

# رابطه مدیر با تحقیق، محقق و مشاور

ترجمه و نگارش: دکتر محمد صائبی

## چکیده:

مقاله حاضر در نظر دارد ضرورت آگاهی مدیران از ماهیت و کاربردهای تحقیق علمی را تبیین کند. علل عمده‌ای که در این زمینه بر شمرده می‌شود عبارت‌اند از: راه‌حلیابی برای مشکلات روزمره، تشخیص تحقیق خوب از بد، توجه به همه متغیرهای گوناگونی که در هر موقعیت دخالت دارند، تصمیمگیری با میزان خطرپذیری کمتر، آگاهی از برخی تمایلات نفوذی و سرانجام، برقراری ارتباط نزدیکتر با محققان و مشاوران. بخش دوم مقاله را مورد اخیر، یعنی شیوه‌های برقراری ارتباط با محققان و مشاوران تشکیل می‌دهد. در این راستا، وجوه تمایز محققان و مشاورانی که در درون سازمان به کار اشتغال دارند و آنها که از خارج می‌توانند مدیران را یاری کنند با اشاره به برتریها و کاستیهای هر دسته از نظر می‌گذرد.

## مقدمه:

گاهی برخی از دانشجویان اظهار می‌کنند که محتوای درسی برای رشته‌های مختلف مدیریت باید صرفاً مشتمل بر پاره‌ای مباحث بنیادین مدیریت و دروس اصلی با تخصص هر رشته خاص باشد و درباره روشهای تحقیق و آمار عقیده دارند مدیران باید مدیریت کنند و ضرورتاً به فعالیتهای تحقیقاتی نمی‌پردازند. نکته درخور توجهی که در قلمرو آموزش عالی نباید از نظر دور بماند این واقعیت است که برخی از رشته‌های دانشگاهی گرایش یک‌سویه دارند و برخی دیگر چندرشته‌ای (Multi-disciplinary) هستند. در گروه دوم حتی رشته‌هایی وجود دارد که به گونه‌ای گسترده‌تر و متنوع‌تر از رشته‌های دیگر بهره می‌گیرند تا هدف چندگانه خود را حاصل کنند و رشته مدیریت از آن جمله است.

نگارنده نیز به این باور است که مدیران در وهله نخست به مدیریت می‌پردازند. اما اگر حتی قرار بود همه دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف مدیریت مسئولیتهای مدیریتی به عهده بگیرند (بگذریم که بسیاری از آنان به فعالیتهای کارشناسی و پژوهشی می‌پردازند)، ماهیت تصمیمگیری مدیریتی و اداره امور سازمانهای پیچیده در روزگار کنونی چنان به روش‌شناسی و تحقیق علمی وابسته است که آنان نمی‌توانند آن را نادیده انگارند. از این رو، با توجه به چنین جایگاه ویژه‌ای که تحقیق علمی در زندگی بشر دارد، مدیران سازمانهای مختلف باید پیوندی شایسته با آن و دست‌اندرکاران آن داشته باشند.

## ۱ - رابطه مدیر با تحقیق

تأثیر مسایل و نیز مشکلاتی که گاه و بیگاه در محل کار پدید می‌آید قرار می‌گیرد. اگر مدیران بتوانند مشکلات را حس کنند، علل ایجاد آنها را بیابند و پیش از آنکه حاد شوند با آنها برخورد کنند، به کامیابیهای بسیاری دست می‌یابند. آگاهی مدیران از تحقیق و فرآیندهای مشکل‌گشایی، آنان را یاری می‌کند تا مشکلات را پیش از آنکه فرصت مهارکردنشان از دست برود شناسایی کنند و درباره آنها بیشتر بدانند. اطلاع‌یابی اولیه و تحلیل وضعیت به حل اکثر مسایل غیرعمده کمک می‌کند. ولی اگر همین مسایل ناچیز آنقدر شدت بگیرد که ضرورت بکارگیری محققان و مشاوران برون سازمانی را ایجاد کند، در این حالت هم مدیران به آگاهی از فرآیندهای طراحی تحقیق و تفسیر داده‌ها نیاز دارند تا یک مصرف‌کننده هوشمند و مطلع برای یافته‌هایی باشند که ارایه می‌شود، زیرا توصیه‌ها و راهکارهای ارایه شده ممکن است برای اجرا تناسب داشته یا نداشته باشد.

