

نقشهای مدیریتی، بررسی آرا و ارائه یک نظریه جدید

وفا غفاریان

صنایع الکترونیک ایران (صایران)

چکیده: الگوهای رفتاری، از مهمترین موضوعات مورد توجه اندیشمندان و محققان معاصر است. یک مدل رفتار - مدیریتی کارساز، زیربنای مباحثی همچون «روشهای اثربخش توسعه مدیران»، «شرایط احراز پستهای کلیدی مدیریت»، «خصوصیات مدیران موفق» و... به شمار می آید. در این مقاله، نتایج کار بر روی طراحی یک الگوی رفتاری جدید، با عنوان «مدل سه لایه ای رفتار مدیران» ارائه می شود. طی این تحقیق، آرای متقدمان کلاسیک (تیلور، فایول، گیولیک، کونتز و دیگران) به همراه نظریات رفتار مدیریتی جدید (میتزبرگ، کوبین، لوتانز و یوکی) مطالعه و بررسی شده و بر مبنای یک روش استنتاجی، نظریه جدید شکل گرفته است. در این نظریه، علاوه بر طبقه بندی و تبیین ارتباطات سطحهای مختلف رفتار - مدیریتی، به مفهوم جدیدی در رفتار مدیران که «پاسداری از ارزشهای اعتقادی» است توجه شده است. این نقش مدیریتی تنها برخاسته از تکالیف اسلام و یا سایر ادیان الهی نیست و حتی در مکاتب غیر الهی، تشکلهای سیاسی و ساختارهای حکومتی نیز از جمله نقشهای حیاتی و سرنوشت ساز یک مدیر به شمار می آید. هرچند این مقاله ادعا نمی کند که مدل سه لایه ای، یک الگوی دقیق و بدون نقص رفتار - مدیریتی است ولی ابعاد جدید ساختاری و محتوایی این مدل نسبت به سایر آرا مزینتهایی دارد و به منظور مطالعه و بررسیهای مربوط ابزاری سودمند به نظر می رسد.

کلید واژه ها: ۱. رفتار مدیران ۲. فعالیتهای مدیریتی ۳. نقشهای مدیریتی ۴. عملیات مدیریتی

مقدمه

واحدی را در آرای اندیشمندان فراهم آورد. برای نمونه می توان به نظریات چستر بارنارد (۱۹۳۸)، هنری میتزبرگ (۱۹۷۹)، جک دوکن (۱۹۷۵)، جان کاتر (۱۹۸۲)، رابرت کوئین (۱۹۸۳)، فرد

هیچگاه پاسخ به این سؤال که مدیران واقعاً چه کاری انجام می دهند ساده و روشن نبوده است. مطالعات گسترده ای که طی قرن جاری در این خصوص صورت گرفته هنوز نتوانسته است توافق

به تناسب نوع کار، تعدادی از این نقشها نهفته است. یک مدیر تیم فوتبال بیشتر نقش رهبری را ایفا می کند و در عملکرد یک مدیر سیاسی، نقشهای «مذاکره کننده» و «سخنگویی» غالب است. مینتزبرگ در مقاله ای که تحت عنوان «شفل مدیریت» انتشار داد می نویسد «اگر از یک مدیر سؤال شود که وی چه کارهایی را انجام می دهد، احتمالاً وی در پاسخ خواهد گفت: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگسازی و... حال اگر به آنچه او انجام می دهد بنگرید، تعجب نکنید که هیچیک از موارد گفته شده را در کارهای او مشاهده نخواهید کرد». مینتزبرگ براساس مشاهدات خود ده فعالیت مدیریتی را طبقه بندی کرد و آنها را نقشهای مدیریتی نامید (شکل ۱). در نظریه مینتزبرگ نقشهای جدیدی برای مدیر برشمرده شده بود که در آثار اندیشمندان کلاسیک به چشم نمی خورد. نقش مدیر به عنوان «نماینده تشریفاتی سازمان» و «رابط اطلاعات» نوعی از رفتار وی در برقراری ارتباطات سازمان با محیط خارجی را نشان می دهد، در حالی که نقشهایی همچون «حلال مشکلات» و «توزیع اطلاعات» حاوی وظایف وی در رابطه با مسائل گروهی و رفتار سازمانی است. کوئین و همکاران نیز از جمله کسانی بودند که الگویی را برای توصیف فعالیت مدیران ارائه کردند. این الگو بر مبنای نقش مدیر در متعادل سازی اهداف (متضاد) بنا شده است و برای هر یک از مدل های رهبری^۲ الگوی مدیریتی اثربخشی را پیشنهاد می کند. (شکل ۲)

لوتانز (۱۹۸۴) و گاری یوکی (۱۹۸۹) اشاره کرد. وظایف مدیریتی برای اولین بار در نظریات فردریک تیلور مطرح شد. پس از آن، نظریه هنری فایول درخصوص وظایف پنجگانه مدیریتی (که تا به امروز نیز به عنوان پذیرفته شده ترین نظریه سنتی مورد استفاده است) ارائه شد. لوترگیولیک، از دیگر صاحب نظران مکتب کلاسیک است که وظایف مدیریتی را به ۷ گروه تقسیم کرده و با کنار هم گذاردن حروف اول آنها واژه PODSCORB را که معرف این وظایف است معرفی کرده است.^۱ رالف دیویس و هارولد کوئینز نیز از جمله کسانی هستند که نظریات خود را درخصوص وظایف مدیریتی، با الگوگیری از نظریه فایول و پیشنهاد پاره ای اصلاحات ارائه کرده اند. این الگوهای سنتی همگی بر نظریه های مدیریتی تیلور استوارند و تأثیرات متقابل گروهی و ابعاد رفتار - سازمانی را دربر نمی گیرند. نقشهای ارتباطی (مراوده ای) مدیران مباحثی هستند که در نظریات بعدی مورد توجه قرار گرفته اند و این امر در الگوهای ارائه شده توسط متأخران به چشم می خورد.

