

# چند عامل مؤثر در مدیریت (یک بررسی میدانی)

نوشته: دکتر غلامعلی سرمد

مقدمه: چنانچه از آرای فردریک تیلور<sup>(۱)</sup> و هانری فایول<sup>(۲)</sup> صرفنظر کنیم، می توان گفت که احتمالاً چستر بارنارد<sup>(۳)</sup> نخستین کسی است که انحصاراً برای رفتار مدیران اصولی وضع کرده و کتابی را به همین منظور تدوین کرده است. البته باید یادآور شد که «هنر مدیریت» همزاد اجتماعات انسانی است. به بیان دیگر، در خانواده های پراکنده نخستین انسانهای کره زمین نیز نوعی مدیریت حاکم بوده، زیرا به هر صورت باید این خانواده ها اداره می شدند، اما از هنگامی که تعدادی خانوار درجایی جمع شدند، برای اداره امور مختلف این اجتماعات کوچک تدبیر و هنری فراتر از هوشمندی و مهارت اداره چند کودک و یک همسر ضرورت داشت. به همین دلیل، به حکم اجبار زندگی جمعی، عده ای این هنر را در خود پرورش دادند که دیگران را به راه درست هدایت نموده و از نابسامانی جامعه ای که خود عضو آن بودند، جلوگیری کنند. اما آنچه «علم مدیریت» خوانده می شود، حاصل انقلاب صنعتی و پیامدهای آن است، که به طور اخص در قرن بیستم میلادی شهرت چشمگیری پیدا کرد و رفته رفته از آمریکا و اروپا به دیگر نقاط جهان راه یافت.

به تعبیر دیگر، می توان گفت که مدیریت عملی، یا مدیریت تدریس نشده و نیاموخته، همواره با انسان بوده و در رفتار و کردار هر کس به طریقی تظاهر می کرده، اما کسی از آن به عنوان علم یا هنر سخن نمی گفته و در نوشته های متفکران عهد باستان نیز به این موضوع به صراحت اشاره ای نشده است، هر چند به طور ضمنی چنین موضوعی مورد توجه بوده است. ولی مدیریت به تعریف یا تفسیر جدید آن، که ترکیبی از علم و هنر می باشد، زاده اندیشه های قرن بیستم است. هر چند مدیریت علمی به ابتکار فردریک تیلور آغاز شد، لیکن نخستین کتاب مرتبط با وظایف مدیران<sup>(۴)</sup> چندین سال پس از بررسیهای تیلور منتشر شد.

---

1 - F. Taylor

2 - H. Fayol

3 - Ch. Barnard

## نگاهی به وظایف مدیران

تیلور بیش از هر چیز بر کارسنجی، زمانسنجی، ساده‌سازی روشهای انجام کار، استفاده بیشتر از انرژی انسان به کمک پرداخت بیشتر، بهره‌برداری هر چه زیادتر از متخصصان برای انجام امور، تقسیم منصفانه کار و مسئولیت، برنامه‌ریزی، آموزش و ارشاد کارکنان و نظایر آن سخن می‌گفت تا آنجا که بیشترین مباحث کتاب «اصول مدیریت علمی» او را همین نکات تشکیل می‌دهد. با این حال، وی از طریق معرفی اصول مدیریت به‌طور ضمنی، به مدیران می‌گفت که چه باید بکنند.

هانری فایول در کتاب «اداره امور سازمانهای صنعتی و عمومی» که در سال ۱۹۱۶ در فرانسه منتشر شد، بر موارد زیر تأکید کرده است:

تقسیم کار، اختیار و مسئولیت و لزوم هماهنگی این دو اصل با یکدیگر، نظم و ترتیب و رعایت مقررات، وحدت فرماندهی و هدایت و کنترل، تبعیت منافع کارکنان از منافع سازمان، رضایت متقابل کارکنان و مدیران، تمرکز و سلسله مراتب دقیق و مشخص سازمانی، رعایت عدالت کاری و اجتماعی، تضمین درآمد و امکانات، ثبات زندگی کارکنان، پیشگامی و نوآوری و روحیه همکاری. بارنارد و دیگر متفکران قبل یا هم‌عصر بارنارد نیز هر کدام شرایط خاصی را برای اداره هر چه بهتر سازمانها برمی‌شمردند، ولی آنچه کار بارنارد را برجسته‌تر نشان می‌دهد، هم‌عنوان کتاب او و هم پرداختن به نکاتی است که پیش از او به این صراحت مشخص نشده بود. این نکات عبارت است از:

