



نگاهی دوباره به نظریه‌ها و دیدگاه‌ها در سرپرستی و مدیریت

قسمت سوم

صدراله البرزی

فضایی است که سازمانی را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد و در واقع به آن سازمان شخصیت ویژه و منحصر به فرد می‌دهد. بدین ترتیب فرهنگ سازمانی، هدایت اجتماعی هر سازمانی را تعیین می‌کند. به ساده‌ترین وجه می‌توان، فرهنگ سازمانی را ترکیبی از باورها، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی دانست که در سازمان قرار می‌گیرند و تا حدی نسبت به آن توافق و هم‌رأیی وجود دارد.

یکی از عوامل عمده شکست حرکت‌های بهبودی و بهره‌وری و کیفیت

می‌آورد به نحوی که شخصیت هر گروه نسبت به شخصیت گروه‌های دیگر متمایز می‌شود. شخصیت هر گروه متأثر از سه ویژگی زیر می‌باشد:

- شخصیت افراد تشکیل دهنده گروه
- طبیعت و خصوصیات روابط بین اعضای گروه
- نقش گروه در سازمان

فرهنگ سازمانی
 فرهنگ سازمانی، شیوه خاص یا

در شماره‌های پیش به تاملی دوباره در حوزه نظریه‌هایی پرداختیم که در حوزه مدیریت قابل تامل اند. در این شماره این بحث را پی می‌گیریم:

گروه و روابط گروهی
 گروه ترکیبی از افرادی است که هر یک از افراد رفتار، توانایی، استعداد، تصورات و شخصیت مخصوص به خود را دارند.

جمع افراد مختلف به عنوان گروه شخصیتی خاص برای گروه به وجود

مثلاً انتظار این است که بخش اول پروژه معینی در سه ماه دیگر به اتمام برسد، یا انتظار بر این است که رئیس حسابداری کلیه لیست‌های حقوق را در آخر ماه آماده نماید.

تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار

در جریان کنترل باید شاخص‌هایی وجود داشته باشد تا به وسیله آنها بتوان میزان نیل به نتایج موردنظر را مورد سنجش قرار داد. این شاخص‌ها در واقع مقیاس‌هایی برای سنجش عملکرد به شمار می‌روند.

مثلاً برای سنجش پیشرفت کار یک برنامه ساختمانی می‌توان از شاخص مترمربع زیربنای ساخته شده در واحد زمان، یا برای سنجش کار یک کارگر از شاخص تعداد کالای ساخته شده در واحد زمان و برای سنجش کار یک کارمند از شاخص تعداد مشتری و ارباب رجوع در روز استفاده کرد. شاخص‌ها باید به گونه‌ای انتخاب شوند که رابطه مستقیمی با موضوع مورد کنترل داشته باشند.

تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب

پس از آنکه شاخص‌ها یا مقیاس‌های سنجش عملیات معین شدند باید میزان موردنظر در آن شاخص‌ها برای موضوع کنترل تعیین گردد. شاخص یا مقیاسی که برای آن میزان معین کرده‌ایم استاندارد نام دارد. تعیین استاندارد در کنترل جزء مهمترین مراحل به شمار می‌آید، زیرا مبنای مقایسه مادر کنترل همین استانداردها یا الگوی مطلوب می‌باشند.

به عنوان مثال اگر شاخص و مقیاس کار یک کارگر را تعداد کالا در روز تعیین کرده‌ایم، برای تعیین استاندارد باید بگوییم تعداد ۱۰۰ عدد کالا در ۸ ساعت کاری یا

انواع کنترل

۱- کنترل مدیریت: معمولاً کنترل مدیریت بر اساس اطلاعات تاریخی است و هدف از آن این است که دانسته شود سازمان، چه مقدار به هدفش رسیده است. مثل کنترل پروژه در مقاطع مختلف زمانی مثلاً تسطیح زمین، فونداسیون و...

۲- کنترل زمان واقعی: در این حالت به جای اینکه هدف‌گذاری کنیم و ببینیم که در یک مقطع خاص زمانی چه فعالیتی انجام شده و فعالیتها را کنترل نماییم کار را در زمان واقعی و در زمان انجام، کنترل می‌کنیم. (اطاق کنترل)

۳- کنترل عملکرد: در این حالت می‌بینیم که عملکرد ما تا چه حد، به سود سازمان و اهداف آن بوده است.

