



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
موسسه آموزش عالی آرمغان

نظریه‌های سازمان و مدیریت

فهرست مطالب

۱.....	هنری فایول
۲۳.....	لئون فستینگر
۲۳.....	نرمن فرنیس
۲۵.....	فورد و فوتلر
۲۸.....	هرمن فینر
۳۰.....	میلتون فریدمن
۳۲.....	آلن فلاندرز
۳۵.....	امیت. اس. رد فورد
۳۶.....	فاهی و وارنایان
۳۷.....	فیدلر
۴۰.....	فیدلر و گارسیا
۴۰.....	فرانک و لیلیان گیلبرت
۴۱.....	دیوید فوگل
۴۳.....	جان فرنچ و برت رام راون
۴۵.....	رابرت اس کاپلان و دیوید پی نورتن
۴۶.....	کاتلر
۵۰.....	کاتز و کان
۵۲.....	کاکس و بلیک
۵۳.....	آرچی کارول
۵۴.....	آنتونی کاب و نیوتن مارگولیس
۵۶.....	تئوری کاستلز
۵۷.....	دانیل مک کالم
۵۷.....	دیل کارنگی
۵۸.....	آندریو کارنگی
۵۹.....	رزايت ماس کانتر
۶۶.....	کاتر و هسکت
۶۷.....	نری آکی کانو
۶۸.....	کانگر و کانگو

۶۹	رابت کلی
۷۲	تئوری گلوک، کافمن و آلك
۷۳	جیمز کالینز و جری پراس
۷۴	هنری گانت
۷۵	کارل فن کلازوتیز
۷۵	ککبادسه و دیگران
۷۶	کچام و والتون
۷۸	ماکسیم کرنه و برنار مونتی
۷۹	آگوست کنت
۸۰	کولبرگ
۸۴	آبراهام کورمن
۸۵	جیمز برین کوئین
۹۱	کوئین
۹۴	موریس ال کوک
۹۴	آلفرد کورزیبسکی
۹۶	کانفر و آکرمن
۹۷	کانگنر و کانن گو
۹۸	جان کاتر
۹۹	میشل کروزیبر
۹۹	کرون
۱۰۰	کست و رزنویگ
۱۰۳	جان کنترن باخ
۱۰۴	کلمپیت
۱۰۷	کریستل کامرر
۱۰۷	کنز دووریس و میلر
۱۰۸	کنفوسیوس
۱۰۹	کوروش
۱۱۰	کرونباخ
۱۱۰	کوئر

۱۱۱	 کوئین و اسپریتزر
۱۱۱	 کونکلین
۱۱۲	 کونولی، کانلن، دویچ
۱۱۵	 نظریه‌ی کورمن
۱۱۷	 جان کیس
۱۱۸	 کینگزلد و لسم
۱۲۱	 وارن کندی
۱۲۷	 لاری کیرکهارت
۱۲۸	 ژرژ کوروچ
۱۲۹	 مایکل کیلی
۱۳۰	 گانت
۱۳۲	 گات و تاگوری
۱۳۳	 گاتانوموسکا
۱۳۴	 گاردنر
۱۳۷	 گالبرایت و کامینگز
۱۳۸	 جی گالبرایت
۱۴۰	 جان کنت گالبریت
۱۴۳	 رابرت کری گال و دیوید براندت
۱۴۵	 گراینر
۱۴۸	 کارل گوستاو یونگ
۱۴۸	 لوتر گولیک
۱۵۰	 آلوین گلدنر
۱۵۸	 گریفین
۱۶۳	 فرانک جانسن گودلو
۱۶۴	 جورج گرائن
۱۶۴	 نظریه‌ی سومانترا گوشال و نتین نوهرا
۱۶۵	 گرگوری و ریچارد گازو
۱۶۶	 گریکوناس
۱۶۷	 گریوز

۱۶۸	رابرت گولمبیوسکی
۱۶۹	پروژه‌ی گلاسیر
۱۷۴	جان گریندر و ریشارد بندلر
۱۷۵	دیوید وی‌گیسسون و فرانسیس وومین وو
۱۸۰	فرانک و لیلیان گیلبرت و حرکت سنجی
۱۸۰	لیلیان مولر گیلبرت
۱۸۱	پیتر. ج لارنس
۱۸۲	لیتوین و استرینجر
۱۸۳	پیتر لورنج
۱۸۴	جوزف لوفت و هری اینگهام
۱۸۵	نظریه‌ی تئودور لویت
۱۸۸	اندره لورن
۱۸۹	ریس لویی
۱۹۱	کرت لوین
۱۹۲	لاتام و لاک
۱۹۳	هارولد لاسکی
۱۹۳	لستروارد
۱۹۴	لنین
۱۹۵	لارنس، هرینیاک و جویس
۱۹۶	فرد لوتانز
۱۹۷	پیتر لورانج
۱۹۹	کری لینا
۲۰۰	تکنیک لیدز
۲۰۱	نظریه‌ی رانی لیزم
۲۰۴	رنسیس لیکرت
۲۰۸	لیندبلوم
۲۰۹	ماستنبرک
۲۱۰	مایلز
۲۱۶	جیمز مارتین - روش JAD

نظریه‌های سازمان و مدیریت

.....

- ۲۱۷.....پرل ماتر و هینان
- ۲۱۷.....مارکس
- ۲۲۰.....نظریه‌ی مارک ماندنهایل و گری اُدو
- ۲۲۱.....هوگو مانستربرگ
- ۲۲۳.....کونوسوکی ماتسوشیتا
- ۲۳۰.....کارل مانهایم
- ۲۳۱.....آبراهام مازلو

هنری فایول

تنها ابزار مدیریت هر سازمان برای انجام وظایف خود، کارکنان آن سازمان است؛ در حالی که در اجرای سایر وظایف سازمانی مسائل مربوط به اداره‌ی مواد و ماشین‌آلات نیز مطرح است. مدیریت فقط با افراد سروکار دارد و سلامت هر سازمان و گردش منظم چرخ‌های آن در گرو مجموعه شرایطی است که غالباً از آن تحت عنوان «اصول- قوانین یا مقررات مدیریت» یاد می‌شود. در این میان واژه‌ی اصول مرجع به نظر می‌رسد، اما اصول مدیریت را نباید مجموعه قواعد غیرقابل انعطافی تلقی کرد. در مدیریت هیچ امر مطلق و غیرقابل تغییر وجود ندارد؛ زیرا مسالهی اصلی نیل به حد تعادل است. در اجرای وظایف مدیریت به ندرت می‌توان اصول را در شرایط مشابه به کار برد. از این‌رو لازم است برای مقابله با شرایط گوناگون، چه در رفتار با افراد که طبعاً سرشتی متفاوت و متحول دارند و چه در برخورد با متغیرهای دیگر، پذیرای انعطاف بود.

بنابراین در تعریف اصول باید قابلیت انعطاف و سازگاری با نیازهای گوناگون را منظور کرد. مشکل اصلی در مدیریت چگونگی کاربرد اصول است که این خود به هوشیاری، تجربه، قدرت تصمیم و آگاهی از رموز تعادل نیاز دارد. همگام با ذکاوت و تجربه، درک مفهوم تعادل را باید از ویژگی‌های مهم مدیر دانست. برای تعداد اصول مدیریت نمی‌توان حدی قایل شد. هر قاعده و روشی که تایید شود، جایی در میان اصول دارد. همچنین هر نوع تغییر شرایط می‌تواند به تحول قواعدی منجر شود که با شرایط جدید ناسازگار است.

اینک به بررسی برخی از اصول مدیریت که بسیار در تجارب شخصی به کار گرفته‌ام، می‌پردازم. این اصول عبارتند از: ۱- تقسیم کار؛ ۲- اختیار و مسئولیت؛ ۳- انضباط؛ ۴- وحدت فرماندهی؛ ۵- وحدت جهت؛ ۶- اولویت منافع کلی بر منافع فردی؛ ۷- جبران خدمت کارکنان؛ ۸- تمرکز؛ ۹- مدارج سازمانی؛ ۱۰- نظم؛ ۱۱- انصاف؛ ۱۲- ثبات شغلی؛ ۱۳- ابتکار؛ ۱۴- روحیه گروهی.

۱- تقسیم کار

تخصص از ویژگی‌های نظام طبیعت است که نمونه‌ی آن را می‌توان در دنیای حیوانات جست‌وجو کرد. هر قدر موجود تکامل یافته‌تر باشد، وظایف اعضای بدن آن موجود تخصصی‌تر است. در جوامع انسانی نیز تخصص امر بارزی است. هر قدر جایگاه سازمان‌ها حساس‌تر باشد

ارتباط و نزدیکی ساخت و وظایف بیشتر است. هدف از تقسیم کار بهبود کیفی و کمیت تولید بدون نیاز به افزایش نیروی کار است. کارگری که وظایف ثابت دارد و مدیری که همواره با مسایل مشابه روبرو است؛ قابلیت، اطمینان و دقت بیشتری در کار به دست می‌آورد و بازدهی کارش افزایش می‌یابد و برعکس، تغییر شغل همواره مستلزم تطبیق با شرایط جدید است که پیامد آن نیز کاهش بازدهی است. تقسیم کار همچنین از تعداد مسایلی که نیازمند توجه و اقدام است؛ می‌کاهد و بهترین وسیله‌ی بهره‌گیری از کوشش افراد و گروه‌های کار است. باید یادآور شد که تقسیم کار خاص امور فنی نیست؛ بلکه این اصل، قابل تعمیم به تمام اموری است که انجام آن‌ها نیازمند به گروهی کارمند با قابلیت‌های گوناگون است. نتیجه‌ی تقسیم کار تخصصی شدن مشاغل و تفکیک اختیارات شاغلین است. با این که فواید تقسیم کار روشن است و نیازی به اثبات ندارد و می‌توان گفت که پیشرفت مؤسسه بدون استفاده از تخصص افراد امری محال است؛ برای تقسیم کار باید حدی قایل شد. با تجربه و آگاهی از رموز تعادل می‌توان به این حد دست یافت.

۲- اختیار و مسئولیت

اختیار عبارت است از حق صدور فرامین و اعمال قدرت برای وادار ساختن افراد به اطاعت. اختیار رسمی اداری ناشی از مقام را باید از اختیار شخصی که برگرفته از صفات شخصی رهبر نظیر ذکاوت، تجربه، خصوصیات اخلاقی، قدرت رهبری، خدمات گذشته و نظایر آن است، متمایز دانست. با وجود این در عمل اختیار شخصی مکمل اختیار رسمی است و استفاده از آن ضرورت دارد. اختیار را نباید از مسئولیت یعنی از اعمال مجازات و یا اعطای پاداش که لازمه‌ی اعمال قدرت است جدا دانست. مسئولیت نتیجه‌ی منطقی، طبیعی و بعد دیگر اختیار است؛ زیرا هر اختیاری که اعمال شود مسئولیت به بار می‌آورد.

نیاز به مجازات و پاداش در اصل ناشی از عدالت‌خواهی است، اما ضرورت دیگر آن حفظ منافع کلی مؤسسه است و ایجاب می‌کند که فعالیت‌های مفید ترغیب و از اقدامات مخل جلوگیری شود. برقراری مجازات و یا پاداش در رابطه با کاربرد اختیار از شرایط اصلی نظام اداری مطلوب است، اما اتخاذ این سیاست به خصوص در سازمان‌های بزرگ مشکلاتی دارد. لازمه‌ی این امر در درجه‌ی نخست آن است که حدود مسئولیت‌ها و نوع پاداش و یا مجازات مربوط به آن روشن شود. تعیین حدود مذکور در مورد یک شغل کارگری نسبتاً ساده است، اما در مورد شغل سرکارگر مساله قدری مشکل‌تر می‌شود. به همین روال اگر از پلکان مراتب

سازمانی بالا رویم چون وظایف افراد پیچیده‌تر می‌شود، بر تعداد افراد مؤثر در تصمیمات اضافه می‌شود و آثار نهایی تصمیمات و رابطه‌ی آن با اقدامات اولیه‌ی صاحبان اختیار و در نتیجه تعیین حدود مسئولیت مقامات سازمان مشکل‌تر می‌شود، تا جایی که حدود مسئولیت و معادل مالی آن را نمی‌توان سنجید.

در انتخاب نوع پاداش یا مجازات لازم است مسائلی چون سنت‌های اجتماعی و رویه‌های قبلی را در نظر گرفت. تصمیم در این مورد باید مبتنی بر عواملی مانند نوع فعل شرایط محیطی، فعل و آثار و عواقب پاداش یا مجازات باشد. امر قضاوت مستلزم صفات والای اخلاقی، بی‌طرفی، و قاطعیت است. قضاوتی که مبتنی بر شرایط مذکور نباشد احساس مسئولیت را از کارکنان مؤسسه سلب می‌کند.

مسئولیتی که داوطلبانه و با آگاهی از مخاطره تقبل و انجام شود، شایسته‌ی توجه خاص است. قبول چنین مسئولیت نوعی شجاعت است که در هر جامعه‌ای از آن ستایش می‌شود. مثال عینی در این مورد برتری آشکار سطح حقوق برخی از مدیران صنایع نسبت به صاحبان مشاغل مشابه دولتی است که هیچ‌گونه مسئولیتی برعهده ندارند. به طور کلی همان قدر که اختیار طالب دارد، ترس از قبول مسئولیت نیز دیده می‌شود. این ترس باعث سلب ابتکار از افراد و ضایع شدن بسیاری از قابلیت‌هاست. یک مدیر خوب نه تنها خود احساس مسئولیت می‌کند؛ بلکه می‌تواند این حس را در اطرافیان نیز تقویت کند.

بهترین راه جلوگیری از ضعف مدیران عالی‌رتبه، که سبب سوء استفاده‌ی آنان از اختیار می‌شود، درست‌کاری و اعتقاد به مبانی اخلاقی است و می‌دانیم که درست‌کاری صفتی نیست که از طریق انتخابات و یا از راه مالکیت مؤسسه به دست آید.

۳- انضباط

مفهوم انضباط اطاعت از دستورات، پشتکار، به کارگرفتن توان و نیروی کار، رفتار مناسب، ادب و نزاکت و به طور کلی رعایت نکاتی است که قواعد حاکم بر روابط کارگر و کارفرما رعایت آن را الزامی می‌دانند. رسمیت انضباط ناشی از همین قواعد است. خواه قواعد ذکر شده الزامی باشد یا حاصل بحث و توافق، خواه نوشته و مدون باشد یا تلویحی و خواه ناشی از تمایل طرفین باشد یا مبتنی بر مقررات و سنن اجتماعی.

نظر به این که انضباط ناشی از قراردادهای متفاوت اجتماع است، در عمل نیز اشکال گوناگونی به خود می‌گیرد. اطاعت، پشتکار، کوشش و خوش‌رفتاری در مؤسسات گوناگون و

در گروه‌های مختلف کارکنان و همچنین در ادوار متفاوتی تعاریف مختلفی داشته و دارد. با وجود این در مورد ضرورت انضباط اتفاق نظر حاصل می‌شود. عقیده‌ی عمومی آن است که برای گردش منظم چرخ‌های هر مؤسسه انضباط امری لازم است که بدون آن هیچ سازمانی دوام نمی‌یابد.

اعتقاد به ضرورت انضباط به نحو قاطع و روشنی در دستورالعمل‌های نظامی منعکس است. مانند این گفته که «انضباط بزرگ‌ترین منشا قدرت ارتش است». من این اصل را مشروط به این که با جمله‌ی «انضباط را رهبران به وجود می‌آورند» تکمیل شود، درست می‌پذیرم. اصل اول تأکید بر احترام به مقررات دارد که امری مطلوب است، اما این گفته به تنهایی و بدون مکمل فوق مسئولیت رهبران را لوٹ می‌کند؛ زیرا وضعیت انضباطی هر گروه در ارتباط کامل با قدرت رهبر آن گروه است.

هنگامی که نقضی در انضباط مشاهده می‌شود و روابط مدیران و زیردستان از شکل مطلوب دور می‌شود نباید از آثار و عواقب وخیم آن غافل ماند و بدون تحقیق تقصیر را به گردن کارکنان گذارد. چنین نابسامانی‌هایی (طوری که من در گوشه و کنار فرانسه تجربه کرده‌ام) غالباً ناشی از ضعف مدیران است. به اعتقاد من کارگران فرانسوی غالباً مطیع و وفادارند، مشروط به آن که رهبری قابل داشته باشند.

در عقد قراردادهای انضباطی لازم است با قاطعیت و صراحت عمل کرد. قراردادها باید حتی‌الامکان روشن و با رضایت طرفین باشد، اما نیل به این هدف چندان آسان نیست. دلیل عینی آن را می‌توان اعتصابات بزرگ کارگران معدن و راه‌آهن و کارکنان دولت در سال‌های اخیر ذکر کرد که موجب از هم پاشیدگی شیرازه‌ی امور در ایالات داخلی و خارجی فرانسه شده است. این هرج‌ومرج را می‌توان نتیجه‌ی قراردادهای مورد اختلاف و یا قوانین نارسا دانست.

در نیم قرن گذشته تحولات بسیاری در نحوه‌ی عقد قرارداد میان کارفرمایان و کارکنان صورت گرفته است. قراردادهای یک طرفه سنتی که فقط به تصویب کارفرما می‌رسید به سرعت جای خود را به قراردادهای دسته‌جمعی بین اتحادیه‌های کارگری با یک یا چند مؤسسه می‌دهد. به همین علت و نیز به دلیل دخالت‌های روزافزون دولت در مسائل کارگری مسئولیت‌های انفرادی صاحبان مؤسسات، در این زمینه، تا حد زیادی کاهش یافته است. در نتیجه عقد قراردادهای دسته‌جمعی که مؤسسات و کارگران را ملزم به اجرای آن می‌کند و

مبنای رسمیت انضباط است؛ هنوز یکی از مسئولیتهای مهم مدیران صنعتی محسوب می شود. سلامت مؤسسه ایجاب می کند که در مواقع انحراف از موازین انضباطی مجازات هایی که بتواند از وقوع انحرافات جلوگیری کند و یا آن را به حداقل تقلیل دهد، اعمال شود. در انتخاب نوع مجازات مانند توبیخ، اخطار، جریمه نقدی، تعلیق، تنزل رتبه و اخراج، تجربه و عقل عواملی است که مدیران باید از آنها یاری جویند. ضمن آن که در انتخاب نوع مجازات، شرایط فرد و محیط کار باید مدنظر باشد. به طور خلاصه انضباط احترام به قواعدی است که هدف آن وادار کردن افراد به اطاعت، پشتکار، صرف نیرو و رعایت ادب است. احترام به قواعد انضباطی همان قدر که برای کارکنان رده های پایین الزامی است؛ برای مدیران عالی رتبه نیز واجب است. بهترین وسیله برای استقرار یک نظام انضباطی عبارت است از: الف- وجود سرپرستان لایق در هر سطح ب- کوشش در عقد قراردادهای صریح و عادلانه ج- اجرای قاطع مجازات ها.

۴- وحدت فرماندهی

مفهوم وحدت فرماندهی این است که کارمند در مورد تمامی وظایف محوله از یک سرپرست دستور بگیرد و رعایت آن ناشی از ضرورت کلی و همیشگی اعمال قدرت از جانب مدیریت است. به اعتقاد *فایول* اهمیت این اصل از اصول دیگر کمتر نیست. اگر وحدت فرماندهی مراعات نشود اختیار از صاحبان قانونی آن سلب می شود، انضباط از بین می رود، نظم مؤسسه مختل می شود و ثبات آن به خطر می افتد. از این رو وحدت فرماندهی امری مهم به شمار می رود و اطلاق عنوان اصل به آن نیز جایز است. به مجرد آن که دو سرپرست، هر یک جداگانه، به یک فرد و یا سازمانی دستور بدهند هرچند هر روز می کند و یا ادامه ی آن بی نظمی رو به تزايد می گذارد. چنین وضعی را می توان به بدن حیوانی که مورد هجوم جسم خارجی قرار گرفته است، تشبیه کرد. فرماندهی دوگانه منجر به حذف یکی از دو فرمانده می شود و موجود سلامت خود را مجدداً باز می یابد، یا این که بدن موجود به تدریج رو به تحلیل می رود. در مورد ارگانیزم های اجتماعی نیز چنین اصلی حکم فرماست. ارگانیزم اجتماعی نیز در هیچ مورد دوگانگی سرپرستی را نمی پذیرد.

امروزه سرپرستی دوگانه بسیار متداول است و رواج آن سبب بی نظمی در مؤسسات گوناگون در داخل و خارج کشور شده است. مشکلی که باید از آن هراس داشت این است که این بیماری با ظاهری دلپذیر و فریبنده شیوع می یابد. مانند:

الف) سرپرست واحدی ممکن است برای برقراری تفاهم بیشتر و صرفه‌جویی در وقت، با اصلاح روش‌های غلط مستقیماً و بدون اطلاع قبلی سرپرست رسمی کارمند واحد دیگر، به وی کاری ارجاع کند. تکرار این اشتباه به فرماندهی دوگانه می‌انجامد که از جمله عواقب آن امتناع کارمندان از قبول فرامین مذکور، وجود نارضایتی سرپرستانی که مقام آنان نادیده انگاشته شده و بالاخره بی‌نظمی در امور مؤسسه است. در مباحث آتی به این نکته اشاره خواهد شد که چگونه می‌توان ضمن احتراز از مضرات سرپرستی دوگانه از رعایت سلسله مراتب در مواقع ضروری اجتناب کرد.

ب) اغلب در عالم همکاری، دوستی و یا در نظام خویشاوندی، سرپرستان نیاز فوری به تقسیم رسمی اختیارات میان خود احساس نمی‌کنند و این امر به تدریج به دوگانگی فرماندهی می‌انجامد. اعمال قدرت و برخورداری از اختیارات مشابه در مورد کارمندی سبب می‌شود که سرانجام دو همکار با مشکل دوگانگی فرماندهی و عواقب آن مواجه شوند. با وجود تجربیات تلخ گذشته موارد این اشتباه هنوز زیاد است.

همکاران جدید به خاطر حفظ احترام متقابل، رعایت منافع مشترک و یا ابراز حسن‌نیت معمولاً از نزاع بر سر دوگانگی فرماندهی پرهیز می‌کنند، اما اگر استثنائات را کنار بگذاریم، چنین تفاهمی غالباً دیرپاست. ادامه‌ی این وضع به تدریج به گله‌مندی و در صورت تکرار به تنفر می‌انجامد. بشر فرماندهی دوگانه را پذیرا نیست. تقسیم دقیق وظایف ممکن است از خطر این تصادم بکاهد، اما امکان آن را کاملاً از بین نمی‌برد؛ زیرا بین دو سرپرست که در مقام مشابه قرار دارند همواره برخی مسایل لاینحل می‌ماند.

بدین ترتیب واگذاری یک مؤسسه به دو مدیر با اختیارات مساوی و بدون تقسیم دقیق وظایف و اختیارات به منزله‌ی قبول یک فاجعه است.

ج) ابهام در مورد حدود وظایف واحدها نیز منجر به دوگانگی فرماندهی می‌شود؛ زیرا ممکن است دو سرپرست، هر یک به تصور این که وظیفه‌ی خاصی تحت نظر آنان است، جداگانه فرامینی درباره‌ی آن صادر کنند و این همان دوگانگی فرماندهی است.

د) کوشش‌های مشترک نظیر برنامه‌ی مشترک واحدها، تداخل طبیعی وظایف و یا ابهام در شرح وظایف خطر دائمی دوگانگی فرماندهی را ایجاد می‌کند. اگر مدیری آگاه از رموز عمل مدیریت به این وضع خاتمه ندهد، بدعتی گذارده خواهد شد که پیامد آن هرج‌ومرج و تسامح در اداره‌ی امور است.

خلاصه آن که در تمام جوامع انسانی چه در امور صنعتی، تجاری، نظامی، خانوادگی، سیاسی دوگانگی فرماندهی عاملی همیشگی برای ایجاد دستوری شدید است. این واقعیت باید مورد توجه سرپرستان تمام رده‌ها قرار گیرد.

۵- وحدت جهت

مفهوم این اصل چنین است؛ یک سرپرست و یک برنامه برای اموری که هدف مشترک دارند. مراعات این اصل برای وحدت عمل، هماهنگی قابلیت‌های موجود و تمرکز کوشش‌ها ضروری است. بدنی که دارای دو سر باشد چه در دنیای حیوانات و چه در دنیای انسانی همچون غولی است که زنده ماندن آن ممکن نیست. یک برنامه باید با وحدت فرماندهی تحت فرامین یک سرپرست اجرا شود. وحدت جهت نتیجه‌ی سازماندهی منطقی است، در حالی که وحدت فرماندهی به شیوه‌ی اداره‌ی افراد ارتباط دارد. وحدت فرماندهی بدون وحدت جهت مفهومی ندارد.

۶- اولویت منافع کلی نسبت به منافع فردی

این اصل نشان می‌دهد که منافع خصوصی یک عضو یا گروهی از کارکنان نباید بر منافع کلی مورد پیدا کند. منافع عمومی خانواده بر منافع اعضا تقدم دارد و مصالح آن برتر از منافع خاص یک یا گروهی از شهروندان است.

مطلب آن قدر روشن است که نباید نیازی به تأکید داشته باشد، اما گاه به خاطر نادانی، هوا و هوس، بلندپروازی، خودخواهی، تنبلی، ضعف و یا تکیه بر احساسات منافع فراموش و فدای علایق فردی می‌شود. به همین دلیل کوششی دائمی برای این گونه تمایلات ضروری است. برخورد منافع کلی و فردی، برخورد دو هدف است که هر چند هر دو مشروع باشند، اما از اولویت یکسانی برخوردار نیستند. باید راهی برای تقلید و سازگاری این دو پیدا کرد. این یکی از مشکلات بزرگ مدیریت است و می‌توان از طریق زیر به حل آن پرداخت:

۱- قاطعیت مدیر و ارائه‌ی رفتار نمونه از جانب وی؛ ۲- قراردادهای حتی‌الامکان عادلانه؛

۳- نظارت دائمی.

۷- جبران و خدمات کارکنان

دستمزد بهایی است که کارفرما در قبال خدمات کارکنان مؤسسه می‌پردازد. دستمزد باید عادلانه و حتی‌الامکان مورد قبول و رضایت هر دو طرف یعنی کارگر و کارفرما باشد. سطح دستمزد کارکنان در هر مؤسسه در درجه‌ی نخست تابع عواملی است که از کنترل کارفرمایان

خارج است و معمولاً ربطی به ارزش انفرادی کارگران برای مؤسسه نیز ندارد. عوامل مذکور عبارتند از: هزینه‌ی زندگی، فراوانی یا کمبود نیروی انسانی مورد نیاز مؤسسه در جامعه‌ی کار، وضعیت کلی اقتصادی مالی مؤسسه. صرف‌نظر از عوامل مذکور نظر کارفرمایان و شیوه‌های تعیین دستمزد نیز در میزان دستمزد کارگران مؤثر است. ارزیابی عوامل ناشی از کارفرما یا ارزش انفرادی کار کارکنان نیازمند اطلاعات کافی درباره‌ی امور مؤسسه و قضاوت درست و بی‌طرفانه است. در فصول آتی ضمن بحث از شیوه‌ی انتخاب کارگر مسأله‌ی ارزیابی انفرادی کارکنان نیز مطرح خواهد شد. در این‌جا صرفاً شیوه‌ی تعیین دستمزد به عنوان عامل مؤثر در سطح دستمزدها مورد بحث قرار می‌گیرد. چگونگی تعیین دستمزد می‌تواند در پیشرفت امور مؤسسه تأثیر مهمی داشته باشد و مسأله‌ای درخور تأمل است. لازم به یادآوری است که این مسأله، مشکلی چند بعدی است که در عمل به شیوه‌های مختلف حل شده، اما هیچ یک از راه‌حل‌ها تا کنون رضایت‌بخش نبوده است. هدف‌هایی که معمولاً در انتخاب روش مناسب تعیین دستمزد دنبال می‌شود، عبارتند از:

۱- تضمین دستمزدی عادلانه؛ ۲- پاداش به کوشش‌های مثبت و فراهم‌آوردن موجبات جدیت در کار؛ ۳- احتراز از اضافه پرداخت و تجاوز از حدود متعارف و معقول. اینک به اختصار شیوه‌های متداول تعیین و پرداخت حقوق کارگران، مدیران مبنایی و مدیران سطح بالای سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد:

کارگران

روش‌های گوناگون تعیین مزد کارگران عبارت است از:

الف) مزد براساس زمان کار؛ ب) مزد براساس انجام دادن وظایف معین؛ ج) مزد براساس کمیت کار.

ضمن این که از تلفیق روش‌های مذکور با استفاده از روش‌هایی چون پرداخت پاداش، تسهیم سود مؤسسه، پرداخت‌های غیرنقدی و پاداش‌های غیرمادی می‌توان به شیوه‌های مختلف و مهم دیگری در این زمینه دست یافت.

الف) مزد براساس زمان کار

در این روش کارگر در برابر مبلغی معین، یک روز کار خوب را تحت شرایط معین به کارفرما می‌فروشد. مضرات این شیوه تمایل کارگر به غفلت از کار و نیاز به نظارت مستمر بر کار اوست. نظارت به خصوص در مواردی که محصول کار قابل اندازه‌گیری نیست،

اجتناب‌ناپذیر و در واقع بسیار نیز متداول است.

ب) مزد براساس انجام دادن وظایف معین

در این روش مزد در مقابل انجام وظایف معین اگر در ساعات متداول کار باشد، تلفیقی از دو روش خواهد بود. پرداخت مزد براساس کار معین روزانه در حد روش اول نیازمند نظارت بر کار نیست؛ اما از آن جهت که بازده کارگر خوب را به سطح بازده کارگر متوسط تنزل می‌دهد، زیان‌بخش است. کارگران پرکار از این که نمی‌توانند دستمزد بالاتری دریافت کنند از این شیوه راضی نخواهند بود، در حالی که کارگران متوسط از سنگینی وظایف خود احساس عدم رضایت می‌کنند.

ج) مزد براساس کمیت کار

در این روش مزد براساس محصول کار پرداخت می‌شود و مبلغ آن تابع هیچگونه قانونی نیست. این روش غالباً در کارگاه‌های تولید انبوه و یا در مواردی که محصول از لحاظ وزن، حجم یا طول قابل اندازه‌گیری باشد، متداول است. این روش نیز، خالی از اشکال نیست؛ زیرا ممکن است کیفیت فدای کمیت شود. همچنین استفاده از این روش در مواردی که پیشرفت تکنولوژی تجدیدنظر در نرخ‌های انجام کار را ایجاب کند، به عدم توافق کارگر و کارفرما می‌انجامد. روش مورد بحث در مواردی که برای انجام کارهای بزرگ به کار گرفته شود صورت پیمانکاری به خود می‌گیرد. در این گونه موارد برای کاهش زیان احتمالی پیمان کار کارگاه مبلغی در ازای هر روز کارکرد تعیین و به بهای قرارداد اضافه می‌شود.

ارتباط دستمزد با کمیت کار غالباً موجب افزایش دستمزد کارگران می‌شود و تا مدتی مشوق آنان به پرکاریست، اما سرانجام دگرگونی حاصل می‌کند و به سیستمی مشابه دستمزد براساس زمان کار تبدیل می‌شود.

در عموم مؤسسات بزرگ نمونه‌هایی از سه روش مذکور را می‌توان مشاهده کرد. در برخی مؤسسات روش مزد براساس زمان متداول‌تر است و در برخی نیز دو روش دیگر به کار می‌رود. علاوه بر این در کارگاهی ممکن است کارگران گاه بر مبنای زمان کار و گاه براساس کمیت کار مزد دریافت دارند. هر یک از روش‌های ذکر شده از امتیازاتی برخوردار است و در عین حال نقاط ضعفی دارد. به طور کلی کارآیی هر روش منوط به شرایط موجود و قابلیت سرپرستان است، به خصوص شایستگی و زیرکی مدیران در استفاده‌ی مؤثر از روش‌های مذکور تأثیر به‌سزایی در میزان جدیت کارگران در انجام وظایف محوله دارد.

پاداش‌ها

برای جلب علاقه‌ی کارکنان و تضمین جریان مداوم و منظم امور و در مواردی نظیر حضور منظم، ابراز مساعی عالی، مواظبت از ماشین‌آلات، بازدهی فوق‌العاده، نظافت در کار و مواردی نظیر این، گاه مبلغی به عنوان پاداش به مزدی که براساس زمان کار و یا کمیت کار تعیین می‌شود، اضافه می‌کنند. اهمیت، ماهیت و شرایط دریافت پاداش‌ها بسیار متفاوت است. انواع پاداش‌های متداول عبارتند از: اضافه پرداخت مختصر روزانه، ماهیانه و سالانه، توزیع سهم یا قسمتی از سهام مؤسسه بین شایسته‌ترین کارکنان و یا طرح‌های سهام کردن کارگران در سود مؤسسه مانند مبالغی که در مؤسسات بزرگ سالانه بین کارگران تقسیم می‌شود. در بسیاری از شرکت‌های زغال‌سنگ فرانسه از چند سال پیش پاداشی متناسب با سود صاحبان سهام یا سود اضافی به کارگران پرداخت می‌کنند. این گونه پاداش‌ها مستلزم قرارداد خاصی بین کارگر و کارفرما نیست؛ اما به جاست که پرداخت آن را منوط به شرایطی مانند احتراز از اعتصاب و یا کاهش غیبت‌ها کرد. پاداش کارگران شرکت‌های زغال‌سنگ در حقیقت یک نوع تسهیم سود مؤسسه است که در اجرای آن مبلغی به دستمزد کارگران اضافه می‌شود و برای برقراری آن، طبعاً نیازی به مذاکره با کارگران نیست.

کارگران نیز این اضافه دستمزد را که در واقع یک نوع بخشش از جانب کارفرما است، رد نکردند. با توجه به این که وضع مالی شرکت‌های مذکور در سال‌های اخیر خوب بود؛ برقراری این پاداش سبب افزایش قابل توجه مزد کارگران شده است. اما نمی‌توان پیش‌بینی کرد در صورتی که وضع مالی شرکت‌ها رو به وخامت گذارد چه پیش می‌آید. در صنایع معدن پاداش دیگری متداول است که مبلغ آن با قیمت فروش دستمزد کارگران زغال ارتباط دارد. در این طرح نرخ دستمزد نوسانی و مرکب است از یک نرخ پایه به علاوه پاداشی متناسب با قیمت محلی فروش زغال. این شیوه قبل از وضع قوانین مربوط به حداقل دستمزد مدت‌ها در ویلز اجرا می‌شد. هم اکنون نیز در معادن نورد و یا دوکاله اساس دستمزد کارگران را تشکیل می‌دهد. همچنین در ناحیه‌ی لوآر این روش پذیرفته شده و اجرا می‌شود. اجرای این طرح موجب شده است که بین درآمد مؤسسات زغال‌سنگ و سطح دستمزد کارگران رابطه‌ای ثابت ایجاد شود. انتقادی که به این شیوه گرفته می‌شود این است که مشوقی برای محدودیت کمی تولید به شمار می‌رود؛ زیرا به وسیله‌ی حل مشکلات می‌توان قیمت فروش را بالا برد. مشاهده می‌شود که برای دستمزد کارگران می‌توان از روش‌های گوناگون یاری جست،

اما راه‌حل‌های فعلی هیچ کدام از نظر کارفرما رضایت‌بخش نیست.

سهیم کردن در سود مؤسسه

۱- کارگران

سهیم کردن کارگران در سود مؤسسه ظاهراً امری خوشایند است و به نظر می‌رسد وسیله‌ای برای ایجاد هماهنگی میان کار و سرمایه باشد. لیکن تا کنون فرمولی عملی در این باره یافت نشده است و مؤسسات بزرگ در اجرای آن با مشکلاتی روبرو شده‌اند. در مرحله‌ی اول روشن است که چنین طرحی را نمی‌توان در مؤسساتی که هدف آن‌ها سودجویی نیست، مانند مؤسسات خدماتی دولتی، مذهبی، خیریه، علمی و همچنین مؤسساتی که ضرر می‌دهند، اجرا کرد. این گونه مؤسسات خصوصی سودآور هستند. در هیچ یک از مؤسسات علاقه به تلفیق و هماهنگی منافع کارگر و کارفرما به اندازه‌ی صنایع معدن و فلز در فرانسه نبوده است.

۲- مدیران سطوح میانی

در مورد سهیم کردن سرکارگران، رؤسای کارگاه‌ها و مهندسين در سود مؤسسات نیز چندان پیشرفتی حاصل نشده است. فعالیت‌های این گروه از کارکنان البته تأثیر قابل توجهی در نیل هر مؤسسه به اهداف خود دارد. ریشه‌های بی‌علاقگی این گروه نسبت به مسأله‌ی شرکت در منافع را باید ناشی از مشکلاتی دانست که در اجرای طرح‌های مذکور وجود دارد. بدون شک مدیران نیاز چندانی به مشوق‌های مادی برای انجام وظیفه ندارند، اما از لحاظ توجه به مادیات نمی‌توان آن‌ها را موجوداتی خاص به شمار آورد. به عبارت دیگر می‌توان انتظار داشت که امید به درآمد بیشتر می‌تواند انگیزه‌ای برای آن‌ها در انجام کار باشد و جایز است که در صورت امکان این گروه را در سود مؤسسه شریک کرد. نیل به این هدف در مؤسسات جدید التأسيس و یا در مورد طرح‌های آزمایشی نسبتاً ساده‌تر است؛ زیرا در این گونه موارد سخت‌کوشی کارکنان می‌تواند نتایج درخشان و ملموسی به بار آورد. طرح سهیم شدن در سود ممکن است دربرگیرنده‌ی کل یک مؤسسه باشد و یا در واحدی از آن اجرا شود. در مؤسسات سابقه‌دار و جاافتاده سهم مدیران سطوح میانی در توفیق مؤسسه آن‌چنان ملموس نیست، ولی مشکل می‌توان به معیارهای علمی برای این منظور دست یافت. مخصوصاً در مؤسسات بزرگ، به ندرت دیده می‌شود و به جای آن پاداش تولید یا پاداش کارگاهی که نباید آن را با تسهیم سود اشتباه کرد، متداول شده است.

این طرح تا کنون نتایج چندان رضایت‌بخشی نداشته است. به طور کلی سهام کردن کارگران در سود مؤسسه امری است که اگر محال نباشد، بسیار مشکل است. اشکال آن ناشی از این واقعیت است که چه مؤسسه سودآور باشد چه نباشد دستمزد کارگر را باید پرداخت و این نظر که مبلغ دستمزد را می‌توان کلاً تابع میزان سود مؤسسه کرد، فکری غیرعملی است. آنچه عملی است و در زیر بررسی می‌شود پرداخت قسمتی از دستمزد براساس سود است. با توجه به عوامل گوناگونی که در تولید دخالت دارند ارزیابی تأثیر عواملی نظیر میزان فعالیت و شایستگی کارگران در بازدهی کلی مؤسسه به هیچ وجه ممکن نیست. اضافه دستمزد مبتنی بر این عوامل هم چندان قابل توجه نیست. در چنین ارزیابی سهم کارگر از سود مؤسسه در مقابل یک دستمزد پنج فرانکی از چند فرانک تجاوز نخواهد کرد. به همین دلیل اضافه دستمزد معمولی هر چند که مختصر باشد برای کارگر مطلوب‌تر از سهام شدن در سود مؤسسه است. خلاصه آن که کارگر چندان علاقه‌ای به سهام شدن در سود مؤسسه در مقابل کوشش اضافی ندارد. نکته‌ی درخور توجه این که در غالب مؤسسات بزرگ اضافه دستمزدی که قریب بیست سال پرداخت می‌شود زیاده‌تر از مقدار سود توزیع شده است. در واقع طرح‌های نظری و تعدیل نشده سهام کردن کارگران در سود هنوز در قلمروی سیاست‌های عملی مؤسسات بزرگ وارد نشده است.

۳- مدیران رده بالا

در مؤسسات بزرگ فرانسه، طبقه‌ای از کارکنان را در رده‌ی بالای مدیریت می‌توان یافت که به سودآوری مؤسسه علاقه‌ی وافر دارند. اعطای سهمی از سود به رییس مؤسسه امری طبیعی است؛ زیرا دانش، ابتکارات و فعالیت‌های وی تأثیر زیادی در توفیق مؤسسه دارد. در پاره‌ای موارد می‌توان تأثیر نحوه‌ی کار مدیر را در اداره‌ی مؤسسه سنجید، اما به طور کلی در توفیق هر مؤسسه عوامل مهم دیگری مزید بر قابلیت‌های مدیر وجود دارد که نباید از آن غافل بود. اگر میزان حقوق مدیر صرفاً تابعی از سودآوری مؤسسه باشد، برخی اوقات حقوقی به او تعلق نخواهد گرفت. ضمن این که در موارد تأسیس، انحلال مؤسسه و یا هنگامی که سازمان دچار بحرانی گذرا است، میزان سود نمی‌تواند مبنایی برای تعیین حقوق مدیر باشد. حال آن که این‌گونه مؤسسات در همان حد مؤسسات سودآور نیاز به مدیریت قابل دارند. همچنین سیاست سهام کردن در سود در مورد مؤسسات دولتی قابل اجرا نیست. طبق

ملاحظات مذکور تسهیم سود را، چه در مورد کارگران و چه در مورد مدیران، نمی‌توان اساس تعیین حقوق و دستمزد قرار داد. به طور خلاصه پرداخت دستمزد براساس سود روشی است که در برخی موارد می‌تواند نتایج بسیار مطلوبی به بار آورد، اما نمی‌توان آن را به همه‌ی مؤسسات تعمیم داد. به اعتقاد *فایول* در حال حاضر نمی‌توان از طریق این سیاست تضاد بین سرمایه و نیروی کار را از بین برد. خوشبختانه روش‌های دیگری در مورد تعیین دستمزد وجود دارد که تاکنون برای حفظ آرامش اجتماعی کافی بوده است. روش‌های مورد بحث هنوز کارایی خود را حفظ کرده‌اند و این برعهده‌ی مدیران است که کاربرد صحیح هر روش را از طریق مطالعه و بررسی نتایج آن بیابند.

پرداخت‌های غیرنقدی، امور رفاهی و مشوق‌های غیرمادی دستمزد را می‌توان صرفاً به صورت نقدی تعیین کرد و یا بخشی از آن را به صورت کمک‌های غیرنقدی از قبیل تأمین سوخت، روشنایی، مسکن و یا غذا پرداخت کرد. روش اخیر در صورتی که مورد قبول کارکنان باشد آثار و عواقب نامطلوبی نخواهد داشت.

از سوی دیگر می‌توان گفت موفقیت هر مؤسسه تا حدی در گرو توان جسمی، کیفیت آموزش و پرورش و تداوم خدمت کارکنان آن است. از این رو حتی اگر صرفاً مصالح و منافع مؤسسه را در نظر بگیریم، ایجاب می‌کند که کارفرما به سلامت، آموزش و پرورش، خصوصیات اخلاقی، ثبات و تداوم شغلی کارکنان خود توجه کند. اما عواملی که به آن اشاره شد از جمله خصوصیات نیست که در محیط کارگاه پرورش یابد. این خصوصیات حاصل رشد و تکامل فرد در جریان زندگی خانوادگی، آموزش، مذهبی و مدنی است. به همین دلیل کارفرما در خارج از محیط کار نیز الزاماً با مسائل کارکنان درگیر است. البته در این مورد نباید اصل تعادل را فراموش کرد. درباره‌ی این‌گونه فعالیت‌های نوع‌دوستانه کارفرمایان نظرات متفاوتی ابراز شده است. به سبب برخی تجربیات ناموفق جمعی از کارفرمایان به مسایل کارکنان در خارج از محیط کار چندان علاقه‌ای نشان نمی‌دهند، اما برای نیل به مقاصد انسانی ضروری است که پا را از محدوده‌ی کارگاه فراتر گذارد؛ مشروط بر این که خدمات رفاهی کارفرما مطلوب کارکنان باشد و احساس نکنند به آن‌ها تحمیل شده است. ضمن آن خدمات رفاهی سازگار با سطوح تحصیلی و ذائقه‌ی آنان باشد و بالاخره در ارائه‌ی خدمات مذکور به آزادی کارکنان احترام گذارده شود. اصولاً این‌گونه خدمات باید جنبه‌ی همکاری‌های نوع‌دوستانه که در جهت خیر و صلاح کارکنان صورت می‌گیرد را داشته باشد و شکل سرپرستی و قیمومیت

اجباری کارکنان را به خود نگیرد و رمز موفقیت در این نکته نهفته است.

خدمات رفاهی مؤسسه می‌تواند به صورت‌های مختلف ارائه شود. در محوطه‌ی کارگاه بیشتر بهداشت و آسایش کارکنان مطرح می‌شود که مستلزم تهویه کارگاه، نور مناسب، نظافت محیط کار و ایجاد تسهیلات غذاخوری است. در خارج از کارگاه طرح‌های تهیة مسکن، تغذیه‌ی کارگران، تعلیم و تربیت و طرح‌های پس‌انداز در زمره‌ی خدمات رفاهی قرار می‌گیرند. مشوق‌های غیرمادی غالباً در مؤسسات بزرگ متداول است و می‌توان گفت خاص امور مالیاتی است. علی‌القاعده هر نوع امتیازی که نشانه‌ی ارج نهادن به کارکنان باشد و بتواند به رفاه آنان کمک کند و مشوقی برای ابراز مساعی آنان شود، باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.

۸- تمرکز

تمرکز هم نظیر تقسیم کار از ویژگی‌های نظام طبیعت است. در هر ارگانیزم اعم از حیوانی یا اجتماعی جریان‌ات حتی به مغز و یا سایر اعضا هدایت می‌شود و از اعضای مذکور دستوراتی صادر می‌شود که تمام اجزای ارگانیزم را به جنبش درمی‌آورد. وقتی سخن از تمرکز به میان می‌آید منظور نظام مدیریت خاصی نیست که ماهیتی بد و یا خوب داشته باشد و بتوان آن را به میل و یا با توجه به شرایط قبول و یا رد کرد؛ زیرا تمرکز همواره کم و بیش وجود دارد. در مسأله‌ی تمرکز و عدم تمرکز نیز نیل به حد تعادل مطرح است و حد متعادل برای مؤسسات مختلف متفاوت است. در مؤسسات کوچک که مدیران با یکایک کارکنان تماس مستقیم دارند تمرکز مطلق وجود دارد. در مؤسسات بزرگ که سلسله مراتب گسترده رییس مؤسسه و کارکنان سطوح پایین را از یکدیگر جدا می‌کند، فرامین و اطلاعات از واسطه‌هایی عبور می‌کند. در جریان این دادوستد، اطلاعات و فرامین سازمانی دست‌خوش دگرگونی می‌شود؛ زیرا واسطه‌ها مانند پیچ‌ومهره‌ی ماشین بی‌تفاوت نیستند، بلکه آگاهانه یا بدون غرض چیزی بر اطلاعات و فرامین می‌افزایند. حدود ابتکارات واسطه‌ها و دخل و تصرف آن‌ها در فرامین تابعی است از خصوصیات و صفات اخلاقی مدیر و نیز اعتقاد وی به کارآیی زیردستان. در این باره شرایط خاص مؤسسه نیز خالی از تأثیر نیست. بدین ترتیب لازم است که درجه‌ی تمرکز در موارد مختلف متفاوت باشد، اما در هر حال هدف اصلی استفاده‌ی صحیح از تسهیلات و نیروی انسانی مؤسسه است.

در مواردی که ویژگی‌های خلقی، ذکاوت، تجربه و قاطعیت مدیر به وی اجازه می‌دهد بر حیطه‌ای گسترده نظارت کند، می‌توان بر درجه‌ی تمرکز افزود و وظایف رده‌ی دوم فرماندهی

را به سطح مدیران اجرایی منتقل کرد. برعکس مدیرانی که ترجیح می‌دهند از تجربیات، عقاید و نظارت مشورتی همکاران بهره جویند می‌توانند با حفظ حق صدور فرامین مهم برای خود نظامی غیرمتمرکز ایجاد کنند.

تحولات مستمر در کارآیی مطلق و نسبی مدیران و کارکنان تغییرات پی‌درپی در الگوهای تمرکز و عدم تمرکز را ایجاد می‌کند. انتخاب الگوی مناسب مسأله‌ای است که باید با توجه به شرایط مؤسسه و جلب رضایت مقامات سازمان حل شود. این مشکل خاص مدیریت عالی‌هی سازمان نیست؛ بلکه در هر سطحی از سرپرستی الگوی مناسب تمرکز تا حدی انگیزه‌ی ابتکار در کارکنان را تقویت می‌کند و الگوی نامناسب این انگیزه را سرکوب می‌کند.

برای دستیابی به معیاری که مسأله‌ی تمرکز را به نحو مطلوبی حل کند، می‌توان گفت اقداماتی که موجب تقویت جایگاه زیردستان می‌شود در جهت عدم تمرکز و روش‌هایی که موجب تضعیف این جایگاه می‌شود در جهت تمرکز است.

۹- مدارج سازمانی

منظور از مدارج سازمانی مراتب سرپرستی است که از رییس مؤسسه شروع و به پایین‌ترین سطح سازمانی ختم می‌شود. مسیر اختیار همان خطی است که از نقاط اتصال سطوح می‌گذرد و از طریق آن تمام ارتباطات سازمانی که نقطه‌ی آغاز یا پایان آن بالاترین مقام سازمان است، صورت می‌گیرد. این مسیر لازمه‌ی انتقال فرامین و اطلاعات و نیز تأمین وحدت فرماندهی است، اما نمی‌توان گفت که همواره کوتاه‌ترین مسیر است. برعکس باید اذعان داشت که در مؤسسات بزرگ خاصه سازمان‌های دولتی مسیری بسیار طولانی است. نظر به این که توفیق در انجام بسیاری از امور سازمانی به سرعت عمل نیاز دارد، لازم است برای تلفیق سرعت با اصل سلسله مراتب چاره‌ای اندیشید.

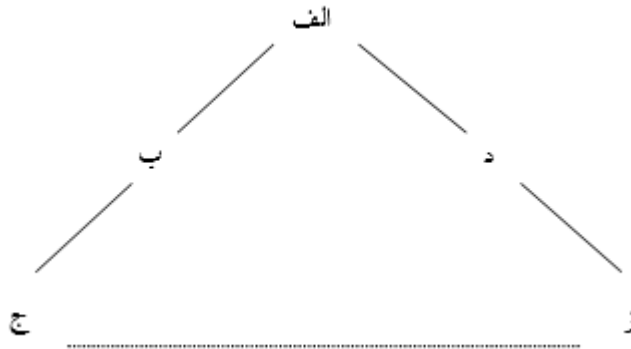
فرض کنیم در مؤسسه‌ای که سلسله مراتب آن با (شکل ۴-۳۱) نشان داده شده، ضروری است که واحد (ج) با واحد (ز) در تماس باشد. اگر اصل بر رعایت سلسله مراتب گذارده شود، باید مسیر ارتباطی (ج-الف-ز) و برعکس طی شود که لازمه‌ی آن توقف در سطوح واسطه است.

ظاهراً بسیار ساده‌تر و سریع‌تر است که با برقراری «پلی موقت» مسیر (ز-ج) مستقیماً طی شود و این کاری است که اغلب انجام می‌شود. در اینجا اصل سلسله مراتب و نظام سازمانی را می‌توان بدین نحو رعایت کرد که اولاً ارتباط مستقیم (ز-ج) با اطلاع قبلی و به

نظریه‌های سازمان و مدیریت

.....

صلاح‌دید سرپرستان آنان باشد. ثانیاً (ز) و (ج) نتیجه‌ی کار را به آن‌ها گزارش دهند. در این صورت تا زمانی که (ز) و (ج) در توافق باشند و اقدامات آن‌ها نیز مورد تصویب سرپرستان مربوطه باشد، تماس مستقیم را می‌توان ادامه داد.



پل موقت فایول

(آذرهوش، تئوری‌های اساسی سازمان: ۳۷۲)

اما هنگامی که این توافق قابل حصول نبوده، یا تماس مستقیم مورد تأیید سرپرستان نباشد، باید آن را متوقف کرد و به سلسله مراتب روی آورد. این رویه در عمل نیز موسوم است. اتخاذ این روش باعث می‌شود که در هر سطحی از سازمان تا حدودی ابتکار وجود داشته باشد. در مؤسسات کوچک درک مصالح کلی مؤسسه کار مشکلی نیست و کارفرما نیز که خود بر همه‌ی امور نظارت دارد آماده است که لزوم رعایت آن را به افرادی که از آن غافل می‌شوند گوشزد کند. اما در مؤسسات دولتی مصالح کلی آن قدر پیچیده، گسترده و دوردست است که درک آن به آسانی میسر نیست. برای اکثریت کارکنان دولت، کارفرما موجودی افسانه‌ای است و اگر مدیریت سازمان به طور مستمر بر حفظ منافع کلی مؤسسه تأکید نوزد، اهداف کلی سازمان در هاله‌ای از ابهام فرو می‌رود و به تدریج اهمیت خود را از دست می‌دهد. در نتیجه کوشش واحدهای سازمانی معطوف به دستیابی به اهداف فرعی می‌شود و این نکته که واحد آنان جزیی کوچک از یک ماشین بزرگ است؛ ماشینی که اجزای آن باید هماهنگ عمل کنند فراموش می‌شود. نتیجه‌ی نهایی این وضع این است که واحدهای سازمانی از یکدیگر فاصله می‌گیرند و فقط از طریق سلسله مراتب ارتباط برقرار می‌کنند.

استفاده از «پل موقت» موجب سرعت، سادگی و اطمینان در کار است. با اتخاذ این روش دو کارمند (ز) و (ج) می‌توانند در یک نشست چند ساعته به حل و فصل مسایلی بپردازند که بررسی آن‌ها از طریق سلسله مراتب مستلزم عبور از بیست مرحله - ایجاد مزاحمت برای جمعی کثیر - رواج کاغذبازی و صرف هفته‌ها بلکه ماه‌ها وقت و سرانجام ارائه‌ی راه‌حل‌های نارسا‌تری است.

آیا از چنین راهی مضحک و مخمل هنوز استفاده می‌شود؟ متأسفانه شک نیست که در مورد امور دولتی پاسخ مثبت است. غالباً تصور می‌شود که علت اصلی این امر ترس از قبول مسئولیت است، اما می‌توان آن را بیشتر ناشی از عدم شایستگی مدیران دانست. اگر مدیر (الف) تأکید بر آن داشته باشد که معاونین او (ب) و (د) شخصاً از روش «پل موقت» استفاده کرده، کاربرد آن را به زیردستان خود نیز توصیه کنند، عادت و شهامت قبول مسئولیت توأم با سنت استفاده از کوتاه‌ترین راه ارتباطی ایجاد خواهد شد.

اشتباه است که بدون احساس نیاز از رعایت اصل سلسله مراتب صرف‌نظر کرد، اما اشتباه بزرگتر آن است که وقتی این روش مخمل تشخیص داده شود به ادامه‌ی آن اصرار ورزند. این اشتباه مهم در شرایط خاصی می‌تواند عواقب ناگوار به بار آورد. کارمندی که مجبور به انتخاب

میان دو روش مذکور است و به سرپرست نیز دسترسی ندارد، باید آن قدر شجاع باشد که راهی را انتخاب کند که منافع کلی مؤسسه بیشتر تأمین شود. برای این که کارمند چنین روحیه‌ای را در خود تقویت کند، باید موردی مشابه بیابد و در این مورد رفتار سرپرست برای او نمونه خواهد بود؛ زیرا رفتار سرپرستان برای کارکنان به صورت الگو و نمونه‌ی رفتار مطلوب درمی‌آید.

۱۰- نظم

نظم اشیا مانند سخن معروفی است که می‌گوید: «برای هر چیز جایی و هر چیز در جای خود». در مورد اعضای سازمان نیز می‌توان گفت: «برای هر فرد شغلی و هر فرد در شغل خود».

نظم اشیا

با توجه به تعریف مذکور برای این که اشیا به نحو منظمی نگهداری شوند، لازم است که برای هر یک محلی را مشخص کرد و هر شیئی را نیز در جای تعیین شده قرار داد. اما آیا تا این حد نظم کافی است و نباید در تعیین محل نگهداری اشیا دقت کرد؟ هدف نظم باید جلوگیری از ضایعات باشد و برای این منظور کافی نیست که اشیا را در جای خود و به طور منظم چید؛ بلکه لازم است محل هر شیئی طوری تعیین شود که فعالیت‌های مؤسسه را آسان‌تر کند. اگر شرط اخیر رعایت نشود نظم ظاهری جای نظم واقعی را خواهد گرفت. فایول محوطه‌ی کارگاهی را بازدید کرد که به انبار شمش فولاد اختصاص داده شده بود. این انبار بسیار پاکیزه و مرتب به نظر می‌رسید و در آن شمش‌ها در گروه‌های مساوی روی یکدیگر چیده شده بود. اما در بررسی بیشتر دریافت که پنج تا شش نوع مختلف فولاد که برای تولید محصولات مختلف به کار برده می‌شود، در یک ردیف و به طور مخلوط چیده شده است. نتیجه‌ی این امر کوشش بی‌حاصل، اتلاف وقت و استفاده‌ی نادرست از مواد است. گاه نیز بی‌نظمی ظاهری ممکن است نظم واقعی داشته، نظیر موردی که یک خدمتگذار خوش‌نیت اما ناآگاه کاغذهای روی میز کارمندی را در دسته‌های منظم قرار می‌دهد و کارمند نمی‌تواند از بین آن‌ها چیزی بیابد. نظم کامل نیازمند انتخاب دقیق محل شیئی است. نظم ظاهری صرفاً تصویری از نظم را ارائه می‌دهد. پاکیزگی نتیجه‌ی طبیعی و منطقی نظم است؛ زیرا خاکروبه قابل انبار کردن نیست. برای استقرار و کنترل نظم می‌توان از نموداری که نشان دهنده‌ی تمام مؤسسه و تقسیمات سازمانی آن باشد، استفاده کرد.

نظم اجتماعی

برای استقرار نظم اجتماعی در یک مؤسسه، بنابر تعریف مذکور، باید محل معینی برای هر کارمند وجود داشته باشد و هر کارمند نیز در محل تعیین شده کار کند. ضمن این که نظم کامل نیازمند آن است که محل تعیین شده مناسب خصوصیت‌های کارمند باشد و کارمند نیز شایستگی انجام وظایف را دارا باشد. به قول انگلیسی‌ها «آدم مناسب در جای مناسب».

بدین ترتیب توفیق در برقراری نظم اجتماعی در گرو حل مشکل عمده‌ی مدیریت یعنی سازمان مناسب و انتخاب مناسب است. وقتی که نوع و تعداد مشاغل لازم برای اداره امور مؤسسه مشخص شد و افرادی که قرار است عهده‌دار مشاغل مذکور شوند، نیز تعیین شدند باید کارمندان را در مشاغلی گماشت که در آن به بهترین وجه وظایف محوله را انجام دهند. این مفهوم یک نظم مطلوب اجتماعی است: «یک محل برای هر فرد و هر فرد در محل تعیین شده». در ابتدای امر این کار آسان می‌نماید و تمایل عمومی را نیز این است که چنین باشد. همه‌ی ما علاقمندیم وقتی برای بیستمین بار اجرای این اصل را از زبان یکی از رؤسای دولتی می‌شنویم فوراً یک نظام اداری کامل را تجسم کنیم؛ اما متأسفانه این سرابی بیش نیست.

استقرار نظم اجتماعی نیازمند شناخت دقیق نیازهای مؤسسه به نیروی انسانی، آگاهی از منابع موجود نیروی انسانی و برقراری تعادل میان این دو عامل است. نیل به این حالت تعادل و فراهم آوردن موجبات تداوم آن کار آسانی نیست و هر قدر مؤسسه بزرگ‌تر باشد بر حجم فعالیت‌های آن افزوده می‌شود و این مقصود مشکل‌تر و پیچیده‌تر می‌شود. زمانی این تعادل به هم می‌خورد و مصالح عمومی قربانی منافع خصوصی افراد شده، یا اصولاً فراموش می‌شود، که بر اثر اغراض شخصی و یا روابط خویشاوندی، دوستی و یا صرفاً نادانی کارگزاران تعداد مشاغل مؤسسه به کارکنان نالایق سپرده شود. ذکاوت، قدرت و پافشاری بیشتری از آن چه وزیران بی‌ثبات فعلی اعمال می‌کنند، لازم است تا به سوء استفاده‌ها خاتمه داده شود و نظم اجتماعی مجدداً برقرار شود.

اصل «یک محل برای هر کس و هر کس در محل خود» آن طور که در دستگاه‌های دولتی تفسیر می‌شود می‌تواند ابعاد شگفت‌آوری به خود گیرد. مفهوم آن مسئولیت ملی در مقابل تمام افراد جامعه، طرح‌ریزی سرنوشت همه‌ی افراد، وحدت ملی و خلاصه دربرگیرنده‌ی همه‌ی مسائل اجتماعی است. بیش از این درباره‌ی این تعریف کشار و مخل چیزی نگوییم. در مؤسسات خصوصی، به خصوص در آن‌هایی که فعالیتی مشخص و محدود دارند، حفظ تعادل

بین نیازمندی‌های پرسنلی و انتخاب کارکنان ساده‌تر است. در مورد نظم اشیا تهیه‌ی یک نمودار یا نقشه می‌تواند استقرار و کنترل نظم اجتماعی را آسان‌تر کند. نمودار مذکور باید نمایانگر تمام کارکنان و انتصابات مؤسسه توأم با افرادی که مشاغل را به دست آورده‌اند، باشد.

۱۱- انصاف

چرا سخن از انصاف است نه عدالت؟ مفهوم عدالت اجرای مقررات است، اما در مقررات نمی‌توان همه چیز را پیش‌بینی کرد. از این رو مقررات را باید تفسیر و در صورت لزوم تکمیل کرد. برای تشویق کارکنان به ابراز لیاقت و نیز تقویت حس وفاداری به مؤسسه لازم است که با آنان خوش‌رفتاری کرد. انصاف تلفیقی از مهربانی و عدالت است و انصاف متضاد قاطعیت و استواری تصمیم نیست؛ بلکه مستلزم درک صحیح از موقعیت، داشتن تجربه و نیز سرشتی سالم است.

در برخورد با کارمند باید علاقه‌ی او را به رفتار منصفانه و مساوی در نظر گرفت. برای نیل به این هدف لازم است مدیران بدون چشم‌پوشی از اصول و یا منافع کلی مؤسسه، مبنای بیشتر تصمیم‌های خویش را ارزش‌های اخلاقی قرار دهند و کوشش کنند رفتار منصفانه در تمام سطوح سازمان رواج یابد.

۱۲- ثبات شغلی کارکنان

کارمند، هرچند که شایستگی و قابلیت انجام کار را داشته باشد، برای خوگرفتن به کار جدید و توفیق در انجام وظایف خود نیازمند زمان است. اگر کارمندی قبل از خوگرفتن با شغل جدید و یا اندکی پس از آن از کار برکنار شود، فرصت ارائه‌ی خدمت برای او باقی نمی‌ماند و تکرار این امر موجب می‌شود که در گردش امور مؤسسه وقفه افتد. بی‌ثباتی شغلی خصوصاً در مؤسسات بزرگ نتایج بسیار نامطلوبی دارد که باید از آن دوری جست؛ زیرا در این گونه مؤسسات مدیر قبل از آن که بتواند درمورد برنامه‌ای تصمیمی بگیرد، اعتماد به نفس یابد و انگیزه به کار را در دیگران تقویت کند، مدت زیادی باید صرف شناخت افراد و عوامل محیط کند. به همین دلیل غالباً گفته می‌شود که یک مدیر با خصوصیات متوسط ولی باثبات شغلی بر مدیری نخبه که دائم در رفت و آمد شغلی است، ترجیح دارد.

به طور کلی می‌توان گفت که مدیران شرکت‌های موفق از ثبات شغلی بیشتری برخوردارند تا مدیران شرکت‌های ناموفق. بی‌ثباتی شغلی هم علت و هم معلول مدیریت نالایق مؤسسه است. با این که آموزش یک مدیر عالی‌رتبه پرهزینه است، اما نباید از نظر دور داشت

که تغییرات پرسنلی نیز امری اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا ترکیب نیروی انسانی هر مؤسسه با عواملی چون افزایش سن، بیماری، بازنشستگی و مرگ کارکنان ناگزیر دست‌خوش تحول می‌شود. برخی از کارکنان به مرحله‌ای می‌رسند که قادر به انجام وظایف خود نیستند، در حالی که گروهی دیگر واجد شرایط احراز مشاغل بالاتر می‌شوند. لذا همچون سایر اصول مدیریت، ثبات شغلی نیز مسأله‌ای است که رعایت تعادل در آن ضروری است.

۱۳- ابتکار

تدوین یک برنامه و چاره‌اندیشی برای اجرای آن یکی از بزرگ‌ترین لذت‌های انسان هوشمند و از قوی‌ترین انگیزه‌های کوشش در کار است. این قدرت خلاقیت و سازندگی ابتکار نامیده می‌شود.

آزادی در پیشنهاد و اجرای طرح‌ها نیز با این موضوع ارتباط دارد. در هر رده و مقام سازمانی اگر به کارمند فرصت ابتکار داده شود، علاقه و توان کار او چند برابر می‌شود. اگر ابتکارات کارکنان با خلاقیت مدیران جمع و تکمیل شود، منبع قدرت عظیمی برای هر مؤسسه به شمار می‌رود. نیاز به بهره‌جویی از تمام قدرت‌های خلاقه خصوصاً در مواقع بحرانی محسوس است. از این رو به جاست که تا حد امکان ابتکارات را تشویق و ظرفیت نوآوری مؤسسه را بالا برد.

تشویق ابتکارات و تداوم آن، در حدی که احترام مقامات سازمان و موازین انضباطی نیز حفظ شود، نیازمند زیرکی و صداقت مدیران است.

یکی از شرایط مدیر خوب اعطای اجازه و فراهم‌آوردن فرصت‌های ابتکار برای زیردستان است و این امر نیازمند آن است که مدیر بتواند بر غرور شخصی خود فایق آید.

۱۴- روحیه همبستگی گروهی

«قدرت در اتحاد است». مدیرانی که این شعار را پیشه‌ی خود سازند موفق می‌شوند. هماهنگی و اتحاد بین کارکنان منشاء قدرت عظیمی برای هر مؤسسه است و باید در تأمین آن کوشش کرد. از میان روش‌های متداول در مدیریت باید بر اصلی تأکید کنیم که مراعات آن برای تقویت روحیه‌ی گروهی کارکنان ضروری است. همچنین به دو اشتباه اشاره می‌کنم که پرهیز از آن‌ها لازم است. اصل مذکور وحدت فرماندهی است. اشتباهات متداول عبارتند از: الف) برداشت غلط از شعار «تفرقه بینداز و حکومت کن»؛ ب) سوء استفاده از مکاتبات اداری.

الف) کارکنان نباید گروه‌گرا شوند: تفرقه در صفوف دشمن، موجب ضعف اوست و اقدامی زیرکانه است، اما افکندن بذر نفاق در میان گروه خود گناه بزرگی است. نفاق‌افکنی چه ناشی از بی‌لیاقتی مدیران از درک غلط موقعیت و چه ناشی از خودخواهی‌هایی باشد که منافع کلی مؤسسه را فدای امیال شخصی می‌کند؛ امری است همواره قابل سرزنش؛ زیرا زیان آن کلاً متوجه مؤسسه می‌شود. باید در نظر داشته باشیم که افکندن بذر نفاق کاری افتخارآمیز نیست؛ زیرا هر تازه‌کاری از عهده‌ی آن برمی‌آید. در صورتی که ایجاد هماهنگی، تشویق به جدیت، استفاده از قابلیت‌های کارکنان و پاداش به کوشش‌های آنان (بدون تحریک حسادت دیگران و اختلال در هماهنگی) سخت نیازمند ذکاوت است.

ب) سوء استفاده از مکاتبات اداری: برای حل مسائل اداری و صدور فرامینی که به توضیحات تکمیلی احتیاج دارد، ساده‌تر است که به جای مکاتبه از ارتباط شفاهی استفاده کرد. اختلاف‌نظر و سوء تفاهمی را که معمولاً در محاوره می‌توان به سادگی برطرف کرد، در نوشته‌ها تشدید می‌شود. لذا تماس اداری باید حتی‌المقدور شفاهی باشد تا به سرعت، روشنی و هماهنگی در حل و فصل مسائل کمک کند. در برخی از مؤسسات دیده می‌شود که کارکنان دو واحد مجاور که امکان تماس زیادی با یکدیگر دارند، حتی گاه کارکنان یک واحد که امکان تماس بیشتری با یکدیگر دارند و حتی در بعضی موارد کارکنان یک واحد که در تماس رویاروی هستند، تنها از طریق مکاتبه ارتباط برقرار می‌کنند. نتیجه‌ی این روش ایجاد کار اضافی، پیچیده‌تر شدن مسائل و تأخیرهایی است که به ضرر مؤسسه تمام می‌شود. روحیه‌ی ستیزه‌جویی که در بین کارکنان واحدهای مختلف و یا کارکنان یک واحد دیده می‌شود، نتیجه‌ی متعارف افراط در مکاتبات است. یکی از راه‌های اصلاح سیستم و خاتمه دادن به این وضع اسفناک ممنوعیت هر نوع ارتباط کتبی است که بتوان آن را از طریق شفاهی، آسان‌تر و باصرفه‌تر است، انجام داد. در این جا نیز مسأله‌ی تعادل را نباید فراموش کرد.

لازم به یادآوری است که برای دستیابی به قدرت ناشی از اتحاد کافی نیست که به نحو رضایت‌بخشی به حل و فصل مسائل موجود در یک واحد سازمانی پرداخت و هماهنگی ایجاد کرد. قراردادهای تجاری، اتحادیه‌ها و انجمن‌های گوناگون همه تأثیر مهمی در مدیریت مؤسسات خصوصی دارند.

تأثیر اتحادیه‌ها در نیم قرن اخیر به نحو آشکاری مهم‌تر شده است. به یاد می‌آورم سال ۱۸۶۰ را که در آن کارگران صنایع اولیه، همچون ابری متشکل از ذرات منفرد گردوغبار،

هیچ‌گونه احساس همبستگی و درک منافع مشترک نداشتند، اما اکنون بر اثر اتحاد، قدرتی در حد کارفرمایان به دست آورده‌اند. در آن سال‌ها رقابت سرسختی نیز بین شرکت‌های بزرگ و مشابه بود، اما به تدریج شرکت‌ها موفق شدند که با ایجاد روابط دوستانه و از طریق قرارداد مهم‌ترین منافع مشترکشان را تأمین کنند. این آغاز عصر جدیدی است که در آن عادات و عقاید سنتی به نحو بارزی دچار دگرگونی شده است. مدیران صنایع باید به این تحولات واقف باشند.

لئون فستینگر

طی سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰، بیشتر تحقیقات روانشناسان اجتماعی (در کشورهای پیشرفته‌ی صنعتی) متوجه نظریه‌های موازنه یا پایداری رفتار بوده است. شناخته شده‌ترین نظریه‌های موازنه، به فستینگر تعلق دارد که تحت عنوان نظریه‌ی «ناهماهنگی شناختی» شهرت یافته است. هر چند نظریه‌های چندگانه موازنه یا پایداری رفتار از جهات گوناگون با هم تفاوت‌هایی دارند، اما از چند نظر با هم مشابه هستند. در این نظریه‌ها فرض بر آن است که افراد دارای اعتقادات معینی هستند و این اعتقادات می‌تواند درباره‌ی خود شخص، دوستان محیط فیزیکی، شرایط سیاسی و نظایر آن باشد. به علاوه، این اعتقادات یا شناخت‌ها با هم در ارتباط هستند و این رابطه می‌تواند بسیار در تغییر باشد. نمونه‌ی سازگاری اعتقادات آن است که برای مثال، شخص بسیار جاه‌طلب و در عین حال لایقی بسیار سریع‌تر از افراد دیگر در سازمان محل کار خود، پیشرفت کند.

در این مثال، دو اعتقاد ناسازگار آن است که چنین فردی متوجه شود به دلیل تنبلی و کاهلی از سازمان محل کار خود اخراج شده است. بر طبق نظریه‌ی موازنه، اعتقادات ناسازگار باعث نارضایتی و تنش شخص می‌شود. شخص تلاش می‌کند تا از این تنش خلاصی یابد یا آن را کاهش دهد و به حالت موازنه درآید. بنابراین از دیدگاه انگیزشی، منبع و نیروی انگیزش، تنش است و تنش باعث می‌شود فرد وادار به عمل شود (ساعتچی، ۱۳۷۹: ۲۰۰-۱۹۹).

نرمن فرنیس

فرنیس در مقاله‌ای تحت عنوان اهمیت عملی عدم تمرکز، هشت نوع عدم تمرکز را که به سه دسته‌ی کلی؛ عدم تمرکز اقتصادی، عدم تمرکز اداری و عدم تمرکز سیاسی قابل تقسیم

هستند، مورد بحث قرار می‌دهد.

۱- عدم تمرکز اقتصادی: به عقیده‌ی فرنیس عدم تمرکز اقتصادی به دو نوع عدم تمرکز صنعتی و عدم تمرکز برنامه‌ریزی اقتصادی - منطقه‌ای تقسیم می‌شود.

الف) عدم تمرکز صنعتی: هدف از عدم تمرکز صنعتی، انتقال اختیارات از طرف سطوح بالای دولت به هیأت‌های مدیره‌ی نسبتاً مستقل مؤسسات و شرکت‌های دولتی است. این هیأت‌های مدیره تصمیمات مربوط به اداره‌ی امور واحدهای خاص صنعتی را اتخاذ می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت‌های اتومبیل‌سازی رنو و پژو در فرانسه براساس عدم تمرکز صنعتی اداره می‌شوند.

ب) عدم تمرکز برنامه‌ریزی اقتصادی - منطقه‌ای: عدم تمرکز برنامه‌ریزی اقتصادی - منطقه‌ای در راستای ایجاد و توسعه‌ی برنامه‌ریزی منطقه‌ای به منظور فراهم آوردن داده‌هایی برای بهبود برنامه‌ریزی در سطح ملی، به مرحله‌ی اجرا درمی‌آید. مثال بارز در این مورد نیز کشور فرانسه می‌تواند باشد که از سال ۱۹۷۲، به ۲۲ منطقه برنامه‌ریزی اقتصادی تقسیم شده است و اعضای شوراهای برنامه‌ریزی منطقه‌ای با رأی مستقیم مردم انتخاب می‌شوند.

۲- عدم تمرکز اداری: از نظر فرنیس به سه نوع عدم تمرکز سازمانی، جغرافیایی و فنی - تخصصی تقسیم می‌شود.

الف) عدم تمرکز سازمانی: چنانچه گفتیم عبارت از توزیع منظم اختیارات مربوط به وظایف خاص مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل) در تمام سطوح سازمان (مدیران کل، رؤسای ادارات، رؤسای دوایر و سرپرستان) به منظور تسریع انجام امور مربوط است. بنابراین، رابطه‌ی بین وزارتخانه‌ها و واحدهای فرعی آن‌ها در استان‌ها می‌تواند تابع عدم تمرکز سازمانی باشد و استقلال واحدهای مزبور به حدود اختیاراتی بستگی دارد که از بالاترین مقام (وزیر) تا سطح رؤسای دوایر و مسئولان امور به طور منظم توزیع شده باشد.

ب) عدم تمرکز جغرافیایی: در واقع به پراکندگی واحدهای مختلف وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات دولتی و وابسته به دولت در سطح مملکت توجه دارد. بنابراین، واحدهای فرعی یک سازمان ممکن است در سراسر مملکت توزیع شده باشند، لیکن به موازات آن عدم تمرکز سازمانی به وجود نیامده باشد و بیشتر تصمیمات در مرکز اتخاذ شود.

ج) عدم تمرکز فنی - تخصصی: با توجه به ماهیت وظایف صورت می‌گیرد؛ به این

معنی که انجام وظایف دولت که ماهیت بازرگانی دارد در محدوده‌ی قوانین و مقررات مربوط به وزارتخانه‌ها به کندی صورت می‌گیرد و انجام این قبیل وظایف به آزادی عمل بیشتر نیاز دارد. لذا حکومت مرکزی براساس قانون و مقررات خاص به این قبیل مؤسسات شخصیت حقوقی مستقل و آزادی عمل بیشتری اعطا می‌کند. از این روی به سازمان‌هایی مانند شرکت ملی نفت ایران و بانک‌های دولتی، با توجه به طبیعت کار تخصصی و بازرگانی آن‌ها اختیارات بیشتری اعطا شده است

۳- عدم تمرکز سیاسی: فرنیس عدم تمرکز سیاسی را نیز مشتمل بر سه نوع عدم تمرکز قانون‌گذاری، دموکراسی صنعتی و اشتراک مساعی مردم می‌داند. در عدم تمرکز قانون‌گذاری، اداره‌ی بعضی از امور عمومی یک منطقه یا محل به هیأت‌هایی واگذار می‌شود که از طرف مردم همان منطقه یا محل انتخاب می‌شوند. این نوع عدم تمرکز موجب ایجاد حکومت‌های محلی می‌شود که در ایران سازمان‌های محلی نامیده می‌شود. سازمان‌های محلی در ایران از دو واحد متفاوت و در عین حال مربوط به هم تشکیل شده‌اند.

مقصود از دموکراسی صنعتی، کنترل مؤسسات صنعتی به وسیله‌ی کارکنان همان مؤسسات است. نمونه‌ی بارز این عدم تمرکز، دخالت کارگران کارخانه‌های یوگسلاوی در اداره‌ی امور مؤسسه‌ی متبوع است.

و بالاخره آخرین نوع عدم تمرکز سیاسی از نظر فرنیس اشتراک مساعی همه‌ی مردم در اداره امور محل، منطقه یا کشور است. این نوع اشتراک مساعی در بعضی از حکومت‌های محلی کوچک مانند حکومت‌های محلی در کانتون‌های سوئیس یا برخی از قسمت‌های نیوانگلند آمریکا دیده می‌شود (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۱: ۴-۳۱۱).

فورد و فوتلر

با توجه به دو بعد محتوای شغل، زمینه‌ی شغل و ترکیب آن بر فرآیند تصمیم‌گیری برای توانمندسازی صورت می‌گیرد. محتوای شغل شامل وظایف و رویه‌های لازم برای انجام یک شغل خاص می‌شود، ولی در زمینه‌ی شغل وسیع‌تر از این است و در ارتباط با وظایف و محیط خارجی سازمان نیز قرار دارد. از آن جایی که سازمان‌ها حاوی مشاغل گوناگون هستند و نیازمند تناسب این مشاغل با مأموریت‌ها، اهداف کلان و عملیاتی سازمان می‌باشند، توانمندسازی بهتر صورت می‌گیرد (اندروز و هرشل وبرد، ۱۹۹۷).

شیوهی هنری فوردد

هنری فوردد خط تولید و بازار انبوه را ابداع کرد. او از بابت قیمت تمام شده نگرانی نداشت. می‌خواست قیمت فروش اتومبیل‌هایش حتی‌المقدور ارزان باشد تا تقاضای زیادی برای خرید آنها به وجود آید. فلسفه‌اش کاهش قیمت، توسعه‌ی عملیات و بهبود کیفیت اتومبیل بود. تولید انبوه، قیمت تمام شده‌ی واحد کالا را خود به خود پایین می‌آورد، اما فوردد به سلیقه‌ی مشتریان اعتنایی نداشت و به جز اتومبیل سیاه رنگ چیز دیگری عرضه نمی‌کرد. در شیوه‌ی بازاریابی صحیح، نمی‌توان چیزهای خوشایند و ناخوشایند مشتری را با این روش نخوت‌آمیز، نادیده گرفت.

داستان نفت

بسیاری از مؤسسات موفق به این توهّم دچار می‌شوند که تولیدها همیشه مورد تقاضا خواهند بود. بنابراین، مسایل مربوط به بازاریابی را نادیده می‌گیرند، اما بازارها ناپایدارند و پیش‌بینی تحولات در عرضه‌ی بازاریابی، فوق‌العاده دشوار است. لویت در این خصوص، شرحی شنیدنی درباره‌ی فراز و نشیب رونق و رکود بازار نفت که خلاصه‌ای از آن ذکر می‌شود، دارد.

نفت خام در آغاز، صرفاً به صورت دارویی مورد استفاده قرار می‌گرفت و حق فروش آن انحصاری بود، اما این تفنّن دوامی نیافت و سپس چراغ نفتی پدید آمد. بر اثر این کاربرد، کسب و کار نفت رونق فوق‌العاده‌ای یافت، تا این که ناگهان، اختراع تاریخی لامپ الکتریکی به وسیله‌ی /دیسون ظهور کرد و استفاده از چراغ نفتی متروک شد. خوشبختانه به زودی کاربرد دیگری برای نفت پیدا شد که عبارت بود از استفاده از آن برای گرم کردن منازل. این مرحله نیز چندان طول نکشید؛ زیرا سیستم‌های حرارت مرکزی با استفاده از زغال‌سنگ که باصرفه‌تر بود، جای آن را گرفت. اختراع عمده‌ی موتورهای درون‌سوز، رونق بزرگی در صنعت نفت پدید آورد. در نتیجه تولید انبوه اتومبیل، تقاضا برای بنزین با شتابی فزاینده، بالا رفت. مرحله‌ی بعدی که اینک شاهد آن هستیم؛ استفاده از گاز طبیعی است که دوباره تحول بزرگی در کسب و کار نفت پدید آورده است.

شرح مختصری که ذکر شد، نشان می‌دهد که دوران برتری هر فرآورده‌ای کوتاه است. مدیریت معمولاً توجهش را به امور داخلی مؤسسه معطوف می‌دارد، در نتیجه به

تحولات بازار سرنوشت‌ساز، اعتنایی نمی‌کند. به عنوان مثال، صنعت نفت به سبب اختراع/دیسون، یعنی اتفاقاتی که در خارج محدوده و کاربرد نفت افتاد، به رکود بزرگی دچار شد. لذا مدیریت باید از تحولاتی که در سراسر جهان روی می‌دهد، باخبر باشد و از تحولات علمی و تکنولوژی، تولیدات جدید رقیب و شرایط اقتصادی- اجتماعی که پیوسته در حال تغییر است، آگاه شود.