ضرورت ایجاد هماهنگی بین اجزاء و عناصر سازمان، التفات بیشتر به تخصص کلیه کارکنان و استفاده مناسب از آن در قالب زمان و مکان، توجه کافی به علل و انگیزه‌های موجود در ورای فعالیتهای انسان و استفاده مناسب از عوامل تشویق و تنبیه اعم از مادی و غیرمادی، استفاده از فرصتهای موجود در سازمان، ایجاد تعادل بین اختیار و مسئولیت، اتخاذ عاقلانه‌ترین تصمیمها اعم از تصمیمگیری در مسایل و موضوعات روزمره یا مسایلی که به‌طور غیرمنتظره بروز می‌کند، مصلحت بینی یا درک دقیق شرایط حاکم بر اوضاع و احوال، برقراری مطلوبترین ارتباطات سازمانی با زیردستان و رده‌های بالاتر، توجه به سازمانهای غیررسمی، فراهم ساختن امکانات مطلوب به نحوی که کارکنان بیشترین تلاش را در جهت تحقق اهداف سازمان مبذول دارند، ابداع و نوآوری یا به زبان خودش آفریدن، سعی در همپایی با تغییراتی که گاه و بیگاه اجتناب ناپذیر است و چند مورد دیگر.

قبل و بعد از بارنارد در نقاط مختلف جهان برداشتهای متعددی از مدیریت آرایه شده و هنوز هم درباره این پدیده نگرشهای گوناگونی می‌توان یافت. در واقع، با آنکه عمر مدیریت علمی حدود صد سال است، اما فراوانی نظریه‌ها و نوشته‌های مربوط به آن با بسیاری از اندیشه‌های بسیار متقدم

نظیر فلسفه برابری می‌کند. به همین دلیل، ممکن است چنین بنظر برسد که بررسی مجدد این موضوع ضرورتی ندارد. اما بررسی این موضوع از ابعاد تازه یا زوایای کمتر بحث شده، می‌تواند برای مدیران و کارمندان سودمند باشد. مقاله حاضر براساس تحقیق انجام شده برای آرایه چنین تصویری تدوین شده است.

## نتایج یک بررسی میدانی

در شهریور ماه ۱۳۷۴ پرسشنامه‌ای حاوی ۲۵ سؤال بسته و یک سؤال باز تهیه شد و در نخستین روزهای نیمه دوم ماه به صورت آزمایشی به اجرا درآمد. در نتیجه، دو سؤال آن حذف شد، در دو سؤال تغییراتی دادیم، و دو سؤال مربوط به ویژگیهای پاسخ دهندگان به پرسشنامه افزوده شد. آنگاه پرسشنامه‌ای که تصور می‌رفت به مفهوم بسیار محدود کلمه «استاندارد» شده، در یک سازمان وابسته به دولت در تهران استفاده شد. پرسشنامه یاد شده دوازده زمینه مدیریتی اعم از ویژگیهای فردی، روابط درون و بیرون سازمانی، ابزار مدیریت مثل تشویق و تنبیه و وسایل مادی، مدیریت شورایی، روشهای تفویض قدرت و اختیار و مانند آن را شامل می‌شد و برای هر سؤال چهار گزینه خیلی زیاد، زیاد، متوسط و کم در نظر گرفته شده بود. این پرسشنامه در بین ۴۷ مدیر شامل مدیرکل، معاون مدیرکل و رؤسای ادارات فنی یا بسیار بزرگ توزیع شد. عدد مذکور نمایانگر ۵۰ درصد کل مدیران سازمان بود. همچنین، پرسشنامه در میان ۵۱ کارمند دارای مدرک دیپلم متوسطه و بالاتر که همگی پست کارشناسی داشتند و نماینده ۷ درصد کل افراد همردیف خود بودند، توزیع گردید. بی تردید، پاسخهایی که به هریک از سؤالات پرسشنامه داده شده، نمایانگر دو برداشت کاملاً متفاوت ولی آموزنده از وظایف مدیران است، لیکن به دلیل محدود بودن فضای نشریه حاضر، تنها به آرایه پنج مورد آن اکتفا می‌شود. به طوری که ملاحظه می‌شود، این جداول تماماً برای نشان دادن پنج نقش یا وظیفه مدیران به تعبیر خود و زیردستان آنان انتخاب و نقل شده است.