۴- کنترل تطبیقی: در این حالت تغییرات را کنترل می‌کنیم. مثلاً در یک واحد، زمانی که دستمزدها را دو برابر می‌کنیم، آنگاه نتیجه این افزایش حقوق را بررسی می‌کنیم که این عامل تا چه حد مفید بوده و از آن به بعد، نسبت به تغییر سایر پارامترها، اقدام می‌کنیم.

۵- کنترل استراتژیک: در این حالت در حقیقت فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را کنترل می‌کنیم تا بدانیم آیا استراتژیست آن مهارت‌های لازم را دارد و آیا اقدامات اساسی را انجام داده است یا خیر؟

طراحی سیستم کنترل

یکی از وظایف اصلی مدیریت طراحی سیستم کنترل در سازمان است. به طور کلی برای طراحی این سیستم، طی مراحل زیر در اغلب اوقات ضروری است:

تعیین نتایج مورد انتظار

(بایدها) در کنترل

در این مرحله مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجزای برنامه‌ها انتظار دارد مشخص سازد.

در سطح شرکت‌ها بی‌توجهی نسبت به فرهنگ سازمانی می‌باشد. هر سازمانی برای خود دارای فرهنگی ویژه می‌باشد و هر حرکتی برای آنکه بتواند به موفقیت بینجامد باید بر اساس شناخت واقعی فرهنگ سازمانی انجام گیرد چرا که در غیر این صورت حرکت‌های مزبور راه به جایی نخواهند برد. برای شناخت فرهنگ هر سازمان توجه به نکات زیر ضروری است:

الف) نحوه تفکر مدیران

ب) نحوه تفکر کارکنان

ج) چگونگی روابط انسانی

د) کانال‌ها و روش‌های انضباطی

ه) سیستم تشویق و تنبیه

کنترل: یکی دیگر از وظایف مدیر، برقرار کردن سیستم نظارت یا کنترل است. منظور از کنترل مطابقت نتایج عملیات با هدفهای اولیه و برنامه‌های پیش‌بینی شده است. مدیر سازمان باید موازینی برای ارزیابی نتایج عملیات انتخاب کند و مکانیسم کنترل را به نحوی برقرار سازد که به مجرد انحراف نتایج عملیات از هدف‌های پیش‌بینی شده زنگ خطر به صدا درآید. بدین ترتیب، در صورت انحراف نتایج عملیات از هدفهای پیش‌بینی شده، مدیر به موقع درصدد چاره‌جویی و برطرف کردن علل انحراف برمی‌آید و در صورت لزوم هدفهای اولیه و برنامه‌های پیش‌بینی شده را برحسب تغییر شرایط تعدیل می‌کند.

الف- ایجاد ضوابط استاندارد اجرای کار

ب- مراقبت و نظارت مستقیم در انجام کارها

ج- ارزیابی نتایج

د- تعیین انحرافات احتمالی و اقدام در جهت اصلاح انحراف (تغییر نحوه انجام کار - تغییر در ضابطه‌های پیش‌بینی شده)

در مورد یک برنامه ساختمانی استاندارد، می‌تواند ۲۰ متر مکعب خاکبرداری در ۸ ساعت یا ۵۰ متر مربع سنگفرش در ۸ ساعت کاری باشند.

تعیین نحوه و روش جمع‌آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل اطلاعات و آمار در زمینه‌های مختلف برای سنجش نتایج موردانتظار ضرورت تام داشته و بخش اساسی به شمار می‌آیند. هیچ سیستم کنترلی بدون در اختیار داشتن آمار و اطلاعات صحیح و به موقع نمی‌تواند نقش مؤثری را در سازمان ایفا نماید. بنابراین طراحی یک شبکه اطلاعاتی که قادر باشد برای مسوولان مربوطه اطلاعات لازم را فراهم ساخته و به موقع در اختیار آنان قرار دهد امری حیاتی و اساسی در کنترل می‌باشد.

در طراحی شبکه اطلاعاتی باید به این نکته توجه داشت که اطلاعات اضافی به همان اندازه مشکل‌آفرینند که اطلاعات ناقص مسئله‌ساز می‌باشند. شبکه اطلاعاتی باید طوری عمل کند که اطلاعات لازم به موقع در اختیار مسوولان قرار گیرد.

تخلیص اطلاعات و طبقه‌بندی آنها بر اساس اهمیت و اولویت موضوع از وظایف شبکه اطلاعاتی در کنترل می‌باشد. همچنین شبکه اطلاعاتی باید قادر باشد اطلاعات را به طور مستمر به روز در آورده و آخرین اطلاعات را در اختیار مسوولان قرار دهد.