الگوهای رفتاری مدیران

در سال ۱۹۷۹ مینتزبرگ با انتشار نتایج مطالعاتی که بر روی فعالیت مدیران اجرایی ارشد انجام داده بود، نگرش جدیدی ارائه داد. او رفتار مدیران را در سه گروه مراوده ای، اطلاعاتی و تصمیم گیری طبقه بندی کرد (نقشهای مدیریتی) و بر این باور بود که علی رغم تفاوت سازمانها و مدیران، این نقشها در کارهای مدیران مشترک است [۱]. مینتزبرگ اظهار داشت: «اگرچه همه مدیران نباید همه نقشها را ایفا کنند ولی همواره در عملکرد آنان

1. PODSCORB: Planning, Organizing, Directing, Staffing, Coordinating, Reporting, Budgeting.

۲. مدل روابط انسانی، مدل سیستم باز، مدل هدف منطقی و مدل فرایند داخلی

الف. نقشهای مرادفای

۱. نماینده تشریفاتی (Figurehead). در این نقش مدیر به عنوان نماینده سازمان عمل می‌کند. شرکت در مجالس، جلسات، میهمانیهای رسمی، انعقادها و... از این جمله هستند.
۲. رهبر (Leader). در این نقش مدیر با زیرمجموعه ارتباط برقرار می‌کند و موجبات انگیزه و رشد آنان را فراهم می‌آورد. این نقش مدیر برابراه اجتماعی و انسان شناسی مدیریت، متمرکز و گسترده تبعاً مأموریتی سازمان است.
۳. رابط (Liaison). در این نقش، مدیر اطلاعات مورد نیاز سازمان را از طریق شرکت در یک شبکه ارتباطات فراهم می‌آورد. مشارکت در انجمنهای حرفه‌ای، جلسات غیررسمی صرف ناچار، باشگاههای مدیریتی برخی از این فعالیتها هستند.

ب. نقشهای اطلاعاتی

۱. مراقبت (Monitor). در این نقش، مدیر اطلاعات محیط خارجی و داخلی سازمان را کسب می‌کند. جلسات، مطالعه گزارشات تخصصی و ارتباطات کاری برخی از راههای ایفای این نقش هستند.
۲. توزیع کننده اطلاعات (Disseminator). در این نقش، مدیر اطلاعات واقعی و با ارزش را به زیر مجموعه خود منتقل می‌سازد. سخنرانی و جلسات، صدور یادداشت و با مذاکرات برخی از روش معمول این نقش هستند.
۳. سخنگو (Spokesman). در این نقش، مدیر اطلاعاتی را راجع به عملکرد و برنامه‌های شرکت در اختیار مراجع خارج از سازمان می‌گذارد. گزارشات سالیانه، تبلیغات و ارائه سخنرانی، برخی از این موارد هستند.

ج. نقشهای تصمیم‌گیری

۱. کارآفرینی (Entrepreneur). در این نقش، مدیر منشأ آغاز تحولات سازمانی به شمار می‌آید. باز طراحی شغل توسط سرپرست مربوط، به کارگیری تکنولوژی جدید و درک نظامات نوین مدیریتی از جمله مصادیق این نقش هستند.
۲. حل مشکلات (Disturbance-handler). پرداختن به مشکلات کار سازمان و رفع آنها از جمله نقشهای مهم مدیریتی است. جلوگیری از توقف خط تولید و یا حل مشکلات نیروی انسانی از این جمله هستند.
۳. تخصیص منابع (Resource allocator). در این نقش، مدیر نحوه به کارگیری منابع کمیاب سازمان را کنترل می‌کند. تخصیص بودجه، نیروی انسانی و تجهیزات از مصادیق ایفای این نقش هستند.
۴. مذاکره (Negotiator). این نقش مدیریتی شامل شرکت در مذاکرات است. مذاکره با مدیران زیرمجموعه، مذاکره با رؤسا و مذاکره با مراجع خارج از سازمان فعالیتهای متناظر با این نقش است.

شکل ۱. نقشهای مدیریتی مبتزرگ

مدیران برمی‌شمارد. این نقشها به عنوان شاخصهای اثربخشی مدیران نیز پیشنهاد شده است (شکل ۳).

نظریه مهم دیگر در این راستا نظریه گاری بویکی است. این نظریه که بر مبنای طبقه‌بندی رفتارهای مدیریتی طراحی شده است، یازده نقش را برای

الف. فعالیتهای مربوط به بهره‌وری

۱. نقش کارگردانی (Director Role). نیل به اهداف سازمانی مستلزم هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، تعیین وظایف، مقررات و دستورالعملهاست. ایفای این نقش از جمله وظایف مدیران به شمار می‌آید و برای انجام آن، قدرت ابتکار، تفویض اختیار مؤثر و مهارت در هدف‌گذاری، شایستگیهای لازم مدیریت است.
۲. نقش مولد (Producer). در این نقش مدیر ایجاد انگیزه در کارکنان در جهت اهداف سازمان را برعهده دارد. انگیزه و بهره‌وری شخصی، قدرت‌انگیزش دیگران و مدیریت زمان و تنش از جمله مهارتهای لازم برای مدیر در ایفای این نقش است.

ب. فعالیتهای مربوط به روابط انسانی

۱. نقش مرشد (Mentor). توسعه و هدایت کارکنان ایجاد مهم ایفای نقش مرشد برای مدیران است. در ایفای این نقش مدیر با کارکنان رابطه صمیمی و حمایتی را برقرار و برای توسعه و توانبخشی آنان تلاش می‌کند. درک کافی از خویشین و دیگران، ارتباطات انسانی مؤثر و قابلیت در پرورش دیگران، خصوصیات لازم برای ایفای این نقش است.
۲. نقش تسهیل‌کننده (Facilitator). در این نقش، مدیر فرایندگراست و در جهت یکپارچه سازی توانمندیهای سازمان و ایجاد سیستمهای منسجم کاری تلاش می‌کند. قابلیت ایجاد و توسعه گروههای کاری، تصمیم‌گیری مشارکتی و مدیریت تضاد، مهارتهای لازم مدیریتی برای ایفای این نقش است.

