



تقدیر و تشکر

جا دارد از همکاری و مساعدت مدیر کل محترم مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی جناب آقای مرزوقی، ریاست محترم اداره تحقیق و توسعه جناب آقای حمیدی و سرکار خانم فراهانی که اینجانب را در تحریر این مجموعه یاری دادند، تقدیر و تشکر نمایم.

روح اله براتیان

تیر ماه ۱۳۸۵

آنچه مدیران باید بدانند - جلد دوم

سازمان بنادر و کشتیرانی

مرکز تحقیقات

گرد آوری و تدوین

روح اله براتیان - کارشناس ارشد مدیریت

(حق چاپ محفوظ است)

نام کتاب : آنچه مدیران باید بدانند

جلد : دوم

گرد آوری و تدوین : روح اله براتیان - کارشناس ارشد مدیریت

ناشر : مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی

تیراژ :

نوبت چاپ : اول

تاریخ انتشار : تیر ماه ۱۳۸۵

چاپ :

آدرس : تهران - میدان ونک - بعد از چهار راه جهان کودک - دیدار جنوبی - سازمان بنادر و

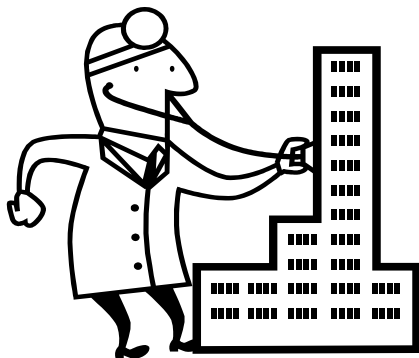
کشتیرانی

صفحه	عنوان
۱	فضای سازمانی
۶	وظایف پنج گانه مدیران و اولویت هر یک از آنها در سطوح مختلف مدیریتی
۹	نقش های مدیران
۱۳	کنفرانس از راه دور telecon frencing
۱۷	مدیریت زمان با نگاه ویژه به شبکه ارتباطی مدیران، اصل مهم تفویض اختیار و عملکرد روزانه
۳۲	۱۴ اشتباه مدیران
۳۷	۳ کلید مهم برای ایجاد توانمندی در نیروی انسانی
۴۱	مدیریت استراتژیک
۵۰	تعارض سازمانی
۶۰	نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری
۷۲	تاثیر باورهای مدیران در فرهنگ سازمان های بازدارنده و پیش رونده
۷۵	نقش ویژگی های فردی در موفقیت سازمانی
۸۴	مدیریت شطرنجی
۹۱	کار آفرینی از ویژگی های مدیران خلاق است
۹۹	آزمون خلاقیت
۱۰۵	منابع

فضای سازمانی

تعاریف متعددی از فضای سازمانی دیده می‌شود

که این تعریف جامع‌ترین آن است :



« فضای سازمانی، آن پیرامون انسانی است که

در آن کارکنان یک سازمان به کار خود

می‌پردازند »

این پیرامون می‌تواند در یک بخش یا واحد از سازمان مدنظر باشد و یا به کل سازمان بازگردد، ما نمی‌توانیم فضای سازمانی را ببینیم یا لمس کنیم، ولی فضا وجود دارد، مانند هوای درون اتاق، فضای سازمانی همه چیز را فرا می‌گیرد و بر هر چیزی که در سازمان روی می‌دهد، اثر می‌گذارد، همچنین فضای سازمانی نیز از هر چیزی که در سازمان رخ دهد، اثر می‌پذیرد، این نشانه یک سازمان پویاست.

سازمان‌ها، مانند اثر انگشت انسانها یگانه و منحصر به فرد می‌باشند، در نتیجه، فضای سازمانی مختص به خود را نیز دارا می‌باشند، هر چند که امکان دارد مشابهت‌هایی بین سازمان‌ها وجود داشته باشد اما تفاوت‌های بنیادی بسیاری دارند که مدیران به هنگام مواجهه با هر سازمانی لازم

است، نگاه ویژه‌ای در عملکردشان در تقابل و یا تعامل با آنها مدنظر داشته و روش انحصاری را به کار گیرند.

هر سازمانی فرهنگ، سنتها و روش‌های کار خود را دارد که در مجموع فضای آن را پدید می‌آورند. برخی سازمان‌ها پر جنب و جوش و کارآمد هستند. برخی دیگر بی قید و آسان گیرند، برخی بسیار انسانی عمل می‌کنند، برخی دیگر سرد و سخت گیرند.

معمولاً سازمان‌ها سعی دارند افرادی را که برازنده و متناسب فضای خود می‌دانند را جلب، جذب و نگهداری کنند. فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد و خشنودی شغلی اثر بگذارد. کارکنان سازمان‌ها بر پایه شناختی که از فضای سازمان مربوطه دارند، متوقع خواهند بود، از نوع پاداش‌ها، خشنودی‌ها و ناکامی‌ها.



مدیران باید بدانند که دست یافتن به یک فضای سازمانی سالم، کاری بلندمدت است. مدیران باید روش سرمایه‌گذاری در فضای سازمانی را در پیش گیرند، بدین معنی که آنان فضای سازمانی را در بلندمدت چون سرمایه سازمانی به شمار آورند، کیفی‌های نابخردانه و وارد آوردن فشار نامعقول بر کارکنان، شاید به طور موقت کارکردی بهتر فراهم کند، ولی این کارکرد بهتر به قیمت سرمایه‌ای که فضای سازمانی خوانده می‌شود تمام می‌گردد.

چنین سازمانی سرانجام، از تهی شدن سرمایه‌های انسانی، کارکرد پایین، عدم خشنودی شغلی، عدم انگیزش کارکنان و عدم پویایی خود رنج خواهد کشید.

ارزش‌های انسانی در ساخت فضای سازمانی بسیار مؤثرند، لذا باید توجه بیشتری به آن شود. هر چند که ارزش‌های اقتصادی نیز به اندازه خود مهم‌اند، اما ارزش‌های انسانی به طور کلی با ارزش‌های اقتصادی در سازمان تفاوت دارند. دانش اقتصاد با تخصیص منابع کمیاب سروکار دارد.

مثلاً:

شما اگر خودروی سواری (الف) را در اختیار گرفتید، دیگر نمی‌توانم آن را صاحب شوم، یا اگر شما بودجه (ب) را برای واحد خود دریافت نمودید، دیگر نمی‌توانم در اختیار واحد خودم بگیرم. از این رو می‌توان گفت که ارزش‌های اقتصادی بیشتر تخصیصی هستند، در حالی که ارزش‌های انسانی بیشتر افزایشی هستند. در نتیجه مدیران با تسلط بر جایگاه ارزش انسانی و ارزش اقتصادی در سالم‌سازی فضای سازمانی باید تلاش نمایند.

ارزش‌های انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل ایجاد فضای سازمانی سرشت خودزایی دارند و در میان افراد و گروه‌ها به دلیل نگرش‌ها و سبک زندگیشان آفریده می‌شوند.

با مثال ذیل، تفاوت ارزش‌های اقتصادی و ارزش‌های انسانی که هر دو در ایجاد فضای سازمانی دخیل هستند بیان می‌نمایم که به راحتی پی به اهمیت ارزش‌های انسانی خواهید برد.

در یک فضای مناسب سازمانی اکنون باید متوجه باشیم که برای پدید آوردن خشنودی شغلی در کارکنان، ضرورت ندارد که آن را از کارمند دیگری بگیریم، یا برای فراهم آوردن خشنودی در واحد (الف)، اجباری نیست که این خشنودی از واحد (ب) گرفته شود.

در نتیجه به این مهم دست می‌یابیم که فضای سازمانی سرشت افزایشی دارد، نه تخصیصی،

مثلاً، خشنودی شغلی باید برای همه کارکنان فراهم آید که این قابل دسترسی است. برخی سازمان‌هایی وجود دارد که به درجه بالایی از همکاری و خشنودی شغلی برای تقریباً همه کارکنان خود دست یافته‌اند.

بی‌شک کارمندان و مدیران به دنبال فضای سازمانی مناسب هستند، فضای سازمانی می‌تواند



بصورت سازگاری تا بیطرفی و بیطرفی تا ناسازگاری

گسترده شود. بی‌شک کارمندان و مدیران به دنبال

فضای سازمانی مناسب و برآورنده هستند که از

سودمندی‌های آن، چون کارکرد بهتر و خشنودی

شغلی بیشتر، هر دو بهره‌گیرند یا سود ببرند.

چندین عنصر در پدید آوردن فضای سازمانی مناسب و سازنده تأثیر گذارند که به شرح ذیل

می‌باشد :

۱- کیفیت رهبری مدیریت در سازمان

۲- اندازه اعتماد

۳- ارتباطات بالا به پایین و پایین به بالا

۴- احساس داشتن کاری سودمند

۵- پاداش‌های عادلانه

۶- فشارهای منطقی کار

۷- فرصت برابر پیشرفت

۹- اندازه معقول نظارت‌ها، ساختار، دیوانسالاری

۱۰- میزان مشارکت کارکنان ...

کارکنان زمانی فضای سازمانی را برانزده می‌دانند که احساس کنند، کاری سودمند انجام می‌دهند، تا به احساس رشد و پرورشی شخصی دست یابند. آنان بیشتر کاری شوق‌انگیز را که خشنودی درونی فراهم می‌آورد را دوست دارند و می‌پذیرند.

بسیاری از کارکنان مسؤولیت و فرصت پیشرفت و کامیابی شغلی را جستجو می‌کنند، آنان می‌خواهند که به سخنانشان گوش داده شود و با آنان چنان رفتار شود که گویی هر یک دارای ارزش وجودی فردی هستند. آنان می‌خواهند اطمینان یابند که سازمان به راستی برای نیازها و دشواری‌های آنان دلسوزی می‌کند.

باتوجه به بحث مذکور لازم است که مدیران نسبت به اندازه گیری فضای سازمانی تحت مدیریتشان اقدام و پس از تحلیل نتایج آن، سعی در بهبود آن نمایند.

اندازه گیری فضای سازمانی ابزارهایی دارد که از حوصله این بخش خارج است، انشاءا... در بحث دیگری به آن اشاره خواهیم داشت.

« فضای سازمانی مناسب، جلوی شایعات گوناگون در سازمان را گرفته، کارکنان خود را ملزم به کار اثربخش و با کارآیی مناسب در راستای اهداف سازمانی می‌نماید، تعلق خاطر کارکنان به سازمان را افزایش می‌دهد، پس در ساختن فضای سازمانی مناسب کوشا باشیم »

📌 وظایف پنج گانه مدیران و اولویت هر یک از آنها در سطوح مختلف مدیریتی

وظیفه اصلی مدیران تصمیم‌گیری است. اگر ما نیز به این گفته معتقد باشیم باید توجه داشته باشیم که اساس تصمیم‌گیری، اطلاعات است و مدیران نیاز به سیستم‌هایی دارند که اطلاعات مناسب و به موقع را در اختیار



آنان قرار دهد، تا مدیران بتوانند تصمیمات خود را در راستای اهداف تعیین شده، اجرایی نمایند.

