

روانشناسی سازمانی و طرحهای نوین مدیریتی

نویسنده: کارول لامورو
مترجم: الهه رضوی

مقاله‌ای که می‌خوانید ترجمه چهارمین مجت از سلسله مقالاتی است که در فصلنامه روانشناسی اروپا به چاپ رسیده و گزارش، انتشار آن‌ها را تحت عنوان «اروپا در جستجوی مدیریت اروپائی» از شماره ۳۷ خود آغاز کرده است.

در این مقاله که نویسنده آن کارول لامورو استاد روانشناسی سازمانی و مدیر برنامه آموزشی کارشناسی ارشد دانشگاه کبک مونترال است، ویژگیهای نوین سازمانی، و نقشی که روانشناسان سازمانی می‌توانند در طراحی و اجرای طرحهای جدید مدیریت ایفاء کنند بررسی می‌شود.

کارول لامورو از جمله صاحب نظرانی است که معتقد است سازمان سیستمی با هویتی یگانه است که ضمن احترام نهادن به شخصیت افراد درستی انسجام و انسجام هرچه بیشتر ساختارهای خود می‌باشد. چنین سیستمی افراد را در اداره امور و تصمیم‌گیری شرکت می‌دهد و آنها را مسؤولیت‌پذیر و خود مختار بار می‌آورد.

شرکتها و مؤسسات کانادایی (کبک) به منظور رویارویی با مشکلات و پیچیدگیهای بازار تجارت، دگرگونیهای پرشتاب تکنولوژیکی و مسؤولیتهای اجتماعی ناشی از آن، درصدد برآمده‌اند که در انسجام و همبستگی هرچه بیشتر اعضاء خود بکوشند و تمامی نیروها و منابع درونی خود را در راستای نیل به این اهداف بسیج کنند.

هم اکنون شمار زیادی از مدیران مؤسسه‌ها و کارخانه‌های مختلف به این فکر افتاده‌اند که با پذیرش و کاربرد سیستم‌های نوین مدیریت، و در نتیجه ایجاد تغییرات بنیادین سازمانی، خود را برای پاسخگویی به نیازهای روز مهیج کنند از همین رو به مشاورین سازمانی و متخصصین طرح و توسعه روی آورده‌اند تا با استفاده از تجارب آنها طرحهای نظری جدید را در زمینه مدیریت، به ویژه مدیریت منابع انسانی، به اجراء در آورند.

اگر از دیدگاه تاریخی به موضوع بنگریم درمی‌یابیم که علوم رفتارشناسی در شکل‌گیری چنین طرحهایی دخالت مؤثر داشته‌اند. از این

رو پذیرش آنها و به اجراء در آوردنشان، از روانشناس سازمانی همچون دیگر اعضاء سازمان، هوشیاری، شایستگی و نوآوری بیشتری را می‌طلبد.

● ● ●

امروزه، دنیای کار و تجارت در کبک با شرایط اقتصادی-اجتماعی بیش از پیش آشفته‌ای روبرو است. پیچیدگی روزافزون بازارهای تجاری، شتاب سرسام‌آور تغییرات تکنولوژیکی و مسؤولیتهای اجتماعی و محیط‌زیستی ناشی از آن، نمونه‌هایی از کارازهای هستند که هم اکنون سازمانها خود را با آنها رویاروی می‌بینند و به منظور پیروزی در این کارازها در پی یافتن روشهایی می‌باشند که به انکاء آنها بتوانند تمامی نیروها و منابع خود را بسیج کنند و در راستای نیل به این هدف لزوم انسجام و همبستگی میان تمامی اعضاء سازمان را بیش از پیش حس می‌کنند.

در نتیجه گفتگوهایی که با مدیران بسیاری از شرکتها داشته‌ام به این نکته پی بردم که ایجاد همبستگی و انسجام میان اعضاء سازمان یکی از مشکل‌ترین مسائلی است که پیش روی آنها قرار دارد. چراکه بسیاری از کارکنان با بدبینی به این قبیل تغییرات می‌نگرند و چون ضرورت آن را در نمی‌یابند، همکاری لازم را هم نشان نمی‌دهند.