ج. فعالیتهای مربوط به سازماندهی و ثبات سازمان

۱. نقش هماهنگ‌کننده (Coordinator). در این نقش، مدیر گردش امور را تنظیم می‌کند و در سطح سازمان هماهنگی می‌سازد. زمان‌بندی، برنامه‌ریزی و کنترل، از جمله فعالیتهای مربوط به این نقش است. قدرت برنامه‌ریزی مؤثر، سازماندهی و کنترل از قابلیتهای لازم مدیریتی برای ایفای این نقش به شمار می‌آید.
۲. نقش مراقب و ناظر (Monitor). از مدیر انتظار می‌رود که همواره بدانند در سازمان چه می‌گذرد. آیا روشهای مقرر جاری هستند؟ آیا اقدامات واحدها در راستای اهداف سازمان است؟ مدیر در این نقش باید در مورد همه امور و تغییرات مهم آن مطلع باشد. برای ایفای این نقش جلوگیری از اضافه‌بار اطلاعاتی، تحلیل اطلاعات با تفکر خلاق و قابلیت ارائه اطلاعات و نگارش اثربخش ضروری است.

د. فعالیتهای مربوط به قابلیت انطباق سازمان

۱. نقش نوآور (Innovator). در این نقش مدیر برای حل مشکلات سازمان و تطابق آن با شرایط محیطی، ایده‌های تازه می‌آفریند. پذیرش تحول و قابلیت تداوم کار در محیط متغیر، تفکر خلاق و مدیریت تغییر، مهارتهای مورد نیاز برای ایفای این نقش است.
۲. نقش واسطه (Broker). در این نقش مدیر به منظور کسب منابع و منافع برای سازمان اقدام می‌کند. ایجاد و حفظ قدرت، فنون مذاکره و ارائه پیشنهادات مؤثر از قابلیتهای مؤثر برای ایفای این نقش است.

۱. شبکه سازی: شرکت در مجامع غیررسمی، توسعه ارتباط با کسانی که منبع اطلاعات و پشتیبانی هستند، حفظ ارتباط با اقدامات مستمر از جمله بازدید، تلفن، شرکت در جلسات.
۲. حمایت: نقش حمایتی و ارائه دوستی به کارکنان، گوش فرادادن به مشکلات کارکنان و ارائه توصیه‌های مفید برای بهبود کار آنها.
۳. تیم‌سازی و حل و فصل مناقشات: حل و فصل مناقشات به نحو مؤثر، توسعه تیمهای کاری و شناسایی واحدهای کاری و تیمها.
۴. انگیزش: به‌کارگیری روشهای تأثیرگذار بر احساسات، ارزشها و منطق برای ایجاد اشتیاق به کار و تعهد به اهداف کاری، یا القای این احساس در افراد که برای پشتیبانی و همکاری، کمک و منابع درخواست کنند.
۵. تشخیص و تشویق: ارائه جایزه، تشویقهای شفاهی، پاداشهای مادی برای عملکرد مؤثر، موفقیت قابل توجه و دستاوردهای خاص، اظهار احترام و تشویق در مقابل موفقیت افراد.
۶. برنامه‌ریزی و سازماندهی: تعیین اهداف بلندمدت و استراتژیهای متناسب با تغییرات شرایط محیطی، تعیین اقدامات لازم برای به‌انجام رساندن یک پروژه یا مأموریت، تخصیص منابع بر حسب اولویت به فعالیتها، تعیین روش بهبود راندمان، بهره‌وری و هماهنگی با دیگر اجزای سازمان.
۷. حل مسائل: تشخیص مشکلات کاری، تجزیه و تحلیل آنها به صورت منظم و مستمر برای تعیین علتها و راه‌حلا و تصمیم‌گیری برای پیاده‌سازی راه‌حلا و حل و فصل بحرانها.
۸. مشورت و تفویض اختیار: قبل از ایجاد تغییرات نظر کارکنان را جویاشندن، ترغیب آنان به ارائه پیشنهادات ممکن برای پیشرفت، دعوت به مشارکت در تصمیم‌گیری، استفاده از پیشنهادات دیگران در تصمیمات، ایجاد فرصت برای دیگران تا براساس نظرات خود کار و مشکلات خود را حل کنند.
۹. مراقبت از عملیات و محیط: گردآوری اطلاعات در مورد پیشرفت و کیفیت انجام امور، موفقیت یا شکست پروژه‌ها، کیفیت عملکرد افراد، تشخیص نیاز مشتریان و نظاره کردن محیط برای کشف به موقع تهدیدات و فرصتها.
۱۰. اطلاع‌رسانی: نشر اطلاعات مربوط به تصمیمات، برنامه‌ها و با فعالیتها به کارکنان، ارسال مدارک کتبی و پاسخ به سؤال کارکنان، کارکنان را در جریان سازمان و پیشرفتهای آن قرار دادن.
۱۱. شفاف‌کردن نقشها و اهداف: تعیین وظایف، تهیه دستورالعملها و ایجاد یک درک صحیح از مسئولیتها، اهداف کاری، مهلتها و انتظارات عملکردی.

شکل ۳. نقشهای مدیریتی گاری بوسی

روزمره آنان به‌دست آمده است. در این تحقیق که توسط فرد لوتانز و دیان‌هاسکینگ با مطالعه رفتار چهار سطح مدیران در سازمانهای

از میان نظریه‌های ارائه‌شده درخصوص نقشهای مدیریتی، یکی از جامعترین آنها سیستم مشاهده رهبری^۱ است. این نظریه شامل مجموعه‌ای از رفتارهای مدیریتی است که از مشاهده اقدامات

الف. فعالیتهای ارتباطی

۱. تبادل اطلاعات: پاسخ به سؤالات کارکنان، دریافت و پاسخگویی اطلاعات درخواستی، انتقال نتایج جلسات، ارسال و یا دریافت اطلاعات از طریق تلفن، جلسات ستادی.
۲. انجام امور کتبی: ملاحظه نامه‌های دریافتی، مطالعه گزارشها، تنظیم گزارشها، یادداشت و نامه‌ها، مطالعه گزارشهای مالی.

ب. مدیریت سنتی

۳. برنامه‌ریزی: تعیین اهداف کمی و کیفی، تعریف وظایف لازم برای نیل به اهداف، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی برنامه کارکنان، تهیه دستورالعملها، هماهنگی فعالیتهای بین گروهها، سازماندهی امور.
۴. تصمیم‌گیری: تعریف مشکلات، انتخاب مابین چند گزینه و یا استراتژی، رسیدگی به مسائل و بحرانهای روزمره، اولویت‌بندی مسائل، تجزیه و تحلیل هزینه-سود، تصمیم‌گیری، طراحی رویه‌های جدید برای بهبود راندمان.
۵. کنترل: بازرسی امور، گشت در سازمان و بررسی امور، نظارت بر کیفیت عملکرد، تعمیرات پیشگیرانه.

