

اداره و مدیریت

سید شعیب سیدزاده

کابل - افغانستان

سال ۱۳۹۷

سخن چند از نویسنده

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی در کشورها، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی پوهنتون ها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه علمی امروز و مسایل این علوم است.

در کشور ما تا حدودی درین زمینه گامهای برداشته شده ولی علی رغم آنهم نسبت به کشور های دیگر بسیار درین عرصه عقب مانده هستیم؛ باید تغییرات جدی در نصاب های درسی و عیار ساختن سیستم درسی به شرایط امروز بسیار گام مهم و ارزنده است که باید برداشته شود.

دشواری چنین کاری برداشتمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن ، باید به تدریج و پس از انتقاد ها و یاد آوری های پیاپی ارباب نظر بدست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای استفاده از در درسهای مبانی سازمان و مدیریت (در رشته حقوق، اقتصاد، اداره و مدیریت) در نظر گرفته شده و همچنین میتوان از به عنوان متن اصلی درس (اصول مدیریت) که در بعضی از رشته های دیگر ارایه میشود استفاده کرد. بعلاوه متن کتاب به گونه تنظیم شده است که همه کسانی که به آموزش اصول مدیریت سروکار دارند و یا سایر افرادی که علاقمندند با اصول و مبانی مدیریت آشنا شوند می توانند از آن بهره گیرند.

از استادان و صاحب نظران تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهاد های اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی افغانستان را یاری دهند.

نظریه های مدیریت

ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روز افزون آنها یکی از خصیصه های بارز تمدن بشری است. به این ترتیب وبا توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمانها افزوده می شود.

بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده وبا توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. ناگفته نماند که ظهور پدیده «اداره کردن» مربوط به روزگار اخیر نیست، بلکه از دیرباز، بشر متوجه شده است که برای رسیدن به یک هدف «هدف» لازم است به بسیج امکانات و رهبری این امکانات به سوی آن هدف مشخص اقدام کند.

باید توجه داشت شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدنی به ساخت فرهنگی آن تمدن بستگی دارد؛ از جمله خاطره تلخ دانشمندان اروپا از دادگاه های انگیزشیون و بیم از تکرار مطالعات مدرسه ای، باعث شد تا تحلیل مبتنی بر تجربه صرف علمی پس از رنسانس بر روح تحقیق در غرب حاکم گردد و سرانجام انسان نیز به عنوان یکی از عوامل تولید در ردیف ماشین و دیگر منابع به شمار آید؛ یعنی انسانی که خود خالق ماشین است، در نظام ارزشی غرب، همپراز مخلوق خویش و گاه در آثار بعضی از متفکران، حتی در سطحی پست تر از ماشین جای گرفت، و این بسیار شگفت آور است.

با استمداد از عنایات ربانی، در این نوشتار قصد بر آن است که با چهره نوینی از مدیریت آشنا شویم که از تکرار نوشته های گذشته عاری باشد و در نتیجه برخلاف معمول ابتدا بر بررسی چگونگی روند شکل گیری سازمان های صنعتی تجارتی می پردازیم، زیرا معتقدیم که انگیزه ظهور یک پدیده، امر مهمی است.

تعریف های از مدیریت :

- **مدیریت** عبارت از هماهنگ ساختن نیروی مالی و انسانی جهت رسیدن به هدف است.

- **مدیریت**، فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی، استخدام، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

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

- ۱- مدیریت یک فرایند است.
- ۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت و تشکیلات انسانی است.
- ۳- مدیریت موثر، تصمیمهای مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد.
- ۴- مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع میگویند.
- ۵- مدیریت بر فعالیت های هدفدار تمرکز دارد (کارلیسل، ۱۹۷)

مدیریت علم است یا هنر؟

بخش از مدیریت را میتوان از طریق آموزش فرا گرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته میشود، علم مدیریت و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته ها در شرایط گوناگون میشود، هنر مدیریت نامیده اند. به دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن. پس درینصورت ثابت میشود که مدیریت هم علم است و هم هنر.

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

اهمیت مدیریت

تا این جا روشن شد که بنیان گذاران واحد های تجارتي - صنعتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دوره تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت فراهم می آورند. بعضی معتقدند که کارکنان، خود قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به مدیریت جدا و مستقلى نیازمند نیستند، ولى هنوز تاریخ نویسان و دانشمندان علوم اجتماعى، نهادى را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب مدیرى، پایدارمانده باشد (گلوک، ۱۹۷۷، ص ۷)

از طرف دیگر بسیاری از صاحب نظران علت موفقیت و شکست نهاد هارا در تفاوت مدیریت آنها میدانند. به اعتقاد پیتراکر، عضو حیاتبخش هرسازمان، مدیریت آن است. (دراکر، ۱۹۶۴، ص ۳۵۱-۳۵۴)

هارولد کنتز، مدیریت را مهمترین زمینه فعالیت انسانی میداند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحد های مختلف بازرگانى، صنعتى و اداری این است که محیطى را طراحی و نگهدارى کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهى با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند (کنتز، ۱۹۸۸، ص ۴).

نظریه اجمالى برسير تحول مدیریت

بخش عمده دانش کنونی مدیریت از تجربیات مدیران و آثار دانشمندان نشأت گرفته است که به مطالعه مدیریت پرداخته اند. در این کتاب برای نمایش چگونگی بررسی های مدیرى و تاثیر دست آوردهای مدیران پیشین بر مدیران امروزی، به یک نگرش اجمالى برسير تحولات مدیریت بسنده شده است و شرح بیشترین موضوع به تناسب، در فصول بعدی ارایه خواهد شد.

بطور خلاصه مدیریت از آغاز الی ختم ۴ مرحله ای ذیل را سپری نموده است :

الف) دوره پیش از مدیریت علمی

ب) دوره کلاسیک ها

ج) دوره نیو کلاسیک ها

د) دوره اقتضایی یا سیستمی

دوره پیش از مدیریت

بررسی های تاریخی نشان میدهد که در مورد چگونگی اداره واحد های تجاری اداری، پیشینان از جمله : مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان، آلمانیها و سایرین، دارای بینشهایی بوده اند که در جای خود به آنها اشاره می شود.

نظریه های مکتب کلاسیک ها

در مکتب کلاسیک ها سه دانشمند بنام های تیلور آمریکایی، هنری فایول فرانسوی، ماکس وبر آلمانی نظریات و اصول های مختلف را طرح و ارائه نمودند که در مورد هریک آن به تفصیل صحبت خواهد شد.

نظریه اول مدیریت علمی (فردریک تیلور)

تیلور یکی از طرفداران مکتب کلاسیک است که رساله خویش را در باره مدیریت علمی تحریر نمود و هدف آن از نگارش این کتاب این بود که سطح تولید بالا رود. به باور وی، هدف مدیریت به حد اکثر رساندن توان کاری کارکنان است که باید مدیر بتواند از این پتانسیل و ظرفیت بهره برداری کند. به نظر ایشان کارکنان فقط ۲۰ الی ۳۰ فیصد توان خود را در سازمان به کار می گیرند و این به عنوان یک « مسأله » مطرح بود که باید برای حل آن چاره جویی نمود.

تیلور **چهار اصل** را برای بهره وری کارکنان سازمان ارائه کرد:

اصل اول

مدیریت باید علمی باشد روش علمی جانشین روش تجربه و خطا گردیده و باید با مطالعه علمی کار بهترین روش اجرای کار را پیدا کرد و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد. مطالعه علمی کار شامل حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین استاندارد تولید و کارکرد بر اساس آن است.

اصل دوم

انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد و با استفاده از روش ها و فنون علمی افراد برای کار انتخاب شوند که مهارت و توانایی های لازم برای انجام موثر و موفقیت آمیز آن را داشته باشد.

اصل سوم

آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.

اصل چهارم

روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان و تقسیم کار و مسولیت به طور مساوی میان مدیران و کارکنان به طوری که برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی توسط کارکنان انجام شود.

روش های اجرای اصول چهار گانه تیلور

- زمان سنجی با استفاده از روش ها و ابزار های مناسب به منظور صرفه جویی در زمان انجام کار
- اعمال سرپرستی چند جانبه
- استاندارد کردن کلیه وسایل و ابزار و اعمال و حرکات کارکنان در انجام کار
- کاربرد اصل استثنا در مدیریت
- استفاده از دستورالعمل و شرح وظایف برای انجام کار تشویقی
- به کارگیری نظام دستمزد متفاوت - نظام نرخ دستمزد کاری

- استفاده از سیستم راهنما برای طبقه بندی کردن محصولات و ابزارهای به کار رفته در تولید
- استفاده از یک نظام کار ساده و تکراری
- به کار گیری روش حسابداری بهای تمام شده
- تیلور با تاکید بر شیوه مدیریت علمی توانست تولید سازمان را افزایش داد و نهایتاً با سهم کردن کارگران در منافع مادی ناشی از صرفه جویی، تلاش همگانی و تولید بیشتر موجبات تشویق هر چه بیشتر آنان را در ازدیاد سطح تولید فراهم کرد.

خلاصه:

- مدیریت علمی تیلور که بر اساس بر اساس کارسنجی، زمان سنجی، فرد سنجی استوار است مقدمه تحولات بزرگی در افکار فنون مدیریت در صنایع و موسسات دولتی کشورهای جهان شد.
- هرچند هدف تیلور در ابتدا بر استفاده از این روش ها در سطح وظایف عملیاتی بود اما با رواج اندیشه او این روش ها در سایر فعالیت های سازمانی در کاربرد پیدا کرد. و هنوز هم دستاوردهای او در بسیاری از شرکت ها هنوز رواج دارد.
- مدیر مسئول هدایت کارکنان است و نظم و انضباط برقرار می کند.
 - مدیر کارکنان را با ایجاد انگیزش و تشویق به سوی اهداف سازمانی ترغیب می کند.
 - مدیر مسئول فرایندی است که طی آن منابع به نتایج تبدیل می شوند.

نظریه دوم مدیریت اداری (هنری فایول)

- یک صنعتکار فرانسوی با نام **هانری فایول** که او را «پدر مدیریت نو» نیز می خوانند، بر خلاف این عقیده که «مدیران مادرزاد مدیر هستند»، نیاز به آموزش مدیریت را بازشناخت. وی با نظریه مدیریت اداری خود تاکید داشت که مدیریت نیز مهارتی مانند همه مهارتهاست و می توان با توجه به اصول مدیریت آن را به دیگران آموزش داد.

فایول در سال ۱۸۳۱ به دنیا آمد و در ۱۸۶۰ از دانشکده ملی معادن دیپلوم انجینیری خود را دریافت کرد و در همان سال به عنوان یک انجینیر معدن در یک شرکت معادن زغال سنگ مشغول به کار شد. وی در سال ۱۸۸۸ به عنوان مدیریت این شرکت نایل شد و این در حالی بود که سازمان در آستانه ی ورشکستگی بود. اما پس از ۳۰ سال که فایول از مدیریت این سازمان کناره گیری کرد و بازنشسته شد، این کمپانی چنان در اثر تدابیر رهبری او توسعه و اعتبار یافته بود که به عنوان یک شرکت بزرگ و عظیم زغال سنگ شناخته شده و با اعتبار مالی زیاد خود سود هنگفتی را عاید سهام داران خویش ساخت.

توانایی های لازم برای مدیران

فایول مبحث توانایی های مدیریت را از مطالعه ی خصوصیات لازم برای کارمندان سازمان ها و مؤسسات گوناگون آغاز کرد. فایول خصایص و توانایی های زیر را برای مدیران سازمان های اداری و اجتماعی اعم از مؤسسات دولتی یا سازمان های صنعتی و بازرگانی خصوصی تشخیص می دهد :

۱- **توانایی فکری:** مدیران سازمان ها باید از قدرت مهم و درک مسائل برخوردار باشند. آنان باید قادر باشند مطالب گوناگونی را بیاموزند و توانایی درک مسائل، تشخیص عوامل، چگونگی ارتباط این عوامل و عناصر، تعیین روش های گوناگون هر فعالیت و توانایی هر روش در پرتو ملاحظات گوناگون را داشته باشند و به طور کلی بتوانند قضاوت و اجتهاد کنند. آنان همچنین باید از توانایی فکری به قدر کافی برخوردار باشند و از به کار انداختن اندیشه، در زمینه ی امور گوناگون و پیگیری مسائل به سادگی احساس خستگی و کسالت نمایند و در آراء و عقاید خود جمود فکری و تعصب را جایگزین منطق و استدلال نسازند.

۲- **توانایی جسمی:** فایول برخورداری از سلامت جسمانی و دارا بودن نیرو و انرژی جسمانی را، حتی داشتن قیافه و ظاهر متناسب را، برای مدیران لازم می داند. وی توانایی جسمی را به اندازه ی سایر عوامل مهم می داند.

۳- **توانایی های روحی و اخلاقی:** فایول خصوصیات اخلاقی و روحی لازم برای مدیریت سازمان ها را به صفات زیر تعمیم می دهد. قدرت اخلاقی باثبات و استحکام مبانی روحی و اخلاقی، اشتیاق به پذیرفتن مسئولیت، برخورداری از نیروی ابتکار، احساس وفاداری و ظرافت طبع و نکته سنجی مطابق با مقتضای زمان و عوامل محیط، ارائه ی گفتار و کردار مناسب از خود و بالاخره برخورداری از عظمت و وفاداری که احترام دیگران را به خود جذب نماید.

۴- **کیفیت معلومات عمومی:** این دسته از معلومات عبارتست از: "مطالبی که ارتباط با وظایف خاص سازمان ندارد، بلکه توانایی های رهبری و مدیریت، آنها را ایجاب می کند. داشتن درک کلی از علوم روز، زیربنای اصلی معلومات است.

۵- **معلومات خاص:** این معلومات مربوط به وظایف شغلی است که فرد انجام می دهد و در واقع مربوط به موضوعات و هدف هایی است که سازمان و مشاغل، برای تحقق بخشیدن به آنها به وجود آمده اند.

۶- **تجربه:** به عقیده ی فایول تجربه در زمینه ی معلوماتی است که ضمن انجام وظایف خاص و از تصدی کار به خصوصی، عاید فرد می شود. بنابراین تجارب حرفه ای به تدریج و ظرف زمان مناسب به دست می آید.

فعالیت های سازمانی

به عقیده ی فایول، کلیه ی فعالیت های سازمان های صنعتی را می توان در شش طبقه یا شش گروه قرار داد، این طبقات عبارتند از:

- ۱- **فعالیت های فنی:** مربوط به امور تولید محصول می باشد.
- ۲- **فعالیت های بازرگانی:** خرید و فروش و مبادله ی کالا را دربرمی گیرد.
- ۳- **فعالیت های ایمنی:** حفاظت اشخاص و حفظ سلامت آنها و همچنین حفاظت از اموال سازمان را شامل می شود.
- ۴- **فعالیت های امور مالی:** فایول کلیه ی فعالیت هایی را که از یک طرف برای به دست آوردن سرمایه و از طرف دیگر برای استفاده ی حداکثر، از این سرمایه ها باید انجام پذیرد، در قلمرو فعالیت های مالی قرار داده است.

۵- فعالیت‌های حسابداری: فایول فعالیت‌های مربوط به نگهداشتن حساب را، شامل فعالیت‌های آمارگیری و استنتاج‌های آماری می‌داند.

۶- وظایف مدیریتی: فایول عناصر مدیریت و یا به زبان دیگر مدیریت را در پنج وظیفه، خلاصه می‌کند:

۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- فرماندهی ۴- هماهنگی ۵- کنترل

برنامه ریزی: فایول تأکید زیادی بر اهمیت وظیفه ی برنامه ریزی دارد و طرح و پیش‌بینی فعالیت‌ها و برنامه‌های آینده‌ی سازمان را از اهم وظایف مدیران می‌داند. او می‌گوید: "منظور از پیش‌بینی در این زمینه، این است که آینده را بسنجیم و ارزیابی کنیم و با توان کافی و تمهید مقدمات لازم به مقابله با آن برخیزیم. یک چنین برنامه‌ریزی‌ای، به‌زعم فایول ایجاب می‌کند که در بدو امر، طرحی از اقدامات (فعالیت‌هایی که باید عملاً انجام پذیرد) تهیه شود. این طرح نه تنها باید نتایج حاصل را پیش‌بینی کند بلکه باید مسیر فعالیت‌هایی را که باید انجام پذیرد، مرحله‌ای که باید از آنها گذشت و بالاخره روش‌ها و طرق انجام کاری را هم که باید صورت گیرد، معلوم سازد. فایول عوامل و عناصر چهارگانه‌ای را برای برنامه‌ریزی خوب و صحیح لازم می‌داند. این عوامل عبارتند از: "وحدت، قابلیت انعطاف، استمرار، دقت"

عامل وحدت ایجاب می‌کند که کلیه‌ی فعالیت‌ها، اقدامات و پروژه‌های یک طرح، اجزای لازم را برای یک واحد کلی و متشکل متجلی سازند و از هماهنگی کامل برخوردار باشند. عنصر انعطاف‌پذیری برنامه باعث می‌شود که طرح بتواند خود را با مقتضای تغییرات محیط و بالاخص با آن دسته از عوامل، عناصر، شرایط و احتیاجات محیط که قابل پیش‌بینی نیست، همواره تطبیق دهد.

سازماندهی: فایول با دیدی وسیع به این خطر بزرگ می‌نگرد. او سازمان دادن به یک فعالیت را از فراهم آوردن همه چیزهایی می‌داند که بتواند در راه انجام دادن آن کار، مفید واقع شود. آنچه می‌تواند در این زمینه مفید واقع شود و باید فراهم آید عبارتست از: "مواد خام، و سایل و ابزار کار، سرمایه و نیروی انسانی لازم." وظیفه‌ی یک مدیر است که در سازماندهی یک گروه انسانی، آن‌طور که باید و شاید، تسهیلاتی را در به وجود آوردن امکانات محیطی برای اعضا قائل شود، که هر عضو اجازه و امکان بروز فعالیت‌های حقیقی را داشته باشد تا بدین وسیله مدیر بتواند حداکثر استفاده از فعالیت‌های ممکنه از کلیه‌ی اعضا را انتظار داشته باشد.

فایول معتقد است در سازماندهی چند مورد زیر باید لحاظ شود:

۱- تشکیلات مرتب و منظم، ۲- وحدت فرماندهی، ۳- تعیین وظایف و مسئولیت‌ها، ۴- اتخاذ تصمیم صحیح

فرماندهی: به‌خاطر اینکه در عمل، افراد سازمانی از دستورات یک ستاد پیروی کنند و کلیه قوانین و دستورات به صورت یکنواخت صادر گردد، از این رو لازم است که ستاد فرماندهی در سازمان تعیین گردد. در اصول فرماندهی، وحدت نظر در مورد تعاریف و تفهیم هدف‌های سازمانی اصلی، عمده و اساسی می‌باشد. لازمه‌ی حسن انجام وظیفه‌ی فرماندهی، وجود خصایص و توانایی‌های لازم در فرمانده می‌باشد.

هنری فایول مدیریت را چنین تعریف می‌نماید: "مدیریت یعنی پیش‌بینی فعالیت‌ها برای نیل به هدف‌های آینده." منظور از هدف، در مورد اداره‌ی امور یک سازمان عبارتست از: "تشخیص و فهم همگان در مورد هماهنگ نمودن فعالیت‌های سازمان، برای به ثمر رساندن منظور گروهی افراد."

فایول اولین دانشمند و محقق بود که در زمینه‌ی تجزیه و تحلیل تئوری‌های مدیریت و فعالیت‌های اعضای سازمانی در حدود نیم قرن وقت صرف نمود و رسالات و سخنرانی‌های زیادی در مورد اداره و امور سازمان عرضه نمود. بعدها بر اثر گذشت زمان، همگی از نبوغ و استعداد وی تجلیل و تمجید فراوانی نمودند و همگان بر این اصل معتقد بودند که فایول در زمان مدیریت خویش مدیری قابل و توانا بود.

وجوه مشترک نظریات تیلور و فایول

به طور خلاصه می‌توان گفت تحقیقات تیلور و فایول بر اساس تولیدات بیشتر از کارایی نیروی انسانی و انرژی حاصله از عوامل فیزیکی و مکانیکی سازمانی استوار بوده است. تیلور نظریات خود را درباره‌ی مدیریت در مورد تقسیم سرپرستی کارکنان به صورت گروهی در سطوح پایین سازمانی (کارگران) ابراز داشته و فایول این تئوری را دنبال نموده و وی بر روی اثرات و به کاربردن اصول و قواعد علمی مدیریت خویش در اداره امور آن گروه پایین سازمانی تأکید نموده است.

از این رو، پژوهندگان فوق، سازمان را از دو جنبه، مورد بررسی قرار داده اند:

- ۱- هر دو معتقدند که پایه و اساس هر سازمان داشتن بنیه‌ی قوی مادی و اقتصادی می‌باشد.
- ۲- پایه و اساس هر سازمان متکی به همکاری گروهی، با داشتن سیستم کنترل در کار اعضای سازمان می‌باشد.

ولی به هر حال چه فردیک تیلور و چه هنری فایول هر دو معتقدند که رمز موفقیت و کامیابی مدیران یک گروه انسانی، داشتن رهبری صحیح می‌باشد.

فرضیات و نظریات فایول

وی معتقد بود که مدیر یا رئیس هر سازمان، علاوه بر دارا بودن شرایط و ویژگی‌های لازم، باید دارای استعداد مدیریت و احاطه‌ی کامل در انجام امور اداری باشد، تا اینکه بتواند اجرای برنامه‌های سازمانی را با حداقل هزینه و در ظرف کوتاه‌ترین مدت و با داشتن حداکثر کارایی انجام دهد. فایول به هر حال معتقد است که اجرای صحیح دانش مدیریت در سطح مختلف سازمان‌های اجتماعی، به خصوص در امور بین‌المللی لازمه‌ی نظام اجتماعی می‌باشد. وی معتقد است که اصول و قواعد مدیریت بر مفروضات عقل و منطق استوار می‌باشند. بدین وسیله است که سازمان‌های اجتماعی را بر آن می‌دارد که از این علم و یا فن برای بهبود وضع سازمانی خویش استفاده نمایند. او اصول تازه‌ای را برای مدیریت بیان داشت که بسیار فراتر می‌رفت و می‌کوشید تا هرچه بیشتر جاذبه‌های تازه‌تری را برای جنبش نظریه‌ی اداری دست‌وپا کند. اکنون شماری از این اصول که از مرور نوشته‌های فایول برگرفته شده است ارائه می‌شود.

فایول ضمن بیان این واقعیت که اصول مدیریت باید به صورت انعطاف پذیر به کار برده شوند، حاصل تجربیات خود را در قالب چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد:

اصول فایول :

- ۱- تقسیم کار
- ۲- اختیار و مسوولیت
- ۳- انضباط
- ۴- وحدت دستور فرماندهی
- ۵- تقدم منافع عمومی بر منافع فردی
- ۶- حق الزحمه کارکنان
- ۷- سلسله مراتب
- ۸- نظم
- ۹- ثبات شغلی و استخدام
- ۱۰- عدالت
- ۱۱- ابتکار عمل
- ۱۲- ثبات
- ۱۳- ابتکار عمل
- ۱۴- احساس وحدت و یگانگی

۱- **تقسیم کار:** تقسیم کار یا تخصص گرایی امکان تولید بالاتری را به دست می دهد، زیرا هر فرد زمانی می تواند فعالانه کار کند که در آن زمینه از مهارت نسبتاً بالایی برخوردار باشد. به طور کلی با تخصص گرایی می توان هم کار فنی و هم کار مدیریتی را با بازدهی بیشتری انجام داد. دانشمندان اقتصادی اصل تخصص را لازمه ی کارایی سازمان و استفاده ی صحیح از نیروی انسانی می دانند. فایول اعمال اصل تقسیم کار را نه تنها برای مؤسسات فنی و صنعتی ضروری می داند بلکه لزوم اجرای آن را به کلیه ی سازمان ها اعم از فنی و اداری و همچنین به کلیه ی سطوح سلسله مراتب سازمانی تعمیم می دهد. کاهش تنوع مسئولیت ها و کارهایی که هر کس در یک محدوده ی معین انجام می دهد موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.

۲- **اصل اختیار و مسئولیت:** حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را صورت کلی اختیار می گویند. مقتضای این اصل بنا بر عقیده ی فایول این است که اختیار و مسئولیت مرتبط با هم باشند و مسئولیت فرد اختیار به حساب آید. فایول اختیار را تنها به معنای حق اتخاذ تصمیم و دستور نمی داند، بلکه در واقع معنی و مفهوم آن را شامل حق و توانایی می داند.

به بیانی دیگر فایول اختیار را هم ناشی از اختیار مربوط به شغل رسمی و هم مشتق از اختیار شخصی می داند که از هوش، تجربه، نیروی اخلاق و خدمات گذشته فرد و خصوصیات فردی دیگر سرچشمه می گیرد.

۳- **اصل انضباط:** در هر سازمان باید احترام و فرمانبرداری نسبت به قوانین و اهداف سازمان وجود داشته باشد. برقراری انضباط به طور عمده به توان رهبری مدیر بستگی دارد. این اصل به گمان فایول احترام به قراردادهای را تضمین می نماید؛ قراردادهایی با این اهداف که اولاً کارمندان را مطیع مقررات سازد، ثانیاً اجرای صحیح وظایف و امور سازمان را تأمین نماید، ثالثاً کارمندان حداکثر نیرو و انرژی خود را در راه انجام مسئولیت خویش به کار اندازند و رابعاً افراد سازمان را ملزم سازد که جانب ادب را نگاه دارند. به عقیده ی فایول رعایت اصل انضباط ایجاب می کند که در کلیه ی طبقات سلسله مراتب سازمانی، سرپرستان و مدیران شایسته وجود داشته باشند. قراردادهای و موافقت نامه ها واضح و عادلانه باشد و بالاخره اعمال مجازات و کیفر بر قضاوت صحیح و منطق استوار باشد. بنابراین در این راستا، به عوامل زیر نیازمندیم: "جریمه ها و پاداش های مشخص و کاربرد عاقلانه ی آنها، سرپرستی خوب در همه ی سطوح و رده ها، تاحدممکن مقررات و آیین نامه های روشن و منصفانه"

۴- **وحدت فرماندهی:** کارمند برای کاهش تداخل و تناقض هر عضو سازمان باید دستورات را فقط از یک رده ی بالاتر دریافت کند و همچنین تنها مسئول پاسخگویی به او باشد. در این زمینه اختلاف و تعارض فاحشی بین نظر فایول و عقیده ی تیلور که معتقد به اصل نظارت تخصصی و یا به اصطلاحی دیگر، نظارت چند جانبه بوده است، مشهود می باشد. همچنین تیلور معتقد بود که هر یک از گروه کارگران تحت نظارت و سرپرستی یک سرپرست باشد ولی فایول معتقد بود که هر فرد بایستی بنا به ارتباط سازمانی و خطوط فرماندهی و نظارت، مستقیماً تحت نظر فردی دیگر انجام وظیفه نماید، که ابزار این عقیده ی فایول شهرت فراوانی در میان مدیران کسب نمود.

۵- اصل وحدت رهبری: بر طبق این اصل هر دسته و یا گروه از فعالیت‌ها که هدف و مقصود واحدی را دنبال می‌کنند باید در یک طرح و زیرنظر یک رئیس قرارداد شوند. برای اجرای هر برنامه‌ی واحد، باید یک مدیرمسئول تعیین شود، به طوری که مدیر مذکور بتواند با هدایت همه‌ی فعالیت‌های معطوف به تحقق یک هدف معین، آنها را با هم هماهنگ سازد. فایول در مقام تفکیک اصل وحدت فرماندهی با اصل وحدت رهبری اظهار می‌دارد که اصل وحدت رهبری مربوط به کار سازمان می‌شود و حال آن که اصل وحدت فرماندهی ناظر بر کارمندان سازمان است.

۶- تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی: منافع اعضا یا گروه‌های فعال در سازمان نباید مهم‌تر از منافع عمومی تلقی شوند. زمانی که تعارض و اختلافی بین منفعت سازمان به وجود آید، بر مدیران است که بین این دو گروه از منافع سازش ایجاد نمایند.

۷- جبران خدمات کارکنان: در ازای کار انجام شده باید به همه‌ی کسانی که به طور مؤثر برای تحقق هدف کوشیده‌اند، پاداش منصفانه‌ای پرداخت شود. باید ترتیب پرداخت حقوق کارمندان صحیح و منطقی باشد و هم طرح حقوق و هم طریق پرداخت آن، موجبات حداکثر رضایت کارمند و کارفرما را فراهم سازد. پرداخت‌ها باید مناسب و غیراستثماری باشد، زیرا دستمزد خوب عملکرد خوب را به دنبال دارد. انواع و اشکال گوناگون دریافتی‌ها هم‌چون حقوق ثابت، حق مقام، اضافه‌کاری، قطعه‌ی کاری، پاداش، سهم سود و همچنین پاداش‌های غیرمادی را باید با توجه به شرایط و وظایف کارکنان در نظر گرفت.

۸- تمرکز: سازمان‌ها نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی نیازمند آنند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند و فعالیت‌هایشان هماهنگ گردد. اصل تمرکز بستگی مستقیمی به حالت، وضعیت، ماهیت و درجه‌ی انجام امور عملیاتی سازمان دارد. معمولاً درجه‌ای از تمرکز مطلوب است که به بهترین وجه توانایی‌های کارکنان را به کار گیرد.

۹- سلسله مراتب: در هر سازمان ازسانی به خاطر داشتن وحدت فرماندهی لازم است که سلسله مراتبی را به وجود آوریم تا از این راه بتوانیم فرامین و دستورها را با نظم و ترتیب صحیح از سطوح اول سازمانی به سطوح مختلف سازمانی ابلاغ نماییم. گاهی خط فرماندهی بیش از حد طولانی می‌گردد و موجب اشکال در ارتباطات و کندی فراگرد تصمیم‌گیری می‌شود در این‌گونه موارد باید این اصل با انعطاف‌پذیری بیشتری اجرا شود.

۱۰- نظم: فایول دو نوع نظم را در نظر دارد، یکی نظم فیزیکی و مادی و دیگری نظم اجتماعی. اصل نظم بدین مفهوم است که محلی برای هرچیز و هرکس وجود داشته باشد و یا به عبارت دیگر هرچیز و یا هرکس در مکان و مقام مربوط به خود مستقر گردد. اصل نظم در سازمان بسیار ضرورت دارد و در صورتی که نظم و ترتیبی در سازمان به وجود آید، از اتلاف وقت جلوگیری می شود و فعالیت های افراد بدون ثمر نخواهد بود.

۱۱- عدالت: اگر با کارکنان سازمان منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند. فایول این اصل را منوط به مجموعه ای از رفتار و کردار و گفتار محبت آمیز و عادلانه ای می داند که باید کارفرمایان در روابط خود با زیردستان خویش رعایت نمایند، تا بتوانند وفاداری و روح ایثار و از خودگذشتگی کارمندان را متوجه سازمان و اهداف آن نمایند. در هر سازمان می باید انصاف و عدالت مبتنی بر توافق های از پیش تعیین شده و مشخص وجود داشته باشد.

۱۲- ثبات: هرکارمند برای نشان دادن موفقیت و کارایی خود در هر زمینه ی تازه، نیازمند زمان است. افزون بر این، امنیت شغلی به نوبه ی خود باعث افزایش کارایی و بازدهی می شود. بنا بر عقیده ی فایول عدم ثبات و دوام خدمت کارمندان هم می تواند علتی برای سوءاداره و رهبری یک سازمان باشد و هم می تواند به خودی خود معلول یک سیستم اداری و یا مدیریت نامطلوب به حساب آید. حالا کارکنان اگر قبل از بهره دهی کامل جابجا شوند، هم هزینه هایی که سازمان برای آموزش آنها پرداخته است به هدر می رود و هم روحیه ی آنها تضعیف می گردد.

۱۳- ابتکار عمل: فایول ابداع و ابتکار را هم به طرح برنامه های جدید و هم به مراحل اجرایی طرح ها و برنامه ها تعمیم می دهد. به نظر این دانشمند از آنجا که ابداع و ابتکار می تواند به بهترین وجه موجبات رضایت خاطر افراد مستعد و هوشمند را فراهم سازد، لذا مدیران باید حس مباحثات و خودپسندی خود را در این زمینه تا حدودی فدای ارضای خاطر کارمندان خویش سازند و به زیردستان خود مجال دهند تا فکر خود را در زمینه ی کشف طرح ها و روش های ابتکاری به کار اندازند. مدیری موفق تر است که در مقایسه با سایر مدیران در شرایط مساوی بتواند بخش های گوناگون سازمان را در فرآیند تصمیم گیری سهیم و شریک سازد.

۱۴- اساس وحدت و یگانگی: اتحاد یک پدیده ی پر قدرت است. فعالیت بیشتر و کارایی بالاتر از طریق ایجاد احساس افتخار در کارکنان وفاداری آنان به سازمان و احساس تعلق متقابل و اعطای شخصیت بدست می آید. به نظر فایول این اصل نتیجه ای از اصل وحدت فرماندهی است. این شالوده متین و منطقی، برقراری ارتباط بین افراد سازمان و یا به زبان دیگر، به وجود آوردن یک سیستم ارتباطی صحیح را بسیار مهم جلوه می دهد. روحیه ی کار دسته جمعی با

درک هدفهای سازمان حاصل می‌شود. به این ترتیب کارکنان باید دریابند که کسب منافع شخصی از طریق انجام خدمات سودمند دسته‌جمعی بهتر میسر می‌گردد.

فایول عقاید و نظرات مهم دیگری را نیز مطرح می‌سازد و اصرار می‌ورزد که نظام اداری بهترین روش برای مطالعه‌ی سازمان‌هاست.

نظریه سوم مدیریت بوروکراسی (ماکس وبر)

کلمه «بروکراسی» ابتداء در قرن هیجدهم توسط اقتصاددان فرانسوی به نام «وینست دوگورنی» مطرح شد. اما در سال ۱۹۱۰ جامعه شناس آلمانی ماکس وبر موضوع و بحث بروکراسی را عنوان و تشریح کرد. بروکراسی از دو کلمه برو به معنی دفتر کارکنان سازمانهای دولتی و نیز میز تحریر اطلاق می‌شود. و کراسی که معنای یونانی دارد به مفهوم حکومت و اداره کردن است.

بوروکراسی بصورت یک نظام فوق العاده موفقیت آمیز جهت سازماندهی موسسات اداری و خدماتی ارائه شده است و وبر با توجه به شرایط اقتصادی سیاسی و بی نظمی های اداری قرن بیستم و ظهور و شروع جنگ بین المللی اول (۱۹۱۸-۱۹۱۴) به مطالعه سازمانهای دولتی در اروپا پرداخت و به معرفی چهار چوبی برای اداره صحیح و اثر بخش سازمانها اقدام نمود. وی در این فکر بود که چگونه می توان به طراحی سازمانها پرداخت تا براساس ویژگیهای تعیین شده ، نقش مثبت و سازنده ای در جوامع داشته باشند.

تئوری بوروکراسی (دیوان سالاری)

نظریه بوروکراسی یکی از نظریاتی است که بر اساس اعتقاد به مدل ماشین گونه از سازمان پایه ریزی شده است. اصطلاح بوروکراسی یکی از مفاهیم جنجالی و چالش برانگیز محافل آکادمیک مدیریت می‌باشد. این اصطلاح در قرن هیجدهم پا به عرصه وجود گذاشته و از لحاظ نظری همگام با پیدایش ابر سازمان‌ها و ابر صنایع مورد مطالعه قرار گرفته است.

بوروکراسی از نظر اصطلاحی به معنای اداره نمودن از طریق دفاتر و قوانین و مقررات است. بوروکراسی از نظر عموم، مفهومی منفی و انتقاد پذیر داشته و اغلب آثار منفی آن مانند کاغذبازی و کندی جریان امور اداری، در ذهن توده مردم تداعی می‌شود.

بوروکراسی در آغاز با معنی منفی همراه بود و در واقع به مفهوم قدرت بی‌مهری تلقی می‌شد که می‌خواهد همه جامعه را ببلعد. «بالزاک» که با کتاب «کارمندان» واژه بوروکراسی را رواج داد، آن را «قدرتی هیولایی می‌شمرد» که «به دست جماعت کوتوله‌ها افتاده است»

بوروکراسی، به معنی یک روش سازماندهی و مدیریت است که در آن رعایت قوانین و مقررات، ثبت کلیه مکاتبات و جریان امور، رعایت سلسله مراتب، تخصص گرایی و ساختار رسمی مورد توجه اکید قرار می گیرد. بوروکراسی در معنای متفاوت دیگری نیز بکار می رود از جمله :

- ۱- بوروکراسی به معنای سازمان معقول
- ۲- بوروکراسی به معنای عدم کارایی سازمان
- ۳- بوروکراسی به معنای حکومت به دست ماموران اداری
- ۴- بوروکراسی به معنای اداره عمومی
- ۵- بوروکراسی به معنای سازمان
- ۶- بوروکراسی به معنای جامعه نوین

ماکس وبر از بزرگترین اندیشمندان علوم اجتماعی در اوایل قرن بیستم بود که زمینه دانشگاهی مطالعات او تاریخ اقتصادی بود اما آموزه های او در فلسفه، حقوق و بیش از همه در علوم اجتماعی مورد توجه قرار گرفت. البته توجه به وی در علوم اجتماعی هم به میزان زیادی به سال های بعد از جنگ جهانی دوم و پس از معرفی وی در آمریکا توسط پار سنز برمی گردد. با این حال گسترده ترین و نه عمیق ترین و مهمترین تاثیر او یعنی رابطه میان اقتصاد و دین حتی در سال های قبل نیز تاثیر گذاری خود را شروع کرده بود.

به همین ترتیب تاثیر وبر بر انسان شناسی را نیز می توان در دو حوزه بررسی کرد؛ رابطه دین و اقتصاد، که در واقع مورد مطالعاتی وبر بود. و حوزه دوم که تحت تاثیر رویکرد معنایی و تفسیری وبر قرار داشت و انسان شناسی تفسیری به میزان زیادی حاصل همین تاثیر وبر بوده است. از مشکلات بررسی تاثیر وبر بر انسان شناسی محدودیت و حتی فقدان منابع در زبان فارسی و دسترسی محدود به منابع غیر فارسی است.

زندگی ماکس وبر (۱۹۲۰-۱۸۶۴)

ماکس وبر در ۲۱ آوریل ۱۸۶۴ در خانواده ای پروتستان متولد شد و از نظر تاریخی همزمان با فایول و تیلور بود پدر وبر از چهره های سیاسی و از مهمترین اعضای حزب لیبرال بود. «وبر جوان در یک خانواده با فرهنگ پرورش یافته بود. نه تنها سیاستمداران سرشناس بلکه دانشگاهیان برجسته نیز به خانه وبر رفت و آمد می کردند.» وبر دوره دانشجویی خود را در برلین گذراند. عنوان رساله دکترایش تاریخ جوامع بازرگانی در قرون وسطی بود. اولین نوشته او بنام " تئوری سازمان اجتماعی و اقتصادی " بود .

او در سال ۱۸۹۶ به جای استاد پیشین خود، کنیس، به استادی کرسی اقتصاد در دانشگاه هایدلبرگ رسید.

مشخصات بروکراسی

ماکس وبر توضیح می دهد که سازمانهای جدید بر اساس این مشخصات ششگانه انجام وظیفه می کنند :

۱- **اصول ثابت و قلمرو قانونی** که نظام بر اساس آنها در چارچوب قوانین و مقررات اداری شکل می باید و می توان آن را در سه بخش ملاحظه کرد:

A- کارهای مشخصی که برای تحقق هدفهای سازمان انجام میشود و به عنوان وظایف اداری و به شکل پایداری بین افراد تقسیم شده است.

B - اعمال قدرت نیز تابع سلسله مراتب و قوانینی است که توسط افراد مسئول اجراء می شود.

C - از متدهای لازم استفاده شده تا برای اجرای مداوم و منظم فقط افرادی که دارای صلاحیت های لازم هستند به کار گرفته شوند.

۲- **۱ اصول سلسله مراتب اداری** و سطوح درجه بندی شده اعمال قدرت ، به مفهوم یک سیستم منسجم فرماندهی است که در آن سطوح پایین اداره توسط سطوح بالا مطابق یک شکل منظم ، هدایت و رهبری می شوند.

۳- مدیریت ادارات مدرن بر اساس مدارک نوشته شده ای قرار دارد که نسخه یا نمای اصلی آن نگهداری می شود.

۴- **مدیران ادارات** ، بخصوص مدیران تخصصی اداره ها ، در سازمانهای جدید به طور عمومی و خصوصی آموزش می بینند . این آموزش کارکنان ، در بخشهای خصوصی نیز همچون بخشهای دولتی رو به افزایش است.

۵ - **هنگامی** که اداره گسترش کامل پیدا می کند نیاز های اداری، بدون توجه به محدودیت زمان استفاده از تمام ظرفیت کاری اداره را طلب می کند.

۶ - **مدیریت اداره**، قوانین عمومی را که کم و بیش پایدار و جامع می باشند و میتوان آنها را آموخت رعایت می کند .
همچنین این مجموعه شامل آموزش تکنیکهایی است که باید کارمندان آن را فرا گیرند.

۷ - **کسانی که بروکراسی** را از نظر جامعه شناسی بررسی کرده اند ، آنرا نوعی از انواع مختلف ساختار های اداری می دانند و معتقدند که این ساختار های اداری به هر شکلی که باشند دارای اهمیت اجتماعی - سیاسی هستند اما ماکس وبر ، بروکراسی را تنها یک دستگاه اداری نمی داند ، بلکه آنرا منطقی ترین فرم ساختارهای اداری دانسته و روی منطقی بودن و برتری تکنیکی آن نسبت به سایر ساختارهای اداری همواره تاکید می کند.
وبر ۸ اصول ذیل را طرح کرد.