جدول شماره ۱: تأثیر انتخاب مدیران داخل سازمان در پیشبرد امور

گزینه		خیلی زیاد		زیاد		متوسط		کم	
		درصد	عده	درصد	عده	درصد	عده	درصد	عده
مدیران		۸۹/۳۶	۴۲	۸/۵۱	۴	۲/۱۲	۱	۵	۵
کارمندان		۸۸/۲۳	۴۵	۵/۸۸	۳	۵/۸۸	۳	۵	۵

به طوری که جدول شماره ۱ نشان می دهد، اکثریت مدیران و کارمندان عقیده دارند که هرگاه مدیر از بین اعضای سازمان انتخاب شود، خیلی بیش از حالت عکس، یعنی انتخاب وی از خارج سازمان، می تواند در پیشرفت کار سازمان مؤثر باشد. با توجه به اینکه هیچیک از افراد دو گروه گزینه «کم» را انتخاب نکرده اند، و همچنین فقط ۸ درصد کل آنان گزینه «متوسط» را برگزیده اند، می توان به قاطعیت آراء در خصوص این قضیه پی برد.

جدول شماره ۲: رابطه خصوصیات اخلاقی مدیر با پیشرفت کار سازمان

کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		گزینه پاسخ دهندگان
		درصد	عده	درصد	عده	درصد	عده	
۱۰/۶۳	۵	۴۴/۶۸	۲۱	۲۷/۶۵	۱۳	۱۷/۰۲	۸	مدیران
۱/۹۶	۱	۴۹/۰۱	۲۵	۳۷/۲۵	۱۹	۱۱/۷۶	۶	کارمندان

اگر چه توزیع پاسخهای دو گروه مدیران و کارمندان در خصوص تأثیر خصوصیات اخلاقی مدیر با پیشرفت امور سازمان در گزینه های اول تا سوم نسبتاً شبیه یکدیگر است و به طور کلی، از نظر نسبتاً مثبت آنان به این امر حکایت می کند، اما نکته جالب توجه این است که عده مدیران معتقد به کم تأثیر بودن این امر پنج برابر کارمندان است. اگر توجه داشته باشیم که کارمندان ۴ نفر بیش از مدیران هستند، احتمالاً می توان این اختلاف را شش به یک دانست، که البته یافته ای در نوع خود قابل ملاحظه است. نکته دیگر اینکه از هر گروه، نزدیک به ۵۰٪ تأثیر این امر را «متوسط» می دانند که این نکته نیز قابل تأمل است.

جدول شماره ۳: نقش مدیریت شورایی<sup>(۵)</sup> در پیشرفت امور

کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		گزینه پاسخ دهندگان
		درصد	عده	درصد	عده	درصد	عده	
۱۴/۸۹	۷	۵۷/۴۴	۲۷	۱۹/۱۴	۹	۸/۵۱	۴	مدیران
۲۹/۴۱	۱۵	۳۱/۳۷	۱۶	۲۳/۵۲	۱۲	۷/۸۴	۴	کارمندان

۵- مدیریت مشارکتی یا شورایی با الهام از مدیریت روابط انسانی بدان منظور طراحی شده تا ضمن رعایت شأن و مقام انسانها و شکوفاسازی استعدادهای آنان، در اداره امور از آنها استفاده بیشتری بعمل آید بنحوی که «شاوهرم فی الامر» تحقق پیدا کند.

به طوری که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد، کارمندان و مدیران به تعداد مساوی گزینه «خیلی زیاد» را انتخاب کرده‌اند و در گزینه «زیاد» تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند. اما در دو گزینه دیگر تفاوت‌های دو گروه بسیار آشکار است. در واقع، بیش از نصف مدیران مورد مطالعه تأثیر مدیریت شورایی را در پیشبرد امور سازمان در حد متوسط می‌دانند، حال آنکه این عدد برای کارمندان حدود ۳۲ درصد است. طبعاً در گزینه «کم» نسبت مدیران و کارمندان برعکس می‌شود، زیرا کارمندان زیادتری (بیش از دو برابر مدیران) عقیده دارند که تأثیر مدیریت شورایی در اداره امور سازمانها اندک است.

