

موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان



روشهای تحقیق در مدیریت و روشهای کمی و تصمیم گیری برای مدیران

RESEARCH METHODS IN MANAGEMENT





دوره آموزشی

تحقیق در مدیریت و روش های کمی و

تصمیم گیری در مدیریت



موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

عنوان: دوره آموزشی تحقیق در مدیریت و روش های کمی و تصمیم گیری در مدیریت

مولف: شورای تحقیق و پژوهش موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

چاپ: پاییز ۱۳۹۵

آدرس وب سایت: www.fanpardazan.com

آدرس پست الکترونیکی: info@fanpardazan.com

آدرس و تلفن: اصفهان ، اصفهان ، خیابان فرایبورگ ، نبش کوچه چهاردهم ، موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

031-95020264-65

کلیه حقوق این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان است و متخلفین طبق قوانین مدنی تحت پیگرد قانونی قرار میگیرند

فهرست مطالب

فصل اول.....	۱
مدیریت موفق.....	۱
مدیریت چیست.....	۲
وظایف مدیران.....	۵
نقش های مدیران.....	۷
استانداردهای مدیریت.....	۹
انواع مدیریت.....	۱۲
مدیریت استراتژیک.....	۱۳
انواع دانش.....	۱۶
مدل SECI.....	۱۷
اجتماعی کردن.....	۱۷
بیرونی کردن.....	۱۸
ترکیب.....	۱۸
درونی کردن.....	۱۹
مدیریت برای تولید دانش فراتر از مدیریت دانش.....	۲۵
فصل دوم.....	۲۷
توانایی طراحی و بهینه سازی ساختار سازمان.....	۲۷
ساختار سازمانی.....	۲۸
پنج جایگزین برای تخصیص شغل.....	۲۹
رهبری سازمان.....	۲۹
سبک های رهبری.....	۳۰
تعریف مذاکره.....	۳۱
ویژگی مذاکره.....	۳۱
سیستم پاداش.....	۳۳
انواع پاداش.....	۳۴
سیستم های پاداش.....	۳۵
مدیریت پاداش.....	۳۶
تعریف فرهنگ.....	۳۷
ویژگی های فرهنگ.....	۳۸

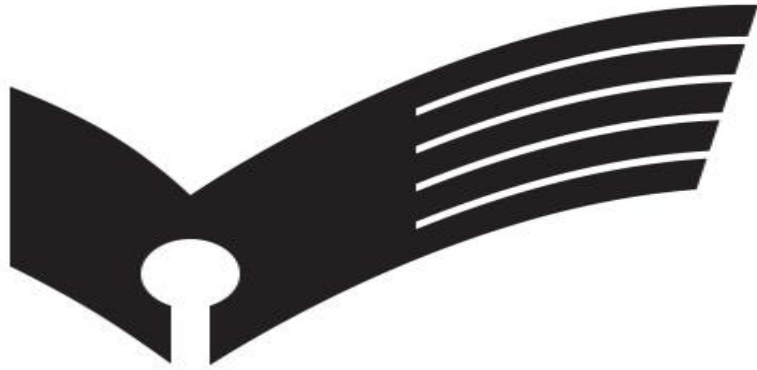
۳۸	 مفهوم فرهنگ سازمانی
۳۹	 تعریف فرهنگ سازمانی
۴۰	 یادگیری سازمانی
۴۰	 تعریف یادگیری سازمانی
۴۱	 تحول سازمانی
۴۲	 انواع تحول
۴۴	 استراتژی مسیر شغلی شخصی
۴۵	 فصل سوم
۴۵	 انواع تحقیقات در سازمان و مدیریت
۴۶	 مقدمه
۴۶	 انواع تحقیقات مدیریتی
۴۸	 تحقیق اکتشافی
۴۹	 تحقیق توصیفی
۴۹	 تحقیق تبیینی
۵۰	 تنوری ساخت تحقیق
۶۸	 نظریه آزمون تحقیق
۶۹	 تحقیقات مسئله محور و کاربردی
۶۹	 ترکیب انواع تحقیقات مدیریتی
۷۰	 تمایز بین چیستی و چرایی
۷۱	 فرایند تحقیقات مدیریتی
۷۳	 فصل چهارم
۷۳	 شیوه های تجزیه و تحلیل کیفی داده ها
۷۴	 مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی
۷۵	 چارچوب گزارش یک تحقیق کیفی
۷۶	 شیوه تجزیه و تحلیل کیفی
۷۷	 فعالیت های اصلی تجزیه و تحلیل کیفی
۷۷	 تخلص داده ها
۷۷	 عرضه داده ها
۷۸	 نتیجه گیری و تایید
۷۸	 گروه کانونی
۸۱	 نظریه برخاسته از داده ها

۸۱	زیست نگاری یا تاریخ شفاهی
۸۲	اقدام پژوهی
۸۲	پدیدار شناسی
۸۳	قوم نگاری
۸۳	مطالعه موردی
۸۳	تحلیل کمی داده ها
۸۴	تجزیه و تحلیل با استفاده از آمار توصیفی
۸۴	تجزیه و تحلیل با استفاده از آمار استنباطی
۸۴	تحلیل کمی پارامتریک و ناپارامتریک
۸۹	فصل پنجم
۸۹	تصمیم گیری در مدیریت
۹۰	تصمیم گیری
۹۱	فرایند تصمیم گیری
۹۳	مهارت های لازم برای اجرای مراحل الگوی عقلایی تصمیم گیری
۹۴	استفاده از مدل در تصمیم گیری
۹۴	انواع مدل ها
۹۵	انتخاب مدل مناسب
۹۵	انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم گیری
۹۶	طبقه بندی تصمیم ها
۹۸	تصمیم گیری در مدیریت
۱۰۰	انواع تصمیم گیری و ارتباط آن با سطوح مدیریت
۱۰۱	تصمیمات از حیث مراحل و چگونگی اخذ آن ها
۱۰۶	مشخصه های تصمیم گیری مؤثر و کارآمد در مدیریت غربی
۱۱۷	فصل ششم
۱۱۷	اصول تصمیم گیری در سازمان ها
۱۱۸	تصمیم گیری در مدیریت
۱۱۸	مشارکت در تصمیم گیری
۱۲۰	چالش های تئوری بومی مدیریت در ایران
۱۳۴	شبیه سازی در تصمیم گیریهای مدیریتی
۱۳۹	عوامل اساسی در تصمیم گیری مدیران سازمانها
۱۴۳	خصوصیات تصمیم گیری مؤثر در سازمان

۱۴۵	مشکلات تصمیم گیری در سازمانها.....
۱۴۸	راهکارهای ایجاد انگیزش برای اخذ تصمیمات مناسب مدیران و کارکنان.....
۱۵۰	فرصتهای رشد در تصمیم گیری.....
۱۵۴	تصمیم گیری در کمیته تخلفات ستاد سازمانها.....
۱۵۵	تصمیم گیری در شرایط مبهم و بی نظم در سازمانها.....
۱۵۷	تصمیم گیری و برآیند اقدامات تصادفی در سازمانها.....
۱۵۸	تصمیم گیریهای اجتماعی.....
۱۵۹	انتصابات و تصمیم گیری.....
۱۶۱	منابع.....

فصل اول

مدیریت موفق





مدیریت چیست

تعاریف بسیار زیادی از مدیریت ارائه شده است، یکی از جامع ترین این تعاریف در ذیل آمده است مدیریت عبارت است از :

"علم و هنر برنامه ریزی، سازمان دهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل و نهایتاً ایجاد هماهنگی برای رسیدن به هدف یا اهداف از پیش تعیین شده سازمان"

البته تمام مباحث فوق بر روی منابع سازمانی صورت می گیرد که مهم ترین و ارزنده ترین دارایی هر سازمان منابع انسانی (کارکنان) هستند و سپس منابع دیگر نظیر دارایی های فیزیکی، مادی و حتی اطلاعات قرار می گیرند .

سرجیوزیمن معاون سابق بازاریابی کوکاکولا و نویسنده کتاب ارزشمند پایان عصر بازاریابی سنتی پنج سطح برای تصمیم گیری قائل است.

• سطوح تصمیم گیری :

سطح یک : تصمیم من (مدیر ارشد) بدون کمک شما (منظور کارکنان است). این سطح مربوط به امور سیاست گذاری است.

سطح دو : تصمیم من با کمک شما. مسئولیت تصمیم گیری با مدیر است اما از نظرات و پیشنهادات کارکنان مطلع می شود.

سطح سه : تصمیم ما.

سرجیو زیمن می گوید من از این سطح متنفرم. چون مسئول تصمیم گیری مشخص نیست. حتی در قوی ترین مردم سالاری ها یک نفر باید رهبری را بر عهده بگیرد.

سطح چهار : تصمیم شما با کمک من.

سخت ترین تصمیم های مدیران است. چون باید قدرت خود را فراموش کنند و اجازه دهند فرد دیگری تصمیم بگیرد.

سطح پنج : تصمیم شما بدون کمک من.

یعنی اعتماد مدیر به توانایی ها، دانش و بصیرت نیرو به حدی می رسد که مسئولیت را به صورت کامل تفویض می کند. سرجیوزیمن می گوید: اساساً سطح پنج به مخاطب می گوید " گوش کن، دلیل اینکه شما اینجا هستید، دلیل اینکه من شما را استخدام کرده ام، دلیل اینکه به شما اجازه داده ایم که تحت لوای علائم تجاری این شرکت کار کنید، این است که شما را باور داریم. بروید و کارتان را انجام دهید".



ایشان می گوید در تمام موارد فوق تصمیم گیرنده باید مشخص باشد تا در مقابل تصمیم خویش مسئولیت داشته باشد. مدیران ما هم باید بدانند که یکی از نقش های ارزنده ایشان اتخاذ تصمیمات صحیح و به موقع و بر مبنای اخذ اطلاعات از زیردستان است. و همچنین تفویض اختیار برای تصمیم گیری کارکنان در جای خود شایسته و لازم است.



مدیریت از دید کارکردی شامل وظایفی همچون برنامه ریزی، تصمیم گیری، سازماندهی، نوآوری، هماهنگی، ارتباطات، رهبری، انگیزش و کنترل می گردد. این نوع تعاریف از مدیریت اگر چه با کمی و کاستی یا فزونی هایی در واژه های بیان کننده ی وظایف روبرو است، اما به نظر روان تر از تعاریفی است که می کوشند مدیریت را محصور به یک ویژگی خاص نمایند و یا ارزش فلسفی خاصی به مفهوم بیفزایند. با این حال تعاریف متعدد از مدیریت با توجه به کارکرد های آن از سوی محققانی چون فایول و یا گیولیک دارای تفاوت هایی است که به سادگی نمی توان از آنها گذر کرد.

تعریف ذیل، مفاهیم کلیدی مدیریت را در بر دارد :

- مدیریت یک فرآیند است .
- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است .
- مدیریت مؤثر، تصمیم های مناسبی می گیرد و به نتایج مطلوبی دست می یابد .
- مدیریت کارا به تخصیص و مصرف مدبرانه می گویند .
- مدیریت بر فعالیت های هدفدار تمرکز دارد .
- نظریه نقشهای مدیریتی



جدیدترین نظریه مدیریت نظریه نقشهای مدیری است اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام میدهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظات فعالیتها یا نقشهای مدیری را معین کرد. آدیزس¹ با مطالعه مدیریت برای اداره موثر هر سازمان چهار نقش «مدیر تولید - اجرای - ابداعی و ترکیبی» را لازم میدانند هر یک از این نقشهای مدیری با یکی از خرده سیستم و یک سیستم اجتماعی ارتباط دارد. زیرا هر نوع سازمانی خواه بازرگانی، صنعتی یا اداری یک سیستم اجتماعی است و بیشتر خرده سیستم های اجتماعی مرکب از خرده سیستم های به هم پیوسته زیادی هستند. که شامل خرده سیستم های انسانی، اجتماعی، اداری، ساختاری، اطلاعاتی، تصمیم گیری و تکنولوژی اقتصادی است. آدیزس این چنین استدلال می کند که به طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند و هیچ گونه سبک مدیری غلط نداشته باشند اندکند زیرا چنین مدیری باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب کننده باشد. هر مدیری با توجه به نوع کار سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارتها ی مدیری نیاز دارد. مدیریت به شکل یک هرم است که در پایین آن عالی، در وسط میانی، در بالا عملیاتی؛ مدیران عملیاتی، این مدیران سرشان بسیار شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می شود. و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند و برای پرسنل خود ماموریت های کاری خاص تعیین کنند و با برنامه عملیاتی تفصیلی کوتاه مدت طرح ریزی کنند.



مدیران میانی؛ آنها به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند بیشتر وقتها به تحلیل دادهها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری تبدیل تصمیمهای مدیریتی عالی به پروژههای معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیریت عالی؛ مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده و

¹ Adizes



عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان واندک زمانی را با افراد زیردست می گذرانند .

هرمدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید تداوم حیات سازمانها به باسازی انها بستگی دارد؛ باسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف یا- وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می شود .

ماکسیم گورکی می گوید :اگر کار تفریح باشد زندگی لذتبخش است و اگر وظیفه باشد زندگی بردگی است.

وظایف مدیران

اصطلاح (POSDCORB) برای اولین بار توسط لوتر گیولیک و لیندال ارویک مطرح شد .در واقع لغت با مفهوم خاصی نیست، بلکه از کنار هم قرار گرفتن یک سری از حروف لاتین که اول یک سری وظایف مدیران می باشد تشکیل شده است. به بیان دیگرلوتر گیولیک و لیندال ارویک که یکی از دانشمندان معاصر علوم اداری می باشد، وظایف مدیر را در اصطلاح لاتین (POSDCORB) خلاصه می کند. این اصطلاح معنی خاصی ندارد و تنها برای کمک به حافظه وضع گردیده است .

بنابر طبقه بندی گیولیک حروف لاتین اصطلاح نامبرده معرف وظایف مدیران به شرح زیر است:

برنامه ریزی^۱:

برنامه ریزی در واقع شالوده ی مدیریت می باشد و شامل پیش بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تامین هدف سازمان است.

سازماندهی^۲:

سازمان دهی در واقع بیان گر ساز وکار های هماهنگی است که مشخص می کند چه کسی به چه کسی باید گزارش دهد. در واقع شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می شوند.

کارگزینی^۳:

کارگزینی و امور مترتب بر آن که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تامین شرایط مساعد کار و سایر موارد است یکی از مهمترین وظایف مدیران می باشد.

^۱ planning

^۲ Organizing

^۳ Staffing





فرماندهی^۱:

فرماندهی یکی از وظایف مدیران می باشد که شامل عمل مداوم اخذ تصمیم های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان است. وحدت فرماندهی نیز یکی از اصول چهارده گانه ی هنری فایول می باشد.

هماهنگی^۲:

شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق یافتن هدف مطلوب می باشد. هماهنگی دارای یک سری فنون و ساز و کارهای خاص است که در یادداشت های مختلف مدیریتی بدان اشاره شده است. ارتباطات^۳:

ارتباطات یه عنوان وظیفه ای که انتقال دهنده ی پیام ها، گزارشات، دستورات و ... می باشد یکی از مهمترین موارد مطروحه در نظریه ی گیولیک است. در واقع به معنای آنکه مجری کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می سازد. گزارش دهنده باید در اثر مطالعات ، تحقیق و بازرسی از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

بودجه بندی^۴:

بودجه بندی یکی از مهمترین وظایف مدیریت در نظریه ی گیولیک است که شامل تنظیم طرح مالی عواید و مخارج سازمان و نظارت بر اجرای آن می باشد. بودجه بندی شامل انواع و تکنیک های مختلف است که در کتب بودجه ریزی مطرح گردیده است.



¹ Directing

² Coordinating

³ Reporting

⁴ Budgeting



کارهای مدیران بر حسب سطوح سازمانی متفاوت است. گرچه بعضی از صاحب‌نظران چهار سطح مدیریت را برای هر سازمان قائلند، اما اکثر آنان بر سه سطح ذیل تأکید دارند:

۱- مدیریت عملیاتی

۲- مدیریت میانی

۳- مدیریت عالی

مدیریت عملیاتی (سرپرستی): بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدیران عملیاتی سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شوند. اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشد، برنامه‌های تفصیلی و کوتاه مدت طرح ریزی کنند و برخلاف تصور، نتایج مطالعات حکایت از آن دارد که مدیران اجرایی وقت کمی صرف برنامه ریزی، گزارش نویسی، خواندن، اظهارنظر و بازبینی می‌کنند.

مدیریت میانی: مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده ی بالا گزارش می‌دهند. کارشان مدیریت بر سرپرستان و نقش حلقه ی واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیران میانی بیشتر وقتها به تنهایی کار انجام می‌دهند و عده ای از آنان بیشتر وقتشان را صرف جلسات می‌کنند.

مدیریت عالی: مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده معمولاً می‌تواند به مدیریت عالی راه یابد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان برنامه ریزیهای جامع و بلندمدت تری را در حوزه ی فعالیت گسترده تر و عوامل وضعی متنوع تری را طراحی یا مورد بررسی قرار می‌دهند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را نیز با افراد زیردست می‌گذرانند.

نقش‌های مدیران

یکی از نظریه‌های جدید در مدیریت، نظریه نقش‌های مدیران است. اساس این نظریه آن است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می‌دهد، فعالیت‌ها یا نقش‌های وی را معین کرد.

هنری مینتزبرگ یکی از کسانی است که در اواخر دهه ۶۰ میلادی، با بررسی کار پنج تن از بالاترین مقامات اجرایی، یافته‌های نمادین در مورد شغل مدیران را مورد تردید قرار داد. برای نمونه برخلاف دیدگاه‌های حاکم در آن زمان، که مدیران را افرادی اندیشمند و فکور می‌پنداشتند که قبل از تصمیم‌گیری با دقت و بطور سیستماتیک به پردازش اطلاعات می‌پردازند، مینتزبرگ دریافت که مدیران مورد مطالعه او، درگیر فعالیت‌های بسیاری هستند که این فعالیت‌ها متغیر، بدون الگو و کوتاه مدت هستند و مدیران زمان کمی برای اندیشیدن



عمیق در اختیار دارند، زیرا مدام با وقفه‌هایی روبرو هستند؛ مثلاً زمان نیمی از فعالیت‌ها، به نه دقیقه نمی‌رسید. مینتزرگ علاوه بر این شناختها و برای تعیین اینکه مدیران بر اساس الگوی مدیر واقعی، چه کارهایی انجام می‌دهند، طرحی طبقه‌بندی شده را ارائه می‌دهد؛ که این طرح را معمولاً نقش‌های مدیریتی مینتزرگ می‌نامند. مینتزرگ نتیجه می‌گیرد که مدیران ده نقش متفاوت؛ ولی بسیار مربوط به هم را اجرا می‌کنند. این ده نقش را می‌توان تحت سه عنوان اصلی روابط بین افراد، انتقال اطلاعات و تصمیم‌گیری، گروه‌بندی کرد. مینتزرگ معتقد است که مدیر نقش‌های ذیل را ایفا می‌کند:

الف- نقش‌های متقابل شخصی (روابط بین افراد):

۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان)؛

۲. رهبر؛

۳. رابط (به ویژه با مواجهه با افراد بیرون از سازمان).

ب- نقش‌های اطلاعاتی (انتقال اطلاعات):

۴. گیرنده اطلاعات (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی)؛

۵. نشردهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)؛

۶. سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان).

ج- نقش‌های تصمیم‌گیری:

۷. سوداگری (کارآفرینی)؛

۸. آشوب‌زدایی؛

۹. تخصیص‌دهنده منابع؛

۱۰. مذاکره کننده.

در واقع نقش‌های که مینتزرگ مطرح می‌سازد، جلوه‌هایی از بسیج منابع، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل محسوب می‌شوند.





صاحب‌نظر دیگری که به نقش‌های مدیریت اشاره کرده است، آدیزس (۱۹۷۶) برای اداره مؤثر هر سازمان چهار نقش مدیری؛ تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی را لازم می‌داند.

در نقش تولیدی از مدیر انتظار می‌رود تا نتایجی برابر یا بهتر از رقیب کسب کند. شایستگی هر مدیر موفق و مؤثر وابسته به داشتن دانش حرفه‌ای در رشته کارش است. پرکار بودن و داشتن مهارت فنی، برای موفقیت مدیر کافی نیست؛ مدیر باید علاوه بر مهارت فنی و پشتکار، توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته باشد؛ یعنی باید مراقب باشد که کارکنان به طور مؤثر بکار گرفته شوند.

مدیر در نقش اجرایی خود، برنامه زمان‌بندی‌شده‌ای تهیه می‌کند و هماهنگی، کنترل و انضباط را برقرار می‌کند. در حالیکه ایفای نقش‌های تولیدی و اجرایی در یک محیط متحول مهم است، در عین حال مدیر باید قدرت تشخیص خود را بکار گیرد و بصیرت و توان تغییر اهداف و تغییر نظام اجرایی اهداف را داشته باشد. در نقش ابداعی مدیر باید در سازمان نوآور و مبتکر باشد، زیرا بر خلاف رؤسای اجرایی که برنامه‌هایی برای اجرا به آنها داده می‌شود، مدیران مبتکر باید برنامه عملیاتی را خود تنظیم کرده و خود آغازگر اجرای آن باشند.

نقش تولیدی، اجرایی و ابداعی در مجموع برای انجام وظیفه مناسب مدیری کافی نیست؛ زیرا بسیار اتفاق افتاده است که سازمانی توسط مدیری مبتکر با موفقیت کامل اداره می‌شده؛ ولی با کناره‌گیری وی، سازمان سقوط کرده است. برای آنکه سازمان همواره موفق باشد، نقش دیگری نیز باید ایفا گردد و آن نقش ترکیبی است. مدیر در این نقش استراتژی‌های فردی را به استراتژی گروهی و سرانجام ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی تبدیل می‌کند. هرگاه گروهی بتواند با اتکال به جمع خود (بدون اتکا به فرد خاصی) و با جهت‌گیری و تعیین هدف‌های روشن عمل کند، می‌توان گفت که نقش ترکیبی به طور مناسبی ایفا شده است. تحقق نقش ترکیبی به مدیری نیازمند است که نسبت به نیازهای افراد، حساس و خودآگاه باشد. چنین فردی کل سازمان را در جهت اهداف و استراتژی‌ها متحد می‌کند.

به نظر آدیزس، هرگاه فقط یکی از چهار نقش مدیری در سازمانی ایفا شود، سبک معینی از مدیریت غلط را می‌توان مشاهده کرد. با این‌همه وی استدلال می‌کند که مدیرانی که به طور کامل هر چهار نقش را ایفا کنند و هیچ‌گونه سبک مدیری غلط نداشته باشند، اندک هستند؛ زیرا چنین مدیری باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب‌کننده باشد.

استانداردهای مدیریت

امروزه در عرصه ی تجارت جهانی داشتن مدرک ISO برای شرکت های تولیدی یا خدماتی یک امتیاز محسوب می شود و یکی از شرایط اولیه در دادوستدهای بین المللی به شمار می رود. از این رو بسیاری از سازمان ها صرفاً





جهت استفاده از ابعاد تبلیغاتی و جلب مشتریان اقدام به دریافت این مدرک می کنند. از طرفی دیگر، تصدیق شرکت گواهی دهنده به شرکت ها و مؤسسات ضمانت نمی کند که سیستم ISO در تمام طول روند تولید محصول یا ارائه ی خدمات کاملاً به کار می رود، بلکه تنها این را در نظر می گیرد که سیستم موردنظر نصب یا به کار برده می شود. بنابراین گاهی نداشتن شناخت صحیح و کامل درباره ی استانداردها ما را نسبت به کیفیت محصول یا خدماتی که به دنبال آن هستیم، گمراه می کند.

استاندارد از وضع قوانین و مقررات برای کالا یا خدمات به وجود می آید، همانند اینکه اگر بخواهیم فرآیند سفارش مواد اولیه در یک کارخانه را استاندارد کنیم؛ لیست کالاهای موردنیاز، زمان بین دو سفارش، مشخصات تأمین کنندگان، بودجه ی اختصاصی و ... را تعیین و از این پس این مراحل به عنوان استاندارد سفارش آن واحد در نظر گرفته می شوند.

ISO 14000، OHSAS 18001 و ISO 9001 از کاربردی ترین استانداردهای مدیریتی هستند که شباهت زیادی در ساختار با یکدیگر دارند تا سازمان ها بتوانند به راحتی آن ها را با هم ادغام کنند و فعالیت های مستندسازی و ممیزی خود را به حداقل برسانند و سیستم مدیریتی یکپارچه یا IMS2 را ایجاد نمایند.

ISO 14000 یک استاندارد بین المللی برای سیستم مدیریت محیطی (EMS3) است. این گواهینامه به واحدی اعطا می شود که در درازمدت، برنامه های عملی برای کمک به پاکیزه ماندن محیط زیست و به حداقل رساندن نارسایی ها و صدمات به محیط مانند تغییرات آب و هوایی مضر، مسموم کردن آب یا زمین داشته باشد و آن ها را به درستی اجرا کند.

OHSAS4 18001 در پاسخ به نیاز سازمان ها به یک استاندارد سیستم مدیریت ایمنی و سلامت شغلی که به وسیله ی آن بتوانند سیستم مدیریتی خود را در زمینه های بهداشتی و ایمنی ارزیابی کنند، تدوین شده است. یک سیستم مدیریت ایمنی و سلامت شغلی، سازمان را در شناسایی، حذف و یا به حداقل رساندن خطرات مرتبط با سلامت و ایمنی کارکنان یاری می کند. این استاندارد برای کلیه ی صنایع و سازمان های مختلف تولیدی کاربرد دارد، اما موارد استفاده ی آن در شرکت های راه و ساختمان، خدمات عمومی مانند آب، برق، ارتباطات و سازمان های بهره برداری و نگه داری زیرساختها و نیز کارخانه های صنعتی بیشتر می باشد.

ISO 9001 یک استاندارد بین المللی برای سیستم های مدیریت کیفیت است که موجب تمرکز مدیریت بر سازمان می شود. در این استاندارد با شعار "هرآن چه که انجام می دهید، بنویسید و هرآن چه که می نویسید را انجام دهید" تمامی فرآیندهای سازمان مکتوب می شوند. به عنوان مثال، یک دانشگاه برای گرفتن مدرک ISO تمامی فرم ها، دستورالعمل ها، مراحل و فرآیندهای ثبت نام، برگزاری امتحانات و فارغ التحصیلی را مستندسازی می کند.



دامنه ی استاندارد ISO 9001 نیز بسیار وسیع است و مختص سازمان یا کارخانه ی مشخصی نمی شود. هر سازمانی با هر محصول یا خدمتی که ارائه می دهد، می تواند مدرک ISO را دریافت کند.



پیاده سازی ISO در یک سازمان همانند اجرای یک پروژه است و هزینه ی آن به تعداد فرآیندها و تعداد پرسنل بستگی دارد. پس از عقد قرارداد با یکی از شرکت های ارائه دهنده ی گواهی نامه ی - ISO که در ایران به وسیله ی سازمان های واسطه صورت می گیرد- آموزش هایی به کارکنان داده می شود و پروژه گام به گام با کارکنان به پیش می رود. هر کارمند به نسبت وظیفه اش، فرآیندی که در آن مشغول به کار است را شرح می دهد و مستندسازی می شود. پس از این مراحل ممیزین داخلی که از بین افراد سازمان تعیین شده اند، دستورالعمل ها را بررسی می کنند و بعد از پیاده سازی سیستم و تأیید ممیزین داخلی، ممیز خارجی از طرف شرکت گواهی دهنده به سازمان مراجعه می کند و تک تک بندها را با تمامی جزئیات مورد بررسی قرار می دهد.

ISO دارای ۹ بند می باشد که ۵ بند اصلی آن عبارتند از: سیستم مدیریت کیفیت^۱، مسئولیت مدیریت^۲، مدیریت منابع^۳، تحقق محصول/خدمات و اندازه گیری^۴، تجزیه و تحلیل و بهبود^۵ که تمامی این الزامات باید در سیستم رعایت شوند. با این شیوه ی مستندسازی تمامی پرسنل در پروژه ISO مشارکت می کنند و سندهای ایجادشده سبب می شود تا با عوض شدن مدیریت بخش ها، خللی در فرآیندها به وجود نیاید و سیستم قائم به فرد نباشد.

در واقع ISO 9001 استاندارد محصول نیست و مربوط به نقص محصول نمی شود و هر شرکت دارای مدرک ISO لزوماً محصول با کیفیت تولید نمی کند. این استاندارد بر فرآیندهای مؤثر بر کیفیت تأکید می کند و کیفیت محصول و خدمات همان گونه که هستند، مکتوب می شود ISO. این اطمینان را به مشتری می دهد که تمامی فرآیندهای ضروری برای ارائه ی یک محصول یا خدمت پیاده شده اند. بنابراین با شفاف سازی صورت



گرفته فرآیند رسیدگی به شکایات مشتری و شناسایی مشکلات آنان نیز آسان تر شده و موجب افزایش رضایت مشتریان و بهبود در سیستم می شود. به همین علت استاندارد ISO-9001، استاندارد مشتری مدار نام گرفته است.

انواع مدیریت

انواع مدیریت راههای مشخص تصمیم گیری ها در امور تحت امر است. طرق مختلف مدیریت می توانند بسته به عواملی تغییر کنند مانند فرهنگ جامعه، وظیفه ای که از کار انتظار می رود، تفاوت نیروی کار، و شخصیت و توانایی های رهبران.

این ایده قبلاً توسط روبرت تاننباؤ و وارن اشمیت در سالهای ۱۹۵۸-۱۹۷۳ توسعه یافت. افرادی که میگفتند نوع مدیریت و رهبری وابسته به پیشامدهای جاری است؛ بنابراین مدیران بایستی دسته ای از انواع مدیریت را به خوبی بدانند تا در موقعیت لازم آنها را به کار بگیرند.

اهمیت مدیریت به حدی است که در هنگام بحران رهبری، بنیانگذاران واحدهای بازرگانی و صنعتی، با جذب مدیران توانمند، زمینه را برای آغاز دوره ی تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت، فراهم می آورند. برخی معتقدند که خود کارکنان قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به واحد مدیریت جدا و مستقل نیاز ندارند؛ ولی هنوز مورخین و جامعه شناسان، نهادی را نیافته اند که بدون داشتن سلسله مراتب اداری پایدار مانده باشد. به علاوه بسیاری از صاحب نظران موفقیت و شکست نهادها را ناشی از تفاوت در نحوه ی مدیریت آنها می دانند. به اعتقاد پیتراکر، عضو اصلی و حیاتبخش هر سازمان، مدیریت آن است. هارولد کونتز، مدیریت را مهمترین زمینه ی فعالیتی انسان می داند و معتقد است که وظیفه ی اصلی مدیران در همه ی سطوح و همه ی نهادهای اجتماعی این است که محیطی را طراحی، ایجاد و نگهداری کنند که اعضاء سازمان بتوانند با فعالیت و همکاری گروهی در آن، به اهداف معین خود دست یابند.





مدیریت استراتژیک

تاکنون تعاریف مختلف و گاه ناسازگاری از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه شده است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت این عبارات مانند هنر است که وقتی آن را می‌بینیم تشخیص دادن آن آسان است اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آنیم بسیار مشکل به نظر می‌رسد.

● استراتژی چیست ؟

الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره‌برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق این تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند:

۱- چه اهدافی باید محقق گردد.

۲- بر روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز نمود.

۳- چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی، منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد.

● مدیریت استراتژیک چیست ؟

تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های موثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام‌شده را در برمی‌گیرد.

● ضرورت‌های استفاده از مدیریت استراتژیک در چیست ؟

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیش از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا پراکنده‌اند، دارند و این عوامل، تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند مدیریت استراتژیک خواهد بود.



● مزایای بکارگیری مدیریت استراتژیک در چیست ؟

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند . این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها ، واکنش نشان دهد) و بدینگونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

از نظر تاریخی ، مزیت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می نماید تا از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر ، معقول تر و منطقی تر راه ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید و بدینگونه استراتژی های بهتری را تدوین نماید . تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می دهد که این فرایند می تواند در مدیریت استراتژی ها نقش مهم تری ایفا کند . مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می نمایند . یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می شود . یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود . تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می شوند در فرایندهای تصمیم گیری مشارکت کنند ، خلاقیت ، نوآوری و خیال پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثربخشی آنان افزایش خواهد یافت.



● فرایند مدیریت استراتژیک شامل چه مراحل است ؟

فرایند مدیریت استراتژیک را می توان به چهار مرحله تقسیم نمود:

۱ -تحلیل وضعیت

۲ -تدوین استراتژی



۳- اجرای استراتژی

۴- ارزیابی استراتژی

۱- تحلیل وضعیت

۱-۱- اهداف بلندمدت ، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم) ، چشم‌انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم)

۱-۲- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان.

۱-۳- تجزیه و تحلیل محیط خارجی.

۲- تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم . در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پایین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند.

۳- اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت:

۳-۱- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها.

۳-۲- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها ، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی.

۳-۳- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان.

اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیازمند است.

۴- ارزیابی استراتژی

برای تعیین حدود دستیابی به هدف‌ها ، استراتژی اجرا شده باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد . ارزیابی

استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می‌شود:

۴-۱- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت.

۴-۲- مقایسه نتیجه‌های موردانتظار با نتیجه‌های واقعی.

۴-۳- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از اینکه عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند.

اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به گونه‌ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند.





انواع دانش

به طور کلی دو نوع دانش وجود دارد: دانش تصریحی و دانش ضمنی

الف - دانش تصریحی

دانش تصریحی دانشی عینی، مستدل و منطقی است. به عبارت دیگر، دانش تصریحی مجموعه ای از خط مشی ها، رویه ها، نرم افزارها، مستندات، دستورالعملها، گزارشها، طراحی ها و اهداف هر سازمان است. دانش تصریحی می تواند بصورت کلمات و اعداد بیان شود و همچنین به شکل داده فرمول علمی شرح جزئیات کتابچه ی راهنما در اختیار دیگران قرارگیرد این نوع دانش به سهولت می تواند به طور رسمی و سیستماتیک بین افراد منتقل شود و در غرب این نوع دانش مورد توجه است .

ب - دانش ضمنی

در مقابل دانش تصریحی دانش ضمنی وجود دارد، این نوع دانش کاملاً شخصی است و به سختی می توان آن را به شکل خاصی درآورد و به سختی بین افراد به اشتراک گذاشته می شود ، بصیرت های ذهنی دریافت های مستقیم و گمان ها در این طبقه از دانش قرار می گیرند. دانش ضمنی به طور عمیق در فعالیت ها و تجربیات، آرمانها ، ارزشها و احساساتی که افراد دارند ریشه دارد. بسیاری از ژاپنیها اصل دانش را ضمنی می دانند دانشی که به آسانی قابل رویت و بیان کردن نیست.

دانش ضمنی دارای دو بعد است:

اولین آن ، بعد فنی است که شامل انواع مهارتهای غیر رسمی شخص است و اغلب به دانش فنی و تکنیکی فرد بر می گیرد.

بعد دوم، بعد شناختی است ، شامل اعتقادات ، آرمانها ، ارزشها، طرحهای کلی الگوهای ذهنی که به طور عمیق در ما ریشه دارند و ما اغلب آن را بدیهی می دانیم در حالیکه بیان کردن و شرح دادن آن آسان نیست .این بعد شناختی دانش ضمنی ، آنچه ما از دنیا درک می کنیم را شکل می دهد.



مدل SECI

تولید دانش یک فرایند حلزونی متعامل بین دانش ضمنی و تصریحی است تعاملات این دو نوع دانش منجر به تولید دانش جدید می شود. ترکیب این دو گروه درک چهار الگوی تبدیل دانش را ممکن می سازد. در ادامه ویژگی های چهار مرحله این فرایند های تبدیل دانش را تشریح می کنیم. هر چهار شیوه تبدیل می تواند به عنوان فرایندهای متعالی شناخته شود. مدل SECI تنها یک طرح برای تولید دانش مطرح می کند و ایده ی خود تعالی را به طور کاملاً انتزاعی و مجرد بیان می کند.

اجتماعی کردن

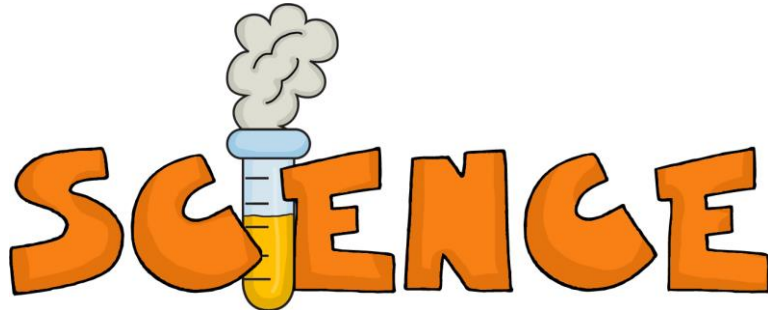
اجتماعی کردن با اشتراک گذاشتن دانش ضمنی در بین افراد سر و کار دارد. اصطلاح اجتماعی کردن تأکیدی کند که دانش ضمنی به واسطه ی فعالیتهای مشترک مانند با هم بودن و در یک محیط زندگی کردن انتقال می یابد نه از طریق دستورالعمل های مکتوب یا شفاهی.

سالهای طولانی کارآموزی به نوآموز اجازه می دهد تا طریقه های دیگر فکر کردن و احساس کردن را درک کند. بنابراین در یک موقعیت خاص دانش ضمنی می تواند به اشتراک گذاشته شود تنها در صورتیکه فرد این آمادگی را در خودش ایجاد کند که دانش ضمنی را فرا بگیرد. به طور خلاصه خود تعالی چارچوبی برای به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی افراد است.

در عمل اجتماعی کردن کسب دانش از طریق مجاورت فیزیکی است. فرایند فراگیری دانش به طور زیاد از طریق تعامل مستقیم با مشتریان و تامین کنندگان ایجاد و فراهم می شود. راه دیگر فراگیری دانش ضمنی رفتن در داخل سازمان است. اطلاعات در محل انجام کار در داخل سازمان قابل دستیابی است و آخرین اطلاعات قابل دسترسی در آنجا متمرکز می شود. انتشار دانش ضمنی یک خصوصیت دیگر اجتماعی کردن است



فرایند انتقال نظرات به همکاران و زیر دستان به طور مستقیم موجب به اشتراک گذاشتن دانش افراد و ایجاد یک مکان یا فضای مشترک می شود .



بیرونی کردن

بیرونی کردن بیان دانش ضمنی و انتقال آن به شکل های قابل درک برای دیگران است. به اصطلاح افراد مرزهای درونی و بیرونی خود را گسترش می دهند. در حین فرایند بیرونی کردن فرد خود را درگیر گروه می کند بنابراین عضو گروه می شود. مجموعه نظرات و تفکرات افراد با هم ترکیب و به نظرات و عقاید گروه می پیوندند، این شکل خود تعالی کلیدی در ادغام نظرات گروه و تبدیل دانش ضمنی به دانش تصریحی است. در عمل بیرونی کردن به دو طریق انجام می شود:

۱- روشن و شفاف کردن دانش ضمنی (که این تبدیل دانش ضمنی به دانش تصریحی است) با فنونی سروکار دارد که بیان نظرات و یا تصورات فرد به صورت لغات و مفاهیم و زبان تمثیل (از قبیل استعاره ها و قیاس ها و...) کمک می کند.

۲- فاکتور دوم با انتقال دانش ضمنی به مشتریان یا متخصصان به شکل های که به سهولت قابل درک باشد سروکار دارد. لازمه ی این فاکتور استدلال های مؤثر قیاسی و استقرایی می باشد .

ترکیب

ترکیب شامل تبدیل دانش تصریحی به شکل های پیچیده تری از این نوع دانش است . مباحث اصلی در ترکیب فرآیندهای ارتباط ، اشاعه و سیستمی کردن دانش است . در عمل مرحله ی ترکیب به سه فرآیند استوار است:

۱- گرفتن و ادغام کردن دانش تصریحی جدید ضروری است. این شامل گرد آوری دانش بیرونی شده مانند داده های عمومی از داخل یا بیرون سازمان و سپس ترکیب این داده ها است.



۲- انتشار دانش تصریحی بر اساس فرآیند انتقال این شکل دانش به طور مستقیم به وسیله ی ارائه ها و جلسات است.

در این جا دانش جدید بین اعضای سازمان پخش می شود.

۳- ویرایش یا فرآیندی کردن دانش تصریحی قابلیت استفاده از آن را بالا می برد مانند اسناد و مدارکی از قبیل طرح ها، گزارشات و اطلاعات بازار.

درونی کردن

درونی سازی دانش درواقع تبدیل دانش تصریحی به دانش ضمنی سازمان است. در درونی سازی لازم است فرد دانش مربوط به خود را درون دانش سازمان تشخیص دهد و همچنین خودش را در یک کل گسترده تر دریابد. یادگیری از طریق انجام دادن، آموزش دیدن و تمرین کردن موجب می شود که افراد به قلمرو دانش گروه و تمام سازمان دست یابی داشته باشند.

در عمل درونی سازی بردو بعد تکیه دارد که عبارت اند از:

۱- دانش تصریحی در فعالیت و عمل قرار گرفته است. بنابراین فرآیند

درونی سازی دانش عملی کردن مفاهیم و روش ها در مورد راهبرد ها ، تاکتیک ها ، نوآوری و ترقی و پیشرفت است ، برای مثال برنامه های آموزشی در سازمان های بزرگ به افراد جدید در درک خود سازمان شان به عنوان یک کل کمک می کند.

۲- با استفاده از تجربیات و شبیه سازی به عنوان عاملی برای شروع یادگیری و انجام فرآیند ها می توان به دانش تصریحی شکل بخشید. در یادگیری بدین طریق مفاهیم و روش های جدید در موقعیت های مجازی را می توان یاد گرفت .

به طور خلاصه مدل SECI یک فرآیند پویایی را توصیف می کند که درآن دانش ضمنی و تصریحی در حال مبادله و انتقال هستند. فضای مشترک یک مفهوم استعاری را برای مدل SECI و تبدیل پویای دانش فراهم می کند در درون این فضای مشترک زمان واقعی برای تولید دانش از طریق خود تعالی قابل دستیابی است. تولید دانش و خصوصیات چهار نوع فضای مشترک:

متناسب با چهار مرحله ی مدل SECI چهار نوع مکان وجود دارد. هر طبقه یک مکان خاص مناسب با هر چهار شیوه تبدیل توصیف می کند. این مکان ها جایگاه هایی برای مراحل مشخص چرخه ی حلزونی دانش است. هر مکان یک فرآیند تبدیل ویژه ای را فراهم می کند و بدین وسیله فرآیند تولید دانش را سریع تر می کند.





۱- مکان شروع آن فضایی است که افراد احساسات ، عواطف ، تجارب و الگوهای ذهنی خود را به اشتراک می گذرانند. مکان شروع مکانی است که چرخه ی تولید دانش شروع می شود و متناسب با مرحله ی اجتماعی کردن است .

انتخاب افراد با ترکیب درست از دانش و مهارت های خاص مختلف برای تیم پروژه بسیار اسالی است. از طریق الگوهای ذهنی مهارت های ذهنی افراد به مفاهیم و عبارات رایج تبدیل می شود این دو فرآیند با هم اتفاق می افتد. فرد از الگوهای ذهنی افراد دیگر استفاده کرده و همچنین الگوهای ذهنی خود را منتقل و مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد.

۲- مکان اثر گذاری متقابل ، مکانی است که دانش ضمنی ، دانش تصریحی را بوجود می آورد. بنابراین این مکان فرآیند بیرونی کردن را ظاهر می سازد. گفتگو کلیدی برای چنین تبدیل هایی است و استفاده فراوان از استعاره ها یکی از مهارت های مورد نیاز تبدیل است . اهمیت میزان توجه به انتقال دادن و اراده به دانش ضمنی به دانش تصریحی در شرکت های مانند هوندا و تری ام مشهود است. جایی که مکان اثر گذاری متقابل برای گرد هم آوردن بازتاب افراد در فرهنگ شرکت نهادینه شده است.

۳- مکان سایبر یک مکانی است از روابط و تعاملات متقابل در یک فضای مجازی به جای زمان و فضای واقعی و این مکان مرحله ی ترکیب را ظاهر می سازد. ترکیب دانش تصریحی جدید دانش و اطلاعاتی که وجود داشته است دانش تصریحی را در سراسر سازمان فرا گیر می سازد و عمومی می کند. استفاده از شبکه های آنلاین، ابزارهای گروهی اسناد ، مدارک و پایگاه داده ها که به سرعت از دهه ی قبل رشد یافته است این فرآیند تبدیل را سریع تر می کند.

۴- مکان تمرین ، مرحله ی درونی سازی را آشکار و تبدیل دانش تصریحی به دانش ضمنی را آسان می کند. آموزش متمرکز به وسیله ی مشاوران و همکاران ارشد تمارین مداومی را در بر می گیرد که بر الگو های خاص تکیه دارد و به جای آموزش برپایه تجزیه و تحلیل با چنین الگو هایی کار می کند.

بنابراین درونی کردن دانش به طور مداوم به وسیله دانش رسمی (تصریحی) در عمل واقعی و یا شبیه سازی توسعه پیدا می کند .

آگاهی از ویژگی های مختلف مکان ها می تواند تولید دانش را بطور موفقیت آمیز فراهم آورد. در نهایت دانش فراگیر شده در داخل هر مکان به اشتراک گذاشته ، دانش بر پایه سازمان را شکل می دهد. فضای مشترک سازمان تنها محل جمع آوری و انباشت مواد یا اطلاعات مختلف نیست بلکه تا اندازه های پویایی خلق مداوم دانش جدید از طریق یک چرخه ی تبدیل دانش ضمنی دانش تصریحی و سپس تبدیل دوباره ی آن به دانش ضمنی را نشان می دهد.



چطور شرکت ها می توانند فضای مشترک را ایجاد و از انتقال این فضای مشترک در داخل سازمان اطمینان حاصل کنند؟ فضای مشترک میتواند به وسیله ی فعالیت های سازمانی ایجاد شود. نوع دانش مورد توجه و در حال گرد آوری سازمان به موفقیت و استراژی سازمان بستگی دارد. فضای مشترک یک نقش مهم در طراحی سازمان دارد که در ادامه مثال هایی از سه شرکت راتشریح می کنیم.

درحالی که دو شرکت اول ساختار سازمانی پیشین خود را حفظ نموده و آن راتداوم بخشیدند آن ها مواردی از تولید فضای مشترک در جهت ارتقاء تمرکز ارگانیک دانش وتولید دانش هستند. سومین شرکت در ابتدا با هدف تمرکز ارگانیک طراحی شده بود.

الف - شرکت شارپ

شرکت شارپ فضای مشترکی برای تمرکز ارگانیک خارج از سازمان تجاری خود ایجاد نموده و این سازمان یک پایگاه از دانش مشتریان به وسیله تحقیقاتی که از مشتریان بدست آورد. گردآوری نموده و سپس تیم های پروژه برای بهبود پیشنهاد ها وتولید مفاهیم جدید از آن استفاده کردند ودر جهت تسریع در بهبود تولید آن را به کار گرفتند. شرکت توشیبا یک آژانس درونی با وظیفه دستیابی به تمرکز ارگانیک در داخل سازمان بوجود آورد. شرکت میکاوا بر پایه تمرکز ارگانیک منابع متناسب با موقعیت بازار ساخته شده است. کل این شرکت بر پایه تفکر ارگانیک طراحی شده است.



شرکت شارپ یک سیستم پروژه ای بی نظیری دارد که انعطاف پذیری را برای گسترش منابع پویا ایجاد می کند. برنامه اضطراری¹ استراژی توسعه ی پروژه هایی هستند که با تکنولوژی ها یا تولید اتمی سر و کار دارند که بر کل شرکت اثر می گذارند. بر اساس سیستم پروژه ها مستقل از سلسله مراتب ساختار تحقیق وتوسعه (R&D) پیگیری وگسترش می یابند. اعضای تیم برنامه ضروری براساس نیازهای برنامه و موجودی سازمان

¹ unrgentprojects



توسط رهبران تیم انتخاب می شوند. هر برنامه اضطراری باید در ۱۸ ماه تکمیل شود. برای رسیدن به پیشرفت با کیفیت بالا در چنین محیط زمانی کوتاه اداره مرکزی حمایت های مالی وسیعی از تیم ها به عمل می آورد. مدیران میانی که تیم های برنامه اضطراری را در اختیار دارند، برای دستیابی به منابع در سراسر کل سازمان در اولویت قرار می گیرند. در عمل بدین معنی که بخش ها ممکن است شایسته ترین افراد خود را در مدت بیش از یک سال به خاطر تیم های برنامه اضطراری از دست بدهند. در شرکت شارپ طرح های تیم های برنامه اضطراری می تواند توسط هر بخش ارائه شوند، هر پروژه باید نیازهایش را برای تجهیز تکنولوژی های مرکزی ارائه نماید. هر طرح در کنفرانس عمومی تکنولوژی که بالاترین افراد تصمیم گیری در بخش تحقیق و توسعه شرکت در آن حضور دارند بازنگری و تصویب می شود. شرکت شارپ همچنین یک بخشی را ایجاد نمود که سطوح و مرزهای دانش شرکت در بین گروه های بخش های تجاری فراتر می رود و خطوط تولید را با توجه به استفاده کنندگان هماهنگ می کند.

مرکز سبک حیات خلاقانه^۱ سیستم های متنوعی را توسعه داد تا مفاهیم محصول جدید را بر پایه نیازها، خواسته ها و ارزش های مصرف کنندگان ایجاد نماید. اولین سیستم آن سیستم گرایش رهبر که در سال ۱۹۸۵ شروع به کار کرده است. این سیستم در حدود ۶۰۰ مصرف کننده ی رهبر^۲ را از دانش آموزان دوره های را هنمایی گرفته تا افراد سالخورده در سنین هفتاد سالگی را به عنوان پرسنل بیرون از سازمان، سازمان دهی می کند. این ۶۰۰ نفر به گروه های متعدد از قبیل دانش آموزان، خانم های شاغل، متاهل و افراد سالخورده بازنشسته و غیره تقسیم می شوند. هنگامی که یک مفهوم محصول خلق شد آن مفهوم توسط مصرف کنندگان رهبر بازنگری می شود. از طریق تعاملات رو در روی بیشمار با این گرایش گروه های متمرکز سازمانی دانش های تصریحی و ضمنی فراوانی را بدست می آورد و از این طریق گرایش مصرف کنندگان را در جداول زمانی درفاصله یک تا ده ساله پیش بینی می کنند.