فعالیت‌های تحقیق و توسعه

بسیاری از مؤسسات بزرگ در حال حاضر واحد مستقلی به نام تحقیق و توسعه دارند. دانشمندان و مهندسانی که در این واحدها کار می‌کنند، بینش تکنولوژیکی دارند و پیشرفت و نوآوری‌های فنی را درک می‌کنند. این‌ها امور عینی مانند ابزار و وسایل، طرح‌ها و فرآیندها را می‌فهمند، اما نگرش بازاریابی ندارند. این کار مستلزم طرز فکر دیگری است؛ یعنی توانایی شناخت تأثیر متقابل عوامل غیرعینی مانند تغییر راه و رسم زندگی و روندهای جدید فرهنگی و اجتماعی. آن گونه نوآوری‌های تکنولوژیکی که نیازمندی‌های متفاوت مشتری را تأمین نکند، موجب ائتلاف است. هر مؤسسه‌ای باید فعالیت‌هایش را بر مبنای فایده‌شان برای مشتری ارزیابی کند. مثلاً بهبود در شیوهی خشک‌شویی در برابر ظهور الیاف مصنوعی که به خشک‌شویی نیازی ندارد، اهمیتش را از دست داده است. بنابراین لازم است که فعالیت‌های تحقیق و توسعه با نیازهای متغیر بازار، هماهنگ شود.

هدف‌های یک کسب و کار

شناخت ماهیت کسب و کار به هیچ وجه آسان نیست؛ مثلاً یک مؤسسه‌ی انتشاراتی ظاهراً ممکن است تصور کند که در زمینه‌ی خرید و فروش کتاب کار می‌کند؛ اما تحلیل عمیق‌تر نشان می‌دهد که کار این مؤسسه به صنعت ارتباطات مربوط می‌شود. تحولاتی که در صنعت ارتباطات پدید می‌آید، در خرید و فروش کتاب تأثیر می‌گذارد. فی‌المثل، تلویزیون تأثیر عمیقی در کار نشر دارد. ماهیت کسب و کار، پیوسته در حال تغییر است. مدیریت رده‌ی بالای سازمان باید همواره به این سؤال اساسی بپردازد که امروزه کسب و کار ما چیست و فردا چگونه خواهد بود؟ حدود صد سال پیش شرکت‌های راه‌آهن در آمریکا کسب و کار بسیار پررونقی داشتند، اما به متنوع کردن فعالیت نپرداختند و تصور می‌کردند که رونق کسب و کارشان دائمی است. اما دیگر شیوه‌های حمل‌ونقل به

سرعت توسعه یافت و شرکت‌های راه‌آهن اینک تقریباً با ورشکستگی روبرو شده‌اند. اگر مدیریت راه‌آهن به وضوح درک کرده بود که کسب و کارش با حمل‌ونقل سر و کار دارد، به احتمال زیاد اکنون وضع دیگری داشت.

پاسخ دادن به این گونه سؤال‌های اساسی کار آسانی نیست. دانشمندان و مهندسان وقتی که پای تعریف هدف‌های کسب و کار به میان می‌آید، غالباً غیر علمی می‌اندیشند و قوه‌ی خیال و ابتکارشان را به کار نمی‌اندازند. این کار دید وسیع می‌خواهد، یعنی توانایی مشاهده‌ی ارتباط یک کسب و کار با عرصه‌ی در حال تغییر جهان. به عقیده‌ی لویت، یک مؤسسه باید به عنوان ارگانیسم به وجود آورنده مشتری و تأمین‌کننده‌ی رضایت مشتری در نظر گرفته شود و این طرز تلقی را باید تمام کارکنان در سازمان داشته باشند. تنها چنین مؤسسه‌ای است که می‌تواند به نتایج نمایانی دست یابد.

هرمن فیئر

هرمن فیئر دانشمند انگلیسی در مقاله‌ای تحت عنوان «اصول به عنوان راهنمایی برای مدیریت» به بیان مطالبی در این زمینه می‌پردازد که به طور کلی نظر لئونارد وایت را تأیید می‌کند؛ نظر به این که نحوه‌ی استدلال وی متفاوت است. به عقیده‌ی فیئر دو نوع اصل وجود دارد؛ یکی اصل علمی که از روابط علت و معلولی صحبت می‌کند و در دنیای واقع و عمل تحقق می‌یابد و دیگر اصلی که مبتنی بر معتقدات و نظام ارزش‌های اجتماعی و مبانی اخلاقی و طرح‌های غایی است که کمال مطلوب را می‌رساند. فیئر معتقد است که این دو اصل به یکدیگر مربوط هستند؛ زیرا راهنمای بشر در اقدامات روزمره خود همیشه کمال مطلوب و موازین مربوط به ارزش‌ها و معتقدات اجتماعی و یا اصول اخلاقی نیست؛ بلکه امکانات موجود و حقایق زندگی که در روابط اصول نوع اول منعکس می‌شود او را ملزم می‌سازد که هواپیمای امیال و آرزو را در سرزمین امکانات فرود آورد. نکته‌ای که بیشتر در نوشته‌ی فیئر شایان توجه است این مسأله است که مانند وایت و بر خلاف فیئر و شرود اصل علمی مبین رابطه‌ی علیت را از قانون فیزیک مجزا می‌داند. به نظر وی یک اصل علمی محتاج نیست که در بیان رابطه‌ی علیت موضوع خود به اندازه‌ی یک قانون فیزیک مصرح، دقیق و قاطع باشد. در واقع یک اصل علمی راهنمایی برای

عمل است و مبین نوعی رابطه‌ی علت و معلولی است که بر مبنای انبوه تجارب واقعی جمع‌آوری شده، برای ما معلوم شده است. اطلاع و دانش بشر در یک زمینه براساس تجارب معلوماتی برای بشر در زمینه‌ی یک سلسله روابط علت و معلولی در رشته‌ی مدیریت فراهم آمده است، که به خوبی می‌تواند سرمایه‌ای برای مدیران در راه نیل به اصول اخلاقی، هدف‌ها و معتقدات خود به حساب آید. در بعضی موارد به نظر وی روابط علیت قطعی هم به چشم می‌خورد، اما حتی در جایی که چنین روابط علیت دقیق و قطعی دیده نمی‌شود، باز فکر و مطالعه‌ی بشر احتمالی را تشخیص می‌دهد. احتمالاتی که به عقیده‌ی هرمن فیئر می‌تواند در قلمرو اداره‌ی امور دولتی مورد استفاده واقع شود.

عده‌ای، از جمله پرفسور *دویت والدو*، معتقدند که اظهارات فیئر دال بر وجود ارتباط میان دو نوع اصلی که ذکر کرده است و همچنین مبتنی ساختن نسبی اصول از نوع اخلاقی بر اصولی از نوع علمی در واقع همان سفسطه‌ی طبیعی را به یاد می‌آورد. سفسطه‌ای که این اعتقاد را ایجاد می‌کند که یک امر اخلاقی می‌تواند به سهولت از حقایق دنیای موجود ناشی و مشتق شود. این حقیقت که بشر اغلب ناگزیر می‌شود در زندگی روزمره‌ی خود امکانات را ملحوظ کند چنین معنایی را افاده نمی‌کند و اصول اخلاقی تا حدودی مبتنی بر اصول فیزیکی است. *والدو* معتقد است که برخی از دانشمندان ممکن است این ایراد را به هرمن فیئر وارد کنند که نامبرده قلمروی معتقدات را با قلمروی حقایق علمی مخلوط کرده است. آن دسته از مطالعات مربوط به رشته‌ی اخلاق که جنبه‌ی علمی به خود می‌گیرد؛ صرفاً به قلمرو (چه) و (چگونه) محدود است و برعکس مباحث (چرا) و (به چه منظور) از شمول مطالعات علمی این رشته خارج می‌شود.

با توجه به تحقیقاتی که در زمینه‌ی قلمروی معتقدات و قلمروی حقایق و رابطه بین این دو به عمل آمده است و در مبحث قبل تا حدودی به آن اشاره شد، شاید ایراد *والدو* چندان وارد نباشد؛ چرا که اولاً تفکیک منطقی خود را دو نوع اصل تشخیص داده است و تکیه کلام او در زمینه‌ی اصول علم اداره‌ی امور عمومی بر اصول علمی است؛ نه بر اصول اخلاقی و اصولی که با معتقدات افراد سرو کار دارد.

با این که فیئر این دو نوع اصل را به هم مرتبط می‌داند، نمی‌توان پذیرفت منظور وی از این ارتباط این باشد که قلمروی حقیقت و معتقدات را با هم، در یک نظام علمی به نام

«علم اداره امور عمومی» درآمیزد. می‌توان استنباط کرد که نظر فینر با عقیده‌ی *لئونارد وایت* در این خصوص انطباق کلی دارد. به نظر هر دو دانشمند اصول علم اداره که از روابط علیت نسبی نه قطعی صحبتی دارد می‌تواند راهنمای خوبی برای مدیران و رهبران جوامع در راه نیل به هدف‌هایی که در اصول اخلاقی و نقل‌های اجتماعی مطرح شده است، به حساب آید. در عین حال باید گفت که ادعای فینر در این که در علم اداره هم بعضی احکام عام و کلی وجود دارد که صرف‌نظر از زمان و مکان از روابط علیت قطعی صحبت به میان می‌آورد، چندان با واقعیت سازگاری ندارد و چنانچه این قبیل اصول احياناً یافت شود آن قدر کلی و مجمل خواهد بود که در حکم نداشتن اصول است و طبعاً دردی را دوا نخواهد کرد. در این زمینه ضمن طرح عقیده‌ی یکی دیگر از دانشمندان در باب اصول علم اداره مجدداً سخنی به میان خواهد آمد.

میلتون فریدمن

با توجه به دیدگاه فریدمن، سازمان‌ها تنها یک مسئولیت دارند، یعنی منافع و انرژی خود را در راه‌هایی به مصرف می‌رسانند که بتوانند سود را بالا ببرند، ولی نباید در خارج از محدوده‌ی قوانین و مقررات مربوط به این امر اقدام کنند و باید رقابت آزاد بدون کلاهبرداری، نیرنگ و تقلب وجود داشته باشد.

فریدمن معتقد است که مقامات و مسئولان شرکت‌ها در وضعیتی نیستند که بتوانند نیازهای نسبی ضرورت مسائل اجتماعی یا مقدار منابعی را که سازمان باید صرف مسأله‌ی خاصی بکند، تعیین کنند. او همچنین اصرار می‌ورزد، مدیرانی که منابع شرکت را صرف خواسته‌های شخصی خود می‌کنند، احتمالاً در مسیری نادرست قدم برمی‌دارند و یا گمراه هستند. در چنین حالتی، فکر این که چنین افرادی بخواهند به نفع اجتماع یا خیر جامعه قدم بردارند موجب می‌شود تا به صورتی نامعقول میزان مالیات‌هایی را که بر سهامداران، کارکنان و مشتریان تحمیل می‌شود افزایش دهند. به طور خلاصه سازمان‌های تجاری باید با راندمانی بالا خدماتی را ارائه دهند و حل مسائل اجتماعی را به افراد علاقمند، سازمان‌ها و یا نهادهای دولتی واگذار کنند.

فریدمن به تازگی چنین استدلال کرد که مداخله‌ی دولت غالباً مطلوب نیست. او می‌گوید: مقامات اداری که بخواهند در چارچوب بوروکراسی و دیوان‌سالاری برنامه‌ای را به اجرا درآورند

و مسئولیت خویش را در این زمینه انجام دهند، علاقه یا انگیزش زیادی ندارند تا همان مسأله‌ای را حل کنند که سازمان‌ها بدان منظور و با همان هدف به وجود آمده‌اند.

نظریه‌ی جفری سانن فلد

جفری سانن فلد فرهنگ‌ها را به چهار دسته تقسیم کرد که عبارتند از:

۱- مکتب: مکتب محلی است که افراد در آن می‌خواهند از همه‌ی ریزه‌کاری‌های کاری که به آن مشغولند آگاهی یابند و در آن استاد و خبره شوند. این شرکت‌ها بیشتر درصدد جذب و استخدام فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها هستند و سپس آن‌ها را برای کارهای تخصصی و انجام وظایف خاص تربیت می‌کنند. شرکت «آی.بی.ام» یکی از بهترین نمونه‌های این سازمان است. شرکت‌های کوکاکولا و جنرال موتورز هم به همین گونه عمل می‌کنند.

۲- باشگاه: در این شرکت‌ها سابقه‌ی خدمت و ارشدیت اهمیت زیادی دارد، همچنین سن و تجربه جایگاه مهمی دارند. برعکس شرکت‌هایی که جنبه‌ی مکتبی هستند، در این شرکت‌ها افراد متخصص نمی‌شوند، ولی انواع و اقسام کارها را می‌آموزند. شرکت «تافی بل» و شرکت «هواپیمایی دلتا»، ارتش و سازمان‌های دولتی از این گونه سازمان‌ها هستند.

۳- تیم بیس‌بال: این سازمان‌ها برای کسانی که می‌خواهند ابتکار عمل به خرج دهند و خطرپذیری بالایی دارند بهشت موعود هستند. در این شرکت‌ها همه‌ی افرادی که دارای استعداد بالایی باشند، صرف‌نظر از این که دارای چه سنی و یا چه میزان تجربه هستند، پذیرفته می‌شوند. در آن‌جا پاداش بر مبنای میزان تولید تعیین می‌شود. این شرکت‌ها آزادی عمل زیادی به افراد می‌دهند و دستمزد یا حقوق‌های کلانی پرداخت می‌کنند. از این رو در آن به روی همه‌ی داوطلبان چالشگر و جاه‌طلب باز است. نمونه‌های آن عبارتند از: سازمان‌های حقوقی، مشاوره‌ای، مؤسسات حسابداری، تولیدکنندگان نرم‌افزار و شرکت‌هایی که در زمینه‌ی زیست‌شناسی تحقیق می‌کنند.

۴- دژ نظامی: ویژگی مهم شرکت‌هایی که حالت تیم بیس‌بال را دارند این است که به خلاقیت و نوآوری ارج می‌نهند، ولی خصوصیت بارز سازمان‌هایی که این پژوهشگر آن‌ها را به دژ نظامی تشبیه کرده، این است که در آن مسأله‌ی امنیت شغلی از اهمیت بالایی برخوردار نیست. بسیاری از شرکت‌هایی که به صورت مکتب، باشگاه یا تیم بیس‌بال هستند، در پی درآمد‌های کلان می‌باشند.

سازمان‌هایی که سانن فلد آن‌ها را دژ نظامی نامیده است؛ هیچ نوع تعهدی به امنیت

شغلی ندارند. از این رو برای کسانی مناسب است که دوست دارند مرتباً محل کار خود را تغییر دهند. نمونه‌های آن عبارتند از: هتل‌ها، سالن‌های غذاخوری و شرکت‌های استخراج و اکتشاف نفت و گاز.

این پژوهشگر دریافت که بسیاری از سازمان‌ها به گونه‌ای نیستند که بتوان آن‌ها را در یکی از این چهار گروه جای داد. بسیاری از آن‌ها دارای ترکیب یا مجموعه‌ای از فرهنگ‌ها هستند، برخی هم مراحل انتقالی را می‌گذرانند. برای مثال: در واحدهای مختلف شرکت «جنرال الکتریک» می‌توان فرهنگ‌های متفاوت را مشاهده کرد. شرکت کامپیوتر «اپل» به صورت یک تیم بیس‌بال شروع به کار کرد، ولی اینک به صورت یک مکتب درآمده است. جفری سانن فلد دریافت که این چهار نوع فرهنگ می‌توانند شخصیت‌های مختلف را به خود جذب کنند و این که سازگاری بین فرهنگ سازمانی در شخصیت فرد می‌تواند تعیین‌کننده‌ی مسیر ترقی (در سلسله مراتب مدیریت) باشد. برای مثال، کسی که خطرپذیر است می‌کوشد در شرکتی استخدام شود که به صورت یک تیم بیس‌بال است، ولی اگر وارد شرکتی شود که همانند یک مکتب است، به هیچ کجا نخواهد رسید.

آلن فلاندرز

موافقت‌نامه‌های فولی

توافق جمعی در مورد بهره‌وری، مفهوم جدیدی در مدیریت کارگری است. گفته می‌شود که موافقت‌نامه‌های تنظیم شده بین پالایشگاه «کمپانی اسو» در فولی انگلستان با اتحادیه‌ی کارگری در تاریخ قراردادهای دسته جمعی در انگلیس سابقه نداشته است. در نتیجه این موافقت‌نامه‌ها، به مفهوم بهره‌وری جمعی تعمیم یافت و بسیاری از مؤسسات انگلیس با اتحادیه‌های کارگری قرارداد مشابهی منعقد کردند. آلن فلاندرز، که یکی از صاحب‌نظران برجسته در مسایل مربوط به اتحادیه‌های کارگری است، توافق فولی را در کتاب معروفش به نام «موافقت‌نامه‌های بهره‌وری فولی» تحلیل کرده است.

قرارداد بهره‌وری

در هر سازمان صنعتی رفته رفته شیوه‌هایی معمول می‌شود که بازدهی ندارد؛ فی‌المثل، به هر ماشین کار ممکن است دستیار داده شود، در حالی که چنین دستیاری واقعاً لازم نیست. هدف قرارداد بهره‌وری، تشویق اتحادیه‌های کارگری به کنارگذاشتن این

گونه شیوه‌های بدون بازده در مقابل افزایش کافی دستمزد است. این، یک نوع معامله‌ی کلی بهره‌وری است.

پالایشگاه‌های فولی

«فولی» یکی از پالایشگاه‌های عمده در دنیاست که بالغ بر ۱۵۰۰ نفر در استخدام دارد و بیش از ۷۰ میلیون پوند در آن سرمایه‌گذاری شده است. کارکنان پالایشگاه به هفت اتحادیه‌ی مختلف وابسته‌اند. مدیریت پالایشگاه پرتحرک، مبتکر و اهل تفاهم است و به اهمیت روابط انسانی اعتقاد دارد. اداره امور پرسنلی به نحو مطلوب سازمان یافته و با کارکنان روابط خوبی برقرار کرده است. تدابیر رفاهی شامل طرح‌های مناسب برای بازنشستگی و مزایای کافی مربوط به حوادث و بیماری است.

فلسفه‌ی روابط کار

پدید آمدن یک فلسفه‌ی صحیح در خصوص روابط کار در چنین مؤسسه‌ای، امری طبیعی بود؛ چنان‌که یکی از مسئولان مؤسسه گفته است که آن‌ها «عادت به بحث» دارند. بحث و گفت‌وگوی آزاد و صریح، بین آن‌ها و اتحادیه‌های کارگری صورت می‌گیرد. گفت‌وگوهای مستقیم دو نفره‌ی غیررسمی همیشه مؤثر و ارزنده است. مؤسسه ارتباط مستقیم و مداومش را با کارکنان حفظ می‌کند. از مزایای عمده‌ی شیوه‌ی مزبور این است که آشوب‌گران به آسانی نمی‌توانند کارگران را ترغیب کنند که راهی غیر از اعتصاب وجود ندارد.

وظایف سرپرست

نگرش فولی در مورد روابط کار در توصیه‌ای که به سرپرستان کرده، در این جمله خلاصه می‌شود که «هدف یک سرپرست خوب باید این باشد که نیاز به اقدام انضباطی را به حداقل برساند». این یک توصیه‌ی بسیار عاقلانه است. در این مؤسسه نمایندگان اتحادیه در کارگاه‌ها در فیصله‌دادن مسائل انضباطی دخالت می‌کنند. در هر حال، تصمیم نهایی با مدیریت است. حق فرجام‌خواهی به همه‌ی کارکنان، از پایین‌ترین رده تا مدیر پالایشگاه، تعلق می‌گیرد. از سرپرستان انتظار می‌رود که به مسائل انضباطی با وسعت نظر بنگرند. مقررات به طور مکانیکی اعمال نمی‌شود و هر مورد باید با توجه به شرایط خاص خودش بررسی شود.

حقوق و مزایای شغلی

مؤسسه در مورد حقوق و دستمزد سیاستی دارد که به خوبی مشخص شده است. هدف عبارت است از: پرداخت حقوق و دستمزد قابل مقایسه با حقوق و دستمزد دیگری که کارفرمایان محلی برای کار مشابه پرداخت می‌کنند. همچنین، روند دستمزدها در پالایشگاه‌های نفت، صنایع کشتی‌سازی، یا مؤسسات فنی محلی در سطح بالا قرار دارد و نیز سطح دستمزدها در دیگر پالایشگاه‌ها، در نظر گرفته می‌شود.

اضافه‌کار

مسأله‌ی حادی که مؤسسه با آن مواجه شد، عبارت از افزایش غیرعادی اضافه‌کار بود که البته به صورت موضوع پیچیده‌ای درآمده بود. اضافه‌کار، گاهی کاملاً قابل توجیه است، ولی در پاره‌ای موارد به طور کلی بی‌مورد است. مواقعی که در پالایشگاه‌ها مشکلات فنی پدید می‌آید، این‌ها را باید به صورت اولویت در نظر گرفت و بنابراین اضافه‌کار اجتناب‌ناپذیر می‌شود؛ اما اضافه‌کار رفته‌رفته به صورت یک عادت و در واقع حق مسلم درمی‌آید. توزیع اضافه‌کار موجب تشدید احساس بی‌عدالتی و حسادت می‌شود و کار هرگز در ساعات عادی تمام نمی‌شود. مدیریت فولی تصمیم گرفت که این مشکل را به بهترین نحو ممکن ریشه‌کن کند و به این منظور طرحی به نام «کتاب آبی» تهیه کرد.

فروید

زیگموند فروید و ساختار شخصیت انسان

در سال ۱۹۸۵ مطالعات فروید راجع به هیجانات روحی به همراه جوزف بروئر منجر به انتشار کتاب «پژوهش‌های درباره هیستری» شد. وی در سال ۱۹۰۰ کتاب «تعبیر رؤیاها» و در سال ۱۹۰۱ نیز کتاب «آسیب‌شناسی روانی زندگی روزانه» را منتشر کرد.

سطوح شخصیت

الف) مدل مکان‌نگار

فروید شخصیت انسان را به سه قسمت خودآگاه، نیمه‌خودآگاه و ناخودآگاه تقسیم کرده است. قسمت خودآگاه قسمتی از تفکرات را دربر می‌گیرد که شما از آن آگاهی دارید. اطلاعات قابل بازیافت، قسمت نیمه‌آگاه را تشکیل می‌دهد و قسمت اعظم تفکرات ما در قسمت ناخودآگاه یافت می‌شوند.

ب) مدل ساختاری

مدل ساختاری، شخصیت را به نهاد، من و فرامن تقسیم کرد. نهاد ساختار قدرتمند

شخصیت است و برطبق اصل لذت‌جویی عمل می‌کند. اعمال من مبتنی بر اصل واقعیت هستند؛ کار من حفظ امیال در قسمت ناخودآگاه است و قسمت فرامن مطابق با اصل اخلاقی عمل می‌کند.

امیت. اس. رد فورد

رد فورد در کتاب خود تحت عنوان «دموکراسی در حکومت اداری» به خوبی این موضوع را مطرح می‌کند. او مدعی است که اخلاق دموکراتیک بر سه موضوع کلیدی استقرار یافته که هر کدام از آن‌ها باید در پرتوی تأثیر سازمان‌های اداری بزرگ بر تدوین خط‌مشی دولتی، مورد بررسی قرار گیرد. نخست آن‌که، اخلاق دموکراتیک فرض می‌کند که شخص، معیار اصلی ارزش انسانی است. شکوفایی کامل نیروی بالقوه، معیار قضاوت ما نسبت به سیستم سیاسی و اجتماعی است. دوم، آن که اخلاق دموکراتیک تأیید می‌کند که همه‌ی اشخاص نسبت به سیستم مطالباتی دارند. تفاوت در ثروت یا مقام دلایل معتبری برای اعطای امتیازات به یک گروه یا گروه دیگر نیستند و همه‌ی اشخاص برابر خلق می‌شوند. سوم این که فرض می‌کند که انتظارات افراد می‌تواند به بهترین وجه از طریق مشارکت همه‌ی آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری برآورده شود و همین‌طور مشارکت صرفاً نوعی ابزار ارزشی و عامل کمکی در نیل به اهداف دیگر نیست؛ بلکه برای توسعه شهروندی دموکراتیک امری اساسی است. آرمان مشترک همگانی ممکن است شکل‌های مختلفی به خود بگیرد؛ در عین حال، رد فورد مبانی چندی را مطرح می‌کند که برخی از این مبانی عبارتند از:

- ۱- دسترسی به اطلاعات، براساس آموزش، دولت باز، ارتباطات آزاد و بحث آزاد.
 - ۲- دسترسی مستقیم یا غیرمستقیم به عرصه‌های تصمیم‌گیری.
 - ۳- توانایی طرح هر نوع موضوعی برای بحث عمومی.
 - ۴- توانایی طرح مطالبات بدون ترس از نیروهای مبتنی بر زور.
 - ۵- توجه به همه‌ی مطالبات و انتظارات مطرح شده.
- در مقابل، سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که بر جامعه‌ی مدون حاکم هستند، پیش‌فرض‌هایی به مراتب متفاوت دارند. هدف سازمان بر هدف بالندگی شخصی غالب است. چارچوب ساختاری به شیوه‌ی سلسله‌مراتبی به بهترین وجه در خدمت منافع سازمان است و مشارکت از ارزش محدودی برخوردار است و فقط به صورت ابزاری از آن استفاده می‌شود؛

یعنی، هنگامی که مشارکت، اطلاعات اضافی برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری فراهم می‌کند یا وقتی امکان اجرای موفقیت‌آمیز امور را بهبود می‌دهد دارای اهمیت است. ردفورد در نهایت نتیجه‌گیری می‌کند که نیل به آرمان دموکراتیک در جهان مدیریت متکی به جامعیت تجسم منافع در فرآیند تعامل بین خط‌مشی‌گذاران است (دنهارت، ۱۳۸۰: ۲۰۲-۲۰۰).

فاهی و وارنایان

فاهی و وارنایان عواملی را که بر سازمان تأثیر می‌گذارد به چهار دسته تقسیم می‌کنند و آن‌ها را به صورت عوامل پردامنه‌ای قلمداد کردند که می‌توانند بر سازمان اثر بگذارند و مدیران باید آن‌ها را مورد توجه قرار دهند. آن چهار عامل متغیرهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژی است.

۱- متغیرهای اجتماعی

فاهی و وارنایان متغیرهای اجتماعی را به سه گروه تقسیم کرده‌اند که عبارتند از: متغیرهای جمعیت‌شناسی (ترکیب نیروی کار)، شیوه‌ی زندگی و ارزش‌های اجتماعی. تغییر در ترکیب نیروی کار و شیوه‌ی زندگی افراد بر ترکیب، محل یا مکان جذب نیروها و انتظاراتی که یک سازمان از عرضه نیروی کار و مشتریان دارد، اثر می‌گذارد. ارزش‌ها تعیین‌کننده‌ی سایر تغییرات اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و اقتصادی هستند و همچنین آن‌ها راه‌هایی را که افراد در زندگی خود برمی‌گزینند تعیین می‌کنند. همچنین ارزش‌های اجتماعی تعیین‌کننده‌ی دستورالعمل‌ها یا راهنمایی‌هایی هستند که مشخص‌کننده شیوه‌ی اداره سازمان‌ها و محل کار مدیران خواهد بود.

۲- متغیرهای اقتصادی

بدیهی است که شرایط و روند کل سیستم اقتصادی در موفقیت یا شکست یک سازمان تأثیر حیاتی دارد. دستمزدها و قیمت‌ها به وسیله‌ی عرضه‌کنندگان مواد اولیه و شرکت‌های رقیب تغییر می‌کند و سیاست‌های پولی دولت می‌تواند در هزینه‌ی تولید محصول یا خدمتی که ارائه می‌شود و شرایط بازاری که در آن کالاها و خدمات عرضه می‌شود، اثر بگذارد. هر یک از این‌ها یک متغیر اقتصادی است.

در کل دو نوع متغیر اقتصادی وجود دارد: ۱- تغییر ساختاری در سیستم اقتصادی که از جمله تغییر عمده به حساب می‌آید که به صورت دائم یا موقت رابطه‌ی بین بخش‌های سیستم

اقتصادی و متغیرهای اصلی اقتصادی تغییر می‌کند. ۲- تغییرات چرخشی یا فصلی که در سیستم‌های اقتصادی رخ می‌دهد، نمونه‌ای از تغییرات دوره‌ای هستند که به صورت کلی در فعالیت‌های اقتصادی ایجاد می‌شود.

۳- متغیرهای سیاسی

فرآیند سیاسی مستلزم رقابتی است که بین گروه‌های مختلف ذی‌نفع وجود دارد و هر یک از آنها می‌کوشد تا به ارزش‌ها و هدف‌های خود اهمیت بیشتری بدهد. برخی از این گروه‌های ذی‌نفع به صورت کسانی درمی‌آیند که در سازمان به صورت مستقیم ذی‌نفع هستند و عده‌ای هم چنین نیستند، ولی از آنجایی که با یکدیگر رابطه‌ی متقابل یا تعامل دارند، حتی کسانی که ذی‌نفع نیستند می‌توانند بر سازمان اثر بگذارند.

۴- متغیرهای تکنولوژیکی

متغیرهای تکنولوژیکی به پیشرفت‌هایی که در علوم پایه، مثل فیزیک رخ می‌دهد اطلاق می‌شود. همچنین شامل ارائه‌ی فرآیندها و محصولات جدید می‌شود. این سطح از تکنولوژی در یک جامعه، یا به ویژه در یک صنعت تا حد زیادی تعیین‌کننده‌ی نوع محصولات و خدماتی است که ارائه می‌شود و نیز مشخص می‌کند که از چه نوع ماشین‌آلات استفاده می‌شود و عملیات چگونه تحت کنترل و نظارت قرار می‌گیرند.

پیشرفت تکنولوژی با کار تحقیق آغاز می‌شود و بدان وسیله دانشمند یا پژوهشگری پدیده‌ی جدیدی را کشف می‌کند تا تئوری تازه‌ای را ارائه دهد. سایر پژوهشگران پس از وی، در آن باره آزمایش می‌کنند و منافع بالقوه آن را مورد بررسی قرار می‌دهند. اگر اقدامات یا آزمایش‌های بعدی به نتیجه رسید، آن‌گاه مسأله بهره‌برداری از آن پدیده مطرح می‌شود؛ تکنولوژی مورد استفاده قرار می‌گیرد و به مقیاس فزاینده‌ای مورد قبول جوامع مربوطه قرار خواهد گرفت.

فیدلر

تئوری اقتضایی رهبری و تئوری منبع شناختی

فرد فیدلر در سال ۱۹۶۹ به دانشگاه واشینگتن رفت و در این دانشگاه گروه تحقیقات سازمانی را ایجاد و آزمایشگاه تحقیقات اثربخشی گروهی را هدایت کرد. اولین نوشته‌ی فیدلر کتاب «نگرش‌های رهبر و اثربخشی گروهی» است که در سال ۱۹۵۸ منتشر شد و

چندین بار تجدید چاپ شد. از جمله آثار دیگر او عبارتند از: ۱- رهبری؛ ۲- تجربه رهبری و عملکرد رهبری؛ ۳- رهبری و مدیریت مؤثر؛ ۴- رویکردهای جدید رهبری؛ ۵- بهبود اثربخشی رهبری؛ ۶- مدیریت انسان‌ها و بهره‌وری؛ ۷- تئوری اثربخشی رهبری.

۱- تئوری اقتضایی رهبری

در دهه‌ی ۱۹۶۰ میلادی توجه محققان رهبری از تئوری خصوصیات و ویژگی‌های مشخص رهبران به سبک‌های رهبری و نگرش‌های رفتاری رهبری تغییر یافت و از دهه‌ی ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ مطالعات رهبری به تئوری اقتضایی گشوده شد. یکی از اولین و مشهورترین تئوری‌های اقتضایی مدل اقتضایی فیدلر است که در سال ۱۹۶۷ در قالب کتابی تحت عنوان «یک تئوری اثربخشی رهبری» منتشر شد. مدل فیدلر این فرضیه را ارائه داد که اثربخشی سبک رهبری مبتنی بر اقتضای موقعیت است. هدف تئوری فیدلر پیش‌بینی عملکرد یا اثربخشی گروه کاری تحت هدایت رهبر است. در واقع اثربخشی گروه وابسته به انطباق موفق بین سبک رهبری و الزامات موقعیتی است. او برای سنجش سبک رهبری یک ابزار روانی به نام پرسش‌نامه‌ی ناخوشایندترین همکار را ابداع کرد که طرز استفاده‌ی این مقیاس به این صورت بود که از فرد موردنظر خواسته می‌شود این پرسش‌نامه را براساس ناخوشایندترین همکارش تکمیل کند. به نظر او اگر فرد امتیاز بالایی به ناخوشایندترین همکارش بدهد سبک او رابطه‌مدار و اگر امتیاز پایین بدهد سبک او کارمندمدار است.

۱- **قدرت موقعیت:** درجه‌ای که موقعیت به رهبری قدرتی اعطا می‌کند تا به اعضای گروه پاداش داده یا آن‌ها را تنبیه کند.

۲- **ساختار وظیفه:** یعنی آیا وظیفه‌ی گروه کاری تکراری و قابل پیش‌بینی است؟ انسجام وظیفه از چهار جزء تشکیل شده است:

- الف) گوناگونی هدف- مسیر؛ تعداد راه‌هایی که برای انجام یک شغل وجود دارد.
- ب) قابلیت تأیید تصمیم‌ها؛ یعنی شغل چه بازتابی از نتیجه‌ها فراهم می‌کند.
- ج) صراحت تصمیم؛ نشان‌دهنده‌ی میزان وجود راه‌حل یا نتیجه‌ی بهینه در یک وظیفه.
- د) روشن بودن هدف.

وظایفی که گوناگونی هدف- مسیر آن‌ها پایین و قابلیت تأیید صراحت و روشنی آن‌ها بالا هستند، به عنوان وظایف منسجم شناخته می‌شوند. در چنین شرایطی وظایف منسجم مطلوب‌تر هستند؛ زیرا رهبران نیازی به دخالت مستقیم در بیان فعالیت‌ها ندارند و می‌توانند

وقت بیشتری را صرف دیگر موضوعات کنند.

۳- روابط رهبر - عضو: به حدی است که اعضای گروه از رهبری حمایت می‌کنند.

از ترکیب این سه عامل هشت ترکیب ایجاد می‌شود که منجر به موقعیت خیلی مطلوب تا خیلی نامطلوب می‌شوند. بنابراین چنانچه قدرت موقعیت رهبر بالا، وظیفه کاملاً ساختار یافته و روابط رهبر - عضو خوب باشد، این وضعیت نشانه‌ی مطلوب‌ترین موقعیت است و چنانچه قدرت موقعیت رهبر پایین وظیفه غیرساختاریافته و روابط رهبر - عضو ضعیف باشد، این وضعیت دلالت بر نامطلوب‌ترین موقعیت دارد. تحقیقات فیدلر نشان دادند که رهبران با LPC پایین «کارمندمدار» در موقعیت‌های خیلی نامطلوب و یا خیلی مطلوب مؤثرند و رهبران با LPC بالا «رابطه مدار» در موقعیت‌های بین این دو موقعیت مؤثرند. بنابراین چنانچه موقعیت در حالت میانه قرار داشته باشد، باید تغییراتی را در هر کدام از عوامل موقعیتی به وجود آورد تا موقعیت به شکل مطلوب و یا نامطلوب درآید. او مدعی است وقتی سبک یک رهبر و موقعیت با هم تطابق ندارند، تنها راه کار موجود تغییر موقعیت از راه مهندسی شغل است.

۲- تئوری منبع‌شناسی «مبتنی بر شناخت منابع»

در سال ۱۹۸۷ فیدلر و همکارش جوگارسیا در تئوری اقتضایی تجدیدنظر کردند و به جنبه‌های ذیربط دیگر توجه داشتند. به ویژه درصد برآمدند فرآیندی را که موجب اثربخش شدن گروه و موقعیت آن‌ها از نظر عملکرد می‌شوند، تعیین کنند. آن‌ها این الگوی بازسازی شده را الگوی مبتنی بر شناخت منابع نامیدند. این دو پژوهشگر نشان دادند که شناخت منابع مثل تجربه، سابقه‌ی خدمت، ذکاوت و فراست می‌تواند بر اثربخشی رهبر آثار زیادی بگذارد. رهیافت اثربخشی منبع شناختی سبک دستوری یا غیردستوری را وابسته به شرایط وضعیتی زیر می‌داند :

۱- توان و شایستگی رهبر یا اعضای گروه تحت هدایت او؛ ۲- تنیدگی؛ ۳- تجربه؛ ۴- حمایت گروه از رهبر.

این نظریه هنگامی که رهبر شایسته بوده، آرامش روانی داشته و مورد حمایت کارکنان باشد سبک دستوری را برای عملکرد سودمندترین می‌داند. برعکس هنگامی که رهبر احساس تنیدگی می‌کند، ذهن او فعال نخواهد بود؛ در این حالت تجربه مهم‌تر از توان است. اگر کارکنان از رهبر حمایت نکنند نفوذ او کم خواهد بود. هنگامی که رهبر دستوری رفتار نمی‌کند

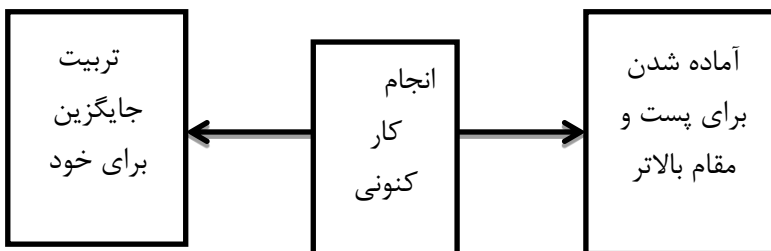
و حمایت شدید کارکنان وجود دارد، توان اعضای گروه مهم‌ترین عامل خواهد بود.

فیدلر و گارسیا

فیدلر و گارسیا نظریه‌ی منبع شناختی اثربخشی رهبری را معرفی کردند. در این نظریه نسبت به رابطه‌ی موجود بین هوش رهبر و موقعیت رهبری تأکید می‌شود. زیرکی رهبر همراه با شیوه‌ی رهنمودی او، موجب موفقیت وی در کار می‌شود. از طرف دیگر، زیرکی یا هوشمندی رهبر در شرایطی که میزان فشار روانی وی کم باشد، باعث موفقیت او می‌شود. در نظریه‌ی منبع شناختی نیز مانند نظریه‌ی اقتضایی رهبری، صفات و رفتار رهبر (هوش و شیوه‌ی دستوری یا رهنمودی) و موقعیت (فشار روانی و حمایت گروه) در پیش‌بینی اثربخشی رهبری مؤثر است. در نظریه‌ی منبع شناختی بر این مورد تأکید می‌شود که چه موقع زیرکی یا هوش رهبر، بیشتر اثربخش است (ساعتچی، ۱۳۷۹: ۸۱).

فرانک و لیلیان گیلبرت

فرانک و همسرش لیلیان، نیز معاصر با تیلور به رشد و گسترش زمینه‌های متعدد سیستم‌های مدیریتی کمک‌های شایانی کردند. گیلبرت تأکید داشت که سیستم‌های مدیریت باید پیش‌بینی شده و مکتوب باشند و بر همین اساس، با تجربیاتی که عملاً کسب کرد، سهم مهمی را در هر چه باارزش‌تر کردن نظریه‌ی خود به دست آورد.



(استونر و فریمن، مدیریت، جلد ۱: ۱۷۳)

فرانک و لیلیان، نوآوری‌های تازه‌ای در ارزیابی کار و زمان پدید آوردند و به سطحی از توسعه دست یافتند که متناسب و متعاقب با اصل وجود بهترین راه بود. آنان اصطلاح ساختگی تربلیگز که همان گیلبرتز است را با املای معکوس ابداع کردند تا به عنوان واحد اجرایی کار مورد استفاده قرار گیرد. این زن و شوهر، عوامل انسانی را در مدیریت مورد تأکید قرار دادند و تا آن‌جا به دفاع از مطالعه‌ی علوم انسانی برخاستند که معتقد بودند مدیریت را فقط باید یکی از شاخه‌های علوم انسانی به شمار آورد. آنان اعتقاد داشتند که برای موفق شدن در مدیریت لازم است تماس و ارتباط را نه تنها با مهندسان و پیشتازان علوم طبیعی؛ بلکه با اقتصاددانان، جامعه‌شناسان، روانشناسان، متخصصان رفتاری و دیگران نیز به شدت حفظ کرد. نظرات گیلبرت و همسرش در زمینه‌ی خستگی کارگر، استاندارد کردن تجربیات و مطالعات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

گیلبرت برای ارتقا و پیشرفت کارگر طرحی را ارائه کرد که سه وضعیت را نشان می‌داد و هدف از ارائه‌ی این طرح برنامه‌ای در جهت پیشرفت کارگر و نیز بالا بردن روحیه‌ی وی بود. طبق این طرح یک کارگر می‌توانست کار کنونی خود را انجام دهد؛ خود را برای مقام و پست بالاتر آماده سازد؛ جایگزینی برای خود تربیت کند و با هر سه کار را به صورت هم‌زمان انجام دهد. بنابراین هر کارگر همیشه کننده‌ی کار است، چیزی را می‌آموزد و به دیگران یاد می‌دهد و او به صورت دایم در پی فرصت‌های جدید است.

دیوید فوگل

بنابر نظر دیوید فوگل، استاد درس بازرگانی در دانشگاه کالیفرنیا در برکلی، علاقه‌ی فعلی به مسأله اخلاق تجاری، نمایانگر «یک گفت‌وگوی اخلاقی مستمر با افراد عمیقاً مذهبی و عمیقاً غیرمذهبی» بر سر ماهیت اقتصاد بازار و ماهیت انسان است.

در کلیسای کاتولیک، سود، قربانی منفعت گروهی می‌شد و برای قدرتمند کردن فرد از آن استفاده نمی‌شد. وظیفه‌ی سلسله مراتب، مداخله به نفع مردم و تضمین رفاه گروه و همچنین مداخله برای اعتلا و حاکمیت نام خدا بود. پروتستان‌ها معتقد بودند که به راحتی و مستقیماً می‌توان به خدا رسید و نیازی به میانجی و مداخله نیست. در نگرش پروتستان‌ها، به جای این که «کار» یک شر فرض شود، عامل رستگاری انسان محسوب می‌شد. در نتیجه یک مؤمن پروتستان (مؤمن به اخلاق کاری) از نظر فکری مستقل، رقابت‌جو و سخت‌کوش

است که برای رسیدن به نتایج مطلوب، به بهترین شکل وظیفه و تکلیف خود را انجام می‌دهد. این اخلاق کاری پروتستان‌ها ضرورت موفقیت‌های فردی، اعمال کنترل بر محیط، نگرش ابزاری و اعتقاد به تنها یک جهان (تساوی) را تقویت می‌کند. به عقیده‌ی ماکس وبر، این اخلاق کاری موجب ترویج و تقویت کاپیتالیسم شد. فوگل معتقد است که دکترین مسئولیت اجتماعی گروهی را تا حدودی می‌توان به عنوان تلاشی برای آشتی دادن اهداف و نتایج کاپیتالیسم قلمداد کرد. مثلاً در فرانسه، پول‌سازی و به دنبال کسب سود بودن را مدت‌ها مذموم می‌دانستند. موقعیت و پرستیژ یک فرد ناشی از دودمان و روابط خانوادگی او بود. اشراف‌زاده‌ای مقروض بودن بهتر از یک پول‌دار تازه به دوران رسیده بودن است. ارزش شما ناشی از آن چیز نیست که هستید نه آن چه انجام می‌دهید یا به دست می‌آورید (اعطایی و ذاتی، در برابر اکتسابی). در روسیه قدرت نخبگان حاکم و همچنین توجه به گروه و منافع گروهی که هم در فرهنگ سنتی روسیه بر آن تأکید می‌شد و هم ایدئولوژی کمونیسم آن را ارج می‌نهاد، موجب بدبینی مردم و بی‌اعتمادی آن‌ها به فعالیت‌های تجاری و تجارت شده بود. هنوز هم در آن‌جا سودسازی و سودآوری و اشتغال به تجارت، نشانه‌ی خودخواهی و انگیزه‌های غیراخلاقی به شمار می‌رود. والدین افرادی که برای به دست آوردن پول بیشتر به بخش خصوصی می‌پیوندند، احساس شرمساری می‌کنند. حتی اعتقاد بر این است که توسعه‌ی اقتصادی نیز ریشه در فرهنگ دارد. هافستد متوجه شد که تولید ناخالص ملی GNP هر کشور با میزان فردگرایی آن کشور ارتباط دارد. او معتقد است که رشد اقتصادی حیرت‌انگیز «برهای آسیای جنوب شرقی» به «پویایی کنفوسیوسی» بستگی دارد که شامل ارزش‌هایی مانند پشتکار، صرفه‌جویی و قناعت، جایگاه‌های اجتماعی به خوبی تعریف و مشخص شده، همچنین دوراندیشی و آینده‌اندیشی می‌شود.

نقش دولت

دیوید فوگل معتقد است که اولویت و ترجیح مالکیت خصوصی بر مالکیت دولتی در آمریکا، موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انسان دوستی شرکت‌ها را به «یک پدیده‌ی اصولاً آمریکایی» تبدیل کرده است. در اروپا، تا همین اواخر، تجارت عمدتاً دولتی بود و بیشتر سازمان‌های کوچک به امر تجارت مشغول بودند. بنابراین مسئولیت اجتماعی شرکت به شکلی سطحی تعریف شده بود و دولت در درجه‌ی اول به عنوان مسئول توسعه‌ی اقتصادی و رفاه اجتماعی شناخته و قلمداد می‌شد. در آمریکا، مالکیت خصوصی و بزرگ بودن شرکت‌ها، بار

مسئولیت و توجه عموم را بیشتر متوجه شرکت‌ها و رفتار آن‌ها کرده است. بنابر اعتقاد فوگل از آن جا که انتظارات و توقعات عموم مردم از رفتار شرکت‌ها بسیار بالاست، در نتیجه عامه‌ی مردم همواره از عملکرد اخلاقی شرکت‌ها ناراضی هستند. به نظر می‌رسد که از شرکت‌های بزرگ انتظار می‌رود که مراقبت و دقت بیشتری (در مقایسه با سایر شرکت‌ها) در رفتار خود نشان بدهند. با توجه به پیشینه و سابقه‌ی روش‌های فعالیت مشکوک، برخی از ثروتمندترین آمریکایی‌ها مانند خانواده‌های راکفلر، کارنگی و کندی همواره در معرض سوءظن اخلاقی (و قانونی) بوده‌اند و همواره این سؤال مطرح بوده است که «آن‌ها چگونه این همه ثروت را به دست آورده‌اند؟» در حقیقت مشخص شده است که در ده سال گذشته، دو سوم شرکت‌های آمریکایی به فعالیت‌های غیرقانونی مشغول بوده‌اند و برداشت و درک عموم از اخلاق تجاری کاملاً منفی بوده است. ۵۹ درصد از آمریکایی‌هایی که از آن‌ها نظرسنجی به عمل می‌آمد، معتقد بودند که مدیران شرکت‌ها صادق نیستند، ۵۸ درصد عقیده داشتند که استانداردهای اخلاقی شرکت‌ها ضعیف یا تقریباً ضعیف است و ۴۹ درصد معتقد بودند که ارتکاب خلاف‌ها و جنایات تجاری امری بسیار عادی است (۴۱ درصد هم تا حدی این امر را عادی می‌دانستند). فوگل معتقد بود به جای آن که ارزش‌های تمدن جهانی آن قدر عمیق ترویج و نهادینه شوند، باید مراقب زیاده‌روی‌های سرمایه‌داری بود. مثلاً از نظر مردم کاهش عرضه‌ی نفت در سال ۱۹۷۰ نتیجه‌ی تبانی شرکت‌های نفتی برای به دست آوردن سود بیشتر با هزینه مردم بود. این امر اعتراضاتی را برانگیخت و گروهی از انسان دوستان با ایجاد بنیادها و عرضه‌ی گسترده آثار هنری، نگرانی خود را نسبت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی نشان دادند (شنایدر و بارسو ۱۳۷۹).

جان فرنچ و برت رام راون

جان فرنچ و برت رام راون پنج منبع قدرت را شناسایی کرده‌اند که هر یک از آن‌ها در سطوح متفاوتی قرار دارند و در برخی از موارد همه‌ی این پنج قدرت می‌توانند در هر سطحی از سازمان وجود داشته باشند.

۱- قدرت مبتنی بر پاداش

براساس قدرت مبتنی بر پاداش یک نفر می‌تواند به فرد دیگر، به سبب اجرای دستوراتش یا تأمین شرایط خاصی پاداش بدهد. مثلاً یک سرپرست بتواند کاری را به زیردست یا

زیردستانی محول کند و یا آن‌ها را در پست‌هایی قرار دهد. هر قدر کاری را که فرد می‌تواند به دیگری محول کند، از دیدگاه زیردست جالب‌تر باشد، قدرت مدیر یا کسی که می‌تواند پست مزبور را به دیگری واگذار کند، بیشتر خواهد بود. ولی باید از چنین قدرتی به گونه‌ای استفاده کرد که زیردستان با بیشترین میل و علاقه کارها را انجام دهند و نباید از آن به عنوان نوعی رشوه برای انجام کارها استفاده کرد.

۲- قدرت مبتنی بر زور

قدرت مبتنی بر زور بر توانایی فرد که می‌تواند زیردست را به سبب انجام ندادن کارهای خاصی تنبیه کند، قرار دارد و این روی دیگر یا حالت منفی قدرت مبتنی بر پاداش است. تنبیه می‌تواند به صورت از دست دادن یک مزیت، یا حتی از دست دادن شغل باشد. آنان که چنین قدرتی دارند برای حفظ استاندارد عملکرد یا سازش کاری زیردستان و فرمانبرداری آنان از آن استفاده می‌کنند.

۳- قدرت قانونی

قدرت قانونی با عبارت مورد نظر ما، یعنی اختیارات رسمی بیان می‌شود؛ زمانی وجود دارد که زیردست، رئیس یا مقام بالاتر خود را دارای این قدرت می‌داند که دستور بدهد و یا از نظر قانونی وی را مستحق دادن چنین دستوری یا اعمال نفوذ می‌داند. در محدوده‌های مشخص می‌توان این نوع قدرت را بدین گونه تعبیر کرد که زیردست یا کسی که تحت اعمال نفوذ قرار می‌گیرد، چنین تعهدی را دارد یا مجبور است که آن قدرت را بپذیرد. حق مدیر برای تهیه‌ی یک جدول زمان‌بندی شده و معقول برای انجام کارها نمونه‌ای از قدرت قانونی و مشروع است که در سلسله مراتب اداری، مسیر بالا به پایین را می‌پیماید. شخصی که نگهبان یک سازمان یا مؤسسه است، اختیاراتی دارد که مسیر پایین به بالا را می‌پیماید و اعمال این قدرت ایجاب می‌کند که حتی رئیس شرکت به هنگام ورود به مؤسسه کارت شناسایی خود را ارائه دهد.

۴- قدرت مبتنی بر تخصص

قدرت مبتنی بر تخصص براساس این باور قرار دارد که مدیر یا کسی که اعمال نفوذ می‌کند، دارای تخصص ذی‌ربط یا دانش ویژه‌ای است که شخص زیردست آن را ندارد. هنگامی که ما به دستورات پزشک عمل می‌کنیم، در واقع می‌پذیریم که او قدرتی دارد که مبتنی بر تخصص وی است. قدرت مبتنی بر تخصص معمولاً در زمینه‌های خاص اعمال

می‌شود. درحالی که ما دستورات متخصصان بازاریابی را در امر تبلیغات می‌پذیریم، ولی برای کاهش هزینه‌ی تولید، این دستورات را چندان جدی نمی‌گیریم.

۵- قدرت مرجع

قدرت مرجع بر این اساس است که یک نفر یا گروهی تمایل دارند کسی یا صاحب قدرتی را معرف خود بدانند، یا کارهای او را تقلید کنند. برای مثال، مدیران باوجدان و آگاه دارای چنین قدرتی می‌شوند و زیردستان افتخار می‌کنند که پیرو کارهای آن‌ها هستند، یا کارها را همانند آن‌ها انجام می‌دهند. چنین قدرتی می‌تواند در رابطه با همکاران در یک سطح سازمان وجود داشته باشد. گاهی برخی از همکاران دارای نوعی جذابیت یا فره‌مندی هستند که دیگران را وادار به تقلید از آن‌ها می‌کنند. چنین قدرتی مستقیماً به عواملی بستگی دارد که افراد شخصیت دیگری را مورد ستایش قرار دهند و بخواهند در هر زمینه‌ای از او تبعیت کنند.

رابرت اس کاپلان و دیوید پی نورتن

روش سنجش متعادل اندازه‌گیری عملکرد

مفهوم روش سنجش متعادل زمانی ایجاد شد که کاپلان و نورتن در سال ۱۹۹۰ به مدت یک سال با هم درباره‌ی مسأله‌ای به نام «اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های آینده» کار کردند؛ در این مورد همکارانی از دوازده شرکت تولیدی، صنعتی و خدماتی نیز همکاری داشتند. رابرت اس کاپلان و دیوید پی نورتن در مقدمه‌ی کتاب «روش سنجش متعادل؛ تبدیل راهبرد به عمل» تعدادی پژوهشی جدید در زمینه‌ی اندازه‌گیری عملکرد انجام داده‌اند. در میان آن‌ها یک نوع جدید «کارت امتیاز مربوط به شرکت» استفاده کرده‌اند. بحث‌های گروهی در خصوص کارت امتیاز به چهار بخش اصلی تقسیم شد: امور مالی، مشتری، نوآوری و توسعه‌ی یادگیری. نام روش سنجش متعادل برای نشان دادن موازنه بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، امور مالی و غیرمالی، تأخیر و تسریع شاخص‌ها و عملکرد داخلی و خارجی انتخاب شد.

تشخیص کاپلان و نورتن از نیاز شرکت به شاخص‌های غیرمالی برای عملکرد آینده (به همان اندازه که سنجش شاخص‌های مالی برای ادامه‌ی حیات در یک محیط پایدار ضروری است) باعث شده که روش سنجش متعادل به عنوان یک روش پیشرو، در مدیریت تحول در

دهه‌ی ۱۹۹۰ مورد استفاده قرار گیرد.

غیرتجویزی بودن و انطباق‌پذیری همیشگی این روش می‌تواند آن را برای هر ترکیبی از شاخص‌های مورد نیاز برای کسب و کار خاص مناسب سازد. همچنین توانایی آن در تأثیر تصمیمات تجاری بر آینده‌ی مالی شرکت، این روش را از یک سیستم سنجش به سیستم عمده‌ی مدیریتی تغییر داده است.

این روش اصولاً از چهار جنبه به کسب و کار می‌نگرد:

(الف) از جنبه‌ی مشتری: مشتریان چگونه ما را ارزیابی می‌کنند؟

(ب) از جنبه‌ی درون کسب و کار با درون شرکتی: برای پیشرفت به کدام یک از صلاحیت‌ها نیازمندیم؟

(ج) از جنبه‌ی آموزش و نوآوری: آیا می‌توانیم توسعه و پیشرفت را ادامه دهیم؟

(د) از جنبه‌ی مالی: سهامداران چگونه ما را ارزیابی می‌کنند؟

با استفاده از این چهار جنبه شرکت اهدافش را تعیین می‌کند و تصمیم می‌گیرد که پیشرفت به سوی هدف‌ها را از طریق سنجش و نوآوری برای بهبود مستمر چگونه دنبال کند. اولین مرحله‌ی یک سنجش متعادل تعیین چشم‌انداز برای دستیابی به هدف‌هاست. روش سنجش متعادل تقریباً باید ۱۶ ماه طول بکشد و همچنین در همه سطوح سازمان قابل استفاده است. آن‌ها قبول دارند که روش سنجش متعادل عملکرد، تنها سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای معیارهای غیرمالی نیست، اما ادعا می‌کنند آن چه موجب می‌شود این روش مؤثرتر واقع شود، این است که مأموریت هر واحد کسب و کار و نیز راهبرد را به هدف‌ها و مقیاس‌های ملموس تبدیل می‌کند.

کاتلر

ارکان نظریه‌های فیلیپ کاتلر

کاتلر معتقد است که تحقق اهداف و برنامه‌های اجرایی فعالیت‌های بازرگانی و تجاری به استفاده از روش‌های شناسایی، طبقه‌بندی و جداسازی مشتریان از یکدیگر بستگی دارد. این طبقه‌بندی و گروه‌بندی هنگامی میسر می‌شود که سازمان راهبردها و راهکارهای خود را برای تشخیص بازار و گروه‌های مشتریان انتخاب کند و به اجرا درآورد. امروزه تنگنای تولیدی و

یا کاستی‌های عرضه‌ی تولیدات وجود ندارد؛ بلکه تنگناهای موجود در شناخت طبقه‌بندی مشتریان، متقاضیان و درخواست‌کنندگان سازمان‌های تولیدی و صنعتی را زیر فشار قرار می‌دهد. به عبارت دیگر عرضه‌ی کالاها و خدمات به اندازه‌ی کافی موجود است، اما تقاضا برای آن وجود ندارد؛ بنابراین فنون بازاریابی رکن و اساس فعالیت‌های بازرگانی است. از طرفی می‌توان نتیجه گرفت که تمام فعالیت‌های بازرگانی در بازاریابی خلاصه می‌شود؛ زیرا از دید مشتریان و متقاضیان، بازاریابی نتیجه‌ی تمام کوشش‌ها و فعالیت‌ها و علمیات تولید، ساخت، تجارت و بازرگانی یک سازمان است. فیلیپ کاتلر اعتقاد دارد که یک سازمان دو وظیفه‌ی اصلی دارد: نوآوری و بازاریابی.

کاتلر معتقد است با نگاهی به پنجاه سال گذشته یعنی نیمه‌ی دوم قرن بیستم می‌توانیم روند فعالیت‌های بازرگانی، صنعتی و تجاری را در قرن بیست و یکم پیش‌بینی کنیم. در آغاز قرن ۲۱ مشاهده کردیم که فناوری‌ها جایگاه مهمی در این قرن دارند. سازمان‌ها به شتاب انعطاف‌پذیری خود در رویارویی و پذیرش دگرگونی‌ها و نوگرایی‌ها می‌افزایند؛ مانند استفاده از اینترنت، رایانه‌های پیشرفته و وسایل و تجهیزات ارتباطی همراه و بی‌سیم. در آینده‌ی نزدیک سازمان‌های بازرگانی به کارکنان باتجربه و آشنا به مهارت‌های فن‌آوری‌های نوین و دانش‌آفرینان نیاز دارند تا سازمان بتواند از سیاست مزیت رقابتی و تجارت جهانی استفاده کند. بدون شک بازرگانی و تجارت الکترونیکی در شمار تحولات و دگرگونی‌های بی‌نظیر قرن بیست و یکم است. پیشرفت فناوری‌های اینترنت در نهاد بازاریابی سازمان‌ها تأثیر مستقیم دارد. شفافیت در قیمت‌ها و هزینه‌ها سبب تعیین قیمت‌های منصفانه و عادلانه برای کالاها و خدمات می‌شود. رشد فعالیت‌های مستقیم بازرگانی به بازرگانی در وبسایت‌ها و استفاده از اکسترانت از تعداد کارکنان و فروشندگان سازمان کم می‌کند. در آینده‌ی نزدیک قانون توجه، استراتژی سازمان‌ها در ارائه‌ی خدمات و کالاها با ویژگی‌های مزیتی به مشتریان و متقاضیان بازار است. در سازمان‌ها و بنگاه‌ها تلاش خواهد شد تا رابطه‌ی وفاداری مشتریان را برای استفاده از کالاها و خدمات حفظ کنند و نظرات آینده‌ی نزدیک بازاریابی همراه با استفاده از پیام نگار، اینترنت و استفاده از کارت‌های اعتباری همگانی می‌شود.

کاتلر معتقد است که بازاریابی آینده بازرگانی کلان است. از نظر او بازاریابی کلان محدوده، منطقه، مکان و زمانی است که سازمان‌های بازرگانی توانمندی‌های عرصه‌ی نوآوری‌ها و انتقال ارزش‌ها را همراه با مدیریت تقاضا، برنامه‌ریزی منابع و با همکاری سایر

سازمان‌ها دارا هستند. مرکز فعالیت‌های بازرگانی کلان شبکه‌های ارتباطی اینترنت، اینترنت و اکسترانت است. بحث مهم در بازرگانی کلان توجه به طراحی و استفاده از نظام‌های اطلاعاتی مدیریت بازاریابی است. نظام کلان مدیریت بازاریابی باید به روشی طراحی و اجرا شود که بتواند اطلاعات خریداران، فروش، قیمت‌ها و هزینه‌ها و گونه‌های رفتاری مصرف‌کنندگان و متقاضیان را در گزارش‌های به موقع به مدیریت ارائه دهد. این گونه اطلاعات بازاریابی، مدیران را در تصمیم‌گیری‌های صحیح و استفاده از فرصت‌های بازار راهنمایی می‌کنند. امکانات دیگری که در آینده‌ای نزدیک مطرح می‌شود، چگونگی برنامه‌ریزی سریع و انعطاف‌پذیر در ساخت و تولید و ارائه‌ی خدمات است. در برنامه‌ریزی پرشتاب، مدیران تولید و خدمات قادرند برنامه‌های خود را با امکانات بازاریابی تطبیق دهند. بازاریابی کلان و برنامه‌ریزی پرشتاب بازاریابی را «دش بوردی» می‌نامند.

از دیدگاه *کاتلر* مدیران بازاریابی برای هماهنگی و همکاری با تغییرات و دگرگونی‌ها، باید به موارد زیر توجه داشته باشند؛ از طرفی مدیران بازاریابی به مهارت‌ها و دانش جدیدی علاوه بر تحقیق در بازاریابی، مدیریت فروش، تبلیغات و افزایش توانمندی‌های فروش نیاز دارند که عبارتند از:

- ۱- آشنایی با پایگاه دادگان بازاریابی و داده‌کاوی یا حفاری دادگان.
 - ۲- مدیریت مشتری‌مداری.
 - ۳- مدیریت حفظ ارتباطات با شرکا.
 - ۴- بازاریابی ارتباطی و مدیریت متمرکز ارتباطات.
 - ۵- ارتباطات یک‌پارچه بازاریابی.
 - ۶- روابط عمومی در بازاریابی.
 - ۷- تجزیه و تحلیل و ارزیابی منافع و مزایایی که مشتریان و متقاضیان از کالاها و خدمات به دست می‌آورند؛ به ویژه تهیه‌ی گزارش‌های لازم برای هر منطقه، هر گروه و حتی هر سفرشی از واحدهای تولید.
 - ۸- بررسی اجرای استراتژی مشتری‌گرایی برای هر کالا، خدمات و هر پیام بازرگانی.
 - ۹- استفاده از تجربیات گذشته و تحلیل پیامدهای تصمیم‌گیری‌های مثبت و یا منفی.
- رخدادهای آینده
- کاتلر* معتقد است؛ به زودی برای فعالیت‌ها، کار و وظایف مدیران تحولات و تغییرات زیر

رخ خواهد داد:

- در آینده مدیران بیشتر به تخصص‌ها، مهارت‌ها و دانش خود اتکا می‌کنند تا به فراگیری از سازمان و به عبارت دیگر خودفراگیر می‌شوند.

- مدیران بیشتر به فراگیری تخصص‌ها و دانش روز می‌پردازند و به دنبال مشاغلی هستند که با دانش آنان منطبق و همراه باشد.

- از این پس تدریس دروس مدیریت در دانشگاه‌ها به موضوعات و مطالبی مربوط می‌شود که تخصص و دانش کاربردی برای مدیران ایجاد کند و از بیان تئوری‌ها پرهیز خواهد شد.

سازمان‌ها نیز باید سعی کنند که با سیاست‌های پرداخت حقوق و مزایای بهتر و اجرای نظام‌های تشویقی نسبت به نگهداری مدیران باتجربه و متخصص خود اقدام کنند.

کاتلر اعتقاد دارد که سازمان‌های هوشمند، بنگاه‌هایی هستند که دانش و تخصص خود را به مشتریان، تولیدکنندگان، کارکنان، عرضه‌کنندگان و توزیع‌کنندگان انتقال می‌دهند و ارتباطات خود را به نحو مطلوب و بهینه حفظ می‌کنند و با اجرای استراتژی W-W-W «در مجموع همه باید برنده شوند» به سوددهی بیشتری دست می‌یابند.

دورنمای اندیشه کاتلر

کاتلر در مدیریت و ساختار بازاریابی آینده به هفت سازنده اشاره دارد که عبارتند از: اندیشه‌ی این که بازاریابی همواره در تکامل و تغییر است. منشور بازاریابی در دگرگونی فرضیات، مفاهیم، مهارت‌ها، ابزارها و نظام‌های مطالعاتی و اجرایی آن است که در نظام تصمیم‌گیری‌های راهبردی و راهکاری سازمان تأثیر می‌گذارد. تغییرات در روابط بازاریابی؛ راهبرد آینده‌ی بازاریابی انتقال از «بازاریابی عمل‌گرا» به «بازاریابی رابطه‌گرا» است. مشتری خوب یکی از دارایی‌های نادیدنی و نامحسوس سازمان است. اگر خدمات خوب ارائه دهیم بازگشت مشتری و وفاداری او به سازمان و کالا و خدمات تضمین می‌شود.

تجزیه و تحلیل تولید؛ ساخت و تولید عبارت است از هر چیزی که بتواند مورد توجه درخواست و مصرف مشتری و متقاضی قرار گیرد و رضایت خاطر مشتری را فراهم کند. ارزش مشتری؛ ارزش کالا و خدمات برای مشتری عبارت است: از تفاوت بین (ارزش کالا برای مشتری منهای هزینه‌ی پرداختی توسط مشتری) است.

تنگناها و تهدیدهای بازاریابی‌گرایی؛ برای غلبه بر موانع و تنگنای بازاریابی سه عامل را

باید توجه داشت:

- الف) شناخت، درک و رویارویی سازمان با نوآوری‌های بازاریابی.
 - ب) توجه به این که سازمان باید از بازار تجربه بیاموزد.
 - ج) جلوگیری و پرهیز از بی‌توجهی و فراموشی از یافته‌های بازار.
- رهبری بازار، سازمان‌ها و شرکت‌های خوب نیازهای مشتریان را تأمین می‌کنند، در حالی که سازمان‌های نمونه بازار می‌آفرینند.

کاتز و کان

دو نفر از روانشناسان اجتماعی دانشگاه میشیگان به نام کاتز و کان در اثر مشهور خود «روانشناسی سازمان» رفتار در سازمان را ناشی از جایگاه‌های تودرتویی می‌دانند که افراد، مقامات و صاحبان پست‌های سازمانی بر مبنای انتظارات، توقعات و قراردادهای انسانی بین یکدیگر برعهده می‌گیرند.

تئوری مجموعه نقش

به عقیده‌ی کاتز و کان سازمان مجموعه‌ی متداخلی از افراد و مقامات است که با یکدیگر در ارتباط و تماس کاری و شغلی هستند و به دریافت، ارسال و بازیگری نقش‌های متفاوت و غالباً متضاد مشغولند و در واقع رفتار آن‌ها جدا از جایگاهی است که برعهده دارند. وظیفه‌ی آن‌ها نیز از توقعات و انتظارات دیگر اعضای مجموعه نسبت به آن‌ها ریشه می‌گیرند. بنابراین، رفتار در سازمان، یعنی ارسال نقش به وسیله‌ی اعضای محیطی یک مجموعه و دریافت و ایفای وظیفه به وسیله‌ی عضو کانونی همان مجموعه.

به عبارت دیگر هر فرد در سازمان به عنوان عضو محیطی مجموعه نقش، برای دیگران توقعات و انتظارات خود را به صورت نقش ارسال می‌کند و به عنوان عضو کانونی یک مجموعه نقش، دریافت‌کننده و ایفاگر نقش‌های متفاوت است.

در واقع باید گفت در سازمان، یک پدیده‌ی تحمیلی و قراردادی از اعضای گروه‌های مختلف و متعدد سازمان به افراد سازمان دیکته می‌شود و به ناگزیر این رفتار تحمیلی که برآیند نقش‌های متضاد است، با رفتار طبیعی فرد که فقط ریشه در خصوصیات شخصیتی دارد، کاملاً متفاوت و متضاد است. نکته‌ی دیگر این که چون به عقیده‌ی این دو صاحب‌نظر، سازمان یک سیستم اجتماعی باز می‌باشد، لذا رفتار در سازمان به منزله‌ی بازتاب و

عکس‌العملی است که سازمان در قبال محیط، خصوصاً محیط اجتماعی از خود بروز می‌دهد و براساس باز یافت ناشی از همان محیط دائماً خود را طبق خواسته‌ها و توقعات محیط، تنظیم و توجیه می‌کند.

کان معتقد است که سازمان یک سیستم اجتماعی متشکل از واحدهای سازمانی متعدد به نام دفتر یا قسمت است که نمی‌توان به آن معنی اداره داد. این واحدهای سازمانی به عنوان یک عضو مرکزی یا گروهی از واحدهای سازمانی دیگر تشکیل سیستم‌های فرعی متعدد به نام مجموعه‌های نقش را می‌دهد و شبکه‌ی وسیع و پیچیده‌ای از مجموعه‌های متداخل را فراهم می‌آورد.

ارتباط و تعامل بین این مجموعه‌ها از منطق سیستم باز و مکانیزم سیستمیک درون‌داد، برون‌داد و باز داد استفاده می‌کند. بدین معنی که اگر حقوق و تعهدات هر قسمت و یا متصدی آن را در قالب رفتار و فعالیت‌های بالقوه‌ی آن‌ها در نظر بیاوریم و به آن نقش بدهیم، این نقش‌ها به صورت مجرد و منفرد انجام نمی‌شود؛ بلکه با سایر نقش‌های واحدها یا متصدیان دیگر سازمانی، در قالب آن چه مجموعه نقش نامیده می‌شود، در حال ارتباط، تعامل، تأثیر و تأثر هستند.

بنابراین، در هر کدام از مجموعه‌های نقش، یک واحد یا متصدی سازمانی به نام عضو مرکزی، وجود دارد که به نحوی با سایر اعضای مجموعه بستگی پیدا می‌کند. مثلاً انجام کار واحد یا متصدی آن به عنوان عضو مرکزی، وابسته به انجام کار سایر اعضای مجموعه است و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به همین علت در هر مجموعه، منافع مشترکی ایجاد می‌شود و اعضای مجموعه را وادار می‌کند از عضو مرکزی متوقع باشند که رفتار و فعالیت‌های خود را در جهت تضمین و احیاناً تأمین منافع آن‌ها انجام دهد.

در واقع توقعات اعضای مجموعه از عضو مرکزی، به منزله‌ی نقش‌هایی است که به طریقی (دستور، خواهش، شکایت، گله و سایر وسایل پیدا و ناپیدای ارتباطی) به عضو مرکزی منتقل و ارسال می‌شود که کان به آن‌ها عنوان نقش‌های ارسالی می‌دهد و معتقد است که نقش‌های ارسالی به افراد فشارهای نقشی وارد می‌آورد و نیروهایی در درون او ایجاد می‌کند که کان آن‌ها را نیروهای ناشی از نقش نامیده است. نیروهای درون ناشی از فشارهای نقش، عضو مرکزی را به عکس‌العمل‌های منفی یا مثبت وادار می‌دارد و کان این واکنش‌ها را رفتار ناشی از نقش یا ایفای نقش نامیده است.

به نظر کان، رفتار ناشی از نقش (ایفای نقش) شبیه نقش ارسالی واقعی نیست؛ بلکه از آن چه عضو مرکزی درک کرده، پیروی می‌کند و بدیهی است که نقش دریافتی یا نقش درک شده، از ادراک شخص و در نتیجه از عوالم منحصر به فرد درونی و شخصیتی ایفاگر نقش سرچشمه می‌گیرد، همیشه یکسان و مشابه نیست.

البته به اندازه‌ای که بین نقش ارسالی و نقش دریافتی تشابه و هماهنگی وجود داشته باشد، رفتار عضو مرکزی مجموعه، در جهت تأمین خواسته‌ها و توقع‌های اعضای مجموعه گام برمی‌دارد و در غیر این صورت، در عضو مرکزی حالت سرپیچی به وجود می‌آید. برای مثال باید گفت؛ اگر فشارهای ناشی از نقش که از خارج بر عضو مرکزی یا ایفاگر نقش وارد می‌شود غیرمشروع، اجباری و نظایر آن باشد، در این صورت در ایفاگر نقش نیروهای منفی ناشی از نقش ایجاد می‌کند و او را به سرپیچی و عدم تمکین وا می‌دارد. البته به این مشکل باید مشکلات دیگری چون ابهام نقش و تضاد نقش را اضافه کرد، که هر کدام از آن‌ها ایفاگر نقش را به رفتاری خاص در جهت تمکین یا عدم تمکین در مقابل فرستندگان نقش برمی‌انگیزد. رابرت کان و همکار او کاتر خصوصاً به اهمیت تضاد نقش در سیستم اجتماعی سازمانی اشاره می‌کنند.

کاکس و بلیک

کاکس و بلیک مدعی‌اند که تنوع فرهنگی موجب برتری در عرصه رقابت می‌شود. مشخص‌ترین دلیل ارائه شده برای استفاده از تفاوت‌های فرهنگی، داشتن حساسیت بیشتر نسبت به بازارهای متفاوت است. آن دسته از گروه‌های توسعه‌ی محصول که متشکل از افرادی با فرهنگ‌های مختلف هستند، تمایل و آمادگی بیشتری برای تولید محصولات و خدماتی دارند که بتوانند انواع سلیقه‌های مختلف مشتریان را تأمین کنند. تنوع همچنین می‌تواند توانایی حل مشکل، خلاقیت و نوآوری افراد را افزایش دهد. گروه‌های مدیران عالی که استراتژی‌ها را طراحی می‌کنند باید نظرات و دیدگاه‌های مختلفی داشته باشند تا بتوانند پیچیدگی عملیات و فعالیت در عرصه‌ی بین‌المللی را درک کنند و جوابگو باشند و در حالی که به تفاوت‌های ملی توجه می‌کنند، زمینه را برای یک پارچه کردن دیدگاه‌های مختلف فراهم آورند (اشنایدر و بارسو ۱۳۷۹).

استراتژی‌های مدیریت تفاوت‌های فرهنگی

نادیده گرفتن	به حداقل رساندن	به کار گرفتن
فرضیات: فرهنگ به عنوان مقوله‌ای ناروا و نامربوط	یک مشکل / تهدید	یک فرصت منبعی برای کسب برتری
روابط دفتر مرکزی با شعب: نژاد محوری	چند محوری یا منطقه	جهان محوری
منفعت مورد انتظار: استاندارد کردن یکپارچگی جهانی	بومی سازی پاسخ‌دهی	ابتکار و یادگیری هم‌افزایی
معیار عملکرد: کارایی	قابلیت سازگاری	
ارتباطات: بالا به پایین	بالا به پایین	همه سویه
چالش عمده: کسب قبولی	پایین به بالا گزارش می‌دهد	همه کانال‌ها
نگرانی عمده: انعطاف‌ناپذیری از دست دادن فرصت‌ها	تحصیل همبستگی پراکندگی، دوباره‌کاری و دست دادن همیاری بالقوه	هم سطح کردن تفاوت‌ها سردرگمی اصطکاک

آرچی کارول

در سال ۱۹۷۹، آرچی کارول کوشید تا سه دیدگاه مربوط به مسئولیت اجتماعی، الگوهای قدیمی و نیز واکنش اجتماعی را درهم تلفیق و ارائه کند و آن را الگوی عملکرد اجتماعی سازمان نامید.

در سطح کلان، یعنی در آن‌جا که مسئولیتهای اجتماعی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند، اصول اقتصادی، حقوقی و اخلاقی مطرح می‌شوند. برای مثال، در آمریکا تجارت آزاد مورد حمایت است و یک اصل اقتصادی محسوب می‌شود و نیز حقوق مردم، در رابطه با امن بودن محیط کار مطرح است که یک اصل حقوقی به حساب می‌آید و از سوی دیگر داشتن فرصت برابر از نظر اشتغال که یک اصل اخلاقی است رعایت می‌شود. این سه اصل با هم نوعی قرارداد اجتماعی به وجود می‌آورند که بین سازمان و جامعه منعقد می‌شود و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به عنوان پرچم‌داران اصول اخلاقی یا معنوی به فعالیت بپردازند.

در سطح خرد شرکت‌ها می‌کوشند تا در فرآیند تصمیم‌گیری‌های خود و در سیاست‌گذاری‌های شرکت، اصول قراردادهای اجتماعی را رعایت کنند. این تصمیمات و سیاست‌ها احیاناً جنبه‌ی واکنشی، دفاعی، سازش‌کاری یا پیشگیری دارند. هدف از تصمیمات و سیاست‌های واکنشی این است که شرکت تنها درصدد برمی‌آید اگر مسأله‌ای هدف شرکت را تهدید کرده، نسبت به آن واکنش نشان دهد. حالت دفاعی زمانی است که شرکت می‌کوشد مانع از بروز یک مسأله شود، ولی حالت سازش کارانه مربوط به زمانی است که شرکت می‌کوشد تا قوانین و مقررات دولت را رعایت کند و به نظرات و عقاید مردم احترام بگذارد. اما حالت پیشگیرانه مربوط به موقعی است که شرکت همواره مترصد یا در انتظار تقاضاهایی است که هنوز روی نداده‌اند.

آنتونی کاب و نیوتن مارگولیس

بهبود سازمانی تجربه‌ی سیاسی چندان زیادی ندارد و از سوی دیگر، عاری از جهت‌گیری هم نیست. بسیاری از ارزش‌ها و فنون متعلق به بهبود سازمانی به وجود آمده، رشد و توسعه یافته‌اند؛ بدون این که، از نظر سیاسی مورد توجه قرار گرفته باشند. اگرچه این جهت‌گیری سیاسی دارای گستره‌ی محدودی است، ولی از نظر تأمین هدف‌های درمان شناختی بهبود سازمانی بسیار مفید واقع شده است. ما بر این باوریم که می‌توان اثربخشی بهبود سازمانی را افزایش داد، مشروط بر این که افراد متخصص و حرفه‌ای دیدگاه سیاسی موجود را تشخیص دهند، آن را بپذیرند و به هنگام ایجاد تغییرات سازمانی از آن استفاده کنند. از طرفی باید به هنگام به اجرا درآوردن برنامه‌هایی جهت تغییر در امور سازمان به برخی از شاخه‌های سیاسی موضوع توجه کرد. اگرچه همکاری سیاسی می‌تواند به کارشناس بهبود سازمانی و سازمان مورد اقدام کمک کند، این کار می‌تواند موجب زیان‌هایی شود، به ویژه هنگامی که نوع اقدام بیش از حد سیاسی است. از آن‌جا که بین سیستم فرعی سیاسی و سیستم فرعی اجتماعی رابطه‌ی متقابل وجود دارد، بنابراین برای این که بتوان سیستم فرعی اجتماعی را با موفقیت تغییر داد، باید بتوان در سیستم فرعی سیاسی هم تغییرات حمایتی و مکمل به وجود آورد. می‌توان پایگاه فن‌آوری بهبود سازمانی را به دو بخش وابسته به یکدیگر تقسیم کرد: یکی از آن‌ها شامل ابزارها و روش‌هایی می‌شود که مشاور می‌تواند در مرحله‌ی عمل و برای ایجاد تغییر در سازمان از آن‌ها استفاده کند. جزء دوم شامل وظیفه‌ای است که این مشاور یا عامل

تغییر برعهده می‌گیرد. (برای مثال، به عنوان یک عامل تسهیل‌کننده مصاحبه‌کننده) و دانش یا تخصص عملی وی در به کارگیری این ابزارها و روش‌ها و یا نقش‌هایی که به این مشاوره داده می‌شود. می‌توان در هر دو جزء بالا شاهد حمایت‌های سیاسی بود. تخصص بهبود سازمانی یا عامل تغییر برای این که در عملیات اجرایی به هدف‌های مورد نظر دست یابد، دست کم، یکی از دو جایگاه سیاسی زیر را برعهده می‌گیرد: یک وظیفه را می‌توان تعدیل‌کننده نامید. از نظر اجتماعی و سازمانی فاصله‌ی بین کسانی که در رده‌های بالا قرار دارند با آن‌ها که در رده‌های پایین مستقر هستند، بسیار زیاد است. از همین رو، در درون سیستم فرعی سیاسی اختلاف قدرت بسیار زیاد است. مشاور برای ایجاد رابطه‌ی بین گروه‌ها و هماهنگی یا یک‌پارچه کردن منافع آن‌ها به صورت یک شبکه‌ی ارتباطی درمی‌آید. این مشاور برای کسانی که در رده‌های پایین قرار دارند به عنوان یک جانشین در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کند و برای کسانی که در رده‌های بالا قرار دارند، به عنوان یک عضو سازمان به نمایندگی از جانب آن‌ها، در جلسه‌ها حاضر می‌شود.

تحقیقات نشان داده است که هر چه بیشتر درباره‌ی موضوع بهبود سازمانی تحقیق شود، جنبه‌ی سیاسی این پدیده آشکارتر خواهد شد، ولی این امر حقیقت دارد که هنوز هم بهبود سازمانی جنبه‌ی عملی یا اجرایی دارد و جنبه‌ی سیاسی آن چندان به چشم نمی‌آید و مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

یکی از نکات مهم، توجه به انواع درگیری‌های سیاسی است که آن‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱- صلح‌جویی سیاسی؛ ۲- میانه‌روی سیاسی؛ ۳- تندروی سیاسی

حالت اول: بیشتر جنبه‌ی حمایت‌های اداری و عملی خواهد داشت.

حالت دوم: اشاره به افرادی دارد که به دانش، الگوها و راهبردهایی تمسک می‌جوید تا نقطه‌های کور سیاسی را از بین ببرد.

حالت سوم: اشاره به کسی دارد که می‌کوشد به صورتی عمیق در سیستم فرعی سیاسی درگیر شود.

در نهایت دیدگاه‌های سیاسی کنونی در رشته‌ی بهبود سازمانی، تا حد زیادی به وسیله‌ی مشاوران بهبود سازمانی جنبه‌ی عملی به خود گرفته است و معمولاً رشته‌ی مزبور، بدان گونه که باید و شاید مورد توجه قرار نمی‌گیرد و در برخی از موارد نفی می‌شود.