ج. مدیریت منابع انسانی

۶. انگیزش: تخصیص جوایز رسمی سازمان، دعوت به مشارکت، ابلاغ تشویقات، بها دادن به انجام وظایف، گوش فرادادن به پیشنهادات، ایجاد بازخوردهای مثبت کاری، افزایش رقابتهای شغلی، تفویض اختیارات و مسئولیتهای اجازه دادن به گروههای کاری که در خصوص نحوه انجام کار خود تصمیم بگیرند.
۷. سیاست و تشبیه: تحکیم ضوابط و سیاستها، تشبیه و اخراج، تذکرات کتبی و رسمی، اخراج اعضا از گروه کاری، بازخوردکار منفی.
۸. مدیریت تعارض: حل و فصل مناقشات بین افراد یا گروهها، ارجاع امر برای حل و فصل به رده‌های متافوق، ارجاع امر برای حل و فصل به شخص ثالث، تلاش برای ایجاد همکاری مابین طرفین، مناقشه، حل مسائل مابین افراد و گروههای کاری.
۹. امور پرسنلی: طراحی شرح شغل، مطالعه تقاضاهای استخدام، استخدام، مصاحبه با متقاضیان استخدام، به‌کارگیری.
۱۰. آموزش و توسعه: هماهنگ‌سازی کارکنان با سازمان، تشریح نقشها، وظایف و شرح شغل برای کارکنان، رهبری و مربیگری افراد، چرخش شغلی، مساعدت در جهت اجرای طرحهای توسعه فردی.

د. شبکه‌سازی

۱۱. تعامل با خارج سازمان: روابط عمومی، مشتریان، تأمین‌کنندگان، جلسات خارجی، خدمات اتحادیه‌ها.
۱۲. فعالیتهای سیاسی-اجتماعی: گپ زدن در محافل غیرکاری، محافل بذله‌گویی، تبادل شایعات، شکایت از دیگران، ارتباطات سیاسی.

شکل ۴. فعالیتهای مدیران بر مبنای نظریه LOS لوتانز

مدل سه لایه‌ای رفتار مدیران

مرور چهار نظریه مهم رفتار - مدیریتی و مقایسه آنها با یکدیگر به سادگی فقدان یک نظریه همه‌پذیر و مورد توافق را نمودار می‌سازد (شکل ۶). برای تبیین بیشتر مسئله، طبقه‌بندی لوتانز را مورد بررسی قرار می‌دهیم. طبقه بندی LOS (نظریه لوتانز) یک نظریه درخور توجه است، در حالی که استوار بودن نظریه بر یک تحقیق میدانی، پشتوانه مهمی برای مقبولیت آن به‌شمار می‌آید، تلفیق ماهرانه بین نظریات کلاسیک (مدیریت سنتی) و نظریات رفتارگرایان (شبکه‌سازی و منابع انسانی) حوزه نگرش مدل را توسعه بخشیده است. نتایج مطالعه مرحله دوم لوتانز (مدیران موفق در عمل چه می‌کنند؟) نیز تأیید دیگری بر تطابق این نظریه با رفتار واقعی مدیران به شمار می‌آید.

علی‌رغم مزیت‌های غیرقابل انکار این نظریه، یک نکته قابل تأمل در طبقه‌بندی LOS به چشم می‌خورد: چگونه می‌توان ارتباطات را از سایر فعالیت‌های مدیریتی (مدیریت سنتی، شبکه‌سازی، مدیریت منابع انسانی) خارج کرد و در یک طبقه جداگانه جای داد؟ این امر غیرممکن است. هر یک از فعالیت‌های مذکور مستلزم انجام حجم زیادی از انواع ارتباط است. واقعیت این است که «ارتباطات» جزء لاینفک فعالیت‌های مدیریتی است و به بیان دیگر رابطه آن با سایر فعالیت‌های مدیریتی یک رابطه طولی است نه عرضی. ارتباطات، که ما در اینجا آن را یک «عامل مدیریتی» می‌نامیم جزء



شکل ۵. مدیران موفق در عمل چه فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند؟

مختلف^۱ انجام شده است، فعالیت‌های مدیریتی در مقابل نقش‌های مدیریتی میتزبرگ طبقه‌بندی شده است. طبقه‌بندی رفتاری لوتانز به نحو شایسته‌ای وظایف مدیران (نظریات کلاسیک) و نظریات دانشمندان علوم رفتاری را دربرمی‌گیرد. وی خود معتقد است که طبقه‌بندی LOS نظریات فایول (فعالیت‌های سنتی)، میتزبرگ (فعالیت‌های مرادده‌ای) و کاتر (فعالیت‌های شبکه‌سازی) را به طور همزمان پاسخ می‌دهد. لوتانز ۱۲ رفتار مدیریتی را در قالب ۴ فعالیت دسته‌بندی و بیان می‌نماید. (شکل ۴).

لوتانز در ادامه مطالعات خود، با بررسی فعالیت ۲۴۸ مدیر، در صدد پاسخگویی به این سؤال برآمد که «مدیران موفق در عمل چه کارهایی را انجام می‌دهند؟» نتیجه این بررسیها نشان داد که ۲۳٪ از فعالیت‌های مدیران متوجه مدیریت سنتی، ۲۹٪ متوجه ارتباطات، ۲۰٪ روابط انسانی و ۱۹٪ فعالیت‌های شبکه‌ای است (شکل ۵).

۱. سازمانهای مورد مطالعه لوتانز عبارت بودند از فروشگاههای خرده‌فروشی، بیمارستانها، ستاد مرکزی شرکتهای بزرگ، یک شرکت راه‌آهن، آژانسهای دولتی، شرکتهای بیمه، یک روزنامه، انستیتوهای مسالی و کارخانجات تولیدی.