یکی از دلایل این کارشکنی‌ها عدم باور آنها نسبت به خود و نقشی است که می‌توانند در جریان این تغییرات بر عهده گیرند. تمامی این دلایل موجب می‌شود که آنها با بی‌رغبتی طرحهای جدید مدیریتی را بپذیرند و آشکارا، یا مودبانه کوششهای مدیریت را خنثی سازند. با این حال مدیران بیش از پیش به این حقیقت پی می‌برند که فرآیندها و ساختارهای سنتی سازمانی نه تنها برای حل مشکلاتی که از خارج به سازمان تحمیل می‌شوند مناسب نیستند، بلکه امکان بسیج عناصر داخلی سازمان در قبال این دشواریها را نیز از دست داده‌اند. از این رو بسیاری از آنها درصدد برآمده‌اند تا با اجراء طرحهای نوین

مدیریتی شیوه‌های اداره امور را دگرگون سازند.

عدم کارآیی نگرشهای سنتی از یک سو، و موفقیت‌آمیز بودن طرحهای جدید مدیریتی در بسیاری از مؤسسه‌ها از سوی دیگر موجب شده است که گردانندگان شرکتها، کارخانه‌ها و مؤسسه‌ها، به پیاده کردن آنها در فضای کاری خود گرایش پیدا کنند. به همین جهت مدیران این شرکتها روانشناسان و کارشناسان طراحی سازمانی را به همکاری فرا می‌خوانند تا ساختارها و نیز شیوه‌های مدیریتی سازمان آنها را مورد بازنگری قرار دهند و شیوه‌های مناسب را جایگزین آنها کنند.

حال این پرسش مطرح می‌شود که نقش روانشناسان سازمانی (و یا آن‌چنان که در فرانسه مصطلح است روانشناسان کار) در فرآیند این دگرگونیها چیست؟ و چگونه می‌توان روند این تغییرات را آسان‌تر کرد؟ آیا نگرشها و نیز ابزارهایی که در اختیار داریم با نیازهای روز سازمانها همخوانی دارد؟

موضوع مقاله حاضر ارائه تحلیلی جامع حول محور این پرسشها است. لازم به یادآوری است که تحلیل ارائه شده در این مقاله بر پژوهشهای نظری و نیز تجارب عملی در کار با مدیران و دانشجویان رشته مدیریت متکی است.

در این مقاله پس از بررسی اصول بنیادین طرحهای نوین نظری، به مطالعه نقش روانشناسان سازمانی از سه زاویه مداخلاتی می‌پردازیم. این سه زاویه عبارتند از:

- ۱- مداخله در جهت ایجاد دگرگونی در سازمان.
- ۲- مداخله در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و نقش روانشناس سازمانی به عنوان مشاور داخلی.
- ۳- مداخله در آموزش مدیران آینده.

اصول بنیادین طرحهای نوین مدیریتی

طرحهای جدید سازمانی که در محیط‌های پرتنش امروزی به اجراء

درآمده‌اند عمدتاً بر مبنای پنج مقوله شکل گرفته‌اند:

۱- مقوله سیستم باز: سازمان‌ها روز به روز بیشتر به این حقیقت پی می‌برند که عناصر سازمانی در پیوندی چندسویه هستند و تمامی اجزاء و جنبه‌های مختلف سازمان به یکدیگر وابسته‌اند. هرچه سیستم بازتر باشد به سازش و انطباق با محیط خود بیشتر نیاز پیدا می‌کند. از دیدگاه آموزش سازمانی و تئوری اقتضائی^۱ این مفهوم در عمل به تبدیل ساختارهای خشن و کم انعطاف سنتی به ساختارهای نرم‌تر تعبیر می‌شود. برای مثال هم اکنون شاهد هستیم که کوششهای بسیاری در جهت همسازی و هماهنگی فرآیندها و ساختارهای سازمانی و ایجاد همبستگی و انسجام داخلی و تشکیل گروههای متعدد برای تأمین نیازهای آنی و پایدار سازمان انجام می‌شود. در گرایش کنونی مفهوم سیستم باز به تأمین کیفیت کلی^۲ بیشتر نظر دارد تا کیفیت بهینه^۳؛ به علاوه در این نوع گرایش ارضاء خواسته‌های مشتری بیشتر اهمیت یافته است تا تأمین نیازهای مجربان.

۲- هویت سازمان: سازمانها درگیرودار دگرگونی و تحول از یک سو و سازش با محیط خود از سوی دیگر به هویتی واحد و منسجم می‌رسند و درصددند که این هویت را استحکام بخشند. در اینجاست که برداشتهای افراد از فرهنگ سازمانی و فلسفه سازمانی شکل خاص محیط را به خود می‌گیرد و فرهنگ ویژه آن سازمان عمومیت می‌یابد.

