعه امروز متکی بر وجود و وفور منابع طبیعی، و ذخائر زیرزمینی نظام سیاسی و اجتماعی خاصی نیست و گواه این ادعا کشورهایی کم توسعه هستند که صاحبان منابع غنی می‌باشند ولی در توسعه طرفی نبسته‌اند. تحقق اهداف توسعه دوران کنونی در گرو حضور مدیران کارآفرین در عرصه جامعه و سازمانها است تا منابع علمی و فنی تولید و خدمات را دگرگون سازند و طرحی نو برای بکارگیری منابع و ذخایر طبیعی و انسانی دراندازند.

---

۱. نظریه لرد بائر (Bauer) در کتاب زیر:

جی. ام. میار - دادلی سیرز، پیشگامان توسعه، ترجمه هدایتی، باسری تهران، سازمان سمت ۱۳۶۸ ص ۴۲.

## کارآفرینان آینده ساز

در عصر حاضر سازمانها و نهادهای متولی توسعه باید مدیرانی واجد شرایط برای برنامه ریزی، نوآوری و خلاقیت و آینده سازی را گرد هم آورند و با این تدبیر مهم، توسعه را سامان بخشند. در دوره ای نه چندان دور مدیران برای توسعه به برنامه های یکساله با تاکید بر جنبه های مالی روی می آوردند و می کوشیدند تا با اهرم بودجه و تکیه بر گزارشات و پیش بینیهای مالی به اهداف توسعه دست یابند. این شیوه برخورد با توسعه بزودی، کارآیی خود را نشان داد و مدیران به آینده نگری برای دستیابی به اهداف توسعه ترغیب و راهنمایی شدند. در این مرحله هدف مدیران و برنامه ریزان پیش بینیهای دقیق و صحیح از آینده بود. برنامه ریزان به مدد تکنیک ها و فون مختلف کمی و آماری می کوشیدند تا آینده را برآورد کرده و در دقت این تخمین ها بر یکدیگر پیشی گیرند. در این زمان مسأله مهم و هدف عمده، پیش بینیهای هر چه دقیقتر از آینده بود. براساس پیش بینیهای انجام شده منابع به طور ایستا تخصیص داده می شدند و توجه چندانی به تغییرات محیطی و تحولات بیرونی نمی شد. محیط بیرونی سازمان ثابت و کم تغییر فرض می شد و عملکردهای درونی سازمان برای تحقق اهداف کافی به نظر می آمد. همچنان که ملاحظه می شود این تفکر با مکاتب سنتی مدیریت و پیشرفتهای آن نیز همخوانی داشت. ایستا بودن، محیط را ثابت انگاشتن و دل مشغولی مدیران در درون سازمان از ویژگیهای مشترک این نگرش برنامه ریزی و مکاتب اولیه مدیریت بود. این نگرش اگر چه ظاهراً بسیار فعال به نظر می آمد اما در عمل قادر به تطبیق و روبرویی با تحولات و تغییرات پیرامونی خود نبود و به همین جهت به تدریج از زمره شیوه های کارآمد به کنار نهاده شد.

اغلب سازمانهای بزرگی که این مرحله را آزموده و با ابزارهای کمی و دقیقی چون تجزیه و تحلیل های روند، مدل های رگرسیون، و برنامه های شبیه سازی به پیش بینی و آینده نگری پرداخته بودند به تنگناهای این نگرش آگاهی یافتند و در جستجوی شیوه ای دیگر به تکاپو افتادند. آنان دریافتند که گروههای کارشناسی برنامه ریزی که پیروی از ضابطه های دقیقی را دستور کار خود قرار داده بودند و برنامه ریزی و پیش بینی های کمی را رکن رکن سازمان می دانستند، چندان اثربخش نبوده و نمی توانند اهداف موعود را تحقق بخشند.

در مرحله سوم نگاه مدیران از درون سازمان به محیط بیرونی متوجه شد و نگرشی ایستا که مبتنی بر ثابت انگاشتن محیط بود جای خود را به تفکری پویا داد. برنامه ریزان عوامل محیطی را در طراحی برنامه ها مد نظر قرار دادند و برنامه ها وسیع تر و همه جانبه تر و واقع بینانه تر گردیدند. در این مرحله بررسیهای سازمانی با تجزیه و تحلیل محیط و آثار آن بر

سازمان آغاز می‌شدند و محیط‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی اقلیمی و تکنیکی، و سایر سازمانها در قلمرو بررسیها جایگاه ویژه‌ای داشتند. سازمان و محیط‌های آن بصورت پدیده‌هایی در حال تحول و تغییر در نظر گرفته می‌شدند و دیگر آینده ادامه گذشته نداشته نمی‌شد. ثبات جای خود را به تحول داده و پویایی جایگزین ایستایی شده بود.

نکته دیگری که از ویژگیهای مرحله سوم بشمار می‌آمد در نظر گرفتن گزینه‌های مختلف برای تحقق برنامه‌ها بود و دیگر به یک تنها راه مطلوب بسنده نمی‌شد. برنامه‌ریزان می‌کوشیدند تا راه چاره‌های مختلفی را برای هر مسأله با توجه به محیط‌های حاکم بر سازمان احصاء نمایند و در یک مجموعه غنی‌تر از بدیل‌ها به انتخاب بهینه بپردازند.

اما در این مرحله نیز مدیریت هنوز نقش واقعی خود را نیافته بود. مدیران می‌کوشیدند تا از شناخت محیط این بهره را بگیرند که چگونه خود را با آن سازگار سازند. هدف تطبیق با محیطها و شرایط بیرونی و درونی سازمان بود و سازگاری آگاهانه نقطه قوت اصلی این تفکر برنامه‌ریزی بشمار می‌آمد. این تفکر برای پیشبرد و رشد موسسات کافی بنظر نمی‌رسید و دگرگونی اساسی در این نحوه اندیشه ضرورت تام داشت.

در مرحله آخر که شکوفائی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد مدیران کارآفرین با تکیه بر توانائیهای ابداع و ابتکار و خلاقیت و با پیش‌نگری به آینده‌سازی می‌پردازند. مدیران موفق عصر ما مدیرانی هستند که نه تنها باید بتوانند آینده را حدس بزنند و پیش‌بینی‌های دقیق در مورد آن بعمل آورند بلکه می‌بایست قادر باشند تا آینده را بسازند، سناریوی آنرا طراحی کنند و خود را برای استقبال از وقایعی که خود ساخته‌اند آماده سازند، مدیریت خلاق و آفریننده مدیریتی است که به آینده شکل می‌دهد و آن را بر طبق خواستها، علائق و امکانات خود می‌سازد. نیازهای تازه در محیط می‌آفریند تا بتواند با کالاهای خود بدانها پاسخ گوید و انتظارات جدید خلق می‌کند تا با خدمات خود جوابگوی آنها باشد. برای توسعه، چنین نگرشی در مدیریت و برنامه‌ریزی ضروری است.

در این مرحله از نقاط قوت مراحل قبلی استفاده می‌شود اما به آنها بسنده نمی‌شود. برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و آینده‌نگر و برون‌نگر برای درک محیط و سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند ولی فراتر از آنها محیط ساخته می‌شود و سازمان به محیطی که خود ساخته پاسخ می‌گوید.

فی‌المثل اگر در مرحله قبل شرایط و موقعیتهای محیط اجتماعی پیش‌بینی و شناسائی می‌شدند در این مرحله شرایط و موقعیتهای اجتماعی، فرهنگی به کمک ذهن خلاق مدیران و برنامه‌های آنان شکل می‌گیرند و حوادث و وقایع، بصورت رخداد‌های برنامه‌ریزی شده در

می آیند. حادثه در این نگرش دیگر حادثه غیر منتظره نیست بلکه فعالیت و برنامه ای پیش بینی شده است که خود در انتظار وقوع آن بوده ایم.

در این نگرش گروه های برنامه ریزی کمی جای خود را به گروه های خلاق تحقیق و توسعه می دهند و مدیران کارآفرین، خلاق و مبدع جایگزین مدیران منضبط قلبی می شوند. این مدیران خود را در چارچوب های غیر قابل انعطاف اسیر نکرده اند، آنان به آینده چشم نمی دوزند، تا آنچه را که بوجود آمده پذیرا شده و استقبال کنند، بلکه آنان آینده را می سازند و با شکیبائی منتظر وقوع حوادثی می شوند که ساخته تلاش های ذهنی، خلاقیت های فکری و فعالیت های عینی آنان است.

البته مدیران در این راه نیازمند کمک و یاری متخصصان و پژوهشگران بوده اند، کسانی که ذهن سازمان را می سازند امروزه بقای سازمانها در گروی خلاق بودن آنهاست و این امر تحقق نمی یابد مگر آنکه گروه های تحقیق و توسعه در سازمان فعال شوند.

خلاصه آنکه مدیران کارآفرین و خلاق که متولیان بحق توسعه هستند منتظر تغییرات محیط نمی نشینند، بلکه خود تغییر و دگرگونی ایجاد می کنند، در معیارها و هنجارها نفوذ می کنند، انجماد رفتارها و روش های موجود را می شکنند، تغییرات مورد نظر را بوجود می آورند و با تدابیر انگیزشی تغییرات را تثبیت می کنند. جهت دادن به تغییرات و آنها را مطابق امکانات، منابع و اهداف سازمان شکل دادن رسالت امروز مدیران کارآفرین است و مدیریت استراتژیک نیز فی الواقع چیزی جز نگرش بلندمدت، و آفریدن آینده های دور و مطلوب برای سازمان نیست.

از دیدگاه تفکر سیستمی نیز می توان آینده سازی کارآفرینان را تحلیل نمود. در الگوی سیستمی اگر دروندادهای سیستم تغییر کرده و به تبع آن برون دادهای سیستم نیز تغییر نمایند مدیریت اثربخش در سازمان رخ نداده است، سازمان در این حالت همچون کانال گذاری است که مسائل محیط را از یکسو دریافت و از سوی دیگر به مشتریان و ارباب رجوع خود منتقل می سازد. مدیریت انفعالی در این وضعیت هیچگونه احاطه ای بر محیط نداشته و کاملاً تسلیم آن است. فی المثل اگر نایابی یا گرانی مواد اولیه موجب کاهش تولید یا گرانی فرآورده ها گردد مدیریت نقش فعالی ایفا نکرده است. در حالیکه مدیریت کارآفرین نایابی و گرانی را با ابداعات و ابتکارات در تکنولوژی تولید، جایگزینی مواد اولیه و سایر تدابیر خلاق بی اثر یا کم اثر ساخته و حتی از آنها برای پیشبردهای سازمان نیز بهره می گیرد. مدیر کارآفرین تسلیم محیط نیست بلکه در محیط تسلط داشته واز آن برای منافع و مصالح سازمان استفاده می کند.

## ضمیمه ۱۵

### سبک شما در مدیریت تعارض چیست<sup>۱</sup>

شاید اغلب مدیران در جریان کار با موقعیتهای تعارض آمیز برخورد داشته‌اند و این مسأله را در سازمان بگونه‌ای تجربه کرده‌اند. هر مدیری در مواجهه با تعارض به شیوه‌ای خاص عمل می‌کند. مدیری خونسرد از کنار مسأله می‌گذرد و آن را نادیده می‌گیرد، مدیر دیگری واکنشهای شدید از خود بروز می‌دهد و مدیر دیگر برخورد مسالمت آمیزی را برای حل تعارض در پیش می‌گیرد.

شاید برای مدیران جالب و آموزنده باشد که از سبک خود در مقابله با تعارضات سازمان آگاه شده و رویه خویش را در مدیریت تعارض بشناسند. در این زمینه پرسشنامه‌ای بوسیله «مارس روبرت» تهیه و تنظیم گردیده است که ذیلاً ملاحظه می‌شود.

سؤالات دارای چهار پاسخ می‌باشند که باید ۱۰ امتیاز را بین آنها تقسیم کنید بدین ترتیب به پاسخی که محتمل‌تر است بالاترین امتیاز و به پاسخهای بعدی امتیازات کمتری تخصیص دهید. اما در هر حال مجموع امتیازات ۴ پاسخ نباید بیش از ده امتیاز شود. امتیاز چند پاسخ می‌تواند یکسان بوده و برای پاسخی که کاملاً غیر محتمل است می‌توان امتیاز صفر در نظر گرفت.

---

1. Marc Robert (1987). "Conflict - Management Style Survery", *Instrumentation Kit*, C.A.: University Associates, Inc.

## پرسشنامه

۱. هنگامی که فردی که به او توجه دارم به صورت خصمانه‌ای با من برخورد می‌کند، فریاد می‌زند، تهدید می‌کند و راه اهانت و بدزبانی را در پیش می‌گیرد من تمایل دارم که:  
 همانند او با او را از رفتار باحوصله و تاحد ممکن مطلب را جدی نگرفته و خصومت برخورد خصومت‌آمیز و به سخنان او گوش دهم از آن بگذرم  
 کنم عصبانیت دور کنم

۲. زمانی که یک فرد که برای من اهمیت چندانی ندارد، در رابطه با من بشدت عصبانی می‌شود، برای مثال فریاد می‌زند، تهدید می‌کند و راه بدزبانی را در پیش می‌گیرد، مایلیم که:  
 همانند او با او را از رفتار باحوصله و تاحد ممکن مطالب را جدی نگرفته و خصومت برخورد خصومت‌آمیز و به سخنان او گوش دهم و از آن بگذرم  
 کنم عصبانیت دور کنم

۳. زمانی که افراد را در تعارضاتی می‌بینم که در حین آن خشمگین می‌شوند، تهدید می‌کنند، به یکدیگر کینه و دشمنی می‌ورزند و به شدت بر عقیده خویش پافشاری می‌کنند مایلیم که:  
 داخل ماجرا شده و برای میانجیگری میان آنچه را که روی می‌دهد سرعت آنجا را ترک یک موضوع آنان تلاش کنم نظاره کنم  
 خاص را انتخاب کنم

۴. زمانی که متوجه می‌شوم فردی برای رسیدن به اهداف خود را متضرر می‌سازد سعی می‌کنم:  
 هر کاری را که برای تغییر رفتار فرد به رابطه‌ام را با او کاملاً بهم موقعیت را آن چنان ممکن موجب تغییر ترغیب او پرداخته و بزنم است که هست بپذیرم  
 رفتار خود شود واقعیاتی را برایش بیان انجام دهم کنم

۵. زمانی که وارد مشاجره با فرد دیگری می شود الگو و روش کلی من این است که:

|                   |                       |                     |                      |
|-------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|
| فرد را به جانی    | مباحث فیمابین را درحد | به جستجوی راهی برای | اجازه می دهم گذشت    |
| می کشانم که مسأله | امکان به صورت منطقی   | یک مصالحه و توافق   | زمان مسائل را حل کند |
| را آن چنانکه      | بررسی کنم             | عملی پردازم         |                      |

می خواهم ببیند

۶. به نظر من در برخورد با تعارض مؤثرترین ویژگی...

|              |                 |                   |                   |
|--------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| احساس قدرت و | هوش و ذکاوت است | محبت و صمیمیت است | شکیبائی و صبر است |
|--------------|-----------------|-------------------|-------------------|

امنیت است

۷. پس از آنکه مجادله ای جدی بین من و فردی که به وی توجه زیادی دارم رخ داده...

|                  |                        |                     |                     |
|------------------|------------------------|---------------------|---------------------|
| شدیداً مایلم که  | مایلم عقب نشینی کرده و | در مورد مطلب تا حدی | حل مسأله را به عهده |
| عقب نشینی کرده و | در حد ضرورت            | نگران می شوم ولی    | زمان می گذارم       |
| در روشم تغییری   | تغییری را در شیوه خود  | تلاشی برای تماسهای  |                     |
| دهم              | ایجاد کنم              | بعدی نمی کنم        |                     |

۸. زمانی که می بینم یک تعارض جدی میان ۲ گروه از افراد که برای من اهمیت دارند، رخ داده است مایلم که:

|                    |                      |                     |                       |
|--------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| تاسف و ناامیدیم را | در جهت تشویق آنها به | نظاره گر آنچه که در | موضوع را نادیده بگیرم |
| از این اتفاق بیان  | حل اختلافشان تلاش    | حال اتفاق است باشم  |                       |
| کنم                | کنم                  |                     |                       |

۹. زمانی که می بینم یک تعارض جدی میان ۲ گروه از افراد که برای من اهمیت چندانی ندارند، رخ داده است مایلم که:

|                    |                      |                     |                       |
|--------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| تاسف و ناامیدیم را | در جهت تشویق آنها به | نظاره گر آنچه که در | موضوع را نادیده بگیرم |
| از این اتفاق بیان  | حل اختلافشان تلاش    | حال اتفاق است باشم  |                       |
| کنم                | کنم                  |                     |                       |

۱۰. بازخوری که من در مورد رفتارم در زمان مواجه با تعارض از اغلب افراد دریافت کرده‌ام، نشان می‌دهد که:

|                 |                    |                     |                         |
|-----------------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| شدیداً می‌خواهم | سعی می‌کنم در جهت  | فرد سهل‌گیری هستم و | معمولاً از مواجه شدن با |
| خواسته خود را   | رفع مشکلات و       | یک موضع انعطاف‌پذیر | موقعیت تعارض اجتناب     |
| برآورم و نظر    | اختلافات با تشریک  | را اتخاذ می‌کنم     | می‌ورزم                 |
| خویش را اعمال   | مساعی دیگران اقدام |                     |                         |
| کنم             | کنم                |                     |                         |

۱۱. زمانی که به افرادی که با او یک تعارض جدی دارم ارتباط برقرار می‌کنم:

|                   |                      |                        |                       |
|-------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| سعی می‌کنم با     | کمی بیشتر از آنچه که | شنونده‌ای هشیار هستم و | شنونده‌ای بی‌توجه     |
| سخناتم بر او غلبه | گوش می‌دهم صحبت      | به سخنان و احساسات     | هستم و با سخنان او    |
| داشته باشم و      | کنم                  | او بازخورد می‌دهم      | موافقت می‌کنم و از او |
| قدرت در دست من    |                      |                        | عذرخواهی می‌نمایم     |
| باشد              |                      |                        |                       |

۱۲. وقتی که در یک برخورد و تعارض ناخوشایند درگیر می‌شوم:

|                |                   |                       |                   |
|----------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
| طرف مقابل را   | بطرف مقابل گوشه و | رفتار خودم را استهزاء | شوخی نمی‌کنم و از |
| استهزاء می‌کنم | کنایه می‌زنم      | می‌کنم                | مسأله بطور جدی    |
|                |                   |                       | می‌گذرم           |

۱۳. زمانی که کسی کارهایی انجام می‌دهد که موجب ناراحتی من می‌شود، مثلاً در مکان ممنوعه سیگار می‌کشد و یا در جلوی صفی که در آن ایستاده‌ام شلوغ می‌کند، تمایل من در رابطه با او این است که:

|                    |                      |                        |                    |
|--------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| سعی می‌کنم به او   | مستقیماً به او نگاه  | مبتنایاً نگاهی تند و   | از نگاه کردن به او |
| خیره شوم و با نگاه | می‌کنم و به او نگاهی | معنی‌داری به او می‌کنم | خودداری می‌کنم     |
| او را سرزنش کنم    | تند می‌اندازم        |                        |                    |

## ۱۴. سؤال شماره ۱۳

راه را بر او بسته و با      با حرکت دست و      سعی می‌کنم جلوی او را      عقب می‌ایستم و کاری  
او برخورد فیزیکی      صورت ناراحتی‌ام را      بگیرم بدون اینکه با او      نمی‌کنم  
می‌کنم      نشان می‌دهم      برخوردی داشته باشم

## ۱۵. سؤال شماره ۱۳

با لحنی تند و به      سعی می‌کنم فرد را با      به صورت مؤدبانه مسأله      هیچ کاری نمی‌کنم  
صورت مستقیم به      زبان خوش به توقف      را به او گوشزد می‌کنم  
فرد می‌گوئیم که      عملش تشویق کنم  
عملش را متوقف  
سازد

## چگونگی تعیین و تفسیر سبک مدیریت تعارض

اکنون که به سؤالات پاسخ گفتید نمرات هر ستون را جمع کرده و در جدول زیر وارد کنید. از بهم پیوستن نقاط مشخص شده در جدول منحنی سبک مدیریت تعارض برای شما مشخص می‌شود. حال با استفاده از راهنمای تفسیر می‌توانید سبک خود را بهتر بشناسید.

|     | ستون ۱ | ستون ۲ | ستون ۳ | ستون ۴ |
|-----|--------|--------|--------|--------|
| ۱۵۰ |        |        |        |        |
| ۱۲۵ |        |        |        |        |
| ۱۰۰ |        |        |        |        |
| ۷۵  |        |        |        |        |
| ۵۰  |        |        |        |        |
| ۲۵  |        |        |        |        |
| ۰   |        |        |        |        |

جدول امتیازات

### راهنمای تفسیر نتایج

ستون اول: امتیازات بالا در ستون اول نشانگر تهاجمی عمل کردن شما به عنوان مدیر در موقعیتهای تعارض است. شما می‌خواهید بر موقعیت تسلط داشته باشید و کلیه امور را کنترل کنید.