اصول بروکراسی وبر

- 1- تقسیم کار
- 2- وجود سلسله مراتب
- 3- روابط غیر شخصی درانجام امور
- 4- انتصاب بر اساس شایستگی
- 5- برقراری نظام پیشرفت شغلی برای کارکنان
- 6- تهیه دستور العمل ها
- 7- مقررات و رویه ها
- 8- شرح وظایف مشاغل

نظریه های نئوکلاسیک

چنان که گفتیم در نظریه های کلاسیک بر کاربرد مطالعات علمی برای تعیین بهتر و سریع تر شیوه های تولید و کارآیی بیشتر طرح های سازمانی و مدیریت تاکید می شد و در واقع کارگران کم و بیش مانند قطعات استاندارد شده تولید فرض می شدند که تنها انگیزه کاری آنها پول بود و انسانیت از اعضای سازمان سلب می شد زیرا کارگر بدون انگیزه و استعداد فرض می شد که می توانستند مانند ماشین او را از نظر علمی تحت نفوذ درآورند. ادامه مسیر مدیریت بر اساس نظریه های کلاسیک عدم تحقق اهداف سازمان و پایین بودن کارآیی را به دنبال داشت به همین جهت مدیران در پی چاره برآمدند و طی تحقیقات و مطالعات خود به نقش عامل انسانی و تاثیر رفتار موثر عوامل انسانی در تحقق اهداف سازمان پی بردند که در اینجا تحت عنوان نظریه های نئوکلاسیک مورد بررسی قرار می دهیم .

مطالعات هاتورن و جنبش روابط انسانی

«التون مایو» و «روتلیس برگر» آزمایش های پرآوازه کارخانه هاتورن را در شرکت وسترن الکتریک بین سال های ۱۹۲۷ و ۱۹۳۲ به انجام رسانیدند. پیش از آن، شورای ملی پژوهش با همکاری شرکت وسترن الکتریک برای تعیین اثر روشنایی و دیگر عامل هایی که بر کارگران و تولید آنها اثر می گذاشت، یک بررسی به عمل آورده بود. پژوهشگران با پی بردن به اینکه با کاستن و افزودن روشنایی میان گروه آزمایش، تولید بهبود پیدا نکرد، بر آن شدند تا کل آزمایش را یک شکست اعلام دارند، ولی التون مایو از دانشگاه هاروارد با همراهی روتلیس برگر و دیگران، چیزی نامعمول در این آزمایش یافتند. دگرگونه کردن روشنایی در گروه آزمایش، بهبود زمان های راحت باش، کوتاه کردن روزهای کار، به کار بردن نظام های گوناگون برای پرداخت پاداش به نظر نمی رسید که بتواند دگرگونی های بهره وری را به درستی روشن سازد. مایو و پژوهشگرانی که با وی کار می کردند به این نتیجه رسیدند که عامل های دیگر در این میان در کار بوده اند. آنها این عامل ها را در نگرش های اجتماعی و پیوندهای گروه های کار یافتند. پایان دگرگونه کردن اندازه روشنایی (کم و بیش کردن آن) افزایش بهره وری و تولید بود، زیرا گروه آزمایش که خود را در پرتو توجه مدیریت و مردم یافتند احساس سرافرازی و ارزشمندی کردند. بگونه کلی، چنین پی برده شد که بهبود در تولید و بهره وری به عامل های اجتماعی مانند روحیه، پیوندهای میان اعضای یک گروه کاریک احساس همبستگی و مدیریت کارساز وابسته می باشد.

بنابراین نهضت روابط انسانی (نظریه های نئوکلاسیک) با اجرای آزمایشات هاتورن در سالهای ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ آغاز شد که طبق این مطالعات این نتایج به دست آمد :

۱- انسانها اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران هویت پیدا می کنند.

۲- انسانها از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متاثر می شوند.

۳- انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

مطالعات هاتورن در تفکر مدیریتی دهه ۱۹۵۰-۱۹۶۰ و پدید آمدن جنبش روابط انسانی تاثیر مهمی داشت و بر اساس جنبش روابط انسانی اعتقاد بر این بود که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می کنند می توانند به بهره وری دست یابند. در تفکر مدیریتی این دوره بر انسانها در عوض ماشین بیشتر تکیه می شد و بر عواملی مانند پویایی گروهی، ارتباطات، انگیزش، رهبری و مشارکت توجه بیشتری معطوف می گشت.

در واقع نهضت روابط انسانی اندیشه های زیر را تبلیغ می کرد:

۱- حرمت و شان انسان باید در محیط کار احیا شود.

۲- هدفهای سازمانها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدیدنظر قرار گیرد.

۴- در مدیریت و تصمیم گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود.

۵- با تغییر در ساختار سازمان، امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار آنان تلاش برانگیز و رضایت بخش باشد. 5- اهمیت و جایگاه گروهها در محیط کار به درستی شناخته شود.

مکتب نظریه سیستمی

تفکر سیستمی بر خلاف برخی از جنبشهای فکری که در یک رشته علمی و در محدوده ی معینی نشو و نما کرده اند در خارج از محدوده ی یک علم معین متولد شد و در محیطی میان رشته ای رشد کرد. شاید تاثیر تفکر سیستمی بیشتر بر حوزه ی ابعاد انسانی سازمان بوده است تفکر سیستمی بر نگرش مبتنی بر تفکیک علوم به حوزه های تخصصی و ریز به نگرش مبتنی بر ترکیب یافته های رشته های گوناگون علمی تاکید می کند، به این ترتیب متفکران سیستمی، جو فکری موجود را به نحوی اثر بخش تغییر دادند و اعتبار و کاربرد عام تفکر تحلیلی تجزیه مدار_ آن گونه که در فیزیک تکامل یافته به کار گرفته می شد_ زیر سوال بردند. (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۱۰)

نظریه عمومی سیستمها در یک مفهوم ارگانیک و بیولوژیک که معمولاً انقلاب ارگانیک نامیده می شود ریشه دارد. برتالنفی این مفهوم را در عبارت زیر خلاصه کرده است: «بر خلاف پدیده های فیزیکی مانند جاذبه و الکتریسیته دیده حیات فقط در "موجودیتهای منحصر به فرد" به نام "ارگانیسم" یافت می شود. هر ارگانیسم یک سیستم است. بدین معنی اجزا و فراگردهای آن در تعاملی طرفینی، نظامی پویا دارند». (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۱۳)

در نظریه سیستمها بر اثر پذیری محیط خارج و داخل سازمان تاکید بر ارتباطات رسمی و غیر رسمی میان گروهها و بخش های فرعی داخل سازمان نیز مطرح است. (گلشنی، ۱۳۸۲، ص ۱۱۳)

ویژگی خاص این نگرش توجه به کل یا کل گرایی است قسمت اعظم مفاهیم مرتبط با آن در شناخت سازمانها و درک صحیح موقعیت و نیز اداره ی امور پدیده های مرکب و پیچیده مورد استفاده قرار گرفته است. (هیچینز، ۱۳۷۶، ص ۱۳)

مدیریت به عنوان یکی از فعالیتهای اجتماعی بشر سابقه ای بس دیرینه دارد اما آنچه را که به عنوان تاریخچه و سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت بیان می شود از زمانی است که نظریه ها و تئوریهای مدیریت و سازمان پا به عرصه وجود نهادند و مدیریت بصورت رشته ای علمی در میان سایر رشته های علوم مطرح گردید. بنابراین ذکر این مطلب که رشته مدیریت در سالهای پایانی سده نوزده میلادی شکل گرفته به معنای عدم وجود آن در اواسط پیاپی نیست. همانگونه که به سادگی می توان پذیرفت کشف قدرت جاذبه بوسیله نیوتن به معنای عدم وجود چنین قدرتی قبل از وی نبوده است.

در مقوله مدیریت و سازمان نیز آغاز طرح نظریه های مدیری - ست و س - - - - - ازمان را می توان در سالهای اولیه قرن بیستم جستجو کرد پس از نظریه بوروکراسی وبر [1] ، اصول مدیریت علمی و اداری تیلور [2] و فایول [3] و نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتاری در سالهای دهه ۱۹۳۰ ، نظریه های سیستمی و اقتضایی پا به عرصه وجود نهاد بطوریکه امروزه نیز این مکتب تفکر غالب در مدیریت و سازمان می باشد.

هنگام بررسی یک مساله دیدگاهها و نگرش های متنوعی به کار می رود و همین نگرش ها و دیدگا هها ی متفاوت سنگ زیر بنای اندیشه ی سیستمی است.

با عنایت به ویژگی های نگرش سیستماتیک و گسترش این طرز فکر در قلمروهای علمی در سنوات اخیر ، این گرایش تقویت شده که کسب و کار و نظامهای اداری آنها که درمقیاس بزرگ واقعاً مجموعه های پیچیده ای هستند باید با چنین نگرشی مورد مطالعه و تحلیل قرار گیرند و مدیریت امور آنها نیز بر این نظریه استوار گردد.

مکتب اقتضایی

این نظریه توسط آقای استون در سال ۱۹۹۵ مطرح شد. این نظریه بیان می دارد که در مدیریت چیزی به نام بهترین شیوه وجود ندارد. هیچ برنامه ، ساختار سازمانی ، سبک رهبری ، شیوه کنترل و ... که متناسب با همه موقعیت ها باشد در بین نیست. بلکه مدیر باید طرق مختلفی که متناسب با موقعیت های مختلف باشد را جستجو و پیدا کند.

این نظریه نیز همانند سایر نظریه های مدیریت ، بر مبنای کاربرد مفاهیم و اصول مکتب ها و نظریه های ماقبل خود پدید آمد. این نظریه بر این اندیشه است که چون موقعیت ها مختلف است نتایج نیز مختلف است. از این رو تاکید این نظریه بر تناسب بین شیوه انجام کارهای سازمانی و ویژگی موقعیت ها است.

مدیریت اقتضایی مستلزم توانایی مدیر در تشخیص موقعیت ها و شرایط و سازگار کردن رفتارها و اقدامات با نیازهای آن است. بنابراین وظیفه مدیر در مدیریت اقتضایی عبارتست از تشخیص اینکه چه نوع تصمیم و یا اقدامی در موقعیت خاص و در شرایط خاص و در زمان خاص به تحقق هدف های مدیریت کمک موثر می نماید. مدیریت اقتضایی نقطه عطف مهمی در سیر تفکر مدیریت محسوب می شود.

زیرا با استفاده از همه اندیشه ها و دانش های گذشته (در شرایط منحصر به فرد) موضوع را مورد توجه قرار داده و می کوشد که روابط بین موقعیت ها، اعمال مدیریت و نتایج کار سازمانی را قابل پیش بینی سازد. اساساً "روش مدیریت بر مبنای اقتضا برای واقعیت تاکید دارد که آنچه مدیر در عمل انجام می دهد و وابسته به مجموعه شرایط موجود است. در این نظریه نه تنها به وضعیت موجود توجه شده بلکه تاثیر راه حل های ارائه شده بر الگوهای رفتاری سازمان را نیز مورد توجه قرار داده است.

وظیفه نظریه و علم، تجویز...، چه باید کرد و... در یک وضعیت خاص نیست. بلکه هدف نظریه، علم یافتن (دانستن) روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود مبتنی بر مفاهیم روشن بکاررفته است و چگونگی کاربرد این فنون در عمل به وضعیت موجود بستگی دارد. از این رو گفته می شود که مدیریت موثر همواره بر مبنای اقتضا است.

این تئوری در دل تئوری سیستم ها مطرح می شود. این تئوری زمانی مطرح شد که مدیران می گفتند که چرا ما در دو زمان یک تصمیم گرفتیم ولی به یک نتیجه نرسیدیم؟ عملکرد مدیران به یک سبک در طول زمان های مختلف منجر به شکست آنها می شد. لذا این تئوری بوجود آمد تا به مدیران بگوید که برای هر شرایطی بایستی یک سبک ارائه شود.

زیرا امروزه سازمانها و محیط دائماً در حال تغییر هستند. لذا بایستی آنها را تجزیه و تحلیل کنیم و متناسب با شرایط و ویژگیهای سازمان، تصمیم گیری نمائیم. مگر سازمانی می تواند بدون توجه به معضل بیکاری موجود در جامعه، تضمینی بگیرد که بیکاری را افزایش دهد و موفق هم بشود. بنابراین سازمانی موفق است که تمامی جوانب را مد نظر قرار دهد.

عدم توجه به هر یک از عوامل باعث خواهد شد تا مردم اعتماد به حرف مسئولین نداشته باشند بنابراین مدیر بایستی دائماً محیط سازمانی پیرامون خود را شناسایی کند. تفاوت مدیریت اقتضایی با سلیقه ای برخورد کردن (هرج و مرج) و... در چیست؟ در سبک سلیقه ای، بعضاً تجزیه و تحلیل انجام می شود ولی بر اساس نظر شخص عمل می شود ولی در مدیریت اقتضایی تجزیه و تحلیل انجام می شود و تصمیم گیری بر اساس اصول مدیریت انجام می شود نه سلیقه شخصی.

طبقه بندی مدیران

مدیران را به طرق مختلف دسته بندی میکنند که شرح هریک ، برای آشنایی با مشاغل مدیری، میتواند مفید باشد. با توجه به تفاوت چشمگیری که بین سطوح و حوزه کار مدیران است، هرمدیری با توجه به نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارتهای مدیری نیاز دارد.

هرم مدیریت

رئیس یک شرکت بزرگ چند صد هزار پرسنلی را مدیر می خوانند. سرپرست ده نفر پرسنل یک دفتر بیمه نیز مدیر خوانده میشود. آیا کارکنان آنان یکسان است؟ کارهای مدیری برحسب سطوح سازمانی متفاوت است. گرچه بعضی از صاحب نظران چهار سطح مدیری را برای هر سازمان قایل اند، اما اکثر آنان بر سه سطح ذیل تاکید دارند.

۱- مدیران سطح عملیاتی

۲- مدیران سطح میانی

۳- مدیران سطح عالی

مدیران سطح عملیاتی

بررسی ها نشان میدهد (ففرو شروود، ۱۹۷۶، ص ۱۴۱-۱۴۹) که مدیران عملیاتی، سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شود، اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند، برای پرسنل خود ماموریت های کاری خاص تعیین میکنند، باید برنامه عملیاتی، تفصیلی و کوتاه مدت طرح ریزی کنند (گلوک، ۱۹۷۷، ص ۶-۲۸) و برخلاف تصور، نتایج مطالعات حکایت ها از آن دارد که مدیران اجرایی وقت کمی صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی، خواندن ، اظهار نظر و بازبینی میکنند.

مدیران رده عملیاتی بیشتر وقت شان را با زیردستان، مقداری از آن را با همکاران و اندک زمانی را با مافوقها یا افراد خارج سازمان می گذرانند.

مدیریت میانی

مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند. کارشان مدیریت برسرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند.

بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل اسنادها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری، تبدیل تصمیمهای مدیریت عالی به پروژه های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی اختصاص می یابد. مدیران میانی بیشتر اوقات کار را به تنهایی انجام میدهند. و عده از آنان بیشتر وقت شان را صرف جلسات میکنند. حدود ۸۰ درصد وقت شان را ممکن است به گفت و شنود بگذرانند که بیشتر وقت آن در واحد خود شان و با همکاران انجام می شود و بقیه کارشان صرف خواندن و نگاشتن می گردد (گلوک، ۱۹۷۷، ص ۲۹).

مدیران میانی برنامه ریزی های میان مدت میکنند و برای اظهار نظر مدیریت عالی برنامه های جامعتر و بلند مدت آماده میسازند. عملکرد مدیری رده های پایین را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آنان را برای ارتقا تعیین میکنند و به مدیران رده پایین درباره تولید، پرسنل و سایر مسایل، خدمات مشاوره ای عرضه می دارند (لانگر، ۱۹۷۳، ص ۱۰).

مدیریت عالی

مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده، معمولاً می تواند به مدیریت عالی راه یابد. بررسی ها نشان میدهد (گلوک، ۱۹۷۷، ص ۳۳) که بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان، برنامه ریزی های جامع و بلند مدت تری را در حوزه فعالیت گسترده تر و عوامل وضعی متنوع تری را طراحی یا مورد بررسی قرار میدهند. مدیران عالی، عملکرد کلی واحد های عمده را ارزیابی می کنند. درباره موضوعات و مسایل کلی با مدیران سطوح پایین به تبادل نظر می نشینند و بیشتر وقت شان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان، و اندک زمانی را نیز با افراد زیر دست می گذرانند. گذشته از سطح سازمانی، مدیران را برحسب پست و عنوان شان نیز دسته بندی میکنند.

پرسشها

۱. پدیده مدیریت را درزندگی انسان ها از بعد تاریخی بررسی کنید.
۲. نظریه های مکتب کلاسیک را شرح دهید.
۳. نظریه مکتب اقتضایی در کدام شرایط قابل تطبیق است.
۴. سطوح مدیریت را نام برده از جمله مدیران سطح عالی را شرح دهید.
۵. درمجموع چند مکتب مدیریت وجود دارد صرف نام ببرید.
۶. اصول تیلور را شرح دهید.
۷. لقب پدر مدیریت علمی به کدام یکی از دانشمندان داده شده صرف نام ببرید.
۸. دلیل بوجود آمدن نگرش سیستمی را توضیح دهید.

فصل دوم

خلاقیت یا نوآوری

اگر با تامل در مجموعه دست آوردهای فرهنگی بشر (هنر، ادبیات، فلسفه و...) اشیاء و وسایلی که لوازم زندگی ما را به عنوان «بشر قرن بیستم» تشکیل داده اند، نظری بیفکنیم، به آسانی درمی یابیم که حتی ساده ترین لوازم موجود در این مجموعه (مثل میز، چوکی و...) نیز محصول خلاقیت و نوآوری اندیشمندانی بوده است که در طول سالها با پردازش اندیشه و نظریه ها و ابتکارها به شکل امروزی خود درآمده است و در آغاز با ابتدایی ترین شکل خود در ذهن یک انسان خلاق به وجود آمده، سپس در مسیر گذشت زمان و پیشرفت دانش تکامل یافته است. این اصل حتی رشد ذهن بشر را نیز در برمی گیرد. بی شک بشر در آغاز ظهور بر این کره خاکی دارای ذهنی تهی بوده است که از طریق درگیر شدن با جهان پیرامونش، بذره های نهفته درون خویش را شگوفانموده است و امروزه مفاهیم ذهنی بشر روزگار ما، مجموعه ای از طرحهای تکامل یافته تشکیل داده اند که در گذشته به شکل ابتدایی در ذهن هزاران اندیشمند خلاق جوانه زده و هر یک بنا به قدر نبوغ و نوآوری خویش در تکمیل آنها کوشیده اند.

اینک این پرسش بجاست چرا بشر در کاروان حیات، قادر به خلاقیت (به معنای ابداع) می باشد؟ خداوند در قرآن برای شناخت خویش و هستی انسان را دعوت به تدبر در آیات خویش میکند. آیات و نشانه های که از کوچکترین ذره تا اجرام آسمانی و کهکشانها، جلوه های آن قدرت خلاقیت خلاق ازل هستند، به زیبا ترین و نیکو ترین وجهی براندام نیستی، خلعت هستی پوشانده و به آن لذت بودن را انعام کرده است.

نطق آب و نطق خاک و نطق گل هست محسوس حواس اهل دل

جمله ذرات زمین و آسمان با تو میگویند روزان و شبان

ما سمعییم و بصیرییم و هشییم با شما نامحرمان ما خامشییم

خامشییم و نعره تکرار مان می رود تا پایتخت یارمان

«مولوی»

خلاقیت

دانشمندان خلاقیت را به صورت های متعددی و متنوعی تعریف کرده اند که هر کدام به نوعی ، روشنگر بعدی از فرایند مهم خلاقیت است. در مجموع میتوان گفت :

خلاقیت، عبارت است از بکارگیری توانی های ذهنی برای ایجاد یک فکریا مفهوم جدید (کایزر، ۱۹۶۸، ص ۴)

کارشناسان، خلاقیت را «توانایی نگاه جدید و متفاوت به یک موضوع» «ورتهایمر ۱۹۴۵» «فهم بهتر و سازماندهی شده» (کلی و راجرز ۱۹۶۵) «حدس زدن یا منظم کردن فرضیه ها» (تورنس ۱۹۶۵) «فهم ناخودآگاه و هدایت شونده به سوی بینش های جدید» «توردوریکاردز ۱۹۸۸) «تولید ایده های جدید و مفید» (آمیلی ۱۹۶۶) «تفکر جانبی در برابر تفکر عمودی» (ادوارد دوبونو ۱۹۶۶) «تفکر واگرا در برابر تفکر همگرا» (گیلفورد ۱۹۶۶) «معرفی پدیده ها یا روش های جدید و توانایی خلق کردن با نیروی تخیل» (گات لوییس ۲۰۰۰) «ارائه رهیافت های جدید و غیر معمولی و اثربخش» (پاپالیا ۱۹۸۸) و «برقرار کردن ارتباطات جدید» «استنبرگ و اوهارا ۱۹۹۷) تعریف کرده اند.

در نگاه ما «خلاقیت برآیند نیروهای تخیلی و تعقلی فرد است که با استفاده از دانسته های قبلی و کشفیات جدید، قالب های ذهنی و محدودیت های فکری او را در هم می شکنند و رهیافت هایی نو برای حل مسئله ارائه می دهد.»

قوه تعقل و قوه تخیل انسان در دو سوی طیف ذهنی انسان قرار دارد و خلاقیت محصول پرورش متناسب و همگون این دو قوه است و چه بسا رشد ناهمگون یکی از این دو قوه انسان را به دام جمود فکری یا خیال پردازی و مالیخولیایی بیندازد.

خلاقیت بر دو پایه تصورات و تعلقات بنا نهاده شده است که برآیند آنها منجر به تولید ایده های خلاقانه می شود و انسان های خلاق عموماً کسانی هستند که این دو قوه را به خوبی در وجودشان پرورش داده باشند و از برآیند این دو در جهت مقاصد و اهداف خود استفاده کنند.

اهمیت خلاقیت

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

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

خلاقیت برای هر سازمانی لازم است. طی زمان، سازمانهای غیر خلاق از صحنه محو میشوند و اگر چه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یک مقطع از عمر خود درگیر آن است، موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم می گردد. تاثیر عمده تغییرات محیطی بر واحد تجاری و صنعتی، ضرورت ایجاد تغییر در آن را اجتناب ناپذیر می سازد. این تغییر ممکن است در محصول، خدمت، فناوری، ساختار تجاری، روابط کارگری و یا در هر قسمت دیگری باشد. آنچه در دهه های اخیر تازگی دارد سرعت تحولات شگفت انگیز در زمینه های مختلف است.

موانع خلاقیت

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

۱. عدم اعتماد به نفس

۲. ترس از انتقاد و شکست

۳. تمایل به هم رنگی و همگونی

۴. عدم تمرکز ذهنی

آزاد ساختن توان خلاقیت و به کار گیری فکرهای نو، درگرو پیروزی برموانع مذکور است. همگی عادت کرده ایم. روش انجام کارهای معینی که طی زمان آزموده شده، به صورت روشهای ثابت در درمی آید.

خلاقیت فردی را با مشاوره و هدایت نیز میتوان تقویت کرد. در بعضی از موارد این گونه ابزارها خیلی موثر می افتد. به طور کلی تعامل گروهی، فکرهارا به فعالیت وا میدارد، زیرا افراد یکدیگر را برمی انگیزانند.

سوالات و پیشنهادهای مطرح شده در جمع، توجه هر شرکت کننده را به سوی فرایند خلاقیت هدایت میکند و این آگاهی را به وی میدهد که فکرهای است که باید بدانها دست یافت و دست یابی بدانها نتیجه هوش و استعداد فرد نیست، بلکه حاصل کار سخت و طولانی بر موضوع است. فرد خلاق نوعاً هر چیزی را از دیدگاه های گوناگون بررسی میکند. معمولاً نسبت به وضعیت موجود احساس نارضایتی میکند یا قویاً متعقد است که روش های جاری انجام کار را میتوان بهبود بخشید. (استینر، ۱۹۶۲ ص ۲۲-۲۳)

انواع اندیشیدن

بیشتر ایده های جدید با اندیشیدن به دست می آید انواع عمده شیوه تفکر عبارت اند از (تری، ۱۹۷۷، ص ۲۲۷-۲۲۸).

۱. خلاق

۲. سببی یا علی

۳. استقرایی

۴. قیاسی

۵. قضاوتی

۱. خلاق : اندیشیدنی است که در آن ذهن به طور عمیق با یک مساله درگیر میشود، به تجسم و واضح کردن آن می پردازد و به منظور فرموله کردن فکر یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن می پردازد.

۲- **سببی یا علی** : این نوع تفکر، بر شکل دادن حوادث و دست آوردهای آتی به جای واگذار کردن مسایل به حوادث آینده تاکید دارد. وضعیت طراحی شده به عنوان یک رشته از وقایع به هم پیوسته ای که وضعیت مطلوب را سبب خواهد شد، در نظر گرفته میشود. اثر متصور آتی، در سری حوادثی برنامه ریزی و اجرا خواهد شد، به شکل عاملی «سببی» در می آید.

۳. **استقرایی** : در این شیوه فرد استدلال های خود را بر اساس اجزاء گوناگونی برای رسیدن به یک نتیجه یا اصل کلی قرار میدهد، از جزء به کل یا از فرد به همه، استدلال میکند. این فرایند ترکیبی است، زیرا اجزاء سرهم میشوند تا کل را شکل دهند.

۴. **قیاسی** : این شیوه، درست عکس تفکر استقرایی است. از نتیجه گیری های کلی به فکر خاص می رسد، یعنی حرکت ذهن از کل به جزء است. در این نوع تفکر، کل به اجزای تشکیل دهنده اش تقسیم یا تجزیه میشود. تفکر قیاسی، دانش صریح را از پایه میدهد نه دانش ضمنی یا کلی را.

۵. **قضایوتی (حل مساله)** : در این شیوه همان طوری که از عنوانش بر می آید فرد به کسب واقعیات درباره هرو وضعیت توجه دارد، تا مساله را معین کند و واقعیات را به طور منطقی تجزیه و تحلیل و ارزیابی کرده، رابطه معنی داری میان آنها برقرار کند و سرانجام درباره مساله تصمیم بگیرد.

فرایند خلاقیت

یکی از بنیادی ترین پرسشهای مطرح در تحلیل فعالیت های بشری این است که : انسان چگونه خلاقیت را از خود بروز میدهد یا به عبارتی انسان خلاق تا ظهور خلاقیت در زمینه خاص چه مراحل را طی میکند.

صاحب نظران برای پاسخ به سوال مذکور متاسفانه تا کنون شناخت جامعی از فرایند خلاقیت ارائه نداده اند؛ اما اکثر آنان درباره مراحل از سیر خلاقیت که به شکل مجزا و به هم پیوسته ای است اتفاق نظر دارند، این مراحل به شرح ذیل است (تری، ۱۹۷۷، ص ۲۲۸-۲۳۱)

در رویکردی عمومی، نگاه به خلاقیت، منظری توسعه مدارانه و جهت گیری اثربخش را به همراه دارد خلاقیت از دیرباز عنصری تماماً ذاتی و نهادینه شده و تقریباً موروثی قلمداد شده ولی آنچه که امروز به عنوان نگرش خلاقانه، طراحی خلاقانه، استعداد خلاق و بیشتر از همه تفکر خلاق موسوم است، پارادایمی فراتر از عنصری با رویکردی درونی است

در رویکردی عمومی، نگاه به خلاقیت، منظری توسعه مدارانه و جهت گیری اثربخش را به همراه دارد. خلاقیت از دیرباز عنصری تماماً ذاتی و نهادینه شده و تقریباً موروثی قلمداد شده ولی آنچه که امروز به عنوان نگرش خلاقانه، طراحی خلاقانه، استعداد خلاق و بیشتر از همه تفکر خلاق موسوم است، پارادایمی فراتر از عنصری با رویکردی درونی است. نگاه نوین به خلاقیت، آن را آموزش محور و پرورش مدار می داند و تقویت و فعلیت آن را در چارچوب شئون فکری و حوزه های عملی ممکن می شمارد.

تصورات مؤثر در خلاقیت

تصورات مؤثر در خلاقیت، عبارتند از:

▪ تصورات مثبت یا حدس زننده: تصوراتی که ما از چیزهای لذت بخش و اتفاقاتی که دوست داریم برایمان بیفتد در ذهن می سازیم. مانند تصورات بصری که به ما امکان می دهد هر تصویر فکری دلخواه را در مغز به وجود آوریم.

▪ تصورات بازسازنده:

تصوراتی که ما را قادر می سازند تا تصویرهای گذشته را به طور غیر ارادی در مغز خود بازسازی کنیم.

▪ تصورات ساختاری:

حس ذاتی برای تجسم اشکال سه بعدی و توانایی غریزی برای ساختن تصویری واضح و سه بعدی در مغز از نقشه های مسطح، مانند قدرتی که هوانوردان را در فرود آوردن هواپیما به زمین در پروازهای بدون دید یاری می کند.

■ تصورات جانشینی:

تصوراتی که به وسیله آنها می توانیم خود را به جای دیگران قرار داده و در غمها و شادی های آنها شریک شویم.

■ تصورات پیش بینی کنند:

تصوراتی که انسان را قادر می سازند تا در مورد آینده حدس زده و آن را پیش بینی کند.

بعد از تعریف خلاقیت و درک چیسستی آن، می بایستی با فرایندی که برای دستیابی به راه حل های خلاقانه طی می شود، آشنا شویم. فرایند حل خلاقانه مسائل، دارای الگویی شش مرحله ای است.

(۱) مرحله اول: حقیقت یابی

حقیقت یابی شامل گام های زیر است:

■ تعریف مسئله: در این مرحله فرد مسائلی را که باید حل کند شناسایی و انتخاب می کند.

■ آماده سازی:

جمع آوری و گزینش داده های مربوط به موضوع که این داده ها شامل دانشی که از قبل در ذهن وجود داشته به علاوه دانش هایی است که جدیداً برای حل خلاق مسئله جمع آوری می کنیم.

نکته ای که در مورد جمع آوری داده ها باید مورد توجه قرار گیرد این است که جمع آوری اطلاعات در حجم زیاد و با شیوه ای نامناسب، باعث عدم رشد خلاقیت می شود. جان لیتکس متخصص علوم تربیتی امریکا گفته است «اطلاعات ممکن است قدرت تصور را خفه کند» به همین دلیل، روش صحیح جمع آوری داده ها باید مورد توجه قرار گیرد. لذا باید «به حقایق برجسته در زمینه مربوطه پرداخته و بعد شروع به تدبیر فرضیات ممکن کنیم سپس دوباره به مرحله ابتدایی برگشته و تمام حقایق موجود در آن زمینه را مورد بررسی قرار دهیم» (ریمون کیوی و لوک وان کامپنهود ۱۹۸۸).

۲) مرحله دوم: پالایش

داده‌های جمع‌آوری شده نیاز به پالایش و طبقه‌بندی اساسی دارد تا اطلاعات سره از ناسره را از هم جدا کرده و میان اندیشه‌ها و مطالب مناسب و بیهوده تفکیک قائل شویم و آنهایی را که به درد نمی‌خورند در سطل زباله‌ای بزرگ بریزیم.

۳) مرحله سوم: تجزیه و تحلیل

در این مرحله، فرد در عمق اطلاعات دریافته‌ها به کنکاش و جست‌وجو می‌پردازد و مطابق با مسئله و هدفی که از حل مسئله دارد، از اطلاعات استفاده می‌کند. البته بخشی از این تلاش به صورت ناآگاهانه بوده و ذهن به طور ناخودآگاه به پردازش اطلاعات در ذهن می‌پردازد که به آن «دوره کمون» (والاس ۱۹۲۶) نیز گفته می‌شود.

۴) مرحله چهارم: ایده‌یابی

در این مرحله، به کمک داشته‌های ذهنی که در مراحل اول تا سوم طی فرایندهای ویژه‌ای جمع‌آوری و پردازش شده‌اند، فرد شروع به تولید ایده‌های خلاقانه می‌کند که شامل گام‌های زیر است:

■ ایجاد ایده‌ها: تدبیر ایده‌های آزمایشی موقت به عنوان سرنخ‌های ممکن

■ پروراندن ایده‌ها: این مرحله با انتخاب مفیدترین ایده‌های حاصله و افزودن یا تغییر و ترکیب آنها که منجر به ایجاد ایده‌های جدیدتر و متکامل‌تر می‌شود انجام می‌پذیرد.

۵) مرحله پنجم: راه‌حل‌یابی

این مرحله شامل دو گام زیر است:

■ ارزشیابی فرد: فرد از این طریق بهترین ایده‌های تولید شده را انتخاب می‌کند.

■ گزینش: انتخاب راه‌حل نهایی از میان ایده‌های گزینش شده و پیاده‌سازی آن

۶) مرحله ششم: بازخوردگیری

این مرحله، پس از پیاده‌سازی ایده‌هایی که در مرحله پنجم گزینش شد، صورت می‌گیرد. با گرفتن بازخورد مناسب ضعف‌ها و کاستی‌های ایده‌ها مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از تجربیات عملی، ایده‌ها متکامل‌تر و عملی‌تر می‌شوند.

طی این مراحل، در مرحله اول تا سوم فرد با استفاده از نیروی تعقل به جمع‌آوری اطلاعات و بازپروری آنها می‌پردازد. در مرحله چهارم که اوج تعامل قوه تفکر و تخیل است و باید آن را هنگامه بروز جوانه‌های خلاقیت در ذهن آدمی دانست، با استفاده از قدرت تصور و خیال‌پردازی و با کمک داده‌های پردازش یافته مراحل قبل، ذهن موفق به ابداع ایده‌های درخشان می‌شود. در مرحله پنجم و ششم به کمک قوه داور و قضاوت که خود از شئون تفکر است و پیشتر در مورد آن توضیح داده شد، بهترین و عملی‌ترین راه‌ها را انتخاب و با گرفتن بازخورد مناسب به کمک تفکر علت و معلولی و قضاوتی، یافته‌های ذهنی را به راه‌حل‌های عملی و کارآمد تبدیل می‌کنیم.

ویژگی‌های افراد خلاق

افراد خلاق عموماً ویژگی‌های دارند که آنها را از سایر مردم متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها که همان ظهور و بروز نیروهای تفکری و تخیلی انسان در منظر و دیدگاه دیگران و تحقق عملکردهای آنها در عالم خارج است، عبارتند از:

■ هوش:

افراد خلاق، همواره به اندازه کافی از هوش برخوردارند. یعنی لزوماً انسان‌های دارای هوش بالا، انسان‌های خلاق نیستند. بلکه کسانی خلاق هستند که توانسته‌اند هوش خود را به نحو مطلوبی تربیت و سازماندهی کنند.

■ سیالیت فکری:

از توانایی ایجاد سریع تعداد زیادی ایده برخوردار است.

■ انعطاف پذیری ادراکی:

توانایی دست کشیدن از یک قاعده و قانون و چارچوب و یافتن چارچوب های جدید را دارند. به بیانی دیگر، ذهن آنها بهتر و سریع تر می تواند قالب شکنی کند و به الگوهای جدید دست یابد.

■ ابتکار:

توانایی و تمایل به ایجاد جواب های غیرمعمول و مرسوم را در واکنش به محرک های محیطی دارند. تنوع طلبی و بیزاری از انجام کارها به صورت روتین از دیگر خاصیت های این ویژگی است.

■ استقلال رأی و داوری:

به خود متکی بودن و سنجش افکار و ایده ها بر مبنای منطق و استدلال به دور از وابستگی ها و غوغا سالاری ها و عدم تمایل به هم رنگی با جماعت از دیگر ویژگی های این افراد است.

■ اعتماد به نفس:

به توانایی خود اعتماد و باور دارند و تصویری واقعی از امکانات و حدود توانمندی های خود دارند.

■ خطرپذیری: از انتقاد و شکست ترسی ندارند و اشتباهات را فرصت هایی برای یادگیری تلقی می کنند.

■ تمرکز ذهنی:

به طور فعال و پر تلاش، هم از نظر ذهنی و هم از نظر عملی، به ایده می پردازند.

■ دانش: افراد خلاق، سال های زیادی را برای کسب دانش و تسلط بر موضوع مورد علاقه خود صرف می کنند و علاوه بر آن همواره در حال توسعه دائمی دانش و آگاهی خود هستند.

■ پیشینه تاریخی:

افراد خلاق، عموماً در زندگی دچار رخدادهای متنوعی بوده‌اند و بعضاً فقدان‌های بزرگی نظیر والدین یا امکانات مالی داشته‌اند. این فقدان‌ها عموماً موجب برانگیختن احساس نیاز شده و فرد را واداشته‌اند تا در جهت رفع نیاز خود به راه‌حل‌های خلاقانه بیندیشد.

■ نیاز به کسب موفقیت:

افراد خلاق نیاز دارند در کسب هدف‌های خود، به موفقیت‌هایی دست پیدا کنند. این نیاز منبعی قوی و دلگرم کننده برای تلاش مضاعف فرد در زمینه دستیابی به راه‌حل‌های تازه، ریسک‌پذیری بیشتر و تمرکز قوی‌تر بر روی موضوع است.

● موانع بروز خلاقیت

شاید اولین سؤالی که بعد مطرح شدن بحث خلاقیت و ویژگی‌های انسان‌های خلاق به وجود می‌آید، این باشد که به‌رغم اینکه تقریباً تمام انسان‌ها دارای دو قوه تفکر و تعقل هستند، چرا عده‌ای خلاق و سرشار از ایده‌های نو و بدیع هستند و گروهی دیگر بیابان لم یزرعی هستند خالی از هر گونه نسیمی که اندکی بوی تمایل برای کارهای جدید، نو، متنوع و متفاوت از گذشته را دارد؟ پاره‌ای از این دلایل عبارتند از (آبایی ۱۳۸۲):

■ گمان اینکه مسئله تنها یک راه‌حل درست دارد

■ سعی بر اینکه همیشه منطقی باشیم

■ طاعت بی چون و چرا از قوانین

■ ترس از ابهامات و علاقه به مشخص بودن همه چیز

■ اصرار بر اینکه همیشه عملی فکر کنیم

■ ترس از شکست و پرهیز از انجام کارهای مخاطره‌انگیز

■ عدم تفریح و سرگرمی

■ تخصص پیدا کردن تنها در یک کار

■ ترس از احمق جلوه داده شدن توسط دیگران

■ اعتقاد نداشتن به اینکه می‌توانیم خلاق باشیم

راه های پرورش خلاقیت

پیش تر گفته شد که خلاقیت، برآیند نیروهای تعقلی و تخیلی انسان است که قالب های ذهنی را می شکند و ایده های نوآورانه را به ذهن متبادر می سازد. بنابراین، به خاطر پرورش خلاقیت باید کارهایی انجام دهیم که از طرفی دانش و تجربه ما را که به عنوان ماده خام خلاقیت هستند بالا ببرد و از طرف دیگر شیوه تفکر ما را اصلاح و هدایت کند و از سویی قدرت تخیل ما را بهبود بخشیده و امکان تصویرسازی به ما بدهد.

می دانیم که خلاقیت نوعی تکاپوی فکری و ذهنی برای دستیابی به اندیشه های بدیع است. پس کارهایی که بتواند ذهن را در این راستا به تکاپو وا دارد و به ما فرصت اندیشیدن و تبلور آن را در جهان خارج بدهد، موجب افزایش خلاقیت می شود.

■ تجربه:

غنی ترین منبع سوخت و عاملی است که موجب می شود انسان بتواند ایده های خلاقانه ارائه بدهد.

تجربه را می توان از انجام کارهای متنوع و مخاطره انگیز، مسافرت مخصوصاً با شرایط سخت و مصیبت بار و به مکان های دور افتاده، تماس های شخصی با دیگران بویژه کودکان، خواندن شرح حال افراد، تماشا کردن تلویزیون، گوش کردن رادیو و ... به دست آورد.

■ بازی های فکری:

حل معما، جدول، شطرنج، کلمات متقاطع، بیست سوالی ها، بازی در هوای آزاد، حل مسائل ریاضی بخصوص مسائل هندسه و احتمال که نوعی ورزش ذهنی هستند در تقویت قدرت تفکر موثرند.

▪ کوشش زیاد:

آنچه موجب خلاقیت می شود، لزوماً هوش و نبوغ فوق العاده نیست بلکه کوشش مضاعفی است که افراد خلاق انجام می دهند تا مغز را به تصور وا دارند. سخت کوشی و عادت کردن به کار و تلاش ما را در هنگام تولید ایده های خلاقانه یاری می کند.

▪ دانش:

بروز ایده های نو نیاز به دانش فراوان دارد. در حقیقت دانش ماده اولیه تصور سازی است توسعه دائمی دانش و اطلاعات وسیع در بروز ایده های خلاقانه نقش بی بدیلی دارند.

▪ روحیه پرسش گری:

تقویت روحیه پرسش گری و اینکه انسان از طرح سوال های به ظاهر کودکانه واهمه نداشته باشد و سوال های چالش برانگیز مطرح کند، باعث پرورش کنجکاوی در انسان می شود و ساختار شکنی قالب های ذهنی را تسریع می کند.

پرسش ها

۱. نقش خلاقیت را در تمدن بشری بررسی کنید؟
۲. چگونه یک فکر در آدمی ظهور میکند؟
۳. نقش ذهن در خلاقیت چیست؟
۴. مدیر خلاق کیست؟
۵. چگونه خود را میتوان در جای دیگری قرار داد؟

فصل سوم

تصمیم گیری

آیا تصمیم گیری، پدیده عجیب و ناشناخته ایست یا آنکه کار راحت و ساده ایست؟ هنوز معلوم نیست که چگونه، چه موقع و کجا تصمیم ساخته و پرداخته می شود. بقول مدیر عامل شرکت جنرال موتورز "اغلب سخت است که بگویم که چه کسی و چه موقعی تصمیم گرفته است و حتی چه کسی مبداء تصمیم بوده است. غالباً من نمی دانم در جنرال موتورز چه موقع تصمیم گرفته می شود؟ من بخاطر نمی آورم که در یک جلسه کمیته ای بوده باشم و مسائل به رای گیری گذارده شود. معمولاً یک نفر مسائل را خلاصه می نماید. دیگران با تکان دادن سر یا ابراز نظر خود به تدریج به اجماع می رسند.

اگرچه افلاطون روح انسانی را به ارابه ای تشبیه کرده است که توسط دو اسب خرد و احساس به حرکت می آید، اما در قرون اخیر دانشمندان به خرد بیشتر بها داده و از احساسات به عنوان بخشی که مانع خردورزی است یاد نموده اند. در تصمیم گیری تا کنون این عقیده بیشتر مطرح بوده است که انسان در تصمیمات خود - آنجا که سخن از نفع و ضرر است - کاملاً عقلایی و بدور از احساسات عمل می نماید. اما برخی از شواهد مطرح در روانشناسی در سالهای اخیر نشان داده است که انسان در تصمیم گیری و رفتار خود از هر دو اسب استفاده می نماید. تحقیقاتی که گزارش آن در انجمن اقتصاد آمریکا در ژانویه ۲۰۰۵ مطرح گردیده است، حاکی از آن است که تکنولوژی جدید به انسان این امکان را داده است تا تصویر برداری تشدید شده بوسیله مغناطیس برای مشخص نمودن وظایف هر بخش از مغز نماید. این کار امکان ثبت لحظه ای فعالیت های مغز را می دهد. دانشمندان مدیریت و اقتصاد از دانشمندان طب و روانشناسی خواسته اند که امکان اینکه بشود متوجه شد که کدام بخش از مغز کار تصمیم گیری را انجام می دهد را مد نظر قرار دهند.

