

مدیریت در عمل

بنیز

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

مقدمه: رویکردهایی (Procedures) است که در فعالیتهای تخصصی در این مختصر تلاش بر این بوده است تا ضمن معرفی (Specialized) بکار گرفته می شوند. (ب) مهارتهای انسانی شامل درک (Under Standing)، انگیزش (Motivation) و کار با دیگر افراد (ج) مهارتهای نظری (Conceptual) مانند ایجاد هماهنگی در کلیه فعالیتهای سازمان

واژه مخفف POSDCORB را به جهت خلاصه نمودن مسئولیتهای مدیریت همچون برنامه ریزی (Planning)، سازماندهی (Organizing)، کارگزینی (Staffing)، راهبری و جهت دهی (Directing)، کنترل (Controlling)، گزارش دهی (Reporting) و بودجه بندی (Budgeting)، می توان بکار برد. به عقیده «پیتر دراگر» (Peter Drucker)، مدیریت با مسائل اولیه ذیل بیشتر در ارتباط می باشد:

هیئت مدیره

حرفه مدیریت

الف) هدفگذاری

ب) ریسک پذیری

ج) ترسیم استراتژی

د) تشکیل تیمهای کاری

ه) ایجاد ارتباط و انگیزش

نظریات هنری مینتزبرگ (Henry Mintzberg) حرفه مدیریت مستلزم تکمیل و جمع بندی فعالیتهای تقسیم شده بین کارکنان می باشد. با این وجود، مینتزبرگ معتقد است که فعالیتهای مدیریتی همگی از یکسری عناصر مشترک برخوردار می باشند:

الف) وظایف بین شخصی (Interpersonal) که شامل رهبری و فعالیت به عنوان سرگروه می باشد که در این راستا باید با دیگران هماهنگی نموده و با آنها ارتباط برقرار کند.

ب) مسئولیتهای ارتباطی که شامل جمع آوری و تحلیل داده ها، کنترل، انتقال اطلاعات، دستور و سخنگویی از طرف دیگران و همچنین کنترل و نظارت بر گروههای کاری می باشد.

ج) تصمیم گیری کلیه امور مربوطه به برنامه ریزی، سازماندهی، اعمال تغییر، تخصیص منابع، مذاکره و رفع ناملازمات و اختلافات را در برمی گیرد.

مینتزبرگ معتقد است که مدیران در سطح استراتژیک، پنج

مدیران برای دستیابی به اهدافشان دارای «اختیار و مسئولیت» اند و مسئولیت فعالیتهایی را که انجام می دهند بر عهده دارند. مدیران باید با ایجاد توازن بین منافع گروههای مختلف سازمان و ضمن حل اختلافات بین کارکنان، آنها را به پیروی از خط مشی معینی در فعالیتهای ترغیب نمایند. مهمترین وظیفه مدیران دستیابی به اهداف سازمان، به کمک دیگر اعضاء آن است.

توانایی مدیریت

به نظر آر.ال کاتز (R.L.Katz) توانایی مدیریتی را به سه دسته اصلی می توان تقسیم بندی نمود: الف) توانایی فنی (Technical) که مربوط به تکنیک ها و

تصمیمات ممکن است استراتژیک، تاکتیکی یا عملیاتی باشند. تصمیمات عملیاتی مربوط به مسائل جاری اداری مانند طول دوره تولید تا سفارش مجدد موجودی و تخصیص هزینه‌های روزمره می‌باشد. تا سرحد ممکن، تصمیمات عملیاتی باید طبق معیارهای معین و بطور خودکار اتخاذ شوند. اینگونه تصمیمات، برنامه‌ریزی شده می‌باشند و نیاز به قضاوت، صلاحدید و یا خلاقیت و ابتکار مدیریت ندارند.

کیفیت و قابل قبول بودن تصمیمات

گاهی اوقات، در خصوص کیفیت عینی (Objective) تصمیم یک مدیر و قابل پذیرش (Acceptability) بودن آن از سوی کارکنانی که باید آن را اجرا نمایند، اختلاف نظرهایی ایجاد می‌شود. ممکن است حتی یک تصمیم صحیح باشد اما نتایج خشنود کننده‌ای برای کارکنان به همراه نداشته باشد. کارایی و قابل قبول بودن یک تصمیم همیشه در یک راستا و به موازات هم حرکت نمی‌نمایند.

تصمیم‌گیری عقلانی

مراحل یک تصمیم‌گیری عقلانی به شرح ذیل می‌باشد:

الف) تحلیل ماهیت مشکل و جمع‌آوری اطلاعات لازم جهت اتخاذ تصمیم منطقی

ب) تعیین اهداف تصمیم‌گیری

ج) تجزیه مشکل به اجزاء تشکیل دهنده‌اش

د) بررسی و آزمون منابع مورد نیاز و پیامدهای مختلف در درازمدت

ه) انتخاب یک گزینه ویژه و اجرای آن، افراد مسئول در تهیه جدول زمانی برای تکمیل کار.