ستون دوم: امتیازات بالا در این ستون مشخص کننده علاقه شما به متقاعد ساختن طرف مقابل در موقعیت تعارض است. مدیرانی از این بیشتر به قدرت کلامی خود برای حل تعارض متکی می‌باشند.

ستون سوم: امتیازات بالا در این ستون نشانگر دقت شما در بررسی رفتار فرد مقابل و تا حدودی پذیرش نظر و عقیده اوست. مدیرانی که دارای این سبک می‌باشند سعی دارند تا طرف مقابل را آرام ساخته و با مسالمت به تعارض خاتمه دهند.

ستون چهارم: امتیازات در ستون چهارم سبکی تدافعی و غیر فعال را نشان می‌دهد. در این سبک مدیر از موقعیتهای تعارض می‌گریزد. احساسات خود را مهار کرده و صبر و بردباری را پیشه خود می‌سازد.

اکنون امتیازات خود را در ستونهای اول و دوم جمع بزنید و آن را امتیاز (الف) بنامید، همینطور امتیازات ستونهای سوم و چهارم را بهم افزوده و آنها را امتیازات (ب) نام‌گذاری کنید. اگر امتیاز (الف) حداقل ۲۵ امتیاز بیشتر از امتیاز (ب) باشد این امر نشانگر روحیه تهاجمی و قاطع شما در برخورد با تعارض است.

هرگاه امتیاز (ب) از امتیاز (الف) بیشتر باشد شما سبکی تدافعی و مسالمت‌آمیز را در مدیریت تعارض برگزیده‌اید.

## ضمیمه ۱۶

### مشکلات و تنگنای نظام اداری جهان سوم

جهان سوم، کشورهای در حال توسعه، جوامع رو به رشد و یا ممالک جنوب، همه عناوینی هستند که برای توصیف گروهی از کشورها که دارای تشابهات اقتصادی، سیاسی، اداری، اجتماعی، فرهنگی، فنی و تکنولوژیکی می‌باشند بکار رفته است. این کشورها ضمن تفاوت‌های بسیاری که با یکدیگر دارند از جهاتی آنچنان شبیه یکدیگرند که می‌توان آنها را در یک گروه یا دسته تحت مطالعه و بررسی قرار داد. یکی از جنبه‌های مشترک بین کشورهای جهان سوم، خصوصیات نظام اداری حاکم بر این جوامع و مشکلات ناشی از آنهاست، خصوصیات مذکور به گونه‌ای مشابه‌اند که این کشورها را به نحو بارزی از دیگر کشورها متمایز می‌سازد.<sup>۱</sup> در این قسمت سعی بر آن است که ویژگیهای نظام اداری جهان سوم و عوارض و تنگنای ناشی از آنها توصیف شوند، شاید بیان مشکلات مقدمه‌ای برای حل آنها باشد.

۱. تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی، تشکیلات و مدیریت: یکی از خصوصیات نظام اداری جهان سوم تقلیدی بودن ساختارهای اداری آن است که موجب مشکلات بسیاری می‌باشد. الگوی اولیه سازمانها در کشورهای مذکور تقلیدی از کشورهای پیشرفته صنعتی بوده و خود

---

1. F. Heady, *Public Administration, A Comparative Perspective*, N.Y.: Marcel Dekker, Inc. 1979. p. 243.

دارای ساختاری اصیل برای سازمانها و مدیریت جامعه نیستند. همه این کشورها حتی آنهایی که تحت سلطه و استعمار نبوده‌اند، تلاش کرده‌اند تا به نوعی ساختارهای بیگانه را در نظام اداری خود بکار گیرند. کشورهای مذکور با ساختاری عاریتی به استقبال توسعه رفته‌اند و اینگونه اندیشیده‌اند که اگر غرب توانسته است با چنین الگویی پیشرفت نماید آنان نیز به مدد این ساختارها شاهد رشد و توسعه خواهند بود. کشورهای تحت سلطه استعمارگران نیز پس از استقلال در ایجاد یک ساختار اصیل برای خویشتن نکوشیدند و همان ساختارهای قبلی را بدون هیچگونه تغییری بنیادین بکار گرفتند. آنان حتی رفتارهای اداری را نیز تقلید کردند. در یکی از تحقیقات انجام شده در نیجریه<sup>۱</sup> رفتار کارمندان اداری دقیقاً رفتاری الگوبرداری شده از کارمندان خارجی قلمداد گردیده است. آنها در رفتارها، برخوردها و ارتباطاتشان درست همانگونه عمل می‌کردند که خارجیان در زمان استعمار عمل می‌نمودند.

اگر چه کشورهایی که تحت استعمار انگلیس، آمریکا و فرانسه قرار داشتند با ساختارهای پیشرفته‌تر اداری و سازمانی نسبت به کشورهایی که تحت سلطه پرتغال، اسپانیا و بلژیک بودند، آشنا شدند ولی در هر حال استعمارگران ساختارهایی را به آنان ارزانی نداشتند که با اوضاع و احوال و شرایط فرهنگی و اجتماعی و اقلیمی آنان متناسب و هماهنگ باشد. ساختارهای وارداتی برای حکمرانی سلطه‌گران و استفاده آنان از منابع کشورهای تحت سلطه طراحی شده بود و پاسخگوی نیازهای بومی نبود. غالباً نظامهای اداری تحمیل شده آمرانه و توأم با استبداد رأی، نخبه‌گرا<sup>۲</sup>، نامردمی<sup>۳</sup>، و قیم‌وار<sup>۴</sup> بودند و این ویژگیهایی است که در ساختارهای اداری ممالک نو استقلال نیز مشاهده می‌گردد، و نشان‌دهنده آثار و نفوذ تشکیلات و مدیریت استعمارگران می‌باشد. به هر حال چه ساختارهای اداری از کشورهای استعمارگر به ارث رسیده باشد و چه کشورهای در حال توسعه به پندار پیشرفت خود آنها را به عاریت گرفته باشند، فقدان اصالت تشکیلات و تقلیدی بودن نظام اداری یکی از خصوصیات بارز نظام اداری جهان سوم و یکی از مشکلات اساسی و پایه‌ای آن بشمار می‌آید.

۲. بازدهی کم و نامؤثر بودن نظام اداری: در مقام مقایسه میزان اثربخشی و بازدهی نظام اداری جهان سوم نسبت به سایر کشورهای پیشرفته در سطح نازلی بوده و این امر یکی از

1. J. D. Kingsley, «Bureaucracy and Pulitical Development, with Particular Reference to Nigeria» in La palombara, *Bureaucracy and Poliitcal Development*, p. 303.

2. elitist

3. aloof

4. paternalistic

مشکلات مبتلا به تمامی کشورهای مذکور است. شاید یکی از عمده‌ترین علتهای این مسئله همانا تقلیدی بودن نظام اداری است، نظامی که برای جامعه اصالت نداشته و با اجزای مختلف آن همخوانی ندارد مسلماً نخواهد توانست در تحقق اهداف خود مؤثر و کارآمد باشد.

یکی دیگر از علل بازدهی کم، نارسایی و ضعف تخصصی در این گونه ممالک است. نیروی انسانی متخصص بسیار کم بوده و از نیروی تخصصی موجود نیز به درستی و در جای خود استفاده نمی‌شود. بیکاری مزمن و کم‌کاری در ادارات دولتی بسیار دیده می‌شود، و تورم پرسنل در رده‌های پایینی سازمان و مشاغلی چون خدمتگزار، نامه‌رسان، کارمند ساده و امثال آنها کاملاً محسوس است. کمبود کادر متخصص در رده‌های بالای سازمان ناشی از ضعف سیستم آموزش عالی است که قادر نیست پاسخگوی نیازهای جامعه در حال رشد باشد. اما در برخی کشورهای جهان سوم چون هند و مصر با وجود اینکه تعداد فارغ‌التحصیلان دانشگاه در حد نسبتاً بالایی است، ولی مشکل کمبود متخصص هنوز مسئله حادی است زیرا اولاً دانشگاهها از جهت رشته‌های درسی متناسب با نوع نیازهای جامعه برنامه‌ریزی نشده‌اند، ثانیاً مطالب مطرح شده در دانشگاهها با آنچه عملاً در سازمانها انجام می‌گیرد بسیار متفاوت است، ثالثاً روحیه کسب مدرک در دانشگاهها غالب‌تر از روحیه کسب دانش است و بالاخره جایگزینی و انتصاب افراد در سازمانها کمتر براساس رشته‌های تحصیلی و تخصصهای آنان، و بیشتر براساس روابط انجام می‌پذیرد. مشکلات آموزشی در سطوح پایین‌تر از دانشگاه نیز مسئله نارساییهای تخصصی را تشدید می‌کند. البته برای کشورهای در حال توسعه این امر، عارضه‌ای اجتناب‌ناپذیر است زیرا برای رفع آن نیاز به زمان، سرمایه تخصص می‌باشد که از این نظر همواره محدودیتهایی برای کشورهای مذکور وجود دارد.

مسئله بیگانه‌زدایی در کشورهای نو استقلال نیز خلأ تخصصی را افزون ساخته است. در آغاز استقلال، رهبران سیاسی علاقمند یا مجبور بوده‌اند که متخصصان خارجی را بلافاصله با کادر بومی جایگزین سازند و این مأموریت را با وجود زیانهای مادی به هر ترتیب انجام دهند. یکی از مدیران سازمان در نیجریه این مرحله را این طور توصیف کرده است: «تصمیم را رهبران سیاسی می‌گرفتند. آنها معتقد بودند مأموران انگلیسی باید بلافاصله با افراد بومی جایگزین گردند، حتی اگر این جابجایی نارساییهایی نیز بوجود آورد. به‌زعم آنان استقلال سیاسی بدون استقلال اداری امکان‌پذیر نبود و از نظر سیاسی در این مرحله هیچ راهی برای همزیستی بین کارشناسان خارجی و بومی در کنار هم وجود نداشت.»<sup>۱</sup>

1. S. O. Adebo, «public Administration in Newly Independent Countries» in Baker, *public Administration: A Key to Development*, p. 20.

کمبود متخصص بعد از استقلال، و تغییر کادر سیاسی به گونه دیگری نیز تظاهر می نمود. در کشورهای مثل برمه و اندونزی مدیران و رؤسای که در دوران استعمار به کار اشتغال داشتند، پس از اعلام استقلال چندان زمینه مساعدی برای ادامه کار نمی یافتند. آنها به عنوان ابزار کار استعمارگران و دوستان آنان بشمار می آمدند و تمایلی به ادامه کار آنها احساس نمی شد که این خود باعث حذف نیرویی متخصص و بومی می گردید و مسئله کمبود تخصصی را تشدید می کرد. در برخی دیگر از کشورهای جهان سوم وابستگی افراد به طبقه ای خاص یا گروه و حزب معینی، جزء شرایط احراز اعلام نشده مشاغل بوده و همین امر باعث می گردد تا عده بسیاری که واجد شرایط تخصصی هستند کنار گذاشته شده و کمبود متخصص بوجود آید.

فقدان انگیزش کافی برای کارکنان دولتی و عدم جذابیت سازمانهای اداری نیز از زمره عللی است که بازدهی کم نظام اداری جهان سوم را موجب می گردد. کارکنان غالباً انگیزه و علاقه ای به کار نداشته و به علت نبودن سیستمهای مؤثر ارزشیابی، کنترل، حقوق و دستمزد، تشویق و تنبیه، و همچنین وجود این تلقی که سازمان دولتی محلی برای امرار معاش و گذران زندگی است، کم کاری و بیکاری نیروها رایج بوده و نهایتاً بازدهی در حد نازلی است.

۳. جایگزینی هدفهای فردی به جای اهداف عمومی: در اغلب سازمانهای اداری جهان سوم مدیران به دنبال تحقق اهداف فردی خود بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به اهداف شخصی خود بهره می گیرند. حفظ مقام و شغل از عمده ترین مسائل هر مدیر بوده و او در ارتباطات و فعالیتهایش بیشترین تلاش را در تحقق این هدف داشته و از نظری مسائل سازمانی در درجات بعدی اهمیت قرار دارند. وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و نظارت جنبه صوری داشته و اهتمام در حفظ مسند مدیریت است. امور سازمانی جنبه سیاسی پیدا کرده و کمتر به مسائل فنی توجه می شود. جابجایی هدفهای فردی و سازمانی مدیران، گاهی به صورت احساس مالکیت بر سازمان و مشاغل آن نیز تظاهر می کند، بدین ترتیب که مدیران فکر می کنند مشاغل و منابع سازمان جزء مایملک آنان بوده و با نظر و سلیقه، و قضاوت شخصی آنها قابل تقسیم و توزیع است. بهره گیری از سازمانهای اداری برای مقاصد سیاسی و استفاده از آنها به عنوان سکوی پرتاب به مشاغل بالاتر نیز عارضه دیگری از جابجایی هدفهاست.

۴. نظام ناشایستگی<sup>۱</sup> در مدیریت نیروی انسانی: در نظام شایستگی هدف آن است که شایسته ترین افراد به خدمت سازمان درآمده و طبق ضوابط و مقررات موجود در سازمان

1. nonmerit system

براساس شایستگی و صلاحیت دقیقاً ارزیابی شده و در صورت استحقاق، ترفیع و ارتقا یابند. اما در نظام ناشایستگی، سازمانها در انتصاب و ارتقا، پایبند ضوابط و مقررات نبوده و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات ذی نفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان، و روابط شخصی، اساس استخدام قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی مدیریت نیروی انسانی در سازمان تابع سلیقه‌های فردی بوده و از حاکمیت ضابطه‌ها خبری نیست. در نظام ناشایستگی اگر هم بر اجرای مقررات استخدامی تأکید شود، سعی در اجرای ظاهری مقررات شده و به وسیلهٔ اعلام شرایط احراز خاص (که تنها در مورد افراد معینی صدق می‌کند)، عدم اطلاع عام و به موقع فرصتهای استخدامی برای همگان، اعمال نظر در مصاحبه‌ها و آزمونها، نظرات شخصی در استخدام مؤثر واقع می‌گردند. گذشته از این حتی در مواردی که تمایل واقعی به اجرای نظام شایستگی است، به علت نداشتن ابزارهای آزمون و سنجش مانند تستهای استاندارد شده یا آزمونهای معتبر روانشناسی و علاقه‌سنجی، کار استخدام به درستی انجام نگرفته و نظام شایستگی تحقق نمی‌یابد. نکتهٔ دیگری که در این زمینه قابل ذکر است نقش مدارک تحصیلی در استخدام‌هاست؛ در کشورهای جهان سوم مدارک تحصیلی به عنوان پروانه‌ای برای ورود به خدمات دولتی تلقی می‌شود و با توجه به اینکه در این کشورها غالباً امکانات تحصیلی برای همگان فراهم نیست و تنها افراد متمکن و ساکن شهرهای بزرگ قادرند به تحصیلات عالی بپردازند، این رویه خود مانعی برای جذب افراد شایسته به سازمانها شده و در کار تحقق نظام شایستگی مانع می‌آفریند.

۵. فساد اداری: یکی از مشکلات نظام اداری جهان سوم فساد اداری یا نادرستی در انجام امور اداری است. فساد اداری را معمولاً به انحراف از شیوه‌های قانونی انجام وظایف اطلاق کرده‌اند، اما به طور کلی هرگونه استفاده نامشروع از مقام و موقعیت شغلی نوعی فساد بشمار می‌آید. به هر تعبیر فساد مسئله‌ای نیست که خاص کشورهای جهان سوم باشد و در کشورهای راقیه نیز به گونه‌ای مختلف مشاهده می‌گردد. در جهان سوم فساد اداری گاهی به صورت پرداختهای اندک برای تسهیل اجرای قوانین و تسریع امور به مأموران جزء تظاهر می‌کند و گاهی نیز در رده‌های بالاتر برای فرار از قانون صورت می‌پذیرد. پیچیدگی قوانین و بوروکراسیهای عریض و طویل، ناآگاهی عامه مردم از حقوق خود در برابر قانون، ضعف ایمان، فقر مادی و عدم همپایی حقوق کارکنان با هزینه‌ها روحیه فردگرایی و به دنبال راه‌حلهای ساده و سریع بودن، از زمره دلایلی است که موجب می‌شود رشوه و فساد به عنوان ابزاری برای فرار از این مشکلات کاری متداول شده و وجود خود را توجیه نماید.

۶. فرهنگ سخن‌گویی به جای عمل: در جهان سوم در مورد مسائل بیشتر سخن گفته می‌شود

تا عمل. در مورد آرمانها و ایده‌آلها سخن بسیار رانده می‌شود، اما از عمل خبری نیست، برنامه‌های جامع و کاملی طراحی می‌گردند که هرگز به مرحله عمل نمی‌رسند. و قوانین و مقرراتی وضع می‌شوند که از آغاز مشخص است هیچگاه به اجرا در نخواهند آمد. یک جامعه‌شناس هندی این عارضه را در هند اینگونه توصیف می‌کند:

«انسان هندی در قدرت کلام و سخن راه اغراق پیموده و آن را ابزاری برای حل مسائل و مشکلات می‌داند. سایرین از زبان به عنوان ارتباط و بیان مسائل استفاده می‌کنند، ولی برای هندیان زبان وسیله حل مشکلات است. کوشش، فداکاری، رشادت همه در الفاظ و شعارها به چشم می‌خورند. کمیته‌ها و کمیسیونهای مختلف برای تهیه گزارشات تشکیل می‌شوند و اعلانات پرطمطراق انتخاباتی انتشار می‌یابند، دولت اطلاعیه‌های بلندبالا پخش می‌کند... و همه اینها، نه به خاطر آن است که اجرا شوند (چون همه می‌دانند که غیر قابل اجرا هستند) بلکه به خاطر آن است که شاید مسائل را حل کنند و راه‌حلی برای مشکلات باشند، و بدین ترتیب است که عمل برای حل مشکلات جای خود را به شعار و سخن می‌دهد. به جای آنکه افراد سخت بکوشند و کار کنند، شعار سختکوشی سر داده می‌شود، و اغلب امور در قالب الفاظ زندگی می‌کنند و در دنیای واقعی از آنها خبری نیست. صداقت در کلام ارزشمند است ولی در جامعه بی‌صداقتی شایع است. محبت و صفا ستایش می‌شود ولی روابط انسانها خالی از احساس و عاطفه است.»<sup>۱</sup>

در چنین فضایی، در سازمانهای اداری نیز فرهنگ سخنگویی جانشین عمل و اقدام شده و سخن بسیار و عمل اندک می‌گردد. مدیریت به حرفا و لفاظی اطلاق می‌گردد و التفاتی چندان به فعالیت و تلاش در راه تحقیق هدفها نمی‌شود، و مآلاً نظام اداری به صورت گرافه‌گویی بی‌تحرك و عاطل در می‌آید.