ب) شرکت توشیبا

مثال مربوط به شرکت توشیبا بیان می کند که چطور فضای مشترک به عنوان یک مکانی برای تولید دانش می تواند به عنوان یک بخش (یا واضح تر یک گروهی از بخش ها) با یک ساختار سازمانی طراحی می شود. چشم انداز ADI (استراتژی برتر یک) شرکت توشیبا مورد استقبال رئیس جدید آن واقع شده است کسی که تکامل شرکت را به یک شرکت چابک پیش بینی می کند. رسالت این گروه تجاری انتقال دانش تکنولوژی های اصلی توشیبا به تجارت های جدید و برقراری دوباره ی نوآوری و تسریع در ساختار مدیریت شرکت توشیبا است.

^۱ The Creative Lifestyle Focus Center

^۲ Leading Consumer



.....

وظیفه گروه ADI ایجاد بازار ها و فرصت های جدید تجاری برای توشیبا در زمینه ی چند رسانه ای دو سویه است. برای رسیدن به این امر همه ی منابع و امکانات در جهت یک فضای مشترک تجاری متمرکز شده اند و دانش همه ی بخش ها در یک مسیر انعطاف پذیر ترکیب می شود. گروه ADI یک نوع از بخش برتر یا عالی را ارائه می کند که مسئولیت ایجاد فضایی را بر عهده دارد که دانش پراکنده شده در داخل سازمان را بایکدیگر جمع کرده و در تولید جدید متبلور نماید.

TOSHIBA

مثال ها: پایه و اساس ارتباطات بی سیم، DVD، بخش برنامه های دیجیتال و تجهیزات اینترنت را شامل می شود .

راهبرد های اصلی ADI برای توسعه دانش عبارتند از:

- ۱- افزایش سرعت و چابکی
 - ۲- تغییر درانجام مراحل مالی
 - ۳- ایجاد یک شرکت عملیاتی بدون مرز
 - ۴- سرمایه گذاری در بدست آوردن موقعیت های محکم در بازارهای پدید آمده
- این راهبرد ها به وسیله ی ساختار سازمان توشیبا فراهم می شود.
- گروه ADI در همان سطوح بالا هرم سازمانی قرار گرفته است که گروه های کاری دیگر مانند گروه تولید و گروه سیستم های صنعتی یا قدرتی قرار دارد، به علاوه ساختار گروه ADI تخت و قابل انعطاف است. همه ی اعضا از طریق شبکه ی اینترنت به هم متصل و ارتباط برقرار می کنند. به منظور بهبود جریان اطلاعات و تقویت و تسریع در فرآیند تصمیم گیری، یک سیستمی وجود دارد که جلسات زمان بندی شده را برگزار می کند. برای مثال هر دو هفته یک کمیته مدیریت با مدیران اصل تکنولوژی مرتبط با مدیران ADI از بخش های دیگر با هم جلسه خواهند داشت، مدیران اصلی فناوری مهارت و دانش فنی اصلی بخش هایشان را بیان می کنند. بنابراین فعالیت های ADI درحیطه مشخص مستقل از فعالیت های دیگر، در داخل سازمان انجام می گیرد. این



نوع استقلال نیازمند یک شالوده ی محکم است که در ابتدا آن باید از طرف مدیران عالی حمایت شود و سپس سرمایه کافی برای انجام پروژه های چالشی تخصیص داده شود. شرکت توشیبا راه حلی را برای این مشکل سرمایه پیدا کرد، بدین صورت که گروه ADI به وسیله ۵/۰ در صد از فروش هر واحد، یا در کل ۳۰ میلیارد ین تأمین بودجه می شود.

ج) شرکت ماکاوا

شرکت ماکاوا (شرکت پیشرو در یخچال های صنعتی) در سال ۱۹۲۴ دایر شد و از آن زمان تاکنون بر روی دستیابی به تخصص و دانش فنی در اصول اولیه کاربردی و فناوری های تولید در صنایعی که با فناوری برودتی و مواد غذایی سروکار دارد متمرکز شده است، اکنون ماکاوا یک نوع بزرگی از سردخانه های صنعتی را تولید می کند. مارک ماکاوا (Mycom) مشهور است و ۹۰ درصد همه ی یخچال های صادر شده از ژاپن را در بر می گیرد. شرکت ماکاوا ۵۰ درصد از بازار جهانی یخچال صنعتی را در بر دارد. سیستم مدیریت منحصر به فرد ماکاوا بوسیله ی یک گروه از شرکت های مستقل ترسیم شده است. هر کدام از این شرکت های کوچک بر مبنای تولید، فناوری اصلی و نوع بازار تأسیس و طبقه بندی شده است و باید از نظر مالی روی پای خود بایستند. ماکاوا اکنون در ژاپن ۸۰ تا از این شرکت ها و در خارج از ژاپن ۲۳ شرکت و در کل تقریباً "۲۵۰۰" کارمند دارد. هر یک از این شرکت های مستقل آگاهی وسیعی از خودشان به عنوان یک تشکیلات اصلی در یک گروه دارند که تنها به عنوان یک کل وجود دارد. گروه ماکاوا ۲۸ شرکت مستقل محلی را نیز در بر می گیرد که به مشتریان هر منطقه خدمت می کنند و ۲۰ شرکت در ناحیه ی توکیو که بر روی طبقه ی خاصی از استفاده کنندگان مانند سرویس های مرتبط با انرژی یا مواد خوراکی و یا یخچال های صنعتی متمرکز است. هر کارگر چندین زمینه کاری مانند طراحی، ساخت، فروش، خدمات و حسابداری را پوشش می دهد. این سیاست کارگران ماکاوا را در کلیه ی زمینه ها متخصص می کند. افرادی که بنابراین یک آگاهی وسیعی از خودشان در شرکت محلی و در داخل کل دارند. این درک از خود در داخل کل فضای مشترک شالوده ی فرهنگ شرکت ماکاوا را پی ریزی می کند. قدرتمند شدن سازمان های محلی خود گردان به معنی ایجاد توانایی های بهتر در برآوردن نیازهای مشتریان است. داشتن یک رابطه ی نزدیک با مشتریان یک مفهوم بنیادی برای تمام سازمان ها است و هر شرکت مستقل باید فضای مشترک خودش را خود دنبال کند. مفهوم فضای مشترک برای همه ی افراد، تیم ها و بخش ها و تمام گروه ها در شرکت ماکاوا سایه افکنده است. اصطلاح فضای مشترک در شرکت ماکاوا به معنی نواحی است که گروه می تواند در آن رشد کند و نوآوری داشته باشد. (مانند قلمرو ها یا بازارهای تجاری) و بوسیله ارزش های ماکاوا حمایت می شود. رئیس شرکت ماکاوا به این مطلب اشاره می کند که برای رسیدن به وحدت



بین نیت و انجام کارها باید در فضای داخلی مشتریان رسوخ کرد و این به درک نیازهای مشتریان کار می کند. تأکید رئیس ماکاوا بر فضای مشترک بسیار نزدیک به دانش ضمنی و تولید دانش است.



مدیریت برای تولید دانش فراتر از مدیریت دانش

وظیفه مدیریت عالی سازمان ایجاد کنندگان فضای مشترک برای تولید دانش و همچنین اداره کردن این فضا برای پیدایش دانش است. رهبران باید فرآیندهای پیدایش را با پیشنهاد های عینی و تعهد شخصی به زمان و قدرت شخصی حمایت کنند. موفقیت تولید دانش به تقبل مسئولیت، توجیه و مراقبت و بازگشت سرمایه بستگی دارد. مدیریت دانش به عنوان یک جایگاه، ایستا ضرورت پویایی تولید دانش را نادیده می گیرد. اداره کردن دانش نو ظهور در فضای مشترک نیازمند یک نوع متفاوتی از رهبران است. مدیران عالی باید درک کنند که دانش نیازمند پرورش، حمایت، توسعه و مراقبت است. تفکر بر روی اصطلاح های سیستم هاو زیست گاه ها می تواند به ایجاد جایگاه و فرهنگ کمک کند که دانش بتواند به آسانی ظهور کند. فعالیت های دانش فضای مشترک را بوسیله ی پایبندی خودش به نظرات و تجربیات و افراد درگیر با فعالیت های دانش پشتیبانی می کند. در این موقعیت فعالیت های دانش به عنوان تسریع کننده ی تولید دانش و رابطه ی بین ابتکارات کنونی و دور اندیش اداره و ادامه ی حیات می یابد. این نوع از رهبری دانش یک فضای بی انتهایی را در زمان خودش برای افراد و تفکر بهم پیوستن در یک فضای مشترک را فراهم می کند جایی که فرآیند های تولید دانش آشکار می شود .

خلاصه

سه استراتژی مورد استفاده این سه شرکت برای ایجاد فضای مشترک لازم برای تولید دانش نسبتاً "متفاوت است. شرکت شارب تیم هایی را برای فضای مشترک در جهت پشتیبانی از فرآیند دانش به کارگمارد. شرکت توشیبا یک مکانی را برای بر خورد عمل کرد تولید دانش توسط بخش ADI خود بوجود آورد. شرکت ماکاوا فرهنگ، ساختار و موفقیت خودش را در فضای مشترک تولید دانش قرار داده است. هر چند به طور سازمانی سه شرکت تفاوت دارند، اما هر سه آنها از تئوری تولید دانش بهره می گیرند که به فضای مشترک به عنوان منبعی



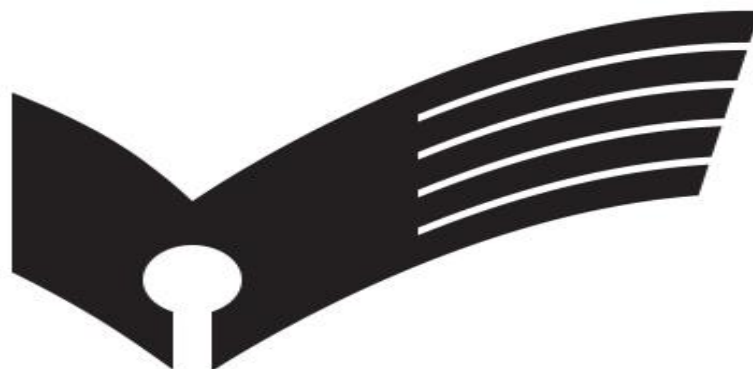
برای این فرآیند تولید تأکید دارد. پویا بودن این فضای مشترک در طراحی فضایی نمایان می شود و طراحی فضایی جایی است که مدیریت در فرآیند تولید دانش دخالت دارد.

نتیجه گیری

تمرکز یکپارچه بر دانش موجود در فضای مشترک نه تنها یک فرآیند در جهت کاهش و تحلیل منابع و امکانات نیست بلکه یک فرآیند بومی با یک چرخه ی توسعه ی منابع و امکانات است. تولید به کار بردن دانش اکولوژی را آشکار می کند نه اقتصاد و فضای مشترک مرحله ای است برای این منبع چرخه. در تئوری پیچیدگی باز خوردی که در یک سیستم اتفاق می افتد بازگشت ها را از جنبه ی اقتصادی و ساخت تولید را در داخل شرکت ها تسریع می کند. این یک مفهومی است که به اندازه ی کافی مکانیزم شرکت ها را در صنعت مدرن و خدمت رسانی تشریح می کند. در واقع این دانشی است که در تصرف شرکت و سازمان است. به موقع حتی با رشد سریع تر بزرگ تر می شود.

فصل دوم

توانایی طراحی و بهینه سازی ساختار سازمان





ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند زیر شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است زیرا مدیران عالی بطور رسمی آن را پدید می‌آورند. ساختار سازمانی از عواملی چون «محیط»، «فناوری»، «اندازه»، و «استراتژی» سازمان و نحوهٔ توزیع «قدرت کنترل» در آن قرار دارد.

ساختار رسمی

ساختار رسمی را مسئولان به‌طور قانونی بنیان می‌گذارند و تصویب می‌کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی اجرای آنها مشخص می‌شود.

ساختار غیر رسمی

ساختار غیررسمی به‌طور طبیعی پس از ایجاد ساختار رسمی پدید می‌آید. سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیل و تحکیم می‌کند یا آن را گسترش می‌دهد.

اهمیت سازماندهی

-شفافیت سازی

-تقسیم بندی

-آماده سازی

-ایجاد تشکیلات

-توسعه

-مرتبط سازی

-استقرار اختیار

سازماندهی به سمت تصمیم گیری پیش می رود . تصمیم گیری یک قسمت از طراحی است که باعث انتخاب یک سری از کارها می شود . وقتی مدیریت فعالیتها را سازماندهی می کند فعالیتها هماهنگ می شوند.

ساختار سازمانی

قطعات ساختمانی یک سازمان را به وجود می آورند. یکی از کارهای مدیر دانستن نحوه قرار دادن صحیح قطعات کنار یکدیگر است.



طراحی مشاغل

تعیین مسئولیتهای وابسته به کار هر فرد. کلیه وظائف به چه اجزایی شکسته می شوند؟

تخصیص شغل

درجه ای که طبق آن کلیه وظائف سازمان شکسته و به اجزای کوچکتر تقسیم می شود.

پنج جایگزین برای تخصیص شغل

گردش شغل:

شامل گردش منظم کارمندان از یک شغل به شغل دیگر است.

افزایش حیطه شغل:

شامل افزایش تعداد وظائفی که کارمند به عهده دارد.

تقویت شغل:

شامل افزایش هم در تعداد وظائفی که کارمند انجام می دهد و هم در کنترل و دقتی که روی شغلش انجام میدهد.

سمت دهی مشخصات شغلی

پیشنهاد میکند که مشاغل حول یک محور پنج بعدی تشخیص و تقویت شوند و هم سیستم کاری و هم سلائق کارمندان در نظر گرفته شود.

کار گروهی:

به یک گروه کامل اجازه می دهد که یک سیستم کاری را به منظور انجام یک سری کارهای مرتبط طراحی کند

رهبری سازمان

رهبری (در برخی از متون هدایت) یکی از پنج وظیفه اصلی مدیران محسوب می شود. رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آنها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت های از پیش تعیین شده ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. برخی از صاحب نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می کنند. در حالی که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می دانند و معتقدند که رهبران سازمان ها الزاماً مدیران سازمان ها نیستند.



رهبری در یک سازمان، نقشی است که وظیفه آن عبارت است از :

۱. تبیین کردن چشم انداز سازمان
 ۲. یه اشتراک گذاشتن آن به نحوی که افراد مشتاقانه برای رسیدن به آن مشارکت کنند
 ۳. فراهم کردن اطلاعات، دانش و متدهای مورد نیاز برای دسترسی به آن
 ۴. ایجاد تعادل بین منافع متعارض ذی نفعان سازمان
- برخی از صاحب نظران، رهبری را ارتباط بین گروهی از افراد می دانند که طی آن، یک نفر می کوشد دیگران را به سمت هدف مشخصی سوق دهد. همچنین به عبارت ساده تر می توان رهبری را فرایندی تعریف کرد که طی آن مدیریت سازمان می کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباط موثر، کارکنان را از روی علاقه و میل به انجام وظایف سازمانی ترغیب کنند و رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل نمایند.
- در عین حال، صاحب نظران معتقدند که رهبران، پیشاپیش گروه می ایستند و با استفاده از حداکثر توانایی های خود، به گروه کمک می کنند که به اهداف مورد نظر دست یابند.

سبک های رهبری

در ادبیات مدیریت، سبک های مختلفی از رهبری شناخته و تعریف شده است. نکته قابل توجهی که در بررسی این سبک ها وجود دارد این است که نمی توان سبک خاصی را برای همه سازمان ها ایده آل شمرد یا تجویز کرد. انتخاب یا شکل گیری سبک رهبری در یک سازمان بستگی به بلوغ سازمانی و ماهیت کسب و کار سازمان دارد.

مسئولان یک بنگاه تولیدی یا تجاری ، در مقام خریدار یا در مقام فروشنده ، مذاکره کننده نیز هستند . هر فردی که در زمینه های تجاری فعالیت می کند . خواه نا خواه در شرایطی قرار می گیرد که باید برای متقاعد کردن طرف مقابل یا ترغیب او به خرید، مذاکره کند . در زمینه های تولیدی ، خدماتی و مالی نیز همین وضع صدق می کند.

مذاکره کننده باید دارای صفات ، توانایی ها و هنرهایی باشد تا بتواند ارتباطات لازم بین دو طرف معامله را برای رسیدن به هدف معین یا منافع مشترکی که طرفین خواهان آن هستند . برقرار کند . بنابراین ، مذاکره بازاریابی مفهومی فراتر از یک واژه است و در حقیقت فرآیند، جریان یا برنامه ای است که خرید و فروش را همزمان به نتیجه برساند . مسئولان بازاریابی شرکت ها باید با فنون و روش های جدید ایجاد ارتباط با مردم. رقبا ، خریداران ، و فروشندگان آشنا باشند . در مذاکرات بازاریابی آنچه مهم است، انجام صحیح فرآیند مذاکره به کمک ارسال صحیح علائم و پیام ها ، درک صحیح شرایط خود و شرایط طرف مقابل و بالاخره دریافت پیام از طرف مقابل و نشان دادن واکنش مناسب نسبت به آن است .



تعریف مذاکره

مذاکره ، هنر رسیدن به تفاهم متقابل از طریق چانه زدن و بحث و استدلال بر سر نکات اساسی است . به عبارت دیگر ، مذاکره مجموعه کنش ها و واکنش های طرفین معامله بر سر موضوع های مورد علاقه که شاید بهتر باشد آن را فرآیند بنامیم به مراتب فراتر از ارائه حضوری یک پیشنهاد و پذیرش یا رد آن است . مذاکره ، فرآیندی است که افراد از موضع های واگرا ، به موضع هایی که توافق حاصل شود ، حرکت می کنند .



ویژگی مذاکره

هدف از مذاکره رسیدن به توافق است مذاکره پاسخ به این پرسش هاست ، چگونه میتوان در مذاکره به توافق رسید ؟ چرا در سازمان ها و ادارات می گویند فلانی برای مذاکره برود و فلانی نرود ؟ طرف های مذاکره برای فهمیدن نیازهای یکدیگر و وجوه اختلاف تلاش می کنند ، تا از این طریق حوزه های تضادی که از دستیابی به بهترین نتایج بین آنها جلوگیری می کنند را از بین ببرند .

تشخیص علایق از طریق مذاکره ، مستلزم مهارت ارتباطی سطح بالا و درک کامل اهمیت موضوع است . بهترین روش دستیابی به درک مناسب بر پایه شناخت و تجزیه و تحلیل علایق راهبردی طرف های مذاکره قرار دارد . محور بحث و مذاکره در بازاریابی معمولاً " قیمت شرایط تحویل ، مشخصات کالا ، بسته بندی ، گارانتی و ... است .

۱۰ روش برگزیده از پیتر دراگر برای تکنیک های مذاکره

پیتر دراگر اندیشمند و صاحب نظر بزرگ آمریکایی در عرصه مدیریت معتقد است ، هنر متقاعد کردن راز موفقیت انسانها و یا شرکتهای تجاری موفق است. امروزه بسیاری از شرکتها جهت برنده شدن در مناقصات و مزایده ها در



عرصه تجارت ، از متخصصین زبده در امر مذاکرات تجاری بهره می گیرند. در اینجا برای شما چند راهکار در مذاکرات تجاری را ذکر می کنیم. که حاصل تجربیات این مشاوران حرفه ای می باشد.

۱- هیچگاه اولین پیشنهاد را شما ندهید :

بسیار ساده است، اینطور نیست؟ تا آنجا که می توانید، در هر موقعیتی هم که برای مذاکره قرار دارید، اولین پیشنهاد را شما ندهید. اگر طرف شما با یک پیشنهاد بزرگ جلو آمد، نشان می دهد که ممکن است معامله انجام نشود و آنها راهشان را بکشند و بروند چون سنگ بزرگ همیشه نشانه زدن است. با رعایت این نکته می توانید از قصد و نیت طرفتان مطلع شوید.

۲- همیشه دو خریدار را در کنار هم قرار دهید

کاری که به شما خیلی قدرت عمل می دهد این است که همیشه برای یک جنس مشخص دو خریدار را کنار هم قرار دهید. چه در کار باشد و چه در تجارت، اینکه دو نفر خواستار شما باشند همیشه باعث افزایش قدرت شما می شود.

۳- همیشه قیمت بالاتری بدهید

همیشه قیمتی بالاتر از قیمت واقعی خودتان اعلام کنید، اما نه اینقدر بالا که کسی حتی برای نگاه کردن هم جلو نیاید چون با اینکار فقط یک طمعکار جلوه خواهید کرد.

۴- هیچگاه خود را مشتاق نشان ندهید

هر چقدر هم که به نظرتان معامله عالی باشد و کلی با آن سود کرده باشید و بسیار خوشحال باشید، هیچوقت چهره خود را شاد و مشتاق به طرف مقابل نشان ندهید. چون با اینکار درونتان را به آنها نشان خواهید داد و این اصلاً خوب نیست. همیشه خونسرد و آرام باشید.

۵- همیشه برای ترک مذاکره آماده باشید

اصلاً مهم نیست که چقدر دوست دارید آن معامله انجام شود، باید همیشه خود را برای سر نگرفتن معامله هم آماده نشان دهید. ممکن است این سخت ترین کار در طی یک مذاکره باشد، اما گاهی بسیار به نفع شما خواهد بود. اگر می بینید که مذاکره ای درست نیست و ممکن است سرتان کلاه گذاشته شود، می توانید سریعاً کناره گیری کنید.

۶- فکر کنید که طرف معامله به شما نیاز دارد

یکی از سخت ترین قسمت های معامله این است که شما فکر کنید طرف شدیداً به شما نیاز دارد. اگر اینطور فکر نکنید، اعتماد به نفستان پایین خواهد آمد. همیشه در ذهنتان مجسم کنید که طرف معامله عمیقاً خواستار کالای شماست.



۷- یاد بگیرید که ساکت بمانید

گاهی اوقات وقتی پیشنهادی به شما ارائه می شود، خیلی مهم است که جوابی نداده و چیزی نگویید. برای ۳۰ دقیقه، ۹۰ دقیقه، یک ساعت، برای هر چقدر که شده دهانتان را باز نکنید. سکوتی ناراحت کننده ایجاد کنید و طرف مقابل برای شکستن این سکوت جزئیات بیشتری بیان خواهد کرد. شما ساکت بمانید، کناره گیری نکنید اما فقط به آنچه که طرف مقابل بازگو می کند گوش فرا دهید.

۸- در مورد همه چیز تحقیق کنید.

چه با دانستن در مورد گذشته طرف معامله تان باشد، چه اتفاقاتی که در جریان مذاکره می افتد یا تحقیق در مورد کالای مورد نظر باشد، همیشه بدانید که در چه مورد می خواهید صحبت کنید.

۹- هیچگاه در وسط کار مذاکره را بر هم نزنید

در معاملات همیشه تخفیف و امتیاز دهی صورت می گیرد. مهم نیست که از چقدر می گذرید تا مذاکره را تمام کنید، اما مهم این است که مذاکره نباید بر هم بخورد. هر چند که ممکن است آخر کار اصلاً رضایت زیادی از آن مذاکره نداشته باشید.

۱۰- همیشه مودب باشید

مهم نیست که طرف مقابلتان با شما بد حرف می زند یا کالایتان را تحقیر می کند، شما هیچگاه خونسردی خود را از دست ندهید. با بدرفتاری چیزی جز شرمندگی نصیبتان نخواهد شد.

سیستم پاداش

سازمان ها براین باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. درچنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه درجهت افزایش روزافزون بهره وری درکار با استفاده از مکانیسم های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است. دراین مقاله سعی می شود با ارائه مفهوم پاداش، انواع آن و سیستم های مختلف پاداش و مدیریت پاداش گامی درجهت آشنایی با این کارکرد مهم برداشته شود.

در بازار بسیار رقابتی امروز، نیازسازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی درجهت وصول به این مهم است.

پاداش (REWARD) عبارتست از: «پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است.

پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می شود منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداش های مختلف درونی و بیرونی



به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتارزیردستان استفاده می کند.

اگرچه همه مدیران دارای قدرت پاداش مشابه ای هستند اما موفقیت در دسترسی و به کار بردن اثربخش پاداش نیازمند مدیریت آن است. به منظور مدیریت بهینه پاداش آشنایی با انواع پاداش و سیستم های مختلف پرداخت کننده پاداش ضروری به نظر می رسد که در قسمتهای بعد به تشریح این مطالب پرداخته شود.

انواع پاداش

دو نوع پاداش اساسی وجود دارد:

پاداش های بیرونی (EXTRINSIC REWARDS) و پاداش های ذاتی یا طبیعی (NATURAL REWARDS).

الف: پاداش های بیرونی عبارتند از پاداش هایی که از بیرون اداره شده و پیامدهای ارزشمندی که از یک نفر به شخص دیگر معمولاً از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالاتر به زیردست داده می شود. مثالهای رایج این نوع پاداشها در محیط کار: اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا، تمجید شفاهی و... است.

ب: پاداش های ذاتی یا طبیعی، که خود سازمان یافته هستند و به طور طبیعی هنگامی که فرد کاری را انجام دهد رخ می دهند. لذا این نوع پاداش ها به طور مستقیم درون خود شغل ایجاد می شود. منبع اصلی پاداش های ذاتی، احساس شایستگی، توسعه شخصی و... است.

غنی سازی شغلی، ایجاد تیم های کاری خودگردان نمونه ای از استراتژی هایی است که چنین احساساتی را فراهم می کند. در یک تقسیم بندی می توان پاداش هایی که توسط سازمان ها به کار گرفته می شود را به شش دسته تقسیم کرد:

پاداش های مادی: از قبیل پرداختهای نقدی و افزایش حقوق؛

مزایای مکمل (کمکی): از قبیل خودرو شرکتی، برنامه های تعیین سلامت و بهداشت، تعطیلات، تسهیلات تفریحی و مراقبت از فرزندان پرسنل، احداث کلوپها و...

پاداشهای اجتماعی / بین فردی: از قبیل تمجید، لبخند، آهسته زدن به شانه فرد و دیگر نشانه های غیرکلامی و دعوت کردن فرد به شام و...

پاداشهای حاصل از کار: احساس پیشرفت، کار با مسئولیت بیشتر، کار خود هدایت شونده و انجام کارهای مهمتر. پاداشهای خود اداره شونده: تبریک گفتن به خود، خودشناسی، خودتمجیدی، رشد خود از طریق گسترش دانش و مهارتها، احساس ارزشمندی بیشتر.

نمادهای وضعیتی: نوع پرده ها، فرش ها، نقاشی های محل کار.



سیستم های پاداش

سازمانها برای انگیزش دادن به کارکنان خود از سیستم های مختلفی استفاده می کنند. چهار نوع سیستم رایج در سازمانهای امروزی وجود دارد که عبارتند از: برنامه های سهام شدن در سود، برنامه های مزایای انعطاف پذیر، مرخصی و پرداخت مبتنی بر مهارت.

برنامه سهام شدن در سود: از طریق برنامه های سهام شدن در سود، سازمانها پاداشهای نقدی منظمی را به کارکنان به خاطر بهره وری بالاتر، کاهش هزینه ها، یا بهبود کیفیت ارائه می کنند. طراحی صحیح چنین برنامه هایی موجب افزایش انگیزه و درگیری شغلی کارکنان می شود. نقطه قوت این روش این است که چنین پاداشی به کارکنانی داده می شود که به سطح تولید خاصی برسند یا هزینه های کار را کنترل کنند. ازجمله محدودیتهای این روش پیچیده بودن تدوین و فرمول بندی برنامه و از الزامات آن اعتماد کارکنان و مدیریت به یکدیگر است.

برنامه مزایای انعطاف پذیر: این برنامه به کارکنان اجازه می دهد که مزایایی را که می خواهند، انتخاب کنند. به جای اینکه مدیریت حق انتخاب را برای آنها داشته باشد حق انتخاب در دست خود کارکنان است. این برنامه براین فرض استوار است که کارکنان می توانند تصمیمات مهم و هوشمندانه را در زمینه پاداش و مزایایشان بگیرند.

برخی کارکنان تمام مزایایشان را در پول می بینند، برخی امکانات رفاهی بیشتر و... در حال حاضر هزاران سازمان در سطح جهان برنامه مزایای انعطاف پذیر را ارائه می دهند.

علت اصلی رواج این برنامه این است که اولاً به کارکنان اجازه می دهد تصمیمات مهم را در مورد مسائل مالی آنها بگیرند ثانیاً سازمان نقش قیم مآبانه یعنی تشخیص آنچه که برای کارکنان بهترین است را ندارد ثالثاً چنین برنامه هایی ارزش و مزایای اقتصادی زیادی را برای کارکنان مشخص می سازد.

مرخصی: مرخصی همراه با حقوق برای برخی از افراد ایجاد انگیزه می کند. در چنین برنامه ای افراد در مقابل عملکرد مطلوب از سوی سرپرست خود مرخصی همراه با حقوق دریافت می کنند حتی در صورت عدم استفاده فرد از این مرخصی، آن را برای فرد ذخیره می کند. محدودیت اصلی این روش این است که بایستی به عملکردهای بالاتر بیشتر از عملکردهای پایین مرخصی داد. در حالی که به حضور افراد با عملکردهای بالا نیاز بیشتری است.

پرداخت مبتنی بر مهارت: این نوع برنامه بر تعداد و سطوح مهارتهای مرتبط با شغل فرد وابسته است. در اینجا مدیران مهارتهای مورد نیاز برای انجام شغل را شناسایی کرده و آنها را به کارکنان خاطرنشان می سازند. همان طور که فرد مهارت های جدیدی را کسب می کند میزان پرداخت به او نیز افزایش می یابد. نقطه قوت این روش این است که کارکنان برای دستیابی به پاداش و پرداخت بیشتر بایستی مهارتهای جدیدی کسب کنند. اما از محدودیتهای این روش هزینه های آموزشی است که ممکن است زیاد باشد. همان طور که کارکنان به مهارت



های بالاتری دست می یابند هزینه های نیروی کار نیز افزایش می یابد. حال که تصویر روشنی از انواع پاداش و سیستم های مختلف پرداخت پاداش ارائه شد به بیان مدیریت پاداش که بحث محوری این مقاله است پرداخته می شود.



مدیریت پاداش

مدیریت پاداش بر نحوه تهیه و طراحی برنامه ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از اینکه رفتارها و عملکردهای موثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان موردتقدیر قرار می گیرد، تمرکز دارد. اصطلاح مدیریت پاداش نشانگر این است که مزایا و منفای که به عنوان پاداش به کارکنان اعطا می شود را می توان مدیریت کرد. لذا مدیریت پاداش را می توان این گونه تعریف کرد: «فرایند ایجاد و اجرای استراتژی ها، خط مشی ها و سیستم ها که به سازمان در نایل شدن به اهدافش از طریق افزایش انگیزه و تعهد افراد کمک می کند».

مدیریت پاداش برای این اصل مهم بایستی بنا و استوار گردد که منبع نهایی ایجاد ارزش در سازمان کارکنان سازمان هستند. این به معنای آن است که فرایند پاداش باید به نحوی خلاق به نیازهای کارکنان و سازمان پاسخ دهد. لذا مدیریت پاداش بایستی به دنبال مطابقت سنجش از کار نیروی انسانی و پرداختی های مختلف از جمله پاداش به آنها باشد. به عبارت دیگر، پاداش به کارکنان بایستی در مطابقت با ارزشی که آنها در سازمان ایجاد می کنند، سنجیده شود.

مفهوم فرهنگ

فرهنگ واژه ای است که علمای جامعه شناسی و پژوهشگران رشته مردم شناسی آن را به کار می برند و این واژه از حیطه ی وسیعی برخوردار است و آن چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته های علمای مردم شناسی پدیدار شد



و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور، توسط تایلر (۱۹۱۷-۱۸۳۲) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه‌ی رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی، با رفتار مکتسبه انسان‌ها که از فرهنگ آن‌ها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سروکار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزش‌های فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد.

به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده «ادگار شاین» فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورد، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد. پژوهش‌گران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

۱. فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی باز می‌گردد.
۲. در زمینه‌ی دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند به کار می‌رود. در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات و اشیای عادی اشاره دارد که در پی انباشت آن‌ها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید.

تعریف فرهنگ

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آن‌ها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است. از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.
- فرهنگ لغات «وبستر»، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تأثیر می‌گذارد، تعریف می‌کند.
- به عقیده «هافستد» فرهنگ عبارت است از: اندیشه‌ی مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آن‌ها را از دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود.



ویژگی های فرهنگ

- با بررسی های زیادی که از فرهنگ های مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می آید که علی رغم تفاوت های موجود، همه ی فرهنگ ها دارای ویژگی هایی هستند که تعدادی از آن ها را می توان به شرح زیر معرفی کرد:
- فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی و ذاتی نیست. فرهنگ، نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می شود.
 - فرهنگ آموخته می شود. انسان می تواند عادت های آموخته شده خود را به دیگران منتقل کند.
 - فرهنگ، اجتماعی است. عادت های فرهنگی، ریشه های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروه ها و جامعه ها زندگی می کنند در آن شریک اند.
 - فرهنگ پدیده ای ذهنی و تصویری است. عادت های گروهی که فرهنگ از آن ها پدید می آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می شوند یا در کلام می آیند.
 - فرهنگ خشنودی بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلای زندگی برآید از برآوردن آرمان های عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که به افراد یک جامعه خشنودی نهایی می بخشد می توانند پایدار بمانند.
 - فرهنگ سازگاری می یابد. فرهنگ دگرگون می شود و فراگرد دگرگونی آن، همراه با تطبیق و سازگاری است.
 - فرهنگ یگانه ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یک پارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد.

مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آن چه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کم تر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است، در حالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

فرهنگ سازمانی، پدیده ای است که در سازمان است و همه ی اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می سازد، شیوه ی ایجاد و دوام آن به ما کمک می کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.



تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. «کریس آرگریس»، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند، و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ،

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیش‌تر است.

- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.

- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.

- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.

- حرکت آن کند و سخت است.

- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان‌شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده‌ی درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود و بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیت‌شان به شرح زیر نشان داده شده است ::

۱. عملکرد

۲. صداقت

۳. رقابت

۴. روحیه کار گروهی

۵. روحیه سازمانی

۶. نوآوری

۷. حمایت مدیریت

۸. موفقیت‌های فردی

۹. وفاداری

۱۰. سابقه تاریخی سازمان



در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می آید. این تصویر به صورت اصلی درمی آید که منعکس کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

یادگیری سازمانی

تاریخچه و مقدمه

در زمانی نه چندان دور، سازمانها در محیطی پایدار و باثبات به سر می بردند. به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به سرعت سازمانها را تحت تاثیر قرار داد.

اما امروزه مدیران و رهبران سازمانها در یافته اند که به یادگیری، به عنوان پدیده ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده ای بهتر، سازمانی را پرورش دهند که به خوبی و به طور اثر بخش و پایدار در پی فراگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونیها هماهنگ گردد.

یادگیری که فرآیندی مادام العمر است، تعاریف گوناگونی دارد.

از نقطه نظر فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارتهاست. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری، بر به دست آوردن سنتها، دیدگاهها، استراتژیها و انتقال دادن دانش متمرکز است. که البته در هر دو دیدگاه، یادگیری با ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است.

• سازمان: عبارت است از مجموعه ای از منابع که در یک چهار چوب تعریف شده و هماهنگ به دنبال دستیابی به یک سری اهداف خاص می باشد.

• سازمان یادگیرنده: سازمانی است که دارای توانایی ایجاد و کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد. سازمان یادگیرنده به گفته گاروین، عبارت است از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید. پیتر سنگه پنج مبنا را برای سازمان یاد گیرنده در نظر گرفته که در شکل زیر خلاصه شده است:

تعریف یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی تعاریف گوناگونی دارد. فایول و لایلز از یادگیری سازمانی به عنوان «کشف و اصلاح خطا» یاد می کنند.

یادگیری سازمانی، فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می سازد.

یادگیری، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا بر جا بماند.

پیتر سنگه معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت برای سازمانها، یادگیری سریعتر نسبت به رقبا است و چنانچه سازمان به این امر نائل گردد، از سایر سازمانهای رقیب اثر بخش تر و کارتر خواهد شد.



یادگیری ازدیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات، جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید، تجزیه و تحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. و به عبارتی، یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری یا عنصر دانش در یک سازمان می‌پردازد.

نقش آموزش در شرایطی که انقلاب ارتباطات در حال تکامل می‌باشد، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است؛ به گونه‌ای که از آن به عنوان یکی از عوامل اصلی پیشرفت و توسعه یاد می‌شود. اهمیت این عامل کلیدی از آن جهت است که در طول فرایند توسعه اقتصادی- اجتماعی، مبانی تولید متحول می‌شود و اساسی‌ترین عامل در این تحول، معطوف علوم و فن آوری نوین است.

از این رو، اقتصاد دانایی و مدیریت دانش تأثیر بسیاری زیادی بر سازمان، فرایندها و اقدامات آن دارد که از این رهگذر آموزش ضمن اینکه دچار تحولاتی شگرف از حیث ابزار و محتوا شده می‌تواند عامل بسیار مهمی برای بهره‌گیری از اقتصاد دانایی و مدیریت دانش باشد.

تحول سازمانی

تحول حرکتی است به فراسوی وضعیت فعلی از طریق یک وضعیت گذرا و به سمت یک وضعیت آتی و یا به عبارتی دیگر تحول فعالیت و یا تلاشی برنامه ریزی شده و بلند مدت است که سازمان (ویا فرد) را به سمت جایگاه بالاتر حرکت می‌دهد.

با این تعریف مدیریت تحول به معنی پشتیبانی از کارکنان در گذارشان از وضعیت فعلی آنها به وضعیت آتی است که توسط پروژه‌های تحول صورت می‌گیرد.

تحول سازمانی نیز با این مفهوم، ایجاد و توسعه راه حل‌های خلاقانه و جدید است. فرآیندی که با هدف توانمندسازی کارکنان برای پذیرش تغییر در محیط کسب و کار فعلی آنها انجام می‌شود. این نوع از تحول زمان بر است و می‌بایست برنامه ریزی شده باشد و شرط تحقق آن هدایت و حمایت مدیریت ارشد سازمان است. تحول سازمانی نیازمند تصویری مطلوب از آینده است و بر جنبه‌های نرم افزاری سازمان و فرهنگ سازمانی (جنبه‌های انسانی و اجتماعی سازمان) تکیه دارد و البته شامل برنامه‌هایی نیز برای جنبه‌های سخت افزاری سازمان است.

تفاوت تغییر و تحول در این است که تغییر یک هدف است و بیرونی است در حالیکه تحول تحول تولدی دوباره است و یک فرآیند و درونی است. تحول دارای منشاء درونی می‌تواند باشد مانند تغییر مدیریت ارشد، تغییر ساختار شرکت و ... سازمان در چرخه حیات سازمانی خود با مسائل و چالش‌های متفاوتی مواجه می‌شود. با افزایش عمر سازمان و بزرگی و سالخورده‌گی آن دچار فرسودگی و بی حرکتی می‌شود، تکنولوژی‌های مورد استفاده آن فرسوده می‌شوند، استراتژی‌های آن بروز نیستند، مسائل استراتژیک خاصی به وجود می‌آید، فرهنگ





سازمانی با استراتژیهای سازمان ناسازگار است و شرایط جدید محیط را بر نمی تابد، فرآیندها و ساختارهای سازمان دچار تفضیل و پیچیدگیهای افراطی می شود، دیدگاه مدیران توسعه پیدا کرده و نو می شوند، کارکنان دچار رکود فکری و رخوت می شوند اینها همه مصادیقی از منشاء درونی تحول هستند و می تواند دارای منشاء بیرونی باشد مانند ظهور تکنولوژی های نو، بازارهای جدید، وضعیت رقبا و ... توسعه نیازهای مشتریان، ابتکارات جدید رقبا و شیوه های جدید رقابت، تغییر در سیاستهای دولت و مقررات محیط کسب و کار، تغییر شرایط اقتصادی، تغییر شرایط بین المللی، تغییر تکنولوژیهای موثر بر سازمان، تغییر وضعیت بازارهای مالی و پولی، تغییرات بازار نیروی کار و دستاوردهای تازه دانش مدیریت همه و همه مصادیق منشاء بیرونی تحول سازمانی هست.

انواع تحول

تحول سازمانی می تواند بدون انفصال از گذشته سازمان و در ادامه آن باشد که به آن تحول گام به گام می گوئیم. می تواند با گسستن از گذشته سازمان صورت پذیرد که به آن بنیادی می گوئیم. می تواند واکنشی در برابر محرکهای محیطی باشد که به آن واکنشی می گوئیم و می تواند بر اساس پیش بینی وقایع و الزامات محیطی باشد که به آن پیشگام می گوئیم. بر اساس این تقسیم بندی انواع تحول به شکل زیر خواهد بود:

همسازی تحولی است گام به گام که با پیش بینی وقایع محیطی صورت می گیرد. در این نوع تحول مساله ای فوری وجود ندارد. در این نوع از تحول مهارت مدیریت در پیش بینی وقایع محیطی و استفاده به موقع از فرصت هاست.

سازگاری این نوع تحول نیز گام به گام و در واکنش به تحولات محیطی است. اقدامات یک رقیب، تحول در نیازهای مشتریان، ابداع تکنولوژی و عوامل مشابه سازمان را به واکنش در برابر محیط وا می دارد. اما این واکنش اساسی و همه جانبه نیست.

اصلاح جهت تحولی است اساسی که با پیش بینی وقایع محیطی صورت می گیرد. این نوع تحولات شامل اصلاح جهت سازمان است اما غالبا در چارچوبی پیوسته با وضع موجود و گذشته سازمان تعریف می شود. به عبارت دیگر تاکید بر ایجاد تحولات اساسی بدون انفصال از گذشته است.

بازآفرینی تحولی است اساسی که ضرورت آن را تغییرات محیطی در حدی که بقاء سازمان را به خطر انداخته است دیکته می نماید. این نوع تحول مستلزم گسستن از گذشته سازمان، تحول در رهبری، ارزش ها، استراتژی و فرهنگ سازمان است.



مسیر شغلی

امروزه مدیران، کارمندان، محققان و قانونگذاران عمومی به بهبود کیفیت زندگی کاری اهمیت زیادی می‌دهند. سازمان‌های امروزی، برای اینکه از لحاظ درونی بر محیط بسیار متلاطم بیرونی، فائق آیند، در حال انجام دادن تغییرات فراوانی هستند.

در سازمان‌ها مسیرها و فرصت‌های پیشرفت شغلی با سازماندهی مجدد، کوچک‌سازی، مناسب‌سازی، عدم لایه‌بندی، فشردگی هرم، تیم‌سازی و منبع‌گزینی بیرونی در میان تغییرات زیادی که اتخاذ می‌شود، عمیقاً دگرگون می‌شود. در اغلب ملاحظات، این روزها وضعیت مسیرهای شغلی یکی از چالش‌ها و جنجال‌هایی است که به دلیل بی‌ثباتی پیش‌رونده در روابط بین مردم و سازمان‌ها روی می‌دهد. صاحب‌نظران سازمانی به تازگی کوشیده‌اند که پیامدهای مسیر شغلی را از لحاظ تغییرات جاری در ساختار و تقسیم کار در سازمان‌ها نشان دهند.



مسیر شغلی به مجموعه‌ای از کارها و مشاغل اشاره می‌کند که افراد در مدت زندگی کاری خود بر عهده دارند. عمومی‌ترین کاربرد این عبارت پیشرفت در کار است. در برخی موارد، مسیر شغلی دلالت بر یک حرفه یا شغل داشته و مستلزم سطح بالایی از تربیت و آموزش بوده است. در موارد دیگر اصطلاح مسیر شغلی به هر تعهد بلندمدتی که همراه با سرمایه‌گذاری روانشناختی وسیع در یک حرفه یا یک سازمان دارد، اشاره می‌کند. برخی شاید کلمه مسیر شغلی را دارای معنای درونی و بیرونی می‌دانند. از نظر آنها مسیر شغلی درونی شامل احساس درونی است که فرد نسبت به زندگی کاری خود معمول می‌دارد. این مفهوم به توالی نقش‌های زندگی که یک فرد برای پیشرفت خود از طریق یک یا چند مسیر شغلی بیرونی در رویا و خیال خود می‌پروراند، اشاره می‌کند.



از نظر بیرونی مسیر شغلی به توالی نقش های رسمی که با یک حرفه معین پیوند می خورد، اشاره دارد. مراحل و نقش های اجتماعی به وسیله خط مشی های سازمانی و مفاهیم اجتماعی که از یک فرد می توان در ساختار شغلی انتظار داشت، تعریف می شود. بسیاری از افراد تصمیم های شغلی خود را از طریق مشاهده دنیای اطراف و تلاش برای تطابق خودشان با این دنیا اتخاذ می کنند. این امر مخالف کاری است که واقعا باید انجام شود. بهترین مسیر شغلی فرآیندی است که از درون آغاز می شود (یک نوع تکامل خودآگاهی). شما باید از مهارت ها، استعدادها، توانایی ها، امکانات و ویژگی های منحصر به فردتان آگاه شوید، چون این خودآگاهی چرخه ای است که فرد را به سمت یک شغل رضایت بخش هدایت می کند.

مسیر شغلی به دلایلی از قبیل کسب هویت و مقام و منزلت، تامین غنای زندگی کاری، شکل گیری بر اساس مفاهیم اجتماعی، به وجود آوردن فرصتی برای ارضای امیال کارکنان جهت شناخت، پیشرفت و ترقی از اهمیت بسزایی برخوردار است.

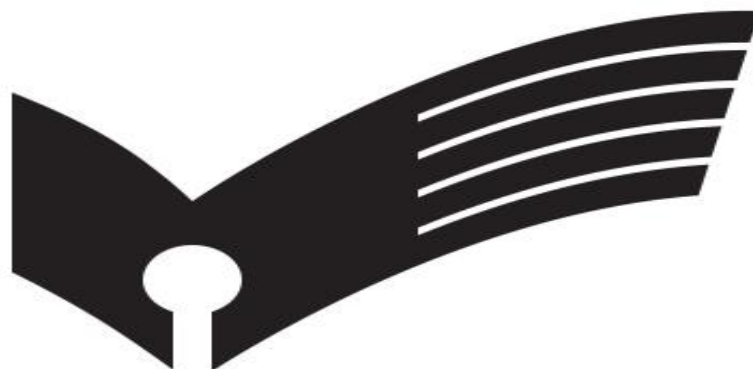
در این نوشتار سعی شده است که یک دستورالعمل ده مرحله ای برای تدوین استراتژی مسیر شغلی شخصی ارائه شود.

استراتژی مسیر شغلی شخصی

در ارزیابی عملکرد باید نقاط قوت و ضعف فرد را مشخص کرد. این اقدام با تهیه برنامه مسیر شغلی آغاز می شود. استراتژی شخصی باید به گونه ای طرح ریزی شود که از نقاط قوت وی بهره برداری و نقاط ضعف او منتفی شود تا خود بتواند از فرصت های موجود در مسیر شغلی خود استفاده کند.

فصل سوم

انواع تحقیقات در سازمان و مدیریت





مقدمه

علم مدیریت در حوزه علوم اجتماعی و انسانی قرار می گیرد و برای تحقیق علمی در آن، از روش های نسبتاً مشابه با سایر علوم در این حوزه استفاده می شود. اما به دلیل برخی مسائل و ویژگی های خاص در سازمان و مدیریت، شناسایی انواع تحقیقات در این قلمرو ضروری است.

اغلب صاحب نظران، مدیریت را ترکیبی از علم و هنر می دانند. علم به معنای دانش سازمان یافته، مفاهیم، نظریه ها و دیگر موضوعات برگرفته شده از فرضیه ها، تجزیه و تحلیل و آزمایش را با هم ترکیب می کند. همچنین مدیریت را همچون طب، موسیقی، مهندسی و... یک هنر نیز میدانند که از طریق کسب تجارب و اندوخته ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می شود. به دیگر سخن، علم دانستن است و هنر توانستن.

علم مدیریت یک علم افقی است، به این معنا که مباحث مدیریت به دلیل اینکه همه شئون زندگی یک انسان را در بر میگیرد، پس مباحث این علم در همه رشته های علمی دیگر کاربرد دارد. لذا علم مدیریت هم تولیداتی دارد که در علوم دیگر کاربرد دارد و همچنین از یافته های سایر علوم نیز استفاده می کند.

در خصوص استفاده علم مدیریت از یافته های سایر علوم می توان گفت که در سطح شناخت، درک چرایی، پیش بینی و کنترل رفتار از علوم تربیتی و روانشناسی؛ در مدیریت ارتباطات و گروه ها از یافته های جامعه شناسی و علوم سیاسی؛ در تحلیل های آماری داده های کمی از علم آمار و ریاضی؛ در محاسبه و مدیریت بهره وری و راندمان سازمانها از علوم اقتصادی و... استفاده می نماید.

به همین دلیل علاوه بر شباهتهایی که در روش های تحقیق با سایر علوم دارد، از رویکردهای روش شناسی اختصاصی نیز برخوردار است.

انواع تحقیقات مدیریتی

تحقیق را به صورت های مختلفی تقسیم کرده و انواع گوناگونی را برای آن در نظر گرفته اند. مهم ترین تقسیم بندی تحقیق، تقسیم آن به دو نوع بنیادی و کاربردی است. تحقیق بنیادی به منظور ارائه نظریه های جدید علمی و گسترش علوم در زمینه های مختلف صورت می پذیرد. این نوع تحقیق با هدف پروراندن نظریه های علمی از طریق کشف اصول یا قواعد کلی صورت می گیرد و به کاربرد این یافته ها در صحنه عمل و واقعیت کمتر توجه می شود. این نوع تحقیقات معمولاً در موقعیت های آزمایشگاهی و اغلب بر روی حیوانات انجام می شود. روان شناسان از جمله دانشمندانی هستند که به انجام این نوع تحقیقات بیشتر علاقمند هستند.



.....

تحقیقات کاربردی به منظور حل سریع مسائل و مشکلات و اتخاذ تدابیر لازم انجام می شود. این نوع تحقیق با استفاده از یافته های تحقیقات بنیادی در صدد حل مشکلات گوناگون بر می آید. به عبارت دیگر، در تحقیق کاربردی، محقق یافته های تحقیق بنیادی را در صحنه عمل می آزماید، بنابراین، تحقیق کاربردی بر خلاف تحقیق بنیادی که جنبه نظری دارد، بیشتر به سمت پدیده های واقعی و مسایل عملی معطوف است و در شرایط غیر آزمایشگاهی و در رویارویی با واقعیات سیاسی اجتماعی و... انجام می شود.