بعنوان مثال، ذهن بشری موضوع ارزش مورد انتظار در حوادث آینده در اقتصاد را مورد محاسبه قرار می دهد. اینکه یک فرد در بازار بورس سرمایه گذاری می کند و یا هزینه بیمه عمر را پرداخت می نماید، بستگی به آن دارد که آن فرد چگونه آینده را در نزد خود تصویر نموده و به حوادثی که ممکن است اتفاق بیفتد چه مقدار وزن بدهد.

ممکن است که شما ارزش مورد انتظار بیمه عمر را با اینکه کم است بیشتر مورد توجه قرار دهید، زمانی که فکر می کنید با احتمال زیاد قبل از بازنشستگی شما، قیمت سهام کاهش پیدا خواهد نمود.

تصمیم گیری تحت تاثیر تعدادی از عوامل است، از جمله:

۱- عوامل عقلایی: منظور، عوامل قابل اندازه گیری از قبیل هزینه، زمان، پیش بینی ها و غیره می باشد. یک تمایل عمومی وجود دارد که بیشتر بدین عوامل پرداخته و عوامل غیر کمی را از یاد ببریم.

۲-عوامل روانشناختی: مشارکت انسان در پدیده تصمیم گیری روشن است. عواملی از قبیل شخصیت تصمیم گیر، توانائی های او، تجربیات، درک، ارزشها، آمال و نقش او از جمله عوامل مهم در تصمیم گیری می باشند.

۳-عوامل اجتماعی: موافقت دیگران بخصوص کسانی که تصمیم به نوعی بر آنان تاثیر می گذارد، از مسائل مهم تصمیمگیری است. توجه به این عوامل از مقاومت دیگران در برابر تصمیم می کاهد.

۴-عوامل فرهنگی: محیط دارای لایه های فرهنگی متعددی است که به نام فرهنگ منطقه، فرهنگ کشور و فرهنگ جهانی خوانده می شود. همچنین فرهنگ خود سازمان نیز باید مطمح نظر قرار گیرد. این فرهنگها بر تصمیم فردی و یا سازمانی ما در قالب هنجارهای مورد قبول جامعه، رویه ها و ارزشها تاثیر می گذارند.

سطوح تصمیم گیری

بصورت خلاصه شکل (۱) سطوح تصمیم گیری را نشان می دهد. یک مدیر در طول روز اطلاعات زیادی به او می رسد. بصورت کلی می توان گفت که مدیر پس از اخذ این اطلاعات سه نوع تصمیم گیری می نماید.

نوع اول که اغلب به نام تصمیمات استراتژیک خوانده می شود، تصمیمات مربوط به امور دراز مدت، پیچیده، و غیر ساختمند است که توسط مدیران عالی رتبه اتخاذ می شود. اطلاعات مربوط به چنین تصمیماتی، عموماً تعریف نشده، غیر مبتنی بر موارد از پیش تجربه شده، با منشا بیرون از سازمان، جمع آوری شده از طرق غیر رسمی و کوتاه شده است.

نوع دوم از تصمیمات، اغلب به نام تصمیمات کنترلی مدیریت خوانده شده که توسط مدیران میانی اتخاذ می گردد. عموماً اطلاعات دریافتی برای این نوع تصمیمات، با معیارهایی از قبیل استانداردهای سازمان و یا بودجه سنجیده می شود. اطلاعات مربوط به این نوع تصمیمات، غالباً متوجه داخل سازمان، کوتاه مدت، تاریخی و ساده تر است.

نوع سوم، تصمیمات عملیاتی است. این قبیل تصمیمات براحتی فرموله شده و سیستم های کامپیوتری نیز می توانند کار را راحت تر نمایند.

درجه سختی تصمیم گیری

درجه سختی و راحتی کار تصمیم گیری به ۴ عامل بستگی دارد:

۱- **اطلاعات:** در برخی از تصمیم گیری ها، تمامی اطلاعات مربوط به مسئله موجود است. اما در برخی دیگر گرچه اطلاعات بالاخره در جایی وجود دارد، اما ما بلحاظ محدودیت در تجزیه و تحلیل آنها و یا نبود ابزار لازم بدانان دسترسی نداریم. هرچه که اطلاعات کمتر در دسترس باشد، تصمیم گیری مشکلتر است.

۲- **نامعلومی:** عموماً در مسائل تصمیم گیری با پارامترهایی مواجه می شویم که اندازه، جهت و رفتار آنان برای ما کاملاً معلوم نیست. بعنوان مثال برای ارائه یک کالای جدید به بازار، واقعاً رفتار بازار و استقبال مشتریان برای ما مشخص نیست.

۳- **منابع کمیاب:** در اکثر اوقات و حتی با وجود اطلاعات مکفی و نبود نامعلومی، پدیده کمبود منابع نکته مهمی در تصمیم گیری است. وقتی که منابع برای تولید کمیاب است و ما با راه حل های رقابتی متعدد روبروئیم، در حقیقت ما با مشکل ارزشیابی هر کدام از منابع و سپس تصمیم گیری روبروئیم.

۴- **عوامل روانی:** اکثر تصمیم گیری ها مشکل هستند بلکه عوامل روانی از قبیل ترس، قدرت، اضطراب و نگرانی نیز در این فرآیند سهمیم هستند.

انواع تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات موجود:

با توجه به عوامل فوق، انواع تصمیم گیری بر مبنای درجه اطلاعات موجود در باره وقوع متغیرهای غیر قابل کنترل از آن، به قرار ذیل است:

۱- تصمیم گیری در شرایط اطمینان: این نوع تصمیم گیری برای زمانی است که کلیه متغیرهای موثر موجود در آن ثابت فرض شوند. بزبان دیگر تصمیم گیرنده نتیجه تصمیم را می داند مدلسازی برای این شرائط از تصمیم گیری بیشتر بر اساس مدلهای ریاضی و مشخص مانند تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت، مدلهای کلاسیک بهینه سازی، کنترل موجودی، مدل جایگزینی، تخصیص کار، برنامه ریزی خطی و مواردی از برنامه ریزی پویا است.

۲- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان: این بخش خود به دو حالت تصمیم گیری در حالت عدم اطمینان کامل و تصمیم گیری در شرایط ریسک تقسیم میگردد.

تصمیم گیری در شرائط عدم اطمینان کامل برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی از متغیرهای غیرقابل کنترل نیز می شود، لیکن اطلاعاتی از گذشته به منظور پیش بینی برای این متغیرها در دسترس نبوده و از اینرو محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن نیست. مدلسازی برای این نوع تصمیم گیری اکثرا توسط ماتریس تصمیم گیری خواهد بود. در این حالت همچنین تصمیم گیر به روش های شهودی و یا خلاق نیز مراجعه می نماید. خلاقیت خود عاملی برای شناخت بیشتر مسئله است.

تصمیم گیری در شرایط ریسک برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی متغیرهای غیر قابل کنترل نیز می شود، لیکن اطلاعات از گذشته در مورد وقوع آنها در دسترس است و بنابراین محاسبه احتمال وقوع برای آنها ممکن خواهد بود. بعنوان مثال، طراحی سناریوهای حمله در دوران جنگ یک تصمیم گیری همراه ریسک است، هرچند که یک فرمانده سعی می نماید که اکثر اطلاعات راجع به دشمن را قبلا تهیه نماید. مدلهای مورد استفاده برای این شرائط از تصمیم گیری ممکن است از انواع مدلهای ریاضی و احتمالی باشند. کلیه مدلهای ریاضی را می توان در چارچوب علم تحقیق در عملیات معرفی نمود که که علاوه بر مدلهای مطرح در مورد تصمیم گیری در شرایط اطمینان، از مدلهای احتمالی مانند ارزش مورد انتظار، برنامه ریزی خطی، آنالیز سربسر، بازگشت سرمایه، تحلیل بیز، منحنی توزیع، مدل صف، تجزیه و تحلیل بر اساس زنجیره مارکوف و تصمیم گیری شاخه ای، تئوری بازیها و تئوری صف استفاده می شود.

۳- **تصمیم گیری در شرایط تعارض :** برای زمانی است که استراتژی های رقبا برای یک تصمیم گیرنده جایگزین متغیرهای غیرقابل کنترل از شرائط تصمیم گیری او شوند. در این حالت از تئوری بازیها برای حل مسئله استفاده خواهیم نمود. تصمیم گیری مهمترین وظیفه یک مدیر در سطح عالی است و درعین حال راحت ترین کار برای آن است که انسان اشتباه نماید. مگر آنکه مدیر به فرآیند تصمیم عنایت داشته باشد.

زمان و تصمیم گیری:

تعیین زمان در دسترس برای جمع آوری اطلاعات عمدتاً بستگی به مفاهیم و روند تصمیم گیری دارد. بنابراین زمان در دسترس تصمیم گیری عبارت است از فاصله زمانی معینی که بین لحظه احساس نیاز به اخذ تصمیم تا زمانی که تصمیم عملاً اتخاذ می شود، وجود دارد.

زمان در تصمیم گیری می تواند به چهار صورت مطرح شود:

اول بعد زمانی تصمیم که به نوعی به مدت تصمیم و چگونگی استفاده از زمان باز می گردد .
دوم، زمان بعنوان یک واسطه در میان اجزای مختلف تصمیم که در زمان های مختلف اتخاذ می شود .
سوم، زمان بعنوان یک منبع و عامل محتوایی که کوتاهی و یا محدود بودن آن می تواند تأثیرات جدی بر تصمیم داشته باشد. و چهارم، زمان بعنوان یک کالا که در تصمیم می تواند خود یک موضوع باشد، بخصوص در عصر حاضر که هرگونه تاخیر کوتاه می تواند پیامدهای جدی برای سازمان داشته باشد.

اکثر مدیران تصمیم گیری را یک واقعه جدا که در یک نقطه مکانی و زمانی خاص اتفاق می افتد می دانند. در این ارتباط برخی از مدیران به حالتی می رسند که به آن رهبر تک نقطه ای می گوئیم. رهبر تک نقطه ای، در انزوا فکر می کند، سپس مشورت می طلبد، گزارش ها را می خواند، بیشتر فکر می کند، و سپس می گوید که بله یا خیر و سازمان را مامور تحقق آن می سازد، در حالیکه باید به تصمیم با نگاه اجتماعی و سازمانی برخورد نمود. واقعیت آن است که تصمیم گیری یک حادثه و یا واقعه و یا پیشامد نیست. یک فرآیند است که در طول یک هفته، یک ماه و یا یک سال آشکار می شود. تصمیم گیری مملو از نگرانی راجع بازیگران قدرت و سیاست است و مملو از تفاوت های ظریف شخصی و تاریخ و سابقه نهادی و سازمانی است . تصمیم گیری با بحث و مذاکره قرین بوده و نیازمند پشتیبانی همه سطوح سازمانی برای اجراست. گاروین می گوید که تصمیم گیر خوب آن است که معتقد است که تصمیم یک فرآیند است که مدیر آن را آشکارا و در جمع طراحی و مدیریت می نماید. تصمیم گیر بد فکر می کند که تصمیم در یک لحظه ساخته می شود و او آنرا به تنهایی کنترل می کند.

گام های تصمیم

هربرت سایمون محققى است که در رابطه با مفهوم و مکانیسم تصمیم گیری مطالعات زیادی بعمل آورده است. از نظر او مدیریت و تصمیم گیری دو واژه هم معنی و مترادف می باشند. علاوه بر سایمون، گروه دیگری از صاحب نظران نیز مدیریت و تصمیم گیری را یکی و هم معنی تعریف کرده و مدیریت را چیزی جز تصمیمی گیری ندانسته اند و معتقدند که قانون اصلی مدیریت را تصمیم گیری تشکیل می دهد و انجام وظائفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، و یا کنترل درواقع کاری جز تصمیمی گیری در باره نحوه و چگونگی انجام این فعالیت ها نیست. بقول دراگر، تاکید مدیریت آینده بر فراگرد تصمیم گیری و درک این فراگرد است از نظر این دسته از محققین، اصل مدیریت تصمیم گیری است، زیرا بوسیله و توسط تصمیم گیری می باشد که مدیر تمامی وظائف خود را به انجام می رساند.

برای نیل به هدف، تصمیم گیری لازم است. و تصمیم گیر می باید از میان استراتژی های موجود یکی را انتخاب کند و بکارگیرد. کیفیت و ماهیت این استراتژی، ماهیت عوامل محیطی خارج از کنترل سازمان و قدرت رقبا و ماهیت و شدت رقابت آنها باسازمان از جمله عواملی است که موفقیت و یا عدم موفقیت تصمیم گیرنده در نیل به هدف بستگی به آن دارد.

کونتز معتقد است که تصمیم گیری، اصل و اساس برنامه ریزی را تشکیل می دهد. زیرا بدیهی است طرح، برنامه، سیاست و خط مشی نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه کسی، در جایی، تصمیمی گرفته باشد. مدیر معمولاً تصمیم گیری را وظیفه اصلی خود بشمارمی آورد، زیرا عملاً مشاهده می نماید که باید دائم به فکر این باشد که چه راهی را برگزیند و چه کاری را انجام دهد، چه کسی را مامور و مسئول چه کاری کند و کار کی، کجا، و چگونه انجام گیرد.

حتی سازمانها بدون اجماع نیز عمل می نمایند. یکی دیگر از مدیران یکی از شرکتهای اتوموبیل سازی یک مشاور استخدام کرده بود که او تحقیق نموده و بفهمد که بالاخره چه کسی در شرکت او برای ساخت یک مدل جدید از خودرو تصمیم می گیرد. جواب مشاور این بود که احتمالاً کس خاصی تصمیم نمی گیرد. یک نفر مدل رسی ماشین را می سازد، یکی دیگر مسائل مهندسی آن را بررسی می کند، و مثل یک توپ برفی هزاران تصمیم و عمل پس از آن به این توپ اضافه می شود. یکی دیگر ممکن است برای او سپر طراحی نماید و .. این چنین خودرو طراحی میشود. البته ممکن است که در جلسه هیئت مدیره در یک لحظه مسئله مطرح و ثبت شود، اما شاید تصمیم آن لحظه ای گرفته شده است که مدیر شرکت شش ماه قبل در بازدید از خط تولید به چنین نتیجه ای برای ساخت یک خودرو جدید رسیده باشد.

پنج گام در تحلیل تصمیم گیری عمومی وجود دارد که به ترتیب عبارتند از:

- ۱- شناسایی و تعریف مسئله
- ۲- جستجو برای یافتن راه حل های احتمالی
- ۳- بررسی نمودن عواقب ناشی از هر راه حل
- ۴- انتخاب یکی از مدل های تصمیم گیری
- ۵- بکاربردن یکی از مدل های تصمیم گیری و اتخاذ تصمیم

برخی دیگر از دانشمندان مرحله ششمی را نیز به این گام ها اضافه نموده اند که همانا پی گیری بازخورهای ناشی از نتایج تصمیم می باشد.

فرآیندهای تصمیم گیری

فرآیندهای تصمیم گیری متنوع و متعدد است و بصورت کلی می توان آنها را در سه دسته جای داد:

الف) تصمیم گیری های فردی : تصمیم گیری های فردی مدیران را می توان در دو بخش تحلیل نمود. بخش اول رهیافت عقلایی است که نشان می دهد که چگونه مدیران سعی می کنند که تصمیم بگیرند. در بخش های بعدی به این روش و نکات قوت و ضعف آن خواهیم پرداخت و بخش دوم روش عقلایی محدود است که شرح می دهد که چگونه واقعا یک تصمیم با محدودیت هایی که در زمان و امکانات مدیر با آنها مواجه است ساخته می شود.

ب) تصمیم گیری های سازمانی : سازمانها ترکیبی از مدیرانی را در خود دارند که تصمیم گیری های عقلایی و یا شهودی انجام می دهند، با این تفاوت که در یک سازمان، تنها یک مدیر نیست که تصمیم می گیرد. در سازمانها علاوه بر مدیران متعدد، در شناخت مسئله و راه حل های آن تعدادی از بخش ها و ادارات، نظرات متفاوت و حتی سازمان های دیگر دخالت دارند. ساختار داخلی سازمان و درجه ثبات محیط خارجی سازمان نیز بر تصمیم گیری سازمانی موثرند. سه دسته فرآیندهای مربوط به تصمیم یگری سازمانی وجود دارد که عبارتند از

رهیافت علمی مدیریت، مدل کارنگی، و مدل ظرف زباله.

رهیافت علمی مدیریت، به نوعی دنباله و تعمیم روش عقلایی تصمیم گیری است. این روش در خلال جنگ جهانی دوم شکل گرفت. در آنزمان استفاده از ریاضیات و آمار برای مسائل بزرگ نظامی مطرح شد و تحقیق در عملیات بعنوان یک علم جدید در توسعه سلاح ها و سیستم های جنگی موثر گشت علم مدیریت یکی از ابزارهای مناسب برای تصمیم گیری سازمانی است در زمانی که مسئله قابل تجزیه و تحلیل و متغیرها قابل شناسایی و اندازه گیری هستند البته این روش دارای اشکالاتی نیز می باشد. بعنوان مثال، عدم وجود جایگاهی برای قضاوت و اعمال دیدگاه های انسانی یکی از نقاط ضعف است، زیرا بهر صورت، اطلاعات کمی نمی تواند تمامی مشخصات یک سیستم را به تصمیم گیر منتقل نماید.

مدل کارنگی، مبنایی است که متفکرانی همچون هربرت سایمون، جیمز مارچ و ریچارد سایرت در زمانی که در دانشگاه ملون-کارنگی بودند بر روی آنکار نمودند. این روش تا حدودی توسعه دادن روش های مربوط به رهیافت عقلایی محدود در تصمیم گیری فردی اما در سطح تصمیم گیری سازمانی است. تا قبل از تحقیقات این گروه، این چنین تصور می گردید که مثلا در تصمیم گیری اقتصادی، شرکت های بازرگانی بعنوان یک واحد یکپارچه و با یک هویت خاص و یکتا تصمیم می گیرند و تمام اطلاعات برای تمهید چنین تصمیم گیری به راس شرکت منتقل می شود. مطالعات گروه کارنگی نشان داد که تصمیمات سازمانی با شرکت مدیران متعددی شکل گرفته و انتخاب نهایی بستگی به ائتلافی مابین مدیران دارد. ائتلاف، یک پیمانی است مابین مدیران متعددی که در مورد اهداف و سازمانی و اولویت های سازمان توافق نظر دارند. فرایند ائتلاف خود دارای پیامدهای مهمی بر رفتار تصمیم سازی در سازمان دارد. اول آنکه تصمیمات بر این اساس ساخته می شوند که باعث رضایت مدیران شوند و نه اینکه راه حل بهینه یافت شود. رضایت به معنای آن است که سازمان به نوعی یک راه حل را که اهداف متعدد سازمان را در نظر دارد، قبول می نماید بعوض آنکه بدنبال راه حلی با حداکثر نمودن منافع باشد. دوم آنکه مدیران بدنبال حل مشکلات آنی بوسیله راه حل های کوتاه مدت هستند. به نظر سایمون و همکاران او، این همان عنوان تحقیق مشکل گراست. به نظر آنان مدیران به محیط نزدیک خود برای یافتن یک راه حل که سریعاً مشکل آنان را حل نماید هستند.

یکی از نمونه های جالب ائتلاف، فعالیت جرج بوش پدر در جریان بحران خلیج فارس ناشی از حمله عراق به کویت در ۱۹۹۰ بود. او با آنکه دارای اهداف خاص از مبارزه با عراق بود، اما در همان زمان تلاش فراوان نمود تا یک ائتلاف جهانی البته برهبری آمریکا فراهم آورد و در این کار موفق بود. این روش تا آنجا موفق بود که او توانست بر پایه آن ایده نظم جدید جهانی را نیز پایه ریزی نماید.

تصمیم گیری در سازمان های یادگیر: تحولات سریع در محیط بیرونی سازمان ها تولید عدم اطمینان بیشتر برای تصمیم گیری می نماید. سازمان های جدید و بخصوص سازمان هایی که با تولید اطلاعات در سطح جهانی و از جمله در شبکه های مجازی سروکار دارند، سازمان هایی هستند که باید هر لحظه مفاهیم نو و جدید فراگیرند. این نوع سازمان ها با عدم اطمینان فزاینده ای در شناسایی مشکل و و حل آن روبرویند. یکی از روش هایی که می تواند به تصمیم گیری در چنین سازمان هایی کمک نماید، *تلفیقی/زفرآیند تدریجی و مدل کارنگی* است. اساس مدل کارنگی، ائتلاف بود که می توانست در مرحله شناسایی مشکل مارا یاری دهد. زیرا زمانیکه مسئله، مبهم است و یا مدیران درمورد آن اتفاق نظر ندارند، مباحثه، مذاکره و ائتلاف مورد نیاز است. زمانیکه توافق بر روی شناخت مسئله ایجاد شد، سازمان به راه حل نزدیک شده است. مدل تصمیم گیری تدریجی تاکید بر گام هایی دارد که یکی پس از دیگری برای حل مسئله برداشته می شود و بزبان ساده این مثال را تداعیمی نماید که “خود راه بگویدت که چون باید رفت”. بنابراین تلاش برای رسیدن به ائتلاف و سپس برداشتن گام ها یکی پس از دیگری، پیشنهاد چنین رهیافتی است مدل ظرف زباله، آخرین مبحث از مدل های تصمیم گیری در سازمان های یادگیر است.

۱۸. مدل ظرف زباله

فرآیند تصمیم گیری در سازمان به تازگی در مدلی به نام ظرف زباله توجیه گردیده است. این مدل با روش های قبلی بصورت مستقیم قابل مقایسه نیست، زیرا این روش برخلاف روش های تدریجی و کارنگی که به چگونگی فرآوری یک تصمیم یکه می پرداخت، با جریان های متعدد تصمیمات در سازمان سروکار دارد. این روش کمک می نماید تا به تمام سازمان و تصمیماتی که متواترا توسط مدیران اخذ می شود، فکر نمود. این مدل برای توضیح تصمیم گیری در سازمان هایی که دارای عدم اطمینان مفرط هستند، توسعه یافته است. مایکل کوهن، جیمز مارچ و جان اولسن، ابداع کنندگان این مدل، شرایط عدم اطمینان زیاد را به *آنارشی سازمان یافته* تعبیر نمودند.

منظور از این مفهوم آن است که سازمانهایی که بصورت عالی سیستماتیک و نظام یافته هستند، در عین حال دارای یک نظام سلسله مراتبی سنتی مسئولیت و اختیار برای تصمیم گیری نیستند. آنها تحت تاثیر عوامل می باشند :

۱- اولویت های غامض: اهداف، مشکلات، بدیل ها و راه حل ها همه بصورت ناقص تعریف شده اند. ابهام در هر گام از فرایند تصمیم به چشم می خورد.

۲- فناوری غیر روشن و فهم کاهش یابنده: روابط علت و معلولی در سازمان کاملا مشخص نیست. یک بانک اطلاعاتی مکفی برای استفاده در فرآیند تصمیم در دسترس نیست.

۳- عملکرد: موقعیت های سازمانی، ناشی از عملکرد اعضای سازمان است. بعلاوه، کارکنان همواره سرشان شلوغ است و تنها وقت محدودی را برای تصمیم گیری در اختیار دارند.

یکی دیگر از مشخصه های این مدل، پرداختن به جریان های رویدادها بجای پرداختن به یک رویداد مجرد است. این بدان معناست که ما بصورت منطقی با یک مسئله که شناسایی آن ابتدای راه و انتخاب راه حل انتهای آن است روبرو نیستیم. در حقیقت ممکن است که شناسایی مسئله و راه حل آن مسئله ممکن است که با یکدیگر در ارتباط نباشند. ممکن است یک ایده ای برای حل مسئله به میان آید در صورتیکه اصلا چنین مسئله ای مشکل ما نباشد و برعکس برای یک مسئله ممکن است که به نتیجه ای نرسیم. تصمیمات، نتیجه جریان های مستقل رویدادها در سازمان هستند. چهار جریان که عموما در سازمانها وجود دارند عبارتند از:

مشکلات: مشکلات باعث نارضایتی در جریان فعالیت های روزمره سازمان می شوند. آنها نشاندهنده فاصله مابین عملکرد مطلوب سازمان و فعالیت های روزمره هستند.

راه حل های بالقوه: یک راه حل عبارتست از ایده ای که فردی برای اقتباس و استفاده در سازمان پیشنهاد می نماید. مهم این جاست که در این مدل راه حل ها به مشکلات وابسته نیستند.

مشارکت کنندگان: مشارکت کنندگان در این مدل کارکنان سازمان هستند که برخی جدیداً استخدام شده اند و برخی جدیداً بازنشسته. اما نکته این جاست که هر کدام از آنها به نوعی خاص و منحصر بفرد به مسئله می نگرند.

فرصت های انتخاب: فرصتهای انتخاب در این مدل به مواقعی گفته می شود که سازمان به تصمیم گیری پرداخته است. همانطور که گفته شد جریان هایی از مشکلات راه حل ها و همچنین اعضای سازمان بصورت مجزا در حال جاری شدن هستند.

بناگاه یک مدیر درمی یابد که یکی از راه حل ها به یکی از مشکلات نزدیک و می تواند با مشارکت تعدادی از کارکنان سازمان آن مشکل را حلایی و به تصمیم دست یابد. این چهار مفهوم بصورت چهار رودخانه در سازمان جاری هستند و براه خود ادامه می دهند. تنها در یک نقطه خاص آنها به یکدیگر می رسند و آن نقطه مرکز تصمیم گیری است. پیامدهای مدل تصمیم گیری بر اساس ظرف زباله برای تصمیم گیری در سازمان عبارتند از: - راه حل هایی ممکن است که پیشنهاد شوند بدون آنکه اصلا مشکلی در آن زمینه وجود داشته باشد. - انتخاب هایی ممکن است اتخاذ شود، بدون آنکه مشکل سازمان به راه حل برسد. - مشکل ممکن است همچنان باقی بماند، بدون آنکه راه حلی برای آن پیدا شود. - ممکن است که چند مشکل حل شوند.

رویکردهای تصمیم گیری

رویکرد تصمیم گیری می تواند از دوجنبه اصلی بررسی شود. رویکرد هنجاری و رویکرد توصیفی .

رویکرد هنجاری یا کمی تاکید بر تعیین ارزشهای مشخص برای پارامترهای مسئله و حل آن برای طیفی از ارزشها یا یک ارزش مشخص را دارد. در مقابل، چارچوب کار توصیفی یا کیفی تلاش نمی نماید که عوامل را دره بندی کند بلکه بدنبال بیان آنها در عبارات کلی بوده و حل مسئله بر اساس آنها مبتنی می باشد.

می توان تقسیم بندی مربوط به تصمیم گیری را به سه دسته کلی در ارتباط دانست:

۱-تصمیم گیری عقلایی

۲-تصمیم گیری رفتاری

۳ -تصمیم گیری باز

تصمیم گیری عقلایی

تصمیم گیری عقلایی بدین معنی است که بازیگر سیاسی با انتخاب روبروست فرد در تصمیم گیریهای خود همواره تصمیماتی اتخاذ خواهد کرد که بهترین تصمیم ممکنه بوده و تصمیماتی است که امکان و احتمال نیل به اهداف و مقاصد او را به حداکثر می رساند.

هنگامی تصمیم گیری عقلایی است که تصمیم گیرنده

۱- در باره موضوع تصمیمی گیری اطلاعات کامل دارد.

۲- قادر است خواسته ها و اویت های خود را بر حسب مطلوبیت و مفید بودن آنها به ترتیبی منطقی درجه بندی نماید.

۳ - قادر است از میان شقوق و راه حل های مختلف راهی را برگزیند که مطلوبیت او را به حداکثر می رساند.

شکل (۲)، مراحل مختلف تصمیم گیری در مدل عقلایی را نشان می دهد البته باید خاطر نشان ساخت که چنین مفروضاتی هیچگاه به تحقق نپیوست.

اما در مورد بند اول، یعنی احاطه تصمیم گیر به کل اطلاعات بحث های مفصلی صورت گرفته است. در جهان معاصر، جمع آوری اطلاعات، کاری زمانگیر و هزینه بر است. در عالم واقعیت، تصمیم گیر در ابتدا مقداری اطلاعات را با پرداخت هزینه، تهیه می نماید. با این اطلاعات به نتایجی می رسد. سپس تصمیم می گیرد که این اطلاعات کافی است و یا او می بایست مقداری دیگر اطلاعات سفارش دهد.

نخستین فرضیه در مدل عقلایی این است که اهداف، معین و معلوم می باشد. یعنی فرض است که یا اهداف از قبل برای تصمیم گیرنده تعیین و داده شده است و یا آنقدر واضح و آشکار می باشد که هدف گذاری می تواند به آسانی و سادگی انجام گیرد. اما در شرایط واقعی تصمیم گیری، اهداف به ندرت معلوم و معین است.

یکی از مشکلات مدل عقلایی این است که فرض می شود که مدیر از قبل بصورت مشخص می داند که به چه هدفی می خواهد برسد. در حالیکه در اکثر اوقات، مدیر نمی داند که واقعا هدف چیست و یکی از مسائل مدیر تعیین هدف است.

فرض دوم در مدل عقلایی آن است که تصمیم گیرنده باید تمامی راه حل های مختلف و ممکن را یافته، تک تک آنها را مورد ارزیابی دقیق قرار دهد. اما این تصویری واهی و ادعایی بیجاست که می توان تمامی راه حل های مختلف را شناسایی کرد، چه رسد به اینکه میتوان یک یک آنها را به دقت سنجید و ارزیابی نمود. فرضیه سوم این است که تمامی نتایج و عواقب ناشی از اتخاذ و اجرای یک تصمیم بررسی و در نظر گرفته شده است. ولی همانگونه که نمی توان تمام راه حل های ممکن را یافت، همانگونه نیز نمی توان تمامی نتایج ناشی از انتخاب و و اجرای آنها را پیش بینی نموده و در نظر گرفت. آینده پدیده ایست با ماهیتی نامعلوم و غیر قابل پیش بینی و هیچ تصمیم گیرنده ای نمی تواند کاملاً مطمئن باشد که تمامی اثرات و تبعات ناشی از هر تصمیمی را می دانسته است.

نکته دیگر آن است که بنابر مدل عقلایی، منافع شخصی فرد تصمیم گیر، منافع سازمانی و منافع ملی کشور همگی در یک سو و جهت قرار داشته و با یکدیگر تباین و یا تضادی ندارند. درحالیکه در عمل این چنین نیست و در اکثر اوقات منافع شخص و منافع سازمان و یا کشور با یکدیگر متفاوت می باشند.

ونکته آخر آنکه در این روش فرض می شود که هیچگونه محدودیت از لحاظ زمان و هزینه ندارد.

تصمیم گیری رفتاری

هنگامیکه محدودیت های ذهنی و شعوری تصمیم گیرنده در تجزیه و تحلیل کامل مسائل آشکار می شود، و هنگامی که ناتوانی او در استفاده کامل از اطلاعات و در ترکیب، پردازش و عمل آوری این اطلاعات تشخیص داده می شود، زمانی که مشاهده می گردد که اکثر مسائل دارای ماهیتی غامض و پیچیده است، و سرانجام هنگامی که در می یابیم که لازمه جمع آوری و کسب اطلاعات، تحمل هزینه های سنگینی است، سئوالی که طبیعتاً به ذهن متبادر می شود، آن است که تحت این شرایط، اصولاً برخورد یک مدیر با مسئله تصمیم گیری چگونه می تواند باشد و مدیر چگونه می تواند تصمیمی اتخاذ نماید که بهترین تصمیم باشد؟

با پیشنهاد مفهوم “عقلایی محدود” در مدل رفتاری تصمیم گیری، هربرت سایمون سعی می نماید جوابگوی این مسئله باشند در تحقیق اولیه در سالهای قبلتر، مارچ و سایمون تعریف محدودتری از مفهوم عقلایی ارائه می دهند. این دو معتقدند که عقلانیت انسان محدود است و این محدودیت ناشی از محدودیتهای ذهنی و شعوری انسان است و هرگونه بحثی در باره مکانیزم تصمیم گیری باید با علم براین واقعیت باشد. بنابراین، محیط های سازمانی و اجتماعی که تصمیم گیرنده در آن قرار گرفته است، در شیوه و نحوه تصمیم گیری او موثرند. در این روش، تصمیم گیر پس از آنکه معیارهای نه چندان کاملی را برای حل مسئله در نظر گرفت، به مجرد رسیدن به یک راه حل که رضایت او را برانگیزد، کار تحقیق درمورد آльтرناتیوها را رها کرده و مسئله را خاتمه یافته می داند. شکل (۳) بصورت شماتیک این روش را نشان می دهد.

مارچ این ایده را گسترش داده و از مدل عقلانیت بافتاری سخن به میان می آورد. این مدل بر این باور است که مردم در زمان تصمیم گیری، در زیر فشار های یک محیط پیچیده که متأثر از بسیاری دیگر از تصمیمات و معیارهای تصمیم گیری است می باشند و در عین حال در این موقعیت اطلاعات محدود و زمان محدودی را در دسترس دارند.

بزبان دیگر مردم در حالت تصمیم گیری، در محیطی کاملاً غیر شفاف قرار داشته، مسائل برای آنها روشن نبوده، ارتباط مابین راه حل های مختلف غیر مستقیم و کل پرو سه در یک محیط سیاسی رخ می دهد. سایمون معتقد است که انتخاب و تصمیم گیری همیشه بر مبنای یک مدل محدود، تقریبی و ساده شده از موقعیت واقعی انجام میگیرد. به عقیده نیوول و سایمون، واقعیت بستگی به آن دارد که تصمیم گیرنده، واقعیت را چه تشخیص داده باشد. یعنی ممکن است آنچه تصمیم گیرنده واقعیت تشخیص داده، واقعیت نبوده و یا همه واقعیت نباشد.

مسائل و مشکلاتی که یک تصمیم گیر در سطح سازمان، دولت و یا در سطح بین المللی با آن روبروست معمولاً بقدری پیچیده و غامض است که مدیر بعنوان یک انسان و با محدودیتهای انسانی خود، توان رویارویی و غلبه بر آن را ندارد و بناچار به ساده سازی متوسل می شود. ساده سازی به معنای آن است که معمولاً مدیر بجای سعی در یافتن بهترین راه حل، سعی می کند که به راه حل مناسب دست پیدا نماید. قناعت به یافتن و بسنده نمودن به راه حل مناسب و کافی (بجای ادامه جستجو برای یافتن بهترین راه حل) تصمیم گیری را عملی تر و آسانتر می نماید.

یکی دیگر از مدلهای مطرح در تصمیم گیری رفتاری، مدل نتایج محدود است. اوریلی، که به توصیف این مدل پرداخته است، چنین می گوید: "اول آنکه تصمیم گیرندگان عمدتاً نتایجی در سازمان را ترجیح می دهند که منعکس کننده اهداف سازمان و اهداف فردی خودشان است. این بدان معناست که بجای طی نمودن پنج گام تصمیم گیری بترتیبی که در گذشته بدانان اشاره نمودیم، ممکن است که برخی پروسه تصمیم گیری را از انتها بدان بپردازند و پس از شناسایی یک یا چند نتیجه دلخواه آنان، پروسه تصمیم گیری را محدود بدین نتایج سازند.

بنابراین می توان نتیجه گرفت که تصمیم سازی مانند برخی دیگر از مفاهیم در تئوری سازمان، یک ساخت مصنوعی، یک مفهوم روان شناختی از تعامل تعهد و عمل است. در اینصورت نقش شخصیت در تصمیم گیری برجسته می شود. تصمیم گیری چنان با خصوصیات روانی تصمیم گیرنده آمیخته است که نمی توان یکی را بدون دیگری مطرح و مورد مطالعه قرار داد. عوامل و عناصر شخصیتی از قبیل خلق و خوی، هوش، انرژی، بینش و نگرش و احساسات مدیر، همگی در تصمیماتی که او اتخاذ می نماید، نقش موثر دارند. بنابراین از دیدگاه روانشناسی اجتماعی، مطالعه فرآیند تصمیم گیری می باید با در نظر گرفتن تمامی خصوصیات انسان تصمیم گیرنده انجام گیرد.

میان انسانها تفاوت‌های بسیاری وجود دارد. از جمله تجربیات آنها یکی نیست، درجه ریسک پذیری در همه یکسان نیست، ایمنی، همان ارزش را برای همه ندارد و همه افراد به یک اندازه معاشرتی و اجتماعی نیستند. اهمیت وجود تفاوت‌های فردی میان انسانها در این است که اطلاعات-یعنی آنچه که فرد بر اساس آن تصمیم میگیرد- برحسب این تفاوتها تعبیر و تفسیر و فهمیده می شوند.

طی بحثی جامع، دانیل کتز و روبرت کان، شخصیت تصمیم گیرنده و مکانیزم های روانی اندیشیدن را به عنوان عوامل زمینه ساز در تصمیم گیری مطرح می نمایند و معتقدند که اندیشه انسان و در نتیجه، تصمیم گیریهای او، تابع مجموعه ای از عوامل مختلف است که مهمترین آنها به شرح زیر می باشد:

- ۱- انسان و تصمیم گیری های انسان تحت تاثیر موقعیت او در فضای اجتماعی است.
- ۲- مدیر در تصمیم گیری از الگوگیری از گروه های برون سازمانی استفاده کرده و حتی برخی اوقات از افراد خارج از سازمان هویت پذیر می شود.
- ۳- در انسان ها تمایل به نزدیک بینی ذهنی وجود دارد.
- ۴- انسان غالبا به ساده سازی علل سببی می پردازد.

تصمیم گیری باز:

مدل باز تصمیم گیری با استفاده از تئوری عمومی سیستم ها بنا شده است. در این مدل، رابطه ای دوطرفه میان سیستم تصمیم گیری در سازمان و محیط پیش بینی شده است. بعبارت دیگر، در این مدل، محیط و تمامی عوامل محیطی موجود در آن، سیستم تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار می دهد و تصمیم گیری نیز به نوبه خود محیط را تحت تاثیر قرار می دهد. در این مدل، چهره واقعی تری از تصمیم گیرنده ترسیم می شود. زیرا او موجودی جدا و مستقل از محیط تصمیم گیری به شمار نیامده است. همچنین شخصیت تصمیم گیر از جمله عوامل مهمی دانسته شده است که تصمیم یگیری را تحت تاثیر قرار می دهد.

منظور از مدل باز تصمیم گیری، ارائه مدلی عملی برای تصمیم گیری می باشد. در مدل باز، دیگر فرض نیست که تصمیم گیرنده تمام اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را در اختیار دارد، دیگر فرض نیست که تصمیم گیری او همیشه بر اساس منطق و استدلالی خطا ناپذیر اتخاذ می شود، و دیگر فرض نیست که همیشه در اثر هر تصمیمی که او میگیرد، بهترین نتایج عاید میگردد. همچنین، تصمیم گیرنده، و بخصوص منافع، انگیزه و اهداف او، عاملی مهم در نوع تصمیم گیری های او بشمار آمده است.

بنابر این، شخص تصمیم گیرنده، استعداد او برای آموختن از تجربیات و همچنین توانایی او در هماهنگ سازی خود با محیط، از جمله عواملی دانسته شده است که در تصمیم گیری موثر خواهد بود. شکل شماره (۴) نمونه ای از یک مدل باز تصمیم گیری است.

تصمیم گیری گروهی:

در تصمیم گیری گروهی می توان گفت که کیفیت تصمیم گیری گروهی از کیفیت تصمیم گیری فردی بالاتر است. چراکه جمع دانش و اطلاعاتی که در گروه متمرکز است، بسیار بیشتر از دانش و اطلاعاتی است که در یک فرد به تنهایی وجود دارد. دیگر آنکه در تصمیم گیری گروهی، راه حل های بیشتر و متنوع تر برای حل مسئله ارائه می شود. ولی باید توجه داشت که در هر حال، تصمیم گیری گروهی، ضمانتی برای تصمیماتی با کیفیت عالی نیست. امتیاز نسبی تصمیم گیری گروهی بر تصمیم گیری انفرادی، بستگی به ترکیب گروه تصمیم گیرنده خواهد داشت. تکنیک های متعددی در تصمیم گیری گروهی موجود است که از آنها می توان به روش "طوفان مغزها" و "تکنیک دلفای اشاره" داشت. قصد آن نیست که تصمیم گیری گروهی در این جا شکافته شود، اما باید در نظر داشت که در این روش از تصمیم گیری، موانع، مشکلات، آفات، دام ها و تله های متعدد وجود دارد که تعداد و کیفیت آنها متفاوت از تصمیم گیری فردی است. یکی از این آفات، توجه بیش از حد نشان دادن به اجماع و اتفاق نظر در جمع است که در اکثر اوقات، تصمیم گیری را از حالت پویایی و مسیر صحیح منحرف می سازد نکته دیگر رابطه معکوس مابین بازدهی و حصول اجماع است. هر بار که ما مایلیم که از یک همکار سازمانی دیگر نظر او را اراجع به تصمیم خودمان بدانیم، به همان میزان ما زمان و امکانات دیگر بیشتری را صرف اتخاذ تصمیم می نمایم.

مدلسازی برای تصمیم:

برای شناخت بهتر پروسه مدلسازی تصمیم گیری، به کارهای سایمون باز می گردیم. به نظر سایمون، پروسه تصمیم گیری دارای سه فاز مجزا است: اطلاعات، طراحی و انتخاب. موضوع اجرا بعدها به این سه فاز اضافه شد. مفهوم تصویری پروسه مدلسازی در شکل آمده است جریانی از فعالیتها از اطلاعات تا طراحی و سپس انتخاب جریان دارد، اما در هر فاز ممکن است که ما به فاز قبلیتر بازگردیم. در فاز اطلاعات، واقعیت محیط مورد آزمایش قرار گرفته و مسئله مشخص و تعریف می شود. در فاز طراحی، مدلی که بیانگر سیستم باشد، ساخته می شود.

این کار با ساده سازی واقعیت و همچنین نوشتن روابط مابین متغیرها امکان پذیر است. آنگاه مدل توسط معیارهای ارزیابی مورد تأیید قرار می گیرد. فاز انتخاب شامل راه حل برای مدل است. باید توجه داشت که این راه حل مسئله اصلی ما نیست، بلکه راه حلی برای صورتی از مسئله است که در مدل ما باز تعریف شده است. این راه حل در مدل تست می شود. آنگاه که راه حل پیشنهادی موجه بنظر رسید، این راه حل برای اجرا آماده است. اجرای موفق، یعنی حل مسئله اصلی ما. شکست ما را مجدداً به پروسه مدلسازی سوق می دهد. شکل (۵)، پروسه مدل سازی برای تصمیم گیری را نشان می دهد.