۷. مهارگسیختگی بوروکراسیها: یکی از مشکلات نظام اداری جهان سوم مهارگسیختگی بوروکراسیها و انباشت بی‌حد قدرت در آنهاست. بوروکراسیها نیروها و منابع و امکانات جامعه را انحصاراً به خود اختصاص داده و به صورت واحدهایی نیرومند و انحصارطلب در جامعه سر می‌افرازند. این سازمانهای غول‌آسا با بکارگیری تخصصهای فنی، با استفاده از قوانین و مقررات دولتی، با اتکا به هدفهای ضروری و حیاتی خود، و با بهره‌گیری از اهرمهای سیاسی به قدرت‌نمایی پرداخته و بدین ترتیب سازمانهایی که می‌باید در خدمت جامعه باشند، به صورت مخدومی جبار در می‌آیند و جامعه را به خدمت خود می‌گیرند. در جهان سوم

1. D. Narain «Indian National Character in Twentieth Century», in S.M. Davis, *Comparative Management* N.J.: Prentice - Hall 1971, pp. 245 - 253.

قدرتی که بتواند بوروکراسیها را کنترل کرده و در مواردی لزوم مهار آنها را در دست بگیرد غالباً وجود نداشته و در این خلأ قدرت حاکمه است که بوروکراسیها صاحب نفوذی بیش از حد شده، پا از محدودهٔ فعالیتها و اختیارات خود فراتر گذاشته و از حالت خادم به صورت مخدوم در می آیند و نظام اداری را بیمار می کنند.

۸. تشکلهای غیررسمی در سازمان: فرهنگ مشرق زمین آمیخته با دوستیها، علائق و صمیمیتهای مفرط بوده و این امر در ایجاد تشکلهای درون سازمانی غیررسمی تأثیر بسیار داشته است. در نظام اداری جهان سوم ارتباطات غیررسمی که بین گروههای مختلف در سازمانها شکل گرفته اند در بیشتر اوقات به صورت عاملی بازدارنده در آمده و سدّ راه تحقق اهداف رسمی سازمان گردیده اند. هم مذهب بودن، هم زبان بودن، هم شهری بودن، هم مسلک بودن... باعث گردیده است افراد و اعضای سازمانها جایگاههای رسمی خود را فراموش کرده و در قالبهای غیر رسمی با هم ارتباط برقرار کنند و سازمانی پیش بینی نشده و متمایز با سازمان رسمی بوجود آورند. در کشورهایی که تنوع و گوناگونی نژاد، مذهب، فرهنگ و زبان وجود دارد تشکلهای غیررسمی در سازمانها بیشتر و قویتر بوده است. سازمانهای غیررسمی و شبکه های ارتباطی پیش بینی نشده در دل سازمانهای رسمی بوجود آمده و سازمان را به عنوان پوششی برای اهداف و مقاصد خود بکار می گیرند. این گروهها برای خود اهدافی را معین می کنند که اغلب منطبق با اهداف سازمان رسمی نیست و در این جاست که سازمانهای غیررسمی به صورت یک مانع در راه نظام اداری عمل کرده و مدیریتها را در تحقق اهداف سازمان دچار مشکل می سازند.

۹. روحیه تقدیرگویی: یکی از ویژگیهای فرهنگی برخی ملل در جهان سوم تقدیرگرایی و اعتقاد به سرنوشت محتوم است که روحیه ای انفعالی بوده و در راه انجام وظایف مختلف مدیریت مشکل ایجاد می کند. به عنوان مثال کسی که معتقد است سرنوشت انسان هر چه باشد همان رخ خواهد داد، لزومی در تحرک و تلاش نمی بیند و با حالتی رخوت زده در انتظار وقوع حوادث می ماند، چنین فردی سعی در ایجاد تحول و تغییر، بهبود و اصلاح، و توسعه و پیشرفت ندارد و برنامه ریزی را کاری عبث و بی فایده می پندارد، زیرا هر آنچه باید بشود خواهد شد و با برنامه ریزی آینده را نمی توان دگرگون ساخت. با چنین تلقی از آینده انگیزهٔ تعالی و کمال طلبی نیز دچار وقفه و رکود می گردد و افراد به وضع موجود بسنده می کنند و به آنچه رخ می دهد رضایت می دهند. روحیهٔ تقدیرگرایی با چنین تظاهراتی در برخی کشورهای جهان سوم راه پیشرفت و توفیق نظام اداری را سد کرده و تحقق اهداف توسعه ملل مذکور را مواجه با مشکل ساخته است.

## ضمیمه ۱۷

### سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم

در زمانه‌ی ما که عصر پدیداری تازه‌ها و نوآوری‌هاست نوع جدیدی از سازمان در حال ظهور است، این سازمان که آن را سازمان مجازی<sup>۱</sup> نامیده‌اند از نوعی تلفیق تازه خبر می‌دهد، تلفیق میان گروه‌ها و واحدهای پراکنده‌ای که به مدد شبکه‌های ارتباطی با هم پیوند خورده‌اند و تشکل جدیدی را به وجود آورده‌اند. سازمانهای مجازی نمونه‌ای از سازمانهای آینده‌ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت، و حجم عملیات به گونه‌ای است که دیگر نمی‌توان آنها را به صورت سازمان متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه‌ی کار آنها نیز به سازمانهای دیگر است. در مجموعه‌ی سازمانهایی که با هم سازمان مجازی را تشکیل می‌دهند، هر سازمان اثربخشی خود را در ارتباط با سازمان دیگر به دست می‌آورد و آنچه به آنها معنی می‌بخشد نوعی اتفاق و اتحاد موقت است.

البته مفهوم سازمان مجازی دائماً در حال تغییر و تحول است و نویسندگان معدودی که در این باره مطلب نوشته‌اند به گونه‌های متفاوتی با مسئله برخورد کرده‌اند. برخی آن را شکلی از ارتباطات دور دانسته‌اند (S. Cohen, 1997) و توسعه‌ی تکنولوژی اطلاعات و افزایش ظرفیتهای ارتباطی همچون شبکه‌های جهانی و هوش مصنوعی را در تکامل آن ذی‌مدخل

قلمداد کرده‌اند (Oleary; Kuokka; Plant, 1997) سازمان مجازی بسیاری از فعالیتهای خود را از منابع خارجی تأمین می‌کند و ساختاری به‌وجود می‌آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی، واحدهای خارجی عهده‌دار انجام آن وظایف می‌شوند (T.H.Davenport, 1998). سازمان مجازی به زعم گروه دیگری از نویسندگان، شبکه‌ای از سازمانهاست اگرچه خود موجودیت مستقلی ندارد کارآیی و اثربخشی آن افزونتر از سازمانهای بزرگ و مستقل است. سازمان مجازی نوعی سازمان تخیلی<sup>۱</sup> است، خود وجود ندارد بلکه دیگر سازمانها بدان موجودیت می‌دهند (E. Gummeson, 1996).

نویسندگان دیگری از دیدگاه منابع انسانی به سازمان مجازی نگریسته‌اند و آن را الگویی برای ایجاد تعامل و مراودتهای جمعی میان گروههای کاری و کارکنانی دانسته‌اند که در محیطهای دور از هم پراکنده‌اند. سازوکارهای ارتباطی کارکنان، گروهها، واحدها را به هم پیوند می‌دهد و امکان تشریخی تلاشهای جمعی گروههای متفرق را فراهم می‌آورد (D. Barry & M. Elmes, 1997). در همین دیدگاه از سازمان مجازی، کارکنان به علت آنکه تعلق به جایگاهی همیشگی ندارند و به دلیل آنکه ارتباط ارگانیک میان آنان وجود ندارد، احساس دغدغه و فشار می‌کنند و خود را منزوی و تنها می‌یابند (S. Cohen, 1997). سازمانهای مجازی الگویی از روابط جمعی میان سازمانها، واحدها و انسانها را ارائه می‌دهند و از این نظر در مدلسازی سیستمهای اجتماعی بسیار مفید و کارسازند.

در تعریف دیگر، سازمان مجازی را شبکه موقتی از واحدها و سازمانهای مستقل دانسته‌اند که شامل تولیدکنندگان، مشتریان، و حتی رقباست. این واحدها به کمک تکنولوژی اطلاعات با یکدیگر پیوند می‌خورند و قدرت می‌یابند تا از فرصتهای جدید نهایت استفاده را ببرند. خصوصیات اصلی سازمانهای مجازی گردآوردن بهترین تخصصها و تجربه‌ها، اتکای سازمانها به یکدیگر و ایجاد توان بالا، نبود مرزبندیهای سنتی و محدودیتهای ناشی از آن، و بالاخره برخورداری از قدرت انعطاف و بهره‌گیری از فرصتهای محیطی است.

به‌رحال تعریفهای مختلفی که از سازمان مجازی شده است نشان‌دهنده تازگی موضوع نبود توافق جمعی علمای رشته مدیریت در زمینه این گونه سازمانهاست. در این مقاله تلاش می‌شود تا با توصیف جنبه‌های مختلف سازمان مجازی و مسیر پیدایش آن تا حدودی مشکل تعریف و تبیین مفهوم آن برطرف شود. البته باید به‌خاطر داشت که سازمان مجازی مفهومی

متفاوت با اداره مجازی<sup>۱</sup> است. در اداره مجازی تکنولوژی جایگزین بسیاری از فضاهای فیزیکی واحد می‌شود، درحالی که در سازمان مجازی با تأمین و تدارک فعالیتها از خارج سازمان، هدفهای سازمان تحقق پیدا می‌کنند. به علت نزدیکی بودن این دو مفهوم، ابتدا اداره مجازی و پس از آن سازمان مجازی بررسی خواهد شد.

### اداره مجازی

سازمانهای چندی در دهه اخیر به حذف بسیاری از ادارات و دفاتر خود پرداخته‌اند، به باور آنان کار، عملی است که باید انجام گیرد نه جایی که فرد به آنجا برود. آنان با موفقیت تکنولوژی را جایگزین ادارات کرده‌اند. کامپیوترهای کوچک و کیفی، تلفنهای همراه و دستگاههای نامبر، همگی شرایط محل کار را دگرگون کرده‌اند و ضرورت آن را زیر سؤال برده‌اند. کارکنانی که از تکنولوژی استفاده می‌کنند، دیگر به محل کار ثابت نیاز ندارند و کارکنان متحرک جایگزین کارکنان ثابت شده‌اند. در عمل، انعطاف‌پذیری، استقلال بیشتر در کار، و کاهش هزینه‌ها از مزایای اداره مجازی است.

واژه اداره مجازی معرّف نوعی کار به صورت متحرک و دور از دفتر کار سنتی است که می‌توان آن را در یک پیوستار نشان داد. سازمانها با توجه به امکانات، نیازها و شرایط کاری خود می‌توانند در این پیوستار نوع مناسب اداره مجازی را برای خود انتخاب کنند. در ابتدای پیوستار نوعی اداره مجازی قرار دارد که در آن کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند اما در مواردی کارها را در خانه انجام می‌دهند. این نوع اداره مجازی را اداره مجازی موردی<sup>۲</sup> می‌نامیم.

در نوع دوم اداره مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند اما وقتی به دفتر نیاز دارند آن را از اداره مرکزی درخواست و دفتری را برای مدتی معین برای خود ذخیره می‌کنند. برخی از سازمانهای خدماتی که کارشان را در محل متعلق به مشتری انجام می‌دهند برای انجام پاره‌ای امور مانند مذاکره یا عقد قرارداد، از این نوع اداره مجازی استفاده و سپس آن را ترک می‌کنند. نحوه عمل در این نوع اداره مجازی مانند ذخیره کردن جا در هتل است، از این رو آن را اصطلاحاً شیوه مهمانخانه‌ای<sup>۳</sup> نامیده‌اند.

در نوع سوم اداره مجازی، کارکنان دفاتر ثابت ندارند، در حرکت‌اند، اما باید در فواصل

1. Virtual office

2. Occasional

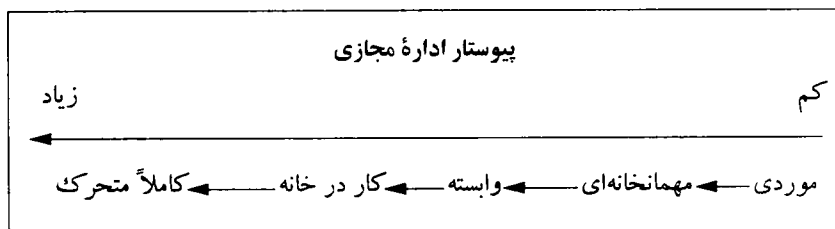
3. Hoteling

زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه کنند و گزارش دهند. کارکنان یکی از شرکتهای بزرگ تبلیغاتی، هر صبح به واحدهای معینی در شهر مراجعه و با دریافت تلفن همراه و کامپیوتر کیفی، مشغول به کار می‌شوند. این افراد تا آن حد آزادی عمل دارند تا در منطقهٔ مربوط به خود از هرگونه نوآوری برای بهبود کار استفاده کنند؛ پس از خاتمهٔ کار گزارش خود را به واحد مربوطه می‌دهند. این نوع ادارهٔ مجازی را وابسته<sup>۱</sup> نام نهاده‌اند.

نوع بعدی ادارهٔ مجازی، کار در خانه<sup>۲</sup> است. در این حالت، کارکنان سازمان هیچ نوع دفتر کاری ندارند و در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن، و یک کامپیوتر شخصی، وسایل آنان را تشکیل می‌دهد که از سوی سازمان در اختیار آنان قرار می‌گیرد. کارکنان بخش خدمات به مشتریان، می‌توانند در منزل تقاضاها را دریافت کنند، از طریق کامپیوتر به ادارهٔ مرکزی اطلاع دهند و به محل مشتری مراجعه کنند.

در نوع آخر ادارهٔ مجازی، کارکنان کاملاً متحرک<sup>۳</sup> هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند؛ در طول روز در محل مربوط به مشتری مشغول به کارند و تلفن و کامپیوتر کیفی را به همراه دارند (T.H. Davenport, K. Pearlson, 1998).

شکل شماره ۱ انواع ادارات مجازی را در یک پیوستار نشان می‌دهد. نوع اول خصلتهای کمتری از ادارهٔ مجازی را دارد و بیشتر شبیه ادارات سنتی است و نوع آخر کاملاً نمونه ادارهٔ مجازی است.



شکل شماره ۱. نمایش پیوستاری انواع ادارات مجازی

ادارات مجازی مزیت‌های قابل توجهی دارند اما در این نوع سازماندهی کار محدودیتهایی نیز به وجود می‌آید. فرضاً کارکنان روابط چهره به چهره با یکدیگر ندارند، خود را کمتر

1. Tethered

2. Home-based

3. Fully Mobile

متعلق به سازمان احساس می‌کنند، و مدیران نیز به علت آنکه کارکنان در کنارشان نیستند، احساس می‌کنند نمی‌توانند نظارت کاملی بر کارها داشته باشند. به وجود آمدن برخی ناهماهنگیها، خصوصاً در ابتدای استفاده از اداره مجازی، محتمل است.

## سازمان مجازی

از جهت لغوی، واژه «مجازی»<sup>۱</sup> از مباحث کامپیوتر به عاریت گرفته شده است. در کامپیوتر به حافظه‌ای که بیشتر از ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی<sup>۲</sup> نام نهاده‌اند و در سازمان نیز به همین سیاق و با توجه به اینکه از منابع بیرونی که واقعاً متعلق به سازمان نیست، سازمانی به وجود آمده است آن را سازمان مجازی نامیده‌اند؛ سازمانی که موجودیت آن متعلقات سازمانهای دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد.

بدین ترتیب، در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می‌کند واگذاری فعالیتها به سازمانهای دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنهاست. هر قدر این واگذاری گسترده تر باشد سازمان به سوی مجازی شدن بیشتری حرکت کرده است. فرضاً سازمانی که تا حدودی واحدهای خارجی را جایگزین واحدهای داخلی کرده است، سازمان مجازی محدود است و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیتهای خود را واگذار به سازمانهای بیرونی کرده است سازمان مجازی کامل است. سازمانهای پारندی<sup>۳</sup>، سازمانهای شبکه‌ای<sup>۴</sup>، و سازمانهای بدون مرز<sup>۵</sup>، همه روایتهای متفاوت از مقوله‌ای واحد به نام سازمان مجازی هستند.

برای شناخت سازمان مجازی، همچون اداره مجازی می‌توان قائل به یک مسیر تحول و تکامل شد و در این مسیر به توصیف سازمان مجازی پرداخت. اما قبل از آنکه به توصیف صورتهای گوناگون سازمان مجازی بپردازیم، بی‌مناسبت نیست به الگویی تحت عنوان زنجیره ارزشی<sup>۶</sup> سازمان اشاره کنیم. اصولاً دامنه تأثیر واحدهای مختلف سازمان در ایجاد ارزش افزوده و تحقق اهداف سازمان، متفاوت است و از جهت استراتژیک نیز اهمیت آنها در بقا و اعتلای سازمان یکسان نیست. ترکیب واحدهای مختلف در سازمان و میزان تأثیر آنها در ارزش افزوده، در زنجیره ارزشی مشخص می‌شود (Dess, et al., 1996). با کمک این

1. Virtual

2. Virtual memory

۳. پار به معنای تکه و پارند (Modular) به معنای سازمان گرفته شده که دارای واحدی خودکفا و مستقل است.

4. Network

5. Barrier-free

6. Value chain

الگو می‌توان واحدهای مختلف صفی و ستادی سازمان را معین و کلیدی بودن آنها را در تحقق اهداف سازمان ملاحظه کرد. در سازمان مجازی که به واگذاری و احاطه فعالیتها به خارج سازمان نظر دارد، زنجیره ارزشی ابزار مناسبی برای تعیین فعالیتهای قابل واگذاری در طول زمان است. الگوی مذکور به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا بتوانند در مورد واگذاری یا حذف فعالیتها و یا انجام آنها با مشارکت سازمانهای دیگر قطعاً تعیین تکلیف کنند.

**سازمان پारندی** — سازمان پारندی فعالیتهای غیراستراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کند. با این شیوه عمل، هزینه‌های سازمان کاهش می‌یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیتهای اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پारندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است و به علاوه از امور جزئی و کم‌اهمیت خود را رها سازد. بدین ترتیب سازمان خواهد توانست با کمیت‌های اندک به کیفیت‌های بالا، دست پیدا کند و گروهی از کارشناسان نخبه، اهداف بزرگی را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پारندی، خاصیت اهرمی تبلور می‌یابد و با صرف نیروی کمی توسعه و گسترش فراوانی ایجاد می‌شود. از نظر زنجیره ارزشی، معقول نیست که سازمان نیرو و توان خود را صرف فعالیتهایی کند که در شکل‌گیری خدمت یا کالای نهایی نقش کوچکی داشته باشد.