ی که اهداف فعالیت نامعین باشد و اطلاعات کافی را نداشته باشیم، آنگاه تصمیم‌گیری عقلانی مشکل را برای این هنگام، روش عقلانی مشروط (Bounded) را بریم. در این حالت تصمیمی که از ریسک‌پذیری برخوردار است و اعمال آن راحت‌تر می‌باشد و بر اساس آنکه از نظر تئوریک بهتر به نظر می‌رسند، ارجحتر است. پس می‌توان دریافت که مدیران غالباً زمان، اطلاعات و منابع لازم را برای بررسی عمقی مسائل ندارند. به کار بردن شیوه‌های تجربی بسیار ساده و بی‌هزینه است. به این صورت که مدیران روش رضایتمندی (Satisficing) را بکار می‌برند چرا که برای آنان دستیابی به نتیجه کافی مهمتر از دستیابی به نتیجه ممکن است.

طوفان مغزی (تخلیه فکری)

منظور از طوفان مغزی جمع‌آوری ایده‌های مختلف بدون سنجش امکان انجام (Feasibility) آنهاست. در این روش هر ایده‌ای که مربوط به جنبه‌ای از مشکل باشد در فهرستی ثبت



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

تصمیم‌گیری عقلانی
انواع تصمیمات
غالباً، تصمیمات عقلانی عمیق و محتاطانه‌تر از تصمیمات مشخص است و بیشتر در مواردی که به نظر می‌رسد که به بررسی عمیق‌تری نیاز به یک رویکرد سیستماتیک و منطقی داریم. فهرستی از گزینه‌ها تهیه می‌نماییم و احتمال موفقیت هر یک را ارزیابی می‌کنیم.

یا حتی بین شرکت‌هایی مجزا، به یکی از دلایل زیر حاصل شود:
الف) اعضاء گروه یکدیگر را به سوی دستیابی به اهداف مشترک سوق دهند.

ب) تلاش جمعی سبب تحریک نوآوری، تلاش و نهایتاً تقویت روحیه عمومی گردد.

ج) هنگامی که دانش، استعداد و تجربیات افراد با یکدیگر ترکیب شود و ظهور ایده‌های جدید را به همراه داشته باشد.

در موارد زیر هم نیروزایی ایجاد می‌گردد:

الف) هنگامی که انجام توأم (Undertake) دو فعالیت نسبت به انجام سلسله‌وار آنها کم هزینه‌تر و از کارایی بیشتری برخوردار باشد.

ب) برای ارزیابی چندین محصول تنها یک کانال وجود داشته باشد.

ج) با یکپارچه نمودن (Integration) فرآیندهای تولیدبتوان ظرفیتهای خالی را مورد استفاده قرار داد.

د) نتایج تحقیق در یک سری عملیاتها برای قسمت دیگری سودآور باشد.

ه) تبلیغات عمومی برای یک محصول برای محصولات دیگر نیز مفید باشد.

بررسی خلاقیت گروهی (Synetic)

خلاقیت گروهی شامل بحث یک گروه، تحت رهبری فردی است که ماهیت واقعی وظیفه گروه را درک کرده باشد. برای جلوگیری از عدم ظهور خلاقیت و همچنین جلوگیری از ارائه ایده‌های جدید، اعضاء گروه را عمداً در جریان کامل مسائل قرار نمی‌دهند. رهبر گروه باید افکار اعضاء گروه را به سوی مسأله ویژه‌ای رهنمون سازد تا بینش مفیدی نسبت به مشکل پیدا نمایند.

بنابراین خلاقیت گروهی در مقابل طوفان مغزی قرار دارد. در خلاقیت گروهی تفکر در جهت دستیابی به یک ایده دقیق رهنمون می‌گردد و از ارائه ایده‌های متعدد جلوگیری می‌شود. در یک گروه خلاق باید افرادی با تخصصها و سابقه‌های کاری مختلف حضور داشته باشند. هدف از تشکیل این گروه، یکپارچه نمودن استعدادهای گوناگون افراد جهت حل یک مشکل کلی است.

روش آزمون و خطا (Heuristic)

در یک سیستم آزمون و خطا از تجربیات موجود جهت تعیین خط مشی برنامه‌های آینده و قوانین تجربی جهت حل مشکلات استفاده می‌شود. روش آزمون و خطا در شرایطی بکار می‌رود که روشهای تصمیم‌گیری سیستماتیک و رسمی را نمی‌توان بکار برد. در این شیوه سعی نمی‌شود تا راه حلهایی قطعی ارائه گردد، بلکه راه‌های ارائه شده به صورت آزمایشی بوده و تابع تغییر شرایط می‌باشند. نیاز به وجود

می‌شود. افرادی که ایده‌ای ارائه می‌کنند، اجازه بحث و انتقاد از ایده‌های دیگران را ندارند. البته این ممنوعیت سبب جلوگیری از تفکر خلاق می‌گردد. هر یک از افراد تشویق می‌شوند تا از زوایای مختلف و با دیدگاههای ذهنی و ابتکاری به مشکلات نگاه کنند. امید به آن است که هر ایده سبب پدید آمدن ایده‌های دیگر گردد.

پیشنهادها حاصل از این طوفانهای مغزی در یک جلسه جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس هزینه‌ها، منافع و سنجش امکان انجام هر ایده به طور تفصیلی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تحلیل علمی ساختاری (مورفولوژی) (Morphology)

این روش در واقع گسترش طوفان مغزی است که در جستجوی دستیابی به ایده‌های جدید، به وسیله رجوع به مفاهیم مشکل می‌باشد. یک شرکت تولیدی را در نظر بگیرید که سه محصول A, B, C خود را تحت بررسی دارد.

