



# نقشهای دهگانه

## مدیران ارشد در سازمانها

از: دکتر ایرج سلطانی

### مقدمه

به طور منطقی قسمت اعظم فعالیت مدیران ارشد سازمانها بایستی صرف کارهای راهبردی، آینده‌نگری و ایده‌سازی و فعالیتهایی از این دست شود تا سازمانها همواره زنده و پویا در ارتقای بهره‌وری گام بردارند.

در این زمینه شواهد موجود در سازمانهای دولتی بیانگر این است که اکثر مدیران ارشد خواسته یا ناخواسته بیش از حد درگیر امور اجرایی و جزئی شده و کمتر فرصت پرداختن به امور زیربنایی سازمان و یا حداقل امور زیربنایی حوزه کاری خود را دارند. لازم است در این راستا بررسیهای گسترده‌ای انجام و راه‌کارهایی تدوین شود تا بستر لازم برای پرداختن به مسائل زیربنایی فراهم گردد. در این ارتباط دلایل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در امور اجرایی و جزئی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی بررسی شده است که بررسی از طریق تدوین پرسشنامه و نظرخواهی از ۳۵ نفر از مدیران ارشد انجام گردیده است. در این مقاله سعی بر آن است ضمن یادآوری نقشهای مدیران ارشد، نتایج بررسی درخصوص دلایل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در امور جزئی و اجرایی ارائه شود.

### نقشهای دهگانه مدیران ارشد سازمانها

مدیران ارشد سازمانها به لحاظ نقشی که در سیاستگذاری دارند می‌بایست بنابراین فعالیتهای خود را در راستای نقشهای زیر سوق دهند:

#### ۱- نقش سیاستگذاری

درگیر شدن در طراحی هدفها و سیاستگذاریها در سازمان و دخالت برای پیاده کردن آنها، یکی از وظایف مهم مدیران ارشد

سازمانهاست اعم از اینکه این سیاستگذاری مستقیماً توسط خود مدیر صورت گرفته باشد یا از سطوح بالاتر رده‌های پایین سازمان پیشنهاد شود.<sup>(۱)</sup> مدیران ارشد سازمانها بایستی از طریق طرح سیاستگذاری، سایر مدیران و کارکنان را از مراحل آغاز سیاستگذاری درگیر سازند. سیاستگذاری مدیران ارشد به این معنی نیست که خودشان تمام امور مربوط به سیاستگذاری را انجام دهند بلکه بایستی سایرین را نیز در فراگیری برنامه‌ریزی استراتژیک دخالت دهند در غیر این صورت مدیریت کلان سازمان نمی‌تواند ادعا کند که توانمندی سیاستگذاری را در سطح مطلوب دارد.<sup>(۲)</sup>

#### ۲- نقش فرهنگ‌سازی

تمد و جدیت گروه مدیران رده بالای هر سازمان به اجرای استراتژی و اتخاذ تصمیمات ضروری برای تغییر، نقش بسیار مهمی در توسعه و تغییر فرهنگ سازمان خواهد داشت.<sup>(۳)</sup> رهبران سازمانها می‌توانند فرهنگها و ارزشهایی را برای سازمان خود به وجود آورند، آنها را تغییر دهند یا تایید و تقویت کنند. معمولاً مدیران عالی و ارشد سازمان همان رهبران فرهنگی هستند که ارزشها را خلق می‌کنند و تصویری از آنچه سازمان باید باشد در ذهن خود دارند و همین تصویر، خالق ارزشهای مهم برای سازمانها می‌شود.<sup>(۴)</sup> مدیران ارشد سازمانها بایستی از طریق مدیریت نهادی فرهنگ‌سازی کنند. یک مدیر نهادی از علائم و نشانه‌هایی استفاده می‌کند که بر ارزشهای سازمان اثر می‌گذارد. مدیران نهادی از طریق تجسم بخشیدن به ارزشهای سازمانی می‌کوشند تا ارزشهای اخلاقی و فرهنگی را تحت تاثیر قرار

دهند و سعی می‌کنند تا خود نمونه‌ای عالی از ارزشهای سازمانی باشند و با کارها و اعمال خود آن را به اثبات می‌رسانند.<sup>(۵)</sup>

#### ۳- نقش آرمان‌سازی

از آنجایی که آرمانها همواره راهنمای عمل سازمانها هستند مدیران ارشد سازمانها بایستی برای سازمان آرمان‌سازی کنند تا فعالیتهای و انرژی سازمان در جهت مطلوب قرار گیرد. آرمان‌سازی یعنی اینکه برای سازمان همواره یک وضوحیت مطلوب چندبعدی تعریف کنیم و همگان را متوجه آن سازیم. دمیدن روح امید و انگیزه تلاش در کارکنان سازمان در گرو طراحی آرمانهای سازمانی است. آرمان به‌عنوان یک چراغ راهنما، نقش گشایی دارد. بنابراین مدیران ارشد سازمانها بایستی تفکر آرمان‌گرایی را در سازمان حاکم سازند.