۳- احترام به شخصیت اعضاء سازمان: لازم است که اصل احترام به شخصیت تمامی افراد و اعضاء سازمان در ساختارهای سازمان جا بیفتد و به عنوان اصلی خدشه‌ناپذیر پذیرفته شود. اکنون گامهای زیادی در این راستا برداشته شده است، مثلاً ساختارهای سلسله مراتبی کم رنگ شده و تفاوتهای سازمانی ناشی از سیستم‌های استبدادی به حداقل ممکن رسیده‌اند، ارتباطات بیشتر به صورت افقی است تا عمودی، به

وظایف تازه دانشکده‌های مدیریت

طوری که طراحان به هنگام کشیدن

نمودارهای سازمانی به ترسیم نمودارهای ماهواره‌ای شکل^۵ بیشتر گرایش دارند تا نمودارهای هرم‌گونه^۶.

۴- مشارکت: رعایت این اصل موجب می‌شود که اطلاعات در کاملترین شکل ممکن در دسترس تمامی اعضاء و افراد سازمان قرار گیرد، و به طور طبیعی در نقاطی که تصمیم‌گیری ضرورت می‌یابد بیشتر متمرکز گردد... اصل مشارکت از اصولی است که بسیار بر آن تأکید می‌شود و براساس آن اعضاء سازمان بسیار بیشتر از گذشته در متحول ساختن ساختارهای سازمانی مشارکت می‌کنند.

۵- مسؤلیت‌پذیری: سیستم‌های اجتماعی (یعنی افراد و گروه‌ها) بیش از پیش خودمختار می‌شوند. به این معنی که مسؤلیت‌پذیرتر بار می‌آیند تا تمامی نیروها و امکانات خود را برای حل مستقلانه مشکلاتشان به کار گیرند. به همین دلیل نقش‌های سازمانی، انعطاف بیشتری پیدا می‌کنند و براساس افراد و شرایط متحول می‌شوند.

نحوه مداخله روانشناس

اصول طرح‌های نوین نظری از جنبه‌های مختلف با ارزشهای روانشناسی سازگاری دارند و این امری است بسیار طبیعی، چراکه علوم رفتاری به طور تاریخی در شکل‌گیری، رشد و توسعه این طرح‌ها نقش بسیار مؤثری داشته‌اند. لیکن این همخوانی و هماهنگی به این معنی نیست که کار روانشناس سازمانی، آسان و بی‌دردسر است. برعکس، از شواهد موجود چنین برمی‌آید که پذیرش و اجرای این طرح‌ها شایستگی، نوآوری، هوشیاری و روشن‌بینی بیشتری را، هم از اعضاء سازمان و هم از روانشناسان، می‌طلبد. حال بهتر است به موضوع اول بحث یعنی نقش روانشناس سازمانی در ایجاد دگرگونی از سه زاویه مداخلاتی برداریم و ببینیم که روانشناس چگونه می‌تواند این نقش را به نحوی ایفاء کند که مداخله‌اش به بهترین شکل ممکن با نیازهای سازمان‌های نوینی که در شرف پدیدار شدن هستند هماهنگی داشته

باشد؟

اگر به مداخلات او در تغییر سیستم‌های مدیریتی بنگریم متوجه می‌شویم که به کار بردن روش‌های نوین سازمانی بیش از هر چیز تغییر در رفتار با کارکنان را ایجاد می‌کند و دگرگونی‌های مهمی را در شیوه اداره سازمان پدید می‌آورد. هرگاه مدیر یک مؤسسه یا کارخانه به روانشناس مراجعه می‌کند، به طور متعارف معنی آن این است که قصد دارد در مدیریت منابع انسانی سازمان اصلاحاتی انجام دهد. لیکن روانشناس برای اینکه مداخله‌اش کارآ و نتیجه‌بخش باشد باید به خاطر بسیاری دخالت او نه تنها مدیریت منابع انسانی بلکه تمامی جنبه‌های مدیریت را در برمی‌گیرد. مدیری که با قبول طرح‌های نوین، فرآیند ایجاد تحول و دگرگونی را در سازمان خود آغاز می‌کند در واقع یک تصمیم تجاری در جهت کسب سود بیشتر می‌گیرد. توجه به این نکته بسیار ضروری است.