هر سه محصول از نظر فنی توجیه پذیراند و مصرف کننده هر سه کالا نیز جوانان، میانسالان و بازنشستگان می‌باشند. برای انجام یک تحلیل مورفولوژی مدیر باید فهرستی از محصولات تهیه کند و چگونگی مصرف آن در هر بازار را معین نماید. بنابراین مدیر در خصوص مطلوبیت محصول جدید ۹ ایده (۳×۳) را خواهد داشت. حال می‌توان یک بعد سوم را نیز اضافه نمود. به طور مثال می‌توان سه نوع طراحی برای بسته‌بندی محصولات ارائه داد و ایده‌های بیشتری را تهیه نمود (به عنوان مثال، بررسی چگونگی بسته‌بندی مطلوب جوانان). در این حالت ۲۷ ایده (۳×۳×۳) خواهیم داشت و به همین منوال نیز می‌توانیم ایده‌های جدیدتری را بدست آوریم. در نهایت همه ایده‌ها بطور منتقدانه (Critically) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند کنیم و بهترین آنها جهت بررسی نهایی انتخاب خواهند شد. تحلیل مورفولوژی می‌تواند شکل و ساختار روش طوفان مغزی را نیز ارائه کند. برای این روش باید تمامی ابعاد ممکن را مد نظر قرار داد تا بتوان به بهترین ایده دست یافت. البته روش تحلیل مورفولوژی مشکلاتی را نیز دارد که در این خصوص می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

الف) ممکن است ایده‌های بسیاری را به دست آوریم و نتوانیم در زمان مقتضی آنها را به طور کامل ارزیابی کنیم.

ب) به طور معمول تنها یک یا دو ایده عملاً قابل اجرا هستند و باقی ایده‌ها اضافی و غیر عملی می‌باشند.

هم‌نیروزایی: ساینرژ (Synergy)

هم‌نیروزایی از ترتیب دادن (Arrange) کار یک گروه به روشی حاصل می‌شود که در آن بازده جمعی بیشتر از میزان مشارکت هر یک از افراد گروه می‌باشد. مفهوم این ایده را می‌توان در عبارت (دو به اضافه دو می‌شود پنج) خلاصه نمود! هم‌نیروزایی می‌تواند بین دو نفر و یا بخشهای یک شرکت و

*** مدیران باید با ایجاد توازن بین منافع گروه‌های مختلف سازمان و ضمن حل اختلافات بین کارکنان، آنها را به پیروی از خط مشی معینی در فعالیتها ترغیب نمایند. مهمترین وظیفه مدیران دستیابی به اهداف سازمان، به کمک دیگر اعضا آن است**

روشهای آزمون و خطا از آن جهت است که مشکلات مدیریت همواره ساختاری نبوده و به عدم قطعیت محیط بستگی دارند. برای روشن نمودن مفهوم این روش بازی شطرنج را در نظر می‌گیریم. تمامی شرایط بازی شطرنج را می‌توان با استفاده از الگوریتم (روشهایی خسته کننده در محاسبه که هر جنبه از وضعیت بازی را در نظر می‌گیرد)، صرف زمان زیاد و شیوه‌های محاسباتی قوی پیش بینی کرد. معهذا بازیکن شطرنج نمی‌تواند از کامپیوتر استفاده کند. شطرنج باز وقت محدودی دارد و باید به تجربیات خود اتکاء کند. البته این مبانی هرگز تضمین کننده موفقیت و پیروزی نیست. شطرنج مانند بسیاری از شرایط کاری، یک بازی واقعی و تعیین کننده (Deterministic) است و به صورت عملی و تجربی باید بازی شود.

اجرای آنها نماید. هنگامی که افراد در خصوص مسائل در حضور جمع صحبت و تصمیم‌گیری نمایند. تصمیم اتخاذ شده کمتر، سلیقه‌ای خواهد بود، و از طرفی ارتباطات داخلی شرکت بهبود یافته و هماهنگی بهتری بین فعالیتها ایجاد می‌گردد.

البته در تصمیم‌گیری کمیته‌ها نیز مشکلاتی وجود دارد. چرا که زمان بیشتری برای تکمیل کار لازم است و از آنجایی که اعضاء کمیته از دستمزد بالایی برخوردارند، هزینه کارکنان نیز به طور چشمگیری افزایش می‌یابد. مسائل پیش پا افتاده و یا تکراری ممکن است از سوی اعضاء مورد بحث و تکرار قرار گیرد، همچنین گاهی جلسات به اتخاذ تصمیم مقتضی نمی‌انجامد و توافقات ممکن است به رضایت هیچکدام از اعضاء منتهی نگردد نینجامد. از دیگر مشکلات می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

الف) گروههای اقلیت (Minority) می‌توانند با توجه به قدرتشان در مورد جلوگیری از پیشرفت امور، نفوذ بسیاری در تصمیم‌گیری گروه اعمال نمایند.

ب) تصمیمات گروهی افراد را در مقابل اشتباهاتشان غیر مسئول می‌سازد. بررسی دقیق چگونگی اتخاذ یک تصمیم اشتباه مشکل می‌شود.