جدول شماره ۴: نقش رایانه در پیشرفت امور سازمانی

کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		گزینه
						درصد	عده	
درصد	عده	درصد	عده	درصد	عده	درصد	عده	پاسخ دهندگان
۴۸/۹۳	۲۳	۳۱/۹۱	۱۵	۱۴/۸۹	۷	۴/۲۵	۲	مدیران
۳۹/۲۰	۲۰	۳۵/۲۹	۱۸	۱۹/۶۰	۱۰	۵/۸۸	۳	کارمندان

با آنکه تعداد و درصد پاسخهای مدیران و کارمندان در مورد تأثیر رایانه در پیشرفت امور سازمان با یکدیگر تفاوت دارد، اما در مجموع ملاحظه می‌شود که هر دو گروه این تأثیر را در حد نه‌چندان چشمگیر ارزیابی می‌کنند. در واقع، چنانچه گزینه‌های «متوسط» و «کم» را یکجا و دو گزینه نخست را نیز یکجا بررسی کنیم، این نتیجه به دست می‌آید که در هر دو گروه فقط حدود ۲۵ درصد افراد اهمیت قابل ملاحظه‌ای برای رایانه قایل می‌شوند، حال آنکه حدود ۷۵ درصد این اهمیت را خفیف می‌دانند.

جدول شماره ۵: رابطه تخصص مدیر با پیشرفت سازمان

کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		گزینه
						درصد	عده	
درصد	عده	درصد	عده	درصد	عده	درصد	عده	پاسخ دهندگان
۲۹/۷۸	۱۴	۱۷/۰۲	۸	۱۹/۱۴	۹	۳۴/۰۴	۱۶	مدیران
۵	۵	۱۱/۷۶	۶	۲۱/۵۶	۱۱	۶۶/۶۶	۳۴	کارمندان

تصویری که جدول شماره ۵ نشان می‌دهد، مغایر چیزی است که معمولاً می‌توان انتظار داشت. براساس اعداد

جدول، عده کارمندان معتقد به تأثیر تخصص مدیر در پیشرفت سازمان بیش از دو برابر مدیران است. همچنین، در گزینه‌های بعدی نیز این تفاوت (بجز گزینه متوسط) به چشم می‌خورد تا آنجا که حتی یک کارمند هم گزینه «کم» را انتخاب نکرده است. به این ترتیب، می‌توان گفت که یا مدیران نقش خود را نمی‌دانند، یا کارمندان از آنان انتظارات زیادتری دارند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به محتویات جداول شماره ۱ تا ۵ و حتی بدون اینکه سایر سئوالهای پرسشنامه را مورد توجه قرار دهیم، می‌توان به نتایج و پیشنهادهای زیر دست یافت:

**۱** اگر بتوان با اندکی مسامحه ۴۷ مدیر و ۵۱ کارمند را نماینده عده زیادتری از مدیران و کارمندان سازمانهای دولتی و وابسته به دولت دانست، چون اکثریت قریب به اتفاق افراد مورد مطالعه، انتخاب مدیر از داخل سازمان را در پیشبرد امور دارای اهمیت بسیار زیاد و زیاد می‌دانند، لازم است در انتصاب مدیران این امر مورد توجه قرار گیرد و حتی اگر شرایط ایجاب کرد، «انتخاب» مدیر جای روش کنونی «انتصاب» توسط رده‌های بالاتر را بگیرد.

**۲** با آنکه به استناد تبلیغات نسبتاً شدید سالهای اخیر و تأکید مقامات کشور بر موازین اخلاقی انتظار می‌رفت که مدیران و کارمندان برای قضیه اهمیت خاصی قایل شوند، اما پاسخهای مندرج در جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که حداقل در خصوص کارهای سازمانی چنین اندیشه‌ای در ذهن افراد مورد مطالعه وجود ندارد. بنابراین، باید گفت که مدیران و کارمندان بین کار اداری و اخلاقی چندان رابطه‌ای نمی‌بینند، و لازم است برای کارمندان توجیه شود که اخلاق کاری یک عامل بسیار تعیین‌کننده است.

