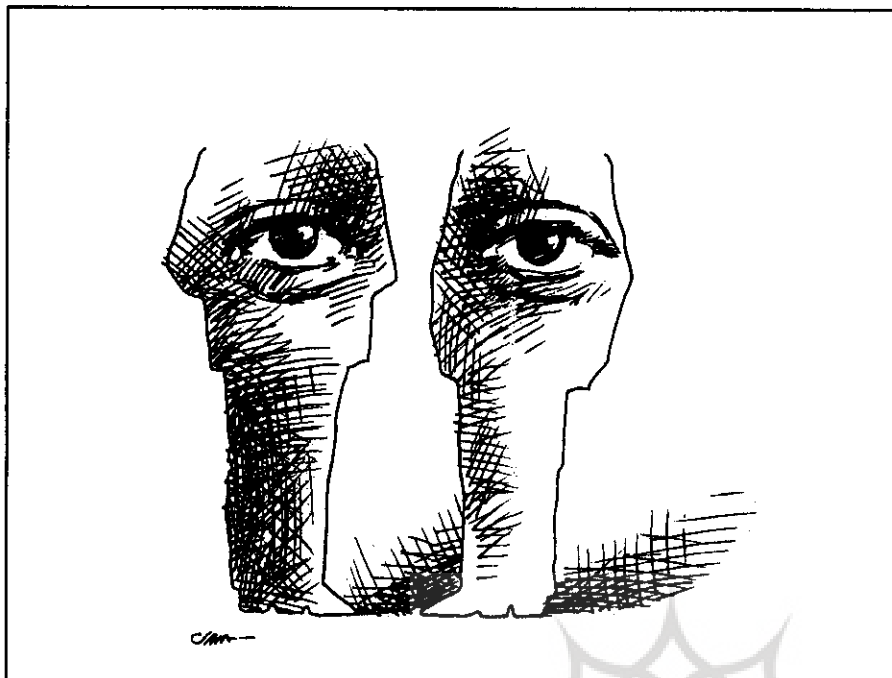




## سازمانهای بدون مدیر سازمانهای قرن آینده

وفا غفاریان (مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران)



### مقدمه

سده‌ها و دهه‌ها مفاهیم انتزاعی هستند. چیزی واقعی به نام قرن وجود ندارد، ولی هیچ‌کس سعی نمی‌کند «بیجانانی» که برای ورود به قرن جدید ایجاد شده است را نفی کند.

دلیل این امر روشن است، امیدواری: امید به تحول، امید به بهبود، بهبود اوضاع ناپسندان اقتصاد جهانی، بهبود وضعیت اجتماعی و کاهش تنازعات سیاسی.

همه می‌پندارند چرخش قرن می‌تواند نقطه عطفی برای آنچه می‌بایستی وجود می‌داشت و ندارد باشد. ما هم به تحولات سازمانی امید بسته‌ایم.

دراکر، دای سن، هندی، سنگه و سافو همگی تلاش دارند تا آینده آن سوی این دیوار انتزاعی را از نشانه‌های

این سوی دیوار کشف کنند (۱) و تاقلر می‌خواهد آن را بسازد؟ چه اشکالی دارد؟ اگر بشر می‌تواند خودرو، ساختمان و شهرها را آن‌طور که دلش می‌خواهد بسازد، چرا نکوشد تا سازمانها را مطابق نظر خود معماری کند؟

در چنین فضایی ایده طرح‌ریزی نظام مدیریتی که شایسته سازمانهای قرن آتی باشد موضوعیت می‌یابد.