شکل ۶. جدول مقایسه نظریه‌های مختلف رفتار مدیریتی

نقشهای مدیریتی میتزبرگ	فعالیت‌های مدیریتی کوئین	نقشهای مدیریتی یوکی*	فعالیت‌های مدیریتی لوتانز
نقشهای مرادده‌ای	فعالیت‌های روابط انسانی	نقشهای روابط انسانی	فعالیت‌های منابع انسانی
نقشهای اطلاعاتی	فعالیت‌های بهره‌وری	نقشهای شبکه‌سازی	فعالیت‌های شبکه‌سازی
نقشهای تصمیم‌گیری	فعالیت‌های سازماندهی	نقشهای سنتی مدیریتی	فعالیت‌های سنتی مدیریتی
	فعالیت‌های انطباق سازمان	نقشهای تصمیم‌گیری	فعالیت‌های ارتباطی
		نقشهای اطلاعاتی	

* دسته‌بندی توسط نگارنده انجام شده است.

«فعالیت‌های مدیریتی» بیانگر سطح بالاتری از رفتار مدیران است. هرچند این نگرش قابل تکرار و تشریح روانشناسانه عملیات مدیریتی به عناصر رفتاری جزئیتر نیز امری قابل تصور است اما از دیدگاه مدیریتی ضرورتی برای این کار به نظر نمی‌رسد.

الگوی عملیات و فعالیت‌های مدیریتی صرفاً بیان توصیفی رفتار مدیران را در بر دارد و از ارائه فرایندهای کلی و هدفدار سازمانی ناتوان است. منطق ساختاری این نگرش، لایه سوم رفتار مدیریتی را تجویز می‌کند: نقشهای مدیریتی. بدون اینکه نیازی به استدلال باشد، رفتار مدیران می‌باید همواره در جهت اهداف سازمان شکل پذیرد. با پذیرش نظریه نقشهای مدیریتی این تصور که مدیران همواره در حال مشارکت در اجرای سناریوهای آزادی هستند که بخشی از آن را نیز خود تدوین کرده‌اند یک برداشت موجه به نظر می‌رسد. یک نقش مدیریتی بخشی از این سناریو است که آفرینش و اجرای آن برعهده مدیر قرار دارد. طراحی و پیاده‌سازی این نقشها از طریق سلسله‌ای از

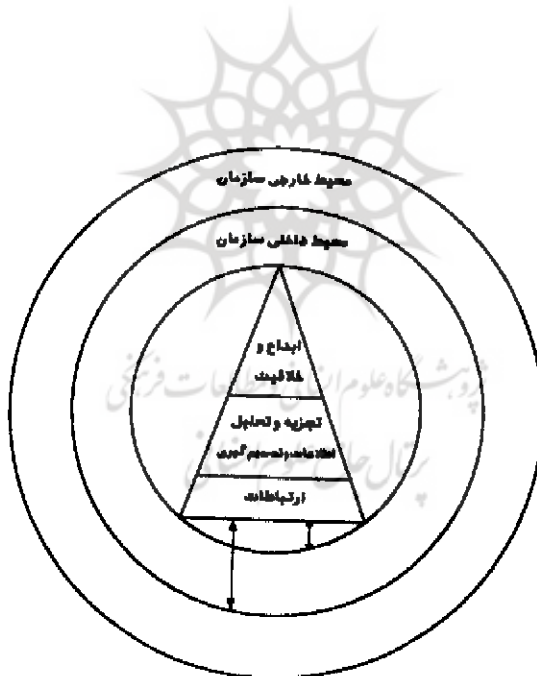
اساسی فعالیت‌های مدیریتی است و این نشانه‌ای است که فعالیت‌های مدیریتی خود را از اجزای پایه‌ای دیگر (عملیات مدیریتی) تشکیل یافته است. این اجزای پایه‌ای کدام‌اند؟

بر اساس یک نظریه جدید [۶] هر فعالیت مدیریتی از زنجیره‌ای از عملیات مدیریتی (اجزای پایه‌ای) تشکیل یافته است. عملیات مدیریتی شامل سه عامل اساسی است:

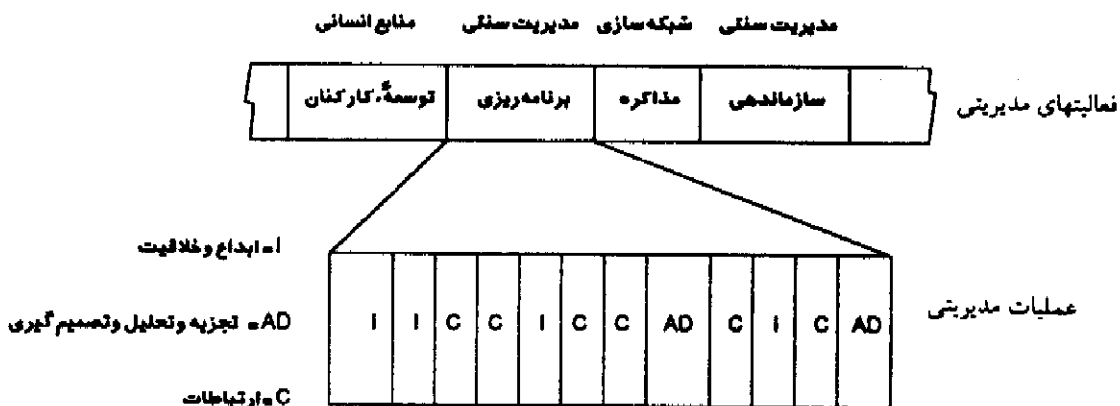
- ارتباطات
- تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری
- ابداع و خلاقیت (شکل ۷)

فعالیت‌های مدیریتی از به هم پیوستن منطقی و متوالی عملیات مدیریتی به وجود می‌آید (شکل ۸). نحوه توالی عملیات در این زنجیره به نوع فعالیت، شرایط حاکم و تدبیر مدیر بستگی دارد و از طریق عمل «ابداع و خلاقیت» شکل می‌گیرد. بدین ترتیب نظریه فعالیت‌های مدیریتی لوتانز به یک الگوی دو لایه‌ای (فعالیت‌های مدیریتی - عملیات مدیریتی) تبدیل می‌شود که در آن «عملیات مدیریتی» بیانگر رفتارهای پایه‌ای و

ارتباطات	تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری	ابداع و خلاقیت
<p>ارتباط رسمی و غیر رسمی داخل سازمان، خارج سازمان جلسات عمومی، جلسات دویه‌دو مکالمات تلفنی مطالعه، تنظیم و صدور مکاتبات مطالعه، تنظیم و صدور گزارشات «زبان بدن» درک حالت طرف مقابل</p>	<p>تصمیمات روزمره کاری تصویب پیشنهادات تأیید انجام امور جمع‌بندی جلسات داخلی واگذاری مأموریت به افراد تهیه دستورالعمل پذیرش یا رد درخواستها</p>	<p>طراحی فعالیتهای مدیریتی حل مشکلات کاری حل مشکلات منابع انسانی کارآفرینی آغاز تغییر هدفگذاری طراحی نظامات جدید کاری</p>



شکل ۷. عملیات مدیریتی الگوی رفتار پایه‌ای مدیریت.