دلیل دیگری که ضرورت آگاهی مدیران حرفه‌ای امروز را از تحقیق در مدیریت ایجاد می‌کند، آن است که آنها مصرف‌کنندگانی اهل تشخیص نسبت به اطلاعات مندرج در مجلاتی باشند که می‌خوانند، چرا که پاره‌ای از

واقعاً "چرا مدیران باید اصول تحقیق را بدانند؟ در پاسخ این پرسش باید گفت مدیران ممکن است شخصاً به تحقیق نپردازند، اما آنان اغلب نیاز دارند رویدادهایی را که برای سازمان زیانبار هستند درک، پیش‌بینی و کنترل کنند. به‌طور مثال اگر در یک مؤسسه تولیدی پیش‌بینی شده باشد که فلان فرآورده جدید قرین موفقیت خواهد بود یا سرمایه‌گذاری بیشتر سود سرشار بدنبال خواهد داشت، این امکان وجود دارد که هیچ یک تحقق نیابد. این‌گونه پدیده‌های پیچیده را باید به درستی درک کرد. در غیراینصورت، پیش‌بینی آنچه بر سر فرآورده یا سرمایه‌گذاری موردنظر خواهد آمد میسر نیست و پی‌آمدهای فاجعه‌آمیز آینده نیز قابل کنترل نخواهد بود.

اما مدیران احتمالاً می‌توانند محققانی را برای حل مسایل فراخوانند و خودشان تحقیق را اجرا نکنند. لذا پرسش دیگری که پیش می‌آید آن است که پس چرا باید تحقیق را درک کنند؟ دلایل آموختن تحقیق واقعاً زمانی آشکار می‌شود که آنان بدان بیندیشند. به دلیل پیچیدگیهای روزافزون سازمانهای امروزی و ابهامهای محیطی که آنها را در برمی‌گیرد، اداره نظامهای سازمانی، تحت

مقالات عملی‌تر و عینی‌تر از بقیه‌اند. حتی در میان مقالات علمی برخی برای سازمانها و موقعیتهای بخصوص مناسب‌ترند. این امر برخاسته از طرح نمونه‌برداری، نوع سازمانهای مورد مطالعه و سایر عواملی است که در مقالات مجله‌ها می‌آید. چنانچه مدیر مفاهیم تحقیق تجربی انتشار یافته را به‌طور کامل درک نکند، ممکن است در بهره‌گیری از توصیه‌های ارائه شده دستخوش خطا شود.

افزون بر این، احتمال می‌رود محققان راه حلی را برای مشکلی که هم‌اکنون مدیر با آن روبرو است کشف کرده باشند. مدیری که بر این مطلب آگاهی دارد احتمالاً می‌تواند آن را با صرفه‌جویی درخور تسوجهی در هزینه‌های سازمان خود بکار گیرد.

چندین دلیل دیگر وجود دارد که بر پایه آنها مدیران باید دربارهٔ تحقیق و روشهای تحقیق در مدیریت آگاه باشند.

نخست اینکه، چنین دانشی حساسیت مدیران را به‌شمار فراوانی متغیرهایی که در یک وضعیت دخالت دارند، افزایش می‌دهد و توجه آنان را پیوسته به این واقعیت که پدیده‌ها گاهی علتها و غایت‌های گوناگونی دارند، جلب می‌کند و در نتیجه، آنان از این ذهنیت ساده‌اندیشانه و نادرست که تنها یک متغیر علت متغیر دیگری است، دوری می‌جویند.

دوم، وقتی مدیران تحقیقات انجام شده

توسط متخصصان را دربارهٔ سازمان خود درک کنند، آنگاه خطرپذیری آنها حساب شده، هوشمندانه و دانشمندانه است و از احتمالاتی که در شکست یا کامیابی تصمیمهای آنها وجود دارد، آگاه می‌شوند، از اینرو، تحقیق به جای آنکه توده‌ای از اطلاعات آماری غیرقابل درک در نظر آید به‌صورت یک ابزار مفید برای تصمیمگیری عمل می‌کند.