معرفی - از زمانی که نظریات هنری فایول (H. FAYOL-1918) به عنوان اصول مدیریت مورد توجه و پذیرش قرار گرفت، تا به امروز که الگوی مشاوران مک‌کینزی (MCKINSEY-1984) چهارچوب نظریات مدیریتی را تشکیل می‌دهد (۲)، تفاوت چندانی در مفهوم مدیریت حادث نشده است. شاید مقایسه وظایف مدیریتی برشمرده شده توسط فایول با نقشهای مدیریتی مینتزبرگ (H. MINTZBERG-1969)، یوکی (G. YUKI-1989) و لوتانز (F. LUTHANS-1995) نافی این عقیده شمرده شود ولی توجه به این امر که همه این نقشها برای «مردی» در راس سازمان طراحی شده است، دلیل اصلی عدم کفایت این اصول، برای سازمانهای امروز را آشکار می‌سازد. مدیریت سازمانهای امروز (برخلاف دیروز) در فضایی آکنده از تحولات سریع صورت می‌پذیرد و این امر فرصتی برای اداره سازمان از راس هرم تشکیلاتی باقی نمی‌گذارد. بافتهای ارگانیک، متمرکز دایسی و توانبخشی‌کاری (EMPOWERMENT) رویکردهای جدید سازمانها برای مقابله با چنین شرایطی هستند و وظایف مدیریتی می‌بایستی برای چنین رویکردهایی بازنگری شود. علاوه بر اینها می‌بایستی پدیده‌هایی همچون تولید ناب (LEAN PRODUCTION)، کم‌رنگ‌شدن مرزبندی مشاغل و اتوماسیون نیز مورد توجه

قرار گیرند. همه این شواهد نشانه‌هایی از تغییر بافت سازمانها به نهادهایی با نیروی انسانی کم ولی با کیفیت عالی را به همراه دارند. سیتیا فرانسیس (C. FRANCIS) در مقاله خود تحت عنوان تنها راه بقای سازمانها، توانبخشی کارکنان است می‌نویسد: «دیگر مالکان و مدیران شرکتها نمی‌توانند به تنهایی موفقیتی برای خود کسب کنند، بلکه برای این امر می‌بایستی به مهارتها و انرژی کارکنان خود تکیه کنند» (۳). چنین نگرشی در صورت تحقق، فضایی می‌سازد که در آن هرکس در جایگاه کاری خود قادر است تصمیمات مدیریتی اتخاذ و اجرا کند و کسی که این ارکستر متشکل از ریز مدیران را هدایت می‌کند دیگر مدیر نیست بلکه یک رهبر است. سازمانها بزودی به فلسفه «ریز مدیریت» دل باخته و یا در صحنه بدون ترحم رقابت جان خواهند باخت.

ریز مدیریت - واژه ریز مدیریت اگرچه جدید است ولی آشنا به نظر می‌رسد. در تفسیر این عبارت تجزیه کامپیوترهای بزرگ دیروز به شبکه گسترده‌ای از ریز کامپیوترهای امروز تجربه‌ای الهام‌بخش است. در نگرش ریز مدیریت، امور مدیریتی کلان راس سازمان با حفظ ماهیت به امور مدیریتی خرد در سطح سازمان تجزیه می‌شود. در این مدل، اداره امور سازمان، برعهده کلیه کارکنان بوده و هریک از آنان با استفاده از اختیارات، اطلاعات و خلاقیت‌های خود،

به نفع، باحوصله و دقت و باصرف توان صورت گیرد و علاوه بر خصوصیات فردی، قابلیت تطابق و کارکردگروهی آنها با مابقی افراد سازمان نیز مورد نظر قرار داشته باشد.

توانبخشی: در یک سازمان با سبک اداره ریز مدیریت، کلیه افراد می‌بایستی در کار خود قابلیت تصمیم‌گیری مستقل و خود مدیریتی را دارا باشند. این امر نه تنها مستلزم توسعه مهارت‌های حرفه‌ای (رفناری و فکری) است بلکه به توسعه ابعاد شخصیتی، نگرشی و اعتبار حرفه‌ای آنان نیز نیازمند است. آلفرد باندورا (A. BANDURA) توانبخشی را ایجاد قدرت تطابق با شرایط محیط اطراف دانسته و برای آن چهار عامل اصلی برمی‌شمارد. ایجاد مهارت کساری بالا، وجود الگوهای موفق شغلی، حمایت‌های احساسی و ترغیب افراد برای اختیاری‌پذیری چهار توصیه اصلی باندورا برای توانبخشی شغلی است. بدون توانبخشی کارکنان، سازمان بدون شک به وضعیت سنتی، جایی که مدیر ناگزیر است یک تنه کار را اداره کند باز خواهد گشت. رچارد پینولا (R. PINOLA) مدیر عامل یکی از شرکت‌هایی است که توسط نشریه معتبر فوربس (FORBES) به عنوان شرکت‌های برتر آمریکا انتخاب شده است. وی در مصاحبه‌ای می‌گوید: یکی از بزرگترین دلایل موفقیت من این است که اطراف من را کارکنانی خلاق، رقابت‌جو و متمرکز بر موضوع پر کرده‌اند. برای من به عنوان یک رهبر نوشتن برنامه، کار ساده‌ای است ولی این کارکنان هستند که باید آن‌را پیاده کنند<sup>(۷)</sup>