بسیاری از صاحب‌نظران به باورهایی اشاره می‌کنند که روانشناس برای موفقیت در کار خود باید با آنها مبارزه کند. یکی از این باورها برداشت غلط از اصل مشارکت و نیز مسؤلیت‌پذیری است. زیرا کارکنان این اصول را تشریفاتی و القاء شده از بالا می‌دانند، و این باوری است که روانشناس باید قاطعانه با آن برخورد کند. زیرا این طرز تفکر مانع می‌شود که کارکنان و نیز مسؤولین سازمانی این اصول را صمیمانه باور داشته باشند و برای اجرای آنها تلاش کنند.

باری از آنجایی که فرآیند مدیریت تغییر سازمانی، فرآیندی متنوع است، بنابراین در هر مؤسسه و سازمان شکل خاص خود را می‌گیرد و به همین دلیل روانشناس باید در روند مداخله‌اش، نقش‌های متفاوتی را بر عهده گیرد. تجربه به من ثابت کرده است که در برخی مراحل ضروری است که روانشناس باید ضمن دادن پیشنهادها و ارائه راه‌حلهای مختلف که از دانش وی درباره تکنولوژی رشد سازمانی، و نیز شناختش از مؤسسه‌ای که در آن کار می‌کند، مایه می‌گیرد، خود نیز نقشی

فعال و عملی بر عهده بگیرد. به این معنی که به گرفتن تصمیمات و عمل به آنها در جهت آموزش رفتارهای نواصرار ورزد. یکی از ایرادهایی که مدیران به متخصصین رشد سازمانی می‌گیرند عدم اصرار آنها به گرفتن تصمیم لازم در جهت عمل به پیشنهادشان است.

اکنون وقت آن است که به موضوع مداخله روانشناس در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بپردازیم و در این چارچوب نقش روانشناس کار را به عنوان مشاور داخلی سازمان مورد مطالعه قرار دهیم.

«پیرگولگین» چندی پیش به دو نمونه آمریکایی از نقش روانشناس در ایجاد تغییرات سازمانی در زمینه مدیریت انسانی اشاره کرد. نتیجه پذیرش طرح‌های نوین مدیریتی بی‌شک به معنی بایگانی کردن سیستم‌های سنتی مدیریت منابع انسانی و دگرگون شدن نقش روانشناس به عنوان مشاور داخلی سازمان است چند نمونه از این موارد را بررسی می‌کنیم: اولاً بدیهی است که با پذیرش نگرش‌های نوین، نگرش سنتی در تجزیه و تحلیل مشاغل، انتخاب، ارزیابی، ارتقاء، دستمزد و پاداش و چشم‌انداز مشاغل تغییر می‌کند از این پس افراد دیگر با شغل مورد نظر سنجیده نمی‌شوند بلکه استخدام، بیشتر با توجه به ویژگی‌های کارخانه و مؤسسه‌ای انجام می‌شود که در این شرایط بیشتر در جستجوی نوعی شریک است تا کارمند. فرض دیگر این است که آموزش و رشد منابع انسانی اولین قدم در راه ارتقاء منابع انسانی است. سیستم مدیریت منابع انسانی باید به گونه‌ای عمل کند که همه تدارکات لازم برای رساندن اعضاء سازمان به اهدافشان فراهم شده باشد.

چنین سیستمی این قابلیت را دارد که حمایت‌های لازم را از افراد در جهت حل مشکلاتشان به عمل آورد و به حل مشکل آنها بیشتر اهمیت دهد تا رسم نمودارهای رقابتی برای تشخیص برتری افراد و گروه‌های کاری.

ارتقاء منابع انسانی در چنین سیستمی بیشتر کیفی خواهد بود تا کمی و این امر موفقیت سازمان را در افق زمان بیشتر تأمین خواهد کرد. مسئله مدیریت شغلی و نیز مدیریت مشاغل مدیریتی از

موضوعاتی است که توجه افراد و سازمانها را به خود جلب کرده است.

هر چند در خصوص این دو مورد نظریات روشنی ابراز نشده است اما گمان می‌کنیم که مشاغل سازمانی بیش از پیش در جزء جزء خود مشخص و مستقل می‌شوند، و انعطاف‌پذیری بیشتری پیدا می‌کنند. سازمانها باید قاطعانه با عدم انعطافی که از سیستم‌های کهنه باقی مانده است مبارزه کنند. زیرا یکی از کاستی‌های مهم سیستم‌های کهنه مهر زدن به پیشانی افراد و متبحر کردن نقش سازمانی آنهاست. در سیستم‌های نوین برعکس روانشناس باید توانایی‌ها و امکانات درونی افراد را بشناسد و فرصتهای مناسب را برای آنها فراهم کند و از به کار بردن روش‌های سنتی که در جهت ایستاکردن نقش افراد و مکانیکی کردن عملکرد آنها به کار می‌رفته است بپرهیزد.