ج) غالباً شرح وظایف دقیقی برای کمیته‌ها ترسیم نمی‌شود.

د) گاهی تعداد اعضاء کمیته زیاد می‌شود چرا که باید همه نوع افرادی با مهارت‌ها و تجربیات مختلف را در خود داشته باشد، و این مسأله سبب می‌شود تا تصمیم‌گیری‌ها به سرعت انجام نپذیرد. این مشکل در هنگامی که کمیته چندین عضو موظف دارد، بیشتر بروز می‌نماید.

ه) معمولاً کمیته‌ها مسائلی را که خارج از چارچوب وظایفشان می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌دهند و نهایتاً نمی‌توانند بر آنها نظارت کامل داشته باشند.

و) مدیران رده پایین مایل نیستند در این جلسات با مدیران ارشد به مخالفت بپردازند.

ز) رئیس جلسه ممکن است قادر به کنترل بحث‌ها و مشاجرات نباشد.

ریاست در برگزاری جلسات

رئیس جلسه، متولی رویکردها و قوانین جلسه می‌باشد. اداره یک جلسه به داشتن مهارت‌ها و توانایی‌های ذیل نیاز دارد:

الف) برنامه‌ریزی جلسه و ارتباط با دبیر جلسه برای کسب اطمینان از اینکه دستور جلسه تهیه و پخش شده است

ب) آشنایی با تمامی موارد دستور جلسه و آگاهی از اینکه هر یک از اعضاء مسئول کدام مورد می‌باشد

ج) کنترل بحثها و کسب اطمینان از اینکه هر یک از اعضاء فرصت صحبت کردن داشته باشد و تمامی جنبه‌های مشکلات دقیقاً بررسی گردد.

د) حل اختلافات بین اعضاء

تناقض آبی لین (Abilene Paradox)

غالباً سازمانها به گونه‌ای رفتار می‌کنند که مخالف اهدافشان می‌باشد و آنها را در حصول به اهدافشان ناکام می‌گذارد. جی هاروی ((J. Harvey این تناقض را در گردش یک خانواده برای صرف نهار در یک رستوران کشف کرد. در یک روز بسیار گرم و با توجه به فاصله طولانی مسافت، اعضاء یک خانواده به رستورانی در شهر آبی لین در ایالت تگزاس رفتند. همه افراد خانواده از ابتدا مخالف این گردش بودند، اما از آن روی که فکر می‌کردند دیگران مایل به این سفر هستند، اعتراض نمودند.

در کل گاهی مدیران و همکارانشان در تصمیم‌گیری منحرف می‌شوند. به همین جهت هنگامی که کارها بهم می‌ریزد، یکدیگر را سرزنش می‌کنند! احساسات همه تحریک می‌شود و عصبانیت می‌گردند و نهایتاً زیرگروههایی (Subgroups) با منافع متضاد به وجود می‌آیند.

تصمیم‌گیری از طریق کمیته‌ها

انواع کمیته‌ها

یک کمیته می‌تواند تشکیلاتی برای اجرای تصمیمات خود باشد و یا اینکه برای مدیران ارشد، توصیه‌ها و اطلاعاتی را فراهم آورد. کمیته‌های دائمی جلسات مستمر و از پیش تعیین شده‌ای را برای بررسی یکسری مسائل ویژه (از قبیل تولید و یا روابط کاری و مسائلی که از زمان آخرین جلسه به وجود آمده است) برگزار می‌نمایند. دیگر کمیته‌ها جهت تحقیق، گزارش کردن مشکلات، ایجاد هماهنگی در فعالیتها، هدایت مذاکرات و یا تکمیل وظایف ویژه و... تشکیل می‌گردند.

مزایا و معایب کمیته‌ها

کمیته‌ها از استعدادها و تجربیات افراد مختلفی سود می‌برند و می‌توانند مسائل را به طور عمقی مورد مطالعه قرار داده و تمامی گروههای ذینفع را دخیل نمایند. این عوامل می‌تواند به تصمیمات گروه مقبولیت ببخشد و همگی اعضاء را ملزم به

ه) جلوگیری از خارج شدن از موضوع بحث
و) پیشنهاد راه حل در خصوص مسائل بحث انگیز
ز) جمع بندی بحثها

ح) تکمیل دستور جلسه در یک زمان معقول
رئیس جلسه موفق، فردی است که بین مباحث گروهها
بی طرف باقی بماند و همیشه آنها را کنترل کند و گوشزد نماید
تا از موضوع بحث خارج نشوند و هر یک سریعاً گفته های خود را
جمع بندی نماید. مدیر نباید خود را بر بحثها مسلط سازد و راه
حلهای دلخواه خود را پیشنهاد کند.
رئیس جلسه ماهر بحثها را پیش می برد و از اعضاء سؤالی می
می کند که آنها را به تفکر وادارد و نهایت استفاده را از استعداد و
تجربیات آنها ببرد.