دیدگاه‌سازی به جای برنامه‌ریزی: چگونه سازمان به سوی اهداف هدایت می‌شود؟ با برنامه‌ریزی متمرکز؟ این روش سنتی «مدیر در راس» است. در سازمان‌های فردا، همه کارکنان می‌بایستی قادر به برنامه‌ریزی حیطه خود باشند و آنچه آنها را به سمت اهداف هدایت می‌کند دیدگاه‌های مشترک است. دیدگاه‌سازی (VISION BUILDING) وظیفه‌ای است که در این راستا برعهده مسئول سازمان قرار دارد. بروس پاسترناک (B. A. PASTERNAK) در مقاله‌ای تحت عنوان شرکت‌های بدون مرکز می‌نویسد: «شرکت‌های بدون مرکز از طریق دیدگاه و ارزش‌ها هدایت می‌شوند» پاسترناک از شرکت سسی‌هزار نفوری مونسانتو (MONSANTO) به عنوان نمونه‌ای از این رویکرد یاد می‌کند: باب شاپیرو (B. SHAPIRO) مدیرعامل جدید این

### در سازمان‌های فردا، همه کارکنان می‌باید قادر به برنامه‌ریزی در حیطه کار خود باشند.



### مدیریت سازمان‌های امروز در شرایط متحول کنونی شکل می‌گیرد.



### در رویکرد ریز مدیریت، کارکنان به صورت طبیعی ارزشهای سازمانی را به کار گرفته و تصمیم‌های خود را بر آنها استوار می‌سازند.



### پیاده کردن اصول ریز مدیریت مستلزم یک تغییر عمیق فرهنگی در کارکنان است.



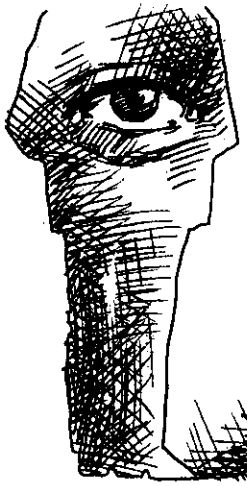
### تجربیات قرن حاضر نشان داده که رویکردهای اثربخش مدیریتی، سلاح موثر میدان‌های رقابت است.



تصمیمات مدیریتی خلق می‌کنند<sup>(۴)</sup>. در چنین سازمانی دیگر مدیری با مفاهیم سنتی دیروز وجود ندارد. دکتر استارسویچ (M. M. STARCEVICH) در این خصوص می‌گوید: «برای امکان رقابت می‌بایستی مدیریت سنتی بر مبنای فرماندهی و کنترل در سازمان‌ها متوقف شده و با توانبخشی کارکنان، سبک جدیدی در کلیه سطوح پایه‌گذاری شود. در این مدل مدیران می‌بایستی نقش‌های ریاستی خود را فراموش کرده و بیشتر به عنوان یک مربی و یا تسهیل‌کننده امور ظاهر شوند»<sup>(۵)</sup>. در این نگرش کارکنان از اهداف سازمان خود آگاهی داشته، به شرایط حاکم بر تصمیمات خود واقف بوده، قابلیت تشخیص وظیفه در شرایط خاص را داشته فلذا قادر هستند امور محوله را بدون کسب تکلیف از مافوق به خوبی انجام دهند. ایجاد چنین شرایطی ساده نیست و به تغییر جو سازمان و توسعه توانایی کارکنان نیاز دارد.