مدیران با استفاده از ۵ وظیفه ذیل می‌توانند، سازمان را به اهداف تعیین شده رسانده و آنها را اجرایی نمایند :



۱- برنامه ریزی

۲- سازماندهی

۳- تأمین منابع

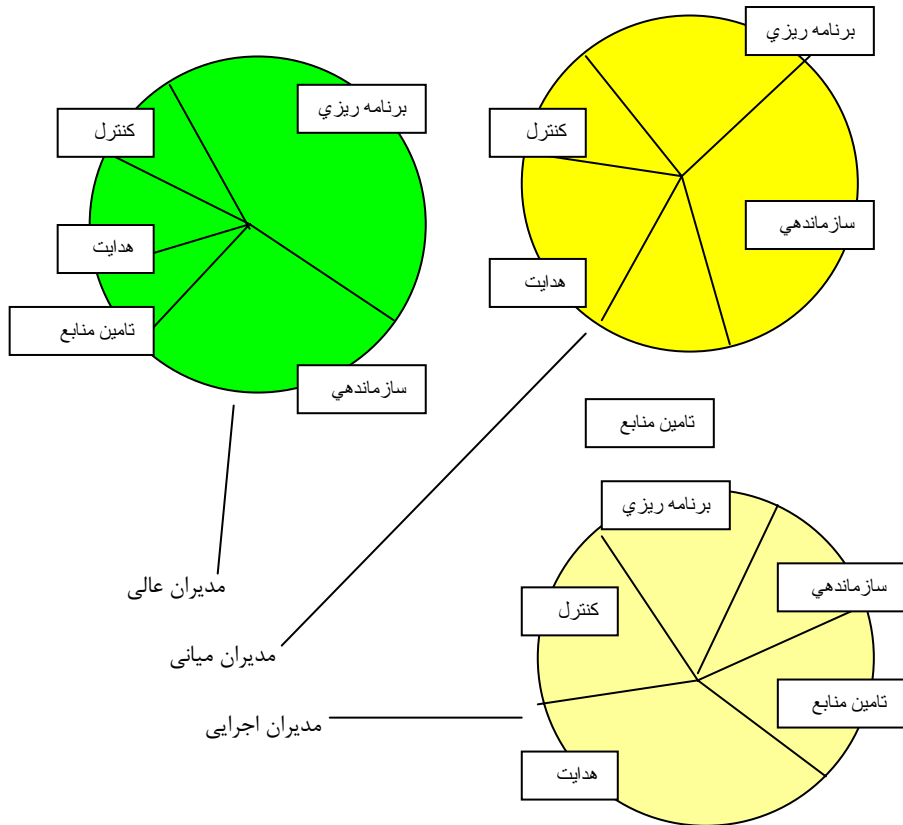
۴- هدایت

۵- کنترل

اما نکته اساسی آن است که باید مدیران در سطوح مختلف، باتوجه به سطح مدیریتشان، اهمیت نسبی و تأثیرگذاری هر یک از وظایف ذکر شده را درک نموده و بر حسب ضرورت و نقش جایگاهی‌شان از آنها استفاده نمایند. در اشکال ذیل درصد اولویت هر یک از وظایف مدیران به تفکیک سطوح :

۱- مدیران عالی ۲- مدیران میانی ۳- مدیران اجرایی

ترسیم‌گردیده است که با یک نگاه به آن، می‌توان اهمیت هر وظیفه را در سطوح مدیریتی مشاهده نمود.



در مدیریت عالی بالاترین و با اهمیت‌ترین وظیفه برنامه‌ریزی، در سطح مدیریت میانی سازماندهی و در سطح مدیران اجرایی وظیفه هدایت می‌باشد.

به راحتی قابل پیش‌بینی خواهد بود که در هر یک از سطوح مدیریت اگر اولویت و اهمیت وظایف مدنظر قرار نگیرد، قطعاً مدیر و سازمان مربوطه با بحران مواجه گردیده و در مسیر رسیدن به اهداف سازمانی با مشکلات بسیاری روبرو شده که باید هزینه‌هایی گزاف، اعم از انسانی، مالی و غیره صرف نموده تا نتیجه‌ای نسبی حاصل گردد.

لذا ضرورت اولویت بندی آنها از وظایف و اقدامات ارزشمند و حیاتی مدیران است که در سرنوشت سازمان تحت مدیریتشان مؤثر خواهد بود.

نقش های مدیران

مدیران در سطوح مختلف مدیریتی براساس وظایفی که دارند، باید نقش های ۱۰گانه ذیل را در

سازمان خود ایفاء نمایند.

۱- نقش تشریفاتی (Figurehead)

مدیران دارای وظایف تشریفاتی هستند. مانند ملاقات با مقاماتی که از تجهیزات و امکانات سازمان بازدید می کنند و یا بازدید از سازمان ها، مؤسسات و شرکت ها و یا شرکت در مراسم مختلف.



۲- نقش رهبر (Leader) مدیر، واحد یا سازمان خود را با آموزش کارکنان و ایجاد انگیزه و

تشویق و ترغیب آنها حفظ می کند.

۳- نقش رابط (Liason)

مدیر با اشخاص خارج از واحد خود، با همتایان و افراد دیگر در خارج از واحد خود برای

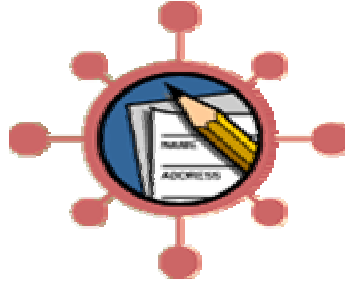
رسیدگی به مسائل کار تماس برقرار می کند.

۴- نقش گیرنده اطلاعات (Monitor)

مدیر به طور مستمر در پی کسب اطلاعاتی است که عملکرد سازمان او را افزایش دهد. حساسیت مدیر هم ناظر بر فعالیت‌های داخلی سازمان است و هم بر محیط بیرونی آن.

۵- نقش توزیع کننده اطلاعات (Disseminator)

مدیر، اطلاعات با ارزش را در داخل واحد خود به دیگران منتقل می‌کند (در واقع در اینجا مدیر به عنوان فیلتر عمل می‌کند).



۶- نقش سخنگو (Spokesman)

مدیر، اطلاعات با ارزش و لازم را به افراد دیگر در خارج از سازمان خود منتقل می‌کند.



۷- نقش کارآفرین یا نوآور (Entrepreneur)

مدیران دائماً سازمان خود را بهبود می‌بخشند، مثلاً ساختار سازمانی را تغییر می‌دهند، اهداف جدید برقرار می‌کنند و یا منابع جدیدی را به وجود می‌آورند.

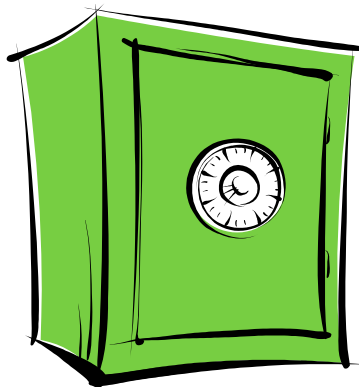
۸- نقش مشکل گشا (Distributance bandler)

مدیر به حل تعارضات و مشکلات داخل و خارج سازمان می‌پردازد. او تصمیم گیرنده نهایی در حل مشکلات است.

۹- نقش تخصیص دهنده منابع (Resource

allocator)

مدیر بودجه سازمان خود را کنترل می‌کند و تعیین می‌کند که هر قسمت چه میزان از چه منابعی را دریافت نماید.



۱۰- نقش مذاکره کننده (Negotiator)

مدیر برای حل مسائل داخل سازمان و خارج از سازمان این نقش را ایفاء نموده و مذاکرات لازم را انجام می‌دهد.

بک مدیر موفق برای ایفاء نقش‌های مذکور باید مهارت‌ها و تخصص‌های متعددی داشته باشد، اما دو مهارت شاخص که برای مدیر لازم و ضروری است عبارتند از :

الف- مهارت‌های ارتباطی

ب - مهارت‌های حل مسائل

الف) مهارت‌های ارتباطی (Communication Skills)

مدیران اطلاعات را به دو شکل کتبی و شفاهی دریافت و به دیگران منتقل می‌کنند. ارتباطات کتبی شامل گزارشات، نامه‌ها، یادداشت‌ها، پست الکترونیکی و مجلات می‌باشد و ارتباطات شفاهی در خلال جلسات، هنگام استفاده از تلفن یا پست صوتی، هنگام بازدید از تأسیسات، در هنگام صرف غذا در سازمان و یا هنگام فعالیت‌های اجتماعی انجام می‌شود. منابع لازم می‌تواند در داخل سازمان یا در بیرون آن باشد.

هر مدیری ابزار خاصی را مورد توجه قرار می‌دهد. یک مدیر ممکن است مکالمات تلفنی را نسبت به پست الکترونیکی ترجیح دهد و مدیر دیگری بر عکس آن را ترجیح دهد. اما در هر حال مدیران از مجموعه‌ای از ابزارهای ارتباطی برای کار خود باید استفاده نمایند.

ب) مهارت‌های حل مسائل (Problem Solving)

منظور از حل مسائل، تمام فعالیت‌هایی است که منجر به حل مسأله می‌شود و منظور از حل مسأله در اینجا بروز حوادث یا موقعیت‌هایی است که احتمال دارد بر سازمان تأثیر منفی داشته باشند. حامل تلاشی که برای حل مسأله یا مسائل می‌شود، ارائه راه حل می‌باشد.

کنفرانس از راه دور telecon frencing

در مدیریت سازمان‌ها، تشکیل جلسات و گردهمایی‌ها برای تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و انتقال تجربیات ضروری و در برخی مواقع حیاتی است.



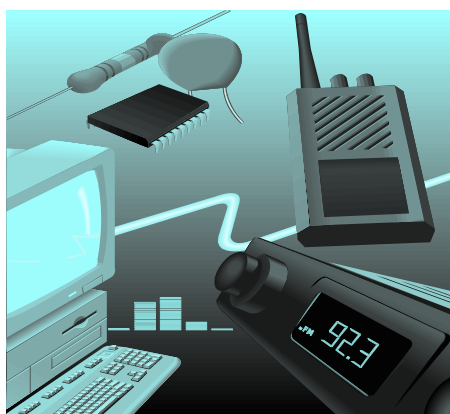
اما اگر برگزاری گردهمایی‌ها و تشکیل جلسات بدون نیاز به مسافرت و تهیه محل سکونت باشد، برای سازمان‌ها مزایای بسیاری در بر خواهد داشت که با استفاده از کنفرانس از راه دور بهتری می‌توانیم به این مهم دست یابیم.

براساس بررسی‌های انجام شده در حال حاضر در دنیا بیش از ۸۰ درصد سازمان‌ها یا شرکت‌های موفق از تجهیزات کنفرانس از راه دور استفاده می‌کنند و یا در صدد تهیه آن هستند.

در بررسی‌های انجام شده، استفاده کنندگان از تجهیزات کنفرانس از راه دور، مزایایی را به شرح ذیل بیان نموده‌اند :

- ۱- صرفه جویی در وقت
- ۲- سرعت اجرای گردهمایی و در نتیجه سرعت در تصمیم‌گیری
- ۳- صرفه‌جویی در هزینه‌ها (تردد - سکونت - پذیرایی - مأموریت)
- ۴- امنیت حاصل از عدم رفت و آمدها
- ۵- برگزاری سریعتر جلسات
- ۶- بروز اختلال کمتر در امور روزمره
- ۷- افراد به خاطر حضور در قلمرو و سرزمین دیگران احساس عدم آرامش می‌کنند که این مشکل با کنفرانس از راه دور برطرف می‌شود.

کنفرانس از راه دور سه نوع می‌باشد :



- ۱- صوتی
- ۲- تصویری
- ۳- کامپیوتر

۱- کنفرانس صوتی



در این نوع کنفرانس از رسانه ارتباطی صوتی برای برقراری ارتباط بین افرادی استفاده می‌شود که از نظر جغرافیایی پراکنده هستند اما مایل می‌باشند برای حل مسأله‌ای مشترک یک گردهمایی داشته باشند.

در این نوع ارتباط، نیازی به کامپیوتر نبوده و فقط مستلزم استفاده از یک وسیله ارتباطی صوتی دوطرفه می‌باشد.

مهم‌ترین ضعف این نوع کنفرانس عدم رؤیت شرکت کنندگان در گردهمایی می‌باشد.

۲- کنفرانس ویدیویی (صوتی و تصویری)

در این نوع کنفرانس علائم صوتی با علائم تصویری همراه می‌باشد. در کنفرانس ویدیویی نیز از کامپیوتر استفاده نمی‌گردد و ابزار دریافت و ارسال علائم صوتی و تصویری، تلویزیون می‌باشد. با این روش شرکت کنندگان در گردهمایی باتوجه به اینکه از لحاظ مکانی در مکان‌های مختلف حضور دارند می‌توانند تصویر یکدیگر را مشاهده نموده و صدای همدیگر را نیز بشنوند.