مدل مطلوبیت مورد انتظار:

مدل مطلوبیت مورد انتظار که یک مدل عقلایی رفتاری است، بوسیله روانشناسان معرفت شناسی مورد چالش قرار گرفته است. آزمایشات و همچنین نظر سنجی ها نشان می دهد که مردم برای تصمیمات ساده خود از روشهایی که مدل عقلایی در اختیار آنان قرار داده است استفاده نمی کنند و بجای بیشینه نمودن مطلوبیت، مردم اکثراً تأثیرات و نتایج تصمیم را به عنوان چارچوب بر می گزینند. آنها به ندرت به یک تحقیق همه جانبه و کل گر دست می زنند. مردمان عادی، از محاسبات پیچیده برای تصمیم گیری احتراز می نمایند، زیرا محدودیت های عملکرد ادراک بشری با محاسبات پیچیده ریاضی در ذهن همخوانی ندارد. آیا این محدودیت ها همانهاست که در بحث مدل عقلایی محدود بدانها پرداخته می شود؟ توانایی انسان برای محاسبه و استنتاج محدود است، اما مدل عقلایی محدود به ندرت دقیق و موشکافانه تعریف می شود. وقتی که مدل عقلایی محدود بصورت دقیق و کامل مطرح می شود، شباهت عجیبی با رفتار هنجاری مدل های عقلایی دارد. وقتی که بازیگران اجتماعی، در پی پیدا نمودن هزینه هر کدام از فعالیتهای خود هستند، اولین راه حل قابل قبول را می پذیرند. بسیاری از معرفت شناسان، بر این عقیده اند که تئوری مطلوبیت، هنجاری و تجویزی است. بنابراین، علیرغم آنکه این تئوری ایده آل است، اما بصورت واقعی پروسه تصمیم گیری را بیان نمی نماید. نظریه دیگر، تئوری دورنما عنوان یک بدیل برای مدل های عقلایی مطرح گردید. در دوران ما که دوره تخریب گری است، این موضوع در روانشناسی شناختی رایج است که به انتخاب عقلایی حمله شود و بدون تردید با محدودیت های اطلاق پذیر آن موافقت گردد. معهذا، تئوری مطلوبیت مورد انتظار با چارچوب پذیری مسائل و توسعه و انکشاف راه حل ها تعامل نمی نماید. در همین رابطه، بجای انتخاب راه حل هایی که همه اجزای آن معلوم نیست، اما احتمالاً سود آور است، انسانها آن راهی را بر می گزینند که در دسترس است. این یکی از ابعاد راه حل است که تنها در روانشناسی شناختی مطرح میگردد.

عوامل فرهنگی و اجتماعی

نهایتاً، جامعه شناسانی همچون اتزیونی و کولمن این چنین بحث می نمایند که عوامل فرهنگی و اجتماعی، معرف متغیرهای اصلی تصمیم گیری هستند. اتزیونی می گوید که تصمیم تنها یک امر انفرادی نیست (مانند اختیار در برابر جبر) که بتواند مستقل از زمینه خود انجام شود. تصمیم گیری نیاز به توجه نمودن به شرایط فرهنگی داشته و همچنین شناسایی پیامدهای متعددی از قبیل زیر دارد:

- ۱- عوامل اجتماعی مانند پیمان های مابین دسته ها و گروه ها
- ۲- سازمان اجتماعی (که در جامعه شناسی کارکردگرایی به ساختار اجتماعی معروف است).
- ۳- تعهدات اخلاقی و ارزشهای ایدئولوژیک
- ۴- احساسات شخصیت های فردی

اضافه بر این، اتزیونی عقیده دارد که افراد کارکرد های مطلوبیت چندگانه دارند، زیرا اهداف متعدد دارند و این کارکردها با یکدیگر نزدیک نیستند و گاه از حد خود فراتر می روند. برعکس، بازیگران سیاسی در شبکه هایی از افراد که بعضاً با هم تداخل دارند و این افراد در اهداف مربوط به این لحظه که برای منظور خاصی در نظر گرفته شده، سهیم هستند، مشارکت دارند. منظور از دستجات، گروه های غیر رسمی هستند که می آیند و در کنار ساختار نهادهای حکومتی نمایان شده و می روند. فاکس و برامفیلد این دستجات را مجموعه ای از افراد مشخص با اهداف چندگانه که بدنبال کنش طرفدار سازمان خود می باشند، می نامند.

علیرغم تمامی مطالب فوق، تصمیم گیری در سیاست خارجی بصورت کلی هم در گروه مدلهای عقلایی و هم در گروه روانشناسی شناختی مطرح شده است. روانشناسان سیاسی گرایش به دو شاخه نمودن و سپس مطالعه نخبگان و یا رفتار سیاسی مردم را دارند. بعبارت دیگر، تمرکز آنان همراه با محدود سازی زاویه دید خود به تنها بازیگران و مذاکره کنندگان در بالاترین سطوح سلسله مراتب سیاسی و یا توجه مکفی بر روی ترسیم طرز تلقی های عامه مردم و خلق و خوی آنان است. مردم شناسان به این اندیشه نگار لقب "انسان بزرگ تاریخ" را داده اند که در برابر قاعده کلی فرهنگ محوری است.

مهمترین مفاهیم در مدل رفتاری تصمیم گیری سازمانی:

مهمترین مفاهیم تصمیم گیری سازمانی که در بخش رفتاری قرار دارند، عبارتند از شبه راه حل منازعه، اجتناب نامطمئن، تحقیق موضوعی و آموزش سازمانی.

شبه راه حل منازعه: یک سازمان نماینده ائتلافی از اعضای خود است که این اعضا اهداف متفاوت و قدرت غیر متعادل جهت تاثیرگذاری بر روی اهداف سازمان دارند. اهداف سازمانی با ورود کارمندان جدید و خروج کارمندان قدیمی تغییر می کند. بین اهداف متعدد اعضای سازمان به نوعی مخاصمه وجود دارد. حتی اگر اهداف شخصی افراد را کنار بگذاریم، بین بخش و واحد های سازمان مانند تولید، فروش و موجودی تناقض وجود دارد. این تناقضات از طریق سه روش قابل حل است: عقلانیت محلی، قواعد تصمیم قابل قبول، توجه مرتب به اهداف.

اجتناب نامطمئن: سازمان در یک محیط نامطمئن زندگی می کند. رفتار بازار، عرضه کنندگان، سهام داران و حکومت غیر قطعی است. تئوری رفتاری تصمیم گیری سازمانی می گوید که سازمان مسیری را تعقیب می نماید که از ریسک و بی اطمینانی به بهای ارزش مورد انتظار اجتناب نماید. عموماً، یک تصمیم گیر حاضر است که که کاهش ارزش مورد انتظار را بپذیرد و در عوض اطمینان نتیجه بالاتر برود. یک شخص احتمالاً بیشتر مایل است که ده دلار را با احتمال ۹۰ درصد بدست آورد تا صد دلار را با احتمال ۱۲ درصد، اگرچه ارزش مورد انتظار دومی بیشتر است. در موردی از تباری توسط فروشنده ها و برای بدست آوردن سهم بیشتر بازار، سود توطئه گران بیشتر نمی شود، بلکه نفع اصلی آنان در این است که نااطمینانی را کاهش می دهند. چند روش حقوقی برای اجتناب از بی اطمینانی عبارتند از: بازخورد کوتاه مدت و چرخه واکنش، محیط مذاکره شده.

تحقیق موضوعی: تحقیق برای یافتن راه حل بخاطر آن است که مسئله و مشکلی وجود دارد که مایل به تصمیم گیری در مورد آن هستیم. احتمالاً ما خیلی کم با تحقیق برنامه ریزی شده ای مواجه می شویم که بخاطر حل مشکلی نباشد. تئوری رفتاری، تحقیق در مورد مسئله را بر مبنای دو قاعده زیر می داند:

- ۱- تحقیق در محلهایی که نزدیک به بیماری و یا راه حل هستند. بعنوان مثال، عدم توفیق در رسیدن به هدف فروش، باعث شروع تحقیق در دپارتمان فروش و برنامه فروش خواهد گشت.
- ۲- اگر تحقیق فوق به نتیجه نرسید، بررسی را به اولین منطقه که بلحاظ سازمانی بیشتر آسیب پذیر است گسترش می دهیم. مناطق آسیب پذیر مناطقی با منابع بی فایده (مثلاً پرسنل بیش از اندازه) هستند و یا مناطقی با اهدافی که رسیدن به آن اهداف را نمی توان کمی کرد (مانند بخش پژوهش).

آموزش سازمانی: سازمانها از خود رفتار تطبیقی در طول زمان نشان می دهند. سازمانها اهداف خود را تغییر داده و بر اساس تجربه، مسائل خود را بازبینی می نمایند. سطوح آرمانی (مورد انتظار) اهداف، در عکس العمل به تجربیات و نتایج تغییر می نمایند. در حالت مطالعه، سطوح آرمانی بالاتر از نتایجی است که بدست می آید، با این تفاوت که اگر دستاوردها افزایش پیدا کند، سطوح آرمانی از نتایج عقبتر خواهدافتاد و اگر دستاوردها به کاهش میل پیدا کنند، سطوح آرمانی نیز کاهش می یابند، اما همیشه بالاتر از سطح نتایج خواهند بود. این پدیده ها برای برنامه ریزی و کنترل با اهمیت هستند، زیرا برنامه ها همواره منعکس کننده سطوح آرمانی هستند. کنترل (مانند نوشتن گزارش)، می تواند دارای پیامدهای مثبت و یا منفی بر روی عرضه دستاوردها داشته باشد. البته مثبت و یا منفی بودن آن بسته به سطوح آرمانی که مورد ارزیابی قرار گرفته است، می باشد.

تصمیم گیری تدریجی

مجموعه ای از مفاهیم مربوط به اقناع و ارضاء ما را به این رهیافت افزایشی رهنمون می سازد که تصمیم گیری در سازمان در تغییرات کوچک در محدوده سیاست ها و رویه های فعلی محصور است. تاکید، همواره بر تصحیح و یا بهبود سیاست های موجود و کنش هاست. میدان انتخاب های ما خیلی باریک است و منعکس کننده توافق گروه هایی است که در مواضع نفوذ و قدرت قرار دارند. در حقیقت، معیار اقناع کننده برای استراتژی های تصمیم گیری همانا توافق و اجماع است. مدل تصمیم گیری تدریجی بر روی عوامل سیاسی و اجتماعی کمتر متمرکز شده و بیشتر متوجه ترتیب ساختاری فعالیت هایی است که می تواند به راه حل یک مسئله برسد. این رهیافت همان است که توسط لیندبلوم در مقاله خود به نام "علم کورمال کورمال راه رفتن" در مورد آن بحث نموده است. برخی از اساتید از این مدل در زبان فارسی به نام مدل تصمیم گیری **رویشی** نام برده اند. این مدل هم در مورد حکومت صادق است و هم در مورد سازمانهای بزرگ. این موضوع ما را به یک استراتژی مستدل رهنمون می سازد: در زمانی که اجماع برای تغییرات مورد نیاز است و تغییرات نیز نمی تواند بزرگ و کلی باشد، طبیعت تدریجی تغییرات به ما می گوید که، زمانی که ما بدنبال تغییرات اساسی در سیاستگذاری و فعالیت های خود هستیم استفاده از این استراتژی مناسب نیست. نکته دیگر آن است که به نظر لیندبلوم، توافق در باره یک سیاست، شرط کیفیت آن است. یعنی اگر همگان بر اتخاذ یک سیاست خاص توافق کرده باشند، این توافق به معنای این است که آن سیاست، خوب و از کیفیت بالایی برخوردار است.

این فرمول که توافق معادل با کیفیت است در جوامع دموکراتیک از جذابیت خاصی برخوردار است. گاهی اوقات تحت شرایطی، رفتار تصمیم گیرنده کاملاً عکس آن چیزی است که مدل لیندبلوم پیش بینی می کند. گاه تصمیم گیرنده قدم به راهی گذارده که بریدن و برگشت از آن بسیار دشوار است، حتی موقعی که همه چیز، چنین حکم کند. اتزیونی از یک مدل تصمیم گیری به نام **تصمیم گیری متواضع** یاد می کند که در تاریخ سابقه دار است. او روش تدریجی را روشی می داند که بر روی تغییرات جزئی متمرکز شده و اذعان می دارد که بشر از داشتن همه اطلاعات در هر مورد بهتر است ناامید باشد. در عوض مناسب است که هر مقدار که از اطلاعات قابل دسترس بود را بکار ببریم. درست مانند پزشکان که هیچگاه خود را همواره متعهد به اولین تشخیص خود در مورد بیماری مریض نمی دانند، بلکه با استفاده از روش سعی و خطا، به بیمار پیشنهاد می کنند که مقدار X از دارو را در Y روز بخورد و اگر افاقه نکرد، دارو را به مقدار Z تغییر دهد. مدیران نیز می توانند از همین راه در تصمیم سازی های خود استفاده کرده و انعطاف و تطابق خود با محیط را افزایش دهند. اتزیونی پیشنهاد می کند که سازمان یک استراتژی تلفیقی را برای تصمیم گیری در مواقعی که برای تصمیمات کوچک از الگوی تدریجی بهره می برد، اتخاذ نماید. یکی از محسنات تصمیم گیری تدریجی در تصمیم گیری گروهی خود را نشان می دهد. در تضاد رسیدن به یک اجماع در مورد یک تصمیم و بازدهی فرآیند تصمیم، برخی از صاحب نظران به این نتیجه رسیده اند که مطرح نمودن تدریجی مسائل و جلب توافق همکاران در سازمان موثرتر است. شکل (۶) الگوی تصمیم گیری مرحله ای را نشان می دهد.

تصمیم گیری در بحران

مفهوم کلی بحران اشاره به وضعیتی است که در اثر بروز یک حادثه غیر مترقبه دگرگون می شود. این حادثه ممکن است یک رویداد بالقوه یا بالفعل باشد. وجه به بحران به عنوان یک متغیر وضعی که احتمال یک تصمیم معین را افزایش می دهد، بی شباهت به مدل آشنای روانشناسی تحریک-واکنش نیست. بحران به عنوان یک عامل محرک عمل می کند و تصمیمات متخذة واکنش یا پاسخ در مقابل تحریک هستند.

تعریف بحران در مدل تحریک-واکنش به کیفیت رفتار و سلوک تصمیم گیرندگان، یعنی درک و احساساتشان از علائم محرکه و واکنش آنان در مقابل تحریک انجام شده مربوط می شود. در این چارچوب، بحران عبارت است از وضعیتی که:

- ۱- هدفهای عالی و حیاتی واحد تصمیم گیرنده را تهدید می کند.
 - ۲- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می کند.
 - ۳- عناصر و عوامل تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می کند.
- پس سه عامل مهم در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم گیری نقش عمده دارند که عبارتند از تهدید، زمان و غافلگیری.
- کارولین اسمارت برای تصمیم گیری در شرایط بحرانی مدلی را ارائه نموده است. بنظر وی ماهیت تصمیم گیری در شرایط بحرانی با مسائل زیر در ارتباط است:
- ۱- در شرایط بحرانی، از قوه درک و توان ذهنی و شعوری تصمیم گیرنده کاسته می شود.
 - ۲- در شرایط بحرانی اطلاعات تحریف می شود.
 - ۳- شرایط بحرانی موجب آشفتگی و اختلال در تصمیمگیری گروهی می شود.
- اجبار به اطاعت از دستورات و مقررات موجود، موجب تشدید بحران می شود.
- ۵- عدم آمادگی برای تصمیم گیری در شرایط بحرانی بروز می کند.
- از طرف دیگر از آنجائیکه در شرایط بحرانی مشکلات اجرا بیشتر خود را نشان می دهد بنابر این شناخت و وضعیت بحرانی و مشکلات آن ضروری است. در این جهت اولاً در شرایط بحرانی، اجرای دقیق و سریع تصمیمات ضروری است. ثانیاً، اجراء تصمیمات نیاز به مساعدت و پشتیبانی تمامی واحدهای سازمانی و یا دولتی دارد، ثالثاً، ممکن است بهترین تصمیم با اجرای نادرست مواجه گردد. و نهایتاً، معمولاً در سازمانهای بزرگ و دولت، تعداد واحد های اجرایی زیاد و به موازی هستند و در هر واحد اجرایی، امکان، موقعیت، قدرت و توان برای اینکه آن واحد بر حسب نظر و اختیار خود عمل کند نیز وجود دارد.
- بدین دلایل، توصیه ها و دستوراتی برای رویارویی و دفع بحران و همچنین افزایش کیفیت تصمیم گیری و اجرای بهتر در زیر آورده می شود:
- ۱- باید از رسیدن به یک توافق زودرس و بی موقع در تصمیمگیری جلوگیری کرد.
 - ۲- باید از تحریف اطلاعات جلوگیری نمود.
 - ۳- باید از تصمیم گیری غلط در گروه جلوگیری کرد.
 - ۴- انعطاف پذیری بیشتری در دستورات و دستورالعمل ها بوجود آورد.
 - ۵- برای تصمیم گیری آمادگی داشت.
 - ۶- مانع از شکست در اجرای تصمیمات شد.

تصمیم گیری در بحران از دید روانشناختی معرفتی خود رشته ای جدید و جالب توجه است. بصورت کلی دو گروه از رهیافت های نظری در ارتباط با بحران با توجه به متغیرهای توضیحی پیشنهاد شده است. گروه اول وکسانی مانند مارگارت هرمان به دو موضوع علاقه نشان می دهند:

۱- تاثیرات بحران به عوامل متعددی از قبیل متغیرهای متعدد فردی مانند تصویر از خود، حافظه تاریخی از عملکرد در بحران قبلی.

۲- تاثیرات بحران بخاطر عوامل موقعیتی مانند برگشت پذیری و شدت تهدیدات فعلی هرمان عقیده دارد که یک مدل تصمیم گیری در شرایط بحرانی میتواند شامل خصوصیات ملی، عوامل مربوط به حکومت، ساختار و پروسه تصمیم گیری، متغیرهای موقعیت و روابط خارجی کشور باشد. اما او اضافه می نماید که ویژگیهای شخصی و تمرکز رهبران به مسائل خارجی دو موضوع ارزشمند در تلاش ما برای تلفیق عوامل و ساختن مدل روانشناختی تصمیم گیری در بحران است.

گروه دوم، افرادی مانند دانیل دراکن بیشتر به ویژگی های موقعیت بحرانی توجه نموده و نتایج بحران را مایل به برون داد چنین متغیرهایی می دانند. این دسته به محیط مذاکره در مورد بحران توجه جدی نشان می دهند. شکل (۷)، مدل مفهومی فرآیند تصمیم گیری در شرایط بحرانی را نشان می دهد.

تصمیم گیری در شرایط تنش روانشناختی:

مدل های تصمیم گیری که تا کنون بدان ها پرداخته ایم، همگی (بجز تصمیم گیری بحرانی) در شرایط آرام با پروسه منطقی حتی در مواقعی که به وضعیت عقلایی محدود و یا دیگر محدودیت های انسانی پرداختیم، پیش می رفت. اما تصمیماتی که انسان ها و یا سازمان ها می گیرند، با احساسات همراه است، زیرا تصمیم گیر امید قوی دارد که با این تصمیم به اهداف خود رسیده و یا از خطرات و پیامدهای منفی در امان بماند. بنابر این در افراد، گرایشات قوی متخالف برای عمل و عکس العمل وجود دارد. نتیجه به نوعی منازعه تصمیمی است که یک منبع مهم برای تنش های روحی است. تنش هایی ناشی از منازعه تصمیمی باعث معیوب نمودن پروسه تصمیم می گردد.

منازعه تصمیمی در مواقعی که قرار است یک تصمیم مهم گرفته شود، افزایش پیدا می کند. این موضوع زمانی تشدید می شود که تصمیم گیر متوجه می شود که احتمال ضرر های ناشی از هر راه حل تا چه اندازه مهم است. به بیان دیگر، هر نوع که او تصمیم بگیرد، بهر حال به منازعه تصمیمی دچار خواهد شد.

ولی نشانه های جدی بیماری زمانی خود را نشان می دهند که تمام راه حل ها نتایج غیر مقبول نیز داشته باشند. این نشانه های بیماری جدی منازعه تصمیمی، نگران کننده، تردیدآمیز، نوسانی و همراه با رنج است. اما تصمیم همچنان در جهان گرفته می شود، لیکن با کنار آمدن با نقش ها.

کنار آمدن با نقش ها:

مدل منازعه می تواند در مواقع اضطراری مانند آتش سوزی و سیل کاربرد داشته باشد. این مدل همچنین می تواند در تمامی تصمیماتی که به نوعی اهداف تصمیم گیر مورد تهدید واقع می شوند نیز بکار گرفته شود. چهار سؤال اساسی برای کنار آمدن با نقش ها وجود دارد:

۱- آیا در غیاب یک تغییر، ریسک جدی وجود دارد؟

۲- آیا در صورت تغییر، ریسک افزایش پیدا میکند؟

۳- آیا به انتظار رسیدن به یک راه حل بهتر نشستن، واقع بینانه است؟

۴- آیا زمان کافی برای تحقیق و سنجش وجود دارد؟

اگر پاسخ به سؤال اول، نه است، بنابراین تغییری نباید رخ دهد. اگر پاسخ، بله است، سپس سؤال دوم مطرح است. اگر پیامدهای تغییر محسوس است ولی جدی نیست، پس باید تغییر صورت گیرد اما بدون منازعه تصمیمی. اگر پیامدها جدی است، بنابراین باید به سؤال سوم مراجعه نمود. اگر راه حل بهتر امکان ناپذیر است، اجتناب دفاعی احتمالاً بهترین راه است. اگر راه حل بهتری فکر می شود امکان پذیر بوده و زمان نیز موجود است، استراتژی مناسب، پروسه هوشیارانه تحقیق، برآورد، و برنامه ریزی اقتضائی است. اگر زمان مکفی وجود ندارد (مانند آتش سوزی)، بهترین راه هوشیاری بیش از اندازه است.

هوشیاری بیش از اندازه، یک عکس العمل به فجایع طبیعی است. شخصی که بر روی پیامدهای نامطلوب مورد انتظار یک فاجعه متمرکز می شود، دیگر نمی تواند اطلاعاتی که مشخص می کند که ممکن است این فاجعه دیگر رخ ندهد را بپذیرد. فرد فشاری را احساس می کند که باید هرچه زودتر دست به اقدام بزند و با عجله فعالیت هایی را انجام می دهد بدون آنکه تمامی جوانب را سنجیده و یا راه حل های دیگر را مدنظر قرار دهد.

اجتناب دفاعی: اجتناب دفاعی بعنوان یکی از استراتژی های تطبیقی مسلط مورد توجه تصمیم گیران قرار گرفته است تا از اطلاعات مزاحم، تفکرات باطل، تحریف اطلاعات رسیده و بی توجهی گزینشی اجتناب گردد. اگر تصمیم گیر احساس نماید که ریسک تعویق یک تصمیم کم است، از تعلل و تعویق اجتناب نمی کند.

اگر اینطور نباشد، ممکن است که تصمیم گیر اصلی، فرد دیگری را مسئول تصمیم سازد. قبل از تصمیم گیری تحت سرمشق اجتناب دفاعی، تصمیم گیران ممکن است تاکتیک های حمایتی از یک راه حل بروز دهند، اگر منتظر اطلاعات دیگری راجع به راه حل های دیگر نباشند. پس از تصمیم گیری، فعالیت های حمایتی برای کاهش ناسازگاری ادراکی در مورد تصمیم بکار می رود. موارد زیر چند نوع از تاکتیک های حمایتی هستند:

۱- غلو نمودن در مورد پیامدهای راه حل مطلوب

۲- کم اهمیت دادن پیامدهای نامطلوب راه حل مورد نظر

۳- نفی حالت های مخالف

۴- بزرگنمایی در مورد دوردست بودن فعالیت هایی که پس از تصمیم باید بدان دست یازیم.

۵- فرض نمودن عدم توجه جامعه به این تصمیم (در مورد تصمیمات فردی)

۶- کم نمودن مسئولیت های فردی (در مورد فشار اجتماعی و یا فرمان ها)

آفات تصمیم گیری:

در حالیکه همه ما در زندگی تصمیم می گیریم، اما همگی در تصمیم گیری هایمان موفق نیستیم. آنچه مسلم است عوامل زیادی بر توانایی تصمیم گیری ما اثر می گذارد. تحقیقاتی که در زمینه تصمیم گیری انجام یافته است، نشان می دهد که عامل اصلی موثر بر یک تصمیم گیری صحیح مربوط به رو شهایی است که فرد در ارزیابی گزینه های موجود اتخاذ می نماید. بجز چند مورد استثناء، که فرد در آن از آنچه انجام می دهد کاملاً اطمینان دارد، کلاً تصمیم گیری همواره با احتمال همراه است. یعنی همواره احتمال موفقیت و یا شکست وجود دارد. بنابراین، بهبود مهارت تصمیم گیری به معنای آن است که هر فرد باید تفاوت های میان گزینه های تصمیم گیری را افزایش دهد.

تصمیمات بد گاهی اوقات به بخش هایی از پروسه تصمیم گیری مربوط می شود. مثلاً راه حل ها خوب تعریف نشده اند و یا اطلاعات صحیح جمع آوری نشده و یا تحلیل هزینه-منفعت بخوبی انجام نشده است. اما گاهی شکست در تصمیم گیری به پروسه آن مربوط نشده، بلکه به ذهن تصمیم گیر و نقائص آن در انتخاب صحیح باز می گردد. دام های روانشناختی که بر روی تصمیم اثر می گذارد عبارتند از:

۱- **تله مهار** که ما را به سمت وزن دادن بیشتر به اطلاعاتیکه زودتر بدست می آوریم می کشاند.

۲- **تله وضعیت** حال که سعی می کند تا ما وضعیت فعلی را حتی در مواقعی که آلترناتیوهای بهتری وجود دارد، ترجیح دهیم.

۳- تله هزینه تباه شده که تمایل دارد که اشتباهات گذشته ما را ابدی سازد.

۴- تله شواهد تأیید شده که ما را راهنمایی می کند که جستجوی بیشتری برای پیدا کردن اطلاعات جهت تأیید تمایلات ذاتی خود داشته باشیم و اطلاعات مخالف آن را کم رنگ جلوه می دهد.

۵- تله چارچوب زمانی اتفاق می افتد که ما یک مسئله را اشتباه گزارش می کنیم و تمام پروسه تصمیم گیری را سست می کنیم.

۶- تله/اعتماد بیش/از حد زمانی است که ما به پیش بینی های خودمان بیش از اندازه بها می دهیم.

۷- تله حزم و احتیاط ما را به این مسیر می کشاند که بیش از اندازه در مورد حوادث غیر قطعی متوجه باشیم.

۸- تله مطالبه مجدد که ما را سوق می دهد که وزن بیش از اندازه به حوادث چشمگیر اخیر بدهیم.

تحقیق انجام شده توسط جنیس و مان، در پی آن است که نشان دهد از ۵ روش تصمیم گیری، چهار روش آن توام با ناآگاهی مورد استفاده قرار گرفته و تنها یکی از این روشها روش تصمیم گیری هوشیارانه است. چهار روش غیر مناسب که پیت از آنها بعنوان تله های تصمیم گیری یاد می کند عبارتند از:

۱- پذیرش بدون کشمکش

۲- تغییر بدون کشمکش

۳- پرهیز تدافعی

۴- دقت بیش از حد

پیت سپس راه حلی را پیشنهاد می نماید که بعنوان ACES معروف است، یعنی

۱- فرضیات، تعمق در فرضیات بواسطه ارائه راه حل

۲- معیارها، تغییر اهمیت ضوابط

۳- گروه انتخابی، افزایش گزینه های موجود

۴- آغاز-پیروی از طرح عمل شخصی

تصمیم گیری شهودی

واژه (Intuition) و تصمیم گیری شهودی (Intuitive Decision making) دو واژه ای هستند که از این پس در این بخش مورد استفاده قرار می گیرند. ابتدا باید گفت که برای دست یازیدن به حقیقت چهار روش زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد:

-وحی

-الهام، اشراق و کشف شهود

-منطق

-روش علمی

الهام، کشف شهود و اشراق، راهی است بسوی دست یابی به حقایق که بی گمان نیاز به کسب تقوای الهی، کوشش و مجاهدت در راه پروردگار، مطالعات بسیار و تفکر فراوان دارد که بی شک نصیب همگان نمی گردد. متفکر اندیشمند نه فقط دارای دانش است، بلکه به اشراق و کشف شهود نیز دست می یابد.

الهام، اشراق و کشف شهود جزو روش های علمی تا مدت ها قبل نبود، اما اکنون به صراحت از آنان بعنوان برخی از روش های پذیرفته شده سخن می گویند. روش عقلایی محدود با روش شهودی به یکدیگر نزدیک می باشند. تفکر شهودی بخشی از فرآیند کشف حقیقت است.

مسئله اساسی در تصمیم گیری توسط انسان آن است که ممکن است برای یک مشکل راه حلی ریاضی وجود داشته باشد، اما مدل ریاضی گرچه وجود دارد، اما آنچنان پیچیده است که با دانش ما دستیابی به راه حل حتی غیر ممکن است. در این وضعیت به راه حل های شهودی رو می آوریم. البته در گذشته نیز از این روش استفاده می گردید، مثلاً در حل مسائل بطریقه سیمپلکس و یا الگوریتم حمل و نقل ابتدا و در فاز اول می توان به صورت اختیاری از یک نقطه محاسبات را شروع نمود. منظور این است که در جریان امور روزمره ما همواره از روشهای شهودی استفاده می کنیم. مثلاً زمانی که شما قرار است که از برابر مامور گمرک در فرودگاه بگذرید، درحالیکه همه گیشه ها خالی است، اما شما به سمت ماموری از گمرک می روید که لبخندی به لب دارد و یا در بانک به سوی باجه ای می روید که تعداد کمتری در آنجا منتظر هستند. می توان نتیجه گرفت که روشهای شهودی با بازدهی سروکار دارند. یعنی راه حلی را بر می گزینید که سریعاً شما را به یک نتیجه خوب می رساند، اگرچه این راه حل بهترین نیست. تئوری های تصمیم گیری ابتدا بخشی از اقتصاد در اوایل قرن بیستم بودند.

هنوز هم برای آنکه مثالهایی از تصمیم از زندگی روزمره مردم بیاورند، اکثرا به تصمیمات اقتصادی آنان اشاره می شود. تئوری های تصمیم گیری سپس بتدریج از سادگی و شکل ریاضی خود به واقع گرایی و تمرکز بر امور سیاسی معطوف گشتند. مدل های ریاضی برای حل مسائل تصمیم گیری در مواقعی نمی توانستند مشکلات مدیران را حل نمایند و از طرف دیگر اگر مسئله را کاملا صحیح تعریف می نمودیم، معادلات بدست آمده بسیار بلند، غیرخطی و پیچیده از لحاظ منطقی می گشتند. از طرف دیگر، اگر می خواستیم که معادله ریاضی را ساده تر بنویسیم، این نگرانی بوجود می آمد که مدلی که ما از روی مشکل در جهان واقع ساخته ایم، تفاوت های اساسی با آن داشته باشد و به زبان دیگر بازگو کننده واقعیات مسئله نباشد. بنابر این پس از سالها پیشرفت در علوم تصمیم گیری به این نتیجه رسیدیم که مدل های ما در حدی پیچیده می شوند که قابل حل کردن نیستند و از طرف دیگر ساده سازی نیز در حل مسئله اشکالات اساسی وارد مینمود.

بصورت عمومی ممکن است ما بین دو رهیافت کلی در نظام های تصمیم گیری قائل شویم. اولین آنها، انتخاب عقلایی است و دومین روانشناسی معرفتی ما بدنبال مقایسه بین این دو و سپس رسیدن به رهیافت شهودی و آنگاه مدل شهودی چند وجهی هستیم که این دو را به یکدیگر نزدیک می نماید. مدل شهودی چند وجهی، پروسه، نتیجه تصمیمات و همچنین سطوح متفاوت تحلیل (فردی، زوجی و گروهی) را شناسایی می نماید. مسائلی که در مدل شهودی دخالت دارند، عبارتند از:

۱- بیشتر نمودن و یا ارضای مطلوبیت

۲- درگیر شدن در تحقیق همبسته

۳- انجام محاسبات مشروح و یا

۴- ساده نمودن محدودیت های شهودی بوسیله تاثیرات چارچوب.

دو دسته از مدل های عقلایی و شناختی نمی توانند به تنهایی پدیده تصمیم را توضیح دهند. اگر با دقت نگاه کنیم متوجه می شویم که تصمیم گیران تلفیقی از استراتژی های متعدد را برای تصمیم گیری اتخاذ می نمایند. و در طول تصمیم گیری از یک روش به روش دیگر حرکت می نمایند. این وضعیت قابل مقایسه با تئوری هرج و مرج و پیچیدگی در علوم تجربی و اجتماعی است.

در گذشته در مبحث تصمیم مشاهده شد که مدل‌های مختلفی برای تصمیم‌گیری وجود دارد که استفاده از آنها بستگی به ماهیت مسئله دارد. مواقعی است که بصورت ساده، انسان فکر می‌کند که به یک راه حل گرایش قلبی دارد برخی از محققان عقیده دارند که این احساس، احساس هفتمی است که بر ۶ حواس دیگر انسان اضافه می‌شود. و برخی دیگر معتقدند که تنها افراد محدودی این توانایی را دارند.

تصمیم‌گیری شهودی فرآیندی مربوط به ضمیر ناخود آگاه انسان است که بدون توجه به تجربیات گذشته فرد شکل می‌گیرد. این فرآیند لزوماً مجزا از فرآیندهای عقلایی نیست و گاه ممکن است که هرکدام دیگری را تکمیل نماید. یک آزمایش در این زمینه، به مقایسه دو نفر، یکی استاد و دیگری نوآموز شطرنج باز می‌گردد. فرش کنید که بازی شطرنج شروع شده و تنها ۵ تا ۱۰ ثانیه از شروع بازی گذشته است. پس از آن شما تمام مهره‌های روی صفحه شطرنج را برداشته و پس از جابجا نمودن آن‌ها، از فرد وارد به شطرنج و تازه کار می‌خواهید که مخرخ‌ها را مانند قبل -یعنی قبل از آنکه آنها را بهم ریخته باشید، مجدداً بچینند. تجربه نشان می‌دهد که استاد بازی تقریباً ۹۵ درصد مهره‌ها را در جای خود همانطور که در قبل بوده است می‌نشاند. اما نوآموز تنها ۲۵ درصد از مهره‌ها را صحیح می‌نشاند. در بار دوم بدون اطلاع قبلی، اگر مهره‌ها را با بصورت تصادفی در صفحه شطرنج بچینیم و به یک استاد شطرنج و یک نوآموز نشان دهیم، هر دو نفر بصورت متوسط تنها ۲۵ درصد از مهره‌ها را می‌توانند بصورت صحیح در جای خود بگذارند. این آزمایش نشان می‌دهد که استاد شطرنج، بیشتر از یک نوآموز ظرفیت حافظه ندارد، بلکه او توانایی‌های خود در بازی شطرنج را در طول سالیان دراز افزایش داده و تجربه بیشتری از جمله در اینکه اوایل بازی شطرنج صفحه به چه صورتی است دارد. بصورت کلی، فعالیت بیشتر، تکرار و تجربه اندوزی همگی در تصمیم‌گیری شهودی نقش دارند، اما این نقش یگانه و ویژه نیست.

اساس تصمیم‌گیری شهودی بر تجربه و قضاوت تأکید بیشتری داشته تا منطق ترتیبی و یا استنتاجات خاصی که در تصمیم‌گیری بکار می‌رود. تصمیم‌گیری شهودی، روشی بر اساس واسطه‌گری و یا غیر عقلایی نیست، زیرا بر اساس سالها تجربه و فعالیت مدیر که غالباً در ضمیر ناخودآگاه اوست شکل می‌گیرد. وقتی مدیران از الهاماتی که به آنها شده است استفاده می‌کنند، خیلی زود مشکلات را شناسایی می‌کنند و به نوعی آلترناتیو حل مسئله را در می‌یابند. در شرایطی که شدت پیچیدگی و ابهام زیاد است، تجربیات قبلی و قضاوت از اجزای مورد نیاز برای شناسایی مشکل و حل مسئله است.

امروزه تصمیم گیران می دانند که این پروسه یک مسیر سیاسی است که توازن مابین عوامل را باید در نظر داشت. همچنین نباید فراموش نمود که محدودیت اطلاعات و زمان نیز وجود دارد. همچنین یک تصمیم گیر می داند که در رهیافت خود باید انتخابگر باشد، یعنی برخی از مسیرها را آگاهانه کنار بگذارد و برخی دیگر را انتخاب نماید.

همانطور که در گذشته ذکر گردید، طرفداران مدل رفتاری معتقد بودند که انسان در حالت تصمیم گیری، دارای اطلاعات کامل و وقوف همه جانبه به کل مسائل نیست و بنابراین در یک حالت غیر شفاف، از طریق تجربه و خطا و کورمال کورمال تصمیم می گیرد. به نظر میرسد که که تصمیم گیری شهودی نوعی تصمیم گیری رفتاری است. چراکه، سایمون معتقد است که اکثر استراتژی های اقناع تصمیم گیر برای حل مسئله بر مبنای شهودی و بر اساس مکاشفه بجای قواعد مشخص تصمیم گیری هستند. بنابراین مدل تصمیم نباید به تصمیم گیر تحمیل شود، بلکه مناسبتر است که به تصمیم گیر اجازه داده شود که پس از جمع آوری اطلاعات مناسب، خود به صورت تجربه و خطا و یا مکاشفه ای راه حلها را حدس بزند.

آن چه که از یک تصمیم گیر در سیاست خارجی انتظار می رود آن است که یک فرد تاریخ دان با تمرکز بر واقعیات و در عین حال استفاده کننده مدل شهودی باشد. گرچه جمع شدن این صفات در یک فرد در نگاه اول ممکن است که مشکل باشد، اما بهررو دیپلمات بدون توجه به ابعاد مختلف مسئله نمی تواند تصمیم گیرنده مناسبی برای حفظ منافع کشورش باشد.

شناسایی مسئله

مشکلات در وهله اول با اعلام خودشان که آنها یک مسئله هستند، خود را به ما نمی شناسانند. از طرف دیگر، ممکن است یک موضوع برای یک مدیر یک مسئله باشد، درحالیکه همان موضع برای مدیر دیگر در حالت فعلی آن، قابل قبول باشد. مسائلی که عینی تر هستند، بصورت طبیعی بیشتر توجه را جلب می نمایند، درحالیکه ممکن است که مسائل و مشکلات مهمتری نیز وجود داشته باشد. نکته دیگر منافع خود تصمیم گیر است. اگر تصمیم گیر روبرو شود با تضادی مابین انتخاب یک مسئله که برای سازمان اهمیت دارد با مسئله ای که برای خود او اهمیت دارد. در این حالت، منافع خود او پیروز خواهد شد. این مسئله طبیعی است، زیرا مشکلی که به منافع او باز می گردد، برای تصمیم گیر عینی تر است.

همانطور که در گذشته گفته شد، فاز اطلاعات در جریان تصمیم گیری بصورت مفهومی می تواند این چنین تعریف شود که بدنبال یافتن تفاوت مابین وضعیت حاضر و وضعیت ایده آل می باشیم. مدلهایی وجود دارد که وضعیت ایده آل انتخاب شده توسط تصمیم گیر را نشان می دهد.

انتظارات با واقعیت مقایسه شده، تفاوت ها مشخص گشته و سپس ارزیابی می گردند و این تفاوت ها هستند که مسئله را می سازند. پوندز چهار مدل را مطرح می نماید که انتظارات را در برابر واقعیات می نشاند.

۱-مدلهای تاریخی که انتظار مورد نظر را با استنتاج از حوادث گذشته بنا می نمایند.

۲-مدلهای برنامه ریزی که برنامه همان وضعیت مورد انتظار است.

۳-مدلهای مبتنی بر بقیه افراد در سازمان نظیر روسا، زیردست ها، ادارات دیگر و...

۴-مدلهای فراسازمانی که انتظارات از رقابت، مشتریان و سازمانهای تخصصی ناشی می شود.

تأثیرات چارچوب

می توان گفت وقتی که مسئله ای شناسایی شد، در همان حال او چارچوب دار می شود. تأثیرات چارچوب، ناظر به چگونگی تعریف نمودن مسئله ایست که مایل به تصمیم گیری راجع به آن هستیم. زیرا در زمان انتخاب راه حل، نیاز به مطلوب تعریف نمودن مسئله روشن می شود. یکی از مثالهای مطرح در این زمینه، مثال زیر است:

شما کار شناس یک شرکت بیمه برای کم نمودن خساراتی هستید که بلحاظ غرق شدن سه کشتی بیمه شده حمل اجناس در سواحل آلاسکا در روز گذشته اتفاق افتاده است. محموله هر کشتی اگر در عرض ۷۲ ساعت از آب بیرون کشیده نشود، از بین خواهد رفت و ۲۰۰ هزار دلار ارزش محموله هر کشتی است. مالک شرکت نجات دریایی به شما دو راه حل پیشنهاد می کند:

الف: این شرکت می تواند تنها محموله یکی از کشتی ها را نجات دهد، یعنی تنها ۲۰۰ هزار دلار.

ب: این شرکت با احتمال یک سوم، می تواند هر سه محموله کشتی ها را نجات دهد، یعنی ۶۰۰ هزار دلار زنده شود، اما باید توجه داشت که با احتمال دو سوم هیچ چیزی بیرون کشیده نخواهد شد.

شما کدام راه را انتخاب می کنید؟

۷۱ درصد از پاسخ گوینان به این سؤال در مطالعه فوق الذکر، به راه حل اول که کمتر ریسک دار است و تنها یک کشتی نجات می یابد، رای داده اند.

یک گروه دیگر در همین مطالعه انتخاب شده و از آنها خواسته شد که بین راه های ج و د یکی را انتخاب نمایند:

ج: این راه به معنای آن است که خسارتی برابر با ارزش دو محموله یعنی ۴۰۰ هزار دلار بوجود خواهد آمد.

د: این راه حل به احتمال دو سوم به از بین رفتن هر سه محموله به ارزش ۶۰۰ هزار دلار خواهد انجامید، ولی به احتمال یک سوم، همه محموله ها سالم بیرون کشیده خواهند شد.