در سازمانی که همه کارکنان در امور مربوط به خود از اجتهاد لازم برخوردارند، نقش‌های مدیریتی جای خود را به نقش‌های مربیگری می‌سپارد و این یک تغییر ماهوی و اساسی در مبنای مدیریتی به شمار می‌آید، چرا که مربی کسی است که تمامی اختیارات صحنه عمل را واگذار کرده ولی کماکان مسئولیت کامل پاسخگویی سازمان را برعهده دارد. اولین اصل مدیریت سنتی در هم می‌شکند: دیگر هیچ تناظر مستقیمی مابین اختیار و مسئولیت وجود ندارد. با این مدل چگونه می‌توان سازمان را هدایت کرد؟ چگونه می‌توان اهداف آن را تحقق بخشید؟ چه وظایفی به جای وظایف سنتی برعهده مسئول سازمان قرار می‌گیرد؟

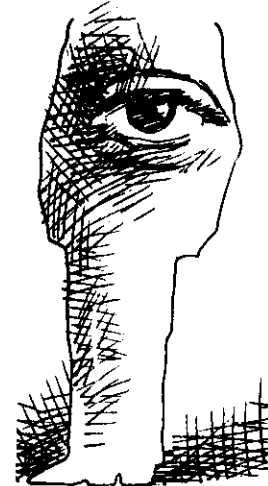
یاریگری: دکتر ویلیام گرین (W. E. GREENE) استاد دانشگاه داکوتای شمالی می‌نویسد: «کیفیت یک سازمان فقط و فقط توسط کیفیت کارکنانش تعیین می‌شود»<sup>(۶)</sup>. اولین وظیفه یک مربی برای سازمان خود پیدا کردن و شکار افراد برجسته است. یک سازمان پویا و موفق در رقابت‌های فشرده می‌بایستی گلچینی از انسان‌های کارساز را در اختیار داشته باشد. گاهی این کار به سازمانها و باافراد متخصص (HEAD HUNTER) واگذار می‌شود. شرکت مایکروسافت با سازماندهی یک گروه از افراد حرفه‌ای به صورت مستمر و گسترده‌ای جذب فارغ‌التحصیلان برجسته دانشگاه‌های معتبر آمریکا را دنبال می‌کند. این کار می‌بایستی نفر



**رویکرد ریز مدیریتی، نقشهای  
مدیریت سنتی را نفی می‌کند.**



**رویکرد ریز مدیریت از هم‌اکنون  
در بزرگ‌ترین سازمانهای دنیا و از  
آن جمله در ایران مورد توجه  
قرار گرفته است.**



(QC -)، خود کارکنان آماده پاسخگویی به این مسئولیت هستند (سیستم کیفیت جامع - TQM). فرهنگ سازمانی از طریق ایجاد باورهای عمومی و هنجارهای گروهی یک وسیله بسیار موثر برای هدایت اعضای سازمان به سوی اهداف است. هنجارها به شکل‌گیری رفتار گروهی افراد در راستای ارزشها و اعتقادات سازمانی کمک می‌کنند<sup>(۹)</sup>.

**جو سازمان:** همان‌گونه که فرهنگ، مبانی اعتقادی جامعه را سبب می‌شود، در سازمانها نیز جو حاکم، عامل مهمی در ایجاد باورها و ارزشهای سازمانی است. تیموتی لاستر (T. LASTER) در مقاله‌ای تحت عنوان «راه هوندا»، از نحوه برخورد هوندا با فروشندهانش می‌نویسد: در هوندا نظارت بر کار تامین‌کنندگان قطعات و مواد از روی بی‌اعتمادی نیست بلکه آنها به دنبال این هستند که مواردی یافته و کار آنان را تحسین کنند<sup>(۱۰)</sup>. چنین جوی مبانی ارزشی و رفتاری محیط کار را برقرار می‌سازد. مبانی ارزشی قوی در سازمان نیاز به هماهنگ‌سازیهای مستمر و توان‌بر را به حداقل ممکن کاهش می‌دهد. در رویکرد ریز مدیریت ایجاد جو قوی سازمانی بر مبنای فلسفه و رسالت سازمان یکی دیگر از وظایف مسئول سازمان است.