سازمان‌ها می‌توانند اطاق مخصوص کنفرانس در سازمان خود تجهیز کنند یا از امکانات دیگر سازمان‌ها استفاده نمایند.

کنفرانس ویدیویی بیش از ۳۰ سال است که در کشورهای غربی مورد استفاده بوده و بسیار با صرفه می‌باشد. ارتباط صوتی - تصویری دو طرفه می‌باشد و دقیقاً مانند آن است که افراد در یک اطاق

حضور دارند و افرادی که در حال دریافت پیام یا سخنرانی هستند می‌توانند در گفتگو با افراد دیگر که در حال ارسال پیام سخنرانی هستند شرکت کنند.

۳- کنفرانس کامپیوتری

در کنفرانس کامپیوتری از شبکه‌ای استفاده می‌شود که به یک کامپیوتر متصل می‌باشد. به طوری



که افراد بتوانند در خلال اجرای کنفرانس به مبادله اطلاعات بپردازند. نحوه کار کاملاً شبیه پست الکترونیکی است. در واقع هر دو از نرم افزار و سخت افزار مشابهی استفاده می‌نمایند. تفاوت کنفرانس کامپیوتری و پست الکترونیکی این است که شرکت در کنفرانس کامپیوتری محدود به یک گروه خاص و تخصصی می‌شود و لذا اطلاعات مبادله شده محدود به فعالیت مربوط به همان گروه خاص می‌شود.

در کنفرانس کامپیوتری برای مبادله اطلاعات لزومی به حضور همزمان شرکت‌کنندگان نیست، در حالی که در کنفرانس ویدیویی باید شرکت‌کنندگان در یک زمان مشخص در کنفرانس حضور داشته باشند.

« سازمان تحت مدیریت شما از کدام روش استفاده می‌کند، در صد استفاده چه میزان می‌باشد؟ »

✚ مدیریت زمان با نگاه ویژه به شبکه ارتباطی

مدیران و اصل مهم تفویض اختیار و عملکرد

روزانه

اکثر مدیران، از کمبود وقت یا زمان، برای انجام امور محوله خود گله مندند، به طوری که کمبود

وقت، باعث اضطراب، تشویش و نگرانی

آنان شده و همیشه چگونگی رهایی از

این معضل، ذهن آنان را به خود مشغول

نموده است.

چرا؟

چون اکثر مدیرانی که با این معضل

روبرو هستند، در هنگام تخصیص زمان

خود به امور محوله، هیچگونه مدیریتی

را اعمال نمی‌نمایند.

در این بحث با چگونگی استفاده از

شبکه ارتباطی مدیران و اصل مهم

تفویض اختیار، برای مدیریت زمان

آشنا می‌شویم.



الف - شبکه ارتباطی مدیران

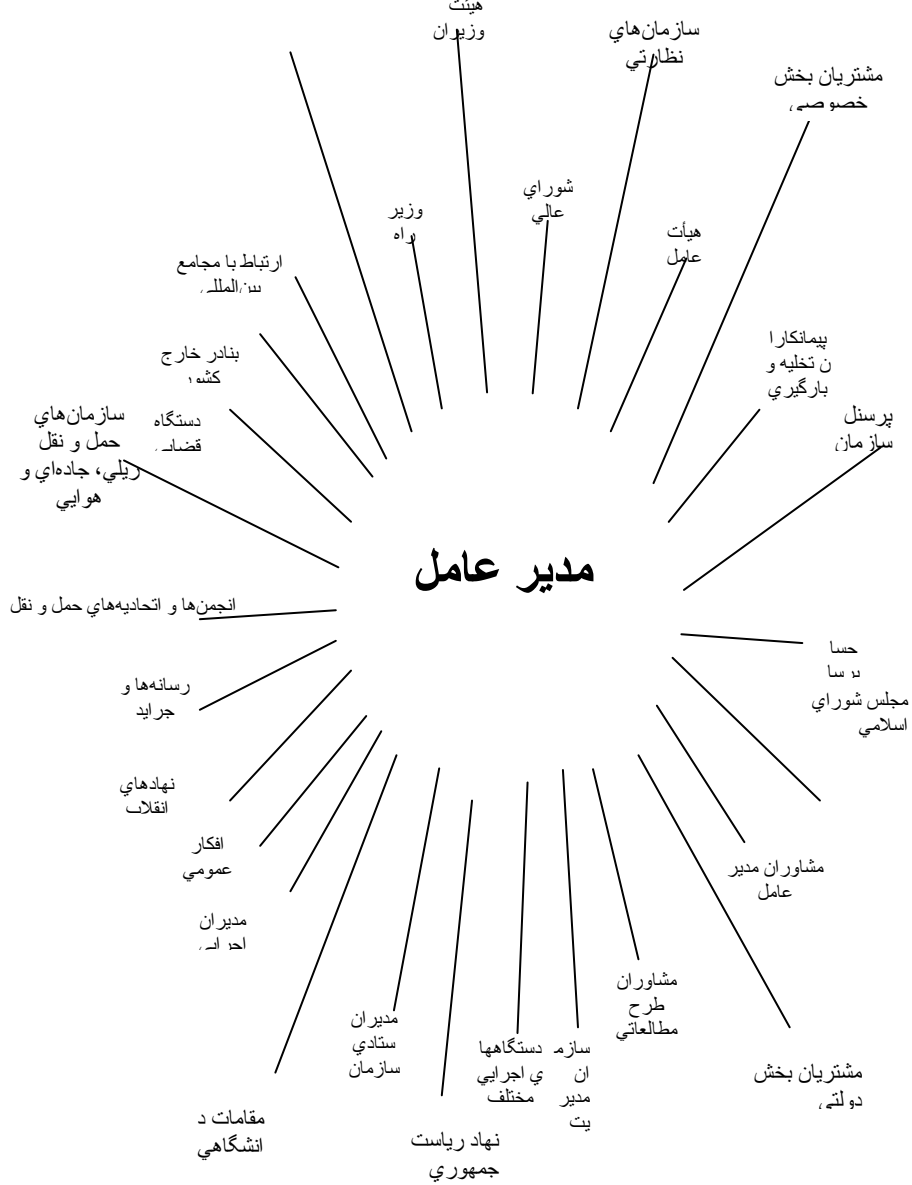


اگر به دفتر اکثر مدیران نگاه کنید صدها اسم و شماره تلفن را خواهید دید که نشان از شبکه ارتباطی آنان دارد که باید برای آنان وقت تخصیص دهند، لذا هر چه این شبکه گسترده‌تر باشد، زمان بیشتری را به خود اختصاص خواهد داد.

هر مدیر دارای ۲ شبکه ارتباطی است :

- ۱- شبکه ارتباطی که بنا به نوع سمت، شغل و یا شرح وظیفه ایجاد می‌شود.
 - ۲- شبکه ارتباطی خصوصی که روابط اختصاصی و غیراداری او را تعیین می‌نماید.
- دوشبکه مذکور، در رفتار، عملکرد و موقعیت مدیران بسیار تأثیر گذارند، اما در این بحث فقط به شبکه ارتباطی حوزه اداری مدیران اشاره خواهیم داشت.
- هر مدیر برای اینکه بتواند بصورت کاربردی از این بحث استفاده نماید، باید شبکه ارتباطی خود را همانند مثال ذیل تهیه نموده و بعد از آن به مطالعه ادامه بحث بپردازد.

در مثال ذیل شبکه ارتباطی مدیر عامل سازمان بنادر و کشتیرانی را ترسیم می‌نماییم.



شورای اقتصاد

با یک نگاه اجمالی به این شبکه، می‌توانیم عوامل ذکر شده در شبکه ارتباطی را به دو دسته تقسیم نماییم.

۱- عوامل داخلی شامل:

حسابرسان داخلی

مشاوران مدیر عامل

هیأت عامل

مدیران اجرایی (بنادر)

مدیران ستادی سازمان

پرسنل سازمان

...



۲- عوامل خارجی شامل:

شورای عالی

وزیر راه و ترابری

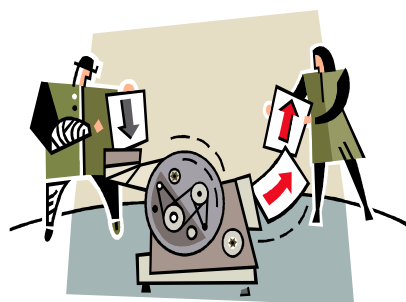
مجامع بین‌المللی

نهادی انقلاب

سازمان مدیریت

مشاوران طرح‌های مطالعاتی

سازمان‌های نظارتی



رسانه‌ها و جراید
 مقامات دانشگاهی
 پیمانکاران تخلیه و بارگیری
 مشتریان بخش خصوصی
 مشتریان بخش دولتی
 انجمن‌ها و اتحادیه‌های مرتبط حمل و نقل
 مجلس شورای اسلامی
 افکار عمومی
 بنادر خارج از کشور
 دستگاه‌های اجرایی مختلف
 دستگاه‌های قضایی
 شورای اقتصاد
 نهاد ریاست جمهوری
 هیأت وزیران
 سازمان‌های حمل و نقل ریلی، جاده‌ای و هوایی

...

عوامل ذکر شده عواملی هستند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر سرنوشت و عملکرد سازمان تأثیرگذارند و یا از آنها تأثیر پذیرند.

لذا ضروری است با رعایت نکات ذیل و کارشناسی لازم، نسبت به طبقه‌بندی و اولویت‌بندی آنها اقدام گردد.



۱- روابط یک سویه است یا دو سویه

۲- میزان درصد تأثیرگذاری

عوامل بر سازمان

۳- میزان درصد تأثیرپذیری

عوامل از سازمان

۴- نحوه تعادل و ارتباط

کنونی این عوامل با سازمان

۵- طبقه‌بندی و سطح‌بندی

عوامل براساس تأثیرگذاری و

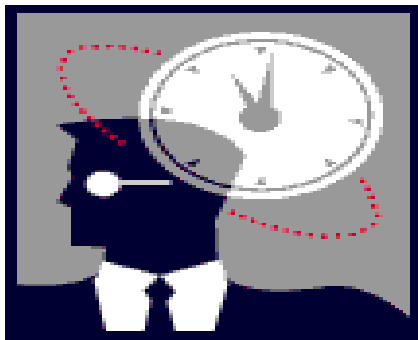
تأثیر پذیری.

نوع نگاه مدیران و میزان زمانی که آنها برای هر یک از عوامل تخصیص می‌دهند و یا نوع گفت‌وگو، رفتار و نحوه برقراری ارتباط به صورت‌های گوناگون با آنها، می‌تواند بر میزان پیشرفت، کارایی، روان‌سازی و اثربخشی مدیران بر سازمان تحت مدیریتشان تأثیر اساسی داشته باشد.

اگر در طی یک سال یا سال‌های گذشته به بررسی بحران‌های مدیریتی در سازمان خود بپردازیم، به راحتی قابل دستیابی خواهد بود که یک یا چند عامل از عوامل مذکور نقش و تأثیر بسزایی در ایجاد آن داشته‌اند که با بررسی و کالبد شکافی آنها متوجه می‌شویم، زمان لازم و زمان مناسب برای

ارتباط و تعامل مؤثر با عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته نشده است.

در نتیجه، لازم است که دو موضوع مهم ذیل بعد از شناسایی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار و تأثیرپذیر، مدنظر قرار گیرد:



۱- تخصیص زمان کافی

منظور این است که شخص مدیر برای هر یک از عوامل، چه میزان زمان برای پیگیری، رسیدگی و یا ایجاد تعامل در نظر بگیرد.

۲- تخصیص زمان مناسب

منظور این است که چه مقاطع زمانی را برای پیگیری یا برقراری ارتباط و تعامل یا تداوم آنها تعیین کند، هر روز، هر هفته، هر ماه، سه ماه یکبار، ۶، ۹ یا سالی یک بار.