این بار ۸۰ درصد از پاسخگویان گزینه د را انتخاب نمودند.

دو زوج آلترناتیوها، کاملاً یکسان هستند، یعنی گزینه الف با گزینه ج و گزینه ب با گزینه د معادل است. اما آنها هر کدام در چارچوب متفاوتی عرضه شده اند. تفاوت چشمگیر در پاسخ ها نشان می دهد که مردم ریسک گریز هستند، زمانی که مسئله برای آنان بصورت بدست آوردن یک نتیجه (حفظ محموله ها) مطرح می شود و ریسک گرا هستند، زمانی که مسئله بصورت اجتناب از ضرر و زیان مطرح می شود (از بین رفتن محموله ها).

این نتیجه نوشته های یک دهه تورسکی و کانه مان در زمینه روانشناسی تصمیم گیری است که انسان برای بدست آوردن چیزی بطور جدی از خطر پرهیز می کند ولی به هنگام از دست دادن چیزی خطر را می پذیرد تا از شکست جلوگیری کند. به سخن دیگر انسانها در برابر پیامدهای منفی حساس ترند.

همچنین این نتیجه انسان را به یاد مطالعات ریچارد هرمان می اندازد. او نتیجه می گیرد که فرصت ها بیشتر از تهدیدات بعنوان یک محرک برای تصمیم گیران در سیاست خارجی مطرح هستند. برایان ناتسون از دانشگاه استانفورد در ۲۰۰۵ تجربه جدیدی از محاسبات توسط ذهن انسان که مبتنی بر تصویربرداری از مغز او بود را ارائه داد. در یک جلسه سئوالاتی بر روی پرده ظاهر می گشت و از بینندگان خواسته شده بود که با فشار دادن دکمه ای پاسخ خود را به سئوال مشخص سازند. در برخی از موارد پاسخ درست به سئوال ۵ دلار جایزه برای آنان به همراه داشت و در برخی از موارد دیگر پاسخ درست به سئوال از گرفتن ۵ دلار از آنان جلوگیری می کرد. افراد شرکت کننده در هر بار می داشتند که کدام یک از روش ها، بردن ۵ دلار و یا از دست دادن ۵ دلار، مد نظر است. مغز انسان همبستگی جالبی با مقدار و نوع پول یعنی بردن و یا باختن از خود نشان می داد. در همین تحقیق مشخص شد که حدس زدن در مورد بردن یا باختن در محل مشابه ای از مغز انجام نمی پذیرد.

مسئله مشابهی را می توان در نظر گرفت که پاسخ های متفاوتی را در بر داشته باشد. این امر می تواند بدلیل چارچوب هایی باشد که عطف به نقاط مرجع متفاوت می شود. فرض نمایید که شما در حساب بانکی خودتان ۲۰۰۰ دلار پول دارید و از شما سئوال می کنند:

آیا شما قبول می کنید که با شانس پنجاه-پنجاه یا ۳۰۰ دلار از دست دهید و یا ۵۰۰ دلار برنده شوید؟

اگر از شما سؤال زیر را بکنند، چه می گوئید؟

آیا شما ترجیح می دهید که حساب بانکی شما همان ۲۰۰۰ دلار باقی بماند و یا قبول می کنید با شانس پنجاه-پنجاه یا ۱۷۰۰ دلار در حساب بانکی خود داشته باشید و یا ۲۵۰۰ دلار؟

در این حالت نیز سؤال ها مشابه و یکسان هستند. در حالیکه باید پاسخ شما، اگر بصورت عقلایی به موضوع نظر افکنیم یکی باشد، مطالعات نشان می دهد که اکثر مردم از شانس پنجاه-پنجاه سؤال اول اجتناب می نمایند، ولی در صورتیکه سؤال دوم را از آنان بکنیم، شانس پنجاه-پنجاه را می پذیرند. این بخاطر آن است که در سؤال اول نقطه ارجاع ما با نقطه مرجع دومی تفاوت دارد. چارچوب اول، که به نقطه مرجع صفر باز می گردد، تاکید بر حاصل و یا زیان تدریجی دارد. تداعی زیان، ذهن انسان ها را به پاسخ محافظه کارانه وا می دارد. در چارچوب دوم با نقطه مرجع ۲۰۰۰ دلار، تصمیمگیری را با تاکید بر پیامدهای واقعی مالی هر کدام از شانس ها به انسان نشان می دهد.

برای آنکه موضوع این تحقیق به مسئله چارچوب ارتباط فراوانی دارد، مثال دیگری را در نظر می گیریم.

یک شرکت تولید کننده خودرودر حال حاضر با مشکلات اقتصادی روبرو شده است. مشخص شده است که اگر اقدامی نکنند هر سه بخش تولید که ۶۰۰۰ نفر کارگر دارد، تعطیل و کارگران بیکار می شوند. مدیر تولید در فکر راهکارهایی است که از این بحران شرکت را نجات دهد. او دو برنامه را در نظر می گیرد:

- برنامه اول، یک بخش بهمراه ۲۰۰۰ کارگر نگاه می داریم.

- برنامه دوم: با یک سوم احتمال، می توان تمام ۶۰۰۰ کارگر و سه بخش تولید را حفظ نمود. ولی به اندازه دو سوم احتمال وجود دارد که هیچکدام از بخش های تولید و هیچکدام از ۶۰۰۰ کارگر را نتوان حفظ نمود.

اگر شما مدیر تولید بودید کدام یک از دو راه حل را انتخاب می کردید؟ اگر شما طرفدار کارگران باشید، برنامه اول را بر می گزینید.

حال به دو راه حل دیگر توجه نمائید.

- برنامه سوم: در صورت اجرای این برنامه، نتیجه آن خواهد شد که شرکت دو بخش تولیدی و ۴۰۰۰ کارگر را از دست می دهد.

- برنامه چهارم: این برنامه با دو سوم احتمال، به این نتیجه خواهد رسید که هر سه بخش تولیدی و همه ۶۰۰۰ کارگر از دست خواهد رفت، ولی یک سوم احتمال وجود دارد که هیچکدام از بخش های تولید بسته نشود و هر ۶۰۰۰ کارگر بر سر کارهای خود بمانند.

آمار نشان می دهد که اکثرا برنامه چهارم را انتخاب می نمایند.

هر دو مجموعه راه حل های ۱ و ۲، و ۳ و ۴ دقیقا مشابه هستند، برنامه های اول و سوم هر دو به این نتیجه خواهند رسید که ۴۰۰۰ نفر اخراج خواهند شد و ۲۰۰۰ نفر بر سر کار خود باقی خواهند ماند. برنامه های دوم و چهارم هم هر دو با مقدار مساوی احتمال -یک سوم- حفظ تمام بخش ها و کارگران را پیشنهاد و با احتمال دو سوم، بسته شدن هر سه بخش و اخراج تمام کارگران را در نظر می گیرد.

علت آنکه افراد انتخاب های متفاوتی در دو مجموعه دارند، آن است که شما مسئله را در هر کدام از مجموعه ها جدا و متفاوت با مجموعه دیگر تعریف نموده و یا در چارچوب نشانده اید. همچنین مطالعه نشان می دهد که عموما تصمیم گیران در برابر مسائلی که از جنبه مثبت (دیدن نیمه پر لیوان) تعریف می شوند، ریسک گریز هستند و همچنین آنان ریسک پذیر هستند در مسائلی که بصورت منفی برای آنان تعریف می شود. بصورت خلاصه، اگر مسائل را در چارچوب بدست آوردن یک امتیاز اضافی مطرح کنید، تصمیم گیر را تشویق می نماید تا به تصمیم محافظه کارانه رو آورد و اگر مسئله به نوعی طرح شود که تاکید بر از دست دادن چیزی در آن نهفته باشد، تصمیم گیر تشویق به تصمیم گیری ریسک پذیر می گردد.

باز تعریف مسئله:

یکی از موانع عمده در جریان تصمیم گیری آن است که گاه مسئله بصورت تاریخی و منطقی آنچنان تعریف می شود که هیچگونه راه کاری برای رسیدن به حل مشکل متصور نیست. در یک شکل ساده تصمیمگیری در مذاکرات دوجانبه مابین دو کشور، گاه وضعیتی پیش می آید که دو طرف حتی در تعریف مسئله یا مشکل فیمابین دارای اشتراک نظر نیستند و به همین دلیل تعیین دستور جلسه برای شروع و یا ادامه مذاکرات گاه ناممکن و گاه کاملا دشوار خواهد بود.

یکی از راه های برون رفت از چنین بن بست، "باز تعریف مسئله است. در این حالت، مشکل و یا مسئله بطریقی مجدداً تبیین و تعریف میگردد که هر دوطرف حداقل در وجود مسئله و تعریف مشکل دارای اشتراک نظر میگردند و سپس برای رسیدن به یک مصالحه تلاش می نمایند. در این صورت راه حلهایی که در وضعیت قبل از باز تعریف مسئله در مورد آنها تصمیم گیری کرده بودیم مجدداً مورد تردید قرار می گیرند. بعنوان مثال در یک مورد خاص مانند وضعیت عراق در دهه ۱۹۹۰، چرا تصمیم گیران آمریکایی بدین نتیجه رسیدند که بهترین راه حل برای رفع تهدید عراق، به ترتیب اولویت محاصره، سپس حمله هوایی و آنگاه اشغال سرزمین بوسیله نیروی زمینی است؟

در این تعریف مسئله باید به دو بخش توجه کافی نمود. ابتدا عوامل تعیین کننده در حل مشکل و دوم پیامدهای آنها.

ایجاد انتخاب ها

در تصمیم گیری شهودی تعدادی از آفات وجود دارد که باید از آنها احتراز نمود. یکی از آنها وجود اطلاعات بیش از اندازه است. بطور خلاصه می توان گفت که تصمیم گیری کلا یک پروسه ای است که نیاز مفرط به اطلاعات دارد. اما باید اضافه نمود که هر اطلاعاتی برای شخص تصمیم گیر در چنین پروسه ای مناسب نیست. بسته به طبیعت و اهمیت اهداف تصمیم گیری، تصمیم گیرنده ممکن است بصورت منظم بدنبال تحقیق برای یک دسته از اطلاعات باشد، درحالیکه همزمان برخی دیگر از اطلاعات را سعی می نماید که نادیده انگارد.

نکته دیگر، اتکای ما در تصمیم گیری شهودی به میانبرهای هنجاری و یا قضاوتی است. در این ارتباط دو آفت تصمیم گیری شهودی، قضاوت در دسترس و قضاوت نمایندگی است.

یکی دیگر از منافع رو شهای شهودی در مواقعی است که در سازمان با تنازع اهداف روبروئیم. بعنوان مثال، یک مدیر در عین حال که می خواهد سود خود را بالا ببرد، در همان زمان مایل نیست که بخاطر گران فروختن، مشتریان خود را از دست بدهد و یا یک مدیر با بودجه مشخص در عین حال که مایل است در بخش تحقیق و توسعه سرمایه گذاری نماید، در همان زمان مایل است که مواد اولیه برای ماه آینده خریداری نماید. برنامه ریزی هدف با چنین مشکلاتی مواجه می شود. در برنامه ریزی هدف بخش اعظم کار بوسیله روشهای شهودی و نزدیک به آن انجام می شود.

قضاوت در دسترس

قضاوت در دسترس، به موضوع ساده ای اشاره دارد. اکثر مردم از ترس سوار شدن بر هواپیما بیشتر از ترس سوار شدن خودرو رنج می برند. دلیل آن این است که خیلی از افراد فکر میکنند که پرواز با هواپیما خطرناکتر از رانندگی با خودرو است. اگر خطر پرواز با هواپیما به اندازه خطرات ناشی از رانندگی بود، در ارتباط با محاسبه ریسک یکسان آنها می باید در هر هفته دو هواپیمای جمبوجت ۷۴۷ با یکدیگر برخورد کرده و تمامی سرنشینان هر دو هواپیما کشته می شدند تا به اندازه تلفات ناشی از حوادث رانندگی می گردید. یکی از دلایل ترسیدن بیشتر از هواپیما آن است که رسانه ها در پوشش دادن به تلفات ناشی از حوادث هوایی، در مقایسه با حوادث رانندگی بسیار بیشتر تلاش می کنند. بنابر این نوع حوادثی که بر روی احساسات بیشتر تاثیر دارند، آنهایی که مشخصا در یک موضوع خاص احساسات را جریحه دار می نمایند، آنها که ما بدانها آشنایی بیشتر داریم، و یا حتی آنهایی که از لحاظ زمانی نزدیکتر به لحظه تصمیم اتفاق افتاده اند، همگی در حافظه ما مهمترین مکان ها را اشغال می نمایند. قضاوت در دسترس همچنین می تواند این موضوع را توجیه نماید که چرا مدیران در زمانیکه می خواهند ارزیابی عملکرد کارکنان را انجام دهند، به فعالیت کارمند در روزهای قبل بیشتر توجه می نمایند تا فعالیت های او در ۹ ماه قبل.

۴۱. قضاوت نمایندگی

قضاوت نمایندگی، به موضوع قیاس باز می گردد. یک مطالعه جدید نشان می دهد که ۶۶ درصد از سیاهان آمریکا مابین ۱۳ تا ۱۸ سال عقیده دارند که می توانند یکی از ورزشکاران حرفه ای آمریکا شوند. در واقع، آنانکه به این مقام رسیده اند، تنها یک نفر در هر ۱۰ هزار نفر است، یعنی ۰/۰۱ درصد. این افراد با شبیه سازی وقایع به این نتیجه می رسند که چنین اتفاقی مجددا روی خواهد داد. زیرا اکثر رسانه های آمریکایی از این موضوع به دفعات یاد می کنند که چگونه یک جوان سیاه پوست توانسته است که در عالم ورزش به میلیون ها دلار دست یابد و همه جوانان سیاه پوست فکر می کنند که آن قهرمان هستند. در سازمان ها نیز مدیران گاه بدلیل آنکه یک محصول در بازار فروش مناسب داشته است، تصور می کنند که حتما محصول بعدی نیز دارای چنان موفقیتی خواهد شد.

تئوری تعهد

تئوری تعهد، تاثیر تصمیم گیری تعهد را بر روی تصمیم بیان می نماید. اگر فردی بداند که تصمیم او دیگر قابل برگشت نیست (یعنی او با این تصمیم یک تعهد محکمی را متعهد شده است)، زمانی که او برای اتخاذ تصمیم می گذارد، طول و پروسه تصمیم گیری با دقت بیشتری انجام می پذیرد. بنابراین در صورتیکه او زمان بیشتری را صرف اتخاذ تصمیم نموده و سپس آن را اعلام کرده، بنابراین این شخص از تغییر تصمیم خود اکراه دارد. در حقیقت، یک تصمیم کوچکتر درست در مورد یک موضوع، تصمیم گیر را درگیر یک تعهد بزرگتر می نماید.

بهینه سازی همبسته

در مسائل تصمیم گیری ما با بهینه سازی همبسته نیز روبروئیم. بهینه سازی همبسته می گوید که همواره تعداد محدود راه حل عملی وجود دارد که اگر یک به یک این راه حل ها بررسی گردد، بهترین آنها مشخص خواهد شد. ولی در عمل، تعداد محدود و متناهی راه حل ها ممکن است میلیونها و یا میلیاردها امکان باشد که حتی سریعترین کامپیوترها نیز نمی توانند همه آنها را یک به یک برشمارند. بخصوص زمانی که مسائل بصورت عدد صحیح صفر و یک که کامپیوتر می تواند آنها را بخواند باز می گردند، بررسی تمام گزینه ها بسیار گران تمام می شوند.

نقش انتظارات در تصمیم گیری

انسانها در تصمیم گیری، عکس العمل های متفاوت نشان می دهند. برخی از آنها به تفاوت های فردی مانند روش های ادراکی آنان مربوط می شود. بخش دیگر به انتظارات مربوط است. نقش انتظارات در تصمیمگیری می تواند بوسیله تئوری ناسازگاری ادراکی و تئوری تاسف پیش بینانه تشریح شود.

در تئوری ناسازگاری ادراکی، لئون فستینگر تشریح می نماید که به رفتار پس از مرحله انتخاب (فاز سوم تصمیم گیری) باید اعتنا نمود. هر راه حلی که انتخاب می شود، دارای برخی جنبه های منفی است و راه حل هایی که کنار گذارده می شود، هر کدام دارای جنبه های مثبت هم هستند. تصمیم گیر پس از تصمیم گیری به ناسازگاری ادراکی سوق داده می شود و احساس ناراحتی ذهنی بخاطر بازشناسی عناصر مثبت و منفی هر کدام از راه حل ها می کند. پس از تصمیم گیری و بیان آن توسط تصمیم گیر، ناسازگاری ادراکی تصمیم گیر توسط افزایش تفاوت محسوس در جذابیت راه حل ها کاهش می یابد.

این کار بوسیله اجتناب از اطلاعاتی که به ضد تصمیم اتخاذ شده و همچنین تفسیر اطلاعات ناسازگار بطریقه دلخواه انجام می پذیرد. بعنوان مثال، مردمانی که یک نوع بخصوصی از یک خودرو را خریداری نموده اند، ناخودآگاه به سمت خواندن و دیدن تبلیغات این خودرو کشیده می شوند و تبلیغات خودروهای رقیب را عمدتاً نمی خوانند. شیوه های فروشی که بر اساس اطلاعات شادی بخش بنا شده اند، عموماً کاهش تاثیرات ناسازگاری ادراکی را سعی دارند تقویت نمایند.

تاسف پیش بینانه یک عکس العمل روان شناختی به راه حل ها است. تصمیم گیر، پشیمانی هایی را پیش بینی می کند که ممکن است پس از اتخاذ یک تصمیم معین رخ دهد. تاسف پیش بینانه، تصمیم گیر را از اینکه یک تصمیم را بدون توجه به عواقب آن بگیرد، باز می دارد. تاسف و حداقل نمودن بیشترین آن، یکی از روش های ریاضی حل مسئله تصمیم گیری از گذشته بوده است. این تئوری همچنین می تواند بعنوان یک ابزار برای کم کردن پشیمانی پس از تصمیم با توجه دادن به نتایج تصمیم بکار رود. این امر باعث کاهش پیامدهای روان شناختی مسئله پس از اجرا می گردد.

انجام راه حل

تصمیمات خوب اغلب بخاطر اجرای ضعیف بجایی نمی رسند. بنابراین ما نیازمند آن هستیم که علاوه بر آنکه بدانیم که یک تصمیم صحیح چگونه اتخاذ می شود، بدانیم که چگونه اجرا می شود. مدل عقلایی تصمیم گیری در مورد اجرا کمتر صحبت می کند. اما در عالم واقع، سه مجموعه از متغیرهاست که اجرای یک تصمیم را مشخص می سازد و آنها عبارتند از رهبری، ارتباطات و پشتیبانی سیاسی. رهبری، حق انتخاب آن را دارد که چگونه تصمیم را به منصفه ظهور برساند. علت این که در سالهای اخیر به تصمیم گیری های مشارکتی و گروهی بیشتر پرداخته می شود، آن است که مردم بیشتر از تصمیماتی که خودشان در ساختن آن دخیل بوده اند، حمایت می نمایند. همچنین انسانها مایلند که در مورد دلایل تصمیماتی که بر روی آنها تاثیر دارد، بیشتر بدانند. تغییرات سریع ناشی از یک تصمیم ممکن است که تاثیر مخرب بر روی کارکنان داشته باشد. تغییرات همراه با عدم اطمینان و ابهام است. باز بودن راه های ارتباطات و تشریح علل تصمیم گیری و تاثیرات آن، مخالفت را در درون سازمان کم و پشتیبانی را افزایش می دهد. شکست در یافتن پشتیبانی سیاسی اغلب به شکست آن تصمیم می انجامد.

اجرای موفق تصمیم نیاز به پشتیبانی افراد و گروه های صاحب نفوذ که می توانند آن را عقیم بگذارند، دارد. یکی از روش هایی که افراد درمقابل با تصمیمی که به نفع آنها نیست، اتخاذ می نمایند، آن است که هیچ کاری نمی کنند. یعنی نه مخالفت و نه موافقت با آن می کنند و در نتیجه تصمیم به تدریج می میرد.

تفاوت های فردی: برخی افراد در تصمیم گیری کندتر از بقیه هستند و برخی دیگر تصمیمات ریسک دار را بیشتر می پسندند. این تفاوت ها نشان از تصمیم گیری هر فرد به روش خودش دارد که لزوماً بدتر و یا بهتر از دیگر روش ها نیست. در این زمینه و بخصوص در تصمیم گیری سازمانی که بیشتر موردتوجه ماست، دو مسئله مهم وجود دارد و آن سطح تصمیم گیری است.

مدل سبک تصمیم گیری

مدل سبک تصمیم گیری چهار رهیافت متفاوت فردی را برای تصمیم گیری معرفی می نماید. اساس این مدل بر مبنای شناخت این موضوع قرار گرفته است که افراد از لحاظ دو جنبه با یکدیگر متفاوتند. اولین جنبه، روش فکر کردن آنهاست. برخی از افراد منطقی و عقلایی فکر می کنند و اطلاعات واصله را بصورت مرتب مورد مذاقه قرار می دهند. در برابر، برخی از افراد، بصورت شهودی و خلاق فکر می کنند. آنها درکی کلی از موضوعات دارند. این نکته نیز خاطر نشان می شود که این تفاوت ها ماورای مشخصات انسانی عمومی از سانها که قبلاً در بحث عقلایی محدود و تئوری پندار بدانان پرداختیم می باشد. جنبه دیگر، تحمل/ابهام است. برخی از افراد، نیاز زیادی احساس می نمایند تا اطلاعات صحیح را بصورتی فراهم آورند تا ابهام در آن کمترین باشد، در حالیکه برخی دیگر میتوانند در یک زمان چندین اندیشه را به نتیجه برسانند. وقتی که این دو جنبه با یکدیگر در یک جدول ترکیب می گردد، به چهار سبک در تصمیم گیری مواجه می شویم: سبک های امری، تحلیلی، مفهومی و رفتاری.

افرادی سبک/امر می بکار می برند که که تحمل ابهام کمتری داشته و روشهای عقلایی را پی گیری می نمایند. همچنین آنان منطقی کارا هستند. اما کارایی آنان همواره تحت تاثیر تصمیم گیری بر اساس اطلاعات کم و ارزیابی تعداد محدودی از بدیل هاست. این سبک از تصمیم گیری، تصمیم گیری را سریعتر نموده و تصمیم گیران متوجه امور کوتاه مدت هستند.

سبک تحلیلی تحمل ابهام بیشتری از سبک گذشته داشته و این ویژگی به نیاز به اطلاعات بیشتر و همچنین توجه به بدیل های زیاده تر ما را راهنمایی می نماید. مدیران علاقمند به این سبک را می توان مدیران بادقت و توانا در تطبیق با شرایط نو دانست.

افرادی که به سبک مفهومی-صمیم می گیرند، کسانی هستند که به دورنما توجه داشته، مسائل را کلی دیده و آلترناتیوهای متعددی را در نظر می گیرند. تمرکز آنان بر مسائل دراز مدت بوده و برای استفاده از خلاقیت جهت حل مشکلات، این مدیران مناسبترین افراد هستند.

آخرین سبک یعنی سبک رفتاری، مدیرانی را توصیف می نماید که با دیگران بصورت عالی کار می کنند. آنها نگران دستاوردهای همتایان و زیردستان خود هستند. آنها حاضر به قبول پیشنهادات دیگران هستند و بصورت عمده ای به جلسات برای ایجاد ارتباط با دیگران توجه اتکا دارند. این قبیل مدیران، از مناقشه اجتناب کرده و سعی در رسیدن به توافق دارند. اگر چه این چهار مقوله مجزا و واضح هستند، اما اکثر مدیران مشخصاتی دارند که بلحاظ آن در بیشتر از یک مقوله جای می گیرند. بنابراین احتمالا بهترین راه آن است که مشخصه مسلط مدیر را انتخاب و در یکی از این چهار مقوله آنرا جای دهیم.

دانشجویان رشته مدیریت، مدیران سطح عملیاتی و همچنین مدیران اجرایی عالی، بیشترین گرایش را به سبک تحلیلی دارند. شاید دلیل آن این باشد که دروس رسمی مدیریت و بازرگانی در دانشگاه ها، تفکر عقلایی را توسعه می دهند. بعنوان مثال، دروس حسابداری، آمار و امور مالی، همگی تحلیل های عقلایی ارائه می دهند.

علاوه بر تمهید یک چارچوب برای توجه به تفاوت های فردی، تمرکز بر سبک تصمیم گیری برای کمک به فهم این واقعیت نیز مفید است. این واقعیت که چگونه دو نفر با هوش و استعداد معادل، با دستیابی مساوی به اطلاعات، می توانند در روش تصمیم گیری و انتخاب راه حل کاملا متفاوت می باشند. به شکل (۱۱) نگاه کنید:

تکنولوژی واحد های سازمانی

سازمان ها در بخش های تولیدی، خدمات و آموزش همواره با تکنولوژی و یا فن آوری سروکار دارند. تکنولوژی عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل مواد به محصول (داده به ستاده) مورد استفاده قرار می گیرد. تکنولوژی چیزی نیست مگر فرآیند تولید و شامل ماشین آلات، شیوه ها، رویه ها و روشهای انجام امور.

مسئله مهم سازگاری ساختار سازمان و تکنولوژی مورد استفاده سازمان است. چارلز پرو بر اساس تحقیقاتی که در موسسه های تادیب جوانان، بیمارستانها و موسسات تولیدی متعدد انجام داده بود، مجموع تکنولوژیها را بر حسب تکنولوژی های عادی و غیر عادی تقسیم بندی کرد. نکته جالب کار پرو آن بود که او تنها به کارخانجات تولیدی نپرداخت، بلکه موسسات خدماتی و آموزشی را نیز در تحقیق خود دخالت داد. پرو دو بعد از فعالیت های سازمانی را شناسایی کرد که به فرآیند و ساختار سازمانی مربوط می شد.

اول تنوع کار بود که عبارتست از تکرار رویدادهای غیر منتظره و جدیدی که در فرآیند تبدیل رخ می دهد. درجه عادی بودن تکنولوژی بر حسب نسبت بین استثنائات به موارد معمولی که سازمان با آنها مواجه می شود و نوع فرآیندهای مورد استفاده در تصمیم گیری برای مقابله با استثنائات تعریف می شود. هنگامیکه استثنائات کم هستند و فرآیندهای مورد استفاده بر تجزیه و تحلیل منطقی و عقلایی استوار می باشند، تکنولوژی عادی است. هنگامیکه سازمان با استثنائات زیادی مواجه است و روش مشخص و از پیش تعیین شده ای برای حل مشکلات وجود ندارد، تکنولوژی غیر عادی است.

در دومین بعد تکنولوژی، به مسئله قابل تجزیه و تحلیل بودن فعالیت ها توجه می شود. زمانی که فرآیند تبدیل، قابل تجزیه و تحلیل باشد، می توان کارها را بصورت مراحل مشخص درآورد و مجریان می توانند برای حل مسائل از روش های عینی و قابل محاسبه استفاده کنند. از سوی دیگر، برخی از کارها را نمی توان تجزیه و تحلیل کرد. هنگامی که مشکلی بوجود می آید، ارائه راه حل های مناسب و درست چندان ساده نیست. هیچ روش یا راه خاصی وجود ندارد که بتواند دقیقاً مشخص کند چه باید کرد یا به طرف مقابل چه باید گفت. علت بوجود آمدن مشکل و نیز راه حل آن روشن نیست. بنابراین تصمیم گیر باید به تجربه، قضاوت و توان فکری خود تکیه کند. معمولاً راه حل نهایی مسئله به میزان دانش و تجربه فرد بستگی دارد.

دفعه دهم، آنگاه نموداری را تدارک دید که در آن چارچوبی برای تکنولوژی های گوناگون تدارک دیده بود. او تنوع در تعداد متغیرها را به صورت یک بعد و تفکیک پذیری گام های مربوط به تکنولوژی سازمان را بعد دیگر فرض نموده و با مقایسه این دو بعد به شکل (۱۲) رسید. در این نمودار، او چهار نوع تکنولوژی را معرفی می نماید: تکنولوژی عادی، تکنولوژی غیر عادی، تکنولوژی هنری و تکنولوژی مهندسی. همانطور که از شکل می توان استنتاج نمود، تکنولوژی غیرعادی، پیچیده، متنوع و گوناگون است. در سازمانهایی که از این فن آوری استفاده می نمایند، فرآیند تبدیل را نمی توان بصورت کامل تجزیه و تحلیل و درک کرد. در این چارچوب، برای هر مسئله چندین راه حل قابل قبول وجود دارد. تحقیقات علوم اجتماع، برنامه ریزی استراتژیک و تحقیقات کاربردی در این بخش قرار می گیرند.

تصمیم گیری شهودی چندوجهی:

واژه (Poliheuristic) به معنای چند راه میانبر است که مکانیزم های معرفتی در اختیار تصمیم گیران برای ساده نمودن تصمیم های پیچیده قرار می دهد. زمینه اصلی این تئوری دو رشته علوم سیاسی و روانشناختی معرفتی است که تصمیم گیری را به عهده دارند.

از روانشناختی معرفتی، عناصر کلیدی مانند این سؤال که چگونه تصمیم گیران یک راه حل را با توجه به عنصر زمان، محدودیت های متعدد، نامعلومی، ریسک و پیچیدگیهای شغلی انتخاب و یا رد می نمایند، مطمح نظر این تئوری قرار گرفته است. از رشته علوم سیاسی عناصری سیاسی مانند چه کسی برنده و یا بازنده از لحاظ سیاسی است و پیامدهای سیاسی تصمیم مدنظر قرار می گیرد.

نظریات شهودی در گذشته بیان شد که عدم اكمال اطلاعات را بوسیله راه های نزدیکتر معرفتی برای دسترسی به اطلاعات و تسهیل تصمیم گیری در موقعیت های پیچیده جبران می نماید. منطق اصلی در تئوری شهودی چند وجهی این است که سیاستگذاران و تصمیم گیران از استراتژی های متعدد تصمیم گیری از جمله استراتژی های بهینه (و نه همیشه بهینه) در زمان تصمیم گیری استفاده می نمایند. یک استراتژی تصمیم، مجموعه ای از شیوه ها و رویه ها است که تصمیم گیر را درگیر انتخاب میان راه حل های متعدد نموده و همچنین قاعده تصمیم که حکم می نماید که چگونه نتایج انتخاب فوق الذکر را در ایجاد تصمیم واقعی بکار برد. تئوری شهودی چندوجهی ادعا می نماید که سیاستگذاران پروسه ای دو مرحله ای را بکار می برند: بررسی مقدماتی میان راه حل های در دسترس و انتخاب بهترین راه حل از

میان فهرست نتایج مرحله اول در جهت کمینه نمودن ریسک و بیشینه نمودن سود.

در مرحله اول، بررسی نه چندان کامل از راه حل ها، ما را به فهرستی از راه حل های باقی مانده می رساند که لزوماً به معنای بررسی و تحلیل تمامی راه حل ها و آلترناتیوها از همه ابعاد نیست. در اغلب موارد، تصمیمات بر مبنای توافق و یا رد راه حل هایی بر اساس یک یا معدود معیارهایی است. مرحله دوم شامل دخالت دادن قاعده تصمیم برای انتخاب یک راه حل از میان فهرست راه حل های باقی مانده است. بنابراین طبیعی است که در طول این فرآیند، تصمیم گیران استراتژی خود را مداوماً تغییر داده و یا از تلفیقی از استراتژی های تصمیم گیری استفاده نمایند. نکته این جا است که در طول پروسه تصمیم گیری روش ها و قواعد نیز ثابت نبوده و بسته به عوامل دخیل، میدان تصمیم، اهداف تصمیم گیر و دیگر قیود تغییر می نماید. در حالیکه در بخش های پیشین به روشها، الگوها و مدل های متعدد در تصمیم گیری اشاره نمودیم، بنظر می رسد که می توان تمامی آنان را در دو مکتب فکری متمایز جای داد: روشهای مبتنی بر رهیافت انتخاب عقلایی و روشهای مبتنی بر رهیافت روانشناسی معرفت شناختی. تئوری تصمیم گیری شهودی چند وجهی تلفیقی از عناصر دو مکتب فکری فوق را در بخش روانشناختی معرفتی خود در نظر دارد.

تئوری شهودی چندوجهی مکانیزم شناختی را برای انتخاب یکی از راه حل ها در تصمیم گیری در نظر دارد و شرایط حاکم بر تصمیم و پروسه شناختی مربوط به آن (که چرایی و چگونگی تصمیم را مشخص می نماید) را روشن می سازد.

این روش چند نکته اساسی را در بطن خود دارد:

۱- رهبران بنگاه ها برای اندازه گیری موفقیت و یا شکست خود، سود و یا زیان، دستاوردها و ناکامی ها و ریسکها و مخاطرات از روش ها و واژه های مختلف استفاده می نمایند. تئوری شهودی چندوجهی بدنبال فرآیندهای کاوشی است.

۲- در تصمیم گیری روش های مختلفی برای استفاده از اطلاعات وجود دارد که لزوماً با یکدیگر شبیه و نزدیک نمی باشند. یکی از محسنات تئوری شهودی چند وجهی آن است که خاصیت میزبانی برای استرژئی های اقتضایی را دارا ست و بنابراین انعطاف لازم برای استفاده از روش های متفاوت استفاده از اطلاعات را دارد.

۳- در روانشناختی معرفتی ثابت شده است که علیرغم تمامی مطالب گذشته در مورد ذهن، روح و روان انسانها که هر کدام دارای مشخصات مخصوص به همان انسان را دارد و از بقیه متمایز می شود، اما مطالعات بعدی نشان داد که نوعی تجانس و همگنی مابین پیچیدگیهای شناختی در برخی انسان ها وجود دارد. گرچه در تعداد دیگری از انسانها نیز عدم تجانس شناختی به چشم می خورد.

صفحه تصمیم: ساختار صفحه تصمیم ماتریسی است از راه حل ها و ابعاد تصمیم. در گذشته دیدیم که استراتژی های تصمیم به دو دسته کاملاً جدا تقسیم میگردند. استراتژی های مبتنی بر آلترناتیو و استراتژی های مبتنی بر بعد. وظیفه تصمیم گیر آن است که یک آلترناتیو را از میان مجموعه راه حل ها با توجه به اطلاعات دریافتی انتخاب نماید. اگر بخواهیم این کار را با استفاده از کامپیوتر انجام دهیم، این بدان معناست که وظیفه تصمیمگیر آن است که یک آلترناتیو A_i که با ابعاد مختلفی مانند D_j ارزیابی شده است را برگزیند. ارزشهایی مانند V_{ij} در درون ماتریس، بازشناسی ارزیابی آلترناتیو A_i بر بعد معلوم D_j را به عهده دارند. انتخاب ها با کلیک کردن بر روی مجموعه ای از راه حل ها و از تقاطع آن با متغیر بعد بدست می آید. همچنین این صفحه مقدراً زمانی که تصمیم گیر در پای کامپیوتر برای انتخاب صرف نموده است را مشخص می سازد. (شکل ۱۳) بخشی از آخرین مرحله تصمیم را نشان می دهد.

پرسشها

۱. تصمیم گیری را تعریف کنید.
۲. رابطه پیدایش مسایل وپویایی سازمان را بررسی کنید.
۳. بهترین شکل مشاوره درتصمیم گیری را دروضعیتهای گوناگون بررسی کنید.
۴. درباره چگونگی استفاده از تجربه درمساله یابی واخذ تصمیم بحث کنید.
۵. تصمیم گیر در بحران را شرح دهید.
۶. شرایط تصمیم گیری را صرف نام ببرید.

فصل چهارم

برنامه ریزی (پلانگذاری)

برنامه ریزی عبارت است از «تفکر در کلیات و جزئیات برنامه» و یا به عبارت دیگر تعیین اهداف و اتخاذ شیوه و روشهایی که ما را در به بهترین نتیجه مطلوب برساند (۱).
بنابر قولی دیگر: برنامه ریزی متضمن تعیین هدفها و مقاصد سازمان و تهیه نقشه و برنامه ی کار است. برنامه ها نشان می دهند که هدفها چگونه باید تحقق یابند (۲).

اهمیت برنامه ریزی

همانگونه که از تعاریف فوق مشخص می شود، برنامه ریزی به معنای مشخص نمودن طرح کار و نقشه برای حرکتهای آینده می باشد. بدیهی است که این امر از مهمترین ارکان مدیریت بوده و هیچ مدیری نباید اهداف سازمان را بدون برنامه تعقیب کند.
مدیران پس از دریافت جرقه ای در اندیشه خود، در صورتی که بتواند به عنوان یک هدف برای سازمان مطرح شود، واکنشهای گوناگونی از خود بروز می دهند: بعضی هیجان زده و با شتاب و بدون برنامه دست به کار شده، اقدام می نمایند و هر چه افراد از این سو و آن سو به آنان تذکر و هشدار می دهند که جوانب این امر سنجیده نیست، توجه نکرده، غرض کنان به پیش می روند تا زمانی که سر مبارکشان به سنگ می خورد و از حرکت باز می ایستند، در آن هنگام، بال و پرها ریخته، نادم و پشیمان به گوشه ای پناه می برند.
این افراد هر روز به نحوی و با خیال جدیدی پای به عرصه سازمان نهاده و هر زمان حرف جدید و هر لحظه تصمیم ناپخته ای اتخاذ و عمر شریف خود و همکاران و امکانات بیت المال را فدای ناپختگیهای خود می کنند.

اما دسته دیگری از مسؤولان که دارای واکنشی صحیح و منطقی هستند به هنگام دریافت یک هدف عملیاتی به برنامه ریزی می پردازند و با برنامه ای صحیح و دقیق کار را شروع می کنند؛ اینان مسؤولانی موفق بوده و مجموعه تحت امرشان را می توانند عاقلانه رهبری کنند.

اهمیت برنامه ریزی از نظر آیات و روایات

از نظر آیات قرآن و روایات، برنامه ریزی دارای اهمیت بسیاری است که اکنون جهت آگاهی شما به بعضی از این روایات اشاره می شود: عن علی (علیه السلام): (۳) بقای مناصب و دولتها مربوط به برنامه ریزی و چاره اندیشی در امور می باشد.

از این روایت به خوبی فهمیده می شود که دولتمردان و حاکمان موفق خواهند بود که دارای قدرت برنامه ریزی باشند و بتوانند مشکلات را با سر انگشت اندیشه حل کنند، والا از بین خواهند رفت.

پیامبر (صلی الله علیه و آله و سلم) به ابن مسعود می فرماید: هر گاه کاری را انجام دادی از روی علم و عقل انجام ده و بر حذر باش از این که کاری را بدون آینده نگری و آگاهی انجام دهی. به درستی که خداوند - جل جلاله - می فرماید: «همانند زنی که بافته اش را بعد از این که محکم گردانیده بود، جاهلانه باز کرد، نباشید.»

توضیح:

نقل شده است که زنی نادان و احمق در قریش بوده است که چیزی را می بافته و پس از بافته شدن، آنها را می شکافته است. این داستان به عنوان کنایه برای افرادی به کار می رود که عملی را بدون آگاهی آغاز می کنند و پیش از مدت کوتاهی با حالتی پشیمان سر جای اول باز می گردند. قرآن مجید انسانها را از انجام دادن یک چنین افعال احمقانه ای نهی کرده است. پیامبر اسلام نیز با استناد به این آیه مبارکه می فرماید: هیچ کاری را بدون عقل و علم انجام ندهید. با توجه به تعبیر صریح قرآن مجید و تاکید پیامبر اسلام و روایاتی از این قبیل، کسی نمی تواند در ضرورت و اهمیت برنامه ریزی از نظر اسلام تردیدی داشته باشد.

فواید برنامه ریزی

برنامه ریزی دارای فواید بسیار زیادی است که در ذیل با توجه به روایات به مواردی از آن اشاره می کنیم:

۱. مانع ندامت

برنامه ریزی موجب می شود انسان با دید مشخصی وارد کار شده، هدفی را دنبال کند؛ این امر به او آرامش می بخشد، با خاطری آسوده کار را شروع و پیگیری می نماید و هرگز دغدغه آن ندارد که با شکست مواجه شود و از انجام دادن کارهایش پشیمان شود. این اطمینان خاطر در حین کار و آگاهی به آینده طرحها تأثیر زیادی در روحیه ی مدیران داشته و بازتابش در عملکرد آنان به خوبی بروز می کند. ناگفته نماند که این آرامش خاطر از روی تخیل و دلخوش بودن به امور غیر واقعی نیست، بلکه کاری که با طرح و برنامه دقیق شروع شود، امکان موفقیت آن بسیار زیاد است و احتمال شکست و پشیمانی در آن به قدری ناچیز است که از سانهای عاقل، خاطر خویش را با آن نمی آزارند؛ در این باره امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) می فرماید: آینده نگری قبل از شروع کار، تو را از پشیمانی ایمن می سازد. آینده نگری قبل از شروع هر عملی موجب می شود کارها به گونه ای پیش رود که انسان از عملکرد خود پشیمان نشود.

۲. حلال مشکلات

علی (علیه السلام) میفرماید: کسی که در چاره اندیشی کوتاهی کرد شدايد او را به پا خواهند داشت. کسانی که توان چاره اندیشی جهت حل مشکلات را دارند سختیها در مقابل آنان سر بر نمی آورند، اما افرادی که بدون برنامه، کاری را شروع می کنند، چون اشکالات کار را پیش بینی نکرده اند و اینان همیشه در دنیایی از مشکلات غوطه ورنند و از گرفتاریها و کار زیاد شکایت دارند، اما اگر خوب توجه کنند، خواهند فهمید که باید از بی برنامه بودن و بی تدبیری خود شکوه کنند.

۳. استفاده ی بهتر از امکانات

مدیران بسیاری هستند که اگر به سبب ناتوانی در مدیریت مورد اعتراض قرار گیرند همه مشکلات را از کمبود امکانات می دانند و خویشان را از ضعف مبرا نشان می دهند، امکانات مادی هم که زبان ندارند تا از خود دفاع کنند و مقصر اصلی را نشان دهند، اما مدیرانی که دارای توان برنامه ریزی هستند، در موارد بسیاری با امکانات ناچیزی کارهای بزرگی را به انجام می رسانند؛ مدیران بی برنامه با امکانات بسیار وسیعتر به یک چنین موفقیتی نائل نمی شوند. مدیرانی که از نظر امکانات در تنگنا هستند، اگر به خوبی فکر کنند و با برنامه ای منظم امکانات را در موارد ضروری و لازم به کار گیرند و از معطل ماندن بیجای آن جلوگیری کنند، می توانند با درایت، بیشترین بهره برداری را داشته باشند.