در سازمان پारندی با اینکه مزیت‌هایی وجود دارد، محدودیتهایی نیز هست. به عنوان مثال در این ساختار کنترل و نظارت عملیاتی خیلی کم می‌شود که در مواردی ممکن است ضایعه‌ساز باشد. آرمان مشترک میان واحدها تقریباً مفقود است و در صورت لزوم برگشت فعالیتهای سازمان غیرممکن یا غیراقتصادی خواهد شد؛ و توجه صرف به توسعه و بهبود حرفه‌ای در واحدهای مورد نظر موجب می‌شود فرصتهای کلی برای سازمان نادیده گرفته شود و نهایتاً کاهش واحدها سازمان را تهی و قدرت رقابتی را از آن سلب کند.

**سازمان شبکه‌ای** — سازمان شبکه‌ای مشتمل بر گروهی از واحدهای سازمان مختلف است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدفهای استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می‌کنند. سازمان شبکه‌ای، به منحنی ساده، شبکه‌ای از سازمانهاست. سازمان شبکه‌ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه‌های کاری شایسته و متخصص، انعطاف‌پذیری بالا، محور قراردادن مشتریان، و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکل مناسبی برای انجام کار در محیط‌های متغیر و متحول امروز است (Galbraith & Lawler, 1993).

در سازمان شبکه‌ای، مرزهای سازمان منعطف، استقلال کاری بالا، و برنامه‌ریزی استراتژیک بوده هدفهای چندگانه مورد توجه سازمان است (Mukherji, 1998). سازمان

شبکه‌ای حالت دائم ندارد و می‌تواند براساس نیازهای احصاشده شکل‌های مختلفی به‌خود بگیرد و شرکای جدیدی را به‌کار دعوت کند. در سازمان پारندی، سازمان مرکزی نوعی کنترل استراتژیک بر واحدهای مرتبط اعمال و هسته اصلی سازمان تسلط خود را حفظ می‌کند، اما در سازمان شبکه‌ای نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است و یک سازمان مسلط بر دیگر سازمانها نیست.

در سازمان شبکه‌ای، قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی<sup>۱</sup> سبب می‌شود در مجموعه سازمانها نسبت به بهره‌برداری از فرصتهای موجود توانمندی بیشتری به‌وجود آید. در این نوع ساختار، دسترسی به بازارهای بین‌المللی تسهیل می‌شود و از آنجایی که هریک از شرکا بهترین صلاحیتها و تخصصها را به سازمان شبکه‌ای می‌آورد، مجموعه‌ای از «بهترین‌ها» ایجاد می‌شود. از جهت محدودیتها، مدیریت سازمانهای شبکه‌ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به‌سهولت در آنها انجام نمی‌گیرد.

از نظر برنامه‌ریزی نیز به علت آنکه برخی از شرکا در مدت کوتاهی مورد نیاز هستند و برخی دیگر مدت طولانی‌تر باید با شبکه همکاری کنند، احتمالاً دشواریهایی در اتصال و انفصال واحدها به‌وجود خواهد آمد.

سازمان بدون مرز — تفکر ضرورت وجود مرزهای دقیق و مشخص در سازمان منجر به ساختارهای بوروکراتیک و نوعی رفتار استاندارد و منضبط در سازمان می‌شود. این نوع ساختار پویایی و انعطاف ندارد و نمی‌تواند در شرایط متحول و متغیر ادامه حیات دهد. از این رو اخیراً ساختارهایی پا به عرصه وجود نهاده‌اند که فاقد مرزهای سنتی هستند. در این ساختارها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ‌گونه مرزی را نمی‌شناسد. در ساختار بدون مرز میان فرهنگها، وظایف، و هدفهای مختلف پلی زده شده است و زمینه مشترکی برای همکاری و همراهی گروههای کاری و افراد مختلف تحت لوای یک سازمان به‌وجود می‌آید. در این ساختار، افراد و گروهها از سازمانهای مختلف و رشته‌های متفاوت گرد هم می‌آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف سازمان با اثربخشی و کارآیی تحقق می‌یابد. سازمان بدون مرز فلسفه سنتی سازمان را برهم می‌زند و نوعی تفکر وسیع کل‌نگر را بر سازمان مسلط می‌سازد. در سازمان بدون مرز، محدودیتهای سازمانی از میان برداشته می‌شود و ارتباطی مؤثر میان تولیدکنندگان، مشتریان، و اجزای درونی و بیرونی

سازمان به وجود می آید. وحدت، یکپارچگی، و تلفیق، از ویژگیهای ساختاری سازمان بدون مرز هستند که موجب استفادهٔ اثربخش از استعدادها، تواناییها و تخصص افراد بیشمار در سازمان می شود که همه لزوماً عضو دائم سازمان نیستند.

در سازمان بدون مرز، استعدادها و توانمندیهای اعضای درونی و بیرونی برای نیل به هدفهای از پیش تعیین شده پرورش می یابد، روحیهٔ همکاری و همراهی تقویت می گردد، و پاسخگویی سریعتر به نیازهای محیطی میسر می شود. در مقابل، سازمان بدون مرز امکان ایجاد اعتماد میان افراد را تقلیل می دهد، کار رهبری را مشکل می سازد و هماهنگی را با دشواریهایی روبه رو می کند.

سازمان بدون مرز را یکی از نویسندگان، سازمان بدون ساختار<sup>۱</sup> نامیده است (T. Peters, 1982). به زعم او بی ساختاری نیاز محیطهای امروز است؛ در این شیوه برخورد، سازمان با انعطاف کامل شکلی پیدا می کند که متناسب با شرایط متحول است و امکان عمل در دوره های کوتاه مدت را نیز دارد. سازمانهای مؤثر فردا هر روز باید به شکل تازه ای در آیند و در این فرایند، ساختار سازمانی مهم نیست بلکه مدیران باید بتوانند مشترکاً با افراد مستعد و هوشمند به کار بپردازند و افرادی را که از سازمانها و واحدهای مختلف آمده اند با یکدیگر همراه و هماهنگ سازند و سازمانی موقتی<sup>۲</sup> به وجود آورند.

نویسنده دیگری از سازمانهای پراکنده<sup>۳</sup> نام می برد و آنها را مجموعه ای می داند که هریک بخشی از کار را انجام می دهد و تعلقی به یکدیگر ندارند. به نظر این نویسنده تنها راه اداره سازمانهای هوشمند<sup>۴</sup> و دانش آفرین در دوران حاضر سازمانهای پراکنده است (J. B. Quinn, 1992).

### پیوستار سازمان مجازی

سازمان پारندی ————— سازمان شبکه ای ————— سازمان بدون مرز

شکل شماره ۲. نمایش پیوستاری سازمان مجازی

1. Disorganization

2. Ad hoc

3. Disaggregated

4. Intelligent Enterprise

در شکل شماره ۲، پیوستار سازمان مجازی ملاحظه می‌شود. هرچه از سوی سازمان پابندی به سوی سازمان بدون مرز حرکت می‌کنیم از مفهوم سازمان سنتی دورتر و به مفهوم سازمان مجازی نزدیکتر می‌شویم.

### نقدی بر سازمان مجازی

سازمانهای مجازی، نویدبخش موفقیت‌های گسترده‌ای به نظر می‌رسند، اما نباید از محدودیت‌های آن غافل بود. همان‌گونه که پیشتر نیز اشاره شد، این دسته از سازمانها ضمن داشتن بعضی مزایا، دارای معایب و نارساییهایی نیز هستند. امروزه موج جدید سازمانهای مجازی همه سازمانها را به گونه‌ای تحت تأثیر قرار داده است. به مدیران توصیه می‌شود برای بقا در عرصه رقابت، سازمان خود را کوچک کنند، خدمات و عملیات را حتی‌الامکان به واحدهای خارج از سازمان محول نمایند، فعالیتها را از طریق پیمان به انجام رسانند، و گروههای سازمانی متفقی را به نام سازمان شبکه‌ای شکل دهند. در این هیاهو، آن قدر بر مزایا تأکید می‌شود که محدودیتها از یاد می‌روند و مصادیق ناموفق و شکست خورده در حاشیه بحثها گم می‌شود و این خاصیت هر فکر تازه‌ای است. هجمه شتاب‌آلود برای مجازی‌شدن، سازمانها را از تقویت واحدهای درونی و ساختار اصلی خود بازمی‌دارد و مخاطرات زیادی برای بقای سازمان در درازمدت ایجاد می‌کند.

بسیاری از مزیت‌های سازمانهای مجازی ممکن است به صورت محدودیت و تهدید نیز عمل کنند. محرکهایی که سازمان مجازی را قدرتمند می‌سازند، به همان اندازه آن را آسیب‌پذیر نیز می‌کنند (H. W. Chesbrough, 1996). واحدهای مستقل و خودکفا و کوچک بسیار راحت‌تر و سریع‌تر عمل می‌کنند، اما ایجاد هماهنگی بین آنها بسیار دشوارتر از ساختارهای سنتی است. هر واحد و سازمان به دنبال منافع خاص خود حرکت می‌کند و تلفیق و یکپارچه‌شدن هدفهای سازمانهای مختلف و پراکنده در عمل کار ساده‌ای نیست. شریک سازمانی، در سازمان مجازی ممکن است در درازمدت و در هدفهای استراتژیک نتواند، یا نخواهد همراه ما حرکت کند و این مسئله تهدیدی برای آینده سازمان خواهد شد. هر قدر از سوی سازمانهای سنتی و متمرکز به سوی سازمانهای مجازی و غیرمتمرکز حرکت کنیم، از میزان قدرت کنترل و هماهنگی مدیریت کاسته خواهد شد و در فعالیتهایی که کنترل و هماهنگی نقش حیاتی دارند مجازی‌شدن کاری عقلایی به نظر نمی‌رسد.

در مورد علت وجودی سازمانهای مجازی اغلب نویسندگان به ضرورت خلاقیت و نوآوری در دوران حاضر اشاره کرده و سازمان مجازی را ابزار مناسب و مؤثر تحقق هدفهای

خلاقیت و نوآوری دانسته‌اند. در حالی که در تمامی موارد به‌طور مطلق نمی‌توان سازمان مجازی را راه‌حل نوآوری دانست. اگر نوآوریهای سازمانی را به دو گروه نوآوریهای سیستماتیک و سازمان‌یافته و نوآوریهای مستقل و منفرد تقسیم کنیم و اگر در دیگر سازمانها نیرو و توانمندیهای لازم برای تحقق این دو دسته نوآوری وجود داشته باشد و یا آنکه باید آنها را به صورت عضو در سازمان داشته باشیم، چهار نوع استراتژی ساختاری به‌وجود می‌آید که در ماتریسی قابل توصیف است. در این ماتریس (شکل شماره ۳) تنها در یک حالت است که استفاده از سازمان مجازی توصیه می‌شود و در سایر حالات سازمان باید از شیوه‌های ساختاری دیگری بهره‌جوید؛ و شاید یکی از عمده‌ترین مشکلاتی که سازمانهای مجازی با آن روبرو شده‌اند و نمونه‌های ناموفقی را به وجود آورده‌اند استفاده نابجا از این نوع ساختار بوده است.

| نوآوری              |                             |                                              |                                    |
|---------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------|
| مستقل و منفرد       |                             | سیستماتیک و سازمان‌یافته                     |                                    |
| نیرو توانمندی لازم: | در سازمانهای دیگر وجود دارد | سازمان مجازی                                 | مشارکت محتاطانه با سایر سازمانها   |
|                     | باید به سازمان جذب گردد     | مشارکت یا ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان | ایجاد توانمندی لازم در داخل سازمان |

شکل شماره ۳. ماتریس انتخاب سازمان مجازی

خلاصه آنکه همواره پرسش اساسی در مدیریت معطوف به یافتن ساختار مناسب برای تحقق هدفهای سازمانی بوده است که در دوره‌های مختلف و شرایط متفاوت، پاسخهای متفاوتی به آن داده شده است. در دوران حاضر، معماران نواندیش ساختار سازمانی از انواع جدید ساختار چون سازمان پارندی، سازمان شبکه‌ای و سازمان بدون مرز، اداره مجازی و

سازمان مجازی سخن به میان آورده‌اند که به علت تازگی موضوع به‌روشنی و با قطعیت نمی‌توان درباره آنها اظهار نظر کرد. مفاهیم فوق‌الذکر هنوز تعریف واحدی را به‌دست نداده است که مورد قبول همه اهل حرفه باشد و به همین جهت اظهار نظر درباره آنها با ابهامات بسیاری توأم است.

اما از آنجایی که سازمانهای بسیاری در دنیا به‌سوی مجازی شدن حرکت کرده‌اند در این مبحث تلاش شد تا با طرح مقدماتی موضوع و توصیف اجمالی آن، امکان بحثهای عمیقتر از سوی صاحب نظران فراهم آید.

## ضمیمه ۱۸

### اعجازگران مدیریت

در سالهای اخیر اصطلاح و عنوانی جدید در مدیریت متداول شده است که به گروهی از مدیران، مشاوران و اندیشمندان مدیریت اطلاق می‌شود که قادرند تحولات و دگرگونیهای عمده‌ای را در سازمانها و مدیریت خود ایجاد کنند. این تحول آفرینان معجزه گر را به گونه‌ای توصیف کرده‌اند که گویی می‌توانند به کالبد سازمانهای مرده، روح بدمند؛ در اندیشه‌های ایستا، پویایی ایجاد کنند و الگو و اُسوه برای دیگر مدیران شوند. اعجازگران، مدیریت خرد و دانش را نه تنها به دیگر مدیران بلکه با امکانات خاص خود به تمامی اعضای جامعه نیز منتقل می‌کنند (Clarke, 1997).

این مدیران، مشاوران و نظریه پردازان احیاگر که با اعجاز خود سازمانها و بنگاههای در حال رکود و افول را نوسازی می‌کنند و حیات دوباره می‌بخشند، بر نگرش و اندیشه‌های مدیریت نفوذ فراوان برجای می‌گذارند، و نوشته‌ها و گفته‌های آنان سقل محافل و مجامع مدیریتی می‌شود، «تحول آفرینان معجزه گر مدیریت» یا «اعجازگران مدیریت» (Management Gurus) نام گرفته‌اند. در معادل‌گذاری فارسی این اصطلاح کوشش شده تا ویژگیهای اعجازگری، روح‌بخشی، احیاگری و تحول آفرینی درونی مدّ نظر قرار گیرد. واژه Guru در انگلیسی به معنای کاهن بودایی و مرشدی روحانی است که بر مریدان خود نفوذ بسیار دارد و به ذهن آنان ایمان و آرامش می‌بخشد. او روشن‌کنندهٔ ذهنها و

آرام‌کننده دلهاست. مرادی است که مریدان به کلام او دل بسته‌اند و رفتار او سرمشق و الگوی اعمال آنان است. از آنجایی که اعجازگران مدیریت، احیاکننده سازمانها و روح‌افزای انسانها هستند و در وجود آنان قدرتی ماورای تواناییهای صرفاً فنی و تخصصی نهفته است، نظریه‌پردازان این واژه غریب را از فرهنگ بودائیسیم به عاریت گرفته و برای نامیدن آنان به‌کار برده‌اند. این واژه حامل توصیفی جدید از مدیریت است، توصیفی که در آن مدیریت صرفاً عمل ماشینی و برنامه‌ای نیست، بلکه عمل روحانی است که الهام و اشراق و اعجاز را با فن و حرفه و دانش می‌آمیزد و ملقمه‌ای می‌سازد که پاسخ نیاز مدیریت سازمانهای امروزی است.

در این مقاله ضمن بیان نحوه پیدایی تفکر تحول‌آفرینی اعجازگر در متون مدیریت و سازمان، ویژگیهای اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت برای شناخت این مقوله توصیف شده و در انتها با بحثی در زمینه یافتن یک تعریف و دسته‌بندی اعجازگران مدیریت مقاله خاتمه می‌یابد.

### پیشینه موضوع به اجمال

از دهه هشتاد میلادی، نوشته‌هایی در مورد اعجازگران مدیریت در نشریات و کتب مدیریت پدیدار شد، و نویسندگان مختلف ظهور پارادایم جدیدی را در مدیریت مطرح کردند. هوپزینسکی (Huczynski, 1993) اعجازگری مدیریت را یکی از زمینه‌های تئوریک پیشرو قرن بیستم نامید. وود (Wood, 1989) و اولیور (Oliver, 1990) مدیریت اعجازگر را مدیریت جدید و متمایز از دیگر انواع مدیریت می‌دانند که بر رفتار مدیران و نظریات مدیریتی آثار بسیاری برجای گذاشته است. جف‌کات (Jeffcutt, 1994) نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت را به اکسیر کیمیاگران تشبیه می‌کند که با تعبیرها و تفسیرهای جدید از نظریه‌های سنتی، تئوریهای جدیدی را ارائه می‌دهد و کامیابی و توفیق را به مدیران ارزانی می‌دارد. ویل موت (Willmott, 1993) بر نفوذ و اثر اعجازگران مدیریت تأکید دارد و آنان را به مثابه نیروهایی می‌داند که از جهت فرهنگی و مدیریت دگرگونیهای سازنده‌ای را در سازمانها و کارکنان ایجاد می‌کنند و موجد اصلاح و پیشبرد مدیریت در عصر کنونی هستند.

نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت، افکار و اندیشه‌ها، اعمال و رفتار و فرهنگ و ارزشهایی را دربرمی‌گیرد که به نوسازی و بازسازی تئوریهای سنتی می‌پردازد و سازمان و روابط درون و بیرون آن را دستخوش تحول و توسعه می‌سازد. این نظریه‌ها ضمن

آنکه پیوندهای خود را با نظریات مؤثر سنتی حفظ می‌کنند به ابداعها و نوآوری‌های گسترده‌ای دست می‌زنند که توفیق و کامیابی مدیریت را تضمین و نتیجه‌بخشی خود را عملاً اثبات می‌کند. نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مستقل از مدیران اعجازگر هیچ مفهومی ندارند و مدیران هستند که به آنها معنی می‌بخشند؛ قدرت و تواناییهای مدیران اعجازگر، مدیریت تحول‌آفرینی را قابل تحقق می‌سازد.

### ویژگیهای نظریات اعجازگری مدیریت

اعجازگران تحول‌آفرین ویژگیهای متفاوتی را واجد هستند و نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی وجوه مختلفی را دربردارند، به‌طوری که به‌سختی می‌توان آنها را به‌صورتی دقیق و معین احصا کرد. اما در این قسمت به برخی از این ویژگیها که اتفاق‌نظر بیشتری نسبت به آنها وجود دارد، اشاره می‌شود. به کمک این ویژگیها می‌توان تا حدودی به مفهوم نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت پی برد. این نظریات هنوز در مرحله شکل‌گیری خود هستند و طبیعی است که ابهاماتی در توصیف آنها وجود داشته باشد.