پس شناخت بهتر دیدگاه‌های سیاسی بهبود سازمانی و گسترش بیشتر مهارت‌ها و دانش سیاسی می‌تواند به مشاور بهبود سازمانی و رشته‌ی مزبور کمک‌های بسیاری کند (شیفریتز و آت، ۱۳۷۹: ۹۲۸-۹۰۵).

تئوری کاستلر

کاستلر عمده‌ی کتاب پر حجم خود را به بحث درباره‌ی جامعه شبکه‌ای (Network society)، که یکی از ویژگی‌های سرمایه‌داری متکی به اطلاعات به شمار می‌رود، اختصاص داده است. به اعتقاد کاستلر جامعه‌ی شبکه‌ای محصول هم‌گرایی سه فرآیند تاریخی مستقل است.

این سه فرآیند عبارتند از: انقلاب اطلاعات که ظهور جامعه‌ی شبکه‌ای را امکان‌پذیر ساخت. تجدید ساختار سرمایه‌داری و اقتصاد متکی به برنامه‌ریزی متمرکز از دهه‌ی ۹۸۰ به این سو با هدف غلبه بر تعارض‌های درونی این دو نظام و نهضت‌های فرهنگی دهه‌ی ۹۶۰ و دنباله آن در دهه‌ی ۹۷۰، یعنی نهضت‌ها و جنبش‌هایی مانند فمینیسم و طرفداری از محیط زیست.

از دیدگاه مانوئل کاستلر ویژگی‌های اصلی جامعه‌ی شبکه‌ای که در آغاز هزاره سوم علایم آن در گوشه و کنار کره‌ی زمین به چشم می‌خورد، به شرح زیر است:

۱- اقتصاد اطلاعاتی

اقتصاد اطلاعاتی که در آن بهره‌وری و رقابت میان شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری، مناطق و حوزه‌های اقتصادی و کشورها بیش از هر زمان دیگر به معرفت، دانش، اطلاعات و تکنولوژی لازم برای پردازش این اطلاعات، از جمله تکنولوژی مدیریت و مدیریت تکنولوژی، متکی است. اقتصاد اطلاعاتی شامل فعالیت‌های کشاورزی، صنعتی و خدمات‌دهی می‌شود که همگی یکسره متکی بر دانش و اطلاعات هستند و توانایی بالقوه سرشاری برای حل مسائل دارند. در عین حال این نوع اقتصاد فراصنعتی در مقیاس با اقتصاد صنعتی، در صورتی که با مقررات و قوانین مقید و محدود نشود، از قابلیت طرد و رفع و حاشیه‌رانی به مراتب بیشتری برخوردار است.

۲- اقتصاد جهانی

اقتصاد جهانی که نباید آن را با اقتصاد جهان یکسان پنداشت. اقتصاد جهان، به معنای انحاء مبادلات تجاری در سطح جهان، قرن‌هاست که در جریان است و امری نوظهور به شمار نمی‌آید. در حالی که اقتصاد جهانی در مقام یک واقعیت اجتماعی نو در درونی‌ترین هسته‌های شکل‌دهنده‌ی خود دربرگیرنده‌ی فعالیت‌های استراتژیک مسلطی است که قادرند در مقام یک واحد به هم وابسته، انواع کار و تکاپوی اقتصادی را در تراز جهانی و مقیاس سیاره‌ای در زمان واقعی به مورد اجرا درآورند.

اقتصادهای ملی، منطقه‌ای و محلی در نهایت متکی به وینامیسم این نوع اقتصاد جهانی هستند و از طریق شبکه‌های اطلاعاتی و بازارها به آن وابسته‌اند. این اقتصاد جهانی است؛ بدین معنی که آثار، عوارض و محصولات آن در سرتاسر کره‌ی زمین پدیدار است، اما همه‌ی بخشی‌های مسکونی زمین در این اقتصاد مشارکت ندارد و در واقع بخش چشمگیری از جمعیت ساکن در زمین از دایره‌ی فعالیت‌ها و عملکردهای این اقتصاد بیرون می‌مانند. خصلت این اقتصاد چنان است که بخش‌ها، بازارها و افراد غنی را به یکدیگر متصل می‌کند و در چرخه‌ی تولید سود به همکاری وامی‌دارد و بخش‌ها، بازارها و افراد فاقد امکانات را از محدوده‌ی عملکردهای سودآور خود طرد می‌کند (ایران‌زاده، ۱۳۸۱).

دانیل مک کالم

دانیل مک کالم که در یک مؤسسه‌ی راه‌آهن با هنری پور همکاری نزدیک داشت، روی برقراری سیستم گزارش‌دهی و کنترل تأکید می‌کرد. وی همچنین در مورد تهیه‌ی شرح وظایف و مسئولیتهای هر یک از افراد، متکی کردن نظام ترفیعات به شرح وظایف و لیاقت و شایستگی کارکنان، ترویج پاسخگویی و مسئول بودن افراد نسبت به موفقیت یا شکست در کار اقدام کرد. علاوه بر این، برای مؤسسه‌ای که در آن کار می‌کرد، یک نمودار سازمانی تهیه کرد که بخش‌های مختلف شرکت را به خوبی نشان می‌داد.

دیل کارنگی

چندین میلیون نسخه از کتاب معروف دیل کارنگی به نام «آیین دوست‌یابی» در سه دهه‌ی ۱۹۳۰، ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ به فروش رفت. در همین دوره ده‌ها هزار مدیر و داوطلب مدیریت در آینده، به سخنرانی‌های او گوش دادند و در گردهمایی‌های شرکت کردند.

دیدگاه‌های کارنگی شایان توجه است؛ زیرا جامعه‌ی بزرگی از افراد را مورد خطاب قرار می‌دهد. موضوع اصلی کارنگی این بود که از طریق جلب نظر و همکاری دیگران می‌توان به موفقیت‌هایی دست یافت. او به افراد توصیه می‌کرد: (۱) به گونه‌ای رفتار کنید که افراد احساس اهمیت کنند و بکوشید به تلاش‌های آن‌ها ارج بگذارید. (۲) بکوشید تا از نظر احساسات آثار خوبی بر روحیه‌ی افراد بگذارید. (۳) برای این که افراد بدان گونه که شما می‌خواهید بیندیشند به آن‌ها مجال حرف زدن بدهید، با آن‌ها همدردی کنید و هرگز به آن‌ها نگویند که در اشتباه هستند. (۴) با تحسین و ستایش کارهای نیکو و رفتارهای پسندیده و چشم‌پوشی از کارهای نابهنجار و دادن فرصت مناسب به آن‌ها برای اصلاح خویش بکوشید تا در افراد تغییر و تحول ایجاد کنید.

آندریو کارنگی

در سال ۱۸۹۹/آندریو کارنگی (۱۸۳۵_۱۹۱۹) بنیانگذار مجتمع عظیم ذوب‌آهن آمریکا کتابی را منتشر کرد و آن را «انجیل ثروت» نامید و در آن، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها را مشخص کرد. دیدگاه کارنگی بر پایه‌ی دو اصل گذارده شده بود:

۱- اصل خیرخواهی؛ ۲- اصل قیومیت (سرپرستی). این دو اصل به صورتی آشکار جنبه‌ی پدرسالاری داشتند، یعنی سازمان‌ها خود را به عنوان پدر یا سرپرست کارکنان و مشتریان می‌دانستند. فرض بر این بود که آن اطفال نمی‌توانند منافع خود را تشخیص دهند. اصل خیرخواهی ایجاب می‌کند که گروه‌های مرفه به افراد فقیر و آن دسته از اعضای جامعه که زندگی فلاکت‌باری دارند، مثل افراد بیکار، معلول و مسن کمک کنند.

اصل قیومیت یا سرپرستی بر پایه‌ی متن انجیل قرار دارد و به موجب آن سازمان و افراد ثروتمند باید خود را سرپرست و قیم افراد فقیر بدانند. دیدگاه کارنگی این بود که ثروتمندان باید ثروت خود را در سازمان‌های بزرگی سرمایه‌گذاری کنند که منافع حاصله به جامعه و افراد آن برسد و بتوان بدان وسیله هدف‌ها و خواسته‌های مشروع جامعه را تأمین کرد.

در اجرای نظارت کارنگی مجتمع ذوب‌آهن ایالات متحده در جهت نوع‌دوستی برنامه‌ی فعالی را به اجرا درمی‌آورد، ولی این کار جنبه‌ی قانونی نداشت و بیشتر حالت استثنا داشت. در فاصله‌ی بین جنگ‌های داخلی آمریکا و رکود بزرگ، تعهداتی که مدیریت سازمان‌ها در برابر رفاه اجتماعی داشتند تقویت شد، ولی در این زمان در سایه‌ی نهضت‌ها و گروه‌های فشار

قوانین و مقرراتی به تصویب رسید.

رزابت ماس کانتر

رزابت ماس کانتر استاد مدیریت بازرگانی در دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه هاروارد و مشاور تعداد زیادی سازمان است. او به عنوان جامعه‌شناسی که در تحقیقات خود از سنت ماکس وبر پیروی می‌کند، سوابق جوامع کاری آمریکا را مورد مطالعه قرار داده است. او پس از دریافت اعطائیه‌ی منسوب به گالنه‌ایم و با به چاپ رساندن مقاله‌ی «قطع برق در مدارهای مدیریت» در مجله‌ی تخصصی «هاروارد بیزنس ری ویو» در سال ۱۹۷۹ موفق به دریافت جایزه‌ی مکنزی شد. کتاب کانتر در مورد جنبه‌های انسانی عملکرد یک شرکت تولیدی عمده و پیشرفته آمریکایی که با عنوان «زنان و مردان شرکت» به چاپ رسید، جایزه‌ی «سی رایت میلز» را برای نوشتن بهترین کتاب در زمینه‌ی امور اجتماعی در سال ۱۹۷۷ نصیب او کرد. کتاب «زنان و مردان شرکت» سه جایگاه عمده را در یک کمپانی آمریکایی (یا شرکت صنعتی که با استفاده از حروف آغازین این کلمات اختصاراً بنتوصن نامیده شده است) مورد مطالعه قرار می‌دهد. جایگاه‌های یاد شده به مدیران، منشی‌ها و همسران مربوط می‌شود. صرف‌نظر از محدود زنانی که استثنائاً به سمت‌های مدیریتی دست می‌یابند، مدیران مردان بنگاه تولید صنعتی یا بنتوصن و همسران و منشی‌ها زنان آن به شمار می‌آیند. کانتر در کتاب خود به تجزیه و تحلیل روابط این سه گروه می‌پردازد. شاید همسران را در زمره‌ی اعضای بنگاه به شمار آوردن عجیب جلوه کند، اما برحسب واقع (و نه از دید نظری) در کتاب مورد بحث همسران را اعضای بنگاه محسوب کرده است. اما شوهران تعدادی از مدیران زن از اعضای سازمان به حساب نیامده‌اند و به آن‌ها جایگاه مستقلی داده شده است.

به خصوص وقتی مدیران به مراتب بالاتر دست می‌یابند به مقتضای کار ناگزیر باید با ابهامات و مشکلاتی غیرقابل تصور دست و پنجه نرم کنند. اما مسئولان و کارکنان رده‌های پایین می‌توانند کارهای مشخص و روزمره را انجام دهند. به این خاطر مدیران باید از اختیاراتی برای اعمال قدرت تشخیص خوب برخوردار باشند. به همین جهت مدیران، افرادی فوق هیأت‌مدیره و مالکان هستند. بدیهی است که مدیران رده بالای سازمان نیز افرادی مانند خود را برای انجام امور برمی‌گزینند و به آنان اطمینان می‌کنند. مدیران زمان زیادی را در تعامل با یکدیگر صرف می‌کردند؛ کمی بیش از یک سوم وقتی را که در محل کار می‌گذرانند به

شرکت در جلسات اختصاص می‌یافت. ناگفته پیداست که تعامل بین افراد مانند هم راحت‌تر است و در سازمان مورد بحث گرایشی قوی به سوی پرهیز از ایجاد ارتباط با افرادی که داشتن ارتباط با آنان دشوار بود، وجود داشت. افراد ناهماهنگ و به اصطلاح ناجور مشکوک بودند و اشخاصی که لباسشان با لباس دیگران متفاوت بود، به دلیل پیامی که ممکن بود لباس‌های متفاوت القا کند، سؤالاتی را در اذهان مطرح می‌ساختند. قابلیت پیش‌بینی رفتارها، کردارها و نوعی یک‌نواختی بالاترین ارزش را داشت. مدیری که ضمن ناهماهنگی با ارزش‌های حاکم بر بنگاه، سخت‌کوش (مثلاً بیش از ساعات اداری کار می‌کرد، یا در صورت لزوم حتی بخشی از کار را در اوقات فراغت در خانه انجام می‌داد) و نسبت به شرکت وفادار (مثلاً سال‌ها در خدمت شرکت باقی می‌ماند) بود، مختصر بدقلقی او تحمل می‌شد.

ضرورت پاسخ‌گویی به ابهام‌های موجود در راه انجام امور دنیا و نیاز به ارتباطات، روان‌مدیریت را به دایره‌ای بسته و محفلی محصور به نگرش‌ها و تصوراتی تقریباً محدود تبدیل می‌کند. تجانس و هم‌صنفی، معیار اصلی گزینش و هماهنگی اجتماعی به عنوان ضابطه‌ای برای قابلیت قبول رفتار تلقی می‌شود. زن‌های شرکت آشکارا از جمله افراد غیرقابل درک و غیرقابل پیش‌بینی به شمار آورده می‌شدند و صرف‌نظر از موارد استثنایی به دایره‌ی مدیران راه نمی‌یافتند. بسیاری از مدیران اظهار می‌داشتند که از کار کردن با خانم‌ها ناراحت می‌شوند؛ به نتیجه رسیدن در موردی خاص، با خانم‌ها وقت زیادی طلب می‌کند؛ زن‌ها مرتباً فکر خود را عوض می‌کنند و تصوراتشان در مورد خانم‌ها معمولاً غلط از آب درمی‌آمد. این‌ها از جمله دلایلی بود که مردان شرکت در توجیه ناراحتی خود از کار کردن با خانم‌ها ذکر می‌کردند. برخی مدیران ادعا داشتند که ارتباط کاری آنان با زنان در قالب جملات پیش‌گفته قابل توصیف است، اما آنان همین امر را نیز به عنوان دلیلی برای توجیه لزوم کار کردن با امثال خود (مردان) به کار می‌بردند.

جایگاه منشی در شرکت کاملاً متمایز بود. او در کتاب مورد بحث «همسر اداری» خوانده می‌شود. این تشبیه بخشی از منظور نویسنده را آشکار می‌کند؛ زیرا می‌دانیم واژه‌ی همسر به بیان ماکس وبر نشانگر رابطه‌ای سنتی است و رابطه‌ای بوروکراتیک را به ذهن خاطرنشان نمی‌سازد.

نردبان ارتقای منشی‌ها (جزو بوروکراتیک جایگاه منشی) خیلی کوتاه بود، اکثر زنان قبل از سی سالگی به بالاترین پله‌ها می‌رسیدند و در همان جا متوقف می‌شدند. تنها راه آنان برای

پیشرفت، ارتقای رؤسای آنان بود. موقعیت رئیس جایگاه رسمی و قدرت واقعی منشی را تعیین می‌کرد، اما به هر حال وظایف منشی در تمام سطوح تقریباً ثابت می‌ماند.

از این‌رو منشی ناگزیر باید زندگی اداری خود را از طریق رئیس خود سپری می‌کرد. هر چند خاستگاه این رویه‌ی زندگی سازمانی نظام بوروکراتیک رسمی محسوب می‌شود، از دیدگاه وبر آن رویه زندگی واقعی الگوی سنتی - موروثی است. در یک نظام بوروکراتیک معمولاً افراد مربوط به یک سطح از نظر موقعیت و حقوق در مرتبه‌ای پایین‌تر از افراد سطح بالاتر و در مرتبه‌ای بالاتر قرار دارند، اما رابطه‌ی رئیس و منشی برای آن که دو فرد از یک دیدگاه در یک سطح، از نزدیک با هم کار کنند و از جهت حقوق و مزایا با هم تفاوت زیادی داشته باشند مانعی به وجود نمی‌آورد. موقعیت رئیس و منشی‌ها و دریافت‌های آنان، ایشان را متقابلاً به هم وابسته می‌سازد و از منشی‌ها انتظار می‌رود که نسبت به رؤسای خود وفادار بوده، برای آنان ایثارگرانه کار کنند و برای پاداش‌های غیرمادی مانند حیثیت سازمانی، اجتماعی و این احساس درونی که به او نیاز وجود دارد و مورد علاقه است، ارزش قایل شوند. به علاوه این توقع از منشی‌ها وجود دارد که به دریافت حقوق قانع باشند و دستمزد نخواهند (هر چند ممکن است حقوق دریافتی آن‌ها از خیلی از دستمزدها به مراتب کمتر باشد).

همسر سازمانی (همسر مدیران) هیچ رابطه‌ی رسمی - استخدامی با شرکت نداشت؛ با این حال او از پیشرفت شغلی برخوردار بود. جریان پیشرفت شغلی همسران شامل سه مرحله می‌شود و هر مرحله مسایل و مشکلات خاص خود را داشت.

مرحله‌ی اول، مرحله‌ی پیشرفتی بود که با پیشرفت تخصصی شوهر یا دورانی که او تازه به مدیریت اشتغال یافته بود، تطبیق می‌کرد. در این مرحله کار شوهر تقریباً تمام وقت است و انرژی او را به خود جلب می‌کند و همسر نمی‌تواند در این کار تأثیری داشته باشد. به عکس در این دوره شوهر تقریباً در هیچ یک از امور خانه درگیر نمی‌شود و همسر نیز به معاف کردن از امور منزل گرایش دارد. عدم درگیری متقابل در امور باعث فشار روحی و رنجیدگی زیاد دو طرف می‌شود.

وقتی شوهر به پستی در سطوح مدیریت میانی یا رده‌بالا دست پیدا کرد، مرحله‌ی دوم زندگی شغلی همسر نیز شروع می‌شد. حالا از همسر انتظار می‌رفت عهده‌دار وظایف اجتماعی و میهمان‌داری شود. در این مرحله رفتار همسر و توانایی او در ایفای جایگاه اجتماعی خود در پیشرفت شغلی شوهر تأثیر مهمی دارد. دوستی‌ها دیگر امری شخصی و خصوصی به شمار

نمی‌آیند و از نظر پیشرفت شغلی دارای پیامدهای قابل توجهی می‌شوند. مثلاً امکان دارد مدیری که به مدارج عالی‌تری نایل آمده است، رشته‌ی دوستی خود و همسرش را با مدیر دیگری که در سطحی پایین باقی مانده است سست کند. شایعات اهمیت زیادی پیدا می‌کند و هر همسری ناگزیر از تصمیم‌گیری در مورد پیروی محض از احساسات واقعی با توجه به ملاحظات سیاسی شرکت برای تعیین زندگی اجتماعی خود می‌شود.

با قرار گرفتن شوهر در رأس سازمان یا جایگاهی که ایجاب می‌کند او معرف سازمان باشد، مرحله‌ی سوم زندگی شغلی همسر یا دوره‌ی نهادینگی آن زندگی آغاز می‌شود. در این مرحله موضوع اصلی برای زن و شوهر ماهیت اجتماعی تقریباً همه‌ی فعالیت‌های آنان است. اموری که برای دیگران وقت‌گذرانی و اوقات سرگرمی و تفریح به شمار می‌آید (مثلاً بازی گلف، حضور در یک کنسرت سمفونی و یا ترتیب دادن مجالس میهمانی) بخشی از کار اداری زن و شوهر محسوب می‌شود. در واقع هزینه‌های این گونه فعالیت‌ها بخشی از هزینه‌های شرکت به حساب می‌آید و مشمول معافیت مالیاتی می‌شود. همسران می‌توانند در فعالیت‌های اجتماعی و امور خیریه تأثیر چشمگیری داشته باشند و بعید نیست که این نوع فعالیت‌ها به تعداد مشتریان شرکت و در نتیجه به درآمد آن بیفزاید. نیازها و روابطی که می‌تواند برای شرکت رهگشا باشد، بر سراسر زندگی مدیر و همسرش سایه می‌افکند. از آن‌جا که بخش قابل توجهی از وقت مدیری رده بالا به ارزیابی امور اختصاص دارد و خود نیز از نظر قابلیت اطمینان و استحکام شخصیت خانوادگی دائم زیر ذره‌بین قرار می‌گیرد، همسر ناگزیر به انجام این وظایف نه به عنوان کارهایی تشریفاتی و شاید تحمیلی، بلکه به عنوان کارهایی ضروری و شغلی می‌شود.

همسران مدیران رده بالا باید اعتقادات و احساسات شخصی خود را به شدت کنترل کنند. در این مورد حتی همسر یکی از مدیران از این که هیچ‌گاه احساسات و نظرات شخصی خود را با هیچ کس در میان نگذاشته بود، به خود می‌بالید.

کانتور از مطالعه‌ی بنتوین نتیجه می‌گیرد که شرکت‌های صنعتی نوین برای ایجاد تغییر به سه امر کلی نیاز دارند: ۱- بهبود کیفیت زندگی برای برگرداندن جهت فرآیندی که در خلال آن افراد رضایتمند از کار به شدت رو به کاهش است. ۲- دادن فرصت مساوی به همه برای آن که زنان، مردان و اقلیت‌ها همه به یک اندازه امکان اشتغال داشته باشند ۳- دادن فرصت به کار برای این که از استعدادهایشان در رشد شرکت خود استفاده کنند. دست یافتن

به این هدف‌ها ایجاد تغییراتی را در ساختار سازمانی ایجاد می‌کند. یک راه افزایش فرصت‌ها، باز کردن حلقه‌ی مدیریت و اجازه دادن به کارکنان (اعم از زنان و کارکنان دفتری) برای ارتقا و ورود به جمع مدیران است. این امر باید براساس ارزیابی توانایی‌ها و کفایت‌های کارکنان صورت پذیرد. مسیرهای ترقی حرفه‌ای نباید محدود و دست‌خوش تبعیض باشد و نباید کارکنان در دام مسیرهایی که اجازه‌ی پیشرفتی کوتاه را می‌دهند، بیفتند. ساختار و عناصر تشکیل‌دهنده‌ی مشاغل، سیستم‌های ارزیابی عملکردها، ارتقا و پیشرفت حرفه‌ای باید تغییر کند. باید کارهایی در سطح متوسط ایجاد کرد و از آن‌ها به عنوان پلی جهت هدایت کارکنان به درون دایره‌ی مدیریت استفاده شود.

با استراتژی‌هایی معطوف به کاهش سلسله مراتب تصمیم‌گیری، عدم تمرکز و تفویض اختیار و تشکیل گروه‌های کاری مستقل، موضع کارکنان باید تقویت شود. با استراتژی‌های متوازن‌کننده‌ی آحاد باید نسبت زنان و اقلیت‌ها در جمع مدیران افزایش یابد. با جذب تعدادی از اعضای آن گروه‌ها و نه با استخدام تنها یک نفر از هر گروه به عنوان نماینده و ایجاد امکان ارتقا برای آن‌ها، سعی نکنید تنها برای انجام وظایف قانونی رفع تکلیف کرده باشید. در هر حال اگر این گونه استراتژی‌ها به اجرا درنیايد، مقررات اقدام مثبت یا قوانین حمایت از زنان و اقلیت‌ها بی‌نتیجه خواهد بود.

اما خانم کانتر نسبت به دشواری‌های ایجاد تغییر در شرکت‌های بزرگ به خوبی آگاهی دارد. این آگاهی او را به مطالعه‌ی استادان تغییر کارآفرین‌هایی که در شرکت‌های خود قادر به پیش‌بینی ضرورت تغییر و ایجاد دگرگونی‌هایی سازنده بوده‌اند، رهنمون کرد. او ده شرکت عمده‌ای را که به لحاظ پیروی از سیاست‌های شرقی در زمینه‌ی نیروی انسانی معروف شده‌اند، عمیقاً مورد مطالعه قرار داد. جنرال موتورز، جنرال الکتریک، هانی ول، پولاروید و آزمایشگاه‌های ونگ از جمله‌ی این ده کمپانی بودند.

این محقق با مطالعه‌ی دقیق ۱۱۵ مورد نوآوری انجام شده، عواملی که تحقق آن‌ها در شرکت‌های تحت بررسی مؤثر بوده است و وجه‌تمایز عمیق میان شرکت‌هایی که می‌توانند نوآوری کنند و این کار را انجام می‌دهند، با شرکت‌هایی که طرز تفکر غالب بر آن‌ها مانع از تغییر و نوآمدي است، را یافت. نوآوران مسایل را به صورتی همه جانبه مورد ارزیابی قرار می‌دهند. آن‌ها مسایل را به صورت مجموعه‌ای از اجزا می‌بینند و برای یافتن راه‌حل تنها به راه‌حل‌هایی که معمولاً برای آن مسایل پیشنهاد می‌شوند، اکتفا نمی‌کنند. آنان تلاش می‌کنند

تا با راه‌حل‌های جدید اثربخشی راه‌حل‌های قدیم را مورد سؤال قرار دهند. بنگاه‌های کارآفرین به استفاده از نهایت کفایت و خلاقیت خود علاقه‌مندند و میل دارند به اموری که هنوز معمول نشده دست بزنند؛ مثلاً سرمایه‌گذاری در زمینه‌ای نو، ورود به بازارهای جدید و تولید محصولات نو. آن‌ها عملکرد خود را با معیارهای گذشته نمی‌سنجند؛ بلکه خویش را با شدت و صحت آینده‌نگری‌های خود ارزیابی می‌کنند.

شرکت‌های نوآور با شرکت‌های تفرق‌گرا تضادی فاحش دارند. شرکت‌های تفرق‌گرا مسایل را به صورتی کاملاً محدود و خارج از متن آن‌ها ارزیابی می‌کنند. متفرق بودن ساختار این گونه شرکت‌ها تعجب‌آور نیست و ملاحظه‌ای این که واحدها، مدیران و افراد متعدد آن‌ها، واحدهای تولید و بازاریابی مدیران ستادی و مدیران عملیات، مدیریت و کارکنان، زنان و مردان هر یک برای خودسازی ناهماهنگ بنوازد، امری عادی است. به مجرد آن که مسأله‌ای بروز کند، به اجزای متعدد تجزیه و هر جزیی به امید حل شدن کل مسأله‌ی یک مجموعه‌ی به هم پیوسته یا یک کلیت تلقی نمی‌شود و کسی با آن به عنوان یک مجموعه دست و پنجه نرم نمی‌کند. شما به عنوان مدیری تفرق‌گرا نباید با آن جنبه از مسأله که به دیگران مربوط است، کاری داشته باشید و اگر دیگران بخواهند با جنبه‌ای از مسأله که به شما ارتباط دارد، کار داشته باشند به حساب ناتوانی شما گذاشته خواهد شد. در این فضا روح کارآفرینی و علاقه به دست و پنجه نرم کردن با شرایط و پدیده‌های جدید می‌میرد و راه‌حل‌های عرضه شده به دلیل نداشتن هرگونه عنصر جدید نمی‌توانند در حل مسایل مؤثر واقع شوند. یک سازمان متفرق تنها از ساختار و شمایل سازمان جامد و خشکی که برای آن ترسیم شده است، پیروی می‌کند. (این تجزیه و تحلیل با بحث آقای برنز در مورد سیستم‌های مدیریتی مکانیکی و زنده هماهنگی دارد.)

کانتز ضمن تشریح ویژگی‌های چند شرکت و بنگاه همه جانبه و کلی‌نگر، یعنی جایی که نوآوری امکان شکوفایی و رشد می‌یابد، به چند عامل مهم از عواملی که می‌توانند مانع بروز تفرق‌گرایی یا ویژگی که در شرکت‌های کهنه‌گرا، فرتوت و دچار مشکل به چشم می‌خورد شوند، اشاره می‌کند. هدف از این اقدام بیدار کردن روحیه کارآفرینی و برانگیختن کارآفرینان و نوآورانی است که معمولاً در همه‌ی شرکت‌ها وجود دارند. این عوامل شامل: به وجود آوردن روحیه افتخار کردن نسبت به دست‌آوردهای شرکت متبوع، کاهش سطوح متعدد سلسله مراتب اداری و تصمیم‌گیری، بهبود نظام ارتباطات عرضی و انتقال اطلاعات

وسیع در مورد برنامه‌های شرکت می‌شود. عدم تمرکز و تفویض اختیار و تقویت موضع کارآفرینان و نوآوران در کلیه‌ی سطوح سازمانی برای آن که آنان از اختیارات و منابع لازم به منظور تحقق بخشیدن به افکار سودآور خود برخوردار شوند، از اهمیت بالایی برخوردار است. هر چند این اقدامات به قیمت نادیده گرفتن برخی از واحدها و مرزهای قراردادی تمام شوند. کانتز چنین استدلال کرده است که قدرت می‌تواند به راحتی جنبه‌ی نهادی به خود بگیرد. کسانی که دیگران به قدرتشان ایمان و اعتقاد دارند و پذیرفته‌اند که آنان دارای قدرت هستند، راحت‌تر می‌توانند بر مردم اطراف خود اعمال نفوذ کنند و بدین طریق صاحب قدرت اصیل‌تری می‌شوند. از این دیدگاه کانتز استدلال می‌کند که فقدان قدرت از جمله شرایطی است که به زحمت می‌توان بر آن فائق آمد. برای مثال او مدعی است مسأله‌ی اصلی که زنان و گروه‌های اقلیت تجربه می‌کنند، ریشه در فقدان قدرت دارد و نه درضعفی که از نظر نژاد یا جنس دارند.

کانتز راه‌هایی را در جهت کسب قدرت برمی‌شمارد:

۱- انجام کارهای خارق‌العاده

ایجاد تغییرات زیاد، اگر شخص نخستین کسی باشد که پستی را احراز کرده است و به صورت موفقیت‌آمیزی خطری را پذیرفته، در مسیر کسب قدرت گام برخواهد داشت.

۲- جلب نظر دیگران

همواره در جلوی چشم و در معرض دید کسانی که صاحب قدرت هستند، دست به کارهای چشمگیری بزند که دارای خطر بیشتری هستند. کارهای متهورانه بکند و جسارت به خرج دهد، تا به قدرت بیشتری برسد. کانتز بر این باور است که (در مقایسه با داشتن مایه یا خمیر اصلی) جلب نظر دیگران از اولویت بالایی برخوردار است.

۳- تهور

حل مسأله‌ی بنیادی سازمان می‌تواند منشأ یا منبع قدرت شود و راه را برای کسب اعتبار بیشتر و اقدام به کارهای جسورانه هموار سازد.

۴- سالک

اتکا به یک سالک یا به اصطلاح یک پیر طریقت که از راه و رسم منزل‌ها باخبر است، می‌تواند فرد یا عضو سازمان را به مسیرهای موفقیت‌آمیز رهنمون کند. او به عنوان یکی از منابع عمده و غیررسمی قدرت به حساب می‌آید. کانتز بر این باور است که وجود چنین

راهنمایی برای زن‌ها و کسانی که در به کارگیری قدرت‌های سیاسی دچار ضعف اصولی هستند، بسیار مفید واقع می‌شود.

کاتر و هسکت

کاتر و هسکت برای تعیین این که آیا رابطه‌ای بین فرهنگ سازمانی و عملکرد اقتصادی بلندمدت وجود دارد و برای روشن کردن ماهیت و دلایل چنین رابطه‌ای مطالعاتی را انجام دادند. آن‌ها در پی این بودند که کشف کنند چگونه می‌توان از این رابطه برای افزایش عملکرد سازمان استفاده کرد. مطالعات نشان داد که:

- ۱- فرهنگ سازمانی تأثیر مهمی بر عملکرد اقتصادی بلندمدت سازمان دارد.
- ۲- فرهنگ سازمانی احتمالاً عامل مهم (حتی بیشتر) در تعیین موفقیت یا شکست سازمان در دهه‌ی آینده است.
- ۳- فرهنگ‌های سازمانی، که مانعی برای عملکرد مالی قوی بلندمدت محسوب می‌شوند، کم نیستند. آن‌ها به سادگی رشد می‌کنند، حتی در سازمان‌هایی که پر از افراد منطقی و باهوش است.
- ۴- اگرچه تغییر سخت و مشکل باشد، فرهنگ‌های سازمانی می‌توانند باعث افزایش عملکرد شوند.

کاتر و هسکت مطرح می‌کنند که اگرچه این باور به صورت گسترده‌ای وجود دارد که فرهنگ‌های قوی، عملکرد عالی ایجاد کنند، مطالعات ما نشان می‌دهد که تجربیات انجام شده در دویست شرکت این نظریه را تأیید نمی‌کند. در سازمان‌هایی با فرهنگ‌های قوی، مدیران متمایل به حرکت همراه با انرژی در جهتی هماهنگ هستند. این هم‌سوایی انگیزش، سازماندهی و کنترل می‌تواند به عملکرد کمک کند، در صورتی که اقدامات انجام شده منطبق و همراه با یک استراتژی هوشیارانه تجاری برای محیط ویژه‌ای است که در آن عمل می‌کند. اگر رفتارها و روش‌های معمول انجام فعالیت تجاری با نیازهای تولیدی سازمان با بازار خدمات، بازار مالی و بازار نیروی کار مطابقت نداشته باشد، عملکرد افزایش نخواهد یافت. فرهنگ‌های مناسب به طور استراتژیکی عملکرد عالی را در بلندمدت ارتقا نمی‌دهند، مگر این که این فرهنگ‌ها، هنجارها و ارزش‌هایی را دربرداشته باشند که به سازمان‌ها در انطباق با محیط در حال تغییرشان بتوانند کمک کنند.

این دو معتقدند که در فرهنگ‌های سازمانی، که تغییرات مفید را باعث می‌شوند و تشویق می‌کنند، مدیران به تغییرات مربوط و مناسب در بافت سازمان توجه زیادی می‌کنند و آن‌گاه تغییرات تدریجی را در استراتژی‌ها برای حفظ سازمان و فرهنگ در راستای واقعیت‌های محیطی آغاز می‌کنند.

مطالعات کاتر و هسکت نشان می‌دهد که سیستم ارزشی کلید عملکرد عالی است؛ زیرا سیستم ارزشی به ترغیب و تقویت مدیران برای انجام فعالیت‌هایی که به سازمان در انطباق با محیط رقابتی در حال تغییر کمک کند تمایل دارد (کاتر و هسکت، ۱۹۹۲).

نری آکی کانو

در سال ۱۹۸۴، پروفیسور نری آکی کانو از دانشگاه ریکا مدل دو بعدی خود را از کیفیت ارائه کرد. او کیفیت را با توجه به دو بعد زیر مورد توجه قرار داد:

۱- میزان عملکرد خوب یک محصول یا خدمت ۲- میزان رضایت استفاده کننده. کانو با کنار هم قرار دادن پارامترهای عملکردی کیفیت و رضایت مصرف‌کننده در یک نمودار دو بعدی، توانایی تعریف کیفیت به یک روش موشکافانه و دقیق‌تر را میسر کرد. ارتباط این دو عامل به سه تعریف منحصر به فرد از کیفیت منجر شد تحت عنوان: کیفیت اساسی، کیفیت عملکرد و کیفیت مهیج (مهرگان و قاسمی، ۱۳۸۱).

الف) کیفیت اساسی

کیفیت اساسی یا نیازهای اساسی مشتری به آن بخش از خصوصیات محصول، خدمت یا هر مقوله دیگری اطلاق می‌شود که در صورت ارضا شدن، اثر ناچیزی بر روی مشتری خواهد داشت، و لیکن در صورتی که به طور کامل ارضا نشود موجب نارضایتی شدید مشتری خواهد شد. دلیل این امر توقع به وجود این ویژگی‌ها در محصول است.

ب) کیفیت عملکرد

نیازهای اساسی مدل کانو شبیه نیازهای فیزیولوژیکی مزلو هستند که تا ارضا نشوند به سطح فوقانی خود نمی‌روند. بعد از برآورده شدن این نیاز، نیازمندی‌های مشتری که موجب رضایت نسبی می‌شود، نیازهای عملکردی است. ارضای این نوع نیازمندی عموماً رفتاری خطی دارند؛ به این معنی که با افزایش سطح ارضا این نیازمندی‌ها به طور خطی رضایت مشتری افزایش می‌یابد.

ج) کیفیت مهیج

نوع سوم کیفیت که موجب رضایت مشتری در حد بالایی می‌شود، کیفیت مهیج است. در این نوع کیفیت، انگیزه در مشتری به این دلیل ایجاد می‌شود که او طرح‌ها و مشخصه‌هایی را در محصول یا خدمت می‌بیند که انتظار آن را ندارد و یا حتی فکر نمی‌کند که انجام آن ممکن باشد.

کانگر و کانگو

کانگر و کانگو معتقدند که علاوه بر مدیر، اعضای سازمان، جایگاهی اساسی در فرآیند توانمندسازی دارند. احساس کارکنان از توانایی خود عامل مهمی در توانمندسازی است. در این جا منظور از مربی‌گری و استراتژی‌های توانمندسازی نه تنها حذف وضعیت‌های خارجی ضعیف‌ساز است؛ بلکه ایجاد احساس و اطلاع از خود اثربخشی در زیردستان از اهمیت بیشتری برخوردار است. با این نگرش استراتژی‌های مربی‌گری در راستای ایجاد توانمندسازی عبارتند از:

- ۱- ابراز اعتماد به زیردستان همراه با داشتن انتظارات بالا از عملکرد آن‌ها
 - ۲- ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری
 - ۳- ایجاد استقلال در دل محدودیت‌های بوروکراتیک
 - ۴- وضع اهداف معنادار و الهام بخش (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸).
- کاتر و شلزینگر (اسکلز ینگر)
- کاتر و شلزینگر شش راه برای رفع مقاومت در برابر تغییر پیشنهاد کرده‌اند که عبارتند از:

- ۱- آموزش + ارتباطات
- در این مرحله به کارکنان در مورد ضرورت ایجاد تغییر منطقی در افراد و کل سازمان توضیح لازم داده می‌شود و از طریق ارتباط در رفع نقص و کمبود اطلاعات آنان سعی شده است و جرأت می‌یابند که در جهت پیاده کردن تغییرات گام بردارند.
- ۲- مشارکت + دخالت
- از کارکنان درخواست می‌شود که در تغییر طراحی همکاری و مشارکت کنند و در این صورت افراد با مشارکت و دخالت، خود را متعهد در پیاده کردن طرح می‌دانند و هرگونه

اطلاع و فکر مناسبی هم که داشته باشند، در برنامه‌ی تغییر ادغام می‌شود.

۳- تسهیلات + حمایت

در این حالت پیشنهاد آموزش مجدد، حمایت اساسی و درک افرادی که از برنامه‌ی تغییر احتمالاً آسیب می‌بینند، کمک به اجرای تغییر می‌کند.

۴- مذاکره + موافقت

مذاکره با افرادی که به طور بالقوه مقاومت می‌کنند لازم است. اگرچه ممکن است بعضی افراد و یا گروه‌ها که تصادفاً دارای قدرت قابل ملاحظه‌ای در مقاومت هستند، موفقیت خود را از دست بدهند. به هر حال باید با مذاکره و کسب موافقت آن‌ها درجه‌ی مقاومت به تغییر را به حداقل رساند.

۵- تدبیر و مهارت + سازش و همکاری

اعطای وظیفه‌ی مطلوب به افراد کلیدی در طراحی و پیاده کردن تغییر بالاترین حد در اجرای تغییر را تضمین می‌کند.

۶- اجبار صریح + ضمنی

تهدید از دست دادن شغل و یا انتقال و نبود تشویق و ترقی، (فخیمی، ۱۳۷۹: ۵۶۶).
استغف کاوی

به زعم ویژگی‌هایی خاص به رهبر مؤثر القا می‌کنند که افق‌های جدیدی پیش روی او گشوده می‌شود که عبارتند از: رهبر مؤثر پیوسته در حال یادگیری است/ رهبر مؤثر خدمت‌گرا است/ رهبر مؤثر از خود نیروی مثبت پخش می‌کند/ رهبر مؤثر دیگران را باور می‌کند/ رهبر مؤثر زندگی متعادل دارد/ رهبر مؤثر زندگی را یک ماجرا در نظر نمی‌گیرد/ رهبر مؤثر به جسم و روان خود توجه می‌کند/ رهبر مؤثر به چهار بعد شخصیت انسانی، یعنی ابعاد جسمانی، ذهنی، عاطفی و معنوی بها می‌دهد (فخیمی: ۱۳۷۹: ۳۰۰-۲۹۹).

رابرت کلی

یکی از دانشمندان علوم اجتماعی به نام رابرت کلی عامل پیروان در رهبری را مورد بررسی قرار داده است و چنین نتیجه گرفته که همانند تقسیم‌بندی رفتار رهبر به دو گروه (مطالعات دانشگاه اوهایو) پیروان را نیز می‌توان از دو بعد مورد بررسی قرار داد. یکی از این دو بعد را کلی شامل دو گروه می‌داند که یک گروه مستقل با تفکر انتقادی و دیگری گروه

وابسته با تفکر غیرانتقادی است که در دو انتهای یک طیف واقع شده‌اند. به زعم کلی و در رابطه با جهت مثبت طیف این بعد، پیروان خوب قرار دارند که برای وضعیت خودشان فکر می‌کنند، انتقادی سازنده ارائه می‌دهند و خلاق و بدعت‌گذار هستند. در سمت دیگر طیف پیروان بد قرار دارند که باید به آن‌ها گفته شود، چه کار کنند و نمی‌توانند بدون دستور مداوم کاری انجام دهند، حتی زحمت فکر کردن را به خود نمی‌دهند. بین این دو حد طیف پیروان معمولی قرار دارند که دستورات را می‌پذیرند و برای رهبر و گروه مشکل ایجاد نمی‌کنند. بعد دوم اشاره به درجه‌ی فعال بودن پیروان دارد. این بعد به صورت طیفی است که یک سر طیف فعال و سر دیگر آن غیرفعال است. به نظر کلی و با توجه به شرایط این بعد، بهترین پیروان آن‌هایی هستند که نوآورند و مشارکت فعال می‌کنند، خودکار هستند و بیش از میزان معمول کار می‌کنند. در مقابل بدترین پیروان در رابطه با این بعد آن‌هایی هستند که ذاتاً تنبل و مسئولیت‌گریزند و نیاز به سیخونک خوردن و سرپرستی مداوم دارند. بین این دو طیف پیروان معمولی قرار دارند که کار را بدون لزوم اعمال سرپرستی انجام می‌دهند. کلی با استفاده از این ابعاد و نقاط قوت و ضعف دو بعد مذکور، پیروان را به پنج گروه تقسیم کرده است که عبارتند از: پیروان از خود بیگانه، پیروان موافق و همراه، پیروان اداری (پراگماتیست)، پیروان منفی یا انفعالی و بالاخره پیروان نمونه (شاخص).

۱- پیروان از خودبیگانه

از دیدگاه کلی این گروه از پیروان مانند زخم‌های چرکین سازمان‌های خود هستند. این افراد ۱۵ تا ۲۵ درصد کارکنان سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و به طور مداوم جنبه‌های منفی اهداف، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی را مورد بحث قرار می‌دهند و موارد مثبت را به حساب نمی‌آورند. این افراد فقط به خودشان فکر می‌کنند و گاهی نیز خود را وجدان واقعی سازمان می‌دانند. رهبران، این پیروان را به عنوان افرادی مسأله‌ساز، ناسازگار، عیب‌جو، منفی، لجوج و فاقد قضاوت می‌دانند. به عقیده‌ی کلی این افراد خود را همواره پیروان نمونه گذشته قلمداد می‌کنند که به دلیل عدم توجه و در مقابل موانع قرار گرفتن، به تدریج از کار مأیوس شده‌اند.

۲- پیروان موافق و همراه

این پیروان به‌قربان گوه‌ای سازمان بوده، افرادی فعالند که بدون انتقاد دستورات را اجرا می‌کنند. این افراد اگرچه خیلی فعال، ولی می‌توانند در مواقعی از جمله مقابله با استانداردهای

اجتماعی رفتار و یا سیاست‌های سازمانی بسیار خطرناک باشند. پیروان موافق و همراه دستورات را دقیق و کامل اجرا می‌کنند و تقریباً ۲۰ الی ۳۰ درصد افراد یک سازمان را تشکیل می‌دهند.

۳- پیروان اداری (پراگماتیست)

به ندرت این گروه از پیروان به اهداف گروهی متعهد هستند، ولی تجربه‌ی اداری و ترس از اخراج شدن به آن‌ها چنین آموخته که در سازمان جریان منفی راه نیندازند. رابرت کلی می‌گوید که نیروی این پیروان شامل ۲۵ تا ۳۵ درصد کارکنان سازمان می‌شود؛ چون موضوع مشخصی ندارند، خود را دقیقاً در وسط مسیر حرکت سازمان قرار می‌دهند، تا وضعیت موجود را حفظ کنند. در انجام فعالیت‌های سازمانی این گروه را می‌توان از جمله کسانی دانست که تصویری مبهم از خود ارائه می‌دهند که هم مثبت است و هم منفی. در جهت مثبت آن‌ها به خوبی آگاهند که چگونه باید کار کنند، یا با قوانین بازی کنند که امور سازمان بچرخد. حرکات این گروه را می‌توان به بازی‌های سیاسی تعبیر کرد که چانه زدن برای حداکثر کردن منافع خود نمونه‌ای از آن است. به عنوان یک بروکرات تمام عیار، پیروان این گروه به گونه‌ی سایر پیروان ممکن است سبک پیرو بودن را در نتیجه‌ی شرایط سازمانی، ترجیحات شخصی و یا ترکیبی از این‌رو تقبل کنند. در نتیجه برای پیروان «اداری» اجتناب از شکست بسیار مهم‌تر از به دست آوردن موفقیت احتمالی است.

۴- پیروان منفی (انفعالی)

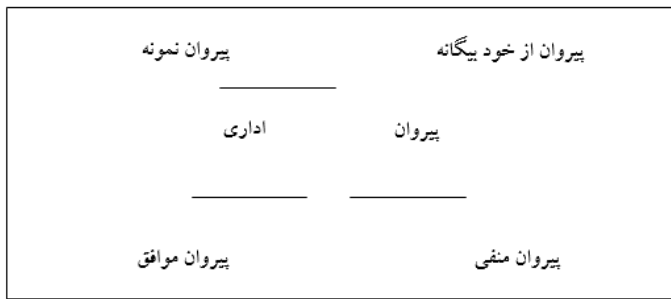
به عقیده‌ی رابرت کلی بین ۵ تا ۱۰ درصد کارکنان یک سازمان در این سبک پیرو بودن قرار می‌گیرند. پیروان منفی به رهبر به منزله‌ی فردی نگاه می‌کنند که به جای آن‌ها فکر کند و در انجام مأموریت آن‌ها را یاری دهد. این افراد هیچ یک از خصوصیات «پیروان نمونه» را از خود نشان نمی‌دهند؛ فاقد قدرت ابداع، ابتکار و احساس مسئولیت‌پذیری هستند و ضمن نیاز به هدایت مستمر، از چارچوب مشخص شده‌ی مأموریت هرگز فراتر نمی‌روند. رهبران غالباً عملکرد پیروان منفی را نتیجه‌ی شخصیت آن‌ها در رابطه با وظیفه‌ای که باید انجام دهند، می‌دانند. رهبران، این نوع پیروان را افرادی تنبل، بی‌کفایت، بدون انگیزه و نهایتاً احمق می‌شمارند. اگرچه ممکن است بعضی از پیروان منفی واقعاً دارای خصوصیات ذکر شده باشند، ولی به نظر می‌رسد که تعداد قابل ملاحظه‌ای از پیروان منفی، این سبک پیرو بودن را به این دلیل انتخاب کرده‌اند تا توقعات رهبر که چنین پیروانی را تأیید می‌کند برآورده کنند؛ در

حالی که به صورت طبیعی جزء پیروان منفی نمی‌باشند. پیروان منفی برای مؤثر واقع شدن نیاز به تغییرات رفتاری دو بعد پیروی دارند و در غیراین صورت راهی جز ترک سازمان برای آن‌ها نمی‌ماند.

۵- پیروان نمونه

پیروان نمونه تصویری مثبت از افراد سازگار، خوب و دارای سلوک پسندیده را به همه‌ی کسانی که با آن‌ها در تماس هستند، منعکس می‌سازند. به قول رابرت کلی پیروان نمونه از خود قهرمان‌سازی نمی‌کنند، ظرفیت اجتماعی در سطح بالایی دارند و همواره از دیدگاه تحلیلی - انتقادی به سازمان توجه می‌کنند و به وسیله همکاران و رهبران به عنوان افرادی مستقل، مبدع، خلاق و دارای انگیزه‌ی کافی شناخته شده‌اند. این پیروان تمام استعداد و تلاش خود را برای حفظ منافع سازمان، حتی اگر به موانع سازمانی و یا همکار منفی برخورد کنند، به کار می‌برند. (شکل ۷۴) منعکس کننده‌ی نظریه رابرت کلی در رابطه با پنج نوع پیرو بودن است (فخیمی: ۱۳۷۹، ۶-۳۰۴).

(اقتباس از کتاب رهبری، نوشته ریچارد هیوز و دیگران: ۳۳۹)



وابسته یا تفکر انتقادی

مستقل با تفکر انتقادی

تئوری گلوک، کافمن و آلک

تحقیقاتی که توسط گلوک، کافمن و آلک صورت گرفته نشان می‌دهد که چون مدیران سطح بالا قصد دارند که با دنیای در حال تغییر خود بهتر مقابله کنند، برنامه‌ریزی استراتژیک آن‌ها شامل چهار مرحله است:

الف) برنامه‌ریزی مالی: کنترل عملیات از طریق بودجه
 ب) برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی: برنامه‌ریزی اثربخش برای رشد از طریق پیش‌بینی آینده بیش از یک سال
 ج) برنامه‌ریزی خارج محور: پاسخ‌گویی به بازار و رقابت کردن از طریق تفکرات استراتژیکی
 د) مدیریت استراتژیک: استفاده از کلیه منابع برای توسعه‌ی مزایای رقابتی و کمک به خلق آینده (سلیمان ایران زاده، ۱۳۸۱).

جیمز کالینز و جری پراس

جیمز کالینز و جری پراس پس از شش سال تحقیق و مقایسه‌ی ۱۸ شرکت که موفقیت‌های دیرینه داشتند، با ۱۸ شرکت مشابه که چندان موفق نبودند، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ مهم‌ترین اصل تعیین‌کننده‌ی موفقیت است؛ یعنی فرهنگی که کارکنان با مدیران ارشد هم‌نوا و دارای دیدگاهی قوی نسبت به آینده‌ی شرکت هستند و با تمام وجود آرزوی موفقیت شرکت را دارند. این دو نویسنده در کتاب خود شرح حل شرکت‌های موفق مثل ۳ م، بویینگ ۱ وال مارت، مرک، نردز تروم، هیولت پاکارد و شرکت‌های دیگری را می‌دهند که توانسته‌اند بدون دست برداشتن از ارزش‌های اصولی، خود را با تغییرات جهانی وفق دهند. این دو نویسنده دریافتند که شرکت‌های موفق دارای یک عقیده‌ی اصولی یا محوری هستند، به ارزش‌های ویژه ارج می‌دهند و هدفی بالاتر از پول‌سازی دارند و بر همان اساس رفتار کارکنان را تعیین می‌کنند.

اصول و رای عامل زمان

در این کتاب چهار اصل کلیدی ارائه می‌شود که مدیر با رعایت آن‌ها می‌تواند شرکتی را موفق سازد. این چهار اصل عبارتند از:

- الف) **زمان‌ساز باشید نه اعلان‌کننده‌ی زمان:** محصول و بازار چیزی جز محمل‌هایی برای ساختن یک سازمان بزرگ (و برعکس) نیستند. مدیران الهام‌بخش در مورد ساختار سازمانی می‌اندیشند که فرهنگی سازش‌کار دارد و سیستم‌هایی که عرضه می‌کند در برابر تغییراتی که در محصولات، خدمات یا بازارها رخ می‌دهد، مقاومت می‌کنند.
- ب) **به هر دو انتهای طیف توجه کنید:** سازمان‌های موفق به صورت هم زمان به هر

دو انتهای طیف توجه می‌کنند، یعنی هم به ادامه‌ی کار و تداوم فعالیت می‌اندیشند و هم مقدم تغییرات را محترم می‌شمارند. این مدیران به ثبات و پایداری پایبندند و به پدیده‌ی انقلاب و دگرگونی ارج می‌نهند، هم آینده را پیش‌بینی می‌کنند و هم با بحران و هرج و مرج دست و پنجه نرم می‌کنند.

ج) هسته‌ی اصلی را حفظ کنید و از پیشرفت غافل نباشید: مدیران موفق می‌کوشند بین حفظ عقاید محوری و تلاش در راه پیشرفت نوعی تعادل و توازن برقرار کنند. شرکت‌های موفق هدف‌های بلندپروازانه دارند و جوی به وجود می‌آورند که تجربه آموزی و فراگیری تشویق و ترغیب شود.

د) امور را به صورت مستمر هماهنگ کنید: مدیران موفق می‌کوشند تا همه‌ی جنبه‌های شرکت را با عقیده‌ی هسته‌ای یا محوری شرکت هماهنگ کنند. در «دیسنی‌لند» کارکنان را «عضو» سازمان و مشتریان را «میهمان» می‌نامند. در سیاست‌های هیولت پاکارد به تعهداتی که هر فرد نسبت به شرکت و سازمان دارد، تأکید می‌شود. تضمین برای بقا به مدیران درس‌های مهمی می‌دهد تا بتوانند سازمانی به وجود آورند که در برابر آزمون‌های زمان پیروز شود. آن‌ها با تأکید بر اصولی که خارج از محدوده‌ی زمان قرار گیرند، می‌کوشند تا سازمان‌هایی ارائه کنند که بتوانند خود را با تغییرات جهانی وفق دهند (دفت، ۱۳۷۷: ۶۴۱-۶۴۰).

هنری گانت

هنری گانت در سال ۱۸۶۱ میلادی متولد شد و بین سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۰۱ میلادی با تیلور و برای او کار می‌کرد. پس از آن مهندس مشاور شد و زمینه‌هایی از مدیریت علمی را در بعضی شرکت‌ها گسترش داد. کار او تحت تأثیر شدید تیلور بود؛ اما به نوبه‌ی خود نیز کمک‌های شایانی به نهضت مدیریت علمی روا داشت.

برای مثال سیستم جبران خدمت انعطاف‌پذیر و پرداخت‌های تحرکی که براساس آن، کارگر با کوشش برای دستیابی به سطح استاندارد، جایزه یا انعام دریافت می‌دارد، در مقایسه با سیستم قطعه‌کاری تیلور، از استقبال و پذیرش گسترده‌تری برخوردار شد. گانت هر یک از اعضای سازمان را ترغیب کرد تا در جهت دستیابی به مزد بهتر، آن دسته از وظایفی را انتخاب کنند که توانایی انجام بهینه‌ی آن‌ها را در خود سراغ دارند. در سال‌های اخیر عباراتی مانند:

مدیریت بر مبنای هدف و مدیریت بر مبنای نتایج برای بیان بهتر این طرز تفکر به کار گرفته شده است.

گانت عادات صنعتی را مورد تأیید قرار داد؛ بدین معنا که سازمان‌ها در جهت گسترش و عادی‌سازی انجام امور، گام برمی‌دارند. او می‌گفت: وجود یک روال یا خوی صنعتی در یک سازمان بسیار مهم است؛ زیرا این عادات از همان ابتدای ورود یک فرد به سازمان موجب شکل‌گیری متناسب او می‌شود و عملکرد نهایی‌اش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. گانت در مقایسه با تیلور از ذهنیت بیشتری برخوردار بود و نیازهای روانشناسی و جامعه‌شناسی کارگران را مورد دقت و توجه قرار می‌داد.

نمودار گانت که اجرای برنامه‌ای و عملیاتی کار را بر حسب زمان نشان می‌دهد، این موضوع را به اثبات رسانیده است که همواره در عملیات، یک چارچوب و طرح کنترلی و برنامه‌ریزی پایدار و ارزشمند وجود دارد. این نمودار هم اکنون در زمینه‌های وسیع و متعددی به کار گرفته می‌شود.

کارل فن کلازوتیز

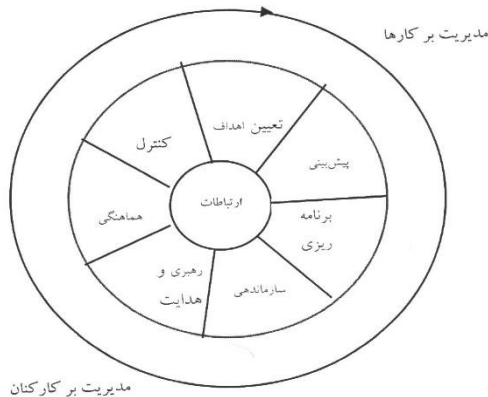
کارل فن کلازوتیز متولد سال ۱۷۸۰ بود؛ از ۱۲ سالگی وارد نظام شد و با دیسیپلین سخت پروسی به بار آمد او در هر مؤسسه و دستگاهی به لزوم دیسیپلین معتقد بود. گرچه تا روز وفاتش (۱۸۳۱) در هیچ حادثه‌ای مهمی دخالت نداشت، لیکن نوشته‌هایش برای مطالعه و استفاده‌ی کسانی است که مسئولیتهای مهمی بر عهده دارند. کلازوتیز دنیای معاملات را شبیه میدان‌های جنگ می‌داند و قواعد و اصول جنگی خود را با هر اداره‌ای مطابقت می‌دهد؛ به نظر او برنامه‌ریزی و نقشه مهم‌ترین بخش کار است.

باید پیش از هر چیز هدف‌ها را مشخص کرد. او تصمیم گرفتن را بر پایه‌ی احتمالات تجویز می‌کند، نه ایجابات منطقی که باب روز بود. او به مدیران می‌آموزد که به جای الهام و اشراق بهتر است از راه تجویز و تحلیل تصمیم بگیرند (نطقی، ۱۳۴۹: ۶۸).

ککبادسه و دیگران

ککبادسه با همکاری دوستانش چرخه‌ی وظایف مدیریت را مطرح کرده‌اند که بر مبنای آن جنبه‌های کار مدیر به دو قسمت: ۱- مدیریت بر کارها؛ ۲- مدیریت بر کارکنان

تقسیم‌بندی شده است. در مرکز این دایره وظیفه‌ی ارتباطات به عنوان حلقه‌ی اتصال وظایف با یکدیگر در نظر گرفته شده تا نشان دهد که ارتباطات به عنوان مهم‌ترین وظیفه‌ی یک مدیر و پایه و اساس انجام دیگر وظایف تلقی می‌شود (ککبادسه و دیگران، ۱۹۸۷). در (شکل ۷۵) نظریه‌ی او و همکارانش مطرح شده است.



چرخ وظایف مدیریت

کچام و والتون

رویکرد کچام و والتون مبتنی بر پنج فرض بود:

- ۱- مردم نیازهای خودپرستی دارند. آن‌ها خواهان خود احترامی، حس توفیق، استقلال، فرصت افزایش دانش و مهارت و فرصت دریافت اطلاعات درباره‌ی عملکرد خود هستند. افراد در موقعیت‌هایی که نیازهای آن‌ها را ارضا می‌کند، بیشتر سرمایه گذاری می‌کنند.
- ۲- افراد نیازمند آن هستند که خود را چه در کسب موقعیت در یک گروه انسانی و چه در تعامل خود با تکنولوژی به عنوان یک جزء معنی‌داری از کل مشاهده کنند.
- ۳- افراد نیازهای اجتماعی دارند، آن‌ها از عضویت در تیم و کار تیمی لذت می‌برند و هم‌زمان رقابت دوستانه نیز برای آنان لذت‌بخش است.
- ۴- افراد می‌خواهند به نام محصولاتی که تولید می‌کنند و شرکت‌هایی که آن‌ها را استخدام کرده‌اند، شناخته شوند و به کیفیت محصولات و اهمیت نهادهایی که با آن‌ها می‌توانند شناخته شوند نیز اهمیت می‌دهند.

۵- افراد نیازهای ایمنی دارند. آن‌ها خواستار درآمد معقول، امنیت شغلی و تضمین در مقابل دאوری و برخورد غیرمنصفانه هستند. آن‌ها همچنین می‌خواهند از فرآیند اعاده‌ی حقوق خود مطمئن شوند.

کچام و والتون به این نتیجه رسیدند که بهترین وسیله برای دستیابی به این هدف، تیم کاری خود هدایت کننده بود. یک تیم متصدی تولید، تیم دیگری متصدی انبار و تیم سوم متصدی اداره شده بود. تیم‌ها مسئول تدوین استانداردهای کاری، طراحی کار و حل مسائل مربوط به کار بودند.

فرآیند انتخاب برای استخدام‌های جدید طولانی و مفصل بود. مقیاس پرداخت به منظور جذب کارکنان عالی، بالاتر از میانگین بود و چهار سطح مبنای پرداخت ایجاد شده بود. محدودیتی در تعداد کارکنانی که می‌توانستند به سطوح عالی برسند وجود نداشت. ابتدا حداقل اعضای تیم در مورد این که چه کسی باید به سطح بعدی ترفیع یابد تصمیم می‌گرفتند و با یادگیری چیز جدیدی امکان پرداخت بیشتر وجود نداشت. رهبران گروه (مدیران) براساس توانایی و تمایل به مدیر مردمی بودن برگزیده می‌شوند، تا براساس توانایی و تمایل به متصدی عالی بودن. طبق نظر والتون هر اندازه اعضای گروه بتوانند مستقلاً عمل کنند، بهتر است. رهبران تیمی عمدتاً به عنوان تسهیل‌کننده عمل می‌کردند. مسئولیت‌های اصلی آنان اداره‌ی پویایی گروه، تسهیل حل مسأله و افزایش توانایی ارائه گزارش بود.

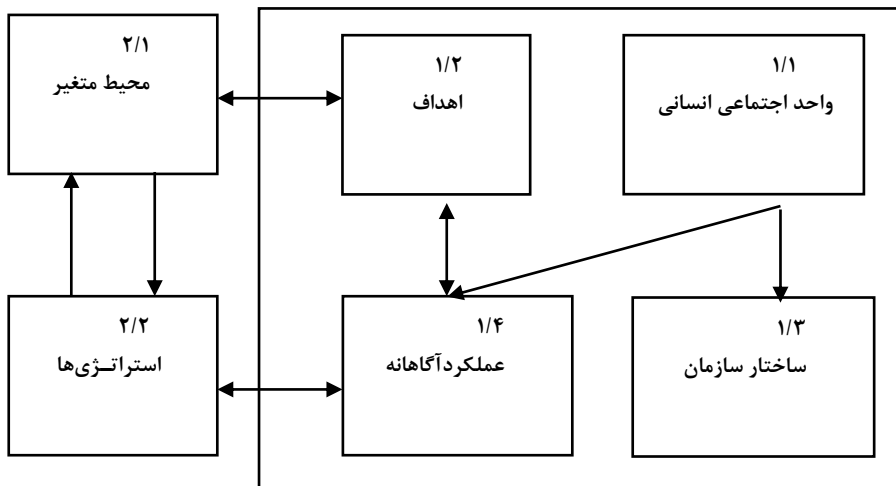
ویژگی‌های طراحی شده در این سیستم عبارتند از:

- ۱- نیروی کار و ساختار مدیریت حالت انعطاف‌پذیر و روان داشت.
- ۲- تکنیک‌های خود اندازه‌گیری روزانه به گونه‌ای ابداع شد که کارکنان بتوانند خود از هزینه‌ی بازده و ضایعات آگاه شوند.
- ۳- سبکی از مدیریت اتخاذ شد که مردم را به مشارکت تشویق می‌کرد.
- ۴- سیستم اطلاعاتی در جهت تشویق عدم تمرکز تصمیم‌گیری طراحی شد.
- ۵- با کارکنان به طور بالغانه رفتار می‌شد.
- ۶- در محل کار نمادهایی که بین سطوح سلسله مراتب یا بین کارکنان اداری و کارگران کارخانه فرق بگذارند، بسیار کم بود.
- ۷- فرصت‌های آموزشی و مشارکت شخصی بیشتر ارائه شد.
- ۸- نوآوری توسط کارکنان فردی تشویق شد.

۹- هدف‌گذاری توسط تیم‌ها تشویق شد (روث، ۱۳۸۳: ۱۹۴-۱۹۳).

ماکسیم‌کرنه و برنار مونتی

ماکسیم‌کرنه و برنار مونتی می‌گویند: خصوصیت اساسی یک سازمان به عنوان واحدی اجتماعی و انسانی وسیله‌ای است (۱/۱) برای دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده (۱/۲) که در حصول به آن اهداف و تحقق آن‌ها با تغییرات محیط خارجی سازمان به طور مداوم یا برحسب مورد از خود انعطاف نشان می‌دهد (۲/۱). این وسیله مجموعه‌ای از عوامل مرتبط با یکدیگر است که ساختار سازمان را شکل می‌دهد (۱/۳) و آگاهانه برای به اجرا درآوردن اهداف سازمان تدارک دیده شده است (۱/۴). بالاخره آخرین خصوصیت سازمان نقش‌آفرینی آن در کسوت واحد اجتماعی و تعریف و توجیه استراتژی‌ها (۲/۲) در تعامل با محیط متغیر است (۲/۱) و این متغیرات شش‌گانه می‌توانند خصوصیت هر نوع سازمانی اعم از عمومی و یا خصوصی، اجتماعی و یا صنعتی و .. باشد. براین اساس سازمان چارچوبی است که در آن چگونگی اجرای وظایف به صورت (تقسیم کار) مشخص و نوع قدرت و اختیار (کانون‌های اخذ تصمیم و رهبری) و تطابق با تغییرات به طور واضح تعریف شده است. علاوه بر این خصوصیات سازمان دارای عوامل تشکیل دهنده‌ی ایستا و بدون تحرک از قبیل ساختار سازمان و عوامل متشکله‌ی پویا از قبیل افراد، روابط بین آن‌ها و سیستم‌های ارتباطات است که بر متغیرهای شش‌گانه‌ی مذکور تأثیر می‌گذارد. شکل زیر این روابط را منعکس می‌سازد.



(اقتباس از کتاب اصول مدیریت، نوشته‌ی ماکسیم کرنه و برنار مونتی: ۲۸۹)

به عقیده‌ی ماکسیم کرنه و برنار مونتی در تفویض امور از طرف رئیس به مرئوس پنج شرط باید وجود داشته باشد.

- واگذاری وظایف برای اجرا و این شرط ناظر بر تقسیم وظیفه‌ی کوچک‌تر است که حدود ابعاد آن‌ها مشخص شده است.

- اختصاص اختیارات لازم به کارمند برای تصمیم‌گیری و اجرای وظایفی که به او واگذار شده است؛ زیرا بدون اختصاص اختیار عملاً قادر به انجام وظیفه نخواهد بود و تکلیف از او ساقط می‌شود.

- تعیین مسئولیت‌های کارمندی که اجرای وظایف به او تفویض شده است.

- استقرار سیستم کنترل و ارزشیابی از طریق بررسی نتایج کار توسط رئیس.

- آموزش کارمند و دادن اطلاعات کامل نسبت به مسائل مرتبط با وظایفی که به او تفویض شده تا با اختیارات مناسب بتواند اتخاذ تصمیم کند (فخیمی، ۱۳۷۹: ۴-۱۹۳).

آگوست کنت

نظر آگوست کنت از لحاظ جامعه‌شناسی فوق‌العاده وسیع است و در مورد ویژگی‌های جهان صنعت و سرمایه‌داری سخن‌های بسیار دارد. اما منظور ما از ارائه‌ی نظریات وی در مورد ویژگی‌های جامعه‌ی معاصر - عصر پیدایش صنعت و سرمایه‌داری - این است که جنبه‌های سازمانی ناشی از این ویژگی‌ها را بیان کنیم. آگوست کنت مانند بیشتر اندیشمندان قرن ۱۹ می‌گفت که از این پس اندیشه‌ی علمی، حاکم بر طرز تفکر مردمان دنیای نوین خواهد بود. او به موازات پیدا شدن صنعت و رشد آن معتقد بود که دانشمندان و صاحبان صنایع از این پس بر جامعه‌ی دوران ما تسلط خواهند داشت.

آگوست کنت به همراه سایر دانشمندان، ویژگی‌های ممیزه‌ی صنایع نوین آغاز قرن ۱۹ را در شش مورد به شرح زیر ارائه داده است:

۱- صنعت براساس سازمان‌دهی علمی کار، بنا شده است. تولید به جای آن که برحسب عادت باشد، به منظور تحصیل حد اعلای بازده تنظیم شده است.

۲- بشریت، در پرتوی کاربرد علم در سازمان‌دهی کار، منابع در اختیار خود را به حد معجزه آسایی گسترش می‌دهد.

۳- تولید صنعتی، مستلزم تمرکز دادن کارگران در کارخانه‌ها و حومه‌هاست، در نتیجه پدیده‌ی اجتماعی جدیدی ظهور می‌کند که عبارت است از وجود توده‌های کارگری.

۴- بر اثر تمرکز توده‌های کارگری در محل کار، تضادی آشکار میان کارمندان و صاحبان کار، کارگران و کارفرمایان یا سرمایه داران پیدا می‌شود.

۵- در حالی که به خصیصه‌ی علمی کار، روز به روز بر میزان ثروت بیشتر افزوده می‌شود، بحران‌های متعدد ناشی از اضافه‌ی تولید پدید می‌آید و نتیجه‌ی این بحران‌ها، ایجاد فقر در میان فراوانی است. برخلاف عقل و منطق، در حالی که میلیون‌ها انسان از گرسنگی رنج می‌برند، کالایی وجود دارد که فروش آن‌ها امکان‌پذیر نیست.

۶- خصیصه‌ی سیستم اقتصادی وابسته به سازمان صنعتی و علمی کار، آزادی مبادلات و سودجویی کارفرمایان و بازرگانان است. برخی از صاحب‌نظران از این نکته نتیجه می‌گیرند که شرط اساسی توسعه‌ی ثروت‌ها همانا سودجویی و رقابت است و هر چه دولت در امور اقتصادی کمتر دخالت کند، ثروت و تولید سریع‌تر افزایش می‌یابد.

براساس سهمی که برای هر یک از خصایص مذکور قائل شوند، تعبیر جامعه‌ی صنعتی فرق می‌کند. آگوست کنت سه ویژگی اول را از همه مهم‌تر و قاطع‌تر می‌داند. صنعت مبتنی بر سازمان‌دهی علمی کار است و افزایش دائمی ثروت و تمرکز کارگران در کارخانه‌ها نتیجه‌ی آن محسوب می‌شود (گلشن فومنی، ۱۳۷۹: ۵۰-۴۹).

کولبرگ

کولبرگ شش مرحله‌ی متوالی رشد و پرورش اخلاق را در کودکان مشخص کرده است (از اطاعت و ترس از تنبیه گرفته تا اصول جهانی عدالت و رفاه). او معتقد است که این شش مرحله در همه جای دنیا یکسان است. در تحقیقی که در مورد مدیران هنگ‌کنگ انجام داد، مشخص شد که هر چند آن‌چه می‌گفتند انجام می‌دهند، دقیقاً مشابه شش مرحله‌ی خاص توسعه‌ی اخلاقی کولبرگ بود، اما آن‌چه واقعاً و هنگام مواجهه با سناریوهای مختلف انجام می‌دادند نشان‌دهنده‌ی آن بود که آن‌ها در چند مرحله هم‌زمان استدلال و دلیل‌تراشی می‌کنند. اگرچه هنگامی که آن‌ها را با مدیران آمریکایی مقایسه کردند، برخی تفاوت‌های

فرهنگی مشخص شد، اما مسأله‌ی اصلی مشخص کردن این مطلب بود که مدیران شرکت‌ها، از هر کشوری، وقتی با مشکلی (اخلاقی) مواجه می‌شوند، واقعاً چه می‌کنند، نه این که صرفاً به حرف‌های آن‌ها اعتماد کنیم.

با استفاده از مدل کولبرگ، می‌توان مراحل مختلف توسعه‌ی اخلاقی را در شرکت‌های مختلف مشاهده کرد که در (شکل ۷۷) نمایش داده شده است. سازمان‌های غیراخلاقی براساس ایده‌ی «پیروزی به هر قیمتی» و براساس جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت و طمع‌کارانه فعالیت می‌کنند. سازمان‌های قانون‌گرا برای افزایش و بهبود عملکرد اقتصادی خود فعالیت می‌کنند؛ روش آن‌ها واکنشی است (ضرری وارد نساز) و از قانون اطاعت می‌کنند. آن‌ها از نوشتن و تدوین اصول رفتاری خودداری می‌کنند، چون این کار بعداً می‌تواند مشکلات حقوقی برای آن‌ها ایجاد کند. در شرکت‌های تأثیرپذیر تمایل فزاینده‌ای برای ایجاد توازن بین اخلاقیات و سودآوری به خاطر افراد و گروه‌های ذی‌نفع وجود دارد. با این وجود، طرز فکر آن‌ها تا حدی فرصت‌طلبانه است.

اخلاقیات، پول‌ساز است. سازمان اخلاقی نوظهور اشتیاق و توجه جدی و ویژه‌ای به مسائل اخلاقی نشان می‌دهد و از رفتارهای اخلاقی حمایت می‌کند و آن را ارج می‌نهد و هدف آن ترغیب مردم به انجام کار خوب و توسعه‌ی ارزش‌های رفتار اخلاقی مشترک است. سازمان اخلاقی به طور کامل استراتژی‌ها و مأموریت خود را با توجه به ارزش‌های اخلاقی تعیین می‌کند و این مسأله را به عنوان اصل اساسی انسجام سازمانی، مورد توجه قرار می‌دهد. این که یک شرکت چیست مهم است، نه این که چه کاری انجام می‌دهد (اشنایدر و بارسو، ۱۳۷۹).

خلاصه‌ای از توسعه‌ی اخلاقی شرکت‌ها

مرحله‌ی توسعه اخلاقی	نگرش و دیدگاه مدیریت	ویژگی‌های اخلاقی فرهنگ سازمانی	دستاوردهای اخلاقی شرکت	مصادیق
مرحله‌ی ۱: سازمان غیراخلاقی	برو و هر کاری که می‌توانی بکن، تا وقتی که گیر نیفتاده‌ای آن کار اخلاقی است، نقض اصول اخلاقی، اگر گرفتار شدی، بهای انجام تجارت و فعالیت است.	فرهنگ خلاف قانون، ثابت قدم بودن، خطرپذیری، هرکاری می‌توانی بکن و خارج شو.	هیچ‌گونه اصول رفتاری مدون یا سند دیگری وجود ندارد، به غیر از ارزش‌های قبلاً توافق شده چیز دیگری وجود ندارد.	بسیاری شرکت‌های کوچک، نظام بازبینی فیلم

نظریه‌های سازمان و مدیریت

.....

مرحله ۲: سازمان قانون‌گرا	مطابق چارچوب‌های قانونی عمل کن، با تغییراتی که عملکرد اقتصادی تو را تحت تأثیر قرار می‌دهد مبارزه کن، وقتی مشکلات اجتماعی بروز می‌کند از طریق روابط عمومی زبان‌ها را کنترل کن.	اگر قانونی و مشروع است خوب است، در محدوده مشخص عمل کن، سنگرها را حفظ کن و بدون مبارزه تسلیم مشو، عملکرد اقتصادی بر ارزیابی‌ها و پاداش‌ها مقدم است.	اگر یک اصول رفتاری مدون وجود داشته باشد تنها یک سند داخلی است، «کاری نکن که به شرکت ضرر و زیان وارد آید». «کارمند خوبی باش».	فوردپنیتو فایراستون ۵۰۰ نستله اینفانت آر. جی. رینولدز فیلیپ موریس.
مرحله ۳: سازمان تأثیرپذیر	مدیریت به ارزش فقط عمل نکردن بر مبنای قانونی واقف است، حتی اگر آن‌ها معتقد باشند که می‌توانند پیروز شوند، باز هم یک تفکر واکنشی دارند. سعی می‌کنند بین سود و اخلاقیات تعادل ایجاد کنند، اگر چه ممکن است کمی فرصت‌طلبی قلمداد شود، «اخلاقیات سودساز است» مدیریت شروع به آزمایش و یادگیری از اقدامات تأثیرپذیرتر می‌کند.	توجه فزاینده‌ای به دیگر افراد و گروه‌های ذی‌نفع (علاوه بر مالکان و سهام‌داران) وجود دارد، فرهنگ شرکت از دیدگاه و طرز فکر «شهروند مسئول» استقبال می‌کند.	اصول رفتاری مدون شرکت برون‌زاتر است و به عامه‌ی مردم توجه بیشتری می‌شود، دیگر ابزارهای اخلاقی هنوز توسعه نیافته‌اند.	پراکتر و گمبل (به تامپسون اعتماد کن) ابوت لبس بوردن
مرحله ۴: توسعه اخلاقی	نگرش و دیدگاه مدیریت	ویژگی‌های اخلاقی فرهنگ سازمانی	دستاوردهای اخلاقی شرکت	مصادیق

مرحله ۴: سازمان اخلاقی نوظهور	اولین بار است که به پیامدهای اخلاقی توجه بسیار مبذول می‌دارد، «ما می‌خواهیم کار خوب انجام بدهیم». ارزش‌های مدیران عالی سازمان همان ارزش‌های سازمان است، به مسائل اخلاقی توجه می‌شود، اما برنامه‌ریزی و سازماندهی بلند مدت برای آن نشده است. مدیریت اخلاقی به وسیلهی موفقیت‌ها و شکست‌ها مشخص می‌شود.	ارزش‌های اخلاقی بخشی از فرهنگ می‌شوند، این ارزش‌های محوری در برخی موارد رهنمودهای خوبی هستند، اما در سایر موارد نه، فرهنگی که چندان واکنشی نیست و نسبت به مشکلات اخلاقی فعالانه‌تر برخورد می‌کند.	اصول رفتاری مدون به مستنداتی عملیاتی تبدیل شده‌اند، موارد ذکر شده در این اصول نمایانگر ارزش‌های محوری سازمان هستند که در قالب، جزوات، بیانیه، نامه‌ها، کمیته‌ها و بازرسان مخفی مورد استفاده قرار می‌گیرند.	بوئینگ - جنرال میلز جانشین و جنرال داینامیکس کاترپیلار لوی استراس
مرحله ۵: سازمان اخلاقی	توجه متعال هم به پیامدهای اقتصادی و هم به پیامدهای اخلاقی، تحلیل‌گر اخلاقی یک شرکت کاملاً هماهنگ است که به طراحی استراتژی‌ها و مأموریت شرکت با توجه به اصول اخلاقی کمک می‌کند. از روش تجزیه و تحلیل SWOT سوات (نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت‌ها و تهدیدها) برای پیش‌بینی مشکلات و تجزیه و تحلیل پیامدهای مختلف آن استفاده می‌کنند.	سیما و وجه‌ای کاملاً اخلاقی، با ارزش‌های محوری به دقت انتخاب شده که نمایانگر آن وجه است، فرهنگ را جهت می‌دهد. فرهنگ شرکت برنامه‌ریزی مدیریت شده است تا اخلاقی باشد، روش‌های استخدام، آموزش، اخراج کارکنان و پاداش همه سیمایی اخلاقی دارند.	اسناد موجود بر سیمای اخلاقی شرکت و بر ارزش‌های محوری آن تأکید می‌کنند. تمام مراحل مستندسازی سازمانی چنین سیمایی را نشان می‌دهند.	

آبراهام کورمن

کورمن تئوری «خود هماهنگی» را مطرح کرد. او پیشنهادهای اصلی خود را به شرح ذیل خلاصه می‌کند:

۱- فرآیندهای انگیزش تابعی از گزینه‌های هماهنگ شدن با نظام‌های اعتقادی مربوط به ماهیت خود، دیگران و دنیا هستند.

۲- نظام‌های اعتقادی که به سطوح مختلف پیشرفت، پرخاشگری و خلاقیت منجر می‌شوند، تابعی از محیط‌های یکسان هستند و ممکن است در آن محیط‌ها نشو و نما کنند.

۳- تغییر و دگرگونی محیط‌ها در جهت‌هایی که به وسیله‌ی الگوی نظری تعیین شده است، منجر به تغییراتی در پیشرفت، پرخاشگری و خلاقیت خواهد شد.

کورمن این پیشنهادهای را براساس دو فرض مطرح می‌کند؛ اول، انگیزش فرد جهت رسیدن به پیامدهایی است که با باورهای او درباره‌ی خود و دیگران و با درجه‌ی باور او نسبت به نظام ارزشی حاکم در سطح جامعه، هماهنگ باشد. دوم، آن‌چه فرد درباره‌ی خود، دیگران و جامعه یاد می‌گیرد تا حدودی تابع باورهای واقعی و نمادی دیگران است. تئوری خودهماهنگی کورمن در طیف وسیع تئوری‌های رفتاری، مانند آن‌چه کارل راجرز در تبیین رفتارهای بهنجار و نابهنجار مطرح و بحث کرده است، قرار می‌گیرد.

کنش متقابل افراد در سازمان‌های کار، واکنش آنان را نسبت به شغل و مشارکت سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد. گروهی از تئوری‌های شناختی با عنوان کلی «تئوری فرآیندهای مبادله‌ی اجتماعی» مورد توجه است. به عبارتی در مطالعه‌ی فرآیندهای مبادله اجتماعی دو فرض ساده به چشم می‌خورد:

۱- مشابهت ضمنی مابین فرآیندی که فرد روابط اجتماعی خود را ارزیابی می‌کند و مبادلاتی که در بازار حاکم است.

۲- این تئوری‌ها متوجه فرآیند تصمیم فرد مبنی بر خشنود یا خشنودکنندگی مبادله‌ی ویژه است.

بیشتر تئوری‌های مبادله به فرآیندهای مقایسه اجتماعی در زمینه‌ی ارزیابی افراد از روابط مبادله نقش محوری منجر می‌شوند (نایلی، ۱۳۷۳: ۸۵-۸۳).