نقش دبیر کمیته

دبیر کمیته باید اطلاعیه تشکیل جلسه را منتشر سازد و
اطمینان حاصل کند که کلیه جزئیات اداری (تعیین محل
برگزاری جلسه، پخش مدارک و غیره) انجام گردیده، و با
هماهنگی رئیس، دستور جلسه را تهیه کند. جلسه باید با
مسائل عادی و روزمره آغاز گردد و سپس به امور ویژه پرداخته
شود. هر عنوان باید به صورت یک مورد جداگانه مطرح گردد.
طرح موضوعات نامأنوس، تحت سرفصلهایی همچون گزارش
رئیس جلسه و یا موارد دیگر جایز نیست. در این صورت اعضاء
زمان کافی برای تعیین موضع خود را ندارند. ساختار معمولی
یک دستور جلسه در زیر آمده است:

- پوزش برای غیبت

- توافق در خصوص صورتجلسه گذشته

- گزارش رئیس جلسه

- دیگر موارد

- موارد مهم برای بحث و حل و فصل

- رسیدگی به سایر فعالیتهای

- تدارک برای جلسه بعدی

دبیر جلسه دقایقی را صرف جمع بندی مباحث و ثبت
توافقات می نماید. تمامی بحثها باید ثبت گردند. صورتجلسه
باید بلافاصله پس از جلسه انتشار یابد (در این زمان هنوز
مباحث در ذهن اعضاء تازه می باشد) و بین اعضاء پخش شود.
در جلسه بعدی، صحت و بی طرفی صورتجلسه باید تأیید شود.

برگزاری جلسات

جلسات بزرگ و قانونی (همچون مجمع عمومی سالانه) باید
به صورت رسمی برگزار گردد. در این جلسات گاهی موارد فنی
و معمولی نیز مطرح می شود. اهم این قبیل موارد به شرح ذیل
عبارت است از:

الف) شرایط برگزاری: مقررات جلسه همچون حداقل تعداد
اعضاء، روشهای رأی گیری و مشخصات اعضاء موظف (Officio
Ex) و غیره.

ب) حداقل اعضاء: حداقل تعداد اعضاء حاضر برای
تصمیم گیری.

ج) پیشنهادک (Motion) پیشنهاد از سوی یکی از اعضاء
مطرح می گردد. هر پیشنهاد نیاز به یک پیشنهاد کننده و یک
نفر با نظر موافق دارد و پس از آنها دو نفر با نظر مخالف صحبت
خواهند کرد. سپس رئیس جلسه در خصوص اینکه چه کسی
ادامه دهد، تصمیم گیری خواهد نمود. اگر پیشنهادی مورد
قبول رئیس جلسه نباشد، فرد دیگری در خصوص مطرح کردن
آن پیشنهاد، ریاست جلسه را بر عهده می گیرد (معمولاً دبیر
جلسه). هنگامی که اعضاء در خصوص یک پیشنهاد رأی دادند
و نظر آنان نیز مورد قبول دیگران واقع شد، آنگاه مصوبه کمیته
محسوب می شود.

د) اعضاء موظف: کسی که به طور خودکار و براساس
حقوقش در کمیته عضو می گردد.

ه) سؤالات و اعتراضات: (Point of order) اگر یکی از اعضاء
نسبت به مسأله ای اعتراض یا سؤال داشته باشد باید رئیس
جلسه را مطلع سازد. این سؤال ممکن است در هر زمانی مطرح
و پاسخ داده شود. هرگونه بی نظمی و عدول از مقررات باید
سریعاً تصحیح گردد. اگر سوالی از سوی رئیس جلسه مردود
تلقی شود، طراح سؤال می تواند آن را در صورت تأیید، به عنوان
پیشنهاد مطرح نماید.

و) بیانیه ک (point of information) بیانیه توسط اعضاء به
رئیس جلسه داده می شود و سخنگوی جلسه آن را علنی
می سازد. اعلام بیانیه نیاز به اجازه رئیس جلسه و سخنگو دارد
و این دو نفر می توانند آن را نپذیرند.

ز) اصلاحیه: هدف از پیشنهادات، اصلاح و بهبود مصوبات
اولیه می باشد. اصلاحیات مخرب (wrecking) آن دسته از
پیشنهاداتی هستند که مفهوم مصوبه یا پیشنهاد اولیه را تغییر
می دهند. روسای جلسات غالباً اینگونه اصلاحیات را
نمی پذیرند، چرا که معتقدند بهترین راه برای رد کردن یک
پیشنهاد همانا صحبت کردن و رأی دادن به ضد آن پیشنهاد
می باشد. اصلاحیات باید یکبار و پس از تأیید مطرح شوند.

ح) پیشنهاد واقعی: پیشنهادی است که با رأی اعضاء کمیته
اصلاح می گردد. پیشنهاد جدید جایگزین پیشنهاد اولیه
می شود.

ط) پایان دادن مباحث: برای بحث در مورد یک موضوع
خاص محدودیت زمانی اعمال می گردد. راه دیگر پایان دادن
به یک بحث آن است که از اعضاء کمیته بخواهیم در خصوص
آن موضوع رأی گیری نمایند.

مسئولیت اجتماعی در تصمیم گیری های کاری

مسئولیت اجتماعی

دولتها، مصرف کنندگان و سازمانهای رفاهی به طور
فزاینده ای انتظار دارند تا شرکتهای تجاری به گونه ای فعالیت
کنند که به نفع جامعه باشد. از جمله این انتظارات می توان



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

جامعه تأثیر بگذارد.