#### ۴- نقش آینده‌نگری

در سازمانهای امروزی پیش‌بینی آینده به سبب تاثیرات دو عامل عمده اهمیت حیاتی دارد که عبارتند از:

الف: شدت گرفتن دگرگونیهای فنی، اقتصادی و اجتماعی که برنامه‌های درازمدت را ضروری می‌سازد؛

ب: اگر می‌خواهیم محصول دگرگونی را فردا در دست بگیریم، بذر آن را امروز باید بپاشانیم.<sup>(۶)</sup>

پسچینگی محیط سازمانها رشد سریع جوامع، تحولات مختلف و سیستمی شدن نهادهای جوامع و گسترش نیازهای مردم ایجاب می‌کند که از آینده‌نگری بهره زیادی گرفته شود

زیرا هدف آینده‌نگری کسب آگاهی درباره حوادث نامفهوم است که احتمالاً در آینده رخ خواهد داد. بدینوسیله (مدیران ارشد) بایستی با بررسیهای منطقی و تحلیل اطلاعات موجود، با علم و آگاهی به استقبال آینده بروند. در واقع آینده‌نگری علم و هنری است که با بکارگیری اطلاعات تاریخی و شیوه‌های کمی و کیفی، آینده را مورد تحلیل قرار می‌دهد. سازمانهای بزرگ امروزی به نحوی سعی در بهره‌گیری از آینده‌نگری در برنامه‌ریزیهای خود دارند، زیر تغییرات و تحولات فزاینده و سریع محیطی موجب شده است تا مدیران در جوی نامطمئن کار کنند. در چنین شرایطی این مدیران (ارشد) هستند که ترجیح می‌دهند علی‌رغم امکان نادرست بودن نتایج حاصل از آینده‌نگری، به حدسه‌های عالمانه درباره آینده سازمان خویش متوسل شوند که طبقاً از حدسه‌های غیرعلمی

به مراتب با ارزش تر است. (۷)

#### ۵ - نقش فکر آفرینی

مقدمه کارآفرینی فکرآفرینی است و برای ایجاد کالا و خدمات جدید و استفاده مطلوب از امکانات نیازمند بیشتر و کیفی تر فکرکردن هستیم. مدیران ارشد سازمانها بایستی بیشتر فکرکردن را برای کل سازمان فراهم سازند. ایجاد روحیه تفکر و اندیشه ارزشمندترین سرمایه هر سازمانی است و انسان توسعه یافته دائماً برای بهبود کار خود فکر می کند. فکرکردن در سازمان بایستی تبدیل به یک ارزش شود و این ارزش زمانی نهادینه می شود که مدیران ارشد سازمانها هم خودشان فکر کنند و هم دیگران را به تفکر عادت دهند. از طریق فکرآفرینی می توان به خلاقیت و نوآوری رسید. کارآفرینی و ساختن، چیزی ارزشمند از هیچ است و فرایند ایجاد و دستیابی به فرصتها و دنبال کردن آن بدون توجه به منابعی است که در حال حاضر در دست داریم (۸). باین وصف از طریق تفکر می توان از هیچ، چیز جدیدی ساخت و ارائه کرد و بطور کلی مدیران ارشد سازمانها بایستی اهداف، مأموریت سازمان را با منبع لایتنهای فکر کارکنان گره بزنند که در این صورت سازمان چیزی کم نمی آورد.

#### ۶ - نقش بحران ستیزی

سازمانها خواسته یا ناخواسته با بحرانهای مختلفی روبرو می شوند. مدیران ارشد سازمانها بایستی طوری ابغای نقش کنند که اولاً زمینه های به وجود آمدن بحران را از بین ببرند و ثانیاً در صورت بروز بحران به شکل منطقی آن را به نفع سازمان حل و فصل کنند.