جیمز برین کوئین

مدیران ارشدی که عهده‌دار مدیریت تحول استراتژیک در شرکت‌های بزرگ هستند، با درآویختن هنرمندان تحلیل‌های رسمی، فنون رفتاری و بازی قدرت، حرکتی تدریجی و گام به گام و منسجم به سوی اهدافی که در ابتدا به صورتی کلی شکل گرفته‌اند و با کسب اطلاعات جدید به طور مداوم اصلاح شده، تغییر شکل یافته‌اند را طی می‌کنند و این موجب می‌شود که بتوان انسجام‌بخشی این مدیران را با واژه‌ی «اعتقاد به حرکات تدریجی منطقی» بهتر توصیف کرد.

اهداف مدیران از حرکات‌های آگاهانه، آینده‌ی پرواز و تدریجی عبارتند از: بهبود بخشیدن به کیفیت اطلاعات مورد بهره‌برداری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت، ایجاد آگاهی، درک و اعتقاد روانی مورد نیاز در سازمان جهت اجرای مؤثر استراتژی، کاستن از تردیدهای گوناگونی که چنین تصمیم‌هایی را احاطه کرده‌اند؛ از طریق ایجاد فرصت لازم برای دادوستد اطلاعات بین تشکیلات و محیط اطراف آن.

ارتقای کیفیت تصمیمات استراتژیک

درگیر ساختن منظم افراد برخوردار از دانش‌های ویژه در فرآیند تصمیم‌گیری، جلب همکاری و مشارکت افرادی که قرار است مجری تصمیمات باشند و اجتناب از شروع و یا خاتمه‌ی پیش از موعد اقداماتی که موجب انحراف تصمیمات از جهت‌گیری صحیح آن خواهد شد.

افزایش هوشیاری و تعهد به صورت تدریجی

بیشتر موضوعات استراتژیک در ابتدا به صورتی مبهم و تعریف نشده ظهور کرده‌اند؛ مسائلی مانند تداخل در وظایف سازمانی، گسترش بازار محصولات، مخاطرات بیش از حد در یک بازار خاص و یا فقدان انگیزه یا تمرکز. برخی از این مسائل به صورت تناقضاتی در الگوی فعالیت‌های داخلی و یا اموری خلاف قاعده در مورد تصویر فعلی شرکت از آینده و مشاهداتی از محیط آینده‌ی شرکت مطرح شده‌اند. علائم ابتدایی ممکن است از هر جایی برسند و این امکان نیز وجود دارد که این علائم با امواج مزاحم اشتباه گرفته شود. البته بحران، خود راعموماً در شکل فوریت‌های جدی در سیستم‌های کنترل عملیات آشکار می‌کند. لیکن اگر تشکیلات بخواهد تا زمانی که علائم و امواج دریافتنی آن قدر رسا شود که سیستم‌های ارزیابی رسمی بتواند آن‌ها را دریافت دارند، صبر کند در آن صورت این امکان وجود دارد که انتقال

آرام و کارا دیگر ناممکن شده باشد.

احساس نیازهای پیشاپیش سیستم رسمی اطلاعات

برای پرهیز از دورزدن مدیران تحت نظر، این اقدامات را تنها باید به گردآوری اطلاعات محدود کرد؛ بدون آن که تصور شود به سطوح پایین دستوری داده شده، یا موافقتی اعلام کرده‌اند. اگر این سیستم به خوبی مورد عمل قرارگیرد، نظام انگیزشی و همچنین ارتباطات رسمی شرکت را بهبود خواهد بخشید.

بسط هوشیاری و درک

مدیران ارشد با گزینش و کنترل استعدادهای تشکیلات خود، آگاهی بیشتری درباره‌ی موضوعات حساس ایجاد می‌کنند و برای جلب مشارکت همگانی وظیفه‌ی اندیشه کردن را به پایین‌ترین سطوح سازمان انتقال می‌دهند. با وجود این، ایشان می‌توانند برای پرهیز از بروز مخالفت‌های غیرقابل رفع، احساس مسئولیت‌های بیش از حدی را که ناشی از احساسات و یا سرعت غیرقابل کنترل فعالیت‌ها کلیه‌ی پیشنهادهای دریافتی را در مراحل ابتدایی صرفاً مشورتی قلمداد کنند.

علائم بروز تحول عاملی برای اعتباربخشی

مدیران ارشد با علم به این که نمی‌توانند مطالب را مستقیماً با هزاران نفری که اجرای استراتژی را عهده‌دار خواهند بود، مطرح سازند، عمداً به انجام اعمال کاملاً آشکاری اقدام می‌کنند که در عین سکونت، پیام‌های پیچیده‌ای که هیچ‌گاه نمی‌توان آن‌ها را بیان کرد، به دیگران می‌رسانند. گروهی دیگر با انجام اقداماتی نمادین در ایجاد تحولات و همچنین سمت و سوی آن قصد خود را بر ملا می‌کنند.

مشروعیت بخشیدن به دیدگاه‌های نوین

به دلیل تشابهات موجود، عموماً گزینه‌های قدیمی‌تر نسبت به جدیدها کم‌خطرتر یا کم‌هزینه‌تر تصور می‌شود. از این رو مدیران ارشد اغلب آگاهانه اقدام به ایجاد گردهمایی می‌کنند، تا بدان وسیله فضا و زمان کافی برای تشکیلات به منظور بحث در باب موضوعات مخاطره‌انگیز فراهم کنند و پیامد راه‌حل‌های شناخته شده را امکان‌پذیر سازند. در بسیاری از موارد، همان مفاهیم استراتژیک که در ابتدا با مقاومت تند روبرو بودند، تنها با گذشت زمان در صورتی که مدیریت با اعمال فشار پیش‌هنگام جهت اجرای آن‌ها خصومت را دامن نزده باشد، اقبال و حمایت دیگران را جلب کرده است.

جابه‌جایی‌های تاکتیکی و راه‌حل‌های بخشی

این گونه تحرکات نوظهور و استراتژیک اغلب مستلزم حمایت و درک سیاسی وسیع‌اند تا به انرژی جنبشی مورد نیاز برای بقا برسند. برای تحقق این امر بهره‌برداری از کمیته‌ها، گروه‌های کار و گاه عقب‌نشینی می‌توان را فنون مورد قبول تلقی کرد. مدیر ارشد شرکت می‌تواند با گزینش اعضا و رئیس کمیته، زمان‌بندی جلسات و دستور جلسه به میزان وسیعی تاثیرگذار باشد؛ نتایج مورد نظر را جمع‌آوری کند و دیگر مدیران شرکت را به اتفاق نظر برساند. این گروه‌های کاری را به نحوی می‌توان متعادل ساخت که خود آموزش دیده، به ارزیابی موقعیت پرداخته و مخالفت‌ها را خنثی ساخته و یا بر آن‌ها چیره شود.

چیره شدن بر مخالفان

یک مدیر با فراست مایل نیست افرادی را که می‌توانند حامیان وی باشند، براند. در نتیجه در حد امکان می‌کوشد که حمایت دیگران را درباره‌ی دیدگاه‌های خویش جلب کند و با همیاری آن‌ها در صورت لزوم مخالفت‌های تند را بی‌اثر بسازد یا سد کند و یا نواحی بی‌تفاوتی که در آن‌جا پیشنهادها به نحو فاجعه‌آمیز مورد مخالفت قرار نمی‌گیرند، شناسایی کند. بیشتر این مدیران به دنبال شناسایی شرایطی هستند که در آن هیچ بازنده‌ای وجود ندارد و تمام بازیگران اصلی به سوی هدف مشترک برانگیخته می‌شوند.

ایجاد انعطاف‌پذیری ساختاری

دستیابی به انعطاف‌پذیری طراحی شده مستلزم انجام این اقدامات است:

الف) مطالعه‌ی پیش‌هنگام آینده برای شناسایی سرشت عمومی و اثر بالقوه‌ی فرصت‌ها و مخاطراتی که به احتمال زیاد شرکت با آن‌ها مواجه خواهد بود.

ب) ایجاد منابع کافی احتیاطی یا آزاد به منظور واکنش مؤثر در صورت بروز رویدادهای واقعی.

ج) آموزش و استقرار عمل‌کنندگان معتبر و برخورداری از پایداری روانی لازم به منظور انجام اقدامات سریع و منعطف، یا هدف بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده.

د) کوتاه ساختن مسیر تصمیم‌گیری مابین افراد و مدیران کلیدی عملیاتی و مدیران ارشد، به منظور استقرار سیستم واکنش سریع.

مفهوم انتظار سیستماتیک

در اختیار قرار گرفتن فرصت مناسب برای خرید یک شرکت و یا یک ساختمان، امکان

دارد که به رویدادهایی چون فوت یک شخص، متارکه یک زوج، بحران مالی، تغییر مدیریت یا سقوط ناگهانی بازار سهام مرتبط باشد. پیشرفت‌های تکنولوژیک نیز ممکن است مستلزم کسب دانش یا اختراع جدید و یا یک رویداد شانس بدون آمادگی کامل قبلی باشد. احتمال دارد که ورود برنامه‌ریزی شده به یک بازار تا تصویب قوانین جدید، امضای یک موافقت‌نامه تجاری یا تحول عمیق در ساختار رقابت امکان‌پذیر نباشد. اقدامات مربوط به تشکیلات را باید با توجه به برنامه‌ی بازنشستگی‌ها، ترفیعات و یا ناکامی مدیریت‌ها طرح‌ریزی کرد. در اغلب موارد اتخاذ یک استراتژی ویژه به زمان‌بندی و یا ترتیب و توالی چنین رویدادهایی متکی است.

استحکام بخشی تدریجی پیشرفت

مدیران قادرند با دستیابی به اطلاعات کلیدی، روشن شدن پاسخ پاره‌ای مسائل و یا تخصیص منابع ابعاد جدیدی از این اهداف را آشکار کنند.

ایجاد پابندی

مدیران ارشد اغلب اهداف انگیزشی دارند و فضایی مناسب برای ظهور پیشنهادها مبتنی بر تصور و انعطاف در حمایت‌ها فراهم می‌آورند و کمتر در یک پروژه‌ی خاص خود را مستقیماً درگیر می‌کنند. به این ترتیب می‌توانند همکاری سازمانی را جلب کنند؛ بدون آن که با تمرکز بیش از حد و پیش‌هنگام به یکی از راه‌کارها در صورت ناکافی بودن اعتبار شخصی خود را به مخاطره افکند.

تمرکز کردن به سازمان

مدیر ارشد شرکت در جایگاه رهبری و هدایت خویش می‌تواند به آرامی جریان ارسال پیشنهادها مربوط به راه‌حل‌ها از سطوح پایین به بالا را به وسیله‌ی آنچه در دست ناپیدا خوانده می‌شود، شکل دهد. آن‌ها از طریق شبکه‌ی اطلاعاتی خود قادرند بیان مفاهیمی را که مایلند، ترغیب کنند و یا این که بگذارند پیشنهادهایی که از حمایت ضعیفی برخوردارند به تدریج حذف شوند و یا در مورد پیشنهادهایی که مورد حمایت شدید قرار دارند، ولی شخصاً با آن‌ها موافق نبوده و تمایل ندارند که مخالفتشان نیز آشکار شود، موانع و یا آزمایش‌های سختی را تعیین کنند.

مدیریت بر ائتلاف‌ها

با بالا گرفتن فشارهای سیاسی در میان اعضای گروه‌های سطح بالای سازمان نسبت به یک تصمیم خاص، مدیریت ارشد شرکت در چارچوبی که به نظر خودش کامل‌ترین راه‌حل موجود است، می‌کوشد تا از میان وجوه گوناگون پیشنهادات ارائه شده به راه‌حل متوازی دست یابد که افراد برخوردار از بالاترین نفوذ در بین گروه‌ها فعالانه از آن حمایت کنند. در نتیجه جریانی از تصمیم‌ها در مورد موضوعات محدود استراتژیک که توسط ائتلاف‌های دائماً در حال تغییر شکل هسته‌ای با اهمیت قدرت اتخاذ می‌کنند، برقرار می‌شود. این تصمیم‌ها به تدریج به سوی اتفاق نظر وسیع‌تر، که مورد تأیید مدیریت و ائتلاف‌های پر قدرت باشد، تکامل می‌یابند.

رسمیت بخشیدن به تعهدات از طریق قدرت دادن به قهرمانان

مدیریت ارشد باید پیش از آن که منابع و امکانات را برای پروژه‌های مخاطره‌انگیز اختصاص دهد، به انتظار ظهور یک قهرمان بنشیند. ساختار رسمی تشکیلات باید برای حمایت از استراتژی اصلاح شود. پایبندی لازم در مورد حرکت‌های بسیار با اهمیت جدید باید در برنامه‌ی رسمی شرکت عینیت یابند. بودجه‌ی مشروح برنامه‌های نظام کنترل و سیستم تشویق و پرداخت پاداش مدیریت ارشد و مسئول راهبری شرکت باید اطمینان یابد که به کارگیری کارکنان نیز با اهداف جدید همسو است و در صورتی که شرایط اجازه دهد، حامیان و طرفداران پروپاقرص حرکت‌های جدید نیز در پست‌های مناسب منصوب شوند.

حفظ پویایی

مدیریت ارشد برای ایجاد پایبندی و تعهد نسبت به موضوعات و مفاهیم جدید، مدیران و افرادی را گرد خود جمع می‌کند که جهان را مانند خویش می‌بینند. این افراد به مانع و حجابی سیستماتیک در مقابل آرا و عقاید دیگران مبدل می‌شوند. از این رو، مدیریت موفق و کارساز به عمد فرآیند تحول را استمرار می‌بخشد و مدام چهره‌های جدید و انگیزه‌های نو را در سطح بالای شرکت معرفی می‌کنند. اینان با آگاهی کامل بسیاری از حرکت‌های استراتژیک را که خود ایجاد کرده‌اند، به کناری می‌نهند و این از نظر روانی وظیفه‌ای بسیار دشوار ولی ضروری است.

انسجام بخشی بین فرآیندها و منافع

این فرآیند، مبین تطبیق با مشکلات عملی، روانی و اطلاعاتی ناشی از هدایت جمعی و مؤثر افرادی برخوردار از استعدادها و علائق ناهمگون در محیطی پویا و در حال تحول دائمی

است. بخش عمده‌ی نیروی موجود در بین نظریه‌ی حمایت از این فرآیند، گام به گام و به صورت تدریجی از اشتیاق به دستیابی و بهره‌برداری توان‌های روحی و استعداد کل تشکیلات با هدف ایجاد همبستگی و هویت بخشی به استراتژی نوظهور ناشی می‌شود. مابقی را می‌توان نتیجه‌ی شدت تعامل عوامل و تأخیرات تصادفی دانست که زیر سیستم‌های مستقل تشکیل دهنده‌ی استراتژی کلی را متأثر می‌سازد.

فنون رسمی-تحلیلی

مدیران برای برقراری ارتباط درونی و ارزیابی منابع مورد نیاز منافع مورد انتظار و ریسک متحمل در مقایسه با سایر عناصر تشکیل دهنده‌ی استراتژی کلی بنگاه از فرآیندهای رسمی برنامه‌ریزی بهره‌برداری می‌کنند. گروهی دیگر به مدد فنون سناریوسازی سعی می‌کنند که آثار و روابط بالقوه و مورد انتظار را به تصویر بکشند. در حالی که برخی از آنان برای درک بهتر میان کنش‌های بنیادین مابین زیر سیستم‌های کل بنگاه و محیط از مدهای پیچیده‌تر برای پیش‌بینی آینده استفاده می‌کنند. با این حال مدیرانی وجود دارند که با به کارگیری کارکنان متخصص تحت نام‌هایی چون حامیان شیطان یا گروه‌های ستیزه‌جو از ارزیابی کلید ابعاد بااهمیت استراتژی خود اطمینان حاصل می‌کنند.

جنبه‌های گوناگون رفتار - قدرت در مدیریت بر ائتلاف

مدیران می‌دانند که در حمل تلافی فشارهای بی‌شمار از جانب سهامداران، طرفداران حفظ محیط زیست، دستگاه‌های دولتی، مشتریان، فروشندگان به شرکت، توزیع کنندگان، واحدهای تولیدی، تیم‌های بازاریابی، فن‌آوران، اتحادیه‌ها، فعالان در زمینه‌های خاص، تک تک کارمندان و مدیران جاه‌طلب و امثال آنها قرار دارند و نیز می‌دانند که حتی افراد خوش‌نیت و آگاه نیز ممکن است به سادگی در مورد احترامات شایسته به مخالفت برخیزند. تیم مدیریت رده‌ی اول شرکت به منظور پاسخگویی به فشارها و دسته‌بندی‌های در حال تحول این گروه‌ها، به صورت مستمر سازماندهی و دسته‌بندی خود را نسبت به موضوعات گوناگون شکل داده و بازبینی می‌کند.

تبیین و ارزیابی حرکت‌های کلیدی و پرداخت پاداش

مطلوب‌تر است که این موضوعات در جدولی حاوی اهداف و برنامه‌ها شکل داده شود و یا عبور از مرزبندی‌های رسمی بین بخش‌های سازمان بر امر انتخاب و رده‌بندی طرح‌ها در درون بخش‌ها تسلط یابد. این جدول به نوبه‌ی خود می‌تواند به عنوان مبنایی برای ارزیابی

عملکردها، کنترل و نظام پرداخت پاداشی که برای اجرای صحیح استراتژی موردنظر اطمینان بخش باشد، مورد استفاده قرار گیرد.

نتیجه

مدیران موفق در شرکت‌های مورد بررسی، به طور منطقی و تدریجی به بهبود کیفیت اطلاعات مورد استفاده در تصمیم‌گیری‌های کلیدی می‌پردازند تا بر فشارهای سیاسی و شخصی که در مقابل تحول پایداری می‌کنند، چیره شوند و مشکلات ناشی از متغیر بودن زمان‌بندی مراحل تصمیم‌گیری‌ها را ساده و آگاهی سازمانی در درک و تعهد روانی را پیریزی کنند.

کوئین

کوئین و مدل ارزش‌های رقابتی اثربخشی

رابرت ای. کوئین استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در دانشگاه میشیگان است. علاقه‌ی تحقیقاتی او اثربخشی و رهبری سازمان است. وی تقریباً به ۱۰۰ شرکت از ۵۰۰ شرکت مجله‌ی معروف «فورچون» مشاوره داده است. از جمله کارهای او می‌توان به «یک مدیر ارشد شدن» (۱۹۹۵)، «شناخت و تغییر عمیق فرهنگ سازمانی، مبتنی بر چارچوب ارزش‌های رقابتی» (۱۹۹۸) به همراه کیم کامرون، «تغییر جهان: چگونه افراد عادی می‌توانند نتایج فوق‌العاده‌ای به دست آورند» (۲۰۰۰) و «شرکت رهبران» (۲۰۰۱) اشاره کرد.

مدل ارزش‌های رقابتی اثربخشی

کوئین به همراه یکی از همکارانش مدلی را در اثربخشی سازمان ارائه کرده که به نام مدل «ارزش‌های رقابتی» مشهور است. در مفهوم وسیع، اثربخشی سازمانی به قضاوت‌های انسانی در این مورد اشاره دارد که آیا یک سازمان به طور رضایت‌بخشی عمل کرده است یا خیر؟ اگرچه در مورد اثربخشی دیدگاه‌های مختلفی از جمله روش سیستم رویکرد فرآیند درونی سازمان و رویکرد نیل به هدف وجود دارد، اما یکی از دیدگاه‌های جامع در این مورد، رویکرد ارزش‌های رقابتی است که از سوی رابرت کوئین و جان رورباخ ارائه شده است. این رویکرد با این فرض شروع می‌شود که بهترین معیار وجود ندارد. مدیران در انتخاب معیار اثربخشی سازمانی، براساس ترجیحات و منافع فردی و ارزش‌های شخصی تصمیم می‌گیرند. ارزش‌های مدیریتی که بر کارکرد سازمانی اثر می‌گذارد، ممکن است با استفاده از دو عامل

تشریح شود:

۱- تمرکز سازمانی: تمرکز سازمانی اشاره دارد که آیا ارزش‌های غالب برای سازمان درونی است یا بیرونی؟ تمرکز درونی، مدیریتی را منعکس می‌کند که به رفاه و کارآیی توجه دارد، در حالی که گرایش بیرونی به سلامت سازمان با عنایت به محیط توجه دارد.

۲- ساختار سازمانی: ساختار سازمانی اشاره دارد که آیا ثبات، موضوع ساختاری غالب است یا انعطاف‌پذیری. ثبات، مدیریتی را منعکس می‌کند که کنترل از بالا به پایین را ترجیح دهد و مشابه ساختار مکانیک است. در حالی که انعطاف‌پذیری به انطباق و تغییر اهمیت می‌دهد و مشابه ساختار ارگانیک است.

سازمان مبتنی بر این دو بعد، ممکن است به چهار مدل مختلف از اثربخشی طبقه‌بندی شود.

هر مدل تأکید متفاوتی را با توجه به مشکلات ارزشی اساسی، منعکس می‌کند:

الف) مدل سیستم‌های باز: مدل سیستم‌های باز ترکیبی از تمرکز بیرونی و ساختار منعطف را منعکس می‌کند. اهداف اولیه‌ی این مدل رشد و کسب منابع است. سازمان این اهداف را از طریق اهداف فرعی انعطاف‌پذیری، آمادگی و ارزیابی مثبت بیرونی به دست می‌آورد. ارزش غالب در این مدل، ایجاد یک رابطه‌ی خوب با محیط، به منظور کسب منابع و رشد در اندازه است. این مدل مشابه مدل منابع سیستم است.

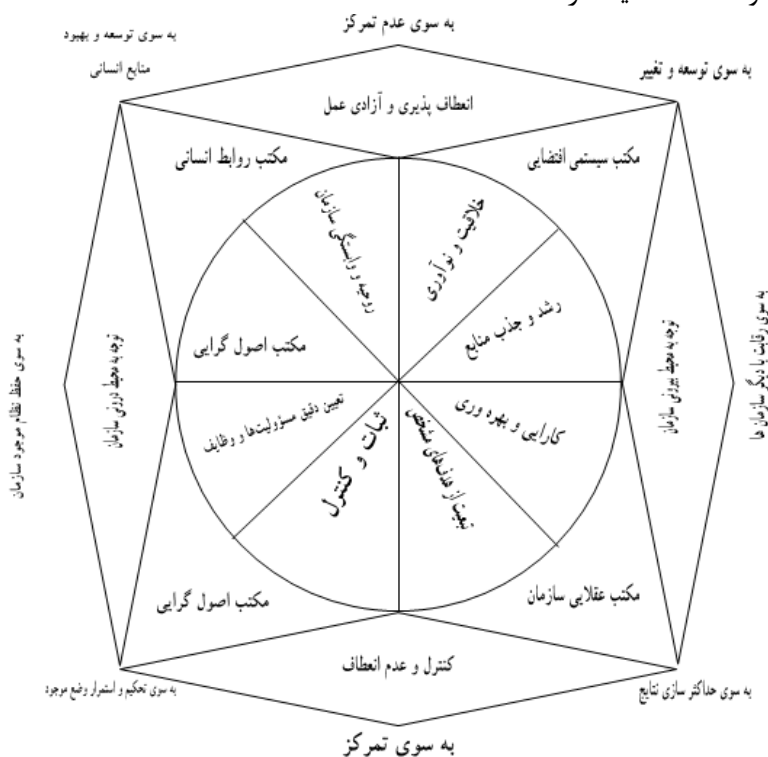
ب) مدل هدف عقلایی: مدل هدف عقلایی ارزش‌های کنترل ساختاری و تمرکز بیرونی را ارایه می‌کند. اهداف اولیه‌ی بهره‌وری، کارآیی و سود است. سازمان می‌خواهد با روش کنترل شده‌ای به اهداف نهایی نائل شود. اهداف فرعی که این پیامدها را تسهیل می‌کنند، برنامه‌ریزی درونی و هدف‌گذاری است که ابزارهای مدیریت عقلایی محسوب می‌شوند. مدل هدف عقلایی مشابه دیدگاه هدف است.

ج) مدل فرآیند درونی: مدل فرآیند درونی، ارزش‌های تمرکز درونی و کنترل ساختاری را منعکس می‌کند. پیامد اولیه، محیط سازمانی با ثبات است که به طور مداوم خود را حفظ می‌کند. سازمان‌هایی که در محیط خوب شکل گرفته‌اند و به سادگی به دنبال حفظ موقعیت کنونی خود هستند، با این مدل انطباق دارند. اهداف فرعی این مدل، شامل مکانیسم‌هایی برای ارتباطات کارا، مدیریت اطلاعات و تصمیم‌گیری است.

د) مدل روابط انسانی: مدل روابط انسانی، ارزش‌های تمرکز درونی و ساختار منعطف

را نشان می‌دهد. در این مدل، موضوع بهبود منابع انسانی مطرح است. به کارکنان فرصتهایی برای استقلال و بهبود ارائه می‌شود. مدیریت در جهت اهداف فرعی همبستگی، روحیه و فرصت‌های آموزش کار می‌کند. سازمان‌هایی که با این مدل منطبق هستند، بیشتر به جای محیط با کارکنان سروکار دارند (نارایانان ونت، ۱۹۹۳: ۱۶۷-۱۶۵).

مدل‌های چهارگانه‌ی مذکور در شکل زیر خلاصه شده است. بعد سومی نیز به مدل دو بعدی فوق، اضافه شده که در آن دو پارامتر، وسایل و امکانات قابل توجه به نتایج نهایی، مورد توجه قرار گرفته است. به طوری که اولی به فرآیندهای درونی سازمان در بلندمدت و دومی به نتایج نهایی کوتاه‌مدت تأکید دارند.



مدل تلفیقی مکاتب مدیریت

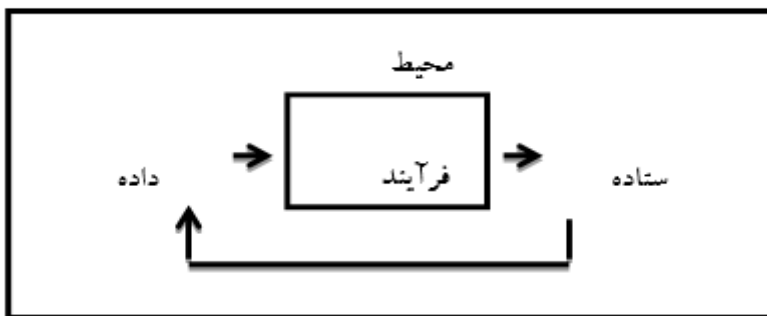
موریس ال کوک

کوک با به کارگیری اصول و فنون مدیریت علمی در چارچوب‌های حکومتی و حتی آموزشی، شناخت تازه‌ای پدید آورد. او نشان داد که مدیریت علمی در تمام زمینه‌ها و انواع سازمان‌ها قابل استفاده است.

وی همچنین ثابت کرد که هر کارمند در یافتن بهترین راه تشریک مساعی می‌کند. از این نظر، او کاملاً متفاوت از تیلور می‌شود که به گونه‌ای تلویحی بیان می‌داشت که فقط کارشناسی وارد به امور تجزیه و تحلیل مشاغل می‌تواند این وظیفه را به درستی انجام دهد. کوک همچنین اندرزهای ویژه‌ای را برای مدیریت دانشگاه جهت آموزش ارائه کرد.

آلفرد کورزیبسکی

آلفرد کورزیبسکی در زمره‌ی قدیمی‌ترین افرادی است که در زمینه‌ی تئوری نوین مطالبی انتشار داد. تأکید او بر ماهیت پویای واقعیت‌ها استوار بود و مطالعات خود را علم معانی عمومی نامید. کتاب اصلی کورزیبسکی در سال ۱۹۳۳ میلادی انتشار یافت. او در این کتاب، نظرات و دیدگاه‌های خود را این گونه مطرح کرد که ما در سه دنیای متفاوت زندگی می‌کنیم؛ دنیای حوادث، دنیای واقعیات و دنیای علائم و نشانه‌ها.



بازخورد

(هیکس و گولت، تئوری‌های سازمان و مدیریت: ۱۹۳)

وی همچنین زبان و ارتباطات را مورد توجه قرار داد که شامل نکات عمده و حساسی مانند جملات، استنباط‌های شنونده، محدودیت‌های زبان (عدم انعطاف) محیطی که ارتباط در بستر آن انجام می‌گیرد، ماهیت کلمات و اهمیت ادراک شنونده بود. یکی از تئوری‌های بحث‌انگیز، تئوری توسعه‌ی معنی‌شناسی کلی به وسیله‌ی آلفرد کورزیبسکی است. این تئوری به گونه‌ای ذاتی، مطالعه‌ی واقعیت است. در تئوری معنی‌شناسی کلی، افراد صرفاً به مشاهده و درک واقعیت می‌پردازند؛ یعنی با استفاده از روش‌هایی که دریافت‌ها و ادراکات افراد به وسیله‌ی آن‌ها شکل می‌گیرد و از طریق نمادها به ویژه زبان به جهان و واقعیات دست می‌یابند.

اکثر ما در ظاهر فکر می‌کنیم که واقعیات را به راحتی می‌شناسیم و می‌بینیم؛ گرچه در واقع، چنین نیست. به عنوان مثال ما هر روز به طور معمول صندلی، دیوار و یا مدادی را به عنوان عینیت‌های ثابت مشاهده می‌کنیم. این عینیت‌ها حالت ایستایی ندارند؛ بلکه از مولکول‌هایی ساخته شده‌اند که به نوبه‌ی خود متشکل از اتم‌های مرکبند. این چنین جهان میکروسکوپی اگرچه ثابت است، اما حالتی متحرک و متغیر دارد. به زبان ساده، ما صرفاً مو را می‌بینیم، اما پپیش آن را نمی‌بینیم. واقعیت، ذاتاً ترکیبی از مجموعه‌ی نیروهایی است که پیوسته در حال تغییر و تحرک بوده و پایداری و ایستایی را نمایان می‌کنند.

واقعیات از رویدادها و همه‌ی چیزهایی که در فرآیند قرار می‌گیرد، ساخته می‌شود. بنابراین موضوعاتی که مردم درباره‌ی آن‌ها به تفکر می‌پردازند و ساخت جهان پیرامون را بر مبنای آن‌ها می‌پندارند، فقط بخش‌های محسوس و قابل مشاهده‌ی رویدادهای یک فرآیند را دربرمی‌گیرد و نه همه‌ی آن‌چه در واقعیت وجود دارد. چنین مفهومی از تغییر و تحول جهانی، به این نتیجه‌گیری منجر می‌شود که افراد حداقل در سه جهان متفاوت زندگی می‌کنند:

۱- جهان رویدادها: همان جهان انرژی که دانشمندان تشریح می‌کنند و مشاهده‌ی آن ورای توانایی‌های انسانی است.

۲- جهان عینیت‌ها: دنیای میکروسکوپی و قابل مشاهده که انسان حس می‌کند و ابزار علمی نیز وجود آن‌ها را نشان می‌دهد.

۳- جهان پندارها (تمثیل‌ها): جهان واژه‌ها، نشانه‌ها، برداشت‌ها و عناصر مشابه که امکان ایجاد ارتباط در زمینه‌ی جهان دوم را فراهم می‌سازد.

اگر ما این سه سطح را بشناسیم، اما اغلب یکی را با دیگری اشتباه می‌گیریم. بنابراین هم توانایی ما برای درک و احساس و هم قدرت ما برای ارتباط یافتن به آن چه درک می‌کنیم محدود است. یکی از نتایج این محدودیت این است که امکان دارد مردم با توجه به تجارب قبلی خود محرک مشابهی را در جهات گوناگون تفسیر کنند. برای مثال، سرپرستی را در نظر بگیرید که گروهی از کارکنان خود را در حال استراحت تماشا می‌کند. در چنین شرایطی سه حالت اتفاق می‌افتد:

الف) برای سرپرستی که معتقد است کارکنان اساساً تنبل هستند، صحنه‌ی بیکاری، این ارتباط را با او برقرار می‌کند که کارکنان عاطل و باطل‌اند و باید کار بیشتری به آنان واگذار شود.

ب) برای سرپرستی که معتقد است کارکنانش خود انگیزه و ممتازند، صحنه‌ی بیکاری این ارتباط را پدید می‌آورد که آنان از یک استراحت استحقاقی و سزاوارانه خوب بهره می‌برند. ج) برای سرپرستی که شخصیتی نامطمئن و متزلزل دارد، صحنه‌ی بیکاری باعث ایجاد این ارتباط می‌شود که آنان در حال توطئه‌چینی بر ضد او هستند و به عبارتی قدرت وی را تهدید می‌کنند.

کافر و آکرمن

کافر و آکرمن چنین فرض می‌کنند که سیاست‌های تخصیص و میزان استفاده از منابع از طریق فرآیندهای انگیزشی دور یا نزدیک، تحقق می‌یابد. این فرآیندها، تخصیص یا بسیج بخش‌هایی از ظرفیت منبع را برای فعالیت‌های حین وظیفه، خارج از وظیفه و خود تنظیمی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

وقتی وظیفه‌ای تخصیص بیشتر از منابع شناختی را طلب کند (در مراحل اولیه‌ی مهارت‌آموزی)، در این صورت فرد دقت بیشتری به کار می‌گیرد. برعکس، وقتی شغل به دقت بیشتری نیاز نداشته باشد (در مراحل بعد از مهارت‌آموزی) در این صورت دقت فرد بیشتر متوجه فعالیت‌های خارج از وظیفه می‌شود. در این الگو، علاوه بر فرآیندهای انگیزشی دور و نزدیک که ظرفیت شناختی اولیه و سیاست تخصیص منابع را در جهت فعالیت‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ هدف‌ها، مشوق‌ها، تمایلات سرشتی و آگاهی‌های فراشناختی نیز به نوبه خود در این فرآیندهای انگیزشی مؤثر واقع می‌شوند. فعالیت‌های خود تنظیمی، در حین مهارت

کارآموزی، کار و ساز و اساسی را برای ایجاد تغییر در سیاست تخصیص منبع (به عنوان مثال، از طریق ایجاد دگرگونی در تابع کوشش، عملکرد ادراک شده) برعهده می‌گیرند. بدون فعال شدن فرآیندهای خود تنظیمی انتظار می‌رود که میزان تخصیص منابع در کار، به همان میزانی باشد که فرد در مراحل اولیه‌ی انجام کار، به کار می‌بسته است.

در نتیجه در این نظریه، اثربخشی مداخله‌گری‌های انگیزشی در عملکرد کار، باید در پرتوی تفاوت‌های فردی از لحاظ ظرفیت منابع شناختی و میزان زمانی که در کار لازم است، مورد توجه قرار گیرد. هنگامی که بر اثر آموزش، از میزان دقت مورد تقاضای شغل کاسته شود، اهمیت نسبی تفاوت‌های فردی در استعدادهای هوشی برای عملکرد کم می‌شود و بر اهمیت نسبی فرآیندهای انگیزشی که دقت مورد تقاضای شغل را در حین انجام کار و در طول جریان کار حفظ کند، افزوده می‌شود. همچنین مشخص می‌شود که علاوه بر دقتی که در جهت فعالیت‌های خود تنظیمی در تعامل استعداد- انگیزشی جهت کوشش همراه با دقت کار لازم است، وقتی وظایف در چارچوب هدف‌های مشخصی تعیین شوند، دقت بیشتری مورد تقاضای کار است (نایلی، ۱۳۷۳: ۱۶۸-۱۶۷).

کانگنر و کانن‌گو

کانگنر و کانن‌گو اساتید دانشگاه «مک گیل» هستند. آنان با توجه به دستاوردهایشان چنین ابراز داشتند که رهبران فرهمند، هدف‌های آرمان‌گرایانه دارند که می‌خواهند آن‌ها را تأمین؛ کنند؛ نسبت به تأمین هدف شخصاً متعهد هستند و از ارزش‌های متعارف استفاده نمی‌کنند، قدرت‌بیان و اعتماد به نفس دارند و به عنوان پرچمداران نهضت جدید که موجب تغییرات اساسی می‌شوند (و نه به عنوان مدیرانی که حفظ وضع وجود می‌کنند) شناخته شده‌اند. به تازگی کوشیده‌اند تا مشخص کنند رهبران فرهمند چگونه می‌توانند پیروان خود را تحت تأثیر قرار دهند. این فرآیند با تصویری که رهبر از خود در ذهن دیگران ایجاد می‌کند، شروع می‌شود. چنین تصویری باعث می‌شود تا پیروان زمان حال به آینده‌ای بهتر (برای سازمان) بپیوندند (آینده‌ی مورد نظر ادامه‌ی زمان حال است).

سپس رهبر عملکردهای بسیار عالی در آینده را نوید می‌دهد و به پیروان اعتماد و اطمینان خاطر می‌دهد که به آن آرزوها خواهند رسید. این وضع (روحیه بخشیدن) باعث می‌شود که پیروان اعتماد به نفس پیدا کنند و به اصطلاح خود شکوفا شوند. آن‌گاه از طریق

گفتار و کردار مجموعه‌ای از ارزش‌های جدید ارائه می‌دهند و با رفتار خویش به صورت الگویی درمی‌آید که پیروان درصدد تقلید از وی برآیند. سرانجام یک رهبر فرهمند دست به ایثار و از خود گذشتگی می‌زند و با انجام کارهای غیرمتعارف (خارق‌العاده) و رفتار خویش به پیروان تلقین می‌کند نسبت به تصویری که از او در ذهن خود دارند، اعتقاد راسخ داشته باشد. *کاتنگر* و *کانن گو* ویژگی‌های رهبران فرهمند را شامل موارد زیر می‌دانند:

- ۱- **اعتماد به نفس:** آنان نسبت به توانایی و قضاوت خود اعتماد کامل دارند.
- ۲- **دیدگاه:** این یک هدف آرمان‌گرایانه است که آینده را بهتر از وضع وجود متجلی می‌سازد.
- ۳- **قدرت بیان:** آنان می‌توانند دیدگاه خود را به گونه‌ای که قابل فهم پیروان باشد، ابراز کنند.
- ۴- **اعتقاد راسخ به هدف:** رهبران هدفمند نسبت به دیدگاه و هدف خود اعتقادی راسخ دارند و آماده‌ی پذیرش خطرهای بزرگ هستند.
- ۵- **رفتار خارق‌العاده: آن‌ها** که از نوعی جذابیت خاص برخوردارند و از نظر رفتار پدیده‌ای نو، غیرمتعارف و مخالف با هنجارهای رایج ارائه می‌کنند، هنگامی که در کار خود پیروز شدند، رفتارهایشان موجب تحسین، ستایش و تعجب پیروان می‌شود.
- ۶- **عامل تغییر:** رهبران فرهمند را به عنوان عاملانی می‌پندارند که موجب تغییرات اساسی می‌شوند.
- ۷- **شناخت محیط:** این رهبران می‌توانند محدودیت‌های محیطی را به صورتی واقع‌گرایانه تعیین کنند و منابع لازم برای ایجاد تغییر را مشخص کنند (رابینز، ۱۳۷۷: ۶۸۳-۶۸۱).

جان کاتر

جان کاتر چنین استدال می‌کند که مدیران موفق از روش‌ها و فنون ثابت شده و معینی استفاده می‌کنند و قدرت خود را در راه بهبود بهره‌وری اعمال می‌کنند و او بر این باور است که استفاده‌ی بهینه از قدرت، در محیط خارجی جایگاه مهمی داشته است. برخی از ویژگی‌های مدیرانی که در اعمال قدرت موفق هستند، عبارتند از:

- ۱- نسبت به منبع قدرت خود حساس باشد. او پایه‌ی اقدام خود را بر انتظارات

مردم می‌گذارد.

۲- با توجه به پنج پایگاه قدرت، او به هزینه‌ها، خطرهای و منافع مربوطه توجه می‌کند و مشخص کرده که در هر شرایطی از کدام پایگاه قدرت باید استفاده کرد و برای هر فرد چه نوع قدرتی باید اعمال شود.

۳- برای هر یک از پنج پایگاه قدرت ارزش قائل شود.

۴- در مسیر رهبری (شغلی) هدف‌های معقول داشته باشد تا در راه تأمین آن‌ها بر میزان قدرت خود بیفزاید.

۵- همواره بر نفس خویش تسلط کامل داشته باشند و به هنگام اعمال قدرت بلوغ و کمال خود را نشان دهند. خود را دستاویز قدرت خویش قرار نمی‌دهد و بی‌جهت بر زیردستان و اطرافیان سخت‌گیری نمی‌کند.

۶- این واقعیت را درک می‌کنند که وجود قدرت برای بهتر انجام دادن کارهاست. به هنگام استفاده از قدرت احساس راحتی و آرامش می‌کنند.

میشل کروزیِر

میشل کروزیِر در کتاب «پدیده بوروکراتیک» (۱۹۶۴) بوروکراسی را به عنوان سازمانی که نمی‌تواند رفتار خود را از طریق تجربه مورد اصلاح قرار دهد، معرفی می‌کند. در یک سازمان بوروکراتیک این امکان وجود دارد که قوانین موجود توسط افرادی که در آن سازمان خدمت می‌کنند، به نفع خود آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. چنین سیستمی عمیقاً با نیازهای بازرگانی و تکنولوژی امروز وفق داده شده است.

کرون

کرون و دیگران در سال ۱۹۸۷ مدل‌های دیگری برای ارتباطات ارائه دادند. این محققان ضمن تأکید بر آثار تحقیقات تجربی بر فرآیند ارتباطات سازمانی در دو دهه‌ی گذشته (قبل از سال ۱۹۸۷) لزوم توسعه‌ی تئوری پایه به عنوان نقطه‌ی آغازی، که از طریق آن ارتباطات سازمانی دارای تعریف و در نتیجه مدل کارآمدتری باشند، را تشخیص دادند. محققان مذکور برای مدل‌سازی بر چهار موضوع مختلف تمرکز داشتند که عبارتند از: ۱- دیدگاه مکانیکی؛ ۲- دیدگاه روانشناسی؛ ۳- دیدگاه نمادی - تفسیری؛ ۴- دیدگاه تعامل سیستم‌ها.

کست و رزنویگ

کست و رزنویگ سیستم‌ها را به نرم و سخت طبقه‌بندی کرده‌اند؛ در واقع دو نگرش به سیستم‌هاست. سیستم‌های سخت دیدگاهی متعلق به طراحان یا مهندسان سیستم است. آنان برای آفرینش سیستم‌های مصنوعی در تلاش هستند، سیستم‌هایی که برای ارضای نیاز معین روشی مؤثر و اقتصادی به کار می‌آید و دیدگاه سیستم‌های نرم متعلق به پیروان مکتب رفتار، مدیریت، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی و دیگر رشته‌های علوم انسانی است. در مدل «بولدینگ» سه سطح اول سیستم‌های سخت و سطوح چهارم، پنجم و ششم سیستم‌های زنده و سه سطح آخر سیستم‌های نرم هستند که در (شکل ۸۰) آمده است (سیدجوادین، ۱۳۸۲).

نگرش مهندسی	شماره طبقات	طبقات سیستمی	ویژگی	نمونه واقعی
سخت افزار	۱	سطح ساختار	ایستایی حرکت از پیش تعیین شده کنترل مدار بسته	پل منظومه‌ی شمسی / ساعت ترموستات
	۲	سطح پویای ساده یا متحرک		
	۳	ساده سایبرنتیکس		
زنده	۴	سیستم‌های باز یا تک یاخته	پویا، زنده، دارای رشد و تولید مثل رشد، تولید نسل، تقسیم کار دارای مغز، تحریک پذیری و توان آموختن	سلول‌های زنده گیاهان پرنده و دیگر جانوران
	۵	سطح رستنی یا نبات		
	۶	سطح حیوانی		
نرم افزار	۷	سطح انسان	توان علم‌آموزی، بهره‌گیری از علم یا خودآگاهی، قدرت تعبیر و تفسیر علائم ارتباطات، دانش‌ها و نقش‌های معین در جامعه ناشناخته و نامحدود	انسان‌ها خانواده سیستم‌های ریاضی و ترکیبات منطقی، الهیات و فلسفه
	۸	سطح سازمان اجتماعی		
	۹	سیستم‌های ناشناخته یا ماوراءالطبیعه		

چنین به نظر می‌رسد که تئوری عمومی سیستم‌ها ما را از قید و بند یا محدودیت‌های روش مکانیکی رها کند و دلایل‌هایی ایجاد می‌شود تا بتوان براساس آن اصول مبتنی بر اندیشه‌ی سیستم بسته را نفی و رد کرد. این تئوری برای نظریه‌پردازان مدیریت و سازمان یک حوزه‌ی تفکر غالب ارائه می‌کند تا آن‌ها بتوانند تمام دانش‌های مختلف متعلق به رشته‌های علمی ذی‌ربط را در الگوی سیستم‌های خود بگنجانند.

از لحاظ تاریخچه فیلیپس و همکاران بر این باورند که ریشه‌های فلسفی تئوری عمومی سیستم‌ها به زمان‌های بسیار گذشته و دست کم، به فیلسوف معروف آلمانی هگل می‌رسد. به عبارتی می‌توانیم مفاهیم اصلی دیدگاه عمومی سیستم‌ها را شامل موارد زیر بدانیم:

۱- سیستم‌های فرعی یا اجزای تشکیل دهنده‌ی سیستم

۲- کل‌گرایی، هم‌افزایی و گشتالت

۳- دیدگاه مبتنی بر سیستم باز

۴- الگوی مبتنی بر تبدیل اقلام ورودی به اقلام خروجی

۵- مرزهای سیستم

۶- بی‌نظمی منفی

۷- حفظ ثبات و خودایستایی پویا

۸- بازخورد نتیجه

۹- سلسله مراتب اختیارات سازمانی

۱۰- تفکیک واحدهای وظیفه‌ای و تخصصی

۱۱- در پی هدف‌های متعدد بر آمدن

۱۲- هم‌پایانی در سیستم باز

تحقیق درباره‌ی سازمان‌ها، یکی از علوم کاربردی محسوب می‌شود؛ زیرا دانش حاصل برای حل مسأله‌ی سازمان یا نهادی که دارای فعالیت بادوام است، مناسب است. در ارائه‌ی تئوری چندین منبع سازمان تأثیر مهمی دارند. تحقیقات استقرایی و استنتاجی که در زمینه‌های مختلف علمی انجام می‌شوند، می‌توانند پایه‌های نظری یا تئوری موضوع‌هایی را ارائه دهند که برای درک سازمان و مدیریت مفید واقع می‌شود. تجربه‌هایی که مدیران در مرحله‌ی عمل به دست می‌آورند نیز می‌تواند در ارائه تئوری سازمان جایگاه مهمی داشته باشد. به صورتی گذرا، مدیریت بر پایه مجموعه‌ای از دانش قرار گرفته است و در سایه‌ی

تجربه‌ها و تحقیقات علمی و مشهوری که درباره‌ی سازمان‌ها انجام شده است، به دست می‌آید. این مجموعه‌ی دانش که در سایه‌ی تئوری و تحقیق به دست آمده است، باید به صورت رویه‌های مدیریتی و طرح‌های سازمانی اثربخش‌تر درآید. از نکاتی که باید مدنظر قرار دهیم دیدگاه سیلورمن است. وی اعتقاد دارد؛ شاید لازم نباشد که سازمان را با یک موجود زنده مقایسه کنیم. سازمان می‌تواند به صورت سیستم باشد، ولی این سیستم الزاماً طبیعی نخواهد بود و اجزای هدفمند در درون سازمان اجتماعی می‌توانند منشاء فعالیت‌ها و سازش‌کارهایی شوند که نمی‌توان به راحتی از مفاهیم، حفظ ثبات و بازخورد کردن نتیجه‌ی فعالیت‌ها استنتاج کرد.

از طرف دیگر در بعضی از تقسیم‌بندی‌ها سازمان‌ها را به دو دسته‌ی باز و بسته تقسیم می‌کنند. نکته‌ای که ما باید مدنظر قرار دهیم مسأله‌ی باز و بسته بودن سیستم بحثی نسبی است.

اگرچه ما درباره‌ی روش مبتنی بر تئوری عمومی سیستم‌ها سخن می‌گوییم، ولی اغلب در مرحله‌ی عمل، از دیدگاه سیستم‌های فرعی می‌اندیشیم. نکته‌ی مهم دیگر اشاره بر این دارد که اطلاعات ما درباره‌ی برخی از روابط آن قدر نیست که بتوانیم این روابط را در الگوی عمومی سیستم‌ها به کار ببریم. هنگام به کارگیری تئوری سیستم‌ها برای سیستم ویژه و مورد نظر باید بسیار دقیق باشیم؛ ناتوانی در این راه منجر به افزایش ابهام می‌شود. سازمان‌های اجتماعی سیستم‌های ساخته شده‌اند و یک رشته‌ی روانی و نه حیاتی آن‌ها را به هم متصل می‌کند.

موفقیت سازمان، در یک دوره‌ی زمانی در صحنه‌ی رقابت برای منابع معیاری از اثربخشی کلی آن به دست می‌دهد. در نهایت تئوری سیستم‌ها را به اندازه‌ی مطالعه سازمان‌های اجتماعی با اهمیت می‌دانیم و بر این باوریم که برای رشته‌ی تحقیقی مورد نظر ما، این روش می‌تواند، الگوی (حوزه تفکر غالب) جدیدی را ارائه کند.

مهم این است که بدانیم بسیاری از مدیران با تکیه بر قضاوت‌های شهودی و تلویحی کماکان از نگرش سیستمی و دیدگاه اقتضایی استفاده می‌کنند. آن‌ها بدون داشتن دانشی از مجموعه‌ی تئوری‌های ذی‌ربط سازمانی، به صورت شهودی موقعیت را درک می‌کنند. برای تشخیص مسأله‌ها انعطاف‌پذیرند و می‌توانند تصمیمات و اقدامات خود را با توجه به موفقیت‌ها، تعدیل کنند (شفریتز و آت، ۱۳۷۹: ۵۹۲-۵۶۷).

جان کنترن باخ

در دنیای پر هرج و مرج کنونی، ایجاد تغییر موفقیت آمیز در سازمان‌ها به صورت یکی از مسأله‌های روز و مسئولیت همگانی شده است. جان کنترن باخ بر این باور است که مدیران میانی، پیش از این که به صورت عواملی بیهوده در سازمان درآیند (زیرا سازمان می‌کوشد از هزینه‌ها و سلسله مراتب سازمانی بکاهد) می‌توانند به صورت رهبرانی باشند که در اثر ایجاد تغییر در رفتار کودکان و تأمین منافع مشتریان به شیوه‌ای بهتر از شرکت‌های رقیب، خود را به صورت افرادی ارزشمند در سازمان درآورند. در این نظریه به عوامل موفق تغییر در سازمان‌ها توجه می‌شود و در این زمینه شرکت‌هایی چون «کام‌پک»، شرکت بیمه‌ی «استیت فارم» و سازمان حمل و نقل شهر نیویورک بررسی می‌شود. نویسنده بر روی بیش از ۱۵۰ مدیر موفق در ایجاد تغییر، بررسی و مطالعه می‌کند، که بیشتر مدیران هنگام رویارویی با بحران درصدد کسب مهارت‌های جدید برآمدند تا بتوانند به کارکنان الهام بخشند و در تلاش‌های خود از مرز هنجارهای رایج سازمان فراتر روند.

یک رهبر حقیقی برای ایجاد تغییر کیست؟

کنترن باخ به این نتیجه رسید؛ در حالی که این عوامل تغییر دارای شخصیت‌ها، تجربه‌ها و تاریخچه‌ی زندگی ویژه هستند، ولی در بسیاری از ویژگی‌های اصولی و محوری مشابه یا همانند یکدیگرند. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از: تعهد، شجاعت، ابتکارعمل، انگیزه، شاد بودن، رعایت حال دیگران را کردن و مراعات حد اعتدال.

یک رهبر حقیقی برای ایجاد تغییر همانند یک رابطه عمل می‌کند که می‌تواند نیروهای اصلی را به هم مرتبط سازد تا سازمان شاهد تغییرات باشد. آن نیروی‌های اصلی عبارتند از: رویاهای رهبر ارشد (آنچه را سازمان درصدد دستیابی به آن هست یا می‌خواهد بدان گونه درآید)، انرژی و بهره‌وری نیروی کار (شرکت یا سازمان چگونه می‌تواند به نقطه یا مقصد مورد نظر برسد) و حقیقت بازار (خواسته‌ها و نیازهای حقیقی مشتریان).

رهبران حقیقی برای ایجاد تغییر دارای ویژگی‌ها و رفتارهای ذیل هستند:

✱ آن‌ها سود خالص شرکت را خوب درک می‌کنند، ولی این را هم می‌دانند که آموزش، پرورش و توسعه‌ی افراد نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.

✱ آن‌ها هدف‌هایی دوردست را تعیین می‌کنند، کارکنان را به تأمین چنین هدف‌هایی تشویق و ترغیب می‌کنند؛ زیرا بر این باورند که افراد می‌توانند با صرف نیرو و در سایه‌ی

آموزش به چنین هدف‌هایی دست یابند.

* آن‌ها خوب می‌دانند که باید رویایی معقول (هدفی بلندمدت) برای آینده در نظر داشته باشند و این عقیده یا نظر و نیز اهمیت آن را به کارکنان تفهیم کنند.

* آن‌ها هدف‌های مشخص و روشنی را تعیین می‌کنند، افراد مناسب را در پست‌های مناسب می‌گمارند، برای سازمان ساختاری انعطاف‌پذیر در نظر می‌گیرند تا افراد بتوانند در فرآیندها و انجام کارها مشارکت کنند و سرانجام شیوه‌های اثربخش و موفقیت‌آمیز ارتباطی به وجود می‌آورند.

* آن‌ها دارای جسارت و تحول کامل هستند. خطرپذیرند، دیگران را به خطرپذیری تشویق و ترغیب می‌کنند و به هنگام ضرورت می‌توانند بر مقامات ارشد و رهبران سازمان اعمال نفوذ کنند.

شیوه‌ی تبدیل شدن به یک رهبر واقعی برای ایجاد تغییر

در آخرین بخش کتاب به عنوان «افزایش ظرفیت رهبری» جان کنتنر باخ در این باره بحث می‌کند که مدیران معمولی چگونه می‌توانند بر میزان مهارت‌های مورد نیاز بیفزایند تا برای ایجاد تغییر به یک رهبر واقعی تبدیل شوند. نویسنده درباره‌ی تفاوت‌های اصلی بین مدیران خوب و مدیران واقعی برای ایجاد تغییر بحث می‌کند و می‌گوید: «بیشتر مدیران ساختار سازمانی را به عنوان وسیله‌ای برای تعیین مسیر رفتارها و مهارت‌ها به حساب می‌آورند... مدیران واقعی برای ایجاد تغییر دست به هر کاری می‌زنند و به ندرت امکان دارد کار خود را با ساختار سازمانی آغاز کنند». نویسنده درباره‌ی شیوه‌ی کسب و تقویت مهارت‌ها و روش‌هایی بحث می‌کند که مدیران واقعی برای ایجاد تغییر باید از آن‌ها برخوردار باشند و بر این باور است که مدیران رده پایین تا رهبران ارشد باید دارای اندیشه‌های روشن و مشخص باشند تا بتوانند سازمان را از مراحل تغییر به صورتی موفقیت‌آمیز عبور دهند (دفت، ۱۳۷۷: ۵۳۷-۵۳۹).

کلمپیت

یکی دیگر از محققان به نام کلمپیت سه نوع مدل در ارتباطات ارائه داده است که عبارتند از: ۱- مدل «روش مستقیم» ۲- مدل «منحنی» ۳- مدل «چرخشی».

۱- مدل روش مستقیم

این مدل ارتباطات تقریباً مشابه مدل شنن و ویوور است و خصوصیت آن حرکت پیام به گونه‌ای واضح و روشن و بدون پارازیت و اغتشاش در مجاری ارتباطی است و به این دلیل روش مستقیم نام دارد. در این مدل تأثیر ارتباطات دریافت شده و تصورات ناشی از آن با ارتباطات واقعی دریافت شده توسط کارمند، ممکن است تفاوت‌هایی داشته باشد. به عنوان مثال این امکان وجود دارد که کارمند در تصورات مدیر چه به صورت خودآگاه و یا ناخودآگاه سهمیم نشود و در این حالت ارتباط دچار شکست خواهد شد. مدیرانی که از این روش استفاده می‌کنند باید تصورات خود را نیز متوجه کارمند سازند، تا ارتباطات کاملاً مستقیم به طرف مقابل اتصال یابد.

۲- مدل منحنی

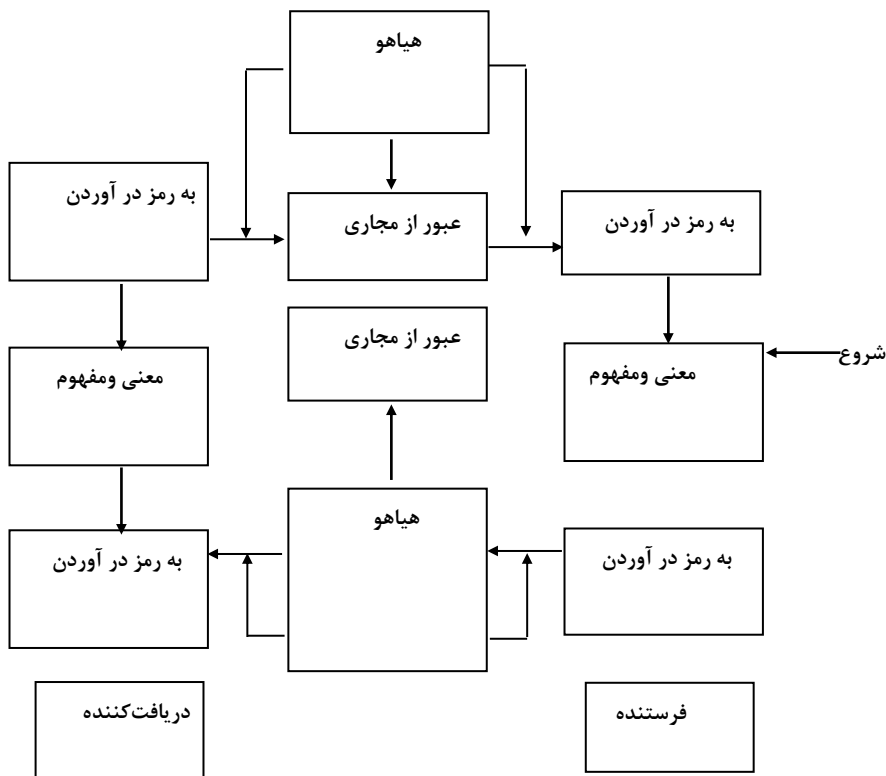
مدل منحنی بیانگر تکامل تدریجی روش مستقیم و تبدیل آن به خط منحنی است. این مدل بر «بازخور» بیش از «مفهوم پاسخ» و به «رابطه‌ی صحیح اصولی» بیش از «محتوای ارتباط» و به «اشاره‌ی منحنی» بیش از «مفهوم صریح» و به فهمیدن بیش از «قبول و برآوردن» پیام تأکید دارد. ارتباطات در این مدل فرآیندی دوطرفه است که تعادل و پویایی بین فرستنده و گیرنده را شامل می‌شود. این مدل بیشتر با مدل /وسگود شرام که بر فرآیند دوطرفه بودن ارتباطات تأکید دارد، مطابقت می‌کند. در ضوابط این مدل، افراد در چارچوبی که مغایر ارزش‌ها، احساسات و عقاید آن‌ها باشد، ارتباط برقرار نمی‌کنند. همچنین رابطه‌ی ارتباطی در این مدل فقط تحت تأثیر شرایط خاص و مطمئن عمل می‌کند و اگر جو مناسب برای دادوستد اطلاعاتی فراهم نباشد همه‌ی کوشش‌های ارتباطی عقیم می‌ماند.

۳- مدل چرخه‌ی

ارتباطات مانند چرخیدن و رقص دارای قواعد خاص خود است؛ همان گونه که در رقص قدم‌ها و حرکات خاصی قابل قبول هستند، در ارتباطات نیز قواعد صریح و ضمنی وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. استفاده‌ی استعاره‌ای از چرخیدن توسط کلمپیست به این منظور بوده که پیچیدگی و تنوع ارتباطات و فرآیند آن را بهتر مجسم و منعکس می‌کند. به عقیده‌ی وی چون قصد ارتباطات همیشه روشن نیست و برقرارکنندگان ارتباط ممکن است اهداف متعددی را در یک پیام ساده بگنجانند، بنابراین کاربرد کلمه‌ی چرخیدن می‌تواند تا حدی گویای پیچیدگی موضوع باشد. در این رابطه کلمپیست می‌گوید: «... مؤثر واقع شدن فقط می‌تواند در پرتوی اهداف برقرار کننده‌ی ارتباطات معلوم و مشخص شود و اهداف

ارتباطی هر چه باشند، اعم از گنج کردن، ایجاد اغتشاش، تزویر یا فریب و امثال آن. از این رو هیچ گونه اندازه‌گیری خاصی برای مؤثر واقع شدن ارتباطات وجود ندارد».

به عنوان مثال سیاستمداران در گرماگرم مبارزات انتخاباتی برقرارکنندگان ارتباطات به گونه‌ای بسیار مؤثر می‌باشند. این افراد قبل از انتخاب با به کارگیری شعارهای خاص، ساده نشان دادن مسائل پیچیده و نزدیک کردن سیاست‌های حزب به عقیده‌ی رأی دهندگان، ارتباط بسیار کارآمدی با مردم برقرار می‌کنند، ولی در هنگام مصیبت و روزهای بد قادر به استفاده از همین مهارت‌ها در گنج کردن یا گول زدن و گمراه کردن مردم نیز هستند (فخیمی، ۱۳۷۹: ۴۲۵-۳). (شکل ۸۱) نمونه‌ی دیگری از جریان ارتباط را نشان می‌دهد.



(اقتباس از کتاب مدیریت، نوشته گریفتن: ۵۴۹)

کریستل کامرر

خانم کریستل کامرر یکی از متخصصین و مشاورین مدیریت در کشور آلمان غربی است. شهرت و محبوبیت وی به دلیل معرفی سیستم زمان شناور کار در سال ۱۹۶۷ است. به نظر کامرر سیستم زمان شناور با ویژگی‌های بیولوژیکی افراد مطابقت بیشتری دارد. بعضی از افراد اصولاً کسانی هستند که زودتر از خواب برمی‌خیزند و مایل هستند کار روزانه را از ساعات اولیه‌ی روز آغاز کنند و برخی دیگر نیز در ساعات بعدی روز فعال‌ترند و مؤثرتر می‌توانند کار کنند. به همین دلیل خانم کامرر پیشنهاد می‌کند که ساعات کار از هفت صبح تا هفت شب تعیین شود و هر فرد با توجه به علاقه‌مندی و شرایط خویش محدوده‌ی زمانی را برای کار انتخاب کند.

از موقعی که سیستم زمان شناور معرفی شد، حدود سه هزار و پانصد شرکت در کشور آلمان غربی این سیستم را پذیرفته‌اند و از ۷ بامداد تا ۷ بعدازظهر را ساعات کاری اعلام کرده‌اند. کارکنان در این شرکت‌ها برنامه‌ی کاری خود را طوری تنظیم کرده‌اند که مجموعاً چهل ساعت در هفته به کار در مؤسسه اشتغال داشته باشند.

در تحقیقی که به عمل آمده است، مشخص شد در یکی از شرکت‌ها در اثر استفاده‌ی این سیستم از میزان غیبت‌های روزانه تا حدود ۶۰ درصد کاسته شد، میزان بهره‌وری افزایش یافته و روحیه‌ی افراد تا حد زیادی تقویت شده است.

از محاسن این روش می‌توان آزادی عمل برای کارکنان، تقویت روحیه‌ی آن‌ها و افزایش بهره‌وری را نام برد. به علاوه این روش ممکن است در تقلیل میزان ترافیک و کاهش مشکلات مربوط به پارکینگ در محدوده‌ی مرکزی شهر آثار مثبتی داشته باشد؛ زیرا کارکنان مجاز هستند در ساعات مختلفی در محل کار خود حاضر شوند.

کنز دووریس و میلر

کنز دووریس و میلر پنج نوع از شخصیت‌های ویژه را به فرهنگ‌های سازمان ربط داده‌اند:

۱- شخصیت مدیر برجسته به پدید آمدن فرهنگ سازمانی فرهمند می‌انجامد.

۲- یک شخصیت بدگمان فرهنگ وسواسی پدید می‌آورد.

- ۳- یک توجیه و برداشت افسرده، فرهنگ پرهیز ایجاد می‌کند.
- ۴- یک شخصیت کناره‌گیری با یک فرهنگ سازمانی سیاسی شده همراه می‌شود.
- ۵- فرهنگ‌های دیوان‌سالار به شخصیت‌های فرهنگ‌های فرهمند می‌پیوندند.
- ارتباط معنی‌دار فرهنگ‌های سازمانی و انواع شخصیت را می‌توان در شکل زیر مشاهده کرد (عباس‌زادگان، ۱۳۷۹: ۳۶).

فرهنگ‌های سازمانی و انواع شخصیت

فرهنگ سازمانی سالم	نوع شخصیت نامتعادل	فرهنگ سازمانی روان نژند
خودکفا	پرهیجان	فرهمندی
پراعتقاد	بدگمان	وسواسی
کامیابی‌جو	افسرده	پرهیزکننده
متمرکز بر هدف	کناره‌گیر	سیاسی شده
آفریننده	جابر	دیوان‌سالار

کنفوسیوس

این مطلب که آیا تعلیمات کنفوسیوس که از یک قرن قبل از دوران /افلاطون در چین تدریس می‌شده، به یونان باستان راه یافته بوده، یا نه مسأله‌ای است که بر ما پوشیده است. همین قدر می‌توان گفت که مفهوم دولت و اداره‌ی امور دولتی به نحوی که در آداب و سنن چین در دوران کنفوسیوس منعکس گشته، به آن چه /افلاطون در زمینه‌ی بوروکراسی محافظ مطرح کرده، شباهت زیادی داشته است.

برخلاف تصور عمومی که مکتب کنفوسیوس صرفاً مجموعه‌ی قوانین اخلاقی را مطرح کرده است، مشکل اداره‌ی امور حکومت موضوع اساسی فلسفه‌ی کنفوسیوس و فرهنگ چین باستانی را به وجود می‌آورد. کنفوسیوس بعد از سالیان متمادی اشتغال به امر تدریس در سن پنجاه سالگی شغل کارمندی دولت را برای خود انتخاب کرد. به طور مطمئن می‌توان گفت که تصدی مناصب مختلف دولتی برای کنفوسیوس تا حدودی ناراحت‌کننده و یأس‌آمیز بود؛ چرا که او از شغل قضاوت محلی شروع کرد، به مقام نخست‌وزیری نائل آمد و نتوانست نتایج چندانی در زمینه‌ی اصلاحات اداری به دست آورد.

در هر حال بعد از بازنشسته شدن از خدمت دولت بقیه‌ی عمر خویش را صرف مطالعه و تألیف مطالبی، نه تنها در زمینه‌ی فلسفه اخلاق بلکه در باب سیاست، مباحث و مطالب مربوط به دولت کرد. یکی از مسائلی که روی آن تکیه داشت وفاداری و صحت عمل کارمندان رسمی بود. جایی به این مطلب اشاره می‌کند که فردی ممکن است بر ادبیات مسلط باشد و صدها شعر از حفظ داشته باشد و زمزمه کند، در حالی که امکان دارد در یک مأموریت اداری عدم مهارت و ضعف خود را آشکار کند و به هیچ وجه از عهده‌ی انجام آن مأموریت و خدمت به مملکت خود برنیاید. ممکن است او با وجود تبحر زیاد در رشته‌ی اول، نتواند شخصاً و بدون کمک دیگران وظایف و مسئولیتهای شغل دولتی خود را انجام دهد؛ بنابراین شخصی است که به درد هیچ کاری نخواهد خورد.

در میان معاصرین کنفوسیوس عده‌ای از دانشمندان یافت می‌شدند که علاقه‌ی بیشتری در زمینه‌ی روش‌های اداری و راه‌های مدیریت ابراز می‌داشتند. یکی از متفکرین، دانشمندی است به نام میسیوس یا موتی. این متفکر و فیلسوف شعبه‌ای از مکتب کنفوسیوس را به وجود آورد که در اصول کلی با افکار کنفوسیوس مخالفتی نداشت و تنها در جزییات مطالب اختلافاتی بین این دو مشهود بود. نوشته‌های میسیوس به حدود پانصد سال قبل از میلاد مسیح مربوط می‌شود.

چو دانشمند و فیلسوف چینی دیگری است که قوانین سیاسی و مقررات و دستورالعمل‌های واضح‌تر و مشخص‌تری برای اداره‌ی امور دولتی تدوین کرد. گفته شده است که چو مقررات و قوانین خود را در حدود ششصد سال قبل از تاریخ مذکور به مرحله‌ی اجرا درآورده بود.

کوروش

کوروش از رهبران بزرگ نظامی و از مدیران متفکر است. پدرش به او گفته بود که تنها به برنامه و نقشه‌هایی که فرا گرفته اکتفا نکند و خود باید مبتکر نقشه‌های نو شود و همواره دنبال ابداع باشد. کوروش ارزش صراحت و وظایف و روشنی دستورها را بسیار نیکو دریافته بود و همواره در هر اقدامی جنبه‌ی روابط انسانی آن را مدنظر قرار می‌داد.

کوروش به نظم، سامان و اصول صحیح انتخاب کارگران اهمیت فراوان می‌داد و می‌دانست که با یکسان ساختن روش‌ها نتایج بهتری از کار می‌توان گرفت و از طرف دیگر نیز به تقسیم

کار توجه فراوانی داشت و همچنین وحدت فرماندهی و نظم و ترتیب را شرط توفیق می‌دانست.

نیاز به همکاری و کار دسته جمعی و وحدت در عمل و سازمان را در هر فرصتی گوشزد می‌کرد (نطقی ۱۳۴۹: ۲۶-۲۳).

کروناخ

کروناخ نیازها را در ارتباط با آموزش شخصیت فرد تجزیه و تحلیل کرده است. طبق نظریه‌ی وی، نیازها را می‌توان در پنج طبقه تقسیم‌بندی کرد که در این طبقه‌بندی نیازهای فیزیولوژیکی کنار گذاشته شده‌اند. همچنین در طبقه‌بندی نیازها توسط کروناخ نیاز به امنیت دیده نمی‌شود؛ زیرا به اعتقاد وی احساس عدم امنیت وجود نوعی ترس در فرد است. بنابراین می‌توان گفت که عدم احساس امنیت، نوعی ترس از عدم ارضای نیازها است و در این صورت امنیت نمی‌تواند «نیاز» به شمار آید. از دیدگاه از کروناخ طبقه‌بندی نیازها به این شرح است: نیاز به محبت/ نیاز به مورد قبول واقع شدن/ نیاز به مورد تأیید همگان بودن/ نیاز به استقلال و عدم وابستگی/ احترام به نفس نیاز داشتن (فخیمی، ۱۳۷۹: ۳۵۴).

کوتر

کوتر (۱۹۸۲) تصویر نسبتاً مشابهی از الگوی واقعی کار یک مدیر را ارائه می‌کند. او که تحقیقات خود را با استفاده از روش مشاهدات منظم علمی، مصاحبه‌های عمیق، پرسش‌نامه و بررسی اسناد و مدارک مرتبط انجام داده، چنین نتیجه‌گیری می‌کند که رفتار هر مدیر تابعی از دو نوع مشکل اساسی است که در هر شغل مدیریتی یافت می‌شود. این دو مشکل همواره الگوی رفتاری مدیر و آنچه او انجام می‌دهد را شکل می‌بخشد. نخستین مشکل تصمیم‌گیری در مورد آنچه باید انجام گیرد است، که به ناچار در هر شرایطی و با هر درجه‌ای از عدم اطمینان و پیچیدگی محیط باید صورت گیرد، که دقیقاً به تعیین دستور کار یک مدیر اشاره می‌کند. دومین مشکل به انجام رساندن کارها توسط افراد متعددی است که گاهی نیز کنترلی برای آن‌ها نمی‌توان اعمال کرد، که تحت عنوان شبکه‌سازی مطرح می‌شود (کوتر، ۱۹۸۲: ۱۵۹). بنابراین شیوه‌ای که مدیران کارهایشان را انجام می‌دهند، الگوهای رفتاری ملموس و عینی آن‌ها را در کار روزانه شکل می‌دهد. چنانچه این یافته را به

وظایف سنتی مدیر تعمیم دهیم، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که همین مشکل‌ها است که مدیر را در انتخاب یکایک وظایف سنتی مدیریت و شکل‌دهی الگوهای کاری هدایت می‌کند.

کوئین و اسپریتزر

کوئین و اسپریتزر نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم‌بندی می‌کنند. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمندسازی تفویض تصمیم‌گیری در یک چارچوب روشن است. پاسخ‌گویی تفویض می‌شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند، اما در یک نگرش پویا توانمندسازی پذیرش ریسک، رشد، تغییرات درک نیازهای کارکنان، مدل‌سازی رفتار توانمندساز برای آن‌ها، تیم‌سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک‌پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجرای کار است. به هر حال هر یک از دو دیدگاه ایستا و پویا نقایصی دارد و ترکیبی از این دو مورد نیاز است. در نهایت توانمندسازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایش‌های شخصی تعریف شود (کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

کوئین و اسپریتزر معتقدند برای حرکت از دیدگاه پویا چهار گام لازم است:

- ۱- ایجاد چشم‌انداز روشن و رقابت برای رسیدن به آن
- ۲- وجود گشودگی در سازمان (جریان باز اطلاعات) و انجام کار تیمی
- ۳- برقراری نظم و اعمال کنترل
- ۴- وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات.

کونکلین

کونکلین به منظور گردآوری و حفظ مسایل کلیدی و ایده‌های ارزشمند در جریان جلسات و ملاقات‌ها، نظامی را به نام ابرازکردن یا آشکار ساختن معرفی می‌کند. همان گونه که ملاحظه می‌شود، تأکید کونکلین در این مدل بر گردآوری، حفظ و بازخوانی دانش غیررسمی سازمان در حافظه‌ی سازمانی است. در واقع معیار دسته‌بندی چهارگانه‌ی وی نیز ماهیت و محتوای دانش غیررسمی است. این نظام، وظایف گردآوری، ساختاردهی و ارائه‌ی اطلاعات را بر عهده دارد. انتخاب ساختار یاد شده به این که چه جنبه‌هایی از اطلاعات را می‌خواهیم آشکار کنیم و با چه هدفی بستگی دارد.

تأکید کونکلین در این نظام بر بهبود ارتباطات افراد در جریان ملاقات‌ها با استفاده از فهم مشترک است. وی در نظام پیشنهادی خود راه‌کارهایی را برای تقویت فهم مشترک افراد ارائه می‌کند.

کونکلین مدل محاوره‌ای یا سیستم اطلاعات مسأله محور را ابزاری مناسب برای تحقق ایده‌ی خود می‌داند. این مدل که در دهه‌ی هفتاد برای گردآوری و حفظ اطلاعات مرتبط با تصمیمات توسعه یافت، همه‌ی نکات یک گفت‌وگوی خلاق را در چهار بخش ذیل طبقه‌بندی می‌کند:

۱- پرسش‌ها ۲- ایده‌ها ۳- انتظارها (پیش‌بینی‌ها) ۴- ملاحظات.

در این مدل همه‌ی اجزای دانش غیررسمی سازمان، از جمله ایده‌ها، واقعیت‌ها، استنباط‌ها، ادراک‌ها و دیدگاه‌ها، می‌توانند آگاهانه گردآوری و طبقه‌بندی شوند. این مدل، به ویژه برای گفت‌وگوهای خلاق، بهترین مدلی است که تاکنون ارائه شده است. در این مدل، گفت‌وگوهای خلاق می‌توانند به صورت شبکه‌ای از پرسش‌ها، ایده‌ها و نقاط قوت و ضعف در قالب سیستم اطلاعات مسأله محور و گردآوری شده انتقال یابند. نتیجه‌ی این کار طراحی روشن و واضح است که ساختار گفت‌وگو را آشکار می‌سازد (کونکلین، ۲۰۰۱: ۲۸).

کونولی، کانلن، دویچ

کونولی، کانلن و دویچ دیدگاه‌ها، تعریف جامع و مانع و نظرات موافق و مخالفی را در زمینه‌ی اثربخشی مطرح کرده‌اند. به عبارتی در این مقاله سعی کرده‌اند قلمروهای غنی تجربی را معرفی کنند. اصولاً عبارت‌ها و کلمه‌هایی که برای بیان اثربخشی به کار برده می‌شود، در قالب ارزیابی عملکردها بیان می‌شود و اغلب حالت هنجاری دارند. دیدگاه‌های اثربخشی شامل موارد زیر می‌شود:

۱- تعیین هدف‌های سازمان

۲- نگرش سیستمی

۳- گروه‌های ذی نفع سازمان

در روش اول، یک توافق نظر کامل میان مدیران ارشد در مورد هدف سازمانی منحصر به فرد، نمی‌تواند به عنوان معیار قابل قبولی به حساب آید. در نگرش دوم، سه فرآیند اصلی موجود در دیدگاه سیستم‌های باز در باره‌ی سازمان (تأمین منابع، تبدیل آن‌ها و خارج کردن

محصولات از سازمان) ارتباط بسیار شدیدی با هم دارند؛ به گونه ای که می توان اثربخشی کلی را در هر نقطه از این مدار مورد ارزیابی قرار داد. آن ها فرآیند تأمین اقلام ورودی را انتخاب می کنند و اثربخشی را به صورت توانایی سازمان در بهره گیری از محیط برای تأمین منابع ارزشمند و کمیاب تعریف می کنند.

نگرش سوم به افراد و گروه های موجود در سازمان اشاره دارد؛ به طور کلی هدف ها و مرزها یا محدوده ها می توانند جای یکدیگر را بگیرند. بیان هدف، که به وسیله ای اعضای سیستم ابراز می شود با آنچه دیگری ابراز می دارد، متفاوت است و در مورد هدف سیستم با آنچه دیگری ابراز می دارد، متفاوت خواهد بود و در مورد هدف سیستم جمله ای بدون بدون ابهام ابراز نخواهد شد. یک چنین هدف منحصر به فردی از مشاهده ی رفتار سیستم به دست نمی آید؛ در نهایت، ابهام نتیجه ی پیچیدگی سازمان نیست؛ بلکه حتی در سیستم های بسیار ساده که می توان به راحتی میزان پویایی و نوع ساختار آن ها را درک کرد نیز چنین ابهامی وجود دارد.

بنابراین از لحاظ این دیدگاه، اثربخشی را در قالب یک جمله ی منحصر به فرد بیان نمی کنیم؛ بلکه به صورت مجموعه ای از چندین جمله یا گفتار بیان می کنیم که هر یک منعکس کننده یک معیار ارزیابی است که یکی از اعضای گروه ذی نفع سازمان با درجه ای متفاوت در مورد سازمان مورد نظر به کار می برد. در این نگرش یک گروه منحصر به فرد در سازمان از مجرای مذاکره، پرداخت مزایای حاشیه ای و این قبیل اقدامات، وضعیت اثربخشی را در مورد مجموعه ای از معیارهای ارزشیابی مشخص می کند.

این نگرش (نگرش سوم) موجب شده تا زاویه دید تحقیقات تجربی در مورد تعیین اثربخشی تغییر کند که عبارتند از: میزان رضایت گروه های ذی نفع، محل استقرار سازمان و تغییر در آن و سرانجام بعد، زمانی که در رابطه با اثربخشی مطرح است. از لحاظ میزان رضایت می توانیم این گونه ادعا کنیم که «توانایی سازمان در حفظ خود، از طریق سود رسانیدن به افراد انسانی به میزانی که آن ها را تشویق به مشارکت و همکاری کند. در بحث استقرار سازمان، محل یا جایگاه سازمان تنها منطقه ی جغرافیایی نیست؛ بلکه به مفهوم موجودیت سازمان و گروه هایی است که می توانند بر آن اعمال نفوذ کنند. از این دیدگاه، جایگاه سازمان می تواند به صورت یک موضوع اصلی راهبردی درآید که هر یک از نیروهای قدرتمند بر آن اعمال نفوذ می کنند. از دیدگاه گروه های ذی نفع متعدد، مسأله ی زمان از نظر فنی بسیار

پیچیده است. مسأله این است که برخی از عملیات سازمان در کوتاه مدت بدون اثربخشی است؛ (برای مثال اگر سازمان آورده‌ها را بین سهامداران تقسیم نکند و آن‌ها را دوباره در شرکت سرمایه‌گذاری کند موجب خشم سهامداران خواهد شد)؛ ولی همین اقدام می‌تواند در بلندمدت، اثربخشی شرکت را بالا ببرد؛ (مثل رشد از طریق سرمایه‌گذاری آورده‌ها و نه از راه گرفتن وام؛ در نهایت می‌توانیم این گونه نتیجه بگیریم که نگرش گروه ذی‌نفع نسبت به دو نگرش دیگر بهتر است. آن دو نگرش از لحاظ مقروضات دارای مشکل بودند. در این روش (گروه‌های ذی‌نفع متعدد)، می‌توانیم به صورتی ژرف به رابطه‌ی بین فعالیت‌های سازمان و گروه‌های ذی‌نفع پی ببریم و در موقع توجه به این نگرش به این سوالات توجه داشته باشیم:

۱- در یک موقعیت ویژه چه گروه‌های ذی‌نفعی وجود دارند؟

۲- هر یک از این گروه‌های ذی‌نفع برای اثربخشی سازمان از چه معیاری استفاده

می‌کنند؟

۳- کاربرد این معیارها چه نتایجی به بار می‌آورد؟ (شفريتز و ات، ۱۳۷۹: ۶۹۰-۶۷۸).

کوهن و مارچ و السن

در فرآیندهای تصمیمات سازمانی، الگوی سطل آشغال از جالب‌ترین و تازه‌ترین الگوها به حساب می‌آید. نمی‌توان به صورت مستقیم آن را با الگوی پیشین مقایسه کرد؛ زیرا در این الگو تصمیمات متعددی در درون سازمان گرفته می‌شود. با استفاده از این الگو می‌توان درباره همه سازمان اندیشید و همه مدیران می‌توانند تصمیمات پیاپی و گوناگونی بگیرند. سطل آشغال ارائه شد تا به وسیله‌ی آن بتوان الگوی تصمیم‌گیری را در سازمان توجیه کرد که با نوعی هرج و مرج و اغتشاش روبه‌رو است. این سه دانشمند (کوهن، مارچ و السن) این الگو را ارائه کردند و وضع سازمانی را که دستخوش اغتشاش بود هرج و مرج سازمان یافته نامیدند. سلسله مراتب اختیارات و قواعد تصمیم‌گیری بر دیوان سالاری در این سازمان‌ها کارساز نیست. این هرج و مرج یا نابسامانی‌ها به سه دلیل پدید می‌آیند که عبارتند از:

۱- سلیقه‌های دردساز: از هدف‌ها، مسائل و راه حل‌ها تعریف‌های دقیقی ارائه نمی‌شود.