دیدگاهها نسبت به مسئولیت اجتماعی شرکتها

حامیان ایده فعالیت آزاد شرکتها معتقدند که سیاست عدم مداخله (laissez-faire) دولت در فعالیتهای اقتصادی سبب می شود تا بهترین نتایج ممکن حاصل آید. آنها پیشنهاد می کنند که شرکتها به جهت حداکثر نمودن سودهایشان اقدام به تولید و تجارت می نمایند و بدلیل تلاش همیشگی برای ارتقاء موضوع رقابتی و بهره‌وری شان الزاماً به افزایش ثروت و رفاه کلی جامعه کمک می کنند. تولید کنندگان، مسائل مربوط به محیط زیست و فرصتهای یکسان در استخدام را همچون تقاضا برای محصولات مدنظر قرار می دهند. اگر مردم بخواهند که محیط زیستشان از ویژگیهایی برخوردار باشد، قطعاً هزینه آن را پرداخت می کنند و سازمانها نیز ضمن توسعه خود به جهت این پرداختها به محیط زیست می پردازند تا خواسته مردم را برآورده نمایند. آنها مصرند که فرصتهای یکسان در صورتی حاصل می گردد که عرضه و تقاضای نیروی کار بدون هیچ

توجه به محیط زیست، امنیت محصولات، کیفیت زندگی کاری و رفع تبعیض در استخدام و اخراج کارکنان را برشمرد.

مسائل مربوط به مسئولیت اجتماعی غالباً هنگامی مطرح می گردند که چارچوب قانونی مناسبی وجود نداشته و روش اخلاقی صحیحی برای حل مشکل در دسترس نباشد. در اینجا به برخی از مثالها در زمینه تصمیم‌گیری در شرایط اخلاقی اشاره می کنیم:

الف) موفقیت و کارایی یک شرکت به قیمت شکست رقبا به دست می آید. در نهایت یک شرکت موفق بر بازارها سلطه پیدا می کند. در این حالت شرکت باید رشد خود را متوقف کند و یا اینکه به صورت یک شرکت انحصاری درآید.

ب) شرکتها بزرگ درآمدهای زیادی را در کشور ایجاد می کنند و محصولات و کالا به جامعه ارائه می نمایند، و ضمن اشتغالزایی، درآمد نیز حاصل می نمایند. اهمیت اقتصادی آنها به نفوذ سیاسی شان بستگی دارد، به طور مثال دولتها در تهیه پیش نویس قوانین، شرکتها بزرگ را مدنظر قرار می دهند.

ج) تصمیمات مربوط به فعالیتهای اقتصادی می تواند بر کل

مانعی در تعامل باشد. اگر گروه‌های اقلیت نرخ بیکاری بالایی را تجربه می‌کنند، لازم است تا قیمت نیروی کار در بازار را کاهش دهند.

ملاحظات اجتماعی نباید مشمول شرکتها گردد. مدیران از آموزش و توانایی کافی برای پرداخت به امور اجتماعی برخوردار نیستند و فعالیت اقتصادی را نمی‌توان بخشی از سیستم تامین اجتماعی دانست.

مخالفان نظریه عدم دخالت دولت در امور اقتصادی معتقدند که برای جلوگیری از سوء رفتار شرکتها، دخالت دولت ضروری است. شرکتها بزرگ از توان اقتصادی بالایی برخوردارند. آنها می‌توانند در جهت منافع خودشان در انجمنهای مختلف نفوذ داشته باشند. شرکتها می‌توانند تغییرات اجتماعی را به وجود آورند و انجام این تغییرات تنها هنگامی عقلانی است که نمایندگان منتخب جامعه، جهت این تغییرات اجتماعی را بوجود آورند و انجام این تغییرات تنها هنگامی عقلانی است که نمایندگان منتخب جامعه، جهت این تغییرات را تعیین کنند. شرکتها خود بخشی از یک سیستم اجتماعی وسیعتر بوده و با مسائل اجتماعی، درآمدها و اشتغال، بهداشت و ایمنی، روابط کاری، آموزشهای شغلی و غیره در ارتباط اند. شرکتها وارث برخی امور مدیریتی می‌باشند که به نفع عموم می‌باشد.

مسئولیت مدیریتی

مسئولیت مدیریتی به معنای عدم به کارگیری قدرت شرکت از سوی مدیر، برای رفع مشکلات دیگران است. این نوع نظم‌دهی سبب تثبیت روابط داخلی و خارجی شده و نهایتاً به سود سازمان می‌باشد. شرکتها انحصاری که قیمتهای خود را افزایش نمی‌دهند، شرکتهایی که با وجود بی‌کاری بالا به کارکنان خود دستمزد پایین نمی‌دهند و همچنین شرکتها مقروضی که برای عدم پرداخت بدهی‌هایشان اعلام ورشکستگی نمی‌کنند از این جمله شرکتها می‌باشند. رفتارهای مسئولیت‌گرایانه مدیران برای حفظ حمایت و جلب همکاری جامعه در سطح وسیعتر و بقای شرکت در دراز مدت بسیار ضروری است. شرکتهایی که مدیران مسئولیت‌گرایی دارند، هیچ‌گاه قدرت خود را در جهاتی که در نهایت به ضرر شرکت و جامعه باشد اعمال نمی‌نمایند، و در عین حال از فعالیتهای نوع دوستانه نیز غافل نمی‌شوند.