ارزیابی اطلاعات و نتیجه‌گیری

در این مرحله به کمک استانداردهای انتخابی، اطلاعات جمع‌آوری شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، آن چه پیش‌بینی شده (در قالب استانداردها)

با آن چه انجام شده (به صورت اطلاعات جمع‌آوری شده) مورد مقایسه و تطبیق قرار می‌گیرند. در صورتی که نتیجه حاصل از مقایسه و مغایرت‌ها خواه مثبت یا منفی از مقایسه حاصل گردد، باید علت یا علل را پی‌جویی کرده و در پی رفع آنها و انجام اقدامات اصلاحی برآمد.

رابطه هزینه و نتیجه کنترل

در طراحی سیستم کنترل، مسأله هزینه کنترل در مقابل نتایج حاصل از آن واجد اهمیت بسیار است.

هزینه کنترل > نتیجه کنترل
بر اساس این نامساوی به طور کلی هرگاه کنترلی پیش از نتیجه آن باشد، کنترل زائد بوده و باید آن را ملغی نمود.

نقاط استراتژیک یا

کلیدی در کنترل

برای آن که سیستم کنترل کارآمدی طراحی شود باید نقاط مهم و کلیدی در کنترل به درستی مشخص و معین گردند. نقاط کلیدی آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای داراست. این نقاط غالباً شامل فعالیت‌های اصلی برنامه هستند. به طور مثال در یک جریان تولیدی ممکن است مرحله افزودن میزان خاصی از یک ماده شیمیایی که در کیفیت کالا اهمیت اساسی دارد نقطه کلیدی کنترل باشد، زیرا این عمل بر تمام محصول در مراحل بعدی آن در تولید اثر می‌گذارد.

انتخاب نقاط کلیدی برای کنترل به خاطر آن است که در اغلب موارد انتخاب کنترل تمامی جریان عملیات ممکن نیست یا مقرون به صرفه نمی‌باشد. بنابراین باید یک یا چند نقطه را انتخاب کرد و کنترل را در آن نقاط انجام داد.

تصمیم‌گیری

DECISION MAKING

عامل تصمیم‌گیری در اداره امور سازمان‌های وسیع به قدری مهم است که برخی کارشناسان و استادان رشته مدیریت سازمان را شبکه تصمیم و مدیریت عمل تصمیم‌گیری تعریف نموده‌اند، زیرا در دنیای امروز اداره امور سازمان‌های وسیع نمی‌تواند صرفاً بر نبوغ و قضاوت افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات بایستی در صورت امکان بر پایه بررسی‌های علمی و آمار و اطلاعات تردیدناپذیر بر طبق اصول و روش‌های خاص استوار گردد.

هر نوع تصمیم، صرف نظر از این که در کجا و به وسیله چه مقاماتی گرفته می‌شود، تابع مراحل زیر است:

- (۱) بررسی به منظور پی بردن به شکل یا مسأله خاص و تعیین هدف مطلوب با توجه به امکانات انسانی و مادی
- (۲) بررسی شقوق یا راه‌های مختلف که برای رسیدن به هدف (یا بر طرف کردن مشکل) معین وجود دارد یا می‌توان ابداع کرد و تجزیه و تحلیل عواقب و نتایج حاصل از هر یک.
- (۳) انتخاب یک شق یا استراتژی خاص از میان شقوق یا راه‌های ممکن برای نیل به هدف (یا بر طرف کردن مشکل)

تصمیم‌های استراتژیک

منظور از اهداف و تصمیم‌های استراتژیک ارتباط بین مؤسسه و محیط آن است. مردم عادی معمولاً واژه استراتژیک را به معنای پراهمیت به کار می‌برند، در حالی که ممکن است گاهی تصمیمات غیراستراتژیک مثلاً عملیاتی یا اداری (برای مؤسسه‌ها پراهمیت‌تر از تصمیمات استراتژیک باشد).

تصمیمات استراتژیک به انتخاب شیوه کار مؤسسه می‌انجامد و بیشتر با

مسائل بیرونی مؤسسه سرو کار دارد. تصمیمات استراتژیک باید معلوم کند که مؤسسه کدام کالا را تولید خواهد کرد، در کدام بازار فعالیت خواهد نمود و کدام تکنولوژی را به کار خواهد برد و چرا؟ این تصمیمات در پرتو نگرش سیستمی به مدیریت پدید آمده است. نگرش سیستمی به مدیریت، می آموزد که رفتار سیستم های پیچیده را به عنوان عوامل درونی و محیط بیرونی آن را به عنوان سیستم ها و عوامل بیرونی تعیین و پیش بینی کند.