برخی دیگر از صاحب نظران، در یک تقسیم بندی کلی، تحقیق را به دو گونه تحقیق تکوینی و تحقیق توسعه ای (تکاملی) تقسیم کرده اند. از این دیدگاه، تحقیق تکوینی به تحقیقی اطلاق می شود که در صدد یافتن علت تکوین و ایجاد یک پدیده یا موضوع تحقیق است، ولی تحقیق توسعه ای یا تکاملی، تحقیقی است که به دنبال فهم فرآیند و مسیری است که یک موضوع یا پدیده از آغاز تولد خود تا کنون طی کرده است. این نوع تحقیق بر آن است تا معلوم کند که، پدیده مورد نظر چه مسیری را پشت سر گذاشته و چرا چنین مسیری را طی کرده است.

برخی دیگر عقیده دارند که همه مطالعات تحقیقی به صورت یکی از اشکال سه گانه تحقیق تاریخی، تحقیق توصیفی و تحقیق تجربی یا مجموعه ای از آن ها خواهد بود. از این دیدگاه، تحقیق تاریخی، آنچه را که وجود داشته است توصیف می کند، به عبارت دیگر این نوع تحقیق شامل بررسی، ثبت، تجزیه و تحلیل و تفسیر رویدادهای گذشته است تا به کمک آن، محقق ضمن شناخت گذشته، به شناخت وضع موجود و تا حدودی نیز به پیش بینی وضع آینده نایل شود.

تحقیق توصیفی نیز از این دیدگاه آنچه را که هست توصیف می کند. این نوع تحقیق نیز شامل توصیف، ثبت و تجزیه و تحلیل شرایط موجود است. در این نوع تحقیق سعی می شود تا روابط میان عوامل (متغیرهای) دست کاری نشده کشف شود. در تحقیق تجربی نیز محقق در صدد مشخص کردن روابط موجود بین عوامل و متغیرهای مختلف است، با این تفاوت که در تحقیق تجربی امکان دست کاری و کنترل عوامل و متغیرهای دخیل در موضوع تحقیق یا پدیده مورد نظر وجود دارد.

دانشمندان و صاحب نظران درس روش تحقیق، انواع زیادی از تحقیق را نام برده اند که بررسی همه آن ها ممکن نیست، دریک جمع بندی می توان به سه نوع اصلی تحقیق اشاره کرد. به عبارت دیگر، تحقیق در علوم اجتماعی به طور عام و علوم سیاسی به طور خاص به یکی از اشکال زیر می تواند وجود داشته باشد.



(۱) تحقیق اکتشافی

(۲) تحقیق توصیفی

(۳) تحقیق تبیینی



تحقیق اکتشافی

هدف اصلی در تحقیق اکتشافی، شناخت وضعیتی است که درباره آن آگاهی های لازم وجود ندارد، به عبارت دیگر، در این نوع تحقیق، محقق به دنبال دستیابی به اطلاعاتی است که با کمک آن ها می تواند موضوع تحقیق را به خوبی بشناسد. بنابر این، بااین تعریف هر تحقیقی نیازمند انجام یک سری مطالعات اکتشافی است یعنی تحقیق اکتشافی زمینه ای است برای انجام تحقیقات مهم تر و گسترده تر.

برخی از صاحب نظران، تحقیق اکتشافی را تحقیق برآوردی نیز نامیده اند، به نظر آن ها در این نوع تحقیق، هیچ فرضیه ای پیشنهاد نمی شود و مورد آزمون قرار نمی گیرد بلکه هدف آن تنها به دست دادن برآوردی از یک مسأله خاص است. تحقیق اکتشافی را نمی توان تحقیق به معنای حقیقی آن دانست، بلکه در عوض نوعی مطالعه است که باعث وسعت بخشیدن به دیدگاه ها و اندیشه های محقق می شود. بنا براین، وظیفه تحقیق اکتشافی نه رسیدگی کردن به فرضیه های تحقیق است و نه جمع آوری اطلاعات در مورد مسأله تحقیق، بلکه ایجاد زمینه مناسب برای درک بهتر پدیده های مختلف یا مسأله خاصی است که محقق، فاقد اطلاعات کافی در آن مورد است. تحقیق اکتشافی ممکن است به صورت های مختلفی انجام شود مانند: خواندن متون و نوشته های مختلف، مصاحبه با افراد، مشورت با اساتید و صاحب نظران و...



تحقیق توصیفی

تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش هایی است که هدف از آن ها توصیف کردن پدیده یا پدیده های مورد بررسی است. در این نوع تحقیق، توصیف و معرفی پدیده مورد نظر از طریق بر شمردن ویژگی ها، ابعاد و حدود آن پدیده صورت می پذیرد. در این نوع از تحقیق، محقق ممکن است در صدد شناسایی عوامل و متغیرهای دخیل در یک پدیده یا موضوع خاص برآید ولی به بررسی روابط بین این عوامل و تشخیص نوع آن ها نمی پردازد. به عبارت دیگر، هدف در تحقیق توصیفی، شناسایی وضع موجود است، نه قضاوت درباره آن یا بررسی نوع روابط موجود بین عوامل و متغیرهای مختلف.

بنابراین، در یک تحقیق توصیفی، محقق الزاما در پی کشف و توضیح روابط، همبستگی ها و نیز آزمودن فرضیه ها و پیش بینی حوادث و رویدادها نیست، بلکه توجه او بیشتر در جهت توصیف و گزارش نویسی از موقعیت ها و وقایع بر اساس اطلاعاتی است که بیشتر جنبه وصفی دارد، البته باید دانست که صاحب نظران در مورد مفهوم دقیق تحقیق توصیفی اتفاق نظر ندارند و گاهی به تعریف این نوع از تحقیق تا آن اندازه وسعت می دهند که شامل همه انواع تحقیق جز تحقیقات تاریخی و تجربی می شود. در اینجا منظور از تحقیق توصیفی عبارت است از: توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک پدیده، یک موقعیت و یا یک موضوع.

تحقیق تبیینی

نوع تحقیق که به آن تحقیق علمی نیز گفته می شود، در صدد پیدا کردن روابط علت و معلولی بین متغیرهای مختلف است. البته ناگفته نماند که در علوم سیاسی یا به طور کلی در علوم اجتماعی، بررسی روابط علی به گونه ای قطعی مطرح نیست - یعنی در علوم اجتماعی به طور مسامحه از روابط علت و معلولی سخن به میان می آید - زیرا در مورد پدیده های اجتماعی و سیاسی نمی توان به رابطه علی دست یافت بلکه این نوع روابط همواره با درصدی از احتمال بیان می شود. این امر از آنجا ناشی می شود که پدیده های سیاسی و اجتماعی معمولا تحت تأثیر عوامل و متغیرهای زیادی قرار دارند که شناسایی همه آن ها از عهده یک محقق علوم اجتماعی خارج است، به عبارت دیگر، گفته می شود که (اصل چند متغیری) بر پدیده های اجتماعی حاکم است. تعریفی که از تحقیق ارائه شد در واقع تنها براننده تحقیق تبیینی است، زیرا تنها در این نوع از تحقیق است که مراحل کلی سه گانه سؤال، فرضیه و آزمون وجود دارد. بنابراین، هدف اصلی یک پژوهشگر علوم سیاسی باید کسب توانایی برای انجام یک تحقیق از نوع تبیینی آن باشد.



تئوری ساخت تحقیق

در نخستین دسته، تحقیقاتی وجود دارند که هدف اولیه شان توسعه تئوری های مدیریتی است و با این کار دانش و فهم ما را از فرایند مدیریت اصلاح و تکمیل می کنند (با روش استقرایی). برای مثال این موضوع به دنبال توسعه تئوری ها بر اساس مشاهده، تجربه، فرصت و غیره است. اکثر تحقیقات بنیادین و نظری در مدیریت از این نوع هستند که با هدف ساخت و توسعه تئوری های جدید انجام می شوند.

برخی از صاحب نظران سازمان و استراتژی، انرژی قابل توجهی را صرف تحقیق و دفاع از روش های مختلف تحقیق می کنند. مباحث در مورد ساخت تئوری قیاسی در مقابل استقرایی و عینیت اطلاعات حاصل از مشاهدات میدانی در مقابل داده های عددی نمونه بزرگ، تناقضاتی (دوگانگی هایی) هستند که غالباً در سطح زندگی ما و دانشجویانمان پدیدار می شوند. با وجود این تمرکز، برخی از محترم ترین اعضای حرفه تحقیق ما (سایمون، ۱۹۷۶؛ سولو، ۱۹۸۵؛ همبریک، ۱۹۹۴؛ استاو و ساتون، ۱۹۹۵ و هایس، ۲۰۰۲)، به بیان نگرانی هایشان در مورد این موضوع ادامه داده اند که تلاش های جمعی دانشگاهیان بازرگانی تعداد معدودی تئوری را که از نظر فکری محکم و از نظر عملی کارآمد بوده و قادر به ایستادگی در برابر آزمایشات زمان و شرایط در حال تغییر باشند، ایجاد نموده است.

هدف از این بخش طرح ریزی فرایند ساخت تئوری است که سئوالات در مورد داده ها، روش ها و تئوری را به هم اتصال دهد (مرتبط نماید). ما امیدواریم که این مدل بتواند زبان مشترکی درباره فرایند تحقیق فراهم نموده که صاحب نظران (دانشمندان) مدیریت نقش های گونه های متفاوت داده ها و تحقیقات بهتر را درک کنند و در نتیجه به طور موثرتری کارشان را روی کار یکدیگر بناگذارند. واحد تحلیلی ما در دو سطح است: پروژه پژوهشی فردی و چرخه تکرار شونده ساخت تئوری که در آن، تلاش محققان برای ساخت (تئوری) روی کار یکدیگر است. مدل، مطالعات دیگر را ترکیب نموده و بحث می نماید که چگونه جوامع صاحب نظران در مجموع نسبت به ساخت تئوری معتبر و قابل اطمینان اقدام می کنند. این (مدل) دارای مفاهیم هنجاری و آموزشی است که نشان می دهد چگونه تحقیقات را رهبری کرده، کار دیگران را ارزیابی می کنیم، دانشجویان دکترا را آموزش می دهیم، و دوره های (آموزه های - روش های) خود را طراحی می نماییم.

در حالیکه بسیاری از درک این دیدگاه ها احساس راحتی می کنند، مشاهده ما به این نتیجه رسید که بسیاری از آنهایی که درباره فرایند تحقیق نوشته اند و آنهایی که فکر می کنند آن را ماهرانه درک و اجرا نموده اند، هنوز دارای زبان مشترکی نیستند. در مورد فرایندها و پدیده های بسیار متفاوت، لغات مشابهی بکار می رود، و پدیده های مشابه با لغات بسیار متفاوتی، نامیده می شوند. مقالات منتشر شده در مجلات معتبر، اغلب قواعد اولیه ایجاد



تئوری معتبر، قابل اعتماد و در مجموع بهبود یافته را نقض می کنند. با تصدیق اینکه پیشرفت تحقیق تا رسیدن به یک سطح جمعی دشوار می باشد، ادعا می کنیم اگر دانشمندان و متخصصان مدیریت از فرایندی که تئوری از آن ساخته می شود، درک درستی داشته و در آن سهیم بودند، در انجام تحقیقاتی که نه تنها منتشر شده بلکه استانداردهای دقیق تحقیق را رعایت کرده و به مدیران کمک کند بدانند با توجه به شرایط موجود، چه اقداماتی به نتایج دلخواه منجر می شود، بهره ور تر (سازنده تر) خواهیم شد. هدف ما در این بخش این نیست که از کارهای محققان دیگر به عنوان تئوری خوب یا بد، تعریف یا انتقاد کنیم: تقریباً هر تحقیق منتشر شده ای نقاط قوت و کاستی های منحصر به فرد خود را دارد. در این بخش نمونه هایی از تحقیقات پژوهشگران دیگر را ذکر خواهیم کرد فقط برای اینکه نشان دهیم فرایند تئوری سازی چگونه عمل می کند. امیدواریم مدل توصیف شده در اینجا، بتواند یک قالب و یک زبان مشترک بسازد که محققان دیگر از آن برای بازسازی بهره ببرند با استفاده از این که چگونه بدنه های درک در زمینه های (رشته ها) خود انباشته می شوند.

فرایند ساخت تئوری

ساخت یک تئوری طی دو مرحله عمده رخ می دهد- مرحله توصیفی و مرحله هنجاری. درون هر یک از این مراحل، نظریه پردازان از طریق سه مرحله ادامه می دهند. فرایند ساخت تئوری، از طریق این سه مرحله دوباره و دوباره تکرار می شود. در گذشته، محققان مدیریت، کاملاً از روی بی احتیاطی اصطلاح تئوری را برای فعالیتهای تحقیقی بکار برده اند که تنها به یکی از این مراحل مربوط می شوند. برای مثال اصطلاحاتی از قبیل «تئوری بهره برداری یا بهینه سازی» در اقتصاد و «تئوری اقتضاء» در طراحی سازمان، تنها به گامی فردی در فرایند تئوری سازی در زمینه های مربوطه آنها اشاره دارد. ما پیشنهاد می کنیم که مفیدتر است اصطلاح تئوری را بعنوان بدنه ای از ادراک تصور کنیم که محققان آن را مجموعاً از طریق هر یک از این سه گام در مراحل توصیفی و هنجاری می سازند. از بسیاری جهات اصطلاح تئوری به همان اندازه که اسم است، شاید بهتر باشد به عنوان یک «فعل» بیان شود- زیرا بدنه ادراک همچنانکه که محققان این فرایند را تعقیب و برای بهبود آن کار می کنند، دائماً تغییر می کند.

ساخت تئوری توصیفی

مرحله توصیفی ساخت تئوری، یک مرحله اولیه است زیرا محققان عموماً باید از آن به منظور توسعه تئوری های هنجاری پیشرفته تر، عبور کنند. محققانی که در حال ساخت تئوری توصیفی هستند، از سه مرحله مشاهده، طبقه بندی، و ارتباط بهره می برند.



گام اول: مشاهده

در اولین گام محققان پدیده را مشاهده نموده و به دقت چیزی را که می بینند، توصیف نموده و اندازه گیری می کنند. مشاهده دقیق، مستندسازی و اندازه گیری پدیده در لغات و اعداد، در این مرحله مهم است زیرا اگر محققان بعدی نتوانند روی توصیفات پدیده توافق کنند، اثبات تئوری بهبود دشوار خواهد بود. مطالعات اولیه مدیریت مانند وظایف اجرایی و موارد مدرسه بازرگانی هاروارد که در دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ نوشته شدند، کارهای توصیفی از این جنس بوده- و بسیار ارزشمند بودند. پدیده هایی که در این مرحله بررسی می شوند نه تنها چیزهایی از قبیل افراد، سازمان ها، و تکنولوژی ها، بلکه همچنین فرایندها را نیز شامل می شوند. این مشاهدات می تواند در هر نقطه در امتداد زنجیره ای از تجزیه و تحلیل پایگاه های عظیم داده از یک سو، و مشاهدات قوم نگاری مبتنی بر زمینه از سوی دیگر انجام شود.

بدون توصیف خردمندانه که متعاقباً ساخته می شود، محققان خود را در حال بهینه سازی مفاهیم همراه کننده می یابند. به عنوان مثال: سالها بسیاری از محققان سیاست های موجودی و سیستم های زنجیره عرضه، از ابزار تحقیق در عملیات جهت استنتاج بهینه سازی الگوریتم های پیچیده تر شده، برای تکمیل موجودی استفاده می کردند. اغلب اینگونه فرض میشد که مدیران می دانند که سطح موجودیشان چیست. اما تحقیقات خط شکن (مشخص شده به اصالت و نوآوری، پیشگام) آنانت رامن در مورد پدیده ها، این فرض را تا حدود زیادی از بین برد زمانی که او نشان داد بیشتر ثبت های کامپیوتری شده موجودی شرکت ها به میزان زیادی نادرست بودند- حتی زمانی که آنها از پیشرفته ترین سیستم های ردیابی خودکار استفاده نمودند (رامان، ۱۹۹۰). او و همکارانش بدقت چگونگی کار سیستم های تکمیل موجودی و اینکه چه متغیرهایی بر دقت آن فرایند موثر هستند را توصیف نموده اند. با پایه گذاری این اساس، بسیاری از محققان زنجیره عرضه اکنون ساخت بدنه ای از تئوری ها را آغاز نموده اند که وضعیت واقعی و متفاوتی که مدیران و شرکت ها با آن مواجه می باشند را منعکس می نماید.

محققان در این گام اغلب چیزی را توسعه می دهند که ما آن را سازه می نامیم. ساختارها انتزاعاتی هستند که ما را در فراتر رفتن از جزئیات آشفته جهت درک جوهر چیستی پدیده ها و چگونگی عملکرد آنها یاری می نماید. مدیریت فرایند تخصیص منابع جوزف بوور (۱۹۷۰) مثالی از این دست است. سازه های زمینه و انگیزه وی، در حالیکه توضیح می دهد چگونه جریانی، پشت طرح های سرمایه گذاری معین شکل می گیرد و در یکی شدن پشت سایر طرح ها شکست می خورد، به نسلی از پژوهشگران سیاست و استراتژی، در درک چگونگی اخذ تصمیمات استراتژیک سرمایه گذاری کمک نموده اند. مفاهیم «بهره برداری» و «هزینه معاملات» اقتصاددانان، سازه هستند- انتزاعاتی توسعه یافته جهت کمک به ما در درک نوع پدیده هایی که آنها مشاهده کرده اند. با این



حال ما به سازه های بهره برداری و هزینه معاملات، تئوری نمی گوییم. آنها بخشی از تئوری هستند- بلوک های ساختمانی که بدنه های ادراک رفتار مشتری و تعامل سازمانی، بر اساس آن ساخته شده اند.

گام دوم. طبقه بندی

پس از آنکه پدیده ها مشاهده و توصیف شد، در مرحله دوم محققان آنها را در دسته بندی هایی طبقه بندی می کنند. در مرحله توصیفی ساخت تئوری معمولاً ویژگی های پدیده، طرح های طبقه بندی که محققان ارائه می دهند را تعریف می کنند. شرکت های متنوع در مقابل شرکت های متمرکز، شرکت های بطور عمودی یکپارچه در مقابل شرکت های تخصصی مثالهای طبقه بندی از مطالعه استراتژی هستند. کمپانی های داد و ستد عمومی در مقابل داد و ستد خصوصی طرح طبقه بندی است که اغلب در تحقیق روی عملکرد مالی، مورد استفاده قرار می گیرند. چنین طرح های طبقه بندی در تلاش برای ساده سازی و سازمان دادن جهان به طرقی است که روابط احتمالاً مهم بین پدیده ها و پیامدهای مورد نظر را برجسته نماید.

محققان مدیریت اغلب به این طرح های طبقه بندی توصیفی بعنوان چهارچوب ها یا نوع شناسی ها اشاره می کنند. برای مثال بورگلمن و سالیس (۱۹۸۶) بر سازه زمینه بوور (۱۹۷۰) با شناسایی دو نوع مختلف زمینه - سازمانی و استراتژیک- بنا شده است.



گام سوم. تعریف روابط

در گام سوم محققان وابستگی بین ویژگی های تعریف کننده طبقه بندی و پیامدهای مشاهده شده را کشف می کنند. آنها در مرحله ساخت تئوری توصیفی، اینکه چه تفاوت هایی در ویژگی ها و در میزان آنها، قویا با الگوهای پیامدهای مورد نظر مرتبط می شوند را تشخیص داده و آشکار می کنند. تکنیک هایی از قبیل تحلیل رگرسیون، بطور معمول در تعریف این روابط مفید هستند. ما اغلب در این گام خروجی مطالعات را مدل می نامیم.



تئوری توصیفی که کمیت درجه روابط بین ویژگی های معین کننده طبقه پدیده ها و پیامدهای مورد نظر را بیان می کنند، به طور کلی قادر به ایجاد گزاره های احتمالی ارتباطی است که نمایانگر گرایشات متوسط است. برای مثال، هاتون، میلر و اسکینر (۲۰۰۰) اینکه چگونه قیمت سهام به اعلام سود واکنش نشان می دهد را آزمایش کرده اند. آنها انواع لغات و عبارات را در بیانیه هایی با عنوان متغیرهای توضیحی در یک معادله خطی، با تغییر متعاقب قیمت سهام به عنوان متغیر وابسته، کد گذاری نمودند. با این تحلیل، محققان توانستند ادعا کنند که بطور متوسط در سراسر نمونه شرکت ها و اطلاعیه ها، اطلاعیه های درآمد (اعلام سود) ارائه شده به شیوه ای خاص، به مطلوب ترین (یا با حداقل عدم مطلوبیت) واکنش به قیمت سهام منجر می شود. تحقیقی از این دست، تئوری توصیفی مهمی است. با این حال در این نقطه تنها می توان ادعا نمود که به طور متوسط چه ویژگی هایی با بهترین نتایج مرتبط هستند. یک مدیر خاص از یک شرکت خاص، هنوز نمی تواند بفهمد که آیا پیروی از آن فرمول متوسط به نتیجه مورد نظر در موقعیت خاص او منجر خواهد شد. همانگونه که در زیر نشان خواهیم داد، قدرت شناخت اینکه چه اقداماتی برای یک شرکت خاص در یک وضعیت خاص به نتایج مطلوب منجر می شود، منوط به توسعه تئوری هنجاری در این زمینه است.

چگونه تئوری درون مرحله هنجاری توسعه می یابد

زمانی که محققان از پایین به سمت بالای این هرم در این سه گام یعنی مشاهده، دسته بندی و رابطه، حرکت می کنند و انجام این کار ساختارها، مدل ها و چهارچوب ها را به ما می دهد، بخش استقرائی فرایند ساخت تئوری را دنبال می نمایند. سپس محققان می توانند با چرخش از بالا به سمت پایین این هرم در بخش قیاسی چرخه، به بهبود تئوری ها بپردازند - در جستجوی آزمایش فرضیاتی که به شیوه استقرائی فرموله شده اند. این کار اغلب انجام می شود با بررسی اینکه آیا روابط مشابهی بین ویژگی ها و پیامدها در مجموعه متفاوتی از داده ها نسبت به داده های ایجاد کننده روابط مفروض وجود دارد. زمانی که محققان تئوری را روی مجموعه جدیدی از داده ها آزمایش می کنند (خواه داده ها اعدادی در یک کامپیوتر باشند، یا مشاهدات میدانی اخذ شده از یک زمینه جدید)، بعضاً در می یابند که ویژگی های پدیده ها در داده های جدید برآستی با پیامدهای پیش بینی شده رابطه دارند. هنگامی که این امر اتفاق می افتد، این آزمایش تأیید می کند که تئوری، تحت شرایط یا وضعیت های مشاهده شده، قابل استفاده است. اگرچه محققانی که در این نقطه متوقف می شوند، بسادگی مدل را آزمایش شده اما به اثبات نرسیده، به مکان خود در بالای هرم باز می گردانند.

این تنها تا زمانی است که ناهنجاری شناسایی می شود- یک پیامد برای آن چیزی که تئوری قادر به توضیح نمی باشد- که فرصتی برای بهبود تئوری پیش می آید. برای مثال در مطالعه اینکه چگونه نوآوری های تکنولوژیک بر بخت و اقبال شرکت های پیشرو تأثیر می گذارد، طرح دسته بندی مبتنی بر ویژگی اولیه در مقابل نوآوری رشد



یابنده، ریشه ای بود. بیانات رابطه ای که روی آن بنا شده بود به این نتیجه رسید که شرکت های ریشه دار پیشرو بطور متوسط در زمان مواجهه با نوآوری رشدیابنده خوب عمل نموده، اما در مواجهه با تغییرات ریشه ای گیر می کنند. اما ناهنجاری هایی در این تعمیم وجود دارد - شرکتهای ریشه داری که تغییرات تکنولوژیک ریشه ای را با موفقیت اجرا نمودند. برای توجیه این ناهنجاری ها، توشمن و آندرسون (۱۹۸۶)، طرح طبقه بندی متفاوتی را پیشنهاد نمودند، شایستگی افزایی تغییرات تکنولوژیک در مقابل شایستگی زدایی. این طرح بسیاری از ناهنجاری های طرح قبلی را مرتفع نمود، اما محققان بعدی انواع جدیدی (از ناهنجاری ها) را کشف نمودند که طرح توشمن و آندرسون قادر به توضیح آنها نبود. دسته بندی های بخش مند هندرسون و کلارک (۱۹۹۰) در مقابل نوآوری های ساختمانی؛ دسته بندی های نگهدارنده (حفظ کننده) کریستنسن (۱۹۹۷) در مقابل فن آوری های اخلاص گر (آشوبگر)، شکل دهی تهدید گیلبرت (۲۰۰۱) در مقابل شکل دهی فرصت که هر یک ناهنجاری هایی که کارهای محققان اولیه قادر به توضیح آنها نبودند، کشف و مرتفع می نمود. این بدنه ادراک، بهبود یافته و بطور قابل ملاحظه ای برای شاغلان و محققان بعدی کارآمد شده است زیرا این محققان فرایند را به شیوه ای منظم دنبال نمودند. آنها تئوری هایی را که می توانستند تحریف شوند، به روشنی بیان نمودند - تئوری هایی که ناهنجاری ها را به بار می آوردند. سپس محققان بعدی کشف کردند که این ناهنجاری ها چه می باشند و با قطعه قطعه نمودن پدیده ها به شیوه هایی متفاوت و بیان ارتباطات جدید بین ویژگی های معرف طبقه و پیامدهای مورد نظر، آنها را برطرف نمودند.

در مقایسه مباحث راجع به خواص شیوه های استقرایی و قیاسی، گفته می شود که اینها دو سمت یک هرم هستند. هر دور کامل حول هرم ساخت تئوری، شامل یک سمت استقرایی و یک سمت قیاسی است. تلاشهای ساخت تئوری متوقف می شوند زمانی که محققان باتوم (تعلیمی) را رها نموده و اعلام پیروزی می کنند، در حالی که تنها نیمی از دور را حول هرم تئوری پیموده اند.

تلاش های ساخت تئوری توصیفی، نوعاً توسط ویژگی های پدیده ها دسته بندی می شوند زیرا ویژگی ها بسادگی مشاهده و اندازه گیری می شوند. به همین ترتیب روابط بین ویژگی ها و پیامدها به سادگی فرضیه سازی شده و از طریق تکنیک هایی از قبیل تجزیه و تحلیل رگرسیون، کمی می شوند. کوهن (۱۹۶۲) مشاهده نمود که سردرگمی و تناقض بطور معمول در طول تئوری سازی توصیفی، هنجار است. این مرحله اغلب از طریق کثرت طرح های طبقه بندی مشخص می شود زیرا پدیده ها عموماً دارای ویژگی های بسیار متفاوتی هستند. توالی مطالعات تغییر تکنولوژی ذکر شده در بالا مثالی از چنین ازدیادی است. اغلب در این مرحله، هیچ مدلی بطور انکارناپذیری برتر نیست: هر مدل به نظر می رسد که قادر به توضیح ناهنجاری های مدل های دیگر می باشد، اما از ناهنجاری های خودش رنج می برد.



گذر از تئوری توصیفی به تئوری هنجاری

سردرگمی و تناقضی که اغلب با تئوری توصیفی همراه است زمانی که محققان دقیق - اغلب از طریق مشاهدات تجربی مفصل و قوم نگارانه (نژادی) - به ورای گزاره های ارتباط (رابطه) حرکت می کنند تادلایل بروز پیامد های مورد را شرح دهند، مرتفع می گردد. این درک از علیت محققان را قادر می نماید تا ادعا کنند چه اقداماتی بایستی توسط مدیران صورت پذیرد تا نتایج مورد نیاز حاصل شود. به دلائلی که در ذیل به آنها اشاره شده ، تئوری هنجاری دارای قدرت پیش بینی کنندگی بسیار بیشتری نسبت به تئوری توصیفی است.

تئوری هنجاری، همانند سلف توصیفی اش، هنوز نیازمند بهبود است - و محققان با دنبال نمودن گام های مشابه در مرحله توصیفی ، این کار را به انجام می رسانند. با فرض اینکه عبارت علیتشان صحیح می باشد، آنها بصورت قیاسی به سمت پایین هرم می چرخند تا بیان علی را آزمایش کنند: اگر ما اقدامات در حال انجام را مشاهده نماییم، باید پیامدی که مشاهده می کنیم، اینگونه باشد. زمانی که با یک ناهنجاری مواجه می شوند، سطوح پایین تر هرم را بررسی می کنند. گاهی می توانند ناهنجاری ها را از طریق توسعه شیوه های کم ابهام تر و دقیق تر تعریف و اندازه گیری پدیده ها، مرتفع نمایند. اغلب آنها ناهنجاری ها را توسط بازنگری مرحله دسته بندی توضیح می دهند. به هر حال محققان در ساخت تئوری هنجاری، بجای استفاده از طرح های مبتنی بر ویژگی های پدیده ها، وضعیت ها یا شرایط متفاوتی که ممکن است مدیران در آنها قرار گیرند را دسته بندی می نمایند. زمانی که با یک ناهنجاری مواجه می شوند، این کار را با این پرسش که «مدیران در چه وضعیتی قرار داشتند که باعث شد مکانیزم علی نتایج متفاوتی را به همراه داشته باشد؟» به انجام می رسانند. محققان جستجوگر ناهنجاری، با پرسیدن این سؤال در همان حال که در بالا و پایین هرم تئوری هنجاری می چرخند، در نهایت، مجموعه نسبتاً کاملی از وضعیت ها و شرایطی را که مدیران در زمان دنبال نمودن نتایج مورد نظر در آن قرار می گیرند، تعریف می نمایند. این کار به محققان اجازه می دهد تا گزاره های احتمالی علیت را بسازند - تا نشان دهند چگونه و چرا مکانیزم علی در شرایط مختلف، نتایج متفاوتی دارد. تئوری هنجاری ای که بر اساس دسته ای از شرایط مبتنی بر تحقیقات وسیع ساخته شده باشد، می تواند به مدیر کمک کند با توجه به شرایطی که خود را در آن می یابد بطور دقیق پیش بینی کند چه اقداماتی به نتیجه مطلوب می رسد یا نخواهد رسید. به عبارت دیگر، پیش بینی پذیری نسبتاً دقیق وضعیت احتمالی در تئوری هنجاری، مدیران را قادر می سازد بدانند که چه باید بکنند.

تاریخ بررسی پرواز انسانی روش خوبی برای تجسم چگونگی این انتقال از توصیفی به تئوری هنجاری و چرایی ارزشمندی آن است. در قرون وسطی خلبانان ناکام، موفق ترین شیوه های تحقیق را با تجزیه و تحلیل آماری خود معادل کردند. آنها حیوانات زیادی را دیدند که می توانستند پرواز کنند و آنها را با حیواناتی که نمی



توانستند، مقایسه کردند. اکثریت قریب به اتفاق پرندگان موفق، بالهایی حاوی پر داشتند و تقریباً تمام غیر پرندگان فاقد این ویژگی ها بودند. این یک تئوری توصیفی زیربنایی بود. استثناء های مزاحمی وجود داشت مانند شترمرغ، که بال داشتند اما قادر به پرواز نبودند، خفاش ها بال هایی بدون پر داشتند و به خوبی پرواز می کردند، و سنجاب های پرنده بدون هیچ یک از این ها در هوا باقی می ماندند. اما تحقیقات بقدری زیاد بود که خلبانان آن زمان، ویژگی های برجسته ظاهری پرندگان موفق را کپی کردند با این باور که اگر ویژگی های پرندگان «بسیارموفق» را کپی کنند، آنها هم می توانند پرواز کنند. پس آنها بال ساختند، روی بال ها پر چسباندند، از مناره های کلیسا پایین پریدند و با قدرت بال زدند. این روش هرگز عملی نشد. تا قرن ها آنها می خواستند با تلاش بیشتری پرواز کنند با این تصور که خلبانان قبلی به این دلیل شکست خوردند که بالهای بدی طراحی کرده بودند، عضلاتشان به قدر کافی قوی نبود، یا با قدرت کافی بال نزده بودند. اختلافات قابل توجهی درباره طرح طبقه بندی نیز وجود داشت- کدام ویژگی پرنده، پرواز را واقعاً ممکن می ساخت و کدام نه. برای مثال راجر بیکن مقاله ای تأثیرگذار نوشت که تصریح می کرد آن ویژگی افتراقی، استخوان های تو خالی پرندگان است (کلگ، ۲۰۰۳). بیکن استدلال کرد از آنجا که انسان استخوان های توپری دارد، هرگز نمی تواند پرواز کند. او سپس چندین طرح از ماشین هایی را نشان داد که می توانستند با قدرت کافی بال بزنند تا بر نقطه ضعف استخوان های تو پر انسان غلبه کنند. اما آن هم هرگز عملی نشد. خلبانان که تنها به گزاره های مرتبط تئوری توصیفی مجهز بودند، همچنان خود را به کشتن می دادند. سپس دنیل برنولی با مطالعه دقیق مکانیک سیالات، ساختاری را شناسایی کرد که ما به آن بال آئرو دینامیکی گوئیم- ساختاری که هنگام حرکت در هوا مکانیزمی ایجاد می کند که ما آن را صعود می نامیم. با درک این مکانیزم علی- اصل برنولی- پرواز امکان پذیر شد. اما هنوز هم قابل پیش بینی نبود. به زبان این مقاله، تئوری پیش بینی می کرد که خلبانان زمانی می توانند پرواز موافقی داشته باشند که ماشین هایی با بال آئرو دینامیک بسازند تا صعود را تحت کنترل درآورد. هر چند که گاهی اوقات با موفقیت پرواز می کردند، گهگاه موفقیتی نداشتند. سقوط ها ناهنجاری هایی بودند که تئوری برنولی نمی توانست توضیح دهد. با این حال، کشف این ناهنجاری ها به محققان اجازه داد طرح طبقه بندی را بازنگری کنند. اما این بار به جای قسمت کردن دنیا با ویژگی های پرندگان خوب و بد، محققان دنیا را بواسطه شرایط طبقه بندی کردند- با پرسیدن این سوال که خلبانان در چه شرایطی قرار داشتند که باعث سقوط هواپیما شد؟ این کار پس از آن، آنها را قادر ساخت تجهیزات و تکنیک ها را بهبود ببخشند و درباره گزاره های وضعیت احتمالی علیت، مفصل صحبت کنند. "شما به طور معمول این گونه باید هواپیما را به پرواز در آورید، اما اگر در این وضعیت بودید، باید آن را به طور متفاوتی به پرواز در آورید تا به نتیجه مطلوب برسید. و هنگامی که در فلان وضعیت بودید حتی سعی نکنید پرواز کنید. غیر ممکن است."



هنگامی که مطالعه دقیق ناهنجاری ها به محققان اجازه داد مجموعه شرایطی را که خلبانان در آن بودند را شناسایی کنند و سپس تجهیزات و تکنیک های خلبانی توسعه یافته که مناسب هر شرایطی بودند را ارتقاء دهند، پرواز سرنشین دار نه تنها ممکن شد بلکه بسیار قابل پیش بینی تر شد. بدین گونه بدنه ادراک پرواز انسان از تئوری توصیفی به تئوری هنجاری انتقال یافت. کشف مکانیزم بنیادین علی، پرواز را ممکن کرد. و طبقه بندی شرایط برجسته آن را قابل پیش بینی تر ساخت.

البته بعید است که دنیای مدیران کاملاً قابل پیش بینی شود. مدیران مانند خلبانان همچنان خود را در موقعیت های از قبل مواجه نشده ای می یابند که قوانین و تجهیزات کافی هنوز برای آنها درست نشده است. عوامل پیچیده انسانی و دینامیک گروه نیز در برابر پیش بینی پذیری کامل می جنگند. اما حتی در اینجا، کار محققان دینامیک گروه، مانند ریچارد هاگمن (۱۹۸۰) به ما بسیار کمک کرده است تا بفهمیم چه رفتارهایی به چه نتایجی منجر می شود و چرا- و چگونه نتیجه ممکن است به واسطه شرایط تغییر کند.



در اهمیت گام طبقه بندی

چندین پژوهش گر برجسته، بهبود پیش بینی پذیری را که با گذر از طبقه بندی مبتنی بر ویژگی تئوری توصیفی به طبقه بندی مبتنی بر موقعیت تئوری هنجاری همراه است، بررسی کرده اند. برای مثال اصطلاح "تئوری اقتضا" را در نظر بگیرید- مفهومی که با کار اولیه لارنس و لارش (۱۹۶۷) متولد شد. آنها نشان دادند که بهترین راه برای سازماندهی یک شرکت، به شرایطی که شرکت در آن کار می کرد بستگی داشت. به زبان ما اقتضا، فی نفسه یک تئوری نیست. در عوض طرح طبقه بندی و عنصر حیاتی هر تئوری هنجاری است. به ندرت می توانیم جواب های یکسانی برای همه مشکلات شرکت پیدا کنیم.

رساله گلاسر و استراوس (۱۹۶۷) درباره "تئوری گراند" در واقع کتابی درباره طبقه بندی است. اصطلاح تئوری بنیادین آنها مطابق با طبقه بندی های محدود به ویژگی در تئوری توصیفی است. و مفهوم آنها از تئوری رسمی با تعریف ما از تئوری هنجاری که در آن شرایط را طبقه بندی می کنیم، مطابقت می کند.



متدهای مدیریتی اغلب زمانی به وجود می آیند که یک محقق چند شرکت موفق را مطالعه کند، دریابد آنها در ویژگی های خاصی مشترک هستند، به این نتیجه برسد که به اندازه کافی دیده، سپس با نوشتن یک کتاب که در آن ادعا می کند اگر همه مدیران شرکت هایشان را به ویژگی های این شرکت های موفق می آراستند به همین ترتیب موفق می شدند، مرحله طبقه بندی را به طور کامل از قلم بیاندازد. پس از آن هنگامی که مدیران آن فرمول را بکار گرفتند، برخی از آنها کلاً در می یابند که فرمول در شرکت آنها عمل نمی کند که پرده ابهامی بر آن ایده می کشد. برخی تئوری های پیرو مد، کاملاً بد نیستند. فقط مسأله اینجاست که نویسندگانشان مشتاق بودند همه کسانی که هرگز دقتی در درک شرایط موفقیت و عدم موفقیت گزاره علیت خود نداشتند، از آن استفاده کنند. تقریباً تمام تلاش ها برای شناسایی "بهترین شیوه های شرکت های موفق" به این مشکل مبتلا بودند.

متأسفانه فقط نویسندگان پول دوست کتاب های مدیریت به مشکل انتشار تئوری ای که کاربرد آن از طریق طبقه بندی هدایت نمی شد، دامن نمی زدند. امروزه خواندن یک مجله علمی معمولی مدیریت می تواند افسرده کننده باشد- زیرا اکثریت قریب به اتفاق مقالات منتشر شده چند اینچ از ستون خود را به طبقه بندی اختصاص می دهند. هنگامی هم که به وجود دسته های مختلف اشاره می شود، اغلب با متغیر های ساختگی یا با حذف استثناءها «به کار گرفته می شوند»-گویی بزرگ کردن تحقیق به جای تهیه دسته های توصیف شده واضح، مشخصه یک تئوری خوب است.

دیگر دانشگاهیان خوش نیت، ناخواسته با تبیین "شرایط مرزی" محدود، خارج از چیزی که نمی توانند ادعا کنند، به این مشکل دامن می زنند. تعیین محدوده کاربرد یک تئوری به زمان، مکان، صنعت و یا شرکتی خاص، که در وهله اول از آن نتیجه گیری می شد، دگرگونی در یکی از خطاهای اساسی پژوهش -نمونه گیری برای متغیر وابسته-محسوب می شود. به منظور اینکه محققان برای مدیران و نیز پژوهشگران آینده مفید باشند، بایستی به مدیران در درک وضعیتی که در آن قرار دارند کمک کنند. این کار تقریباً همیشه مستلزم این است که به آنها درباره شرایطی که در آن قرار ندارند نیز گفته شود. به عبارت دیگر، فرایند تهیه صحیح دسته ها یک چالش همیشگی اما گام همیشه مهمی در ساخت تئوری است.

برخی از محققان مدیریت متقاعد شده اند که سیستم های اجتماعی مملو از انسان، آنقدر چند وجهی و پویا هستند که ساده سازی معنی دار آن سیستم به چند دسته وضعیت محدود، غیر ممکن است. آنها اذعان دارند که مدیران در دنیای بسیار پیچیده خود، ممکن است در وضعیت های بیشماری قرار بگیرند. در واقع این پیچیدگی به ظاهر نامحدود دسته ها تقریباً فاز تئوری توصیفی را در برخی زمینه ها، مشخص می کند. اما تئوری هنجاری



آنقدر گیج کننده نیست. محققان در فاز تئوری هنجاری، این سردرگمی را با خلاصه کردن جزئیات حل و فصل می کنند تا چند دسته معدود- معمولاً دو یا چهار دسته- که شرایط برجسته ای داشته باشند را تعریف کنند. همانطور که در بالا اشاره شد، توماس کوهن (۱۹۶۲) در بررسی خود درباره ظهور پارادایم های علمی، مفصلاً مرحله گذر از تئوری توصیفی به تئوری هنجاری را شرح داده است. او دوره اولیه سردرگمی و مناظره در نظریه پردازی را توصیف نمود که نقطه عطف تئوری توصیفی است. وصف او از ظهور پارادایمی مرتبط با انتقال به تئوری هنجاری در بالا شرح داده شده است. حتی زمانی که یک تئوری هنجاری تبدیل به پارادایمی شود که بطور گسترده پذیرفته شده است، همانطور که در بالا ذکر شد از طریق فرایند کشف ناهنجاری ها به بهبود ادامه می دهد. در واقع، ظهور پدیده های جدید- احتمالاً اغلب در سیستم های رقابتی، سازمانی و اجتماعی رخ می دهد تا علوم طبیعی- به محققان مدیریت که در پی ناهنجاری هستند اطمینان می دهد که شاید برای آنها همیشه دوره های سودمند دیگری بالا و پایین هرم تئوری وجود داشته باشد.

ارزش ناهنجاری ها در ساخت تئوری بهتر

همان طور که قبلاً اشاره شد، وقتی محققان در هر دو مرحله توصیفی و هنجاری با استفاده از بیانات ارتباط و علیت از بالا به سمت پایین هرم می چرخند تا پیش بینی کنند در پایه هرم چه خواهند دید، اغلب چیزی را می بینند که از تئوری انتظار نداشتند؛ یعنی تشخیص ناهنجاری- چیزی که تئوری نمی تواند توضیح دهد. چنین کشفیاتی سازندگان تئوری را مجبور می کند به همراه معماهایی مانند «اینجا خبرهای دیگری هم هست» یا «این دو چیزی که فکر می کردیم مختلف باشند، واقعاً نیستند»، به مراحل توصیف/اندازه گیری و دسته بندی برگردند. نتیجه چنین تلاش هایی عموماً می تواند شامل این موارد باشد: (۱) توصیف و اندازه گیری صحیح تر پدیده ها که چه هستند و چه نیستند؛ (۲) تغییر تعاریفی که پدیده ها یا موقعیت ها بوسیله آنها دسته بندی می شوند- اضافه یا حذف دسته ها یا تعریف آنها به روش های دیگر؛ و/یا (۳) تبیین یک بیانیه تئوریک جدید بر مبنای اینکه با چه چیز مرتبط است، چرا و تحت چه شرایطی باعث چه چیزی می شود. هدف از این فرایند، تجدید نظر در تئوری است تا همیشه دلیلی هم برای ناهنجاری های شناسایی شده و هم پدیده ها باشد که قبلاً به خوبی توضیح داده شده اند.

ناهنجاری ها در نظریه پردازی ارزشمند هستند زیرا کشف یک ناهنجاری مرحله ایست برای دادن قدرت توصیف و اندازه گیری کم ابهام تر، و شناسایی و بهبود طرح طبقه بندی در بدنه یک تئوری- که کلید های اعمال آن تئوری به همراه نتایج قابل پیش بینی می باشند. محققانی که هدفشان اثبات اعتبار یک تئوری است اغلب کشف یک ناهنجاری را به عنوان یک شکست می بینند- و بنابراین به دنبال دلایلی برای حذف نکات استثنا می گردند



تا به مقادیر قابل توجه تری که از نظر آماری مناسب باشند برسند. اما معمولاً اطلاعات بیشتری در داده های استثناء نسبت

به داده های سازگار با مدل وجود دارد زیرا درک استثناء ها یا ناهنجاری ها به طور کلی کلید کشف مشکلات موجود در تعریف و اندازه گیری، و در فرموله کردن بهتر طرح های طبقه بندی می باشد. سردبیران مجله و همکاران منتقد که هدفشان بهبود تئوری است باید مقالاتی را بپذیرند که پیگیر نشان دادن و حل و فصل ناهنجاری ها بوده و علاقه کمتری به مطالعاتی که در پی اجتناب از آنها هستند، نشان دهند.

در واقع، تقریباً همیشه یک ناهنجاری یا یک پارادوکس، محرک پژوهش تئوری ساز مفید می شود. مثل تحقیقی که به تئوری مزیت رقابتی ملت های مایکل پورتر (۱۹۹۱) انجامید. قبل از کار پورتر، تئوری تجارت بین الملل در حدود مفهوم مزیت نسبی ساخته شده بود. مثلاً کشورهایی با برق ارزان قیمت، یک مزیت (برتری) رقابتی در آن دسته از محصولات داشتند که هزینه برق در آنها بالا بود؛ کسانی با هزینه های کار پایین از مزیت ساخت و فروش محصولات با محتوای کار بالا لذت می بردند و به همین ترتیب. پورتر ناهنجاری هایی را مشاهده کرد که تئوری نمی توانست برای آنها دلیلی بیاورد. ژاپن با سنگ آهن و زغال سنگ اندک، تبدیل به یک تولیدکننده موفق فولاد شد. ایتالیا تولیدکننده غالب کاشی و سرامیک دنیا شد، اگرچه هزینه برق بالایی داشت و مجبور بود مقدار زیادی از خاک رس مورد استفاده در ساخت کاشی را وارد کند. پورتر این ناهنجاری ها را با دسته بندی دنیا به دو وضعیت حل کرد- شرایطی که مزیت مبتنی (مرتبط با) بر عامل در آن وجود دارد و شرایطی که آن مزیت در آن وجود ندارد. در موقعیت نخست، تئوری مزیت نسبی حاکم هنوز قدرت پیش بینی دارد. اما در وضعیت اخیر (دوم)، تئوری دسته های صنعتی رقابتی پورتر پدیده هایی را توضیح داد که ناهنجاری های تئوری قبل محسوب شده بودند. تئوری پورتر، هنجاری است زیرا برنامه ریزان را به طور واضح راهنمایی می کند که با توجه به شرایطی که در آن هستند چه باید بکنند. برای مثال، دولت سنگاپور مقدار زیادی از رفاه کشور خود را به راهنمایی تئوری پورتر نسبت می دهد.

بین (۱۹۸۴) بین انعکاس (تکرار) واقعی یک تئوری در مقابل انعکاس تئوریک تمایز قائل می شود. انعکاس واقعی هنگامی رخ می دهد که نتایج پیش بینی شده مشاهده شوند. انعکاس تئوریک در هنگام بروز یک نتیجه غیر معمول رخ می دهد، اما به دلایلی مدل می تواند آن نتیجه را توضیح دهد. این بدان معناست که ما باید قبل از دادن اصطلاح «استثناء» به ناهنجاری پیش بینی های یک تئوری، بسیار عمیق تر کند و کاو کنیم. مثلاً دیدن هواپیمای در حال پرواز یک استثناء در این گزاره کلی است که جرم زمین اجسام را به سمت هسته خود می کشد. آیا این استثناء تئوری جاذبه را رد می کند؟ البته که نه. در حالیکه سقوط سیب و شهاب سنگ های شعله ور، انعکاس واقعی این تئوری هستند، پرواز انسانی انعکاس تئوریک آن است. این یک نتیجه متفاوت است که





معمولاً انتظار آن می رود اما اصل برنولی توضیح می دهد که چرا این اتفاق رخ می دهد. یک ناهنجاری پیامدی است که نه انعکاس تئوریک و نه انعکاس واقعی یک تئوری باشد.



چگونه تحقیقات ناهنجاری - جویی را طراحی کنیم

اگرچه برخی از ناهنجاری های تولیدی ممکن است از همان ابتدا واضح باشد ، اما کار اغلب دانشمندان تئوری پردازی این است که تحقیقاتشان را طوری طراحی کنند که قادر باشند حداکثر ناهنجاری ها را شناسایی کنند . هدف پارگراف های زیر این است که به محققان کمک کند تا با تعریف سئوالات تحقیق و تمرکز بر ناهنجاری ها ، تئوری پردازی کارآمد تری داشته باشند. ما این قسمت را با توضیح اینکه مرور ادبیات امکان دارد سازماندهی شود تا به خوانندگان نشان دهد چگونه در گذشته دانش جمع آوری شده است، و چگونه یک مقاله جریان های وابسته در تحقیق را تغییر میدهد، به پایان میرسانیم.

۱. سئوالات تحقیقات ناهنجاری - جویی

تحقیقات ناهنجاری - جویی این امکان را به محققان جدید می دهد که تئوری های پذیرفته شده جدیدی را ارائه نمایند و چرخه تئوری پردازی را اجرا نمایند و به تئوریهایی که قبلاً پذیرفته شده اند مقادیری اضافه کنند. پروفیسور پورتر (۱۹۹۱) نیز در تحقیقات خود به این مطلب اشاره کرده است. در اوهایو نیز گروههای قدرتمند تولیدی لاستیک وجود داشتند که دچار عکس العملها و قوانین علت و معلولی بودند که به وسیله تئوری پورتر قابل توضیح می باشند. در ادامه این گروهها به دلیل عملکرد شرکت میشلن که خارج از دسته بندی آنها بود، از بین رفتند. این ناهنجاری نشان میدهد که در زمان و شرایط خاصی پیوستن به گروههای رقابتی اهمیت دارد. توسعه های آینده امکان دارد بیان کند گروهها از اهمیت کمتری برخوردارند. وقتی توسط Sull و دیگران یک طرح دسته بندی شده توسعه یافته ارائه شد، جامعه محققان استراتژی و سیاست سازان یک احساس شفاف تری



پیدا میکنند، نسبت به اینکه در چه زمانی یک آزمون رقابتی بین گروهها برای توسعه ظرفیت آنها ضروری است و چه موقع ضروری نیست و چرا.

ما در ادامه، چند نمونه از رؤس مطالب و سئوالاتی که به صورت بالقوه محققان در آینده می توانند از آنها استفاده کنند و برای طبقه بندی چالش های بالقوه در تحقیقات مدیریتی استفاده می شوند را بیان کرده ایم.