شکل ۱ وظایف بر شمرده شده برای کسی که مسئولیت چنین سازمانی برعهده دارد را در مقایسه با وظایف سنتی مدیریت نشان می‌دهد.

هر گروه کار نه تنها مسئولیت یکپارچه‌سازی امور محوله را به‌طور طبیعی برعهده می‌گیرد بلکه مشتاقانه و با دقت به هماهنگی نتایج کار خود با سایر گروههای کاری نیز توجه دارد. روحیه کار گروهی صرفاً با نتایج و موفقیت نهایی سیراب می‌شود و این جو با روحیه فرافکنی مرسوم در سازمانهای سنتی به کلی متفاوت است.

**ارزشها و هنجارهای سازمانی:** کنترل، یکی از اجزاء مهم مدیریت سنتی است. بدون کنترل نمی‌توان از انجام صحیح برنامه‌ها اطمینان حاصل کرد. نظام کنترل می‌بایستی همپای سلسله مراتب، تا پایین‌ترین و جزئی‌ترین امور سازمان ریشه بدواند.

در رویکرد ریز مدیریت، مفهوم کنترل به خودکنترلی بدل و سیستم کنترل از یک حلقه کنترل و بازخور سراسری، قوی و پیچیده به حلقه‌های کنترلی کوچک و محلی که چرخش آن برعهده خود کارکنان (ریز مدیران) است تجزیه می‌شود. وظیفه مسئول سازمان در این خصوص تبیین و تحکیم ارزشها و هنجارهای سازمانی به‌عنوان مبانی برای کنترل سازمان است. در رویکرد ریز مدیریتی، کارکنان توسعه یافته به‌صورت طبیعی و خودکار، ارزشهای سازمانی را در امور روزمره به‌کار گرفته و تصمیمات خود را بر آنها استوار می‌سازند. اگر کیفیت بالا و مشتری‌گرایی ارزش تبیین و پذیرفته‌شده در سطح سازمان باشد، بدون ضرورت به سیستمهای کنترلی متعدد (نظامات کنترل کیفیت

شرکت در سال ۱۹۹۵ بخش اعظمی از ستاد مرکزی سازمان را منحل و سازمان را به مراکز کاری مستقل (SBU) تفکیک کرد. وی سه دیدگاه اصولی برای شرکت بنا گذاشت: کیفیت عملیات، کوچک ماندن و یکپارچگی و استفاده از قابلیت‌های بالقوه کارکنان. رشد چشمگیر ارزش سهام شرکت مونساتو پاسخ شایسته‌ای به این رویکرد بود<sup>(۸)</sup>.

همین‌که دیدگاههای سازمانی ایجاد و بخشهای سازمان با آن تغذیه شوند، اهداف عملیاتی به‌سرعت در کلیه رده‌ها جوانه می‌زند. این فرآیند نه تنها ابزاری برای هدایت سازمانها، بلکه عاملی برای تولد انگیزه‌های گروهی نیز خواهد بود.

**فرهنگ کار گروهی به‌جای سازماندهی:** ساختارهای رسمی، سازماندهی با قوطی‌های مشخص و مجزای مشاغل، شرح وظایف دقیق و غیرقابل تغییر و ارتباطات تعریف‌شده یک زندان واقعی برای توانبخشی کارکنان است. چنین سازمانی به‌راستی توسط افراد دریند اداره می‌شود. اگر وظیفه هر فرد از سازمان صرفاً انجام جزئی از امور باشد، یکپارچه‌سازی، نقش همیشه ناموفقی خواهد بود که برعهده مدیر سنتی باقی مانده و ناکامیهای پی‌درپی وی در اداره سازمان را سبب می‌شود. در رویکرد ریز مدیریت، مسئول سازمان به‌جای سازماندهی رسمی و غیرقابل انعطاف، به ایجاد گروههای کاری و فرهنگ کار گروهی همت می‌گمارد.