سوم از آنجا که مدیران با گرایش به تحقیق، از بررسیهای علمی آگاهی خواهند یافت و در نتیجه اجازه نخواهند داد، افراد یا دیدگاههای ذینفوذ و قدرتمند درون سازمانی و برون سازمانی رشد یابند. به‌طور مثال، یک گروه تحقیقاتی درون سازمانی قادر نخواهد بود اطلاعات را تحریف کند یا یافته‌ها را تغییر دهد به شرط آنکه مدیران بر تصمیمهایی که می‌تواند به درون تحقیق راه یابد آگاهی داشته باشند و بدانند که داده‌ها چگونه تحلیل و تفسیر شده است. مثال دیگر آنکه، یک گروه تحقیقاتی درون سازمانی ممکن است ادعا کند که واحد بخصوصی در سازمان (که گروه مزبور به هر دلیلی به آن واحد گرایش دارد) افزایش سود داشته و برای بهبود اثربخشی خود باید منابع بیشتری بدان تخصیص یابد. در صورتی که افزایش سود می‌توانسته است یک پدیدهٔ اتفاقی و نادر باشد چرا که مثلاً شرایط بازار باعث آن بوده است و این امر هیچ

ارتباطی با کارآیی عملیاتی واحد مزبور نداشته است.

بدین ترتیب، تشخیص راههای مختلفی که به یاری آنها می‌توان داده‌ها را استثمار کرد به مدیر کمک می‌کند تا تصمیم درست بگیرد.

چهارم، دانش مدیر در زمینه تحقیق به او

می‌دهد:

۱- شناسایی و حل مشکلات کوچک در محیط کار؛

۲- توانایی تشخیص تحقیق خوب از بد؛

۳- توجه پیوسته به تأثیرات و نفوذ عواملی که هر موقعیت را در بر می‌گیرد؛

۴- خطرپذیری حساب‌شده در تصمیم‌گیری و آگاهی از احتمالاتی که بر پی آمدها مترتب است؛

۵- جلوگیری از تأثیر برخی تمایلات و خواسته‌های نفوذی؛

۶- ایجاد ارتباط نزدیکتر و اثربخش‌تر با محققان و مشاوران؛

اکنون مورد آخر را به دلیل اهمیت آن کمی گسترده‌تر بحث می‌کنیم.

## ب - رابطه مدیران با مشاور یا محقق

بیشتر بیان کردیم که آگاهی از تحقیق و روشهای آن حائز اهمیت است. وقتی مدیر مشکلی را احساس می‌کند یا با مسئله‌ای روبرو می‌شود بندرت فرصت دارد که به یک بررسی کاملاً علمی دست بزند، به‌ویژه اگر مسئله ابعاد گسترده‌ای داشته باشد. بنابراین، مدیر ناگزیر خواهد بود محققی را بیابد

تا نقش مشاور را برای وی ایفا کند و اطلاعات مفید راهکارهای مختلف را ارائه دهد. اکنون به اجمال چگونگی یافتن و برگزیدن محقق، رابطه مطلوب مدیر با محقق و سرانجام، برتریها و کاستیهای مشاوران درون سازمانی و بسرون سازمانی را بیان می‌کنیم.

### چگونگی یافتن و برگزیدن محقق

مدیران در طول خدمت مدیریتی خود

اغلب لازم می‌بینند که از تحقیقات محققان و

مشاوران استفاده کنند. بسیاری از دانشگاهیان و دانشجویان به تحقیقات بنیادی سرگرم هستند و سازمانهای امروزی معمولاً از آنها بهره می‌گیرند و دست‌کم اینکه نسخه‌ای از پژوهش آنها را تهیه می‌کنند، اگر این تحقیقات به‌طور علمی صورت پذیرفته باشند، نتایج آنها برای مدیران بسیار سودمند است و دست‌کم برای استفاده از این اطلاعات ارزنده هیچ‌گونه وجهی پرداخت نمی‌کنند. مدیر صرفاً با اظهار متغیرهای مورد علاقه خود به محققانی که به پژوهش بنیادی می‌پردازند و نیز با توجیه آنها درباره نیازهای خود بهره‌فراوانی خواهد برد. وقتی مدیر دانش تحقیقی داشته باشد، تعامل میان او و محقق معنا پیدا می‌کند، هدفمند می‌شود و هم سازمان و هم محقق سود خواهند برد.