چه موقع ممکن است فرایند مهندسی مجدد و تولید ناب، ایده های نامناسبی باشند؟

چه موقع منبع یابی چیزی از یک همکار یا تامین کننده که جزء سر رشته های کلیدی شما نیست ممکن است منجر به شکست شود؟

آیا شرایطی وجود دارد که در آن روش مداد بر روی کاغذ برای مدیریت فروش مناسب تر از استفاده از نرم افزار مدیریت زنجیره تامین باشد؟

در خرده فروشی، چه زمانی و چرا توقف یکباره خرید یا پورتال، استراتژی مناسبی است و چه زمانی ما انتظار داریم که شرکت با استفاده از استراتژی تمرکز متخصصین دریافت بیشتری داشته باشد.

چه موقع رقابت مبتنی بر زمان و سفارشی سازی انبوه به احتمال زیاد حیاتی می شود و چه موقع ممکن است رقابت بی معنایی باشد؟

آیا کدهای SIC طبقه بندی مناسبی برای تعریف ارتباطات در تحقیقات می باشد؟

چه موقع باید شرکتهای وابسته به سازمان را خریداری نمود و چه زمانی باید آنها را جدا نگه داشت؟

در چه شرایطی تئوری "دست مرئی" چندلر (۱۹۷۷) از سرمایه داری مدیریتی عامل حیاتی موفقیت سازمانی است و در چه شرایطی تئوری "دست نامرئی" ادام اسمیت (۱۷۷۶) بهترین مکانیسم برای ایجاد سازمانی است؟ تحقیقات ناهنجاری - جویی در هرم تئوری پردازی بر روی طبقه بندی متمرکز می باشد. متأسفانه مرز های طبقه بندی در بسیاری از تحقیقات (مانند کدهای SIC) با دسترسی به داده ها تعریف شده، به جای اینکه با حدود و اهمیت خود پدیده ها و یا خروجی های مرتبط آنها تعریف شود. پرسشگری کافی از طبقه ها تقریباً همیشه یک مسیر کار آمد برای تئوری پردازی بهتر می باشد. "چه موقع این کار نیست" و "تحت چه شرایطی ممکن است مژده دادن خبر بدی باشد؟"، این ها نمونه سئوالاتی هستند که می توانند بینش دستیابی به موفقیت عملکرد باشند و هنوز تعداد محدودی از محققان این ها را می پرسند.

۲. دقت بر روی دیگر رشته ها

یکی از مشاهدات کوهن (۱۹۶۲) مشخص نموده است ناهنجاری هایی که منجر به سرنگونی نظریه غالب و یا پارادایمی می شود که در رشته های مختلف وجود دارد، در آن رهبرانی که به شیوه سنتی آموزش داده شده اند وجود دارند. آنها معتقدند که شکل دادن قدرتمند پیروان تئوری قبل امکانپذیر نخواهد بود و ارتباط پدیده غیر



عادی که منجر به ایجاد نظریه بهبود یافته می شود را نمی توان دید. محققان در رشته های مختلف از روش های مختلف تحقیق استفاده می کنند و علایق متفاوتی در مورد موضوعات تحقیق دارند. این تفاوت ها اغلب به آنها اجازه می دهد که چیزهایی که تشخیص نمیدهند و یا چیز های که دارای اهمیت می باشند، را ببینند.

۳. مطالعه یک پدیده در پدیده دیگر

سومین روش برای اینکه محققان با احتمال بیشتری ناهنجاری ها را شناسایی کنند شامل اجرای طرح تحقیق تو در تو است، که به بررسی سطوح متفاوت از یک پدیده می پردازد. در مقایسه با مطالعاتی که فقط صنایع و یا شرکت ها و یا بخش ها و یا گروه ها و یا افراد را بررسی می کنند، طرح تحقیق تو در تو مستلزم بررسی این است که افراد چگونه عمل می کنند و در گروه چگونه تعامل می کنند و ارتباطات میان گروه ها چگونه است. بسیاری از ناهنجاری ها تنها در تعاملات سطح دوم در سطوح مختلف شناسایی می شوند.

۴. مشاهده و مقایسه طیف گسترده ای از پدیده ها

سازو کار چهارم برای به حداکثر رساندن آزمایش رویه ناهنجاری این است که محدوده وسیع تری از پدیده ها را نسبت به دانشمندان قبلی انتخاب کنیم. طیف گسترده ای از خروجی ها، ویژگی ها و شرایطی که دانشمندان در پایه هرم تحقیق آزمایش می کنند، احتمال بیشتری دارد که آنها بتوانند مرز های برجسته ای را در میان مجموعه و طبقه های مختلف شناسایی کنند. به عنوان مثال، بررسی انجام شده توسط چسبروک (۱۹۹۹) در مورد سازندگان دیسک درایو این امکان را به او داد تا بتواند رویه ای از ناهنجاری ها را که او نمی توانست برای تئوری پردازی بهتر محاسبه کند را شناسایی کند. این موضوع توضیح می دهد که شرکت های یکپارچه چگونه به صورت عمودی و افقی می توانند اختلافات را در شرکت ها مدیریت کنند.

تحقیقات ناهنجار – جویی و ساختار تجمعی دانش

هنگامی که ما از دانشجویان دکتری که کاندیدای عضویت هیئت علمی شده اند و با روش های مدل سازی و تجزیه و تحلیل داده ها آموزش دیده اند در مورد طرح مطالعاتی شان سوال میکنیم، مشاهده میکنیم که آنها یک لیست طولانی از مقالات در مرور ادبیات نظری را ارائه میکنند. اما هنگامی که از آنها پرسیده شد که کدام دانشمندان ناهنجاری ها را در تحقیقات قبلی حل کردند و نتایج و چرایی آن را می پرسیم دچار مشکل می شوند. تهیه لیستی از تحقیقات قبلی بسیار ساده است که گاهی اوقات از فهرست نویسندگان مقالات قبلی برداشته می شود. اگرچه اساتید راهنمای آنها ادعا می کنند چگونگی تئوری پردازی را آموخته اند، اما تعداد بسیار کمی از آن دانشجویان دکتری برای سازماندهی مستند تحقیقات محققان قبلی آموزش داده شده اند و نمیتوانند به خوانندگان این حس را منتقل کنند که تئوری چگونه ساخته می شود. بنابراین اعضای هیئت علمی باید این عادات پژوهش را در هنگام آموزش های جدید دکتری و انتشار مقالات نهادینه کنند.



این تئوری از جنس تشریحی است یا هنجاری؟

چه ناهنجاری هایی در کار محققان قبلی مرور شده و تحقیق آنها چه بخشی از ناهنجاری را حل کرده است؟ چه نسلهائی از طبقه بندی توسط دانشمندان قبلی پیشنهاد شده و این طرح ها چگونه از طریق این فرآیند بهبود می یابند؟

در چه مرحله ای من باید در کارم به سمت جلو حرکت کنم؟ آیا باید در پایه هرم ساختارهای انتزاعی از جزئیات پدیده را تعریف کرد، به طوری که دانشجویان از این زمینه دانش بهتر بتوانند درک کنند که واقعاً چه میگذرد؟ بیشترین نیاز به تقویت این پایه و اساس به ارائه روشهایی برای آزمایش و ارزیابی پدیده های غیر مبهم است؟ محققانی که به این ترتیب تلاش می کنند زمانیکه مشکلات و انباشت دانش با توجه به زمینه یک رشته را مشاهده می کنند شوکه می شوند. در بسیاری موارد، آن را به سادگی نمی توان خلاصه کرد، و این به عنوان نقد پاراگراف اول ما مشاهده می شود.

تئوری سازی در مقابل تئوری پردازی

بخش قابل توجهی از محققان در زمینه های خاصی از مدیریت تلاشهای خود را با تمرکز در ساختن مدل های ریاضی در بالای هرم تئوری شروع کرده اند و همینجا مانده اند، زیرا مدل های بهینه ی آنها برای مرتب سازی ناهنجاری های تجربی طراحی نشده است که ما در بالا در مورد آن بحث کردیم. این کار تمایل ریاضی دانان به بهبود و ابداع روشهایی است که متغیرهای بیشتری را در مدل های خود داشته باشد و یا کشف چگونگی استخراج نتایج در حالی که ساخت "واقع گرایانه" به مفروضات ساده تر، از قبل توسط دانشمندان انجام شده بود. زیرا این بهبودها تمایل دارند که از طریق مفهومی به جای جعل تجربی نتایج را بدست آورند، که ما در اینجا به آن تئوری پردازی نسبت به ساختن تئوری می گوئیم. در باطن تلاش این مقاله برای پی ریزی شالوده ای تشریحی و محکم برای ساختمان تئوری است، ما احساس می کنیم اختصاص واژه های مختلفی برای فرآیند الگوسازان ناب، دارای اهمیت است. تئوری پردازی سازمانی اساساً متفاوت از فرایند تئوری سازی که اینجا شرح داده شده می باشد، که در آن جستجو برای ناهنجاری های تجربی نقش ذاتی دارد.

ایجاد اعتبار و قابلیت اطمینان تئوری

نگرانی های اولیه برای هر مصرف کننده ی تئوری مدیریت درک کاربرد آن است و اینکه آن کجا صدق نمی کند. یین (۱۹۸۴) در مورد این نگرانی ها با تعریف ۲ اعتبار برای تئوری (اعتبار داخلی و خارجی) به ما کمک میکند تا درک کنیم که در چه زمانی ما می توانیم به تئوری اعتماد کنیم. در این بخش ما بحث خواهیم کرد که این



مفهوم چه ارتباطی با مدل ما از تئوری پردازی دارد و اینکه محققان چگونه میتوانند تئوری های خود را با استفاده از این ۲ بعد معتبر تر کنند.

اعتبار درونی

اعتبار درونی یک تئوری شامل موارد زیر می باشد:

- (۱) نتیجه گیری آن بدون هیچ ابهامی از ساختمان و حیطه آن باشد.
- (۲) محققان تمام استدلالات قابل قبول جایگزین را که ممکن است با پدیده نتایج مورد انتظار مرتبط باشند رد می کنند.

بهترین روشی که ما برای ایجاد اعتبار داخلی تئوری می شناسیم این است که یک پدیده را از طریق جنبه های رشته های مختلف و بخشهایی از شرکت هایی که ممکن است، بررسی کنیم. زیرا استدلالات قابل قبول جایگزین تقریباً همیشه با بررسی کارکردهای بخش دیگری از یک شرکت و از طریق جنبه ها و ابزارهای دیگر از رشته های دانشگاهی دیده میشود.

وقتی احتمال این وجود دارد که یک محقق دیگر بگوید "یک دقیقه صبر کنید، یک توضیح کاملاً متفاوتی برای این اتفاق وجود دارد" ما نمی توانیم از اعتبار داخلی تئوری اطمینان داشته باشیم. پژوهشگرانی که یک پدیده و خروجی های مورد انتظار را از همه جنبه ها و همه دیدگاه های بالقوه مربوطه را بررسی کرده اند، می توانند علت چیزهایی را که یاد گرفته اند توضیح دهند و یا استدلالات دیگر را رد کنند.

اعتبار بیرونی

اعتبار بیرونی تئوری این است که تا چه حد رابطه بین پدیده ها و نتایجی که در یک زمینه خاص مشاهده می شود قابل اعتماد برای کاربرد در زمینه های دیگر است. بسیاری از محققان به این باور رسیده اند که اعتبار بیرونی یک تئوری توسط "تست کردن" آن بر روی مجموعه داده های مختلف ایجاد می شود. اعتبار بیرونی تئوری می تواند به ۲ دلیل ایجاد نشود.

اول اینکه محققان نمی توانند یک تئوری را در هر مجموعه داده ها ممکن و قابل تصور تست کنند. دوم اینکه داده ها تنها در مورد گذشته وجود دارند. چطور ما می توانیم مطمئن باشیم که یک مدل در زمان حال یا آینده کاربردی است، تا زمانی که داده ها بر روی آن تست نشده باشد؟

برای نشان دادن این مشکل، تجربه کریستنسن بعد از انتشار تئوری نوآوری از هم گسیخته در نظر گرفته شده است. این تئوری هنجاری از طریق تجزیه و تحلیل دقیق تجربی از تاریخچه صنعت دیسک درایو مشتق شده بود. این ادعا در دو شرایط وجود دارد- شرایط تحمیلی و در هم گسیخته - که در آن ممکن است مدیران نوآور



خودشان را بیابند. بنابراین تعریف یک مکانیسم علت و معلولی که باعث موفقیت یا شکست افراد و شرکت ها در انواع مختلف از خلاقیت و نوآوری در آن شرایط متفاوت می شود.

اندازه نمونه و اعتبار

روش های اندازه گیری آماری قطعاً نشان می دهد که با حجم نمونه بزرگتر، ما از اعتبار داخلی مدل مطمئن تر می شویم. برخی گمان می کنند که یک تئوری به دست آمده از داده های بزرگ به نمایندگی از کل جمعیت از شرکت ها، دارای اعتبار خارجی بیشتر از یک نظریه حاصل از مطالعات موردی تعداد محدودی از شرایط است که در آن جمعیت را داشته باشد، اما همیشه اینطور نمی باشد.

هنگامی که واحد تجزیه و تحلیل، یک جمعیت از شرکت ها است، محقق می تواند فقط در مورد کل همان جمعیت از شرکت خاص صحبت کند. برخی از مدیرانی که از آن فرمول تبعیت کردند در وضعیت خود بهترین عملکرد را داشته اند. با این حال گاهی اوقات آن اقدام مطلوب در موقعیت های خاص خروجی ندارد. از این رو پژوهشگرانی که یک تئوری را از مطالعه آماری در مورد یک جمعیت استخراج نموده اند هنوز نیاز دارند که از طریق طبقه بندی بر اساس شرایط برای تئوری خود اعتبار خارجی ایجاد نمایند. چه انواعی از داده ها می تواند عملکرد اعتبار تئوری را مورد اطمینان قرار دهد؟

علاوه بر اعتبار داخلی و خارجی تئوری، روش سومی برای اندازه گیری کیفیت اعتبار یک تئوری وجود دارد، که تا چه حد محقق دیگر می تواند همان نتیجه گیری از مشاهدات مشابه بدست آورد. دوگانگی بین ذهنیت و عینیت است که اغلب به عنوان یک نقطه شکافتگی استفاده می شود برای قضاوت در مورد قابلیت اطمینان داده ها و نظریه های مشتق شده از آن با بسیاری از مشاهدات عددی، داده های عینی و قابل اعتماد از داده های ذهنی. اما جایی که کمی سازی می کنند، داده از "هدف" می آیند؟ به عنوان مثال داده های مورد استفاده در بسیاری از پروژه های تحقیقاتی از صورت های مالی شرکت می آید. آیا این هدف است؟ جانسون و کاپلان (۱۹۸۷) نشان دادند کاملاً متقاعد کننده است اعدادی که به نمایندگی از درآمدها، هزینه ها و سود در صورت های مالی در نتیجه فرایند های برآورد، مذاکره، بحث و سیاست هستند، می تواند بازتاب های بشدت نادرست از هزینه های واقعی و سود تولید باشند.

سالمترین و دقیق ترین ذهنیت برای پژوهشگران این است که تقریباً تمام داده ها چه در فرمی از تجزیه و تحلیل نمونه داده های بزرگ در یک سو، و یا توصیف مردم نگارانه از رفتار از سوی دیگر ارائه شده است ذهنی هستند. داده های عددی و کلامی به طور یکسان و انتزاعی از یک واقعیت بسیار پیچیده تر، تلاش محقق به جلو برجسته ترین متغیر و یا الگو هایی برای بررسی کردن است. باتوجه به اینکه ذهنیت از داده ها از رشته مبتنی بر تحقیق



قوم نگاری اشکار است ، منابع ذهنیت پشت داده های عددی پنهان است و نمی تواند مورد بررسی قرار گیرد و باید در میان پژوهشگران کمی که در مورد بی طرفی ادعایی از داده های خود متعصب نباشد و هیچ حالت تدافعی در میان محققان زمینه ای در مورد ذهنیت وجود نداشته باشد. ما همه در همان قالب ذهنی، موظف به رعایت فروتنی و صداقت با خودمان و همکاران ما در مورد جایی که داده های می آید هستیم ، که از یک شرکت به صورت جداگانه در داخل و جمعی در سراسر چرخه تئوری ساختمان می آید .

بسیار شبیه تئوری ، تنها راهی که ما می توانیم در مورد ارزش داده ها قضاوت کنیم سودمندی آنها در درک ما از جهان، شناسایی دسته ها، انجام پیش بینی ها و سطح ناهنجاری ها هستند .



نظریه آزمون تحقیق

در دسته دوم، تحقیقاتی وجود دارند که از همان ابتدا در نظر دارند تئوری های موجود مدیریتی را مورد ارزیابی و آزمون قرار دهند.

بیشتر این آزمون های تحقیق، مشاهدات تجربی و اندازه گیری را در بر می گیرد، تا جایی که بتوان به یک تصمیم دست پیدا کرد، بدون توجه به اینکه کدام بخش از تئوری ممکن است رد شود و کدام بخش به عنوان یک تئوری یا نظریه صحیح باقی می ماند.

بیشتر تحقیقات آزمایشی و نظری مدیریتی در این دسته قرار می گیرند که با هدف اضافه نمودن به دانش از طریق آزمون فرضیه ها انجام می شوند.



تحقیقات مسئله محور و کاربردی

این نوع از تحقیق از همان ابتدا بعد از بررسی یک مسئله کاربردی، سوال یا موضوعی در سازمان خاص یا بافت مدیریتی با منظر حل مشکل را در نظر میگیرد و در نتیجه به ارائه پیشنهادهایی برای اقدام می رسند. هدف اولیه چنین تحقیقی، صرفاً خلق دانش نیست، بلکه به دنبال بررسی و ارائه توصیه هایی برای حل مشکلات دنیای واقعی مدیریت می باشد.

تحقیق مشاوره محور، همپوشانی هایی هم با دو نوع تحقیق قبلی دارد. اگرچه در ابتدا بر روی مشکل و کاربردی بودن تمرکز دارد، اما همزمان می تواند برای ساخت و ارزیابی تئوری و خلق دانش نیز استفاده شود.

ترکیب انواع تحقیقات مدیریتی

در دو دهه ی گذشته علاوه بر پارادایم مرسوم تحقیق (مبتنی بر اصالت تحصلی یا اثبات گرایی) استفاده از پارادایم های دیگری مورد توجه قرار گرفته است. به طوری که در حال حاضر برای شناسایی مسائل و مشکلات سیستم های اجتماعی-رفتاری به طور اعم، و محیط های آموزشی به طور اخص، استفاده از روش های مبتنی بر ترکیب پارادایم های تحقیق از اهمیت برخوردار شده است. زیرا به رغم ماهیت پیچیده این سیستم ها و محیط ها، نمی توان فقط به استفاده از یک روش (کمی یا کیفی) اکتفا کرد و به شناخت کافی نسبت به موقعیت های معین دست یافت. با توجه به این امر، برای پی بردن به مسایل نظام های آموزشی و کوشش در جهت حل آنها استفاده ترکیبی از روش های کمی و کیفی ضرورت یافته است. در راستای برآوردن این نیاز، در دهه ی اخیر استفاده از ترکیب روش های کمی و کیفی، تحت عنوان روش های تحقیق آمیخته، رایج شده است.

به طور کلی سه نوع طرح تحقیق آمیخته را می توان مورد نظر قرار داد:

الف) بهم تنیده

ب) تشریحی

ج) اکتشافی

تفاوت این سه نوع طرح مربوط به اولویت در گردآوری داده های کمی یا کیفی، توالی در تصمیم گیری برای گردآوری داده های کمی و کیفی و نیز مربوط به راهبردهای تحلیل داده هاست.

تحلیل داده های حاصل از طرح های آمیخته که بر حسب نوع طرح انجام می شود، را می توان به شرح زیر به عمل آورد:





الف- طرح های بهم تنیده

در این نوع طرح ها که داده های کمی و کیفی همزمان گردآوری می شود، پژوهش گر داده های کیفی را با استفاده از کد گذاری مقوله بندی کرده و هر مقوله را شماره گذاری می کند. سپس فراوانی هر یک از مقوله ها را تعیین می کند و به توصیف آنها می پردازد. پس از آن دو مجموعه داده های کمی و کیفی را مقایسه می کنیم. یا اینکه داده های کمی را ابتدا با روش تحلیل عاملی مورد بررسی قرار داده، سپس عاملهایی که به عنوان موضوع های مورد بررسی انتخاب می شوند با داده های کیفی مورد مقایسه قرار می دهد. یا اینکه پژوهش گر می تواند نتایج را مقایسه کند. برای این منظور روند های آماری حاصل از داده های کمی را با موضوع های حاصل از داده های کیفی مورد مقایسه قرار می دهد.

ب- طرح های تشریحی

در این طرح ها پژوهشگر ابتدا داده های کمی را بررسی می کند و سپس با استفاده از داده های کیفی، به توصیف ویژگی های آنها می پردازد. در تشریح نتایج یک پژوهش پس از آنکه دو گروه از نظر یک متغیر مورد مقایسه قرار گرفتند، از طریق تحلیل داده های کیفی به این امر پرداخته می شود که چرا این تفاوت وجود دارد. همچنین می توان به گونه شناسی پرداخت. برای این منظور ابتدا داده های کمی را از طریق تحلیل آماری بررسی کرده و گونه های موجود را نمایان می کنیم. سپس جهت پی بردن به جنبه های مورد بررسی در گونه ها، داده های کیفی را مورد تحلیل قرار می دهیم.

رویکرد دیگر تحلیل داده ها در سطوح چندگانه است. در انجام این امر، ابتدا داده های کمی را در سطح واحدهای مرحله اول (مانند دانش آموز) تحلیل می کنیم. سپس به تحلیل داده های کیفی در سطح واحد های مرحله دوم (مانند کلاس درس) می پردازیم. پس از آن به تحلیل داده های کمی در سطح مدرسه می پردازیم. بالاخره داده های کیفی مربوط به منطقه آموزش و پرورش را تحلیل می کنیم و این چنین اطلاعات حاصل از تحلیل داده های یک سطح به تحلیل داده های سطح بعد کمک می کند.

تمایز بین چیستی و چرایی

تمایز کاربردی را بین "چرایی" و (Phillips and Pugh, فیلیپس و پوگ ۱۹۸۷) "چیستی" در تحقیقات مدیریتی بیان نموده اند.

سوالات مربوط به "چیستی" سوالاتی هستند که سازمان می خواهد از طریق تحقیق مشاوره به آنها پاسخ دهد و اغلب به شکل توصیه هایی کاربردی در برابر سوالات "چرایی" قرار می گیرند.



از طرف دیگر سوالات مربوط به "چرایی" سوالاتی هستند که ما باید آنها را به عنوان یک موضوع جدید یاد کنیم که برای اهداف نظری مدنظر قرار می گیرند.

تحقیق مشاوره محور به عنوان بخشی از یک برنامه مطالعاتی سوالات "چرایی" و "چیستی" را با یکدیگر ترکیب می کند، بنابراین شامل هر دو مهارت استقرایی و استنتاجی در فرایند ها و تاکید روش های تحقیقی متنوعی هستند.

فرایند تحقیقات مدیریتی

تحقیقات مدیریتی اغلب تنوع بسیار زیادی از راهکارها و اقسام و رویکردها را در بر می گیرد. شاید بدین ترتیب ارائه مدل یا نمونه جامع از تحقیق مدیریتی که برای تمام رویکردها و اقسام تحقیق مناسب یا قابل انعکاس باشد، کار دشواری به نظر برسد.

با این وجود می توان از دیدگاه گیل و جانسون استفاده نمود که معتقدند اگرچه ارائه یک دید کلی جامع از فرایند تحقیق مدیریتی خیلی ایده آل به نظر می رسد، اما ارائه یک دیدگاه صحیح از زنجیره تحقیق می تواند برای فهم فرایند تحقیق کمک نماید.

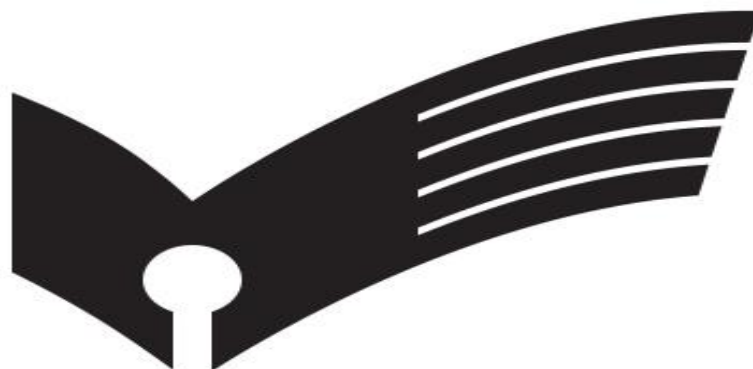




.....

فصل چهارم

شیوه های تجزیه و تحلیل کیفی داده ها





مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی

روشهای مختلفی برای تحلیل و طبقه‌بندی داده‌های جمع‌آوری شده در تحقیق کیفی وجود دارد که بسته به نوع تحقیق و موردکاوی از هر کدام استفاده می‌شود.

واژه "Analysis" در لغت به معنای "تحلیل" است. در فرآیند تحقیق، پس از گردآوری داده‌ها، گام بعدی شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها است. وقتی سخن از تجزیه و تحلیل داده‌ها به میان می‌آید، این تصور حاصل می‌شود که منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها تنها به شیوه آماری است، در صورتی که چنین نیست و این شیوه فقط یکی از طرق مهم تجزیه و تحلیل است که برای تحقیقات و داده‌هایی به کار می‌رود که جنبه آماری داشته باشد. یکی از مهم ترین عامل هایی که بر تصمیم گیری راجع به نوع تحلیل تاثیر می گذارد نوع داده هایی است که پژوهشگر جمع آوری می کند و یا در اختیار دارد. یکی از تفاوت های عمده بین پژوهش های کیفی و کمی در این است که پژوهش های کیفی به طور عمده به تدوین یا ساخت فرضیه منتج می شوند اما پژوهش های کمی به آزمون فرضیه می پردازد. بنابراین برای اینکه فرضیه ها را بتوان آزمون نمود، می بایست داده ای کمی جمع آوری شود و یا داده های کیفی به کمی تبدیل شود. تحلیل محتوا یکی از مهم ترین تحلیل هایی است که طی آن محتوا یا داده های کیفی به داده های کمی تبدیل می گردد و آنگاه با اجرای آماره های مناسب مورد تحلیل قرار می گیرند.



تحلیل کیفی را باید رویکرد مسلط بر تحقیقات دوره فرامردن و محصول انتقادات مکتب انتقادی فرانکفورت از روش‌های کمی دانست که گستره وسیعی از علوم انسانی را دربر گرفته است. «اساساً بخش عمده‌ای از مطالعات مربوط به تأثیر ایدئولوژی، دین، فرهنگ، سیاست، اخلاق و مانند آن را بر کنش و رفتار انسان، که موضوع مطالعه بسیاری از رشته‌های علوم انسانی است، می‌توان با استفاده از روش تحلیل کیفی و عقلی، تجزیه و تحلیل نمود.» همچنین مطالعات مردم‌شناسی و آداب و رسوم و روابط اجتماعی و نیز مطالعات مربوط به تحلیل محتوا جملگی در حوزه تحقیقات کیفی قرار می‌گیرند، هرچند ممکن است از روش‌های کمی نیز بهره ببرند. به‌طور کلی تحقیقاتی که نوعاً کتابخانه‌ای و نظری هستند و اطلاعات به‌وسیله ابزارهای سنجش مربوط نظیر فیش، جدول، کارت و امثال آن گردآوری می‌شود، از نوع تحقیقات کیفی هستند.



پس از گردآوری داده ها و اطلاعات تحقیق با هر کدام از روشهای ذکر شده، نوبت به تجزیه و تحلیل داده ها می رسد.

انواع اصلی شیوه های تجزیه و تحلیل داده ها عبارتند از:

الف) شیوه تجزیه و تحلیل کیفی

ب) شیوه تجزیه و تحلیل کمی

در این فصل به معرفی ماهیت داده های کیفی و شیوه تجزیه و تحلیل آنها می پردازیم.



چارچوب گزارش یک تحقیق کیفی

تحقیق کیفی عمدتاً به صورت توصیفی میباشد که در آن محقق به فرآیند معنی و درک حاصل از واژگان و تصاویر تمایل دارد.

علت اصلی بوجود آمدن این تحقیق، اعتقاد طرفداران تحقیق کیفی به ضعف روشهای اثباتی (پوزیتیویستی) در بررسی پدیدههای اجتماعی میباشد.

در روش کیفی، دادهها نه به صورت اعداد بلکه به شکل جملات، نشانه ها و علایم، رنگها، حرکات چهره و رفتار افراد گردآوری میشوند.

یکی از چارچوب ها و الگوهای پیشنهادی برای یک تحقیق کیفی به شرح زیر می باشد (Masrshall and Rossman ۱۹۹۵):

۱- عنوان و چکیده و کلیدواژگان

۲- مقدمه

- بیان مسأله و اهمیت آن (بنا به روایت پیشینه تحقیق)



.....

- هدف اصلی تحقیق و سوالهای تحقیق
- محدودیت های تحقیق
- ۳- روش تحقیق
- طرح تحقیق و توجیه استفاده از آن
- تمرکز بر یک قلمرو ویژه، جامعه آماری و جنبه های مورد مطالعه
- نمونه گیری از افراد، رفتارها، وقایع و یا فرایندها
- جنبه های ورود به مسأله، و چگونگی رفت و برگشت به اجزای آن، و کدهای اخلاقی
- ۴- روش گردآوری داده ها
- چگونگی مشارکت افراد مورد مشاهده (در محیط مورد مطالعه)
- نحوه مشاهده مستقیم و اجرای مصاحبه عمقی
- بازنگری اسناد
- ۵- ثبت، سازماندهی و تحلیل داده ها
- برنامه زمانی اجرای تحقیق
- سطوح گردآوری داده ها
- نیاز به نیروی انسانی و نیاز به سایر منابع
- جنبه های ورود به مسأله، و چگونگی رفت و برگشت به اجزای آن، و کدهای اخلاقی
- ۶- نتایج پژوهش کیفی

شیوه تجزیه و تحلیل کیفی

به طور کلی داده ها، نشان دهنده واقعیت ها و مفاهیم است. چنانچه داده ها به صورت واژه، کلمات و تصویر (و نه به صورت ارقام و عدد) به توصیف واقعیت ها و مفاهیم پردازد، آن ها را داده های کیفی می گویند که برای تحلیل آنها از شیوه تحلیل کیفی استفاده می شود.

به کمک داده های کیفی می توان درباره روابط میان متغیرها و عمق ساختار آنها به تدوین فرضیه پرداخت و سرانجام نظریه پردازی کرد.

به دلیل اینکه در تحلیل کیفی، داده ها به همان صورت کیفی مورد تحلیل قرار می گیرند و برای کمی سازی تبدیل به اعداد نمی شوند، می توانند تصویری دقیقتر از واقعیت باشند و تحلیل عمیقتری انجام شود.



فعالیت های اصلی تجزیه و تحلیل کیفی

داده های کیفی از طریق مصاحبه عمقی، مطالعات کتابخانه ای، استخراج آمار از اسناد، پرسشنامه باز و مشاهده گردآوری می شود.

به طور کلی برای تحلیل داده های کیفی، سه فعالیت اصلی زیر صورت می گیرد:

۱- تخلیص داده ها

۲- عرضه داده ها

۳- نتیجه گیری و تایید



تخلیص داده ها

برای شروع فرایند تحلیل کیفی داده ها، ابتدا بایستی داده های گردآوری شده را خلاصه کرد. این کار حین گردآوری داده های کیفی نیز میتواند صورت پذیرد.

تخلیص داده ها یعنی حذف داده های اضافی و انتخاب، تمرکز، تنظیم، تبدیل و پردازش داده ها به صورتی خلاصه تر است به شکلی که مفهوم و واقعیت تصویر شده از بین نرود.

داده های کیفی را با روشهای مختلفی میتوان تخلیص نمود از جمله:

انتخاب از میان داده ها، خلاصه کردن عبارت ها، انتخاب عبارتهای مترادف کوتاه تر، طبقه بندی و قرار دادن آنها در دسته های وسیعتر.

عرضه داده ها

معمولاً داده های کیفی حجم انبوه و متعددی از واژگان هستند که اغلب افراد نمیتوانند همه این داده ها را در ذهن خود به صورت منسجم پردازش کنند، لذا تنها بر اساس داده های مهم نتیجه گیری می کنند.



منظور از عرضه داده ها، نشان دادن و ظاهر ساختن منظم مجموعه ای سازمان یافته و جامع از داده ها است، به طوری که به کمک آنها بتوان نتیجه گیری کرد. مانند داشبوردهای مدیریتی، ماتریس، شکل و نمودار داده های عرضه شده به پژوهشگر کمک می کند تا به کمک آنها به کل واقعیت پی برده و اقدام بعدی (شامل تحلیل عمیقتر و اقدام عملی) را بر اساس این درک جامع انجام دهد.



نتیجه گیری و تایید

در داده های کیفی، پژوهشگر با استفاده از روشهای تحقیق کیفی، به دنبال پی بردن به معنا و مفهوم رویدادها، تبیین آنها، ارتباطات اجزا و نظم آنها، الگوی وقوع آنها و عوامل بوجود آورنده آنها می باشد. یافته های تحقیق پیش از گزارش کردن، بایستی مورد تایید قرار گیرد تا قابل اعتماد و کاربرد باشد. این تایید از جنبه های موجه بودن (پذیرفتنی بودن)، استحکام و قابلیت تایید توسط خبرگان انجام می شود. در غیر اینصورت گزارش تحقیق یک متن داستان گونه ای خواهد بود که تنها رویدادها را گزارش کرده و بدون اینکه صحت آنها تایید شده باشد و بتوان کاربرد عملی برای آن متصور شد.

گروه کانونی

پژوهشگر در این روش سعی دارد که به نظرات گروه های مختلف درباره یک موضوع ویژه (پدیده مورد مطالعه) پی ببرد.

برای مثال، بررسی نظر کارفرمایان درباره قابلیت های دانش آموختگان دانشگاهی در رشته مدیریت. یا نظر بخشهای مختلف دانشگاه در خصوص شیوه جدید آموزش.

مطالعه به روش گروه کانونی از جمله روش های پژوهش کیفی در مطالعات مدیریت محسوب می شود. روش های کیفی در علوم انسانی و مدیریت از جمله روش های پژوهشی است که استفاده آنها در موقعیت ها و جایگاه های



مناسب خود می‌تواند بسیار اثربخش باشد، اما متأسفانه این روش‌ها در میان پژوهشگران و صاحب‌نظران کشور ما کمتر مورد توجه قرار گرفته است به گونه‌ای که حتی حجم زیادی از پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت خالی از خلاقیت شده و تنها محدود به روش‌های کمی و آن هم بیشتر پیمایشی و کاربردی شده است و متأسفانه تحقیقات اکتشافی و تولیدکننده علم در کشور به‌رغم ظرفیت مناسب در خور توجه نیست که شاید علت آن را بتوان ضعیف بودن در ارتباطات و کارهای جمعی دانست، چرا که تحقیقات کیفی نیازمند تبادل نظرات بیشتر میان افراد است. از طرف دیگر بسیاری از مدیران با بی‌توجهی به این روش‌ها اعتقادی به اختصاص وقت به این روش‌ها ندارند.

این روش از دو دیدگاه قابل بررسی است؛ یکی از دیدگاه پژوهشی و دیگری از نگاه کاربردی در سازمان‌ها. همان‌گونه که تاریخ علم و مباحثات صاحب‌نظران نشان داده است علوم اجتماعی و علوم انسانی وابستگی زیادی به زمان و مکان دارد و مانند علوم طبیعی دارای قوانین جهان‌شمول نیستند. در واقع نگاه به علوم انسانی چون مدیریت باید در زمینه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی یک جامعه مطالعه شود و شاید عدم توجه به این نکته ظریف یکی از ضعف‌های بزرگ در این زمینه باشد، چراکه بسیاری از پژوهشگران و صاحب‌نظران ما سعی در بسط نظریات و تئوری‌های صاحب‌نظران دیگر کشورها و به‌کار بردن آنها در جامعه‌ای با خصوصیات زمینه‌ای کاملاً متفاوت دارند، درحالی‌که علوم اجتماعی و انسانی نیازمند بومی‌سازی است. یکی از موارد اهمیت روش گروه‌های کانونی به‌عنوان یک روش کیفی آن است که برای بررسی علوم انسانی با توجه به متغیرهای زمینه‌ای روش مناسبی محسوب می‌شود.

این روش نوعی مصاحبه است که به‌منظور عمیق‌تر شدن تعاملات بین اعضای گروه و بحث‌های مفصل‌تر طراحی شده است، به گونه‌ای که این تعاملات موجب تبادل بیشتر ایده‌ها نسبت به روش مصاحبه مستقیم می‌شود. گروه‌های کانونی با یک جلسه حل مشکل یا تصمیم‌گیری متفاوت بوده و حدود ۸ تا ۱۰ نفر در آن شرکت دارند. قابل ذکر است که مصاحبه‌های کانونی بیشتر از روش‌های مصاحبه ساختار نیافته و نیمه ساختاریافته استفاده می‌کند و در حدود ۲ ساعت به طول می‌کشد.

از جمله اهداف مطالعات گروه کانونی می‌توان به این موارد اشاره کرد: جمع‌آوری اطلاعات پشتیبانی، تشخیص مشکلات، ترغیب در ایجاد ایده‌های جدید، ساخت فرضیه‌ها، ارزیابی برنامه‌ها و تفسیر نتایج مطالعات کیفی دیگر. گروه کانونی درصدد کاوش دسته‌ای از جریان‌های معین است و موضوعات خاصی را بررسی می‌کند که در آنها استفاده از تعامل گروهی برای رسیدن به داده‌ها، مورد نیاز است.

نمونه‌گیری این روش به صورت هدفمند، کیفی و معیارمحور است. کم و زیاد شدن افراد در گروه مزایا و معایبی برای گروه خواهد داشت. کم بودن افراد برای موضوعات اختصاصی‌تر مناسب است و اعضا مشارکت بیشتری



خواهند داشت و مدیر جلسه بهتر می تواند جلسه را هدایت کند. ولی این ویژگی در گروه های بزرگتر بیشتر برای جمع آوری کردن آرای عمومی مانند نظرات مشتریان نسبت به یک کالا، مناسب است.

در این نوع گروه ها زمان کافی برای ارائه بحث های تخصصی برای تک تک افراد فراهم نیست. بهتر است افراد گروه کانون از قبل با یکدیگر آشنا نباشند تا این آشنایی آنها باعث تسلط آنها بر اعضای گروه نشود.

اگر گروه کانونی بخواهد غنای کافی داشته باشد بهتر است جلسه کانونی در گروه های متعدد و با سوالات یکسان اجرا شود تا آنجا که نظرات جدید دیگر ظاهر نشده و نظرات به حالت اشباع برسد. منظور از حالت اشباع حالتی است که دیگر نظر جدیدی در میان افراد گروه ظاهر نشود.

یکی از مسائل مهم در یک جلسه کانونی نقش رئیس جلسه به عنوان هماهنگ کننده است. هدف وجودی چنین شخصی هدایت جلسه و طرح سوالات است. این فرد باید افراد را به مشارکت در بحث ترغیب کرده و از تسلط تعداد محدودی به جلسه جلوگیری کند.



دخالت این فرد معمولاً به دو صورت است یکی پرسیدن سوالات مربوط به موضوع و جلوگیری از سوالات بی ربط و دوم کنترل فعل و انفعالات شرکت کنندگان در گروه و تعیین وظایف هر یک از شرکت کنندگان و دعوت آنها به بحث. البته میزان کنترل گروه به تعداد سوالات و ماهیت موضوع و مدت زمان بحث بستگی دارد.

تحلیل داده های این روش شامل برخی از مراحل است. ابتدا باید داده هایی که جمع آوری شده مرور شود و دست نوشته ها، فایل های صوتی و مشاهدات یکپارچه شوند. سپس کدهایی برای نظرات نزدیک به هم ایجاد کرده و داده های به دست آمده تحت کدها سازماندهی شود. پاسخ های هر سوال به چند طبقه تقسیم می شود.

کدگذاری ها آن قدر ادامه می یابد تا به حالت اشباع نظرات برسد و از آن به بعد نظرات تکراری شود. پس از این غنای اطلاعات سنجیده می شود تا بتوان مطمئن شد که پاسخ ها رضایت بخش بوده است، ناسازگاری اطلاعاتی وجود ندارد و نیازی به مصاحبه بیشتر نیست. در این مرحله می توان گزارش نهایی را نوشت.



درحالی که روش‌های پیمایشی بیشتر برای تعیین میزان فراگیری و قابل تعمیم بودن تئوری‌ها استفاده می‌شود این روش بیشتر برای موضوعات کلی انسانی مناسب است و می‌توان بینش اولیه نسبت به توافق یا عدم توافق بر روی یک موضوع را یافت.

همچنین مشارکت‌کنندگان می‌توانند از دید دیگران نیز به موضوع نگاه کنند و خود را در تجربه دیگران قرار دهند و ارزیابی کنند و به این ترتیب نوعی هم‌افزایی در تولید داده‌ها ایجاد می‌شود.



نظریه برخاسته از داده‌ها

پژوهشگر در این روش برای تکوین یک نظریه درباره موضوع پژوهش، اقدام به انجام (Constructivism) با استفاده از رویکرد سازاگرایی تحقیق میکند.

از این روش معمولاً برای پژوهش درباره فرایندها استفاده می‌شود. برای مثال، دستیابی به نظریه‌ای که به وسیله آن بتوان فرایند پرورش رفتارهای کارآفرینانه را تبیین کرد.

زیست‌نگاری یا تاریخ شفاهی

پژوهشگر در روش تاریخ شفاهی (زندگینامه‌نگاری، تاریخ شفاهی، پژوهش روایتی) مطالعه خود را بر یک فرد متمرکز می‌کند و از طریق روایت زندگی او به صورت حکایت گونه، رویدادهای زندگی فردی را در چارچوب وسیع‌تری نمایان می‌سازد.

سپس به ارتباط دادن این رویدادها، به عنوان نقطه‌های عطف، به تفسیر داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده خود می‌پردازد.



برای مثال، برای مستند کردن رویدادهای گذشته ایران از طریق تاریخ شفاهی دهه های ۱۳۴۰ تا ۱۳۵۰، و یا تاریخ شفاهی دفاع مقدس ایران در دهه ۱۳۶۰، از این روش استفاده شده است.



اقدام پژوهی

پژوهشگر در این روش به تنهایی و یا با همکاری افراد ذیربط و ذینفع، به تأمل و تعمق درباره یک مسأله میپردازد تا ابتدا به راه حلی برای مشکل به حل مسأله یا بهبود آن بپردازد. «اقدام عملی» پی برده و سپس از طریق به کمک این نوع تحقیق کیفی، میتوان پژوهش را در خدمت توسعه اجتماعی و انسانی قرار داد برای مثال، میتوان از طریق اقدام پژوهی در دانشکده های مدیریت، به ارزیابی برنامه آموزشی و بهبود آن پرداخت. در این فرایند تحقیق، اساتید، دانشجویان و کارمندان نقش قابل توجهی ایفا می کنند.

پدیدار شناسی

پژوهشگر این روش را به منظور پی بردن به معنای تجربه افراد درباره یک مفهوم خاص، انجام می دهد. برای مثال، جستجوی مفهوم کارآفرینی از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی. برای این منظور ابتدا به چشم انداز فلسفی این مفهوم نظر انداخته می شود. سپس محدوده مفهوم از نظر اعضای هیأت علمی بررسی می شود. سرانجام با تحلیل نظرات بیان شده، به مفهوم کارآفرینی نزد اعضای هیأت علمی پی برده می شود.



قوم نگاری

پژوهشگر در این روش به مطالعه فرهنگ یک گروه یا قوم خاصی می پردازد. به عبارت دیگر، الگوی مشترک رفتاری یک گروه را بازنمایی می کند. برای مثال، بررسی فرهنگ کارآفرینان به منظور ارائه رخساره ای از آنان. برای انجام این کار، مشاهده به وسیله مشاهده گر حاضر در گروه مورد نظر از طریق شرکت کردن در فرایند امور به عمل می آید. به عبارت دیگر، فرد مشاهده گر، خود به طور فعال در فرایند امور مشارکت می جوید.



مطالعه موردی

روش مطالعه موردی، که غالباً به صورت مطالعات کیفی صورت می گیرد، به مطالعه متمرکز یک مورد یا نمونه می پردازد. مطالعه موردی با توجهی که به مطالعه موردها دارد مشخص می شود نه با روشی که در مطالعه خود به کار می گیرد. برخی از محققان به دلایل علاقه درونی خود بر مطالعه یک مورد معین تمرکز می کنند و برخی دیگر به مطالعه چند یا چندین مورد می پردازند تا از این طریق تعمیم پذیری موضوع ها و الگوها را آزمون کنند.

تحلیل کمی داده ها

در تحقیقاتی که داده های حاصل از انجام آنها به صورت کمی (عدد و رقم) جمع آوری شود، تحلیل کمی روی آن داده ها صورت می گیرد.

تحلیل های کمی معمولاً از دو جهت طبقه بندی می شوند:

- الف) تحلیل کمی پارامتریک و ناپارامتریک (براساس نرمال بودن توزیع داده ها و مقیاس اندازه گیری داده ها)
- ب) تحلیل کمی آزمایشی و غیرآزمایشی



تجزیه و تحلیل با استفاده از آمار توصیفی

اولین مرحله تحلیل داده‌ها، توصیف یا تلخیص داده‌ها با استفاده از آمارهای توصیفی است. در تحلیل توصیفی، داده‌ها، صرفاً برای بررسی وضع یک گروه یا یک موقعیت بکار می‌روند. مثلاً، وضعیت سنی، نوع شغل، توصیف تحصیلات و رضایت از شغل، می‌باشد. اما تحلیل روابط و تغییرات بین متغیرها و تحلیل مجموعه متغیرها برای تبیین علت از عهده آمارهای توصیفی خارج است.

آمارهای توصیفی عمده عبارتند از:

- اندازه‌های گرایش به مرکز (میانگین، میانه، نما)
- اندازه‌های پراکندگی (دامنه تغییرات، واریانس، انحراف استاندارد)
- اندازه‌های وضعیت نسبی (رتبه درصدی، نمره انحراف متوسط)
- اندازه‌های رابطه‌ای (ضریب همبستگی پیرسون، اسپیرمن)

تجزیه و تحلیل با استفاده از آمار استنباطی

آمارهای استنباطی با تبیین روابط سرو کار دارند. بر اساس رفتار و وضعیت گروه نمونه، رفتار جامعه آماری پیش‌بینی می‌شود. آمارهای استنباطی به دو گروه تقسیم می‌شوند:

الف: آمار پارامتریک

ب) آمارهای غیرپارامتریک

آمارهای پارامتریک به فرض‌هایی نظیر؛

حداقل فاصله‌ای بودن مقیاس‌ها،

توزیع نرمال نمره‌ها،

و یکسان بودن واریانس جامعه‌ها نیاز دارند.

آمارهای غیرپارامتریک به فرض‌های بالا نیاز ندارند و فرض‌های آنها بر پایه‌ی، مقیاس‌های اندازه‌گیری سطوح پایین‌تری نظیر مقیاس‌های اسمی و رتبه‌ای قرار دارند.

تحلیل کمی پارامتریک و ناپارامتریک

آمار پارامتریک مستلزم پیش‌فرضهائی در مورد جامعه‌ای که از آن نمونه‌گیری صورت گرفته می‌باشد. به عنوان مهمترین پیش‌فرض در آمار پارامتریک فرض می‌شود که توزیع جامعه نرمال است اما آمار ناپارامتریک مستلزم



هیچگونه فرضی در مورد توزیع نیست. به همین خاطر بسیاری از تحقیقات علوم انسانی که با مقیاس های کیفی سنجیده شده و فاقد توزیع (Free of distribution) هستند از شاخصهای آمارا ناپارامتریک استفاده می کنند. فنون آمار پارامتریک شدیداً تحت تاثیر مقیاس سنجش متغیرها و توزیع آماری جامعه است. اگر متغیرها از نوع اسمی و ترتیبی بوده حتماً از روشهای ناپارامتریک استفاده می شود. اگر متغیرها از نوع فاصله ای و نسبی باشند در صورتیکه فرض شود توزیع آماری جامعه نرمال یا بهنجار است از روشهای پارامتریک استفاده می شود در غیراینصورت از روشهای ناپارامتریک استفاده می شود.

خلاصه آزمونهای پارامتریک

آزمون t تک نمونه : برای آزمون فرض پیرامون میانگین یک جامعه استفاده می شود. در بیشتر پژوهش هایی که با مقیاس لیکرت انجام می شوند جهت بررسی فرضیه های پژوهش و تحلیل سوالات تخصصی مربوط به آنها از این آزمون استفاده می شود.

آزمون t وابسته : برای آزمون فرض پیرامون دو میانگین از یک جامعه استفاده می شود. برای مثال اختلاف میانگین رضایت کارکنان یک سازمان قبل و بعد از تغییر مدیریت یا زمانی که نمرات یک کلاس با پیش آزمون و پس آزمون سنجش می شود.

آزمون t دو نمونه مستقل: جهت مقایسه میانگین دو جامعه استفاده می شود. در آزمون t برای دو نمونه مستقل فرض می شود واریانس دو جامعه برابر است. برای نمونه به منظور بررسی معنی دار بودن تفاوت میانگین نمره نظرات پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت در خصوص هر یک از فرضیه های پژوهش استفاده میشود.

آزمون t ولج: این آزمون نیز مانند آزمون t دو نمونه جهت مقایسه میانگین دو جامعه استفاده می شود. در آزمون t ولج فرض می شود واریانس دو جامعه برابر نیست. برای نمونه به منظور بررسی معنی دار بودن تفاوت میانگین نمره نظرات پاسخ دهندگان بر اساس جنسیت در خصوص هر یک از فرضیه های پژوهش استفاده میشود. آزمون t هتلینگ : برای مقایسه چند میانگین از دو جامعه استفاده می شود. یعنی دو جامعه براساس میانگین چندین صفت مقایسه شوند.

تحلیل واریانس (ANOVA): از این آزمون به منظور بررسی اختلاف میانگین چند جامعه آماری استفاده می شود. برای نمونه جهت بررسی معنی دار بودن تفاوت میانگین نمره نظرات پاسخ دهندگان بر اساس سن یا تحصیلات در خصوص هر یک از فرضیه های پژوهش استفاده می شود.

تحلیل واریانس چندعاملی (MANOVA): از این آزمون به منظور بررسی اختلاف چند میانگین از چند جامعه آماری استفاده می شود.



تحلیل کوواریانس چندعاملی (MANCOVA): چنانچه در MANOVA بخواهیم اثر یک یا چند متغیر کمکی را حذف کنیم استفاده می شود.

خلاصه آزمونهای ناپارامتریک

آزمون علامت تک نمونه : برای آزمون فرض پیرامون میانگین یک جامعه استفاده می شود.

آزمون علامت زوجی : برای آزمون فرض پیرامون دو میانگین از یک جامعه استفاده می شود.