معمولاً در شرایط بحرانی سازمان نیاز به این دارد که عده ای خط شکن بحران باشند و بقیه نیز همکاری و همدمی کنند. نقش خط شکنی در بحران به عهده مدیران ارشد سازمانها است. مدیران ارشد با هوشیاری آینده نگری، جستجوگری در محیطه، خونسردی، تقویت جسارت و... می توانند نقش بحران ستیزی را در سازمان به خوبی عملی کنند.

#### ۷ - نقش نظریه پردازی

یکی از کسارهای مدیران ارشد سازمانها نظریه پردازی در زمینه مسایل مختلف سازمانها است. درگیر امور اجرایی و جزئی شدن موجب غفلت از پرداختن به مسایل اساسی می گردد. نظریه پردازی موجب می شود که فرد جنبه های کلی امری را درک کند، به هدفهای درازمدت توجه نماید و تعمیم های فرضیه استنتاجی خلق

کند (۹). اشخاصی که دارای ذهن فلسفی (نظریه پردازی) هستند پس از دسترسی به مدارک و دلایل معین آنها را در یک طرح یا زمینه ای قرار می دهند تا ببینند این مدارک و دلایل چه جهانی را روشن می سازند. منظور از نظریه پردازی یعنی اینکه خود را صرفاً محکوم امور محسوس نسازیم بلکه قوه خلاقه ذهن را به کار بیندازیم تا بهتر امور محسوس را دریابیم (۱۰). نظریه پردازی در مدیران ارشد موجب می شود که این دسته از مدیران بتوانند قدرت جمع بندی فعالیتهای سازمان، گزارش دهی، خلاصه سازی را در دیگر کارکنان ایجاد و تقویت کنند.

#### ۸ - نقش حمایت گری

مدیران ارشد سازمانها گرچه خود نیاز به حمایت دارند ولی در عین حال بایستی حمایت کنندگان قوی از کارکنان باشند. نقش حمایتی مدیران ارشد فضای امن سازمانها را فراهم می سازد و بسیاری از تنشها و فشارهای شغلی و سازمانی را می گاهد. وقتی کارکنان سازمان احساس کنند مورد حمایت مدیران ارشد قرار می گیرند حداکثر توان فکری، ذهنی تخصصی و جسمانی خود را در اختیار اهداف و مأموریت سازمان قرار می دهند.

#### ۹ - نقش اخلاق پروری

ارزشهای اخلاقی تعیین کننده معیارهای مثبت و منفی رفتارها هستند. اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی می شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار

مشخصات نمونه مورد بررسی

میزان و تعداد		تعداد و میزان	
مدیران ارشد	۳۵ سال		
متوسط سن	۴۳ سال		
متوسط سابقه کار	۲۰ سال		
میزان تحصیلات	۸۳٪ لیسانس	۱۴٪ فوق لیسانس	۳٪ دکتری

#### ۲ - نتایج بررسی

نتایج به دست آمده از بررسی در خصوص علل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در کارهای جزئی و اجرایی در دو مقوله به شرح جداول بعد جمع بندی شده است.  
الف: نتایج به دست آمده از قسمت سئوالات چند گزینه ای پرسشنامه نظرخواهی؛  
ب: نتایج به دست آمده از قسمت توضیحی پرسشنامه نظرخواهی.

نمی گیرند. اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم گیری و رفتار (در رابطه با درست یا نادرست بودن آنها) مدیران را راهنمایی می کند. موضوع مسئولیت اجتماعی در گستره همین مطلب قرار می گیرد و به تعهدات مدیریت مربوط می شود، یعنی به هنگام تصمیم گیری، مدیران ارشد باید به گونه ای عمل کنند که به خیر و صلاح خود و سازمان باشد (۱۱) و در این صورت سازمان با سرمایه عظیمی

روبرو می شود که تک تک کارکنان آن به خیر و صلاح سازمان و خود تصمیم می گیرند.