**سهولت ارتباطی در شناخت دنیای کاری** — نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی به مدیران کمک می‌کند تا دنیای کاری خود را بهتر بشناسند. اولاً این نظریه‌ها به زبانی ساده و روشن بیان می‌شوند تا هم مدیران و هم کارکنان بتوانند از طریق آنها با هم ارتباط برقرار کنند. ثانیاً نظریه‌های تحول‌آفرینی کانون توجه خود را بر کارکنان قرار داده است، و ثالثاً زیربنای فلسفی این نظریه‌ها بر سرشت خوب انسانی و قابلیت تغییر و اصلاح او استوار شده است. بدین سبب نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی ساده و رسا، انسان‌گرا، انسان‌ساز و نوع‌پرورند.

مدیران امروز در دنیای مشحون از پیچیدگی و دگرگونی به‌سر می‌برند؛ آنان در درک این دنیا به زبان بسیار دقیق و معماگونه فنی، ناتوان و درمانده‌اند. محدوده حافظه و حیطه توجه آنان بی‌انتهاست و به‌قول سایمون تعقلی محدود (Bounded Rationality) دارند. در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی این شرایط به‌خوبی ادراک شده و کوشش گردیده تا در این راه به مدیران یاری داده شود. این نظریه‌ها در روشنی و وضوح ارتباطات، ساده کردن زبان پیچیده فنی و در عین حال حفظ دقت و صحت مسائل، تلاش بسیار کرده‌اند و شاید یکی از علل اصلی توفیق آنان این توجه و عنایت بوده است. آنان نیازهای مدیران امروزی را احساس کرده و به آن پاسخ داده‌اند. نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی آن واژه سحرآمیزی که رمز و راز کامیابی مدیران است کشف و به‌سادگی و وضوح توصیف کرده‌اند. نظریه‌های

مذکور از طریق محدود کردن اطلاعات (تخصصی کردن)، جلوگیری از ورود اطلاعات زاید و اضافی (مانع بودن) و بهره‌گیری از شیوه‌های ساده و قابل درک (ساده‌سازی) به هدف خود که کمک به مدیران در شناخت دنیای حرفه‌ایشان نایل گردیده‌اند. خلاصه آنکه نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی با استفاده از گفتگو، مثال، مصادیق ملموس، و وقایع موجود با مدیران ارتباط مؤثری ایجاد می‌کنند و به آنها الگوهای کامیابی در مدیریت را نشان می‌دهند. پیامهایی که نظریه‌های تحول‌آفرینی و اعجازگران مدیریت به مخاطبان خود عرضه می‌کنند در اغلب موارد لحنی مذهب‌گونه به خود می‌گیرد و می‌کوشد تا باوری عمیق و اعتقادی را سخ را در آنان ایجاد کند. تحول‌آفرین اعجازگر به صورت رهبری کریزما (Charisma) جلوه می‌کند و بر پیروان خود نفوذی واقعی دارد. نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی این خاصیت را دارند که بر دل می‌نشینند و باوری درونی را به وجود می‌آورند. ویژگی دیگری که در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی موجب سهولت ایجاد ارتباط با مخاطب می‌شود انسجام و یکپارچگی آنهاست که برای ذهن مخاطب به سادگی مفهوم واقع می‌شوند. این نظریه‌ها عموماً به صورت یک بسته (Package) و نه اجزای متفرق و جسد افتاده از هم ارائه می‌شوند. این ساختار نظام‌مند در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی موجب می‌شود تا مخاطبان مسئله را همانند آنچه در واقعیت وجود دارد درک کنند و آن را عملی و کاربردی ببینند. نظریه‌های تحول‌آفرینی انتزاعی، یک‌بعدی، و نظری صرف نیستند، بلکه مرکب، به هم پیوسته، چند بعدی و عملی‌اند.

**انسان، کانون توجه** — کانون توجه نظریه‌های تحول‌آفرینی، انسان، رفتارها، شخصیت، روحيات و انگیزه‌های اوست. از این جهت نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی با نظریه‌های سازمانی که بیشتر بر ساختار، محیط کلان‌سازی و تکنولوژی نظر دارند، متفاوت هستند. این نظریه‌ها با لحاظ کردن مسائل ساختاری و اصلاحات سازمانی، می‌کوشند تا راه‌حل‌های انسانی و رفتاری برای قضایا پیدا کنند. مشاوران موفق سازمانی کسانی هستند که با دیدی جامعه‌شناسانه مسائل را بررسی کنند و برای آن راه‌حل‌های روانشناسانه ارائه کنند زیرا نهایتاً انسانها و اعضای سازمان هستند که باید تغییرات و تحولات لازم را تحقق بخشند. بنابراین توجه محوری به انسان در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی رکنی عمده محسوب می‌شود ضمن آنکه این توجه مانع پرداختن به ابعاد کلان سازمانی نمی‌شود.

در نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت آموزش و انگیزش به همراه هم مورد توجه هستند. انسانها بسیاری از موضوعات و مطالب را به خوبی می‌دانند اما انگیزه و تمایلی به کاربرد آنها ندارند و به تدریج آنها را فراموش می‌کنند. در نظریه‌های تحول‌آفرینی به

انگیزش و یادگیری به صورت دوروی یک سکه نگریسته می شود و انسان یادگیرنده زمانی برای سازمان مفید واقع می شود که انگیزه به کارگیری دانش خود را در سازمان دارا باشد. مک کورمک (McCormack, 1984) در مورد توجه به انسان چنین می گوید: خرد انسانی حکم می کند که در مدیریت به سخنان انسانها با اشتیاق گوش فرا دهیم، انتظارات آنان را دریابیم، از شنیده های خود بیاموزیم و براساس آن با انسانها به گونه ای که در شأن آنهاست رفتار کنیم.

سرشت سازگار شونده و رشد یابنده انسانی — انسان موجودی است که خود را با محیطش سازگار می کند و می توان رفتارهای او را به گونه ای دلخواه جهت داد و اصلاح کرد. انسان موجودی تربیت پذیر است و در نظریه های اعجازگری و تحول آفرینی، سعی بر آن است که رفتارهای مطلوب را در او ایجاد کرد. نظریه های اعجازگری و تحول آفرینی با نوعی خوشبینی انسان دوستانه که مبتنی بر اعتقاد به فطرت نیکوی آدمی است شکل گرفته اند و شاید از این جهت بتوان آنها را آرمانی و ایده آلی نامید.

اعجازگران تحول آفرین مدیریت به کمک نظریه های رفتاری، کارکنان خود را به سوی هدفهای سازمانی راهنمایی و از بروز رفتارهای انحرافی جلوگیری می کنند. اعجازگران تحول آفرین بیشتر شهودگرا (Intuitionist) هستند تا متخصص فنی، آنان با رفتار و اعمال خود نوعی مشروعیت کسب می کنند که آنان را در ایجاد تحولات عمیق و پایدار بسیار کمک می کند و به آنها جلوه و جایگاهی ماوراء آنچه مدیران عادی دارند می بخشد.

دیدگاه مشترک — مدیران و کارکنان در نظریه های اعجازگری و تحول آفرینی به یک دیدگاه مشترک می رسند. موضوع تلفیق هدفهای فرد و سازمان از دیرباز موضوع اصلی بحث مدیریتها و دغدغه ذهنی آنها بوده است. طرحهای کارانه که ضمن آن درآمد کارکنان با میزان تولید آنان همبسته می شد، سهم شدن در مالکیت و سود، مشارکت دادن افراد سازمان در تصمیم گیریها، و دیگر شیوه های روابط انسانی همه در پی ایجاد هدف و منظری مشترک که میان مدیران سازمان و کارکنان بوده اند. در نظریه های اعجازگری و تحول آفرینی همین هدف دنبال می شود و اعجازگران تحول آفرین کسانی هستند که قادرند هدفهای افراد خود را با هدفهای سازمان یکی سازند و این هنر اصلی اعجازگری و تحول آفرینی است.

کاربردی بودن — نظریه های اعجازگری و تحول آفرینی کاربردی هستند و به جنبه های عملی زندگی سازمانی توجه دارند. توفیق تحول آفرینان اعجازگر در گرو اقدامات آنان به طور عملی در سازمان و جامعه است و آثار مثبت این اقدامات به نظریه های تحول آفرینی ارزش و اهمیت می بخشد. از جهت اجتماعی و فرهنگی نیز این وجه عملی بودن، وجهی مثبت

است زیرا مردم و استفاده کنندگان از خدمات یا فرآورده‌های سازمان به‌طور عملی نتایج مدیریت را احساس می‌کنند و نسبت به آن واکنشی مثبت بروز می‌دهند. منگام (Mangham, 1990) زبان عمل را زبانی فصیح و گویا می‌داند و عملی بودن نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی را مشخصه ممتاز آنها ذکر می‌کند. کاربردی بودن نظریه‌های مذکور یادگیری آنها را نیز تسهیل می‌کند و اشاعه آنها را میان مدیران، محققان، و مشاوران مدیریت تسریع می‌کند.

شاید این شبهه پیش آید که ویژگیهایی را که برشمردیم دربردارنده نکاتی تازه و نو نیستند و به چه دلیل نظریات تحول‌آفرینی اعجازگر را نو قلمداد می‌کنیم. در پاسخ باید بگوییم که نظریات اعجازگری و تحول‌آفرینی بدون وجود مدیران اعجازگر و تحول‌آفرین موضوعی بی‌معناست. پیوند مدیران ذاتی با این نظریات و استمداد از توانمندیهای درونی و روحی خود احیاگری و روح‌بخشی را برای سازمانها به ارمغان می‌آورند و اعجازگری و تحول‌آفرینی را متبلور و متسجم می‌سازند.

### در جست‌وجوی یک تعریف

در غیاب تعریفی علمی و مورد قبول همه صاحب‌نظران رشته مدیریت برای «اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت»، شاید بهترین راه برای توصیف آن بیان ویژگیها و خصوصیات بارز تحول‌آفرینی مدیریت است که در قسمتهای پیشین به آنها اشاره شد. با وجود این به علت تازگی موضوع هنوز نمی‌توان در تعلق تمامی این ویژگیها به اعجازگری و تحول‌آفرینی مدیریت توافق عامی را به‌دست آورد و همان‌گونه که ذکر شد باید این ویژگیها را در ارتباط با اعجازگران مدیر، مشاور و محقق در نظر گرفت. هویت‌یابی در کتاب اعجازگران تحول‌آفرین سه گروه را توصیف می‌کند:

۱) تحول‌آفرینان اعجازگر نظریه‌پرداز که نوآفرین و نواندیش و خلاق‌اند؛

۲) تحول‌آفرینان اعجازگر مشاور که احیاگر و روح‌دهنده به سازمان‌اند؛

۳) تحول‌آفرینان اعجازگر مدیر که مدیرانی متهور، حماسه‌ساز، قهرمان و بانفوذند.

تحول‌آفرینان اعجازگر نظریه‌پرداز کسانی هستند که توانسته‌اند با ارائه نظریات جدید، اثربخش و خلاق، تحولات چشمگیری را در مدیریت ایجاد کنند. مشاوران تحول‌آفرین اعجازگر با شیوه‌های جدید، سازمانهای در حال رکود و اضمحلال را احیا کرده‌اند و با اعجاز خود روحی تازه در آنها دمیده‌اند. مدیران تحول‌آفرین اعجازگر نیز با اعمال مدیریتی نو، کارآفرین، و تهورآمیز سازمانها و کارکنان را در مسیر توسعه و بهبود دائم قرار داده‌اند.

هوئینسکی برای هریک از این گروهها، مشاهیری را از جامعه مدیریت آمریکایی نام می‌برد<sup>۱</sup> و از خدمات و اقدامات مؤثر آنان یاد می‌کند که چگونه توانسته‌اند منشأ تحول و دگرگونی باشند و همچون معجزه گران، اعجاز کنند و دگرگونیهای ذهنی ایجاد کنند و با نفوذ در مخاطبان خود، آنان را شیفته و هواخواه خود سازند و سازمانهای پیشماری را به این طریق احیا کنند.

بدین ترتیب تحول آفرینان اعجازگر، نظریه پردازانی نواندیش و نوآور؛ مدیرانی حماسی و قهرمان، و مشاورانی احیاکننده و معجزه گرند که در دنیای امروز تنها به یاری آنان می‌توان در عرصه رقابتهای شدید، سخنی برای گفتن داشت. اما این تعریف و توصیف هنوز در هاله‌ای از پیچیدگی و ابهام نهفته است و باید درباره آن تحقیق و تفسیرهای بسیاری کرد تا شاید بتوان حدود و ثغور آن را معین ساخت و تعریفی جامع و مانع از آن به دست داد. به هر تقدیر تحول آفرینان اعجازگر، گروهی بالنده و نافذ عرصه مدیریت اند که خود را با اعمال و رفتاری ممتاز و متمایز از دیگران می‌شناسانند. تحول آفرینان اعجازگر تابع زمان نیستند، گذشته‌های نه چندان دور مشاهیری چون تیلور، فایول و وبر در زمره اعجازگران مدیریت بوده‌اند و در حال حاضر نیز کسانی چون دراکر و بلانچارد و مینتربرگ در کسوت اعجازگران درآمدند. مهم آن است که دیدگاه تحول آفرینی اعجازگر، نگرشی تازه به مسئله‌ای است که از دیرگاه وجود داشته و به سادگی نمی‌توان از کنار آن گذشت، باید اعجازگران مدیریت را شناخت، ویژگیهایشان را کشف و الگوهای عمل و رفتار آنان را تعیین و تنظیم کرد. موضوع حایز اهمیت درباره این گروه آن است که آنان با نگرشی اقتضایی شرایط دوران خود و مخاطبان خود را می‌شناسند و با استفاده از نظریه‌ها و راهکارهای مناسب به نیازهای جامعه پاسخ می‌دهند. بنابراین، چه بسا که نظریات ابراز شده در مقوله اعجازگری و تحول آفرینی مدیریت ماهیتاً نظریات جدیدی نباشند، اما نحوه ارائه، زمان و مکان ارائه، پذیرش مخاطبان و شخصیت و توانمندیهای روحی و روانی و دانش و مهارتی ارائه‌دهنده است که نظریات اعجازگری و تحول آفرینی مدیریت را از سایر نظریات ممتاز و متمایز می‌سازد و به آنها معنی و مفهوم خاص و مستقل می‌بخشد. به عبارت دیگر پیوند میان انسانهایی نافذ، خلاق، متهور با نظریه‌های مناسب و کارساز است که اعجازگری و تحول آفرینی مدیریت را شکل می‌دهد و آن را به عنوان موضوعی متفاوت با مسائل متداول

۱. نظریه پردازان اعجازگر و تحول آفرین مانند بلانچارد (K. Blanchard) و کانتر (M. Kanter) مدیران اعجازگر و تحول آفرین مانند هاروی- جونز (Harvey-Jones) و مشاوران اعجازگر و تحول آفرین چون دراکر (P. Drucker) و پیترز و واترمن (T. Peters & R. Waterman).

مدیریت درخور مطالعه و بررسی می‌سازد. در چنین قرائتی از مدیریت اعجازگر و تحول‌آفرین، آموزش مدیریت نیز باید دگرگون و آموزش با پرورش توأم شود. انتقال مفاهیم در آموزش شرط لازم اما ناکافی است و مدیران موفق کسانی خواهند بود که هم زمینه‌های ذاتی و هم اکتسابی را به همراه هم داشته باشند. همگان شایسته کسوت مدیریت اعجازگر تحول‌آفرین نیستند مگر آنهایی که مایه‌های ذاتی این کار را دارا باشند و به دانش و مهارتهای لازم نیز مجهز شده باشند.

در کشور ما نیز باید در مورد تحول‌آفرینان اعجازگر مدیریت تحقیق و تتبع لازم به عمل آید تا تحول‌آفرینان اعجازگر خودی در سازمانهای مختلف شناخته شوند و با بررسی ویژگیهای آنان و الگوسازی، بتوان راههای تازه‌ای را برای تحول و توسعه در مدیریت کشور به دست آورد و ارائه کرد. مسلماً تحول‌آفرینان اعجازگر هر جامعه و اقلیمی، از فضای فرهنگی پیرامون خود تأثیر می‌پذیرند و در رفتارها و اعمالشان صبغه‌های ارزشی و فرهنگی خاصی جلوه‌گر می‌شود. از این رو با آگاهی از ویژگیهای اعجازگری و تحول‌آفرینی عمومی باید تلاشهای اهل علم و عمل مدیریت در کشور برآن باشد که نظریه‌های اعجازگری و تحول‌آفرینی سازگار با جامعه و فرهنگ را تدوین کنند و در این راه ضمن بهره‌گیری از آنچه در جهان گذشته است، پیشینه، ارزشها، و فرهنگ خود را همواره در نظر داشته باشند.



## تکمله

### منطق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی

در فصول پیشین انواع نظریه‌های سازمان و مدیریت مورد بررسی و مذاقه قرار گرفتند و کم و کیف آنها شرح داده شد. اما شاید برای خواننده باریک‌بین این سؤال پیش آمده باشد که این نظریه‌ها بر پایه چه نوع ارزشها و چه نحوه تعقلی شکل گرفته و سازمان یافته‌اند. از این رو. در بخش انجمن کتاب برای پاسخ به این سؤال و به عنوان تکمله منطق عقلی جدید را نقد می‌کنیم و آثار آن بر نظریه‌های سازمان و مدیریت را بررسی می‌نماییم.

با نگاهی کاوشگر به نظریه‌های سازمانی در می‌یابیم که این نظریه‌ها بر منطقی استوار شده‌اند که سودبخشی، عملی و مفید بودن از ارکان اساسی آنها به‌شمار می‌رود و شاخص اعتبارشان محسوب می‌شود. بدین ترتیب، نظریه‌های سازمانی باتکیه بر تعقل ابزاری<sup>۱</sup>، که از خصوصیات بارز علوم اجتماعی در باختر زمین است، توصیفی محدود و نارسا از پدیده‌ها به دست می‌دهند و تنها هدف کاربردی بودن و مفید واقع شدن را دنبال می‌کنند. نکته جالب آنست که این نارسایی و نقص و این نگرش یک بعدی تاکنون موجب بسیاری از موفقیت‌های عملی و کاربردی نظریه‌های سازمانی بوده است. علی‌رغم این توفیقات ظاهری، دید ژرف‌انگر بخوبی تشخیص می‌دهد که نظریه‌های مذکور ناقص نارسا هستند و به همین جهت، آثار

---

1. instrumental rationality

مخریبه را بر زندگی اجتماعی بشر و سازمانهای اجتماعی برجای گذارده‌اند.

البته این نخستین بار نیست که نظریه‌های عملی موفق مورد انتقاد قرار می‌گیرند و به داشتن نقص و کاستی متهم می‌شوند. در نیم قرن پیش لردکینز<sup>۱</sup> دریافت که توسعه و پیشرفت اقتصادی برخاسته از حرص و آرز، میل به رباخواری و مال‌اندوزی است و اینها همه مسائلی بودند که او نادرست و ناشایست می‌شمرد. در عین حال، او اذعان داشت که این عوامل تنها عوامل هدایت‌کننده در تنگناهای اقتصادی و نیز راهگشای پیشرفت است. در چنین شرایطی، انسان باید به خود بقبولاند که انصاف، نیکی و عدالت عین زشتی است، و حرص و آرز و بدی عین خوبی است، چرا که آن زشتی برای ما مفید است و این خوبی برای ما فایده و ثمری ندارد.