ویلکاکسون : همان آزمون علامت زوجی است که در آن اختلاف نسبی تفاوت از میانگین لحاظ می شود.

من-ویتنی: به آزمون U نیز موسوم است و جهت مقایسه میانگین دو جامعه استفاده می شود.

کروسکال-والیس: از این آزمون به منظور بررسی اختلاف میانگین چند جامعه آماری استفاده می شود. به آزمون H نیز موسوم است و تعمیم آزمون U مان-ویتنی می باشد. آزمون کروسکال-والیس معادل روش پارامتریک آنالیز واریانس تک عاملی است.

فریدمن: این آزمون معادل روش پارامتریک آنالیز واریانس دو عاملی است که در آن k تیمار به صورت تصادفی به n بلوک تخصیص داده شده اند.

کولموگروف-اسمیرنف : نوعی آزمون نیکوئی برازش برای مقایسه یک توزیع نظری با توزیع مشاهده شده است.

آزمون تقارن توزیع : در این آزمون شکل توزیع مورد سوال قرار می گیرد. فرض بدیل آن است که توزیع متقارن نیست.

آزمون میانه : جهت مقایسه میانه دو جامعه استفاده می شود و برای k جامعه نیز قابل تعمیم است.

مک نمار : برای بررسی مشاهدات زوجی درباره متغیرهای دو ارزشی استفاده می شود.

آزمون Q کوکران: تعمیم آزمون مک نمار در k نمونه وابسته است.

ضریب همبستگی اسپیرمن: برای محاسبه همبستگی دو مجموعه داده که به صورت ترتیبی قرار دارند استفاده می شود.

آمار پارامتریک که در خلال جنگ جهانی دوم شکل گرفت در برابر آمار ناپارامتریک قرار می گیرد. از تقسیم بندی های رایج آمار، تقسیم بندی آن به آمار پارامتریک و ناپارامتریک است.

به ساده ترین بیان باید گفت که برای سنجش فرضیه-هایی که متغیر آن کمی اند، از آمار پارامتریک استفاده می شود. متغیرهای کمی به علت کمی بودن و واحد پذیر بودن از این ویژگی برخوردارند که آنها را میانگین پذیر و انحراف معیار پذیر می کنند و به دلیل همین ویژگی معمولاً برای استفاده از آزمون های پارامتریک، پیش فرض هایی لازم است که از جمله، نرمال بودن توزیع جامعه است زیرا در حالتی که توزیع جامعه نرمال نباشد، میانگین و انحراف معیار، نمایی واقعی از داده ها را به تصویر نمی کشانند.



برای آزمون متغیرهای کیفی و رتبه ای از آمار ناپارامتریک استفاده می‌شود. این آزمون‌ها که از آنها با عنوان آزمون‌های بدون پیش فرض نیز یاد می‌شود به هیچ پیش فرض خاصی نیاز ندارد. آزمون‌های ناپارامتریک مشروط به مفروضات آمار کلاسیک نیستند و کاربرد اصلی آنها در بررسی جوامع آماری غیر نرمال، جوامع با داده‌های کیفی و نمونه‌های کوچک آماری می‌باشد.

درخصوص تبدیل متغیرها باید یادآور شد که می‌توان متغیرهای کمی را به متغیرهای کیفی تبدیل کرد و آنها را با آزمون‌های ناپارامتریک مورد ارزیابی قرار داد ولی عکس این عمل امکانپذیر نیست. شایان ذکر است که سطح دقت درآزمون‌های آماری پارامتریک از آزمون‌های آماری ناپارامتریک بیشتر است و معمولاً پیشنهاد می‌شود که در صورتی که استفاده از آزمون‌های پارامتریک امکان پذیر باشد از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده نشود، باید توجه داشت که بیشتر متغیرهای علوم رفتاری به کمک آزمون‌های ناپارامتریک مورد قضاوت قرار می‌گیرند.

همانطور که می‌دانید متغیر تصادفی ممکن است به یکی از چهار مقیاس اندازه گیری از قبیل: اسمی، ترتیبی، فاصله ای و نسبتی تعلق گیرد. یک روش آماری را وقتی ناپارامتری گویند که حداقل یکی از شرایط زیر را وجود داشته باشد:

- ۱- مناسب داده‌هایی باشد که دارای مقیاس اسمی هستند.
- ۲- مناسب داده‌هایی باشد که دارای مقیاس ترتیبی هستند.
- ۳- مناسب داده‌هایی است که دارای مقیاس فاصله ای نسبتی هستند، اما تابع توزیع جمعیت متغیر تصادفی که از آن داده‌ها بدست آمده اند مشخص نباشد.
مزایای استفاده از روش‌های ناپارامتری:
- ۱- محاسبه روشهای غیر پارامتری معمولاً آسان است.
- ۲- روشهای ناپارامتری را می‌توان در مورد داده‌هایی بکار برد که روشهای پارامتری را نمی‌توان درباره آنها اعمال کرد. این وضعیت در مواردی است که مقیاس اندازه گیری داده‌ها اسمی یا ترتیبی باشد.
- ۳- در روشهای ناپارامتری لازم نیست که فرض کنیم متغیر تصادفی جمعیت دارای توزیع احتمال خاصی است. این روشها بر مبنای توزیع نمونه گیری هستند، امادر شکل توزیع نمونه گیری لازم نیست که شکل خاصی را برای توزیع احتمال جمعیت فرض کنیم.
- ۴- اگر یک روش غیر پارامتری را بتوان در مورد یک مقیاس اندازه گیری ضعیف بکار برد در آن صورت می‌توان آن را در مورد مقیاسهای قویتر نیز بکار برد.

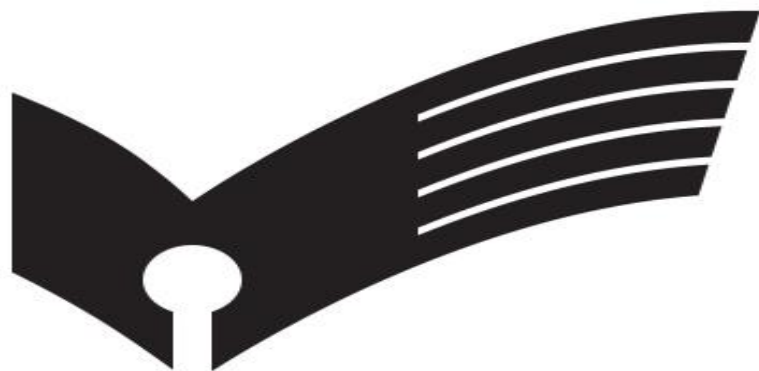


.....



فصل پنجم

تصمیم‌گیری در مدیریت





تصمیم گیری

برای اتخاذ یک تصمیم مساعد باید بتوان، ارزش هر یک از نتایج احتمالی را که پس از انجام تصمیم او حاصل خواهد شد، پیش بینی کرده و به طور ضمنی این ارزش ها را با نوعی مقیاس کمی مقایسه، و احتمال موفقیت را بررسی نماید، که این کار همیشه ساده نخواهد بود. تصمیم گیری از اجزای جدایی ناپذیر مدیریت به شمار می آید و در هر وظیفه مدیریت به نحوی جلوه گر است؛ در تعیین خط مشی های سازمان، در تدوین هدفها، طراحی سازمان، انتخاب، ارزیابی و در تمامی اعمال مدیریت. تصمیم گیری جزء اصلی و رکن اساسی است. در هر نوع تصمیم گیری دو عامل اساسی وجود دارد:

ارزش نتایج حاصل از اتخاذ تصمیم و اجرای آن و یا به عبارتی ارزش مورد انتظار شخص شانس و احتمالی که در صورت اقدام، برای نیل به نتایج احتمالی مطلوب وجود خواهد داشت. به نظر هربرت سایمون، تصمیم گیری جوهر اصلی مدیریت است و حتی می توان مدیریت را مترادف با آن دانست. وی نظریه تصمیم گیری خود را تحت عنوان «مدیر به عنوان تصمیم گیرنده» ارائه نمود. به نظر او تصمیم گیرنده فردی است که در تقاطع راه ها، در لحظه انتخاب، آماده است که دریکی از مسیرها پا گذارد. اگر مدیریت را مترادف با تصمیم گیری بدانیم، دیگر انتخاب تنها یک راه از راه های دیگر تصمیم گیری نیست، بلکه عنوان تصمیم گیری به کل فرآیند اطلاق می شود. در بسیاری از سازمان ها به ویژه سازمان های اداری و عمومی، تصمیمات اتخاذ شده با نسبت های متفاوت شامل هر دو تصمیمات اجرایی و سیاست گذاری می گردد. تصمیم گیری و حل مشکل همان طور که در مقدمه بیان شد تصمیم گیری فرآیند مرتبط با حل یک مسأله یا مشکل است و اغلب با اصطلاح «حل مشکل» مطرح می شود.





در بسیاری موارد مسأله یا مشکل وضعیت خیلی پیچیده ای دارد و تنها بخشی از آن ممکن است قابل فهم و کنترل باشد. بنابر این، تصمیمات معمولاً آن چنان طراحی نمی شود که نتایج ایده آل یا پاسخ های کامل ارائه دهند بلکه برای بهبود بخشیدن به وضعیت مسأله طراحی می گردند. در برخی موارد ممکن است مدیران آن چنان خود را در مقابل مسائل ببینند که فقط بتوانند تا حد امکان شدت مسائل را کاهش دهند تا این که برای همه مسائل به طور سیستماتیک در جستجوی یک پاسخ کاملاً درستی برآیند.

راسل ایکاف بین حل مشکل (solving)، رفع مشکل (Resolving)، دفع مشکل (Dissolving) و جذب یا هضم مشکل (Absolving) تفاوت قائل است و می گوید:

حل مشکل (Solution): یعنی یافتن پاسخ بهینه، بهترین انتخاب یا بهترین شق. تصمیم گیری عقلایی کوشش است برای یافتن چنین پاسخی.

رفع مشکل (Resolution): به معنای یافتن پاسخ رضایت بخش است که ممکن است ضرورتاً بهترین راه قابل دسترسی نباشد، بلکه انتخابی است که به اقتضای شرایط، نظیر محدودیت های زمانی و یا فقدان شناخت واقعی از مسأله، انجام می گیرد.

دفع مشکل (Dissolution): زمانی صورت می گیرد که هدف ها تغییر داده شوند، به طریقی که در شرایط موجود و با اجرای اقدامات تعیین شده مسأله ای در رسیدن به هدف جدید به نظر نرسد. احساسات درباره آنچه که باید اتفاق می افتاد تغییر یافته و تعدیل شده و در مسیری قرار می گیرند که اگر آنچه که اتفاق خواهد افتاد رخ دهد، به عنوان واقعیت های جاری پذیرفته خواهد شد.

جذب یا هضم مشکل (Absolved): یعنی به امید این که مشکلات احتمالی ظاهر نخواهند شد، نادیده انگاشته شوند.

فرایند تصمیم گیری

در تعریفی بسیار ساده تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راههای مختلف. فرایند تصمیم گیری یا حل مشکل را می توان از مرحله احساس مشکل تا فائق آمدن بر آن که در مجموع ۱۰ مرحله را تشکیل می دهد، به سه بخش عمده نسبتاً مشخص طبقه بندی کرد:

مراحل ۱ تا ۵ که اجزای تصمیم ساخته می شود و به هم پیوند می یابند.

مرحله ۶ که در حقیقت مرحله اتخاذ تصمیم است.

مراحل ۷ به بعد که بخش اجراء نظارت و کنترل را شامل می شود.

از یک نگاه دیگر فرایند تصمیم گیری را می توان به دو بخش کلی طبقه بندی نمود:





بخش اول شامل مراحل ۱ تا ۷ که وظیفه برنامه ریزی مدیریت را تشکیل می دهد.

بخش دوم از مرحله ۷ به بعد که مراحل اجراء نظارت و کنترل را در بر می گیرد.

با توجه به طبقه بندی بالا می توان چنین نتیجه گرفت که این مراحل دهگانه بخش اعظم و شاید هم از جهتی تمام وظایف مدیریت را شامل می شود و این خود مؤید نظریه هربرت سایمون است که اظهار می دارد «مدیریت مترادف است با تصمیم گیری»، اما به اعتقاد بعضی از صاحب نظران، فرآیند تصمیم گیری عقلایی تنها بخشی از وظایف مدیریت محسوب می شود که شامل شش مرحله اول است و مراحل بعدی، فرآیند اجرا و نظارت را تشکیل می دهند که بحث پیرامون آنها از محدوده این بحث خارج است.



فرایند تصمیم گیری شامل شش مرحله می باشد:

مرحله اول؛ شامل تشخیص و تعیین مشکل و مسئله ای است که در راه تحقق هدف؛ مانع ایجاد کرده است.
مرحله دوم؛ یافتن راه حل های ممکن برای رفع مشکل مذکور است دستا بی به راه حل ها با توجه به تجربه های علمی و عملی مدیر و اطلاعات و آمار در دسترس می باشد و هر چه راه حل های بیش تری وجود داشته باشد انتخاب بهتری در تصمیم گیری صورت خواهد گرفت

مرحله سوم؛ انتخاب معیار برای سنجش و ارزیابی راه حل های ممکن است. به عنوان مثال میتوانیم هزینه یا سود را معیار ارزیابی شقوق ممکن قرار دهیم یعنی راه حل های که هزینه کمتر یا سودی بیشتر دارند را مورد تأیید قرار دهیم.

مرحله چهارم؛ تعیین نتایج حاصل از هر یک از راه حل های ممکن است. نتایج مثبت و منفی راه حل ها در این مرحله مشخص میشوند

مرحله پنجم؛ ارزیابی راه حل ها از طریق بررسی نتایج حاصل از آنها است. با توجه به نتایج مثبت و منفی که در هر یک از راه حل ها بدست آمده است و مقایسه آنها با همدیگر میتوان راه حل مطلوب را تعیین نمود. در بعضی از موارد تعیین راه حل مطلوب از طریق نتایج بدست آمده مشکل است. شاید بر اساس یک معیار راه حل دارای



الویت است ولی به لحاظ معیار دیگر دارای الویت نمی باشد بنابراین در این موارد باید روش تلفیقی را بوجود آورد تا ارزیابی برآن اساس صورت گیرد.

مرحله نهایی؛ انتخاب یک راه از میان راه های مختلف و ارائه بیانیه تصمیم است که نشانگر تصمیم مدیر می باشد

گاهی اوقات اجرای آزمایشی تصمیم متخذه نیز جزء فرایند تصمیم گیری ذکر می شود که ضمن آن عملی بودن تصمیم، ارزیابی میشود و در صورت موفقیت آمیز بودن، اجرای آن ادامه داده می شود و در صورت ناموفق بودن، در قالب یک مشکل جدید در ابتدای فرایند تصمیم گیری قرار می گیرد و موارد آن تکرار می شوند. آنچه باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد، نقش تعیین کننده اطلاعات است، که هسته مرکزی الگوی تصمیم گیری عقلایی را تشکیل می دهد و بدون توجه به آن، این الگو سطحی و از درون تهی و در نتیجه فاقد کارایی خواهد بود.

الگوی عقلایی تصمیم گیری اصولاً بر این مبنا استوار است که تصمیم گیرنده در جستجوی به حداکثر رساندن رضایت به وسیله اتخاذ و اجرای تصمیم است. داشتن دانش و شناخت کامل از راه های حصول به این هدف و واکنش و عکس العمل دقیق دیگر افراد و سازمان هایی که در مسیر فرآیند ساخت، اتخاذ و اجرای تصمیم قرار خواهند گرفت (نظیر مشتریان و رقبا، محیط سازمانی و اجتماعی) تأثیر اساسی بر نحوه ارزیابی راه حل های ممکن و عملی خواهد داشت. با همه این احوال هرگز نمی توان از قبل به طور قطع اطمینان حاصل کرد که به حداکثر رضایت خواهیم رسید.



مهارت های لازم برای اجرای مراحل الگوی عقلایی تصمیم گیری

تصمیم گیری عقلایی با مهارت ها شخص و خصیصه هایی پیوند دارد که لازم است در شخص تصمیم گیرنده وجود داشته باشد. این مهارت ها به طور موردی و انفرادی در اشخاص وجود دارد و بسیاری از مدیران تنها بعضی



از آنها را دارا هستند، مهارتهایی که متناسب با مراحل الگوی عقلایی تصمیم گیری است در جدول زیر نشان داده شده اند:

مراحل	مهارت های کلیدی لازم
۱- احساس مشکل	روشنی اندیشه
۲- بیان و تحلیل مشکل	جمع آوری و دریافت اطلاعات
۳- تعیین هدف ها و معیارها	دقت نظر
۴- یافتن راه حل ها و شقوق ممکن	خلاقیت
۵- ارزیابی نتایج احتمالی	قدرت پیش بینی و پیشگویی
۶- گزینش بهترین راه حل ها	قضاوت و تصمیم گیری

استفاده از مدل در تصمیم گیری

مدل الگویی برگرفته از واقعیت است و روابط بین متغیرها را نشان می دهد و می توان از آن برای پیش بینی در تصمیم گیری استفاده کرد. با به کارگیری مدل بدون آنکه مخاطره تصمیم گیری در دنیای واقعی را داشته باشیم می توانیم مطلوب ترین تصمیم را اتخاذ کنیم. به وسیله یک مدل آثار تغییرات مختلف می تواند به سرعت و با دقت مورد سنجش قرار گیرند و تصمیم گیرنده بدون مخاطره و ریسک از نتایج آن ها مطلع شود. مدلها برداشت و شمایی از واقعیت اند ولی عین واقعیت نیستند و از این رو سیستم های واقعی را به دقت نشان نمی دهند. مدل مطلوب مدلی است که اجزای اصلی مورد نظر در تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری را داشته باشد و اگر چه درست همانند واقعیت نیست ولی با نشان دادن روابط بین اجزاء وسیله ای ساده و مناسب در اختیار تحلیل گرو تصمیم گیرنده قرار دهد.

انواع مدل ها

مدل های مختلفی برای پیش بینی اخذ تصمیم و تجزیه و تحلیل فعالیتهای مدیریتی وجود دارد ولی بطور کلی میتوان آنها را در چهار دسته تقسیم بندی کرد:

مدل های کلامی: در مدل های کلامی، مدل بصورت نوشتار و در قالب عبارت و جملات بیان و تشریح می شود.
مدل های ترسیمی: در این مدل ها روابط بین متغیرها بصورت نمودار و اشکال ترسیم می گردد مانند نمودار تجزیه و تحلیل نقطه سربه سر که در تصمیم گیری مربوط به تولید بسیار کاربرد دارد.



مدل های تجسمی (سه بعدی): در این مدل ها وضعیت فیزیکی موضوع در مقیاس معین مجسم می گردد مانند ماکت یک ساختمان یا یک کارخانه یا سالن استقرار اتومبیل.

مدل های ریاضی: مدل های ریاضی روابط ریاضی بین متغیرها را نشان میدهند مانند فرمول تعیین تعداد کالا در نقطه سربه سر نوعی مدل ریاضی به شمار می آید.

در تصمیم گیری کوشش می شود تا با استفاده از مدلهای بهترین راه حل ممکن انتخاب شود اما در بعضی مواقع چنین مدل دقیق علمی برای آن بدست نمی آید بنابراین باید از روش اکتشافی - ابتکاری بهره گرفت. در این روش فرد با توجه به تجربیات و توانایی های ذهنی خود می کوشد راه حل مناسبی برای حل مشکل بدست آورد هر چند مدل اکتشافی به دقتی مدلهای قبلی نیست ولی باعث می شود که فرد به سرعت راه حل مناسب را برای مشکل انتخاب و به اجرا در آورد.



انتخاب مدل مناسب

یک مدل مناسب بستگی به نوع مشکل و هدف تصمیم گیرنده و موقعیت و شرایط وی دارد. مدل مناسب باید در برگیرنده عوامل متعددی که در تصمیم گیری دخیل هستند باشد. در صورتیکه تصمیم گیری نیاز به عوامل بسیار نداشته باشد و اگر مدل ساده ای نیز جوابگوی نیاز ما باشد که روابط محدود بین متغیرها را بیان می کند باید انتخاب شود. در هر صورت ما باید مدلی را انتخاب کنیم که سریع تر، ساده تر و با دقت بیش تر ما را به هدف برساند.

انتخاب معیار یا ملاک در تصمیم گیری

فرایند تصمیم گیری نهایتاً عبارت است از انتخاب یک شق از میان شقوق مختلف. معیارهایی که مدیران برای اخذ تصمیم و انتخاب به کار می برند عواملی هستند که در راه رسیدن به هدف سازمان دارای اهمیت اند. از



طریق تجزیه و تحلیل های علمی و بررسی هدف و خط مشی های سازمان می توانیم این معیارها را بشناسیم. یکی از اساسی ترین گام ها در تصمیم گیری یافتن معیار و ارزیابی راه ها به وسیله آن است.

طبقه بندی تصمیم ها

طبقه بندی تصمیم ها کار مدیر و تحلیل گر را در انتخاب مدل ها و معیارهای تصمیم گیری و شیوه های اخذ تصمیم ساده می سازد. در این جا به دو نوع طبقه بندی اشاره خواهیم کرد. طبقه بندی تصمیم ها از نظر میزان اطمینان به نتایج حاصل از شقوق مختلف اخذ تصمیم در این طبقه بندی سه گروه قرار می گیرد:

تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل: 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. از نظر تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد.

تصمیم گیری در شرایط ریسک: وقتی تصمیم گیرنده با اطمینان کامل نمی داند که نتایج حاصل از هر شق چیست ولی احتمال وقوع آنها را میداند در تحت شرایط ریسک و با مخاطره تصمیم میگیرد.

تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان: هنگامی که تصمیم گیرنده احتمال وقوع نتایج حاصل از شقوق ممکن را نمی داند؛ او در شرایط عدم اطمینان تصمیم گیری می کند.

طبقه بندی تصمیم ها براساس مراحل: راه های دیگر برای طبقه بندی تصمیم گیری براساس مراحل است که در تصمیم گیری ملاک عمل هستند که به دو دسته تقسیم می شوند

تصمیم های تک مرحله ای یا ایستا: تصمیم های یکباره هستند که در آنها فقط به نتایج یک مرحله توجه می شود. در تصمیم های تک مرحله ای؛ تصمیم گیرنده مراحل بعدی و نتایج حاصل از آنها را در نظر ندارد و قصد ش اخذ تصمیم در مورد یک مسئله است که آن را ثابت فرض کرده است.

در تصمیم های چند مرحله ای و دنباله دار: نظر تصمیم گیرنده معطوف به مراحل بعدی و نتایج ناشی از تصمیم اخذ شده است. در این گونه تصمیم ها هدف آن نیست که فقط در یک مرحله نتیجه خوبی حاصل شود بلکه نظر آن است که یک سلسله انتخاب ها طوری انجام می گیرند که نتیجه کلی خوبی از مجموع آنها بدست می آید. تصمیم های چند مرحله ای در واقع مجموعه ای از تصمیم ها هستند که ارتباط آنها با هم در نظر گرفته شده و اثرات هر تصمیم به تصمیم بعدی مورد توجه است. روش تصمیم گیری ماتریس یک تصمیم گیری تک مرحله ای است. روش درخت تصمیم گیری یک تصمیم گیری چند مرحله ای می باشد.



یکی از شیوه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل چند مرحله‌ای به کار می‌رود درخت اخذ تصمیم است. در تصمیم‌های چند مرحله‌ای، که کار تصمیم‌گیری در گروهی اخذ مجموعه‌ای از تصمیم‌های متوالی است شیوه مذکور، روشی بسیار مفید و مؤثر است.



نتیجه

در مباحث ذکر شده شیوه‌ها و روش‌هایی از تصمیم‌گیری مورد بحث قرار گرفت که به شیوه‌های جامع عقلایی مطرح هستند. در این شیوه‌ها؛ هدف یافتن بهترین راه حل از میان طرق ممکن است. همچنین هدف و مشکلات روشن و واضح؛ قابل بیان اند و اطلاعات مورد نیاز قابل جمع‌آوری و در دسترس تصمیم‌گیرنده هستند که به وسیله آنها به شکل منطقی می‌تواند راه حل مطلوب را انتخاب کند. ولی در دنیا واقعی با توجه به محدودیت‌های زمان؛ مالی و نبود اطلاعات کافی و قابل اطمینان نمی‌توان به این ساده‌گی بهترین راه حل ممکن را انتخاب نمود و مدیر ناچار با کمک تجربیات؛ قضاوت‌های ذهنی؛ مقایسه‌های محدود و تغییرات تدریجی در تصمیم‌های قبلی و با اطلاعاتی که در دسترس دارد تصمیم می‌گیرد و اگر چه شاید تصمیم‌هایش بهترین نباشد ولی در محدوده امکانات قابل قبول و رضایت بخش به شمار می‌آید. بنابر این نباید خود را به شیوه‌های جامع – عقلایی محدود کنیم و این مطلب نیز باعث رد این روش‌ها نمی‌شود یا اینکه تصمیم‌گیری نباید تابع قاعده و یک شیوه منطقی و منظم نباشد بلکه هدف ارائه شیوه‌های دیگری است که با واقعیات محیط و شرایط واقعی سازمان و مدیران مطابقت بیشتری دارد و بهتر می‌تواند پاسخگوی نیاز مدیران باشند.



تصمیم‌گیری در مدیریت

امروزه مدیریت یکی از ارکان اساسی اداره جوامع است، زیرا ترکیب و تلفیق مناسب عوامل موجود و ایجاد هماهنگی میان آنها در نتیجه تصمیم‌گیری صحیح برای رسیدن به هدف مورد نظر حاصل می‌شود. جامعه امروزی را می‌توان به درستی جامعه دانش خواند. یک جامعه بدون دانش اصولاً غیرقابل تصور است. اگر جامعه‌ای به دانش بهمان ندهد، بی‌تردید رو به زوال است. در عصر انفجار دانش و اطلاعات، دانش امروزی برای فردا کهنه و منسوخ است.

علوم کنونی فوق‌العاده تخصصی شده‌اند و هیچ فردی نمی‌تواند امیدوار باشد که به‌طور کامل بر یک دانش بشری احاطه یافته است یا خواهد یافت. با گسترش و تخصصی شدن دانش، مطالعه و بررسی سازمان و نحوه سلوک و رفتار اعضای سازمانی نیز در چند سال گذشته موضوع تحقیق پژوهشگران در رشته‌های علوم اداری، جامعه‌شناسی، اقتصاد و... قرار گرفته است.

تا اواخر قرن ۱۹ میلادی دانش مدیریت مانند سایر علوم در قلمرو فلسفه‌ها قرار داشت و در اوایل قرن ۲۰، علم مدیریت مانند علوم پزشکی و مهندسی در شماره یک علم مستقل مورد توجه قرار گرفت.



● تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن، فرد راه حل مسئله‌ای را مشخص می‌کند. تصمیم‌گیری به زبان ساده عبارت است از فرایند و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین. در اخذ یک تصمیم می‌توان زمینه‌ای را که برای کارمند مهم است (تا حدودی) فراهم کرد تا بتواند نسبت به مدیر اعتماد پیدا کند و بداند که اجرای یک مسئله که درباره آن بحث شده به نفعش است.



وقتی که کارکنان در جریان تصمیم‌ها باشند، می‌دانند که افکار آنان نیز مهم است و اگر فرد دریابد بر خلاف آنچه تصور کرده به خود و افکارش اهمیت داده نشده است نه تنها به اجرای آن نمی‌پردازد، بلکه با اتکا به سازمان غیررسمی و حتی فشار افکار، از به اجرا در آمدن آن نیز جلوگیری می‌کند.

اگر مدیریت را به عنوان مرجع تصمیم‌گیری در زمینه برنامه‌ریزی و استفاده از عوامل و منابع برای دستیابی به اهداف تعیین شده تعریف کنیم، مشاهده خواهیم کرد که مدیریت خوب تاثیری اساسی در تجربه زندگی تقریباً همه افراد باز می‌کند. به عنوان انسان در حال رشد و تکامل باید قبول کنیم که مهارت‌ها و اصول ضروری برای مدیریت‌های موفق خیلی مشکل نیست، با درک صحیح این مهارت‌ها و اصول، افراد می‌توانند مدیران لایق و کارایی در همه سطوح باشند، هم در سازمانهای بزرگ، هم در گروه‌های کوچک و هم در زندگی شخصی و خانوادگی‌شان. جوهر اساسی مدیریت، اتخاذ تصمیم است. هر مدیری باید برای انجام وظایف خود مانند، برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل تصمیم‌گیری کند. تصمیم‌گیری به معنی انتخاب و گزینش در همه موقعیتهای زندگی روزمره انسان ظاهر می‌شود.

● نقش مشارکت در تصمیم‌گیری

منظور از مشارکت در یک سیستم مدیریتی آن است که در آن اعضا سازمان در تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌شود، صاحب نفوذ هستند. کمیسیون، جلسه، شورا، بحث و مذاکره‌های گروهی، صندوق پیشنهادها و نظرخواهی و مراجعه به افکار و عقاید عمومی از جمله مکانیسم‌ها و تدابیری است که به وسیله آن می‌توان فکر و نظرهای مختلف را از افراد و منابع مختلف جمع‌آوری کرد.

فرض بر این است که جمع‌آوری و در نظر گرفتن این آرا و عقاید، می‌تواند در تصمیم‌گیری و در برنامه‌ریزی بهتر و صحیح‌تر موثر باشد. بسیاری از دانشمندان علوم رفتاری معتقدند که اگر در سازمان دموکراسی بیشتری برقرار شود و اگر برخلاف آنچه نظریه‌پردازان سنتی توصیه می‌کنند، در سازمان تاکید کمتری بر سلسله مراتب و اتکای کمتری بر قدرت و اختیار رسمی باشد، سازمان از ارزشمندی بیشتری برخوردار خواهد بود.

دموکراسی در سازمان اجتناب ناپذیر است و مفاهیم سنتی موجود در مدلهایی از قبیل مدل بوروکراسی و برای سازمانهای مدرن امروزی مناسب نیست.

بر اثر مطالعه‌های گسترده‌ای که «لیکرت» و تیم تحقیقاتی او انجام داده‌اند، چهار سبک مدیریت تشخیص داده شده است که لیکرت آنها را بر حسب میزان مشارکت کارمند در تصمیم‌گیری سیستم یک، دو، سه و چهار نامگذاری کرده است.





در سیستم یک، تمامی تصمیم ها را مدیر می گیرد و مبنای تصمیم گیری، حفظ و تامین منافع تصمیم گیرنده است، ولی در سیستم چهار که لیکرت آن را سیستم مدیریت مشارکتی می نامد بر مشارکت گروهی و دخالت فعالانه و سازنده هر یک از اعضای سازمان در تصمیم گیریهای مربوط به کارشان تاکید بسیار شده است. مدیر در سیستم چهار، مدیری است در تمامی امور، اعتماد و اطمینان کامل به کارمند خود دارد، از کارمند فکر و نظر می گیرد و از آن استفاده خوب و سازنده می کند و مدیری است که براساس میزان مشارکت کارمند در گروه براساس سهیم و موثر بودن او در فعالیت هایی از قبیل تعیین اهداف و پیشرفت به سوی اهداف، برای کارمند پاداش های مادی تعیین می کند، او مدیری است که یک شبکه ارتباطی گسترده در تمامی جهتها، میان رئیس و مرئوس و میان همکاران و هم قطاران به وجود می آورد و مدیریست که تصمیم گیری را منحصر به گروه خاصی در سازمان نمی داند، خود و کارمندانش همیشه مانند یک تیم و یک گروه عمل می کنند. حالا با این شرایط می توان نتیجه گرفت که تصمیم گیری در سیستم مدیریت باید براساس عقل جمعی صورت پذیرد و جمع سالاری باشد نه فردسالاری.



انواع تصمیم گیری و ارتباط آن با سطوح مدیریت

مسائل و شرائطی که مدیران برای آن اخذ تصمیم می کنند مختلف و متفاوت می باشد. گاهی نوع مسائل با هم متفاوت است نظیر این که زمانی تصمیم در مورد تولید سازمان و کارخانه ای اخذ می گردد و زمانی نیز در مورد حقوق کارمندی صورت می گیرد؛ و گاهی اطلاعاتی که برای اخذ تصمیم بدست مدیر می رسد متفاوت است نظیر این که زمانی اطلاعات کافی و کامل است و زمانی اطلاعات ناکافی و غیر دقیق است. در واقع مسائل مختلف به انواع متفاوتی از تصمیم گیری نیازمنداند، از این رو تصمیم گیری انواع و شقوق مختلفی پیدا می کند.



برای تشخیص نوع و ماهیت یک تصمیم و تعیین سطح مدیریتی مسئول آن به چهار ملاک می‌توان اشاره کرد:

۱. تازگی یا تکراری بودن تصمیم.
 ۲. میزان دخالت زمان آینده در تصمیم.
 ۳. دامنه امور و فعالیت‌هایی که تصمیم بر آنها مؤثر است.
 ۴. میزان مداخله عوامل کیفی در آن.
- تصمیمات اخذ شده توسط مدیر را در این جا به چهار دسته تقسیم می‌کنیم.



تصمیمات از حیث مراحل و چگونگی اخذ آنها

تصمیمات برنامه‌ریزی شده «معمول»:

تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده، تصمیم‌هایی هستند که بر حسب عادت، قوانین و رویه‌های معینی اخذ می‌گردند. هر سازمانی خط مشی و رویه‌هایی دارد که در وضعیت‌های مشابه و تکراری تصمیم‌گیری بر مبنای آن صورت می‌گیرد.

این نوع تصمیم‌گیری هم برای مسائل ساده و هم برای مسائل پیچیده مورد استفاده می‌باشد اما استفاده از این نوع تصمیم‌گیری در مورد مسائل نامنظم، پیچیده و جدید دشوار و سخت است. معمولاً این نوع تصمیم‌گیری در مورد مسائلی که تا مقداری تکراری و به گونه‌ای هستند که می‌توان عوامل تشکیل دهنده آنها را پیش‌بینی، تعریف و تعیین نمود قابل استفاده است. نظیر تصمیم‌گیری در مورد حقوق کارمندی که تازه استخدام می‌شود را می‌توان از طریق رویه‌ها و خط مشی‌ها تعیین نمود.

در واقع تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده تصمیماتی هستند مبتنی بر خط مشی‌ها، رویه‌ها، و مقرراتی که برای تسهیل کار سازمان پیشاپیش وضع می‌شوند. استفاده از این نوع تصمیم‌گیری می‌تواند از جهتی محاسن و از





جهتی معایی داشته باشد؛ از آن جهت که موجب آزاد شدن بخشی از وقت مدیر می شود و مدیر می تواند وقت خود را صرف پرداختن به امور مهم تر و جدیدتر نماید حسن داشته باشد و از آن جهت که موجب محدود شدن آزادی عمل و اختیار مدیر می شود دارای عیب باشد.

تصمیمات برنامه ریزی نشده «غیر معمول»

تصمیمات برنامه ریزی نشده تصمیماتی هستند که در مورد مسائل جدید، غیر معمول، تازه و منحصر به فرد اخذ می شوند در واقع مربوط به مسائلی هستند که تازگی دارند و بی همتا می باشند. اگر مسأله ای جدید باشد و یا به اندازه ای تکرار نشده باشد که بتوان برای حل آن بر طبق خط مشی و رویه ها عمل کرد و عوامل تشکیل دهنده آن را پیش بینی و تعریف نمود از این نوع تصمیمات در حل آن ها استفاده می شود. و هم چنین اگر مسأله ای به گونه ای دارای اهمیت و ضرورت باشد و یا آنکه هزینه بردار و متضمن تعهدات دراز مدت باشد باید با اتخاذ تصمیم های برنامه ریزی نشده در حل آن اقدام نمود. در سلسله مراتب سازمان، رده مدیر هر چه بالاتر باشد باید توانایی بیشتری در اخذ تصمیمات غیر معمول و برنامه ریزی نشده داشته باشد زیرا که کارهایی که مدیران عالی وظیفه انجام آن ها را دارند نسبت به وظائف مدیران سطوح پایین از تکرار کمتری برخوردار هستند؛ نظیر طراحی برنامه ها، خط مشی گذاری، هماهنگ کردن سایر بخشها، اجرای تصمیمات، مهیا ساختن منابع و غیره. لذا نیاز به تصمیم گیری غیر معمول و برنامه ریزی نشده دارند. در واقع تصمیمات برنامه ریزی شده به مدیران سطح پایین و عملیاتی بیشتر مربوط است و تصمیمات برنامه ریزی نشده به مدیران عالی و بالائی مربوط است.

تصمیمات از حیث موقعیت ها و شرایط تصمیم گیری

در تصمیم گیری ها برای تعیین نحوه برخورد با مسائل، آنها را با توجه به میزان اطلاعات موجود در رابطه با آنها در نظر می گیرند در واقع در تصمیم گیری ها بسته به اطلاعاتی که در اختیار تصمیم گیرنده قرار می گیرد شرائط و موقعیت ها متفاوت می شوند؛ در این صورت یا آنکه نتایج قابل پیش بینی است و یا آنکه قابل پیش بینی نیست. شرائط تصمیم گیری با توجه به قابلیت پیش بینی بودن نتایج دارای سه قسم است.

موقعیت اطمینان «یقین»

در این وضعیت می توان نتایج هر کدام از وجوه تصمیم را پیش بینی کرد و اطلاعات کامل، دقیق، صحیح، کافی، سنجش پذیر و قابل اطمینان برای تصمیم گیری وجود دارد. در واقع در تصمیم گیری در این موقعیت می توان به راحتی و دقیق نتایج را در آینده پیش بینی کرد و به اتخاذ تصمیم پرداخت.



موقعیت مخاطره «ریسک»

در این وضعیت پیش‌بینی نتایج کمتر از موقعیت اطمینان است در واقع میزان احتمالی که به وقوع هر یک از نتایج داده می‌شود معین است. یعنی اطلاعات کامل و دقیقی در دست نیست و فقط بسبب احتمال می‌توان وقوع نتایج را معین نمود و تصمیم‌گیری‌ها با توجه به احتمالاتی که به وقوع نتایج داده شده گرفته می‌شود.



موقعیت عدم اطمینان

در این نوع از موقعیت نتایج غیرقابل پیش‌بینی است و هیچ گونه اطلاعاتی در دست نیست و یا خیلی ناچیز است. در این حالت احتمال برای نتایج تمامی راه‌ها یکسان فرض می‌شود و براساس ارزش مورد انتظار تصمیم‌گیری می‌شود. در این تصمیم‌گیری‌ها بیشترین احتمال شکست تصمیمات وجود دارد.

تصمیمات از حیث سطوح مدیریتی مرتبط با آن

همه مدیران بدون توجه به سطح مدیریتی آنها در ساختار سازمان باید تصمیم‌هایی را اخذ نمایند هر کدام از مدیران بسته به ماهیت مسائل فراروی آنها شیوه ویژه و تفکری خاص در حل مشکلات و مسائل دارند. لذا تصمیمات با توجه به رابطه آنها به سطوح مدیریتی که آنها را اخذ می‌کنند به سه دسته تقسیم می‌شوند:

تصمیم‌های استراتژیک

این تصمیمات معمولاً توسط مدیریت عالی اخذ می‌شود و هدف‌های کلی و استراتژیک، هدایت و رابطه با محیط خارجی سازمان را در بر می‌گیرد. این تصمیم‌ها غالباً دارای ماهیتی مفهومی می‌باشند و کل سازمان را در بر می‌گیرند و عموماً پیامدهای بلند مدت دارند.



تصمیم های اداری یا رده میانی

تصمیم های اداری یا تاکتیکی که معمولاً توسط مدیران رده میانی اتخاذ می شوند از تصمیم های استراتژیک تا حدودی مشخص تراند و معمولاً یک اداره یا گروهی از اداره های مرتبط به هم را در سازمان شامل می شوند. این نوع تصمیمات میان مدت اند.

تصمیم های عملیاتی

تصمیم های عملیاتی توسط مدیران رده پایین «سرپرستان» اتخاذ می شود. این تصمیم ها مشخص اند و به عملیات روز مره مربوط می شود و معمولاً یک اداره یا گروهی از اداره ها را در بر می گیرد و پیامدهای کوتاه مدت دارند.

تصمیمات از حیث تصمیم گیرندگان

تصمیماتی که در سازمان گرفته می شود؛ یا آنکه بتوسط شخص مدیر می باشد و تصمیم گیرنده یک نفر آن هم خود مدیر است و یا آنکه تصمیمات بصورت گروهی و جمعی گرفته می شود.

تصمیمات فردی

تصمیماتی هستند که مدیر به تنهایی پس از تشخیص مشکل اقدام به حل و اخذ تصمیم برای آن می نماید. این نوع تصمیمات یا آنکه مدیر در آنها به صورت سیستماتیک، قانونی و طبق رویه ها عمل می کند و یا آنکه بعلت محدودیت زمانی مجبور به اخذ تصمیم فوری و خارج از سیستماتیک می شود. این نوع تصمیمات دارای محاسن و معایبی می باشد.

محاسن تصمیمات فردی

۱. سرعت تصمیم گیری بالاست؛ یعنی زمان بری کمتری دارد.
۲. هزینه ها کم است.
۳. مسئولیت روشن است؛ در صورتی که با خطا مواجه شود مسئولیت ها بر عهده شخص واحد است.
۴. دوری از آفت گروه اندیشی.

معایب تصمیمات فردی

۱. ضریب خطای تصمیمات اخذ شده بالاست؛ زیرا که خروجی یک فکر برای حل مسأله است.
۲. کیفیت تصمیم پایین است؛ تصمیمات فردی در صورتی که مفید واقع شوند و دارای خطائی نباشند از کیفیت کمی نسبت به تصمیمات گروهی برخوردار است.



تصمیمات گروهی

تصمیماتی هستند که مدیر به تنهایی اقدام به اخذ آنها نمی‌کند بلکه به صورت گروهی گرفته می‌شود و گاهی چند مدیر یا جمعی که متخصص در مورد موضوع مسأله هستند وظیفه اخذ تصمیم را به عهده دارند. این نوع تصمیمات نیز دارای محاسن و معایبی است.



محاسن تصمیمات گروهی

۱. تصمیم از کیفیت بالایی برخوردار است. هم چنانکه حضرت علی (علیه السلام) مشورت در تصمیم گیری را موجب اخذ تصمیم مؤثر می‌داند و می‌فرمایند: «من استبرّ برأيه هلك و من شاور الرجال شاركها في عقولها» هر کس خود رأی باشد به هلاکت رسد و هر کس با دیگران مشورت کرد، در عقل‌های آنان شریک شد.
۲. مقبولیت و پذیرش بیشتر است؛ یعنی از جانب کارکنان با میل بیشتری به اجرا گذارده می‌شود.
۳. تعدد مسئولان و مجریان.

معایب تصمیمات گروهی

۱. وقت‌گیر است و نیاز به زمان زیادی دارد.
۲. هزینه بردار است.
۳. ابهام در مسئولیت؛ یعنی مسئولیت به عهده شخص واحدی نیست.
۴. بیماری گروه‌اندیشی.



از آنجائی که تصمیمات در سازمان گاهاً به صورت فردی و گاهاً به صورت گروهی گرفته می شود لذا برای تشخیص مکان و موارد استفاده از هر یک از تصمیمات فردی، گروهی شاخصهائی تعیین گردیده که بصورت زیر می باشد.

۱. از حیث وقت.
۲. از حیث هزینه.
۳. از حیث تعداد مجریان.
۴. از حیث مقبولیت.
۵. از حیث مسئولیت پذیری.
۶. از حیث کیفیت تصمیم.



مشخصه های تصمیم گیری مؤثر و کارآمد در مدیریت غربی

می توان برای یک تصمیم مؤثر مشخصات زیر را نام برد:

۱. انعطاف پذیری:
با توجه به این که شرایط اجرای تصمیم، ثابت نیست؛ تصمیم باید طوری اتخاذ گردد که از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد.
۲. قابلیت درک:
تصمیم باید به مقدار کافی قابل درک باشد تا امکان اجرای برنامه حاصل گردد و منظور تصمیم گیرنده را به وضوح بیان نماید.



۳. ایجاد هماهنگی:

هماهنگی فعالیت‌های واحدهای مختلف یک سازمان باید از طریق تصمیم‌های مدیر ایجاد گردد؛ زیرا بدون راهنمایی‌های هماهنگ کننده مدیر هر قسمت کوشش می‌کند فقط به هدف فرعی خود برسد. برای رفع این مشکل بایستی فعالیت‌های قسمت‌های مختلف در محدوده تصمیمات مدیر انجام گیرد تا بدین وسیله هماهنگی بوجود آید.

۴. اخلاقی بودن:

تصمیم باید با توجه به ارزش‌ها، معتقدات و اخلاقیات هر جامعه و سازمان اتخاذ گردد. تصمیمی که خارج از ارزش‌ها و معتقدات سازمان و جامعه باشد مشکلات زیادی را در داخل و خارج سازمان بوجود می‌آورد.

۵. تشخیص مفید بودن تصمیم:

تصمیم گیرنده باید همیشه با کسب اطلاعات لازم، تشخیص بدهد که اجرای تصمیم وی تا چه اندازه در راه نیل به هدف مفید واقع شده است و در صورت لزوم تصمیم‌های دیگر اتخاذ شود. دکتر رضائیان در کتاب مبانی سازمان و مدیریت خود به دو معیار برای سنجش کارایی تصمیم اشاره کرده است.

۱. کیفیت عینی تصمیم.

۲. پذیرش تصمیم توسط مجریان آن.

مشخصه‌های تصمیم گیری مؤثر در مدیریت اسلامی

در مدیریت اسلامی نیز این ویژگی‌ها و ویژگی‌های دیگری برای تصمیم گیری مؤثر ذکر شده است. در ذیل به آنها اشاره می‌شود.

۱. انعطاف پذیری.

۲. قابل درک بودن.

۳. قابلیت برقراری هماهنگی.

۴. اخلاقی بودن.

۵. دور اندیشی.

۶. قاطعیت.

۷. نداشتن تردید و دو دلی.

۸. نترسیدن.

۹. بیان نکردن تصمیم.





مراحل تصمیم گیری در مدیریت غربی

برای حلّ یک مسأله ابتدا باید تعیین شود که کدام مشکل و مسأله در مقابل اهداف سازمانی قرار دارد. لذا باید اول مسأله شناخته شود بعد به دنبال راه حلّ برای آن باشیم. بدین جهت قبل از بیان مراحل تصمیم گیری به بحث مسأله یابی و طرق آگاهی از وجود مسأله می پردازیم.

مسأله (مشکل)

مسأله عبارت است از چیزی که از توان سازمان برای رسیدن به هدف می کاهد به دیگر سخن مسأله بر وضعیتی دلالت دارد که سازمان را از کسب اهدافش باز می دارد. در واقع مسأله آن چیزی است که مانع رسیدن ما به هدف شود در مقابل فرصت که موجب زودتر رسیدن ما به هدف می شود. در تعریف دیگر، مشکل عبارت است از شکاف و فاصله ایجاد شده بین وضعیّت موجود و وضعیّت مطلوب.

مسأله یابی

مسأله یابی عبارت است از « فراگرد شناسائی مسائل، تعریف، و اولویّت بندی آنها » برای آگاهی از وجود مسأله دو روش رسمی و غیر رسمی وجود دارد.

مسأله یابی رسمی

این روش از مسأله یابی به دو قسم رویه های مستقیم و رویه های غیر مستقیم تقسیم می شود.

رویه های مستقیم

در این نوع مدیر شخصاً با ملاحظه در برنامه ها و عملکرد سازمان و از بروز اتفاقات ذیل به وجود مسأله پی می برد.

۱. تغییر در روندهای قبلی یا تجربیات گذشته: مدیران با توجه به عملکردهای گذشته و تجربیاتی که از گذشته در مورد سازمان دارند به تغییر در این روندها و وجود مسأله پی می برند نظیر این که تولید امسال نسبت به سال گذشته کاهش یابد.

۲. انحراف از برنامه های تعیین شده: نظیر این که سود دهی واحد تولید از میزانی که در برنامه های تدوینی می باشد کاهش یابد و یا هزینه های تولید از بودجه های پیش بینی شده افزایش یابد.

۳. سبقت گرفتن رقبا: مدیران سازمان ها با توجه به عملکرد و سبقت گیری رقبا با اتخاذ یک رویه عملیاتی جدید از سوی آنها و اختصاص سهم بیشتری از بازار به خود، به وجود مسأله در رویه عملکرد سازمان پی می برد که آن را با اخذ روند و روش جدید در عملکرد سازمان باید جبران نمود.





رویه‌های غیر مستقیم

در این رویه مدیر خود شخصاً به وجود مسأله پی نبرده است بلکه با واسطه‌هایی به وجود مسأله پی برده است. اطلاع بر وجود مسأله از این رویه به یکی از طرق زیر است.

۱. مسأله یابی از طریق مافوق‌ها:

مدیران که در سطح عالی می‌باشند و اشراف بر تمامی فعالیت‌های حوزه مدیریتی خود دارند موظفند که سایر مدیران سطوح پایین را از وجود مسأله و یا مسائل و نیازهای آینده آگاه نمایند.

۲. مسأله یابی از طریق کارکنان:

مدیران می‌توانند از یادآوری و گوشزد کردن کارکنان در مورد مسائل و مشکلات به وجود مسأله آگاهی یابند. علت این که کارکنان مسأله و مشکلی را به مدیران مافوق خود گزارش می‌دهند می‌تواند دو امر باشد. مدیر را صلاحیت دار و مسئول می‌دانند؛ کارکنان مدیر مستقیم خود را برای آگاهی از وجود مسائل از دیگران صلاحیت دارتر می‌دانند و با توجه به تجربه‌هایی که در کار خود دارند به وجود مسأله پی برده و آن را به مدیر گزارش می‌دهند.

اطلاع دادن به مدیر را وظیفه خود می‌دانند؛ کارکنان از آن جهت که عواقب و مسئولیت‌های عدم گزارش دادن مسائل و نیازها گردن گیر آنان نشود مسائل و مشکلات را به مدیران مافوق خود گزارش می‌دهند. ۳. مسأله یابی از طریق ارباب رجوع:

از آن جهت که مشتریان برخورد بی‌واسطه با نتیجه عملکرد سازمان دارند و به راحتی می‌توانند از نواقص در عملکرد آگاه شوند می‌توان به وجود مسأله را از طریق آنان پی‌برد؛ مثلاً از شکایت مشتریان در مورد کیفیت خدمات و کالاها به وجود مشکل در کیفیت کالاها، تولیدی و استاندارد سازی کالاها می‌توان پی‌برد.