۱۰ - نقش سلسله مراتب سازمانی در تصمیم گیری یکی از جنبه های مهمی که باید در بررسی و طراحی نظام تصمیم گیری مورد توجه قرار گیرد میزان اهمیت تصمیمات اتخاذ شده در سلسله مراتب سازمانی است. وقتی سلسله مراتب سازمانی در تصمیم گیری رعایت نشود برخی تصمیمات کم اهمیت در رده های بالای سازمان و برخی تصمیمات با اهمیت نیز در رده های پایین سازمان اتخاذ می شود. وقتی تصمیمات مهمی در رده پایین سازمانی اتخاذ شود، معمولاً آن رده سازمانی اطلاعات کافی برای اتخاذ آن تصمیم را ندارد و به این ترتیب ممکن است تعهداتی نامناسب و فراتر از حوزه مسئولیت خود برای مجموعه ایجاد کند. برعکس وقتی تصمیمات کم اهمیت در رده های بالا اتخاذ می شود، وقت محدود مدیران رده بالا با تصمیمات کم اهمیت پر می شود و فرصت برای پرداختن به تصمیمات و مسائل مهم تر کمتر می شود. (۱۲) بنابراین مدیران ارشد بایستی با فرایند مناسبی، اهمیت و سطح تصمیمات را با رده سازمانی تنظیم کنند.

#### بررسی میدانی دلایل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در کارهای اجرایی و جزئی

##### ۱ - مشخصات نمونه مورد بررسی

نظرخواهی پیرامون موضوع از مدیران ارشد یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی بوده که مشخصات کلی آنها در جدول زیر آمده است:

الف :

دلایل درگیری پیش از حد مدیران ارشد سازمان در امور اجرایی و جزئی که در پرسشنامه چندگزینه‌ای علامت‌گذاری شده است.

ردیف	متن سؤال	کاملاً درست و درست است	تا حدی درست است	کمی درست است	اصلاً درست نیست
۱	اینکه واحدهای مختلف سازمان وظایف مربوط به خود را به خوبی و به موقع انجام نمی‌دهند و برای پیشبرد کارهای واحد خود مجبور به پیگیری هستند، زمینه را برای درگیر شدن پیش از حد در کارهای اجرایی فراهم کرده است.	۶۸٪	۱۷٪	۱۲٪	۵٪
۲	کامل و کافی نبودن مهارت تصمیم‌گیری در زیردستان موجب درگیر شدن پیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۳۷٪	۲۵٪	۲۳٪	۱۳٪
۳	مراجعات بی‌مورد ارباب رجوع موجب درگیری پیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۳۱٪	۱۷٪	۳۷٪	۱۳٪
۴	مسئولیت‌گریزی زیردستان و سطوح مختلف سازمان در انجام امور محوله موجب درگیری پیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۲۹٪	۳۱٪	۲۵٪	۱۲٪
۵	اینکه کارکنان تحت سرپرستی دائماً در انجام امور محوله کسب تکلیف می‌کنند موجب درگیری پیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۲۵٪	۳۲٪	۲۹٪	۱۱٪
۶	عدم اطلاع از مسئولیتها، خط‌مشی‌ها و آیین‌نامه‌ها در سطوح مختلف سازمان موجب درگیری پیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۲۳٪	۱۱٪	۲۹٪	۳۷٪
۷	نرس و نگرانی از انجام نادرست کارها توسط زیردستان موجب درگیر شدن پیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۲۰٪	۲۹٪	۳۷٪	۱۳٪
۸	متمرکز بودن تصمیم‌گیریها موجب درگیر شدن پیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۱۷٪	۲۵٪	۱۶٪	۴۰٪
۹	کافی نبودن و یا عدم امکان تفویض اختیار به زیردستان موجب درگیری پیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۲۳٪	۲۰٪	۲۰٪	۳۷٪

ص ۲۳۹.

۲ - هانی مینتروبر و ولفگانگ پروپ، و آیا شما یک استراتژیست هستید یا فقط یک مدیر» ترجمه علی - مفتخر، فصلنامه مطالعاتی مدیریت، شماره ۲۸ زمستان ۷۱ ص ۲۱.

۳ - سید محمود، حمیشی، مدیریت استراتژیک (راهبردی)، تهران: موسسه کار و تامین اجتماعی، ۱۳۷۷، ص ۷۰.

۴ - ریچاردال دفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی، پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی - جلد دوم ۱۳۷۲، ص ۶۵۱.

۵ - همان منبع، ص ۶۷۷.

۶ - میشل، گرده، از پیش‌بینی تا چشم راهبردی، مترجم، محمدرضا صالح‌پور، مجله برنامه و بودجه، شماره ۱۱، اسفندماه ۷۵، ص ۱۲.

SULLIVAN, WILLIAM G. AND CLAY COMB, W.W. FUNDAMENTALS OF FORE CASTING RESTONE VIRGINIA. PRENTICE- HALL, 1988. P1.