**۳** اگر چه از نخستین روزهای پیروزی انقلاب اسلامی در کلیه سازمانهای اداری و اجرایی و تولیدی و مانند آن شعارهایی درباره اهمیت شورا و مشورت و مدیریت شورایی پخش شده و حتی مدتی نیز تعداد زیادی از کارهای سازمانها به صورت شورایی و مدیریت مشترک انجام می‌شد، اما چنانچه جدول شماره ۳ را ملاحظه قرار دهیم، این روحیه بسیار تضعیف شده است. اگر بخواهیم به یاری عقل سلیم و تجارب برخاسته از حوادث تاریخی قضاوت کنیم، می‌توان گفت که چون در این کار افراط و تفریط شده، توفیقی حاصل نشده است. در واقع، یک روزه، نمی‌توان از انتصاب محض به انتخاب محض و از فرمانروایی عمودی و مبتنی بر رأی فردی به فرمانروایی افقی و مبتنی بر آرای گروهی نایل آمد. بنابراین، لازم است تحول مدیریت نیز مانند دیگر امور اجتماعی تدریجی انجام گیرد.

۴ اگر اعداد و درصدهای مندرج در جدول شماره ۴ را ملاک قضاوت قرار دهیم، و رایانه را نمونه‌ای از دیگر ابزار مادی مدیریت بدانیم که عموماً جنبه وارداتی دارد، شاید بتوان گفت که بهتر است از ورود اینگونه وسایل به شدت و حدت سالهای اخیر، اجتناب شود تا بتدریج کارمندان و مدیران با آن آشنا شوند و نسبت به آن نیاز واقعی احساس کنند. طبعاً، هرگاه نیاز پشتوانه تقاضا باشد، از چنین وسایلی بهتر و بیشتر استفاده خواهد شد.

۵ دقیقاً نمی‌توان گفت چرا مدیران مورد مطالعه برای تخصص مدیر تقریباً هیچ اهمیتی قایل نمی‌شوند. اما به دو احتمال می‌توان اشاره کرد:

اول اینکه مدیران مورد مطالعه نماینده دیگر مدیران جامعه ما نیستند و شاید اگر این پرسشنامه توسط مدیران دیگر تکمیل شود، تصویر دیگری به دست آید.

دوم اینکه مدیران مورد بررسی از طریقی غیر از طی مدارج سلسله مراتب مهارت به این سمتها دست یافته‌اند و چون خودشان را موفق می‌دانند، یا واقعاً موفق هستند، برای تخصص مدیر ارزش چندانی قایل نمی‌شوند. بی‌تردید، حدس مورد نخست مشکلی ایجاد نمی‌کند، اما اگر حدس اخیر درست باشد و این روحیه ادامه پیدا کند، توفیق آینده سازمانهای ما سثوال برانگیز خواهد بود.

## منابع

- ۱- فرد لوتانز در جلد اول کتاب رفتار سازمانی (ترجمه غلامعلی سرمد، از انتشارات مؤسسه بانکداری ایران) می‌نویسد که از جمله پیشگامان ارایه اندیشه تقسیم کار توسط مدیران و نظارت آنان براین امر، جترو، پدرزن حضرت موسی (ع) بوده است. (ر.ک. ص ۱۲۸ کتاب یاد شده).
- ۲- مهدی ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران: مؤسسه بانکداری ایران، چاپ اول، ۱۳۷۱، ص ۵۲ - ۴۸
- ۳- جی. جی. کان. مدیریت مؤثر، گراهام و تراتمن، ۱۹۹۰، ص ۵۱.
- ۴- چستر بارنارد. وظیفه‌های مدیران، ترجمه دکتر محمدعلی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۶۸، ص ۳۶۰ - ۱۹۷
- ۵- این اندیشه بعدها در بحثهای مدیریتی به نظریه «اقتضاء» منجر شد که علاقه‌مندان می‌توانند برای مطالعه آن به کتابهای متعدد، از جمله منبع شماره ۲ همین مقاله مراجعه نمایند.
- ۶- «مدیریت تغییر» از جمله بحثهای دهه‌های اخیر است که باز هم علاقه‌مندان می‌توانند به کتب مدیریت یا انتشارات مبتنی بر سمینارها و سخنرانیهای سالهای اخیر مراجعه نمایند.