همسازی با سازمان

نتیجه‌گیری مهمی که از پذیرش طرح‌های نوین مدیریتی حاصل می‌شود تغییر در نقش سنتی روانشناس کار است. پیش از این روانشناس به عنوان کارشناس در سازمان به کار مشغول بود ولی اکنون به عنوان یکی از شرکاء مؤسسه در کارها دخالت می‌کند و همچون آنها نه تنها «پیش‌کنش‌گر»^۷ است بلکه «موضوع»^۸ مطالعه نیز هست و این بدان معنی است که ضمن پیاده کردن مشکلات نوین سازمانی خود نیز از این تغییرات متأثر می‌شود و از این جهت در فرآیند ایجاد دگرگونی‌های تازه خود نیز موضوع مطالعه قرار می‌گیرد. از این دیدگاه انتظار می‌رود که او در تحقق هدفهایی که خود تعیین کرده است با سازمان همساز شود و در راستای دستیابی به آنها کوششهای خود را با دیگر اعضاء سازمان همسو سازد. به این منظور چه بسا لازم باشد که او در یک گروه «چند تخصصی»^۹ کار کند و نه تنها در چارچوب تخصص خود بلکه در بررسی مجموعه مشکلات مربوط به مدیریت دخالت نماید. او ضمن اینکه برای دگرگون ساختن فرهنگ سازمانی فراخوانده شده است باید به اصول شغل خود وفادار باشد و

گرایش از نمودارهای هرم‌گونه به نمودارهای ماهواره‌ای

گسترده‌تری غیر از آن‌چه که در دوره‌های روابط انسانی تدریس می‌شود عرضه کنند؟ یا بهتر نیست این تفکر را در فرآیندها و ساختارهای کلی دوره‌های مدیریت و نیز در بطن فعالیتهای دانشکده‌ها حاکم کرد؟

آیا دانشکده‌های مدیریت، هنوز به این نتیجه نرسیده‌اند که بهتر است مدیریت آموزش^{۱۳} را بیشتر مورد نظر قرار دهند تا تغییر در برنامه‌های آموزشی را؟ آیا بهتر نیست برنامه‌های آموزش گروهی را در کنار آموزش فردی تقویت کنیم و به افراد اجازه دهیم که فرآیند بازخورد^{۱۵} و حل مشکلات را در شرایط واقعی تجربه کنند؟ احتمالاً پدید آوردن چنین تغییراتی در برنامه‌های دانشکده‌های مدیریت با مقاومت و مخالفت بسیاری از اساتید و نیز مدیران مواجه خواهد شد لیکن روانشناسان سازمانی در مبارزه برای جا انداختن این گونه تغییرات می‌توانند نقش رهبری را بر عهده بگیرند و با اقدامات خود مسیر جریان را به نفع این دگرگونیها عوض کنند.

نتیجه‌گیری

به گمان ما، روانشناسی سازمانی مأموریت یافته است که در اجرای طرحهای نوین مدیریتی فعالانه شرکت کند. روانشناسی سازمانی باید برای موفقیت در این زمینه به مهارت‌های فعلی خود، استعداد نوآوری، پیش‌کنش‌گری^{۱۶}، رهبری، و کار درگروه‌های چند تخصصی را نیز بیفزاید. در این صورت است که فعالیتهای او در همراهی با مدیریت برای ایجاد تغییرات ساختاری ثمربخش‌تر خواهد بود و نیز در توسعه و جا انداختن این برنامه‌ها و ابزارهای نوین مدیریت منابع انسانی پیروزی بیشتری به دست خواهد آورد هر چند که بحث ما در این مقاله مربوط به نقش مداخله‌گرانه روانشناس سازمانی است، اما اهمیت پژوهش در روانشناسی سازمانی را نباید نادیده گرفت، برعکس ما بر این باوریم که پژوهشگران علوم رفتاری قادرند دانش مدیریت را گسترش و تازگی بیشتر بخشدند و نه تنها در زمینه مسائل مربوط به

دوازده تن از مدیرانی که از آن‌ها در مورد برنامه‌های آموزش این دانشکده نظرخواهی شده است از وجود روحیه خودمداری^{۱۲} و رقابت‌جویی^{۱۳} در نزد فارغ‌التحصیلان این دانشکده شکایت کرده‌اند. در حالی که مؤسسه‌ها و کارخانه‌ها اکنون به افراد واقع‌بین نیاز دارند که دارای روحیه همکاری متقابل، خصیصه انعطاف‌پذیری و ذهنی باز باشند. اکنون داشتن روحیه کار گروهی برای کارشناسان علم مدیریت به امری

مدیریت وظیفه دارند که در فرآیند این دگرگونیها فعالانه شرکت کنند.