مسأله یابی غیر رسمی

طبق نتایج یکی از بررسی ها مشخص شده است که هشتاد در صد مدیران قبل از دریافت اطلاعات از روش و مجاری رسمی از وجود مسأله آگاه بوده اند. این مدیران اظهار می کردند که اطلاعات را از طریق روش غیر رسمی دریافت کرده اند و با بهره گیری از بینش شخصی آن را تکمیل نموده اند. در واقع فرایند مسأله یابی غیر رسمی از بینش افراد ناشی می شود. خصوصیت روش غیر رسمی مسأله یابی آن است که برخلاف روش رسمی که دانش است و قابل تعمیم و تعلیم این روش بینش است و قابل تعمیم و تعلیم نیست؛ یعنی از درون فرد و ابداعی شخص مدیر می باشد که در مواقعی بسیار شهودی به وجود مسأله پی می برند. فرایند تصمیم گیری منطقی یا عقلانی که اخذ تصمیم مؤثر را ممکن می سازد با یافتن و تعریف مسأله آغاز و به انتخاب و اجرای مناسب ترین راه حل و ارزیابی نتایج ختم می شود. این فرایند شامل مراحل زیر است.

مرحله اول: شناسائی و بررسی وضعیت موجود

مرحله اول فرایند تصمیم گیری شناسائی، تعیین و تشخیص مسأله ای است که در راه تحقق هدف مانع ایجاد کرده است. در این مرحله باید ابتدا کوشش شود تا مسأله شناخته و بصورت دقیق و درستی تعریف گردد، عواملی که در بوجود آمدن مسأله مؤثر بوده اند شناخته شوند و هدف از تصمیم گیری نیز تعیین گردد. لذا باید در مرحله اول سه امر انجام گیرد.

۱. تعریف مسأله: یکی از مهمترین کارهایی که باید در تعیین وضعیت موجود انجام گیرد، تعیین و تعریف دقیق مسأله است تا مسأله به درستی و دقت تعریف نگردد قابل حل شدن نیست و چه بسا در تعیین و تعریف مسأله خطا صورت گیرد و مورد دیگری به جای آن مسأله شناخته شود که خود ایجاد مشکل می کند. خطاهایی که در حل مسأله پیش می آید معمولاً ناشی از آن است که مسأله به صورت نامناسب تعریف می شود لذا یا بصورت خیلی گسترده و کلی یا به صورت خیلی محدود و جزئی تعریف می شود و یا آنکه علائم وجود مسأله به جای علت آن در نظر گرفته می شود به عنوان مثال ممکن است افزایش میزان استعفای کارکنان مسأله اصلی شناخته شود و حال آنکه به افزایش میزان جابجائی کارکنان به عنوان مسأله توجه نشود.

۲. تعیین اهداف تصمیم: در این مرحله از بررسی وضعیت موجود بر این امر توجه می شود که پس از حل مسأله پیدا شدن چه تغییراتی در وضعیت موجود مطلوب است. در واقع در این مرحله باید تعیین شود که با حل مسأله چه وضعیتی را باید بدان دست یافت و حاصل کرد. در این مرحله مدیران باید آنچه از اقدامات که باید انجام گیرد را از آنچه که شایسته است انجام گیرد جدا نموده زیرا که با متمایز ساختن ابعاد مسأله می توان راه حل های متعددی را فراهم کرد. لذا آن تصمیم و راه حلی مؤثر است که وضعیت و اهدافی را که مقصد رسیدن به آن وضعیت است را میسر سازد.





۳. تشخیص علل: پس از آنکه مسأله و اهداف حلّ آن تعریف و تعیین گردید نوبت به تشخیص علل پیدایش مسأله می‌رسد که باید علل و تغییراتی که در بوجود آمدن مسأله نقش داشته‌اند مورد بررسی قرار گیرد. برای آنکه بتوان مسأله را حلّ نمود و به اهداف مورد نظر از اجرای راه حلّ آن مسأله دست یافت باید شناخت دقیقی از علل پیدایش مسأله داشت.

در تشخیص علل پیدایش مسأله باید به این دو نکته توجه نمود:
علّت را بدست آوریم نه معلول‌های بوجود آمده از مسأله را؛ در واقع باید در تشخیص مسأله دقت نمود که عارضه‌های آن با علتهای آن اشتباه نشود به عبارت دیگر به جای بررسی سطحی باید رد ریشه‌های مشکل کاوش نمود.

به علّت العلل برسیم؛ این بدان معنا است که نباید به جای علّت العلل یک علّت را که بخشی از علّت بوجود آمدن مسأله است را علّت تامّه قرار دهیم لذا باید تمام علّت‌های مؤثر را بدست آورد.

مرحله دوم: راه حلّ یابی

«در جستجوی راه حل‌ها»

برای حلّ یک مسأله هر چه تعداد راه حل‌های بدیل و فرضی بیشتر باشد احتمال انتخاب راه حل مؤثر و مناسب بیشتر است زیرا که تصمیم‌گیری هنگامی مؤثر است که شقوق مختلفی از راه حل‌ها و شیوه‌های عمل برای حل مسأله در نظر گرفته شود.

در واقع در این مرحله برای آنکه بهترین راه حل را انتخاب بنمائیم باید تمام راه حل‌هایی که وجود دارد را جمع آوری کنیم.

دستیابی به راه حل‌ها در تصمیم‌گیری مستلزم خلاقیت ذهنی مدیر است علاوه بر این باید از کمک فکری دیگران نیز بهره گرفت. معمولاً وسوسه پذیرش اولین راه حلّی که به ذهن می‌رسد مانع از آن می‌شود که مدیران بتوانند بهترین راه حل را انتخاب نمایند اما زمانی که شقوق مختلف و چند بدیل برای اولین راه حل وجود داشته باشد موجب می‌شود که از این وسوسه انتخاب اولین راه حل جلوگیری شود و احتمال اتخاذ تصمیم‌های مؤثرتر را افزایش می‌دهد. لذا نباید قبل از دستیابی به راه حل‌های متعدد به اتخاذ تصمیم‌های عمده و اجرای اولین راه حل اقدام نمود. آمده است بر ضرورت دست یابی به راه حل‌های فراوان جهت ایمن ماندن از لغزش‌ها اشاره شده است.



مرحله سوم: ارزیابی و انتخاب

«گزینش»

مرحله مهم در فرایند تصمیم گیری انتخاب و گزینش راه حل مورد نظر است لذا قبل از آنکه راه حلی انتخاب شود باید آنها را مورد ارزیابی قرار داد.

زمانی که مدیر مجموعه راه حل های بدیل برای حل مسئله را گردآوری نمود باید آنها را از حیث اثرگذاری و کارکردشان در حل مسئله ارزیابی کند.

میزان اثر بخشی بدیل ها را می توان با استفاده از دو معیار سنجید:

۱. اجرای راه حل بدیل با توجه به اهداف و منابع سازمان، تا چه حد عملی و واقع بینانه است.

۲. اجرای هر راه بدیل تا چه اندازه و چقدر به راه حل بدیل کمک می کند.

هر بدیل را باید با توجه به اهداف و منافع سازمانی ارزیابی نمود زیرا ممکن است یک بدیل بسیار مطلوب باشد ولی قابلیت اجرا نداشته باشد که در این صورت اثر بخشی و مؤثر نیست. برای مثال اگر فروش زیاد باشد ولی سود سیر نزولی ببیماید در این صورت ممکن است سازمان در صدد کاهش هزینه های جانبی تولید برآید ولی بعلت این که هزینه های تولید قبلاً تا حد قابل ملاحظه کاهش یافته است کاهش بیشتر آن به بی کیفیتی محصول بینجامد در این صورت استفاده از این بدیل عملی و مؤثر نخواهد بود.

همچنین باید راه حل ها از حیث عوارض و آثار جانبی آنها در سازمان نیز مورد ارزیابی قرار گیرد، برای سنجش عوارض راه حلی نیز می توان از دو معیار زیر استفاده نمود:

۱. اجرای راه حل ها احتمالاً چه عواقب و نتایجی را به بار می آورد؟

۲. ضمن اجرای راه حل ها چه مشکلاتی ممکن است پیش آید؟

۳. میزان علاقه یا اکراه کارکنان به اجرای برنامه های مورد نظر چه مقدار است؟

ممکن است هنگام اجرای یک بدیل مسئله جدیدی بوجود آید و خود مشکل را گردد و یا آنکه از جانب کارکنان مورد پذیرش قرار نگیرد؟

مرحله چهارم: اجرای تصمیم و پیگیری آن

پس از آنکه بهترین راه حل انتخاب گردید باید آن راه حل انتخابی به عرصه اجراء گذارده شود؛ البته قبل از صدور دستورات مقتضی، اجرای برنامه دشوار است زیرا ابتدا باید منابع ضروری فراهم شود و برای رفع نیازها و اجرای راه حل تخصیص داده شود سپس باید برنامه زمانبندی عملیات تنظیم شود و مسئولیت اجرای هر کاری به شخصی واگذار گردد و روند گزارش گیری از اجرای عملیات ایجاد شود تا در صورت بروز اشکال و عمل گذاردن اقدامات اصلاحی زمینه فراهم شود.



پس از آنکه اقدامات مقتضی انجام شد اجرای تصمیم آغاز می‌گردد. مدیر در اجرای تصمیم با مشکلاتی روبه‌رو خواهد شد با وجود همه این تمهیدات نمی‌توان انتظار داشت که اقدامات اجرائی مطابق با برنامه‌ریزی‌های پیش بینی شده باشد زیرا ممکن است تصمیمی اتخاذ گردد اما از سوی کارکنان قابل اجراء نباشد، از این رو باید از طریق نظارت و بازنگری و دریافت گزارش روند اجرای تصمیم را پیگیری نمود.

اعتبار تصمیم وابسته به قابل اجرا بودن آن است. با پاسخ به این پرسش‌ها می‌توان روند اجراء تصمیم را کنترل و هدایت نمود:

۱. آیا کارها مطابق برنامه‌پیش می‌رود؟
۲. در نتیجه اجراء تصمیم چه واکنش‌هایی در محیط داخلی و خارجی سازمان بروز می‌کند؟
۳. آیا کارکنان مطابق انتظارات سازمان عمل می‌کنند؟
۴. پاسخ رفتاری و واکنش کارکنان در برابر تصمیم اتخاذی چیست؟

مراحل تصمیم‌گیری در مدیریت اسلامی

در مدیریت اسلامی نیز برای تصمیم‌گیری مراحل ذکر شده است. در این به ذکر مراحل تصمیم‌گیری که در قرآن بدان اشاره شده است می‌پردازیم.

- ۱- مشاوره جوئی و نظر خواهی برای شناخت عمیق‌تر مسأله
- ۲- یافتن نظرات و راه حل‌ها
- ۳- انتخاب یک نظر و یا راه حل
- ۴- تبادل نظر و مشاوره جوئی برای اجرای راه حل انتخابی
- ۵- توکل بر خدا برای اجرای راه حل انتخاب شده





موانع و مشکلات أخذ تصمیم در مدیریت غربی

مواردی مانند مسائل زیر موجب ایجاد مانع در مسیر اخذ تصمیمات مهم و صحیح می شود.

۱. اجتناب آرام:

بعلت این که گاهاً در ذهن مدیر ممکن است این تصور ایجاد شود که با انجام ندادن کاری جهت حل مسأله و مشکل اتفاقی رخ نمی دهد؛ اقدام به حل مشکل نکند که این خود موجب می شود که مدیر از اخذ تصمیماتی که برای سازمان لزوم دارد پرهیز نماید و مانعی برای اخذ تصمیم از جانب مدیر گردد.

۲. تغییر آرام:

گاهاً مدیر بعلت ترس از عواقب وخیم انجام ندادن کار جهت حل مشکل به سوی انجام اولین راه حل می رود که این خود موجب می شود که بدیل های دیگر که ممکن است از تأثیر و کارائی بهتری برخوردار باشند را رها نماید.

۳. اجتناب دفاعی:

اگر مدیر با مسأله ای مواجه شود که قادر به یافتن راه حل مناسبی برای آن نباشد ممکن است در صدد فرار از آن مسأله یا به تعویق انداختن عواقب آن یا ارجاع دادن آن به کس دیگری بر آید، در این حالت ممکن است که مدیر بدیل های مناسب تری را که ممکن بود حل مسأله را به طریق بهتر نماید مورد توجه قرار ندهد.

۴. ترس «هراس»:

اگر مدیر علاوه بر ترس از عواقب ناشی از عدم حل مشکل با محدودیت زمانی نیز مواجه باشد که خود این حالت به انتخاب ساده ترین راه حل از سوی مدیر می انجامد.

در تقسیمی دیگر موانع اخذ تصمیم درست از سوی مدیر به دو قسم تقسیم شده است.

۱. موانع درونی:

موانعی است که ریشه در حالات فکری و روحی تصمیم گیرنده دارد. در این حالت بعلت عدم نظم فکری، تصمیم گیرنده قادر به اخذ تصمیم صحیح نیست.

۲. موانع بیرونی:

موانعی هستند که از بیرون مانع اتخاذ شیوه و راه حل درست در تصمیم گیری می شوند؛ نظیر محدودیت در محاسبات، امکانات و طرح ها.

هر کدام از این موانع قابل دفع می باشند که موانع درونی با تقویت و غنای قوای فکری و موانع بیرونی با اضعاف آنها قابل درمان و دفع می باشند.

موانع ومشکلات تصمیم گیری در مدیریت اسلامی:

موانعی تصمیم گیری که در مدیریت اسلامی ذکر شده است از این قرار می باشد.



.....

۱. تردید و دودلی.
۲. احتیاط بیش از حد.
۳. وسواس در برخورد با مسائل مختلف.
۴. تسويف «امروز و فردا کردن»
۵. ترس و وحشت از مسائل و حوادث بزرگ و احساس حقارت در مقابل آنها.
۶. دستپاچگی در برابر حوادث پیش‌بینی نشده.



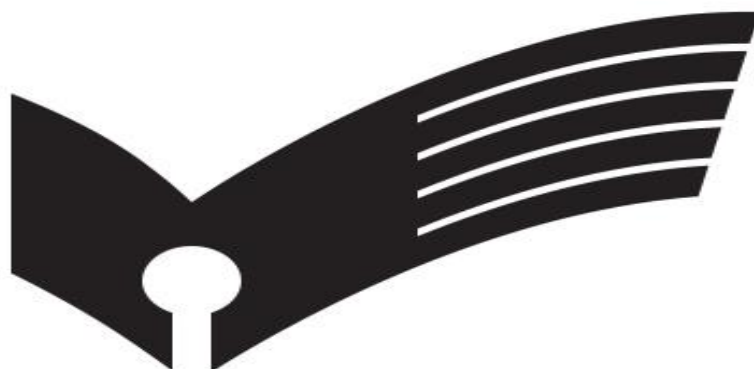


.....



فصل ششم

اصول تصمیم گیری در سازمان ها





تصمیم گیری در مدیریت

تصمیم گیری جزء لاینفک فرآیند مدیریت در هر سازمان و در هر رتبه ی سازمانی است. وبر (۱۹۷۲) از تصمیم گیری به عنوان "کار مشخص مدیران" نام برده است. از آنجا که بعضی از مدیران بیش از دیگران از موفقیت در تصمیم گیری لذت میبرند، مطالعات متعددی صرف بررسی ریشه ها، دلایل و متغیرهایی (افزین یولوژیکی گرفته تا روانشناختی) که در فرایند تصمیم گیری موثر هستند انجام گردیده است. روه و بولگاریدز اظهار میدارند که بهترین راه برای شناختن مدیران، مطالعه ی روش تصمیم گیری آنهاست.

نتایج تحقیقات بین فرهنگی مدیریت نشان داده است که مدیران بنا به مشخصات فردی خود و ساختار سازمانی محل کارشان وزمینه های فرهنگی محیط از روشهای مختلف تصمیم گیری استفاده میکنند. تحقیقات دیکسون و علی همچنین نشان داده است که مدیران بنا به شرایط مختلف و همچنین نوع تصمیمی که میخواهند بگیرند از روشهای مختلف تصمیم گیری استفاده میکنند. هوفستد نیز به مطالعه ی روش تصمیم گیری مدیران پرداخته و نتیجه میگیرد که تداوم استفاده از یک روش تصمیم گیری واحد به مقدار قابل توجهی بستگی به مشخصات فرهنگی زیردستان آنان دارد. در تحقیق حاضر روش تصمیم گیری مدیران ایرانی و نظر آنان در مورد موثرترین روش تصمیم گیری و همچنین روش تصمیم گیری که توسط مدیران فوق آنها بکار گرفته میشود مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار گرفته است.



مشارکت در تصمیم گیری

مشارکت در تصمیم گیری از دیدگاه دیکسون عبارت است از "یک روش رسمی جهت مشارکت در تصمیم گیری که مستلزم درگیر شدن حداقل سه نفر در فرآیند هر تصمیم گیری است". دیکسون معتقد است که اعتقاد افراد به ماهیت کار بستگی به دیدگاه آنها به ارزش و منطق مشارکت دارد. دیدگاه مدیران رده بالای هر سازمان در مورد مشارکت در تصمیم گیری اثاث مهمی در استفاده و کارایی روش تصمیم گیری مشارکتی در سازمانها دارد. این اثرات از آنجا ناشی میشود که مدیران رده بالای سازمانها از این قدرت ویژه برخوردار هستند که میتوانند اعضای سازمان را از طریق ساختار سازمانی، تحت تاثیر سیستم ارزشی خود قرار دهند. تحقیقات انجام شده در این مورد



توسط امیرشاهی، میلتون اسمیت و چترجی نشان داده است که نقش مدیران رده بالای سازمانها در پذیرش و بکارگیری تصمیم گیری مشارکتی به خصوص در کشورهای واقع در منطقه ی خاورمیانه که در آنها (به علت سوابق تاریخی، فرهنگی، اجتماعی و نیز سنن و ارزشهای اسلامی) افراد و سازمانها با مدیران و رهبرانشان شناخته میشوند، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

تصمیم گیری مشارکتی هواداران زیادی دارد و این روش به نحو روزافزونی در سازمانهای مختلف بکار گرفته میشود. لیکن در عین حال تحقیقات مختلف نشان داده است که پذیرش یکسان بین المللی در مورد انتخاب روش تصمیم گیری مستبدانه و یا مشارکتی وجود ندارد. مدیران مختلف بنا به دلایل گوناگون روش تصمیم گیری مشارکتی را پذیرفته یا آنرا رد میکنند.

معتقدان به آن اظهار میدارند که بکارگیری این روش، آنها که در فرایند تصمیم سازی مشارکت کنند، تصمیمات نهایی متخذه را میپذیرند. در این حالت مدیریت رده ی بالاتر در مرحله ی اجرای تصمیمات نهایی متخذه با مقاومت منفی جدی مواجه نخواهد شد. به عبارت دیگر گروه عمده ای از مدیران مزایای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری را در افزایش روحیه کارکنان و پذیرش بیشتر آنان نسبت به تصمیمات نهایی متخذه ی مدیریت میبینند. اینان روش تصمیم گیری مشارکتی را به عنوان یک ابزار مدیریتی بکار میبرند و به آن به عنوان یک تهدید نسبت به اختیارات مدیریتی خود نمی نگرند. متقابلاً، مخالفان این روش تصمیم گیری، تصمیم گیری را مزیت انحصاری مدیران میدانند. این گروه از مدیران معتقدند که در دسترس گذاردن اطلاعات مورد لزوم برای تصمیم گیری بین آنها که در فرایند تصمیم سازی مشارکت میکنند تهدیدی نسبت به حیطه ی اختیارات مدیریتی مدیران رده ی بالاتر تلقی خواهد شد.

طبقه بندی روشهای تصمیم گیری

روشهای تصمیم گیری مدیران در فاصله ی بین دو محدوده " با اختیار مطلق " (مستبدانه) و با " تفویض اختیار کامل " قابل تقسیم هستند. در روش تصمیم گیری مستبدانه، مدیر حق تصمیم گیری را منحصرأ برای خودش محفوظ میدارد. این مدیر " وظیفه گرا " بوده و به زیردستان خود دستور میدهد. در این روش شبکه ی ارتباطات طبیعتاً یکطرفه و از بالا به پایین است. متقابلاً در روش تصمیم گیری با تفویض اختیار کامل مدیر کنترلهای محدودی نسبت به زیردستان خود اعمال میکند و زیردستان دارای اختیار کامل تصمیم گیری هستند. روشهای تصمیم گیری دیگر که در فاصله ی بین دو حد فوق وجود دارند در شکل زیر ارائه گردیده اند:

▪ نفوذ و قدرت کارکنان (منطقه ی آزادی برای کارکنان) (به ترتیب از بالا به پایین)

- مدیر و زیردستان او در چارچوب خاصی که محدودیتهای سازمانی مشخص میسازند به صورت مشترک اتخاذ تصمیم میکنند.





- مدیر حیطه اختیار را مشخص نموده و از گروه می خواهد تا در قالب حیطه ی مشخص شده اتخاذ تصمیم نمایند.
- مدیر مشکلی را طرح نموده، پیشنهاداتی را برای رفع مشکل دریافت کرده، و تصمیم گیری میکند.
- مدیر تصمیمات اولیه و غیر قطعی خود را که امکان تغییر در آنها وجود دارد ارائه میکند.
- مدیر ایده های خود را ارائه نموده و از زیردستانش می خواهد تا اگر سوالی در آن موارد دارند مطرح نمایند.
- مدیر تصمیم خود را به زیردستان خود "می فروشد".
- مدیر اساتذات اتخاذ تصمیم نموده و تصمیم خود را برای اجرا به زیردستانش ابلاغ میکند.

▪ نفوذ و قدرت مدیران (استفاده از قدرت توسط مدیران) (به ترتیب از پائین به بالا)

طرفداران تئوری رهبری و تصمیم گیری بر اساس "شخصیت فردی رهبر" معتقدند که مدیران و رهبران و تصمیم گیرندگان با توجه به خصائص فردی و شخصیتی و به صوت خود به خود نحوه ی خاصی از رهبری و تصمیم گیری را برمی گزینند. از طرفی وروم ویتون (۱۹۷۳) که از بنیان تئوری "رهبری اقتضایی" هستند هدف شرط موقعیتی مختلف که معتقدند در مشارکت در تصمیم گیری تاثیر می گذارد را تعیین نموده اند.



چالش های تئوری بومی مدیریت در ایران

گرچه گام نهادن در این راه ناشناخته و تفحص و تحقیق در تئوری بومی مدیریت کاری دشوار و نیازمند توانایی علمی بیشتری است اما بر اساس "آب دریا را اگر نتوان کشید هم به قدر تشنگی باید چشید" در پاسخ به رغبت و علاقه خود و به امید رهایی و بهره گیری از آثار بزرگان هر مقاله و کتاب و نوشته ای که بوی "مدیریت بومی" می داد و در دسترس بود پی گرفتم تا مگر در نهایت از میان این راههای پیچ در پیچ حرفی برای گفتن باز یابم. وقتی سخن از مدیریت و اداره ی امور عمومی به میان می آید باید آن را در میان فرهنگ و تمدن بشری جستجو نمود چرا که پیدایش مدیریت به پیدایش گروه های اجتماعی و شکل گیری خانواده اجتماعات و زندگی جمعی انسانها برمی گردد. روابط متقابل اساس زندگی جمعی است و روابط برهه اساس مبتنی باشد اداره و مدیریت را در پی دارد.



مطالعه ای ولواجمالی در تمدنهای باستان در شرق و غرب از چین و ایران گرفته تا روم و مصر وجود یک نوع ویژه از مدیریت عمومی را نمایان می سازد. تجهیزارتشهای منظم اداره سرزمینهای پهناور و امپراطوریهای قدرتمند همه و همه نشان از یک نظم و سازمان دقیق حکومتی دارد. وجود سلسله مراتب و نظم و انضباط در ارتشها و سازمان دهی دقیق آن ها مقررات خراج و مالیات سرانه حکومتها وجود حاکمان و رهبران مقتدر با دفتر و دستک و دواوین مالی و لشکری به خوبی مشخص می سازند که تولد مدیریت قرنهای پیش همراه با تولد اجتماع و گروههای بشری صورت گرفته است. لذا به جرات می توان گفت مدیریت جدید علیرغم خصوصیات ویژه و سیستماتیک- که مستلزم شرایط خاص اجتماعی و پیشرفت علوم بشری است- ریشه در گذشته های دور دارد و مسیر دور درازی را طی کرده تا بتدریج یک دانش آکادمیک و دانشگاهی مطرح شده است.

گرچه "مدیریت" به مفهوم کلی آن سابقه ای به قدمت زندگی جمعی انسانها دارد اما آن چه که بنام دانش مدیریت سازمانها و موسسات بخصوص موسسات انتفاعی تکامل پیدا کرده است مربوط به اواخر قرن نوزدهم و عمدتاً بیستم است تا قبل از قرن بیستم سازمانها در مقیاسی کوچک و با استفاده از روشهای ساده اداره می شدند و هنوز پیچیدگی امروز خود را پیدا نکرده بودند در حالی که امروز مدیریتها با مسائل گوناگونی همچون جمعیت فزاینده، رکود، آگاهی اجتماعی، کمبود منابع- بخصوص منابع انرژی- تورم، تامین و رفاه رقابت و نظایر آن روبرو هستند. توجه به همه این مسائل همراه با بزرگ شدن نسبی سازمانها و پیشرفت تکنولوژی و استفاده از علوم ریاضیات، اقتصاد و کامپیوتر پیچیدگی مدیریت را بیشتر کرده است. پیشرفت مدیریت تا انقلاب صنعتی هماهنگ و محسوس نبود. سقوط فئودالیسم و ایجاد نظامهای سلطنتی نظریه مرکانتی لیستها انقلاب صنعتی و پدیده ی رانس ایجاد کارخانه ها پیدایش شهرنشینی مدرن و بطور کلی تغییر و تحول در ساختار اقتصادی اجتماعی شرایط جدیدی را اقتضاء می نمود رهبران فکری اقتصاد آزاد بتدریج ضرورت نقش پذیری دولتها را می پذیرد چرا که لزوم بازاریابی برای گسترش دامنه ی بازرگانی و فروش محصولات کارخانجات و تهیه ی مواد اولیه مورد نیاز ایفای نقش دولت و سازمانهای متعدد را الزامی می سازد. کامرالیستهای آلمانی اولین جریان بودند که لزوم آموزش برای اداره عمومی را لازم بر شمردند. البته به طور حتم اگوست کنت جامعه شناس فرانسوی با پایه گذاری جامعه شناسی علمی راه تولد سایر علوم انسانی و اجتماعی- از جمله مدیریت جدید را هموار ساخت. ویلسون با انتشار مقاله معروف خود بطور مشخص فتح بابی بود در اندیشه مدیریت جدید. در هر حال آن چه قطعی به نظرمی رسد ایجاد رشد و توسعه نظریه ی جدید مدیریت از اوایل قرن بیستم با تولد نظریه های کلاسیک- اعم از بوروکراسی ماکس وبر نظریه اداری هنری فایل مدیریت علمی تایلور پایه عرصه ی وجود گذاشته است.

ظهور اکثریت قریب به اتفاق دانشمندان و مخترعان و مکتشفان در ممالک اروپایی و غربی و کشورهایی که وجهه استعماری دارند صحت این استنباط را قطعی می سازد که پیشرفت علوم و تکنولوژی در ممالکی میسر است که





دارای حاکمیت مستقل سرمایه وامکانات کافی باشند. لذا مشاهده می شود که مدیریت جدید به سان سایر علوم جدید از غرب و اروپا سر بلند می کند. به نظرمی رسد پیروزی کشورهای فاتح جنگ های جهانی اول و دوم و سیطره ی آنها بر جهان و دستیابی به سرمایه های هنگفت کشورهای محکوم یکی از عوامل مهم و اساسی پیشرفت آنان در علم و تکنولوژی بوده است بدیهی است که همین عامل نیز بستر رشد و تکامل مدیریت جدید را در همین سرزمینها ایجاد نموده باشد. ظهور بنیان اصلی نظریه کلاسیک در آمریکا و اروپا غرب را مرکز اصلی و مهد مدیریت جدید قرار داده است. رشد و تکامل اندیشه هایی که پس از رنسانس و انقلاب صنعتی و ظهور ماشینیسیم در اروپا ایجاد شده بودند پس از تحکیم پایه های قدرت بی رقیب جهانی آمریکا و اروپا بتدریج به تناسب نیازها و ضرورت پیشرفت علم و تکنولوژی و لزوم گسترش سازمانها و مراکز صنعتی و بازرگانی ظهور تئوریهای جدید و مکمل تئوریهای موجود راباعت گردید. مدیریت جدید در غرب که از تئوریهای کلاسیک آغاز و به نظریه رفتاری و تئوری نئوکلاسیک و سرانجام نظریه های نوین سیستمها اقتضاء رسیده است یک مسیر و روند طبیعی متناسب با خواستها نیازها و رشد و ترقی نظامهای حاکم بر غرب راطی نموده است و هنوز هم این روند پایداری احتیاجات جامعه غربی به پیش می رود.

ممالک سوسیالیستی و در راس آنها روسیه ی شوروی اگر چه در ابتدا به خاطر اندیشه های دگم و بسته مارکسیستی با منطقی سست در برابر مدیریت جدید و هسته ی اولیه ی آن بورکراسی بنای مخالفت نهادند و آن را ابزاری در دست طبقه ی حاکم برای استثمار می دانستند اما به مرور زمان از آن جاکه علیرغم اختلافات ظاهری اساس و پایه ی ارزشهای مورد قبول آن ها با غرب تفاوت چندانی نداشت نه تنها وجود سازمان و بورکراسی و مدیریت جدید برای دستیابی به قدرت - لااقل در مراحل اولیه تاسیس یک جامعه ی سوسیالیستی - را لازم دیدند. بلکه حراست از متخصصین مدیریت را همانند تخم چشم از وظایف مسئولان و رهبران جامعه سوسیالیستی شمردند (جاسبی ص ۴۷) البته بعضا اظهار نظرهایی از جانب رهبران کشورهایی مانند چین و یوگسلاوی بر علیه بورکراسی - بعنوان یکی از ارکان تئوری کلاسیک - شده است که اکثرا جنبه ی سیاسی داشته است اما در هر حال شرق ناگزیرا از توجه به مدیریت جدید شده و در این راه تاجایی پیش رفت که لنین می گوید: "به نظر من اکنون لازم ترین چیز برای مایادگیری اصول و مبانی مدیریت جدید از اروپا و آمریکا است" بدین سان مشاهده می شود ظهور استخوانوسیم - که کوپیه اش میت قهرمان کار تایلور است - موجی از گرایش روسیه به تئوریهای جدید مدیریت غربی را عیان می سازد و در سالهای اخیر با سقوط پایگاه اصلی رژیمهای کمونیستی و گرایش چشمگیر آنان به روشهای غربی پذیرش تئوریهای غربی تا حد زیادی قطعی شده است.

● زمینه های پیدایش تئوری بومی مدیریت:

کشورهای جهان سوم که عموما یا مستعمره ی دول غربی بوده اند یا به نحوی تحت نفوذ آنان پس از دستیابی به استقلال سیاسی باز هم متأثر از فرهنگ غرب و محکوم خواستها و نیات آنان شدند از آن جاکه سرمایه های



هنگفتشان توسط قدرتهای بزرگ تحت لوای کمک به رشد و توسعه از اختیار خودشان خارج شده است. طبیعی است ممالک محکوم هیچگاه دارای نظریه ی مستقل و برخاسته از نیازهای جامعه ی خود نشده و استفاده از هدفها و روشها بصورت تزریقی و بانظر استعمارگران جدید و در جهت منافع آنها بوده است. در واقع "آنچه بعنوان نهادهای اداری و سیاسی در کشورهای عقب نگه داشته شده وجود دارند نهادها و سازمانهایی هستند که فارغ از نیازها و احتیاجات بومی آنها تاسیس شده اند و تنها بصورت اهرمهایی در جهت تحصیل غارت منابع آنها بوسیله کشورهای امپریالیست بوده است بنابراین پس از استقلال سیاسی {واقعی} در این کشورها باید تحول و انقلابی در نظام اداری آنها روی دهد" و نیز "اداره عمومی در کشورهای در حال توسعه بواسطه عوامل مختلف همواره به تناسب توسعه سریع اقتصادی و اجتماعی دیگر هدفهای ملی بنیان نیافته است. به همین خاطر مدیریت جدید در ممالک جهان سوم نتوانسته است روند صحیح و منطقی مناسب احوال خود بیابد".



آمریکا بخاطر ویژگیهای خاص خود از جمله برخورداری از نیروهای نخبه از همان ابتدای تشکیل کشور آمریکا بدور ماندن از صحنه های جنگ اول و دوم جهانی و سیاستهای مالی ویژه ای که طی یک قرن اعمال نموده است چندین دهه است در سطح جهان به ایجاد سلطه ی فرهنگی سیاسی اقتصادی پرداخته و در این راستا تا یک دهه پیش به بهانه جلوگیری از نفوذ مارکسیسم در کشورهای جهان سوم در زمینهای مختلف فعالترین کشور سلطه گری پس از جنگ بوده است: "از آغاز سال ۱۹۶۳ تا ۱۹۴۵ ایالات متحده به تنهایی علاوه بر ارسال یک میلیارد و شصت میلیون دلار هزاران تکنسین رابه عنوان بخشی از برنامه کمکهای فنی خود {دارا مدیریت} به ۵۷ کشور جهان سوم گسیل داشته است این کمکها بطور مختلف انجام گرفته آمریکا بیه عنوان مشاور پیمانکار محقق قطعات دانشگاهی و نظایر آن به کشورهای جهان سوم فرستاده شدند" در سال ۱۹۶۰ گروهی علاقمند به مشکلات اداری ممالک در حال توسعه با عنوان گروه مدیریت تطبیقی در ایالات متحده آمریکا تشکیل شد. علاقه ی این گروه آن طور که



درنوشته هایشان منعکس است به بهینه کردن ساختار و عملکرد اداری کشورهای در حال توسعه بود" شکی نیست آمریکا در این حاتم بخشی ها انگیزه و هدفی جز نفوذ فرهنگ غرب و وابستگی بیشتر جهان سوم به بلوک سرمایه داری نداشته است کماین که پس از گذشت قریب نیم قرن مشاهده می شود جز دویاسه مورد از ۵۷ کشوری که توسعه آن ها مورد نظر آمریکا بوده است تاکنون نه تنها دهها کشور مورد حمایت آمریکا پیشرفت نداشته اند بلکه روزه روز اقتصاد و نظام مدیریتی شان بیمارتر از گذشته می شود.

همانگونه که قبلا ذکر شد مدیریت تطبیقی اصطلاحی است که گروهی علاقمند به مشکلات اداری جهان سوم مطرح ساختند. بطور طبیعی عوامل متمایل به غرب عنوان "مدیریت تطبیقی" یا مدیریتی که منجر به توسعه ی این کشورها شود را پذیرفته و تبلیغ نموده اند باور آنه براین بود که "هدف اصلی در کوشش های مربوط به اصلاحات باید موجب توانیهای اداری و مدیریتی بیشتر برای نیل به هدفهای ملی گردد. این سخنی است که در سمینار بین المنطقه ای دانشگاه ساکن انگلستان در سال ۱۹۷۱ توسط موسسه مطالعات توسعه برگزار شده مطرح می شود: "مکررا شنیده ایم که اداره ی عمومی در بسیاری از کشورهای از حدیث دیدگاه متاثر از سنت ها و از حدیث عمل در محدودیت روشهای اجرا قرار دارد و به این جهت باید آنرا بصورت وسیله ای موثر در توسعه ی اقتصادی و اجتماعی در آورد" نظریه تفاوتهایی که میان کشورها وجود دارد تعیین یک استراتژی خاص یا نمونه که بتوان آن را بعنوان قالبی کلی و عمومی از استراتژی مناسب برای همه کشورهای در حال توسعه یا یک دسته ای از آن ها ارائه داد امکان پذیر نیست. در هر کشور باید استراتژی مخصوصی با توجه به شرایط و اوضاع و احوال تنظیم کرد در واقع "مدیریت توسعه یعنی اداره ی خط مشی ها برنامه ها و طرحهایی که برای هدفهای توسعه ای تنظیم شده است. در مفهوم بهبود اداره نیز به کار می رود" اگرچه ظاهرا چنین برداشت ی از الگوی عرضه شده ی غرب محتمل است اما عملا بسیاری از علمای مدیریت و مدیران نسبتا علاقمند به کشورهای جهان سوم دریافتند که دیکته کردن طرحهای از پیش ساخته غرب نمی تواند گام مثبتی در پیشرفت و توسعه جهان سوم بردارند و عکس العمل های متفاوت از خودشان دارند چرا که: "مدل مدیریت توسعه زمینه ی روشنفکرانه ای برای اجرای سیاست خارجی امریکادر آن زمان شد" و در همین حال تعدادی معتقد به پیروی از الگوی ممالک غرب شده و برخی نیز براین باور که: "در پیوستگی با فرهنگ غرب اگر به تسخیر و اخذ عوامل خلاق این فرهنگ توجه نشود ضعف عمومی یعنی فقدان تولید کننده فرهنگ همچنان در جسم و جان یک فرهنگ ضعیف تریاکی می ماند" چرا که "روشهای مدیریتی غرب منبعث از نیازمندیهای آنان و قدرتی است که در امکانات و شرایط آنان وجود دارد و ناشی از یک تجربه و ممارست طولانی و مولود تکامل تدریجی نظام اجتماعی و اقتصادی آنهاست" این گونه است که علیرغم وابستگی فکری اکثر افراد مرتبط با توسعه و رشد در ممالک جهان سوم اندیشه تئوری بومی و مدیریت والگوی که متناسب



باساختار اجتماعی و فرهنگ جوامع تحت سلطه باشد دربرابر تئوری قالبی غرب ساخته مدیریت تطبیقی و توسعه مطرح می شود.

"پی گیری هدفهای توسعه ای مناطق در حال توسعه-توسط غرب و بدلیل سیاسی-منجر به پیدایش رشته فرعی مدیریت تطبیقی و توسعه که گرایشی ازدانش مدیریت دولتی است شد" اما بروز انقلابهای مردمی و حصول استقلال سیاسی برخی از ممالک جهان سوم بسیاری از صاحب نظران مدیریت آن ها را به تبیین الگوی مناسب در مدیریت و تلاش برای مصرفی تئوری بومی و محلی مدیریت واداشت. دراین فضا و براین شده که: "ما از راه ترجمه و انتقال روشهای مدیریت غرب به سیستم آموزشی خود نمی توانیم آگاهی و درکی کافی از عوامل شناسایی نیازمندیهای واقعی مطالعه در روشها و کیفیت مدیریت بدست آوریم مگر آن که خود در کار مدیریت با توجه به سه عامل فوق دست به مطالعه و تحقیق زده و با استفاده از قواعد تحقیقی علمی و ضوابط کلی که علم مدیریت بدست میدهد از تقلید و اقتباس کلمه به کلمه ی روشهای مدیریت در فرهنگ و در تجربه های عینی و علمی روزانه اداری خودداری کنیم مامی توانیم با مطالعه و تحقیق در کار مدیریت ضرورت علمی تغییر اساسی مضمون و محتوای کار سازمان ها و ایجاد روشهای تازه مدیریت را برای تضمین حداکثر سرعت مطلوب رشد و توسعه گوشزد نمائیم و وجود ناهماهنگی بین شکل غربی مدیریت و مضمون بومی و محلی آن را از راه بررسیهای تجربی و عملی نشان دهیم" در همین زمینه گروه تحقیق سازمان ملل در توصیه های خود به ممالک در حال توسعه می گوید: "دستگاههای دولتی باید در خدمت و متعلق به جامعه باشند بعبارت دیگر در فرهنگ ارزشها مشکلات و آروزهای جامعه شریک باشند حتی هنگامی که مشورت های کارشناسی از کارشناسان خارجی پذیرفته می شود. دولتها باید به این اقدامات و توصیه ها جنبه بومی بدهند" و نیز تاکید می نماید: "اگر در یک کشور در حال توسعه تمایل به رشد اقتصادی و تغییرات سریع اجتماعی وجود داشته باشد دستگاههای دولتی آن کشور ناگزیرند از روشها و مراحل اداری گذشته خلاص شوند. اما در بکارگیری روشهای جدید و نیروی انسانی آموزش دیده باید فرهنگ ملی و قابلیت پرسنل در بکارگیری آن روشها را نیز در نظر داشت. برای توسعه عمل پویا نیاز به دستگاههای اداری مناسب می باشد. البته باید در عین این که از روشهای جدید استفاده می شود به سنن ملی نیز توجه کافی می شود". اگرچه باز هم رد پای نفوذ غرب در رهنمودهای فوق مشهود است لکن به هر حال خود اندیشمندان جهان سوم به این مهم پی می برند که تبعیت از یک الگوی قالبی و تحمیلی نه تنها در رشد و توسعه ی کشورشان موثر نیست بلکه آنان را به ورطه ی نابودی می کشاند. گروه فوق الذکر اضافه می نماید: "یک مشکل و مسئله دیگری که کشورهای در حال توسعه با آن روبرو هستند مدیریت نیروی انسانی است. در گذشته یعنی پیش از استقلال نظام پرسنلی این کشورها بر اساس سیستمهای مدیریتی غربی بوده است لذا لازم است که کشورهای مذکور با توجه به آداب و رسوم ملی و سنن خود و شرایط بومی نظامی جدید بنیان نهند" مهمترین ویژگی تئوری بومی مدیریت که وجه تمایز آن با تئوری تطبیقی و توسعه





نیز هست همانا ارائه آن توسط اندیشمندان ممالک جهان سوم است که بامدل قالبی وپیش ساخته ی غربیها تفاوت خواهدداشت انتظارمی رودازآن جاکه برخاسته ازخواستها آرمانها وشرایط فرهنگی اجتماعی جهان سوم است بتواندبابهره گیری ازابتکار تجربه مطالعه وتحقیق درجهت توسعه وپیشرفت جامعه موثرباشد.

تئوری بومی مدیریت درایران:ایران باستان شش صدواندی سال قبل از میلادبایی ریزی دولت مادوسپس دولتهای هخامنشی واشکانیان وسرانجام ساسانیان موجب گردیدسلاطین وشاهان ایرانی بااختیارات کامل دراداره امورمالی لشکری وقضاوت که منشاء خدایی برای آن تامل بودندصدها سال براین سرزمین حکمرانی کرده که امپراطوریهای وسیع منظم وقدرتمندشان نشان ازوجودمدیریت دارد.درآخرین حکومت قبل ازاسلام حکومت استبدادی برپاست شاه ایجاد تشکیلات دولتی متمرکز شده ومقامات مهم مملکتی ازحالات توارثی خارج وشاه شخصامراء وصاحب منصبان راانتخاب می نمود بطورکلی ازویژگیهای بارزدوران قبل ازاسلام وجودتشکیلات منظم ارتش سیستم مالیات وخراج ودفترودواوین وحساب وکتاب مالی تمرکز سیاسی رامی توان نام بردکه همه بیانگرووجودشیوه ای مشخص ازنظام مدیریتی درایران باستان است.

اسلام بعنوان دینی فراترازارتباط شخصی فردباخدا بداشتن مجموعه ی قوانین مقررات ویژه توانست درشبه جزیره ی عربستان تشکیل حکومت داده وبه تدریج باشعارعدالت خواهی ومبارزه باظلم افکارملل همجوار ازجمله ایران -رابه خود جلب نماید وسرانجام سایه ی خودبراین سرزمین گستراند.اسلام زمانی واردایران شدکه دامنه ی حکومت خلفای راشدین (رض)وسیعتر شده وتشکیلات نسبتا منظم لشکری وکشوری ایجاد کرده بود.تشکیلات سیاسی(خلیفه ووالیان)تشکیلات نظامی(خلیفه وامراوسرداران)تشکیلات قضایی(خلیفه وقضات)تشکیلات مالی(خلیفه ومتصدیان بیت المال وعاملین زکات)و..ازحکومت اسلامی یک نظام مقتدرومتتمرکز ساخت.درآن زمان حاکم ایران بمنزله ی یکی ازوالیان خلیفه تلقی شده وایران یکی ازایالتهای قدرتمند نظام خلافت اسلامی بود.این روند تاپایان حکومت خلفای راشدین تداوم یافت.پس ازاستقرار نظام سلطنتی وموروثی بنی امیه تشکیل حکومت استبدادی آن ها بخاطر تبعیضات نارواجنبشهای ملی ومذهبی درایران نضج گرفت وبه تدریج دوره ی سلاطین مستقل ایرانی فرارسید.پس ازحمله ی مغول ترکان حاکم شدند ودرمقاطعی بازهم حکومت های کوچک وخودمختاربه وجود آمدند تااین که صفویان باایجادقدرت مرکزی سازمان دائمی ارتش رابه وجودمی آورند.حکومت استبدادی اختیارات شاه ومأموران دولتی زیرنظروى درسازمانها عمل می کنندپس ازصفویه بازهم مدتی حکومتهای پراکنده وغیرمتمرکز حاکم شدندتااین که قاجاریان دگربارتمرکزنسبی رابه ایران برمی گرداند.تاسیس دولت قاجاریه هم زمان باتحولات عمیق سیاسی واقتصادی اروپاست ولذا به تدریج بارتباطات شاهان قاجار باممالک غربی باب مراوده بازشدوپای آنها به ایران بازمی شود واندک اندک فرهنگ واندیشه ی غربی واروپایی واردایران می شود تشکیل وزارتخانه وسازمانها بخصوص پس ازمشروطه-روند سریعتری به خودمی



گیرد. زمانی که شاهان قاجار باب مرآوده باغرب راگشودند بتدریج درپی اجرای الگوی جدید غربی برآمدند تا این که با جریان مشروطه و تدوین قانون اساسی و تفکیک قوا تشکیل هیئت وزرا و ایجاد وزارتخانه ها و سازمان های دولتی به سبک اروپا کشور وارد مرحله ی جدیدی می شود- پس از اضمحلال سلسله ی قاجاریه و حکومت یافتن رضا خان که با حمایت انگلیسی ها و رضایت شوروی صورت گرفت ایران نیز پس از جنگ و حضور سران سه قدرت فاتح و غالب- آمریکا- شوروی- انگلستان و شکست و تجزیه کامل عثمانی وارد جرگه کشورهای جهان سوم شده و وضعیت امور اداری متناسب باغرب و نیات سوء سیاسی بعنوان الگو و نمونه ترقی و تمدن و تحت لوای توسعه و پیشرفت ممالک جهان سوم به این کشورها تحمیل گردید در نتیجه وضعیتی حاصل شده که شکل و محتوای راه حل مغایر فرهنگ و شرایط عمومی این کشورها و روند پیشرفت علوم و تکنولوژی بوده و تناسبی با آن الگوی از پیش ساخته نداشتند و لذا تنشها بوجود آمد و برخی کشورها که موفق به انقلاب در ارزشها می شدند در صدارت الگوی بومی و محلی برای اداره کشور خود بر آوردند. در ایران نیز به سال ۱۳۵۷ ه. ش نظام سلطنتی موروثی استبدادی متمایل به غرب ساقط و انقلاب اسلامی به پیروزی رسید و تحولاتی را موجب شده که به آن اشاره خواهد شد. دخالتها و حضور آمریکا و غرب در ایران عصر پهلوی تا حدی بود که در سال ۱۳۲۹ یک گروه آمریکایی برای تجدید ساختار و نظام خدمات کشوری وارد ایران شده و پس از کودتای ۲۸ مرداد در پی طرح اصل ۴ ترومن به فعالیتهای خود سرعت بیشتری داده و تا سال ۵۷ تقریباً همه ارکان اداری را باب طبع و نظر خود سازماندهی کرده بودند. "به اعتقاد پاره های از صاحب نظران رشته ی مدیریت دولتی ایران در دوران شاه قرار بود الگویی از "مدیریت توسعه" باشد" و دلایل این امر را تامین ثبات و حفظ ایران در قلمرو غرب حفظ و صدور نفت به غرب استحکام روابط بین ایران و آمریکا را ایجاد ثبات سیاسی و رفاه عمومی {رفاه ظاهری} و مقاومت در برابر کمونیسم دانستند اما برخورد صاحبان نظران امور اداری ایران پس از پیروزی انقلاب اسلامی دو گونه بوده است به طوری که دو دیدگاه نسبتاً متفاوت را دنبال کرده اند در این جابه اجمال به نظریات این دو گروه اشاره خواهد شد: دکتر جاسبی ضمن اشاره به دیدگاه متأثر از غرب می گوید آنها بر این باور اند که در زمینه ی تهیه و تنظیم و ارائه مطالب گذشته که عمدتاً برگردان کتب غربی و ترجمان فرهنگ غرب است بایستی بدون کم و کاست و حتی بدون نقد و بررسی اصول و مبانی آن مورد استفاده قرار بگیرند. دکتر فقیهی در مقاله ی دیوان سالاری و توسعه در تئوری و عمل اشاره دارند به این که: "تعدادی از نویسندگان معتقدند که نوین گرایی سیاسی و تحول اقتصادی و اجتماعی باید مبتنی بر الگوهای باشد که ممالک صنعتی غرب تجربه کرده اند". بدیهی است افرادی که تحصیلات عالی خود را در زمینه ی مدیریت در غرب گذرانده و یا در داخل در محیطی غرب زده و همه ی منابع و کتب مورد مطالعه ی آن ها آثار غربی و یا برگردان ترجمه ی آن ها بوده است چنان چه در همان چهار چوب بیندیشند نظری جز آن نخواهند داشت و حتی مباحث صرفاً عملی و داخلی شان هم در چهار چوب اندیشه ی مدیریت غربی عرضه خواهد شد. نگاهی گذرا به کتب