سازمانها پیوسته از مؤسسات پژوهشی درخواست می‌کنند تا مشکلات و مسایل آنها را بازشناسی و حل نمایند. در اینگونه موارد، مدیر نه فقط باید به‌گونه‌ای اثربخش با گروه محققان مرادده‌داشته باشد، بلکه باید آشکارا نقشهای محققان و مدیریت را روشن کند. وی باید محققان را در زمینه نوع اطلاعاتی که می‌توان در اختیار آنان قرار داد و به‌ویژه، نوع سوابقی که میسر نیست در دسترس قرار گیرد، آگاه سازد. نمونه این‌گونه اطلاعات پرونده پرسنلی کارکنان و اسرار مؤسسه است.

مدیرانی که دانش تحقیقاتی دارند آسان‌تر می‌توانند اطلاعات مورد نیاز محققان را تشخیص دهند و اگر اسنادی وجود داشته باشد که مؤسسه صلاح نداند افشا شود، آنان محققان را از همان ابتدا مطلع می‌کنند تا در میانه راه دلسردی پدید نیاید. اگر محققان محدودیتها را از همان ابتدای کار بشناسند، احتمالاً می‌توانند راهکارهای جانشینی را برای برخورد با مشکلات و مسایل شناسایی نموده و فرضیه‌های آزمون‌پذیری را تدوین کنند.

مدیر افزون بر تعیین نقشها و محدودیتها باید اطمینان یابد که میان نظام ارزشی مدیریت و مشاوران همخوانی وجود دارد. به‌طور مثال، ممکن است گروه تحقیقاتی اعتقاد داشته باشد که کاهش نیروی کار و بهبود نظام کار، راهی مطلوب برای کاهش چشمگیر هزینه‌های عملیاتی است، اما شاید فلسفه مدیریت، مبتنی بر عدم اخراج کسانی باشد که با وفاداری به شرکت خدمت می‌کنند. در این صورت نوعی برخورد دیدگاه، بین مدیریت و محققان پدید می‌آید. دانش تحقیقاتی به مدیران کمک می‌کند تا موارد بروز احتمالی تفاوت‌های ارزشی را پیشاپیش شناسایی و بیان کنند. روشن‌نگری این مسایل به گروه پژوهش فرصت می‌دهد تا نسبت به پذیرش یا رد یک فعالیت اندیشه کند. در هر یک از دو حالت، طرفین به دلیل اینکه امکان گفت و گو یافته‌اند

دستخوش دلسردی نخواهند شد.

نماید که:

۱- نقشها و انتظارات دوطرف به وضوح بیان شده است؛

۲- فلسفه و نظام ارزشی در رابطه با موضوع پژوهش روشن شده است و محدودیت‌های ویژه شناخته شده است، و

۳- حُسن رابطه بین او و محققان و نیز بین محققان و کارکنان برقرار شده است به گونه‌ای که کارکنان همکاری لازم را در زمینه کارهای پژوهشی خواهند کرد.

مبادله اطلاعات به صورت صریح میزان صمیمیت و اعتماد را بین دوطرف افزایش می‌دهد که به سهم خود طرفین را برمی‌انگیزد تا به گونه‌ای اثربخش ارتباط برقرار کنند. در چنین شرایطی محققان با آسودگی خیال به مدیران نزدیک می‌شوند و برای آنکه تحقیق خود را سودمندتر کنند از آنان یاری می‌جویند. به‌طور خلاصه، مدیر باید به هنگام استخدام محققان یا مشاوران احساس اطمینان

## مشاوران و محققان درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی؟

یا خارج از سازمان تصمیم‌بگیرد. برای اخذ چنین تصمیمی وی باید از قوتها و ضعفهای هر دو آگاه باشد تا بتواند برتریها و کاستیهای استفاده از هریک را بسنجد. اکنون به شرح پاره‌ای از برتریها و کاستیهای گروههای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌پردازیم. ناگفته نگذاریم که اساساً برتریهای یکی کاستیهای دیگری است و بـه عکس، امـاپس از شرح مورد نخست به جنبه‌های خاص مورد دیگر نیز اشاره می‌کنیم.