بعد از جمع‌بندی و طبقه‌بندی عوامل داخلی و خارجی و تعیین درصد تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آنها، باید نسبت به تخصیص صحیح دو عامل مذکور یعنی:

۱- تخصیص زمان کافی

۲- تخصیص زمان مناسب

اقدام نماییم.

بعد از طی مراحل ذکر شده و تعیین جایگاه عوامل درونی و بیرونی و میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آنها بر اهداف و سرنوشت سازمان، مدیران برای اعمال صرفه‌جویی در وقت شان از دو روش ذیل نیز می‌توانند استفاده نمایند:

جلوگیری از وقفه در کار

اولویت بندی امور

۱- انجام سریعتر کار تهیه نظام گردش نامه (رؤیت اولیه، ارجاع، بازگشت،

اجرا، ارائه نتیجه و ...)

استفاده جدی از تقویم

گوش دادن صحیح به سخنان دیگران برای

جلوگیری از تکرار و اخذ تصمیم صحیح و به هنگام

تخصیص وقت لازم به تفکر دقیق

تفویض یا واگذاری امور

۲- انجام کار کمتر گفتن «نه» در موارد لزوم

زیر بار کار دیگران نرفتن



ب - تفویض اختیار

اثربخش‌ترین شیوه برای انجام کار کمتر و صرفه‌جویی در زمان مدیران، تفویض اختیار یا واگذاری امور به دیگران می‌باشد.

همانگونه که در تعریف مدیریت خوانده‌ایم :

«مدیریت به معنای انجام کار از طریق دیگران است»

تنها دلیلی که مدیران سازمان‌ها از سایر افراد در تشکیلات خود استفاده می‌کنند این است که آنها نمی‌توانند خود به تنهایی همه امور را انجام دهند، اگر اینگونه بود که دیگر نیازی به تشکیلات نبود، لذا می‌بینیم که انجام کارهای مختلف با تخصص‌های گوناگون بدون به کارگیری افراد در جایگاه‌های تعریف شده در تشکیلات تدوین شده، تقریباً محال است.

بنابراین هر چه کارها را بهتر و بیشتر واگذار کنید، مدیر اثربخش‌تری خواهید بود.

اما واگذاری امور به دیگران اصولی دارد که به هنگام واگذاری ضروری است مد نظر قرار گیرد.

برخی از مدیران درواگذاری امور به دیگران، بدلیل عدم رعایت اصول آن و یا عدم اطلاع از آنها، با شکست مواجه شده و لذا سعی دارند که اکثر امور را به تنهایی انجام دهند، در نتیجه همیشه از کمبود وقت و زمان گله و شکایت داشته و کارها با کندی انجام می‌شود.

اصولی که در تفویض اختیار به دیگران باید مدنظر قرار گیرد.

۱- برخی امور براساس قوانین و مقررات جاری (خاص و عمومی) قابل واگذاری نبوده و قائم به شخص مدیر می‌باشد.

۲- هر تفویض اختیاری قابل مطالبه و بازگشت می‌باشد.

۳- تفویض اختیار سلب مسئولیت نمی‌کند.

۴- فردی که قرار است بخشی از امور را به وی واگذار نمایید، باید توانایی انجام آن را داشته باشد.

۵- ضوابط و مقررات اجازه واگذاری یا تفویض را به مدیر داده باشد.

۶- انتظاری که از زیردست دارید، براساس میزان واگذاری امور، تعریف شده باشد.

۷- اختیار لازم در حد تفویض اختیار اعطاء گردد.

۸- زمان مناسب را برای انجام امور مشخص نمایید.

۹- افرادی که امور تفویضی را قبول می‌نمایند باید اهداف و ضرورت انجام آن وظیفه را درک کرده و بدانند که چه باید بکنند.

۱۰- به صراحت، حوزه اختیار را در تفویض اختیار تعیین کنید.

مثلاً : اقدام کن و به طور معمول اینجانب را در جریان بگذار

اقدام کن ولی فوراً اینجانب را با خبر کن

بدون تأیید، هیچ اقدامی نکن

خودت براساس تشخیص اقدام کن

۱۱- در صورتی که به هنگام تفویض اختیار، اموری نیاز به تعامل یا ارتباط با عوامل خارجی و داخلی سازمان داشته باشد، حتماً سطوح سازمانی و سلسله مراتب، مدنظر قرار گیرد.

۱۲- به طور مستمر با اخذ گزارش، اقدامات انجام شده امور تفویضی را کنترل، بررسی و ارزیابی نمایید.

وظیفه مدیران فقط این نیست که به دفتر کارشان بروند و تمام روز با زیردستان و رؤسا سر و کار داشته باشند، بلکه مدیران موفق با برنامه‌ریزی و اولویت بندی به همه جای سازمان سر می‌زنند، عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر داخلی و خارجی را به خوبی شناسایی نموده، براساس شبکه ارتباطی که قبلاً ارائه شد، تعامل و ارتباط سازنده برقرار می‌نمایند، با استفاده بهینه از زمان در اصلاح، تغییر بهبود و بروز نمودن شبکه ارتباطی خود تلاش می‌کنند، از زمان صرفه جویی شده در مسیر بهبود امور، و تسهیل در رسیدن به اهداف بهره‌برداری می‌نمایند.



ج - تهیه گزارش عملکرد روزانه (فعالیت روزانه)

گزارش فعالیت‌های روزانه مدیران به منزله یک نوار ویدیویی از کارهای روزانه آنان است، کارهایی که باعث می‌شود تمام وقت مدیران را اشغال نماید و آنها همیشه با این مشکل و یا سؤال مواجه باشند که ، چرا من وقت کم دارم ؟

لذا ضروری است، برای شناسایی اموری که روزانه تمام وقت شما را به خود اختصاص می دهد، از همان لحظه‌ای که اول صبح وارد دفتر کار خود می‌شوید و تا زمان ترک محل کار، تمامی فعالیت‌های خود را ثبت نمایید.

(نکته اساسی)

در این پیشنهاد رعایت دو نکته الزامی است :

- ۱- عناوین کارهایی که انجام می‌دهید و زمانی که برای آن تخصیص داده‌اید کاملاً ذکر شود.
 - ۲- برخی از کارهای روزانه ، معمولاً به طور تکه تکه و مجزا، به طرز سطحی با وقفه‌های مختلف مواجه می‌شود، آنها را همان طور ثبت نمایید.
- سعی نمایید تا زمانی که تمام فعالیت‌های انجام شده توسط شما که زمان برای آن صرف می‌کنید، حداقل برای یک بار ثبت شده باشد، این کار را ادامه به دهید.
- لذا ممکن است ثبت گزارش عملکرد، از یک روز تا یک ماه و یا بیشتر به طول انجامد.
- ثبت فعالیت‌های روزانه ممکن است کار ساده‌یی نباشد، به طوریکه برخی اوقات چنان تعداد وقفه‌ها زیاد است که حتی تقریباً فرصت یادداشت کردن آنها را شاید پیدا نکنید، اما سعی نمایید که این کار مهم را به نحو صحیح و با دقت و حوصله، انجام دهید.
- اکنون داده‌هایی را که در گزارش فعالیت روزانه خود ثبت نموده‌اید، خلاصه کنید تا اینکه تصویر روشنی از تمامی فعالیت‌های خود داشته باشید، زیرا در این حالت است که می‌توانید فعالیت‌های مدیریتی و غیرضرور را تشخیص داده و راههای صرفه‌جویی در وقت را به نحو بهتری مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید.

اکنون که تصویر روشنی از فعالیت‌های خود در اختیار دارید، رویدادهای اثربخش و غیر اثربخش را مشخص نموده و باتوجه به اهمیت آنها، زمان تخصیص دهید. بطور مثال، برای روشن شدن موضوع، چند نمونه از فعالیت‌های اثربخش و غیراثربخش را ذکر می‌نمایم:

الف- فعالیت‌های اثربخش

واگذاری یا تفویض وظایف به زیردستان

منظم کردن وظایف تکراری

صحبت و مذاکره در مورد خلاصی و رهایی از وظایف غیرضروری

پیگیری برای اخذ تصمیم نهایی از سوی مقام‌های مافوق

تشکیل جلسات مهم و ضروری، صرفاً با دستور جلسه و طرح کار مشخص و معین

ب- فعالیت‌های غیراثربخش

تشکیل جلسه بدون دستور کار

درخواست‌های غیرضروری برای کسب اطلاعات

مکالمات تلفنی طولانی بدون نتایج مشخص و قطعی

تهیه گزارش‌های رسمی که غیرضروری و بی‌فایده‌اند

جنگ با تمساح در زمانی که باید باتلاق را خشک کرد (یعنی مبارزه بی‌ثمر علیه معلول به جای

علت‌ها و ریشه‌های مسأله)

حالا برنامه سالیانه، ماهیانه، هفتگی و برنامه روزانه خود را براساس داده‌های به دست آمده تدوین نمایید.

الف- برنامه سالیانه

اهداف کلی را تنظیم و آنها را به چهار بخش تقسیم کرده و سهم زمان را مشخص نمایید.

۱- روزمره

۲- حل مشکل

۳- نوآورانه

۴- شخصی

ب- برنامه ماهیانه

پیشرفت خود را درخصوص اهداف کلی مورد ارزیابی قرار دهید و در صورت لزوم آنها را اصلاح کنید.

ج- برنامه هفتگی

در مورد آنچه این هفته می‌خواهید انجام دهید، ایده مشخص داشته باشید.

د- برنامه روزانه

شب قبل اقدام به تعیین و تنظیم اولویت‌های فهرست «باید‌های» خود نمایید.

هم اکنون، براساس این اولویت‌ها و با استفاده از شبکه ارتباطی و اصل تفویض اختیارنسبت به

تخصیص زمان لازم و زمان مناسب اقدام نمایید.

دیگر مطمئن باشید که اتلاف زمان را به حد اقل رسانده ایدو وقت لازم را برای انجام امور محوله

خواهید داشت و از یک معضل همه‌گیر رهایی خواهید یافت.

در پایان لازم به یادآوری و تذکر است که این پیشنهاد می‌تواند برای کلیه مدیران در سطوح عالی ، میانی ، صف ، حتی کارشناسان، کارمندان و افرادی که شغل آزاد دارند، کاربرد داشته باشد.

۱۴ اشتباه مدیران

۱- گوش ندادن

به سخنان کارکنان خود توجه نمی کنید بلکه فقط با آنها صحبت می کنید. نتیجه این شیوه، فقدان تعهد، وفاداری و احساس تعلق و نیز افزایش انزجار و دلسردی کارکنان است.

۲- افراط در تعهد

اگر نتوانید کارکنانی پرورش دهید که در مواقع لازم بتوانند پاسخ منفی دهند، به جای یک استراتژی موفقیت آمیز، با کار بیش از حد، دستاورد اندک و نارضایتی مشتری دست به گریبان خواهید بود.

۳- دل خوش کردن به آمار و ارقام



آمار و ارقام تنها نتیجه فرعی تصمیمات شما هستند.

دقت نماییم که انجام اقداماتی به منظور تغییر اعداد، بدون توجه به عوامل پدید آورنده این اعداد و اعمال مدیریت صحیح به آنها، از جمله:

پیشنهادهای ارزشمند، اجرای عالی،

رضایت مشتری، انگیزه و اشتیاق کارکنان، در نهایت به نتایج مخرب می انجامد.

۴- پذیرش تعهدهای مبهم و نامشخص یا پرهیز از تعهد



توافقهای مبهم و نامعین و فقدان استانداردی روشن برای ایجاد و پذیرش تعهد و مدیریت آن، به اتلاف نیرو و کناره گیری کارکنان می انجامد. همچنان که پرهیز از پذیرش تعهد و مسئولیتی روشن نیز همین نتایج را در پی خواهد داشت.