۲- ابهام، تکنولوژی گنگ: در سازمان نمی‌توان رابطه علت و معلولی تعیین کرد. چیزی

به نام یک پایگاه مشخص اطلاعاتی وجود ندارد.

۳- گردش کارکنان: کسانی که پست‌های اداری و سازمانی دارند پیوسته جابه‌جا می‌شوند.

به عبارتی مشارکت آنان در نشست‌های تصمیم‌گیری جنبه فرمایشی یا رفع تکلیف دارد.

از ویژگی‌های منحصر به فرد الگوی سطل آشغال این است که فرآیند تصمیم‌گیری به عنوان یک سلسله مراحل پیاپی نیست که با مسائل یا مشکلی شروع شود و با یک راه حل به پایان برسد. در واقع امکان دارد فرآیند شناسایی مسأله و ارائه‌ی راه حل هیچ رابطه‌ای با هم نداشته باشند. امکان دارد در حالی یک راه حل ارائه شود که هیچ مسأله خاصی وجود ندارد. از سوی دیگر چه بسا مسأله‌ای وجود داشته باشد و هیچگاه راه حلی ارائه نشود. در نهایت ممکن است چهار نتیجه از فرآیند تصمیم‌گیری مبتنی بر الگوی سطل آشغال به دست آید که عبارتند از:

۱- حتی زمانی که مسأله‌ای وجود ندارد، راه حل‌هایی ارائه شود.

۲- تصمیمی گرفته شود بدون این که مسأله‌ای حل شود.

۳- ممکن است برای مسائل هیچ راه حلی وجود نداشته باشد.

۴- همه مسائل حل نمی‌شوند.

از طرفی چهار جریان در الگوی کلی تصمیمات اثر دارند؛ این موارد شامل مسأله، راه حل‌های بالقوه، مشارکت و استفاده از فرصت هستند؛ همچنین ممکن است جنبه‌ی تصادفی به خود بگیرند و همگی به صورت یک جریان حرکت کنند. اگر یک مسأله، راه حل و عضو سازمان در نقطه‌ای با هم تلاقی کنند، تصمیمی گرفته می‌شود و مسأله‌ای حل می‌شود؛ ولی اگر آن راه حل، مناسب مسأله مزبور نباشد، مسأله حل نمی‌شود. بنابراین اگر سازمان به عنوان یک واحد کل مورد توجه قرار گیرد و به سطح بالای عدم اطمینان نیز توجه شود، آنگاه مشاهده خواهد شد مسائلی به وجود می‌آیند که راه حلی برای آن‌ها وجود ندارد و از سوی دیگر راه‌هایی ارائه می‌شوند که هیچ کاربردی ندارند. تصمیمات سازمانی بدون نظم و قاعده می‌شوند و نمی‌توانند نتیجه گام‌های معقول، پیاپی و منطقی باشند. امکان دارد رویدادها چنان نامطمئن، مبهم و پیچیده باشند که تصمیمات، مسائل و راه حل‌ها به صورت رویدادهای مستقل درآیند که هیچ رابطه یا وابستگی با یکدیگر ندارند. هنگامی که بین آن‌ها ارتباطی برقرار شود، برخی از مسائل حل می‌شوند؛ ولی بعضی هم بدون حل باقی می‌مانند (دفت، ۱۳۷۷: ۷۱۸-۷۲۵).

نظریه‌ی کورمن

کورمن، نظریات رضایت شغلی را قابل تلفیق می‌داند. به نظر او تا سال ۱۹۷۵ عمدتاً سه

نظریه رضایت شغلی به این شرح وجود داشت:

۱- نظریه‌ی کامروایی نیازی: نظریه کامروایی نیازی که بیشترین شباهت را به نظریه

مشوق عملکرد دارد بیانگر این مفهوم است که:

الف: اگر انسان آن چه را می‌خواهد به دست آورد، خشنود خواهد شد.

ب: هرچه انسان بیشتر خواهان چیزی باشد وقتی آن را به دست آورد خشنودتر خواهد

شد و اگر به دست نیاورد ناراضی می‌شود.

۲- نظریه‌ی گروه مرجع: در این نظریه بر خلاف نظریه کامروایی نیازی، آن چه به

عنوان نقطه‌ی عطف خشنودکننده در نظر گرفته می‌شود دیدگاه‌ها و عقاید گروهی است نه

خواست‌ها و نیازهای فردی. بر این اساس، آن چه موجبات خشنودی و رضایت فرد را فراهم

می‌کند برآورده شدن خواست‌ها و دیدگاه‌های گروهی است که فرد در آن اشتغال دارد؛

بنابراین اگر علایق شغلی، خواست‌ها و شرایط گروه را برآورده سازد شخص از شغل خویش

احساس رضایت می‌کند و به آن علاقه‌مند می‌شود.

۳- نظریه‌ی روابط انسان: در دوره مدیریت کلاسیک چنین تصور می‌شد که مسائل

مادی بیشترین اثر را بر ضدیت و علاقه‌مندی افراد در محیط کار و در نتیجه بالا رفتن تولید

دارد. پذیرش، احترام به افراد و داشتن روابط غیر رسمی صمیمی سبب افزایش روح همکاری،

بازدهی و تولید می‌شود و اثر عمیقی بر رضایت شغلی افراد دارد. همچنین گزارش‌ها و نتایج

این تحقیقات نشان داد چنانچه افراد با نوعی آزادی و اختیار درباره مسائل کار بیندیشند

و تصمیم بگیرند و دیگران نیز نتوانند نظراتشان را به آنان تحمیل کنند، همچنین آنان در

ارتباط با حوزه کاری خود حق مخالفت با تصمیمات و نظرات مدیران را داشته باشند، این

مشارکت‌ها نوعی احساس تعلق و مالکیت نسبت به محیط کار در آنان ایجاد می‌کند. از دیدگاه

مدیریت، هدف دانش روابط انسانی، ایجاد سازمانی پرتوان و پویا است و این مقصود از هیچ

راهی میسر نمی‌شود به جز از طریق فراهم کردن رضایت خاطر افراد به خاطر موقعیت در کار

گروهی اعضای سازمان. به عبارت دیگر می‌توان گفت که روابط انسانی وسیله‌ای است برای

به ثمر رساندن اهداف عالی سازمان از طریق رضامندی افراد سازمانی (عباس‌زادگان، ۱۳۷۹:

۱۹۰-۱۹۲).

جان کیس

اطلاعات (به ویژه اطلاعات مالی) نوعی قدرت به حساب می‌آید و در شیوه‌های سنتی به گونه‌ای عمل می‌شود که گویی داده‌های مالی نوعی دارایی مدیریت است و در انحصار وی. ولی در دنیای تجارت کنونی، مدیران در تمام سطوح سازمان مقدار زیادی اطلاعات و قدرت به کارکنان می‌دهند. مدیران از مجرای سهمیم کردن کارکنان در اطلاعات مالی و آگاه ساختن آنان از معنی یا مفهوم اعداد در صورت حساب‌ها و سپس سهمیم کردن آنان در فعالیت‌های مالی و درآمد شرکت (یعنی اجرای مدیریت با دفاتر باز) باعث می‌شوند کارکنان دارای اختیارات شوند و به گونه‌ای عمل کنند که گویا مالک شرکت هستند.

فلسفه‌ی دفاتر باز

جان کیس مدیریت دفاتر باز را به عنوان یک فلسفه (و نه فرمولی سحرآمیز) ارائه می‌کند و بر این امر تأکید می‌ورزد که فرهنگ بیشتر شرکت‌ها باید تغییر کند. او در این کتاب یک دستورالعمل مشخص برای تحول سازمان‌ها ارائه می‌کند. نویسنده مزبور بر اصولی تأکید می‌کند که مدیریت مبتنی بر دفاتر باز موفق خواهد شد. اصول مزبور از این قرار است:

به افراد اطلاعات بدهید: شرکت‌ها باید بدانند که داده‌های مالی در صحنه‌ی موفقیت شرکت تأثیر حیاتی دارند و باید آن‌ها را در اختیار کارکنان قرار دهند.

به کارکنان آموزش بازرگانی بدهید: باید به کارکنان آموخت که اعداد و ارقام مندرج در صورت‌های مالی چه معنی و مفهومی دارند و این که عملکرد آنان بر سود خالص شرکت چه اثری دارد.

فضایی مملو از اعتماد بر سازمان حاکم کنید: مدیران باید بدانند که کارکنان نسبت به سازمان خوش‌بین نیستند و باید بکوشند تا آن‌ها را نسبت به سازمان مطمئن سازند تا مدیریت مبتنی بر دفاتر باز موفق شود.

سیستمی از مسئولیت‌پذیری و حساب‌دهی به وجود آورید: نویسنده کتاب این کار را «تقویت مغزها» می‌نامد؛ زیرا به کارکنان گفته می‌شود: «مقصود یا مقصد چیست یا در کجاست و روند پیشرفت را چگونه اندازه‌گیری می‌کنند».

در صحنه موفقیت شرکت به افراد جایگاهی مشخص بدهید: سهمیم کردن کارکنان در موفقیت‌های شرکت یکی از راه‌هایی است که می‌توان کارکنان را در مسیری قرار داد که

خود را همانند مالک شرکت بدانند. کارکنان باید محصول عملکرد خود را برداشت کنند.

ایجاد تحول

این کتاب با بررسی تعداد زیادی تحقیق موردی درباره مدیریت مبتنی بر دفاتر باز بحث می‌کند و نشان می‌دهد که این شیوه مدیریت موجب افزایش بهره‌وری، ایجاد انگیزه و افزایش سود می‌شود؛ ولی نویسنده بر این نکته تأکید می‌کند که با توجه به ساختار پیچیده اجتماعی سازمان‌ها اجرای این شیوه چندان آسان نیست. او دو راه پیشنهاد می‌کند:

۱- به صورت یک قهرمان درآمدن و مسئولیت مدیریت مبتنی بر دفاتر باز را بر عهده گرفتن و این شیوه مدیریت را در اولویت اول قرار دادن.

۲- آغاز کار با شیوه‌ای کند؛ یعنی مدیر نباید تار و پود سیستم کنونی را یکباره از هم بگسلد. سرانجام نویسنده توصیه می‌کند و می‌گوید که باید شکیب‌ا و بردبار بود. مدتی طول می‌کشد تا کارکنان از داده‌ها سر درآورند و مسئولیت نتایج شرکت را بر عهده بگیرند و همانند مالکان شرکت رفتار کنند. داستان‌های مربوط به سازمان‌های موفق، که در این کتاب گفته می‌شود، ارزش خواندن دارد (دفت، ۱۳۷۷: ۹۷۸-۹۷۷).

کینگز لند و لسم

فهرست طیفی سبک‌های مدیریت spectral management type inventory

به طور خلاصه فهرست طیفی سبک‌های مدیریت (SMTI) به هشت‌گونه از سبک‌های مدیریت اشاره دارد. انتخاب هشت‌گونه مدیریت، برگرفته از تئوری طیفی شخصیت کینگز لند است که بعدها به وسیله لسم اصلاح شد. این تئوری بر اساس سه ویژگی شخصی، یعنی ویژگی ادراکی، احساسی و رفتاری شکل گرفته است.

این خصوصیات یا جنبه‌های مختلف یک انسان به وسیله فیلسوف معاصر ردولف /شتاینر نیز در ابتدای قرن بیستم ارائه شده است. وی تفکر، احساس و عمل را سازنده و شکل‌دهنده‌ی عملکرد شخصی و سبک رفتاری انسان می‌داند. در زندگی هر فردی یک یا چند جنبه، شکل غالب به خود می‌گیرند و جنبه‌هایی نیز تأثیر ضعیف‌تری دارند. تأثیر غالب را با حرف بزرگ لاتین و تأثیر مغلوب را با حروف کوچک نشان می‌دهند و از طیف رنگ‌ها نیز برای نامگذاری استفاده می‌کنند.

در فهرست طیفی انواع مدیریت، هشت گروه از مدیران دسته‌بندی شده‌اند و غالب و

مغلوب بودن سه ویژگی ادراکی، احساسی و رفتاری در آنان با حروف بزرگ و کوچک B,A,C نشان داده شده است. بر فرض اگر مدیرعامل از نظر جنبه رفتاری، قوی و از نظر جنبه‌های احساسی و ادراکی، ضعیف است، به صورت caB و با رنگ قرمز مشخص شده است. در ادامه انواع مدیریت‌ها را که به این سیاق در هشت دسته طبقه‌بندی شده است، در شکل زیر ملاحظه می‌کنید.

انواع مدیریت از نظر فهرست طیفی

۱	مدیر نوآور و خلاق	CAB	بنفش
۲	مدیر به‌ساز	CAb	نیلی
۳	مدیر تحلیل‌گر و منطقی	CaB	آبی
۴	مدیر مخاطره‌جو و کارآفرین	cAB	سبز
۵	مدیر دگرگون‌ساز	Cab	زرد
۶	مدیر انسان‌گرا و مردمی	CAB	نارنجی
۷	مدیر عمل‌گرا	caB	قرمز
۸	مدیر منفعل و پذیرنده	cab	خاکستری

۱- مدیر نوآور و خلاق (بنفش)

مدیر نوآور و مبتکر کسی است که از هیچ، همه چیز می‌آفریند؛ امکانات بالقوه و پنهان را به صورت بالفعل درمی‌آورد و پدیدار می‌سازد. وی از نیروی ذاتی برخوردار است و صاحب تخیلی خلاق است. این گروه از مدیران فراگیرندگان مبتکری هستند که در گروه‌ها عضوی الهام‌بخش و خلاق هستند. اینان از قوه ابداع بهره دارند و در کار خود از مخترعان و مبدعان هستند.

۲- مدیر به‌ساز (نیلی)

مدیران به‌ساز تأثیری متعادل‌کننده دارند و به جای مقید ساختن انسان‌ها می‌توانند آن‌ها را توسعه و پرورش می‌دهند. مدیران به‌ساز نیروهای مستعد را شناسایی می‌کنند و توانایی‌های آنان را توسعه و بهبود می‌بخشند. آنان محیط، بازار، فرآورده‌ها و انسان‌ها را با دیدی

مثبت نگاه می‌کنند و توسعه و تکامل آن‌ها را دنبال می‌کنند. همکاری و تعاون، خصوصیت بارز این دسته از مدیران است. آنان در موقعیت‌های گروهی تسهیل‌کننده روابط میان اعضا هستند و به عنوان فراگیرنده، نقش هماهنگ‌کنندگی دارند و نظرات متفاوت را با هم عجین می‌کنند و همسو می‌سازند.

۳- مدیر تحلیل‌گر و منطقی (آبی)

مدیر منطقی نمونه‌ی یک مدیر اجرایی است. او در نقش یک بوروکرات به خوبی ایفای وظیفه می‌کند و بدون ملاحظات احساسی و عاطفی، با عینیت و صداقت به کار می‌پردازد. مدیر تحلیل‌گر علاقمند به اطمینان و ثبات است و از عدم اطمینان و بی‌ثباتی گریزان. این گروه از مدیران، حامیان قانون و نظم در سازمان هستند و غالباً مسیر شغلی‌شان را در سلسله مراتب سازمان طی می‌کنند. آنان به خوبی از عهده‌ی سازماندهی برمی‌آیند و به عنوان فراگیرنده، تابع روش، هدفمند و در شیوه عمل خود اصول‌گرا هستند.

۴- مدیر مخاطره‌جو و کارآفرین (سبز)

مدیران کارآفرین بازارهای جدیدی را کشف می‌کنند؛ فرصت‌های تازه و جدید کاری را شناسایی می‌کنند و به چنگ می‌آورند و از مواجهه با موقعیت‌های سخت و دشوار کاری لذت می‌برند. این گروه از مدیران به استقبال خطر می‌روند و به چالش‌ها پاسخ می‌دهند. آنان در مناصبی چون مدیریت فروش، مدیریت مراکز سود، یا فعالیت‌های تجاری جدید می‌درخشند. مدیران کارآفرین به عنوان عضو گروه نقش رهبری و هدایت اعضا را بر عهده دارند و به عنوان فراگیرنده، جدی و فعال و پرتوان‌اند.

۵- مدیر دگرگون‌ساز (زرد)

چنین مدیری بیش از آن که اسیر احساس و عاطفه بوده، عمل‌گرا باشد هوشمند است. اینان نیازمند کار در محیطی پراگنده‌اند و در سازمان در پی رشد و پیشرفت هستند تا ترفیع و ارتقای شغلی. مدیران دگرگون‌ساز در انتخاب شغل، انگیزه‌های حرفه‌ای را بر پول و مرتبت مقدم می‌دارند. این گروه از مدیران به عنوان عضو گروه، شبکه‌های ارتباطی را قوت می‌بخشند و به عنوان فراگیرنده دارای گرایش تجربی هستند.

۶- مدیر انسان‌گرا و مردمی (نارنجی)

مدیر انسان‌گرا و مردمی، مدیری است گرم و صمیمی و اجتماعی. این گروه از مدیران غالباً از طبقات اولیه سازمان به مشاغل مدیریتی رسیده‌اند و با طبقات مختلف سازمان آشنایی

کامل دارند. در فرهنگ‌هایی که برای پیشرفت چنین روحیه و سبکی ضرورت دارد، مدیران موفق کسانی هستند که با مردم و اهل سازمان احساس نزدیکی می‌کنند و از تجربیات پیش‌کسوتان بهره می‌برند. مدیران مردمی نقش روحیه‌آفرین را در میان گروه‌ها ایفا می‌کنند و به عنوان فراگیرنده به محیط‌ها و انسان‌ها ی گرم و صمیمی پاسخ می‌دهند.

۷- مدیر عمل‌گرا (قرمز)

مدیر عمل‌گرا در صنایع جدید و پیشرو، یعنی صناعی که به عمل و کار نیاز فراوان دارند، وجودی ذی‌قیمت به شمار می‌آید. در تولید و توزیع، که عمل بیش از سخن معنی دارد وجود چنین مدیرانی غنیمت است. توانایی عمل سریع و پاسخ به موقعیت‌های ایجاد شده امتیاز مدیر عمل‌گرا است. این مدیر به عنوان عضو گروه اهل عمل است و در نقش فراگیرنده بلافاصله نسبت به محیط و اطرافیان واکنش نشان می‌دهد.

۸- مدیر منفعل و پذیرنده (خاکستری)

آخرین گروه مدیران، گروهی هستند که با فروتنی و خضوع مدیریت می‌کنند و قبل از آن که به خود بیندیشند و متکی به خویشتن باشند، خود را در سازمان مستحیل می‌یابند. مدیر پذیرنده در فرهنگ و گروه‌های اطراف خود مستغرق و پایبند اصول و مبانی سازمان است. چنین مدیری وظایف محوله را با دقت و پشتکار به انجام می‌رساند و به عنوان عضو گروه با حالتی انفعالی به مسائل پاسخ می‌دهد و در نقش فراگیرنده به شیوه‌ای تقلیدی عمل می‌کند (آقا داود، ۱۳۸۱).

وارن کندی

وارن کندی یکی از بومیان استرالیایی است که لیسانس مهندسی صنایع خود را از کالج تکنولوژی سوئین برن در ملبورن استرالیا اخذ کرده است. وی در ایالات متحده به فعالیت‌های خود در زمینه مهندسی صنایع اشتغال داشته و به عنوان سرگروه تیم «توسعه سازمانی» در شرکت مینه سوتا‌پاور، یکی از شرکت‌های سهامی عام فعال در شمال مینه سوتا، فعالیت داشته است. وی فعلاً مدیر تأسیسات تولید انرژی «کلی باسول» است و در دیگر موسسات فعال در مهندسی صنایع و نوآوری‌های سازمانی نیز فعالیت و اشتغال دارد. وی در یکی از آثار خود، شش شرکت بزرگ درگیر برای تلاش آگاهانه را به منظور ایجاد دگرگونی اساسی در الگوهای مدیریتی، مورد مطالعه قرار داد.

شاخص‌های به کاررفته در انتخاب این شش شرکت عبارت بودند از: میزان نیازمندی تعداد بسیاری از صنایع به آن‌ها، حضور آن‌ها در بخش تولید صنعتی و بخش خدمات، اشتغال بر شرکت‌های چند کاره و تک‌کاره و تمایل آن‌ها به همکاری در زمینه‌ی کار تحقیقاتی. پنج تا از این شرکت‌ها در بخش تولید صنعتی فعالیت می‌کنند و یکی از آن‌ها نیز یک بانک بزرگ بین‌المللی است.

چالش تجدید حیات و تجدید ساختار هرچه در سازمان‌ها، سطح مورد نیاز هماهنگی در بین کارهای گروهی، تعهد و مسئولیت‌پذیری از طریق ایجاد انگیزه، اهلیت و شایستگی در کسب اطلاعات شغلی و مهارت‌های فردی و قدرت تجزیه و تحلیل برای حل مسائل به عنوان یک گروه بیشتر باشد، بر میزان نوآوری، کیفیت و هزینه‌های آن سازمان تاثیر بیشتری می‌گذارد. این ویژگی‌ها و صفات انسانی، به نوبه خود توسط عناصر تشکیل دهنده ساختار سازمان یعنی، چهارچوب افراد، نقش‌ها، مسئولیت‌ها، روابط و سیستم‌ها تعریف می‌شوند.

تجدید ساختار موفق: (عناصری که در سازمان‌های بی‌تحرک و فاقد پویایی وجود نداشت)

در این تحقیقات روشن شد که: تلاش‌های انجام شده برای دگرگونی، که با ایجاد برنامه‌های سازمانی و به منظور ایجاد دگرگونی در فرهنگ افراد یا مدیریت آن‌ها در شرکت آغاز می‌شود و حتی زمانی که از طرف مدیریت بالا مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد، فی نفسه کامل نیست. ساختار و سیستم‌های رسمی سازمانی، آخرین چیزهایی هستند که به هنگام تجدید ساختار سازمانی باید تغییر کنند نه اولین چیزها؛ چگونه که بیشتر مدیران تصور می‌کنند. تغییرات موثر در یک سازمان هرگز با تغییر سیاست‌ها و سیستم‌های منابع انسانی سازمان به وقوع نمی‌پیوندد.

استراتژی شروع تجدید ساختار سازمانی از بالاترین نقطه‌ی هرم قدرت، استراتژی خطرناکی است که هرگز توسط موافق‌ترین شرکت‌ها مورد پذیرش و عمل قرار نگرفته است. سازمان‌ها باید برای شروع تجدید ساختار سازمانی خود، فعالیت‌های کوچک، ایزوله و دور از مرکز خود را هدف قرار دهند؛ نه فعالیت‌های بزرگ، مرکزی و اساسی خود را. هیچ ضرورتی ندارد که مدیریت بالای سازمان، به طور مداوم از آن چه مراحل اولیه

تجدید ساختار سازمانی توصیه و دیکته می‌کند، پیروی و بدان عمل کند؛ هر چند که انجام چنان کاری مفید هم باشد.

سازمان مبتنی بر وظیفه و رسالت

مدیران رفته رفته درمی‌یابند که بدون ایجاد دگرگونی و اصلاح اساسی در هماهنگی، همکاری و کارهای تیمی و گروهی، پاسخ دادن سریع و واکنش نشان دادن فوری در برابر خواست‌های رو به تغییر مشتریان و اجابت خواست‌های دائم‌التغییر ارباب رجوع و نیز رسیدن به سطح پایین‌تری از هزینه‌ها و سطح بالاتری از کیفیت کالاها و خدمات غیرممکن است. این نوع قابلیت انعطاف و انطباق سریع و این‌گونه واکنش فوری از این رو ممکن می‌شود که وظیفه و رسالت، به مراتب بیشتر از هرم قدرت سازمانی، پایه و اساس تعیین و تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌هاست. این آگاهی و دانایی است، که به عنوان پایه‌ای برای قدرت و نفوذ، جایگزین و جانشین اقتدار رسمی سازمان می‌شود. سازمانی که از این شیوه استفاده می‌کند، «سازمان مبتنی بر وظیفه و قدرت رسالت» نامیده می‌شود.

مسیر مهم و بحرانی تجدید ساختار

مسیر بحرانی، در واقع یک جریان کلی تحت اداره مدیر است که صف‌بندی و تنظیم مجدد وظایف را در سطح واحدهای کاری، با پیروی از این شش گام ممکن و محقق می‌سازد:

- ۱- به حرکت درآوردن انرژی لازم به منظور ایجاد دگرگونی در میان سهامداران سازمان، با درگیر کردن آنان در تشخیص مسائل و مشکلاتی که به بلوکه شدن قدرت رقابت آن سازمان منجر می‌شود.

- ۲- طراحی و ارائه دیدگاهی مبتنی بر صف‌بندی و تنظیم وظایف و این که چگونه باید سازمان را در برخورد با مسائل رقابتی، سازمان‌دهی و اداره کرد. بدون داشتن دیدگاهی روشن، کارکنان درک درست و واحدی از چگونگی عملکرد سازمان در آینده و یا برداشت درستی از دلیل یا دلایل ایجاد دگرگونی در نقش‌ها، مسئولیت‌ها و ایجاد ارتباطاتی که از آن‌ها خواسته می‌شود نخواهند داشت.

- ۳- تشویق و ترغیب در رسیدن به این اجماع که دیدگاه جدید، دقیقاً درست است و افزایش صلاحیت‌ها و توانمندی‌ها برای تحقق عینی این دیدگاه؛ همچنین خلق جذابیت و ائتلاف لازم برای تضمین تداوم سرتاسری دگرگونی.

- ۴- توزیع برنامه‌ی جدید ساختار به همه‌ی دوایر و ادارات سازمان؛ به طریقی که از این

برداشت، که برنامه‌ی تجدید ساختار برنامه‌ای تحمیلی و فرمایشی از طرف مدیریت بالاست، پرهیز شود؛ و همچنین هم زمان این اطمینان ایجاد شود که این دگرگونی‌ها ادامه خواهند یافت و سیاست ایجاد دگرگونی، سیاستی باثبات و پایدار است نه سیاستی زودگذر و بی‌ثبات. ۵- استحکام بخشیدن و پیوستن به دگرگونی‌های انجام شده، از طریق سیاست‌ها، سیستم‌ها و ساختارهای رسمی، که به نهادینه شدن برنامه تجدید ساختار و در نهایت به ایجاد اطمینان در دستیابی به موفقیت درازمدت تلاش‌های تجدید ساختار، منتهی می‌شود؛ به خصوص با عنایت به این نکته که مدیران ناگزیر جابه‌جا می‌شوند و به پست‌های دیگری منتقل می‌شوند.

۶- نظارت مستمر داشتن بر مسائل و مشکلات قابل پیش‌بینی، در جریان اجرای برنامه تجدید ساختار و داشتن استراتژی در برخورد با آن‌ها. تجربه تجدید ساختار، در واقع توانایی‌ها و ناتوانایی‌ها و ضعف‌های یک سازمان را برملا می‌کند. چون سازمان‌ها، سیستم‌های مرتبط و شدیداً منسجم‌اند، ایجاد دگرگونی در یک بخش از یک سازمان، مستقیماً به تنش‌ها و محدودیت‌های دیگر بخش‌ها منجر می‌شود. این مسائل در واقع بیانگر ضعف‌ها یا نشانه‌هایی از شکست نیستند؛ بلکه مسائل و مشکلاتی هستند که باید مورد عنایت قرار گیرند، و مرتفع شوند.

گردانندگان برنامه‌ی تجدید ساختار

این تحقیقات دقیقاً نشان داد که گردانندگان در سطح واحدهای سازمانی، ناچار به سنت‌شکنی و شکستن سنت‌های مدیریتی و روابط کاری سنتی‌ای بودند که سال‌ها مورد اجرا و استفاده بود. آنان با تحقق این امر، عدم رضایت خود را از وضع موجود با تفکیک فوری پاره‌ای از مسائل کلیدی نظیر افزایش کیفیت، کاهش هزینه و یا نوآوری در خدمات و محصولات، که سازمان‌های آن‌ها در جهت رقابت موفقیت‌آمیز با رقبای خود ناچار به انجام آن‌ها بودند، اعلام می‌کردند. آن‌ها بعداً به منظور ایجاد دگرگونی، تلاش مشارکتی و جمعی خاصی را بر عهده گرفتند که جریان سازمانی و مدیریت را با رسالت و وظیفه‌ی اصلی سازمان هماهنگ می‌کرد و اینها همه نیاز تعهد به برنامه تجدید ساختار و نیز مهارت‌های لازم در جهت ایجاد اجماع در کارکنان و نیز تفهیم برنامه به آن‌ها را ایجاب می‌کرد.

چه کسانی گردانندگان برنامه تجدید ساختار بودند؟

برای این که برنامه تجدید ساختار در سطح واحدی از یک سازمان به نحوی موفق پیاده

شود این ضرورت وجود داشت که مدیرکل آن واحد به طور فعال و در نقش رهبر و گرداننده برنامه وارد عمل شده، درگیر پروسه تجدید ساختار شود. سه مورد از این ویژگی‌ها، در سطح واحدها، مدیران بسیار موفق در اجرای برنامه تجدید ساختار را از مدیران ناموفق متمایز و مشخص کرده‌اند.

۱- اعتقادی راسخ به این امر که برنامه تجدید ساختار، عنصری کلیدی در امر رقابت است. گردانندگان موفق برنامه‌های تجدید ساختار، معمولاً دارای قدرت مجاب‌کنندگی هستند؛ آن‌ها معتقدند که دگرگونی‌های اساسی و بنیادین در سازماندهی و اداره کارکنان، بی‌تردید بر مسائل و برنامه‌های کلیدی و استراتژیک سازمان‌های آن‌ها تأثیرات شگرفی خواهد داشت.

۲- ظرفیت و استعدادهاى خاص برای بیان این مجاب‌سازی در قالب دیدگاهی معتبر و غیرقابل گریز.

۳- قدرت تحقق این دیدگاه از طریق الگویی باثبات از گفتار و رفتار.

مشارکت در میان گردانندگان پروسه دگرگونی

هر یک از مدیران، چه مدیرکل واحد مورد بازسازی، چه مدیر منابع انسانی سازمان و چه رئیس اتحادیه یا بالاترین مدیر اجرایی سازمان تا مادامی که به نقش‌های منحصر به فردی که هر یک از افراد ابواب جمعی او ایفا می‌کنند پی نبرند و به توانایی‌ها یا ضعف‌های آن‌ها آگاهی نیابند، نمی‌توانند پروسه بازسازی سازمانی را آغاز کنند. بنابراین آغاز پروسه بازسازی، مهم‌ترین قدم است.

ایجاد تحول در یک سازمان بزرگ، به این نیاز دارد که گردانندگان پروسه دگرگونی، مثل یک تیم با یکدیگر همکاری کنند؛ بی‌تردید هر یک از گردانندگان، دارای دیدگاه متفاوت و باارزشی هستند که بر احترام و وفاداری به اصول و تعهدهای خاص خود پافشاری کنند. هر یک از آن‌ها تنها توانایی نفوذ و تأثیرگذاری بر تعدادی از شرایط بسیار متعدد فراگیری در سرتاسر کمپانی را دارند نه همه آن‌ها را. آن‌ها در همکاری با یکدیگر می‌توانند در ایجاد سازمان مبتنی بر وظیفه، که می‌تواند در بازارهای جهانی به شدت رقابتی دهه‌ی ۱۹۹۰ و بعد از آن به حیات خود ادامه دهد و به شکوفایی و رشد برسد، موفق شوند.

نظریه‌ی هارولد کلی در فرآیند اسناد

بسیاری از رویکردهای اسنادی، استنباط‌های علی رفتار را تنها در چهارچوب مشاهده

تبیین می‌کنند؛ اما در زندگی واقعی تنها زمانی به دنبال تبیین علی هستیم که یک رفتار چندین مرتبه مشاهده شود. چنین طرز فکری، اساس الگوی اسنادی هارولد کلی است. این نظریه پرداز معتقد است که در هر اسناد علی به سه نوع اطلاعات نیاز داریم. اطلاعات مربوط به همسانی و آگاهی از یک نواختی یا تنوع رفتار فرد در فرآیند زمان و مکان، اطلاعات مربوط به همسانی را در اختیار ما قرار می‌دهد؛ به عنوان مثال: اگر محسن در انجام وظایف محوله اداری از سرعت لازم برخوردار نباشد، در ورزش پیاده‌روی همیشه پشت سر گروه حرکت کند و غذای خود را نیز همواره دیرتر از همه‌ی افراد خانواده تمام کند، استنباط می‌شود که وی اصولاً فرد چابکی نیست؛ ولی اگر او در کار اداری کند عمل کند؛ اما در پیاده‌روی و غذا خوردن، سرعت بالایی داشته باشد، در این صورت همسانی در رفتار محسن استنباط نمی‌شود. اطلاعات به دست آمده از رفتار فرد در مقایسه با رفتار دیگران، اطلاعات مربوط به وفاق را در اختیار ما قرار می‌دهد؛ یعنی اطلاعاتی مانند آن چه سرعت محسن را در مقایسه با سرعت بهمن، جواد و قنبر مشخص می‌سازد اطلاعات مربوط به تمایز اطلاعاتی است که تغییر یا تنوع در رفتار فرد را نسبت به شیء یا محرک ویژه‌ای مشخص می‌سازد؛ به عنوان مثال آیا رفتار محسن در انجام کاری که رئیس اداره به طور مستقیم به وی ارجاع می‌کند نیز کند است یا خیر؟

هارولد کلی الگوی خود را با عنوان اصلی به نام اصل تغییر همگام توسعه می‌بخشد. وی استدلال می‌کند که فرد اطلاعات مربوط به همسانی، وفاق و تمایز را دریافت می‌کند و پس از آن رفتار را به علتی نسبت می‌دهد که رفتار همگام با آن علت تغییر یابد.

در کل، نظر هارولد کلی بر این است که همواره ادراک‌ها و برداشت‌های خود را به واقعیت‌هایی که در محیط مشاهده می‌کنیم، نسبت می‌دهیم و همسانی، وفاق، و تمایز، عواملی هستند که اسنادهای ما از آن‌ها متأثر می‌شود. ذکر یک مثال می‌تواند مطلب را بهتر روشن کند. بنا به فرض اگر مسئول بودجه و تشکیلات سازمانی در تسلیم گزارش به موقع بودجه درنگ کند و مدیرعامل سازمان به خاطر آورد که: ۱- این مسئول همواره گزارش‌ها را با تأخیر تسلیم کرده است؛ ۲- وی همواره در تسلیم گزارش‌های مالی نیز تأخیر داشته است و ۳- سایر مسئولان گزارش‌های خود را به موقع تسلیم می‌کنند، در این صورت احتمال عملکرد ضعیف مسئول بودجه را به میزان استعداد یا انگیزش وی نسبت می‌دهد. از طرف دیگر اگر مسئول بودجه و تشکیلات پیش از این، گزارش‌ها را به موقع تسلیم کرده و گزارش‌های مالی

را نیز به هنگام تنظیم کرده باشد و در این ماه، به خصوص، سایر مسئولان نیز برای تدوین گزارش با دشواری روبرو شده باشند، در این شرایط مدیرعامل می‌تواند تأخیر در گزارش مسئول بودجه و تشکیلات را به یک علت بیرونی، به عنوان مثال میزان بیش از حد حجم کار در ماه یادشده نسبت دهد.

با آگاهی جامعی که از تئوری اسناد و رویکردهای اسنادی حاصل شد و فرآیند منطقی حاکم بر این دیدگاه مورد توجه خواننده قرار گرفت این نکته ضروری می‌نماید که مسایل مربوط به مدیریت سازمانی، آن‌هایی است که از سوگیری‌های اسنادی منتج می‌شود. برخلاف آن‌چه نظریه‌پردازانی مانند هارولی کلی، که رفتار آدمی را در فرآیند اسناد منطقی می‌پندارند، رفتار و اندیشه‌های انسان غالباً با منطق فاصله پیدا می‌کند.

سوگیری‌ها در فرآیند اسناد می‌تواند سرنخ‌های خوبی بر منطقی عمل نکردن انسان باشد. از آن‌جا که بحث سوگیری‌ها اسنادی مفصل و در حیطه مطالعات روان‌شناسی اجتماعی است، ضمن ترغیب خواننده برای بهره‌گیری از منابع روان‌شناسی اجتماعی به سه مورد از سوگیری‌های اسنادی اشاره می‌کنیم: واکنش بیش از حد به محرک‌های مشخص از لحاظ رنگ، صدا و حرکت، یکی از این موارد است. سوگیری اسنادی دیگر از اسناد بیش از حد به ابعاد شخصیتی افراد و نادیده گرفتن شرایط و موقعیت حاکم منتج می‌شود و بالاخره یکی از خطاهای بارز در فرآیند اسناد، تقابل بازیگر - مشاهده‌گر است. به معنی این که مشاهده‌گر در خصوص اهمیت و میزان آمادگی و سرشت بازیگر غلو می‌کند و بازیگر نیز موقعیت و شرایط حاکم را در رفتار خود بیش از حد مهم نشان می‌دهد. این سوگیری اسنادی در مورد رئیسی که عملکرد پایین کارمند خود را به عدم استعداد وی نسبت می‌دهد و کارمند نیز مشکلات عملکرد خود را به امکانات و تجهیزات پایین محیط کار خود منسوب می‌دارد، مصداق پیدا می‌کند.

لاری کیرکهارت

کیرکهارت با عنایت خاص به تعبیر پدیدارشناسی شوتز/ن و مفهوم کنش اجتماعی وبر، راه کارهای مختلفی را برای جایگزینی علم‌الاجتماع متداول مورد بررسی قرار داد. به طور خاص کیرکهارت تلاش کرد بوروکراسی ایده‌آل وبر را بر اساس ایده‌ی شوتز از رابطه میان ما بازسازی کند. او مدلی پیشنهاد کرد که در آن اعتماد و گشودگی دو جانبه محور اصلی هستند

و مدل ارتباط باز و متقابل خود را از سازمان بر اساس انعطاف‌پذیری سازمان و روابط غیر رقابتی و مبتنی بر اعتماد مطرح کرد. ویژگی‌های این مدل عبارت است از:

- ۱- تیم پروژه‌ای به عنوان واحد اصلی کار.
 - ۲- ساختار اختیار بدون سلسله‌مراتب دائمی و متکی بر الگوهای اختیار متنوع.
 - ۳- روابط اجتماعی مبتنی بر ارتباطات باز.
 - ۴- توجه به مشتری در سازمان.
 - ۵- جهت‌گیری حرفه‌ای که نه تنها شایستگی فنی بلکه مهارت‌های حفظ نوعی ابهام مفید را برای حل مساله ضروری می‌سازد.
- کیرکهارت مدعی است مدل او فقط یکی از آن راهکارهای ممکن جایگزین برای ساختارهای بوروکراتیک سنتی است. کار او از این جهت مهم است که وی مدعی است به کارگیری رویکردهای مختلف برای کسب دانش، ممکن است به بازسازی دیدگاه‌های سنتی سازمان منجر شود. اگرچه کار او به حد کفایت مدبرانه نبود؛ ولی تحلیل وی به عنوان یکی از کارهای خلاقانه در حوزه مدیریت دولتی به شمار می‌آید (دنهارت، ۱۳۸۰: ۲۷۱-۲۷۰).

ژرژ کوروچ

به عقیده‌ی ژرژ کوروچ، گروه عبارت است از تجمع افراد در یک واحد گروهی واقعی که بر پایه حالات و وضعیت‌های گروهی به فعالیت ادامه می‌دهند. گروه، تجمع ساده افراد نیست و شناخت و تحقیقی درباره این افراد و خصوصیت گروهی که فرد به آن تعلق دارد به دست نمی‌دهد. مشخصات فرد به طور انتزاعی با مشخصات همین فرد در داخل گروه تفاوت‌های بسیاری با یکدیگر دارد. فرد به هنگام قرار گرفتن در گروه، حرکات و رفتاری دارد که با مشخصات او به عنوان فرد مستقل کاملاً متفاوت است. به عقیده کوروچ، گروه یک واحد و یا مجموعه‌ای از افراد هدف‌دار متشکل از دو نفر و یا بیشتر است و هر نوع گردهمایی ساده افراد از قبیل توقف در صف انتظار خرید و یا اتوبوس را، که وجه مشترک آن‌ها فقط محلی است که در آن‌جا ایستاده‌اند، نمی‌توان گروه نامید. گروه دارای مشترکاتی است که از تجمع ساده افراد متفاوت تشکیل می‌شود. این مشترکات عبارتند از: وابسته بودن هر عضو گروه به اعضا دیگر، وجود هدف مشترک بین اعضای گروه، اعتقاد اعضای گروه به عضویت در گروه و قبول مسئولیت‌های مختلف از طرف اعضای گروه (فخیمی، ۱۳۷۹: ۳۹۴).

مایکل کیلی

کیلی اعتقاد دارد که در تئوری‌های توصیفی و نقشی که مدیریت در این مورد ایفا می‌کند به صورت ضمنی و تلویحی ارزش‌هایی وجود دارد. می‌توان بحثی معقول و مستدل درباره چنین ارزش‌هایی انجام داد و به هنگام قضاوت در مورد این تئوری از عوامل ذی ربط استفاده کرد. در تئوری‌های سازمان و مدیریت هر دو دسته از اطلاعات واقعی و هنجاری ارائه می‌شود. در این زمینه لازم به ذکر است که باید واقعیت‌ها را به روشی سازمان یافته جمع‌آوری کرد. تنها در سایه وجود سازمانی از واقعیت‌هاست که به یک دیدگاه هنجاری یا تکلیفی می‌رسیم؛ برای مثال می‌توانیم تحقیقی که مینتز برگ در سال ۱۹۷۳ به نام ماهیت کارهای مدیریتی انجام داد، اشاره داشته باشیم.

به هر حال، به هنگام مطالعه سازمان‌ها، پژوهشگر با انواع مختلف ارزش روبه‌رو می‌شود که می‌تواند آن‌ها را بپذیرد. می‌توان سازمان را به عنوان سیستم تعریف کرد و سپس در پی واقعیت‌هایی برآمد که در رابطه با مسأله‌های دیگر مطرح می‌شوند. ارزش‌های دیگر هم شایسته توجه هستند؛ زیرا از نظر تحقیق، به سادگی پذیرفتن یکی از اصول اخلاقی نمی‌تواند جنبه‌ی عملی داشته باشد. ترس یا وحشت پژوهشگر مبنی بر این که در بررسی و تجزیه و تحلیل سازمان، ارزش‌ها منابع بالقوه‌ی یکسونگری‌ها هستند، نمی‌تواند پایگاه محکمی داشته باشد؛ ولی ارزش‌ها مانند سایر منابع تعصب یا یکسونگری به صورت جزء جدانشدنی فرآیند تحقیق درمی‌آیند و پژوهشگر با بی‌اعتنایی نسبت به آن‌ها نمی‌تواند به صورت مربی یا دانشمندی خالص‌تر درآید؛ بلکه از طریق ارزیابی این گزینه‌ها می‌تواند بر دانش خود بیفزاید و رأی گستره یا حوزه‌ی انتخاب‌های بخردانه و این باور پژوهشگر یا کسی که تجربه می‌اندوزد، مبنی بر این که ارزش‌ها سلیقه‌ای هستند، از پایگاه چندان محکمی برخوردار نیست. وقتی می‌توان این گونه مطرح کرد که بعضی از ارزش‌ها از بقیه بهتر هستند، در نهایت الگوهای سازمانی، برای مدیریت، کاربردهای هنجاری و برای پژوهشگران، کاربردهای تجربی دارند. این بدان معنی است که در ارزیابی دیدگاه‌های مختلف، معیارهای علمی و اخلاقی مکمل یکدیگرند و جایگزین همدیگر نیستند. علوم اجتماعی می‌تواند بیانگر این مسأله باشد که آیا یک الگو می‌تواند راه حل خوبی برای مسأله‌های خاص ارائه کند یا خیر. از سوی دیگر، اصول اخلاقی می‌تواند بیانگر این باشد که آیا یک الگو می‌تواند ارائه کننده مسأله‌های خوب یا ارزشمند باشد یا خیر، تا بتوان کار را از آن‌جا آغاز کرد. اگرچه نتیجه‌های حاصل از آزمون

عملی و اخلاقی دارای چنان شایستگی نیستند که بتوان به نتیجه‌های قطعی دست یافت؛ ولی اگر وضع به گونه‌ای باشد که هر دو نتیجه به صورتی معقول، قابل قبول باشند، در آن صورت باید برای یک الگوی اجتماعی اعتبار بیشتری قائل شد (شفریتزات، ۱۳۷۹: ۷۱۵-۶۹۱).

گانت

ارگان اندیشه‌های گانت

دانشمندان مدیریت، هنری گانت را از طرفداران مدیریت علمی می‌دانند؛ زیرا گانت سعی داشت مشکلات مدیریت علمی را در سازمان با استفاده از روش‌های فنی و مهندسی حل کند. گانت معتقد بود کاربرد تجربه و تحصیلات سبب افزایش کارایی و بهره‌وری در تولید و صنعت می‌شود. او اعتقاد داشت چنین هدفی هنگامی تحقق می‌یابد که از تصادفات و بروز رخدادها در محیط کار جلوگیری شود. گانت در مورد اندیشه‌های خود چهار رکن اصلی را مطرح کرد که عبارتند از:

۱- نظام وظیفه و پاداش

گانت در سال ۱۹۰۱ نظام پرداخت حقوق و مزایا بر اساس انجام وظیفه و پاداش را طراحی کرد. این نظام یکی از روش‌های نظام پرداخت فردریک تیلور در مدیریت علمی بود. این سیستم پرداخت بر اساس قطعه‌سازی طراحی و تهیه شده بود. بر اساس این سیستم در صورتی که کارگران اضافه بر سهمیه تعیین شده خود تولید کنند، پاداش دریافت خواهند کرد. به همین دلیل نمودار گانت برای برنامه‌ریزی و نظارت بر کار کارکنان تهیه شد؛ تا اینکه کارگران بتوانند در برنامه زمانی تهیه شده بهتر، سریع‌تر و بیشتر تولید کنند. این سیستم توانست بازده تولید را دو برابر کند. نتیجه‌ی بررسی‌های گانت این بود که افزایش سطح روحیه کارکنان تأثیر مستقیم بر تولید و بهره‌وری دارد نظر مدیریت را تکامل می‌بخشد.

۲- رفتار صنعتی

گانت در مطالعات خود تشخیص داد که سیستم و نظام پرداخت تشویقی عامل افزایش تولید و بهره‌وری است؛ اما این افزایش بهره‌وری و تولید در یک سطح مشخص و معین متوقف می‌شود. گانت بر این اساس مطالعات دیگری انجام داد که پرداخت حقوق و دستمزد بر پایه‌ی تعیین زمان و استاندارد تولید و درصد تغییرات اعم از مثبت یا منفی بود. این زمان استاندارد

و تعیین شده مدت زمانی است که برای انجام وظیفه در نظر گرفته و تصویب می‌شود؛ مثلاً کارگران حق‌الزحمه‌ای ثابت برابر سه ساعت کار دریافت می‌کردند؛ حتی اگر می‌توانستند در دو ساعت کار خود را تمام کنند. گانت نقش سرپرستان را برای نظارت و هدایت کارگران بسیار حیاتی می‌دانست و برای آنان نیز پاداشی در نظر گرفته بود تا بتوانند کارگران را به تولید استاندارد تشویق کنند. در این پیشنهاد برای اولین بار نقش سرپرستان در سازمان برای آموزش کارکنان خود مهم تشخیص داده شده بود. نتیجه مطالعات گانت در کتابی به نام «کار، دستمزد و سوددهی» به چاپ رسید. گانت در کتاب خود نوشت: «هر کاری که انجام دهیم باید بر اساس سرشت و نهاد و ویژگی‌های ساختار نظام بشریت و خصوصیات آن باشد. ما نمی‌توانیم تنها کارکنان را مجبور به کار کنیم؛ بلکه باید آن‌ها را در کارشان آموزش دهیم و مهارت‌های آن‌ها را افزایش دهیم». گانت معتقد بود که روش گذشته‌ی ما تنها بر پایه‌ی ایجاد انگیزه و فشارهای کاری به کارگران بوده است. در حالی که افزایش دانش کاری اساس تشویق کارگران به بهبود کار و بهره‌وری است و این طرح با اجرای روش آموزش میسر است. گانت به آموزش صنعتی معتقد بود و آن را «رفتار صنعتی» نامید که بر پایه‌ی همکاری و توانمندی‌های کارکنان و توجه به کمیت و کیفیت و بهبود کار است. ابزار این روش را نظام پرداخت تشویقی همراه با واگذاری مسئولیت به سرپرستان برای آموزش کارکنان و زیردستان تشکیل می‌دهد.

۳- نمودار گانت

نمودار گانت روشی است که برای نظارت و کنترل بر انجام فعالیت‌های افراد در جهت اجرای استانداردهای کار و وظایف و افزایش کارایی کارکنان، همچنین مدیریت برنامه‌ریزی و اجرای پروژه طراحی شده بود. این روش بسیار مدون و ثبت شده و مثبت بود. به این ترتیب در صورتی که استاندارد روزانه کار توسط کارگری رعایت می‌شد با نمودار سیاه و در مواردی که کارگری نمی‌توانست استاندارد را رعایت کند با علامت قرمز نشان داده می‌شد. بعداً این روش در کار کارگران بر روی ماشین و کنترل کمیت و کیفیت تولید، کنترل و نظارت بر هزینه‌ها و کنترل ضایعات سایر موارد هم اجرا شد. نمودار گانت در جنگ جهانی برای کنترل و نظارت بر تمام فعالیت‌های دولتی به اجرا درآمد و روش وی نیز تهیه‌ی نمودارهای ستونی برای انجام فعالیت‌های پروژه بود. در این نمودارها، مدیران می‌توانستند تأخیرها و پیشرفت‌های فعالیت‌ها را به صورت نمودار ببینند؛ مثلاً در نمودار گانت گام‌های اساسی برای

یک کار کوچک تغییر دکوراسیون دفتر کار عبارت بود از:

الف) برقراری استانداردهای لازم برای هزینه‌ها؛ کمیت و زمان اجرا.

ب) انتقال اطلاعات به تمام کارکنان و یا مشتریان

ج) انتقال کارکنان به دفتر کار دیگری

د) آماده‌سازی دفتر کار دیگری

ه) تعمیر و بازسازی دکوراسیون دفتر قدیم

و) تحویل دفتر کار و انتقال کارکنان به این دفتر

در نمودار گانت هر فعالیت دارای زمان معین و هزینه مجاز برای آن است. بعدها روش

نمودار گانت تکمیل و به صورت روش کنترل پروژه PERT درآمد.

۴- مسئولیت‌های اجتماعی سازمان بازرگانی:

پس از فوت فردریک تیلور در سال ۱۹۱۷، توجه گانت از مدیریت علمی به رهبری و

نقش آن در سازمان جلب شد. گانت بعدها در نوشته‌های خود اظهار داشت: «مدیران مسئولیت

دیگری دارند و آن توجه به توسعه اقتصادی و رفاهی منطقه و جامعه کاری آنهاست». در

کتاب «سازمان و کار» او به کشمکش‌های مدیران در حفظ سوددهی سازمان و مسئولیت‌های

اجتماعی آنان اشاره کرد. گانت اعتقاد داشت اگر مدیران فکر می‌کنند تنها سوددهی در

سازمان مهم است، باید بدانند اساس نظام هر کار بازرگانی و تولیدی و خدماتی به نقش آن

فعالیت‌ها در سوددهی به جامعه و استقبال آحاد مردم از فعالیت‌های سازمان مربوط می‌شود.

دورنمای اندیشه گانت

به نظر گانت مدیریت باید به مسئولیت‌های اجتماعی توجه داشته باشد؛ در این صورت

است که در نهایت، منافع و سوددهی سازمان تأمین خواهد شد.

گات و تاگوری

نوع مسائل و موقعیت‌هایی که مدیران کار آنها را انتخاب می‌کنند، تحت تأثیر ارزش‌ها

و زمینه‌های قبلی آنان است؛ برای مثال اگر مدیر متمایل به ارزش‌های کارکردی مادی باشد،

معمولاً درباره مسائل عملی (نظیر بازاریابی، تولید، سود) تصمیم می‌گیرد. اگر متمایل به

مباحث علمی نظری باشد ممکن است علاقه‌مند به افزایش بازدهی سازمان در بلندمدت باشد.

اگر از گرایش سیاسی خاص برخوردار باشد ممکن است مایل به رقابت با سایر سازمان‌ها یا

متمایل به پیشرفت شخصی خود باشد. به علاوه زمینه‌ی تخصصی و میزان مهارت مدیر بر میزان حساسیت او در مورد محدودیت‌ها و فرصت‌ها اثر می‌گذارد (رضاییان، ۱۳۷۹: ۱۴۲).

گاتانوموسکا

موسکا (۱۸۵۸-۱۹۴۱)، حقوقدان و جامعه‌شناس ایتالیایی، نظریه‌ی خود را درباره بوروکراسی در اثر معروف خود تحت عنوان «طبقه حاکم»، که در ۱۸۹۵ منتشر شد، ارائه داد.

به نظر این دانشمند، عموم جوامعی که به طور منظم تشکیل شده‌اند و در آن‌ها پدیده‌ای به نام حکومت وجود دارد طبقه‌ی حاکم یا به بیان دیگر، آن‌هایی که اعمال قدرت بر طبقه ملت را در دست دارند، پیوسته در اقلیت‌اند و طبقات متعددی از افراد زیر سلطه حکومت آنانند و آن‌ها هستند که هرگز به مفهوم واقعی در امر حکومت شرکت ندارند؛ بلکه صرفاً تسلیم اقدام و نظر ایشانند و می‌توان این افراد را طبقه‌ی محکوم نامید.

این اظهار عقیده مبنای طبقه‌بندی جدید حکومت را از دید موسکا تشکیل می‌داد. او در طبقه‌ی حاکم، حکومت‌ها را به دو نوع فئودال و بوروکراتیک دسته‌بندی کرد. در نوع فئودال، طبقه‌ی حاکم دارای ساختمان ساده‌ای بدین معنی است که هر عضو طبقه حاکم قادر است وظایف اقتصادی، قضایی، اداری و نظامی را به مرحله‌ی اجرا بگذارد؛ اما در یک دولت بوروکراتیک، این وظایف به نحوی دقیق و بارز از یکدیگر جدا هستند.

تأکید موسکا بر حکومت اقلیت و این که مقامات اداری به صورت جزئی از طبقه حاکم به حساب می‌آیند ظاهراً هر نظریه‌ای را درباره دموکراسی نامربوط می‌ساخت و به همین دلیل بود که او غالباً به عنوان منادی فاشیسم ایتالیا مورد توجه قرار گرفت؛ اما هنگامی که به مجموع آثار موسکا توجه شود و اندیشه‌ی واقعی او درباره‌ی بوروکراسی شناخته شود، این موضوع روشن خواهد شد که عقاید فاشیستی با آن چه او می‌گوید فاصله‌ای بس دراز دارد.

به نظر دانشمند مزبور هر جا بوروکراسی، ثروت و قدرت نظامی را در انحصار گیرد استبداد بوروکراسی، که بدترین نوع استبداد است، ظاهر می‌شود. بر این مبنا است که محدود بودن بوروکراسی به وسیله‌ی هیئتی از نمایندگان مردم امری ضروری است. اگر رهبران نیروهای اجتماعی مختلف می‌توانستند کاری کنند که از طریق مکانیزم رأی‌گیری توسط مردم انتخاب و جزو طبقه حاکم شوند، آن وقت طبقه حاکم مظه‌ری از علایق مختلف و استعداد‌های کل

جامعه خواهد شد. از نظر موسکا بوروکراسی نیازی به تعریف ندارد و آن چیزی نیست جز هیئتی از مأموران خدمات عمومی و هر آنچه با چنین هیئتی رابطه دارد بوروکراتیک نام دارد و دولت بوروکراتیک از ویژگی‌های تخصص و تمرکز برخوردار است. کار مهم موسکا درباره بوروکراسی این بود که او این مفهوم را از زمینه مباحث سیاسی به جامعه‌شناسی، که هنوز دوران جنینی را طی می‌کرد، کشاند.

گاردنر

ارکان اندیشه‌ی گاردنر

چارچوب مغزی

نظریه‌ی هوش انسانی توسط روان‌شناس آمریکایی *هوارد گاردنر* عنوان شد. او اعتقاد دارد چارچوب فعالیت‌های مغزی انسان در ارتباط با جهان اطراف خود انجام می‌شود و انسان برای درک جهان از هفت گونه هوشی خود استفاده می‌کند. این هفت هوش با یکدیگر متفاوت هستند. به نظر او «هوش» عبارت است از «مجموع مهارت‌هایی که انسان را برای حل مشکلات و مقابله و رویارویی با آن آماده می‌سازد و این مهارت‌ها را به کار می‌بندد تا مشکلات حل شوند». به نظر *گاردنر* چارچوب مغزی و هوش عبارت است از «توانمندی پیش‌بینی و دیدن مشکل و حل آن و یا آماده‌سازی خود برای درک و آشنایی با گروه دیگری از مشکلات؛ همچنین توانایی‌های برقراری ارتباط و انتقال و تبادل اطلاعات با دیگران».

در نهایت *گاردنر* هوش را مجموعه و گروهی از توانمندی‌ها و ویژگی‌هایی به این شرح تعریف می‌کند: «آنچه مستقل از سایر ظرفیت‌ها و گنجایش‌ها و توانمندی‌های انسان است». هوش دارای فراگرد مرکزگرا و اصلی برای پردازش اطلاعات است. هوش دارای خصوصیات و ویژگی‌های لازم در توسعه و تکامل فراگردهای اجرایی انسان است. هوش دارای دودمان عمل‌گرا و ریشه منطقی و تکاملی اجرایی است. *گاردنر* ضرایب هوشی را به هفت گروه تقسیم کرده است که آن را به عنوان فلسفه و مفهوم و زمینه‌ی مطالعات ضرایب هوشی می‌داند. پرفسور *هوارد گاردنر* استاد دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۸۳ در کتابی به نام «چارچوب هوش»، ضرایب هوشی را برای قرن ۲۱ تعریف کرده است. وی در این کتاب به هفت گونه هوش اشاره کرده که دو گونه‌ی آن ضرایب هوشی سنتی، یعنی هوش زبان‌شناختی و ریاضیات و منطق است که بر اساس آن IQ یا ضریب هوشی تعیین می‌شود و استانداردهای آن تاکنون

در حکم استاندارد بخش هوش معرفی شده است.

پرفسور گاردنر معتقد است که در گذشته منظور از ضریب هوشی (IQ) تنها سنجش ضریب هوشی در دو مورد بوده است: هوش زبان‌شناسی و هوش منطق ریاضی. هوارد گاردنر بررسی‌هایی انجام داد و ضریب هوشی را به ۷ مورد تقسیم کرد و دامنه‌ی آن را توسعه داد که عبارتند از:

۱- هوش زبان‌شناختی

۲- هوش منطق ریاضی

۳- هوش درون‌گروهی

۴- هوش درون‌شخصی

۵- هوش نمایشی

۶- هوش هنری و زیباپسندی

۷- هوش موسیقی

۱- افرادی که دارای هوش زبان‌شناختی یا هوش شفاهی هستند استعداد فراوانی در برقراری ارتباط با دیگران دارند. زبان‌های مختلف را به راحتی فرا می‌گیرند، با آن صحبت می‌کنند و به آسودگی می‌نویسند. این گروه معمولاً تصویرگرا نیستند؛ بلکه به معنا و مفهوم لغات توجه دارند و به توضیح و توصیف لغات و کلمات می‌پردازند؛ مانند روزنامه‌نگاران، آموزگاران، سیاستمداران و نویسندگان.

۲- افرادی که دارای هوش منطق ریاضی هستند معمولاً به الگوها و نمایه‌ها توجه دارند و سعی می‌کنند برای هر مطلب و موضوعی منطق داشته باشند و نمایه‌ای ارائه دهند و به تجزیه و تحلیل هر رقم و عدد و اطلاعات آن می‌پردازند. به سرعت می‌توانند مسائل ریاضی را حل کنند. پرسش‌های منطقی و زیادی را مطرح می‌کنند. این گروه علاقمند به کار در آزمایشگاه‌ها هستند. معمولاً مشاغل برنامه‌نویسی، حسابداری و ریاضیات و مهندسی، همچنین کار در آزمایشگاه‌ها را به خوبی انجام می‌دهند.

۳- افرادی که دارای هوش درون‌گروهی هستند، عموماً به راحتی احساسات و طرز تفکر افراد دیگر را درک می‌کنند و با بررسی دیدگاه آنان می‌توانند به مطالعه و بررسی مطالب و موضوعات بپردازند. این گروه قادرند افراد را تشویق کنند تا نظریات خود را به صورت شفاهی و یا کتبی اعلام کنند. معمولاً مشاوران، سیاستمداران، فروشندگان و مدیران در این گروه قرار

دارند.

۴- افرادی که دارای هوش درون‌شخصی یا شخصیتی هستند می‌توانند نظریات خود را به درستی اعلام کنند و نقاط ضعف و قوت خود را تشخیص دهند. در این گروه محققان، پژوهشگران، نظریه‌پردازان و فلاسفه قرار دارند.

۵- اگر فردی تصویرگرا باشد در گروه هوش نمایشی قرار دارد. این گروه به طراحی، علاقه‌ی بسیار نشان می‌دهند. در این گروه مهندسان معماری و ساختمان و مکانیک و برق و طراحان قرار دارند.

۶- افرادی که دارای هوش هنری و زیباشناسی هستند می‌توانند بر فعالیت‌های اعضای مکانیکی بدن خود برای فراگیری مهارت‌ها کنترل و نظارت داشته باشند؛ مانند هنرمندان تئاتر سینما و ورزشکاران.

۷- گروه هوش موسیقی کسانی هستند که نواختن ادوات موسیقی برای آن‌ها ساده است و می‌توانند آهنگ بسازند و بنوازند.

اثرگذاری ضرایب هوشی در فراگیری

گاردنر معتقد است که معمولاً برنامه‌های آموزشی مدارس بسیاری از کشورها به صورت سنتی اجرا می‌شود. این برنامه‌های آموزشی در تمام کشورها بر پایه‌ی آموزش‌های شفاهی، زبان‌شناختی، هوش و منطق ریاضی است. پیشنهاد گاردنر این است که برنامه‌های آموزش درسی باید ترکیبی از هنر، آگاهی عمومی، ارتباطات و تربیت بدنی باشد.

گاردنر در پیشنهادها و دستورات خود به برنامه‌ریزی آموزش، تهیه‌ی روش‌ها و دستور کارهای آموزشی اشاره می‌کند که به ترغیب و ایجاد انگیزه به منظور بکارگیری استعدادها و هوش‌ها است. او معتقد است که برنامه‌ها و دستور کارهای آموزشی باید ترکیبی از نقش‌آفرینی‌ها، آشنایی با موسیقی، آموزش همکاری، کار گروهی، فراگیری از تصاویر و مشاهدات و داستان‌سرایی‌ها باشد.

دورنمای اندیشه گاردنر

گاردنر همچنین اعتقاد دارد که تئوری‌های هوشی باید درجه‌بندی شود و بر اساس آن استعدادها و هوش کارکنان، کارآموزان و دانشجویان طبقه‌بندی شود و بدین ترتیب دانش‌آموزان به سمت و سوی استعدادهای خود هدایت شوند.

آن‌چه از بررسی‌ها و مطالعات گاردنر می‌توان نتیجه‌گیری کرد ارتباط بین نمایه‌های

هوشی و ویژگی‌های مدیران است. مدیران سازمان‌ها در دوجت از ضرایب هوشی خود بهره‌گیری می‌کنند: اول به منظور انجام وظایف، خصوصاً تصمیم‌گیری‌ها و برقراری ارتباط با سازنده‌های پیرامونی بر پایه اطلاعات و گزارش‌های دریافتی؛ دوم افزایش دانش و تخصص و مهارت‌های فردی در جهت برنامه‌ریزی نردبان ترفیع شغلی و ارتقای سطح زندگی اجتماعی و فرهنگی و اقتصاد خود و سازمان. بنابراین شناخت نظریات آقای گاردنر کمک مؤثر و مفید و ارزشمندی در تنظیم برنامه‌های آموزش مدیران و تحقق اهداف آنان است.

گالبرایت و کامینگز

در سال ۱۹۶۷، این دو دانشمند مطالعه‌ای را با ۳۲ نفر از کارکنان شاغل در یکی از صنایع سنگین انجام دادند. داده‌های پژوهش آنان نشان می‌دهد هنگامی که در مقابل تولید بیشتر، پاداشی در اختیار کارکنان قرار گیرد، عملکرد آنان افزایش می‌یابد. افزایش عملکرد وقتی کاملاً مشخص است که از پاداش‌های درونی مانند تحسین و تمجید استفاده شود. در شرکت محمولات هوایی امری، با استفاده از تقویت مثبت، آزمایشی صورت گرفته است: در بخش خدمات مشتری شرکت یادشده، کارکنان موظف شدند که پس از درخواست تلفنی مشتری، حداکثر تا نود دقیقه پاسخ مقتضی را در اختیار وی قرار دهند. کارکنان موفق در این برنامه، از سوی مسئولان خود شناسایی می‌شدند و مورد تشویق قرار می‌گرفتند. در صورتی که موفقیتی به دست نمی‌آمد به خاطر صداقت در گفتار، از آنان سپاس‌گزاری می‌شد. نتایج، شگفت‌انگیز بود: میزان موفقیت از سی درصد به نود و پنج درصد افزایش یافت و پس از سه سال، بالاترین میانگین در موفقیت به دست آمد (نایلی، ۱۳۷۳: ۱۱۳-۱۱۲).

گتزلز-گوبا

این تئوری، مدیریت را به عنوان یک فرایند اجتماعی و زمینه‌ی آن را یک سیستم اجتماعی تلقی می‌کند. فرایند مدیریت اساساً هدایت‌کننده‌ی رفتار اجتماعی در یک ساخت سلسله‌مراتبی سازمان است. ساخت یک سازمان را ممکن است از نقطه نظر خرده سازمان‌ها یا نقش‌هایی که در کارکرد مجموعه سازمان دخالت دارند تحلیل کرد. سیستم اجتماعی در این تئوری، از لحاظ شکل و ترکیب به زمینه‌ی کار مدیریت، یعنی سازمان شباهت دارد. از این رو، می‌توان فرایند مدیریت را در چهارچوب یک سیستم اجتماعی بررسی و تحلیل کرد. مدیریت به مفهوم فرایند اجتماعی از سه دیدگاه قابل بررسی است: ساخت، کارکرد و عمل.

از لحاظ ساخت مدیریت سلسله مراتبی از روابط رئیس- مرئوس در درون یک سیستم اجتماعی است. اصطلاح رئیس و مرئوس به این معنی نیست که شخص در مقام رئیس همیشه مسلط و مقتدر و در مقام مرئوس، مطیع و فرمانبردار است. بنابراین در ساخت یک سازمان، پست‌ها و منصب‌های مافوق و مادون و نیز هم پایه و هم سطح یافت می‌شود که با هم رابطه دارند، نسبت به هم واحد مزیت و برتری کمتر یا بیشتر هستند و در مقابل هم و امور سازمان اعمال نفوذ می‌کنند و تأثیر دارند. از لحاظ کارکرد، همین روابط سلسله مراتبی محل تعیین و ترکیب نقش‌ها و تحصیلات به منظور نیل به هدف‌های سیستم (سازمان) است. در این سلسله مراتب است که تکلیف و واگذاری پست‌ها و منصب‌ها، تهیه و تدارک وسایل و تحصیلات، ترتیب آیین و رویه‌های کار، تنظیم فعالیت‌ها و ارزشیابی عملکردها انجام می‌گیرد. البته مسئولیت این کارکردها بر عهده‌ی عضو مافوق این سلسله مراتب است؛ ولی هر کارکردی فقط هنگامی مؤثر واقع می‌شود که عضو مادون یا مرئوس آن را تقبل کرده، طبق آن عمل کند. به عبارت دیگر، تصمیم‌گیری بر عهده رئیس است؛ ولی تصمیم‌وی در صورتی که مرئوس آن را اجرا نکند، بی‌حاصل است. از لحاظ عمل فرایند مدیریت در وضعیت‌هایی که نیازمند کنش و واکنش‌های متقابل فرد با فرد است، نتیجه‌بخش است. رابطه معین رئیس- مرئوس در ساخت سازمان، برای دو وضعیت جداگانه و پویای شخصی که یکی در برگیرنده دیگر است مقرر می‌شود. رئیس و مرئوس، هر یک به موجب نیازها، مهارت‌ها، هدف‌ها و تجربه‌های گذشته‌ی خود این رابطه را ادراک می‌کند و شکل می‌دهد. چون ادراکات آن‌ها از این رابطه، کاملاً با هم تطبیق نمی‌کنند، لذا دو وضعیت شخصی مذکور به واسطه‌ی ویژگی‌هایی که تا حدی با هم مطابقت دارند، به هم پیوستگی پیدا می‌کنند. صرف نظر از این که ساخت اداری یک سازمان دقیقاً چگونه تعریف می‌شود، افرادی که در این ساخت مستقر می‌شوند، الزاماً به موجب آن نگرش‌های یکسانی پیدا نمی‌کنند. حتی در ارتش روابط عملی افراد از روابطی که ساخت و مقررات سازمانی ملزم می‌دارد تا اندازه‌ای انحراف پیدا می‌کند.

جی گالبرایت

گالبرایت سازمان را به صورت شبکه‌ی پردازش اطلاعات مطرح می‌کند و درباره علت شیوه‌ای که دو پدیده عدم اطمینان و اطلاعات با سازمان ارتباط پیدا می‌کنند توضیحاتی ارائه می‌دهد و توضیح می‌دهد که الگوی مکانیکی دیوان‌سالاری می‌تواند مبنای تشکیل راهبردهای

مختلفی شود و این راهبردها می‌توانند خود را با این ساختار دیوان‌سالار وفق دهند. اصولاً کارهای اصلی به کارهای فرعی تقسیم می‌شوند. برای هماهنگ کردن کارهای فرعی که به یکدیگر وابسته‌اند باید اطلاعات پردازش شود. هر قدر درجه‌ی عدم اطمینان بیشتر شود، مقدار اطلاعاتی که برای اجرای کار مزبور باید پردازش شود، افزایش می‌یابد.

لذا سازمان باید برای پردازش مقدار بیشتری از اطلاعات مورد نیاز راهبردهایی را تدوین کند. ساده‌ترین راه برای ایجاد هماهنگی بین کارهای فرعی، که به یکدیگر وابستگی متقابل دارند، این است که سازمان با موفقیت‌های جدید و متفاوتی روبه‌رو شود. پس باید با افزودن ابزارهای یکپارچه این مقررات را تکمیل کرد. موفقیت جدید قرار می‌گیرند، قدرت یا اختیارات برتر دارد. مکانیزم تعیین هدف به سازمان کمک می‌کند که کار واحدهای متفاوت را که به یکدیگر وابستگی متقابل دارند، هماهنگ کند و از سوی دیگر به آن‌ها این امکان را بدهد که در سطح کار محلی خود، از آزادی عمل نسبی برخوردار شوند. لذا سازمان باید یک راهبرد در پیش بگیرد مبنی بر این که یا اطلاعات لازم برای هماهنگ کردن فعالیت‌ها را کاهش دهد یا بر ظرفیت و توان خود، برای پردازش اطلاعات بیشتر بیفزاید.

راهبردها شامل این موارد هستند:

گروه اول که منجر به افزایش ظرفیت پردازش اطلاعات می‌شود؛ شامل:

۱- ایجاد منابع مازاد بر مصرف

۲- ایجاد واحدهای خودمدار

گروه دوم که منجر به کم کردن نیاز برای پردازش اطلاعات می‌شود؛ شامل:

۱- سرمایه‌گذاری در سطح عمومی، در سیستم‌های اطلاعاتی

۲- ایجاد روابط در سطح افقی

ایجاد منابع مازاد بر مصرف

سازمان می‌تواند از طریق کاهش دادن سطح عملکردها از تعداد موارد استثنا بکاهد.

برای مثال ساعت، انسان یا وزن محصول را افزایش دادن. در هر یک از این حالت‌ها منابع بیشتری مصرف خواهد شد. منابع اضافی را مازاد منابع مصرف نشده می‌نامند. پس هر قدر موارد استثنا کمتر شود، بار اضافی که بر سلسله مراتب سازمانی تحمیل خواهد شد، کاهش می‌یابد و در کل میزان اطلاعاتی که باید برای اجرای کار پردازش کرد، کاهش می‌یابد.

ایجاد واحدهای خودمدار

در این روش یا راهبرد، هدف این است که ساختار سازمان از حالت واحدهای تخصصی خارج شود و به هر گروه مقدار منابع لازم برای انجام دادن کار محول شده داده شود؛ مثلاً می‌توان بر حسب خط محصول منطقه جغرافیایی، طرح، گروه‌های ارباب‌رجوع یا مشتری، بازار و امثال آن، گروه‌هایی تشکیل داد که هر یک برای انجام دادن کار مورد نظر به منابع مصرفی مورد نیاز دسترسی پیدا کند.

سرمایه‌گذاری در سطح عمومی و در سیستم‌های اطلاعاتی

این روش بر این اساس قرار دارد که در زمان مناسب، اطلاعات از منابع اصلی کسب شده، در مسیر ذی‌ربط به مکان‌های مشخص (در سلسله مراتب سازمانی) هدایت شود. این راهبرد باعث می‌شود که در زمان برنامه‌ریزی اطلاعات بیشتری کسب و پردازش شود. در حالی که تعداد موارد استثنا (که موجب افزایش بار سلسله‌مراتب می‌شود)، کاهش می‌یابد.

ایجاد روابط در سطح افقی

در اجرای این راهبرد سطح تصمیم‌گیری در سلسله‌مراتب سازمانی پایین می‌آید و بدانجا می‌رسد که اطلاعات وجود دارد، نه این که اطلاعات به رده‌های بالا و نقاط تصمیم‌گیری ارجاع شود.

در نهایت سازمان آن نوع راهبرد را انتخاب خواهد کرد که با توجه به محتوای محیطی، هزینه‌ی کمتری داشته باشد؛ از طرف دیگر باید بین اطلاعات مورد نیاز برای یک کار تخصصی و ظرفیت یا توان سازمان برای پردازش این اطلاعات توازن برقرار کرد (شفیترزآت، ۱۳۷۹: ۵۹۴-۶۱۰).

جان کنت گالبریت

فقر، عمیق و گسترده است

جان کنت گالبریت، اقتصاددان معروف در کتاب «ماهیت فقر انبوه» توضیح می‌دهد که چرا فقر در این کشورها و به ویژه در نواحی روستایی دیرپاست.

توضیح سنتی

پدیده فقر را به شیوه‌ی سنتی چنین توضیح می‌دهند: علت فقر یک کشور این است که منابع طبیعی آن محدود است، خاک آن برای کشاورزی مناسب نیست و از داشتن منابع اصلی لازم مانند آب و مواد معدنی محروم است؛ اما این توضیح قانع‌کننده نیست. ژاپن

به رغم چنین محدودیت‌هایی به صورت یک کشور ثروتمند درآمده است. همچنین می‌گویند که فقر دیرپا از نظام اقتصاد سرمایه‌داری و ماهیت دستگاه حکومت ناشی می‌شود. نظام دیوان‌سالاری، رشد اقتصادی را متوقف می‌کند؛ اما این استدلال نیز قانع‌کننده نیست. توسعه اقتصادی هنگ کنگ، سنگاپور و تایوان تحت نظام سرمایه‌داری، از توسعه اقتصادی چین تحت نظام رژیم سوسیالیستی به مراتب بیشتر و بهتر بوده است.

گفته می‌شود که فقر معلول فقدان سرمایه، نیروی انسانی آموزش دیده و مدیریت غیرکارآمد است. لیکن این نارسایی‌ها خود بی‌گمان معلول فقرند و نه علت آن. علل دیگری که برای فقر برشمرده می‌شود، عبارت است از گرایش‌های ذاتی قومی و شرایط اقلیمی؛ مثلاً ژاپن کشور ثروتمندی شده است؛ زیرا ژاپنی‌ها طبعاً مردمی باهوش و سخت‌کوشند. همین طور گفته می‌شود که شرایط اقلیمی تأثیر مستقیمی در سلامت و فعالیت مردم دارد؛ مثلاً در کشورهای مناطق حاره مردم طبعاً تنبل و سهل‌انگارند؛ اما اقتصاددانان این توضیحات را جدی تلقی نمی‌کنند.

پاره‌ای از اقتصاددانان بحث می‌کنند که کشورهای ثروتمند به عنوان تولیدکنندگان کالاهای تمام‌شده بر کشورهای فقیر، که بیشتر مواد خام و غذا تولید می‌کنند، برتری دارند؛ اما در عمل می‌بینیم که این توضیح نیز صحیح نیست. آمریکا و کانادا بزرگ‌ترین سهم را در تجارت بین‌المللی محصولات غذایی دارند.

تعالیل فقر

به عقیده گالبریت، کشورهای فقیر به دو دلیل اساسی فقیر باقی مانده‌اند: دلیل اول «تعالیل فقر» است. در این کشورها، به سبب شرایط خاص، هرگونه بهبود در وضع موجود به زودی در اثر نیروهای مخالف خنثی می‌شود و سطح قبلی فقر دوباره به جای خودش برمی‌گردد. دلیل دوم این است که مردم این کشورها خودشان را با تقدیر همساز می‌کنند، آن‌ها فقر را به صورت سرنوشتی محتوم و غیرقابل اجتناب می‌پذیرند.

در کشورهای ثروتمند انگیزش متفاوت است. در این کشورها، مردم طالب فراوانی ثروت هستند. آن‌ها می‌خواهند که تولید و درآمدشان افزایش یابد. این نیروی محرک در کشورهای در حال توسعه وجود ندارد. گرایش کشور ثروتمند در جهت افزایش درآمد است و گرایش کشور فقیر در جهت تعادل فقر است.

بگذارید در یک نگاه کوتاه ببینیم که چگونه تعادل فقر به وضع اول بازمی‌گردد و چه

طور بهبود خودش را می‌خورد و خنثی می‌کند. در نواحی وسیعی از هندوستان بارندگی به حد کافی نیست. همچنین در بسیاری از قسمت‌ها وضع بارندگی نامعلوم است. بنابراین انگلیسی‌ها در قرن گذشته شبکه‌های آبیاری بزرگی ایجاد کردند. این کارها مشاغلی برای میلیون‌ها نفر از مردم روستایی به وجود آورد. منابع مالی برنامه از خارج تأمین شد و در شرایط اقتصادی مردم فقیر، بهبود فوری پدید آمد؛ اما اجرای این برنامه‌ها موجب کاهش نرخ مرگ و میر و افزایش مولید شد؛ جمعیت افزایش یافت و در نتیجه، فقر دوباره به همان سطح سابق بازگشت. توفیقی که به دست آمد، زودگذر بود. دو ویژگی مهم دیگر نیز برای جوامع فقیر وجود دارد. جوامع مزبور از پذیرش نوآوری‌های فنی، که همیشه با خطر شکست همراه است، خودداری می‌کنند؛ چراکه شکست برای این کشورها به معنای گرسنگی و حتی مرگ است. آن‌ها استطاعت پذیرفتن چنین خطری را ندارند. علاوه بر این، تقریباً هیچ امکانی برای پس‌انداز وجود ندارد. هر افزایش جزئی درآمد، صرف برآوردن نیازهای فوری می‌شود. به یک کودک نیمه‌گرسنه ممکن است به جای یک وعده غذا در روز، دو وعده غذا داده شود.

گالبریت نتیجه می‌گیرد که: «فقر کشورهای فقیر، مردم را از وسایل پیشرفت محروم می‌کند. اگر هم چنین وسایلی مهیا باشد، در درون ساختار فقر یک سلسله نیروهای اجتماعی و زیست‌شناختی وجود دارد که بهبود و پیشرفت را متوقف می‌کند و فقر را به صورت دائمی در می‌آورد».

همسازی

فقر فرساینده است و انگیزه‌ی مردم را برای معارضة تضعیف می‌کند. مردم فقیر انگیزه‌ای قوی برای بهبود شرایطشان ندارند. آن‌ها در صدد کشف چنین امکاناتی برنمی‌آیند، به فقر عادت می‌کنند و آن را به عنوان یک چیز طبیعی و غیرقابل اجتناب، می‌پذیرند. این‌ها تصور می‌کنند که فقر ممکن است بد باشد؛ اما تلاش برای رهایی یافتن از آن محکوم به شکست است و سرخوردگی ناشی از شکست، بر فلاکت موجود می‌افزاید. لذا به اعتقاد این‌ها روش بهتر این است که خودشان را با واقعیت‌های فقر، که آن را مشیت الهی می‌دانند، تطبیق دهند و فقر را با روی گشاده بپذیرند. این همسازی و حکمت است که به فقیر دست‌کم آرامش خاطر می‌دهد.

به این گونه است که همسازی به صورت راه حل بهینه برای مشکل بیدادگر فقر

درمی آید. «ویژگی عمیقاً عقلانی همسازی، دست کم بخشی از تعالیم اساسی عقیدتی را تشکیل می‌دهد». بنابراین به عقیده گال/بریت، این معتقدات مذهبی نیروی بزرگی است که به برقراری فقر به گونه‌ای تسلی‌دهنده، و آرام‌بخش کمک می‌کند.

کار عمده

اولین کار عمده این است که با همسازی مبارزه شود. مردم باید متقاعد شوند که فقر چیز بدی است، منزلت انسان را تنزل می‌دهد، تباهی‌آور و بیماری مهلک است. همچنین باید متقاعد شوند که فقر را می‌توان ریشه کن کرد؛ در صورتی که اراده و آمادگی برای تلاش در این راه فراهم باشد. مردم فقیر باید بر انگیزته شوند تا از تعادل فقر فرار کنند و برای این فرار باید تسهیلاتی فراهم کرد. تنها تعلیم و تربیت است که می‌تواند «قید اسارت همسازی را از میان بردارد».