پاردهای از سازمانها واحد مشاوره و تحقیق دارند و آن را با نامهای بخش خدمات مدیریت، بخش سازمان و روشها، بخش تحقیق و توسعه و نظایر آن می‌خوانند. کارکنان این بخش برای واحدهای دیگر سازمان که با مشکلی مواجهند و نیاز به کمک دارند به‌منزله مشاوران داخلی عمل می‌کنند. اگر چنین واحد سازمانی وجود داشته باشد، از جهات بسیاری سودمند است. هرمدیری باید در مورد استفاده از مشاوران داخل

### برتریهای مشاوران و محققان درون‌سازمانی

کارکنان سازمان پذیرفته می‌شوند.

۱- با سهولت و سرعت بیشتری از سوی

۲- برای درک ساختار، فلسفه و جو سازمان و نیز وظایف و نظامهای کاری به وقت کمتری نیاز دارند.

۳- پس از پذیرش یافته‌های تحقیقات، آنان خودشان می‌توانند به اجرای توصیه‌های ارائه شده بپردازند. این امر حائز اهمیت بسیار است زیرا هرگونه مشکلی که هنگام اجرا پدید

آید کمک آنها آن را برطرف خواهد کرد. همچنین برای ارزیابی اثربخشی دگرگونیها و ضرورت دگرگونیهای دیگر دسترس هستند.

۴- ممکن است برای واحدهای که از خدمات آنان بهره‌مند می‌شود هزینه کمتری را به بار آورند.

۵- به‌ویژه، برای مسایلی که چندان پیچیده نیستند مناسب‌ترند.

### کاستیهای مشاوران و محققان درون سازمانی

۱- به دلیل اینکه مدت زیادی در سازمان بوده‌اند ممکن است به سازمان و مسایل آن به‌صورت قالبی (کلیشه‌ای) نگاه کنند. این امر از ورود هرگونه دیدگاه یا چشم‌انداز جدید جلوگیری می‌کند و در مواردی که مسایل بسیار جدی و مشکلات پیچیده وجود داشته باشد تعلل پدید می‌آورد.

۲- برخی سازمانهای غیررسمی یا

ائتلافهای قدرتمند در سازمان وجود دارد که ممکن است با نفوذ خود آنها را وادار به پنهان‌کاری و تحریف یا گزارش خلاف واقعیات کنند.

۳- امکان دارد حتی برجسته‌ترین گروه تحقیقاتی خودی از سوی کارکنان و مدیریت «متخصص»، بشمار نیاید و در نتیجه به یافته‌های آنها توجه بایسته نشود.

### برتریهای مشاوران و محققان برون سازمانی

۱- به دلیل همکاری با سازمانهای مختلفی که مسایل یکسان و مشابهی داشته‌اند، تجربه فراوانی به‌دست آورده‌اند. چنین گستردگی تجربه آنها را قادر می‌سازد به‌جای آنکه به راه‌حلی فوری و توأم با تعصب برسند، تفکر همگرا و واگرا داشته باشند. از آنجا که مسایل

را از زوایای مختلف نگریسته‌اند. (تفکرواگرا)، می‌توانند نکات را منتقدانه ارزیابی کنند، گزینه‌هایی را که قابلیت دسترسی کمتری دارند حذف کنند و بر راه‌حلهای عملی تمرکز کنند و آنها را برگزینند (تفکر همگرا)

۲- گروه‌های خارجی، به ویژه آنها که به مؤسسات پژوهشی و مشاوره‌ای شناخته شده‌ای تعلق دارند، احتمالاً "به خاطر دوره‌های آموزشی مستمری که طی کرده‌اند (آنچه که برای گروه‌های درون سازمان چندان میسر نیست) دانش گسترده‌تری در زمینه

مدل‌های پیشرفته حل مشکل کسب کرده‌اند. از آنجا که کهنگی دانش تهدید بزرگی در قلمرو مشاوره بشمار می‌آید، مؤسسات تحقیقاتی تأکید می‌ورزند که اعضای آنها از طریق برنامه‌های آموزشی سازمان یافته و مستمر در جریان جدیدترین نوآوریها قرارگیرند.

## کاستیهای مشاوران و محققان برون سازمانی

۱- هزینه بهره‌گیری از خدمات گروه تحقیق خارجی اغلب گزاف است و این محدودیت بجز در موارد بسیار بحرانی مانع بکارگیری آنها می‌شود.