تصمیم های اداری

تصمیمات اداری بیشتر در جهت سازمان دادن منابع مؤسسه برای دستیابی به حداکثر عملکرد سازمانی است، به بیان دیگر تصمیمات مربوط به چگونگی دستیابی به منابع سازمانی و بهبود آنها را تصمیمات اداری می گوئیم. منابع سازمانی عبارتند از: نیروی کار، ماشین آلات، مواد اولیه، اطلاعات، کانال های توزیع و پول (ریالی و ارزی)

تصمیم های عملیاتی

تصمیمات عملیاتی بیشترین مقدار انرژی و توجه مؤسسه را به خود جلب می کند و هدف آن بالا بردن کارایی است. به بیان دیگر در صدد است تا حاصل تقسیم خروجی بر ورودی در تبدیل را به حداکثر برساند.

تخصیص منابع بین واحدهای سازمانی و محصولات، برنامه ریزی تولید، نظارت و کنترل قیمت گذاری، موجودی کالا و مواد و نیز تحقیق و توسعه از جمله تصمیمات عملیاتی هستند.

مراحل تصمیم گیری

تصمیم گیری عبارت از انتخاب یک راه از میان راه های مختلف بدین ترتیب فرآیند تصمیم گیری شامل مراحل شش گانه زیر می باشد:

مرحله اول شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسأله
مرحله دوم یافتن راه حل های ممکن برای رفع مشکل
نقاط کلیدی کنترل را می توان در سه مقطع قبل از عمل، حین عمل، یا پس از خاتمه عمل انتخاب نمود.

به طور خلاصه نقطه کلیدی کنترل باید در جایی انتخاب شود که کنترل آن بخش قابل تسری به سایر بخش ها بوده و این اطمینان را به وجود آورد که با کنترل در آن نقطه می توان از وضع کل مجموعه حدوداً آگاه شد.

هر برنامه و پروژه های نقاط استراتژیک کنترل خاص خود را داراست و مدیر و برنامه ریز با احاطه به اجزای برنامه و اهمیت آنها می توانند نقاط مذکور را به درستی شناخته و معین سازد. در انتخاب نقاط حساس کنترل، مدیران و برنامه ریزان می توانند با طرح سؤالاتی کار تعیین نقاط مذکور را ساده تر کنند. آنان می توانند تحقیق کنند که چه عواملی بهتر و کامل تر هدف های برنامه را نشان می دهند؟ چه عواملی بهتر از سایر عوامل تحقیقی هدف های برنامه را معلوم خواهد ساخت؟ چه عواملی بهتر از سایر عوامل انحرافات برنامه را مشخص می کنند؟ چه جزیی از برنامه گویاترین نمونه از کل برنامه می باشد؟ با پاسخ به این سؤالات و مانند آنها، می توان به تعیین صحیح نقاط حساس کنترل اقدام نمود.

مرحله سوم انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حل های ممکن است. برای آنکه راه حلها نسبت به هم مورد سنجش واقع شوند، لازم است آنها را به وسیله معیاری مورد بررسی قرار دهیم.

مرحله چهارم تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه حل های ممکن است. در این مرحله به عنوان مثال هزینه های

به کار گیری هر یک از راه حلها حاصل می شود.

مرحله پنجم ارزیابی راه حلها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنهاست. هر راه حل با توجه به نتایجی که از آن نصیب سازمان خواهد شد با سایر راه حلها مقایسه شده و اولویت راه حلها تعیین می شوند.

مرحله ششم یا مرحله نهایی. در فرآیند تصمیم گیری انتخاب یک راه از میان راه های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم مهم است این مرحله در انتهای مرحله ارزیابی و تعیین اولویتها، خود به خود تحقق می یابد و راه حلی که بهترین نتیجه را حاصل ساخته و بالاترین درجه اولویت را دریافت داشته، راه حل انتخابی است.

طبقه بندی تصمیمات

- ۱- تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل CERTAINTY
 - ۲- تصمیم گیری در شرایط ریسک RISK
 - ۳- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان UNCERTAINTY
- زمانی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل می داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن چیست و در چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد او از نظر تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد. وقتی تصمیم گیرنده با اطمینان کامل نمی داند که نتایج حاصل از هر شق چیست ولی احتمال وقوع (شانس نسبی وقوع نتایج) آنها را می داند، او تحت شرایط ریسک و با مخاطره اتخاذ تصمیم می نماید و بالاخره هنگامی که تصمیم گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل از شقوق ممکن را نمی داند، او در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیری می کند.

ادامه دارد....