لیکن برنامه‌نویسان این دانشکده‌ها با توجه به شیوه‌های کهنه‌ای که به کار می‌گیرند قادر نیستند دید دانشجویان خود را در از مدت گسترش دهند. آنها به اندیشه خلاق کمتر بها می‌دهند و رشد مهارت کار در گروه و برقراری ارتباطات بین فردی را کمتر در برنامه درسی خود می‌گنجانند. دانشجویان قدیمی این دانشکده‌ها خط‌پذیر نیستند و

کوشش کند ضمن رعایت این اصول نیازهای سازمان را نیز در نظر گیرد. از جمله مسائلی که روانشناس به عنوان مداخله‌گر در سیستم مدیریت منابع انسانی باید با آن برخورد کند این است که لازم است چنان فضای بازی ایجاد کند که تمامی افراد سازمان از مسائل و مشکلات و علت تصمیم‌گیری‌ها مطلع شوند به علاوه او باید «پیش‌کنش‌گر»^{۱۴} بوده و در درک شرایط و پاسخ‌پیشاپیش به آن‌ها مهارت داشته باشد و از نیروها و منابع فردی و سازمانی استفاده بهینه کند. او باید در ارتقاء مهارت‌ها و دانش خود نیز بکوشد. خلاصه مطلب اینکه، به نظر می‌رسد شکلهای نوین سازمانی ساختار برنامه‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی، یعنی زمینه کار روانشناس سازمانی را به کلی دگرگون کرده است.

به اعتقاد بسیاری از پژوهشگران و دست‌اندرکاران سازمانی، دگرگونی در شیوه‌های مدیریت به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. این جنبش، حرکتی است بازگشت‌ناپذیر و گرایش به تغییر که نه تنها در مؤسسه‌ها و کارخانه‌های بزرگ خصوصی پدید آمده است بلکه بسیاری از بخش‌های دولتی و مؤسسه‌ها و شرکتهای متوسط و کوچک را نیز دربرمی‌گیرد. در جریان همین تغییر و تحول - که اگر چه کند است، اما حتمی است - بسی‌شک با دشواریها، موانع و اشتباه‌های زیادی روبرو خواهیم شد که البته همه اینها لازمه هر نوع تغییر و دگرگونی است. یکی از دشواریها عمده‌ای که در فرآیند این دگرگونیها با آن روبرو خواهیم بود، تغییر در باورهای افراد است. برای مثال گذر از تفکر رقابتی به تفکر همکاری متقابل، گذر از عدم تحرک و ثبات‌گرایی به نوآوری و پویایی و بالاخره گذر از اندیشه استقلال متقابل به تفکر وابستگی متقابل از جمله مسائلی است که باید با آنها دست و پنجه نرم کرد.

وظیفه دانشکده‌های مدیریت

تمامی آن‌چه را که در بالا به آن‌ها اشاره کردیم به تغییر در نحوه آموزش مدیریت نیز مربوط می‌شود. بعضی از صاحب‌نظران معتقدند که دانشکده‌های



اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. به دلیل همین کمبودهاست که فارغ‌التحصیلان این دانشکده‌ها زمانی که در کارخانه یا مؤسسه‌ای شروع به کار می‌کنند دچار شوک و واخوردگی می‌شوند. برای اینکه چنین وضعی پیش نیاید باید تدارکات لازم را در نظر بگیریم و این دانشجویان را براساس واقعیت‌های موجود زمان آموزش دهیم. باید پرسید آیا دانشکده‌های مدیریت ما برای رشد تفکر همکاری بین افراد نمی‌توانند برنامه

مهارت‌های لازم را برای رویارویی با خطرهای سیاسی - اجتماعی پیچیده امروز ندارند. به علاوه اندیشمندان معتقدند که رشد مهارت در تجزیه و تحلیل شرایط، قابلیت نوآوری، مهارت در برقراری ارتباطات بین فردی خیلی کم مورد توجه قرار گرفته است. به طوری که اخیراً برنامه کارشناسی ارشد دانشکده^{۱۱} M.QOM از این لحاظ از سوی نمایندگان دنیای کار و تجارت در کبک مورد انتقاد قرار گرفته است.