می‌نشانند<sup>(۱۱)</sup>. در این شرایط، قابلیت درک به‌موقع پارادایم جدید و چاره‌اندیشی پیشگیرانه حداقل خصوصیتی است که برای بقای عزت‌مندانه سازمانها و ملتها لازم است. رویکرد ریز مدیریت یک مفهوم عالی است که از هم‌اکنون (اگرچه نه‌صورت کامل) در بسیاری از سازمانهای دنیا و کشور مورد توجه و عمل قرار گرفته است. مفاهیم این رویکرد، سازمانها را یک گام دیگر به بهره‌گیری بهتر از قابلیت‌های بالقوه بشر (به‌عنوان یک دغدغه همیشگی) نزدیک می‌سازد.

رویکرد ریز مدیریتی، نقشهای معمول مدیریتی را نفی می‌کند و به‌جای آن وظایف عالیتری را می‌نشانند، ولی تمامی مزیت‌های مذکور نمی‌توانند این قاعده که برای هرچیز بهایی می‌باید را نفی کنند. پیاده‌سازی این رویکرد مستلزم یک تغییر عمیق فرهنگی در کارکنان است. بدون آمادگی پیروان، دیدگاه‌های رهبر مجاللی برای تحقق نخواهند یافت. ایجاد زمینه برای پیاده‌سازی این رویکرد علاوه‌بر مباحث توانبخشی کارکنان در ابعاد مهارتی، رفتاری، نگرشی و شخصیتی، به‌اعتماد بی‌پایان آنها به فلسفه و ارزشهای نهفته در این نگرش نیازمند است.

در روندی که نظامات تولیدی ناب و ناب‌تر می‌شود، لایه‌های سازمانی یکی پس از دیگری ناپدید می‌شود و انعطاف در مقابل شرایط محیطی است که تراز سالیانه شرکتها را زران‌دود می‌سازد، دیگر «مدیران قدرتمند» مورد نیاز هیچکس نیست و در مقابل «رهبران» قدرت‌بخش» در کانون توجه سیاستگذاران و صاحبان سرمایه قرار دارند. □

مدیریت	MANAGEMENT	→	ریز مدیریت	MICROMANAGEMENT
برنامه‌ریزی	PLANNING	→	دیدگاه‌سازی	VISION BUILDING
سازماندهی	ORGANIZING	→	فرهنگ کارگروهی	TEAM BUILDING
کنترل	CONTROL	→	تحکیم ارزشها	VALUE SETTING
هماهنگسازی	COORDINATING	→	جو سازمانی	ATTITUDE
رهبری	LEADERSHIP		رهبری	LEADERSHIP
			یارگیری	HEAD HUNTING
			توانبخشی	EMPOWERMENT

شکل یک - وظایف مسئول سازمان در نگرش مدیریتی و ریزمدیریتی

نشانه‌هایی از پارادایم جدید شایستگیهای سازمانی باشد، عدم توجه به قواعد آن، بهای سنگینی در پی خواهد داشت.

نتیجه‌گیری - امروز دیگر شرکتی به‌نام دیجیتال (DEC) وجود ندارد. این شرکت سه دهه در طراحی و تولید کامپیوترهای علمی جهان پیشتاز بود. شرکت‌های مشابهی قابل ذکر هستند که ستاره‌اقبالشان افول کرده‌نامی از آنها وجود ندارد. پیشتازان دیگری همچون فورد و جنرال موتورز نیز در کشاکشای سرنوشت‌ساز با رویکردهای جدید هوندا و تویوتا درگیر هستند. تجربیات قرن حاضر نشان داده که رویکردهای اثربخش مدیریتی، سلاح موثر میدانهای رقابتی به‌شمار می‌آید. امروزه مفاهیمی همچون تولید به‌هنگام (JIT) و تولید ناب (LEAN PRODUCTION) فراسوی مباحث نظری و آکادمیک، در صحنه واقعی عمل، رقبا را تا مرز سقوط عقب