برای شکوفاکردن شخصیت انسان، فقر را باید به سرعت از میان برداشت. به گفته‌ی پال/استریتون، محقق ممتاز مسایل توسعه اقتصادی: «اساس بحث غلبه بر فقر این است که انسان‌ها، در هر جا که متولد شوند، باید این امکان را پیدا کنند که تا آخرین حد استعدادشان رشد کنند، تا بتوانند هم خودشان را به کمال برسانند و هم به میراث مشترک تمدن بشری کمک کنند. این یک مسأله اخلاقی است».

ایجاد انگیزش برای خود-بهبودی و تقویت اراده غلبه بر موانع متغیر، یک کار آموزشی است که اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد؛ اما نظام کنونی تعلیم و تربیت در کشورهای در حال توسعه به سبب نارسایی‌هایی که دارد، نه می‌تواند انگیزه نیرومندی برای خود-بهبودی و برتری‌جویی به وجود آورد و نه موجب تقویت اراده و تصمیم به ریشه‌کن کردن فقر شود.

رابرت کری گال و دیوید براندت

سازمان‌ها در حالی که نور بالا را روشن کرده‌اند سرعتی سرسام‌آور به خود گرفته‌اند؛ ولی در هر لحظه با مانعی روبه‌رو می‌شوند که در مسیر آن‌ها قرار گرفته و مانع از شناخت فرصت‌های نوین می‌شود و اجازه نمی‌دهد که تغییرات به سرعت انجام شود. دو نویسنده یادشده از طریق سبکی طنزآمیز یادآور شده‌اند که گاوهای مقدس (یعنی مجموعه‌ای از باورها، مفروضات، روش‌ها، رویه‌ها سیاست‌ها، سیستم‌ها و استراتژی‌های منسوخ) مانع از ایجاد تغییر

در سازمان می‌شوند. این الگوهای قدیمی و منسوخ، که به صورت دستورالعمل‌های اداری، کاهش نیروی کار، رمق کشیدن از کارگر و یا به شیوه‌های دیگری به اجرا درمی‌آمد، نمی‌توانند سازمان را آماده تغییر کنند؛ در حالی که هر سازمان باید بتواند به سرعت در برابر فرصت‌ها و چالش‌های سده بیست و یکم از خود واکنش مناسب نشان دهد. یک چنین سازمانی باید افراد را پذیرای عقاید جدید کند؛ آن‌ها باید در برابر تغییرات، واکنشی مثبت از خود نشان دهند و پدیده‌ی تغییر را موهبت و نه تهدید بدانند و متعهد شوند که به صورت مستمر پذیرای تغییرات سازنده خواهند بود (دفت، ۱۳۷۷: ۱۱-۱۰).

این دو نویسنده برای سازمانی که آماده و پذیرای تغییر شود پنج راه یا روش ارائه می‌کنند که عبارتند از:

۱- **کنار گذاردن راه‌های منسوخ:** مدیر باید باورها، مفروضات، رویه‌ها و روش‌های قدیمی را کنار بگذارد؛ همچنین قبول کند که دوره اثربخشی آن روش‌ها پایان یافته است و با افرادی که در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، روشی مناسب و سازنده در پیش گیرد.

۲- **ایجاد محیطی مناسب به منظور پذیرش تغییر:** باید محیط را به گونه‌ای درآورد که افراد پذیرای عقاید و نوآوری‌ها شوند.

۳- **باید مقاومت را از بین برد:** مدیر، مسئول یا متصدی امور باید خود و اعضا را به گونه‌ای آماده سازد که بتوانند تغییرات محیط را شناسایی کنند و هر نوع مانعی را که بر سر راه است از میان بردارند.

۴- **ایجاد انگیزه در افراد برای تغییرپذیری:** باید در مورد تغییرات در افراد انگیزه ایجاد کرد و آن‌ها را تشویق کرد که در برابر تغییر واکنش مناسب نشان دهند.

۵- **تقویت ویژگی‌های شخصیتی به منظور پذیرش تغییر:** باید ویژگی‌های شخصیتی افراد را تقویت کرد و عقاید خاص را به آن‌ها آموزش داد تا خود به خود در پی فرصت‌های جدید و ابتکار عمل برآیند.

نویسندگان با بحث درباره چهارده گاو مقدس، کتاب خود را آغاز می‌کنند و درباره عادت‌هایی سخن می‌گویند که سازمان‌ها کورکورانه روش‌های قدیمی را دنبال می‌کنند و مدعی‌اند که همیشه دیگران بدان گونه عمل کرده‌اند. در کتاب مزبور با ارائه‌ی نمونه‌هایی از آثار شوم باورها و رویه‌های منسوخ ویرانگر راه‌های کارساز ارائه می‌کنند.

با از میان برداشتن موانع می‌توان سازمان را آماده‌ی پذیرش تغییر کرد؛ الگویی جدید

ارائه کرد که افراد تشویق به خطرپذیری و رویارویی با مشکلات شوند و درصدد جامه عمل پوشاندن به رویاهای خود برآیند. راه‌هایی را که آن‌ها ارائه می‌کنند، می‌تواند سازمان را غنی‌تر و زندگی را شیرین‌تر کند.

گراینر

گراینر و مراحل رشد سازمان‌ها

لری ای. گراینر در سال ۱۹۵۵ از دانشگاه کنزاس مدرک لیسانس خود را دریافت کرد. برای ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر، به مدرسه بازرگانی هاروارد رفت و به ترتیب در سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۶۵ موفق شد فوق لیسانس و دکترایش را از هاروارد دریافت کند. گراینر سه کتاب دارد که عبارتند از:

«توسعه‌ی قدرت و سازمان» (۱۹۸۸) - «مشاوره‌ی مدیریت» (۱۹۸۳) و «تغییر و توسعه‌ی سازمان» (۱۹۷۰ به همراه لورنس). گرچه از گراینر بیش از ۴۰ مقاله و فصل کتاب در مجلات معتبر و کتاب‌های مختلف به چاپ رسیده؛ ولی برجسته‌ترین کار وی مقاله‌ی تکامل و تحول در رشد سازمان‌ها است که در سال ۱۹۷۲ در مجله هاروارد بیزنس ریویو به چاپ رسید که در ادامه، چکیده‌ی آن خواهد آمد.

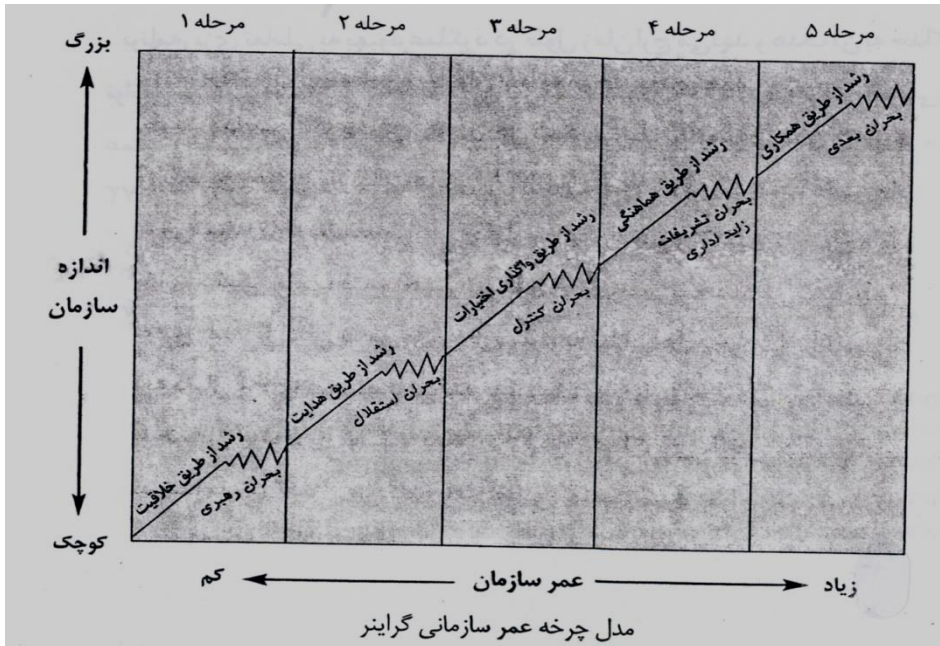
مراحل رشد سازمان‌ها

نظریه‌پردازانی همچون گراینر، ایده‌ی خود را از زیست‌شناسی گرفته‌اند تا به این سوال که چطور سازمان‌ها رشد می‌کنند، پاسخ دهند. این دسته از نظریه‌پردازان، به دنبال منابع تغییر در درون سازمان هستند. ایشان معتقدند همانطور که یک انسان تازه متولد شده در طی زندگی قبل از آن که به بزرگسالی برسد، از مراحل می‌گذرد (نوزادی، کودکی، پیش دبستانی، نوجوانی) سازمان‌ها نیز همانند انسان از مراحل برای رشد عبور می‌کنند. بنابراین چرخه‌ی عمر سازمانی یک روش مفید برای تفکر درباره رشد و تغییر در سازمان‌ها، به حساب می‌آید. این مفهوم نشان می‌دهد که سازمان‌ها متولد می‌شوند، رشد می‌کنند و در نهایت از بین می‌روند. خصوصیات درونی یک سازمان مثل ساختار، رهبری و سیستم‌های اجرایی از یک الگوی نسبتاً قابل پیش‌بینی و از مراحل مختلف در چرخه‌ی عمر سازمان پیروی می‌کند. مراحل در چرخه‌ی عمر متوالی و تابع یک روند طبیعی است. به این مفهوم مدیران توانایی کمی را برای تغییر این روند طبیعی دارند. مدل گراینر پنج سطح رشد را در یک چرخه‌ی

نظریه‌های سازمان و مدیریت

.....

عمر سازمانی شناسایی می‌کند که شامل رشد از طریق خلاقیت، رشد از طریق هدایت، رشد از طریق تفویض اختیار، رشد از طریق هماهنگی و رشد از طریق همکاری است. همانطور که در (شکل ۸۴) مشخص شده هر مرحله با یک بحران مواجه است.



گر/ینر دو نکته را در مورد هر مرحله ذکر می‌کند:

الف) راه حل هر بحران مستلزم حرکت به سطح بعدی است.

ب) انحطاط در هر مرحله قابل اتفاق افتادن است و مدیر در صورتی که بتواند مانع این کار شود، مسئول است. اکنون به شرح هر مرحله می‌پردازیم:

۱- تولد (رشد از طریق خلاقیت): زمانی که یک کارآفرین به تنهایی یا با دیگران فرصتی را برای ایجاد یک محصول درک کند، متولد می‌شود. در هنگام تولد یک سازمان، موسسات آن انرژی خودشان را وقف فعالیت‌های تخصصی تولید و بازاریابی می‌کنند. سازمان در این مرحله، غیررسمی و غیر بوروکراتیک است و کنترل، مبتنی بر سرپرستی شخصی است. همانطور که سازمان رشد می‌کند، تعداد کارکنان افزایش می‌یابد و الزامات اجرایی نیز بر

سازمان تحمیل می‌شود. بسیاری از کارآفرینان نسبت به جزئیات مربوط به اداره سازمان نگرانی ندارند؛ در عوض، زمان را صرف تولید و بازاریابی می‌کنند. این مرحله اولین بحران را به نام بحران رهبری به وجود می‌آورد. برای حل این بحران، سازمان باید به مرحله‌ی بعدی هدایت شود.

۲- رشد از طریق هدایت: اگر بحران رهبری حل شود، پس از آن رهبری قوی شکل می‌گیرد و سازمان اهداف و رسالت‌هایش را به طور واضح شروع می‌کند. بخش‌هایی در سازمان ایجاد می‌شود که با سلسله مراتب اختیار، وظایف شغلی و تقسیم کار مواجه است. سازمان به شکل مکانیکی تغییر می‌یابد و اختیار به وسیله‌ی ساختار رسمی محدود می‌شود. همان طور که رشد ادامه می‌یابد، کارکنان سطح پایین‌تر نسبت به توانایی‌های خودشان آگاه می‌شوند. این کارکنان به دنبال آزادی هستند تا بتوانند به سرعت به خواسته‌ی مشتریان عکس‌العمل نشان دهند و مسائل مربوط به تولید و دیگر حوزه‌های عملکردی را حل کنند. مادامی که مدیریت ارشد، سازمان را کنترل می‌کند، با بار اضافی تصمیم‌گیری مواجه می‌شود که برای اتخاذ این تصمیمات، تجربه‌ی لازم را ندارد.

۳- رشد از طریق تفویض اختیار: سازمان‌ها بحران تفویض اختیار را با حرکت به سمت مرحله‌ی بعد رشد، حل می‌کنند. آن‌ها برای حل آن، قسمتی از اختیارات را به سطوح پایین‌تر تفویض می‌کنند. اکنون زیردستان سرشار از انرژی هستند و تجربه‌ی آزادی و اختیار عمل در تصمیم‌گیری را آغاز می‌کنند. همانطور که عملیات به طور فزاینده‌ای تفویض می‌شود، مدیریت ارشد خطر از دست دادن کنترل را نسبت به عملیات سازمان، تجربه می‌کند. تعارضات بین قسمت‌های مختلف سازمان بروز می‌کند و عدم تمرکز منجر به تفاوت‌های اساسی در اهداف بخش‌های مختلف سازمان می‌شود.

۴- رشد از طریق هماهنگی: برای حل بحران کنترل، مدیریت ارشد، برنامه‌ریزی رسمی، کنترل‌های مالی و کنترل‌های وسیع را برای ترویج وحدت در اهداف سازمان شروع می‌کند. سیستم‌های اطلاعاتی عمودی ممکن است در این مرحله به کار گرفته شده، فعالیت‌های خاصی مثل فعالیت‌های منابع انسانی، ممکن است مجدداً متمرکز شوند. مدیران سطح پایین‌تر، سیستم جدیدی را به کار می‌گیرند که آزادی کارکنان را محدود می‌کند. اکنون تمام بخش‌های سازمان از طریق مکانیزم‌های هماهنگی به هم مرتبط می‌شوند. با این حال این مرحله منجر به بحران بعدی می‌شود. سازمان با تشریفات زائد زیادی مواجه می‌شود

و به بن‌بست می‌رسد. کثرت سیستم‌ها و برنامه‌ها ممکن است مدیران سطح میانی را محدود کند و به نارضایتی کارکنان بینجامد. در این مرحله ممکن است نوآوری، سرکوب شده، سازمان بیش از اندازه بوروکراتیک شود.

۵- رشد از طریق همکاری: سازمان‌ها بحران تشریفات زائد را از طریق مفهوم جدید همکاری و کار تیمی حل می‌کنند. مدیران مهارت‌هایی را برای مواجهه با مشکلات و کار با یکدیگر فرامی‌گیرند. استراتژی‌های حل تعارض اهمیت بیشتری می‌یابد؛ چرا که سازمان نمی‌تواند متکی به مکانیزم‌های هماهنگی رسمی باشد. کار تیمی در این مرحله تأکید می‌شود، سیستم‌های رسمی ممکن است ساده شده، نیروهای کاری موقت، متداول شوند. سازمان‌های تیمی ممکن است انرژی افراد را به خاطر ابهام زیاد و استرس‌های ناشی از کارهای تیمی، تحلیل ببرند. این خود منجر به بحران بعدی می‌شود که البته هنوز شناسایی نشده است. مدل گر/ینر حرکت یک سازمان را از طریق چرخه‌های مکرر تفویض اختیار و کنترل ترسیم می‌کند. به عبارت دیگر همان‌طور که سازمان‌ها رشد می‌کنند، آن‌ها بین گونه‌های مکانیکی و ارگانیک در نوسانند (نارایانان ونت، ۱۹۹۳: ۱۴۸-۱۴۵).

کارل گوستاو یونگ

کارل گوستاو یونگ نیازهای افراد را از دیدگاه درون‌گرایی و برون‌گرایی فرد مورد بررسی قرار داده و معتقد است که «تعلقات گروهی» برای فرد «درون‌گرای»، که همواره گوشه‌گیر است و در خلوت خیال خود زندگی می‌کند، دارای چنان اهمیتی نیست؛ در حالی که همین نیاز برای افراد «برون‌گرا»، که بسیار اجتماعی و علاقه‌مند به ایجاد روابط با مردم هستند، واجد اهمیت بسیاری است (فخیمی، ۱۳۷۹: ۳۸).

لوتر گولیک

لوتر گولیک یکی دیگر از دانشمندان مدیریت است که تحقیقات زیادی در مورد اصول علم انجام داده است. نتایجی که وی از تحقیقات خود در این مورد به دست آورده به هفت اصل مهم تقسیم‌بندی شده است. در اصطلاح لاتین این هفت اصل را پوسدکوروب نامیده است. این کلمه معنی و مفهوم خاصی ندارد؛ بلکه از حروف اول اصول تحقیقی خویش ایجاد کرده و به خاطر کمک به حافظه آن را به این شکل درآورده است که به طور مشروح همگی آن‌ها

را بیان خواهیم کرد:

۱- تنظیم برنامه

شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین استراتژی عملیاتی به منظور نیل به هدف سازمانی است. در برنامه‌ریزی کلیه حقایق را باید در دست داشت و بر اساس تجربیات گذشته، مشاهدات و حقایق حال و همچنین فعالیت‌های آینده برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمانی را پیش‌بینی کرد.

۲- سازماندهی

سازماندهی یکی از اصول دیگر مدیریت است که به طور صریح و روشن کلیه فعالیت‌ها و اختیارات سازمانی را برای کلیه افراد معین و مشخص می‌کند و هر فرد ملزم به پیروی کردن از این اصول است. در تشکیلات سازمانی به وجود آوردن ارتباطات رسمی و همچنین هماهنگی برای تحقق بخشیدن به هدف‌های سازمانی از واجبات سازماندهی است.

۳- کارمندیابی

کارگزینی شامل کارمندیابی، کارآموزی، استخدام و تامین شرایط مساعد کار برای کارکنان سازمان است.

۴- راهبری(هدایت)

راهبری شامل صدور فرامین و دستورات، اتخاذ تصمیمات به منظور هدایت و رهبری کلیه افراد سازمانی و یک نواخت کردن صدور فرامین و دستورات است. تجدیدنظر در اخذ تصمیمات خاص یا کلی، به طور دائم، وظیفه‌ی کادر رهبری و یا حوزه مدیریت است.

۵- گزارش‌دهی

گزارش‌دهی آگاه کردن افراد سازمانی و به وجود آوردن رابطه‌ی شغلی افراد یک سازمان از جریان‌ات پیشرفت امور سازمانی و ارتباطات سازمانی است. هر فرد می‌تواند بداند که در قبال چه فردی، مسئولیتی را به عهده بگیرد، گزارش‌ها یا دستورات خویش را از چه راه‌هایی به مادون خود، و یا از چه طریقی از مافوق خود کسب کند. در سیستم ارتباطات دو اصل عمده مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف) نحوه دریافت گزارش و یا سیستم گزارش‌دهی از زیردستان که در اثر مطالعه مدارک تحقیقی و بازرسی از پیشرفت امور حاصل می‌شود.

ب) صدور دستور نسبت به مادون بر اساس دریافت فرامین از سلسله‌مراتب عالی سازمانی

حاصل می‌شود و به زیردستان انتقال داده می‌شود.

۶- بودجه‌بندی

شامل تهیه و تنظیم طرح مالی درآمدها و مخارج سازمانی با برقراری سیستم کنترل و نظارت در اجرای آن است.

به طور خلاصه می‌توان گولیک را یکی از علمای رشته مدیریت در زمره مکتب کلاسیک نام برد؛ زیرا وی مانند *فایول* و *تیلور* معتقد به اصولی است که یک مدیر باید آن اصول را رعایت کند تا از به کار بردن سیستمی صحیح و منظم و مرتب، بازدهی حساب شده برای سازمان به دست آورد. البته در اداره امور یک سازمان تنها اصولی را که گولیک به آن‌ها اشاره کرده به نظر بعضی از محققان دیگر کافی و کامل نیست؛ به طور کلی اصول دیگری هم وجود دارد که باید کلیه افراد آن‌ها را رعایت کنند تا بتوانند زودتر به هدف‌های سازمانی نائل شوند.

آلین گلدنر

آلین گلدنر یکی از جامعه‌شناسان معاصر در دانشگاه واشنگتن در سنت لوئیز آمریکا است. وی مسائل و پدیده‌های پژوهشی علوم اجتماعی را در زمینه‌ی مسائل مربوط به کمیته کلیمیان آمریکایی و همچنین شورای پژوهشی علوم اجتماعی انجام داده است. اصولاً پژوهش‌های علمی *آلین گلدنر* بر روی سازمان‌های صنعتی متمرکز شده است. وی اخیراً پژوهش‌های خویش را بر مدار کاربرد تئوری‌های اجتماعی بر روی سیاست و خط‌مشی‌های سازمان‌های اجتماعی متمرکز ساخته است. *گلدنر* فعلاً به عنوان مشاور کمپانی نفتی استاندارد اوایل در ایالت نیوجرسی آمریکا خدمت می‌کند. وی همان راهی را که *ماکس وبر* انتخاب کرد، در پیش گرفته و در مورد بروکراسی و کاربرد اصول و مفاهیم آن در سازمان‌های صنعتی تحقیقاتی را انجام داده و نتایجی را به دست آورده است. از آنجایی که *ماکس وبر* تحقیقات تجزیه و تحلیلی خویش را بر مفروضاتی استوار ساخته که اعضای سازمانی در حقیقت باید از اصول و قواعد منطقی پیروی کنند، از این رو استدلال می‌کند که سازمان بوروکراسی، سازمانی است که از اصل فوق برخوردار و دارای چنین خصوصیتی باشد.

اعضای سازمان بوروکراسی بر اساس عقل و منطق کلیه ویژگی‌های بوروکراسی را قبول کرده، به آن عمل می‌کنند. در حقیقت کلیه اعضای سازمان بوروکراسی با قبول اصول و مفاهیم آن، از قانون و مقررات پیروی می‌کنند و سلوک و رفتار خویش را بر اساس آن منظم

و مرتب می‌کنند.

دیدگاه آلوین گلدنر با دیدگاه ماکس وبر تا حدودی متفاوت است. گلدنر بر وبر انتقاد کرده، سوال می‌کند که در سازمان بوروکراسی اختیارات قانونی مروجین و یا افرادی که به عنوان دستوردهنده هستند بر پایه و اساس چه اصولی متکی است و اقتدار سازمانی را چگونه به دست می‌آورند؟ طبق نظر گلدنر، ماکس وبر هیچگونه توجهی نسبت به مسأله به وجود آوردن اختیارات قانونی در سازمان بوروکراسی نکرده است. گلدنر استدلال می‌کند در صورتی که کلیه اعضای سازمانی از دستورات مافوقان خود امتناع ورزند در اینجا تئوری بوروکراسی هیچگونه معنی و مفهوم را در بر نخواهد داشت و در نتیجه اصول و مفاهیم بوروکراسی جنبه‌ی قاطعیت و اجرایی را نخواهد داشت.

آلوین گلدنر در تحقیقات خود خاطر نشان می‌سازد که در سازمان‌های امروزی جوامع بشری که از ایده‌ی بوروکراسی پیروی می‌کنند، بسیار مشاهده شده که افراد سازمانی از اصول و قوانین سرپیچی کرده و طبیعت و ماهیت سازمانی بوروکراسی ایده‌آل ماکس وبر را به شکل دیگر تغییر داده‌اند. برای مثال زمانی که اختیارات بوروکراسی سازمانی را به حکومت‌های عرفی تفویض کنند و یا اختیارات سازمانی را به متخصصان واگذار کنند، در چنین سازمان‌هایی اقتدار منطقی و قانونی با انعکاس‌های شدیدی روبرو خواهد شد که با نظریات رهبران عرفی و یا متخصصان تعویض می‌شود و یا تعدیل داده می‌شود و آن طور که بوروکراسی ایده‌آل پیش‌بینی کرده عمل نخواهد شد.

آزمایش‌های گلدنر

گلدنر مطالعه و بررسی‌هایی را که در معادن سنگ گچ آمریکا انجام داد به این نتیجه رسید که اعضای سازمانی همگی اصول و ویژگی‌هایی تئوری بوروکراسی را نادیده می‌گیرند و در برابر آن‌ها مقاومت و ایستادگی می‌کنند. ناگفته نماند قبل از آن که آلوین گلدنر تحقیقات خود را در چنین معادنی انجام دهد، خاطر نشان می‌سازد که اداره‌ی امور معدن بر اساس اغماض از نارسایی‌ها و برقراری آزادی به کارکنان استوار بوده است. بدین معنی که کارکنان معدن قوانین و آیین‌نامه‌های مقرر را رعایت نمی‌کردند؛ در صورتی که اگر رعایت می‌کردند بسیار ناچیز بود. در امر حضور و غیاب افراد هیچ گونه کنترلی وجود نداشت و همیشه به افراد کارگر شانس دیگری را به منظور ترمیم مسامحات در محیط کار سازمانی می‌دادند. ولی به خاطر عدم کنترل و رعایت اصول خشک و بی‌روح، تمام اعضای سازمانی با دلبستگی وافر

به کار خود مشغول بودند. با چنین وضعی حوزه مدیریت و کلیه مدیران سازمانی تغییر کردند و مدیر جدید، که پیرو مکتب بوروکراسی بود مشغول به کار شد. مدیر جدید کلیه برنامه‌ریزی خود را بر مدار ایجاد و ایجاب قوانین و مقررات استوار کرد و نحوه تفویض اختیارات قانونی با حداکثر حد رعایت شد؛ در نتیجه از این راه کارآیی زیادتری از کارگران کسب شد و به طور خلاصه می‌توان گفت که کلیه ویژگی‌های تئوری بوروکراسی به طور کامل به مرحله‌ی اجرا درآمد. پس از اتمام سختگیری‌هایی که از اجرای تئوری بوروکراسی نصیب شد، پایین آوردن روحیه‌ی کارگران، همچنین بالا گرفتن درگیری‌ها و ستیزه‌جویی‌های آنان با حوزه‌ی مدیریت به حدی شدید بود که به اعتصابات شدیدی منجر شد.

آلوین گلدنر از پژوهش‌های خود نتایجی را کسب کرد که از دیدگاه اداره امور سازمان‌های بوروکراسی بسیار بالارزش است. وی خاطرنشان می‌سازد که اصول و مفاهیم تئوری بوروکراسی دارای سه سیستم است که عبارتند از: بوروکراسی کاذب، بوروکراسی نمایندگی و بوروکراسی تنبیهی.

۱- بوروکراسی کاذب

اولین نوع سیستم بوروکراسی چنان که *آلوین گلدنر* خاطرنشان می‌سازد بوروکراسی کاذب است. این نوع بوروکراسی دارای اقتدار اعمال نفوذ در قوانین و مقرراتی است که از طرف آژانس‌های خارج از سازمان به داخل سازمان تحمیل می‌شود. طبقات کارگر و کارفرما بدان قوانین و مقررات معتقد نیستند و همیشه به آن‌ها عمل نمی‌کنند؛ برای مثال در کارخانه‌هایی که از طرف شرکت‌های بیمه، استعمال دخانیات ممنوع است و به اعضای سازمان نیز ابلاغ می‌شود، طبقات کارفرما و کارگر نسبت به ممنوعیت استعمال دخانیات در محیط کارخانه چندان اهمیتی نمی‌دهند و آن را نادیده می‌گیرند؛ زیرا ممنوعیت از طرف آژانس‌های خارج از سازمان به اعضا تحمیل شده و از طرفی دیگر به لحاظ آن که هیچ یک از اعضای سازمانی در ایجاد آن قوانین تأثیری نداشته‌اند و بدون دخالت و یا شرکت در تصمیم‌گیری اعضای سازمانی به وجود آمده‌اند، لذا آن را قانون و منطقی نمی‌دانند و در این حالت که هیچ کدام از آن قوانین به مرحله اجرا گذارده نمی‌شوند، هم کارگر و هم کارفرما آن‌ها را نادیده می‌گیرند و یا به قول معروف قانون‌شکن می‌شوند.

در بوروکراسی کاذب کلیه قوانین و آیین‌نامه‌ها همگی از مقام‌های خارج از سازمان به وجود آمده‌اند و هیچ یک از اعضای سازمانی به آن‌ها عمل نخواهند کرد؛ مگر آن که از طرف

سازمان‌های خارجی به منظور بررسی و بازدید، بازرسانی را به آن سازمان اعزام دارند؛ در این صورت است که استعمال دخانیات در کارگاه‌ها تا زمانی که بازرسی وجود دارد ممنوع است و به مجرد ترک بازرسی همگی، چه کارگر و چه کارفرما، از ممنوعیت قانون سوءاستفاده می‌کنند و برخلاف آن، استعمال دخانیات را جایز می‌دانند.

بنابراین گلندر چنین نتیجه می‌گیرد که بوروکراسی کاذب، سلوک و رفتار افراد را در سازمان به نحو طبیعی و دلخواه افراد منطبق می‌سازد؛ به گونه‌ای که قوانین و مقررات وضع شده را تنها در موارد بازرسی و بازدید بازرسان رعایت می‌کنند.

وی خاطر نشان می‌سازد که در بوروکراسی کاذب روحیه اعضای سازمانی به حداکثر نقطه ماکزیمم خود می‌رسد؛ تا جایی که ارزش و اهمیت قانون‌شکنی با توافق گروه‌های مدیریت و کارگران حاصل می‌شود و سیستم سازمان رسمی بوروکراسی به سیستم سازمان غیر رسمی تغییر ماهیت می‌دهد. استدلال طبقات کارفرما و کارگر در این سیستم بوروکراسی آن است که تبعیت از قوانین و مقررات وضع شده را غیرقابل عمل می‌دانند و معتقدند در صورتی که قانون یا مقررات در سازمان وضع شود باید حتماً شرایط زمانی و مکانی و همچنین شرکت اعضا در آن مد نظر گرفته شود تا تمام افراد به آن قوانین معتقد باشند و به آن‌ها عمل کنند

۲- بوروکراسی نمایندگی

آلویس گلندر در سیستم بوروکراسی نمایندگی یکی از ویژگی‌های بوروکراسی ایده‌آل ماکس وبر را در مورد تجزیه و تحلیل دقیق خویش قرار داده و تا حدود زیادی گسترش فکری خود را در این باره با دیدی مثبت نگریسته است. در بوروکراسی نمایندگی در مواقعی که قوانین به وسیله مروجین و متخصصین با مهارت و صلاح دید منطقی و عقلانی به وجود می‌آیند و با استدلال منظم و مرتب آن‌ها را به اعضای سازمانی می‌قبولانند، در این نوع بوروکراسی چون تعادل و تفاهمی بین اعضا و مدیران، مافوق و مادون و کارگر و کارفرما، به وجود می‌آید از این رو کلیه قوانین و مقرراتی را که برای آن‌ها ارزش حیاتی و منطقی دارد مورد قبول قرار می‌دهند و به آن‌ها با دیدی احترام‌آمیز می‌نگرند؛ برای مثال در کارخانه‌هایی که هم کارگر و هم کارفرما تاکید فراوانی بر تسهیلات و تجهیزات ایمنی می‌کنند، وجود کلیه قوانین و مقررات ایمنی بر پایه قبولیت طبقه مدیران و کارکنان سازمانی خواهد بود و بدین وسیله می‌توان گفت که کیفیت کارآیی کارگران تا حدود قابل ملاحظه‌ای بالا خواهد رفت. در این سیستم کلیه قوانین و مقررات وضع شده به وسیله مدیران سازمانی به اجرا گذارده می‌شود

و افراد مادون سازمانی موظف به رعایت آن‌ها می‌شوند. البته ناگفته نماند که در حین اجرای مقررات و قوانین وضع شده ممکن است که واکنش‌های جزئی به وجود آید؛ ولی تا حدود زیادی مقاومت و ایستادگی بین سطوح کارگری و مدیریت را از بین خواهد برد.

در اجتماعاتی که ارزش و اهمیت عمومی قوانین و مقررات اجتماعی برای کلیه افراد جامعه کاملاً روشن شده باشد انحرافات به حداقل خواهد رسید و افراد آن جوامع با دیدی گسترده و وسیع به قوانین و مقررات اجتماعی خواهند نگرست.

آلوین گلدنر معتقد است که در سیستم بوروکراسی نمایندگی چون اعضای سازمانی و همچنین مدیران در تاسیس و ایجاد قوانین و مقررات سهیم و شریک هستند و یکصدا نسبت به قوانینی که وضع می‌کنند، وحدت نظر و یگانگی عقیده و سلیقه دارند از این رو کلیه افرادی که باید مقررات را رعایت کنند با اطاعت محض عمل خواهند کرد. در این حالت است که سلوک و رفتار اعضای سازمان بوروکراسی نمایندگی همان ویژگی‌هایی را که تئوری کلاسیک بر روی مهارت و تخصص دارد، خواهد داشت. در حقیقت بوروکراسی نمایندگی از نظر فلسفی با عقاید و نظریات *تیلور* و *فایول* بسیار نزدیک است و در این سیستم بوروکراسی، اختیارات ناشی از مقام نیست بلکه برعکس تفویض اختیارات بر اساس تخصص و مهارت در سازمان است.

۳- بوروکراسی تنبیهی

سومین نوع بوروکراسی *آلوین گلدنر*، بوروکراسی تنبیهی است که به طور کامل طبقه مدیران و طبقه کارگران را با مقررات و آیین‌نامه‌های خود تحت فشار قرار می‌دهد و ممکن است کلیه قوانین و مقررات توسط یکی از دو گروه مذکور بر دیگری تحمیل شود و اقتدار و تاثیر طبقه‌ای بر طبقه‌ی دیگر به طور وضوح به چشم نخورد. در این حالت یکی از طرفین ملزم به تحمیل قوانین و مقررات بر دیگری خواهد بود و همیشه طبقه غالب بر آن است که موافقت طبقه مغلوب را با زور و جبر حاصل کند؛ برای مثال ممکن است در کارخانه‌ای دستگاه مدیریت بر روی تولیدات صنعتی خود کنترل کامل داشته باشد و کلیه مراحل انجام کار کارگران را به طور مداوم در ساعات مختلف کنترل کند و چنانچه ملاحظه شود که کارگری از حد نصاب تعیین شده کار مربوط را انجام نداده، کارگر مزبور موظف و ملزم به پرداخت جریمه می‌شود.

در بوروکراسی تنبیهی تاکید فراوانی بر عناصر و اقلام اختیارات منابع و مآخذ فرماندهی

می‌شود. سلسله مراتب سازمانی بوروکراسی ایده‌آل ماکس وبر در این سیستم کاملاً رعایت شده و افراد مادون باید بدون چون و چرا از مقام مافوق اطاعت محض کنند.

در بوروکراسی تنبیهی معمولاً قوانین و مقررات شغلی برای تشویق و یا تنبیه اعضا وجود دارد و آیین‌نامه‌های پرداخت اضافه کار و یا جریمه به حداکثر امکان تهیه و تنظیم شده است. در سیستم بوروکراسی تنبیهی در صورتی که یکی از طرفین بر دیگری تحمیل زور و قدرت کند حاصل امر سیستمی نامتعادل خواهد بود که ثبات و پایداری سازمانی را به خطر خواهد انداخت و همیشه بیم آن می‌رود که عصیانگری و ستیزه‌جویی بین طبقات حاکم و محکوم به وجود آید و در نتیجه شکاف‌های عمیقی بین صفوف و ارگان‌های سازمانی حاصل شود.

در سیستم بوروکراسی تنبیهی معمولاً ناراحتی، نارسایی، عصیانگری، ناسازگاری، ستیزه‌جویی و کج رفتاری‌های طبقه مدیریت با طبقه کارگر به حد اعلا خواهد رسید و همیشه طبقه کارگر و کارفرما در دو صف متقابل برای نبرد با یکدیگر صف‌آرایی می‌کنند و در صدد تشکیل انقلابات و اعتصابات می‌شوند.

نمونه‌های خصوصیات سلوکی و رفتاری سازمان‌های بوروکراسی کاذب، نمایندگی و تنبیهی در جوامع امروزی به طور واضح به چشم می‌خورد؛ ولی درجات تلفیقی آن‌ها با یکدیگر متفاوت است و بستگی مستقیمی به زمان و مکان و سیستم اداره امور گروه‌های انسانی دارد. معمولاً آن‌چه بیش از اندازه در سازمان‌های اجتماعی بشری وجود دارد بوروکراسی تنبیهی است. علت نشو و نمای بوروکراسی تنبیهی در جوامع امروزی آن است که طبقات حاکم معتقدند به خاطر حفظ دیسیپلین تنها راهی که وجود دارد همان اجرای سیستم بوروکراسی تنبیهی است.

انتقادات آلون گلندر از ماکس وبر

گلندر انتقادهایی را بر ماکس وبر وارد می‌کند که وسعت دید وی گسترش کافی برای بازگو کردن جنبه‌های منفی بوروکراسی ندارد و در تئوری بوروکراسی ماکس وبر نکات ابهام‌آوری وجود دارد که با واقع‌بینی نتوانسته آن‌ها را به حساب آورد. قوانین عمومی و غیرشخصی بودن کلیه مقررات و آیین‌نامه‌های سازمانی مبین آن است که در سازمان‌های بوروکراسی تحریم سلوکی و رفتار در اعضای سازمانی افزایش پیدا کرده که در نتیجه وسعت دید فردی اعضا را تا حدود زیادی محدود و بسته کرده است. به خاطر محدود کردن وسعت دید اعضای سازمان‌های بوروکراسی استانداردها، ضوابط و معیارهای سلوکی و رفتاری را به

وجود آورده است. در سازمان‌های بوروکراسی تنبیهی معمولاً افراد با طیب خاطر، علاقه، دلبستگی و دلسوزی کامل وظایف خویش را انجام نمی‌دهند و همیشه طبقات مادون تحت سلطه طبقات مافوق قرار می‌گیرند و چون اعضای طبقات مافوق زیادتر است، در نتیجه واکنش‌هایی در اندرون اعضای مادون حاصل می‌شود. حاصل امر و نتیجه‌ای که از این سیستم عاید می‌شود مؤید آن است که همیشه فعالیت‌های اعضای سازمانی بر سیکلی مدور در جریان خواهد بود؛ بدین معنی که در طبقه‌ی کارفرما قدرت و در طبقه‌ی کارگر عصیانگری به وجود خواهد آورد. بنابراین هم طبقه‌ی کارگر و هم طبقه کارفرما هر دو با یکدیگر در حال ستیزه‌جویی هستند و طبیعتاً همیشه طبقات کارگر در صدد مغلوب کردن کارفرما و همچنین بالعکس طبقه‌ی کارفرما در صدد مغلوب کردن طبقه‌ی کارگر خواهد بود.

آلویس گلدنر نتیجه‌ای را که از سیستم بوروکراسی ایده‌آل *ماکس وبر* ایراد می‌کند آن است که سیستم بوروکراسی *ماکس وبر* سیستمی دائمی و آرام‌بخش نیست و وی معتقد است که یک سازمان از راه به کار بستن کلیه قوانین و مقررات خشک و بی‌روح سبب ایجاد ناراحتی‌ها، عصیانگری‌ها و نقش‌هایی در درون اعضا سازمانی می‌شود و در نتیجه به شکست سازمانی منتهی می‌شود.

نتایج پژوهش‌های گلدنر

اصولاً قوانین و مقرراتی که در یک جامعه وضع می‌شود دارای محاسن و معایبی است که گاهی منجر به نتایج حساب نشده و پیش‌بینی نشده می‌شود. اصولاً قانون به خاطر حفظ تعادل اجتماعی به وجود می‌آید. قوانین معادل صدور فرامین و دستوراتی است که از مقامات ذی‌صلاح به طبقات مادون سازمانی ابلاغ می‌شود و درجه رسمی بودن امور را در تمام مراحل تضمین می‌کند؛ ولی ناگفته نماند که اداره امور یک اجتماع بشری تنها بر پایه و اساس اصول و مفاهیم سازمان رسمی متکی نیست بلکه اصول و مفاهیم سازمان‌های غیررسمی در اداره امور انسان‌ها تأثیر به سزایی دارد. از این رو گروه‌های غیررسمی در اجتماعات مختلف به وجود خواهد آمد که نتایج پیش‌بینی نشده‌ای را به ظهور خواهد رساند.

به طور کلی قوانین منطقی همیشه بر پایه‌ی غیرشخصی بودن اختیارات به وجود آمده است. در صورتی که قوانین و مقررات از محیط خارج سازمانی به محیط داخل سازمانی تحمیل شده باشد، اعضای سازمانی آن طور که باید به آن معتقد نخواهند بود و *گلدنر* چنین سازمان‌هایی را سازمان‌های بوروکراسی کاذب نامیده است. در هر اجتماعی اصولاً قانون حداقل

سلوک و رفتار افراد را به خاطر حفظ و نگاهداری تعادل بین افراد به وجود می‌آورد. در سازمان‌های بوروکراسی نیز استدلال مذکور صادق است و این یکی از بزرگ‌ترین معایب سیستم بوروکراسی است که کارایی افرادی که دارای استعداد سرشار هستند به حداقل تقلیل می‌یابد تا جنبه‌ی عمومیت و کاربرد قانون در مورد تمام افراد یکسان باشد و می‌بینیم که در سیستم سازمان‌های بوروکراسی کارایی به حداقل تقلیل یافته است.

آلوین گلدنر پژوهش‌های خود را نه تنها بر روی تجزیه و تحلیل تشکیلات سازمان‌های بوروکراسی محدود کرده است بلکه بر روی خصوصیات و ویژگی‌های مدیران سازمانی تحقیقات زیادی را انجام داده است. وی معتقد است تضادهایی بین اصول و مفاهیم سیستم بوروکراسی ماکس وبر وجود دارد که دوگانگی یا چندگانگی را بین یکدیگر حاصل کرده است؛ برای مثال به خاطر این که ماکس وبر تئوری خود را بر پایه‌ی عقل و منطق استوار کند، معتقد است که شرط تفویض اختیارات به مقامات سازمانی باید بر اساس و پایه تخصص و مهارت اعضا باشد. از طرفی دیگر کلیه اعضا سازمانی، که هر یک در کار خود متخصص هستند، باید طبق رعایت اصل سلسله‌مراتب اداری از رؤسای خود اطاعت محض کنند.

تفویض اختیار، اصلی قانونی است که به خاطر وجود تخصص و مهارت در افراد سازمانی به وجود آمده است و در اصل سلسله‌مراتب اداری اصل تفویض اختیار ناشی از مقام اعضای سازمانی است؛ با در نظر گرفتن دو اصل متفاوت مذکور در مورد تفویض اختیارات حال ممکن است در سازمان‌هایی افراد متخصص در سلسله‌مراتب اداری وجود داشته باشند؛ ولی به اعتبار آن که باید از مقام مافوق اطاعت محض کنند، تخصص آن‌ها نادیده گرفته می‌شود و این اصل، مخالف اصل تفویض اختیار بر اساس وجود تخصص است و در نتیجه تضاد بین دو اصل بوروکراسی وجود دارد.

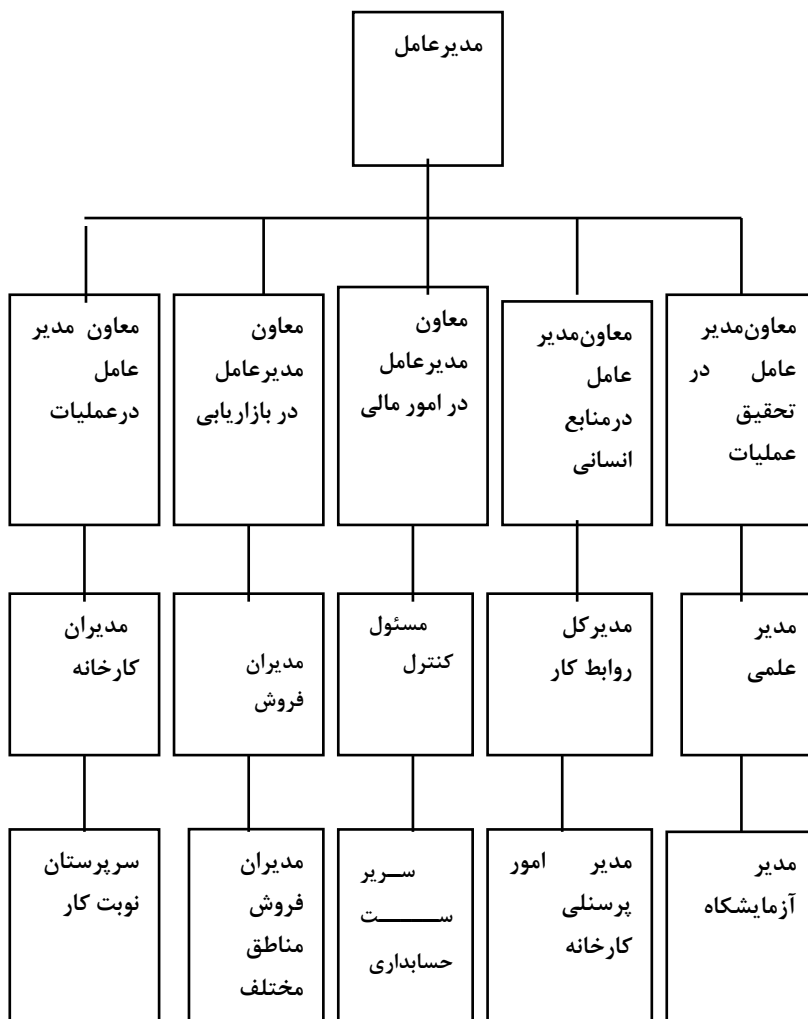
وی بیان داشت که قوانین و مقررات نه تنها رفتارهای غیرقابل قبول را بلکه سطوح حداقل رفتارهای قابل قبول را نیز تعیین و تعریف می‌کنند. اگر اهداف سازمان نهادینه نشده باشد و به صورت جزئی از عملکرد رفتاری کارکنان درنیامده باشد، تحمیل قوانین و مقررات برای تحقق آن‌ها، بی‌علاقگی را در کارکنان به وجود می‌آورد؛ یعنی افراد سعی می‌کنند حداقل کاری را که از آن‌ها انتظار می‌رود در حد رفع تکلیف انجام دهند. از این رو قوانین به صورت مجموعه‌ای درمی‌آید که به جای تعیین و تبیین رفتارهای غیرقابل قبول، استانداردهای حداقل عملکرد را معین می‌سازد.

گریفین

گریفین عقیده دارد با توجه به نفوذ عواملی از قبیل تکنولوژی محیط، ابعاد و طول عمر یا چرخه‌ی حیات سازمان در طراحی ساختارهای سازمانی، معمولاً سازمان‌ها را می‌توان به گونه‌های مختلفی طراحی کرد. گریفین این طرح‌ها را، که امروزه کاربرد زیادی دارد، با این عناوین معرفی کرده است: طرح عملیاتی / طرح مجموعه‌ای / طرح چندبخشی / طرح ماتریسی / طرح ترکیبی.

طرح عملیاتی (U-Form)

طرح عملیاتی نوعی آرایش ساختاری است که قسمت اعظم آن بر پایه‌ی روش عملیاتی قرار دارد. این طرح شکل (U) نام گرفته که مشتق از حرف اول کلمه Unitary (به معنی واحد و در اینجا به معنی تمرکز کامل) است که توسط /ویلیامسون/ اقتصاددان ابداع شده است. در این نوع طراحی اعضای سازمان به گروه‌های عملیاتی تقسیم می‌شوند (از قبیل بازاریابی، تولید، تبلیغات و...) و به منظور حفظ کارایی سازمان، هماهنگی لازم فقط از طریق اعمال نظارت تمرکز از سوی مدیران امکان‌پذیر است. در سازمان‌هایی که این‌گونه طراحی شده‌اند هیچیک از بخش‌های عملیاتی و فعالیت‌ها نمی‌توانند بدون وجود دیگر واحدها به حیات خود ادامه دهند؛ زیرا همه به یکدیگر وابسته هستند. این نوع طرح در سازمان‌های کوچک کاربرد مؤثر دارد؛ زیرا برای مدیرعامل هماهنگی و نظارت بر تمام واحدها امکان‌پذیر است؛ ولی با رشد و توسعه‌ی سازمان به وجود آمدن مشکلات ناشی از عدم همکاری و هماهنگی و عدم نظارت مستمر باید طرح دیگری را جایگزین آن کرد. شکل زیر طرح دیگری را جایگزین آن کرد. این شکل طرح عملیاتی را نشان می‌دهد.

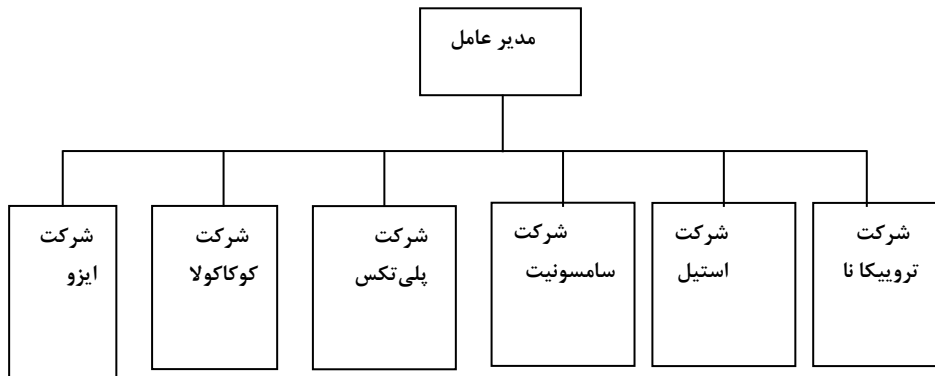


(اقتباس از کتاب مدیریت، نوشته گریفین: ۳۲۰)

طرح مجموعه‌ای (H-Form)

نوع دیگری از طراحی متداول سازمانی «طرح مجموعه‌ای» و یا طرح به شکل H است. سازمان با این نوع طرح، سازمانی است که از یک سری فعالیت‌های غیرمرتبط با یکدیگر تشکیل شده است. نام طرح H از طرف اول کلمه Holding و در ارتباط با ساختار شرکت‌های

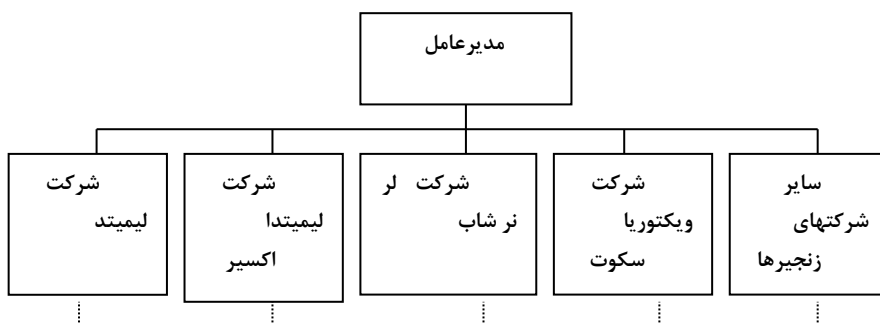
«هلدینگ» گرفته شده است. این نوع طراحی بر اساس نوع محصول واحدها انجام می‌شود و هر فعالیت به وسیله‌ی یک مدیرعامل که مسئول سود و زیان زیرمجموعه است، اداره می‌شود و با استقلال کامل و بدون ارتباط با دیگر مدیرعامل‌ها عمل می‌کند. در طرح مجموعه‌ای (یا شکل H)، فعالیت کلیه مدیرعامل‌ها توسط یک گروه از مدیران ستادی رده بالا و توانمند ارزشیابی می‌شود و منابع لازم را در اختیار مدیرعامل‌ها قرار می‌دهد و در اخذ تصمیمات آن‌ها را با سیاست‌های عمومی هئیت عامل و مدیران شرکت آشنا می‌سازد. در این نوع طرح، سازمان تقریباً به گونه سازمان پورتفولیو عمل می‌کند که از عمده نقایص آن پیچیدگی فعالیت‌هاست که ناشی از وجود تکالیف غیرمرتبط و در عین حال مختلف است. شکل زیر طرح مجموعه‌ای را منعکس می‌سازد.



(اقتباس از کتاب گریفین به نام مدیریت: ۳۲۱)

طرح چندبخشی (M-Form)

طرح چندبخشی از رایج‌ترین انواع طرح‌های سازمانی است. در این نوع طرح بخش‌ها برخلاف طرح (H_form) با یکدیگر مرتبط هستند. طرح چندبخشی، طرح «شکل M» نام گرفته که حرف «M» از کلمه «Multidivisional» به معنی بخش‌های متعدد برای عنوان طرح گرفته شده است. شکل زیر طرح چندبخشی را نشان می‌دهد.



(اقتباس از کتاب مدیریت، نوشته گریفین: ص ۳۲۰)

طرح چندبخشی بر پایه‌ی فعالیت‌های متعددی قرار دارد که در زمینه و در عین حال مرتبط داخل سازمان بزرگ‌تری عمل می‌کند. در این نوع طرح بعضی از فعالیت‌ها با استفاده از حداکثر عدم تمرکز در سطوح پایین سازمان و پاره‌ای دیگر در حداکثر تمرکز در سطوح بالای سازمان انجام می‌شوند. هر یک از بخش‌ها یک مدیرعامل دارد که دارای استقلال عملیاتی کامل هستند؛ ولی علی‌رغم استقلال، در مسایل کلی و عمومی با یکدیگر همکاری لازم را دارند.

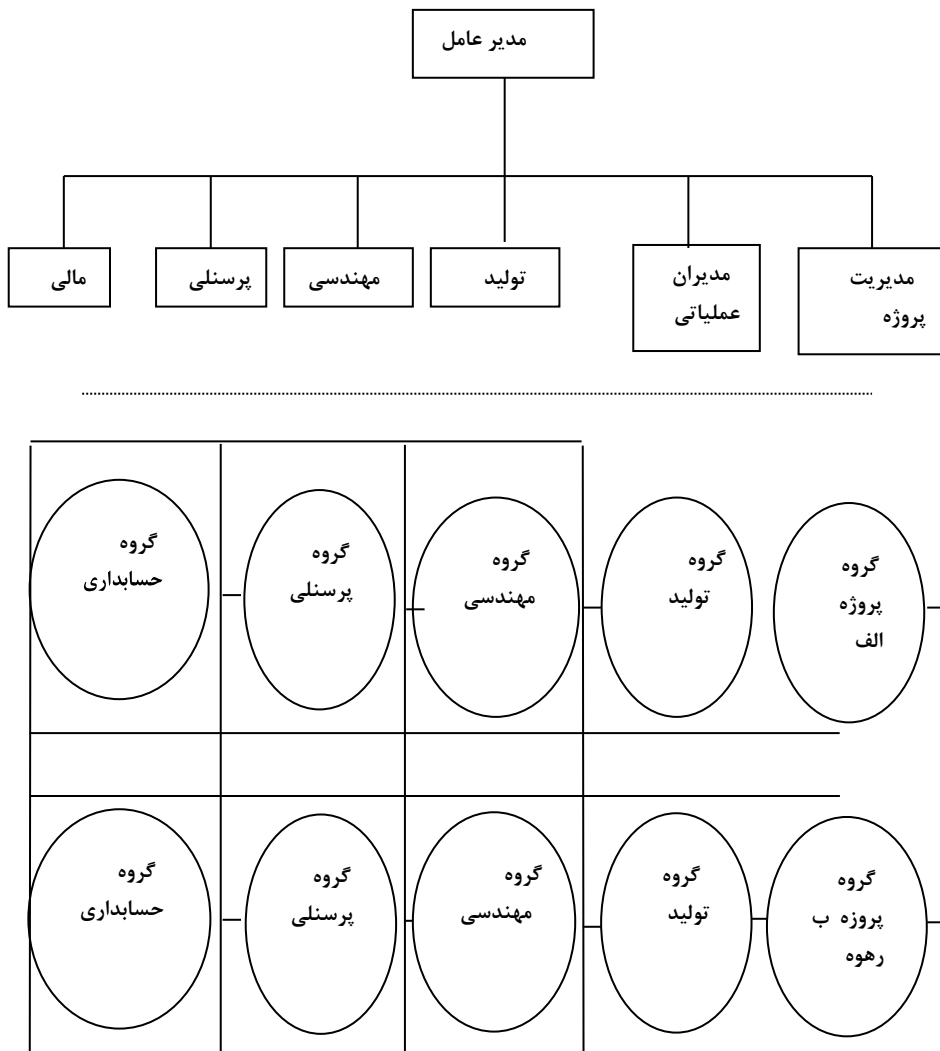
طرح ماتریسی

این نوع طراحی برای ساختار سازمانی زمانی ضرورت پیدا می‌کند که مدیریت استفاده از نیروی توزیع شده در طول و عرض سازمان را لازم تشخیص دهد. برای انجام این امر مدیریت به نوعی طراحی اقدام می‌کند که نیروهای عملیاتی و نیروهای مدیریتی در کنار یکدیگر به وظایف محول شده عمل کنند و پس از انجام کار به واحدهای اصلی خود ملحق شوند. (شکل ۸۸) طرح ماتریسی را نشان می‌دهد.

طرح ماتریسی بر پایه‌ی تشکیل واحدهای پروژه‌ای و تداخل دو واحد سازمانی در اجرای یک فعالیت قرار دارد. همانگونه که در (نمودار ۵) دیده می‌شود، پروژه‌های (الف) و (ب) با استفاده از تخصص‌های موجود و توانایی‌های اعضای گروه، پروژه‌ای را در مدت زمان خاصی به انجام می‌رسانند. طرح ماتریسی ساختار سازمان با فرماندهی متعدد را منعکس می‌سازد که در آن هر کارمند باید به سرپرست عملیاتی و به مدیر پروژه پاسخگو باشد.

نظریه‌های سازمان و مدیریت

.....



(اقتباس از کتاب طراحی سازمان نوشته روبی وسیلز: ۲۲۲)

طرح ترکیبی

بعضی از سازمان‌ها نوعی از طرح را انتخاب می‌کنند که ترکیبی از دو یا بیشتر از طرح‌های معمول است؛ به عنوان مثال سازمانی ممکن است متشکل از پنج بخش مرتبط و یک بخش با وظایف غیرمرتبط باشد که می‌تواند بین دو طرح H و M «گریفین» قرار بگیرد. در این صورت مدیریت باید طراحی سازمان را پایه و اساس اداره سازمان خود قرار دهد و با اعمال انعطاف‌پذیری لازم، تغییرات موقتی و دائمی را برای مقاصد استراتژیک امکان‌پذیر سازد (فخیمی، ۱۳۷۹: ۳-۵۲۰).

فرانک جانسن گودلو

با مختصر توجهی به نوشته‌های فرانک گودلو به خوبی این حقیقت را می‌توان دریافت که گودلو نیز مانند وودوویلس یکی از پیشروان نهضت اداره امور دولتی و مدیریت عمومی محسوب می‌شود. قبل از گودلو مطالعات مربوط به اداره امور عمومی بیشتر بر مباحثی از قبیل مطالعه قانون اساسی، بحث در باب قدرت‌ها و محدودیت‌های این قانون تکیه داشت؛ ولی گودلو برای اولین بار اهمیت مکانیسم دولت و سازمان‌های اداری مملکت را یادآور شد. او در زمینه‌ی مطالعات خاص اداره امور دولتی و مدیریت و رهبری سازمان‌های عمومی اجتماع حقاً پیشرویی است که راه مطالعه‌ی دانشمندان و طلاب مدیریت عمومی نسل‌های بعد را مشخص و هموار کرده است. یکی از همکاران فرانک جانسن گودلو به نام توماس پاول در باب اولین کتاب او، که تحت عنوان «حقوق اداری تطبیقی» در سال ۱۸۹۳ میلادی انتشار یافت، می‌گوید که با توجه به فقدان پیشروانی در میان ملل انگلیسی زبان در باب حقوق اداری، اهمیت تحقیقات گودلو را در زمینه‌ی تجارب اداری ممالک خارجی و این که چگونه مسائل اداره امور عمومی و مشکلات مربوط به مدیریت سازمان‌های اداری این جوامع حل و فصل می‌شود، نمی‌توان نادیده انگاشت. از طریق این گونه مطالعات و تحقیقات، او قادر شد زمینه‌ی مناسبی برای مطالعه‌ی حقوق اداری آمریکا به وجود آورد و مرزها و حدودی را تمیز داد که داخل قلمرو آن رشته اداره امور عمومی به عنوان شعبه‌ای جدید از علم حقوق شناخته شد و توجه دانش‌پژوهان مدیریت عمومی را به خود معطوف داشت.

جورج گرائن

این پژوهشگر آمریکایی تئوری مبتنی بر تبادل نظر رهبر و اعضا را مطرح کرد. در تئوری مزبور چنین استدلال می‌شود که رهبر در اثر فشارهای زمانه می‌کوشد تا با گروه کوچکی از زیردستانش یک رابطه‌ی ویژه برقرار کند. او یک گروه صمیمی تشکیل می‌دهد که آن‌ها را گروه غیررسمی یا خودمانی می‌نامد.

اعضای این گروه مورد اعتماد هستند و از امتیازات ویژه‌ای برخوردارند. این گروه، سایر اعضای سازمان را رسمی یا غیررسمی می‌نامد. رهبر، وقت چندان زیادی صرف آنان نمی‌کند و از پاداش‌ها یا امتیازاتی که به صورت کامل در اختیار رهبر است، چیزی نصیب آن‌ها نخواهد شد؛ همچنین، رابطه بین آنان و رهبر بر اساس مقررات رسمی گذاشته شده است.

در تئوری مزبور، فرض بر این گذاشته می‌شود که در گذشته، طبق یک سنت قدیمی، رهبران با زیردستان خود این گونه رفتار می‌کرده‌اند و هر رهبری به صورت ناخودگاه و تلویحی اعضا را به دو دسته‌ی خودمانی و غیر(یا اعضای رسمی) تقسیم می‌کرده است.

در طول زمان این رابطه به صورت نسبی پایدار بوده است. کسی نمی‌داند که رهبران چگونه برخی از افراد را به عنوان اعضای خودمانی برمی‌گزینند؛ ولی مدارک و شواهد زیادی وجود دارد که رهبران چنین می‌کنند؛ زیرا آن افراد از نظر جنس، سن و شخصیت با آنان سازگاری بیشتری دارند یا این که آنان با اعضای رسمی تجانس زیادی ندارند. اصولاً اعضای گروه خودمانی عملکرد بسیار بهتری دارند، جابه‌جایی آنان کمتر است و نسبت به رئیس خود رضایت بیشتری دارند (رابینز، ۱۳۷۷: ۶۶۵-۶۶۳).

نظریه‌ی سومانترا گوشال و نتین نوهربا

آن‌ها روابط را در قالب سه مکانیزم اساسی کنترل دفاتر مرکزی و شعبه توصیف کردند که عبارتند از: «تمرکز، رسمیت و انسجام هنجاری». به گفته‌ی آنان، **تمرکز** به نقش اختیار رسمی و سازوکارهای سلسله‌مراتبی در فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط می‌شود؛ **رسمیت** نمایانگر تصمیم‌گیری از طریق سازوکارهای بوروکراتیک نظیر سیستم‌های رسمی، قوانین تدوین شده و رویه‌های تجویز شده است و **انسجام هنجاری** نه بر دخالت مستقیم دفاتر مرکزی و نه بر قوانین غیرشخصی تکیه دارد؛ بلکه بر جامعه‌پذیری مدیران نسبت به اهداف،

ارزش‌ها و باورهای مشترکی تکیه دارد که دیدگاه‌ها و رفتار آن را شکل می‌دهد. سازمان‌هایی که ساختار ماتریسی ایجاد می‌کنند گرایش به اختیار کردن روش انسجام‌هنجاری دارند. وی دو طرح ارائه می‌کند که عوامل دخیل در تعیین رابطه کنترلی صحیح بین دفاتر مرکزی و شعبه را مشخص می‌کند:

- طرح نخست مدعی است که ابعاد فرهنگی ملی بر این رابطه تأثیر می‌گذارد.
- دومی مطرح می‌کند که عوامل وضعی خاص رابطه‌ی بین این دو را در همه کشورها تحت تأثیر قرار می‌دهد (رادریگز، ۱۳۸۰: ۷-۴۱۶).

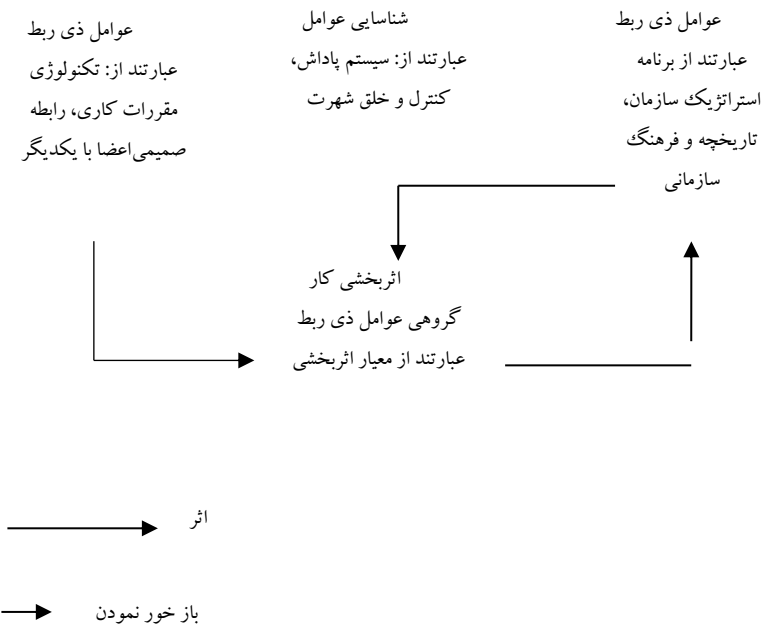
گرگوری و ریچارد گازو

گرگوری و ریچارد گازو معتقدند که اثربخشی در سه گروه متغیر است که عبارتند از: وابستگی متقابل وظایف، اعتقاد راسخ و مشترک اعضا و وابستگی دستاوردها. وابستگی متقابل وظایف یا کارها به معنی این است که کار گروه تا چه اندازه مستلزم وجود رابطه‌ی متقابل اعضا با یکدیگر است. اگر اعضا در انجام وظایف وابستگی زیادی به یکدیگر داشته باشند نوعی احساس به نام اعتقاد راسخ و مشترک به وجود می‌آید؛ یعنی گروه نسبت به اثربخش بودن خود اعتقاد راسخ پیدا می‌کند. وابستگی متقابل نتایج یا دستاوردها به معنی میزان یا درجه‌ای است که اعضای گروه نتایج کارها را به خود نسبت می‌دهند یا احساسی مشترک نسبت به نتایج دارند.

این دو پژوهشگر درباره مدیران زیرک و بافراستی صحبت می‌کنند که می‌توانند گروه‌های موفق به وجود آورند. مدیران نخست باید به هر گروه یک منشور بدهند؛ یعنی مجموعه‌ای از هدف‌های مشخص و قابل دستیابی؛ برای مثال یک گروه، که برنامه‌ریزی استراتژیک دارد، باید برای تجویز برنامه‌های پنج ساله منشوری در دست داشته باشد. از آنجا که گروه باید در تنظیم امور یا برنامه‌ها انعطاف‌پذیر باشد، مدیر باید دقت کند تا منشوری مناسب تهیه شود و لازم نیست در رابطه با سازماندهی گروه وارد همه‌ی جزئیات شود. ضمناً مدیران باید در اعضای گروه نوعی احساس وابستگی به نتایج به وجود آورند. اگر اعضای گروه دارای سرنوشت مشترکی نباشند احساس تعلق به گروه نخواهند داشت. جوایز یا تقدیر از اعضا می‌تواند این حس (یعنی داشتن سرنوشت مشترک) را در آن‌ها تقویت کند. نباید پاداش‌ها همیشه به صورت پول باشند؛ در واقع کسب

شهرت یا شهرتی که فرد در سازمان می‌تواند به آن دست یابد حیثاً قدرتی بیش از پول خواهد داشت.

در شکل زیر موضوع مورد بررسی قرار گرفته است.



عوامل تعیین کننده اثر بخشی گروه

(استونر و فریمن، مدیریت، جلد ۱: ۱۰۷۳)

گریکوناس

وی اظهار داشت که تعداد افراد زیر نظر یک سرپرست به طور خطی زیاد می‌شود؛ در حالی که تعداد روابط به صورت هندسی افزایش می‌یابد. فرمولی که او برای تعیین روابط سازمانی پیشنهاد کرده است به شرح ذیل است.

$$N = n(2^{n-1} + n - 1)$$

تعداد مرئوسین $N =$ تعداد روابط

بر اساس فرمول مذکور، در صورتی که حیطه‌ی نظارت مدیر ۲ باشد، تعداد روابط ۶

خواهد بود؛ یعنی در یک دایره، که یک نفر رئیس دایره است و دو نفر کارمند (B,C) هستند، تعداد روابط به این ترتیب است:

B با C، A با B، A با C، A با C و B و C

بعضی‌ها اعتقاد دارند که گریکوناس در تشریح روابط ممکن است مبالغه کرده باشد. شاید این مطالب صحیح باشد؛ اما روابط دیگری نیز وجود دارد که وی آن‌ها را نادیده گرفته است؛ به عنوان نمونه، روابط B و C با ارباب رجوع و خارج از سازمان، که در نهایت روی سرپرست هم تاثیر خواهد داشت، در این فرمول منظور نشده است.

در هر حال، در نظریه گریکوناس سه محدودیت وجود دارد: اولاً فرمول او تعداد روابط ممکن را ارائه می‌دهد نه تعدادی که در عمل تحقق می‌یابد؛ ثانیاً او فرض کرده است که تمام روابط با توزیع فراوانی مساوی به وقوع می‌پیوندند؛ ثالثاً وی تصور کرده است که تمام روابط با شدت و قوت یکسان انجام می‌شود؛ در حالی که روابط سازمانی واقعی با این مفروضات فاصله‌ی قابل ملاحظه‌ای دارد.

تئوری گریکوناس، به رغم این محدودیت‌های ذاتی، در منعکس کردن سرعت افزایش مشکلات و پیچیدگی‌هایی که با رشد سازمانی پدید می‌آیند، سودمند به نظر می‌رسد.

گریوز

یکی دیگر از نظریه‌پردازان به نام گریوز نظریه‌ای ارائه داده است که با سلسله‌مراتب نیاز مازلو همخوانی دارد. او مدعی است آدمیان در مراحل مختلف حیات قرار دارند. آدمی در هر مرحله رفتارها و ارزش‌هایی را از خود بروز می‌دهد که به همان سطح اختصاص دارد. کسی که در یک سطح از حیات قرار دارد نمی‌تواند افرادی را که در سطح بالاتری قرار دارند درک کند. او بر این باور است که اکثر مردم در سطح پایین امرار معاش قرار دارند و خود را در زندان نیازهای اولیه محبوس کرده‌اند. در این سطوح نیازهایی در آنان ایجاد انگیزه می‌کند که در سایر حیوانات نیز ایجاد انگیزه می‌کند.



سلسله مراتب نیازها از نظر گریوز

منبع: رضائیان، مدیریت رفتار سازمانی، ص ۴۷.

رابرت گولمبیوسکی

کتاب «انسان، مدیریت و اصول اخلاقی» می‌تواند به چندین طریق مطالعه شود: به عنوان مطالعه‌ای آغازین در اخلاق اداری؛ به عنوان تلاشی دیگر برای تلفیق فرد و سازمان و به عنوان پیش‌درآمدی بر کاربردهای علم رفتاری در تغییر برنامه‌ریزی شده.

گولمبیوسکی کار خود را با بحث روابط انسانی استاندارد آغاز می‌کند و مدعی است تئوری‌های متنی سازمان، با تأکیدشان بر اختیار بالا به پایین، سرپرستی همه جانبه و شیوه‌های روتین کاری سازمانی، توسعه‌ی همزمان فرد و سازمان را اجازه نمی‌دهند. در حالی که آرگیریس استدلال خود را بر افزایش بلوغ روانی فرد متمرکز کرده، گولمبیوسکی موضوع قابل بحث متفاوتی را مطرح می‌کند و آن این که شکست تئوری‌های رسمی سازمان در تبیین مساله آزادی فردی نوعی عدم حساسیت نسبت به وضع اخلاقی کارکنان را نشان می‌دهد.

گولمبیوسکی استدلال می‌کند که بیشتر تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که حساسیت اخلاقی می‌تواند با میزان ستاده رضایت‌بخش و رضایتمندی کارمند پیوند داده شود. به طور خاص گولمبیوسکی پنج ارزش مرتبط با زندگی اقتصادی، که به اعتقاد وی منبعث از اخلاق یهودیت و مسیحیت است به شرح ذیل مطرح می‌کند:

۱- کار باید از لحاظ روانی مقبول فرد باشد.

۲- کار باید به فرد اجازه دهد استعدادهایش را شکوفا سازد.

۳- کار باید به فرد فرصت قابل ملاحظه‌ای برای تصمیم‌گیری بدهد.

۴- کارگر باید احتمال یا امکان کنترل محیطی را که درون آن انجام وظیفه می‌کند دارا باشد.

۵- سازمان نباید داور نهایی و مطلق گفتار باشد؛ هم سازمان و هم فرد باید تابع یک قانون اخلاقی خارجی باشند.

در کتاب دیگری از گولمبیوسکی تحت عنوان «نوسازی سازمان‌ها» بر بررسی اولیه‌اش از پویایی رفتار گروه‌های کوچک، برای تشریح نوعی رویکرد آزمایشگاهی نسبت به تغییر تکیه می‌کند؛ (یعنی رویکردی متکی به تغییر در یادگیرندگان از طریق تجربه‌ای که خود آن‌ها در رویایی‌های مستقیم اجتماعی نظیر گروه آموزش حساسیت کسب می‌کنند). گولمبیوسکی روش آزمایشگاهی را به عنوان محملی می‌داند که فعالیت‌های بهبود سازمان در آن جریان می‌یابد و در بحث از بهبود سازمان، تا حدی از جریان اصلی فعالیت بهبود سازمان منحرف می‌شود. در عین حال نسبت به بسیاری از نویسندگان دیگر به کاربردهای ارزشی اثرش توجه بیشتری معطوف می‌دارد. در نهایت گولمبیوسکی ادعا دارد که در حوزه‌ی مدیریت دولتی، ظهور پارادایم، اگر نگوییم که غیرممکن است، ولی می‌توان گفت که هنوز به کمال نرسیده است؛ چون هیچگونه نظریه‌ای وجود ندارد که بتواند به طور اثربخش مطالعه‌ی سازمان دولتی را منسجم و در یک راستا قرار دهد. در بلندمدت هم ممکن است چنین چیزی غیر ممکن باشد؛ زیرا مدیریت دولتی ممکن است نوعی حوزه حرفه‌ای تصور شود نه یک رشته‌ای که می‌تواند دارای یک پارادایم منحصر به فرد شود. گولمبیوسکی مدعی است که دانشمندان، به جای این که وقت خود را صرف ایجاد پارادایم غیرممکن کنند، باید بر ایجاد چندین رویکرد برونی یا مینی پارادایم متمرکز شوند، به این امید که نهایت این مطالعات نسبتاً مستقل، محوری را تعریف کنند. گولمبیوسکی روش آزمایشگاهی در توسعه سازمان را به عنوان محور آغازین مطالعه‌ی مدیریت دولتی تصور می‌کند (دنهارت، ۱۳۸۰: ۱۷۳-۱۶۴).

پروژه‌ی گلاسیر

این پروژه در سال ۱۹۴۸، با کمک مؤسسه روابط انسانی تلویتاک در لندن شروع شد. لرد ویلفرد براون و دکتر الیوت جاک، بنیان‌گذاران اصلی این پروژه بودند. دکتر جاک جامعه‌شناسی است که به عنوان یک روانکاو نیز شهرت دارد. ویلفرد براون طی چندین سال

مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت بود. بعد از آن، مدت ۵ سال سمت وزیر مشاور را در کابینه انگلیس عهده‌دار شد. او در عرصه‌ی روابط صنعتی یک حکمران حکیم به شمار می‌آمد؛ چون با مدیریت صنعتی از هر دو جنبه نظری و عملی آن به خوبی آشنا بود.

هدف پروژه

پروژه‌ی گلاسیر یک تحقیق علمی درباره طرز کار یک سازمان صنعتی محسوب می‌شود. هدف این بود که معلوم شود که این سازمان‌ها چگونه کار می‌کنند و به چه نحو باید سازماندهی شوند. در هر سازمان عوامل متعددی از قبیل عوامل اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی و انسانی دخالت دارند. فرهنگ و سنت‌های کارخانه نیز تأثیر مهمی دارند. رفتار فرد نیز تحت تأثیر نقشی که در مؤسسه دارد، شکل می‌گیرد؛ مثلاً ممکن است زیردستی مطیع و مظلوم باشد؛ اما همین که به ریاست رسید به آدمی زورگو تبدیل شود. وقتی که در سازمانی، اتحادیه کارگری به وجود می‌آید، خط‌مشی و شیوه‌های آن نیز در رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد.

مسأله عمده سازمانی را به زبان ساده می‌توان به این شرح بیان کرد: آدم‌ها کار می‌خواهند؛ اما همین که شغل به دست می‌آورند بیزاری‌شان از سازمانی که در آن کار می‌کنند شروع می‌شود و احساس می‌کنند که سازمان به آن‌ها زور می‌گوید. همچنین، علاقه به کارشان را از دست می‌دهند و برای افزایش حقوق، سازمان را تحت فشار قرار می‌دهند. از طرف دیگر، سهامداران سود بیشتری بابت سهام‌شان می‌خواهند و مشتریان برای پایین آوردن قیمت‌ها، سروصدا راه می‌اندازند. ایجاد سازگاری میان این منافع متضاد، آسان نیست. پروژه‌ی گلاسیر کوشیده است تا برای اولین بار به این مسایل دشوار پاسخ‌های تازه‌ای بدهد. این پروژه مفاهیم و روش‌های جدیدی برای سازماندهی ارائه کرده است.

نگرش بر حسب کار

مسایل مدیریت را به طور کلی با سه نگرش مختلف می‌توان ملاحظه کرد. یک مکتب فکری معتقد است که انسان‌ها فقط ابزار تولیدند و با آن‌ها باید مانند ماشین رفتار شود. در واکنش نسبت به این نگرش مکانیکی، «مکتب روابط انسانی» به وجود آمد. این مکتب بر این دیدگاه تکیه دارد که رضایت انسان‌ها باید مورد توجه اساسی مدیریت باشد. شیوه‌ی گلاسیر با این نظر تفاوت دارد و نگرش بر حسب کار نامیده می‌شود. کار اصلی هر سازمانی تکمیل و ساخت و فروش کالاهاست و سازمان باید بر اساس آن طرح‌ریزی شود. کار سازمان باید به

دقت تحلیل شود. نقش‌ها باید به وضوح تعریف شود. ساختار سازمان باید به گونه‌ای باشد که امکانات لازم را بر اساس اشتراک مساعی مؤثر افراد در فعالیت‌های مؤسسه فراهم آورد. این خلاصه‌ی مطلب در خصوص نگرش بر حسب کار است.

تحلیل کار

ویلفرد براون از کار، تحلیلی بدیع، پرمحتوا و دارای اهمیت عملی ارائه داده است. به عقیده‌ی او کار از دو جزء تشکیل می‌شود که عبارتند از: عناصر مقرر شده و عناصر موکول به بصیرت شخص.

به عنوان نمونه کار یک سرکارگر را در یک کارخانه در نظر بگیرید. او مسئول چند دستگاه ماشین و گروهی از کارگران است. وی مجبور است که در چارچوب مقررات و روش‌ها کار کند؛ مثلاً نمی‌تواند ساعات کار یا دستمزد را تغییر دهد. باید کارهای ارجاع شده را طبق دستور به پایان برساند، باید سوابق معینی را نگهداری و به مدیریت رده‌ی بالاتر تسلیم کند. این‌ها عناصر مقرر شده‌ی کار این سرکارگرند؛ اما او مجبور است که بصیرت خودش را هم از بسیاری جهات به کار گیرد. باید کار را به طور مناسب میان زیردستان تقسیم کند. ممکن است لازم شود که اولویت‌ها را تغییر دهد. سرعت و کیفیت تولید را باید متوازن کند. او باید مسایل را پیش‌بینی کند و ممکن است لازم شود که برای بهبود و توسعه‌ی واحد تحت نظرش پیشنهادهایی بدهد. این‌ها عناصر موکول به بصیرت این سرکارگرند.

قسمت مشکل هر کار، به عناصر موکول به بصیرت شخص مربوط می‌شود. سنگینی بار مسئولیت به این عناصر بستگی دارد و اینجاست که به نظریه‌ی معروف «تئوری پرداخت منصفانه» می‌رسیم که به وسیله‌ی *الیوت جاک* وضع شده است. هدف این تئوری ایجاد تعادل بین توانایی فرد، کار و دستمزد است که به او پرداخت می‌شود.

تحلیل قدرت

یک بنگاه، تحت تأثیر چند گروه قرار دارد که عبارتند از: سهامداران، مشتریان، کارکنان، بانکداران و حکومت؛ مثلاً سهامداران ممکن است سود بیشتری را برای سهام خودشان خواستار شوند. اگر در برابر این تقاضا مقاومت شود، ممکن است بنگاه نتواند سرمایه‌ی بیشتری فراهم آورد. اگر با این درخواست موافقت شود، قیمت‌ها باید افزایش پیدا کند و در این صورت مشتریان ناراضی می‌شوند و فروش کاهش می‌یابد. یک راه حل آن است که دستمزدها کاهش داده شود یا کارایی بهبود یابد. اما این امر با مخالفت کارکنان مواجه می‌شود. مدیریت باید با

تشخیص درست، این نیروها را متوازن نگاه دارد.

مدیر گلاسیر

شرکت گلاسیر کوشیده است که این مسایل تودرتو را با روش جدیدی حل کند. این شرکت خودش را به صورت یک حکومت کوچک دموکراتیک سازمان داده است. نهادهای عمده‌ی آن عبارتند از:

۱- شورای سیاست‌گذاری کل امور (معادل قوه مقننه یا پارلمان)

۲- سلسله‌مراتب استخدانی (معادل قوه مجریه یا استخدام کشوری)

۳- سیستم نمایندگی (معادل کمیته‌های شهروندان یا شوراهای محلی)

۴- سیستم فرجام‌خواهی (معادل قوه قضایی)

این سیستم‌ها در ذیل، به تفصیل، مورد بحث قرار خواهند گرفت:

شورای سیاست‌گذاری کل امور

این شورا مشابه پارلمان، یعنی مرجع عالی قانون‌گذاری است که تمام تصمیمات عمده‌ی مربوط به سیاست‌گذاری را اتخاذ می‌کند. در این شورا نمایندگی کارگران و کارکنان عالی‌رتبه عضویت دارند. تصمیمات شورا به اتفاق آرا اتخاذ می‌شود و برای همه‌ی کارکنان لازم‌الاجرا است. شورا می‌تواند درباره هر موضوعی بحث کند. شرکت گلاسیر قبلاً شیوه‌ی قطعه کاری را به کار می‌برد که شورا آن را لغو کرد.