اما اگر مدیر برنامه نداشته باشد، دریایی از امکانات را در موارد غلط به کار خواهد گرفت و نهایتاً در جهت تحقق اهداف سازمانی هیچ حرکت مثبتی ارائه نخواهند کرد. در این باره امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) می فرماید: ظرافت و دقت در برنامه ریزی بهتر از امکانات است. گروهی از مدیران به محض برخورد با مشکلات، فریاد بر می آورند که نمی شود بدون امکانات کار کرد. اگر امکانات فراهم نشود، کار کردن غیر ممکن است و.... پس از آن سیاهه ای از امکانات تخیلی مورد نیاز را تهیه می کنند و اعلام می دارند تنها مشکل ما نبودن این اقلام است. حال آن که در بسیاری از موارد اگر مقداری فکر کنند، خواهند دید مشکل از جای دیگری است و می توان با امکانات موجود کار کرد و بسیاری از گره های کور را باز نمود. البته نمی خواهیم لزوم تأمین امکانات را در کلیه موارد منکر شویم، زیرا برای انجام دادن هر کاری تهیه امکانات، لازم و ضروری است؛ ولی باید اعتراف کرد که در بسیاری از موارد مدیران بی کفایت و یا فاقد توان برنامه ریزی، قبل از آن که به علل مشکلات بیندیشند و برای رفع آنها طرحی و برنامه ای ارائه کنند، از کمبود امکانات شکایت می کنند، چون این کوتاهترین راهی است که می توانند به وسیله ی آن، ضعفهای خود را مخفی نگه داشته، توجیه کنند.

لوازم برنامه ریزی

در مبحث برنامه ریزی، افراد برنامه ریز باید به چند مسأله کاملاً توجه داشته باشند که ذیلأ به بیان آنها می پردازیم:

الف) اعتقاد به امکان حل مشکل

در برنامه ریزی، قبل از هر چیز باید ناامیدی و یأس را از فکر دور داشت و معتقد بود که هر مشکلی راه حلی دارد و می توان با یافتن راه و پیمودن آن به نتیجه رسید؛ در این مورد روایتی از امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) نقل شده است که: برای هر چیزی چاره ای وجود دارد.

ب) استفاده از روند گذشته

پس از این که انسان به این باور رسید که برنامه ریزی امکان پذیر است باید اطلاعاتی را که بر اساس تجارب گذشته به دست آمده، گرد آورد و کاملاً مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. استفاده از تجارب گذشته در امر برنامه ریزی، دارای اهمیت خاصی است که باید به آن توجه داشت، زیرا در طول تاریخ، بخش عظیمی از پیشرفت انسانها مرهون این مسأله بوده است. در این مورد علی (علیه السلام) می فرماید: کسی که تجربه اش کم باشد، فریب خواهد خورد و کسی که تجربه اش زیاد باشد، لغزشهایش کم می گردد.

این روایت، اهمیت تجربه را برای انسانها بیان می نماید، حال اگر بنا شود در برنامه ریزی از تجربیات استفاده شود، ناچار باید این تجربیات به صورت اطلاعات دسته بندی شده، تهیه و آماده شود. گفتنی است که این اطلاعات گاهی در قالب آمار و گاهی تحلیلهای آماری و یا گزارش از سوابق اقدامات مشابه و زمانی هم به اشکال دیگر در دسترس افراد قرار می گیرد. چه بسیار اتفاق می افتد کاری که امروز عده ای می خواهند برایش برنامه ریزی کنند، گذشتگان عیناً انجام داده و با ثمرات تلخ و شیرین او دست و پنجه نرم نموده اند و نقاط ضعف و ابهام آن مشخص شده است که اطلاع از این موارد به انسان بینش می بخشد و می تواند بهترین یاور او باشد.

پ) تفکر

پس از آن که فرد یا گروهی که تصمیم به برنامه ریزی دارند، اطلاعات لازم را به دست آورند و نسبت به گذشته آگاهی یافتند، باید بنشینند و فکر کنند، زیرا این «فکر» است که می تواند راه رسیدن به اهداف سازمانی و عملیاتی را بر مبنای اطلاعات صحیح به آنان نشان دهد. علی (علیه السلام) می فرماید: راه یابی و چاره اندیشی ثمره فکر کردن است. چه بسیارند مدیرانی که تنها کار می کنند و جز در مواردی نمی اندیشند، در حالی که بر مدیران لازم است درباره حل مشکلات و ارائه طرحهای جدید در جهت پیشبرد سازمان به سوی اهداف آن بیندیشند و مطمئن باشند که پس از قدری تأمل و تفکر راه را خواهند یافت. اگر هدف، الهی باشد و کسی بخواهد برای جلب رضای خداوند برنامه ریزی کند امدادهای الهی هم یاور او گردیده او را کمک خواهند کرد. قرآن مجید می فرماید: ای کسانی که ایمان آورده اید اگر خدا را یاری کنید خدا شما را یاری می کند و گمراهیتان را استوار می دارد.

آنانکه در راه ما تلاش کنند بی شک آنها را به راه های خود هدایت می کنیم و خداوند با نیکوکاران است.

اگر مدیران لحظه ای بیندیشند و هواهای نفسانی و حب ریاست و بزرگ نمایی و ... را از خود دور ساخته فقط برای خدا فعالیت کنند خداوند آنان را یاری نموده علاوه بر موفقیت دنیا آخرت آنها را آباد خواهد ساخت.

انواع برنامه ریزی

به طور کلی می توان برنامه ریزیهای که در یک سازمان انجام می شود به دو نوع تقسیم کرد: یکی برنامه ریزی جامع و دیگری برنامه ریزی عملیاتی. قابل ذکر است که برای یک سازمان، وجود هر دو نوع برنامه مورد نیاز است و اگر یکی از برنامه ها نباشد حرکت کلی سازمان، روند روبه رشدی نخواهد داشت.

(۱) برنامه ریزی جامع یا استراتژیک

برنامه ریزی جامع به برنامه هایی گفته می شود که خطوط کلی برنامه های آینده سازمان را در دراز مدت مشخص می نمایند و گاهی در این برنامه ها سیر کلی حرکتها تا رسیدن به کلیه اهداف سازمانی مشخص می شود. در برنامه ریزی جامع، وضعیت فعلی سازمان و راه های کلی آینده تبیین می گردد، به گونه ای که کلیه برنامه ریزیهای عملیاتی به بخشی از این حرکت کلی تعلق می گیرد. برنامه ریزی جامع به کلیه برنامه های عملیاتی جهت می دهد و از پراکندگی و گاهی تعارض و تضاد برنامه ها جلوگیری می نماید.

(۲) برنامه ریزی عملیاتی

در برنامه ریزی عملیاتی، خطوط کلی برنامه جامع در اجزای مناسب خرد می شود و هر جزء به صورت هدف در برنامه های عملیاتی تعیین می گردد، سپس برای رسیدن به هریک از اهداف، برنامه ی عملیاتی ترسیم می گردد. بعضی برنامه ریزی عملیاتی را این گونه تعریف کرده اند: برنامه ریزی عملیاتی را می توان پیش بینی عملیات برای نیل به هدفهای معین با توجه به امکانات و محدودیتها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه جامع تعریف کرد (۱۳).

چند مطلب مهم:

در پایان مبحث برنامه ریزی، توجه به چند مطلب و بحث پیرامون آن مطالب لازم به نظر می رسد:

الف) حد دقت در برنامه ریزی

در برنامه ریزی باید یک اصل کلی را رعایت کرد و آن، این که در هنگام برنامه ریزی، دقت بیشتر و در اجرا، سرعت زیادتر مطلوب است؛ اما این دقت و حساب شده عمل کردن هم حدی دارد.

سوالی که در این جا مطرح می شود، این است که حد دقت در برنامه ریزی چیست؟ در این باره امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) می فرماید: اصل و ریشه ژرف نگری و دقت در امور، توقف نمودن به هنگام شبهه است.

بدین معنا که اگر در موردی به نتایج کار، علم نداری و نمی دانی این کار در نهایت به کجا خواهد انجامید، آیا این کار مفید است و یا مضر و آیا این عمل دارای بازتاب و نتیجه مثبت است یا منفی باید توقف کنی و دست به کار نشوی، اما در جایی که جوانب امر کاملاً روشن است و شبهه ای وجود ندارد، تعلل ورزیدن بیش از حد بی معناست. بعضی به بهانه این که باید در کارها حساب شده عمل کرد، هیچ حرکتی نمی کنند و از هر اقدام مثبتی رو می گردانند و حال آن که باید در حد رفع شبهه آن هم شبهات منطقی و صحیح، فکر و دقت نمود سپس اقدام کرد. خلاصه آن که دقت تا جایی پسندیده و عاقلانه است که شبهه ای وجود داشته باشد.

ب) وسواس در برنامه ریزی

اگر کسی با وجود خوب اندیشیدن در اطراف شبهات و یافتن راه حلهایی برای آنها باز مردد بود، دچار وسواس در برنامه ریزی شده، باید قاطعانه این صفت را از خود دور کند و با قدرت وارد عمل گردد، زیرا این صفت، نه تنها دور اندیشی نبوده، بلکه ترس است. در روایتی از «ابومحمد العسکری» نقل شده است که: برای دوراندیشی و دقت در امور، مقداری است که اگر زیاده از آن مقدار شد، ترس است. حال اگر کسی به بیماری ترس و دودلی و دلهره مبتلا شد، باید بی درنگ وارد عمل شود و به وسوسه های بیجا اعتنا نکند؛ در این باره علی (علیه السلام) می فرماید: اگر از امری ترسیدی خود را در آن بیفکن برای این که مشکل این حالت سخت تر از چیزی است که از آن می ترسی.

پ) آزمایش برنامه

پس از تهیه و تدوین برنامه، جهت اطمینان بیشتر نسبت به نتایج، باید حتی الامکان برنامه را در محدوده ای کوچک آزمایش کرد و به دقت مورد ارزیابی قرار داد، مثلاً اگر برنامه ای برای روستاهای کشور تهیه شده، لازم است حدود ده روستای مختلف را- که دارای اقلیمها، آداب و سنن اجتماعی و مذاهب گوناگونند- انتخاب نمود و برنامه را در آن آزمایش کرد.

در زمان اجرا بهتر است که برنامه ریزان، مستقیماً نتایج را مد نظر بگیرند و پس از ارزیابی دقیق، نقاط ضعف برنامه را مشخص کرده برطرف کنند.

ت) تصویب برنامه

پس از تهیه برنامه و انجام دادن آزمایش، برنامه جهت تصویب به مراجع مربوط ارسال می گردد، در صورتی که نظر خاصی ارائه شد، در برنامه اعمال و پس از اصلاحات و تصویب، برنامه جهت اجرا ابلاغ می گردد.

انواع برنامه ریزی:

- 1- از نظر زمانی (کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت)
- 2- از نظر مکانی (کلان، بخشی، منطقه ای)
- 3- از نظر حوزه عملکرد (اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی)

ویژگی های یک برنامه ریزی خوب

۱. روشن و قابل فهم باشد (دارای هدفها و فعالیت های کمی)
۲. به آسانی بتوان آن را اجرا کرد (آرمانی نباشد)
۳. جامع باشد (دربرگیرنده کلیه جنبه های عملیاتی باشد)
۴. متعادل باشد (منابع به طور متوازن توزیع شده باشد)
۵. انعطاف پذیری داشته باشد
۶. مدت زمان مشخص داشته باشد
۷. بامشارکت کارکنان ذیربط، تدوین شده باشد
۸. به جنبه های انسانی نیز توجه داشته باشد

اصول تعیین اهداف در برنامه ریزی عملیاتی:

- ۱- مطالعه شده باشند.
- ۲- صراحت داشته باشند.
- ۳- محاسبه شده باشند (کمی)
- ۴- مدت انجام آن معین باشد.
- ۵- هزینه های انجام آن معین باشد.
- ۶- واقع گرا باشند.
- ۷- با اهداف کلی و بلند مدت سازمان هماهنگ باشد.
- ۸- با سایر اهداف هماهنگ باشند.
- ۹- متضمن راه حل های عملی باشند.
- ۱۰- به مأموریت سازمان توجه کامل داشته باشد.
- ۱۱- توالی و استمرار داشته باشد.
- ۱۲- متناسب با قدرت اجرایی موجود باشد.
- ۱۳- با نظر مجریان شکل گرفته شده باشد.
- ۱۴- قابل نظارت، ارزیابی و کنترل باشد.

مراحل برنامه ریزی

- تعیین هدف (اولویت هدفها- زمان- ترکیب)
- پیش بینی :مدت زمان فعالیت(کوتاه مدت ،میان مدت وبلند مدت)
- قابل اجرا نمودن از راه بودجه بندی(آموزش- انتخاب اصلح افراد-کنترل)
- اتخاذ تصمیمات که فعالیت سازمان را در راه نیل به هدف مطلوب رهبری نماید:
- انعطاف پذیری- قابلیت درک - ایجاد هماهنگی - اخلاقی بودن تصمیمات
- روشهای اجرا:روش متمرکز - روش غیر متمرکز (محاسن ومعايب)
- وسایل اجرا
- ارزیابی واصلاح برنامه

پرسشها

۱. برنامه ریزی را تعریف کنید؟
۲. برنامه ریزی را تفکر منظم گویند؛ درین باره بحث کنید؟
۳. انواع برنامه هارا شرح دهید؟
۴. برنامه ریزی را از لحاظ زمانی شرح دهید؟
۵. برنامه ریزی کدام موارد را مورد مطالعه قرار میدهد؟

فصل پنجم

سازماندهی

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

اهمیت مطالعه سازمان

اهمیت مطالعه سازمان و روشهای سازماندهی در این است که ارگانهای خوب سازمان یافته کارآتر هستند و کارکنانشان راضی ترند (اسکات، ۱۹۷۴ ص ۲۴۲-۲۵۴) باید توجه داشت که مدیر در یک سیستم سازمان یافته زمان زیادی را صرف سازماندهی نمیکند، بلکه بخشی از وقت خود را به آن اختصاص میدهد.

تعریف سازماندهی

- **سازماندهی**، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان، بمنظور کسب اهداف صورت می گیرد.
- **سازماندهی**، فرایند نظم و ترتیب بخشیدن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام کار و تحقق هدفهای سازمانی می باشد.
- به بیان دیگر، سازمان دهی فرایندی سه مرحله ای است مرکب از:
 - الف) طراحی کارها و فعالیتهای
 - ب) دسته بندی فعالیتهای
 - ج) برقراری رابطه میان پستها به منظور کسب هدف مشترک (کارلیسل، ۱۹۷۶، ص ۳۳۰).

ساخت سازمانی

ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرایند سازماندهی است و عبارت از سیستم روابطی است که بطور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده است، و حاکم بر فعالیت های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند (کارلیسل، ۱۹۷۶، ص ۳۳۰). ساخت سازمانی، به کارگیری منابع و فعالیت های افراد را باید به گونه ای باهم ترکیب و هماهنگ کند که تضایف حاصل شود. سازماندهی به عنوان یک فرایند، با سایر فرایندهای مدیری تعامل دارد.

رهنمای سازمان

بعضی از سازمان ها بسیار بزرگ، ساختار سازمان رسمی خود را به کمک راهنمایی سازمانی توضیح میدهد. این رهنما شامل اطلاعات زیر است:

۱. اهداف سازمانی

۲. خط مشی ها و رویه ها

۳. نمودارها

۴. شرح شغل برای مدیران اجرایی کلیدی

۵. رهنمودهای برای عناوین مدیران اجرایی

تهیه و به روز نگهداشتن راهنمایی سازمانی پرهزینه است، ازین رو بیشتر مدیران از آن استقبال نمی کنند؛ این گونه مدیران، ارتباطات شفاهی را ترجیح می دهند و احساس میکنند که رهنمایی سازمانی آزادی ایشان را محدود می سازد؛ البته رهنمایی سازمانی عمدتاً در سازمانهای بزرگ موجود است و مدیران عالی معمولاً تهیه آن را به مدیران برنامه ریزی واگذار می کنند. هنگامی که از مدیران عالی، رهنمایی سازمانی خواسته می شود، یا می گویند هنوز آماده نکرده ایم یا اگر رهنمایی سازمانی خود را میدهند و معمولاً میگویند: به روز نیست، ما میخواستیم آن را اصلاح کنیم، ولی فرصت نشد.

ازین پاسخ ها برمی آید که سازمان ها در واقع براساس روابط غیر رسمی کارکنان اداره می شود، به این ترتیب برای اداره یک سازمان، به نمودار سازمانی و رهنمایی سازمانی نیازی نیست، مگر برای آموزش کارکنان. اگرچه گاهی روابط غیر رسمی مهمتر از روابط رسمی است، اما برای نمودار سازمانی نشان داده نمیشود، درحالیکه نمودار و راهنمایی سازمانی، مدخلی برای شناخت چگونگی سازماندهی در یک سازمان است.

انواع مختلف ساخت سازمانی

روش های بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمانها است. که به آنها درین بخش اشاره میشود.

سازمان های رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی، ساختاری برنامه ریزی شده از نقش ها است؛ که به صورت رسمی سامان یافته است . به عبارت دیگر، سازمان رسمی، عبارت است از سیستم یا شبکه ای از ارتباطات و اختیار، که افراد و گروه هایی که وظایف مهمی انجام می دهند، را به هم مرتبط می سازد. در ورای هر سازمان رسمی، معمولاً یک سازمان غیر رسمی (مجموعه ای از روابط کاری غیر رسمی در میان اعضای سازمان) وجود دارد؛ در حالیکه سازمان رسمی تعیین می کند، چه فردی به چه کسی، گزارش می دهد؛ سازمان غیر رسمی براین مبنا استوار است، که چه کسی، عملاً با چه کسی، به تعامل می پردازد.

در نمودارهای سازمانی، می توان ساختار رسمی سازمان و اینکه چه کسانی مسئول چه نوع کارها و یا فعالیت هایی هستند، را نشان داد. همچنین نمودار سازمانی می تواند، نقاط ضعف سازمانی، مانند کارهای مضاعف یا تعارض های بالقوه را مشخص کند. ولی نمودار سازمانی باعث می شود که برخی از ویژگی های ساختار سازمانی از نظرها پنهان بماند. از یک دیدگاه، نمودار سازمانی بیانگر این است که افراد همسطح، دارای اختیارات و مسئولیت های یکسان یا برابر هستند؛ در حالی که همیشه چنین وضعی صادق نیست؛ نمودار سازمانی نمی تواند در روابطی که بین افراد به وجود می آید (سازمان غیر رسمی)، خدشه ای وارد کند یا سد راه آن گردد.

چستر بارنارد، اولین کسی است که روابط بین سازمانهای رسمی و غیر رسمی و فرآیندهای تصمیم گیری در سازمان و نقش و وظایف مدیریت را مطالعه کرد. او طرفدار پیوستگی بین ارزش ها و شبکه های اجتماعی و غیر رسمی و نظام های رسمی و اهداف است و اعتقاد دارد که هرچه این عوامل و عناصر، پیوستگی و یکنواختی داشته باشند؛ سازمان بهتر عمل می کند .

وی یکی از نخستین اندیشمندان بود که به اهمیت ساختار سازمانی پی برد و یادآور شد که روابط غیررسمی، هم به انجام کارها کمک می کند و هم می تواند به کارکنان در تأمین نیازهای اجتماعی شان کمک کند.

هربرت سایمون درباره سازمان غیر رسمی، عقیده دارد که سازمان غیر رسمی روابط شخصی ای است، که در سازمان وجود دارد و بر تصمیمات اثر می گذارد؛ ولی در طرح رسمی، پدیدار نمی گردد؛ یا با آن سر سازگاری ندارد.

در همین زمینه کیت دیویس، معتقد است که سازمان‌های غیر رسمی، شبکه‌ای از روابط شخصی و اجتماعی هستند که لزوماً توسط سازمان شکل نگرفته اند؛ بلکه به گونه‌ای خودجوش با همکاری و معاشرت و تعامل افراد پدید می‌آیند. سازمان‌های غیر رسمی ممکن است دربرگیرنده افرادی از یک سازمان باشند، که مثلاً در تعطیلات، باهم به تفریح و ورزش می‌پردازند؛ یا افرادی که در ساعتهای فراغت، باهم به صرف چای می‌پردازند. این پیوندهای بین فردی، در مدیریت بسیار مهمند؛ زیرا مدیران باید نسبت به سازمان غیر رسمی آگاه بوده و از دشمنی با آن پرهیز کرده و از فواید آن در اداره سازمان بهره‌جویند. بررسی اینکه چرا و چگونه گروه غیر رسمی پدید می‌آید، از موضوعات مطرح در روان‌شناسی اجتماعی است.

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

چرایی و عوامل پیدایش سازمان‌های غیر رسمی

این واقعیت که یک سازمان به صورت رسمی ایجاد شده است، نمی‌تواند به این معنی باشد که همه فعالیت‌ها و روابط متقابل بین اعضاء، به صورت دقیق طبق طرح یا نمودار سازمان باشد. در هر سازمان رسمی، تعدادی سازمان غیر رسمی به وجود می‌آید و این روابط (روابط غیررسمی) بدان سبب به وجود می‌آیند که افراد در کنار یکدیگر کار و زندگی می‌کنند.

در سازمان‌ها، مقررات رسمی باید کلی، فراگیر و بسیار گسترده باشند؛ تا بتوانند شرایط گوناگونی را که به وجود می‌آیند، تحت پوشش قرار دهند؛ ولی به کارگیری این قوانین کلی، در موارد خاص موجب می‌شوند که در قضاوت (برای حل مسائل و کاربرد قوانین) مسائلی به وجود آید و برای حل این مسائل به ناچار، باید از روش‌های غیر رسمی استفاده کرد. حتی ممکن است پیوسته تصمیماتی گرفته شود که مقررات رسمی، آنها را پیش‌بینی نکرده‌اند؛ به‌ویژه هنگامی که تغییرات به سرعت انجام می‌شود؛ مدت مدیدی پیش از اینکه مقررات رسمی، تغییر یابند و با اوضاع در حال تغییر سازگار گردند؛ برای حل مسائل و اتخاذ تصمیمات ضروری باید از روش‌های غیر رسمی استفاده کرد. گذشته از این برای سازمان‌دهی عملکردها و افزایش بهره‌وری باید از هنجارهای غیر رسمی استفاده کرد.

علاوه بر ساختار سازمان رسمی عواملی مانند ویژگی های افراد گوناگون، توانایی های آنها، تمایل افراد به کمک به یکدیگر و میل به هم نوایی با هنجارهای گروه و نیازهای اجتماعی افراد می توانند در شکل گیری سازمان های غیررسمی نقش مهمی ایفا کنند.

تفاوت سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

۱. **چگونگی ایجاد؛** سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود. ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند؛ یعنی به صورت انتزاعی در اسناد و مدارک سازمانی ترسیم شده اند؛ زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی شده عمل نمی کند؛ اما سازمان غیر رسمی، بیانگر حالت واقعی سازمان است؛ یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می دهد. بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود، سازمان غیر رسمی به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می گردد؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل، تحکیم یا گسترش می دهد. برای مثال، در ساختار رسمی، ممکن است تمام مسائل نیروی انسانی، به طور مستقیم با مسئول کارگزینی در میان گذاشته شود؛ ولی اگر کارکنان دریابند که می توانند از معاون کارگزینی کمک بیشتری بگیرند، به وی مراجعه خواهند کرد.

۲. **ماهیت؛** ماهیت غیر شخصی سازمان رسمی در برابر ماهیت شخصی سازمان غیر رسمی از وجوه تمایز عمده میان سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی است. سازمان رسمی، به طراحی مشاغل محدود شده و از طریق فرایند کارگزینی، افراد خاصی برای تصدی مشاغل، انتخاب می شوند. در حالی که سازمان غیررسمی هنگامی شکل می گیرد که تصدی شغل معینی در سازمان، موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران می شود.

سازمان غیر رسمی چهره دوم سازمان به شمار آمده و در دل سازمان رسمی پدیدار می شود و بدون آن نمی تواند ایجاد گردد. این نوع سازمان سایه سازمان رسمی بوده و در عین حال بر آن اثر می گذارد.

۳. سازماندهی؛ سازمان غیر رسمی دارای سازماندهی متزلزل، قابل انعطاف و ضعیف است.

مزایا و معایب سازمان غیر رسمی

سازمان غیر رسمی به افراد کمک می کند تا باهم ارتباط برقرار سازند، و یکدیگر را حمایت کنند و نیازهایشان را برای تعامل اجتماعی ارضا نمایند. همچنین پشتیبانی از اهداف سازمانی، ایجاد ارتباطات موثر و عاملی موثر در جبران کمبود توانایی مدیران نیز از مزایای سازمان غیر رسمی ذکر شده اند.

از طرف دیگر، سازمان غیر رسمی ممکن است، به ضرر سازمان نیز باشد، این سازمان ها می توانند مستعد شایعه پراکنی (شایعات منفی) باشند، در برابر تغییر مقاومت کنند و حتی کوشش های کارکنان را از اهداف سازمانی منحرف کنند. افرادی که به گروه های غیر رسمی راه نمی یابند، ممکن است احساس کنند که غریبه هستند و از کارشان ناراضی شوند. مثلا مدیران آمریکایی از وجود کابینه سایه (یک گروه غیر رسمی از مدیران ژاپنی که علی رغم عناوین شغلی که به غیر ژاپنی ها داده شده است، قدرت واقعی برای انجام کار در مؤسسه را در اختیار دارند) در شرکت های ژاپنی ناراضی هستند.

به علاوه، پیروی و سازگاری منفی گروه های غیر رسمی به وسیله عادات و پیمان های خود، به همدیگر متصل هستند و تغییراتی که امنیت آنان را به مخاطره بیندازد؛ مورد مخالفت آنان قرار خواهد گرفت، نیز جزء معایب سازمان های غیر رسمی هستند.

حاصل مباحث مذکور، این است که مدیران، سازمان های غیر رسمی را باید در سازمان خود به رسمیت بشناسند و از مزایای آنها در راستای ارتقاء عملکرد کارکنان و ارضاء نیازهای اجتماعی آنان بهره گرفته و کلا از سازمانها غیر رسمی در جهت اهداف سازمانی بهره بگیرند و در تصمیم گیری ها به منافع و عملکرد سازمانهای غیر رسمی توجه داشتند و معایب سازمان های غیر رسمی را مدیریت کنند.

پرسشها

۱. آیا قبل از سازماندهی، آگاهی از وجود نیروها و قابلیت‌های آنها ضروری است؟
۲. ظهور سازماندهی اجتماعی را در طول تاریخ بشری مورد بررسی قرار دهید؟
۳. در نتایج تخصصی شدن سازمانها بحث کنید؟
۴. آیا بهترین الگو برای سازماندهی وجود دارد؟
۵. سازماندهی مجدد برای یک سازمان در چه مراحل از عمر آن ضرورت می یابد؟
۶. سازمان و سازماندهی از هم دیگر چه فرق دارد؟
۷. ساختار سازمانی را نام گرفته هریک را تشریح کنید؟

فصل ششم

بسیج منابع وامکانات

حوزه امکان و تحقق مجموعه پدیده های زندگی انسان یک قلمرو گسترده و بی نهایت نیست و پیداست که امر مدیریت نیز مقوله ای جدا از این واقعیت نمی تواند باشد. همین مساله مدیر را با وظیفه ویژه ای روبرو می سازد که اساس آن پرسش است: چگونه میتوان با توجه به محدودیت های موجود، امکانات و منابع را در بازدهی نهایی شان بکار گرفت؟

این پرسش مدیر را بر آن می دارد که با توجه به نقش سازمان در جامعه و محدودیت های گوناگون درون سازمانی و برون سازمانی چگونگی بسیج امکانات را مورد مطالعه قرار دهد. یکی از وظایف اساسی مدیر، بسیج منابع و امکانات است. این وظیفه مدیر را می توان شامل موارد زیر دانست:

۱. مدیریت بازاریابی،
۲. تامین منابع مالی و سرمایه ای (مدیریت مالی)،
۳. تامین مواد و وسایل،
۴. ارزیابی، انتخاب و پرورش مدیران (تامین منابع مدیریت)،
۵. تامین و استفاده از منابع حقوقی و مقرراتی.

الف) مدیریت بازاریابی

مدیریت بازاریابی: عبارت است از تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه هایی که هدف آنها ایجاد سطح مطلوبی از معاملات بازرگانی در بازارهای منظور نظر هدفهای سازمانی است.

رسیدن به این هدف بستگی دارد به چگونگی تجزیه و تحلیل منظم و مشخصی از نیازها، تقاضاهای بازار و واسطه ها به عنوان پایه های تصمیم گیری درباره کالا، قیمت گذاری، ارتباطات و توزیع.

وظایف مدیریت بازاریابی : مدیر بازاریابی علاوه بر آنکه مثل بقیه مدیران وظایفی همچون برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل را به عهده دارد، باید وظایف زیر را نیز به عهده بگیرد.

۱-۱. تعیین هدفهای بازاریابی، مانند: هدفهای فروش و تعیین سهمیه بازار،

۱-۲. برنامه ریزی بازار مختلط، که عناصر عمده این برنامه ریزی عبارتند از:

- محصول،

- قیمت گذاری،

- کانالهای توزیع،

- توسعه،

۱-۳. سازماندهی،

۱-۴. کنترل،

۱-۵. بازاریابی وسایر وظایف.

علاوه بر وظایف کلی مذکور، یکی از صاحبانظران ایجاد تقاضا برای محصول و خدمات ارایه شده سازمان را نیز جز وظایف مدیر میدانند. از نظر وی مدیر بازاریابی وظیفه دارد «مقدار» یا «بالا تر» از سطح تقاضای مورد نظر باشد، زیرا تقاضاهایی که ما با آن روبرو ایم حالتهای مختلفی دارند:

۱. **تقاضای منفی:** منظور از تقاضای منفی، وضعیتی است که ممکن است در آن، تعداد زیادی از بخشهای بازار، اجناس و خدمات ارایه شده را نپذیرند و حتی برای اجتناب از این نوع تقاضا بهایی نیزپردازند.

بنابر این مدیر بازاریابی، باید برنامه را به گونه ای طرح ریزی کند که تقاضای منفی را به حالت مثبت تبدیل نماید یا اینکه نسبت به عرضه حالتی متعادل بیابد. این نوع بازار را «تغییر بازاریابی تقاضا» گویند.

۲. **عدم تقاضا :** تعداد زیادی از اجناس و خدمات ارایه شده فاقد تقاضا هستند در این حالت، مدیر بازاریابی باید کوشش کند هر جنس یا خدمت را به بازاری که به آن اجناس نیاز دارد ارایه دهد. البته همزمان با این کار باید در جهت تغییرات محیط بازار کوشا باشد و به جهت ایجاد تقاضا، اطلاعات لازمی را درباره اجناس یا خدمات، در اختیار دیگران قرار دهد.

۳. **تقاضای پنهان :** وضعیتی است که در آن مردم نیاز شدیدی به اجناس و خدمات دارند، اما اجناس و خدمات جهت ارضای نیاز وجود ندارد؛ بنابر این مدیر بازاریابی باید در قسمت «تحقیقات بازاریابی» و «توسعه و تکمیل اجناس» به اندازه کافی سرمایه گذاری کند تا جوابگوی تقاضای پنهان باشد.

۴. تقاضای کند شونده: وضعیتی است که در آن مقدار تقاضا برای یک جنس یا خدمات کمتر از میزان قبلی آن است و اگر پس از بررسیها مجدد بازار تدابیر لازم اندیشیده نشود، ممکن است این کاهش، افزایش یابد.

وظیفه مدیر بازاریابی، احیای مجدد تقاضا از طریق توجه به موانع موجود جهت روند مثبت تقاضا است.

۵. تقاضای نا منظم: وضعیتی است که در آن در دوره های زمانی یا فصول خاصی از سال، تقاضا بیشتر از ظرفیت تولیدی سازمان است و یا اینکه گاهی فعالیت تولیدی سازمان کمتر از ظرفیت تولیدی اش است. به طور خلاصه، زمان تقاضا برای اجناس یا خدمات با عرضه آن هماهنگی ندارد. در اینجا تلاش مدیر بازاریابی، باید در جهت انطباق عرضه و تقاضای اجناس باشد.

۶. تقاضای کامل: وضعیتی است که در آن، زمان تقاضای اجناس با مقدار و زمان عرضه آن متعادل است؛ بدیهی است که چنین حالتی مطلوب مدیر بازاریابی است و تلاش خود را در جهت حفظ و مراقبت از این شرایط مطلوب متمرکز خواهد کرد.

۷. تقاضای بیش از حد: زمانی است که مقدار تقاضا برای کالا و خدمات خیلی بیشتر از عرضه آن است؛ در این صورت وظیفه مدیر بازاریابی است که تلاش خود را مصروف تدابیری سازد تا تقاضا کاهش یابد، از قبیل تعطیل تبلیغات یا حتی تبلیغات منفی و مانند آن.

۸. تقاضای ناسالم: وضعیتی است که در آن تقاضا برای اجناس و خدمات وجود دارد که به صلاح و سلامت مصرف کننده، اجتماع و عرضه کننده نیست؛ که در این صورت باید تلاش مدیر در جهت عدم تولید یا فروش و ناسالم معرفی کردن اجناس مورد نظر باشد.

مهارت های یک مدیر

به طور کلی مدیر، باید سه نوع مهارت عمده را دارا باشد:

۱-۱. مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کار آموزی لازم برای به کارگیری: دانش، روشها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص،

۱-۲. مهارت انسانی: به این معنی که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف و اگذار شده، بخوبی استفاده کند،

۱-۳. مهارت نظری یا ادراکی: این مهارت شامل قدرت درک پیچیدگیهای تمام سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است. این دانش به فرد اجازه میدهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند. ترکیب مناسب این مهارتها با پیشرفت فرد در مدیریت از پست سرپرستی به مدیریت عالی تغییر میکند.

مدیریت مالی

برای یک سازمان تولیدی یا خدماتی ضرورتی است که بتواند با اداره صحیح در محیطی متحول به ایفای نقش خود بپردازد. مدیریت باید به کلیه جنبه های عملیاتی سازمان، شامل تولید و انجام خدمات، فعالیت های فروش و بازاریابی و همچنین وظایفی که موجب حمایت و تقویت سازمان میشود، از قبیل امور پرسنلی، آموزش و طبقه بندی اطلاعات، اهمیت لازم را بدهد. اکثر سازمانها برای انجام این گونه مسوولیتها، به طور گسترده ای از اطلاعات و گزارشات مالی استفاده میکنند. واژه امور مالی را میتوان به عنوان مدیریت جریانهای پول در یک سازمان تعریف نمود.

تعریف مدیریت مالی

مدیریت مالی، عبارت است از: جریان تصمیم گیری مالی بر اساس جمع آوری اطلاعات در ارتباط با ثبت و گزارش صحیح آنها، پیش بینی وقایع بر مبنای مدل های اقتصادی و تجزیه و تحلیل نتایج اقدامات.

بنابر این، امور مالی یا مدیریت مالی، رشته کاربردی امور اداری است. به دیگر سخن، اصولی را مورد بحث قرار میدهد که در امور مربوط به مدیریت پول مورد استفاده قرار می گیرند. توسعه مدیریت مالی با استفاده از اصول حسابداری، اقتصاد و سایر رشته ها انجام می گردد. با آنکه مدیریت مالی، دارای تیوریه ها و اصول خاصی است، اساسا با کاربردهای عملی ارتباط دارد و از دریچه نظام حرفه ای، با حسابداری و اقتصاد تمایز زیادی دارد.

رشته های مدیریت مالی

مدیریت مالی از نظر تقسیم بندی عملی، شامل پنج رشته تخصصی است؛ در هر رشته، مدیریت مالی با نحوه اداره پول و مطالبات پولی مرتبط می باشد، وجه تمایز رشته های مالی را باید در تفاوت سازمانهای مختلف در اهداف و مسایل اساسی آنها دانست.

وظایف مدیریت مالی

مدیر مالی، برای دستیابی به اهداف تعیین شده، باید وظایف خود را در زمینه انجام دهد. در اینجا ما در یک بعد، ارتباط وظایف مدیر مالی را با سایر واحدها مورد بررسی قرار می گیریم.

۱. وظیفه هدایت به طرف نقدینگی

در مورد داشتن نقدینگی کافی به منظور انجام فعالیتهای جاری سازمان، مدیر مالی وظایف زیر را به عهده دارد:

الف) پیش بینی جریان نقدی سازمان: از لوازم موفقیت روز افزون سازمان در عملیات این است که قادر باشد صورت حسابهای خود را فوری بپردازد. متناسب بودن جریان نقدی ورودی

سازمان، با جریان نقدی خروجی، موضوع بسیار مهمی است. مدیر مالی سازمان باید قادر باشد میزان منابع و زمان ورود آن را از طرف مشتریان (ارباب رجوع) به سازمان تخمین بزند. و این منابع را برای پرداخت به بستانکاران و عرضه کنندگان اجناس مصرف نماید.

ب) افزایش دروجوه: سازمان، وجوه خود را از منابع مختلفی تامین میکند. در زمانهای مختلف، بعضی از منابع از سایر منابع بهتر و مطلوبترند. در یک مقطع زمانی خاص، منابع مالی قابل دسترس، ممکن است نتوانند به اندازه کافی احتیاجات سازمان را رفع نمایند، یا امکان دارد هزینه های متعلقه به این منابع برای سازمان گران باشد؛ مدیر مالی ابتدا باید وجوه قابل وصول از هر منبع را حساب کرده، زمان استفاده از آنها را بداند و سپس در جهت اطمینان از اینکه وجوه مذکور عملاً در دسترس سازمان بوده و پرداخت کنندگان متعهد به پرداخت می باشند یا نه، گام بعدی را بردارد.

ج) اداره جریان وجوه داخلی: سازمانی بزرگ، معمولاً حسابهای بانکی متعددی برای انجام کارهای گوناگون و همچنین برای قسمتهای مختلف خود یا برای منظورهای خاصی دارند. پولهای که در بین این حسابهای داخلی جابجا می شوند باید بدقت تحت نظر قرار گیرند. غالباً اتفاق می افتد که سازمان، پول نقد اضافی در یکی از حسابهای بانکیش موجود است، در صورتی که در حساب دیگری احتیاج به پول دارد؛ با رسیدگی مداوم به حجم پول نقد در مراکز کار و هر یک از حسابهای بانکی قسمتهای مختلف عملیاتی، مدیر مالی میتواند با حداقل استقراض خارجی، به درجه بالای از نقدینگی دست یابد. کسریها و هزینه هایی که به وسیله قروض کوتاه مدت تامین میشود، از جمله دلایلی است که کنترل مصرف و توزیع پول را ایجاب میکند.

۲. وظیفه هدایت به طرف سودآوری

مدیر مالی در کسب سود برای سازمان، میتواند یک عنصر مهم تشکیلات مدیریت باشد؛ در این نقش، مدیر مالی بر مبنای تعلیمات و اقدامات مالی، جریان اطلاعات داده شده را به طرف مرحله تصمیم گیری هدایت میکند. برای کسب سود بیشتر، مدیر وظایف زیر را به عهده دارد:

الف) کنترل هزینه ها: در بیشتر سازمانهای بزرگ، تشکیلات حسابداری صنعتی مفصلی برای نظارت بر هزینه ها، در تمام زمینه های عملیاتی وجود دارد. اطلاعات هر روز برآورده میشوند و به وسیله کامپیوتر، گزارشهای اطلاعاتی مهم ارایه می گردند. مدیر مالی، اولین فردی است که گزارشها مطلع میشود و میتواند افزایش هزینه های محصولات و مراحل تولید را بررسی کرده، آنگاه نظرها و پیشنهاد های خود را مبنی بر کاهش هزینه و تحت کنترل در آوردن آنها ارایه دهد.

ب) قیمت گذاری: یکی از مهمترین تصمیمهایی است که درباره تولیدات و خدمات اتخاذ میشود. سیاستهای قیمت گذاری، تابع عواملی از قبیل فعالیتهای بازاریابی، مفروضات سطح فروش، موقعیت سازمان در بازار، وضع رقابت و چگونگی هزینه هاست.

درواقع، مدیریت مالی ابزارهایی را برای تجزیه و تحلیل عوامل سودزا، جهت تصمیمهای قیمت گذاری فراهم میسازد، و به تحت ضابطه درآوردن سیاستهای قیمت گذاری کمک میکند.

ج) پیش بینی سود: مدیر مالی، معمولاً مسؤل جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به برآورد میزان سود است. برای این منظور، مدیر مالی باید از میزان هزینه های جاری، افزایش احتمالی هزینه ها و تغییرات احتمالی، توانایی سازمان در فروش محصولات به نرخ تعیین شده و برنامه ریزی شده آگاه باشد. سپس به منظور محاسبه سود، اطلاعات مربوط باید در یک فرم مالی ثبت شود. هدف از ارزیابی سودی که انتظار می رود، این است که آیا این سود، هزینه های اولیه پروژه را تامین میکند یا خیر.

د) اندازه گیری بازده مورد انتظار: چون اکثر مواقع سازمان تمامی سرمایه خود را به کار می بندد، لازم است که قبلاً راجع به خطر عدم بازگشت سرمایه، بررسی و تصمیم گیری کند؛ بنابراین سازمان، باید محاسبه نماید که آیا بازده سرمایه مصرف شده جهت اجرای پروژه برای پوشاندن ریسک و خطر ناشی از سرمایه گذاری کافی است یا نه؟ در نتیجه، بازده مورد انتظار، نرخ است که قبل از اینکه یک طرح پیشنهادی به اجرا درآید، از آن انتظار میرود از این رو هزینه های سرمایه ای یکی از عوامل مهم برای تعیین سود آوری است.

۳.۱.۳ اداره داراییها

داراییها، منابعی هستند که سازمان به واسطه آنها قادر به اداره فعالیتهای تجاری خود است. عنوان داراییها به ساختمانها، ماشین آلات، وسایل نقلیه، موجودی اجناس، وجه نقد و سایر منابعی که سازمان در تملک یا اجاره دارد، اطلاق میشود.

داراییهای سازمان باید با دقت اداره و نگهداری شده، راجع به موارد استفاده از آنها تصمیمهای لازم اخذ شود؛ وظیفه اداره داراییها، بخوبی نقش مدیر مالی را از لحاظ تصمیم گیری مشخص مینماید. روسای قسمتهای امور مالی ضمن تماس با مسؤلین سایر قسمت ها، در تصمیم گیریهایی که بر نحوه استفاده و بهره برداری از منابع سازمان در حال و آینده تاثیر دارد، مشارکت میکنند.