تصمیمگیری بسنجند. اگر مسئله پیچیده باشد، اگر احتمال نفوذ وجود داشته باشد، یا اگر موجودیت سازمان در خطر باشد، مرجح است که محققان برون سازمانی بکار گرفته شوند، هرچند این کار مستلزم هزینه‌های بیشتری است.

۲- افزون بر وقت فراوانی که آنها نیاز دارند تا سازمان درخواست‌کننده را بشناسند، کارکنان سازمان نیز، بندرت پذیرای آنها هستند. بنابراین، بی‌بهره ماندن از کمک و همکاری کارکنان در یک مطالعه تحقیقاتی برای چنین پژوهشگرانی بسیار وقت‌گیر و مشکل‌آفرین است.

اما اگر مسایل پدید آمده نسبتاً جزئی هستند، اگر حل مسایل پیچیده مستلزم زمان طولانی است، یا اگر ضرورت سازمانی ایجاب می‌کند رویه‌ها و خط مشی‌ها با ماهیتی نسبتاً روزمره استوار شوند، احتمالاً "انتخاب گروه محقق یا مشاور درون سازمانی بهتر است.

۳- آنان به هنگام همکاری در اجرا و ارزیابی پروژه‌ها هزینه بیشتری را بر سازمان تحمیل می‌کنند.

به هر حال، آگاهی از روشهای تحقیق و برتریها و کاستیهای نسبی محققان درون سازمان و برون سازمانی به مدیر کمک می‌کند تا در هنگام برخورد با مسایل و مشکلات تصمیم بهتری بگیرد، خلاصه قسمت دوم مقاله برای سهولت کاربری در قالب جدول شماره ۱ عرضه می‌شود.

با در نظر گرفتن برتریها و کاستیهای بهره‌گیری از محققان داخلی و خارجی، مدیرانی که به چنین خدماتی نیاز دارند باید جنبه‌های مثبت و منفی هریک را پیش از



برتریها و کاستیهای برخورداری از مشاوران و محققان درون سازمانی و برون سازمانی

کاستیها	برتریها	
<p>- گاهی به مسایل به طور قالبی نگاه می کنند</p> <p>- مانع ورود دیدگاههای جدید می شوند</p> <p>- ممکن است تحت تاثیر سازمانهای غیررسمی قرارگیرند. و به پنهان کاری یا تحریف پردازند.</p> <p>- گاهی کارکنان سازمان به دلیل «بیگانه پرستی» به آنها توجه نمی کنند.</p>	<p>- کارکنان راحت تر آنان را می پذیرند.</p> <p>- برای شناخت سازمان به وقت کمتری نیاز دارند.</p> <p>- برای اجرای توصیه های پژوهش و ارزیابی نتایج، در دسترس هستند.</p> <p>- هزینه کمتری به بار می آورند.</p> <p>- برای موضوعات نه چندان پیچیده مناسبتر هستند.</p>	<p>محققان و مشاوران داخلی</p>
<p>- گاهی حق تحقیق و حق مشاوره گزاف طلب می کنند</p> <p>- غالباً در اجرا و ارزیابی پروژه ها هزینه بیشتری را بر سازمان تحمیل می کنند.</p> <p>- کارکنان همیشه آنها را به سادگی نمی پذیرند.</p> <p>- به وقت بیشتری نیاز دارند تا سازمان را بشناسند</p>	<p>- به دلیل تجربه گسترده ای که از کار با سازمانهای مختلف کسب کرده اند با تأمل وبدون تعصب به کشف راه حلها می پردازند.</p> <p>- به دلیل برخورداری از آموزشهای مستمر دارای دانش نو و نوآوری هستند</p>	<p>محققان و مشاوران خارجی</p>

در تدوین این مقاله، نگارنده ضمن بهره برداری از تجارب شخصی و دیدگاههایی که در زمینه فواید تحقیق در کتابهای روش تحقیق (به زبان فارسی) آمده است، کتاب زیر را منبع اصلی قرار داده است.

Uma sekaran, " Research Methods for Business ", John Wiley & Sons , Inc, New Yourk, 1992.

مجله علمی - پژوهشی - دوره پنجم - شماره ۱۹