مسائل مربوط به محیط زیست در مدیریت

مدیران به دو دلیل باید در مسائل مربوط به محیط زیست دخالت جویند:

الف) قوانین مربوط به محیط زیست (رعایت استانداردها، محدودیت‌ها در خصوص بسته‌بندی مواد، قوانین مخالف آلودگی محیط زیست) هزینه‌های مالی بسیاری را بر شرکتها تحمیل می‌کند. شرکتها دائماً در تلاشند تا با تبلیغات، دولت را

ترغیب به تصویب قوانینی نمایند که به نفعشان می‌باشد. ب) بسیاری از مصرف‌کنندگان، حمایت شرکت از محیط زیست را در انتخاب محصولات مدنظر قرار می‌دهند.

شرکتها می‌توانند با درج پیغامهای سبز در تبلیغاتشان، و همچنین ملحوظ داشتن عوامل محیطی در استراتژیها و برنامه‌هایشان حمایت خود از محیط زیست را به اثبات برسانند. از جمله این معیارها می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

الف) کاهش میزان بسته‌بندی و حذف نمایی اقلام بی‌مورد

ب) بهبود جنبه‌های حفظ انرژی

ج) جمع‌آوری شیشه‌ها و کاغذهای باطله در خرده فروشی‌ها

د) قبول تکنولوژی و روشهای مناسب در کاهش آلودگی

ه) ملحوظ داشتن ملاحظات زیست‌محیطی در طراحی محصولات جدید

رفتار شرکت نسبت به محیط زیست

برخی مؤسسات سرمایه‌گذاری آمریکا، فهرستی از اصول عمومی محیط زیست را تکمیل نموده‌اند، تعدادی از شرکتهای آمریکایی نیز تمهید نموده‌اند تا از این ضوابط پیروی کنند. سرمایه‌گذاران در این شرکتها نیز مطمئن می‌شوند که سرمایه‌شان در یک سری راههای ثابت و معین صرف نمی‌شود. شرکتها متعهد می‌شوند تا:

- در حفظ انرژی تلاش کنند

- ضایعات خود را به حداقل برسانند

- در صورت امکان مواد را بازیافت کنند

- از محیط زیست حمایت کنند و مواد آلوده کننده آب و هوا را حذف نمایند

- محصولات مناسب با محیط زیست را تولید کنند

- مخاطرات بهداشتی و ایمنی کارکنان را کاهش دهند

- غرامت کامل به قربانیان سوءاستفاده از محیط زیست بپردازند

- هر ساله به ارزیابی تأثیر محصولات و سیاستهایشان بر محیط زیست اقدام کنند

- عموم را از زیانهای احتمالی فعالیتهایشان بر محیط زیست و کارکنان مطلع سازند

- حداقل یکی از اعضاء هیئت مدیره شرکت را مسئول رسیدگی به امور و اجرای اصول مربوط به حفظ محیط زیست نمایند.

مهارتهای اجرایی بین شخصی (Interpersonal)

ماهیت مهارتهای بین شخصی

تمامی مدیران باید حداقل در یک مناسبت این مهارت را تجربه نمایند. به طور مثال در صحبت با همکاران، حضور در جلسات یا بحث در مورد اهداف با کارکنان، با این تجربه آشنا

* رئیس جلسه
موفق، فردی
است که بین
مباحث گروهها
بی‌طرف باقی
بماند و همیشه
آنها را کنترل کند
و گوشزد نماید تا
از موضوع بحث
خارج نشوند و هر
یک سریعاً
گفته‌های خود را
جمع‌بندی نماید.
مدیر نباید خود را
بر بحثها مسلط
سازد و راه‌های
دلخواه خود را
پیشنهاد کند.

*** هم‌نیروزائی از ترتیب دادن (Arrange) کار یک گروه به روشی حاصل می‌شود که در آن بازده جمعی بیشتر از میزان مشارکت هر یک از افراد گروه می‌باشد. مفهوم این ایده را می‌توان در عبارت (دو به اضافه دو می‌شود پنج) خلاصه نمود!**

می‌شوند. مهمترین مهارتهای بین شخصی که مدیران باید در خصوص آنها مطالعه داشته باشند مذاکره، تفویض اختیار و مشاوره با کارکنان می‌باشد. هدایت یک سازمان کارآمد خصوصی نیز نشان از توانایی اجرایی و اهمیت مهارتهای بین شخصی دارد.

مذاکره

به طور معمول مذاکرات در شرایط سه گانه زیر انجام می‌پذیرند:

الف) مذاکرات مرتبط کننده (Conjunctive)، که طرفین راه حلی جز رسیدن به تفاهم ندارند

ب) مذاکرات توزیعی (Distributive)، در خصوص نسبت به سهام و برخورداری از میزان معینی از منابع موجود

ج) مذاکرات هماهنگی (Integrative)، که طرفین سعی در یافتن راه‌حلهای مورد توافق یکدیگر دارند.