۴.۱.۴ اداره وجوه

به پول نقد نگهداری شده توسط سازمان، مبالغ قرض شده، همچنین به مبالغ به دست آمده از خریداران سهام عادی و ممتاز، در اصطلاح «وجوه» می گویند. در مورد اداره وجوه، مدیر مالی به صورت یک کارمند ویژه و مشخص در مقابل مدیر عامل سازمان عمل میکند. مدیر مالی، مسوول نگهداری وجوه کافی برای اداره امور تجاری سازمان، پرداخت صورتحسابها و تخصیص پول برای تامین مالی است. در ضمن برای پرداخت سود سهام پیشنهادی هیات مدیره، باید پول نقد کافی در دسترس سازمان باشد. مدیریت وجوه، دارای دو جنبه نقدینگی و سود آوری است؛ در صورتی که وجوه سازمان کافی نباشد، ممکن است سازمان موفق به پرداخت بموقع صورت حساب ها و وامها نشود. همچنین اگر سازمان روشهای مالی خود را بدقت انتخاب ننماید، متحمل زیانهای خواهد شد که به نوبه خود سود را کاهش میدهد.

ج) تامین مدیریت

مدیریت را باید یک حرفه و شغل به شمار آورد، زیرا با توسعه سازمانهای بزرگ دولتی و تجاری نیاز به مدیران حرفه ای بخوبی احساس میشود. در عصر ما، مسوولیت دنیوی که در آن زندگی میکنیم از بسیاری جهات به عهده مدیران واگذار شده است؛ بنابر این مدیران باید از قدرت درک سرشاری برخوردار باشند تا بتوانند به نحو صحیح و کارآمدی مدیریت خود را اعمال نمایند و از عهده مسوولیت برآیند.

از این رو، جلب همکاری افراد توانا یا کشف استعداد ها و پرورش آنها به طوری که به مدیران توانایی تبدیل شوند، در تامین منابع مالی از اولویت خاصی برخوردار است. در سازمانهای کنونی، فرایند تصمیم گیری بسیار پیچیده و مشکل است و آگاهی مدیر به تمام جنبه های کاری سازمان به علت تنوع دامنه علوم مورد نیاز امکان پذیر نیست؛ از این رو مدیر حد اقل باید مهارتهای زیر را دارا باشد:

۱. مهارت های یک مدیر

به طور کلی مدیر، باید سه نوع مهارت عمده را دارا میباشد:

- ۱-۱ **مهارت فنی** : توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به کارگیری دانش، روشها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص،
- ۱-۲ **مهارت انسانی**: به این معنی که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف و اگذار شده، بخوبی استفاده کند،

۱-۳. مهارت نظری: این مهارت، شامل قدرت درک پیچیدگیهای تمام سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است. این دانش به فرد اجازه میدهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند. ترکیب متناسب این مهارتها با پیشرفت فرد در مدیریت از پست سرپرستی به مدیریت عالی تغییر میکند.

همین که فردی از سطح پایین به سطوح بالاتر سازمانی ترفیع می یابد، برای اینکه مثر ثمر باشد، به مهارت فنی کمتر و مهارت مفهومی بیشتری نیاز دارد. سرپرستان سطوح پایین نیاز قابل توجهی به مهارت فنی دارند، زیرا غالبا از آنان خواسته می شود تکنسین ها و سایر کارمندان را در بخشهای خود آموزش بدهند تا کارآمد شوند؛ از سوی دیگر، مدیر عاملها در یک سازمان تحاری، نیاز به دانستن چگونگی انجام تمام کارها در سطح عملیاتی ندارند. به هر حال، آنان باید بتوانند چگونگی ارتباط تمام این وظایف را در کسب اهداف کل سازمان تشخیص دهند.

یکی دیگر از صاحب نظران، مهارت دیگری را برای مدیر لازم می داند و آن، مهارت طراحی و حل مساله است. مدیر باید توان حل مساله را به طریقی که به نفع سازمان تمام شود، داشته باشد؛ کارایی مدیر بویژه در سطوح عالی، در گرو یافتن راه حلهای عملی برای مسایل سازمان است. در حالی که میزان مهارتهای فنی و نظری مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت تفاوت دارد، وجه اشتراکی که در تمام سطوح قطعی می نماید، مهارت انسانی است.

همانطوری که ذکر شد، «مهارت انسانی» حایز اهمیت فراوان است. بنا به گزارشات انجمن مدیریت آمریکا، اکثریت مطلق ۲۰۰ نفر مدیری که در یک بررسی، شرکت داشتند همسخن بودند که مهارت یک مدیر اجرایی، توانایی وی در کار با مردم است.

۲. اجزای موثر در مهارت انسانی

اگر مهم بودن مهارت انسانی را بپذیریم، سپس باید مشخص کنیم که اجزای مهارت انسانی چیست؟ مهارت انسانی از سه جزء تشکیل شده:

۱-۲. درک رفتار گذشته: دانستن چرایی رفتار افراد برای مدیران لازم است. اگر بخواهید کارها از طریق افراد دیگر انجام گیرد، باید بدانید چرا آنان دست به رفتار خاصی می زنند؛ انگیزه آنان چیست، به دنبال چه هدفی هستند، چه چیزی در افراد ایجاد خاصی می زنند؛ انگیزه آنان چیست، به دنبال چه هدفی هستند، چه چیزی در افراد ایجاد انگیزه می کند و چه چیزی الگوی ویژه رفتاری افراد یا گروهها را شکل میدهد؟

۲-۲ پیش بینی رفتار آینده: گرچه درک رفتار گذشته برای رشد مهارتهای انسانی موثر و مهم است، ولی به تنهایی کافی نیست. اگر عده ای را سرپرستی می کنید درک چرایی رفتار روز گذشته آنان لازم است، ولی مهمتر از آن توان پیش بینی چگونگی بروز رفتار شان در امروز، فردا،

هفته بعد و ماه بعد تحت شرایط مشابه و همچنین تحت شرایط محیطی متغیر می باشد. بنابر این، سطح دومی از مهارت که مدیران لازم دارند، پیش بینی رفتار آینده است.

۳-۲. **هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده:** اگر بخواهید در نقش مدیر یا رهبر موثر باشید، به کاری بیش از درک تنها و پیش بینی رفتار نیاز دارید که این خود مستلزم رشد مهارتهایی در هدایت، کنترل و تغییر رفتار آتی افراد است؛ چنانکه گفته اند، مدیریت نفوذ در دیگران، جهت کسب اهداف است.

۳. آموزش مدیران

تحولات تکنولوژیکی و توسعه علوم، تاثیرات شگرفی بر مدیریت داشته، تاجایی که آموزش و تربیت مستمر مدیران را امری الزامی ساخته است. در زمینه لزوم ضرورت آموزش مدیران آرای متعددی مطرح شده است.

۱. عده ای اعتقاد دارند، مدیر نیازمند آگاهی به کلیت معینی از دانش مهارت، جهت درک افراد در محیط کار و به کار بردن موثر روابط انسانی است،
۲. دسته دیگری معتقدند که تعداد کمی از مدیران از طریق تجربه این مهارتها را کسب میکنند ولی هیچ کس با این مهارتها زاده نشده است،
۳. گروهی میگویند، سازمانها مایلند که مدیران، روش درست ایجاد روابط انسانی را به کار گیرند.

پرسشها:

۱. مدیریت بازاریابی را شرح دهید
۲. مهارت های مدیریت را نام گرفته هر کدام را توضیح دهید
۳. چگونه میتوان میان «اهداف ارزشی» و سود آوری سازمان هماهنگی کرد؟
۴. درباره مفهوم مهارت بسیج نمودن بحث کنید؟
۵. چگونه میتوان اطمینان حاصل کرد که تمامی امکانات شناسایی شده اند؟
۶. پیرامون وظایف مدیران مالی نسبت به مدیر عالی بحث کنید؟

فصل هفتم

هدایت

مقدمه

بعضی از صاحب نظران مدیریت رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانی تحت سرپرستی وی میدانند و از این رو مدیریت را کار با دیگران و از طریق آنان در جهت کسب اهداف سازمان دانسته اند. از سوی دیگر، شیوه رهبری و مدیریت در بستر هر تمدنی چهره ای از ساخت فرهنگی آن تمدن محسوب می گردد و این ساخت یک مجموعه متشکل از ارزشهای مذهبی، فلسفی، هنری، سیاسی و..... است که در شکل رفتار فردی مدیر و بافت اجتماعی سازمان جلوه گر میشود و با توجه به اینکه ظهور مدیریت در شکل مدون علمی در غرب مطرح گشته است، این ساخت حضور خود را در ارایه الگو های مدیری غربی نمودار ساخته است. از این رو نمیتوان کاربرد تمامی آنها را در جوامع مختلف مجاز دانست اگر چه به کارگیری الگوهای مناسب آن میتواند موثر باشد.

هدایت

چهارمین وظیفه اساسی مدیر، هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است. این وظیفه، یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیر دستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان، با ارزشهای فرد و ارزشهای حاکم بر جامعه، ارتباط دارد. وظیفه هدایت مدیر شامل سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات است.

رهبری

متفکران علوم انسانی، مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار می دهند؛ گروهی، رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می دانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم وسیعتری نسبت به مدیریت قایلند و آن را «توانایی ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت هدفهای معین، می دانند». یا آن را فعالیتهایی می دانند که «مردم را برای تلاش مشتاقانه در جهت کسب اهداف گروهی، تحت تاثیر قرار میدهد». و برخی نیز به «تحت تاثیر قرار دادن دیگران جهت کسب هدف مشترک، رهبری می گویند».

نکته مهمی که باید ذکر گردد این است که در این تعریف نوع سازمان اهمیت ندارد، بلکه در هر وضعیتی که در آن سعی به تحت تاثیر قرار دادن رفتار فرد یا گروهی بشود، رهبری صورت گرفته است.

سبک رهبری

طریقی که رهبر، از نفوذش برای کسب اهداف استفاده میکند، سبک رهبری نامیده میشود. اکنون این سوال به ذهن می آید که چگونه میتوان در دیگران نفوذ کرد؟ در جواب باید گفت که راه نفوذ، داشتن قدرت است که به طور کلی به دویخش قدرت پست و مقام و قدرت شخصی تقسیم میگردد.

قدرت پست و مقام، شامل قدرت تشویق و قدرت تنبیه می گردد و قدرت شخصی مرکب از قدرت منتسب (مرجع) و قدرت مهارت (تخصص) است. قدرت پنجمی که ذکر می کنند، قدرت مشروع (قانونی) است که میتواند جزو قدرت شخصی یا پست و مقام محسوب شود.

الگوهای رهبری

در شیوه های رهبری، مطالعات زیادی در طول سالهای گذشته شده است که به برخی از آنها اشاره میشود:

الف) خصوصیات رهبر

فهرست صفات ویژه رهبر، هر روز طولانی تر می گردد؛ پژوهشگران در این مورد، حتی بین خود نیز نتوانسته اند به توافقی برسند. بسیاری، صفات ویژه شخص رهبر را بدون توجه به محیط مورد بررسی قرار داده، به ارتباط میان اعمال رهبری و صفات شخصی رهبر توجه ای نکرده اند؛ در صورتیکه به نظر می رسد رهبران باید دارای صفات خاصی باشند. البته مطالعات نشان میدهد که برخورداری رهبران از صفات ویژه در مقایسه با عموم مردم، احتمالا چندان زیاد نیست؛ و این برتری و ویژگی نسبی، از پانزده درصد تجاوز نمی کند، که خود این رقم نیز در مورد گروههای مختلف، دارای نوسان است. صفات عمده ویژه رهبری عبارتند از:

۱-۱. **هوش**: معمولا رهبران باهوشتر از پیروان خود هستند؛ زیرا کار رهبری نیازمند تجزیه و تحلیل مشکلات و مسایل پیچیده است،

۱-۲. **بیان رسا**: علاوه بر هوش، رهبر برای نفوذ در پیروان و ترغیب آنان به متابعت از خود، باید از بیان رسایی نیز برخوردار باشد،

۱-۳. **رشد اجتماعی و وسعت نظر**: ظرفیت فکری و نفسانی رهبر باید به گونه ای باشد که از لحاظ روحی، مغلوب ناکامی ها یا مغرور از موفقیت نگردد؛ از این رو باید در مقابل موانع و تلخی ها، قدرت تحمل زیادی داشته باشد و دشمنی و عداوت با دیگران را در کار رهبری دخالت ندهد،

۱-۴. **انگیزش درونی**: رهبران، میل زیادی به موفقیت دارند؛ پس از دست یافتن به یک هدف، توقعات آنها زیاد شده، به کسب هدفهای بالاتری می اندیشند؛ هر موفقیتی موجب موفقیت

دیگری برای آنها می گردد. اگر چه تلاش های آنان، بیشتر متوجه برآوردن تمایلات واهداف ایشان است، اغلب دوست دارند که به نحو منصفانه ای از پاداشهای مالی نیز بهره مند گردند. رهبر، طرز تلقی و ارزشهای درونی خویش را نمیتواند از کارکنانش پنهان بدارد؛ زیرا باید با اندیشه و عملش ایشان را تحت تاثیر قرار دهد؛ بنابراین، رهبر باید ارزشهایی را به کارکنان ارائه دهد که ضمن حفظ احترام ایشان، درآنان تاثیر بگذارد؛ چون اگر رهبری فقط به ارضای تمایلات خود بیانديشد و کارکنانش را محکوم به انجام اوامر خود بداند، دچار مشکلات فراوانی خواهد شد. مطالعات خصوصیات فردی برای تبیین رهبری به نتایج روشن و فراگیری نرسید، یوجین جنینگز میگوید: «پنج سال مطالعه، موفق نشدیک ویژگی یا مجموعه ای از صفات را که بتوان برای تمایز رهبران از غیر رهبران به کاربرد، فراهم کند». از این رو توجه پژوهشگران بر رفتار رهبر متمرکز گردید.

ب) نظریه های رفتار رهبری

دراین مطالعات، به طور کلی دونوع رفتار برای رهبران مورد تاکید قرار گرفت: الف) سبک آمرانه سنتی (تاکید بر وظیفه)، ب) سبک دمکراتیک که بر روابط انسانی تاکید دارد. استفاده از هر سبک، مبتنی بر مفروضات رهبر درباره منشأ قدرت خود و طبیعت انسان است. رهبری که قدرتش را ناشی از مقام خود میداند و انسان را ذاتا تنبل و غیر قابل اعتماد می شناسد رفتاری آمرانه خواهد داشت؛ و در صورتی که قدرت خود را ناشی از پیروانش بداند و انسان را به عنوان موجود خود جوش و مسولیت پذیری که میتواند به طرز شایسته ای انگیزش پیدا کند، بشناسد، سبک دمکراتیک پیش خواهد گرفت؛ البته سبکهای رهبری دیگری نیز میان این دو حالت قرار دارد.

۱. شبکه مدیریت

«بلیک» و «موتون»، شیوه های رهبری در نظریه شبکه مدیریت را در ۸۱ نوع مطرح کردند. شبکه مدیریت، بر مبنای نوع نگرش مدیر نسبت به افراد و تولید، به بررسی ابعاد روابط رهبر یا مدیر با زیردستان می پردازد.

سبک های عمده مدیری شبکه مدیریت:

سبک ۱-۱) حد اقل تلاش برای انجام کار تا حدی که ضامن عضویت در سازمان باشد.
سبک ۱-۹) نتیجه تنظیم کارها به صورتی است که دخالت عواطف انسانی در کارایی سازمان به حد اقل ممکن کاهش می یابد.

سبک ۵-۵) باز دهی کافی سازمان از طریق ایجاد توازن بین روحیه خوب در افراد و انجام کار، امکان پذیر می گردد.

سبک ۹-۱) توجه کافی به احتیاجات افراد برای ایجاد حسن روابط، که نتیجه اش به وجود آمدن محیط دوستانه در سازمان و انجام کارها از روی صبر و حوصله است.

سبک ۹-۹) افراد متعهد، انجام کارها را به عهده دارند. روابطی مبتنی بر اعتماد و احترام بین افراد برقرار است که نتیجه همبستگی و شرکت آنان در عملی کردن هدفهای سازمان میباشد.

۲. سیستمهای مدیریت

لیکرت و همکارانش، در موسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه می شینگان معتقدند که تمام منابع (انسانی و سرمایه ای)، در یک موسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند. نتیجه تحقیقات آنان در سبکهای چهارگانه ذیل مطرح شده است:

۲-۱. سیستم (سبک) یک: مدیریت، اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد و بیشتر تصمیمها و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، براساس سلسله مراتب ابلاغ می گردد؛ زیردستان، مجبور به کار می شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است؛ پاداشها، در جهت ارضای نیازهای جسمی و ایمنی است؛ تعامل، جزیی و همراه با ترس و عدم اعتماد است؛ کنترل، به طور متمرکز از سطوح بالا انجام می گیرد و سازمان غیر رسمی به طور کلی مخالف اهداف سازمان شمرده میشود.

۲-۲. سیستم (سبک) دو: مدیریت، اعتماد و اطمینان نسبتا زیادی به زیردستان دارد؛ تصمیمهای، بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می گردد؛ از پاداش و تنبیه واقعی و یا بالقوه، برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می شود؛ ارتباط میان مافوق با مادون، همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است؛ بیشتر تصمیم گیری ها و تعیین هدفها، در رده بالای سازمان انجام می گیرد؛ در فرایند کنترل تا حدی تفویض اختیار می شود، و اگر چه سازمان غیر رسمی تشکیل می شود، ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمیدهد.

۲-۳. سیستم (سبک) سه: در این سیستم، مدیریت نه به طور کامل، ولی اعتماد و اطمینان قابل ملاحظه ای به زیردستان دارد؛ تعیین خط مشی و تصمیم گیری های عمومی، در سطح بالا انجام می گیرد ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دوطرفه است؛ برای ایجاد انگیزه در زیردستان، از تدبیرهای در جریان امور قرار دادن نسبی افراد و پاداشها و تنبیهات گاهگاهی، استفاده می شود؛ ارتباط میان مافوق و مادون، نسبتا متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار می باشد؛ قسمت اعظم فرایند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یک

حس مسوولیت در هر دوسطح بالا وپایین اجرا می گردد. با این روش کنترل، سازمان غیر رسمی ممکن است تشکیل شود، ولی یا از اهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد ویا مقاومت جزیی در برابر آن می نماید.

۲-۴. سیستم (سبک) چهار : در این سیستم، مدیریت اعتماد واطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد؛ تصمیمگیری، به طور گسترده ای در سراسر سازمان پخش است؛ ارتباطات، در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد؛ فرایند کنترل، به علت درگیری کامل رده های عملیاتی، به صورت گسترده ای پخش شده است؛ سازمانهای رسمی و غیر رسمی، غالبا یکی است؛ بنابر این تمام نیروها کوششهای خود را جهت کسب اهداف بیان شده در سازمان به کار می گیرند.

در نتیجه، در سیستم یک، سبک مدیریت بسیار آمرانه و سازمان یافته است. در سیستم چهار، سبک مدیریتی مبتنی بر روابط انسانی، کارگروهی و اعتماد و اطمینان دوطرفه است. و سیستمهای دو

ج) نظریه های اقتضایی (ایجابی)

از آنجایی که الگوی هایی که نظریه پردازان «رفتار رهبری»، ارایه داده بودند، نتوانسته بود فرایند «رهبری» را به طور کامل و دقیق توصیف کند، بحث «انطباق رفتار رهبر با شرایط» به میان آمد.

بعرضی از صاحب نظران، رهبری را تابعی از سه دسته عوامل مربوط به رهبر، پیرو و متغیرهای وضعی می دانند.

رهبر کیست؟ چه تواناییهایی دارد؟ پیروان (زیردستان) چه توان و تمایلی دارند؟ تا چه حد اهداف خود را با اهداف سازمان همسو می بینند؟ عوامل محیطی سازمان مانند وضعیت اقتصادی، سیاسی و... چگونه است؟ اینها عواملی هستند که رهبری موثر یا غیر موثر را شکل میدهند.

فیدلر، پس از پانزده سال اشتغال به مطالعه رهبری در صد ها گروه کاری، اعلام کرد که: در انتخاب سبک رهبری، بررسی سه متغیر لازم است:

۱. **رابطه رهبر (مدیر) و پیرو (کارکنان) یا قدرت شخصی :** کارکنان چه احساسی نسبت به مدیر دارند؟ آیا او را قابل اعتماد و اطمینان میدانند یا خیر؟ آیا نسبت به وی وفا دارند یا خیر؟
۲. **کار:** آیا کار، جاری و تکراری است یا خیر؟ آیا کار، کاملا تعریف شده و مشخص است یا گنگ و مبهم؟

۳. قدرت پست ومقام: مشتمل است بر میزان حمایتی که مافوقها از مدیر می کنند وقدرت تشویق وتنبیهی که دارند.

اگر شرایط برای مدیریت (رهبری) کاملاً مناسب باشد، یعنی مدیر از قدرت شخصی وپست ومقام بسیار بالایی برخوردار باشد وابعاد کار نیز کاملاً مشخص باشد، یا برعکس اگر مدیر مورد قبول کارکنان نباشد و نتوانسته باشد حمایت مافوقها را جلب نماید و کار نیز کاملاً نو باشد، در هر دو حالت، سبک کارگرا وآمرانه بسیار موثر است. واگر شرایط بین این دو، نهایت مطلوب ونامطلوب باشد حمایت مافوق ها را جلب نماید و کار نیز کاملاً نو باشد، در هر دو حالت، سبک کارگرا وآمرانه بسیار موثر است. واگر شرایط بین این دو، نهایت مطلوب ونامطلوب باشد؛ در آن صورت سبک لیبرال (روابط انسانی) کار ساز است.

سبکهای عمده رهبری

گفته شد، بسیاری از صاحب نظران مدیریت معتقدند سبک رهبری مدیر، اساساً تحت تاثیر نگرش وی نسبت به کارکنان است. به بیان دیگر، عامل عمده ای که سبک رهبری را تحت تاثیر قرار میدهد، شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. اگر مدیر، کارکنان را افرادی بداند که تحت هدایت او کار می کنند، سبکش محافظه کار (اقتداری) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بداند که مسئولیتهای معین بیشتری و وظایف متفاوتی دارد سبکش را لیبرال (مشارکتی) گویند.

بیشتر مدیران، دارای سبکی هستند که با ویژگی های خود شان انطباق دارد یا برایشان سهلتر است. و تنها معدودی از مدیران، می توانند سبک خود را با شرایط وافراد گوناگون، منطبق سازند.

تمامی صاحب نظران مدیریت، حتی طرفداران سبک لیبرال، اذعان دارند سبکی که در گذشته و حال در جهان غلبه داشته، سبک محافظه کار بوده است، گو اینکه طرفداران سبک لیبرال پیش بینی می کنند که در آینده، سبک لیبرال غلبه خواهد کرد.

گذشته از دو سبک عمده بالا، سبک میانه ای نیز است، سبکی که آمیزه ای از هر دو سبک است. در سبک میانه، مدیر نسبت به بعضی از جنبه های شغل مدیریت محافظه کار است ونسبت به جنبه های دیگر لیبرال.

انگیزش

عده ای، انگیزه هارا نیازها، خواسته ها، تمایلات، یا قوای درونی افراد تعریف می کنند. انگیزه را «چرا»ی رفتار گویند؛ به دیگر سخن، هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی محرک آن نباشد.

تعریف انگیزه

انگیزه یا نیاز، عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت وا می دارد. بنا به این تعریف، اثربخش بودن فعالیتهای مدیریت، به تمایلات افراد درون سازمان درانجام وظایف محوله شان بستگی دارد؛ از سوی دیگر همه رفتارهای افراد هدفدار است. در واقع، دو عامل رفتار را شکل میدهد: یکی انگیزه و دیگری هدف. از این رو، انگیزه داشتن کارکنان برای انجام وظایف، و همسویی اهداف فردی با اهداف سازمان، نقشی اساسی در موفقیت سازمانی دارند.

انگیزه ← رفتار ← هدف محرک

نظریه های انگیزش

نظریه های انگیزش را می توان به دو دسته عمده طبقه بندی کرد:

۱. نظریه های محتوایی،

۲. نظریه های فرایندی.

۱. نظریه های محتوایی

بر مبنای «انگیزه» ها یا «چرا» های رفتار است. در این نظریه ها تلاش میشود، عوامل شکل دهنده رفتار مشخص گردد که شامل مدل‌های ذیل است:

۱-۱. نظریه سلسله مراتب نیازها،

۲-۱. نظریه انگیزش و بهداشت روانی،

۳-۱. نظریه دوساحتی بودن انسان.

نظریه های فرایندی، بر جریان و فرایند ایجاد انگیزه در افراد تاکید دارند وسته ای از متغیر ها را مورد بررسی قرار می دهند که برای انگیزش در محیط کار استفاده می شود. و شامل مدل‌های ذیل است:

۲-۱. نظریه انتظار،

۲-۲. نظریه برابری.

نظریه سلسله مراتب نیازها

در این نظریه، احتیاجات بشری به پنج طبقه تقسیم بندی شده است و آن را سلسله مراتب نیازها مینامند.

منظور از سلسله مراتب نیازها این است که وقتی یکی از احتیاجات تا حدی برطرف شد، احتیاجات دیگری پدیدار می شود. برای مثال وقتی احتیاجات جسمانی یک فرد برطرف گردید، یا به بیان دیگر، شخصی از نظر خوراک، پوشاک، مسکن و مشکلی نداشت، دیگر این نیاز در ایجاد حرکت در شخص نقش مهمی نخواهد داشت؛ بلکه بلافاصله، احتیاج دیگری از طبقه بعدی ظهور می کند که آن نیاز، در انسان ایجاد حرکت میکند.

پیروان مکتب کلاسیک، معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیردستان برآورده شود، آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدفهای سازمان به کار خواهند برد. این گونه مدیران، معمولاً از خود سوال میکنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمیشود؟ در حالی که ما پول خوبی میپردازیم و شرایط و طبیعت کار عالی است.

در حقیقت پولی که به کارمندان یک سازمان پرداخت میشود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تامین کنند، وقتی به مصرف می رسد که آنها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچ کس پول را موقع کار خرج نمیکند. بنابر این، پول به تنهایی نمیتواند انگیزه ای در کارمندان سازمان ایجاد کند؛ آنچه که باعث انگیزه میشود، برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مراتب بعدی قرار دارند (به شرط آنکه احتیاجات جسمانی آنان برطرف شده باشد). یعنی، احتیاجاتی از قبیل امنیت و تامین، نیازهای اجتماعی و تعلق، احترام و مانند آن بندرت کاملاً ارضا می شوند؛ بخصوص برای افرادی که در رده های پایین سازمان قرار دارند و به فوق العاده یا پاداش متکی هستند.

ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکال به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت، قابلیت داشتن و مانند آن را در فرد به وجود می آورد؛ حال آنکه عدم ارضای این نیازها، باعث می شود که شخص احساس خود کم بینی، ضعف و بی پناهی کند و احتمالاً ناراحتی های عصبی در شخص ایجاد گردد.

نظریه انگیزش و بهداشت روانی

در این نظریه، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نیازهای خود، دارای خصوصیتی دوگانه است؛ یک خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم، احساس عدم رضایت می کند و چون شرایط و عوامل فراهم گردد، احساس عدم رضایت، کاهش یافته و بتدریج به بی تفاوتی می انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک، دارای این نوع تاثیر می باشند، و این دسته از عوامل را میتوان «عوامل بهداشتی» یا «حافظ وضع موجود» نامید.

برای مثال: تشنگی که خود یکی از ناراحتی های غیر قابل تحمل است، از این نوع به شمار می رود، که هرگاه بروز کند، تمام نیازهای انسان را تحت تاثیر قرار میدهد و چون با نوشیدن آب فرو نشیند، این احساس تبدیل به بی تفاوتی و نهایتاً منجر به بیزاری می گردد؛ این نیاز ها که به وسیله عوامل طبیعی و خارجی ارضا می گردند، پس از مدتی به عنوان حقوق نیاز ها که به وسیله عوامل طبیعی و خارجی ارضا می گردند، پس از مدتی به عنوان حقوق مکتسبه تلقی می شوند و فقط شخص را به تحصیل مزایای بیشتر بر می انگیزانند.

خصلت دیگر آدمی، وجود نیازهایی است که در یک سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می آورد و سوی دیگر آن، فقدان رضایت یا بی تفاوتی است. به کمک ارضای این نیازها، میتوان شاغل را راضی کرد؛ ولی نمیتوان او را ناراضی نمود. این نیاز ها که بوسیله عوامل شغلی و درونی - و نه محیطی - ارضا می گردد، عبارتند از: کسب موفقیت و تحسین به خاطر انجام کار، مسوولیت بیشتر ورشد در کار. این رضایتها اگر با محتویات شغلی به نحو مطلوبی ترکیب شوند، پایدار خواهند بود. با توجه به این عوامل دوگانه، مدیر میتواند عوامل ناراضی کننده را محدود و عوامل راضی کننده را توسعه دهد؛ در این وضع، گرچه بهسازی محیط شغلی لازم شمرده میشود، ولی نمی توان به آن قناعت کرد؛ و به موازات آن میتوان انگیزه های خلاقه آدمی را که رضایت واقعی را در ذات، و نتیجه انجام کار جستجو می کنند، و به کار گرفت. مدیر، با استفاده از این برداشت دوبعدی، میتواند فلسفه مدیریت و شیوه رهبری منابع انسانی را منقلب سازد.

مقایسه بین نظریه سلسله مراتب نیازها و نظریه انگیزش و بهداشت روانی

هنگامی که نظریه های سلسله مراتب نیازها و انگیزشی و بهداشت روانی مورد مقایسه قرار می گیرند، مشاهده می شود که هر دو، سلسله روابط واحدی را مورد تایید قرار می دهند. تکیه نظریه اول بر نیازهای انسانی و روانی فرد در محیط کار و خارج از محیط کار است، در حالی که نظریه دوم، توجه خود را بر چگونگی تاثیر شرایط کار، بر نیازهای اساسی همان شخص متمرکز می سازد. آنچه که عوامل حفظ بهداشت روانی گفته میشود، به طور کلی این است که مدیران و کارکنان فنی (و تا حدودی کارمندان دفتری)، در جامعه نوین، به درجه ای از پیشرفت اجتماعی و اقتصادی رسیده اند که اکنون دیگر فقط نیازهای درجه عالی میتواند برای آنان عواملی بر انگیزنده محسوب شود.

نیازهای سه گانه درجه پایین تر، دیگر برای هیچ یک از کارکنان عامل بر انگیزاننده نیرومندی به حساب نمی آید، بلکه پیشرفت در سطح کنونی، فقط برای حفظ بهداشت روحی آنان ضروری است؛ زیرا تجربه نشان داده است که پول و مزایا، نیازهای جسمانی و ایمنی را ارضاء می کند حال

آنکه نیازهای اجتماعی را روابط با سرپرستی و دیگر افراد و نمونه های از عوامل بهداشت روحی است که ارضاء می کند.

نظریه دوساحتی انسان

مک گریگور، برداشتها، طرز تلقیها و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسانها به دو گروه تقسیم می کند و به منظور آنکه این دو گروه، آن طور که هستند معرفی شوند و هیچ گونه پیشداوری نسبت به آنها صورت نگیرد، آنها را با دو حرف X و Y مشخص شده است.

مفروضات نظریه X	مفروضات نظریه Y
۱. بیشتر آدمها ذاتا تنبل و از کار بیزارند.	۱. در شرایط مطلوب، کار میکند میتواند مانند بازی، طبیعی باشد.
۲. اکثر آدمها از قبول مسوولیت فراری هستند.	۲. در شرایط خاص آدمی نه تنها قبول مسوولیت را می آموزد، بلکه آن را با اشتیاق جستجو میکند.
۳. آدمها باید از طریق مشوقهای مادی ویا محرومیت های اقتصادی و فیزیکی به فعالیت وادار شوند.	۳. اگر آدمی به هدف فعالیت خود مومن و معتقد باشد، می تواند خودش را بهتر از دیگران کنترل نماید؛ و احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است.
۴. علاقه، موهبتی کمیاب است که مدیران و رهبران از آن برخوردارند.	۴. نارسایی و شکست تلاشهای سازمانی معلول سهل انگاری برای از بین بردن چهل و پرورش استعداد های نهفته است.
۵. شکست سازمانی، ناشی از تنبلی و محدودیت های افراد است.	۵. ظرفیت خلاقیت عمومی در حل مسائل سازمانی تابع قانون توزیع نرمال است.

بدین ترتیب، مدیران و سبکهای مدیریتی که بر مبنای نظریه دو ساحتی انسان، به هدایت افراد سازمان می پردازند، به انجام مواردی خاص برای هریک از مفروضات اعتقاد دارند.

۲. نظریه های فرایندی

۲-۱. **نظریه انتظار:** این نظریه، علت این را که چرا مردم یک رفتار را بر رفتار دیگری ترجیح میدهند و انتخاب می کنند، شرح میدهد و انگیزه هر رفتار را باموارد زیر معین میکند:

(الف) ادراک فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداشهایی که محتملا از یک رفتار معین حاصل میشود،
(ب) جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او.

بدین ترتیب انگیزش، حاصل ادراک فرد است از آنچه که میخواد کسب کند و آنچه که بدست خواهد آورد.

این نظریه، نشان میدهد که یک فرد، فقط هنگامی اقدام به انتخاب رفتاری میکند، که معتقد باشد احتمال زیادی در به دست آوردن نتایج مطلوب وجود دارد، و این نتایج، به اندازه کافی در توانایی ارضای نیازهایش کفایت دارند، و رفتاری را که انتظار نتایج مطلوب در آن کم است، انتخاب نخواهد کرد؛ همچنین، رفتاری را که جذابیت نتایج آن پایین یا منفی باشد، انتخاب نخواهد کرد. بنابراین انگیزه انجام کاری، هم به نتایج مورد انتظار و هم به جذابیت آن وابسته است.

۲-۲. **نظریه انتظار و برابری:** در این نظریه رضایت تابعی از نتایج کسب شده است و تصور فرد از عدالت و انصاف منظور شده، در گروه تحقق این نتایج است. پاداشها نیز بر دینوع است:

(الف) پاداشهای درونی (باطنی) نظیر چالشی (آزمودنی) بودن کار، ارضای نیاز به شهرت با انجام کار و غیره،

(ب) پاداشهای خارجی (عارضی) نظیر پول، مقام و موقعیت و غیره.

معیار عدالت و پاداشها هم، چیزی است که شخص، با در نظر گرفتن آنچه که دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می دارند، احساس میکند باید دریافت دارد.

نتیجه ارضای نیازها، به نوبه خود انعکاسی دارد که بر اعتقاد به منجر شدن کوشش به نتیجه و ختم نتیجه به منظور مطلوب و بر اعتقاد به جذابیت پاداشها اثر گذاشته، آن را تقویت میکند، که این اثر خود بر انگیزش آتی (کوشش) فرد اثر می گذارد و موجب تقویت آن میشود. این برخورد و باز خورد، همچنان ادامه می یابد و بر بهبود کیفیت حرکت به تدریج می افزاید.

انگیزه مدیریت در اسلام

در جوامع غیر الهی، مدیران از دانش و فن مدیریت به عنوان ابزاری کارآمد در جهت دست یافتن به خواسته های مادی و نفسانی فردی همچون: پول، شهرت، قدرت و مانند آن استفاده می کنند. اما در نظام ارزشی اسلامی که هدف انسان ها، دستیابی به قربت و رضایت خداوند است نه تامین هدفهای گذرا و میان تهی دنیایی، انگیزه مدیران چیز دیگری است. مدیر مسلمان، به شغل خویش به چشم تکلیفی که انجام آن بر او لازم است، می نگرد. تکلیفی که جهت آن را خواسته های او یا دیگران تعیین نمی کند، بلکه مسیر آن را قوانینی که شارع مقدس اسلام وضع کرده است، تعیین می کند؛ و هر حرکت خیر یا شری در آن حتی اگر به قدر ذره ای ناچیز باشد، مورد حسابرسی قرار می گیرد. مدیر مسلمان، در حوزه کار خویش ادای وظیفه و ایفای مسوولیت میکند، نه حکومت.

پرسشها

۱. بهترین الگوی رهبری را بر چه اساسی می توان انتخاب کرد؟
۲. نقش دیدگاه های انسان شناسانه مدیر در انتخاب سبک او چه تاثیری دارد؟
۳. با توجه به ویژگی های انسان از دیدگاه اسلام (ماهیت انسان، آزادی انسان، هدف داری انسان ...) و همچنین خصلتهای که اسلام برای کار دسته جمعی بیان میکند، به نظر شما هدایت سازمانی از نظر این مکتب باید چه مشخصات و ویژگی های داشته باشد؟
۴. این نظریه که بهترین سبک مدیریت وجود ندارد شالوده کدام نظریه مدیریت است؟
۵. آیا به نظر شما آدمی محکوم سلسله مراتب نیاز های مزلو است؟

ارتباطات

مقدمه

برقراری ارتباطات صحیح بین اجزای گوناگون یک سازمان، از ارکان وظایف مدیر در فرایند مدیریت است. در واقع ارتباط موثر با افراد و درک انگیزه های آنان، باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه رهبری می گردد.

اهمیت ارتباطات

بیشتر وقت مدیریت به ارتباط رو در رو یا به تلفن بازیرستان، همکاران یا مشتریان می گذرد. هنگامی که مدیر بادیگران مذاکره نمی کند، ممکن است به نوشتن یا دیکته کردن یادداشتها، نامه ها یا گزارشها، و شاید به خواندن مکتوباتی که برای او ارسال گشته است مشغول بشود. حتی در فواصل اندکی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطی، رشته افکارشان گسیخته گردد. برای مثال، در مطالعه ای از چگونگی ارتباط مدیران عالی و میانی، معلوم شد که آنان هر دو روز یک بار فقط نیم ساعت یا کمی بیشتر می توانستند بدون وقفه کار کنند.

بنابر این، ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را میتوان در کمبود ارتباطات موثر، نقش سیستم ارتباطی یا به طور کلی سو تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. بنابر این باید گفت ارتباط موثر برای مدیران به دلایل ذیل مهم است:

الف) ارتباط، فرایندی است که وظایف برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت به توسط آن انجام میشود،

ب) ارتباط، فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند.

فرایند ارتباطات و عناصر اساسی آن

در یک عبارت ساده، ارتباطات را میتوان تبادل اطلاعات و انتقال معنی دانست. عناصر ارتباط را با بسط تعریف فوق در این جمله که میگوید: ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده، به طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درک باشد.

ارتباط سازمانی

فرایندی است که مدیران به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگانهای فراوان داخل و خارج سازمان برقرار می سازند. این تعریف ضمن دربرداشتن عناصر ارتباطی ساده، فرایند پیچیده تری را مطرح می نماید. مانند یک ارتباط تلفنی که علاوه بر پیام، نجوا و پیچ و پیچ از فرستنده دریافت می شود و ممکن است صداهای دیگری نیز همراه پیام باشد که موجب اختلال در ارتباط گردد.

عناصر ارتباطات

۱. **فرستنده (منبع):** فرستنده پیام، آغازکننده ارتباط است که معمولاً تماس را جهت انتقال اطلاعات و مفهوم آن به دریافت کننده شروع می کند؛
۲. **گیرنده (مقصد):** شخصی است که پیام را دریافت کرده و استنباطی از آن می کند؛ اگر استنباط گیرنده با مقصود فرستنده یکی نباشد پیام دریافت نشده است؛
۳. **مفهوم ذهنی پیام:** فکر و اندیشه ای است که باید به گیرنده منتقل شود؛
۴. **مفهوم عینی پیام:** پیام به یک سری علائم تبدیل می گردد و به صورت خبر، نکته یا موضوعی به گیرنده انتقال می یابد؛
۵. **ارسال پیام:** وسیله و طریقه ارسال پیام را کانال گویند (مانند هوا برای انتقال کلام، کاغذ جهت ارسال نامه، امواج الکترومقناطیس در انعکاس تصویر). هرچند که بعضی از صاحب نظران میان پیام و کانال ارسال آن، تفاوت قایلند ولی پیام و کانال ارتباطی آنچنان درهم آمیخته اند که در اغلب موارد تفکیک ناپذیرند. نکته مهم در کارایی و اثر بخشی ارتباط، متناسب بودن کانال برای ارسال پیام است؛
۶. **دریافت پیام:** پیام، توسط گیرنده یا گیرندگان دریافت می شود. استنباط و ادراک گیرنده پیام نقش بسیار مهمی در برقراری ارتباط دارد؛
۷. **تبدیل پیام به مفهوم ذهنی:** فرایندی است که گیرنده بر اساس آن، پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تفسیر می نماید؛ این تفسیر بر مبنای تجربه گذشته گیرنده، تفسیر فرد از علائم، انتظارات و مقاصد دو طرف (فرستنده و گیرنده) از پیام انجام می شود؛
۸. **درک پیام:** گیرنده، پس از ایجاد مفهومی ذهنی برای خود، پیام را درک می کند؛

۹. پارازیت : عبارت از عواملی که موجب اخلاص یا نامفهومی پیام است یا صورت دیگری از تداخل در ارتباط می باشد؛ دخالت عامل پارازیت ممکن است به دلایل ذیل باشد:

۹-۱. فرستنده، پیام را به درستی ادا نکند،

۹-۲. پیام تحریف شده باشد،

۹-۳. صدا هایی از محیط در آن اثر گذاشته باشد،

۹-۴. بی توجهی گیرنده به پیامی که دریافت کرده است،

۹-۵. عدم دقت گیرنده در تفسیر پیام.

۱۰. بازخور (فیدبک): ابراز نظر و واکنشهای گیرنده درباره پیام وانتقال آن به فرستنده را گویند. بازخور، درجه اثر بخشی و کارایی ارتباط را نشان می دهد. همچنین کمبود ها و نارساییهای ارتباطی را بیان میکند؛ دراین صورت، بازخور به رفع اشکالات و بهسازی ارتباطات کمک می نماید.

انواع ارتباطات

ارتباطات را از جهات متفاوتی میتوان طبقه بندی کرد. اگر بخواهیم ارتباطات را از نظر عکس العمل در محیط استقرار، بررسی کنیم، از طبقه بندی ذیل استفاده میکنیم:

الف) ارتباطات یک جانبه: اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبه گویند.