۷ - سید جمال‌الدین طیبی، جایگاه آینده‌نگری در برنامه‌ریزی آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، بهار ۷۴ شماره ۹، ص ۴۲.

۸ - محمود، احمدپور، گارآفرینی، استراتژی مناسب برای افزایش بهره‌وری، مجله تدبیر، آبانماه ۷۶، شماره ۷۷، ص ۳۱.

۹ - فیلیپ، جسی اسمیت، ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی، ترجمه محمدرضا بهرنکی، تهران: مترجم، ۱۳۷۰، ص ۷۷.

۱۰ - علی، شریتمداری، اصول تعلیم و تربیت، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۶۹، ص ۴۳.

۱۱ - ریچاردال، دفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، جلد دوم، ۱۳۷۲، ص ۶۲۰.

۱۲ - علینقی، مشایخی، نظام تصمیم‌گیری و عوامل مهم در شناخت و بهبود آن، مجله تدبیر، شماره ۵۲، مردادماه ۷۴، ص ۱۶.

● دکتر ایرج سلطانی: مدرس دانشگاه و رئیس امور کارکنان شرکت فولاد مبارکه

ه‌لایل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در کارهای اجرایی و جزئی که بصورت توضیحی عنوان شده است.

ردیف	ه‌لایل عنوان شده	فراوانی
۱	نیودن وجدان کاری مطلوب در کارکنان	۷
۲	عدم آگاهی زیردستان از شرح وظایف	۶
۳	وجود جلسات متعدد و پی‌درپی و غیر ضروری	۶
۴	احمال نظر و سابقه‌های شخصی به جای اجرای دستورالعملها و آیین‌نامه‌ها	۵
۵	عدم اطمینان از انجام کارهای ارجاعی در زمان معین شده	۵
۶	مراجعات برنامه‌ریزی نشده	۴
۷	عدم پایداری برخی از افراد به تعهداتی که در مقابل دریافت حقوق دارند	۴
۸	اجبار به پاسخگویی به معترضین و وجود سیاست واهی نگهداشتن ارباب و رجوع و معترضین	۴
۹	مشکلات اقتصادی شرکت	۴
۱۰	وجود مراجع تصمیم‌گیری متعدد و موازی	۳
۱۱	مشخص‌نیودن اولویتهای کاری در سازمان	۳
۱۲	عدم وجود روابط روان در بین قسمتهای مختلف شرکت	۳
۱۳	مکانیتهای بیش از حد غیر ضروری	۳
۱۴	بررسی دهایی پیمانکاران به خاطر مسائل مالی و قراردادی	
۱۵	آراه کارهای برنامه‌ریزی نشده از سایر قسمتها	
۱۶	مناسب نیودن چارت سازمانی	
۱۷	عدم همکاری بعضی از نهادهای بیرون از سازمان	
۱۸	انتظار بیش از حد کارکنان برای برآورده شدن نیازهای آنها	
۱۹	انتظار مدیریت عالی سازمان از مدیران در خصوص اطلاع از کلیه امور تحت سرپرستی	
۲۰	تداخل وظایف و مسئولیتهای در سازمان	
۲۱	حجم زیاد کار و لزوم پیگیری آنها	
۲۲	نیودن نیروی انسانی با مهارت کافی و مطلوب	
۲۳	وجود تغییرات زیاد در تصمیمات سازمان	
۲۴	تهیه گزارشهای مکرر و غیر ضروری	
۲۵	وجوسود روحیه کسب تکلیف و مسخیم‌کاریهای غیر ضروری در کارها و اقدامات	

نتیجه‌گیری

قسمت اعظم وقت مدیران ارشد سازمانها بایستی صرف امور زیربنایی و محوری در حوزه کاری آنها شود که این امور محوری تحت عنوان نقشهای دهگانه مدیران ارشد تبیین شد. در این راستا عواملی موجب درگیر شدن بیش از حد مدیران ارشد در کارهای جزئی و اجرایی می‌شود که در یک بررسی پرسشنامه‌ای بعضی از این

عوامل شناسایی گردید که در متن مقاله آورده شده است و مدیران ارشد سازمانها می‌توانند ضمن آگاهی‌تدابیری ببیندیشند که از درگیری بیش از حد آنها در کارهای جزئی و اجرایی کاسته شود.

منابع و مأخذ

۱ - عیباد... جاسسی، اصول و مبانی مدیریت، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۰.