۵- توجه به مشتری در اولویت آخر

انجام وظیفه بدون توجه به واکنش مشتری به آنچه انجام شده و چگونگی انجام آن، رضایت مشتری را سلب می نماید.

۶- ترس و بی میلی نسبت به ارزیابی عملکرد

گفتگوی صادقانه و مستقیم، یک مهارت ارزشمند است که انجام آن مستلزم مقداری جرأت و شهامت است. مدیران ارشد باید یاد بگیرند که زمینه های آرایه بازخور مستقیم و به موقع عملکرد را فراهم نمایند.



۷- تیم سازی، فقط به شکل صوری

تیمها تنها گروه هایی از افراد نیستند که با هم کار می کنند، مهارتهای ایجاد تیمهای واقعی با عملکردی مطمئن و اثر بخشی، باید

آموخته شوند و واقعیت این است که کمتر کسی از این مهارتها برخوردار است.

مانند:

ایجاد تعهد، توانایی شنیدن، مدیریت روحیه، مبارزه و غلبه بر کاستی ها، مدیریت رضایت مشتری، برنامه ریزی اثر بخش، استانداردهای مشترک واضح و روشن، اصول اخلاقی معین، حضور و موجودیت و منفعل نبودن.

۸- خالی بودن چننه مدیریت



مدیریت اثر بخش مستلزم دامنه ای از مهارتهاست و اغلب مدیران همه مهارتها و تواناییهای لازم را ندارند. کلیدی ترین این توانایی ها عبارتند از تیم سازی، توانایی ایجاد تعهد، توانایی شنیدن، مدیریت روحیه، مبارزه و غلبه بر کاستی ها، برنامه ریزی اثربخش، استانداردهای مشترک، واضح و روشن، اصول اخلاقی معین، حضور و موجودیت و منفعل نبودن.

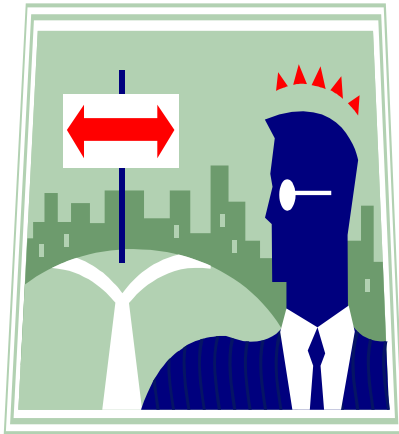
۹- دستور دادن به جای درخواست کردن و ایجاد تعهد

احساس تعلق و تعالی در افرادی که صرفاً فرمان پذیرند دیده نمی شود. در واقع آنچه که در پی آن هستیم، احساس تعلق به سازمان، غرور و دل بستگی است و اینها وقتی ایجاد می شود که فرد نسبت به آنچه انجام می دهد، متعهد باشد.

۱۰- ناتوانی در ایجاد اعتماد یا غلبه بر عدم اعتماد

ایجاد اعتماد، بازسازی و حفظ اعتماد موجود، مهارت‌های ارزشمندی هستند که کمتر در رفتار مدیران مشاهده می‌گردند و باید آموخته شوند.

۱۱- نداشتن طرح کاری روشن



یک هدف کمی، تنها بخش‌هایی از یک طرح کاری هستند. طرح کاری مستلزم یک استراتژی روشن، نقشها و مسئولیت‌های روشن، ارزش و اهمیت کافی قائل شدن برای مشتریان و در نهایت، ایجاد تیمی آماده و توانمند برای اجرا است.

۱۲- چون من گفتم

شدت عمل تنها به دستور دادن منتهی می‌شود نه جلب احترام و تعهد دیگران. شدت عمل، قدرت و نشاط سازمان را نابود می‌کند و کارکنان را ضعیف و شکست خورده رها می‌سازد.

۱۳- متعهد نبودن به یادگیری

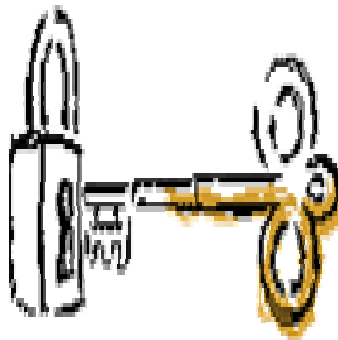
ما باید یاد بگیریم که چگونه از اشتباهاتمان، موفقیت‌هایمان و تجاربمان بیاموزیم. ما باید یاد بگیریم که چگونه از دیگران بیاموزیم، بویژه از آنها که ریسک کرده اند و موفقیت و شکست را تجربه نموده اند.

۱۴- بدبینی و عیب جویی نسبت به مدیریت

مدیران، اغلب به شیوه ای عیب جویانه و به نحوی استیها آمیز به مدیریت می نگرند.

برای تعیین استاندارد مهارت های مدیریتی و برنامه های اثر بخش تعهد لازم است.

سه کلید مهم برای ایجاد توانمندی در نیروی انسانی



الف - تیم سازی را جایگزین سلسله مراتب کنید.

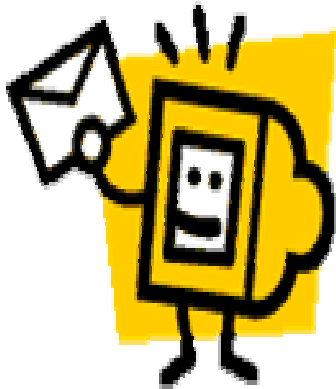
تیمهای خودگردان را جایگزین سلسله مراتب کنید. این گروه از کارکنان از آغاز تا پایان، مسئول کل فرآیندها خواهد بود. آنها مجازند تصمیم بگیرند و تصمیمات را اجرا کنند. ژاپنی‌ها این گروهها را حلقه‌های کیفیت می‌نامند.

رویکرد تیم‌سازی (گروه‌کاری) کیفی، در همه‌ی محیطهای سازمانی، تجاری، صنعتی، خدماتی، آموزشی و غیره قابلیت اجرا داشته و فرهنگ مشارکت، کار گروهی، تواناسازی فردی و گروهی را ترویج می‌کند.

این رویکرد، روحیه نقد مشترک را تیمی و نه فردی میکند، در واقع شخصیت فردی محترم مانده و شخصیت شغلی افراد در قالب گروه تبلور پیدا کرده و سیستم نقد میشود و نه افراد.

این سبک از مدیریت سبب میشود سازمان از سبک هرم سازمانی به سبک دایره‌ای در جهت بهبود کل سیستم سازمان تغییر جهت دهد.

این رویکرد سبب حذف برخی رده‌های اضافی ستادی و سرپرستی شده و برخی تصمیم‌گیریهایی عملیاتی را از رده بالا به رده‌های تیمی یا گروه‌های کاری تفویض می‌کند.



ب - همه را در اطلاعات سهیم کنیم.

نخستین رکن تواناسازی منابع انسانی مشارکت دادن آنها در اطلاعات سازمانی است. یکی از مهمترین وظائف مدیران علمی امروز، دادن اطلاعات موثر، بموقع و کافی به کارکنان است.

داشتن اطلاعات از سازمان توسط کارکنان این مزایا را خواهد داشت:

- ۱- نسبت به سازمان و اهداف آن، شناخت بهتر و شفاف تری خواهند داشت.
- ۲- قدرت تجزیه و تحلیل از شرایط و موقعیتهای فعلی و آتی سازمان و مدیریت را بهتر درک می‌کنند و همواره یابوری و همراهی خواهند کرد.
- ۳- برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر و سخت تر، آمادگی بیشتری خواهند داشت.
- ۴- روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان صمیمی تر و بهتر خواهد شد.

۵- جو اعتماد و صمیمیت را توسعه خواهید داد. (افراد به اطلاعات نیاز دارند تا مسئول باشند).

اطلاعات پول رایجی است که در بازار مسئولیت میتوان با آن اعتماد را خرید.

اگر به کارکنان اطلاعات بدهید به آنان کمک نکرده‌اید بلکه به آنان مسئولیت داده‌اید تا در راستای اهداف و استراتژیهای سازمان حرکت کنند.

ج- با تعیین محدوده و اختیارات، خوداختیاری (خودگردانی) ایجاد کنید.

خوداختیاری (آزادی عمل و اختیارات در

محدوده‌ی وظائف) سبب خلاقیت،

خودشکوفایی، خودکنترلی و استقلال فکر و

عمل متناسب با نوع کار و مسئولیت می شود.

خوداختیاری مغایرتی با ساختار سازمانی و

سلسله مراتب ندارد. مقررات سلسله مراتب می

تواند راهنمای خوداختیاری سازمانی باشد. تا

این انرژی در جهت اهداف سازمانی سوق داد

شود.



اگر مدیران علمی با گرایش به توانا سازی

نیروی انسانی ساختار سازی کنند محدوده و مرز خوداختیاری سرپرستان و کارکنان خود را تعیین

کرده‌اند. بنابراین سلسله مراتب صرفاً راهنمای تعیین محدودیتها و مسئولیتهاست.

به نکات ذیل توجه داشته باشید :

- ۱- بین مرزهای سلسله مراتبی و مرزهای تواناسازی کارکنان فرق قائل شوید و ضمن تعیین سلسله مراتب، حوضه خوداختیاری برای کارکنان ایجاد نمائید.
 - ۲- در فرآیند توانمند سازی نیروی انسانی، غالباً این توهم بوجود می‌آید که گروهها احساس میکنند که یکباره قرار است در همه تصمیمات، مشارکت نمایند. این تصور در اوایل گرایش تواناسازی، به صورت نادر ممکن است فرآیند توانا سازی را مختل کند، در این زمان است که مدیر می تواند، نقش به سزایی در توجیه آنان ایفا نماید.
 - ۳- تصمیمات عموماً در سازمان دو نوعند، تصمیمات راهبردی که بعهدہ رهبران ارشد سازمان است. و تصمیمات عملیاتی که بر عهده ی اعضای گروه است.
 - ۴- اهداف و دورنمای سازمان خود را برای گروهها و کارکنان روشن کنید تا به اهمیت نقش و معنای شغلی کار خود در پیشبرد اهداف پی ببرند.
 - ۵- بین آرمانهای فردی و سازمانی تعادل ایجاد کنید و آنها را با واقعیتهای سازمان مرتبط سازید.
 - ۶- پس از حصول تفاهم بر سر هدفها و ارزشها تصویر بیرونی سازمان باید در سرتاسر سازمان نوعی وحدت و تعهد ایجاد کند.
- سه کلید یاد شده مکمل همدیگر می باشند تا به توانمند سازی منابع انسانی و در نهایت به تواناسازی سازمان و مدیریت منجر گردد.

مدیریت استراتژیک



آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود، به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند! و چرا برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده‌اند؟

آیا در این مورد فکر کرده‌اید که چرا برخی از مؤسسات، نوسان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می‌کنند، در مقابل برخی از سازمان‌ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می‌مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت، پاسخ بسیاری از این گونه سئوالات را باید در مفاهیمی به نام استراتژی و مدیریت استراتژیک جستجو کرد. در این بخش سعی شده است نگاهی گذرا بر مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان‌ها داشته باشیم.

الف - تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

تاکنون تعاریف مختلف از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه شده است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت این عبارات مانند « هنر » است که وقتی آنها را می‌بینیم تشخیص دادن آنها آسان است، اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آن هستیم، خیلی مشکل به نظر می‌رسد. با این حال در اینجا سعی شده است، تا تعاریفی که جوهره کلیه مفاهیم را دارا باشد، ارائه دهیم.

۱- استراتژی

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:

- چه اهدافی باید محقق گردد.
- روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز کرد.
- 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.

۲- مدیریت استراتژیک

تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر و 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 انجام شده را در برمی‌گیرد.

ب- ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

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 بیشتر 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 وجود دارند قرار دارد 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.

ج- مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآمد که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند تا با استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر، راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب

نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است، ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرایند می‌تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهم‌تری ایفا کند.

مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود.

یکی از منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت.

د- فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

۱- تحلیل وضعیت

۲- تدوین استراتژی

۳- اجرای استراتژی

۴- ارزیابی استراتژی

۱- تحلیل وضعیت

- اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم)، چشم انداز

سازمان (چه می‌خواهیم باشیم)

- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان

- 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 پائین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند.

۳- اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت:

- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها

- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی

- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان

لازم به ذکر است که اجرای موفقیت آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیاز دارد.

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:

- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت

- مقایسه نتیجه‌های مورد انتظار با نتیجه‌های واقعی

- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با

برنامه‌های پیش بینی 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.

و- موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک

در این زمینه، اولین مشکلات عبارتست از موانع ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک در

سازمان‌ها که این فرآیند را از بنیان و پای بست با مشکل مواجه می‌سازند.

دلایل گوناگونی که برخی از سازمان‌ها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت

استراتژیک از خود نشان نمی‌دهند، عبارتند از:

۱- عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان

۲- خودفریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان

۳- توجه مدیران به حفظ وضع موجود

۴- درهم آمیختگی دشواری‌های مشترک مدیریت سطح بالا و دشواری‌های عملکرد روزانه

۵- کامیابی‌های گذشته سازمان

۶- اشتباه تلقی کردن هر گونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته

است.

۷- نارسایی در کاربرد وظایف فوری

ح- بررسی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک

هفت خطای مرگبار استراتژیک زیر به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای برنامه‌های

استراتژیک می‌پردازد:

خطای مرگبار شماره ۱- استراتژی ارزش اجرا ندارد.

استراتژی ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام‌دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا

دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می‌شود، به عنوان راهنمایی برای اولویت بندی

تصمیمات بکار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید.

خطای مرگبار شماره ۲- کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد، روشن

نیستند.

در این مورد موضوعات مهمی هستند که باید در ابتدا مشخص شوند.

این موضوعات عبارتند از:

اولویت‌ها، اولویت‌های شما چیست؟

جدول زمانی، اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود؟.

تأثیرات. استراتژی، چه تأثیری بر فعالیتهای شما می‌گذارد؟

مشارکت. چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی؟

مخاطرات. مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آنها را کاهش دهید

خطای مرگبار شماره ۳- مشتریان و کارکنان، استراتژی‌ها را به طور کامل در نیافته‌اند.

برنامه اجرای استراتژی، باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه

اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود.

خطای مرگبار شماره ۴ - مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است.

کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیتهای خاص هر یک به آنان

واگذار شود. هر چه تعداد افرادی که بطور مستقیم در فرایند اجرا مشارکت داده می‌شوند بیشتر

باشد، بهتر است.

خطای مرگبار ۵- مدیر عامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج

می‌شوند.

غالباً، سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می‌یابد. اگر

کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه آنان نیز

کاهش می‌یابد.

خطای مرگبار ۶- عدم تشخیص موانع

برنامه‌ها هیچگاه دقیقاً اجرا نمی‌شوند. سازمان‌ها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کنند، لذا

حوادث پیش بینی نشده ممکن است در طول اجرا سر بر آورند. باید این موانع، تشخیص داده شوند

و زمانی که این بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها به وقوع می‌پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه‌حل‌هایی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.

خطای مرگبار ۷- فراموش کردن کسب و کار

یک مخاطره دیگر عبارت است از این که تدوین و اجرای استراتژی، تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید و آنان فراموش کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن بپردازند.

تعارض سازمانی

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروز به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید.

توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد.



اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آیند.

در این بحث سعی بر آن است تا مفهوم تعارض، دیدگاه‌های سنتی، روابط انسانی و تعاملی و انواع تعارض را تبیین و به مدیران سازمان‌ها کمک کند تا با مهارت‌های مدیریت تعارض آشنا و در مواقع لزوم آن را به کار گیرند.

الف- مفهوم تعارض

در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعارض، مزاحم یکدیگر شدن و باهم اختلاف داشتن معنی شده است. رابینز در تعریفی می‌گوید: تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای سبب ناکامی شخص ب در رسیدن به علایق و اهدافش گردد. وی توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی Perception، مخالفت Opposition، کمیابی Scarcity و بازدارندگی Blockage نشان‌دهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است.

ب- جایگاه تعارض در مدیریت

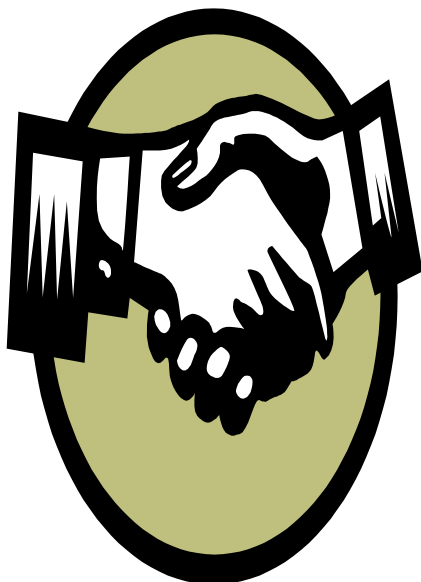


بنابر آنچه که گذشت نتیجه می‌گیریم آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظریات است. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند.

با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سالهای اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمانها وجود دارد:

۱- نظریه سنتی

این دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون



سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه

سنتی تعارض، تئوری یگانگی می گویند.

بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان

وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه

هماهنگ و منسجم می داند که برای یک منظور

مشترک به وجود آمده است. از این رو از

کارکنان زیر دست هیچ انتظار اعتراض به

تصمیمات مدیریت نمی رفت و اگر چنین

می شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می کردند و

خود به خود از سیستم خارج می شد. در این نظریه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و

همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض را با واژه هایی چون ویران سازی، تعدد، تخریب و

بی نظمی مترادف می دانند و چون زیان آور هستند، لذا باید از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر

سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال

۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است.

۲- نظریه روابط انسانی

این دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و معتقد است که در هر سازمانی، پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند.

این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت.

۳- نظریه تعامل

سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیتهای سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند.

در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد.

نقش اصلی این شیوه تفکر، درباره تعارض این است که این پدیده، مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.

ج- تقسیم بندی تعارضات سازمانی

۱- تعارض بر حسب طرف‌های تعارض

نوعی از دسته بندی تعارض، بر اساس طرف‌های تعارض در سازمان می‌باشد. بر این اساس شش نوع تعارض در سازمان‌ها مشاهده می‌شود:

۱- تعارض درون فردی

۲- تعارض میان افراد

۳- تعارض درون گروهی

۴- تعارض میان گروهی

۵- تعارض میان سازمانها

۶- تعارض میان اشخاص و گروه‌ها

۲- تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب

یک شکل دیگری از تعارض که در میان اشکال مختلف تعارض از عمومیت بیشتری برخوردار است خود به دو دسته تقسیم می‌شوند:

تعارض سازنده - نظریه تعاملی بر این فرض استوار است که همه تعارض‌ها خوب نیستند، ولی بعضی از آنها از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند، که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می‌گویند.

تعارض مخرب - برخی دیگر مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می‌گویند.

هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است. با به کارگیری مفهوم مدیریت تعارض، ماهیت و کاربرد تعارض در سازمان بیش از پیش روشن می‌شود.

مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد.

در موارد زیر تعارض می‌تواند سازنده باشد:

- هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد
- زمانی که موجب ابتکار عمل و نوآوری و خلاقیت شود
- هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر گردد
- هنگامی که بتواند جو و محیط سیستم دآوری و پدیده تحول را تقویت کند.

د- ارزیابی منشأ تعارضات سازمانی

منشأ تعارض را ارزیابی کنید. تعارض‌ها خود به خود به وجود نمی‌آیند، بلکه عواملی سبب آنها شده است. برای این که بهتر بتوانید شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کنید، نخست باید بدانید که منشأ بروز تعارض چه بوده است. به بیان دیگر لازم است منشأ و منبع تعارض را تعیین کنید. استیفن رابینز بر اساس یافته‌های یک تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:

۱- اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی) اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های

شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیر قابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود.

۲- اختلاف‌های ساختاری

اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند.

به عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند. کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

۳- اختلاف‌های ارتباطی

اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است. معمولاً تعارض‌های درون فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد.

و- مدیریت تعارض

از انتخاب هایتان آگاهی داشته باشید!

مدیر از چه ابزار یا فنونی برای حل تعارض استفاده کند؟

زمانی که تعارض زیاد است چگونه می‌تواند آن را کاهش دهد؟

مدیران ضرورتاً می‌توانند راه‌حل‌های شانزده گانه ذیل را به هنگام مواجه شدن با تعارض، مورد

استفاده قرار دهند:

۱- استراتژی اجتناب

۲- تقویت مشترکات کارکنان

۳- استفاده از قدرت (اجبار)

۴- به کارگیری استراتژی سازش (نرمی)

۵- به وجود آوردن زمینه مشارکت

۶- مصالحه

۷- تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت آفرین

۸- گذشت(ایثار)

۹- توزیع عادلانه امکانات سازمانی

۱۰- تغییر فلسفه ارزیابی عملکرد

۱۱- گردش شغلی

۱۲- اعتماد و احترام متقابل

۱۳- استفاده از نظام پیشنهادات

۱۴- شفاف کردن ارتباطات سازمانی

۱۵- تغییر روابط سازمانی

۱۶- آموزش کارکنان

ح- استراتژی ایجاد تعارض سازنده در سازمان

۱- فرهنگ سازمانی را تغییر دهید، اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال

این پیام به زیردستان است که تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد.

اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد می‌توانند عقاید و نظرات مخالف وضع را بدون ترس و وحشت

ابراز کنند مدیریت سازمان می‌تواند، افکار جدید را شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های خود به کار برد.

چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت‌ها و در نتیجه نوآوری می‌شود. این فرهنگ را می‌توان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداش‌ها و دیگر مکانیزم‌های مثبت، تقویت و توسعه داد.

۲- از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید، یکی دیگر از راهکارهای ایجاد تعارض سازنده در سازمان یا قسمتی از آن، استفاده از افراد بیرون از سازمان است که سوابق، تجارب، ارزش‌ها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتی‌شان با افراد داخل سازمان فرق دارد. ولیکن خیلی از شرکت‌ها و سازمان‌ها از این روش بیشتر برای پر کردن پست‌های خالی مدیریت استفاده می‌کنند.

۳- سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید، همانگونه که قبلاً اشاره شد، متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روش‌ها، رویه‌ها و بخشنامه‌ها و غیره یکی از منابع تعارض به شمار می‌روند. بنابراین منطقی است که مدیران، ساختار را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض مورد توجه دقیق‌تر قرار دهند. تصمیم‌گیری متمرکز، تعیین گروه‌های شغلی، افزایش رسمی سازی، افزایش تعداد قسمت‌ها بین واحدها و از این قبیل، تمامی ابزارهای ساختاری هستند که غالباً وضع موجود را آشفته و سطوح تعارض را افزایش می‌دهد.

نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری



فساد اداری از جمله پدیده های

سازمانی است که روند توسعه

کشورها را به طور چشمگیری با

مشکل روبرو می کند. درعین حال

با تمام برنامه ریزیها و توجهی که

از سوی کشورها در زمینه مبارزه با

این پدیده صورت گرفته ولی باز

شاهد روند روبه رشد آن در ابعاد گوناگون جامعه هستیم.