مدیریت منتشرشده پس از انقلاب به مامی گوید که غالب مطالب یا ترجمه آثار غربی هاست و یاد چهارچوب آن مقالات و نشریات معدوم مدیریت نیز وضعی مشابه دارند و چنانچه انتقادی از جانب افراد ایرانی - این طرز فکر - صورت گرفته باشد تکرار انتقادات غربی هاست و نه از دیدیک کشور جهان سومی و در راستای تبیین تئوری بومی و متناسب با مقتضیات جامعه خود. تفکر دیگر از این توهم و نادرست نشأت می گیرد که هر آنچه از غرب و آثار منصوب به آن هابه دست می آید را بایستی یکجابه دست فراموشی سپرد و یکباره دور ریخت. در حقیقت این طرز فکر، نفی نظام های سرمایه داری سوسیالیستی را به معنی نفی علوم تکنولوژی، فنون، روش ها و هر آنچه که در این نظام هائی توان به دست آورد تلقی می نماید. پس از پیروزی انقلاب اسلامی و ایجاد این اندیشه که اسلام به عنوان مکتبی حاوی قوانین اجتماعی می تواند اداره ی جامعه را بر عهده بگیرد برخی را در این توهم فرو برد که صرفا با توصیه های اخلاقی و ذکر صفات مدیری می توان مکتب جدید مدیریت به وجود آورد. فاصله و جدایی عمیق بین طرفداران اسلامی کردن مدیریت و طرفداران اجرای کامل هرآن چه غربی هائی گویند به وجود آمد که قطعا عامل این شکاف و جدایی عدم توجه به مرزهای دین و علم کاربرد هر یک از آن دوزمین ی مدیریت و در اصل نبود ساختمان بین این دو دسته است. عدم ارتباط متقابل دو گروه فوق الذکر ریشه در زمینه های تاریخی اندیشه ی آن دودارد از زمانیکه شاهان قاجار شیفته ی فرهنگ و تمدن غرب شدند زمینه ی رشد گسترش این اندیشه فراهم آمد که رمز پیشرفت و موفقیت غربی ها صرفا در شکل و ظاهر پیگیری شدت جایی که در او خردوران حکومت شاه در تمام زمینه هائی درالگو گرفتن از غرب می شد. به همین روال سیستم اداره عمومی و مدیریت نیز متأثر از تئوریه و نظرات غرب بود. نگاهی اجمالی آثار مدیریتی تالیفات و ترجمه و درج مقالات در مجلات ویژه مدیریت برای اثبات این مدعا کافی است. پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ۲۲ بهمن ۵۷ و ظهور تفکر جدیدی به نام لزوم اسلامی کردن روابط قوانین و برنامه ها یک تضاد عمیق بین حامیان اندیشه ی توسل به غرب و فکر جدید بوجود آورد. اگرچه تفکر جدید در قریب یک ربع قرن پس از انقلاب نه تنها تئوری و نظریه مشخص و قابل اجرایی ارائه ننموده اند بلکه می روند که در اثرا فراط کاری پذیرای مجدد و کامل اندیشه توسل به غرب شوند. متاسفانه طی این مدت نه تنها ارتباط و همفکری برای ایجاد یک تئوری والگوی بومی و متناسب با شرایط جامعه ایرانی حاصل نشد بلکه قلمها به رد و قبول و تعصب بیش از حد کشانیده شده چنانچه هیچکدام از تحصیل کرده های غرب - جز معدود انگشت شمار - حاضریه مطالعه و ایجاد بشری واستثمار گرتلقی کرده و علیرغم تلاشهای محدود سالهای اخیر توسط برخی مراکزی مثل مرکز آموزش مدیریت دولتی این تضاد تاکنون ادامه داشته است. به منظور حصول نتیجه و ردیابی تئوری بومی از میان مباحث مطرح شده ضمن تجزیه و تحلیل نظریات دو گروه فوق الذکر و معدود افراد معتدبه لزوم تنظیم تئوری بومی مدیریت بطور اجمال طرح پیشنهادی گروه اخیر نیز بررسی می شود حامیان مدیریت غربی با استدلال این که مدیریت یک علم است و علم بدور از قضاوتها و ارزشهای فردی و اجتماعی است لذا قابل دخل و تصرف و تعدیل نیست مگر این که



باروشهای علمی تئوری سازی نموده یابه اصطلاح آن پرداخت به دفاع از نظر خود پرداخته اند از ترجمه ی کتب مدیریت سازمان وشقوق مختلفه آن گرفته تانگارارش کتب ومقالات که علمای مدیریت ایرانی وحتى جزواتی که مراکزآموزش عالی مدیریت تدوین ومنتشر کرده اند همه حامل اصول ومبانی مدیریت غربی است وتلاش چندانی درجهت تطبیق بافرهنگ وشرایط خاص اجتماعی فرهنگی ایران انجام نگرفته. چراکه آنان براین باورندکه:"امروز دانش وفن مدیریت وعلم اداری نیز باحیطه ی وسیعی که یافته است مانند همه علوم دارای زبانی است که بالغات واصلاحات ویژه ی خود درعصرمارواج یافته است.سرچشمه درغرب دارد.ماندک زمانی پس ازغربیان به اهمیت آن پی برده ایم ودراین اندک زمان علوم اداری ومدریت درغرب چندان وسعت یافته است که به اندوخته های آن نیازهای قاطع داریم. طبیعی است وقتی بنابراخداازغرب گرفته باشیم وآن راماخذ ومرجع فرض کنیم نیازی به نوآوری بومی نخواهد بود!تفکردوم وپیروان مدیریت اسلامی بدون این که تعریف دقیقی ازمدریت کرده باشند به کلی گویی اکتفا نموده وبیان ویژگیهای مدیرمسلمان رابجای بحث درمورداداره ومدریت واصول مبانی آن قرارداده اند.چشم اندازی برکتب ومقالات وجزواتی که طی این دهه پیرامون مدیریت اسلامی-اگرآن را به جای مدیریت بومی بپذیریم که جای بحث دارد-عرضه شده است.به جزچنداستثنا مارادری گیری نقاط قوت وضعف آن رهنمون خواهد شد.این تفکربراین مبناستواراست که:"همه ی مکاتب مدیریت یکصدسال گذشته نشان می دهد که هم علمای مدیریت معروف بر بهبود کار و نتایج حاصل ازآن بوده است.حتی درمکاتبی چون مکتب روابط انسانی که به ارتباط بین انسانها بیش ازهرعامل دیگر اهمیت می دهد مراد ومقصود بهره ی بیشتر وسودجستن بیشتراست.درحقیقت دراغلب مکاتب مدیریت انسان وسیله ای است که اگر بیشتر موردتوجه قرارگیردبازده بهتری بارخواهدآوردنه این که انسان به عنوان انسان وبه خاطرشرافت وکرامت انسانی موردنظرقرارگرفته باشد.مدیریت جدید که درجهان غرب به عنوان دانش مدیریت ازآن سخن گفته می شود مدیریتی است که درجامعه ی سرمایه داری به عنوان ابزاری درجهت استثمار هرچه بیشتر کارگران به نفع سرمایه داران دراختیارمدیران قرارگرفته است"مجموعا همه ی افرادی که درزمینه ی مدیریت اسلامی بحث کردندمدیریت غرب راابزاری برای سودجویی بیشتروتبدیل انسان به وسیله ی تولیدقلمداد کرده اند وحتى مکتب روابط انسانی راراه تلطیف شده ای برای بهره بری بیشترازانسان درخدمت سیستم اختاپوسی تولیددانسته اند پیروان این تفکرهمواره درپی یافتن مبانی نظری وعلمی مدیریت دربینش اسلامی براساس قرآن واحادیث بوده اند وازتعابیری مانندمدیریت خداگونه وپیامبرگونه استفاده کردند. تعریف موردنظراین فکر ازمدریت عبارتست از:"مدیریتی که زمینه رشدانسان به سوی الله رافراهم نماید ومطابق کتاب وسنت وسیره وروش پیامبر(ص)وامامان معصوم وعلوم وفنون وتجارب بشری جهت رسیدن به اهداف یک نظام وابعد مختلف همانند یک محور ومدار وقطب عمل کند مدیریت اسلامی می نامیم و"درجامعه ی قسط آمیز اسلامی دانش مدیریت چیز دیگری خواهد بود که نه تنها ابزار استثمارکارگرتوسط مدیربه نفع





سرمایه دار نیست بلکه ابزار رفیع استثمار و استقرار قسط نیز باشد" و بعضا به جای مدیریت از واژه تدبیر نام برده می شود برعکس مدیریت علمی که مدیریت را عبارت از ترکیب عوامل مادی و انسانی برای کارآیی و بازدهی بیشتری و یا هر هدف مشترک دیگر تعریف می کند و وظایفی از قبیل: برنامه ریزی فرماندهی سازماندهی و نظارت برای وی قائل اند افرادی که مدیریت اسلامی را مطرح کرده اند اغلب به بیان اوصاف و ویژگی ها و صفات مدیر پرداختند. بیان صفاتی از قبل: ایمان تقوا اعتقاد به ولایت فقیه و یا لزوم سعه ی صدر برای مدیر- بدون ارایه تعریف مشخصی از آنها- از آن جمله است. ناگفته نماند چند مورد استثنا نیز در سالهای اخیر منتشر شده است که یا از منظر منفی به مدیریت اسلامی نگریسته و یا اصولی را از قرآن برای آن استخراج نموده اند. از جمله آقایان مصباح یزدی ولی الله تقی پوری شهری مکارم شیرازی و... عملابین دواندیشه فوق هیچ ارتباط یا امکان ارتباطی به چشم نمی خورد اما در این میان افراد معدود و انگشت شماری نیز بوده اند که ضمن اعتقاد و پایبندی به اصول و ارزشهای فرهنگی جامعه در صدد یافتن کانال و پلی برای ایجاد رابطه بین اصول و تطبیق آن با تکنیک های پیشرفته بشری قابل اجرا در جامعه کنونی را جزو وظایف نسل متعهد دانشگاهی ایران بر شمرده و شرایط فعلی را نیازمند ایجاد پل بین اصول و مکتبی و تئوریه و عقاید علمی امروزه جهان دانستند و با تفکیک قائل شدن بین مکتب و علم کوشیدند در راستای تنظیم تئوری بومی مدیریت گام بردارند باید گفت اساسی ترین گام را آقای دکتر علی اصغر مردیان در سال ۵۸ برداشته است که متأسفانه از جانب اساتید مدیریت ایران با استقبال روبرو نشد. وی برای اولین بار از ضرورت تنظیم و تدوین تئوری بومی مدیریت سخن به میان می آورد و ضمن بررسی فعالیتهای قبلی که برای تطبیق مدیریت رایج غرب با شرایط و اوضاع و احوال ایران از جانب بیگانگان صورت گرفته است از جوشش درونی و خودی و بومی اساتید مدیریت سخن می گوید. نقش مدیریت را در توسعه ی جوامع در حال توسعه انکارناپذیر خوانده اما الگوی مدیریت توسعه و تطبیقی را ارائه مدلهای پیش ساخته طراحان آن تئوری و ممالک غربی استثمارگر می داند چرا که معتقد است تئوری مدیریت توسعه از بدو امر تعصب ایدئولوژیک و مفهوم محدودی از توسعه بوده و نگرش اغراق آمیز برای نیل به تغییرات اجتماعی از طریق مدیریت داشته است و پیروی از آن را منطبق با سیاست های خاص کشورهای جهان سوم در قالب نظام اقتصادی سیاسی بین المللی راعلت شکست آن می داند و لذا پس از تحول عمیق حاصله از انقلاب ۵۷ و بریدن از سیاستهای غرب لزوم تنظیم تئوری بومی مدیریت را مورد تاکید قرار داده و طرح مسئله مدیریت را فراتر از گزینش فلان مدیر یا هیئت مدیره و یا بحث از شورایی و غیر شورایی بودن مدیریت می شمارد وی معتقد است: "آن چه فقدانش ملموس است نبودن یک چهارچوب تئوری مناسب مدیریت مبتنی بر ارزشهای ایدئولوژیک و واقعیتهای اجتماعی فرهنگی اقتصادی و سیاسی جامعه ی ماست تا برپایه ی آن نوع مدیریت فراخور بخشها و سازمانها مختلف تعیین و اعمال شود" به همین جهت تلاش در جهت تدوین تئوری بومی مدیریت را وظیفه ی ملی و اخلاقی پژوهشگران و دست اندرکاران مطلع و متعهد رشته ی مدیریت می



داند. دکتر زمر دیان ضمن پرداختن به معنی تئوری و قواعد تئوری سازی بهره گیری از نگرشهای اصیل و سودمندی چون نظریه ی سیستم رام طرح و براین اساس پنج مرحله اساسی را برای تنظیم ارائه یک تئوری جامع مدیریت قائل است: مرحله ی اول تعیین نظام ارزشها به عنوان زیرساخت سایر مراحل که ملهم از مبانی ایدئولوژیک و واقعیتهای حاکم بر جامعه خواهد بود مثلاً در این خصوص نگرش فرهنگ جامعه مابه هدف سازمان و جایگاه خود در سازمان.... را باید مشخص نمود. مرحله دوم تنظیم قالبهای ذهنی و چهارچوبهای تئوری بالهام از نظام ارزشها و با عنایت به جنبه های مختلف دانش مدیریت در این مرحله ی تئوری باید قالبی برای اخذ تکنولوژی منطبق با نیازهای جامعه که منبعت از واقعیتهای اجتماعی اقتصادی. باشد. بهره وری حداکثر از منابع محدود تا مین کندارانه نماید. مرحله سوم الگوها و مدلها که با تنظیم قالبهایی می توان الگو اقتباس نمود. مرحله چهارم پژوهش و آموزش در این فرایند توجه به قالبهای مناسب تئوری محتوا و سرانجام انتخاب ترمینولوژی پژوهشی که به نحوی عینی مسائل و مشکلات را بررسی نموده و به راه حلهای مناسب دست یابد اساس کار را تشکیل می دهد. و سرانجام مرحله پنجم مرحله کاربرد است. نتایج پژوهش و آموزش توأماً منتج به کاربرد فنون و تکنیکها و از دید تئوری نتایج حاصل از کاربرد بطور مداوم بر پایه ی واقعیتهای سیاسی اجتماعی... از یک سو و یافته های دانش از سوی دیگر مورد ارزشیابی قرار گرفته و نتایج حاصل از رابطه با مسایل جدید به صورت باز یافت وارد سیکل ترمیم شده گته و خود به معیاری برای تعدیل تئوری ها مدلها الگوها و یاروندهای پژوهشی و آموزشی تبدیل خواهد شد ظاهراً عدم استقبال و احیاناً ناخوشایندی اساتید مدیریت در ایران در رابطه با مقاله ی آغازین آقای زمر دیان موجب می شود که در سال ۵۹ طی مقاله ی دیگری مصرانه بر پیشنهادی خود پافشاری نموده و ضرورت تنظیم تئوری بومی و عملی بودن این نظریه را گوشزد نماید و با ذکر سه مقطع اساسی تشکیل دهنده ی چهارچوب نظام مدیریت بومی یعنی تبیین ارزشها تعیین استراتژی و جهت گیریها تنظیم الگوها فنون و روشها که منجر به کاربرد مرحله ی عملی خواهد شد الگویی را به عنوان پیشنهاد عرضه می کند که نتیجه ی آن عام گرایی هدایت و کمک به عامل انسانی در برابر کنترل شدید عامل انسانی برتری فرد بر سیستم به جای برتری سیستم بر فرد و بالاخره تاکید بر مشارکت موثر فرد در تصمیم گیریهای مهم در برابر نفی مشارکت فرد در تصمیم گیریهای مهم خواهد بود. در الگوی جدید پیشنهادی ایشان که نقطه ی مقابل مرکز اقمار است. ویژگیهایی به شرح ذیل وجود خواهد داشت:

(۱) خط مشی ها و تصمیم گیریها از واحد ناشی می شود که ماهیتاً با هم متفاوت بوده و بانایزهای هربخش مطابقت دارد.

(۲) مشارکت واحدها (بخشها) در تنظیم خط مشی ها و تصمیم گیریهای کلی در حداکثر است.

(۳) مرکز واحدها مشترکاً در آزمایش و انتخاب فرآیندها- روابط تقسیم کار و هدایت امور- سهیم هستند.

(۴) مرکز و واحدها هر دو در یادگیری مسائل و چگونگی حل آن ها شرکت دارند.





(۵) کنترل مرکزی تنها در حدهماهنگی و مرکز اطلاعاتی وجود دارد.

● جمع بندی و آرایه پیشنهاد:

(۱) ضرورت پرداختن به مقوله مدیریت در جوامعی با فرهنگهای متفاوت هم از منظر نگرش اقتضایی و تئوری های مدیریت تطبیقی مدیریت استراتژیک و اخیراً مدیریت بین المللی و هم از منظر نظریه پردازان عرصه ی فرهنگ و جامعه شناسی مورد توافق است. نکته ی مهم در این باب اعتنا به ارزشهای حاکم بر جامعه از جمله ارزشهای دینی در کشور مسلمانی مثل ایران است. البته نباید در بررسی ها و مطالعات به ماهیت دین و علوم بی توجه بود همانگونه که روشهای مطالعه در این امر متفاوت است حوزه ی آن ها کاربردها و عملکردشان نیز بایستی مجزا از هم مدنظر قرار بگیرد. خلط کردن حوزه دین و علم نادیده گرفتن ماهیت آنان است. اخیراً برخی از صاحب نظران با طرح جایگاه ارزشهای دینی در علوم کاربردی و از جمله مدیریت دریچه ی جدیدی به روی پژوهشگران گشوده اند. شاید یک از رویکردهای پژوهشگران عرصه ی مدیریت در جامعه اسلامی ایران بررسی از همین منظر است که ارزشهای دینی چگونه بر مدیریت تأثیری گذارد؟ تئوری مدیریت اسلامی در جامعه ایرانی از جمله دیگر ابهاماتی است که نظریه پردازان مربوط ملزم به پاسخگویی آن هستند. ظاهراً بر اساس این نظریه آن چه تحت عنوان مدیریت اسلامی مطرح می شود نه تنها برای جامعه ی ایرانی بلکه برای سایر مسلمانها- حدود چهل کشور مسلمان- است در حالی که اگر تأثیر فرهنگ و ارزشهای حاکم بر هر جامعه ای را در تبیین تئوری بومی مدیریت آن جامعه قطعی فرض کنیم- که ظاهراً چنین است - مشکل بتوان نسخه ی مدیریت اسلامی واحدی را برای دهها کشور مسلمان تجویز نمود. البته شفافیت این موضوع تا حدی بسته به رویکرد ما به مدیریت است. اگر مدیریت اسلامی را برداشتی از دستورات قرآنی و حدیثی و توصیه های اخلاقی بزرگان بدانیم- بدون توجه به شرایط هر جامعه شاید با اصلاح اصطلاح مدیریت اسلامی به توصیه های اخلاقی برای مدیران مسلمان ابهام رفع گردد اما اگر بناست اصولی متناسب با فرهنگ هر جامعه طراحی شود تا حدی جابرای نوآوری و انعطاف باز گذارده شود این کار ممکن به نظر نمی رسد.

(۲) اگر تعریف ما از مدیریت عبارت است از فرآیند استفاده بهینه از منابع که ظاهراً مورد پذیرش همه اندیشمندان عرصه ی مدیریت است آن گاه مدیریت جایگاه روشنی پیدایی کند و اضافه کردن پسوندهای اسلامی فقهی شرعی و غربی غیر معقول خواهد بود. البته اگر پژوهشگران مسلمان برای پاسخ گویی به مسائل مدیریتی جامعه ی خود فرضیه هایی را از طریق روشی علمی آزمون نمایند نتایج آن می تواند در عرصه ی مدیریت عرض اندام نموده و مسلمانان و ایرانیها هم در جنگل تئوریهای مدیریت نقشی ایفا نمایند و این مستلزم رعایت قواعد پژوهشی علمی و تئوری سازی است. بهره گیری از تئوری های موجود مدیریت برای تحلیل مسایل مدیریتی و نظریه پردازی در جامعه خود می تواند با استفاده از نظریه های سیستمی و اقتضایی که تأثیر عوامل محیطی را در فرآیند عملیات



سازمان به رسمیت می شناسد به اندیشمندان مالین اجازه رامی دهد که ازمدلها واگوهایی تبعیت کنند که باویژگیهای جامعه ی ماسازگاری داشته باشد. با پذیرش این اصل که اخیرا بعضی از اندیشمندان مسلمان تحت عنوان نظریه های امضایی بر آن صحنه نهاده اند براین حقیقت نیز مهر تایید زده می شود که علوم دستاورد بشریت است و هیچ کشور و شخصی نمی تواند آن را در انحصار خود در آورد. با این نگرش چیزی به عنوان مدیریت غربی و شرقی به لحاظ فنی وجود نخواهد داشت تمام تئوریهای مدیریتی یافته های بشریت اند و کیفیت اجرای آن ها در هر جامعه ای متناسب با فرهنگ و ارزشهای خود متفاوت خواهد بود اما نکته ی مهم در این باب پرهیز از توجه دینی کردن همه ی پدیده ها است اگر این امر بانی لحاظ قرارداد تفکیک بین حوزه و علم و دین باشد خطری متوجه آن خواهد بود در غیر این صورت خلط مطالب باعث سردرگمی و نا کار آمدی نظریه های شود. تئوری بومی مدیریت با هر تعبیری که باشد اعم از این که روشهای اجرای مدلها و الگوهای دیگران و یا تئوری سازی در درون جامعه ی خود برای پاسخ گویی به مسائل مشابه و مشترک و جوامع ارائه کرده اند باید در نهایت به جایی برسند که یک الگوی تعریف شده از ویژه گیهای مدیریت در جامعه ایرانی در تمام حوزه ها بخصوص حوزه رهبری و رفتار سازمانی معرفی نماید. اگر بخواهیم از نظریه منطقی مدیریت بر مبنای اخلاق مرحوم دکتر منوچهر کیا بهره بگیریم و یا بر اساس نظریه تاثیر گذاری ارزشها بر مدیریت که توسط آقای مصباح یزدی ارائه شده است به موضوع بنگریم و یا از منظر دکتر زمردیان مسئله را بررسی کنیم در هر حال کوشش برای شناسایی مکتب مدیریت ایرانی با تمام خصوصیات و ویژگیهای دینی و ملی و فراملی آن یک ضرورت است. و این مهم تحقق نخواهد یافت مگر این که طرفهای مدعی مسئله یعنی هم تحصیلکردگان علم مدیریت و هم نظریه پردازان دینی در یک گفتار شفاف و صمیمانه باهم پیرامون آن به بحث و گفتگو بنشینند و داشته های خود را مکمل یکدیگر قرار دهند.





شبیه سازی در تصمیم گیریهای مدیریتی

هدف از نگارش این بخش، معرفی تکنیک های شبیه سازی رایانه ای و کاربرد آنها در فرآیند تجزیه و تحلیل، اندازه گیری و پیش بینی تغییرات و اثرات آن بر دیگر متغیرهای موجود مانند هزینه ، کیفیت، زمان و غیره است. مدیران پروژه در آغاز فرآیند تولید و در طول این فرآیند تصمیمات بسیاری اتخاذ می کنند تا از کیفیت بالای عملکرد خود اطمینان حاصل کنند. در فرآیند تصمیم گیری تجربیات شخصی مدیر کافی به نظر نمی رسد. از این رو مدیران از روشهای گوناگون مدلسازی و شبیه سازی بهره می گیرند تا اطمینان حاصل کنند که به استانداردهای موجود در کار خود دست یافته اند.

شبیه سازی (APPLIED SIMULATION) فرآیندی تکنیکی است که امکان نمایش فرآیند ها، منابع، کالاها و خدمات را در مدل دینامیک رایانه ای فراهم می کنند، در حقیقت شبیه سازی رایانه ای ابزاری نیرومند جهت پشتیبانی از تصمیمات مدیریت و کاهش ریسک فرآیند تصمیم گیری با استفاده از ارزیابی و تحلیل استراتژی های مختلف است. در این مقاله ابتدا به ویژگیهای تکنیک شبیه سازی پرداخته و سپس چگونگی استفاده از آن را در سازمان نشان می دهیم. به کارگیری تکنیکهای معرفی شده در این مقاله می تواند هزینه ها و ریسک اتخاذ تصمیمات نادرست در سازمان را کاهش داده و فرآیندها و محصولات سازمان را بهبود بخشد.

شبیه سازی فرایند تکنیکی است که به سازمانها کمک می کند تا نتایج عملکردو فرآیند تصمیم گیری خود را پیش بینی، مقایسه و بهینه سازی کنند، بدون اینکه هزینه و ریسک تغییر فرآیندهای جاری و اجرای جدید را متحمل شوند.

استفاده از مدل های شبیه سازی به عنوان یک تکنیک پشتیبانی از تصمیمات مدیریت و کاهش ریسک فرآیند تصمیم گیری به وسیله ارزیابی و تحلیل استراتژی های مختلف طراحی وبهبود سیستم، همواره روند افزایشی داشته است. گستره کاربرد آن مباحث بازرگانی، اقتصاد، بازاریابی، تعلیم و تربیت، علوم فضایی و بسیاری علوم دیگر را دربرمی گیرد (رابرت شاتون)

● تعریف شبیه سازی

براساس تعریف شاتون ، شبیه سازی عبارت است از فرآیند طراحی مدلی از سیستم واقعی و انجام آزمایشهایی با این مدل که با هدف پی بردن به رفتار سیستم بازاریابی ، استراتژی های گوناگون (در محدوده ای که به وسیله معیار و یا مجموعه ای از معیارها اعمال شده است) را برای عملیات سیستم تبیین می کند.

مدل شبیه سازی توانایی یا قابلیت طراحی شده ای است که یک راه حل آماری قدرتمند را ایجاد می کند و مدیر را از دست یابی به اهداف سازمان مطمئن می سازد.



یک مدل حالت کوچکی از یک سیستم پیچیده واقعی با مفهوم حقیقی است. ارزش یک مدل به آن جهت است که پیش‌بینی‌های آن پاسخهای مناسبی برای حل مشکل مورد نظر را فراهم می‌آورد. یک مدل شبیه سازی گونه ای از پدیده ها یا سیستم های دینامیک را نشان می‌دهد که می‌تواند مسائل موجود در سازمان را بیش از آنکه تبدیل به مشکل شوند، نشان دهد.

هدف اصلی مدل های شبیه سازی فراهم آوردن بنیانی برای پیش بینی رفتار سیستم است. به طور کلی شبیه سازی زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که به علت پیچیدگی سیستم مورد نظر، استفاده از روشهای تحلیلی غیر عملی است. از این رو روشهای مطالعه سیستم از طریق شبیه سازی مطرح می‌شود.

غالباً پیچیدگی موجود در سیستم های واقعی به صورت اشکال زیر نمود پیدا می‌کند :

▪ حالت عدم اطمینان در سیستم: شبیه سازی مکانیزمی، منصف و سودمند را برای غلبه بر عدم اطمینان فراهم می‌آورد بدون آنکه محدودیتی برای سیستم ایجاد کند.

▪ رفتار پویا : رفتار سیستم در طول زمان ثابت نیست و متغیرهای اصلی موجود همانند بهره وری و... نیز در طول زمان متغیرند. برای تشخیص علت تغییرات و کنترل آنها بایستی از مدل پویا و متناسب تغییرات، استفاده شود.

▪ مکانیزم های بازخورد: رفتارهای انجام شده و تصمیمات اتخاذ شده در یک مرحله از یک فرآیند، قسمتهای دیگر فرآیند را به طور مستقیم یا غیر مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد و شناسایی این اثرات و علل آنها بسیار ضروری است.

برای اخذ تصمیم درست در هر مرحله از فعالیتهای یک سیستم، موارد ذکر شده فوق بسیار تأثیرگذار است. با استفاده از شبیه سازی می‌توانیم اثرات هر یک از عوامل یاد شده را آزمایش و پیش بینی کنیم. شبیه سازی در حقیقت آزمایش کردن یک سیستم واقعی با مدل است. زیرا آزمایش کردن روی یک سیستم واقعی مشکلات زیادی در پی دارد به طور مثال شاتون در کتاب خود به نام (علم و هنر شبیه سازی سیستم ها) به نقل از بریش این مشکلات را چنین ذکر می‌کند:

(۱) آزمایشها روی سیستم واقعی می‌توانند عملیات سازمان را مختل کنند.

(۲) اگر افراد و مردم، جزء جدانشدنی سیستم باشند، ممکن است رفتارشان را تغییر دهند.

(۳) ممکن است یکسان نگهداشتن شرایط عمل، برای هر بار تکرار آزمایش، بسیار مشکل باشد.

(۴) شاید به دست آوردن حجم نمونه ای یکسان به زمان و هزینه زیادی نیاز داشته باشد.

با توجه به موارد فوق، مجبور هستیم برای پیش بینی نتایج حاصل از تصمیمات و کاهش ریسک آن، از روش شبیه سازی استفاده کنیم.





● فرآیند شبیه سازی

اصولاً یک پروژه مبتنی بر مدل شبیه سازی زمانی آغاز می شود که در سیستم مسئله ای به وجود آید. در این زمان اولین گام تدوین مسئله است، زیرا برای یافتن جواب مسئله باید فهمید که اصل آن چیست؟ بنابراین اولین قدم در آزمایش شبیه سازی (همانند هر آزمایش دیگری)، تعیین هدف آزمایش است، چون این هدف است که نحوه آزمایش، جزئیات لازم و نتایج نهایی را تعیین می کند.

دومین گام تعریف سیستم است. در این مرحله باید تعیین کرد که از چه روشها و تکنیکهایی می توان برای بررسی و مطالعه سیستم استفاده کرد. تعریف سیستم در حقیقت، تعیین اجزای سیستم، عناصر و عوامل داخلی و خارجی محیط سیستم، پارامترها و متغیرهای سیستم را شامل می شود. پس از آن روابط و قوانین حاکم میان ویژگیهای سیستم و متغیرهای آن مشخص و یا فرموله شده، سپس چگونگی رفتار سیستم مورد بررسی قرار گرفته و جزئیات حاصل از تغییر متغیرها در سیستم معلوم می شود.

گام سوم پاسخ به این سوال است که آیا در تمامی تصمیم گیریها می توان از مدل شبیه سازی استفاده کرد یا خیر؟ اگر شرایط واقعی چندان پیچیده نباشد و بتوانیم با استفاده از روشهای تجزیه و تحلیل به حل مسئله بپردازیم، طبیعتاً نیازی به استفاده از مدل شبیه سازی نیست. ولی اگر با توجه به شرایط پیچیده و ریسک بالا، فقط از شبیه سازی می توان استفاده کرد، پس کاربرد روش شبیه سازی الزامی است.

گام چهارم، تدوین مدل است. هنر مدل سازی عبارت است از توانایی تحلیل مسئله، چکیده سازی خصایص آن، انتخاب مفروضات و سپس تکمیل و توسعه مدل تا زمانی که تقریبی مفید از واقعیت به دست آید. هر چه مدل کامل تر باشد، وضعیت پیچیده را روشن تر منعکس می کند.

گام پنجم، تدارک داده هاست. هر مطالعه ای مستلزم جمع آوری داده هاست. در یک مدل شبیه سازی، داده های ورودی باید با اطلاعات مربوط با اجزای سیستم و ارتباط میان آنها رابطه نزدیک داشته باشد.

در این زمان تحلیلگر باید تصمیم بگیرد چه داده هایی مورد نیازند و چگونه باید این اطلاعات را جمع آوری کرد. گام ششم با بر گرداندن مدل برداشته می شود. در این مرحله باید مدلی که از سیستم تهیه شده است برای کامپیوتر توصیف کنیم مدلهای شبیه سازی از لحاظ منطقی بسیار پیچیده بوده و دارای فعل و انفعالات متقابل بسیاری در بین عناصر سیستم هستند.

در گام هفتم، اعتبار مدل را تعیین می کنیم. این مرحله مهمترین و مشکل ترین مرحله از مراحل شبیه سازی است. تعیین اعتبار یعنی آنکه آیا مدل ساخته شده رفتار سیستم واقعی را به درستی شبیه سازی و توصیف می کند یا خیر؟ بنابراین آنچه که اهمیت دارد قابل اعتبار بودن مدل است نه حقیقت ساختار آن.



گام هشتم، برنامه ریزی استراتژیک و تاکتیکی است. به طور کلی برنامه استراتژیک یعنی طرح آزمایشی که اطلاعات مطلوب از آن حاصل می شود و برنامه ریزی تاکتیکی یعنی تعیین این موضوع که هر یک از آزمونهای مشخص شده در طرح آزمایش، چگونه انجام می گیرد.

در گام نهم آزمایش و تفسیر (تحلیل حساسیت) آن صورت می گیرد. در این مرحله اشتباهات و نواقص برنامه ریزی آشکار می شود و مراحل اجرا شده مورد بازبینی قرار می گیرد.

گام دهم با پیاده سازی و مستند سازی برداشته می شود. موفقیت یک پروژه شبیه سازی را تنها می توان زمانی محقق دانست که مدل پذیرفته شده، تفهیم شود و مورد استفاده قرار گیرد. مستند سازی دقیق و کامل از چگونگی ایجاد، توسعه ونحوه عمل مدل می تواند عمر مفید و شانس پیاده سازی موفق آن را بسیار افزایش دهد. مستند سازی خوب، نحوه اصلاح را آسان تر ساخته، حتی در صورت نبودن ایجاد کننده های اصلی آن، استفاده از آن را ممکن می سازد.



شبیه سازی مستقیماً از طریق پیش بینی اثرات و نتایج حاصل از اعمال تغییرات بر فرآیند، کیفیت، بهره وری و چرخه زمان، به تصمیم گیری مدیران کمک می کند. همچنین مسائل موجود در مدیریت تغییر را حل می کند و هدف آن اجرای فرآیندها در عملیات کیفی است که از نظر هزینه، نحوه طبقه بندی و کیفیت با محدودیت مواجه است.

در حقیقت شبیه سازی، ابزاری است که تعیین می کند، این محدودیتها باید چگونه باشند. از طریق شبیه سازی می توانیم سطح بالا و سطح پایین (محدوده تغییر) متغیرهای مستقل را تعیین کنیم تا در نهایت بتوانیم محدودیتهای هزینه، کیفیت و مبنای طبقه بندی را اعمال کنیم.



می توان گفت تکنولوژی همان تولید محصول با استفاده از مدل در شرایط واقعی است و در واقع از طریق مدل سازی، عکس العمل محیط واقعی بر تکنولوژی جدید از قبل پیش بینی می شود. رفتار محیط در قبال متغیرهای واقعی را می توان مدل سازی کرد و متغیرهایی که دست یابی به آنها آسان نیست را نادیده گرفت. درواقع از طریق محیط شبیه سازی شده می توان بسیار آسان تر از شرایط محیط واقعی به نتیجه دست یافت.

بیشتر مواقع ، مدل های شبیه سازی به ما کمک می کنند که تصمیم بگیریم که یک فرآیند متوقف شود و یا به فعالیت خود ادامه دهد.

تکنیک های شبیه سازی که برای ارزیابی سیستم ها به کار می روند، ابزار بسیار مناسبی برای بهبود کیفیت مقیاس ، و معیارهای مورد استفاده در فرآیند طراحی، کدگذاری، و آزمایش گامهای سازمان ارائه می دهند که می توان آن را در شرایط واقعی به کار گرفت. در نتیجه احتمال وجود نقص در محصولات و خدماتی که به مشتری ارائه می شوند کاهش یافته، نیازها و خواسته های مشتریان برآورده شده و سازمان به کامیابی در مأموریت خود دست می یابد.

از سوی دیگر با استفاده از تکنیک شبیه سازی می توان هزینه ها را پیش بینی و اولویتها را تعیین کرد، محصولات و خدمات را طبقه بندی کرده و نیروی کار مورد نیاز را تشخیص داد و در حقیقت با استفاده از داده های حاصل از به کارگیری تکنیک شبیه سازی، مدیریت با اطمینان بیشتری در مورد هزینه، بودجه، نیروی انسانی و... برنامه ریزی و تصمیم گیری می کند.

با این وجود شبیه سازی همواره راه گشا نیست، تنها زمانی سودمند واقع می شود که هم مدل و هم داده های مورد استفاده در آن، تا حد زیادی شرایط واقعی را بنماید. قدرت متصور برای شبیه سازی شدیداً به میزان اعتبار مدل بستگی دارد. از آنجا که شبیه سازی، ساده سازی جهان واقعی است و اعتبار آن، اساساً تقریبی است، پس صحت نتایج حاصل از یک مدل شبیه سازی نیز به ارزش واقعی پارامترهای مدل بستگی دارد.

در بسیاری از نمونه های جهان واقعی این پارامترها و یا اندازه گیری آنها، دقت لازم را ندارد.

برای غلبه بر این مشکلات می توان راهبردهای زیر را اتخاذ کرد:

- مقادیر موجود می تواند با متغیرهای مطلوب احتمالی، یکسان فرض شود.
- مقدار ها می توانند بر اساس مطالب ،اسنادو مدارک صحیح دیگری تعیین شوند.
- در صورت لزوم می توان تعیین پارامترها را با استفاده از تجربیات افراد درگیر در کار یا تئوری های موجود انجام داد.



● نتیجه گیری

در این بخش سعی کردیم آثار به کارگیری شبیه سازی را در تحلیل، اندازه گیری، طراحی، پیش بینی پارامترهای گوناگون مؤثر در فرآیندهای سازمان به طور مستقیم یا غیر مستقیم و تأثیر آن بر فرآیند تصمیم گیری را معرفی کنیم.

شبیه سازی می تواند در پیش بینی پارامترهای گوناگون توسعه فرآیندهای سازمان همانند هزینه، اعتبار، طبقه بندی و نواقص موجود در گامهای توسعه فرآیندهای سازمان، مورد استفاده قرار گیرد و به مدیران و کارکنان این توانایی را می دهد که در فرآیند تصمیم گیری، موارد مورد نیاز را بسنجند تا فرآیندهای موجود بهبود یافته، نواقص برطرف شده و سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یابد.



عوامل اساسی در تصمیم گیری مدیران سازمانها

در سازمانهای کنونی عوامل متعددی در تصمیم گیری مدیران و کارکنان اثرگذار هستند که توجه به آنها می تواند در فرآیند تصمیم گیری و اجرای آن تأثیر شگرفی داشته باشد لذا سه مورد از این گونه موارد و عواملی که از نظر اسلام نیز تأکید فراوانی بر آنها گردیده توصیه که بشرح زیر مطرح می شود .

۱. مشورت با صاحب نظران و رایزنی با کارشناسان در تصمیم گیری

۲. حق محوری خداپسندانه

۳. توکل به خداوند متعال و تکیه بر اراده او



۱. مشورت صاحب نظران و رایزنی با کارشناسان در تصمیم گیری

مشورت و نظرخواهی از دیگران یکی از عوامل مهم و موارد حیاتی در تصمیم گیری بوده و در اسلام از اهمیت بالا و جایگاه ویژه ای برخوردار می باشد لذا با توجه به وسعت موضوعات و پیچیدگی مسائل و نیز گستردگی اطلاعات ، یک مدیر قادر به شناخت همه مسائل و مشکلات و به دست آوردن کلیه اطلاعات لازم در رابطه با یک مسئله و مشکل نیست و در نتیجه نمی تواند تصمیم منطقی و صحیحی در مورد آن اتخاذ نماید لذا مشورت با کارشناسان بمنظور اخذ تصمیم درست الزامی بنظر میرسد .

۱-۱. آثار و فواید مشورت با افراد کارشناس و صاحب نظر

مشورت کردن و استفاده از نظرات و دیدگاههای دیگران پیامدهای مثبت و فواید زیادی داشته و آثار و برکات فراوانی که از مشورت کردن نصیب انسان یا سازمان می شود که هرگز از تفکر فردی و امکانات و منابع فراوان مادی به دست نمی آید متأسفانه در سازمانهای ما مدیران کمتر به این امر مهم می پردازند و این امر موجب اخذ تصمیمات ناصواب در سازمان می باشد .

الف) استفاده از درخشش افکار کارشناسان

یکی از فواید و پیامدهای مشورت ، بهره برداری و استفاده از افکار و نظرات کارکنان سازمانها بوده . مشورت به انسان کمک می کند تا افکار و اندیشه های دیگران ، به ویژه صاحب نظران و متخصصان را به یاری طلبد و با قرار دادن افکار و اندیشه های افراد در کنار فکر و نظر خود بر قدرت ، وسعت و عمق اندیشه و بینش خود بیفزاید و از درخشش افکار و اندیشه های دیگران بهره مند گردند .

ب) جلوگیری از ضایع شدن و اخذ تصمیم مناسب در سازمان

برابر بررسیهای صورت پذیرفته یکی از دلایل اهمیت و حساسیت موضوع تصمیم گیری این موضوع است که اخذ تصمیم ممکن است به ضایع نمودن فرد تصمیم گیرنده و یا هلاکت فرد یا سازمان و حتی فروپاشی و نابودی سازمان منجر شود . لذا چنانچه هنگام تصمیم گیری تمام جوانب مسئله و مشکل به درستی سنجیده نشود و زوایای مختلف آن مورد بررسی دقیق و اصولی قرار نگیرد و تجزیه و تحلیل نشود احتمال دارد که تصمیم نسنجیده و نادرستی گرفته شود و اخذ تصمیم نادرست نیز ممکن است عواقب و پیامدهای زیادی را برای سازمان به دنبال داشته و در برخی از موارد نیز یک تصمیم نسنجیده و غیر منطقی می تواند سرنوشت سازمان و یا فردی را عوض نموده و او را تباه سازد یا موجبات فروپاشی و نابودی سازمانی را فراهم آورد متأسفانه این امر در سازمانهای ایران نیز مشهود می باشد .

ج) شناسایی خطاها قبل از اخذ هرگونه تصمیم گیری





یکی دیگر از آثار مثبت مشورت از دیدگاه حضرت علی (ع) این بوده که مشورت کردن و استفاده از نقطه نظرهای دیگران که به انسان کمک نموده تا خطاها و اشتباهات را بشناسد و تصمیمات بهتری را اتخاذ نماید .

(د) دستیابی به راهکار مناسب در جهت اخذ تصمیم مناسب

اهمیت سود و فایده دیگری که مشورت و توجه به نقطه نظرات دیگران را به دنبال دارد این موضوع بوده که اصولاً مشورت در کار و فعالیتهای سازمانی موجب می شود تا تصمیم معقول و مناسبی اتخاذ شود و راه درستی انتخاب گردد .

(ه) جلوگیری از پشیمانی تصمیم نادرست

از سایر فواید و مزایای مشورت این بوده که از ندامت و پشیمانی پیشگیری می کند معمولاً بعد از هر تصمیمی که بدون مشورت اتخاذ شود و جوانب و زوایای مختلف آن به خوبی سنجیده نشده باشد پشیمانی و ندامت داشته و از اینکه چرا این تصمیم بدون سنجش جوانب مختلف مشکل اتخاذ شده طبیعی می باشد .

۲-۱. خصوصیات مشاوران که در تصمیم گیری ارائه طریق می نمایند .

مشاوره با وجود همه مزایا و اهمیت فراوانی که دارد اگر بخواهد جایگاه مناسب خود را در سازمان پیدا کند و مدیران را در دستیابی به روشها و راهکارهای مناسب کمک نماید ، باید اصول و ضوابط آن مشخص شده ، تا مدیران و خط مشی گذاران سازمان با رعایت اصول و ضوابط بتوانند بهره برداری مناسب و بهینه ای از خدمات مشاوره داشته باشند و به بیراهه نرفته و تصمیمات مآخوذه نیز مناسب باشند .

(الف) ترس از خداوند داشتن

خدا ترسی و خوف از عصیان و نافرمانی خداوند متعال ، یکی از فضایل اخلاقی و از صفات برجسته انسانی بوده که هر مسلمانی باید این ویژگی را داشته باشد . لذا در مورد کسی که قرار است مورد مشورت قرار گیرد ، داشتن این ویژگی مهم لازم و ضروری بوده در غیر اینصورت اخذ تصمیمات ناصواب مشکلات سازمان را افزایش می دهد .





ب) خردمند و آگاه و هوشمند بودن

یکی از خصوصياتی که ضرورت دارد مشاور داشته باشد عقل و خرد و دانش بوده . امير مومنان در موارد مختلفی توصیه کرده اند که با انسانهای عاقل و خردمند مشورت شود چرا که مشورت با اهل خرد و صاحب اندیشه راه درست را نشان می دهد و انسان را از لغزش و خطا و پشیمانی مصون می دارد .

ج) با تجربه و فهيم بودن

هر قدر که تجربه فرد بیشتر باشد توانایی و قدرت وی در شناخت مسائل مختلف و ارائه راه حلهای متفاوت برای حل مشکلات بیشتر و عقیده و نظر او پربارتر و ارزشمندتر خواهد بود .

مشورت با اهل تجربه می تواند انسان را در توانمندیهای آنان شریک کند و از خطاهای گذشتگان مصون دارد و به راه درست رهنمون سازد . متاسفانه مدیرانی که در اخذ تصمیمات مناسب از تجربه استفاده نمی نمایند سازمان را به انحراف می کشانند .

د) بخیل نبودن و حسادت نداشتن

یکی از خصوصیات مشاور از نظر امير مومنان حضرت علی(ع) این بوده که وی بخیل نباشد . بدیهی است فرد حسود نیز نمی تواند بعنوان مشاور در تصمیم گیریهای سازمانی مدیران نقش صحیحی ایفاء نماید .

ه) ترسو نبودن و شجاع بودن

از سایر ویژگیها و شرایط یک مشاور خوب از نظر مولی الموحدين امام علی(ع) این بوده که مشاور ، ترسو نباشد بدیهی است فرد مشاور می تواند در تصمیم گیریهای درست نقش آفرین باشد که شجاع بوده باشد .

و) حریص و طماع نباشد

از دیگر شرایط مشاور خوب ، از دیدگاه حضرت علی(ع) این است که مشاور نباید حریص و طماع باشد در این صورت است که می تواند تصمیمات صحیح اخذ گردد .

ز) دروغگو نبودن

سایر خصوصياتی که امير مومنان برای مشاور لازم می داند این بوده که مشاور نباید دروغگو بوده ، بلکه باید فردی صادق و راستگو باشد .

۲. حق محوری و خدا پسندانه

در تصمیم گیری صحیح ، تشخیص بهترین راه حل مهمترین دغدغه مدیران بوده لذا برای اینکار می بایست پس از درک مشکل و مسئله و جمع آوری راه حلها و اطلاعات به ارزیابی هر یک از آنها پرداخت . برای ارزیابی راه حلها ، معیارها و شاخصهایی وجود دارد که مهمترین آنها می بایستی حق محوری و ارزشهای الهی باشد بدین



معنی که در بین راه حلهایی که با این ملاک سازگارند آنچه مورد بهره وری بیشتری بوده انتخاب شود و راه حلی که با این شاخص تعارض دارد هر چند سودآور نیز باشد کنار گذاشته شود.

۳. توکل به خداوند

توکل که یکی از مباحث مهم تصمیم گیری در مدیریت اسلامی و یکی از مولفه های اصلی آن بوده که عبارت است از اعتماد و اتکا بر خداوند متعال در تمام کارها و تکیه بر اراده او، با اعتقاد به اینکه او آفریننده علتها و سببها و چیره و پیروزی بر همه آنها بوده و لذا علتها و سببها با اراده او و در قدرت او کامل می شوند و تاثیر می گذارند.

خصوصیات تصمیم گیری موثر در سازمان

در تصمیم گیری موثر عناصر متعددی دخالت دارند لذا تصمیمی موثر و سازنده و از کارایی مناسبی برخوردار بوده که دارای ویژگیهایی مشروحه زیر بوده که برخی از این موارد بشرح زیر می باشد.

۱- دارا بودن اطلاعات کافی فرد تصمیم گیرنده

داشتن اطلاعات از اصلی ترین عناصر تصمیم گیری خوب و موثر بوده زیرا همه مدیران و خط مشی گذاران، هنگام اخذ تصمیم نیاز به اطلاعات لازم داشته تا بتوانند پیش بینی های لازم را درباره رویدادهای آتی و اخذ تصمیم مناسب را در سازمان بعمل آورند.

شرایط تصمیم گیری از دریچه جمع آوری اطلاعات را می توان در حالات مختلف بر روی یک موضوع متمرکز نموده که در یک طرف آن شرایط مطمئن و در وضعیت دیگر اوضاع تشنج زا قرار می گیرد. بهر حال تحت شرایط مطمئن، اطلاعات به اندازه کافی وجود دارد و ما به خوبی نسبت به اهداف آگاهی داشته و درباره نتیجه اقدام یا راهی که در پیش رو داشته، می توانیم اطلاعاتی دقیق، قابل سنجش و معتبری بدست آورده. از اینرو مدیر و مسئولی که در شرایط مطمئن تصمیم می گیرند به اهداف و رویه های کار آشنا بوده و در مورد تصمیم خود اطلاعات کافی داشته و بالطبع به تصمیمات برنامه ریزی شده نزدیک می شود چرا که در تصمیمات برنامه ریزی شده، اهداف، رویه ها، روشها روشن بوده و سیاستهای سازمان، چگونگی اخذ تصمیم را مشخص می نماید و تصمیمات مآخوذه منجر به بهبود عملکرد سازمان می شود.

۲- آینده نگری و عاقبت اندیشی مطلوب تصمیم گیران

از ویژگیهای تصمیم گیری موثر اخذ تصمیم با تدبیر و عاقبت اندیشی توأم با آینده نگری بوده بدین معنا که اخذ تصمیم بدون تفکر و اندیشه در سرانجام آن نمی تواند به صورت یک تصمیم گیری خوب، بخردانه و مطلوب و موثر باشد.



۳- استفاده از تجربه و آگاهی در اخذ تصمیم گیری

یکی از موارد مهم در تصمیم گیری ، استفاده از تجارب گذشته بوده بطوریکه بهره گیری مناسب از تجارب گذشته می تواند اطلاعات بسیار و ارزشمندی را در اختیار مدیران قرار دهد تا موفقیت در سازمان را تثبیت نمایند چنانچه از تجربه های گذشته به صورت صحیح و مناسب بهره برداری شود میزان خطا و اشتباه در تصمیمات کاهش یافته و تصمیمها از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار خواهند شد .

۴- مزایای تصمیم گیری فردی - گروهی در سازمان

در بین صاحب نظران مدیریت ، تصمیم گیری به دو روش فردی و گروهی قابل طرح بوده بگونه ای که هر یک از موارد مطروحه دارای مزایا و معایبی به شرح زیر می باشد.



۴-۱- نقاط قوت تصمیمات گروهی :

- کسب اطلاعات جامع تر و کاملتر برای اخذ تصمیم گیری صورت می گیرد .
- پذیرش سریع تر تصمیم اتفاق می افتد .
- مشروعیت بیشتر در تصمیم گیری در سازمان مشهود خواهد بود .
- افزایش تنوع دیدگاهها موجب تصمیم گیری مطلوب تری خواهد بود .

۴-۲- نقاط ضعف تصمیمات گروهی :

- وقت گیر بودن
- مبهم و لوژ شدن مسئولیتها در برخی از موارد صورت خواهد گرفت .
- فشار گروه بر اعضاء در جهت سازش افراد در پاره ای موارد برای اخذ تصمیم گیری زیاد است .



۳-۴- نقاط قوت تصمیمات فردی

- سرعت تصمیم گیری بالا خواهد بود .
- مشخص بودن مسئولیت تصمیم گیری در سازمانها مشخص می باشد .

۴-۴- نقاط ضعف تصمیمات فردی :

- خلاقیت و نوآوری کم می باشد .
- دقت پایین در تصمیم گیری وجود دارد .

۵- قاطعیت در تصمیم گیری

یکی از خصوصیات تصمیم گیری موثر و موفقیت آمیز ، قاطعیت و ثبات در تصمیم گیری صحیح بوده بطوریکه تصمیم گیری آنگاه موثر و کارآمد خواهد بود که از درجه قاطعیت و ثبات لازم برخوردار بوده در غیر اینصورت هیچگونه ارزشی نخواهد داشت . هنگامی که همه زوایای یک موضوع سنجیده شد و جوانب مختلف آن مورد بررسی دقیق قرار گرفته شود تردید و دودلی در آن جایی ندارد و لازم بوده که نسبت به اتخاذ تصمیم مناسب و اجرای آن اقدام قاطع انجام گیرد .