شکل ۸. مدل دو لایه‌ای رفتار مدیریت، عملیات و فعالیت مدیریتی

منابع مورد نیاز انجام مأموریت (نیروی انسانی، سرمایه، مواد اولیه و تکنولوژی) در زمان مناسب، با کیفیت مناسب و در مکان مناسب.

۳. نقش تغییر دهنده سازمان: با هدف تطابق مستمر سازمان با شرایط محیطی، ارتقای کیفیت فرایندها و فرآورده‌ها، توسعه پایدار.

۴. پاسداری از ارزشهای اعتقادی: با هدف رشد معنوی کارکنان و خود مدیر.

مدیر در نقش اداره کننده سازمان، اهداف سازمانی از جمله بهره‌وری، اثر بخشی، رضایت گروه‌های ذینفع، ارتقای روحیه کاری کارکنان و... را دنبال می‌کند و در این راستا از فعالیتهای ابزاری مدیریت (مدیریت سنتی، شبکه سازی و مدیریت منابع انسانی) بهره می‌گیرد.

تأمین منابع مورد نیاز سازمان، مانند عوامل تولید (نظریه کینز)، فن آوری (نظریه پتر دراکر)، پرستیژ و یا نمای سازمانی، تعیین کننده نقش مهم دیگری برای مدیران به شمار می‌آید.

فعالیت‌های مدیریتی تحقق می‌یابد. نقشهای مدیریتی برخلاف فعالیتهای مدیریتی جهت‌دارند و هر یک باید در راستای اهداف مشخصی توجیه شده باشند. به نحوی که در هر یک از آنها قصد و نیت سازمانی مشخص باشد. در این نگرش، فعالیتهای مدیریتی جنبه ابزاری دارد و بدین واسطه است که در ایفای صحیح نقشها و نیل به اهداف سازمانی دخیل می‌شوند. با این نگاه، نقشهای ارائه شده توسط میلتزبرگ و یوکی وجه تمایز بارزی با فعالیتهای طبقه‌بندی شده توسط کوئین و لوتانز ارائه نمی‌کند، اگرچه در وجوه برشمرده شده با هم متفاوت‌اند.

دقت در رفتار مدیران و برداشت از نتایج تحقیقات به عمل آمده چهار نقش عمده مدیریتی را برای یک مدیر نمودار می‌سازد:

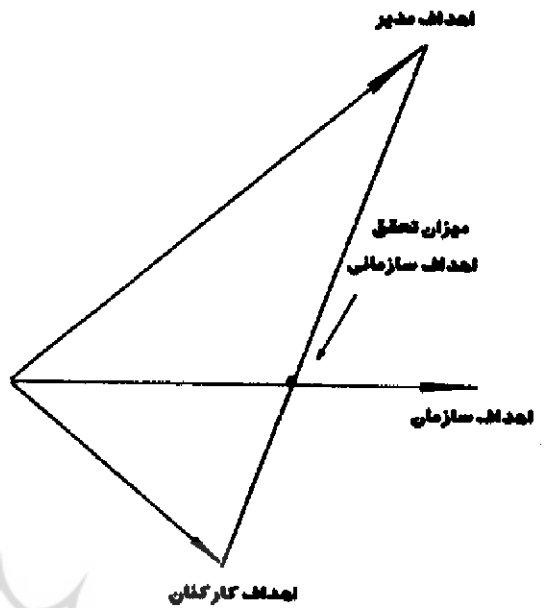
۱. نقش اداره کننده سازمان: با هدف نیل به اهداف سازمانی و رضایت کارکنان.

۲. نقش تأمین کننده منابع: با هدف تحصیل

اگر همه چیز ثابت بود مدیران نیازی به ایفای نقش سوم خود نداشتند، ولی این گونه نیست. محیط اطراف سازمان تغییر می‌کند، نیاز مشتریان متحول می‌شود و انتظارات کارکنان و حکومتها هر روز ابعاد جدیدی می‌یابد. نظریه‌های جدید سازماندهی، رهبری و مدیریتی (که رقبا با خلق و به‌کارگیری آن مزیت‌های رقابتی خود را بهبود می‌بخشند) نیز بخش دیگری از این فهرست است. در این محیط پیچیده تمایل به حفظ و توسعه پایدار سازمان، نقش دیگری را برای مدیر می‌آفریند که در آن تنها رهیافت ممکن تغییر است. مدیر در نقش تغییر دهنده، مسی‌بایستی با برنامه‌ریزی (مدیریت سنتی)، زمینه‌سازی (مدیریت منابع انسانی - شبکه‌سازی) و اجرا (مدیریت سنتی) همواره تغییرات لازم در سازمان را با هدف «تطابق بهینه» با شرایط محیطی (داخلی و خارجی) و «بهبود بی‌پایان» فرایندها و فرآورده جاری سازد.