در زمینه مبارزه با فساد اداری، صاحب نظران سازمانی، معتقد به رویکردهایی هستند که بیشتر بر پیشگیری از بروز چنین پدیده ای می باشد، تا اینکه بخواهد از طریق اعمال مجازات بر کارکنان خاطی با چنین پدیده گسترده ای مبارزه کند. لازم است به جای اتکا بر رویه هایی که مبتنی بر تنبیه بعد از ارتکاب فساد است، ایجاد و راه اندازی یک سیستم پیشگیری از فساد که هسته مرکزی آن فرهنگ جامعه و فرهنگ سازمانی است، امری ضروری است. این رویکرد اقداماتی همچون هویت بخشی به کارکنان، تشبیت سیستم اجتماعی، ایجاد تعهد درونی در کارکنان، تشبیت شیوه های

انگیزشی و ارائه الگوهای مناسب رفتاری که از مهمترین کارکردهای فرهنگ سازمانی هستند را به منظور ایجاد فضایی که نهی کننده فساد اداری است، مورد تاکید قرار می دهد. تجربه های به دست آمده از کشورهای مختلف نشانگر این است که فساد امری پیچیده، پنهان و متنوع است. از این رو، مبارزه با آن نیز باید امری مستمر، طولانی و پیچیده باشد. درحقیقت، فساد (در ابعاد اداری و ابعاد دیگر جامعه) مانند عفونت است که اگر به اندام و پیکر جامعه راه یابد، اعضای آن را یکی پس از دیگری عفونی کرده و از کار می اندازد و چه بسا گسترش این عفونت، کل پیکر جامعه را فاسد کند.

اصطلاح فساد اداری که آن را در برابر سلامت اداری به کار می برند، مدت زیادی است که مورد توجه اندیشمندان و صاحب نظران مختلف سازمانی قرار گرفته و تلاش کرده اند با ارائه تعاریف منطبق با اصول سازمانی در جهت رفع آن گام بردارند که وجه اشتراک اغلب تعاریف ارائه شده درباره فساد دستگاههای دولتی را می توان رشوه و سوءاستفاده از موقعیتهای شغلی برای نفع شخصی دانست.

پیامدهای فساد اداری نیز در قالب معضلات و ناهنجاریهایی همچون سوءاستفاده از موقعیتهای شغلی، ارتشاء و اختلاس، کلاهبرداری، پارتی بازی، بی عدالتی، باج خواهی، ایجاد نارضایتی برای ارباب رجوع (ذینفع ها)، سرقت اموال و دارائیهای سازمان، فروش اطلاعات محرمانه سازمان به دیگران و نظایر آن به صورت فردی، گروهی و سازمان یافته پدیدار می گردد. عوامل و زمینه های گوناگونی وجود دارند که می تواند موجب پیدایش و گسترش و ترویج فساد اداری به صورت بالقوه و بالفعل شوند.

بر مبنای این عوامل و زمینه ها می توان راههایی را شناسایی کرد که اثر بیشتری در کاهش و حذف پدیده فساد اداری در سازمان دارند.



اگر سازمان را به صورت یک سیستم در نظر بگیریم، این سیستم از خرده سیستم های گوناگونی تشکیل شده است که یکی از مهمترین آنها خرده سیستم منابع انسانی است. بر همین اساس در مبارزه با پدیده فساد اداری، تمرکز بر روی عواملی که مستقیماً به بعد منابع انسانی سازمان مربوط می شود،

می تواند تاثیر بیشتری در کاهش یا حذف فساد اداری در سازمان داشته باشد، هر چند که عوامل سازمانی دیگری همچون شفافیت قوانین اداری و... در این زمینه موثرند.

فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده ای که نقش گرفته از سیاستها و رویکردهای مدیران رده بالای سازمانی است از جمله عواملی است که نقش مهمی در پیشگیری از بروز فساد در ادارات و سازمانها دارد. صاحب نظران نسبت فرهنگ سازمانی به سازمان را، همچون نسبت شخصیت به فرد می دانند که نقش مهمی در شکل گیری رفتار (فردی و سازمانی) دارد.

از آنجا که فساد اداری (و انواع دیگر آن همچون فساد اقتصادی، سیاسی و...) می تواند تاثیر زیادی بر روی حرکت توسعه جامعه بگذارد و بنابر اهمیتی که فرهنگ سازمانی، به عنوان یکی از مهمترین عوامل پیشگیری کننده از بروز فساد اداری دارد، در این بحث تلاش داریم تا با برجسته

نمودن نقش فرهنگ سازمانی مطلوب، زمینه مناسبی را برای افزایش شناخت مدیران سازمانها و شرکتهای درجهت پیشگیری از بروز پدیده ای نامطلوب به نام فساد اداری به وجود آوریم.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی که می تواند بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان داشته باشد، نقش مهمی در کنترل درونی رفتارهای کارکنان و پیشگیری از بروز فساد اداری دارد. فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، عامل مهمی در شکل دهی به رفتار سازمانی محسوب می شود و از نقش مهمی در پدیدآوردن دگرگونی در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای موردنظر سازمان برخوردار است. فرهنگ سازمانی در قالب مجموعه ای از باورها و ارزشهای مشترک که بر رفتار و اندیشه های اعضا و سازمان اثر می گذارد، می تواند به عنوان سرچشمه ای برای دستیابی به محیط سالم اداری و یا فضایی که ترویج کننده فساد اداری است به شمار آید.

کارکردهای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی دارای کارکردها، وظایف و نقشهای متفاوتی است که به طور خلاصه عبارتند از:

- ۱- کنترل رفتار
- ۲- برقراری ثبات در شیوه های انگیزش (استحکام در تشویقها)
- ۳- هویت بخشی (فراهم کردن منبعی برای تعیین هویت).
- ۴- فرهنگ، تعیین کننده مرز سازمانی است یعنی سازمانها را از هم تفکیک می کند.
- ۵- نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند.

۶- فرهنگ سازمانی باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز بیش از منابع شخصی فرد است.

۷- فرهنگ سازمانی موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می شود. فرهنگ از نظر اجتماعی همچون چسبی به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می کند.

۸- فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها در رفتار کارکنان می شود. به طوری که شایستگی و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرشها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی موجب می شود که فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان درآید.

فساد اداری

در جامعه مصرفی امروز، رشد بی رویه نیازهای مادی و گرایش انسانها به برطرف ساختن هرچه بیشتر نیازهای مادی سرعت بیشتری گرفته و در این میان پول، حرف اول را می زند.



برای انسانی که امکان افزایش درآمد بیشتر
برایش میسر نیست و راههای مشروع کسب
درآمد بیشتر نیز بر او بسته است، چه راهی
وجود دارد که او بتواند بر رفع نیازهای روبه
رشد زندگی فائق آید؟ تحقیقات گوناگون
صورت گرفته بر روی میزان نیاز و درآمد
افراد، حکایت از این دارد که با گذشت زمان و

افزایش بی رویه تورم در سالهای اخیر، نه تنها سطح درآمد نتوانسته بر سطح نیازهای مادی غلبه کند، بلکه از حرکتی نزولی نیز (نسبت به رشد نیازهای مادی) برخوردار شده است.

علل بروز فساد اداری

بررسیهای صورت گرفته بر روی پدیده فساد اداری حکایت از پیچیده بودن و گسترده بودن عوامل موثر در شکل گیری این پدیده دارد.

اما به طور کلی می توان عوامل اصلی شکل گیری این پدیده را به سه گروه تقسیم بندی کرد:

۱- عوامل فرهنگی و محیطی

۲- عوامل شخصیتی

۳- عوامل اداری و سازمانی

الف - عوامل فرهنگی و محیطی

واقعیت این است که در نظام های اداری که فساد در آنان به آشکارا مشاهده می شود، به این علت است که در بین آنان انتصاب و اختصاص پست های سازمانی بر مبنای رفیق بازی و یا رشوه به صورت امری عادی درآمده و تبانی بین افراد متمول، سیاستمداران و عوامل بوروکراسی اداری برای عبور از فیلترهای نظام اداری، یک جریان پذیرفته شده است که نتیجه آن بروز فساد بویژه در سطح کلان جامعه خواهد بود.

ب - عوامل شخصیتی

در تمام کشورها، بویژه کشورهای توسعه یافته، برای پستهای اداری و سازمانی شرایط احراز تعیین می گردد که انتخاب و انتصاب افراد بر مبنای آن شرایط صورت می گیرد.

در محتوای شرایط احراز موقعیتهای اداری و دولتی، بخشی به ویژگیهای شخصیتی مدیر اختصاص داده شده است، علت آن نیز به اهمیت و نقش ویژگیهای شخصیتی مدیران در رفتارهای سازمانی برمی گردد که از خود نشان می دهند. در نظر بگیرید که بر مبنای رفیق بازی یا رشوه، فردی برای پستی انتخاب شده است که شرایط آن را نداشته باشد، در اینجا بروز فساد امری اجتناب ناپذیر است.

ج - عوامل اداری و سازمانی

چیزی که در نظام اداری کنونی واقعیت دارد این است که واحدهای اداری معمولاً با تعداد زیادی از قوانین و مقررات غیرواقعی و یا غیرضروری مواجه هستند، و ابهامات موجود در رویه های اداری و استانداردهای جاری کار، امکان هرگونه تصمیم و اقدامات خودسرانه ای را به کارگزاران آنها می دهند. به علاوه اینکه، فرایندهای پیچیده و چندلایه امور اداری نیز عامل تشویق مراجعان به پیشنهاد رشوه برای تسریع کار هستند، از طرفی کمی حقوق کارکنان بخش خدمات اجتماعی هم دلیل کاهش تدریجی مقاومت و عادت بعدی آنان به قبول این پیشنهادها است.



همان طور که عوامل به وجود آورنده فساد در جامعه از گستره بالایی برخوردار است، آثار و نتایج ناشی از فساد در جامعه نیز بسیار گسترده است. فساد همچون غده ای سرطانی است که آسیبهای بسیاری را بر جوامع فاسد، وارد می آورد.

صدمه زدن بر اعتماد مردم نسبت به حکومت، ممانعت از ثبات سیاسی و اقتصادی و پیوستگی اجتماعی و ممانعت از توسعه اقتصادی کشور از طریق تخریب رقابت سالم در بازار از جمله این موارد هستند.

علاوه بر آنچه که اشاره شد، می توان موارد زیر را به عنوان آثار ناشی از وجود فساد اداری در جامعه نام برد:

۱- زائل کردن حکومت داری مطلوب و دموکراسی

۲- تخریب مشروعیت حکومت و حاکمیت قانون

۳- کاهش احترام به قانون اساسی

۴- از بین رفتن شفافیت و حساب پس دهی

۵- کاهش فرصت های سالم پیشرفت برای افراد، موسسات و سازمانها

۶- افزایش هزینه زندگی مردم، همچون افزایش قیمتها

۷- کاهش بهره وری، زیرا زمان و انرژی به جای صرف شدن برای دستیابی به اهداف، وقف ایجاد

شکاف در سیستم می شوند

۸- خنثی کردن حرکت توسعه کشور

۹- زحمت بیهوده برای جلوگیری از شیوع فساد و شناسایی آن

رویکردهای اساسی پیشگیری

برای بیشتر سرپرستها و مدیران، تادیب کارکنان، تکلیف سنگین و شاقی است.

هدف تادیب، پرورش و قوت بخشیدن به رفتارهای مثبت و مطلوب کارکنان و پیشگیری از بروز رفتارهای نادرست است که این، موجب پیش برد اهداف سازمان خواهد شد.

دو روش اساسی و بنیادی را برای تادیب می توان نام برد:

۱- روش سنتی، برای متوقف ساختن رفتار نامطلوب، بر اقدامات تنبیهی تکیه دارد، که از جمله این روشها، می توان به روش کوره داغ و روش تادیب تصاعدی اشاره کرد.

۲- روش نوین، به روشی اشاره دارد که تاکید آن بر جلوگیری از وقوع رفتارهای نامطلوب است. هدف این روش، حذف کارکنان خاطی نیست، بلکه پیشگیری از بروز رفتار نامطلوب است. **محققان در زمینه رویکردهای تحقیقاتی متداول در پیشگیری از فساد اداری به**

چهار گروه اشاره می کنند:

۱ - رویکرد علمی

بر مبنای این رویکرد، به مدد شاخه های علوم رایج، بویژه علوم انسانی، به شناخت چرایی پدیده فساد، چرایی بروز آن و چگونگی پیشگیری یا مبارزه با آن (براساس یافته های علمی) پرداخته می شود.