قاطعیت معقول و ثبات پس از بررسی جوانب مختلف مسئله و مشکل ، نقش مهمی در حل و فصل امور و حل مشکلات داشته و دستیابی سازمان به اهداف خود را تبیین می نماید و اگر سستی و تردید و احتیاط بیش از حد در مدیر سازمان وجود داشته باشد ، امور و کارها در زمان مناسب خود انجام نگرفته و سازمان به اهداف خود نرسیده و صدمات جبران ناپذیری بر آن وارد شده که امکان جبران آن بسیار دشوار خواهد بود .

مشکلات تصمیم گیری در سازمانها

تصمیم گیری در اداره امور سازمانها دارای اهمیت ویژه ای بوده بطوریکه برخی نویسندگان ، سازمان را « شبکه تصمیم » و مدیریت را عمل « تصمیم گیری » تعریف نموده اند، در دنیای امروز اداره امور سازمانی نمی تواند صرفا بر نبوغ و قضاوت شخصی افراد متکی باشد، بلکه تصمیمات ، بایستی حتی الامکان بر پایه بررسیهای علمی ، آمار و اطلاعات دقیق و به موقع و برطبق اصول و روشهای خاصی صورت پذیرد. امروزه پیچیدگی سازمانها، هزینه های بالای عملیاتی و وسعت تشکیلات سازمانی ، لزوم شیوه های تصمیم گیری مناسب و اخذ تصمیمات مستدل را برای مدیران تبیین می نماید. آنچه مدیران بیش از هر چیز به آن نیاز دارند ، ابزاری راحت ، مطمئن و علمی برای یاری آنان درانجام تصمیمات ماخوذه بوده که پیوسته و یا در مواقعی با آن مواجه می شوند. تکنیک های کمی و ابزارهای ریاضی در این راستا کارساز و ثمربخش می باشند . ازجمله مدیرانی که همواره در معرض





اخذ تصمیمات گوناگون در راستای وظایف مربوطه شان قرار دارند، مدیران مالی و عملیاتی هستند که این مدیران کلیه واحدهای صنعت نفت بغور وجود دارند .

مهمترین و شناخته شده ترین ابزاری که می تواند این گونه مدیران را در انجام تصمیمات بهینه یاری کند، تکنیک های « پژوهش عملیاتی » و « مدیریت مالی » است . اگر اثرات ناشی از تصمیم گیریهای مدیران را بتوان به صورت کمی محاسبه کرد، بدون تردید اهمیت استفاده و کاربرد این ابزار علمی بهتر و بیشتر مشخص خواهد شد. به منظور درک چگونگی میزان استفاده از این روشها، در سال جاری تحقیقی در برخی از واحدهای صنعت نفت و برخی سازمانها منجمله مناطق شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی که از جمله مراکز صنعتی کشور به حساب می آیند، صورت پذیرفته که دستاورد آن را می توان در ذیل مطرح نمود .

تکنیک ها و مدل های تصمیم گیری موردنظر در این تحقیق عبارت از درخت تصمیم ، برنامه ریزی خطی ، کنترل موجودی ، مدل های شبکه ، تجزیه و تحلیل نقطه سربه سر، بودجه بندی سرمایه ای ، شبیه سازی و نسبتهای مالی هستند. فرضیات تحقیق در قالب فرضیه های منفی و مثبت ، مبنی بر عدم استفاده و یا استفاده مدیران از تکنیک های مذکور تدوین گردیده جامعه آماری تحقیق ، ۴ سازمان و ۳ ادارات زیر مجموعه وزارت نفت و ۳۷ منطقه از شرکتهای تحت پوشش شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی بوده که هر کدام از ۴۴ نفر الی ۵۰۴ نفر پرسنل رسمی – قراردادی را دارند لذا به منظور سنجش فرضیات و شناخت علت یا علل عدم استفاده (احتمالی) از تکنیک های فوق پرسشنامه ای تنظیم و تعدادی سؤال ، در سه بخش تهیه و در بین تحقیقاتی که از ۱۳۸ نفر از مدیران و معاونین مالی و عملیاتی و بازرگانی و سرپرستان واحدهای ذیربط و واحدهای مختلف سازمانها ، ادارات ذیربط و مناطق توزیع گردید. سئوالات اول پرسشنامه درخصوص استفاده و میزان اهمیت روشهای ذیربط برخی از سوالها به صورت باز در مورد استفاده از سایر روشها، بعضی از سوالها نیز در رابطه با موانع استفاده از روشهای مذکور و در آخر نیز درمورد ویژگیهای عمومی پاسخگویان طراحی شده است .

از بین پرسشنامه های توزیع شده تعدادی پاسخی نداده و لیکن تعداد ۳۹۲ پاسخ دریافت و اطلاعات حاصل ، جمع آوری و تجزیه و تحلیل گردید. نتایج حاصل از داده ها و اطلاعات جمع آوری شده نشان داد که روشهای مذکور به عنوان ابزار تصمیم گیری ، مورد استفاده در سازمانها ، ادارات صنعت نفت و مناطق و واحدهای ستادی شرکت ملی پخش و حتی سایر سازمانهای کشوری مورد مطالعه قرار نمی گیرد و میزان استفاده از هر کدام از روشها با شدت و ضعف بویژه در اغلب واحدهای صنعت نفت به همراه می باشد . در این راستا می توان مطرح نمود که استفاده از برخی تکنیک ها (نسبتهای مالی ، بودجه بندی سرمایه ای ، تجزیه و تحلیل نقطه سربه سر در مسائل مالی و کنترل موجودی و عملیاتی در انبارهای نفت) از کاربرد بیشتری نسبت به سایر تکنیک ها برخوردار هستند. البته تا رسیدن به اجراء و تحقق مدیریت علمی که همانا استفاده کامل از ابزارهای علمی



مذکور بوده راه درازی در پیش می باشد لیکن هیچ کدام از تکنیک های موردتحقیق صددرصد مورداستفاده قرار نگرفته و این مورد همان علامت سئوالی بوده که نگارنده را به طولانی بودن راه هدایت می نماید . با عنایت به اطلاعات به دست آمده ، در جهت بهبود شرایط و ایجاد فضای موردنیاز برای استفاده بیشتر از تکنیک ها و ابزارهای مذکور در کلیه سازمانهای کشور پیشنهادات ذیل توصیه می گردد:

۱ - اعمال و رفتار مدیریت عالی در واحدهای سازمانی منجمله صنعت نفت و سایر سازمانها تاثیری عمده بر فرهنگ و جو اداری در بین کارکنان داشته لذا به منظور ایجاد فضای مطلوب و مناسب در جهت علمی نمودن تصمیم گیریها ، مدیران سازمانها بویژه صنعت نفت بایستی با اعمال و ترویج فرهنگ سازمانی مناسب (ازطریق آموزشهای رسمی ، شعائر، آداب و رسوم و باورها و یا نمادهای فیزیکی و غیره) هرچه بهتر و بیشتر زمینه اجرای شیوه هاو رفتارهای منطقی و علمی را در واحدهای صنعت نفت و سایر سازمانها به وجود آمده و فراهم نمایند ، از این جهت که درصورت وجود فرهنگ سازمانی قوی ، زمینه حاکمیت و اجرای مدیریت علمی مطلوبتر خواهدشد.

۲ - مسلم است که تصمیمی درست و منطقی بوده که حتی الامکان برپایه اطلاعات جامع اخذ شده که سازمان را پویا و استوار نماید و به استناد شرایط و اقتضاء سازمان تصمیمات درست و صحیح تنظیم گردد. لذا به کلیه مدیران پیشنهاد می شود در موقعیتهای تصمیم گیری صرفاً برمبنای اطلاعات و داده های سازمانی و کامل اتخاذ تصمیم نمایند.

۳ - بطور کلی همه از تاثیری که رایانه ها بر تصمیم گیری مدیریتی داشته اند، آگاهی داشته لذا مدیران در دنیای کنونی در جمع آوری و ذخیره اطلاعات به عدم تمرکز روی آورده و به گونه ای که در چند سال آینده یافتن مدیری که به طور منظم از کامپیوتر برای نظارت برفعالیتهای سازمانی خود و همچنین جمع آوری اطلاعات لازم برای تصمیم گیری ، استفاده نکند غیرعادی و غیر منطقی به نظر خواهدآمد. حاصل آنچه مطرح شد روشن و شفاف بوده ، لذا مجموعه آن پیشنهاداستفاده هرچه بهتر و بیشتر از رایانه ها و سیستم های اطلاعاتی رایانه ای در سازمانها می باشد که انشا... کلیه مدیران سازمانها بویژه صنعت نفت به آن توجه خاصی مبذول نمایند .

۴ - وجود پشتوانه اجرایی تصمیمات مآخوذه توسط مدیران صنعت نفت که مورد تحقیق مستقیم واقع شده اند و همچنین سایر سازمانها و وجود یک سیستم بازخور نقش اساسی در اثربخشی ودرک خطاهای احتمالی که در صنعت نفت رایج می باشد بستگی به اخذ تصمیمهای صحیح دارد. لازمست مکانیسم و موازینی را برای ارزیابی نتایج حاصل از تصمیمات با اهداف موردنظر و برنامه های از پیش بینی شده وجود داشته باشد.دراین صورت ممکن است که انحرافات مشخص شده و امکان چاره جویی و برطرف کردن موانع انحراف از تصمیم گیری نیز میسر گردد. باید برای یک سیستم جریان معلومات و بازخورد مداوم وپویا در درون سازمان ایجاد نموده و با دقت





و توجه خاص به کار انداخته شود تا از تغییر مداوم تصمیم گیریها بمنظور تسهیل در امور جاری جلوگیری گردد

۵ - وجود کارکنانی خلاق و نوآور در سازمان یکی از عوامل مهم و موثر در تصمیم گیریهای (مشارکتی) سازمانی بوده . سایر موارد نیز شرایط لازم جهت بروز خلاقیت کارکنان ، آزادی عمل آنان و فراغت از مقررات دست و پاگیر سازمانی در موارد لزوم بوده . به عبارت دیگر مدیران و کارکنان سازمان نایستی به مثابه ماشین عمل نموده بلکه باید بدانند و اجازه داشته باشند تا در تصمیمات سازمانی دخالت نموده و فارغ از صدور دستورات و قوانین تکراری و منظم به بروز خلاقیتهاشان بپردازند. بهر حال در سازمانهایی که از درجه رسمیت بالایی برخوردار می باشند استعداد و خلاقیت کارکنان به سختی شکوفا می گردد .

۶ - هر سازمان به افراد آموزش دیده و باتجربه نیاز داشته تا مأموریت خود را به انجام برساند. جوامع امروزی به سرعت در حال دگرگونی بوده، لذا آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی بوده که در هر سازمانی باید منابعی را در این زمینه در نظر گرفته تا همواره منابع انسانی کارآمد و آگاهی در اختیار داشته باشد. مدیریت سازمانها و همچنین ادارات مرتبط با صنعت نفت نیز باید به طور روشن بیان اینکه در پی چه دگرگونیها و دستاوردهایی برای هریک از کارکنان بوده و موضوع را مدنظر قرار دهد ایجاد تغییر در دانش ، مهارتها یا رفتار اجتماعی کارکنان اقدام مفیدی است در دستور کار قرار داده و لیکن می بایستی مدیران آنرا مدنظر قرار داده و بلکه باید تعیین نموده چه موضوعی و تاجه اندازه باید در سازمانها تغییر نماید و چه تصمیماتی در جهت ارتقاء سازمانی اخذ نمایند لازم به یادآوری بوده که این تصمیمات منتج به اهداف باید دست یافتنی ، علمی و سنجش پذیر باشند، و کلیه آنها باید هم برای مدیریت و هم برای کارکنان روشن بوده باشد .

راهکارهای ایجاد انگیزش برای اخذ تصمیمات مناسب مدیران و کارکنان

مدیران باید برای ایجاد انگیزش بین کارکنان و اخذ تصمیمات مناسب راههای موثری را بیابند طی سالهای اخیر تحقیق برای افزایش بهره وری در سازمانها و شرکتهای افزایش یافته و روشهای سنتی مدیریت نیروی انسانی و مدیریت عملکرد مورد تجدید نظر قرار گرفته پژوهشگران در این زمینه به روشهای جدیدی دست یافته اند که آسانتر به اجرا در می آیند و نتایج مطلوبتری را در پی دارند . در روشهای نوین ، تواناییهای شاخص کارکنان مشخص می شود و برای ارزیابی کارکنان توجه مدیران به انجام عملکرد مطلوب هر یک از کارکنان طی مدتی معین جلب می شود . از سوی دیگر موضوع مهم بروز اختلاف میان کارکنان و مدیران ، پیوسته مورد نظر پژوهشگران عرصه نیروی انسانی بوده و هر یک برای رفع این مشکل روشهایی را پیشنهاد نموده اند . در این رابطه شیوه های مختلف ارزیابی کارکنان ، چگونگی ایجاد انگیزه در آنان و اخذ تصمیم لازم جهت حل مشکلات



موجود در سازمانها منجمله صنعت نفت و حل اختلاف میان مدیران و کارکنان از مواردی است که می بایستی مورد توجه مدیران قرار گیرد .



کارمندان سازمانها که در برخی رشته های تحصیلی از قبیل حسابداری در دوران تحصیل دانشگاهی ، درس مدیریت منابع انسانی را نمی گذرانند و وارد بازار کار می شوند بویژه در سازمانها و شرکتهای کوچک و متوسط اکثراً دو وظیفه به عهده آنان گذاشته می شود . مدیریت مالی و مدیریت اداری ، کارکنانی که در صنعت نفت به عنوان مسئول منابع انسانی فعالیت می نمایند نمی باید از آن کار اضافی کشیده و انتظار داشت که محیط سازمان از زاویه دید منابع انسانی غنی شود بلکه اینطور باید تلقی شود که این نشانه شناخت مهارتهای تصمیم گیری صحیح مدیریتی بوده و لازمست از نوآوریهای اخیر در مدیریت عملکرد استفاده شود که می تواند کار را آسانتر و مشکلات را حل نماید . چنانچه مدیران و یا کارکنان عامل تغییرات در سازمان بوده باشند ، عملکرد آنها بهتر و به اعتبارشان افزوده خواهد شد .

در سالهای اخیر ، افراد حرفه ای در زمینه منابع انسانی ، در مورد فرآیندهای سنتی مدیریت عملکرد ، پرسشهایی را مطرح نموده اند و به جای آنها روشهایی را ابداع کرده اند که آسانتر اجرا شده و نتیجه بهتری نیز به دست میدهند .

چنانچه روشهای سنتی ارزیابی عملکرد را در نظر گرفته شود بجای این روشها اکنون بعضی از مدیران منابع انسانی ، سیستمهایی را معرفی کرده اند که در آنها دیدگاهها ، ارزشها و اهداف شرکت در روشهای ارزیابی عملکرد ادغام شده اند . به علاوه فرآیندهای جدید تواناییهای اساسی هر یک از کارکنان را تشخیص داده و در فرمهای ارزیابی وارد می نماید در این روشها دیگر نیاز نیست تا مدیران قضاوت خود را در مورد عملکرد کارکنان اعلام نمایند بلکه از مدیران خواسته می شود تا گزارش دهند که هر یک از کارکنان چه زمانی عملکردی عالی از خود نشان می دهند شاید این تغییر مهمی به نظر نرسد ولی نتایجی به بار می آورد که بسیار چشمگیر است بهر حال هرگونه تغییر مناسب در سازمان نیز مربوط به اخذ تصمیمات صحیح می باشد معهدا در روشی دیگر



مشکلات کارکنان در مجمعی شامل نمایندگان کارکنان و مدیران که در آن نمایندگان کارکنان اکثریت دارند مطرح و حل می شوند . تصمیمات این مجمع نهایی و لازم الاجرا می باشد .

متاسفانه حل مسئله انضباطی در سازمانها و بویژه در صنعت نفت بسیار دشوار بوده و مدیران در جلوگیری از خطاهای کارکنان بعلت قوانین دست و پاگیر غیر شرکتی ناتوان می باشند بسیاری از شرکتهای تابعه ، اکنون مجازاتهای انضباطی را اعمال نمی کنند به جای آن فرآیندهایی را به کار می گیرند که در کارکنان تعهد و مسئولیت فردی به وجود آورند حتی در حد معلق کردن افراد از کار با پرداخت حقوق کامل خودداری ننموده و متاسفانه سازمانها را با چالش روبرو نموده که مجموع این موضوع موجب کاهش راندمان کار می شود غالباً در این سازمانها تصمیم گیری برای حل مشکلات نیز بسیار دشوار می باشد .

فرصتهای رشد در تصمیم گیری

از دیدگاه شخصیت سازی جهت اخذ تصمیم گیری مناسب روشهای جدید ، موقعیتهای رشد را برای مسئولین در همه زمینه ها فراهم می آورند . معهدا برای مدیران مالی - اداری آشنایی با روشهای جدید مدیریت عملکرد ضروری بوده و آنها را در موقعیت رهبری قرار می دهد در این روشهای جدید به جای بیان هر یک از تواناییهای کارکنان در برگه های ارزیابی فقط تواناییهای برجسته شخص در هر زمینه عنوان می گردند معهدا برای مدیران و سرپرستان واحدهای عملیاتی نیز ضرورت اقدامات مشابه احساس شده و آنان را در جهت اخذ تصمیمات مناسب رهنمون می سازند .

در فرم های ارزیابی برخی از سازمانها و واحدهای تابعه صنعت نفت منجمله شرکت ملی پخش مواردی ذکر می شود که کارمند توصیه هایی برای بهبود سیستم انجام داده تا نحوه انجام کار خود را ارزیابی کند متاسفانه هیچکدام از کارکنان به دنبال تحقق موضوع نمی باشند

با شرح دادن عملکرد به جای درجه بندی صرف آن تشریح کارهایی که باید کارمندان انجام دهند تا نمره بالاتری بگیرند برای مدیران آسانتر شده که باید به کارمندان گفته شود که کارهایی را انجام دهید که یک استادکار انجام می دهد و متاسفانه با جذب نیروهای پیمانکاری در سازمانها موضوع بصورت عامه تلقی شده و اجراء نمی شود که در این رابطه مشکلاتی را برای سازمان ها بوجود آورده است .

در زمینه هایی که در سیستم درجه بندی تواتری قرار نمی گیرند روشهای دیگری به کار گرفته شده و در این روشها تشخیص داده شده که بسیاری از افراد علاقه نداشته تا در حد متوسط نیز شناخته گردند . راه حل این موضوع نیز این بوده که کارکنان زمانی به کار گرفته شوند که در آن رفتار کاملاً قابل قبول معادل حد متوسط بوده باشد لیکن می توان حد متوسط و کاملاً قابل قبول کارکنان را ارزیابی نمود .





بسیاری از افراد حتی علاقه مند بوده که کاملاً قابل قبول ارزیابی شوند اگر درجه بندی بالاتری مثلاً بسیار عالی وجود داشته باشد اما چنانچه ارزیابی توسط مدیران با دقت انجام شود میزان کارایی پائین بوده اما بعلاوه محدودیتها برخی از افراد سازمانی عالی ارزیابی می شوند در این راستاست که چنانچه ارزیابی کارکنان بطور مطلوب صورت پذیرد مدیران تصمیمات مناسبی برای ارتقای نیروی انسانی اتخاذ می نمایند و در نهایت اینگونه نشان می دهد که چگونه می توان مدیران را وادار کرد تا به مدیریت عملکرد توجه لازم را نشان داده بسیار دشوار می باشد اما تحقیقات نشان می دهد که در سازمان صنایع دفاع راه حل تازه ای برای این موضوع یافته اند . هر یک از کارکنان سازمان دفاع باید اهداف سالیانه ای برای خود تعیین نماید این اهداف ملاک ارزیابی سالیانه وی بوده اما برای آن دسته از کارکنان که توسط سایر کارکنان ارزیابی می شوند دو هدف در فرم منظور شده را ملاحظه می نمایند بنظر نگارنده جهت ارزیابی کارکنان اجرای آن در سایر سازمانها بویژه واحدهای تابعه صنعت نفت الگوی مناسبی می باشد و می تواند مدیران را در اخذ تصمیمات صحیحی در جهت ارتقای نیروی انسانی کمک نماید . معهذا ضرورت دارد به نکات زیر توجه نمود .

-ارزیابی دقیق و به موقع

- همیاری و توسعه

بنابراین نیمی از موفقیت اینگونه افراد ، بستگی به نحوه تصمیم گیری صحیح مدیریت و همچنین ارزیابی دقیق دانسته که در ضمن کمک به پیشرفت کارکنان کمک می نماید در برخی از سازمانها فرآیند ارزیابی امکان خود ارزیابی را نیز فراهم شده و هر کارمند می تواند موفقیتهای خود را طی ۱۲ ماه گذشته در فرم ذکر نماید در شرکت ملی پخش در مفاد اطلاعیه موضوع دیده شده اما این معیارها در عمل مورد ارزیابی واقعی قرار نمی گیرند در این رابطه ممکن است حتی بدون تغییر روشها نیز بتوان کار خسته کننده کارکنان را ارزیابی بطور آسان نمود که بنظر میرسد می بایستی در جهت اصلاح امور اقدام گردد .

بمنظور رعایت استانداردهای درست تصمیم گیری هر یک از مدیران سازمانها لازمست به عنوان یک مسئول در آغاز هر سال با کارکنان ملاقات نموده و فرم ارزیابی را در دست داشته و به وی ارائه نموده و از توقعات خود از عملکرد آنان در سال آتی طی مذاکره حضوری طرح نماید بهر صورت لازمست روی دو موضوع تمرکز یافته و در یک مرحله لازمست روی مهارتها یا تواناییها و روی نتایج موجود با کارکنان مذاکره و هنگام پر کردن فرم ارزشیابی از کارمند خواسته شود که خودش نیز نمونه ای از آن را پر نماید تصور می رود بعلاوه فرهنگسازی غلط در سازمانها هیچ یک از کارکنان ، سرپرستان و حتی مدیران بعلاوه فقدان ثبت اطلاعات سالیانه کارمند از تکمیل دقیق فرمها اجتناب ورزند . بدیهی است تصمیم گیری مدیران جهت کارکنان با رعایت این روش صحیح فرآیندی و اقدامات مناسب مثبت خواهد بود .





هیچ ابزاری قویتر از آن نیست که مدیر فرم خالی ارزشیابی را به کارمند داده و از وی بخواهید که خودش آنرا پر کند . حتی اگر نمی خواهد ارزشیابی کامل انجام شود ، حداقل از کارمند خواسته شود که فهرستی از مهمترین تواناییها و موفقیتهای خود را در ۱۲ ماه گذشته تهیه نموده لذا این تقاضای ساده به مدیران کمک می کند تا ارزیابی را بهتر به انجام رسانید که در این راستا می توان جهت ارتقاء کارکنان ، مدیران تصمیم گیری لازم اتخاذ نمایند موضوع قابل توجه در این راستا نیز بویژه در سازمانهای تابعه صنعت نفت عدم توجه به اقدامات قابل توجه بوده که انجام آن کمک به مدیران و عدم توجه به آن سازمانها را با چالش روبرو می نماید در حال حاضر مصاحبه ها با کارکنان جهت اخذ تصمیم اغلب بصورت صوری می باشد .



بهرحال در صورت اجرای صحیح روش پیشنهادی در هنگام گفتگو سعی شود تا یک پیام اصلی را منتقل شود لازمست توصیه مناسبی به کارمند صورت پذیرد .

کارکنان نبایستی به دفتر مدیران احضار شده تا فرم ارزشیابی به آنها داده شود زیرا در این صورت در حالی که مدیران مشغول کار دیگری هستند آنان با عجله فرم را مرور نموده و در حالی که نیمی از آنچه نوشته شده را بخوبی ملاحظه ننموده و تصور آنان اینست که با نگرانی واکنشهای آنان زیرنظر گرفته شود لذا به جای این کار ، فرم را یکی دو ساعت قبل از ملاقات به آنان تحویل داده تا آن را کاملاً مطالعه نمایند .

بیشتر سیستمهای ارزشیابی افراد نامناسب و ناراضی را در سازمانها مشخص می نمایند یک روش رسمی برای برخورد و تصحیح عملکردهای نامناسب ضروری بوده بدون یک فرآیند سیستماتیک که دائماً پیگیری شود سازمانها با مشکلات بسیاری روبه رو خواهند شد لذا در حال حاضر روشهای سنتی برخورد با عملکرد نامناسب در سازمانهای امروزی کاربردی ندارند .



خطارهای کتبی و تعلیق بدون حقوق فقط خصومت ، ناراحتی و اطاعت کینه توزانه ایجاد می کند مجازات بیشتر از آنکه مشکلی را حل کند تنگناهای جدیدی را در سازمان به وجود می آورد که باعث ایجاد مسئولیت و تعهد سازمانی نیز نمی گردد کارکنان با مجازات اطلاعات می کنند ولی تعهدی در آنها ایجاد نمی شود اما کارکنانی وجود دارند که در مواقعی لازمست از سازمان طرد شوند .

روشهای سنتی مجازات مخصوصاً در مورد کارکنان متخصص و کسانی که کار فکری می کنند بی اثر است اما با عملکرد نامناسب باید برخورد شود تا سازمان بتواند به حیات خود ادامه دهد . یک راه حل موفق استفاده از روش رسمی نظم بدون مجازات بوده هنگامی که عملکرد یک کارمند به حدی بد می شود که تذکرات غیر رسمی بی اثر می مانند سازمان باید یک اخطار کتبی و رسمی به کارمند بدهد تا رفتار خود را تصحیح کند . حذف عبارتهای تهدیدآمیز کمک می کند تا اهداف واقعی دنبال شوند و کارمند خاطی بداند که سازمان دقیقاً از وی چه توقعی دارد و وی مسئول بوده تا خواسته سازمان را برآورده کند . هنگام مذاکره مدیر باید فاصله مشخص بین عملکرد مناسب و نامناسب کارکنان را تعریف کند و موافقت کارمند را برای تغییر جلب نماید که در جهت اخذ تصمیم گیری در رابطه با نیروی انسانی سازمانها توافق احتمال تغییر را بیشتر می کند و حتی اگر تغییر پیش نیاید مدیر می تواند از سازمان بخواهد تا کارمندی که توافقی را زیر پا گذاشته اخراج نماید در این رابطه تصمیم گیری مناسب بسیار حائز اهمیت می باشد.

بعد از ملاقات مدیر با کارمندان تهیه یک صورت جلسه موثرترین سند می باشد تکرار گفته های شخص وسیله بسیار موثرتری از اخطاریه است . اگر مشکل ادامه یابد سازمان با یک گام نهایی و غیر متداول پاسخ تهیه نماید لذا به کارمند مرخصی می دهند تا تصمیم گیری کند بعد از یکی دو روز کارمند با تصمیمی مبتنی بر تغییر خود یا استعفا باز می گردد این مرخصی با حقوق است تا نیت خیر کارفرما را آشکار کند . بعد از بازگشت کارمند باید به وی خاطرنشان نمود که اگر تغییر واقعاً اتفاق نیافتد وی اخراج می گردد . در این سیستم که لزومی ندارد سرپرستان دشمن یا مخالف کارکنان باشند تمایل بیشتری در برخورد با مشکلات در مراحل اولیه که رفع مشکل آسانتر بوده پیدا می کنند . برخورد سنجیده و مسئولانه یک فرد با دیگران پاسخی مشابه ایجاد می نماید .

متأسفانه در برخی از سازمانها تصمیم گیریهای مآخوذه در رابطه با کارکنان خاطی بموقع صورت نمی گیرد و به سپری شدن زمان می انجامد که خود فرصت مناسبی برای عدم اصلاح کارمندان بوجود می آید بهر حال هر اخراجی مشکلات هزینه دار و حتی قانونی را ممکن است در پی داشته باشد که با استفاده از روش مذکور این موضوع کاهش می یابد لیکن هنگام مراجعه به قانون نیز مرخصی یکی دو روزه با حقوق بسیار به سود کارفرما تمام می شود .





تصمیم گیری در کمیته تخلفات ستاد سازمانها

کمیته رسیدگی تخلفات کارکنان یک سیستم مدیریتی رسمی برای حل مشکلات و شکایتهای روزمره در شرکتها و سازمانها بوده که از مراجعه به دادگاهها جلوگیری می کند .

وقتی مدیر نمی تواند مشکل سازمان را از طریق صحبت با کارکنان حل نماید ، تقاضای تشکیل کمیته رسیدگی به تخلفات کارکنان الزامی بنظر میرسد که اجرای تصمیم آن نهایی و لازم الاجراست . کارمندان مشکلات خود را در این کمیته که متشکل از نمایندگان کارکنان و مدیران ستادی است مطرح می کنند آنان نیز برای روشنتر شدن موضوع سئوالاتی را می پرسند و در صورت لزوم شهودی را احضار و یا مدارکی را در جلسه ارائه می دهند بعد از آن که کمیته متقاعد شد که نسبت به مسئله آگاهی کامل دارد رای گیری مخفی به عمل می آورد و اکثریت حکم را صادر خواهد کرد .

رای کمیته کتباً به اطلاع کارمند می رسد تمام اعضای کمیته حکم را امضاء می کنند و همه به سرکار خود باز می گردند بنظر میرسد موضوع حل شده و قطعاً در این شرایط تصمیم گیری صحیح بوده است معهدا بنظر میرسد روش همکاری بین مدیران و کارکنان برای حل مشکلات نتایج زیر را به دست می آید .

- ایجاد احترام در کارکنان برای مدیران و تصمیمات سختی که اغلب مدیران باید بگیرند .
- عقیده واقعی مدیران در مورد تصمیم گیری از سطوح پایین را نشان می دهد .
- ثابت می کند که مدیران ، کارکنان را شرکای مورد اعتماد خود در شرکتها و سازمانها به حساب می آورند ولی آیا این روش باعث آن نمی شود که کارکنان ، تصمیمات مدیران را نادیده گرفته و همیشه به این کمیته احضار شوند بهر صورت موضوع بدین معنی نیست که تاکنون گزارشی بر این اساس از مدیران منابع انسانی دریافت نشده در این زمینه که کارکنان متخلف در مرحله اول اصلاح شوند .
- تشکیل کمیته ها این حسن را دارد که شکایتهای توسط کسانی مورد بررسی قرار می گیرند که شرکتها و سازمانها را می شناسند . داوران خارج از سازمان معمولاً به اندازه کارکنان شرکت به آن اهمیت نمی دهند .
- در کمیته تخلفات جانبداری از یک سمت وجود ندارد معهدا کارکنان نیز نگران عدالت هستند.
- کارمندی که تخلف و یا شکایت وی در کمیته رد شده معمولاً به وکیل رجوع نمی کند و معمولاً دادگاههایی که می دانند شکایتی قبلاً در داخل شرکت بررسی و رد شده شکایت را رد می نمایند اما مواردی وجود دارد که کارکنان مراتب را در دادگاهها مطرح می نمایند که لازمست سازمان ها در این رابطه تمهیدات لازم را در جهت تعیین تکلیف اینگونه کارکنان صورت دهند .
- کمیته تخلفات یک راه حل موثر و کم خرج است .



روشهای جدید مدیریتی که هم اکنون انقلابی تصور می شود در حال حاضر بسیار رایج بوده و بعضی از سازمانها این شیوه ها را به عنوان ابزاری برای جلب نیروی کار منضبط در نظر می گیرند معهذاً روشهای مناسب آزمایش شده باید به سرعت پیاده شده تا اثر واقعی خود را نشان داده و مدیران را در تصمیم گیری صحیح کمک نمایند .



تصمیم گیری در شرایط مبهم و بی نظم در سازمانها

پیدایش این مدل ابتدا به وسیله کوهن ، مارچ و اولسن طراحی گردید که با استفاده از این مدل تصمیم گیری در شرایط بسیار مبهم و بی نظم را نیز توصیف شد معهذاً این مدل در واقع عکس العملی در مقابل مدلهای عقلایی و سیاسی بوده که به عقیده کوهن و سایر محققان فاقد قابلیت کافی جهت تصمیم گیری در دنیای پیچیده و بی ثبات و پر از ابهام امروزه می باشد .

اول متأسفانه برخی سازمانها در مدل G.C بی نظمی های سازمان یافته پرورش پیدا نموده اند که از قبل گروهی از کارکنان در سازمان بوجود آورده اند محسوب می شوند و فاقد وضوح و شفافیت بوده لذا این ابهام به سه طریق قابل طرح می باشد اولین موضوع مشکل اولویتهاست . اولویتهای تصمیم گیرندگان غالباً روشن و مشخص نبوده و در هاله ای از ابهام قرار داشته و حتی اولویتهای گاهی پس از اتخاذ تصمیم مشخص می شوند در این زمینه اولویتهای در آغاز تصمیم گیری نامشخص، نامنسجم و متغیر بوده لذا با توجه به اینکه در برخی سازمانهای ایران بی نظمی وجود دارد در این زمینه موضوع را می توان بررسی نمود و علل تصمیم گیریهای ناصواب را مورد نقد قرار داد .

دوم – ابهام در روابط علت و معلولی بوده که اعضاء سازمان و تصمیم گیرندگان آگاهی و شناخت خود را در این زمینه به وسیله آزمون و خطا به دست می آورند و هیچگاه نمی توانند با اطمینان اظهار کنند که علت اصلی کدام است .



سوم - ابهام ناشی از اعضای دخیل در فرآیند تصمیم گیری بوده که آنان با توجه به علائق ، نیروها و زمانی که در اختیار دارند به جرگه تصمیم گیری می پیوندند یا از آن جدا می شوند بنابراین پیش بینی این امر که چه کسانی واقعاً در تصمیم گیری مشارکت خواهند کرد بسیار دشوار است .

مدل G.C از تلافی تصادفی و اتفاقی چهار موضوع حاصل می شود .

(۱) فرصتهای انتخاب و موقعیتهایی که برای گرفتن تصمیمات را ایجاب می نمایند.

(۲) پاسخهایی که به حل مسائل و مشکلات می پردازند .

(۳) اعضاء و افراد تصمیم گیرنده که با برنامه های زمانی متراکم توجه محدودی به مسئله دارند .

(۴) مسائل و مشکلات افراد درون و بیرون سازمان که به نحوی با تصمیم مرتبط می باشند .

بنابراین تصمیم گیری در شرایط اتفاقی و آشفته در سازمانها انتخابهایی که در جستجوی مشکلات بوده و مشکلاتی که در پی انتخاب ها می باشند راه حلهایی که در جستجوی حل موضوع می باشند تا به آنها پاسخ دهند و تصمیم گیرندگانی که به دنبال یافتن نکاتی برای تصمیم گیری می باشند رخ می دهد متأسفانه بسیاری از تصمیم گیرهای مدیران در سازمانهای ایران از اینگونه بوده و به همین علت پیشرفتی در توسعه اقتصادی کشور اتفاق نمی افتد .

معهدا در مقام مقایسه با مدلهای عقلانی و سیاسی مدل G.C توجه خود را به شانس و تصادف معطوف می دارد و در تصمیم گیری زمان و بخت و اقبال شدیداً موثر بوده و به علاوه احتمال تصادفات خود نیز حالتی آشفته و بی نظم دارند بطوریکه فاقد آغاز و انجام دقیق و مشخص تصمیمات به شیوه عقلایی و سیاسی می باشند . تصمیم گیرندگان در این مدل حالتی گیج و حیران داشته و اولویتهایشان دستخوش تغییر و دگرگونی می باشد در این رابطه اهداف تعریف شده ای وجود نداشته و تصمیم گیرندگان به درستی نمی دانند به دنبال چه بوده لیکن نظرشان دائماً تغییر می کند از طرفی تصمیمات حاصل تجزیه و تحلیلهای عقلایی نبوده و نتیجه اتفاقات و حوادث پیش بینی نشده اند .

تحقیقات در برخی از سازمانها و منجمله واحدهای صنعت نفت نشان می دهد که برخی از تصمیمات مآخوذه از شبیه سازی و برخی دیگر از تصمیمات مورد پژوهش قرار گرفته اند بهر حال تصمیم گیری در این مورد ناپیوسته نامشخص و مبهم و با تغییرات زیاد همراه بوده که در اکثر سازمانها اینگونه رایج می باشد معهدا ضرورت دارد تصمیم گیرندگان که از توانائی و نیروی کاملی برخوردار می باشند اقدامات صحیحی را در اخذ تصمیمات لازم معمول نمایند از طرفی ضرورت دارد که مدیران تحصیل کرده ، دانشگاهی و جدی و شایسته و دارای تجربه کافی بوده باشند تا بتواند اهداف و سیاستهای دانشگاه را در سازمانها متناسب با هر وظیفه ای در سازمان پیش ببرند . در هنگامی که مدیران بویژه مدیران با تجربه که سالها فعالیت داشته اند در سازمانها بزودی زود تغییر



یابند معضلاتی در مرحله اولیه ایجاد می شوند در این زمینه شاخصها تغییر می یابد و بسیاری از ویژگیهایی که مورد نظر بود کنار نهاده خواهد شد . بعضاً نیز چنانچه برخی از مدیران به طور نیمه وقت در تصمیم گیری شرکت داشته و مشارکت نمایند آنها به تصمیم گیری حالتی نامشخص و بی نظمی را در سازمان خواهند داد که به زیان سازمانها تمام می شود و سازمانها به اهداف تعیین شده نخواهند رسید . دلایل فراوانی در مدیریتهای ستادی برخی از سازمانها منجمله صنعت نفت وجود دارد که بنا بر دلایلی طرح آنها به مصلحت نمی باشد .

تصمیم گیری و برآیند اقدامات تصادفی در سازمانها

محور اصلی مدل G.C بر این پایه که تصمیمات حاصل برخورد اتفاقی افراد ، مسائل ، راه حلها و فرصتهای انتخاب است قرارداد . تحقیقات انجام پذیرفته در صنعت نفت و برخی از سازمانها در خصوص تصمیم گیری برای احداث زیرساختهای توسعه انرژی و احداث تاسیسات نفتی و یا برخورد با تخلف کارکنان اینگونه ، بررسی می کند که تغییرات نامنظم در مورد مسائل ، راه حلها ، انتخاب ها تزلزل تصمیم گیرندگان را به وضوح نشان می دهد . در این زمینه مسائلی پیرامون اینکه چطور می توان تاسیسات نفتی و احداث سایر ابنیه را توسعه داده و آنرا دگرگون ساخت و تاسیسات جدید ایجاد کرد و چنانچه جلساتی تشکیل شود و موضوع مطرح گردد هر کدام دستخوش اظهارنظرهای متفاوتی خواهند شد از مواردی است که در سازمانها به وفور ملاحظه می شود ارائه راه حلها از طریق مدیران نیز تغییرات فراوانی را دارا خواهد شد که در رابطه با احداث انبار و یا سایر تاسیسات نفتی جای خود را صرفاً به توسعه دیوارکشی و سایر موارد تغییرات احداث ابنیه دیگر خواهد داد یا آنکه کارهای ساخت ساختمان اداری به بخش دیگری واگذار خواهد گردید که مجموعه این شرایط بایکوت ماندن اجرای پروژه ها را در کشور در بر خواهد داشت البته در برخی از موارد و سطوح مدیریتهای سازمانی نیز عکس این صادق بوده و انجام طرحها سرعت محقق شده است .

در تصمیم گیری با مدل G.C به خوبی نشان داده می شود که ضرب الاجل ها موجب می شوند تا بی نظمی ها و سردرگمی ها کاهش یابد و نظرها به موضوع اصلی یعنی تصمیم گیری صحیح معطوف گردد معهدا در صورت عدم توجه به نیروی انسانی و تحقق اهداف سازمانی از تعداد تصمیم گیرندگان کاسته شده و در عوض مدیرانی آگاه تر و جدی تر برای تصمیم گیری انتخاب می شوند . مدیران نیز به دفعات با هم مشورت می کنند تا به حل موضوع و اخذ تصمیم در مهلت مقرر نائل آیند .

تحقیقات دیگری در این زمینه نشان داده شده که هر چه دوره زمانی تصمیم گیری افزونتر شود گرایش تصمیم گیری به تبعیت از مدل G.C بیشتر می شود ، در حالی که وقتی زمان تصمیم گیری محدود است مدل عقلایی و مدل سیاسی بیشتر مورد استفاده قرار می گیرند . اساساً وقتی زمان تصمیم گیری اضافه می شود حیطة و دامنه





تصمیم گسترده تر شده ، تعداد اعضاء مرتبط با تصمیم افزایش یافته و افراد گوناگونی در تصمیم گیری شرکت می کنند و تعداد راه حلها متنوع تر و بیشتر می شوند . بدین ترتیب افزایش زمان نوعی بی نظمی و پراکندگی را به تصمیم تحمیل می کند و رویکرد مدل G.C را تحقق می بخشد . مطالعات انجام شده به طور کلی وجود بی نظمی های سازمان یافته در تصمیم گیریها را اثبات کرده و نشان داده که مدل G.C می تواند در تبیین و اتخاذ تصمیمات موثر بوده و تصمیم گیرندگان را با تحلیل فرآیند تصمیم گیری به انتخابهای بهتری رهنمون خواهند شد.

تصمیم گیریهای اجتماعی

در بررسی فرآیندهای تصمیم گیری اجتماعی موضوع اساسی این بوده که تشویق و ترتیب اولویتهای فردی برای جوابگویی به شرایط مشخص معیارها و ضوابط به صورت ترتیب اولویتهای اجتماعی تغییر می یابد . انتخاب ، نحوه کار در بازار و انواع دیگر فعالیتهای سازمان یافته ، مواردی از فرآیند تصمیم گیری اجتماعی هستند لذا توجه به این که تحت شرایط مختلف ، عملیات و اقدامات زیادی برای تجزیه و تحلیل تصمیم گیری اجتماعی صورت می گیرد اکثر این اقدامات غالباً به صورت مذاکره گروهی ، فرآیندهای رای گیری ، روشهای اداری ، اولویتهای و انتخابهای غیر فردی اجرا می شوند معمولاً برای اخذ تصمیم در سازمانها و در جامعه ، فرآیندی وجود دارد لذا تعریف فرآیند تصمیم گیری اجتماعی به اجتماع دو نفر یا بیشتر از شهروندان را در جامعه هر سازمان می گویند . به طور کلی جامعه ممکن است به یک شورای کوچک ، یک تیم ، یک سازمان تجاری ، یک استان ، یک ملت ، یک سازمان همکاری بین المللی ، یک بازار یا افرادی که در یک فعالیت مشترک یا رقابت آمیز شرکت دارند نامیده گردند .

بهرحال فرآیند یک تصمیم گیری جمعی ، یک فرآیند انتخاب جمعی بوده که در این زمینه بر اساس مجموعه انتخابهای فردی افراد سازمان یا مجموعه ترتیب اولویتهای فردی یا ترکیبی از هر دو تعیین می شود . موضوع اصلی برای یک فرآیند تصمیم گیری اجتماعی ، شیوه یا روش کلی تصمیم گیری افراد می باشد و معمولاً دو نوع طبقه بندی فرآیند تصمیم گیریهای اجتماعی در سازمانها به قرار زیر بوده معینا فرآیند انتخاب که در آن افراد هر سازمان مستقیماً انتخاب خود را به صورت همگانی و جمعی مشخص می کنند خود دارای اهمیت ویژه ای می باشد که غالباً این موضوع نقش در انتخاب مدیران نداشته و مربوط به اخذ تصمیمات ضروری در جلسات اداری در مواردی مختلف می باشد در این زمینه در شرکت ملی پخش نیز کمیته های مختلفی در مناطق پخش وجود دارد که اخذ تصمیمات فرآیند مطلوبی را در زمینه حل مشکلات سوخترسانی ایفاء می نماید .



در فرآیند تصمیم‌گیری غیر مستقیم : یک نماینده یا گروهی از نمایندگان با در نظر گرفتن اولویتها و عقاید مشخص افراد سازمان مجاز به تصمیم‌گیری از طرف آنان بوده و در حقیقت اکثر فرآیندهای تصمیم‌گیری اجتماعی ترکیبی از فرآیند انتخاب مستقیم افراد سازمانی و فرآیند تصمیم‌گیری غیر مستقیم به وسیله نمایندگان هر سازمان می باشد .

انتصابات و تصمیم‌گیری

متأسفانه با توجه به تحقیقات وسیع صورت پذیرفته نقش تصمیم‌گیری مناسب در انتصابات و انتخاب، مسئولین و مدیران شایسته در سازمانهای تابعه بسیار کم رنگ می باشد . در این راستا اهم تصمیمات مآخوذه در رابطه با انتصابات افراد بویژه سمتهای رده بالا ناصواب بوده و تصمیم‌گیری مدیران رده های بالای سازمانی در زمینه انتصابات بیشتر بر اساس رابطه صورت می پذیرد چه بسا که مدیران انتخاب شده از سمتهای رده پایین سازمانها و بی کفایت بوده و بر مبنای رفاقتی و یا دوستان و آشنایان بوده مواردی نیز پیش آمده که برخی از تصمیمات مبنی بر انتخاب مدیران ، کارمندان هیچگونه تخصص چندانی در اداره سازمان نداشته متأسفانه تعمیم این موضوع در بسیاری از سازمانهای کشور نیز رایج داده شده و در حقیقت اینگونه تصمیم‌گیری و گزینش نیروها اعم از سمتهای سازمانی در کلیه رده های سازمانی اعم از مدیران رده بالا و سایر رده های پایین سازمانی همانند برخی از موارد جذب نیروی انسانی بر اساس روابط صورت می گیرد . بنظر میرسد ضرورت دارد شیوه های تصمیم‌گیری مدیران در امر انتصابات سمتهای سازمانی می بایستی منطبق بر شایسته سالاری اصلاح شوند لذا با عنایت به اینکه نظام مدیریتی کشور نقش اساسی در رشد و توسعه کشور دارد شاخصهای مرتبط نیز می بایستی تغییر یابد .

نتیجه‌گیری

آنچه در این بخش بدان پرداخته شد چالشهایی است که در تصمیم‌گیری بمنظور حل مشکلات مدیران ، سرپرستان و کارکنان سازمانها با آنها روبرو می باشند متأسفانه در کشور ما اخذ تصمیمات با مشاوره به همراه نبوده و یا در برخی از سازمانها نیز مشاوران انجام مشاوره را با منافع شخصی تلفیق می نمایند همچنین بمنظور رفع معضلات سازمانی از اصول علمی و راه حلهای گزینه ای به بهترین استفاده نمی گردد و به همین علت است که فرآیند تصمیم‌گیری در سازمانها با مشکل روبرو می باشد . برخی از تصمیمات مآخوذه توسط بعضی از مدیران در کلیه سطوح سازمانی بعلت ناپختگی بویژه افرادی که بر اساس روابط منصوب شده اند موجب زیانهای فراوان اقتصادی و یا روحی و روانی در جامعه شده که خسارات ناشی از آن سالها در صورت نصب مدیران کارآمد از دامنه سازمانها نیز پاک نمی شود .





از تصمیم گیریهایی که توسط برخی از مدیران اخذ شده و ضربه ناهنجاری به سازمانها وارد نموده عدم نصب مدیران کارآمد و یا عزل اینگونه مدیران بوده در انتصاب و جذب نیروها نیز توجه چندانی به نیروهای کارآمد نشده و متأسفانه اغلب نیروهای جذب شده به دنبال صرفاً اخذ تسهیلات رفاهی برای زندگی شخصی خویش می باشند مجموعه موارد تصمیمات سازمانی ناشی از این است که آموزش نیروی انسانی در جهت کارآمد شدن نیروی انسانی برای اخذ تصمیم های مناسب فراگیر نشده و غالباً تصمیم گیری در سازمانها در شرایط مبهم و بی نظمی می باشد . از طرفی اقدامات تصادفی در تصمیم گیری های سازمانی وجود داشته و در زمینه تصمیم گیریهای اجتماعی در سازمانها کمتر بدان توجه شده لذا ضرورت دارد که کلیه سازمانهای کشور به امر صحیح تصمیم گیری در حل مشکلات ، جذب و انتصابات پرداخته تا کشور با رشد و توسعه اقتصادی را روبرو شده همانطور که مقام معظم رهبری نیز در این زمینه دلسوزانه راهنمایی فرمودند با تکیه بر قدرت مدیران بتوان کشور را ساخت و تولید علوم را باور نمود.



منابع

- [۱] اصول مدیریت ، دکتر علی رضاییان ، انتشارات تهران سال ۶۹
- [۲] تحلیل پیشرفته داده های کمی، پدیدآورنده: سعید رضائی، ناشر: تیسرا - ۱۳۹۴
- [۳] تصمیم گیری در مدیریت، پدیدآورنده: داود معنیان، مهران آقایی، ناشر: سفیر اردهال - ۱۳۹۰
- [۴] تصمیم گیری در مدیریت، پدیدآورنده: نرگس خاتون حسینی، ناشر: نوروزی - ۱۳۹۳
- [۵] تصمیم گیری و تحقیق عملیات در مدیریت، پدیدآورنده: محمدجواد اصغریپور، ناشر: دانشگاه تهران - ۱۳۹۰
- [۶] تصمیم گیری در مدیریت ، ابوالقاسم حکیمی پور ، انتشارات آستان قدس رضوی، چاپ اول ۱۳۷۶
- [۷] توانمندسازی کارکنان، پدیدآورنده: سعید عباسی، حسین ابطحی، ناشر: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت - ۱۳۸۶
- [۸] درآمدی بر روش تحقیق در علوم سیاسی، نوشته اسماعیل جهانبین
- [۹] رضائیان، دکتر علی، مبانی سازمان و مدیریت، سمت، تهران، چاپ یازدهم، بهار ۱۳۸۷
- [۱۰] فرایند تصمیم گیری در سازمان ، اسفندیار سعادت ، موسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران بهمن ۷۲
- [۱۱] فرآیند تصمیم گیری در مدیریت، پدیدآورنده: استفن پی. فیتزجرالد، مهرداد ملایی (مترجم)، ناشر: دنیای اقتصاد - ۱۳۹۳
- [۱۲] قرن مدیریت، پدیدآورنده: استوارت کرینر، استوارت کراینر، مهدی ایران نژادپاریزی (مترجم)، مینو سلسله (مترجم)، مصطفی قریب (ویراستار)، ناشر: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت - ۱۳۸۵
- [۱۳] کتاب مدیریت عمومی دکتر سید مهدی الوانی
- [۱۴] مبانی مدیریت دانش، پدیدآورنده: برایان برگرن، محمد قهرمانی (مترجم)، سیدمحمد باقری (مترجم)، ناشر: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت - ۱۳۸۶
- [۱۵] مدیریت مبتنی بر فرایندها، پدیدآورنده: علی خوش دهان، ناشر: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران - ۱۳۹۰