امروزه در مقوله نظریه‌های سازمانی نیز همان نظریه کینز جاری است و گروهی بر این اعتقادند که باید خرده‌جویی از نظریه‌های سازمانی را موقوف کرد، زیرا اگرچه تئوریهای مذکور ضعف‌هایی دارند، در حال حاضر مؤثر و ثمربخش‌اند و بهمین علت خوب‌اند و باید ضعف‌ها و نقص‌هایشان را نادیده گرفت و عین درستی دانست. به عبارت دیگر، باید وانمود که ضعف و نقصی که بازده عملی دارد، ضعف و نقص نیست و دقت نظری که فایده عملی ندارد عین زشتی و نقص است.

اما سرانجام زمانی فرا خواهد رسید که ما طلعه آن را در عصر حاضر مشاهده کنیم؛ انسان ضرورت اقرار به کاستی نظریه‌های سازمانی را احساس خواهد کرد و در پی یافتن راه چاره‌ای به تکاپو خواهد افتاد. بالاخره متوجه خواهیم شد که با کاربرد نظریه‌های متداول سازمانی تمام نیرو و توان روانی و جسمانی فرد در سازمان، مصروف مواجهه با تنش‌های ناشی از این خودفریبی شده است و این فشار روانی آنچنان او را تحلیل می‌برد که از توفیق واقعی بازش می‌دارد و از جامعه انسانی و ارزشهای آن دورش می‌سازد. در این حالت، با شناختی که از نظریه‌های سازمانی حاصل می‌شود مقبولیت گذشته آنها از دست می‌رود و استحکام و قدرت آنها کاستی می‌پذیرد. و بدین ترتیب، تدریجاً سستی و خامی آنها موجب می‌گردد که توان عملی و کاربردی آنها نیز از میان رود یا بسیار کاهش یابد.

به طور خلاصه، اتکای نظریه‌های سازمانی بر تعقل ابزاری که از ویژگیهای نظام تولید و بازار در کشورهای پیشرفته صنعتی است، موجبات شکست آنها را در بلندمدت فراهم خواهد ساخت و بر صاحبزنان این رشته فرض است که تعقل جوهری یا ارزشی<sup>۲</sup> را اساس

1. Keynes

2. substantive rationality (value rationality)

نظریه‌های سازمانی قرار دهند و بکشند تا بر این پایه نظریه‌های مستحکمی را ارائه کنند.

### منطق عقلی یا اندیشه‌ای حسابگرانه

در اعصار کهن منطق عقلی به نیروی درآکهای در درون فرد اطلاق می‌شد که او را قادر می‌ساخت تا میان خوب و بد، صحت و سقم، درست و خطا تمیز قایل شود و به زندگی فردی و اجتماعی خود انتظام بخشد. همچنین منطق عقلی در فرد واقعیت مستقلی در نظر گرفته می‌شد که قابل تحول به پدیده‌ای اجتماعی یا تاریخی نبود. در آن زمان تعقل دارای جنبه اخلاقی بود و ماورای ضرورت‌های مادی، بیعتی با معیارهای ارزشی داشت.

در دوران معاصر منطق عقلی به مفهومی خاص و به عنوان اندیشه‌ای حسابگرانه و فایده‌طلب مطرح شد. توماس هابز<sup>۱</sup> منطق عقلی را به محاسبه نتایج و پیامدهای<sup>۲</sup> یک امر تعبیر کرد و برای آن نقشی جزئی و خاص قایل شد. مفهوم جدید منطق عقلی به تدریج کاربردی عام پیدا کرد، به طوری که در عصر حاضر در مقامی متضاد با آمال و عواطف درونی انسانی مطرح شده و ضد تعقل بودن شعار کسانی است که داعیه انسانگرایی دارند. در حالی که تعقلی که اینان بر ضد آن سخن می‌رانند، مفهومی مسخ شده و ناقص است و در برگیرنده مفهوم کلی تعقل نیست. برای مثال، سایمون از تعقل‌گرایی به عنوان ابزاری مؤثر و مفید در تحقق اهداف نام می‌برد و کیفیت‌های درونی انسان را در آن دخیل نمی‌داند. به زعم وی، مسئله مصلحت و خیر انسان یا جامعه جایی در تعقل ندارد. انسان در سازمان به ماهیت ارزشی و اخلاقی اهداف نباید پردازد، بلکه باید به عنوان موجودی حسابگر در پی تحقق آن اهداف باشد، زیرا سعادت او در رسیدن به اهداف مذکور است. از نظر سایمون هرگونه عملی که هماهنگ با این نحوه تعقل باشد مجاز است و غیر از آن را نباید به هیچ وجه تحمل کرد. به عبارت دیگر، جز ارزش‌های اقتصادی عملی ارزش‌های دیگری در دایره سازمان راه ندارند. با چنین توصیفی از تعقل، واضح است که چرا برخی دیگر از نویسندگان انسان خودیاب را در مقابل انسان عقلایی قرار داده‌اند. به نظر آنان عقلایی بودن حسابگری و اندیشیدن ابزاری و بازاری است. بنابراین با خودیابی و کمال انسانی متفاوت و متعارض است. این گروه ناخودآگاه به پذیرش اصلی تن داده‌اند که از پایه و بنیان سست است. آنان غافل مانده‌اند که تعقل به مفهوم اصیل و واقعی خود هیچ‌گونه تضادی با انسانگرایی و عواطف انسانی و خودیابی وی ندارد و تقابلی را به وجود نمی‌آورد، آنچه ایجاد تضاد می‌نماید، تعقل ابزاری یا

1. Thomas Hobbes

2. reckoning of consequences

تعقلی است که با دیدی محدود صرفاً به نتیجه و فایده امور التفات دارد. تغییر مفهوم منطق عقلی، خوبی را به صورت عملی بودن، درستی را به معنی مفید بودن و اخلاقی را با معیار نتیجه‌بخش بودن بیان می‌دارد. و این شمای کلی تفکرات غالب نویسندگان و نظریه‌پردازانی است که کوشیده‌اند تا جوامع را صرفاً به خاطر پیشرفت در زمینه‌های عملی و کاربردی مرجع شمردند و نظریه‌هایی را ارزشمند بدانند که مفید فایده عملی‌اند. انتقاد اساسی به چنین طرز فکری، استفاده نادرست از مفهومی است که در گذشته‌های دور وجود داشته، ولی اکنون به صورتی مسخ شده و ناقص به کار گرفته شده است.

در اینجا به برخی از نظرات نویسندگان که در زمینه منطق عقلی جدید مطالبی را ذکر نموده‌اند اشاره می‌شود و دیدگاه‌های آنان در این مورد بررسی می‌گردد.

### نظریات ماکس وبر<sup>۱</sup> در زمینه منطق عقلی

زمانی که ماکس وبر تحقیقات خود را آغاز کرد، منطق عقلی خصوصیت قدیمی خود را به نقطه اتکای نظم امور فردی و اجتماعی بود از دست داده بود. از زمان هابس تا آدام اسمیت<sup>۲</sup> و علمای جدید علوم اجتماعی، منطق عقلی به صورت جدیدی مطرح شده بود و به جای آنکه مرجعی برای درک و نظم زندگی بشری باشد، در قالب معیاری برای بهره و منفعت، و ابزاری برای رفع نیازها و حوایج جسمانی آدمی درآمده بود. از سوی دیگر، در عصر روشنگری<sup>۳</sup> کسانی چون مارکس تاریخ را به جای انسان حامل منطق عقلی قرار دادند و این ویژگی را که متعلق به بشر بود از وی گرفتند.

در چنین شرایطی، ماکس وبر شخصیتی نادر و متفکری یگانه است. او نظرات ابراز شده در مورد منطق عقلی در جامعه جدید را نمی‌پذیرد و تلاش می‌کند تا مفهوم واقعی تعقل را بیان دارد. برخلاف نظراتی که در مورد ماکس وبر ابراز شده و او را یکی از مدافعان سرسخت تعقل ابزاری در جوامع تولید مدار قلمداد نموده است، و اگر چه او در تحلیل‌های کارکردی خود تعقل ابزاری را به عنوان مؤثرترین استراتژی برای توسعه و پیشرفت مادی و صنعتی قلمداد کرده است، این بدان معنی نیست که وی تنها شیوه ممکن را در این نحوه تعقل دیده است. او به مسئله از دید کارکردی می‌نگریسته و هیچ‌گاه موضعی بنیادگرا در این زمینه نگرفته است. در حالی که آدام اسمیت بدون توجه به ناپایداری و موقتی بودن منطق بازار، آن را به

1. Max Weber  
3. enlightenment

2. Adam Smith

عنوان اصلی کلی مطرح می‌سازد و در نظریات خود بدان کلیت می‌بخشد. ماکس وبر تعقل ابزاری را در ساختار بوروکراسی به عنوان منطقی مناسب برای جوامع سرمایه‌داری می‌پذیرد، اما آن را اساس و پایه‌ای کلی نمی‌داند. اقتصاد خالص<sup>۱</sup> و تجارت آزاد، به‌زعم او واقعیتهایی طبیعی نیست و کسانی که می‌کوشند آن را به عنوان ضرورتی اخلاقی، و آرمانی هنجاری بیان نمایند و مخالفان آن را ابله تلقی می‌کنند، راه خطا می‌روند. تعقل ابزاری در جامعه بازاری تعقل مناسب و مفیدی است، اما نباید آن را شیوهٔ مطلق تفکر دانست و تعقل جوهری یا ارزشی را از نظر دور داشت.

وبر از دو نوع تعقل نام می‌برد: یکی تعقل ارزشی<sup>۲</sup> و دیگری تعقل کاربردی<sup>۳</sup>. این تقسیم‌بندی نشانه آن است که او برخلاف سایر معاصرانش، تعقل ابزاری را تنها منطق عقلی نمی‌داند. وبر تعقل ابزاری را تعقلی می‌داند که به نتایج نظر دارد و به دنبال بازدهی است از این رو، عقلایی بودن بر راههای مقتضی برای نیل به هدف دلالت می‌کند و در بوروکراسی به معنای کارایی است. اما تعقل ارزشی یا جوهری بدون توجه به نتایج و موفقیت یا شکست عملی، راهنمای انسان در روابط و رفتارهای اوست. بوروکراسی براساس تعقل ابزاری شکل گرفته که در متن جوامع بازمدار، ساختار موفقی است. ولی این بدان معنی نیست که وبر تنها بر تعقل ابزاری تأکید می‌ورزیده است. او بر چنین تعقلی با تردید و بدبینی می‌نگریسته و کسانی که تصویری خلاف این نظر دارند آنچه را او خوب به اقتضای شرایط قلمداد نموده است، اصل کلی نداشته و راه خطا را پیموده‌اند. در واقع تحقیقات وبر بر محور تعقل ابزاری انجام پذیرفته است. اما او همواره به عوارض این نوع تعقل آگاه بوده است. هنگامی که می‌گوید: «دنیای متخصصان، دنیای بی‌روح و بی‌احساس با آدمهایی بدون قلب و عاطفه» است، بخوبی می‌توان نظر وی را نسبت به تعقل ابزاری دریافت. به هر حال، وبر در دورانی می‌زیست که تعقل ابزاری جایگزین تعقل ارزشی و معیار اصلی امور سیاسی و اجتماعی شده بود و لذا او نیز نظریات و تحقیقات خود را بر چنین تعقلی استوار ساخت.

### کارل مانهایم<sup>۴</sup> و منطق عقلی

کارل مانهایم بوضوح تحت تأثیر نظرات وبر در زمینهٔ منطق عقلی بوده و کوشیده است تا وجه تمایزی بین تعقل جوهری و تعقل ابزاری به دست دهد. او تعقل ارزشی یا جوهری را

1. pure economics  
3. zweckrationalital

2. wertrationalital  
4. Karl Mannheim

عملی ذهنی می‌داند که با بصیرت و آگاهی روابط بین وقایع را در موقعیت‌های معین آشکار و روشن می‌سازد به عبارت دیگر، تعقل جوهری عبارت است از عمل اندیشهٔ انسانی که بر روابط موجود بین وقایع در یک موقعیت معین پرتو می‌افکند، به آدمی قدرت قضاوت و داوری می‌بخشد و آزادی او را متبلور و محقق می‌سازد. این نوع تعقل به انسان قدرت انتخاب می‌دهد و او را وجودی مستقل و صاحب اختیار می‌سازد. همچنین این نوع تعقل اساس و پایه‌ای را برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی فراهم می‌آورد. در مقابل، تعقل ابزاری تعقلی است که در هر عمل و رویدادی به دنبال هدفی خاص است و نتیجه و فایده‌ای را دنبال می‌کند.

مانهایم معتقد است تعقل ابزاری انسان را از توانایی‌های داوری و شناخت محروم می‌سازد و قدرت انتخاب و اختیار را از او سلب می‌کند و بدین جهت، در زمینهٔ اخلاقیات ضایعه آفرین است. او با توسعه صنعت و سازمان، توانایی نقد و قضاوت انسانی را در حال نزول می‌بیند. در جوامع اولیه اگر تعقل ابزاری وجود داشت، در دایرهٔ محدودی عمل می‌کرد. اما در دنیای جدید و عصر ما این نوع تعقل تمامی زندگی انسان را احاطه کرده است و برای انسان امروز هیچ راهی جز وانهادن اختیار و قدرت قضاوت به جای نگذاشته است. اختیار تعبیر و تفسیر و داوری در مورد وقایع از انسان سلب شده و وی آنچه را که در این زمینه‌ها براساس تعقل ابزاری به وی القا می‌کنند انجام می‌دهد. مانهایم مدعی است که در عصر ما توسعه تکنیکی و اقتصادی با نزول اخلاقیات همراه است و این امر غفلت از تعقل ارزشی در مقابل تعقل ابزاری را نشان می‌دهد. البته نظر مانهایم آن نیست که تعقل ابزاری از قلمرو جامعه به کنار نهاده شود، بلکه مقصود وی توجه دادن به این نکته است که در تصمیم‌گیری و انتخاب صرفاً نباید متکی به تعقل ابزاری شد و موضعی عمل‌گرا اتخاذ کرد. او در پی آن است که راهی بیابد تا جوامع صنعتی از آن طریق بتوانند بر مشکلات خود فایق آیند. البته مانهایم با وجود تجزیه و تحلیل‌های دقیق و به حقی که در مورد انسان در جامعهٔ صنعتی امروز به دست داده، در ارائه نظریاتی که براساس تعقل ارزشی بنا نهاده شده باشند، کار عمده‌ای انجام نداده است.

### ماکس هورک هایمر<sup>۱</sup> و تعقل

هورک هایمر، از اعضای مکتب فرانکفورت<sup>۲</sup>، اعتقاد بر این دارد که تعقل در زندگی انسان باید نقشی اخلاقی و ارزشی داشته باشد. به زعم او، در عصر ما سازمانها برای نیل به

اهداف خود تلاشی مهار گسیخته را آغاز کرده‌اند و در این راه انسان به صورت برده‌ای درآمده و آزادی او به هیچ انگاشته شده است. در حالی که در اعصار پیشین تعقل چنین نقشی رادر زندگی انسان نداشت، بلکه تأکید آن بر اهداف بود نه بر ابزار، و جنبه اخلاقی آن مقدم بر جنبه‌های کارکردی بود. بنابراین، نظریه‌هایی که بر چنین تعقلی بنیاد می‌شدند، سعی بر هماهنگی و توازن رفتارهای آدمی داشتند، خیر بشری را جستجو می‌کردند و مسئله سرنوشت و سرانجام انسان را پی می‌گرفتند. هورک هایمر چنین تعقلی را در نظم دادن به حیات انسانی اساس و پایه‌ای ضروری می‌پنداشت. در عصر روشنگری تعقل جوهری کنار نهاده شد و فکر و اندیشه به ریاضیات، کیفیات به کمیات، مفاهیم و تصورات به فرمولها و روابط کمی، و حقیقت به فراوانی آماری تحول یافت. تعقل به قدرت سازگاری انسان و تطبیق‌پذیر او تعبیر شد و تفکر وی تکرار بی‌معنای یک سلسله القاءات گردید. از دیدگاه این عصر، دنیا مکتوبی است که به زبان ریاضی نوشته شده و به این زبان هم قابل مطالعه و بررسی عینی است. ریاضیات معیار فهم و درک دیاست و آنچه قابل تبیین کمی و عینی نیست، باید به کنار نهاده شود.

جدایی تعقل جوهری از حیات انسان در عصر ما با تغییرات و دگرگونیهای زبانی نیز همراه بوده است. زبان به صورت ابزاری در خدمت ماشین عظیم تولید درآمده و هر جمله‌ای که تواند نقش مولدی در این دستگاه داشته باشد، بی‌معنا قلمداد می‌شود. لغات و واژه‌ها اگر نتوانند برای مقاصد عملی و کارکردی به کار روند، در مظان بی‌معنی بودن قرار می‌گیرند. حقیقت فی حد ذاته بی‌معناست، مگر آنکه فایده‌ای بر آن مترتب باشد.

این دگرگونی زبانی در جریان تطبیق و سازگاری انسان در نظام صنعتی جدید رخ داده است. انسان امروز هویت خود را تدریجاً از دست داده؛ قدرت استفاده از تفکر و اندیشه از او سلب شده است. انسان امروز در اسارت سازمان، به صورت موجودی تنها درآمده که توان تعالی و دست‌یابی به مقام والایی را که در خور اوست از کف داده است. هورک هایمر در کتاب خود تحت عنوان کسوف تعقل و استدلال<sup>۱</sup>، بر این نکته اصرار می‌ورزد که بزرگترین رسالت تعقل و استدلال در عصر ما آن است که ناتوانی و نقص تعقل ابزاری را به عنوان منطق عقلی بیان کند و اعلام دارد.

انسان بتدریج معیارهای مطلق عمل اخلاقی و ضابطه‌ای زندگی را از یاد برده است. او خود را از این قیود رهانیده و آزاد کرده است و هیچ ضابطه‌ای را جز «خود» پذیرا نیست. این

استقلال، او را نسبت به زندگی انفعالی کرده است. حساسگری انسان، انتخاب‌ها، اعمال و رفتار، و تفکر او را که قبلاً بر اعتقاد به حقیقت غائی استوار بود، بی‌پایه و اساس ساخته است. آدمی موجودی انطباق‌پذیر شده و از تعقل جوهری، عاری گردیده است. اقتصاد و نیروهای اجتماعی به صورت نیروهای طبیعی کوری درآمده‌اند که انسان برای بقا باید خود را بر آنها سازگار و از آنها تبعیت کند. در نتیجه، امروزه از یک سو، با انسانی مواجه‌ایم که همهٔ جوهر انسانی خود را از کف داده و تمامی تلاش او استفاده از طبیعت صرفاً برای بقای مادی خویش است، و از سوی دیگر، با طبیعتی خالی و تهی روبرو شده‌ایم که تماماً مادی است و برای بقا باید بر آنها تسلط یابیم.