این مقایسه آشکار می‌سازد وظایفی که در نگرش ریزمدیریتی چنین برجسته به‌نظر می‌آید، در نظریات کلاسیک مورد توجه قرار نگرفته است. عدم توجه متقدمانی همچون فایول و گیولیک به این مفاهیم دور از انتظار نیست ولی حتی در نظریات متاخرانی همچون مینتزبرگ، کوپین و لوتانز نیز صراحتی در این خصوص به‌چشم نمی‌خورد. به‌نظر می‌رسد ما در برابر انتقالی دیگر در نگرشهای مدیریتی قرار گرفته‌ایم. در نسل (GENERATION) اول الگوهای مدیریتی، انسانها به‌عنوان موجوداتی قابل برنامه‌ریزی، همگون و انفرادی فرض می‌شدند. رفتار گرایان، خصوصیات رفتاری، گوناگونیهای روحی و خصوصیات ارتباطی و گروهی را به این مدل افزودند. امروز نظریاتی همچون ریز مدیریت، سازمانهای بدون مرکز و توانبخشی، برای کارکنان مفاهیم مدیریتی و نقش‌آفرینی سازمانی قائل هستند. اگر اینها

TOMORROW, [HTTP://WWW. STRATEGY - BUSINESS. COM/ STRATEGY. 98302/ PAGE7. HTML](http://www.strategy-business.com/strategy.98302/page7.html)

9 - RUSSELL ROBERT D., THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE....., [HTTP://WWW. LOWE. ORG/ SMBIZNET/](http://www.lowe.org/smbiznet/)

10 - LASTER TIMOTHY M., THE HONDA WAY, [HTTP://WWW. STRATEGY - BUSINESS. COM/ STRATEGY/ 98404/ PAGE3. HTML](http://www.strategy-business.com/strategy/98404/page3.html)

۱۱ - برای درک ابعاد این پدیده، مطالعه کتاب «تولید ناب» ترجمه آزاده رادنژاد، نوشته جیمز و ماک، دانیل جونز و دانیل روس از انتشارات هشت بهشت توصیه می‌شود.

5 - MATT MSTARCEVICH, OTTO CAROL A. AND BENSKEY GEORGE M., HOW EMPOWERED ARE YOUR EMPLOYEES?,

[HTTP://WWW. EDGEONLINE.COM/MAIN/ EDGEMAG/ARCHIVES/](http://www.edgeonline.com/main/edgemag/archives/)

6 - GREEN W.E., EMPLOYEE, [HTTP://WWW. LOWE. ORG/ SMBIZNET](http://www.lowe.org/smbiznet/)

7 - PINOLA RICHARD J., LEARN FROM THE LEADERS, [HTTP://WWW. LOWE. ORG/ SMBIZNET/](http://www.lowe.org/smbiznet/)

8 - PASTERNAK BRUCE A.AND VISCIO ALBERTJ., THE CENTERLESS CORPORATION, A MODEL FOR

۱ - مصاحبه نشریه هاروارد بیزینس رویو، چالش‌های مدیران در ورود به قرن ۲۱، نشریه تدبیر شماره ۸۳، تیرماه ۷۷، صفحه ۲۲.

2 - KOONTS HAROLD & WEIHRICH HEINZ, MANAGEMENT, MCGRAW-HILL. 1998, 9TH, EDITION, PP 31-49.

3 - FRANCIS CYNTHIA, EMPOWER OR PERISH, [HTTP://WWW. EDEGEONLINE. COM/MAIN/ EDGEMAG/ ARCHIVE. TMPWR. SHTM](http://www.edgeonline.com/main/edgemag/archive/tmpwr.shtm)

۴ - غفاریان وفا، توانبخشی کارکنان، پلی به سوی مدیریت آینده، نشریه تدبیر شماره ۸۶، اردیبهشت ۷۷، صفحه ۳۸