مدیریت منابع انسانی، بلکه درباره مسائل کلی سیستمهای مدیریت راه حل های ارزشمندی ارائه دهند. برای مثال رشد و تحول تکنولوژی مدرن، مدیریت بین المللی، رشد کیفی مهارتهای سازمانی، مدیریت مشاغل مدیریتی^{۱۷}، اشکال مختلف پادشاهیهای سازمانی، روابط کارکنان - مشتری از زمینههایی است که روانشناسان سازمانی می توانند تحقیقات ارزندهای درباره آنها انجام دهند.

۱- به طور کلی سیستمها به دو نوع باز و بسته تقسیم می شوند: الف - سیستم بسته سیستمی است که با محیطش هیچ گونه ارتباطی به صورت مبادله انرژی و اطلاعات ندارد. انواع سیستمهای

فیزیکی و شیمیایی از این دسته اند، خصوصیت این گونه سیستمها این است که تمایل فزاینده ای برای رسیدن به وضعیت تعادل ایستا (سکون) و اتروپی (بی نظمی) دارند. اتروپی میحی از ترمودینامیک است که تشریح کننده موقعیت سیستمهای بسته است. طبق اصل دوم ترمودینامیک، اجزای یک سیستم بسته به تدریج به طرف بی نظمی حرکت می کند و در کسب و برداش داده ها ناتوان می شود، و به حالت تعادل ایستا و سکون می رسد. در واقع این سرنوشت تمامی سیستمها است که با محیط ارتباط ندارند. البته این مفهوم نسبی است.

ب - سیستم باز سیستمی است که به طور مستمر درون دادههایی را از محیط دریافت می کند و پس از تبدیل به صورتی دیگر آن را به همان محیط باز می گرداند. سیستمهای بیولوژیکی و

اجتماعی از اینگونه اند سیستم باز با دریافت درون دادهها به صورتهای مواد، انرژی، اطلاعات، از افزایش اتروپی جلوگیری می کند و در واقع با محیط (و نه در خود) به تعادل پویا می رسد. این سیستمها نه تنها با محیط، بلکه با اجزای درون خود نیز در تعامل هستند، زیرا هرگونه تغییر در یک جزء بر کل آن اثر می گذارد. (نقل از کتاب روشهای ساخت یافته تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمهای اطلاعاتی تألیف و ترجمه: بتول ذاکری)

۲- تئوری اقتضایی، رجوع شود به بخش قبلی این سلسله مقالات که در شماره پیشین چاپ شد.

- 3- Qualité totale
- 4- Qualite optimale

- 5- Organigrammes, Satellites
- 6- Organigrammes pyramidaux
- 7- Acteur
- 8- Sujet
- 9- Pluridisciplinaires
- 10- Pro - actif
- 11- Universite du quebec a Mantreal
- دانشکده کبک در مونترال
- 12- Egocentisme
- 13- Compotitron
- 14- Gestien des apprentissageo
- 15- feed - back
- 16- Pro - action
- 17- Gestion des carrières
- Managerialés

ترکیه، تنگناها و آینده مبهم

جنگ ارتش ترکیه بر علیه کردهای ساکن ایالت شرق ترکیه و وابسته به حزب «پ کاگ» سالانه حدود ۸ میلیارد دلار هزینه برای دولت ترکیه در بردارد. از این مبلغ حدود ۴/۵ میلیارد دلار مستقیماً توسط نظامیان هزینه می شود. هزینه هنگفت جنگ سبب شد که در سال گذشته مسیحی نرخ مالیات بر ارزش افزوده تا پنج درصد افزایش یابد و در سال جاری نیز مالیاتهای جدیدی بر بعضی از کالاهای مصرفی وضع گردد. معهذاً، این گونه مالیاتها درآمد زیادی را نصیب دولت ترکیه نمی سازد و سرشاری این منابع مالیاتی آن قدر نیست که جوابگوی هزینههای گزاف دولت باشد و چاه ویل کسری بودجه آن کشور را پر کند. در سال ۱۹۹۳ دولت ترکیه حدود ۱۰ میلیارد دلار (۱۲۰ هزار میلیارد لیره) کسر بودجه داشت که این رقم حدود ۱۲ درصد تولید ناخالص داخلی است.