### یورگن هابرماس<sup>۱</sup> و تعقل

هابرماس نیز ضمن وقوف بر بی‌التفاتی در مورد تعقل ارزشی، تلاش بر این دارد که با اتکای به نظریات کانت<sup>۲</sup>، نظریه اجتماعی خاصی مبتنی بر تعقل جوهری ارائه دهد. این تعقل ذهن آدمی را از تفکر کلیشه‌ای و جزم و جمود که از خصوصیات دنیای کنونی شده است، نجات می‌دهد و به او آزادی اندیشه می‌بخشد. او علوم را براساس اهداف معرفتی که دنبال می‌کنند تقسیم‌بندی می‌کند. در یک سوی این تقسیم‌بندی، علوم طبیعی با هدف شناخت و کنترل فرایندهای عینی طبیعت قرار دارند و در سوی دیگر، علوم جای دارند که هدف آنها ارتقای آزادی اندیشه انسانی و استقلال اخلاقی اوست. او می‌کوشد تا در این دسته اخیر، علم اجتماعی را بنا نهد که با علوم اجتماعی امروزی که الگوهای علوم طبیعی را پذیرفته‌اند، متفاوت باشد. در جوامع صنعتی، منطق تعقل ابزاری که هدف آن کنترل طبیعت است باعث توسعه مادی شده و از این رو، بر تمامی جنبه‌های حیات آدمی سلطه پیدا کرده و حتی در زندگی شخصی او نیز نفوذ یافته است. انسان امروز اسیر تعقل ابزاری گردیده و ارتباط آزاد او با دیگران، و تفکر مستقل وی محدود شده است. هابرماس از دو نوع عمل نام می‌برد، یکی عمل ابزاری و دیگری عمل مراوده‌ای. در عمل ابزاری انسان برده قوانین فنی است و ضوابط عملی به او تحمیل می‌شوند؛ اما در عمل مراوده‌ای فرد بدون فشار و اجبارهای خارجی با ارزشها و هنجارهای خود با دیگران ارتباط متقابل برقرار می‌کند. در جامعه صنعتی امروز عمل ابزاری حاکمیت یافته و عمل مراوده‌ای و آزاده حداقل کاهش یافته است؛ در حالی که عمل ارتباطی جوهر زندگی اجتماعی و معنی‌بخش حیات انسانی است. دنیای صنعت و سرمایه عمل

1. Jurgen Habermas

2. Kant

ابزاری را اصل متعارف قرار داده و رفتاری برخلاف آن را مجاز نمی‌شمرد. برای غلبه بر این شرایط نابهنجار باید نظریه‌ای را ساخت که عمل مراوده‌ای یا به عبارت دیگر، تعقل ارزشی را اساس و پایه قرار دهد و هدف آن آزادی و تعالی انسان باشد.

### تعقل از دیدگاه اریک وگلین<sup>۱</sup>

وگلین پنج قرن اخیر تاریخ غرب را دوران فرهنگ‌زدایی انسان می‌نامد، دورانی که در آن تعقل به مفهومی نادرست تعبیر شده و پایه نظریه‌های اجتماعی قرار گرفته است. بدون اتکا بر تعقل هیچ‌گونه نظریه اجتماعی قابل ارائه نیست و برای نیل به چنین هدفی باید از ارسطو و افلاطون مدد گرفت. جامعه عقلایی و منطقی چیزی نیست، مگر همان جامعه مطلوب و فاضله‌ای که فیلسوفان کهن به دنبال آن بوده‌اند. به نظر وگلین نظریات ارسطو و افلاطون جنبه‌گذاری تاریخی ندارد و اکنون هم می‌توان از آنها بهره جست و به عنوان الگویی کلی استفاده کرد. البته این بدان معنی نیست که به صورتی جزئی دنباله‌روی آنان شویم، بلکه نظر وگلین آن است که الگوهای مورد نظر این فیلسوفان را به عنوان چارچوبهای معتبر فراراه خود قرار دهیم. افلاطون خود در این زمینه بسیار حساس بوده است و الگوی واحدی را برای جامعه خوب نپذیرفته، بلکه الگوهای انعطاف‌پذیری را مطرح کرده که هر کدام در شرایط خاصی مطلوب بوده‌اند.

در این جا بی‌مناسبت نیست خصوصیات جامعه مطلوب را به اختصار بیان کنیم. اولاً، جامعه مطلوب جامعه‌ای است که در آن نیروی منطق و تعقل نیروی غالب در ذهن مردمان باشد. البته تعقل ارزشی هیچ‌گاه ویژگی جامعه نیست، بلکه خصوصیت ذهن آگاه اهل جامعه است. این تعقل موجب می‌شود تا فرد بر تمایلات ناپسند خود فائق آید و تعالی پیدا کند.

ثانیاً، جامعه مطلوب جامعه‌ای سلسله‌مراتبی است. اگر چه انسان‌ها به عنوان موجوداتی عقلایی به‌طور بالقوه برابرند، در عمل گروهی هستند که توان و استعدادی برتر از دیگران دارند و در مقابل تنش ناشی از حیات عقلی مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند، اینان شایسته مقام هدایت جامعه هستند. وگلین از ابراز این نظر احتراز نمی‌جوید که در عصر حاضر احساس دموکراسی احساسی اشتباه و توأم با خطاست. برابری بی‌قید و شرط با حیات عقلی که محور جامعه‌ای مطلوب است منافات دارد. در جامعه مطلوب باید تفاوت‌های بین مردمان پذیرفته شود و سلسله‌مراتبی بین آنها به عنوان پیامد قدرت افراد در تحمل حیات عقلایی

1. Eric Voeglin

مشروعیت یابد. به عبارت دیگر، ثروت، نژاد، موقعیت یا جنسیت هیچ یک معیار برتری انسانها بر یکدیگر نیست و زندگی عقلانی است که نقش تعیین کننده‌ای دارد.

ثالثاً، مطلوب بودن جامعه‌ای با شرایط حاکم بر آن جامعه ارتباط دارد. عواملی چون جمعیت، وسعت، منابع و غیره همگی در تناسب و توازن جامعه مؤثرند. و بالاخره، جامعه مطلوب ابدی و ازلی نیست و نباید آن را بهشت روی زمین پنداشت. امید به جامعه آرمانی و کامل امیدی پوچ و بی اساس است. جامعه آزاد آنچنان که هگل و مارکس وعده می‌دهند به نظر وگلین وعده‌ای دروغین است.

به طور خلاصه وگلین در جامعه‌ای که محور اصلی آن تعقل است به دنبال انسانهایی است که ارتباط و مراوده‌ای معقول با یکدیگر دارند. او انسانهایی را که در جامعه معاصر در تعقل ابزاری، تحلیل رفته‌اند و تعقل ارزشی و جوهری را نمی‌شناسند، انسانهایی مسخ شده می‌داند. او نیز از تعقل جوهری به عنوان اساس اعتلای فرد در جامعه نام می‌برد و فراموشی آن را ضایعه‌ای بزرگ در عصر حاضر قلمداد می‌کند.

نویسندگان دیگری نیز بر تعقل جوهری و ابزاری و نقش آنها در سازمان و مدیریت اشاره کرده‌اند که در آن میان می‌توان از نیکوس موزلیس<sup>۱</sup> نام برد. وی مسئله عمده جامعه امروز را افزایش قدرت سازمانها در مقابل آزادی انسانی می‌داند. به زعم او آزادی و اختیار آدمی در سازمان، موضوعی مهمتر از بازدهی سازمانی است. مسئله عصر ما این نیست که چگونه تعقل ابزاری افزایش یابد، بلکه مهم آن است که در مقابل افزایش روزافزون این نحوه تعقل چگونه حداقل تعقل جوهری حفظ شود و خلاقیت و آزادی انسانی از تهدید سازمانهای کارا در امان بماند. وظیفه علمای مدیریت این نیست که به چه طریقی انسانها را هر چه بیشتر با سازمان هماهنگ سازند، بلکه تکلیف خطیر آنان این است که چگونه از ضایعه ماشینی شدن انسان و مسخ شدن وی جلوگیری کنند. متأسفانه امروزه حل این معضل به فلاسفه و ادبا واگذار شده و نظریه پردازان مدیریت خود را به مسائلی روزمره سرگرم کرده‌اند که مدیران و مسئولان سازمانی برایشان مطرح ساخته‌اند. در حالی که این وظیفه، به هیچ‌رو، از دوش نظریه پردازان مدیریت برداشته نخواهد شد. وظیفه اصلی آنان است که راه چاره‌ای بیاندیشند تا انسان را از تهدیدات سازمانی مصون دارند، از اینکه انسان به صورت مهره‌ای در ماشین عظیم سازمان درآید جلوگیری کنند و ارزش و اعتبار و مقام اصلی‌اش را به او باز گردانند.

امروزه در سازمانها عقلایی بودن در گرو انتخاب مؤثرترین طریق برای نیل به اهداف سازمانی است. بدین ترتیب، در عقلایی بودن هدفهای سازمانی مطرح است و هدفهای فردی اعضای سازمان مد نظر نیست. به عبارت دیگر، وقتی از سازمان عقلایی نام می‌بریم، بدان معنی نیست که اعضای آن تا آن جا که مربوط به خواست‌ها و هدفهایشان می‌شود، رفتاری عقلایی دارند. برعکس، هر چه سازمان عقلایی‌تر و بوروکراتیک‌تر باشد، افراد آن بیشتر به صورت چرخ ماشینی ساده‌ای در می‌آیند که معنی و مقصود رفتارشان نادیده گرفته می‌شود. و این سرانجام سلطهٔ تعقل ابزاری بر زندگی انسان معاصر در سازمانهاست، مشکلی که باید برای آن به چاره‌اندیشی پرداخت.

### در جستجوی نظریه‌ای براساس تعقل ارزشی

تمام اندیشمندانی که از آنها نام بردیم به گونه‌ای فقدان تعقل جوهری و ارزشی در زندگی انسان معاصر را بیان داشته بودند و لزوم ارائه نظریه‌های علوم انسانی و اجتماعی برپایه تعقل ارزشی را گوشزد کرده بودند. اکنون به دنبال آن هستیم که، تا آن جا که میسر است، چگونگی این جهت‌گیری را در نظریه‌پردازیهای علوم انسانی و اجتماعی روشن سازیم.

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، بیش از دو قرن است که دیدگاه محدود نظریه‌های علمی و استفاده از روشهای علوم طبیعی در علوم اجتماعی و انسانی موفقیت‌های عملی چندی را حاصل کرده است و به همین دلیل، اغلب اذهان را از محدودیت‌ها و نقایص خود غافل ساخته است. اما امروز ما در آستانهٔ دوره‌ای هستیم که بازده نزولی این طرز تلقی آغاز شده است و بر بسیاری ثابت شده که این نظریه‌ها قبل از آنکه علمی باشند، یک نظر و یک عقیده هستند. امروزه نتایج تجدد علمی به صورت روان‌پریشی انسانها، نزولی کیفیت زندگی، آلودگی محیط، و مصرف بی‌رویه منابع محدود جلوه‌گر شده است. و این نشانه‌ها مشروعیت تعقل ابزاری به عنوان تنها تفکر مجاز در جوامع را مورد تردید قرار داده است و علمای جامعه‌شناسی را به تفکری مجدانه در این زمینه وادار ساخته است. اگر بتوانیم نظریه‌هایی برای زندگی انسانی برپایهٔ تعقل جوهری ارائه دهیم، او را در نظم دادن به زندگی‌اش یاری داده و رهنمودهایی برای رشد، تعالی و کمال وی ارائه کرده‌ایم.

برای نیل به چنین هدفی راهی دراز در پیش داریم، اما آنچه در این جا می‌توان به عنوان سمت‌گیری‌های مناسب ارائه داد از این قرارند:

الف. تئوری مبتنی بر تعقل ارزشی برای زندگی انسانی، تلاشی است در جهت درک و فهم واقعیت‌های انسانی و اجتماعی. از آن جایی که تعقل جوهری ماهیت تجویزی‌داری

نظریه‌های آن نیز جنبه هنجاری<sup>۱</sup> خواهند داشت. در نظریه‌های جوهری به دنبال آن هستیم که معنای واقعی زندگی معقول را بیابیم؛ در حالی که در نظریه‌های ابزاری پی‌گیر تطبیق دادن انسان با جامعه صنعتی به عنوان زندگی معقول هستیم.

ب. نظریه‌های جوهری در زندگی انسانی سابقه‌ای بس دیرینه دارند و اجزای آن را در افکار و اندیشه‌های علما، فلاسفه و متفکران گذشته بخوبی می‌توان پیدا کرد. بنابراین، منابع فلسفی و علمی کهن در این زمینه قابل بهره‌برداری بسیارند. علاوه بر این، از آن جایی که در گذشته مفهوم تعقل به شایه‌های اقتصاد، تولید و صنعت آلوده نشده بود، اعتبار و اصالت آن بسیار بالاست.

لازم به یادآوری است لفظ جوهری یا ارزشی برای تعقل مطلوب در دوران معاصر به کار گرفته شده است و علت نیز آن بوده که میان تعقل به معنای جامع و کامل و اصل آن با تعقل ابزاری وجه تمایزی به وجود آید. نظریه‌های جوهری برخلاف نظریه‌های ابزاری باید به گونه‌ای تنظیم شوند که کمتر تابع شرایط و مقتضیات خاص باشند و از جامعیت و کلیت برخوردار باشند.

ج. نظریه‌های جوهری یا ارزشی باید حامل جنبه‌های اخلاقی بشری باشند و از این جهت معیار و ضابطه‌ای اساسی و پایدار برای نظم‌بخشی به حیات اجتماعی انسان خواهند بود. برای روشن شدن وجه تمایز نظریه‌های جوهری و ابزاری در زندگی اجتماعی انسان در جدول ۱ برخی از خصوصیات این دو نظریه به اختصار بیان شده است.

در زمینه رهیافت، جوهری به نظریه‌های سازمانی نیز باید به موارد زیر توجه داشته باشیم: الف. سازمانهای اقتصادی و صنعتی جزئی از سازمانهای کلی در جامعه هستند و نباید آنها را با کل بافت جامعه یکسان دانست. بدین ترتیب، در نظریه‌های سازمانی باید مرزبندی‌های این سازمانها مشخص شود و زندگی فردی از آسیب‌های آنان محافظت گردد.

ب. عمل انسان در سازمانهای اقتصادی و صنعتی امروز تابع قیود رسمی و تعقل ابزاری شده است و در چنین شرایطی از کلیه ظرفیت‌های بالقوه آدمی استفاده نمی‌شود. در نظریه‌های جوهری سازمانی باید در قید و بندهای رسمی تجدید نظر شود و این ضوابط به گونه‌ای طراحی شوند که امکان استفاده از نیروهای بالقوه افراد از روی تمایل، نه اجبار، فراهم آید. در نظریه‌های جوهری سازمانی باید قیودی که برای فعالیت‌های آدمی در نظر گرفته شده ولی ضرورتی به وجود آنها نیست حذف شود.

1. normative

| نظریه‌های ابزاری                                                                                          | نظریه‌های جوهری                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الف. معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جامعه تعیین می‌شود.                                             | الف. معیارهای زندگی اجتماعی انسان به وسیله عقل و فطرت او شکل می‌گیرد و فرایند اجتماعی شدن (تطبیق با جامعه) در این میان نقشی ندارد. |
| ب. اقتصاد در تدوین نظریه‌های ابزاری اصل گرفته می‌شود.                                                     | ب. اقتصاد در تدوین نظریه‌های جوهری اصل نیست.                                                                                       |
| ج. جدایی ارزشها از واقعیت‌ها مورد قبول است و تلاش بر آن است که مطالعات و تحقیقات از بعد ارزشی عاری باشند. | ج. جدایی ارزشها از واقعیت‌ها عقیده موهومی است و تحقق آن در تحقیقات میسر نیست.                                                      |
| د. روشهای علوم طبیعی برای مطالعه انسان و جامعه نیز کافی و راساست.                                         | د. مطالعه انسان و جامعه باید روشهای خاص خود را داشته باشد که لزوماً با روشهای مطالعه در علوم طبیعی یکی نیست.                       |

#### جدول ۱. برخی از خصوصیات نظریه‌های جوهری و ابزاری

ج. سازمان‌ها باید جایگاهی برای تحقق استعدادهای مختلف انسان در دوران زندگی‌اش باشند. بنابراین، در طراحی سازمان باید به خواسته‌ها و گرایشهای انسانی توجه شود و ساختار سازمان با تمایلات آدمی هماهنگ گردد. انسان نیازهای متفاوتی دارد و برای رفع آنها به زمینه‌های متنوع و مختلفی در سازمان نیاز است. این زمینه‌ها را باید به‌طور عملی مشخص کرد و در طراحی سازمان گنجانید. در حال حاضر، نظام بازار نیازهای محدودی از انسان را مجاز دانسته و رفع می‌کند؛ انسان به عنوان نیروی کار باید مطابق ضوابط رسمی عمل کند، و سایر نیازهای او امکان فعال شدن و ارضا را ندارد.

د. جایگاه سازمان باید در کل بافت جامعه مشخص شود و با سایر اجزای آن ارتباط داشته باشد. پیوند و ارتباط متقابل و سازنده سازمان و جامعه، محور اصلی رهیافت جوهری به نظریه سازمان است.

هـ. روابط رسمی و قراردادی سازمانهای امروزی باید به روابط طبیعی و انسانی و سمبلیک

(نمادین) تبدیل شوند. روابط رسمی از شناخت مکانیکی نسبت به انسان ناشی می‌شود؛ در حالی که در شناخت واقعی از انسان روابط طبیعی حاکمیت پیدا می‌کنند، مناسبات طبیعی و نمادین بر این اصل استوارند که برای آگاه شدن و ایجاد ارتباط طرق مختلفی وجود دارد که علم یکی از آن طرق است. مذهب، هنر، اسطوره و تاریخ هر کدام راهی برای آگاهی و برقرار ساختن ارتباط است. ارتباطات نمادین که واقعیت‌های اجتماعی در زندگی انسان آنها را ایجاد می‌کنند مستقل از قیود رسمی برای افراد قابل درک‌اند و محمل مسائل غیررسمی چون دوستی و محبت و صمیمیت، خیرخواهی و همدردی و... هستند. بدین ترتیب، در سازمانها مسائلی که غیررسمی خوانده می‌شوند باید جزئی از سازمان به‌شمار آید و به عنوان بخشی در تضاد و تقابل با سازمان در نظر گرفته نشود.

همان‌گونه که اشاره شد ارائه نظریه‌های جوهری بر بنیاد تعقل ارزشی و طراحی نظریه سازمانی بر این مبنا کاری ساده و سهل نیست و باید در این راه سعی و اهتمام بسیار به عمل آید. آنچه در این مختصر بدان اشاره رفت تذکری بر این امر خطیر بود و هشدار برای شیفندگان نظریه‌های ابزاری تا بر نقاط ضعف و نارسایی آنها وقوف یابند و در به کارگیری آن جانب احتیاط را مرعی دارند. هم‌چنین پیام این تکمله برای اندیشمندان مدیریت و سازمان، تأکید ورزیدن بر طراحی نظریه‌های ارزشی در جامعه کنونی ایران به عنوان یک ضرورت تام است.