مذاکره با مشاوره از این جنبه تفاوت دارد که در مشاوره یک فرد دیگران را قبل از تصمیم‌گیری مطلع می‌سازد و به آنها آگاهی می‌دهد، اما در مذاکره طرفین تمایل دارند که تا در خصوص موضوع مورد بحث به توافق دست یابند. در مذاکره اثربخش و کارآمد لازم است که موارد ذیل را ملحوظ نظر قرار دهیم:

الف) تعیین سریع نیازهای اولیه در مواردی که مصالحه در خصوص آنها ممکن نیست و همچنین تعیین نیازهای ثانویه در مواردی که باید امتیازهایی را منظور داشت. باید توجه داشت که نیازهای اولیه را می‌توان در طول مذاکرات به نیازهای ثانویه تبدیل نمود و همچنین بالعکس.

ب) همدردی با احساسات و انگیزه‌های دیگران و تحلیل دقیق نقاط ضعف و قوت مقابل

ج) تمایل و داشتن توان اجرای تصمیمات اتخاذ شده در طی مذاکره

د) هماهنگی در طول مذاکره، به طور مثال پرهیز از مطرح نمودن پیشنهادات یک جانبه و عدم افشای برخی اطلاعات

ه) پیش گرفتن رویه‌ای حرفه‌ای و غیر احساسی
و) تعیین صریح اهداف و استراتژی مذاکره. باید نظرات و پیشنهادات مخالف را پیش‌بینی نمود.

دستیابی به توافق

گاهی دستیابی به توافق در طی مذاکرات مشکل است، چرا که هر کدام از طرفین از اصول متفاوتی در بحث پیروی می‌نمایند. این اصول بر ساختار درک شخص و تفسیر وی از وقایع تأثیر می‌گذارد، و فرضیات مشخص از واقعیات، گرایش به احتمالات و دستیابی به توافق طبق اصول رفتاری صحیح را شامل می‌گردد.

بطور مثال مدیریت و کارکنان، روابط صنعتی را از دیدگاه‌های کاملاً متفاوتی نگاه می‌کنند. مدیر هیچ برخورد

ذاتی (Inherent) بین منافع طرفین فرض نمی‌کند در حالی که اتحادیه‌ها وجود اختلافات ریشه‌دار را درک می‌کنند. بنابراین هیچکدام نمی‌توانند انگیزه‌های بنیادی طرف دیگر را دریابند. در حالی که هر یک از طرفین مذاکره باید به اهداف طرف دیگر اهمیت دهد.

سازمان شخصی

مدیریت، یک فعالیت متنوع و خلاق است که به زمان زیادی نیاز دارد. بنابراین معیارهایی برای افزایش تولید و کارایی لازم است. از جمله این معیارها می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

الف) تفویض کارهای روزمره و ارتباطات به کارکنان

ب) کاهش توقف در انجام کارهای مهم

ج) انتخاب صحیح وظایف

برنامه‌ریزی فعالیتها شامل پیش‌بینی و تهیه فهرستی از کلیه کارها، اولویت‌گذاری و برآورد زمان کافی برای انجام هر فعالیت می‌باشد. آنگاه باید دوره‌هایی را برای انجام هر کار از قبیل مکاتبات، تهیه گزارش و بازدید تعیین نمود. امور سخت را باید به افراد خلاق سپرد. اشتباه معمول مدیران این است که وقت مفید خود را صرف کارهایی می‌کنند که مورد علاقه خود مدیر می‌باشد و در واقع نیازی به انجام آنها از سوی مدیر نیست.

مشاوره

در موارد بسیاری در مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. از اینگونه موارد می‌توان به ارزیابی عملکرد، رسیدگی به شکایات کارکنان، چگونگی توییح و راهنمایی کارکنان و امثال آن، اشاره نمود. مشاوره به منزله فرآیند کمک به افراد در درک مشکلات آنها و یافتن راه‌حلهای چگونگی یادگیری زندگی در شرایط متفاوت می‌باشد. جلسه مشاوره می‌تواند شامل ارائه نصایح، ترغیب و بر تغییر رفتار، کمک به کارکنان، درک شرایط تحمیلی و کمک به دیگران در تصمیم‌گیری باشد.

مشاوره باید بطور خصوصی صورت گیرد و حضور منشی برای آوردن پیغام و تماس‌های تلقی نباید جلسه را قطع نماید. هدف از مشاوره اجبار دیگران به پذیرفتن نظر شخصی نیست بلکه هدف ترغیب دیگران به یادگیری چگونگی غلبه بر مشکلات و تصمیم‌گیری مناسب می‌باشد. دو روش در مشاوره وجود دارد. مشاوره غیر دستوری (Non directive) که در آن مدیر فرض می‌کند که طرف مقابل خود قادر به طرح مشکل و حل آن می‌باشد و تنها قصد دارد تا ضمن مشاوره موضوع را در سطح گسترده‌تری به بحث بگذارد. در این مورد، فرد تحت مشاوره تا هنگامی که به طور کامل از پیامدهای راه حل اتخاذ شده، آگاهی نیابد، اقدام به اجرای آن نمی‌نماید. مشاوره دستوری (Directive) برخلاف روش قبلی شامل پیشنهاد راه حل می‌باشد. راه‌حل‌های ممکن و پیامدهای احتمالی آن توسط مشاور طرح می‌گردد تا با اتکا به آنها تصمیم صحیح اتخاذ گردد.