برای جبران کسری بودجه، دولت خانم تانسو چیلر که استاد علم اقتصاد است و در آمریکا تحصیل کرده، تصمیم گرفت که ۲۰ درصد از سهام شرکت دولتی مخابرات را در معرض فروش بگذارد و یا به عبارتی دیگر به خصوصی سازی رو آورد. دولت ترکیه بدین طریق بیش از دو میلیارد دلار بدست آورد. اما از آنجا که بیم آن می رفت که با خصوصی سازی مخابرات قیمت خدمات آن نیز افزایش یابد،

حزب سوسیال دموکرات مخالف خود را آغاز کرد و مانع خصوصی شدن قسمتی از سهام شرکت مخابرات شد. همچنین برنامه های فروش کارخانه کاغذسازی «سگاک» و کارخانه تولید تاپر «پتلاس» با شکست مواجه شد، چون خریداری پا به میان نگذاشت. عصمت آتیل، وزیر دارائی ترکیه توانست تنها مبلغی حدود نیم میلیارد دلار در سال ۱۹۹۳ از طریق خصوصی سازی بدست آورد.

کاهش تعرفه های گمرکی سبب شد که تراز تجارت خارجی ترکیه در سال ۱۹۹۳ حدود ۱۳/۵ میلیارد دلار کسری داشته باشد. این کسری در سال ۱۹۹۲، ۸/۲ میلیارد و در سال ۱۹۹۱، ۷/۳ میلیارد دلار بود. باید توجه داشت که کشور ترکیه حداقل سالانه بیش از ۴ میلیارد دلار از صنعت توریسم و بیش از این مقدار از پس اندازهای کارگران خود در اروپا و بخصوص آلمان درآمد ارزی دارد و

ارزاق پایه، نرخ تورم، تولید ناخالص ملی و تراز تجارت خارجی در ترکیه

۱۹۹۳	۱۹۹۲	۱۹۹۱	۱۹۹۰
۷۱	۷۰	۶۶	۶۶/۱
۸	۵/۹	-۲/۳	۹/۲
۱۳/۵	-۸/۲	-۷/۲	-۹/۶

نرخ تورم (درصد)
تغییرات تولید ناخالص ملی نسبت به سال قبل (درصد)
تراز تجارت خارجی (میلیارد دلار)

بدین طریق کسری موازنه ارزی خود را جبران می کند. دولت ترکیه امیدواری زیادی داشت که در اواخر سال گذشته محاصره تجاری عراق توسط آمریکا پایان پذیرد، چون عراق نه تنها یکی از طرفهای مهم تجاری ترکیه می باشد، بلکه با شروع صادرات نفت عراق به اروپا از طریق خط لوله، ترکیه روزانه بیش از ۷۵۰ هزار دلار حق ترانزیت دریافت می کند. اما دولت آمریکا با رد تقاضای ترکیه امید این کشور را تبدیل به یأس کرد.

و این مشکلات در حالی شدت می یابد که خانم تانسو چیلر که حدود دو سال و نیم پیش به جای سلیمان دمیرل نخست وزیر ترکیه شد در آغاز نخست وزیریش اعلام کرد که در ترکیه یک معجزه اقتصادی به وجود خواهد آورد. نرخ تورم را تا سال ۱۹۹۳ از ۶۶ درصد به ۵ درصد تنزل خواهد داد و کسری بودجه را به حداقل خواهد رساند. اما نرخ تورم از سال ۱۹۹۱ که خانم چیلر نخست وزیر شده است نه تنها کاهش نیافته، بلکه مرتباً افزایش داشته و در سال جاری به بیش از یکصد درصد رسیده است.

خانم چیلر که در کابینه سلیمان دمیرل پست وزارت اقتصاد را داشت و ثروتش بالغ بر بیست میلیون دلار و سنش حدود چهل و هشت سال برآورد می شود، سعی دارد خود را در نقش مادری بیند که تمام ملیتها و افرادی که در درون مرزهای جغرافیائی ترکیه زندگی می کنند، فرزندانها هستند. اما نه تنها بین فرزندان جنگ و خونریزی وجود دارد، بلکه این فرزندان به اندازه مادر ثروتمندشان درآمد ندارند و حتی هر سال فقیرتر هم می شوند و باز این خود سرآغاز شروع مشکلاتی است که ممکن است حیات سیاسی کشور ترکیه را تهدید نماید.