## منابع و مأخذ

- Adam, E.E. & Ebert, R.J., *Operations Management*, N.Y.: Prentice Hall, 1986.
- Adizer, I, *Industrial Democracy: Yugoslav Style* N.Y.: Free Press, 1977.
- Alderfer, C.P., *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings* N.Y.: Free Press, 1972.
- Atkinson, R., et al. *Introduction to Psychology*, Harcourt Brace, 1983.
- Barry, D. & Elmes, M., «Strategy Retold», *Academy of Management Review*, Vol. 22, 1997.
- Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology* N.Y.: Academic, 1965.
- Buchholz, R.A., et al. *Management Response to Public Issues* N.J.: Prentice - Hall, 1985.
- Carterright, D., *Studies in Social Power* Mich.: university of Michigan, 1959.
- Chesbrough, H. W. & Teece, D. J. «When is Virtual Virtuous?» *Harvard Business Review*, Jan. Feb., 1996.
- Clark, T. Salaman, G., «Telling Tales: Management Gurus...», *Journal*

- of Management Studies*, Vol. 35, No. 2, March 1998.
- Clarke, J. & Newman, J., *The Managerial State*, London, Sage, 1997.
- Cohen, S. «On Becoming Virtual», *Training & Development*, Vol. 51, 1997.
- Davenport, T. H. & Pearlson, K. «Two Cheers for the Virtual Office», *Sloan Management Review*, Summer 1998.
- Davis, K., *Human Behavior at Work* N.Y.: McGraw - Hill Book Co. 1972.
- Davis, S.M., *Comparative Management* N.J.: Prentice - Hall, 1971.
- Dess, G. G. et al., «The New Corporate Architecture» *Engineering Management Review*, Summer 1996.
- Dubrin, et al. *Management & Organization* CA.: South - Western Co. 1989.
- Dunlop, J.T., *Industrial Relations Systems*, N.Y.: Henry Halt & Co. 1958.
- Emery, E.F. & Thorsrud, E., *Form and Content in Industrial Democracy* London: Tavistack.
- Etzioni, Amitai, *A Comparative Analysis of complex Organization* N.Y.: Free Press, 1975.
- Frost, P.J. *Organizational Culture* London: Sage 1985.
- Galbraith, J. R. et al., (Eds.), *Organizing for the Future*, CA.: Jossey-Bass, 1993.
- Gleick, J. *Chaos, Making a New Science*, London: Abacus, 1993.
- Graham, W.K. & Roberts, K.H., *Comparative Studies in Organizational Behavior* N.Y.: Halt, Rinehart and Winston, 1972.
- Grossman E.S. & Sadler G.E., *Comparative Productivity Dynamics: Japan and U.S.* Houston: American Productivity Center, 1982.
- Gummesson, E. «Mega and Nano Relationship in Relationship Marketing», *Irish Marketing Review*, Vol. 9, 1996.

- Hampton, D.R., *Contemporary Management* N.Y.: McGraw - Hill Book Co. 1981.
- Heady, F., *Public Administration, A Comparative Persective*, N.Y.: Marcel Dekker, Inc. 1979.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilzing Human Resources* N.J.: Prentice Hall, 1972.
- Huczyski, A. A., *Management Gurus*, N. Y., Thomson Press, 1996.
- Ivancevich, J.M., et al. *Organizational Behavior and Performance* Calif. Goodyear Publishing Co. 1977.
- Jacoby, H., *The Bureaucratization of the World* Berkeley: University of California Press, 1973.
- Kast, E. & Rosenzweig, J.E. *Organization and Management* N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1979.
- Koestler, A. *The Act of Creation* N.Y.: Del, 1967.
- Koontz, H. & Weihrich, H., *Essentials of Management* N.Y.: McGrow - Hill, 1990.
- Koontz, H. et al. *Essential of Management* N.Y.: McGraw-Hill Co., 1982.
- Koontz, H., & O'Donnell, C., *Management: A Book of Readings* N.Y.: McGraw-Hill, 1976.
- Kulota, Akira, *Hisher Civil Servants in Postwar Japan* Princeton University Press.
- Leavitt, H.J., *Managerial Psychology* Chicago: The University of Chicago Press, 1978.
- Likert, R., *The Human Organization*, N.Y. McGraw-Hill, 1967.
- Likert, R., *New Patterns of Munagement* N.Y.: McGraw - Hill Book Co., 1961.
- Little, P., *Communication in Business* N.Y.: Longmans, 1975.
- Luthans, F., *Organizational Behavior* N.Y.: McGraw - Hill Co. 1985.

- Mangham, I., *Management Training*, Bath, Univesity of Bath, 1986.
- Maturana, H. & Varela, F., *Autopoiesis and Cognition: The Realizationof the Living* London: Reidl, 1980.
- McBeath, G., *Organization & Manpower Planning* London: Business Books Limited, 1974.
- Miller, J. & et al. *The 1983 Global Manufacturing Futures Survey* Boston: Boston University, 1983.
- Mintzberg, H., *Structure in Fiver: Designing Effective Organizations* N.J.: Prentice Hall, 1983.
- Moorhead, G & Griffin, R.W. *Organizational Behavior* Boston: Houghton Mifflin, 1992.
- Morgan, G. *Images of Organization* Beverly Hills: Sage, 1986.
- Mukherji, M. M. «Structuring Organizations for the Future», *Management Decision*, 36/4, 1998.
- Oleary, D., et al. «Artificial Intelligence and Virtual Organization», *Communication of ACM*, Vol. 40, 1997.
- Peters, T., *Liberation Management*, N. Y.: Alfred A. Knopf, 1982.
- Porter, L. w., et al, *Behavior in Organizations* N.Y.: McGraw - Hill Book Co., 1975.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E., *Managerial Attitudes and Performance* III.: Homewood, 1968.
- Quinn, J. B., *Intelligent Enterprise*, N. Y.: Free Press, 1992.
- Redding, W.J., *Managerial Effectiveness* N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 1970.
- Reitz, H.J., *Behavior in Organization* III.: Irvin, 1981.
- Richards, T. *Creativity at work* Vermont: Gower 1988.
- Robbins, S. *Organization Theory* N.J.: Prentice - Hall, 1988.
- Robert, M. «Conflict - Management Style Survery» *Instrumentation Kit* CA.: University Associates, Inc. 1987.

Roberts, K. et al. *Developing an Interdisciplinary Science of Organization*  
San Francisco: Jossey - Bass, 1978.

Robertson, J. *Future Work* London: Grower, 1985.

Same, D.P., *People in Revolution* Beograd: Jugoslovenska Reuya, 1978.

Savory, S.E. *Expert Systems in The Organization* England: Ellis  
Horwood, 1988.

Senge, P.M., *The Fifth Discipline*, London: Century Business, 1990.

Shafritz, J.M., & Hyde A.C., *Classics of Public Administration III.*:  
Moore Publishing Co., 1978.

Smirich, L. «Concepts of Culture and Organizational Analysis»  
*Administrative Science Quarterly*, 28(3), June, 1980.

Stoner, J.A.F., *Management* N.Y.: Prentice-Hall, 1983.

«The Virtual Corporation», *Business week*, Feb. 1993.

Vogel, E.F., *Japan's New Middle Class* Berkeley: University of  
California Press.

Vroom, Victor & Yetton, Philip W., *Leadership and Decision Making*  
Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1973.

Willmott, H. C. «Images and Ideals of Managerial Work...», *Journal of  
Management Studies*, Vol. 21, No. 3, March 1984.

بشارت، علیرضا. سیر اندیشه اداری، تهران: دانشکده علوم اداری و بازرگانی ۱۳۵۲.  
موريس دوورژه. روشهای علوم اجتماعی، ترجمه خسرواسدی. تهران: انتشارات امیرکبیر  
۱۳۶۲.

میار، جی ام - سیرز، دادلی، پیشگامان توسعه، ترجمه هدایتی - یاسری. تهران: سازمان سمت،  
۱۳۶۸.

شیبانی، ثریا. مکتب اصالت ساخت، تهران: مجتمع دانشگاهی ادبیات و علوم انسانی،  
۱۳۶۲.

هنری مینزبرگ، سازماندهی: پنج الگوی کارساز، ترجمه دکتر فقیهی، وزیری. تهران: مرکز  
آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.

معمارزاده، غلامرضا «یک تحلیل اسنادی از ارزیابی عملکرد ضعیف کارکنان»، مدیریت  
دولتی، دوره جدید، شماره ۳.

# نشر نی منتشر کرده است:

## اقتصاد • مدیریت • بازرگانی

نویسنده/مترجم

نام کتاب

سندرا پوستل / امیرعباس صدیقی، مسعود سلطانی

ابراهیم رزاقی

تام کمپ / محمد ابراهیم فتاحی

دیوید ریکاردو / حبیب الله تیموری

آلفا سی چانگ / فریدون اهرابی، عباس شاکری

دکتر محمد مهدی بهکیش

سید جواد پورمقیم

گیلبس، پرکینز، رومر، اسنودگراس / غلامرضا آزاد (ارمکی)

یوجیرو هابامی / غلامرضا آزاد (ارمکی)

دکتر مرتضی قره باغبان

فریدون تفضلی

دیوید تراسی / کاظم فرهادی

راجر پرمن، بو ما، جمیز مک گیلری / حمیدرضا ارباب

ایمون باتلر / فریدون تفضلی

ملوین بی کراس / رضا نجارزاده، منیره نخعی

ناس. اچ مک لئود / علی اعظم محمدیگی

جرالد میر، جوزف استیگلتز / غلامرضا آزاد (ارمکی)

فریدون تفضلی

پی.آر.جی. لیارد، ا.ا. والترز / عباس شاکری

ویلیام اچ برانسون / عباس شاکری

دومینیک سالواتوره / کامبیز هژبر کبابی

دومینیک سالواتوره / حسن گلریز

دومینیک سالواتوره / سید جواد پورمقیم

ادوارد تی. داوولینگ / حمیدرضا ارباب

موریس داب / حبیب الله تیموری

دومینیک سالواتوره / حسن سبحانی

سید جواد پورمقیم

دومینیک سالواتوره / حمیدرضا ارباب

هال واریان / رضا حسینی

آمارتیا سن / سید محمد سعید نوری نائینی

جوزف استیگلتز / حسن گلریز

مهدی الوانی

کیت گریفین / حسین راغفر، محمد حسین هاشمی

آخرین آبادی (روبارویی با کم آبی)

آشنایی با اقتصاد ایران

الگوهای تاریخی صنعتی شدن

اصول اقتصاد سیاسی و مالیات ستانی

اصول بهینه یابی پویا

اقتصاد ایران (در بستر جهانی شدن)

اقتصاد بخش عمومی

اقتصاد توسعه

اقتصاد توسعه (از فقر تا ثروت ملل)

اقتصاد رشد و توسعه (جلد ۱)

اقتصاد کلان (ویراست دوم)

اقتصاد و فرهنگ

اقتصاد محیط زیست و منابع طبیعی

اندیشه های اقتصادی میلتن فریدمن

بازرگانی بین الملل (روش هندسی)

برنامه ریزی در ایران

پیشگامان اقتصاد توسعه

تاریخ عقاید اقتصادی (از افلاطون تا دوره معاصر)

تئوری اقتصاد خرد

تئوری و سیاست های اقتصاد کلان

تئوری و مسائل آمار و اقتصادسنجی

تئوری و مسائل اقتصاد بین الملل

تئوری و مسائل اقتصاد مدیریت

تئوری و مسائل اقتصاد ریاضی

تئوری های ارزش و توزیع از زمان آدام اسمیت

تئوری و مسائل اقتصاد خرد

تجارت بین الملل

تجارت بین الملل

تحلیل اقتصاد خرد

توسعه یعنی آزادی

جهانی سازی و مسائل آن

خویشتر شناسی مدیران

راهبردهای توسعه اقتصادی

## نام کتاب

## نویسنده/مترجم

|                                                                                               |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| راهگشایی خلاق در مدیریت                                                                       | و.تن. کامرون / نسرین جزینی          |
| راهنمای نمونه‌گیری برای حسابداری و حسابرسی                                                    | هربرت آرکین / حبیب‌الله نیموری      |
| روش‌شناسی علم اقتصاد                                                                          | مارک بلاگ / غلامرضا آزاد (ارمکی)    |
| رویکردی جدید به اقتصاد خرد میانه                                                              | هال وارپن / سیدجواد پورمقیم         |
| ریاضیات برای اقتصاد و بازرگانی                                                                | رابرت چیلدرس / کامبیز هژبر کیانی    |
| ساختار و دگرگونی در تاریخ اقتصادی                                                             | داگلاس نورث / غلامرضا آزاد (ارمکی)  |
| غلیان قدرت (راهنمای بر انقلاب در حال وقوع انرژی) کریستوفر فلاوین، نیکلاس لسن / امیرعباس صدیقی |                                     |
| فرهنگ رضایت‌طلبی                                                                              | جان کنت گالبرایت / سعید ساری اصلانی |
| گستره مالی و ساختار بودجه‌ای ایران                                                            | دکتر علی اکبر شبیری‌نژاد            |
| مالیه بین‌الملل                                                                               | دکتر سیدجواد پورمقیم                |
| مالیه بین‌الملل                                                                               | اِبل یارده، فیلد / محمدعلی مانی     |
| مالیه بین‌الملل                                                                               | دومینیک سلواتوره / حمیدرضا ارباب    |
| مباحث اساسی اقتصاد توسعه (۱)                                                                  | جرالد م. پیر / غلامرضا آزاد ارمکی   |
| مباحث اساسی اقتصاد توسعه (۲)                                                                  | جرالد م. پیر / غلامرضا آزاد ارمکی   |
| مدارهای توسعه‌نیافتگی در اقتصاد ایران                                                         | حسین عظیمی                          |
| مسئله ارضی                                                                                    | کارل کائونسکی / عبدالرحیم رشیدیان   |
| مدیریت عمومی                                                                                  | سیدمهدی الوانی                      |
| مدیریت منابع انسانی (ویراست دوم)                                                              | نسرین جزینی                         |
| مقدمه‌ای بر اقتصاد سیاسی                                                                      | احمد سیف                            |
| مطالعاتی در زاد و رشد سرمایه‌داری                                                             | موريس داب / حبیب‌الله نیموری        |
| نظریه اقتصاد خرد                                                                              | ریچارد ای. بایلاس / حسین راغفر      |

## جامعه‌شناسی • مردم‌شناسی • روانشناسی اجتماعی

|                                      |                                         |
|--------------------------------------|-----------------------------------------|
| آرمانشهر (در اندیشه ایرانی)          | حجت‌الله اصیل                           |
| آینده کار                            | جیمز رابرتسون / مهدی الوانی، حسن دانایی |
| استدلال آماری در جامعه‌شناسی         | مولر، شولسر، کوستر / هوشنگ نابیی        |
| افکار عمومی                          | ژودیت لازار / مرتضی کنی                 |
| اندیشه‌های بنیادی در جامعه‌شناسی     | پیتر کیویستو / منوچهر صبوری کاشانی      |
| انسان و ادیان                        | میشل مالرب / مهران توکلی                |
| انسان‌شناسی سیاسی                    | کلود ریبور / ناصر فکوهی                 |
| انسان‌شناسی شهری                     | ناصر فکوهی                              |
| امپراتوری نشانه‌ها                   | رولان بارت / ناصر فکوهی                 |
| بنیادهای نظریه اجتماعی               | جیمز کلنن / منوچهر صبوری                |
| پیمایش در تحقیقات اجتماعی            | دی. ای. دواس / هوشنگ نابیی              |
| تاریخ اندیشه و نظریه‌های انسان‌شناسی | ناصر فکوهی                              |

- تجدد و تشخیص (جامعه و هویت شخصی در عصر جدید)  
تحلیل محتوا (مبانی روش‌شناسی)  
تغییرات اجتماعی  
توسعه روستایی (با تأکید بر جامعه روستایی ایران)  
جامعه‌شناسی  
جامعه‌شناسی جوانان  
جامعه‌شناسی خودکامگی  
جامعه‌شناسی سیاسی  
جامعه‌شناسی زنان  
جامعه‌شناسی قیام امام حسین (ع)  
جامعه‌شناسی نخبه‌کشی  
جامعه‌شناسی نظم  
جامعه‌های انسانی  
جای پای زروان (خدای بخت و تقدیر)  
حاکمان (مبارزات طبقاتی در شوروی ۱۹۳۰-۱۹۴۱)  
درآمدی بر انسان‌شناسی  
درآمدی بر روانشناسی اجتماعی  
دنیای ۲۰۰۰ (سیاست، اقتصاد و فرهنگ در قرن بیست و یکم) جان نیزبیت، پاتریشیا آبردین / ناصر موفقیان  
ده پرشش از دیدگاه جامعه‌شناسی  
ذهن‌بی‌خانمان (نوسازی و آگاهی)  
راهنمای سنجش و تحقیقات اجتماعی  
سال‌های گورباچف («انقلاب سوم» یا پرسترویکا)  
سرمایه‌داری و حیات مادی  
سرمایه‌داری و آزادی  
سیاست، جامعه‌شناسی و نظریه اجتماعی  
سیاست و فرهنگ در نظام متحول جهانی  
شهرنشینی در خاورمیانه  
علوم انسانی: گستره شناخت‌ها  
فرهنگ شرق و غرب (تحلیل تاریخ از دیدگاه روانشناسی)  
فهم علم اجتماعی  
قدرت، دانش و مشروعیت در اسلام  
قوم‌شناسی سیاسی  
قومیت و قوم‌گرایی در ایران  
کاوش در جامعه‌شناسی روانی  
کشاورزی، فقر و اصلاحات ارضی در ایران
- آنتونی گیدنز / ناصر موفقیان  
کلوس کرپندورف / هوشنگ تابی  
گی روشه / منصور وثوقی  
مصطفی ازکیا، غلامرضا غفاری  
آنتونی گیدنز / منوچهر صبوری  
برنهارد شفرز / کرامت‌الله راسخ  
علی رضاقلی  
حسین بشیریه  
پاملا آبوت، کلو والاس / منیژه نجم عراقی  
عمادالدین باقی  
علی رضاقلی  
مسعود چلبی  
پاتریک نولان، گرهدرد لسنکی / ناصر موفقیان  
هوشنگ دولت‌آبادی  
شارل بنلهایم / ناصر فکوهی  
کلود ریوبر / ناصر فکوهی  
کلود تاپیا / مرتضی کبی  
ناصر موفقیان / پاتریشیا آبردین / ناصر موفقیان  
جوانل شارون / منوچهر صبوری  
پیتربرگر، بریجیت برگر، هانسفریدکلتر / محمدساوچی  
دلبرت میلر / هوشنگ تابی  
شارل بنلهایم / ناصر فکوهی  
فرنان برودل / بهزاد باشی  
میلتون فریدمن / غلامرضا رشیدی  
آنتونی گیدنز / منوچهر صبوری  
ایمانوئل والرشتاین / پیروز ایزدی  
وینسنت فرانسیس کاستللو / پرویز پیران، عبدالعلی رضایی  
ژان فرانسوا دورتیه / کتبی، فکوهی، رفیع‌فر  
مرتضی رهبانی  
راجر تریگ / شهناز مسمی‌پرست  
داود فیرحی  
رولان برتون / ناصر فکوهی  
دکتر حمید احمدی  
هلن شوشا / دکتر مرتضی کتبی  
محمدرضا عمید / امین امینی‌نژاد

مدیریت عمومی برای آشنایی با نظریه‌های عمومی مدیریت نوشته شده است به گونه‌ای که خوانندگان در سطوح مختلف بتوانند از آن بهره‌گیرند. بخش‌های عمده آن عبارت‌اند از فرایند مدیریت، سازماندهی، کنترل و نظارت در سازمان، هدایت و انگیزش، ارتباطات سازمانی، تصمیم‌گیری، و نظام‌های اداری تطبیقی. مروری بر تحولات نظریه‌های سازمان و مدیریت که سیری تاریخی و موضوعی را دنبال می‌کند. همچنین موضوعاتی در زمینه سیستم‌های تخصص که کوس برابری با متخصصان و کارشناسان را می‌زنند، سازمان‌های یادگیرنده که همچون انسان‌ها عشق‌آموزی و توان تجربه‌اندوزی دارند در ضمائم کتاب آمده است.

نشرنی منتشر کرده است

مدیریت منابع انسانی

خویش‌شناسی مدیران

اقتصاد مدیریت

اصول بهینه‌یابی پویا

ایند کار

راهگشایی خلاق در مدیریت

۲۶۰۰ تومان

ISBN 964-312-042-2



9 789643 120429



نشرنی