پاسداری از ارزشهای اعتقادی، تنها برخاسته از تکالیف اسلام و یا سایر ادیان الهی نیست. این نقش حتی در مکاتب غیر الهی، تشکلهای سیاسی و ساختارهای حکومتی نیز از جمله نقشهای حیاتی و سرنوشت‌ساز یک مدیر به‌شمار می‌آید. ولی آنچه در این طبقه‌بندی مورد نظر است عمدتاً نقش مدیر به‌عنوان یک تکلیف و هدف اسلامی است چرا که مباحث سیاسی و حکومتی این مفهوم را می‌توان در نقش مدیر در ارضای گروههای ذینفع مورد نظر قرار داد. در این مبحث بیش از اهداف سازمانی، نقش سازمان در برآورد اهداف فردی (کارکنان و خود مدیر) مورد نظر است. همان‌گونه که تأمین معیشت و رفاه مادی

کارکنان از جمله وظایف مدیریتی به‌شمار می‌آید (مبحث نگهداری در فعالیت منابع انسانی)، ارضای نیازهای معنوی آنان نیز انتظار به حقی است که برای مدیر ایجاد تکلیف می‌کند. نکته مهمتر این است که خود مدیر نیز از این دایره خارج نیست. یک مدیر در اولین ماهیت هستی خود به‌عنوان یک انسان، از عضویت در سازمان هدفی فراتر از تأمین و رشد مادی طلب می‌کند. «شرافت انسانی، روح ملکوتی اوست. بنابراین باید در تعیین اهداف و خط‌مشیهای سازمان و جامعه، اولویت و اصالت را به ارزشهای معنوی داد. اگرچه مدیریت ممکن است مثلاً مربوط به یک سازمان اقتصادی باشد ولی اسلامی بودن آن اقتضا می‌کند که در همان محدوده نیز اهداف معنوی رعایت شود و تأمین منافع مادی موجب پایمال کردن مصالح انسانی نشود، بلکه حتی المقدور سعی بر این باشد که منافع مادی در جهت مصالح انسانی و مقدمه‌ای برای توسعه و تعمیق بینشهای الهی و ترویج ارزشهای معنوی قرار گیرد» [۷]. اهمیت این نقش از الگوهای کلاسیک مدیریت نیز قابل برداشت است. داگلاس مک‌گریگور در خصوص رابطه یکپارچگی اهداف و اثربخشی سازمان اظهار می‌دارد که میزان دستیابی به اهداف سازمانی برآیندی از اهداف فردی مدیر، اهداف کارکنان، اهداف سازمان و سمتگیری این سه است (شکل ۹). هر چه این اهداف با هم همسو باشند میزان تحقق اهداف سازمانی و اثر بخشی مدیریت بیشتر است [۸]. این تقسیم بندی ما را به یک مدل سه لایه‌ای می‌رساند که رفتار مدیران را در سه سطح عملیات، فعالیتها و نقشهای مدیریتی طبقه‌بندی می‌کند (شکل ۱۰).

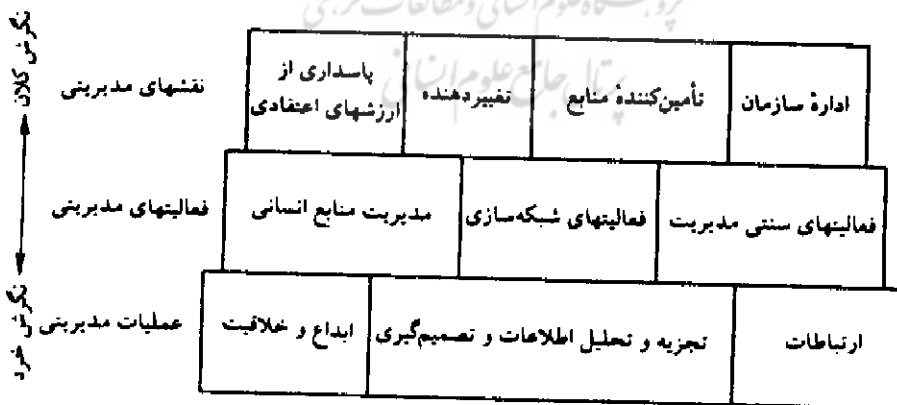


شکل ۹. یکپارچگی اهداف اثربخشی را افزایش می‌دهد.

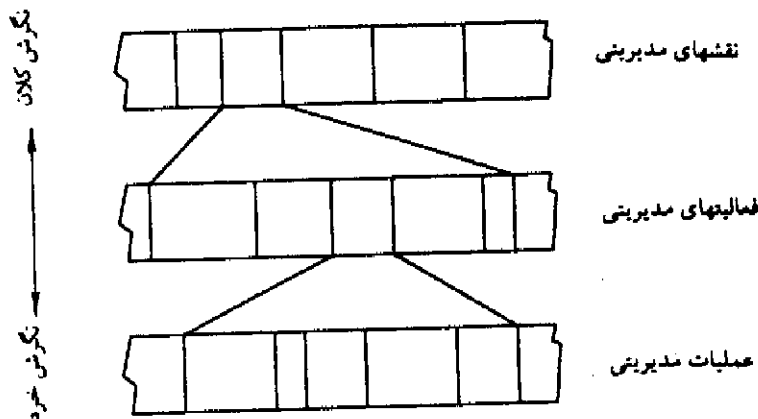
در این مدل برای مدیر سه عمل (رفتارهای پایه‌ای)، سه فعالیت (اقدامات فرایندی) و چهار نقش (اقدامات هدف‌دار) برشمرده شده است. در یک نگرش خرد آنچه یک مدیر انجام می‌دهد

یک‌سری عملیات زنجیره‌وار است که در سه مهارت ارتباطات، تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری و ابداع و خلاقیت خلاصه شده است. نگرش کلان ابعاد دیگری از موضوع را نشان می‌دهد. از این دیدگاه رفتار مدیر تلاش برای تأمین منابع، اداره سازمان، ایجاد تغییر و حفظ ارزشهای اعتقادی به نظر می‌رسد. فعالیتهای مدیریتی (نظریه لوتانز) به‌عنوان لایه واسطه‌ای، حاوی سلسله‌ای از عملیات مدیریتی است و خود به‌عنوان سنگ بنای نقشهای مدیریتی به شمار می‌آید (شکل ۱۱).