چرا این شوراها ضرورت دارند؟

به عقیده برون، به کارکنان باید فرصت داده شود تا در تنظیم سیاست‌هایی که بر سرنوشت آن‌ها حاکم است دخالت داشته باشند. تنها در این صورت است که از آن‌ها می‌توان انتظار داشت که رفتار مسئولانه داشته باشند. کارکنان معمولاً احساس می‌کنند که مدیریت خودکامه است و منافع آن‌ها در خطر است. بنابراین فکر می‌کنند که وظیفه‌ی آن‌ها مخالفت با مدیریت است. آن‌ها حتی با اقداماتی که در نهایت به نفع خودشان است نیز مخالفت می‌کنند؛ به عنوان مثال، آن‌ها ممکن است با به کارگیری شیوه‌ها و روش‌های جدید مخالفت کنند و فقط بعد از این مقاومت‌ها و مخالفت‌هاست که متوجه می‌شوند که بنگاه با خطر تعطیل شدن روبروست.

برپاکردن چنین شوراهایی یک نوع معامله است. مدیریت قبول می‌کند که هیچ گونه تغییری پدید نیاورد مگر آن که در شورا به اتفاق آرا تصویب شود. در مقابل کارگران هم قبول

می‌کنند که برای تحمیل خواسته‌های خودشان به اعتصاب یا دیگر روش‌های آشوبگرانه دست نزنند. هر موضوعی که در خصوص آن اتفاق آرا حاصل نشود موقوف به شور و بحث بعدی می‌شود.

سیستم نمایندگی

لازم است که کارکنان گاه به گاه با مدیریت تماس بگیرند و رضایت یا نارضایتی خودشان را نسبت به امور ابراز دارند. لازم است که مدیریت رابطه‌ی خودش را با افکار و احساسات کارکنان حفظ کند. سیستم نمایندگی این ضرورت را تأمین می‌کند. این سیستم برای مدیریت، بازخورد و واکنش‌های کارکنان را در برابر سیاست‌ها، تصمیمات و اقدامات فراهم می‌سازد.

شرکت گلاسیر سیستم نمایندگی را به نحو مطلوبی سازمان داده است. هر کارخانه به چند حوزه انتخاباتی تقسیم می‌شود که نمایندگان خود را برمی‌گزیند. کارکنان حقوق‌بگیر هم به همین نحو کمیته‌های جداگانه‌ای دارند. آن‌ها می‌توانند هر موضوعی را به بحث بگذارند و به صورت یک مجرای ارتباطی بین واحدهای مختلف و شورا عمل کنند.

سلسله مراتب استخدامی

در هر سازمانی چنین سلسله‌مراتبی وجود دارد. شرکت گلاسیر این سلسله‌مراتب را با روش منظمی ایجاد کرده است. رابطه‌ی بین رئیس و مرئوسان به وضوح تعریف شده است. به مافوق اختیارات وسیعی داده شده است. او می‌تواند به انتصاب زیردستانش رأی مخالف بدهد و یا از آن‌ها بخواهد که به قسمت دیگری منتقل شوند. همچنین این اصل پذیرفته شده است که فقط اوست که می‌تواند عملکرد مرئوسانش را ارزیابی کند و عملکرد آن‌ها را درجه‌بندی کند و دستمزد و ترفیع متفاوت برای آن‌ها در نظر بگیرد.

سیستم فرجام‌خواهی

این سیستم معادل نظام قضایی در تشکیلات دولت است. بر اساس سیستم فرجام‌خواهی در شرکت گلاسیر، هر کارمند حق دارد در خصوص تصمیم سرپرست مستقیم خودش، درخواست تجدید نظر کند. اولین مرجع فرجام‌خواهی سرپرست بلافاصله، رئیس مستقیم خود اوست و اگر لازم باشد این جریان می‌تواند از طریق سلسله‌مراتب تکرار شود. آخرین مرجع فرجام‌خواهی مدیرعامل است.

فرجام‌خواهی بر دو نوع است: نوع اول این است که مدیر از اختیارات خودش تجاوز کرده

باشد. دومین نوع این است که مدیر عملکرد مرئوس را به درستی ارزیابی نکرده باشد. مدیری که دآوری می‌کند نمی‌تواند ماهیت ارزیابی انجام شده را مورد سؤال قرار دهد. فقط می‌تواند بررسی کند که آیا ارزیابی به طور منظم صورت گرفته است و آیا به خواهان در زمان مناسب راجع به ضعف عملکردش اخطار شده است یا خیر.

رسیدگی به درخواست فرجام، در نهایت نظم و نزاکت صورت می‌گیرد؛ مثلاً از کسانی که حضور ندارند نمی‌توان انتقاد کرد. همچنین اگر در جریان دادرسی سخنان تهدیدآمیز یا اهانت‌آمیز گفته شود، دادرسی متوقف می‌شود. *براون* اظهار نظر کرده است که جریان دادرسی آموزنده است.

این روش یک فرصت کم نظیری به مدیر می‌دهد تا ببیند که مدیران زیردستش مسائل مربوط به اشخاص را چگونه حل و فصل می‌کنند.

وضوح و دقت در طرح‌ریزی سازمان‌ها

هنگامی که می‌خواهیم سازمانی یا ماشینی بسازیم طرح آن را با دقت زیاد تهیه می‌کنیم و دقت را هدف خود قرار می‌دهیم؛ اما وقتی که یک سازمان را طرح‌ریزی می‌کنیم چنان که باید دقت به خرج نمی‌دهیم. به عقیده بنیان‌گذاران پروژه گلاسیر، لازم است که شرایط مورد نظر خود را به دقت تعریف کنیم و دقت را هدف خود قرار دهیم. لازم است یک زبان صریح و واضح برای برقرار کردن ارتباطات سازمانی داشته باشیم. طرح‌ریزی سازمان کار پیچیده‌ای است و آن را هرگز نباید سرسری گرفت.

جان گریندر و ریشارد بندلر

در تلاش محققان برای پیدا کردن روش‌های تازه‌ای در ارتباطات مؤثر، در سال ۱۹۷۰ نوعی از ارتباط ابداع شد که ابداع‌کنندگان آن به نام‌های *جان گریندر* و *ریشارد بندلر* به آن برنامه‌ریزی عصبی - کلامی در ارتباطات عنوان دادند که مخفف آن «ان. ال. پی» است. طبق نظر محققان مذکور ارتباطات از طریق «ان. ال. پی» امروزه به فرآیند ارتباطات توجه دارد تا به محتوای آن. این نوع ارتباطات، یعنی «ان. ال. پی» امروزه در بسیاری موارد، از جمله مدیریت، بازاریابی، معالجه و مداوا و... کاربرد گسترده‌ای دارد و محققان ضمن بررسی‌های خود در زمینه‌های مذکور متوجه شده‌اند که بعضی از مدیران یا بازاریاب‌ها و یا پزشکان و... به نظر می‌رسد که دارای توانایی‌های بیشتری در ترغیب مراجعان و نفوذ در آن‌ها هستند و

قادرند به سادگی مردم را تحت تأثیر افکار خود قرار دهند. برای پی بردن به موفقیت در ارتباطات مؤثر، محققان نمونه‌هایی از رفتار مدیران عالی‌رتبه در ارتباطات را تحت بررسی و مطالعه دقیق قرار دادند. از جمله این افراد دکتر میلتون/ریکسون، پزشک متخصص هیپنوتیزم و دکتر فردریک پرلز ابداع کننده تئوری گشتالت را می‌توان نام برد. از متخصصان مذکور درخواست شده تا به این سوال پاسخ دهند:

- متخصصان چه رفتار و خصوصیتی را به طور مشترک با یکدیگر دارند؟
- آیا این رفتارها را می‌توان به دیگران یاد داد تا بتوانند در مسئولیت‌هایی که دارند مؤثرتر واقع شوند؟

نتیجه‌ی حاصل از این پاسخ‌ها این بود که متخصصان مذکور، که در امر ارتباطات توان بسیار بالایی دارند، تمایل و توان به کارگیری هم‌زمان سه عامل دیداری، شنیداری و حرکات احساسی بدن را توأمان و در زمان واحد داشتند. علاوه بر این، متخصصان مذکور از مهارت زیادی در انعطاف‌پذیری و تغییر موقعیت خود بر حسب اقتضا و توانایی حرکت سریع از یک روش به روش دیگر برخوردار بودند. پاره‌ای از این مهارت‌ها که تأثیر مهمی در ارتباطات مؤثر دارند توسط ویات وود/سمال عنوان شده است (فخیمی، ۱۳۷۹: ۵-۴۱۴).

دیوید وی‌گیبسون و فرانسیس وومین وو

از دانشگاه تگزاس در آستین و دانشگاه فوردهام از عبارت ای چینگ (به معنای کتاب تغییر) برای پارادایم تعامل اجتماعی رفتار انسانی مبتنی بر همکاری استفاده کرده‌اند. ای‌چینگ عنوان کتابی است (کتاب تغییر) که به وسیله فیلسوفان چین باستان و رهبران اجتماعی آن‌ها در دوره بین ۳۰۰۰ و ۱۰۰۰ قبل از میلاد به رشته تحریر درآمد و از جانب کنفوسیوس (۴۷۹-۵۵۱ قبل از میلاد) مورد تفسیر و تغییر قرار گرفت. (I.Ching همچنین به معنای «انجیل عمل گرایی» ترجمه شده است).

پارادایم تعامل اجتماعی، که برای تبیین فرهنگ مبتنی بر همکاری در کشورهای حوزه اقیانوس آرام استفاده شد، سلسله‌مراتب نیازها را فراتر از نیاز خودشکوفایی گسترش می‌دهد. گیبسون و وو بیان می‌دارند:

نظریه نیازهای انسان از دیدگاه *مازلو* فاقد جامعیت لازم برای توصیف پیچیدگی ارتباطات تجاری و اجتماعی و تعامل‌های فزاینده انسان‌ها و ظهور اقتصاد جهانی است. این نظریه برای

تعامل‌های اجتماعی مرتبط با مسائل و مشکلات واقعی جهان در دهه‌های آتی، پارادایمی ارائه نمی‌دهد. اگرچه مازاد عشق و محبت را به عنوان یک عامل برانگیزاننده مهم توصیف می‌کند، منظور او از عشق تا حد زیادی نیازهای «خودمحوری» یا مورد عشق و محبت قرار گرفتن است. همچنین از نیازهای اجتماعی از منظر کل جامعه، در مورد پذیرش مسئولیت و تلاش به منظور بقا و سعادت‌مندی ملت‌ها، ذکری به میان نمی‌آید. گرچه این جمع‌گرایی‌ها در هماهنگی تلاش فردی در جهت منابع متقابل حائز اهمیت است، با وجود این، شکل‌گیری پدیده‌های اجتماعی نظیر سازمان‌ها یا اجتماعات، نمی‌تواند به طور کامل در قالب نیازهای خودشکوفایی، عشق و تعلق خاطر تبیین و توجیه شود. برعکس، تلاش فردی که در راستای ایجاد نهادهای جمعی و وسیع‌تری جهت داده می‌شود، ممکن است منجر به ارضای نیازهای دیگران شود تا این که فقط نیازهای خود فرد را برآورده سازد. اجتماعات ممکن است به منظور تسهیل همکاری درون و برون سازمانی، واقعاً فرد را از فعلیت رساندن استعداد و قدرت فردی خود بازدارد. تلاش برای ارضای نیازهای اجتماعی سطوح بالا بدون توجه به منفعت شخصی‌انی، با فلسفه I-Ching هماهنگی دارد که تأکید می‌کند افراد به عنوان موجودات اجتماعی باید در سراسر زندگی خود به مسئولیت‌های اجتماعی بپردازند. بزرگ‌ترین رفاه اجتماعی وقتی محقق می‌شود که تلاش‌های جمعی افراد، محیط اجتماعی و فیزیکی بهتری ایجاد کند که در آن دیگران بتوانند قابلیت‌های خود را شکوفا سازند. در اینجا بیشترین ارزش به توانایی هدایت و رهبری افراد در گروه‌ها برای ارائه‌ی ستاده (عملکرد) جمعی داده می‌شود تا شکوفا کردن استعداد فردی.

برای توضیح بیشتر فرض کنید که یک مدیر آمریکایی در دفاتر مرکزی شرکت مادر، که فعالیت‌های شرکت فرعی تابعه در ژاپن را نظارت می‌کند، پی می‌برد که یک کارمند جوان ژاپنی قابلیت‌های فراوان و بهره‌وری بالایی دارد. برای دادن پاداش به این کارمند، مدیر آمریکایی تصمیم می‌گیرد تا وی را به پست مدیریتی مسئول گروه ارتقا دهد. این کار می‌تواند یک اشتباه باشد؛ زیرا می‌تواند موجب تضعیف روحیه‌ی کارمند و گروه شود؛ این کار می‌تواند هماهنگی گروه را مختل کند. تخریب همکاری و همسازي گروه می‌تواند از تخطی از عرف مورد قبول ژاپنی‌ها در مورد ارتقای کارشناس ارشد و همچنین نقص عرف ژاپنی‌ها در پاداش‌دهی به گروه‌ها نشأت گیرد. اعضای گروه علاقه‌مند نیستند که به خاطر عملکرد استثنایی خود به صورت انفرادی مشخص و انگشت‌نما شوند. در ژاپن، افراد به این ایده که

«میخی که بیرون بزند چکش می خورد» معتقدند. (ضرب المثل مشابه چینی این است «باد به درختان بلندتر می خورد»). این بدان معناست که یک عضو گروه، که به طور انفرادی مورد شناسایی قرار گیرد (ستاره می شود)، از جانب گروه طرد و از لحاظ عاطفی تنبیه می شود. نماد چینی از اژدها، که تفکر شرقی را نمایش می دهد، دلالت بر آن دارد که هدف فرد باید مشارکت در گروه بزرگ تر باشد، این نماد از I.Ching مشتق می شود. اژدها از یک سو نمادی از آزادی فردی است (می تواند پرواز کند)؛ از سوی دیگر سمبل منافع اجتماعی مشترک است (پرواز آن درون ابرها موجب باریدن باران می شود که همگان از آن منتفع می شوند)؛ بنابراین، با توجه به نماد اژدها خودشکوفایی فردی فی نفسه هدف نیست؛ بلکه صرفاً نوعی آمادگی برای نیل به هدف عالی تر، یعنی مشارکت در بهبود وضع جامعه است؛ با این وجود، پارادایم تعامل اجتماعی رفتار مبتنی بر همکاری انسان، مدعی است که آزادی مشخصی در جهت همکاری اجتماعی گاهی ضروری است. آنچه گیپسون و وو به نظریه ی نیازهای انسانی مازلو افزوده اند در (شکل ۹۲) ترسیم می شود و مبحث بعدی مراحل بعدی را توصیف می کند.

I-Ching مراحل		پارادایم الحاق اجتماعی رفتار توأم با همکاری انسان
۹- توسعه چندبعدی	اژدها بدون سر	
۸- ایثار اجتماعی	۶- تماس اژدها با ابر و باریدن باران	
۷- مشارکت اجتماعی	۵- اژدها در آسمان	
۶- آگاهی اجتماعی	۴- کنار پر تگاه	
۵- خودشکوفایی	۳- فعالیت خستگی ناپذیر	تئوری مازلو (انگیزش انسان)
۴- قدر منزلت	۲- اژدها در بیماری	
۳- عشق و تعلق خاطر		
۲- امنیت		
۱- نیازهای زیستی	۱- اژدها در خواب	

(شکل ۹۲) پارادایم تعامل اجتماعی رفتار توأم با همکاری انسان بسط سلسله مراتب

نیازهای مازلو بر اساس I.Ching

مرحله ۶: آگاهی اجتماعی

مرحله ۶ آگاهی اجتماعی یا همان درک نیازهای انسانی - اجتماعی، فراتر از اهداف فردی است که مبنایی برای رفتار مبتنی بر همکاری بین سازمان‌ها و شالوده‌ای برای شکل دادن به استراتژی‌های مؤثر بر ترکیب تلاش‌های انسان به منظور حل مسائل و مشکلات دشوار فراهم می‌کند. فلسفه کنفوسیوس بیان می‌دارد که اثربخش‌ترین رهبران در مورد نیازهای اساسی بشر خضوع داشتند. چنین خاستگاه‌هایی رهبران را به توانایی شناخت نیازهای دیگران مجهز می‌کند.

مرحله ۷: مشارکت اجتماعی

مشارکت اجتماعی اشاره به ترکیبی از تلاش‌ها برای رفع نیازهای دیگران و هم‌زمان، تلاش برای رشد شخصی و قدرت اجتماعی دارد. در این مرحله، فرد در پی کشف فرصت‌هایی است که به گروه یا جمع نفعی برساند. وی وضعیت‌های «برد - برد» را جست‌وجو می‌کند.

مرحله ۸: ایثار اجتماعی

در این مرحله، دغدغه‌ی اصلی فرد، عملکرد جامعه است. او در جهت ایجاد منافع بلندمدت برای دیگران عمل می‌کند. بدون این که خواهان یا نیازمند کسب پاداش برای خود باشد. ایثار اجتماعی باید داوطلبانه باشد و فرد باید انتظار کمی برای قدردانی آشکار داشته باشد؛ زیرا ذینفع‌ها معمولاً از منافع بلندمدت تلاش‌های او، ناآگاه هستند یا این که آگاهانه قدردانی نمی‌کنند. ایثار اجتماعی مستلزم حمایت دامن‌دهی وسیعی از افراد بانفوذ است. این حمایت در مرحله‌ی هفت ایجاد می‌شود که فرد شبکه‌های سازمانی و اجتماعی و همین‌طور روح تعاون و همکاری را بنا می‌نهد.

مرحله ۹: توسعه‌ی چندبعدی

مشی کلیدی در توسعه‌ی چندبعدی «کنار رفتن» است؛ یعنی ترک یک پست مهم و توزیع قدرت سیاسی و اقتصادی بین بخش‌های دولتی و خصوصی. فرد با کمک به دیگران برای بسط توانایی‌ها و شبکه‌های رهبری، به نحوی که تعداد زیادی از افراد در کنار اقلیت حاکم، بتوانند از ارتباطات درون و بین سازمانی و قدرت اجتماعی قوی برخوردار شوند، قدرت

اجتماعی خود را تعدیل می‌کند. این فلسفه، بر اثربخشی عمل مبتنی بر همکاری از طریق مشارکت گسترده، می‌افزاید و پاداش‌های مشارکتی را تقویت می‌کند. در نتیجه، منافع جامعه افزایش می‌یابد؛ زیرا بیشتر افراد در تحقق هدف مشترک نقش دارند و ثبات بیشتری حاصل می‌شود؛ چراکه قدرت و پاداش‌ها توزیع می‌شود و افراد بین رهبران و گروه‌های چندگانه، شبکه ایجاد می‌کنند.

I.Ching مراحل پرورش رهبری را با کاربرد اژدها به عنوان یک استعاره برمی‌شمارد:

- ۱- خفتگی: اژدها در خواب است
- ۲- رشد: اژدها در حال بیدار شدن است
- ۳- شکوفایی: فعالیت خستگی‌ناپذیر
- ۴- خیز: کنار پرتگاه
- ۵- ارائه خدمت: اژدها در آسمان
- ۶- خیزش: برخورد اژدها با ابر و باریدن

باران

مرحله‌ی خفتگی I.Ching با مراحل فیزیولوژیک و امنیت نظریه‌ی مازلو مقایسه می‌شود؛ همچنین مرحله‌ی رشد با مراحل دوست داشتن و قدر منزلت؛ و مرحله‌ی شکوفایی نیز با مرحله‌ی خودشکوفایی. مرحله ۴، ۵ و ۶ I.Ching در نظریه‌ی مازلو مورد توجه قرار نگرفته است.

گیبسون و وو نظریه‌ی خود را از منظر بودائیسیم نیز تدوین کرده‌اند. آن‌ها بودائیسیم را به دو قسمت تقسیم کرده‌اند. Hinayana بر اهمیت خودداری در نفس تأکید می‌ورزد. Mahayana بر سرسپردگی نسبت به جامعه تأکید می‌کند. Hinayana با مرحله‌ی خودشکوفایی در نظریه‌ی مازلو مقایسه می‌شود؛ زیرا بر نیرویی که فرد برای آشکار ساختن اندیشه‌ی خود و بکارگیری توانایی ذهن و جسم خود بکار می‌برد، تأکید می‌کند. Hinayana با مراحل آخری I.Ching مقایسه می‌شود؛ زیرا مستلزم ابتکار عمل بیشتر و مقایسه با دیگران است.

انگیزه‌ی رهبری I.Ching با انگیزه‌ی رهبری غربی متضاد است. رهبران غربی با نیاز به قدرت برانگیخته می‌شوند؛ در حالی که رهبران آسیایی از طریق نیازی مشابه نیاز به تعلق و وابستگی غربی‌ها، برانگیخته می‌شوند. مرحله‌ی «تقدیم جامعه بر مزد» در رهبران آسیایی (مرحله ۶) از اجبار آن‌ها به اتخاذ تصمیماتی که بر دیگران تأثیر می‌گذارد، ناشی می‌شود. رهبران غربی چنین «موضوعی» را تجربه نمی‌کنند. به عبارت دیگر، در رهبرانی که به وسیله‌ی

فلسفه I.Ching برانگیخته می‌شوند تکبر و نخوتی که رهبران غربی با آن برانگیخته می‌شوند، وجود ندارد (زادریگز، ۱۳۸۰: ۳۸۹-۳۸۵).

فرانک و لیلیان گیلبرت و حرکت سنجی

فرانک گیلبرت پس از تحصیلات در شرکت ساختمانی مشغول به کار شد. نخستین ارتقای وی مدیریت بود. او داربست متحرک در کار آجرچینی را اختراع کرد. از جمله اختراعات دیگر وی می‌توان به مخلوط‌کن‌های بتون آرمه، تسمه نقاله و قالب‌های بتون آرمه اشاره کرد. وی در قلمرو فعالیت‌هایش تفویض مدیریت به دیگران را مطرح کرد. کتاب‌های ایشان عبارتند از: «سیستم زمین»، «سیستم بتون» و «سیستم بنایی». شغل گیلبرت به طور ناگهانی از امور ساختمانی به مشاوره دادن تغییر یافت. وی در سال ۱۹۱۱ یکی از اعضای انجمن ارتقای علمی بود.

لیلیان مولر گیلبرت

لیلیان گیلبرت در سال ۱۹۱۴ به تنهایی کتاب «روان‌شناسی مدیریت» را تالیف کرد. وی در دهه‌ی ۱۹۲۰ بیشتر وقت خود را صرف طراحی آشپزخانه‌های ارگونومیک کرد که میزان کار فعالیت خانم‌های خانه‌دار را کاهش داد. لیلیان برخی از پست‌های مشاوره‌ای دولتی را در زمان رؤسای جمهوری هور، روزولت، ترومن، آیزنهاور، کندی و جانسون بر عهده داشت. او در سال ۱۹۲۶ اولین زنی بود که عضو انجمن مهندسان مکانیک آمریکا شد.

ارکان اندیشه‌های گیلبرت‌ها

مطالعات فرانک گیلبرت از سن ۱۷ سالگی با ارائه‌ی تئوری ساده‌سازی کار آغاز شد. هدف وی استفاده از روش مشاهده‌ی دقیق فعالیت‌ها، انجام کارها و نتیجه‌گیری در بهبود و مؤثرسازی فعالیت‌های کارکنان بود.

فرانک اولین کار مطالعاتی خود را از آجرچینی آغاز کرد و با ارائه‌ی روش‌های مهندسی توانست بازدهی کار آجرچینی را دو برابر حتی سه برابر افزایش دهد. روش دیگری که وی ارائه داد مطالعاتش هنگام جراحی پزشکان در بیمارستان‌ها بود. او از مطالعات خود در مورد تحلیل روش کار جراحان به این نتیجه رسید که پرستاران می‌توانند در هنگام جراحی وسایل و ابزار جراحی را آماده کنند و در اختیار پزشک جراح قرار دهند. بنابراین از فشار عصبی

پزشک در هنگام جراحی برای جست‌وجو و برداشتن وسایل جراحی، زمانی که بیمار بر روی تخت جراحی است، کاسته می‌شود؛ همچنین در وقت و سرعت کار جراح صرفه‌جویی خواهد شد. گیلبرت به شدت به افزایش بازدهی کار معتقد بود؛ حتی اعضای خانواده‌ی وی نیز از این مطلب مستثنی نبودند و باید به هر طریق بازدهی خود را هنگام خرید و انجام کارهای روزانه افزایش می‌دادند.

تربلیگ

مطالعات گیلبرت در مورد تجزیه و تحلیل و مهندسی نظام بخشیدن به «حرکات دست‌ها» بود. وی حرکت دست‌ها را برای انجام فعالیت‌های تولیدی و ساخت به ۱۷ جزء تقسیم کرد و برای کنترل هر حرکتی روشی را ارائه داد و آن را «تربلیگ» نامید. این واژه همان برعکس حروف نام گیلبرت است.

میکرونومتر

در مورد مطالعات زمان سنجی، گیلبرت از دوربین عکاسی برای ثبت حرکات کارگران و تجزیه و تحلیل این حرکات استفاده کرد. به همین دلیل دستگاهی را به نام میکرونومتر اختراع کرد که قادر بود تا ۱/۳۰۰۰ ثانیه عکس‌برداری کرده، تصاویر را تجزیه و تحلیل کند.

روان‌شناسی مدیریت و نگرش‌های شخصی

فرانک و لیلیان گیلبرت در تئوری‌های خود به اهمیت رفاه کارکنان برای کاهش خستگی و فشار کار آنان توجه داشتند. آن‌ها معتقد بودند عوامل ارزشی و حفظ منافع متقابل کارفرمایان و کارکنان برای افزایش بازدهی و کارایی و بهره‌وری از انعکاس توجه به رفاه و محیط کار کارکنان به دست می‌آید. اگرچه بسیاری از ناشران از انتشار و توزیع کتاب خانم لیلیان گیلبرت در مورد «روان‌شناسی در محیط کار» خودداری کردند؛ اما در نهایت انجمن مهندسی صنایع در سال ۱۳ - ۱۹۱۲ این کتاب را به چاپ رساند. بعدها مطالعات گیلبرت تا پایان زندگی خانم گیلبرت ادامه یافت؛ تا حدی که موضوعاتی از قبیل مشکلات زمان از کار افتادگی را نیز مطرح کرد.

پیتر. ج لارنس

اصل پیتر این ادعا را بیان می‌دارد که کارکنان در سازمان‌ها به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل ارتقای مقام پیدا کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در

یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند. از این رو ما اغلب در سازمان‌ها به افرادی برخورد می‌کنیم که شایستگی شغل ندارند و این عارضه‌ای است که گریبان‌گیر بیشتر سازمان‌هاست. واضع این اصل نویسنده‌ای به نام پیتر لارنس موارد متعددی را ذکر می‌کند که در آن‌ها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده است و زمانی که به حد بی‌کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده است؛ بدین ترتیب پیتر معتقد است که در سلسله‌مراتب سازمان‌ها همه‌ی کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند و علم سلسله‌مراتب‌شناسی باید این ضایعه را به دقت مورد بررسی قرار دهد.

واکسن ضد قانون پیتر

لازم به ذکر است هر سازمان می‌تواند از چندین طریق مصونیت ایجاد کند که یکی روش آموزش و پیشرفت مناسب قبل از حرکت به طرف بالاست. این آموزش بیشتر اوقات قبل از حرکت واگذاری قدرت و اختیارات است. بدین ترتیب با دست زدن به چند تجربه‌ی واقعی این شانس نصیب شخص می‌شود که به صورت تقریبی مقام جدید را تخمین بزند. بخش دیگر این راه‌حل، انتخاب افرادی است که شخصیت و انتظارات مناسب شغل جدید دارند و به جای داشتن تحرک به سوی بالا فقط به کار خوب در سطح ماقبل دل خوش‌اند.

لیتوین و استرینجر

جرج لیتوین و روبرت استرینجر پژوهش خود را بر کشف ارتباط مقتضی بین رهبری و جو سازمانی متمرکز کردند. آن‌ها سه موسسه‌ی آزمایشی را مورد بررسی قرار دادند که رهبران هر کدام از آن‌ها به اتخاذ شیوه‌ی متفاوتی آموزش داده شده بودند؛ مثلاً در موسسه‌ی (الف)، رهبر بیشتر سختگیر بود و به حفظ نظم و انضباط و نیز اعتقاد از عملکرد ضعیف تاکید داشت. در مقابل آن، رهبر موسسه‌ی (ج) به ایجاد جو غیررسمی و اعطای پاداش و جایزه تاکید می‌ورزید. و شیوه‌ی رهبری موسسه‌ی (ب) بین این دو قطب قرار داشت. پژوهشگران پرسشنامه‌ی جو سازمانی را تهیه کرده، اطلاعات به دست آمده در مورد جو سازمانی موسسات تحت بررسی را تجزیه و تحلیل کردند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که کارمندان هر موسسه به وضوح از آثار متفاوت ناشی از جو سازمانی تاثیر پذیرفته‌اند. بدین ترتیب که افراد موسسه‌ی (الف) احساس می‌کردند که سازمان‌شان بسیار ساختاری و وظیفه‌گراست و اعضای خود را مورد حمایت قرار نمی‌دهد؛ ولی کارمندان موسسه‌ی (ج) احساس می‌کردند که سازمان‌شان

دارای ساختار محدود است و ابداع و ابتکار مورد تشویق قرار می‌گیرد. حاصل بررسی این بود که شیوه‌ی رهبری در به وجود آوردن جو سازمانی مشخص اثر عمیق دارد.

پیتر لورنج

پیتر لورنج پنج روند اصلی را در محیط شناسایی کرد که مانع اجرای استراتژی می‌شوند و چنین استدلال کرد که سازمان باید فعالانه به این عوامل محیطی توجه نماید و به هنگام برنامه‌ریزی استراتژی آن‌ها را مد نظر داشته باشد. این پنج روند عبارتند از:

کمیابی منابع: منابع طبیعی (مثل انرژی، مواد غذایی و مواد کافی) از نخستین عواملی است که موجب بالا رفتن مواد اولیه می‌شود.

سیاست بازی: معمولاً سرنوشت سازمان در دست تغییراتی است که در ثبات سیاسی، سیستم‌های قانونی و نگرش‌هایی که دولت نسبت به سیستم اقتصادی کشور و سازمان‌ها دارد، رخ می‌دهد. از این رو آگاهی از عوامل ذی‌نفع خارجی که بر سازمان اثر می‌گذارد برای استراتژی سازمان اهمیت زیادی دارد.

نگرش: در سیستم اقتصادی کشور، ارزش‌های اجتماعی نیز به وفور یافت می‌شود؛ به ویژه دو تغییر که به تازگی در نگرش اجتماعی جامعه‌ی آمریکا رخ داد احیاناً موجب می‌شود که اثربخشی سازمان‌ها کاهش یابد. اولین تغییری که در نگرش مردم نسبت به پدیده‌ی رشد رخ داد، این بود که رشد در فضای اقتصادی دارای ارزش زیادی نیست و سازمان‌ها باید به آن توجه کنند و تغییر دوم، تغییری است که در انتظارات سنتی نسبت به تعهدات سازمان و عملکرد اعضای آن به وجود آمده است.

تغییر قدرت: گروه‌های ذی‌نفع و فشارهایی که از خارج بر سازمان وارد می‌شود همواره در حال تغییر است. سازمان‌ها می‌توانند به این عوامل توجه کنند و بکوشند از طریق تغییر دادن منابع خود و مصون داشتن آن‌ها در برابر ضرباتی که از آن نواحی وارد می‌شود خود را در برابر آن‌ها مقاوم کنند.

تکنولوژی: در آینده امکان دارد که تخصص فنی به عنوان تنها منبع مهم در استراتژی محسوب شود. درست به همان گونه که در زمان کنونی اداره‌ی امور مالی و جریان نقد اهمیت دارد، استراتژی آینده سازمان‌ها بر تکنولوژی متمرکز خواهد شد. دانش فنی را باید با توجه به نیاز بخش‌ها و واحدهای مختلف تخصیص داد و به آن‌ها منتقل کرد. با بالا رفتن رشد

تکنولوژی، چرخه‌ی حیات محصول متاثر خواهد شد.

جوزف لوفت و هری اینگهام

یکی از الگوهای تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین فرد و دیگران پنجره‌ی جوهری است که به وسیله‌ی دو تن از صاحب‌نظران علوم رفتاری به نام‌های جوزف لوفت و هری اینگهام طراحی شده است و به همین علت به آن، نام پنجره‌ی «جو-هری» داده‌اند؛ به کمک این مدل می‌توان تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل کرد و روابط بین انسان‌ها با شخصیت‌های مختلف را مورد بررسی قرار داد. شکل زیر شخصیت‌های مختلف انسانی در این الگو را نشان می‌دهد.

فرد در مورد سایرین آگاهی و شناخت دارد.

فرد در مورد سایرین آگاهی و شناخت

ندارد.

فرد در مورد خود آگاهی و شناخت دارد.

فرد در مورد خود آگاهی و شناخت ندارد.

من آگاه	من نهفته
من نابینا	من ناآگاه

پنجره‌ی جو - هری

(الوانی، مدیریت عمومی: ۳۴۵)

همان گونه که در شکل ملاحظه می‌شود افراد از دیدگاه این که تا چه نسبت به خود و سایرین آگاهی و شناخت دارند در چهار نقطه قرار می‌گیرند.

۱- من باز یا آگاه

در این وضعیت فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران آگاهی و شناخت دارد و امکان بروز تعارض بسیار ضعیف و اندک است.

۲- من نهفته یا پنهان

در این وضعیت فرد نسبت به خود آگاه است؛ اما در مورد دیگران شناخت ندارد و از این رو از سایرین نهفته و پنهان می‌ماند. او نظرات و احساسات خود را به دیگران بروز نمی‌دهد و از بیم واکنش‌های آن‌ها می‌کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنان قرار ندهد. در این حالت امکان بالقوه برای ایجاد تعارض وجود دارد.

۳- من نابینا

در این حالت فرد سایرین را می‌شناسد؛ اما از شناخت خود ناتوان است و نسبت به خود کور و نابیناست. این چنین فردی ناخودآگاه ممکن است باعث رنجش دیگران شود و دیگران نیز غالباً از ترس این که مبادا باعث آزدگی او شوند خصوصیات وی را به او گوشزد نمی‌کنند و اگر هم مطلبی در این زمینه بیان شود با واکنش مطلوبی مواجه نمی‌شود. در این حالت نیز مانند حالت دوم امکان بالقوه ایجاد تعارض وجود دارد.

۴- من ناآگاه و نامشکوک

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

نظریه‌ی تئودور لویت

استاد آمریکایی بازاریابی مدعی است که در عرصه‌ی رقابت جهانی، استراتژی محصول شرکت‌های موفق از عرضه‌ی کالاهای مشتری‌پسند (یک استراتژی داخلی چندگانه) به عرضه‌ی کالاهای استاندارد جهانی (یک استراتژی جهانی) سیر تکاملی خود را طی می‌کند. این استراتژی مستلزم ایجاد کالا یا کالاهای جهانی مشمول است که شرکت برای تطبیق یا سازگاری با نیازهای محلی مختلف و شرایط مختلف کاربرد، صرفاً به ایجاد یک تغییر جزئی در ظاهر آن اکتفا می‌کند.

هم استراتژی چندگانه و هم جهانی مزیت‌ها و مضراتی دارند. استراتژی جهانی ممکن است برای برخی کالاها و خدمات و در برخی از کشورها مناسب باشد؛ اما برای بعضی کالاها و خدمات و برخی از کشورها متناسب نباشد؛ برای مثال، نفوذ در ژاپن به عنوان یک بازار برای بسیاری از شرکت‌های خارجی (به‌خصوص شرکت‌های آمریکایی) به علت موانع فرهنگی دشوار است (رادریگز، ۱۳۸۰: ۱۳۴).

تئودور لویت

بازار: دنیای خارجی

تاکنون توجه ما به آن چه در درون یک مؤسسه می‌گذرد معطوف بوده است؛ یعنی به این که افراد چگونه برانگیخته می‌شوند و چه نوع ساختار سازمانی کارآیی مؤسسه را تأمین می‌کند؛ اما موجودیت یک مؤسسه خود، به دنیای خارجی، یعنی به بازارش بستگی دارد. شاید بتوان گفت که تئودور لویت این نظریه را به بهترین وجه عرضه کرده است. کتاب او تحت عنوان «نوآوری در بازاریابی» شرح قانع‌کننده‌ای درباره این نظریه است که بقای مؤسسه به مشتری بستگی دارد. شیوه‌ی نگارش او درخشان است و توضیحاتی که می‌آورد مشتمل است بر درون‌نگری‌های ارزنده‌ای که آشنایی عمیق او را با ظرافت‌های انگیزش انسانی نشان می‌دهد.

فروش، ضرورت اساسی دارد.

فروش برای موجودیت هر مؤسسه‌ای ضرورت اساسی دارد. اگر کالاهایی که مؤسسه‌ای تولید می‌کند به فروش نرسد، تولید باید دیر یا زود، متوقف شود. هر مؤسسه که کالاهایی تولید می‌کند به این امید است که آن‌ها را در آینده‌ی نزدیک بفروشد. پاره‌ای از مؤسسات مانند چاپ‌خانه‌ها، فقط بعد از دریافت سفارش از مشتری می‌توانند تولید را شروع کنند. یک فارغ‌التحصیل رشته‌ی پزشکی، فقط وقتی به مفهوم واقعی پزشک می‌شود که فرصت معالجه داشته باشد. بنابراین هر مؤسسه‌ای باید در اندیشه‌ی فروش و مشتریان خودش باشد. مؤسسه بدون مشتری نمی‌تواند مدتی طولانی به حیات خود ادامه دهد.

از دیدگاه اجتماعی، فروش اهمیت اساسی دارد و بهترین روش مبادله‌ی کالاها و خدمات و تأمین نیازهای متنوع و پیچیده اعضای جامعه است؛ اما متأسفانه عموماً به فروش به نظر تحقیر می‌نگرند و آن را فعالیتی ارزشمند نمی‌دانند.

مفهوم وسیع‌تر بازاریابی

لویت به زبانی واضح بحث می‌کند که بازاریابی صرفاً فروش نیست؛ بلکه مفهومی به مراتب وسیع‌تر و عمیق‌تر از آن دارد. لازم است که تفاوت بین فروش و بازاریابی به وضوح معلوم شود. شغل فروشنده این است که کالایی را که آماده است یا بر اساس سفارش تولید می‌شود، به فروش برساند. بنابراین او تلاش می‌کند مشتریان را به خرید کالاهایش ترغیب کند. او می‌تواند درباره برتری و مرغوبیت کالاهایش توضیح بدهد. بازاریابی به این مسأله از دیدگاه مشتری می‌نگرد، سعی می‌کند نیازهای او را بشناسد

و هدفش تأمین رضایت مشتری است؛ لذا بازاریابی به کل فرآیند از دیدگاه وسیع‌تری نگاه می‌کند و سعی می‌کند به نیازهای تأمین‌نشده مشتری و نیازهای بالقوه و متغیر او، پی ببرد. بازاریابی برای احساسات و ارزش‌های مشتریان احترام قائل است. همچنین تغییرات تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی و محیط اقتصادی را در نظر می‌گیرد. به امکانات آینده به اندازه‌ی واقعیت‌های موجود، توجه دارد. بازاریابی در برابر عوامل نامطمئن آینده حساس است و روی وضعیت فروش موجود تکیه نمی‌کند؛ آینده‌نگری می‌کند تا از نیازهای متغیر مشتری‌ها، باخبر شود. همچنین باید در اندیشه‌ی رقبای جدیدی باشد که ممکن است با آن‌ها مواجه شود.

بازاریابی، فعالیتی کلیدی

فروش کالاها در یک بازار پر از رقابت تولید، به مراتب دشوارتر است و دشوارتر از آن، رویارویی با رقابت در دنیایی است که به سرعت تغییر می‌کند؛ فی‌المثل، تلویزیون تأثیر زیادی در راه و رسم زندگی ما گذاشته است. در آمریکا از زمانی که مردم تماشای تلویزیون را به مطالعه‌ی کتاب ترجیح دادند، فروش کتاب و نشریات تقلیل یافت. وظیفه‌ی بازاریابی این است که فعالیت مؤسسه را تحت شرایط نامطمئن هدایت کند. چند سال پیش یکی از کارشناسان قانون مدیریت آمریکا گفته بود که از سال ۱۹۶۵ به بعد هر کس که به ریاست شرکتی انتخاب شود، یک بازاریاب خواهد بود. یکی از مقامات صندوق بین‌المللی پول زمانی به این نکته باریک اشاره کرده بود که: «یک کشور با ساختن کارخانه‌ها، صنعتی نمی‌شود؛ بلکه با ایجاد بازارهاست که کشوری صنعتی می‌شود». این نکته حق مطلب را درباره اهمیت بنیادی بازاریابی به خوبی ادا می‌کند و این همان نظریه‌ی لویت است.

چرا به بازاریابی توجه نمی‌شود؟

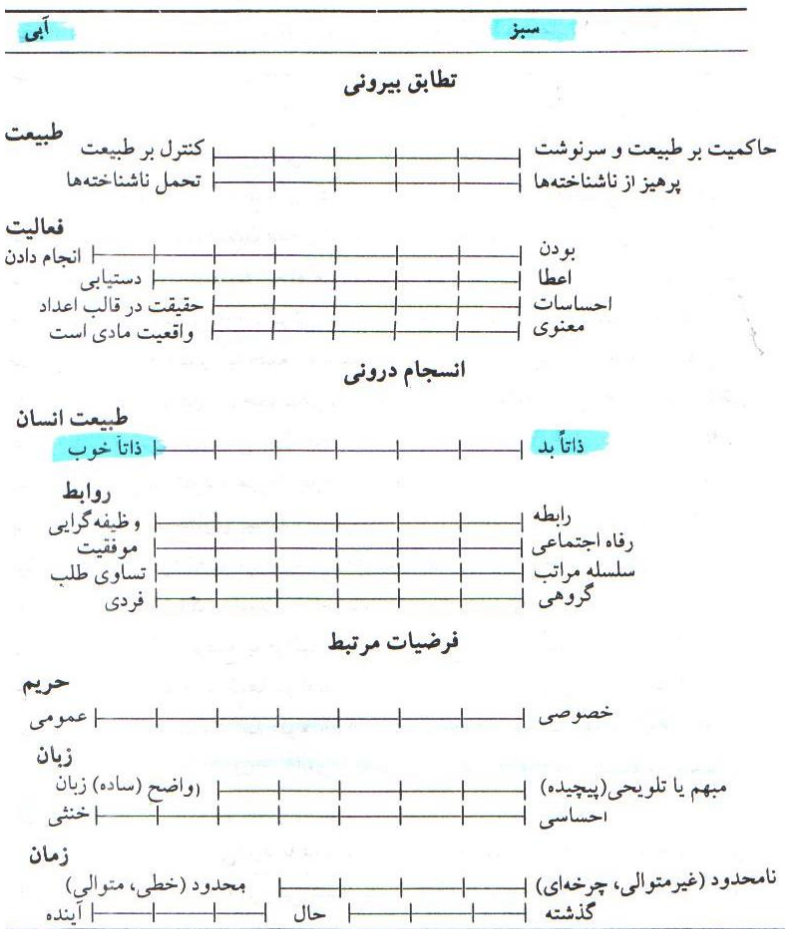
اگرچه بازاریابی اهمیت حیاتی دارد، آن را به طور کلی به دلایل مختلف نادیده می‌گیرند. بسیاری از مؤسسه‌ها از عملکرد فعلی‌شان راضی هستند و احساس ایمنی می‌کنند. آن‌ها تصور می‌کنند که دوران رونق کنونی خلل‌ناپذیر است و در آینده هم ادامه خواهد یافت. این اعتقاد از ملاحظات ریشه می‌گیرد که عبارتند از: بازار در نتیجه‌ی افزایش جمعیت توسعه می‌یابد؛ تولیدات مؤسسه بر تولیدات دیگران برتری دارد و پیوسته بهتر خواهد شد؛ لذا ترس از رقابت وجود ندارد. علاوه بر این، با افزایش حجم فروش

و تولید، قیمت تمام شده‌ی واحد محصول را می‌توان کاهش داد. بنابراین، مؤسسه چنین می‌پندارد که موقعیتی بلامعارض در بازار دارد. این نوع استدلال، نشان‌دهنده‌ی واقف نبودن به ابعاد متعدد بازاریابی و نداشتن شناخت نسبت به ویژگی اساساً نامطمئن وضع بازارهاست. یکی از علل این عدم شناخت، این است که بازاریابی غیرملموس و ذهنی است؛ در حالی که مدیریت عادت کرده است درباره عوامل ملموس و عینی بیندیشد. اندیشه‌ی مدیریت به طور کلی تولیدگراست؛ یعنی معطوف به محدوده‌ای است که در آن می‌توان تحرک پرشتاب ماشین‌ها، مواد خام و کالاهای ساخته شده را به چشم دید.

اندره لورن

/اندره لورن، استاد دانشگاه اینسید، از لفظ «فرهنگ‌های سبز و آبی» برای نشان دادن دو نهایت این امتداد روابط استفاده می‌کند. این مطلب ما را وامی‌دارد تا درباره نقاط قوت و ضعف و مزایا و معایب این الگوهای فرهنگی بحث و بررسی کنیم، بدون این که با توجه به خاستگاه (کشور) آن‌ها پیش‌داوری کنیم. با تمرکز و تأکید بر این ابعاد، همچنین می‌توانیم ارزش و جایگاه این تفاوت‌های فرهنگی را در صنایع، شرکت‌ها، روابط و تفاوت‌های بین کشورها تعیین و درک کنیم. بنابراین مطابق شکل زیر در حالی که یک کشور خاص در سوی رنگ آبی در روی یک بعد قرار می‌گیرد، یک شرکت خاص در آن کشور ممکن است در قسمت رنگ سبز قرار بگیرد (اشنایدر و بارسو، ۱۳۷۹).

تجزیه و تحلیل فرهنگ‌ها



منبع: Adapted from A. Laurent.

مرل

ریس لویی

هدف اصلی ریس لویی این است که از دیدگاهی خاص به سازمان، یعنی محیطی که ایجادکننده و پرورش‌دهنده یک فرهنگ ویژه است نگاه کنیم. یک واحد اجتماعی متمایز، که دارای مجموعه‌ای از مفاهیم مشترک است و عملیات بر آن اساس تنظیم می‌شود، برای بیان درک مشترک یا تفاهم از زبان و سایر محمل‌های نهادینه استفاده می‌کند.

اصولاً دیدگاه فرهنگی سازمان در مسائلی ریشه دارد که اعضای سازمان، در مرحله‌ی

عمل، با نهان آن‌ها روبه‌رو می‌شود. با افزایش نرخ جابه‌جایی‌های داوطلبانه در تمام سطوح سازمان توجه بیشتری به جنبه‌های فرهنگی سازمان می‌شود؛ به ویژه، پی بردن به این واقعیت که باید با فرهنگ حاکم بر سازمان مأنوس شد و فضای حاکم را شناخت. هنگام ورود به یک محیط ناآشنای سازمانی، مشخص می‌شود که جو فرهنگی خاصی در آن سازمان حاکم است و هر کس که بخواهد وظایف خود را به شیوه‌ای عالی انجام دهد، باید این فضای حاکم را بشناسد و به ارزش‌های آن ارج بگذارد. دیدگاه فرهنگی بر این فرض قرار دارد که مفهوم یا معنی استخراج شده؛ ولی معنی یا مفهومی است که از تفسیر موقعیت به وجود می‌آید. این فرآیند شامل سطوح جهانی مجموعه‌ای گسترده از معانی عینی یا مفاهیمی است که از نظر فیزیکی امکان‌پذیرند یا در مورد چیزی مطرح هستند و مقصود از سطح فرهنگی، مجموعه‌ای از مفاهیم یا معانی بالقوه یا ذی‌ربط وابسته به گروه اجتماعی محلی است. سطح فردی آخرین سطح تفسیر است. از این دیدگاه سازگاری کدهای فرهنگی منجر به مجموعه‌ای از کدهای ذی‌ربط شخصی می‌شود. کدهای شخصی، به نوبه‌ی خود در لحظه‌ای به کار برده می‌شوند که شخص با چیزی روبه‌رو شود و یک معنی به وجود آید. پس در نهایت آن‌چه در درون فرد می‌گذرد محتوا یا بافت روان‌شناختی فرهنگ نامیده می‌شود و آن‌چه بین افراد و درون این سیستم اجتماعی می‌گذرد، محتوا یا بافت جامعه‌شناختی فرهنگی است.

سازمان برای گردهمایی‌های منظم، محیطی ارائه می‌کند که در نتیجه موجب پیدایش فرهنگ خواهد شد؛ از این رو می‌توان محیط سازمانی را مشابه ظرف کوچک کشت میکروب دانست. به صورتی دقیق‌تر می‌زانی که یک محیط خاص سازمانی می‌تواند موجب پیدایش، پرورش و توسعه‌ی یک فرهنگ محلی شود، به چندین عامل بستگی دارد. در این مرحله از تحقیق، تنها به چند عامل توجه می‌کنیم؛ برخی از محیط‌های سازمانی فرهنگ‌های محسوس می‌پروراند؛ در حالی که برخی دیگر هیچ فرهنگ محسوسی را به وجود نمی‌آورند و آن را توسعه نمی‌دهند. امکان دارد با توجه به تشکلهای متعدد (که از نظر فیزیکی و جامعه‌شناختی یا با توجه به آشنایی و شناخت افراد از یکدیگر که در محیط سازمان گرد هم می‌آیند)، که در محدوده‌ی فعالیت‌های سازمانی عمل می‌کنند و دارای فرهنگ‌های نهادینه شده و وجوه فرهنگی مشترک هستند، سازمان واکنش مساعد نشان دهد و همه‌ی این فرهنگ‌ها را تحمل کند. در دیدگاه فرهنگی، فرض اصلی این است که معنی یک پدیده در سایه‌ی مذاکره‌هایی که بین عوامل (فاعل‌های) مختلف انجام می‌شود، پدیدار شود.

پس هنگامی که یک فرهنگ به صورت کامل مورد تحقیق یا مطالعه قرار گیرد می‌توان به راحتی به ویژگی آن پی برد؛ برای مثال بر تأثیری که این پدیده بر روی یکایک اعضای سیستم اجتماعی دارد پی برد. خلاصه‌ی کلام این که دیدگاه فرهنگی به ما کمک می‌کند تا از زاویه‌ای نسبتاً بسته و تکیه بر روش‌های جزءنگر فاصله بگیریم و برای تحقیق درباره سازمان به روش‌های کل‌نگر روی آوریم (شیفریتز و آت، ۱۳۷۹: ۱۰۲۰-۱۰۰۲).

کرت لوین

کرت لوین بانی مکتب پویایی گروهی است. او از سرپرستی دموکراتیک و از بین رفتن موانع میان رهبران و پیروان به شدت جانب‌داری می‌کند. یکی از مشهورترین بررسی‌های او آزمایشی است که با همکاری دو نفر از دانشمندان به نام‌های لیپید و وایت انجام داد. این آزمایش بر روی دو گروه از کودکان ده ساله، که در کارگاه ماسک‌سازی مشغول کار بودند، انجام شد. هدف از این آزمایش مقایسه‌ی دو شیوه‌ی رهبری (رهبری خودکامه و رهبری آزاد منشانه) و آثار آن‌ها در بهره‌وری گروهی بود.

در این رشته مطالعات برای اداره و رهبری کودکان سه نوع رهبر تعیین شد: نوع نخست، رهبری خودکامه بود که قرار بود از گروه جدا بماند و فقط با صدور دستور به هدایت فعالیت بپردازد. رهبر آزادمنش موظف بود پیشنهادهایی راهنمایی‌کننده مطرح کند، کودکان را تشویق به فعالیت کند و خود در کار گروهی شرکت جوید. کار رهبر نوع سوم مبتنی بر عدم مداخله بود. این رهبر اطلاعات مورد نیاز را برای گروه فراهم می‌کرد؛ اما مشارکت وی در فعالیت‌های گروه در حداقل بود و در کار گروهی درگیری زیادی نداشت.

کودکان مربوط به هر سه گروه از ویژگی‌های شخصی و شرایط کاری یکسان برخوردار بودند. نتایج این بررسی، تفاوت‌هایی را در بین سه گروه نشان داد. بدین ترتیب که گروه تحت نظر رهبر آزادمنشانه، روابط گرم و صمیمانه داشتند، در فعالیت‌های گروهی بسیار مشارکت می‌کردند و در غیاب سرپرست، خود کنترل بودند. تولید در این گروه از نظر کمی پایین‌تر از گروه مربوط به رهبری خودکامه بود؛ ولی از نظر کیفی در سطحی بالاتر از آن بود.

گروه عدم مداخله نه در کار گروهی موفق بود و نه در رضایت گروهی. ویژگی‌های این گروه عبارت بود از: عدم همکاری گروهی کافی، مراجعه‌ی مکرر به سرپرست برای گرفتن اطلاعات کاری و احساس ناکامی شدید.

گروه سوم، که تحت هدایت رهبری خودکامه بود، دو نوع واکنش نشان داد: یکی ستیزه‌جویی و سرکشی برای جلب توجه رهبر و عیب‌جویی از همکاران و دوم واکنش بی‌اعتنایی. لوین گزارش کرد که در این گروه میزان خصومت سی برابر و تعرض هشت برابر گروه دیگر بود.

لاتام و لاک

لاتام و لاک به منظور کاربردی ساختن هدف‌گذاری در سازمان‌ها به موارد خاصی اشاره کرده‌اند. آن‌ها اعتقاد دارند که هدف تعیین شده باید دو ویژگی اصلی داشته باشد: نخست این که هدف باید مخصوص، مشخص و عاری از ابهام باشد؛ مثلاً اگر در عبارتی افزایش تولید به میزان ده درصد بیان شود و در قالب عبارت نیز سعی در افزایش تولید مطرح نشود، در صورت امکان، هدف در چارچوب زمانی معلوم عنوان می‌شود؛ مانند افزایش تولید به میزان ده درصد در هر سال در طول برنامه‌ی توسعه اقتصادی- اجتماعی- فرهنگی. دوم این که هدف باید تلاش‌برانگیز، چالشی و در عین حال قابل دسترسی باشد. هدف‌های دشوار در صورتی که از طرف کارکنان مورد قبول واقع شود، در مقایسه با هدف‌های آسان و سهل‌الوصول به عملکرد بهتری منتهی می‌شود.

برعکس، اگر هدف‌ها غیرقابل حصول تصور شود، کارکنان ضمن این که در موفقیت خود ابراز تردید می‌کنند، از پذیرفتن آن اهداف سر باز می‌زنند. باید توجه داشت، برای کارکنانی که اعتماد به نفس پایین یا توانایی معمولی دارند، در مقایسه با آنانی که از اعتماد به نفس و توانایی بالایی برخوردارند، باید هدف‌هایی در نظر گرفته شود که به طور آسان‌تری به دست می‌آید. به عبارتی هدف‌گذاری در صورتی سودمند است که مدیران از تعهد کارکنان نسبت به هدف مطمئن باشند. لاتام و لاک با بهره‌گیری از این پژوهش معتقدند که رهنمودهای ساده همراه با پشتیبانی کارکنان و حذف تهدید و اغوا از جو سازمان، اعتماد و اطمینان لازم را برای هدف‌گذاری فراهم می‌سازد.

اعتماد کارکنان نسبت به مدیران ضروری است و نباید هدف‌گذاری را ابزار استثمار تلقی کنند. جایگاه مدیریت به عنوان یاور و تسهیل‌کننده در فرآیند رسیدن به هدف حیاتی است. وقتی کارکنان به هدف‌های تعیین شده دست می‌یابند، احساس غرور و خشنودی می‌کنند و چنین احساسی، آنان را برای رسیدن به هدف‌های آتی دلگرم می‌سازد. در فرآیند هدف‌گذاری

و کوشش برای تحقق هدف، رقابت دوستانه و غیررسمی، برخلاف رقابت رسمی بین کارکنان، درجه‌ی تعهد نسبت به هدف را افزایش می‌دهد. آخرین نکته‌ای که در هدف‌گذاری باید مورد توجه قرار گیرد، حصول اطمینان نسبت به فراهم بودن عوامل مورد نیاز است؛ یعنی منابع لازم و کافی باید در اختیار کارکنان قرار گیرد. (پول، تجهیزات، زمان و مساعدت همراه با آزادی عمل در استفاده از آن‌ها برای دستیابی به هدف).

ضمناً خط‌مشی‌های سازمان نباید مانعی در راه رسیدن به هدف ایجاد کند. از این رو، نظارت مدیران به طور مستمر از مطلوب بودن شرایط، یک اقدام لازم به شمار می‌آید (نایلی، ۱۳۷۳: ۱۰۰).

هارولد لاسکی

هارولد لاسکی معتقد بود بوروکراسی واژه‌ای است که معمولاً در مورد سیستمی از حکومت به کار می‌رود که کنترل آن تا جایی در دست مأموران اداری است که قدرت‌شان آزادی مردم عادی کشور را به مخاطره می‌اندازد.

لستر وارد

لستر وارد، که او را به عنوان پدر جامعه‌شناسی آمریکا می‌شناسند، در سن ۲۵ سالگی به استادی جامعه‌شناسی دانشگاه آمریکا رسید. او تحت تاثیر فلسفه‌ی پراگماتیسم حاکم بر جامعه‌ی آمریکا، اعتقاد داشت که علوم اجتماعی می‌تواند به عنوان نیروی اصلاحی در جامعه مورد استفاده قرار گیرد. وی در عین حال معتقد بود که انسان با تشکیل سازمان‌ها می‌تواند دگرگونی‌های اجتماعی را آنطور که می‌خواهد هدایت کند و به همین دلیل سخت طرفدار برنامه‌ریزی اجتماعی در جهت تحولات اجتماعی بود. نظریه‌ی لستر وارد در زمینه‌ی روان‌شناسی اجتماعی، که اواخر قرن نوزدهم در آمریکا مطرح شد، جنبه‌ی تحولی و سودجویی دارد. به عقیده‌ی او اساس طبیعت آدم جست‌وجوی حداکثر امتیاز است. انسان که در ابتدا به طور منفرد زندگی می‌کرد بر اثر جریان تحول به صورت گروه درآمد و وضع اجتماعی کنونی را به خود گرفت؛ اما این تطور و تحول منحصرأ زیستی نیست؛ بلکه معلول نیروهای اجتماعی است که لستر وارد جنبه‌ی روانی- اجتماعی تحول و تطور انسان را چنین بیان کرده است:

۱- نیروهای اساسی که عبارتند از میل به تغذیه؛ یعنی سرچشمه‌ی مکر و حيله، احتیاج

به تملک، پول دوستی، خشونت و نیروهای مولد.

۲- نیروهای غیراساسی که عبارتند از نیروهای جوانی، هیجان زندگی اجتماعی و نیروهای عقلی؛ از نظر او این نیروهای اساسی و غیراساسی همگی به صورت عمل در زندگی اجتماعی ظاهر می‌شوند و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جامعه‌شناسی ضرورت دارد.

به این اعتبار می‌توان گفت که رشد سازمان‌های تولیدی، صنعتی و اقتصادی در زمینه‌ی نیروهای اساسی مذکور و نیز سازمان‌های اداری بر اساس نیروی عقلایی کار در آمریکا نشان‌دهنده‌ی این نظریه/ستروارد است. حتی می‌توان گفت که جریان مدیریت علمی تیلور و یا روابط انسانی/ستون مایو و از همه مهم‌تر نظریه‌ی ساخت‌گرایی در مدیریت سازمان‌های اداری، اجتماعی و صنعتی اواخر قرن نوزدهم و ابتدای قرن بیستم در اوج شکوفایی و تحول صنعت و تکنیک در آمریکا بی‌تأثیر از نظریه‌ی سودنگری/ستروارد نیست (گلشن فومنی، ۱۳۷۹: ۵۵-۵۶).

لنین

تا آن جایی که به بررسی بوروکراسی مربوط است، لنین ضمن حفظ موضع اصلی مارکس برخی از جنبه‌های آن را مورد موشکافی دقیق‌تر قرار می‌دهد؛ برای مثال لنین با این موضوع موافق است که کاهش تدریجی قدرت بوروکراسی، باید به محض تشکیل دیکتاتوری پرولتاریایی شروع شود و مبارزه علیه بوروکراسی باید دستور کار اولیه‌ی انقلاب باشد. لنین در کتاب «دولت و انقلاب» مراحل مختلف این مبارزه را بدین شرح بیان می‌کند:

الف) امکان انتصاب و انفصال فوری هر یک از کارمندان دولت

ب) کاهش حقوق کارمندان رسمی تا سطح دستمزد کارگر عادی

ج) ایجاد دولتی که در آن مشاغل مربوط به کنترل و حسابداری به قدری ساده شود که

افراد بتوانند به نوبت در مقام انجام دادن آن‌ها برآیند.

نوشته‌های لنین در مورد بوروکراسی بعد از انقلاب ۱۹۱۷ وارد مرحله‌ی جدیدی شد؛ زیرا در این زمان بود که مجبور شد تئوری خود را با واقعیت بوروکراسی، که چندان با طرح مارکسیستی سازگار نبود، تلفیق کند. لنین دریافت که بعد از انقلاب نه تنها آماری از کاهش نفوذ دستگاه بوروکراسی دیده نمی‌شود، بلکه بر عکس، با سرعت بیشتری رو به گسترش است. چگونه یک مارکسیست می‌تواند این پدیده را توجیه کند؟

لنین در مقام توضیح برآمد و آن را عدم رشد کافی سوسیالیسم نامید. به عقیده وی جنگ داخلی و هرج و مرج اقتصادی متعاقب از عوامل مؤثر ایجاد چنین پدیده‌ای است. به علاوه، عواملی مانند روابط غیرسوسیالیستی تولید بین کارگران و دهقانان، بقایای خرده بورژوازی و طرز فکر فئودالی بوروکرات‌های تزاری زمینه‌ی مناسبی برای گسترش بوروکراسی پدید آورده است. لیکن از نظر لنین بهبود در این وضعیت با پیشرفت اقتصادی حاصل شده و در درازمدت سرعت در روند صنعتی شدن جامعه مبنای عینی غلبه‌ی نهایی بر بوروکراسی است.

لارنس، هرنیاک و جوینس

لارنس، هرنیاک و جوینس عقیده دارند که چهار دیدگاه مختلف برای پیاده کردن و اجرای استراتژیک وجود دارد که عبارتند از:

۱- مداخله‌ی تکاملی و یا مداخله‌ی تدریجی

این روش وقتی اعمال می‌شود که مشکلات سازمان کوچک باشد و فشار کمی نیز برای حل آن‌ها وجود داشته باشد. مداخله‌ی تدریجی و تکاملی مدیر شامل آن دسته از تصمیمات روزانه‌ی مدیر است که باعث جابجایی و تغییرات در استراتژی سازمان و یا دستورالعمل‌های آن نشود و معمولاً نیز به عنوان تغییر استراتژی به حساب نمی‌آید.

۲- مداخله‌ی مدیریتی

این نوع مداخله در برگیرنده‌ی مشکلات جزئی است که باید به فوریت و با مداخله‌ی مدیر حل شود. با توجه به ثبات موقعیت، مدیر می‌تواند بر موضع مشکل متمرکز شود و آثار تصمیم‌های اتخاذشده بر دیگر قسمت‌های سازمان را نادیده بگیرد. بدیهی است که مشکلات به دلیل جزئی بودن آثار تصمیم مدیر در مجموعه‌ی کل سازمان جذب و بی‌اثر می‌شوند.

۳- مداخله‌ی متوالی

مداخله‌ی متوالی زمانی اعمال می‌شود که مشکلات جدی، برنامه‌ریزی در بخش‌های مختلف سازمان را ضروری می‌سازد. در این مرحله مدیران باید ارتباط متقابل واحدهای مختلف سازمان را در طول جریان ایجاد تغییرات تشخیص دهند و با دقت مشکل را به قسمت‌های متعددی تقسیم کنند و به ترتیب و به صورت متوالی و با رعایت اولویت اهمیت یک مشکل بر دیگری، کل مسأله را مورد بررسی و حل و فصل قرار دهند.

۴- مداخله‌ی پیچیده

این مداخله، که مداخله‌ی هم‌زمان نیز گفته می‌شود، هنگامی صورت می‌گیرد که به دلیل کوتاهی زمان مدیران مجبور باشند تغییرات را هم‌زمان انجام دهند. از آن جایی که اجزای مشکل به گونه‌ای شبکه‌ای به یکدیگر وابسته‌اند، توفیق در حل مشکل مستلزم داشتن نیروی کار و یا سایر مکانیزم‌هایی است که کلیه طرف‌های ذی‌نفع را گرد هم می‌آورد (فخیمی، ۱۳۷۹: ۳-۹۲).

فرد لوتانز

لوتانز سه مرحله برای جامعه‌پذیری سازمانی ذکر کرده است که عبارتند از:

۱- جامعه‌پذیری پیش‌بینانه: این مرحله شامل همه‌ی فعالیت‌هایی است که افراد قبل از ورود به سازمان یا قبل از تصدی شغل‌های متفاوت در همان سازمان انجام می‌دهند. هدف اولیه‌ی این فعالیت‌ها کسب اطلاعات در مورد سازمان یا شغل جدید است. افراد معمولاً خواهان کسب دو نوع اطلاعات هستند: اطلاعات درباره شغل مورد نظر و اطلاعات در مورد اینکه آیا آنان مناسب آن شغل هستند یا خیر؟ سازمان‌ها برای اثربخشی این مرحله، که شامل برنامه‌های جذب و استخدام، انتخاب و انتصاب است، باید اطلاعاتی کلی راجع سازمان، مسیر شغلی، سلسله‌مراتب و امثال آن به فرد ارائه دهند.

۲- انطباق: این مرحله از جامعه‌پذیری بعد از عضویت فرد در سازمان و تصدی شغل خاص اتفاق می‌افتد. در این مرحله، فرد سازمان و شغل را به طور واقعی لمس کرده، سعی می‌کند عضوی فعال باشد و وظایفش را خوب انجام دهد. فعالیت‌هایی که باعث عمیق شدن این مرحله می‌شود:

الف) ایجاد روابط بین فردی جدید با همکاران و سرپرستان؛ ب) یادگیری وظایف مرتبط با شغل؛ ج) مشخص کردن جایگاه خود در سازمان و گروه‌های رسمی و غیررسمی؛ د) ارزشیابی پیشرفت‌هایی که او را به سوی رضایت شغل و جایگاه خود سوق می‌دهند. سازمان‌ها با اثربخش کردن برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی عملکرد و ارائه‌ی شغل‌های چالش‌زا می‌توانند به اثربخشی این مرحله کمک کنند.

۳- مدیریت نقش: این مرحله به خلاف مرحله‌ی دوم، که مستلزم سازگاری فرد با

انتظارات شغلی بود، به مجموعه‌ای از مسایل و مشکلات وسیع‌تر اشاره دارد. در این مرحله، تعارض بین شغل و زندگی و تعارض سازمانی آشکار می‌شود (سلیمی دانشگر، ۱۳۸۱).

پیتر لورانج

به عقیده‌ی پیتر لورانج پنج عامل محیطی بر پیاده‌شدن استراتژی اثر می‌گذارد و سازمان‌ها باید برای رسیدن به استراتژی برنامه‌ریزی، این عوامل را، که محصول پیچیدگی‌های محیطی هستند، ادغام کنند. این پنج عامل عبارتند از:

۱- کمیابی

رشد کمبود منابع طبیعی از قبیل انرژی، غذا، مواد معدنی و امثال آن باعث می‌شود که فعالیت‌ها به نحوی طراحی شود که طی آن مواد با حداکثر کارایی به مصرف برسد و در عین حال نیز باید به فکر کمبودها و جست‌وجوی منابع جایگزین بود.

۲- سیاست‌ها

با وجود مسائل قانونی، جهت‌گیری‌های دولت به کار و تجارت و سیاست‌های عمومی، مسیر حرکت سرمایه‌ای سازمان را نمی‌توان به درستی پیش‌بینی کرد و علی‌رغم برنامه‌های استراتژیک مدیریت باید در این باره بسیار هوشمندانه عمل کرد تا منافع شرکت در رابطه با تحولات شدید و ناگهانی اقتصاد و سیاست جهانی، کمتر لطمه ببیند.

۳- موقعیت

در سال‌های اخیر دو حرکت در موثر بودن سازمان‌ها به وقوع پیوسته است: اولی تغییرات حاصل در موقعیت و وضعیت سازمان که حرکت به سوی رشد دارد و دومی چالش انتظارات سنتی نسبت به تعهدات سازمان و انجام دادن آن‌ها از طرف کارکنان با توجه به این که مسائل مذکور در چارچوب واقعیت‌های سیاسی و ارزش‌های اجتماعی قرار دارد و استراتژی سازمان نیز بر آن منطبق است. مدیران مسئول وظیفه دارند درک کارکنان از استراتژی‌ها را افزایش دهند تا در پیاده کردن و اجرای آن استراتژی‌ها دچار تشقت و اختلاف آرا نشوند.

۴- تغییرات قدرت

تأثیر گروه‌های نفوذ و فشارهای خارجی بر سازمان به گونه‌ای دائم در حال تغییر است. در این شرایط تکلیف تعدیل آثار این گونه تغییرات بر اهداف سازمان، سعی در کم کردن خطاپذیری سیاست‌های عمومی سازمان نسبت به فشارهای خارجی از طریق انتقال دادن و

دور کردن منابع خود از مناطق حساس به مناطق مطمئن است.

۵- تکنولوژی

تخصص‌های تکنیکی امکان دارد در آینده به مهم‌ترین «استراتژی منابع» تبدیل شود. در چنین وضعیتی استراتژی‌ها باید تکنولوژی را مدیریت کنند و همانگونه که منابع مالی و پولی و دانش فنی بین قسمت‌های مختلف سازمان توزیع می‌شود، تکنولوژی نیز در همان کانال‌هایی که منابع مالی و فنی و علمی حرکت کرده‌اند جریان پیدا کند.

۶- محدودیت‌های داخلی

به اعتقاد پیتر لورانج بزرگ‌ترین مشکلاتی که مدیران با آن مواجه هستند به وسیله‌ی خود سازمان‌ها ایجاد می‌شود. استراتژی می‌تواند از این مشکلات به نحو مطلوبی جلوگیری کرده، سازمان را از محدودیت‌های داخلی آن آزاد کند و یا نحوه‌ی بررسی آن‌ها را آموزش دهد. این مشکلات عبارتند از:

الف) عدم انعطاف‌پذیری

واحدهای عملیاتی سازمان معمولاً پس از مدتی به صورت واحدهای شخصی مستقل و غیرقابل تغییر درمی‌آیند و توانایی برقراری ارتباط و همکاری با سایر واحدها را به تدریج از دست می‌دهند. مدیران باید به طبیعت ارتباط عملیاتی متقابل، که به صورت ذاتی در سازمان وجود دارد، توجه داشته باشند و فعال نگه داشتن آن را ترغیب کنند. برای رفع این مشکل پیتر لورانج معتقد به سیستم دوگانه‌ی مسئولیت است؛ یعنی مدیران علاوه بر مسئولیت‌های اجرایی باید به مشاغل استراتژیک منصوب شوند تا در برابر مشکلات تسلط کافی پیدا کنند.

ب) کهنه بودن تفکر مدیران

افراد سازمان با گذشت زمان و تحولات محیط به تدریج دارای طرز تفکر کهنه و منسوخ می‌شوند و چنانچه در جهت بازپروری فکری و یادگیری اقدام نکنند، قادر به حفظ ادامه‌ی فعالیت‌های سازمان به گونه‌ی مثبت نخواهند بود. استراتژی باید کفایت‌های انسانی را به عنوان منابع قابل انتقالی که در هنگام ضرورت توانایی انتقال از مشکلی به مشکلی دیگر را دارد تلقی کند تا این‌که آن‌ها را به استخدام درآورد و پس از رفع مشکل یا مشکلات از خدمت مرخص کند.

ج) محدودیت‌های فکری

تنگ‌نظری و محدودیت فکری پاره‌ای از مدیران اغلب باعث می‌شود که به جای وفاداری

به سازمان به عنوان یک موجودیت کل، به کسب و کار و یا وظیفه‌ی محدود خود احساس وفاداری کنند. به اعتقاد پیتر لورانج، محدودنگری و توجه به چارچوبی معلوم و مشخص نه منافع کلی سازمان، استراتژی‌های کلی و اساسی را به مخاطره می‌اندازد و مدیران عالی باید به این شکل نهایت توجه را داشته باشند.

(د) ارزش‌ها، سبک‌ها و سنت‌ها

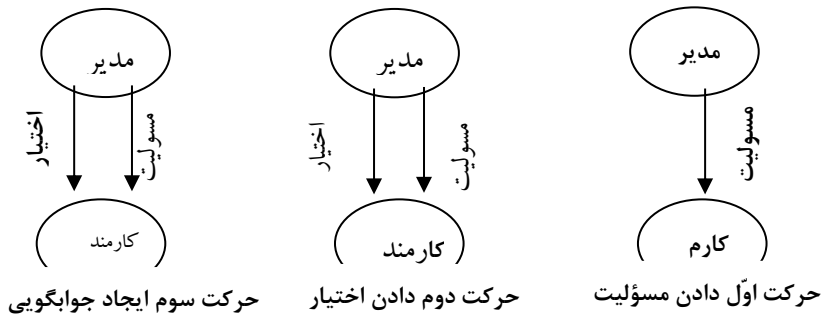
فرهنگ سازمانی اجرا و پیاده کردن استراتژی را ساده می‌کند؛ زیرا دیدگاه‌ها را یکی کرده، بر هم منطبق می‌سازد. از طرفی ارزش‌ها و سبک‌ها می‌توانند به صورت منافع مقرر عمل کنند؛ زیرا در کنار فرهنگ سازمانی به شکل گرفتن نوعی فرآیند استراتژیک کمک می‌کنند که منجر به بهبود فعالیت‌های جدید و در نتیجه منتفی شدن مشکلات محیطی می‌شود.

(ه) قدرت

در بسیاری از سازمان‌ها مدیران عالی اصولاً فاقد برنامه‌ی استراتژیک هستند. این حالت، بیشتر در شرایطی اتفاق می‌افتد که قدرت اجرایی غیرمتمرکز باشد و بیشتر در دست مدیران عملیاتی و یا مدیرعامل در حال بازنشسته شدن قرار گیرد. در چنین وضعیتی، مدیرعامل به علت بی‌علاقه شدن، که علت آن همان رسیدن زمان بازنشستگی است، اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهد؛ در نتیجه فعالیت‌ها به صورت ضعیفی انجام می‌شود که انعکاس این ضعف در سطح سازمان بسیار قوی است. راه حل این مشکل فقط از طریق اجتماع مدیران عالی امکان‌پذیر است که با ترغیب کارکنان، آن‌ها را به پیاده کردن و اجرای استراتژی وادار کنند (فخیمی، ۱۳۷۹: ۶-۹۴).

کری لینا

کری لینا جریان تفویض را تنها دارای سه مرحله می‌داند. به عقیده‌ی وی، مرحله‌ی اول شامل اختصاص مسئولیت از طرف مدیر به کارمند است. مرحله‌ی دوم تفویض اختیار برای انجام دادن مسئولیتی است که به کارمند محوّل شده و مرحله‌ی سوم، استقرار مکانیزم جوابگویی است که به این مفهوم است که کارمند نسبت به انجام دادن مسئولیتی که از طرف رئیس همراه با اختیاراتی متناسب به او داده شده متعهد می‌شود و باید در قبال این تعهد پاسخگو باشد. شکل زیر انعکاس نظر کری لینا است (فخیمی، ۱۳۷۹: ۴-۲۳۶).



(اقتباس از کتاب مدیریت، نوشته گریفین: ۲۹۰)

تکنیک لیدز

این تکنیک یکی از روش‌های نسبتاً ساده و قابل استفاده در مدیریت زمان است و این امکان را فراهم می‌سازد تا بتوانیم با صرف زمانی محدود برای برنامه‌ریزی‌های روزانه، فرصت بیشتری را برای انجام دادن کارهای ضروری در اختیار داشته باشیم.

تکنیک لیدز شامل این مراحل است:

۱- فهرست وظایف

ابتدا لازم است فهرستی از کارهایی که باید صورت گیرد، تهیه شود.

۲- برآورد زمان مورد نیاز

مدت زمانی که هر وظیفه بدان نیاز دارد، باید برآورده شود و نزدیک‌ترین زمان برای هر یک از فعالیت‌ها در نظر گرفته شود.

۳- در نظر گرفتن زمان برای وظایف خارج از فهرست

برای وظایفی که در فهرست موجود نیستند، زمان‌های خالی پیش‌بینی می‌شود. وقایع پیش‌بینی نشده، اتلاف کنندگان زمان و امثال آن از جمله عواملی هستند که ما را وامی‌دارند جدول زمان‌بندی تعیین شده را رعایت نکنیم.

۴- اولویت‌بندی کارها

در مورد اولویت و تفویض کارها تصمیم‌گیری می‌شود.

۵- بازبینی برنامه‌ی روزانه در آخر هر روز (سیورت، ۱۳۷۵: ۵۷).

نظریه‌ی رانی لیزم

دانش جدید مدیریت نشانگر آن است که برای اداره‌ی سازمان‌ها بر اساس تئوری اقتضا، الگوی واحدی وجود ندارد؛ بلکه به لحاظ شرایط زمانی و مکانی، همچنین عوامل درون سازمانی و برون سازمانی، برای هر سازمان الگویی ویژه نیاز است.

از طرف دیگر با ایجاد و گسترش سازمان‌های چندملیتی و جهانی در دهه‌های اخیر بحث جدیدی در مدیریت، تحت عنوان «مدیریت جهانی» مطرح شده است. مطالعات مربوط به این متون حاکی از آن است که مدیریت در کشورهای مختلف با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، به شیوه‌های خاصی نیاز دارد؛ به طور مثال آقای رانی/لیزم دانشمند معاصر مدیریت بر اساس مطالعاتش دنیا را به چهار منطقه تقسیم کرده است (شمال، جنوب، شرق، غرب) و چهار حوزه‌ی مدیریتی مختلف را، که هریک متناسب با یکی از چهار منطقه است، به این شرح معرفی می‌کند:

۱- مدیریت اولیه ← غرب

۲- مدیریت منطقی ← شمال

۳- مدیریت توسعه‌ای ← شرق

۴- مدیریت متافیزیکی ← جنوب

لیزم دنیا را به چهار منطقه‌ی بزرگ تقسیم کرده و اعتقاد دارد که در هر منطقه نوعی مدیریت پا گرفته است که آن را به درخت دانش مدیریت تشبیه می‌کند.

درخت: مشخص‌کننده‌ی دانش مدیریت است.

خاک: مشخص‌کننده‌ی محیط اطراف و محیط فرهنگی است و نوعی ویژه را در حوزه‌ی قضیه مشخص می‌کند.

ریشه‌ها: مشخص‌کننده‌ی پی هستند که تنه‌ی درخت بر آن متکی است.

تنه: که پیچ خوردن آن، نمایانی، روشنی، محکمی و ارتباط را مشخص می‌کند.

شاخه‌های درخت: مشخص‌کننده‌ی تئوری اصلی رهبری مدیریت هستند که گسترش

نظریه‌های سازمان و مدیریت

.....

دهنده‌ی پیکره‌ی اصلی و نشان دهنده‌ی دو مدل نقش دهنده‌ی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و حاکی از قلمرو است.

سرانجام، برگ و باری که به شاخه‌ی اصلی پیوسته‌اند و نمای ظاهری درخت را به وجود آورده‌اند، مدیریت کاربردی هر نظام هستند و میوه‌ها نیز مشخص کننده‌ی موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت هستند. آقای رانی لیزم هر یک از چهار منطقه‌ی درخت دانش مدیریت را با مختصاتی بر مبنای خاک، ریشه، تنه، درخت، شاخه‌ها و سرانجام برگ و بار آن مطرح کرده است.

لیزم از دیگر مباحثی که مطرح می‌کند اشاره به هر مرحله از وسعت کسب و کار است و هر قسمت از جهان برای کسب و کار کیفیت‌های سخت و نرمی را به همراه دارد. نوع سخت آن، مؤسسات، نظم، انطباق‌پذیری و تصور یا بینش است و نوع نرم آن، وحدت، آزادی، هماهنگی و انرژی است.

لبه‌های نرم و سخت مدیریت

حالات توسعه	ربع کره زمین	ویژگی نرم	ویژگی سخت
۱	غرب	وحدت	مؤسسه
۲	شمال	آزادی	نظم
۳	شرق	هماهنگی	تطابق
۴	جنوب	انرژی	بینش

از دیدگاه قلم و تئوری می‌فهمیم که تنها یک رابطه‌ی خام میان فرهنگ و مفاهیم وجود دارد. من همواره بیشترین تلاشم را برای ترکیب جهان به منظور کسب مفاهیم عمده‌ی کسب و کار و کاربردهای آن انجام داده‌ام.

ابتدایی: تئوری ابتدایی، بدون هیچگونه تعجبی در آمریکا بنا نهاده شد؛ اما من نشانه‌های منشا آن را در میان صیادان و شکارچیان جوامع سنتی خودمان می‌بینم. متأسفانه میراث شکار در کتاب‌های درسی مدیریت ما مدت‌هاست که مفقود شده است.

عقلایی: البته مفاهیم عقلایی، فراوانند و دارای خطا. تست اداری از تعقیب مستمر افکار ماری پارکر فالت در دهه‌ی بیست ایجاد شده است. اندیشه‌های او تأثیر زیادی در روند تکاملی این مفاهیم داشته است.