ب) ارتباطات دوجانبه : چنانچه، محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده عملاً عکس العمل ها ونظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، به آن، ارتباط دوجانبه گویند. پژوهشهای انجام شده دراین دو مورد حاکی است که:

۱. ارتباط یک جانبه، سریعتر و کار فرستند پیام آسانتر است؛

۲. ارتباط دوجانبه، ازدقت بیشتری برخوردار است؛ چون در نتیجه عمل بازخور، فرستنده امکان

بررسی مجدد پیام را می یابد، و آن را بادقت بیشتر برای گیرنده ارسال می کند. همچنین، در

ارتباطات دوجانبه، گیرنده احساس اطمینان بیشتری به تاثیر قضاوتها و ارزشهای پیشنهادی خود

پیدا میکند؛

۳. در ارتباطات یک جانبه، به علت دقت کمتر، پارازیت وسردرگمی بیشتری دیده می شود؛ بنابر این

جهت پرهیز از این امر، تا سرحد امکان از قبل برای این ارتباط، باید برنامه ریزی گردد؛

۴. در ارتباطات یک جانبه، فرستنده آسانتر می تواند اشتباهات خود را مخفی نماید؛
۵. در مواردی که امور هنوز برنامه ریزی نشده و به روال عادی درنیامده اند، ارتباط دوجانبه وسیله موثرتری است و قدرت نفوذ بیشتری دارد؛ ولی پس از آنکه امور برنامه ریزی شد و حالت عادی و یکنواختی یافت، اثر ارتباط دوجانبه به میزان قابل ملاحظه ای کاهش می یابد و از آنجایی که تصمیمهای برنامه ریزی نشده بیشتر در سطوح عالی مدیریت است، امور جاری بیشتر در سطوح عملیاتی سازمان وجود دارد؛ شاید بتوان نتیجه گیری کرد که ارتباطات دوجانبه، برای اتخاذ تصمیم در سطوح عالی مدیریت مناسبتر و موثرتر است؛
۶. بعضی از صاحب نظران، معتقدند که ارتباط یک جانبه هنگامی مناسب و موثر است که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند؛ یعنی پیام حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد، نظم و ترتیب در ارتباطها با اهمیت تلقی گردد و تعلیق واکنشهای افراد مورد نظر باشد.

ارتباطات افقی، عمودی و مورب

ارتباطات، از نظر جهتی که پیام در سطوح سازمانی طی میکند به سه دسته تقسیم می شوند:

۱. ارتباطات افقی،

۲. ارتباطات عمودی،

۳. ارتباطات مورب،

۱.۱. ارتباطات افقی

این نوع ارتباط، معمولاً به صورت الگوهای جریان کار در یک سازمان و در میان اعضای گروه های کاری، اعضای بخشهای مختلف و همچنین اعضای صف و ستاد برقرار است که از نظر روانی موجب افزایش روحیه در بین اعضای سازمان می گردد. منظور از ارتباطات افقی، به وجود آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسایل سازمانی است. از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با هم ردیفان خود می گردند.

با این حال، ارتباطات افقی محدودیتهایی دارد؛ زمانی که به این نوع هماهنگی ها نیازی نیست، همبستگی گروهی حاصل از ارتباطات افقی بین همکاران، ممکن است درد سر درست کند. از معایب دیگر این نوع ارتباط، ایجاد علایق مشترک بین افراد سازمانی همسطح، و بی توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی است که اثر نا مطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت گذاشته، موقعیت کنترل کننده را متزلزل می سازد.

۲. ارتباطات عمودی

ارتباطات عمودی، شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالای احکام زنجیره ای سازمان است.

الف) ارتباطات از بالا به پایین: ارتباطات متمایل به پایین، از مدیریت عالی شروع می شود و از طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می گردد.

ب) ارتباطات از پایین به بالا: ارتباطات متمایل به بالا، عرضه اطلاعات به بالاترین سطح را در سطح را در سطوح پایین سازمان مطرح می نماید. این نوع ارتباط، شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمک و تصمیم گیری است.

۳. ارتباطات مورب

در مقابل ارتباطات افقی (بین هم ردیفان) و ارتباطات عمودی (بین مافوق وزیر دست)، در ارتباطات مورب نیز وجود دارد. در ارتباطات مورب، پیام در دو سطح مختلف از سلسله مراتب سازمانی یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می شود؛ این نوع ارتباط، به منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است.

ارتباط میان افراد

ارتباطات میان افراد، می تواند به شکل خیلی به یکی، یکی به چندین، یک به یک و یکی به خیلی باشد؛ که عموماً در نظام سلسله مراتبی سازمانها، مورد خیلی به یکی مردود شمرده میشود. حتی وقتی که افراد زیاد باشد، ارتباطات معمولاً میان دوفرد یا میان تعداد کمی از آنها طی ضوابط سازمان انجام می گیرد.

مطالعه ارتباطات میان افراد، پیچیده است و عناصر ذیل را دربر دارد:

۱. مختصات روانی، اجتماعی و فرهنگی افراد در سازمان،

۲. ماهیت زبان و مسایل مفهومی آن،

۳. ساختارهای رسمی و اجتماعی سازمان،

۴. رویه های ارتباطی نظیر، صحبت کردن، نوشتن، و سایر صورتهای انتقال به کمک تصویر و رفتار.

اما با توجه به اینکه هریک از ما، دنیای اطراف خود را به شکل مخصوص به خود، درک میکنیم؛ به همین دلیل درک وضعیتهای بحرانی افراد دیگر که در ارتباط با آنها هستیم، برایمان مشکل است؛ بنابراین، باید کانالهای ارتباطی را شناخت.

موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها

۱. **ادراکی (شناختی):** هر فرد، حوادث مربوط به خود را بر حسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خودش درک می کند، بنابر این، هنگام برقراری ارتباط، هرکسی به تصور خود از حادثه رجوع کرده و در نتیجه موجب پیدایش موانع ارتباطی می شود.

۲. **اجتماعی:** افراد به نقش خود در سازمان های اجتماعی خو گرفته اند، چنانکه مجموع لغات، اصطلاحات و محدودیتهای گروه اجتماعی، بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آنها در برقرار کردن ارتباطات اثر گذارده، نوع ارتباط را مشکل میسازد.

۳. **ارزشهای فرهنگی:** خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر، خود نوعی مشکل ارتباطی است. برای مثال، موانع روابط ارتباطی بین مدیریت و کارگران، به دلیل فرهنگ حاکم بر هر قشر آنقدر بزرگ است که نظر بیطرف را به حیرت و ا می دارد.

۴. **معانی (زبان):** مسایل مربوط به معانی، در تفسیر اسناد مکتوب پیش می آید، مفهوم ضمنی این امر برای مدیر، آن است که خط مشی و رویه های مکتوب، نیاز به توجه خاص و احتمالاً تفسیر دوره ای شفاهی دارد.

۵. **اثر انگیزه:** مسایل روانی از قبیل هیجانات، خشم، درد، خوشحالی و غیره بر تفسیر ما از پیام اثر می گذارد. برای مثال اگر ما توقع دریافت یا شنیدن امر خاصی را داشته باشیم، این انتظار بر دریافت پیام تاثیر می گذارد، یا اینکه اگر پیامی را که متعارض با دانش و عقیده ماست دریافت کنیم، معمولاً ممکن است برای اجتناب از تشویش ذهنی، آن را نادیده بگیریم.

۶. **ارزیابی منابع:** آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام میتوان منبع آن را معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ این گونه ارزیابیها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد میکند.

۷. **علایم غیرشفاهی و متناقض:** کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی، می تواند به ارتباط کمک کند، یا آن را به تاخیر اندازد.

۸. **پارازیت:** هرايزار ارتباطی، ضعفهای دارد، عبارات بی سروته وساخت ضعیف جملات در ارتباط کتبی، یا توهّمات ومحدودیتهای بیانی در ارتباط شفاهی، موجب اخلال ودر نتیجه ارتباط غیر موثر می گردد.

همچنین کانالهای ارتباطی میان افراد، نظیر کانالهای فیزیکی، الکترونیکی وغيره ممکن است پیام را مخدوش کرده یا پارازیت به آنها بدهد.

روشهای بهبود پیام وحذف موانع ارتباطی

برخی از روشهای غلبه برموانع ارتباطی عبارتند از:

۱. استفاده ازباخوّر به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام است تا ازوضعیت ارسال پیام ونحوه دریافت ودرک آن آگاه شود؛

۲. افشاء به معنی دادن اطلاعات مربوط ومعتبر درباره فرستنده پیام، به گیرندگان؛

۳. تشریح پیام؛

۴. استفاده از ارتباطات شفاهی(رو دررو)، نسبت به ارتباطات کتبی، از دقت بیشتری برخوردارند؛

۵. آگاهی از علایم ارتباط ومهمتر از همه استفاده از زبان ساده وهمه کس فهم، به حذف موانع ارتباطی کمک می نماید.

ارتباطات درسازمان

سازمانها، سیستمهای کسب هدف هستند، هدفها با حل مسایل وانجام عملیات به دست می آیندوبدان جهت لازم است که تصمیمهای تازه به سایر تصمیم گیرندگان (مدیران) یا به گروه عملیات انتقال یابد. بنابراین، تصمیم گیرندگان وعاملان انتقال پیام، به عنوان قسمتی از شبکه ارتباطات، اطلاعات را رد و بدل میکنند. این شبکه ها در دوقالب مختلف از جهت شکل وعملکرد، تاثیرمهمی برسازمانهای رسمی وغير رسمی دارند:

۱. سیستمهای غیررسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد،

۲. سیستمهای رسمی ایجاد شده از طریق فرایند سازماندهی،

سیستمهای غیر رسمی

سیستمهای غیررسمی، عموماً بر مبنای روابط غیررسمی بین اعضای سازمان شکل می گیرد، یکی از صاحب نظران چهارنوع طرح سیستمهای غیر رسمی را ارایه داده است که ذیلاً بیان میشود:

در شبکه رشته ای، شخص الف، مطلبی را به «ب» و «ب» به «پ»، تا انتهای خط یعنی نقطه ج؛ انتقال می دهد. در این شبکه، انتقال اطلاعات از حد اقل دقت برخوردار است.

در شبکه انشعابی، شخص، اطلاعاتی را که به دست آورد، بین اعضا پخش می کند؛ این شبکه، اغلب برای اطلاعات مفید استفاده می شود؛ اما اطلاعات منتقل شده مرتبط با کار نیست.

در شبکه تصادفی، افراد مختلف، به طور تصادفی اطلاعات را می گیرند و به همین نحو پخش میکنند؛ این شبکه، هنگامی مورد استفاده قرار می گیرد که اطلاعات ناچیز و بی مانع است.

در شبکه خوشه ای، فرد، اطلاعات را با انتخاب افراد پخش می کند، و آن فرد انتخاب شده به همین ترتیب اطلاعات را منتشر می سازد.

بعضی از صاحب نظران، الگوی خوشه ای را کارا تر می دانند، زیرا که افراد کمی با دیگر افراد وابسته اطلاعاتی هستند. معمولاً انتقال اطلاعات، توسط کسانی انجام می شود که قابل اعتمادند و اغلب اطلاعات را در زمانهای مناسب خود منعکس می نمایند.

سیستمهای رسمی

فرایند سیستم های رسمی ایجاد شده، دارای عواملی است که در ارتباط بین افراد به کار گرفته میشود و در شبکه ارتباطات نیز به کار می آید. برخی از نظریه پردازان، چهار عامل عمده برای اثربخشی ارتباطات سازمانی ذکر کرده اند که عبارتند از:

۱. کانالهای رسمی ارتباطات که به دو دلیل ذیل مهم هستند:

الف) در برگیری فواصل رشد و توسعه،

ب) جلوگیری از پخش اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان.

۲. ترکیب قدرت سازمانی که بر کارایی ارتباطات تاثیر می گذارد؛

۳. تخصص کاری در گروه های مختلف، ارتباطات را تسهیل می کند؛

۴. تملک اطلاعات، به این مفهوم که افراد بر مجموع اطلاعات و دانشهای شغلی شان حق تصرف دارند. شبکه ارتباطات، معمولا به منظور نگهداری اطلاعات اضافی مدیران و حفظ موقعیت و وضعیت آنها ایجاد شده است.

چگونگی حذف موانع ارتباطی در سازمان

از آنجایی که در هر سازمان، مدارهای ارتباطی متعدد و متنوعی وجود دارد که اغلب به هم پیوسته و مرتبط هستند، موجب پیچیدگی ارتباطات گشته و در نتیجه امکان سوء تعبیر و تفسیر را می افزاید. به منظور حذف موانع ارتباطی سازمان، ابتدا باید فرایند پیچیده ارتباطی و صحت تشریح علایم را شناخت؛ ضمن آنکه در جهت به حد اقل رساندن سوء تفاهم، باید در فهم و تفسیر موانع اصلی ارتباطات نیز کوشید. توجه به موارد زیر در حذف موانع ارتباطی مفید است:

۱. درجه اثربخشی و کارایی کمبود ها و نارساییهای سیستم ارتباطی را با استفاده از بازخور میتوان بخشید؛
۲. در مطالعه ارتباطات بین افراد باید به عوامل روانی، فرهنگی، معانی و غیره توجه نمود؛
۳. موانع عمده ارتباطات بین افراد: تمایز ادراکی، ارزشهای فرهنگی، معانی (زبان)، انگیزه ها و پوارزیت است؛
۴. ارتباطات دوجانبه و سیستم بازخور بهترین شیوه حذف موانع ارتباطی است؛
۵. شناخت فرایند پیچیده اصلی ارتباطی، شناخت علایم و سبملها، فهم و تشریح ارتباطات را آسان می سازد.

پرسشها

۱. ارتباطات را تعریف نموده با مثال واضح سازید؟
۲. انواع ارتباطات را نام ببرید؟
۳. علت عمده سوء تفاهمات میان مدیریت و کارکنان در سازمانها چیست؟
۴. ویژگی های اطلاعاتی که میان مدیریت و کارکنان مبادله می شود چه باید باشد؟
۵. سبک مدیر و شخصیت وی را باهم مقایسه کنید؟

فصل ۹

کنترل

مقدمه

یک سازمان، در روند شکل گیری و حرکت به سمت اهداف تعیین شده، همواره با موانع گوناگونی روبرو می شود که این موانع هریک به فراخور توان، در به انحراف کشاندن سازمان به سمت مسیرهای پیش بینی نشده و گاه متوقف نمودن، آن فعالند. پذیرش این واقعیت، آشکار می سازد که ضرورت دارد یک مکانیزم کنترل مبتنی بر استاندارد های خاص و مشخص، تضمین کننده و حافظ بقای اهداف سازمان باشد.

مفهوم و اهمیت کنترل

یکی از وظایف اساسی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است، کنترل می باشد که از طریق آن، می توان از منابع و فعالیتهای اعضای سازمان، حد اکثر کارایی و اثر بخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد. فقط با کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. به همین دلیل است که باید این نظر را بپذیرفت که هیچ برنامه ای بدون کنترل بدرستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه، مفهوم و معنی پیدا نمی کند. بنابراین، کنترل در موسسات تجاری و دیگر سازمانها، نقش پویایی ایفا میکند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن میتوان به اصلاح انحرافات، تطابق عملکرد ها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت.

بنابراین، میتوان گفت در فرایند مدیریت؛ کنترل، علاوه بر ارتباط با همه عناصر مدیریت، رابطه ویژه ای با برنامه ریزی دارد.

تعاریف کنترل

کنترل را به گونه های مختلف تعریف کرده اند. کنترل فرایندی است که مدیر از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت های برنامه ریزی شده می سنجد؛ از این رو فرایند کنترل در برنامه ریزی فعالیتهای یک سازمان، جهت نیل به اهداف اساسی، به کار می رود و به این ترتیب،

میزان پیشرفت در جهت اهداف و توان مدیریت در تشخیص طرح و اصلاح برنامه را قبل از آنکه دیر شود نشان میدهد. به عبارت دیگر:

کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حد اکثر کارایی است.

بنابر این، میتوانیم بگوییم کنترل، مقایسه بین «بایدها» و «هست» هاست؛ یعنی در برنامه ریزی، آنچه پیش بینی کرده ایم، باید ها و مطلوبهای ماست و آنچه انجام شده، هست ها و موجود هاست واز مقایسه این دو است که پی می بریم، آیا پیش بینی های ما درست بوده و آنچه انتظار داشته ایم حاصل شده است یا خیر؟

قیاس بین بایدها و هست ها در واقع تأکیدی بر دایمی و مستمر بودن کنترل می باشد که هم زمان با اجرای برنامه، از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از خاتمه برنامه نیز ادامه می یابد. نکته قابل توجه در دایمی بودن کنترل، این است که به طور نمونه گیری، در بعضی از مقاطع زمانی و در نقاط استراتژیک انجام می گیرد، که با این عمل، ضمن آنکه استمرار آن حفظ می شود، در بعضی هزینه ها نیز صرفه جویی خواهد شد.

فرایند کنترل

کنترل را می توان طی چهار مرحله انجام داد

مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل،

مرحله دوم: سنجش عملکرد در برابر معیارها (استاندارد ها)،

مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها،

مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی،

مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه

تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل، نیاز اولیه برنامه ریزی است که خود مستلزم شناخت هدفهای سازمانی می باشد. در حقیقت تفسیر هدفهای سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه گیری را تعیین استاندارد می نامند. این مرحله همه مفاهیم سازمانی، مانند برنامه ریزی، استراتژی، تعیین خط مشی، روشها، رویه ها، و بودجه بندی را دربر می گیرد.

استاندارد های دارای انواع واقسام مختلف اند:

۱. **استاندارد های کمی:** مانند استاندارد های هزینه، درآمد، سرمایه، برنامه؛
۲. **استاندارد های کیفی:** که بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می کند؛

۳. **استاندارد های مختلط:** که ترکیبی از استاندارد های کمی و کیفی است و به وسیله آن میتوان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد.

برای مثال، اگر نظارت در یک واحد ماشین نویسی مطرح باشد، تعداد نامه هایی که هر ماشین نویس در عرض روز باید ماشین کند، یک ضابطه کمی است و میزان دقت و صحت در ماشین کردن نامه ها، استاندارد کیفی است و در مجموع، یک ضابطه ترکیبی به دست می آید که با آن براحتی می توان کار ماشین نویسی را کنترل کرد.

مرحله دوم: مقایسه نتایج عملیات با هدفها و استاندارد ها

دومین مرحله نظارت و کنترل، عبارت است از: مقایسه نتایج عملیات انجام شده با هدفها و استاندارد هایی که از قبل تعیین شده است.

به طور کلی مقایسه، بیشتر در جنبه های کمی، مثل درآمد، هزینه و مانند آن به کار می رود.

مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها:

مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می شود؛ برای این مقصود مدیر کنترل، باید به نقاط استثنایی توجه نماید. اندازه گیری نتایج در نقاط استراتژیک، کاربرد اصل استثنای نشان میدهد؛ که منظور از آن، توجه دادن مدیر به مواردی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده اند؛ بنابر این، مدیر ممکن است از زیردستان بخواهد که فقط انحرافات مهم را به او گزارش دهند. همچنین، مدیر باید در مقابل نقاط استراتژیک، «ناحیه بی اهمیت» را بیابد؛ چون ممکن است در نقاطی انحراف روی دهد، اما اهمیت چندانی برای انجام اقدامات اصلاحی نداشته باشد. بنابر این «ناحیه بی اهمیت» باید با حدودی از استاندارد تعیین شود.

مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی، به هنگام ملاحظه نتایج عملیات با حدی پایینتر از میزان استاندارد ارایه میشود؛ اما عموماً، مدیران به این مساله توجه دارند که اقدامات اصلاحی صرفاً یک عمل قطعی نیست؛ بنابر این تلاش می کنند در هنگام اجرای عملیات، انحرافی را که در مرحله بعد اصلاح نمایند. اقدامات اصلاحی، ممکن است شامل تعویض ماشین، تلاش جهت عرضه بیشتر با کیفیت بهتر، خدمات مناسبتر، و هدایت پیشگیرانه و غیره گردد. گاهی اقدامات اصلاحی، شامل تغییری در یک قسمت عملیات وزمانی، موجب یک تغییر بنیادی در کل طرح می شود.

انواع کنترل

طبقه بندی های مختلفی برای کنترل انجام گرفته است که مدیر به تشخیص خود با توجه به شرایط و موقعیتهای موجود، از انواع مختلف کنترل، در جهت انجام وظیفه خویش بهره می گیرد. کنترل از ابعاد زمانی، سازمانی و مقداری، ممکن است به ترتیب با اشکال دایم یا متناوب، متمرکز یا غیرمتمرکز، کمی یا کیفی صورت پذیرد. بعلاوه، با توجه به اینکه انجام دهنده کنترل چه کسی می تواند باشد، کنترل شکلهای زیر را به خود می گیرد:

۱. کنترل پیش برنده،

۲. کنترل غربالی یا «بله، خیر»،

۳. کنترل های پس از عمل،

۱. **کنترل پیش برنده:** قبل از اینکه تمام عملیات به طور کلی انجام شود؛ نتایج، پیش بینی گردیده و اقدامات اصلاحی انجام می شوند؛ به عبارت دیگر قبل از اجرای طرح، یا پیش بینی انحرافات از استاندارد، دست به اقدامات اصلاحی می زنیم، تا طرح آماده اجرا شود. کنترل پیش برنده هنگامی موثر است که مدیر قادر به کسب بموقع و دقیق اطلاعات باشد و از تغییرات محیطی و پیشرفت طرح در جهت نیل به اهداف مطلوب آگاهی داشته باشد.

۳. **کنترل غربالی یا کنترل «بله، خیر»:** در این روش، کار هر مرحله بدون آزمایش انجام نمی گیرد، و آزمایش نیز با طرح پرسشهایی است که پاسخ آنها «بله» یا «خیر» می تواند باشد؛ بنابراین

آزمایش هر مرحله ای ضروری است؛ برای مثال، کیفیت بررسی غذا، آزمایش دستگاه پرواز فضاپیما، از این مقوله اند.

۳. کنترل‌های پس از عمل: این نوع کنترل معمولاً پس از اتمام عملیات، برای بررسی نتایج به کار می رود و انحراف اجرای طرح را از استاندارد مشخص میکند؛ به این ترتیب از نتایج به دست آمده می توان در موارد مشابه برای برنامه ریزی های بعدی استفاده کرد. از نکات مثبت دیگر این دیگر این کنترل، کار بردش در جهت تشویق و تنبیه پرسنل است.

ویژگی های کنترل موثر

سیستمهای کنترل موثر و قابل اطمینان، دارای ویژگی های مشترک ذیل اند:

۱. دقت: اطلاعات باید دقیق باشد، زیرا که ارزیابی دقت اطلاعات، یکی از عمده ترین عناصر در فرایند کنترل است، که مدیر باید به آن توجه داشته باشد؛

۲. به موقع بودن: گزارشات عملکرد، باید هر چه سریعتر در اختیار مدیر قرار گیرد تا بتواند اقدامات اصلاحی را بموقع انجام دهد؛

۳. مبتنی بر هدف و برنامه باشد: جهت حصول اطمینان از اجرای شایسته استراتژیها، خط مشی ها، و برنامه ها، کنترل باید مبتنی بر هدف و برنامه مشخصی باشد؛

۴. کنترل باید معقول و قابل درک باشد: اگر بخواهیم کنترل مورد قبول باشد و بطور موثر اجرا شود، افراد مسوول کنترل و همچنین افراد ذی ربط باید شناخت کاملی از هدف و مکانیزم آن داشته باشند؛

۵. سیستم کنترل باید مقرون به صرفه باشد: کنترل، مستلزم صرف هزینه و زمان است؛ بنابراین، هزینه اجرای کنترل، باید کمتر یا حد اقل برابر فواید حاصل از سیستم کنترل باشد؛ در نتیجه، تعیین هزینه های کنترل مشکل است؛ ولی با به حد اقل رساندن آن می توان به این هدف رسید.

۶. کنترل باید در نقاط استراتژیک انجام شود: از آنجایی که کنترل تمام جنبه های فعالیتهای کارکنان، نه ممکن است و نه ضروری. کنترل باید در نقاط استراتژیک انجام شود، تا بر نتایج، تأثیری حیاتی گذارد. نقاط استراتژیک، شامل مناطقی می شود که از استانداردها انحراف دارند، یا مربوط

به انحرافات است که موجب صدمات شدید می شوند. بنابراین، کنترل این نقاط، باعث کارایی بیشتر می شود؛

۷. کنترل باید عینی باشد: کنترل موثر، به سیستم اندازه گیری عینی و دقیق نیاز دارد؛ معیار عینی را میتوان درمورد کیفیت، کمیت، زمان و هزینه عملیات به کاربرد؛ به هر حال، جنبه های مهمی از عملکرد مدیر اجرایی را نمی توان به طور کمی اندازه گیری کرد؛

۸. انعطاف پذیری کنترل : کنترل باید آنقدر قابلیت انعطاف داشته باشد که، بتواند با تغییرات سازمان، برنامه ها، شرایط کاری و محیط خارجی خود را انطباق دهد؛

۹. کنترل باید با تفاوتهای فردی قابل انطباق باشد: سیستم کنترل باید، با ویژگی های فردی و نیاز های افرادی که، عملکرد آنان باید اندازه گیری شود تطبیق کند. اگر استاندارد های گزارشات کنترل، از نوعی یا به شکلی نباشد که مدیر بتواند بفهمد مطمئناً نمی تواند آن را نیز به کار گیرد؛

۱۰. کشف شوندگی: کنترل، باید خاصیت کشف انحراف استاندارد ها و اقدامهای اصلاحی را داشته باشد؛ به عبارت دیگر کنترل باید هدف اصلاحی داشته باشد؛

۱۱. کنترل باید متناسب با پست سازمانی باشد: مدیر تولید و مدیر فروش، هر یک به سیستم کنترل جداگانه ای نیاز دارند؛ سیستم کنترل باید به گونه ای طراحی شود که با نیاز های هر یک از آنان متناسب باشد.

۱۲. تجدید نظر: سیستم کنترل، هر چند وقت یک بار باید مورد تجدید نظر قرار گیرد؛ تجدید نظر باید از جنبه های زمانی، اقتصادی، عینیت، بموقع بودن، منعطف بودن، انجام شود، تا معلوم شود، آنچه را که می بایست مورد سنجش قرار می گرفت، انجام یافته یا خیر؟ چنین تجدید نظری ممکن است به اصلاح استاندارد ها و تغییر سیستم گزارش دهی منجر شود.

سخن کوتاه اینکه، بهترین سیستم کنترل آن است که عملکرد را به طور موثر، سریع و با صرفه، مورد سنجش قرار داده، انحرافات را نشان دهد و به اقدامات اصلاحی در جهت کسب اهداف بینجامد. چنین سیستم کنترلی باید با توجه به مدیریت های تخصصی و ویژگی های هر سازمان، طراحی گردد.

عوامل موثر در کنترل:

عوامل مهمی در کنترل سازمانهای امروزی موثرند که عبارتند از:

۱. **تغییرات محیطی:** تغییر قوانین، تغییر بازار و ادغام با دیگر سازمانها، ایجاد خطوط جدید تولید، تصویب قوانین ولوایح جدید در حمایت از نوع محصول توسط دولت، و فرهنگ و مفاهیم اجتماعی - روانی پرسنل سازمان، همه از عوامل محیطی تاثیر گذار بر کنترل سازمانی میباشند؛

۲. **پیچیدگی:** یک آموزشگاه یک اتاقه، یک شرکت کوچک خانوادگی، یا یک کارگاه متشکل از چند عضو را در یک شکل غیر رسمی و برنامه ریزی نشده، براحتی میتوان کنترل کرد. اما سازمانهای بزرگ امروزی نیازمند برنامه ریزی دقیقی برای نیل به اهداف شان می باشند و لازم است، از نظر فروش و تجزیه و تحلیل تغییرات در بازدهی سازمان و خطوط تولید متنوع نیز، مفاهیم پیچیده تری را پی گیری کرد؛

با توجه به اینکه بسیاری از سازمانهای امروزی، دارای فروش منطقه ای و طرح های جغرافیایی جداگانه اند، عدم تمرکز در کنترل سازمانی از عمده ترین مباحث است؛

۳. **اشتباهها:** اگر مدیران سطوح مختلف یا زیر دستان آنها اشتباه نکنند، می توان بسادگی اجرای استاندارد را مشخص نمود تا مساله غیر قابل انتظاری پیش نیاید. تصمیمهای غلط، معمولاً به هنگام اجرا مشخص می شوند؛ بنابر این کنترل سیستم، به مدیران فرصت می دهد تا قبل از اینکه اشتباهها بحران افزا شوند، آنها را کشف و پیشگیری نمایند؛

۴. **تفویض اختیار:** وقتی مدیران، به زیر دستانشان تفویض اختیار می کنند، مسولیت آنها در مقابل مافوق هایشان کم نمیشود، آنها فقط بر اساس یک سیستم کنترلی، مدیرانی را از میان زیردستان، جهت انجام وظایف تعیین مینمایند؛ بدون چنین سیستمی مدیران قادر به بررسی کار زیر دستان و مقدار پیشرفت شان نخواهند بود.

ایجاد کنترل موثر:

کنترل موثر با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی امکان پذیر است؛ بنابراین، بررسی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت به دلایل زیر ضروری است:

۱. سیستم اطلاعاتی سازمان نقش، مهمی در سیستم کنترل به عهده دارد،
۲. سیستم اطلاعاتی سازمانی، تغییرات عمده ای پیدا کرده که یک نمونه آن استفاده روز افزون از کامپیوتر است.

پردازش کامپیوتری داده ها برای مدیران

این کار، فرصت بررسی قابل ملاحظه ای برای اصلاح سیستمهای کنترلی داده است؛ بنابراین، درک پردازش کامپیوتری سیستمهای اطلاعاتی، برای مدیران لازم است؛ ازین رو، مدیر باید توان اداره سازمان و اجرای طرحهای کامپیوتری را داشته باشد و بتواند داده ها و باز داده های کامپیوتری را براحتی تفسیر نماید.

نقش اطلاعات و کامپیوتر در کنترل

قبل از گسترش استفاده از کامپیوتر، مدیران عمدتاً از اطلاعات مربوط به فعالیتهای سازمانی نمی توانستند استفاده کنند؛ اطلاعات یا دیر به مدیران می رسید، یا به شکل خام بود که به این صورت نمی توانست مورد استفاده قرار گیرد و برای تبدیل آن به اطلاعات هزینه زیادی مصرف می شد؛ در نتیجه گران تمام می شد. اما امروزه، مدیران امکان استفاده از اطلاعات پردازش شده زیادی را برای کنترل فعالیتهای در سازمان در اختیار دارند؛ این اطلاعات برای اندازه گیری نتایج عملیات، مقایسه نتایج واقعی با استانداردها، مشخص شدن انحرافات و انجام اقدامهای اصلاحی (قبل از اینکه زمان آن بگذرد)، به کار گرفته می شود. در سازمانهای بزرگ و پیچیده، داده پردازی الکترونیکی سیستمهای کنترل، تمام برنامه ها و کیفیت عملیات را مشخص می کند، بنابر این، وقتی عواملی را که در پیچیدگی سازمانها سهیم هستند مورد بررسی قرار می دهیم، نخست متوجه می شویم که در آینده تحولاتی به وقوع می پیوندد؛ و این تحولات با سرعت زیادی صورت می گیرد. دوم اینکه، تحولاتی نیازمند به اطلاعات بیشتری درباره مشتریان، راههای افزایش کارایی و مانند آن است. سوم اینکه اتخاذ روشها و خط مشی های جدید، به جمع آوری، بازنگری و ارزیابی اطلاعات بیشتری جهت اخذ تصمیمات موثر نیازمند است.

با این همه، برای بررسی ارزش و هزینه اطلاعات در کنترل، باید به نکات زیر توجه داشته باشیم:

۱. **کیفیت اطلاعات**: منظور از کیفیت اطلاعات، این است که مدیران باید بین «باید» ها و «هست» ها گزارش شده، مقایسه ای انجام دهند؛ اطلاعات دقیقتر، کیفیت بالاتری را برای مدیران و امنیت بیشتری را هنگام تصمیم گیری به وجود می آورد؛ درعین حال هزینه بیشتری را نیز موجب می شود؛

۲. **بهنگام و بموقع بودن اطلاعات**: برای کنترل موثر و شروع اقدامات اصلاحی، قبل از آنکه میزان انحراف از استاندارد زیاد شود، باید اطلاعات بموقع و بهنگام در دسترس مسوولین قرار گیرد و فقط اطلاعاتی که مربوط به آن زمان بخصوص و بموقع باشد قابل بررسی است؛ برای مثال، دلایل امتناع مشتری، باید به طور روزانه یا هفتگی به مدیران کنترل کیفیت گزارش شود، زیرا اطلاعات ماهانه، فصلی، تاریخی برای مدیر کنترل کیفیت ارزش ندارد. بموقع بودن اطلاعات همچنین ممکن است به واسطه خط مشی شرکت یا رویدادها بر طبق تقویم دوره ای انجام گیرد؛

۳. **کمیت اطلاعات**: مدیران، بعضی اوقات بدون توجه به کمیت و فقط بر اساس دقت و بموقع بودن اطلاعات ممکن است تصمیم بگیرند، اما بسیاری از اوقات بعکس با اطلاعات نامربوط و بی فایده ای اشباع می شوند که علاوه بر بی فایده بودن، هزینه زیادی را نیز دربر دارد؛ بنابراین، این تصور که، هرچه اطلاعات بیشتر باشد منجر به تصمیم گیری بهتری خواهد شد باطل است؛

۴. **مربوط بودن اطلاعات**: اطلاعات دریافتی مدیران باید با مسوولیتها و وظایف شان مرتبط باشد زیرا اطلاعات نا مربوط ایجاد مشکل و سردرگمی می کند.

مشکلات کنترل

مدیران، جهت اجرای کنترل در سازمان با مشکلاتی مواجه اند که عبارتند از:

۱. **مقاومت کارکنان در برابر کنترل**: چون کنترل، معمولا با تنبیه یا تشویق همراه است و با توجه به اینکه بیشتر نقاط ضعف، نارساییها و کمبودها تاکید می کند و نقاط قوت و نکات مثبت را نادیده می گیرد، افراد و کارکنان بتدریج می پندارند که کنترل به معنای یافتن نقاط ضعف و سرزنش آنهاست؛ از این رو نسبت به کنترل بد بین شده، درمقابل آن مقاومت میکنند و بنابر این مدیریت باید بکوشد تا کنترل برای کارکنان به عنوان یک ابزار اصلاح امور معرفی شود و خود نیز نه تنها نقاط ضعف، بلکه نقاط قوت را هم به وسیله کنترل بازگو کند، تا این نقیصه برطرف شود؛

۲. مشکل دسترسی برنامه ریزان و مدیران به نتایج کنترل : گاهی اوقات، نتایج کنترل، بموقع در اختیار مسوولین قرار نمی گیرد، بلکه زمانی در اختیار آنان قرار می گیرد که دیگر فرصت استفاده از آن گذشته است؛ بنابراین این سیستم کنترل باید به گونه ای باشد که برنامه ریزان فرصت اصلاح دهد؛

۳. انتخاب استاندارد ها باید واقعی و منصفانه باشد: در انتخاب استاندارد ها، باید دقت کافی به عمل آید تا بتوان از آنها به طور کامل استفاده کرد، در غیر این صورت، کنترل مواجه با مشکل می شود؛ زیرا افراد سازمان، استاندارد ها را غیر واقعی و غیر منصفانه یافته، حتی المقدور تن به کنترل نمی دهند.

پرسشها

۱. نقش «ارزشها» را خود کنترلی تشریح فرمایید؟
۲. رابطه کیفیت کنترل با توانی های فردی و گروهی چیست؟
۳. آیا هرگز مدیر از کنترل بی نیاز میباشد؟
۴. آیا هرگز مدیر از کنترل بی نیاز می باشد؟
۵. رابطه شیوه کنترل مدیر را با نگرش وی شرح دهید؟

منابع

۱. پاپکین، ریچارد و آروم استدلال. کلیات فلسفه. ترجمه جلال مجتبوی. تهران: حکمت، ۱۴۰۲.
ق.۵.
۲. جعفری، محمد تقی. ترجمه و تفسیر نهج البلاغه. جلد ۴.
۳. جوادى، ذبیح الله. الفباى فلسفه جدید. جلد ۱. تهران: ابن سینا. ۱۳۴۸
۴. صبور اردوبای، احمد. نقش تربیتی عادت. جلد ۱. تهران: هدی، (بی تا)
۵. مطهری، مرتضی. اسلام ومقتضیات زمان.

منابع انگلیسی

1. Adizes, Ichack. How to solve the manajement Crisis, L.A.:Mdo Institute Inc., 1980.
2. Agrawal, R. D., Organization and Manajement, TATA, Mc Graw- Hill, publishing company Limited, New Delhi, 1982.
3. Bedeian, Arthur G., Manajement. Japan: the Dryden press, c.b. s. publishing japan ltd., 1986.
4. Becker Selwyn and Genrald Gordon, »An Enterpreunal Theory of Formal Organizions, « Administrative Science Quaterly, 11 no. 3.1966.: 375-344.
5. Davis, keith, «Management Communication and the Grapevine» Harvard Business Review, (Sep.-Oct.,1953).
6. Drucker, peter F.«What Results Should you Expect? A User,s Guide to M.B.o.», Public Administration Review, Vol.36,no. (jan-feb.,1976):12-17
7. Fiedler, F.E. «Engineer the job to fit the manager», Harvard Business Review, 43, No.5.(Sep.-Oct.,1965),p.116.
- 8.Griner, Larry E. «Evolution and Revolusion as Organization Grow, Harvard Business Review (July-Agust,1972):34-46

فهرست مطالب

شماره	عناوین	صفحه
۱	فصل اول نظریه های مدیریت	۳
۲	تعاریف مدیریت.....	۴
۳	مدیریت علم است یا هنر؟.....	۴
۴	اهمیت مدیریت	۵
۵	نظریه اجمالی بر سیرمدیریت	۵
۶	دوره های پیش از کلاسیک	۶
۷	دوره های کلاسیک	۶
۸	نظریه مدیریت علمی تیلور	۶
۹	نظریه مدیریت علمی هنری فایول	۸
۱۰	نظریه سوم مدیریت بروکرسی ماکس وبر	۱۸
۱۱	نظریه های نیو کلاسیک	۲۲
۱۲	مطالعات هاتورن وجنبش روابط انسانی	۲۲
۱۳	مکتب نظریه سیستمی.....	۲۴
۱۴	مکتب اقتضایی	۲۵
۱۵	طبقه بندی مدیران.....	۲۷
۱۶	هرم مدیریت.....	۲۷
۱۷	خلاقیت یا نوآوری.....	۳۱
۱۸	اهمیت خلاقیت	۳۲
۱۹	موانع خلاقیت.....	۳۲
۲۰	انواع اندیشیدن	۳۳
۲۱	فرایند خلاقیت	۳۴
۲۲	تصورات موثر درخلاقیت	۳۵
۲۳	موانع بروز خلاقیت	۴۰
۲۴	راه های پرورش خلاقیت	۴۱
۲۵	فصل سوم تصمیم گیری.....	۴۳
۲۶	سطوح تصمیم گیری.....	۴۴
۲۷	انواع تصمیم گیری.....	۴۶

۴۷		زمان و تصمیم گیری	۲۸
۴۸		گام های تصمیم	۲۹
۴۹		فرایند تصمیم گیری	۳۰
۵۸		مدل سازی برای تصمیم	۳۱
۶۳		تصمیم گیری در بحران	۳۲
۶۶		کنار آمدن با نقش ها	۳۳
۶۷		آفات تصمیم گیری	۳۴
۸۱		مدل یا سبک تصمیم گیری	۳۵
۸۷		فصل چهارم پلانگذاری (برنامه ریزی)	۳۶
۸۷		اهمیت برنامه ریزی	۳۷
۸۹		فواید برنامه ریزی	۳۸
۹۱		لوازم برنامه ریزی	۳۹
۹۲		انواع برنامه ریزی	۴۰
۹۳		برنامه ریزی جامع یا استراتژیک	۴۱
۹۳		برنامه ریزی عملیاتی	۴۲
۹۳		واسواس برنامه ریزی	۴۳
۹۵		تصویب برنامه	۴۴
۹۶		ویژگی های یک برنامه ریزی خوب	۴۵
۹۸		فصل پنجم سازماندهی	۴۶
۹۸		اهمیت مطالعه سازمان	۴۷
۹۸		تعریف سازماندهی	۴۸
۱۰۰		انواع مختلف ساخت سازمانی	۴۹
۱۰۰		سازمان های رسمی و غیررسمی	۵۰
۱۰۱		عوامل پیدایش سازمان های غیر رسمی	۵۱
۱۰۲		تفاوت سازمان های رسمی و غیر رسمی	۵۲
۱۰۳		مزایا و معایب سازمان غیر رسمی	۵۳
۱۰۵		فصل ششم بسیج منابع وامکانات	۵۴
۱۰۵		مدیریت بازاریابی	۵۵
۱۰۶		وظایف مدیریت بازاریابی	۵۶

۵۷	اداره دارایی ها.....	۱۱۰
۵۸	مهارت های مدیریت	۱۱۱
۵۹	فصل هفتم هدایت.....	۱۱۴
	رهبری.....	۱۱۴
	سبک رهبری.....	۱۱۵
	الگو های رهبری.....	۱۱۵
	خصوصیات رهبری.....	۱۱۵
	نظریه های اقتضایی.....	۱۱۸
	نظریه های اقتضایی.....	۱۱۸
	انگیزش.....	۱۲۰
	تعریف انگیزه.....	۱۲۰
	نظریه سلسله مراتب نیازها.....	۱۲۱
	نظریه انگیزش وبهداشت روانی.....	۱۲۱
	نظریه دوساحتی انسان.....	۱۲۳
	نظریه های فرایندی.....	۱۲۴
	انگیزه درمدیریت دراسلام.....	۱۲۵
	فصل هشتم ارتباطات.....	۱۲۶
	اهمیت ارتباطات.....	۱۲۶
	فرایند ارتباطات وعناصر اساسی آن.....	۱۲۶
	ارتباط سازمانی.....	۱۲۷
	عناصر ارتباطات.....	۱۲۷
	بازخور.....	۱۲۸
	انواع ارتباطات.....	۱۲۸
	ارتباطات افقی،عمودی ومورب.....	۱۲۹
	موانع ارتباطات میان افراد وچگونگی غلبه برآنها.....	۱۳۱
	روش های بهبود پیام وحذف موانع ارتباطی.....	۱۳۲
	سیستمهای غیر رسمی.....	۱۳۳
	سیستمهای رسمی.....	۱۳۳
	فصل نهم کنترل	۱۳۵

۱۳۵	مفهوم واهمیت کنترل
۱۳۶	فرایند کنترل
۱۳۸	انواع کنترل
۱۴۳	مشکلات کنترل
۱۴۵	منابع