در الگوی فوق‌الذکر دو نکته وجود دارد که در ارائه نمادین آنها مشخص نیستند و نیاز به توضیح دارند. اول اینکه معمولاً اعتقادات جزو مبانی زیربنایی هرگونه نگرش فرهنگی - اجتماعی به شمار می‌آید. حال آنکه در مدل ارائه شده نقش پاسداری از ارزشهای اعتقادی «فاقد زیربنای متناظر در لایه فعالیتهای مدیریتی و یا عملیات مدیریتی است. توضیح لازم اینکه اعتقادات و ارزشهای وابسته در لایه‌های بنیادینتر عملیات «تصمیم‌گیری»



شکل ۱۰. مدل سه لایه‌ای رفتار مدیران



شکل ۱۱. رابطه طولی در مدل سه لایه‌ای رفتار مدیران

۲. در این مدل، سختی رتبه‌ای رفتارها رعایت شده و مشخص می‌شود که برای مثال «ارتباطات» نسبت به «مدیریت منابع انسانی»، «شبکه‌سازی» و «فعالیت‌های سنتی مدیریتی» از رده پایه‌ای‌تری برخوردار است و همچنین است مدیریت منابع انسانی نسبت به مدیریت تغییر.

۳. در این مدل، حفظ ارزشهای اعتقادی به‌عنوان یکی از نقشهای مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است. این نقش هم در جوامع با فرهنگ مذهبی و هم با نگرش اعتقادات سیاسی از ابعاد مهم اثربخشی و موفقیت مدیران به شمار می‌آید.

جمع‌بندی

تجزیه و تحلیل مفهومی «رفتارهای مدیریتی» یکی از مسود توجه‌ترین موضوعات در سده اخیر میلادی بوده است. شرایط احراز پستهای مدیریتی و مدل‌های توسعه مدیران هر یک به‌نوعی نیازمند درک صحیح و جامع از ابعاد رفتاری مدیران بوده و علاوه بر این دستیابی به خصوصیات و ویژگیهای

نهفته است و به‌عنوان عامل زیربنایی در هر گونه تصمیم‌گیری ارزشی وارد عمل می‌شود. به بیان دیگر در کلیه تصمیم‌گیریهایی ما ابعاد ارزشی مستقر است و چنانچه سازوکار تصمیم‌گیری شکافته شود و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، یکی از بارزترین عملگرهای آن موازین و کنشگرهای ارزشی خواهد بود. توضیح نکته دوم متوجه این واقعیت است که طراحی و پیاده‌سازی نقشهای مدیریتی خود مستلزم ابداع و خلاقیت است و نمی‌بایستی تفکیک لایه‌ای مدل را به مفهوم فقدان ارتباط مذکور پنداشت.

مدل سه‌لایه‌ای به‌عنوان الگوی رفتاری مدیران دارای مزایایی به شرح زیر است:

۱. مدل سه‌لایه‌ای، چهار نظریهٔ سینتزیگ، کسوتین، یوکی و لوتائز را پاسخ می‌دهد. این پاسخگویی به نحوی است که کلیه نقشها و فعالیت‌های برشمزده در نظریات مذکور در یکی از جایگاههای مدل ارائه شده مورد توجه قرار گرفته است.

نقشهای مدیریتی (اداره سازمان، تأمین منابع مورد نیاز سازمان، مدیریت تغییر، حفظ ارزشهای اعتقادی) را در پی خواهد داشت.

هرچند نمی‌توان ادعا کرد که مدل سه‌لایه‌ای یک الگوی دقیق و بدون نقص رفتار - مدیریتی به‌شمار می‌آید ولی به نظر می‌رسد این مدل در جهات برشمرده شده نسبت به سایر آرا مزیت‌هایی دارد و به منظور مطالعه و بررسی رفتار مدیران ابزاری سودمند است. امید است مورد استفاده خوانندگان و رضایت خداوند باری تعالی قرار گیرد.

منابع

1. Gordon, Judith R., *Organization Behavior*, Allyn & Bacon, 1993, page 333.
۲. آذرهوش، فریدون، مدیریت سازمانهای پیچیده، سازمان مدیریت صنعتی، صفحه ۳۷.
۳. زرگرپور، حمید، ارائه الگوی آموزش مدیریت در ایران، پایان‌نامه دکترای مدیریت، مرداد ۷۵، صفحه ۵۳.
۴. همان منبع، ردیف اول، صفحه ۳۳۷.
5. Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, 1995, P. 383.
۶. این نظریه و مدل «عملیات مدیریتی» از نگارنده است.
۷. مصباح یزدی، تبیین مفهوم مدیریت اسلامی، مدیریت دولتی، شماره ۱۹، زمستان ۷۱.
8. Hersey, Paul, Blanchard Kenneth H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 1988, P. 137.

مدیران موفق (به‌عنوان آرزوی آرمانی) در گروهی یک الگوی کارآمد از آن چیزی است که مدیران در عمل انجام می‌دهند. نظریات موجود در این راستا ابعاد مختلفی از موضوع را نشان می‌دهند اما کمتر تقویت‌کننده نظریه واحدی هستند. بررسی چهار نظریه معروف در این زمینه و تلاش برای ارائه یک مدل نسبتاً جامع رفتار - مدیریتی کاری است که این مقاله بدان پرداخته است. نتیجه کار، یک مدل سه لایه‌ای از رفتار مدیران را ارائه می‌دهد که در آن بین فعالیتهای مدیریتی (بدون هدف) و نقشهای مسدیریتی (هدف‌مند) و عملیات مدیریتی (اقدامات پایه‌ای) تفاوت قائل شده است و روابط طولی و عرضی آنها را تبیین می‌کند. در این مدل، مفاهیم اخلاقی و اعتقادی به‌عنوان یکی از نقشهای مهمی که مدیر برعهده دارد بر آرای قبلی اضافه شده است. این نقش نه تنها برای یک مدیر مسلمان که هدف اصلی وی جلب رضایت خداوند متعال است، بلکه برای سایر مبانی اعتقادی و چارچوبهای ارزشی که به پاسخگویی در مقابل جامعه و یا مکاتب اندیشه‌ای خاصی مقیدند اقدامات تکلیفی خاصی را به همراه دارد. این مدل با ارائه مفهوم عملیات مدیریتی (که به عنوان عنصر پایه‌ای رفتار مدیران مورد نظر قرار دارد). تعیین خصوصیات و مهارتهای مورد نیاز مدیریت را به مبانی پایه‌ای متوجه می‌سازد. این مفهوم، بیانگر این واقعیت است که ارتقای توانمندی مدیریت در فرایندهای پایه‌ای (ارتباطات، تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری و خلق ایده‌های جدید)، بهبود عملکرد در فعالیتهای (فعالیت‌های سنتی مدیریت، مدیریت منابع انسانی، شبکه سازی) و