توسعه‌ای: کشف تئوری توسعه‌ای بسیار مشکل‌تر از نوع عقلایی آن است و وسعت بیشتری نیز دارد. متأسفانه، این تئوری منبع مهم‌تری برای تئوری کاربرد است؛ یعنی توسعه‌ی سازمانی دائم به شکل منطقی درمی‌آید. در عین حال، نوع توسعه‌ای ژاپنی آن تمایلی به نوشتن درباره خودش ندارد؛ اما دیگران را از نظر فرهنگی دستخوش خطا می‌کند.

متافیزیکی: مفاهیم متافیزیکی اساساً از نوع توسعه‌ای هستند و ما باید خود را مدیون هربیسون /ون در آمریکا و BCC در کشورهای در حال توسعه بدانیم. آنهم به خاطر درشت‌نمایی تصویر منحصر به فرد این محدوده؛ پس بیایید در مدیریت کردن برای این مرحله حق تقدم قایل شویم.

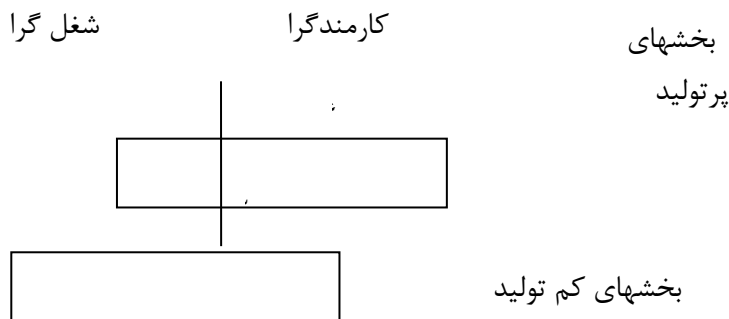
در تجزیه و تحلیل نهایی، مدیریت حقیقی معجونی است از شیوه‌های توسعه‌ای و متافیزیکی که دارای چشم‌اندازهای درون وابسته و تکاملی از بنیان‌های انرژی‌زا و روحی قبلی و بعدی است.

مدیریت متافیزیکی (فرااطلاعاتی) از دیدگاه رانی لیزم

کلمه‌ی مابعدالطبیعه (Metaphysical) حداقل برای برخی از شما کلمه‌ای بعید است. مطمئناً این کلمه در مدیریت مطرح نیست. گرچه احساس می‌کنم که در راستای مقصودی که در اینجا دنبال می‌شود، قرار دارد و رسیدن به این مفهوم فقط نیاز به قدری تلقین و تصور دارد. من از طریق معادل‌هایی چون خلاق، مبدع و زمانی نیز از طریق واژه‌ی ماورای اندیشه‌ای به سوی این اصطلاح کشیده شدم؛ اما همه‌ی این واژه‌ها به علت کاربرد روزمره‌شان، کم ارزش شده‌اند؛ از آن‌جا که مدیریت توسعه مستلزم دارا بودن، رویکردی مابعدالطبیعه‌ای است؛ پس باید متناسب با بلوغ و عظمت سازمان، در فرآیند انتقالی باشد. این چنین انتقال ظاهری و باطنی مستلزم کیفیت آرمانی از مدیرانی است که نه تنها قدرت تشخیص دارند بلکه روشن‌فکرند و دارای بینش هستند. از جنبه‌ی جغرافیایی، این چنین رفتار بالغانه‌ای را مختص جایی کردن مشکل است؛ اما شاید آن را در جنوب بیش از شمال و نیز در کشورهای در حال توسعه بیش از توسعه‌یافته می‌توان دید. با این همه نه تنها این استثناها اجتناب‌ناپذیرند، بلکه به این علت، کشورهای در حال توسعه در حال رشد و گسترش سازمان‌های بزرگ خود هستند. ما در این چرخه‌ی بررسی خود، با قضیه بسیار باز برخورد می‌کنیم. مدیریت مابعدالطبیعه‌ای از نظر بینش و نیرو به طور متوازن رشد می‌کند و هر دوی این‌ها فراتر از فرد است، تا این که فردی، درون فردی و یا حتی بین افراد قرار داشته باشد.

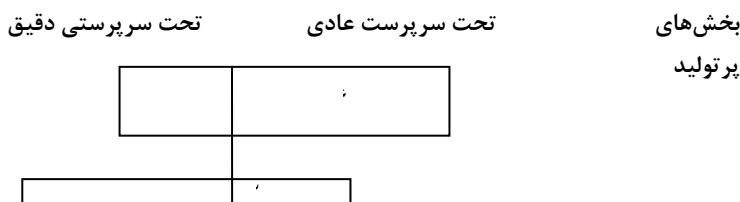
رنسیس لیکرت

رنسیس لیکرت با استفاده از تحقیقات اولیه می‌شبان به عنوان نقطه‌ی شروع، به منظور اشراف بر الگوی عمومی مدیریتی، که به وسیله‌ی مدیران تولیدگر اعمال می‌شود، در مقایسه با الگوی مورد استفاده‌ی دیگران، تحقیقاتی گسترده انجام داد. او دریافت: «سرپرستانی که دارای بهترین کارنامه هستند بیش از هر چیز به جنبه‌های انسانی مشکلات زیردستان خود و به تلاش برای به دست آوردن گروه کاری مؤثر با اهداف متعالی توجه دارند». این سرپرستان را کارمندگان می‌نامند. دیگر سرپرستانی که فشاری مستمر بر تولید دارند شغل‌گرا نامیده شده‌اند و جالب اینکه بیشتر مواقع بخش‌های آنان تولید کمتری داشته است.



مقایسه‌ی بخش‌های پر تولید و کم تولید از لحاظ کارمندگان و شغل‌گرایی
(هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی: ۱۴۹)

لیکرت همچنین کشف کرد که سرپرستان پرفراورده برای زیردستانشان مشخص می‌کنند که هدف‌ها چیست، به چه چیزهایی باید رسید و سپس به آن‌ها برای انجام کار آزادی می‌دهند. به این ترتیب او دریافت که باروری بیشتر نیازمند سرپرستی بسیار دقیق نیست؛ بلکه نوعی سرپرستی عادی کفایت می‌کند. این مسأله در تحقیقی که بر روی کارمندان دفتری انجام گرفت، در (شکل ۹۷) مشخص شده است.



بخش‌های کم تولید

مقایسه‌ی بخش‌های پرتولید و کم تولید از لحاظ نوع سرپرستی
(هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی: ۱۴۹)

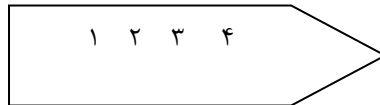
لیکرت در تحقیقات خویش دریافت که روش‌های متداول مدیریت را می‌توان در یک خط
زنجیره از روش شماره یک تا روش شماره ۴ تصویر کرد.

۱- نفع‌پرستی مستبدانه

۲- نوع‌دوستی مستبدانه

۳- مشاوره‌ای

۴- مشارکتی گروهی



طیف مدیریت از نظر لیکرت

(هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی: ۱۵۳)

توضیح روش‌های چهارگانه:

روش شماره ۱: به مدیریتی گفته می‌شود که به مرئوسین اعتماد و اطمینان ندارد؛ زیرا آن‌ها به ندرت در جنبه‌های فرآیند تصمیم‌گیری شرکت داده می‌شوند. بخش اعظم تصمیمات و تعیین هدف‌های سازمان از بالا گرفته می‌شود و به سلسله‌مراتب پایین‌تر ابلاغ می‌شود. مرئوسین به ایجاد ترس، تهدید، مجازات، پاداش‌های هرازگاه و ارضای احتیاج در سطح فیزیولوژیک و امنیت به کار وادار می‌شوند. کنش متقابل اندکی از میان مرئوسین و رؤسا صورت می‌گیرد و معمولاً با ترس و بی‌اعتمادی همراه است؛ اگرچه فرآیند کنترل بیشتر در هیئت رئیسه متمرکز است، معمولاً یک سازمان غیر رسمی به وجود می‌آید که با اهداف سازمان رسمی مخالف است.

روش شماره ۲: به مدیریتی گفته می‌شود که اعتماد و اطمینانی تمکین کننده به زیردستانش دارد؛ نظیر اعتماد ارباب به خدمتکار. بخش اعظم تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدف‌های سازمان از بالا گرفته می‌شود؛ اما بسیاری از تصمیمات قالبی از پیش تعیین شده را افراد سطوح پایین‌تر می‌گیرند. برای تشویق کارگران، پاداش‌ها و انواع بالقوه و بالفعل مجازات به کار گرفته می‌شود. هر نوع کنش متقابل رئیس و مرئوس با نوعی تحقیر از طرف رئیس و ترس و احتیاط از طرف مرئوس صورت می‌پذیرد. با آن که روند کنترل باز هم در هیئت رئیسه متمرکز است، قدری از آن به سطوح متوسط و پایین تفویض می‌شود. سازمان‌های غیررسمی، معمولاً به وجود می‌آیند؛ اما همیشه در مقابل اهداف سازمان قد علم نمی‌کنند.

روش شماره ۳: به مدیریتی گفته می‌شود که اعتماد و اطمینانی قابل توجه، اما نه کامل به مرئوسین دارد. خط‌مشی عمومی و تصمیمات کلی از بالاست؛ ولی به طبقات پایین اجازه می‌دهند تا در تصمیم‌گیری‌های خاصی شرکت بیشتری داشته باشند. جریان ارتباط هم از بالا به پایین به بالای سلسله مراتب است. روش تشویق کارگران پاداش یا مجازات آنان به صورت شرکت دادن یا شرکت ندادن آن‌ها در امور است. کنش متقابل در حد تعادل میان سرپرست و مرئوس وجود دارد که اغلب با اعتماد و اطمینان همراه است. جنبه‌های مهم فرآیند کنترل به پایین تفویض می‌شود؛ در حالی که احساس مسئولیت در هر دو سطح پایین‌تر و بالاتر موجود است. ممکن است سازمان غیررسمی به وجود آید؛ ولی احتمالاً یا از هدف‌های سازمان حمایت می‌کند و یا به صورت جزئی در برابر آن می‌ایستد.

روش شماره ۴: به مدیریتی گفته می‌شود که کاملاً به مرئوسین اعتماد و اطمینان دارد. تصمیم‌گیری به صورتی وسیع و برخوردار از تمامیتی خاص و در کل سازمان پراکنده است. جریان ارتباطات نه تنها از پایین به بالا و از بالا به پایین است؛ بلکه در میان همکاران نیز وجود دارد. روش تشویق کارگران، شرکت دادن آنان در تدوین پاداش‌های مالی، تعیین هدف‌ها، بهتر کردن روش‌ها و ارزیابی پیشرفت به سوی هدف‌هاست. کنش متقابل در حد وسیع و دوستانه میان رئیس و مرئوس وجود دارد و از درجات بالای اعتماد و اطمینان برخوردار است. مسئولیت گسترده‌ای در جهت فرآیند کنترل وجود دارد که واحدهای پایین‌تر کاملاً در آن شرکت می‌کنند. در این روش معمولاً سازمان‌های رسمی و غیررسمی یکی هستند؛ بنابراین همه‌ی نیروهای اجتماعی از کوشش برای رسیدن به هدف‌های تبیین شده سازمان جانبداری می‌کنند.

به طور خلاصه/لیکرت دریافت که هرگاه روش اداره‌ی سازمانی به سیستم چهار نزدیک‌تر باشد احتمال آن که استعداد تولیدی‌اش مستمرتر باشد بیشتر است. همچنین هرچه روش مدیریت یک سازمان بیشتر نشانگر سیستم یک باشد، احتمال استمرار افت توانایی تولید در آن بیشتر است.

همه متخصصان سازمانی رفتارگرا نسبت به ساختار سازمان نگرشی مبتنی بر انگیزش دارند. آن‌ها به دنبال راه‌هایی هستند که اهداف افراد و سازمان بتوانند با همدیگر تلفیق شوند یا لاقط تا حدی منطبق باشند. در میان این دسته از دانشمندان، رنسیس/لیکرت دیدگاه خاصی دارد که می‌توان آن را دیدگاه مبتنی بر انگیزش نامید.

دیدگاه/لیکرت مبتنی بر یک سری مطالعات تجربی است که به وسیله‌ی مؤسسه‌ی روابط انسانی دران آربور میشیگان در زمینه‌ی تفاوت‌های بین سرپرستان خوب و بد انجام گرفته است. سرپرستان خوب آن‌هایی هستند که گروه‌های تحت نظر آن‌ها دارای کارایی بالا هستند و سرپرستان بد، مسئولیت گروه‌های کم کارآمد را بر عهده دارند.

لیکرت همانند *التون مایو* روی گروه کاری تأکید می‌ورزد. او می‌گوید: می‌توان نتیجه گرفت مدیریت فقط در صورتی قادر خواهد بود از تمام ظرفیت نیروی انسانی تحت نظر خود بهره بگیرد که هر فرد در سازمان عضو یک یا چند گروه کاری قوی و کارآمد باشد. گروه‌هایی که دارای کنش و واکنش‌های داخلی با مهارت‌های بالا و اهدافی با عملکرد بالا هستند.

بنابراین او معتقد است که مدیریت باید گروه‌هایی را به وجود آورد که با این معیارها کار کنند. نه اینکه به الگوهای سنتی فرد به فرد روی آورند. این گروه‌ها به نوبه‌ی خود باید از طریق تداخل با گروه‌های سرپرستان با همدیگر پیوند بخورند. به منظور حصول اطمینان از این که گروه‌های متداخل وظیفه‌ی خود را به نحو شایسته انجام می‌دهند لازم است مدیران نه تنها جلسات گروهی با زیردستان خود داشته باشند بلکه جلساتی متناوب با دو سطح بالاتر نیز برگزار کنند.

یکی از مبانی این تئوری عبارت است از نتیجه‌ی حاصل از یکسری بررسی که نشان می‌دهد سرپرستان خوب روی مقامات مافوق‌شان نفوذ بیشتری دارند تا سرپرستان ضعیف. وقتی سرپرستانی که نفوذ بیش از حد معمول بر روی رؤسایشان داشتند روش‌هایی را به کار می‌بردند که عموماً رفتار سرپرستانی خوب محسوب می‌شد، رؤسین آن‌ها عکس‌العمل مطلوب نشان می‌دادند. لیکن وقتی سرپرستانی که نفوذی کمتر از حد متوسط روی رؤسایشان

داشتند همان روش‌های سرپرستی مطلوب را به اجرا درآوردند، موفق به دریافت عکس‌العمل مطلوب از جانب مرئوسان نشدند؛ در عین حال که با عکس‌العمل مخالف نیز مواجه نشدند. تقویت اتحاد و پیوستگی سازمان از طریق روش گروه‌های متداخل راهی است برای ایجاد ارتباط سه جانبه (بالا، پایین و افقی میان افراد یک سطح) و فراهم کردن فرصت نفوذ در مافوق برای هر سرپرست. عقیده بر این است که به این طریق اهداف افراد سازمان و همچنین اهداف خود سازمان، اگرچه کاملاً تلفیق نشوند، با همدیگر سازگار خواهند شد.

لیندبلوم

چارلز لیندبلوم و مدل تصمیم‌گیری جزئی - تدریجی

استراتژی ناپیوسته‌ی تغییر گام به گام: عمدتاً این مدل تصمیم‌گیری، دیدگاه محافظه‌کارانه‌ای در تصمیم‌گیری مدیریتی فرض کرده است که بر اساس آن، تصمیمات جدید با تغییراتی در تصمیمات گذشته حاصل می‌شود. تصمیم‌گیرنده در این مدل، فردی در نظر گرفته می‌شود که برای تصمیم‌گیری منطقی و صحیح در مورد یک مسأله، فکر، زمان و پول کافی در اختیار نداشته و به تصمیماتی که در گذشته در مورد این مسأله اتخاذ شده رضایت داده است. لیندبلوم این روش را در مقابل روش منطقی و عقلایی قرار داده و معتقد است که می‌توان برای حل مسائل روش عقلایی جامع را به ریشه و روش تدریج‌گرایی را به شاخه تشبیه کرد.

در مدل تصمیم‌گیری جزئی - تدریجی فرض می‌شود که برای تصمیم‌گیری باید به گذشته توجه شود. چراکه آینده امتداد گذشته است و به کندی و با احتیاط تغییر می‌کند. دانش و توانایی افراد برای پیش‌بینی و کنترل حوادث آینده محدود است و به همین خاطر خیلی سریع و غیرمنطقی عمل می‌کند و ممکن است آثار نامطلوبی بر جای بگذارد. با توجه به این مدل، تصمیم‌گیری برای تغییرات به صورت جهش‌های شدید نیست؛ بلکه این عمل با سازگاری‌های کم صورت می‌گیرد. به طور کلی این مدل، ارزش آموزشی زیادی را در بر دارد؛ چراکه بر محدودیت‌های دانش انسانی تأکید می‌کند و برخلاف روش عقلایی، رفتار واقعی تصمیم‌گیرنده را در مورد حل یک مسأله نشان می‌دهد.

ویژگی‌های شخصیتی خط‌مشی‌گذاران نیز به مدل جزئی - تدریجی گرایش دارد. انسان به ندرت در پی آن است که منافع خود را به حداکثر برساند؛ زیرا عملاً این حداکثرسازی

میسر نیست.

به طور خلاصه تغییر ناپیوسته‌ی گام به گام، تغییری است جزئی، محدود، وسیله‌گرا، از نوسازنده، متوالی، درمان‌گر و جزء به جزء.

در مقابل نظریه‌ی معمول، که وسیله را مطابق هدف باید تعیین کرد، استراتژی وسیله‌گرای تغییر گام به گام، عکس آن را قبول دارد و معتقد است اهداف را باید بر اساس وسیله تعیین کرد. اهداف را می‌توان درخور سیاست‌های اداری کرد؛ به همین اندازه که سیاست‌های اداری را نیز می‌توان درخور اهداف کرد و این در جنبه‌ی چهارم استراتژی، که عکس‌العمل از نوسازنده فعال است، ادغام می‌شود؛ یعنی اصلاحات کم و بیش به اهداف بزرگ ترجیح داده می‌شوند. در نتیجه این استراتژی با نوعی مداواری آشنا است و بالاخره استراتژی تغییر ناپیوسته گام به گام، از آن‌جا که تحلیل‌ها و ارزیابی‌ها در زمان‌های مختلف صورت می‌گیرد (یا در یک زمان ولی در مکان‌های متعدد)، جزء به جزء است. در دنیای سیاست، خط‌مشی یک دولت ممکن است در مواقع مختلف و در چند دایره‌ی دولتی، مورد بررسی قرار گیرد. همانگونه که از نظر کردن به چند دایره یک شرکت تجاری واحد و مشتریان عمده و سرمایه‌گذاران آن می‌توان به خط‌مشی کلی آن پی برد. در حالی که روش کلی‌نگری سعی می‌کند که به صورت عقلایی این کوشش‌ها را هماهنگ کند.

انتقادهای وارد بر روش تصمیم‌گیری جزئی - تدریجی

زمانی که مسأله‌ای جدید ظهور می‌کند که در گذشته سابقه‌ای نداشته، استفاده از این مدل غیرممکن است. در این روش، تصمیم‌گیران، انسان‌ها یی فرض می‌شوند که در استفاده از قدرت تخیل ناتوان هستند و برای ایجاد خلاقیت تمایلی از خود نشان نمی‌دهند.

ماستنبرک

یکی از صاحب‌نظران بر این باور است که افراد در سازمان‌ها در سه نوع اساسی از شبکه‌ی قدرت سازماندهی می‌شوند. بر اساس این روابط قدرت، انواع معینی از تعارض پدیدار می‌شود (ماستنبرک، ۱۹۸۷). این موارد عبارتند از:

۱- شبکه‌ی قدرت نوع اول: نخستین رابطه، بیانگر تساوی قدرت طرفین است. نمونه‌ای از این نوع رابطه را می‌توان در تعارض میان افراد دو پروژه متفاوت مشاهده کرد. تمایل رفتاری اعضای هر یک از پروژه‌ها در جهت بهینه‌سازی بخش مربوط به خود است و در برخورد با

مسائل بر رهیافت بُرد و باخت تاکید دارد؛ همچنین هر طرف می‌کوشد قدرت خود را به قیمت از دست رفتن قدرت طرف مقابل به حداکثر برساند. برای مدیریت این گونه تعارض‌ها، باید میان طرفین هماهنگی به وجود آورد و بر منافع مشترک آن‌ها تاکید کرد.

۲- شبکه‌ی قدرت نوع دوم: این شبکه‌ی قدرت بیانگر رابطه‌ی بین فرد قدرتمند و فرد ضعیف است. این تعارض از آن‌جا ناشی می‌شود که افراد قدرتمند می‌کوشند دیگران را تحت کنترل خود درآورند و افراد ضعیف تلاش می‌کنند استقلال بیشتری کسب کنند. سازمان‌ها نوعاً در برخورد با این نوع تعارض‌ها، از تدوین قوانین مشخص سود می‌برند. به هر حال راه‌های موفقیت‌آمیزتر مدیریت این تعارض‌ها، استفاده از سبک رهبری خاص نظیر سبک حمایتی یا تغییر ساختار به سمت عدم تمرکز را می‌توان ذکر کرد.

۳- شبکه‌ی قدرت نوع سوم: این شبکه بیانگر رابطه‌ی فرد دارای قدرت متوسط به عنوان حلقه‌ی واسطه میان فرد دارای قدرت زیاد و فرد دارای قدرت کم است و تعارض‌هایی را که همواره مدیران میانی تحمیل می‌کنند نشان می‌دهد. دو تعارض ویژه و مشخص مدیران میانی عبارتند از:

- ۱- تعارض در نقش که حاصل انتظارهای متفاوت رئیس و کارکنان از مدیر میانی است.
- ۲- ابهام در نقش که حاکی از روشن نبودن انتظارهای رئیس است. بهبود ارتباط میان طرف‌های درگیر می‌تواند ابهام و تعارض در نقش را کاهش دهد. گذشته از این، مدیران میانی می‌توانند از طریق یادگیری راه‌های مثبت اثرگذاری بر دیگران، تعارض خود را کاهش دهند. شناخت انواع متداول تعارض‌هایی که در انواع گوناگون روابط پیش می‌آید، می‌تواند به مدیران در تشخیص تعارض‌ها و تدبیر راه مناسب مدیریت آن کمک کند.

مایلز

مدیریت ارزش

مشهورترین آن‌ها روش‌های تجزیه و تحلیل و ارزش و مهندسی VA/VE است. آقای لورنس دلوس مایلز در سال ۱۹۸۵ درگذشت. نظریه‌ی مدیریت ارزش، مدیریتی است که بر پایه‌ی بررسی سازنده‌های انگیزشی بر توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان سازمان تاکید دارد؛ به ویژه در ارتقای ساختار کار گروهی و ایجاد انگیزه‌ی نوآوری در کارکنان در جهت افزایش بهره‌وری و کارایی و اثربخشی فعالیت‌های سازمان.

ارکان اندیشه‌ی مایلز

ایجاد سازمان‌های راهبردی نیازمند ارتباط بین فرآیندها و فناوری‌های پیشرفته‌ی اطلاعات و ارتباطات است. به عبارت دیگر، برقراری ارتباط بین راهبردهای رقابت و نظام‌های اطلاعاتی، زنجیره‌ی ارزش‌ها نامیده می‌شود. این زنجیره شامل نظام اطلاعات، آماده‌سازی تجهیزات، اجرای عملیات تولید، بازاریابی، فروش و خدمات است و نظام‌های اطلاعاتی و فناوری آن عامل موثری در انجام دادن فرآیند عملیات است که تجزیه و تحلیل این فرآیند خود بر تحلیل یا آنالیز هزینه‌ها استوار است. مایلز معتقد است ضرورت ایجاد نظام‌های راهبری در حقیقت موجب برقراری ارتباط بین عملیات سازمان به طریقی می‌شود که اجرای وظایف به صورت مستقل صورت می‌گیرد؛ اما به هر حال ارائه‌ی خدمات نظام‌های اطلاعاتی باید یکپارچه باشد.

مدیریت ارزش عبارت است از «روش مدیریت همراه با شیوه‌ی ایجاد انگیزش به منظور نوآوری و با هدف افزایش کارنامه‌ی فعالیت‌ها و کارایی و اثربخشی آن». بر همین اساس، مدیریت ارزش عبارت است از «یک روش سیستماتیک یا نظام‌مند و وظیفه‌گرا بر اساس استفاده از فناوری‌های پیشرفته‌ی اطلاعات و ارتباطات و همراه با ساختار گروهی برای تشخیص و حذف هزینه‌های غیرلازم از طریق بهینه‌سازی کیفی و عمل‌گرایی و ذخیره در هزینه‌های اجرایی است».

ایده و تفکر مهندسی ارزش در سال ۱۹۴۰ توسط لورنس مایلز مهندس خرید شرکت ژنرال الکتریک GEC معرفی شد؛ زیرا در سال‌های جنگ جهانی دوم منابع اولیه و مالی در کارخانجات ایالات متحده آمریکا برای استفاده از حداکثر ظرفیت تولید برنامه‌ریزی می‌شد تا بتوانند ملزومات مورد نیاز و مدرن جنگ را فراهم کنند. بنابراین در بسیاری از مواقع با کسری‌های منابع اولیه مانند فلزات فولاد، مس، برنز، نیکل و همچنین رزستورهای الکتریکی و سایر اجزا و قطعات روبرو بودند. به همین دلیل شرکت ژنرال الکتریک در صدد برآمد لوازم یدکی بیشتری را از ۱۰۰۰ قطعه‌ی مورد نیاز فرآیندهای مونتاژ تولید فراهم کند.

مایلز شعار جدیدی را مطرح کرد: اگر مواد اولیه و قطعات با مشخصات فنی دقیق مورد درخواست را نمی‌توان یافت، راهکار دیگر این است که قطعه‌ای مشابه را طراحی و تهیه کرد و آزمایش‌های لازم را از نظر کیفی انجام داد و در طراحی آن دستکاری کرد تا مشخصات و مختصات فنی لازم را پیدا کند». نتایج مطالعات مایلز این بود که بسیاری از کالاهای با مشخصات

بهتر، کیفیت مطلوب‌تر و ارزان‌تر را می‌توان پیدا کرد که نیازهای تولید را برطرف کند. بر اساس همین تفکر، برای اولین بار تئوری مهندسی ارزش تعریف شد.

«مهندسی ارزش نگرشی سازمان یافته است که می‌تواند وظایف ضروری را با حداقل هزینه انجام دهد». منظور از هزینه‌های غیرضروری هزینه‌هایی است که تاثیری در کاربرد چرخه‌ی زیست، کیفیت، ظاهر و یا مصرف آینده‌ی کالا نداشته باشد. در حالی که به تعبیر دیگر، مفهوم مدیریت ارزش این است که «قبلاً تعریف دقیقی از مفاهیم ارزش‌ها تهیه شود و بیانیه‌ی روشنی از اهداف و راه‌های تحصیل آن ارائه شود». در یک مفهوم ساده، مدیریت ارزش در پاسخ به پرسش «چرا باید چنین وظیفه‌ای را انجام داد؟ نیازهای پروژه چیست و چگونه می‌توان وظایف را صحیح و درست انجام داد؟» بنابراین در مطالعات و بررسی‌ها باید فراگردهای عملیات و فعالیت‌ها ارزیابی شود.

در حالی که ارزش مهندسی در پاسخ به پرسش چگونه فعالیت‌های تولیدی و ساخت و ارائه‌ی کالاها انجام می‌شده است؛ در نتیجه مدیریت ارزش، روش منفردی نیست؛ بلکه چارچوبی از روش‌های مدون نظام مهندسی پیشرفته و بر پایه‌ی کاربرد فناوری‌های ارتباط و اطلاعات است. بدین ترتیب روشی است تا بهترین ارزش را برای فعالیت‌های پروژه و یا ساخت و تولید کالاها و خدمات ارائه دهد. در چنین تعریفی ارزش مهندسی زیرمجموعه‌ی مدیریت ارزش است. در شکل زیر به مختصات و مشخصات و وجه تمایز بین روش بررسی کمی و روش مهندسی ارزش می‌پردازیم.

مهندسی ارزش	بررسی کمی
۱- آماده‌سازی و اداره برنامه‌های تعمیرات	۱- تهیه‌ی فهرست کمی مواد، قطعات لازم و مستندات قراردادی
۲- پیش‌بینی هزینه‌های اجرایی	۲- تجزیه و تحلیل و ساده‌سازی فراگردها و پروژه‌ها
۳- مشاوره‌ی تهیه بودجه و محدوده‌ی عملکردی بودجه و اعتبارات مصوبه	۳- برنامه‌ریزی و کنترل هزینه‌ها
۴- مشاوره‌ی پیش‌بینی نقدینگی‌ها	۴- ارزیابی ارزش کارهای در جریان و کنترل هزینه‌های ساخت و تولید
۵- تجزیه و تحلیل هزینه‌ها	۵- ارزیابی اسناد مناقصه و موافقت‌نامه‌های قراردادی

۶- تجزیه و تحلیل سوددهی‌ها	۶- آماده‌سازی دریافت بیمه‌نامه‌ها
۷- تخمین و پیش‌بینی‌های لازم عملیات	۷- مستندسازی فعالیت‌های پیمانکاران
۸- بررسی راهکارهای اجرایی	۸- مطالعه‌ی روش‌های حسابداری در هنگام تسویه حساب
۹- تهیه‌ی گزارش‌های امکان سنجی	۹- بررسی روش‌های حل اختلاف‌های قراردادی
۱۰- تهیه‌ی گزارش‌های ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها	۱۰- بررسی روش‌های پرداخت مالیات‌های قراردادی
۱۱- بررسی هزینه‌های اجرایی ساخت	۱۱- بررسی برنامه‌های زمانی تهیه‌ی منابع
	۱۲- بررسی برنامه‌های اجرایی و طرح‌ها
	۱۳- تجزیه و تحلیل روش‌های برقراری ارتباطات
	۱۴- بررسی مدیریت پروژه‌ها

به طور کلی مدیریت ارزش را در چهار مرحله می‌توان اجرا کرد: ۱- تعیین روش و نقش و جایگاه مدیریت؛ ۲- ارزیابی پویایی نیروی انسانی در فراگردهای ساخت و تولید؛ ۳- بررسی عوامل درون و میان و برون سازمانی در فرآیندهای ساخت تولید؛ ۴- تعیین روش‌ها، ابزار و تکنیک‌های موثر مربوط به آن.

مزیت‌های رقابتی

در هر بازاری زمانی که ظرفیت‌های عرضه‌ی کالاها و خدمات بیشتر از تقاضا برای آن کالاها و خدمات باشد مزیت رقابتی به وجود می‌آید. برای استفاده از اهرم مزیت‌های رقابتی، سازمان‌ها باید از توانمندی‌ها موجود در جهت ایجاد و بهره‌گیری از فرصت‌های بازار بهره‌مند باشند.

مزیت رقابتی و ایجاد ارزش در سه جهت می‌تواند انجام شود:

ارزشی که برای مشتریان فراهم می‌شود؛ شامل: ۱- رهبری در هزینه‌ها و کاهش هزینه‌های انجام فعالیت‌ها؛ ۲- نوآوری برای کاهش هزینه‌ها.

ارزشی که برای عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات برای سازمان فراهم می‌شود. شامل:

۱- تولید و ساخت قطعات

۲- تولید و ساخت تجهیزات

۳- نقش عمده‌فروشان

۴- نقش خدمات‌دهندگان

۵- تحقیقات و امتیازات فناوری‌ها

ارزش ترکیبی برای مشتریان و عرضه‌کنندگان و سازمان شامل:

۱- افزایش ارزش‌ها از طریق: کارایی بیشتر؛ ارائه‌ی خدمات بهتر و نوآوری‌ها.
ارزش سازمانی شامل:

۱- ارزش برای سرمایه‌گذاران و سهام‌داران

۲- نرخ برگشت سرمایه ROI

۳- بررسی ارزش فعلی NPV

بر همین اساس منبع مزیت‌های رقابتی عبارتند از:

افزایش کارایی هزینه‌های «مزیت هزینه‌ای» انجام شده

بررسی مزیت تولیدی و یا خدمات

بررسی مزیت نوآوری‌ها

تاریخچه‌ی مدیریت ارزش

دودمان و تاریخچه‌ی مدیریت ارزش و نگرش مهندسی ارزش به آقای لورنس مایلز برمی‌گردد.

روش تجزیه و تحلیل ارزش در سه اصل خلاصه می‌شود:

۱- تداوم آگاهی از ارزش‌های سازمان، تامین معیارهای تخمین، سنجش ارزش‌ها و کنترل و نظارت دائم بر آن‌ها.

۲- تعیین اهداف بلند برد و میان برد باید در کانون توجه قرار گیرد.

۳- باید به اجرای وظایف و نوآوری‌ها و بازده فعالیت‌ها توجه کرد.

مفهوم ارزش

مفهوم ارزش به روابط میان کارکنان نیز برمی‌گردد. سنجش نیازها، خواسته‌ها و تمایلات آنان و منابع و سرچشمه‌های تامین کارکنان مورد توجه قرار دارد. هدف مدیریت ارزش، روش برقراری توازن و انصاف بین خواسته‌های مدیران عالی، سهامداران و سرمایه‌داران، کارکنان، دولت و مشتریان است؛ همان طور که می‌دانیم در بسیاری از مواقع ایجاد هماهنگی و برقراری تعادل و توازن خواسته‌ی گروه‌ها مشکل است؛ زیرا خواسته‌های هر یک در کشمکش با دیگری است. به این فرمول زیر توجه کنید.

$$\text{ارزش} = \frac{\text{تأمین نیازها}}{\text{سازنده های لازم برای رفع نیازها}} = \frac{\text{به کارگیری منابع}}{\text{فراهم آوردن هر منبعی که بتواند نیازها را تأمین نماید}}$$

ارکان نظریه‌ی ارزش‌ها

تفاوت نظریه‌ی ارزش‌ها با سایر نگرش‌های مدیریت در این است که در این نظریه، به کار گروهی توجه شده است و در مجموع یک نظام مدیریت است که سازنده‌های جمع شده در آن، عبارتند از:

الف) شیوه‌ی مدیریت: در نظریه‌ی ارزش‌ها، شیوه‌ی مدیریت با این رفتارها همراه است:

- ۱- تاکید و تکیه بر کار گروهی و برقراری ارتباطات
 - ۲- توجه به این که چه کاری انجام می‌شود؛ به جای آن که چه کارهایی باید انجام شود.
 - ۳- تشویق به نوآوری و خلاقیت و ایجاد محیط مناسب برای آن
 - ۴- توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان
 - ۵- ارزیابی کمی و کیفی فراگردهای تولید و بهینه‌سازی آن‌ها.
- ب) پویاسازی کارکنان:** در مورد نگرش پویاسازی کارکنان در سازمان، رفتارهایی که پیشنهاد می‌شود، عبارتند از:

- ۱- تشویق کارکنان به انجام کار گروهی و پیدا کردن راه حل‌های لازم برای مشکلات
 - ۲- تشخیص نیازها و رفع آن‌ها در جهت رضایتمندی کارکنان
 - ۳- برقراری رابطه‌ی مناسب بین کارکنان
 - ۴- ایجاد محیط مناسب برای کار گروهی؛ به ویژه مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی
 - ۵- تشویق کارکنان به برداشت صحیح از تغییرات
 - ۶- احساس تعلق خاطر کارکنان به احترام نگرش مدیریت ارزش‌ها
- ج) بررسی عوامل برون و درون سازمانی:**

- ۱- تهیه‌ی فهرستی از سازنده‌های برون‌سازی برای مدیران و اعلام مشکلات کنترل و

نظارتی از پیامدهای آن‌ها.

۲- تهیه‌ی فهرستی از سازنده‌های کنترل‌پذیر درون سازمانی برای مدیران.

۳- تهیه‌ی گزارش از پیامدهای برون و درون سازمانی و محدودیت کمی و کیفی حاصل از آن.

دورنمای اندیشه‌ی مایلز

مهم‌ترین مزایای حاصل از نظریه‌ی مدیریت ارزش‌ها، که توسط مایلز ارائه شد، عبارت است از:

۱- بهینه‌سازی تصمیم‌گیری با توجه به این که گزینه‌های بیشتری برای تصمیم‌گیرنده فراهم می‌کنیم.

۲- تولید با کیفیت بهتر به دلیل درک بیشتر نیازهای مشتریان و متقاضیان.

۳- ایجاد شرایط مناسب رقابتی با استفاده از تسهیلات و امکانات فنی و نوآوری‌های سازمانی.

۴- ایجاد فرهنگ تعهد همکاری در کارکنان برای تحقق اهداف و برنامه‌ها.

۵- بهبود برقراری ارتباطات سازمانی.

۶- بهبود روش‌های تصمیم‌گیری مدیران عالی و سهامداران و سرمایه‌گذاران.

۷- منافع و مزایای مذکور در مورد بخش‌های خدمات نیز اجراپذیرند.

جیمز مارتین - روش JAD

JAD مخفف Joint Application Development است. این روش را جیمز مارتین ابداع کرده است. ویژگی خاص آن، دخالت دادن کاربران در برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل سیستم‌های مورد بررسی است و هدف آن، همکاری نزدیک متخصصان حرفه‌ای سیستم‌ها با کاربرانی است که در عمل سیستم را مورد استفاده قرار می‌دهند؛ به نحوی که از دیدگاه همدیگر آگاهی یابند و مشکلات را با هم حل کنند. نحوه‌ی کار این روش از این قرار است که: با حضور تحلیل‌گر، متخصصان حرفه‌ای سیستم‌ها، کاربران و هیئت نظارت، جلسات مشترکی دور از محل کار به منظور تمرکز حواس تشکیل می‌شود. هیئت نظارت متشکل از افرادی است که حضورشان از این نظر ضرورت دارد تا بتوانند مسایل تکنیکی، حقوقی، تخصصی و تجاری سازمان را در ارتباط با سیستم جدید مورد بررسی قرار دهند. هیچ یک از

شرکت‌کنندگان جلسه، از مقام و موضع برتری برخوردار نیست و تحلیل‌گر نقش هماهنگ‌کننده‌ای را دارد که سعی می‌کند پویایی و تحرک گروهی ایجاد کرده، افرادی را به برقراری ارتباط و تبادل آرا و نظریات تشویق کند. نحوه‌ی استفاده‌ی شرکت‌کنندگان جلسه به شکل U (یو) است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰: ۱۲۳).

پرل مادر و هینان

در مطالعه‌ای که بر روی سازمان‌های بین‌المللی داشتند، دریافتند که مدیران شرکت‌های چندملیتی دارای سه نوع نگرش هستند؛ از این رو، آن‌ها را به سه گروه طبقه‌بندی کردند: مدیران متعصب یا نژادپرست، کشورهای خارجی و ملت‌های دیگر را نسبت به ملت و کشور خود پست‌تر می‌دانند؛ این مدیران بر این باورند که می‌توان فعالیت‌هایی را که در کشور خودشان انجام می‌شود همراه با کالاها و خدمات به کشور دیگر صادر کرد. مدیرانی که دید باز منطقه‌ای دارند معمولاً سایر کشورها را متفاوت از کشور خود می‌پندارند و درک یا شناخت آن‌ها را مشکل می‌دانند. این مدیران با این باور که دفاتر آن‌ها در خارج از شرکت متوجه نیازهای آن شرکت می‌شود، می‌کوشند امور آن مکان‌ها را به مدیران همان واحدها محول کنند.

مدیرانی که دید جهانی دارند، متوجه‌ی وجوه مشترک یا تفاوت بین کشورها می‌شوند. این مدیران می‌کوشند از مؤثرترین روش‌ها، تکنیک‌ها و فنون استفاده کنند و در هر کجا به دنبال این روش‌ها هستند.

شرکت‌هایی که شعبه‌ها یا دوایری در خارج از کشور دارند همواره با تعدادی از این مدیران، که هر کدام دارای دیدگاه متفاوتی هستند سروکار دارند. این دو پژوهشگر بر این باورند، مدیرانی که دارای دید باز هستند مناسب‌ترین مدیر برای شرکت‌های بین‌المللی هستند؛ همچنین این دسته از مدیران کوشش و تلاش زیادی می‌کنند تا چیزهایی را یاد بگیرند و از آموخته‌های خود استفاده کنند.

مارکس

اگرچه مارکس مفهوم بوروکراسی را عمیقاً مورد نظر قرار ندارد، برای درک نظرات اوّلیه درباره این مفهوم، نظریات محدود وی در این باره و رابطه آن با شکل‌بندی قدرت جامعه از

اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع موضوع مارکسیستی مبنای مطالعه‌ی محققانی چون وبر و میشل بود که در میان منتقدان مارکس بیش از همه تحت تأثیر نظریات وی قرار داشتند. مارکس پدیده‌ی بوروکراسی را در زمینه‌ی محدود اداری امور دولتی مورد مطالعه قرار داد. عقاید وی درباره بوروکراسی را تنها در قالب تئوری‌های اصلی وی در زمینه‌ی مبارزه‌ی طبقاتی، بحران سرمایه‌داری و ظهور کمونیسم می‌توان درک کرد.

مارکس نظریات خود را درباره بوروکراسی با انتقاد بر فلسفه‌ی هگل درباره دولت ارائه داد. در تحلیل هگل اداری امور دولتی به مثابه‌ی پلی بین دولت و جامعه است که به نظر وی جامعه از تخصص‌ها و همکاری‌هایی که نماینده‌ی علایق خصوصی گوناگون است تشکیل می‌شود و بوروکراسی دولتی وسیله‌ای است که گذار از علایق انفرادی را به علایق عمومی امکان‌پذیر می‌سازد. مارکس چهارچوب این تحلیل را قبول دارد؛ لیکن در محتوای آن تغییرات بنیادی می‌دهد. به زعم مارکس، ظاهر رسمی و قانونی بوروکراسی طبیعت واقعی آن را نشان نمی‌دهد؛ در واقع این تصویر کاذبی است که از واژه‌ی بوروکراسی ترسیم می‌شود. تصویری که از داخل کتاب‌های قانون و مقررات اداری استخراج شده است. بوروکراسی هگل در تضاد بین منافع خصوصی و عمومی خلاصه می‌شود. به نظر مارکس این تضاد بی‌معنی است؛ زیرا دولت نماینده‌ی منافع عمومی نیست؛ بلکه نماینده‌ی منافع خصوصی طبقه‌ی حاکم و ذی‌نفوذی است که خود به خود به بخش خصوصی جامعه تعلق دارد. از این نظر بوروکراسی گروه اجتماعی کاملاً مشخص و متمایزی را تشکیل می‌دهد و با وجودی که خود یک طبقه‌ی اجتماعی نیست، بقای آن به تحقیقات طبقاتی بستگی دارد. به عبارتی دقیق‌تر، بوروکراسی و به طور کلی دولت وسیله‌ای است در دست طبقه‌ی سلطه‌گر برای نفوذ بر طبقات دیگر جامعه. با این ترتیب آینده و علایق بوروکراسی تا حدود معینی به آینده و علایق طبقه‌ی سلطه‌گر دولت وابسته است. بقای بوروکراسی به بقای طبقه‌ی مذکور بستگی دارد. وظیفه‌ی اصلی بوروکراسی در جامعه‌ی سرمایه‌داری، تحمیل پاره‌ای قوانین است که تقسیمات طبقات و سلطه را مستحکم کند و بدان دوام بخشد.

هم‌زمان با این، وظیفه‌ی دیگر آن است که با تظاهر به نمایندگی علایق عمومی و قرار گرفتن بین استثمارگر و استثمارشونده، رابطه‌ی سلطه را در ابهام نگاه دارد. لیکن از طرف دیگر از آنجایی که بوروکراسی جزو لاینفکی از طبقه‌ی سرمایه‌دار نیست آنقدر استقلال دارد که تضاد آن را با اربابانش امکان‌پذیر سازد. این تضاد دارای حدود معینی است که همواره با

نیروهای موجود و روابط تولید حاکم متمایز می‌شود. خلاصه اینکه چون بوروکراسی مستقیماً با فرایند تولید رابطه ندارد، دارای موضع ارگانیک در بافت اجتماعی نیست و صفتی انگل‌وار دارد و بسیار آسیب‌پذیر است. وظیفه‌ی اصلی آن حفظ وضع موجود و نگهداری امتیازات اربابانش است. از این نظر در جامعه‌ی طبقاتی گسترش بوروکراسی لازم و اجتناب‌ناپذیر است. در واقع نظام سیاسی چنان جامعه‌ای، به طور روزافزون نیاز بیشتر و شدیدتری به کنترل و نگهداری طبقات و نابرابری در میان گروه‌های گوناگون دارد. موضع اصلی مارکس تأثیر زیادی روی پیروان و منتقدان وی داشت.

حال ببینیم مارکس چگونه جنبه‌های مهم بوروکراسی را در زمینه‌ی وسیع‌تر طبقاتی بررسی و تشریح کرده است. در ابتدا وی بوروکراسی را یک مرحله‌ی مشخص از فرآیند عمومی بیگانگی می‌دانست. مفهوم بیگانگی در مکتب مارکسیستی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و سرانجام در مقابل انسان، یعنی خالق خود قرار می‌گیرد. به کار بردن مفهوم فلسفی بیگانگی در بوروکراسی، کار جالبی است. در واقع به زعم مارکس بوروکراسی به صورت یک نیروی جبار و خودکامه درمی‌آید که در نظر عامه به صورت موجودی مرموز و بعیدالوصول جلوه‌گر می‌شود و با اینکه ناظم زندگی روزمره‌ی آن‌هاست، از حیطه‌ی کنترل و فهم آن خارج است. البته بوروکرات‌ها با ایجاد پوشش‌هایی از ابهامات و علامات به این وضع دامن می‌زنند و بدین وسیله همکاران خود را در پرده‌ای از ابهام نگه می‌دارند. به این ترتیب بوروکراسی به صورت دنیای بسته‌ای درمی‌آید. نوعی کاست (نجس) یا طبقه از رموز و امتیازات ویژه‌ی آن محافظت می‌کند و به دنیای خارج یک جبهه‌ی متحد از سکوت و خصومت ارائه می‌دهد.

لیکن بیگانگی تنها در رابطه با بوروکرات‌ها و افراد خارج از نظام بوروکراسی محدود نمی‌شود. باید بیگانگی را در داخل خود نظام بوروکراسی نیز جست‌وجو کرد. بوروکراسی نه تنها طبیعت واقعی خود را از غیر بوروکرات‌ها پنهان می‌دارد؛ بلکه خودش را نیز اغفال می‌کند. اغلب موارد بوروکرات از طبیعت قهار و طفیلی شغل خویش آگاه نیست. این خودفریبی، درون سلسله‌مراتب، انضباط اداری و تقدیر مقام تقویت می‌شود (نوع دیگری از بیگانگی). جنبه‌ی دیگر بوروکراسی عدم شایستگی اعضای آن است. مارکس بر فقدان قوه‌ی ابتکار و پندار بوروکرات و ترس آن از قبول هر نوع مسئولیت تأکید کرده است. به زعم وی این عدم شایستگی، بوروکرات‌ها را، که فکر می‌کنند قادر به انجام هر کاری هستند، محدود نمی‌کند. در واقع آن‌ها به منظور تحکیم مبانی و حفظ امتیازات منفی، به طور مستمر در تلاش هستند

تا دامنه‌ی مشاغل و نفوذ خود را گسترش بخشند.

در قالب این امپریالیسم بوروکراتیک است که بوروکرات سعی می‌کند به خود بقبولاند که دارای وظیفه‌ی مفید و قابل احترامی است. به علاوه این فرآیند خودبزرگ‌بینی، با آنچه مارکس آن را ماتریالیسم پست بوروکراسی می‌داند، همراه است.

از نظر مارکس ماتریالیسم پست به کوشش‌های داخلی افراد برای ترفیع، مقام، وابستگی کودکانه به علائم و نشانه‌ها، موقعیت‌های شغلی و پرستیژ اجتماعی اطلاق می‌شود. بوروکراسی ابزار طبقه‌ی سرمایه‌دار است. بنابراین با انقلاب پرولتاریایی و ظهور جامعه‌ی بی‌طبقه، دولت و بوروکراسی وابسته به آن رو به زوال می‌رود. در واقع به زعم مارکس در یک جامعه‌ی کمونیست، در جایی که هیچ گونه استثمار و تقسیمات اجتماعی وجود ندارد، بوروکراسی زائد است. این زوال در ذوب تدریجی بوروکراسی در کل جامعه قابل تصور است. بنابراین در دولت کمونیستی، که با ساخت جابرانه جدا از بقیه جامعه نیست، مشاغلی که دیگر صفت انگل بودن خود را از دست داده‌اند، به وسیله همه اعضای جامعه ایفا می‌شوند. مشاغل اداری با از دست دادن کیفیت استثمار خود، از صورت اداره‌ی افراد (معمول در بوروکراسی) به صورت اداره‌ی اشیا درمی‌آیند.

نظریه‌ی مارک ماندنهای و گری آدو

مارک ماندنهای و گری آدو چهارچوبی تدوین کرده‌اند که ویژگی‌های خاص مورد نیاز مأموران را ذکر می‌کند. چهارچوب آن‌ها دارای چهار بُعد است که عناصر فرآیند سازگاری مأمور را شکل می‌دهند. چنانچه فردی در این ابعاد ضعیف باشد ممکن است نتواند خود را با فرهنگ خارجی سازگار سازد. این دو صاحب‌نظر همچنین برخی از فنون مربوط به آزمون نقاط قوت و ضعف موجود در ابعاد و عوامل فرعی را مشخص کرده‌اند.

بُعد خودمداری

- آیا توانایی جایگزینی فعالیت‌های خوشایند در کشور مبدأ را با فعالیت‌های مختلف ولی در عین حال مشابه در فرهنگ خارجی دارد؟ برای مثال آیا می‌تواند بازی بیس بال در آمریکا را جایگزین بازی فوتبال (Soccer) در برزیل کند؟
- آیا می‌تواند با استرسی ناشی از کار در فرهنگ خارجی، که معمولاً برای افراد غیربومی ایجاد می‌شود کنار بیاید؟ آیا می‌تواند با روش‌هایی به خود کمک کند تا با وضع جدید کنار

بیاید؟ مثلاً مراقبه، نوشتن خاطرات، یادآوری خاطرات خوش گذشته و انجام عبادات و مراسم مذهبی تا هنگامی که شرایط در فرهنگ میزبان شدیداً استرس‌زا می‌شود به آن‌ها روی آورد؟

• آیا شایستگی فنی لازم را داراست؟

بُعد دیگرمداری

• آیا می‌تواند بنیان دوستی بلندمدت با افراد محلی برقرار کند؟ رابطه‌ی نزدیک رایزنی‌های محلی با مأمور، او را در مورد مسائل پیچیده‌ی فرهنگی جدید یاری می‌دهد؛ مثلاً رایزنی محلی به مأمور بازخورد می‌دهد، به او در درک نگرش‌ها و انتظارات کارکنان محلی کمک می‌کند و در امر آموزش و پرورش افراد محلی جایگزین مدد می‌رساند.

• آیا می‌تواند با افراد محلی ارتباط برقرار کند؟ (او تسلط خوبی بر زبان محلی دارد) این امر مأمور را قادر می‌سازد تا با افراد محلی آشنا تر و صمیمی تر شود و روابط متقابل شخصی ایجاد کند.

بُعد ادراکی

• آیا می‌تواند علت رفتار محلی را درک کند و در مورد چرایی رفتار آن‌ها سندهای درست ارائه دهد؟ این امر مأمور را کمک می‌کند تا نحوه‌ی رفتار افراد بومی را با خود در آینده پیش‌بینی کند.

• آیا هنگام تعبیر و تفسیر رفتار افراد محلی بدون پیش‌داوری و تعصب عمل می‌کند؟ به موازات کسب اطلاعات جدید، ادراک و باورهای خویش را اصلاح می‌کند.

بُعد انسجام فرهنگی

• آیا می‌تواند با ویژگی‌های فرهنگی خاص خود را تطبیق دهد؟ (برای مثال، برای یک مأمور کانادایی سازگاری با فرهنگ نیجریه ممکن است در مقایسه با فرهنگ انگلیس دشوارتر باشد) (رادریگز، ۱۳۸۰: ۴۰-۲۳۹).

هوگو مانستربرگ

مانستربرگ به عنوان بانی روان‌شناسی صنعتی شناخته شده است که کتاب تاریخی خود را تحت عنوان «روان‌شناسی و کارایی صنعتی» در سال ۱۹۱۳ میلادی انتشار داد. این کتاب پل ارتباطی مهمی بین مدیریت علمی و تئوری نئوکلاسیک امروزی است که در حدود سال ۱۹۳۰ میلادی توسعه یافت. مانستربرگ کار پیشروان مدیریت علمی، یعنی تیلور، گیلبرت،

امرسون، گانت و دیگران را ستایش می‌کرد و تیلور را بانی برجسته‌ی نهضت مدیریت علمی می‌دانست. او معتقد بود که نهضت مدیریت علمی، با ارزش‌ترین مفروضاتی را بنا نهاده است که دنیا استطاعت تشخیص آن‌ها را ندارد؛ تا آن‌جا که اصول تئوری جدید، ارزشی جاودانی را ثابت خواهد کرد.

فعالیت مانستربرگ در جهت شناخت چگونگی تعیین بهترین فرد ممکن، بهترین نحوه‌ی ممکن انجام دادن کار و چگونگی اطمینان یافتن از بهترین تاثیر ممکن بوده است. وی همانند تیلور علم بیشتری را در مدیریت جست‌وجو کرد. زمینه‌ی تخصصی تیلور در مهندسی بود؛ در حالی که مانستربرگ یک روان‌شناس برجسته به شمار می‌آمد.

تیلور در یکی از چهار اصل مشهور مدیریت علمی خود، بر گزینش علمی آموزش، یادگیری و پیشرفت کارگر تاکید داشت. مانستربرگ اصرار می‌ورزید که فنون و روش‌های شناخته شده‌ی روان‌شناسی برای تعیین تفاوت‌های فردی در مسایل صنعتی به کار گرفته شود. او از آزمایش‌های روان‌شناسی برای تعیین تفاوت‌های فردی در مسایل صنعتی استفاده کرد و آزمایش‌های روان‌شناسی باارزشی را برای گماردن افراد مناسب در شغل مناسب فراهم آورد. بنابراین تیلور و مانستربرگ اهداف مشترکی داشتند. تیلور در راه انعکاس رهنمودهای مهندسی‌اش می‌کوشید و روش مانستربرگ بر ضرورت زمینه‌ی روان‌شناسی در کار تاکید داشت.

درست همان‌گونه که مانستربرگ، تیلور را می‌ستود، می‌توان ادعا کرد که تیلور نیز کارهای مانستربرگ را به عنوان بسط‌دهنده‌ی نظریات خویش ستایش می‌کرد. او آزمایش‌های روان‌شناسی علمی باارزشی را برای تعیین متصدی موتور راه‌آهن برقی که مستعد حادثه است، ناخدایان کشتی که باید تصمیم‌های درستی در مواقع اضطراری اتخاذ کنند و نیز زمانی که باید متصدیان و تلفنچی‌های خوبی باشند، ارائه کرد.

مانستربرگ برای یافتن بهترین فرد مناسب یک شغل و همچنین انطباق خود شغل با ویژگی‌ها، مشخصات و توانایی‌های انسانی، تلاش بسیار کرد. یکنواختی، خستگی و عوامل روانی و دیگر متغیرهای موثر بر کارگر و عملکرد او را نیز مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد. همچنین تاثیر عوامل اجتماعی خارجی و فرهنگی را بر فرد و عملکرد شغلی‌اش تشریح کرد. مانستربرگ بیان داشت که روش او غالباً تحلیل رفتن بی‌حد منابع انسانی را کاهش می‌دهد و منابع اقتصادی بسیاری را هم به شرکت و هم به کارگران برگشت می‌دهد. افزون

بر این روش‌های او منافع انسانی زیرکانه‌تری را برای آنانی که با کار و روان‌شان به خوبی همساز شده‌اند، فراهم می‌سازد. تنظیم کار و روان که به وسیله‌ی آن، نارضایتی ذهنی کار، سستی فکر و دلسردی جامعه، با نشاط سرشار جانشین می‌شود و هماهنگی درونی را پدید می‌آورد، از سوی مانستربرگ به کار گرفته شد.

در کل کار اصلی او را می‌توان ایجاد ارتباطی با ارزش بین تئوری‌های کلاسیک و نئوکلاسیک دانست.

کونوسوکی ماتسوشیتا

کونوسوکی ماتسوشیتا در ۲۷ نوامبر ۱۸۹۴ در روستایی از استان واکایاما در منطقه‌ی جنوب خاوری اوزاکا در خانواده‌ی کاملاً فقیری به دنیا آمد. او در نه سالگی درس و مدرسه را رها کرد و به تنهایی راهی اوزاکا شد و در آن‌جا در یک کارگاه منقل‌سازی به شاگردی پرداخت. بعد از چند سال در سال ۱۹۰۵ به یک کارگاه دوچرخه‌سازی رفت و توانست دوره‌ی کارآموزی را در آن‌جا سپری کرده، به کار مشغول شود.

در سال‌های پس از پیروزی ژاپن در جنگ با روسیه، در سال ۱۹۰۶ به سرعت صنعت برق جایگزین وسایل نفتی و زغالی شد. ماتسوشیتای جوان نیز با دیدن این وقایع و پیشرفت‌ها خود را شیفته‌ی جهان برق یافت و بدین ترتیب پایش را در اولین پله‌ی موفقیت نهاد. هم‌اکنون فرآورده‌های کارخانه‌های وی تحت عنوان‌های: Panasonic, National, Technics, Quasar در بازارهای جهان به فروش می‌رسند.

آقای ماتسوشیتا با اعتقاد به اینکه برای چرخاندن امور روزانه به یک رهبر نیرومند نیاز است و به منظور فراهم آوردن پایه‌هایی برای هدایت کوشش‌های روزانه و برانگیختن هر یک از اعضای شرکت در ژوئیه ۱۹۳۳ خواهان به وجود آمدن صفات برجسته‌ای شد که عبارتند از:

- ۱- روحیه‌ی خدمت در صنعت
- ۲- روحیه‌ی انصاف و مروت
- ۳- روحیه‌ی همنوایی و همیاری
- ۴- روحیه‌ی کوشش برای پیشرفت
- ۵- روحیه‌ی ادب و فروتنی

۶- روحیه‌ی هم‌سازی با قوانین طبیعی

۷- روحیه‌ی سپاس و حق‌شناسی

کتاب «نه برای لقمه‌ای نان»، آداب داد و ستد و اخلاق مدیریت، راه‌های داد و ستد و شیوه‌های مدیریتی را که آقای کونوسوکی *ماتسوشیتا* (نویسنده کتاب) بر پایه‌ی آزموده‌های خود پروراندۀ بازگو می‌کند.

این کتاب شامل دو بخش است: قسمت اول شامل شصت مقاله است که موضوعاتی از این گونه را در بر می‌گیرد:

چگونه می‌توان کارمندان را، که پرارزش‌ترین دارایی یک شرکت هستند، آموزش داد و از آن‌ها بهترین استفاده را برد؟ آنان که در صنعت به کار می‌پردازند چگونه می‌توانند از لذت آفرینش بهره‌مند شوند و چگونه می‌توان روحیه‌ی همزیستی و رونق مشترک بین مؤسسه و جامعه را در کارهای روزانه منعکس ساخت. این مقاله‌ها از سه کتاب به نام‌های «رهنمودهای یک بازرگان» (۱۹۷۳)، «رهنمودهای یک مدیر» (۱۹۷۴) و «فن یک میلیون دلاری مدیریت» (۱۹۸۰) گرفته شده است.

بخش دوم نیز شامل بیست مقاله به نام «مدیر کارساز» است که از کتاب «تصمیم‌گیری در مدیریت» (۱۹۷۹) گرفته شده است.

منابع انسانی

یک احساس عینی از خویشتن

یک احساس عینی از خویشتن و توانایی واقع‌گرایی در زندگی از جمله ویژگی‌هایی است که به نظر من مدیریت شرکت آن‌ها را در کارمندان خود پرورش دهد. اهل داد و ستد باید با هرگونه وضع و حالی که در اثر دگرگونی‌های سریع پدید می‌آید رویارویی کند. او باید وضع را به درستی دریابد و در برابر آن - اغلب به تندی - پاسخ دهد و شایسته‌ترین تصمیم را بگیرد. از سوی دیگر سازمانی که در آن اعضا از توانایی کافی برای خردسنجی و ادراک واقعیت‌ها بی‌بهره‌اند، احتمالاً عمری دوام نخواهد داشت. اعضای این سازمان ممکن است به طور انفرادی دارای توانایی‌هایی باشند و تمام اطلاعات درست را هم در اختیار بگیرند؛ ولی نخواهند توانست داوری درست و واحدی درباره دشواری‌هایی که فرا راهشان قرار می‌گیرد به عمل آورند.

به کارمندان خود اعتماد کن

من آنگونه آدمی هستم که با همکارانش مشورت می‌کند و از رای آنان یاری می‌گیرد.

من پی برده‌ام زمانی که شما از نظر مردم جويا می‌شوید، به همکاری دلبستگی نشان می‌دهند تا آن که بکوشید به آنان بگویید هر کاری را چگونه به انجام برسانند. اگر در این راه رازی داشته باشم. آن راز عبارت است از شوق من به اعتماد کردن نسبت به همکارانم و یاری خواستن از آن‌ها.

بنابراین زمانی که می‌خواهم کاری انجام پذیرد به یکی از آن‌ها می‌گویم: من نمی‌توانم این کار را بکنم؛ اما می‌دانم شما می‌توانید. اگر کسی بداند که مورد اعتماد است، می‌کوشد بیشترین نیروی خود را به کار بندد و سرانجام نیز کامیاب می‌شود. همه‌ی این سخنان به این معنی نیست که من هرگز دستور نمی‌دهم یا هرگز کارمندان را سرزنش نمی‌کنم.

عامل انسانی

گفته می‌شود که شایسته و وفاداری دو خصلت بسیار مهم هستند که یک کارمند برای پیشرفت در سازمان بازرگانی ژاپنی باید از آن‌ها برخوردار باشد؛ ولی پندار من از یک کارمند آرمانی اندکی متفاوت است. شایستگی و وفاداری شاید از ویژگی‌های لازم باشند؛ اما کافی نیستند.

استعداد از شایستگی و وفاداری مهم‌تر است و پی بردن به استعداد هر کارمند و واگذار کردن کاری درخور و سزاوار استعداد وی از مسئولیت بزرگ مدیریت است. مدیریت باید برای پدید آوردن فضای سازمانی شوق‌انگیز به منظور رشد شخصی هر یک از کارمندان کوششی آگاهانه به کار بندد. نخستین ضرورت آن است که فلسفه‌ی مدیریت را بر پایه‌ی شناسایی روشنی از مأموریت شرکت در جامعه مشخص کنند.

(یکی از ویژگی‌های شرکت‌های بزرگ ژاپنی آن است که می‌کوشند تا برای هستی خود در جهان دلیل و فلسفه‌ای روشن بیابند. این فلسفه را در قالب کلام می‌ریزند و همگی می‌کوشند بر پایه‌ی آن کار روزانه‌ی خود را پیش ببرند. به عنوان نمونه شرکت شیماتزو، که در سال ۱۹۸۵ صدمین سال پیدایش خود را جشن می‌گرفت، فلسفه‌ی خود را در کوشش به پاسخ دادن به چهار آرزوی بشریت به این شرح جست‌وجو می‌کند: ایمنی زندگی - کاهش رنج کار - پیشرفت صنعت - بالا بردن جایگاه علم).

خرد گروهی

ارتباط و پیوند از پایین به بالا

اغلب پنداشته می‌شود که همنوایی الگوی پیوندهای انسانی مختص سازمان‌های ژاپنی است. من همنوایی را در کارهای بازرگانی تا جایی مهم به شمار می‌آورم که فضایی مشوق برای بده و بستان سودبخش اندیشه‌ها و نظرها، که پایه‌ای ضروری برای مدیریت گروهی است، پدید می‌آورد. بدون مناسبات همنوا و هماهنگ میان کارمندان، کارگران و مدیران، پدید آوردن ذخیره‌هایی از خرد گروهی و به کار گرفتن سودمندانه‌ی آن ناهمگون خواهد بود.

در حالی که همنوایی می‌تواند بده و بستان اطلاعات و اندیشه‌ها را آسان سازد؛ عکس آن نیز درست است. یکی از راه‌های دستیابی به همنوایی، آن است که جریان پیوسته‌ی ارتباط و پیوند از بالا به پایین و از پایین به بالا گشوده شود. هرگاه اندیشه‌ی رئیس شرکت به کارمندان انتقال نیابد شرکت با کارایی و همواری پیش خواهد رفت و هرگاه آرزوها و اندیشه‌های کارمندان به مدیریت بالای شرکت نرسد، شرکت حتی با دشواری بیشتری روبرو خواهد شد.

فردی که مسئولیت کار دیگران را بر دوش دارد، مانند رئیس قسمت، باید این اطمینان را حاصل کند که کارمندان از اندیشه‌های وی به روشنی آگاه باشند. اگر کارمندان قسمت، برخی از اندیشه‌ها یا روش‌های کار رئیس خود را ناپسند بیابند، رئیس قسمت باید آن نکات را به گونه‌ای کامل با آنان مورد بررسی قرار دهد. اگر همین روش برای هموارسازی ارتباط بین رئیس شرکت و مدیران اجرایی، بین مدیران بالا و مدیران میانی، و بین مدیران میانی و توده‌ی کارکنان برقرار شود، شرکت از مشارکت مثبت کارکنان برخوردار خواهد بود و خرد گروهی آنان به گونه‌ای کامل در مدیریت شرکت پدیدار خواهد شد. افزون بر آن، مدیرانی که در روشن کردن اندیشه‌های خود برای کارمندان کوتاهی می‌کنند، سبب می‌شوند انحراف پیاپی از خط اصلی سیاست شرکت پدید آید.

پیوندهای از پایین به بالا از اهمیت بیشتری برخوردار است. این فرایند جریان اندیشه‌ها و پیشنهادها را کارکنان عادی شرکت را به سوی ریاست شرکت در بر می‌گیرد.

تصمیم‌گیری از راه همراهی

عموماً چنین گمان می‌برند که درون شرکت‌های ژاپنی تصمیمات نخست در رده پایین یا میانه‌ی شرکت گرفته می‌شود. آنگاه راه خود را درون سلسله‌مراتب سازمانی به سوی اتاق هیئت مدیره می‌گشاید.

همه‌ی تصمیمات به تایید و تصویب مدیریت بالای شرکت نیاز ندارد؛ اما گفته می‌شود

که راه کلی تصمیم‌گیری از پایین به سوی بالاست. این الگو با الگوی بالا به پایینی که گفته می‌شود بر شرکت‌های غربی چیره است تفاوت فراوان دارد. فرایند تصمیم‌گیری در ژاپن به راستی که چنین ساده نیست. در درون یک سازمان ژاپنی خطوط گوناگون ارتباطی از بالا به پایین؛ همچنین از پهلوی به پهلوی یا از گوشه به گوشه برقرار است. این خطوط ضرورتاً به گونه‌ای مستقیم کشیده نشده است. چنین شبکه‌ی پایدار ارتباطی سبب می‌شود تا تصمیم‌های پایانی هم‌رایی در میان اعضای سازمان گرفته شود.

واگذاری اختیار

یک دستور کلی برای واگذار کردن به دیگران، آن است که این کار به کسی واگذار شود که شوق گرفتن آن را دارد. در بیشتر موارد ثابت شده است که این کار، شیوه‌ای معتبر برای اطمینان یافتن از به اجرا درآمدن کار است. گرچه ضرورتاً نمی‌توان این شیوه را همواره معتبر دانست؛ زیرا انگیزه‌های پوشیده و پنهان می‌توانند در کار باشند. بنابراین انسان باید مراقب باشد کار را به کسی واگذار کند که از آن کار خوشش می‌آید و به راستی شوق به انجام رساندن آن را دارد. این سخن درست است که «هرچه را انسان دوست داشته باشد به نیکی انجام می‌دهد».

از سوی دیگر به اجرا درآوردن هر کاری می‌تواند به سبب بی‌تجربگی یا ناتوانی‌هایی که در سرشت شخص مجری نهفته است، با دشواری روبرو شود. مدیر باید چنین فردی را یاری دهد تا بر ناتوانی‌هایش چیره شود؛ اما اگر در مهلت معقول، بهبود در کار پدید نیاید او باید به جانشین کردن آن کارمند بپردازد. نگرش مدیر باید چنین باشد که: «کار را به کارمند واگذار کن؛ اما کار را به او رها مکن».

مدیریت مشارکتی

یک مدیر اجرایی سخنور و کاردان ممکن است بتواند تنها بر پایه‌ی خصلت مدیریت خردمندانه کارمندان را به سوی کامیابی رهنمون شود؛ اما من هرگز نخواهم پذیرفت که یک مدیر، اگرچه بسیار توانا و نیرومند باشد، بتواند خود به تنهایی یک سازمان را بهتر از زمانی اداره کند که بر افرادی که نامشان در فهرست مزدبگیران شرکت ثبت است تکیه می‌کرد. شیوه‌ی مدیریت منزوی و خودکامه، که در اصل بر وجود یک شخص استوار است، نمی‌تواند دوام پیدا کند. به هر دلیلی که باشد، این مدیریت سرانجام بازمی‌ایستد.

مدیریت استوار بر خرد همگانی کارمندان خیلی دلپسند به نظر می‌آید؛ ولی این مدیریت را نمی‌توان به کار بست. حتی چندان آسان نیست که آن را وصف کرد. در سراسر سال‌های خدمت خود در پایگاه ریاست شرکت یا ریاست هیئت مدیره شرکت ماتسوشیتا الکتریک، من در عمل از هر فرصتی برای رساندن این پیام که می‌خواهم شرکت‌مان به دست همه‌مان گردانده شود، استفاده کردم.

روحیه‌ی خدمت کردن

آگهی بازرگانی مزه‌دهنده است

ساختن کالاهایی با کیفیت مرغوب، که مردم آن‌ها را مفید و سودبخش ببینند، وظیفه‌ی صاحب صنعت است و منطق وجودی وی به شمار می‌رود؛ گرچه شغل وی چیزهای دیگری را در بر می‌گیرد، او باید همگان را به گونه‌ای کامل از فرآورده‌های خود آگاه سازد. با هر کالای تازه‌ای، سازنده‌ی آن ناگزیر است روشن کند که چگونه آن کالا می‌تواند در بهتر کردن زندگی روزانه مؤثر باشد. این درست وظیفه‌ی آگهی بازرگانی (تیزر) است. هدف اصلی و راستین پیام بازرگانی نه فشار آوردن برای بالابردن میزان فروش که رساندن خبرهای خوش به آگاهی مردم است. به این مفهوم، آگهی بازرگانی به میزان زیادی همانند پیام‌آوری خوش‌خبر است.

خدمت به مشتری در آغاز می‌آید

خدمات پس از فروش کلید نگهداری مشتریان است. صرف نظر از هرگونه کالای مرغوبی که به بازار روانه می‌کنیم اگر همراه آن خدمت پس از فروش متناسب فراهم نیاوریم، مشتری دوباره به سوی شما نخواهد آمد. او شکایت‌های خود را به سر و روی شما فرو می‌ریزد و سپس به جایی دیگر روی می‌آورد.

از بسیاری جهات خدمات پس از فروش مهم‌تر از خود فرآورده است. اگر شما توانایی فراهم آوردن خدمات پس از فروش مناسب را برای همه‌ی کالاهای خود ندارید، باید کاستن از شمار فرآورده‌ها را، به عنوان نمونه از ۵ به ۳، مورد توجه قرار دهید. در بلندمدت بهتر است میزان کار بازرگانی را کاهش دهید و در مرغوبیت کالا و فراهم آوردن خدمات برای تعداد کمتری از فرآورده راه کمال را در پیش گیرید.

صاحب صنعتی که نتواند چنین گامی بردارد در مسئولیت خود در برابر مشتریانش کوتاهی می‌ورزد. بنابراین هرگاه اندیشه‌ی گسترش دامنه‌ی عملیات به ذهن شما می‌آید شما

باید نخست از خود بپرسید: آیا می‌توانید این مسئولیت را به خوبی بر دوش بگیرید؟ یعنی آن که آیا می‌توانید خدمات خوب و مناسب فراهم آورید؟ تنها زمانی که پاسخ این پرسش مثبت باشد، شما باید به پیش گام بردارید. اگر برای فراهم آوردن خدمات رضایت‌بخش به توانایی خود اطمینان کامل ندارید، نباید در آن هنگام به گسترش کار خود دست بزنید.

فرآورده، فروش و خدمات سه عنصر جدایی‌ناپذیرند. کار بازرگانی کامیاب سبب کمک به جامعه است و این یاری به خدمت رضایت‌بخش بستگی دارد. بازرگانی خوب نیاز به فرآورده‌های خوب دارد؛ ولی بالاتر از آن، نیازمند خدمات رضایت‌بخش است. با داشتن خدمات رضایت‌بخش، کار بازرگانی می‌تواند در بالاترین درجه‌ی توان و امکانات خود توسعه یابد.

در بخش دوم نیز مقالاتی بسیار پرمحتوا از کتاب «تصمیم‌گیری در مدیریت» (۱۹۷۹) وجود دارند که به صورت لیست معرفی می‌شوند. از بین این مقالات، مقاله‌ی «رهبران آینده» انتخاب و ارائه می‌شود. مقالات از این قرارند:

چیزی به نام شکست وجود ندارد

بازی‌های شگفت سرنوشت

همه یا هیچ

ایمنی بهتر از ورشکستگی است

پیش‌بینی تقاضا به عنوان یک شرط برای پرهیز از زیان

مشارکت نافرجام

انبارها را از کالا پاک کنید

مشتری در مرتبه‌ی نخست است

رشدکردن با کوشیدن برای رسیدن به هدف

دروازه‌ی اهریمن

پخش کن و کامیاب شو

به سوی توانایی روحی

پنج روز کار در هفته

اصیل‌تر در عمل

اشتباه ممکن است از سوی شما باشد (شکاف بین نسل‌ها)

مردی تازه در رأس کار

رهبران آینده

رهبران آینده

ژاپن پس از سال‌های دشوار ناامیدی، به سبب یاری‌های سخاوتمندانه‌ی خارجی و کوشش فراوان مردمش به گونه‌ای چشمگیر و تند راه بهبود را در پیش گرفت. اکنون ما به فراوانی مادی رسیده‌ایم؛ اما در بسیاری از زمینه‌ها توانایی معنوی کاسته شده است.

قانون‌شکنی و خودشکنی در میان جوانان رو به فزونی است و مردم گویی از یاد برده‌اند که در برابر دیگران چگونه باید رفتار کنند. در روزگار کنونی، به نظر می‌رسد که خود را به طور کامل در پی سود شخصی قراردادن امری پذیرفته شده است و جامعه هم از بی نظمی و خشونت ارزش‌های نابه‌جا در رنج و آزار است. برای پرداختن به این دشواری‌ها چندین راه وجود دارد؛ اما بیشتر مردم تنها خود را به زمان کنونی دلبسته نشان می‌دهند. اگر نیروی بیشتری به سوی آن پندار به کار گرفته شود و صادقانه برای پیوستن به آن کوشش به عمل آید جامعه‌ی ما تعادل خود را بازخواهد یافت. کار و کوشش ثمربخش تر و سودآور تر خواهد بود و زندگی ما از ارزش بیشتری برخوردار خواهد شد.

ما باید برای بنا نهادن سازنده‌ترین و پایدارترین محیط ممکن در آینده تصویری در ذهن داشته باشیم. ما باید پیشروی به سوی آن آینده را از هم اکنون آغاز کنیم.

دانشکده‌ی حکومت و مدیریت ماتسوشیتا زاییده‌ی تصور ذهنی من از یک آینده‌ی واقعاً روشن و تابناک برای ژاپن است. برآمد و حاصل پندار ذهنی من روشن نیست؛ اما اعتقاد دارم تا زمانی که از رهبرانی توانمند برخورداریم آینده‌ای درخشان در پیش خواهیم داشت.

کارل مانهایم

مانهایم به وضوح تحت تاثیر نظرات وبر در زمینه‌ی منطق عقلی بوده و کوشیده است وجه تمایزی بین تعقل جوهری و تعقل ابزاری ارائه دهد. او تعقل ارزشی یا جوهری را عمل ذهنی می‌داند که با بصیرت و آگاهی روابط بین وقایع را در موقعیت‌های معین آشکار و روشن می‌سازد. به عبارت دیگر، تعقل جوهری عبارت است از عمل اندیشه‌ی انسانی که بر روابط موجود بین وقایع در یک موقعیت معین پرتو می‌افکند، به آدمی قدرت قضاوت و داوری می‌بخشد و آزادی او را متبلور و محقق می‌سازد. این نوع تعقل به انسان قدرت انتخاب می‌دهد و او را موجودی مستقل و صاحب امتیاز می‌سازد. همچنین این نوع تعقل اساس و پایه‌ای را

برای زندگی توام با مسئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی فراهم می‌آورد. در مقابل، تعقل ابزاری تعقلی است که در هر عمل و رویدادی به دنبال هدفی خاص است و نتیجه و فایده‌ای را دنبال می‌کند.

مانهایم معتقد است که تعقل ابزاری انسان را از توانایی‌های داوری و شناخت محروم می‌سازد و قدرت انتخاب و اختیار را از او سلب می‌کند و بدین علت، در زمینه‌ی اخلاق ضایعه‌آفرین است. او با توسعه‌ی صنعت و سازمان، توانایی نقد و قضاوت انسانی را در حال نزول می‌بیند. در جوامع اولیه اگر تعقل ابزاری وجود داشت، در دایره‌ی محدودی عمل می‌کرد؛ اما در دنیای جدید و عصر ما این نوع تعقل تمامی زندگی را احاطه کرده است و برای انسان امروز هیچ راهی جز وانهادن اختیار و قدرت به جای نگذاشته است. اختیار تعبیر و تفسیر و داوری در مورد وقایع از انسان سلب شده و وی آنچه را در این زمینه‌ها بر اساس تعقل ابزاری به وی القا می‌کند انجام می‌دهد. مانهایم مدعی است که در عصر ما توسعه‌ی تکنیکی و اقتصادی با نزول اخلاقیات همراه است و این امر، غفلت ارزشی را در مقابل تعقل ابزاری نشان می‌دهد (الوانی، ۴۰۰: ۱۳۷۸-۳۹۹).

آبراهام مازلو

اعتقاد ما بر این است که قوی‌ترین احتیاج افراد تعیین‌کننده‌ی نوع رفتار آنها در لحظات خاص است. بنابراین ادراک مدیران از مهم‌ترین احتیاجات افراد، از اهمیتی خاص برخوردار است.

طرح جالبی که در تشریح قدرت احتیاجات معین ما را بازی می‌کند به وسیله‌ی آبراهام مازلو تکوین شده است. طبق نظریه‌ی او به نظر می‌رسد که احتیاجات بشری در قالب سلسله‌مراتبی منظم قرار گرفته باشد که در (شکل ۹۹) به تصویر درآمده است:



سلسله مراتب نیازهای مازلو

احتیاجات فیزیولوژیک در رأس سلسله مراتب نیازها نشان داده شده است؛ زیرا این گونه احتیاجات از بالاترین قدرت برخوردارند مگر آن که تا حدودی ارضا شوند. نیازهای اصلی انسان، نیازهایی هستند که او را زنده نگه می‌دارند که غذا، لباس و پناهگاه از آن جمله‌اند. تا زمانی که این احتیاجات اساسی تا آن حدی ارضا نشوند که انسان بتواند ماشین بدنش را به کار بیندازد بیشتر فعالیت‌های او احتمالاً در همین سطح است و بقیه فعالیت‌های دیگر نیز انگیزشی ایجاد نمی‌کند.

پس از ارضای آن‌ها، سطوح دیگر نیاز اهمیت پیدا می‌کنند و بر رفتار شخص مسلط می‌شوند. در مرحله‌ی بعد نیازهای ایمنی اهمیت می‌یابند که آن‌ها عبارتند از: نداشتن ترس از خطرات جانی و محرومیت از نیازهای اولیه فیزیولوژیک. بعد از آن، نیاز اجتماعی نمایان می‌شود و انسان می‌کوشد با دیگران ارتباط معنی‌دار برقرار کند. پس از آن که نیاز افراد به تعلق داشتن برطرف شد، معمولاً آن‌ها می‌خواهند که بیش از عضوی از اعضای گروه خود باشند. از آن پس احساس می‌کنند که به احترام نیاز دارند. هم احترام به خود و هم بازشناسی به وسیله‌ی دیگران. ارضای این نیازها حس اعتماد به نفس، حیثیت، قدرت و تسلط به

خویشتن را ایجاد می‌کند. مردم به فکر می‌افتند که بی‌خاصیت نیستند و می‌توانند در محیط خویش تأثیر بگذارند.

آنگاه که نیاز به احترام به قدر کافی ارضا شد، احتیاج به خودشکوفایی قدرت می‌گیرد. خودیابی یا خودشکوفایی، یعنی به حداکثر رساندن توانایی شخص؛ حالا این توانایی هرچه می‌خواهد باشد. به اعتقاد *مازلو*، آن‌چه انسان می‌تواند بشود باید بشود. بنابراین ابراز وجود معنی‌اش آن است که هر کس هرچه می‌تواند بشود، بشود.

لازم به ذکر است سلسله‌مراتبی که *مازلو* گفته، همیشه بر اساس یک الگو پیش نمی‌رود. البته منظور او این نیست که این سلسله‌مراتب کلی است. نظر او این است که نمونه‌ای نشان دهد که بیشتر اوقات به کار آید. ضمناً *مازلو* به این مطلب نیز آگاه است که در این گرایش کلی استثنا نیز وجود دارد؛ مثلاً رهبر فقید هند، *مهاتما گاندی* چه بسیار که احتیاجات فیزیولوژیک و جسمی خود را زمانی که برای آزادی هند از قید انگلیس تلاش می‌کرد، فدای ارضای احتیاجات دیگر کرد؛ یعنی آن روزهای تاریخی که *گاندی* هفته‌ها به خاطر اعتراض به بی‌عدالتی‌های دولت بدون غذا سر کرد، کار او در حد شکوفایی بود. در حالی که دیگر احتیاجاتش هم ارضا نشده بود. در کل نظریه‌ی *مازلو* الگویی است که امکان دارد در پیش‌بینی رفتار بر پایه‌ی احتمال قوی یا ضعیف مورد استفاده قرار گیرد.