۲ - رویکرد تجربی

اساس این رویکرد مبتنی بر تحقیقات صوری گرفته قبلی، شامل افت و خیزها، ضعف ها و قوت های حرکت های قبلی است تا با بهره گیری از تجربه های آنها در جهت پیشگیری از وقوع فساد گام بردارد.

۳ - رویکرد ارزشی

در این رویکرد با مراجعه به منابع اسلامی و ملی، مبانی و مصداقهای پیشگیری و مبارزه با پدیده فساد استنباط، استخراج و بهره برداری می گردد.

۴ - رویکرد تطبیقی

این رویکرد، استفاده از تجربیات دیگر کشورها، سازمانهای فراملی و منطقه ای و بین المللی را مورد توجه قرار می دهد.

برپایه یک نگرش سیستمی به سازمان و پدیده ای همچون فساد اداری که طی فرایندهای کاری سازمان شکل می گیرد، این نتیجه حاصل می شود که برنامه پیشگیری از فساد اداری باید از سبک و سیاقی سیستمی برخوردار باشد، به گونه ای که همه عوامل به وجود آورنده این پدیده را مورد توجه قرار دهند و براساس مهمترین آنها، سیستم پیشگیرانه ای را برای آن طراحی کنند. ایجاد یک سیستم پیشگیرانه مقابله با فساد اداری به جای نظام کنترل تخلفات را می توان به عنوان یک راهبرد اساسی در مسیر مبارزه با فساد اداری و دستیابی به سلامت اداری مطرح کرد. منظور از سیستم پیشگیرانه این است که نظام تمرکز یافته بر کشف موارد فساد و تنبیه متخلفان، به سیستم بازدارنده عوامل فساد تجهیز گردد، به ترتیبی که با تکیه بر یک رویکرد سیستماتیک و جامع، نسبت به رفع علل فساد و حل اساسی مسئله فساد در سطح جوامع اقدام کنند.

یکی از مهمترین اجزای این سامانه پیشگیرانه عامل فرهنگ سازمانی است.

همان طور که مشخص است، فرهنگ سازمانی از طریق کارکردهای اساسی که از آن برخوردار است، با تاثیر بر کارکنان، می تواند از قابلیت بالایی برای پیشگیری از بروز فساد اداری برخوردار باشد.

تاثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان به اندازه ای است که آن را منشا شکل گیری سازمان غیررسمی دانسته اند. فرهنگ سازمانی، می تواند به عنوان مرجعی برای احساس هویت کارکنان محسوب شود. به گونه ای که آنان شخصیت خود را وابسته به فرهنگ سازمانی دانسته و از آن کسب اعتبار کنند. اگر سازمان از فرهنگ مطلوبی برخوردار باشد، این ذهنیت را در کارکنان ایجاد می کند که آنان، افرادی ارزشمند هستند، براین اساس احتمال بروز رفتارهای نامطلوب در کارکنان نیز کاهش می یابد.

کارکرد دیگری که فرهنگ سازمانی قادر به ارائه آن است، این است که می تواند رفتار کارکنان را در جهت های خاصی، متناسب با محتوای فرهنگ سازمانی، هدایت کند. فرهنگ سازمانی با ارائه الگوهای رفتاری به کارکنان، رفتار آن را جهت می دهد و همچنین از طریق تثبیت شیوه های انگیزش و معرفی برانگیزنده های مثبت به کارکنان، موجب می شود که آنها در جهت اهداف سازمان گام بردارند. از این راه کارکنان علاقه و توجه کمتری به رفتارهای خلاف قاعده های سازمان از خود نشان می دهند.

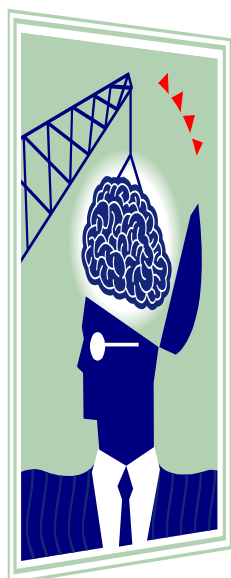
فرهنگ سازمانی موجب متعهد شدن کارکنان نسبت به خود و نسبت به گروه می شود. همان طور که گفته شد، فرهنگ سازمانی باعث نزدیک شدن کارکنان از نظر روحی و روانی به یکدیگر شده و باعث شکل گیری سازمان غیررسمی می شود. براین اساس، سازمان غیررسمی در افراد نوعی تعهد و مسئولیت نسبت به چیزی به وجود می آورد که آن چیز بیش از منافع شخصی فرد است.

در نهایت فرهنگ سازمانی عاملی برای تثبیت سیستم اجتماعی است. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان چسبی به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه که باید اعضای سازمان انجام دهند یا بگویند) اجزای سازمان را به هم متصل کند.

اقدامات ذیل می تواند در کوتاه مدت و دراز مدت فساد اداری را به طور چشم گیری کاهش بدهد:

- ۱- لغو مقررات غیرمنطقی
- ۲- افزایش شفافیت و ساده سازی رویه ها و قوانین سازمانی
- ۳- افزایش دسترسی عمومی به اطلاعات
- ۴- آموزش مدرسه ای / اجتماعی ضدفساد
- ۵- ایجاد تغییر در فرهنگ اجتماعی مستعد فساد
- ۶- سازماندهی حرکت ملی مبارزه با فساد
- ۷- تقویت ارزشهای مذهبی در نزد جامعه
- ۸- جریان یافتن ارزیابی عملکرد دستگاهها و نظارت همگانی بر آنها
- ۹- استفاده از فناوری اطلاعات برای ایجاد جریان کاری مکانیزه
- ۱۰- کاهش تعامل مستقیم و رودرروی خدمت گیرندگان و خدمت دهندگان

تأثیر باورهای مدیران در فرهنگ سازمان های بازدارنده و پیش برنده



باورهای مدیران در فرهنگ سازمانی بازدارنده

- ۱- کفایت دانش فردی و محدودیت گروهی را سبب می‌شود.
- ۲- دوری از اجتماع و ضعف در تعامل اجتماعی را ترجیح می‌دهد.
- ۳- ضعف در ارتباطات عمومی و تأکید بر ارتباطات رسمی دارد.
- ۴- تأکید بر ثبات شغلی و محدودیت وظیفه مندی را ترویج می‌دهد.
- ۵- تأکید بر اداره سازمان، اطاعت از (روسای سازمان) سلسله مراتب دارد.

۶- کفایت دانش و تکنولوژی سازمانی را القا می‌کند.

۷- کفایت در میزان مسئولیت و چشم به خاتمه خدمت وعدم پذیرش پروژه جدید

۸- بی توجهی به گذشت زمان و روزمره گری در کارها دارد.

۹- تزلزل و تأخیر در تصمیم گیریها را ترویج میکند.

۱۰- تمایل به همگرایی و استفاده از روشهای موجود در سازمان دارد.

- ۱۱- در پذیرش پدیده های نو نتوانند.
- ۱۲- تأکید برگزیده سازمان و منفعل عمل کردن در مقابل وقایع و ضعف در ایده سازی برای آینده.
- ۱۳- تأکید بر سازمان رسمی دارد و در مقابل ساختار غیر رسمییه مقابله می پردازد.
- ۱۴- خود را بالاتر از ارباب و رجوع دانسته و اجرت دریافتی را در مقابل وظیفه اش کافی نمی داند.
- ۱۵- نقد کننده را مخالف می پندارد و به نحو ممکن با قدرت او را شماطت می کند.
- ۱۶- همکاری بین واحدها به گرو کشی و نوعی معامله پایا پای تبدیل شده و درک متقابل بین واحدها کمتر بچشم می خورد.

باورهای مدیران در فرهنگ سازمانی پیشبرنده

- ۱- توسعه فردی و گروهی را سبب می شود.
- ۲- افزایش تواناییهای اجتماعی را پیگیری می کند.
- ۳- مهارت در ارتباطات سازمانی و عمومی را داراست.
- ۴- قابلیت کارآفرینی دارد.
- ۵- تأکید بر تعامل مدیران، کارکنان با رهبری سازمان دارد .
- ۶- بهینه سازی دانش و تکنولوژی سازمانی را مطالبه می کند.
- ۷- تلاش در ارتقاء فردی و گروهی کارکنان در پروژههای جدید.
- ۸- مدیریت زمان و برنامه ریزی زمان دارد .
- ۹- قاطعیت و صراحت در تصمیم گیریها طلب می کند.
- ۱۰- تمایل به نظم در بی نظمی ناشی از پویایی سازمان.

- ۱۱- جدیت و پافشاری در عین انعطاف در مقابل پدیده‌های مثبت.
- ۱۲- توجه به افتخارات گذشته و طراحی ایده‌آلها برای آینده (وجود تفکر راهبردی).
- ۱۳- ترکیب متناسبی از تعامل بین سازمان رسمی و غیررسمی را بوجود می‌آورد.
- ۱۴- خدمت به مردم را نوعی عبادت و فراتر از اجرت خود می‌داند.
- ۱۵- از نقدپذیری استقبال می‌کند و در جهت اصلاح بکار می‌گیرد.
- ۱۶- همکاری بین واحدها با صمیمیت و رفاقت توأم با وظیفه‌مندی انجام می‌شود.

نقش ویژگیهای فردی در موفقیت سازمانی



رفتار افراد، تابعی از شخصیت و محیط آنها است.

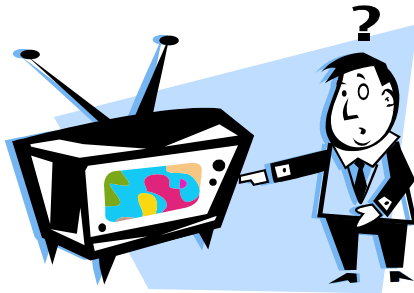
اعمالی که از انسانها سر می زند، هر دو عامل، یعنی ویژگیهای فردی و عوامل محیطی در آن دخیل می باشد. اما شاید اکثر اوقات، افراد یکی از این دو عامل را به فراموشی بسپارند و سهواً یا عمداً آن را از دخالت در رفتار خود حذف کنند.

بعضی اوقات افراد برای قانع ساختن خود و یا دیگران یکی از این دو عامل را فراموش، حذف و یا به یکی از آنها بیش از اندازه بها می دهند.

آنچه اهمیت دارد این است که رفتار انسان از دید خود فرد، یعنی عامل اجرا و یا اینکه از دید دیگر شخص، به عنوان مشاهده کننده، مورد قضاوت و بررسی قرار می گیرد.

تحقیقات نشان می دهد که افراد در موضع اقدام کننده، رفتار خود را اکثراً به عوامل محیطی اسناد کرده و عوامل شخصی را نادیده می گیرند ولی هنگامی که در موضع مشاهده کننده قرار می گیرند بیشتر به عوامل شخصی مجری (اجراکننده) تاکید می ورزند و عوامل یا شرایط محیطی را نادیده می گیرند.

معمولاً موفقیتها و کامیابیها در زندگی، مانند کسب درآمد و یا نمره خوب از درسی را، اقدام کننده یعنی فرد یا دانشجو به عوامل شخصی خود (هوش، سخت کاری یا درس خواندن، دانش، استعداد و...) نسبت و یا اسناد می کند، ولی از دید مشاهده کننده از قبیل اطرافیان شخص، استاد و یا پدر و مادر، موفقیت یا کامیابی فرد را به شرایط یا عوامل محیطی نسبت می دهند، در حالی که مواردی که عکس آن باشد مانند شکست در زندگی و یا مثلاً دیرآمدن سرکلاس، قضاوتهای اقدام کننده و یا مشاهده کننده ها، کاملاً عکس موارد فوق خواهد بود.



یعنی شکستها را معمولاً مجری به عهده شرایط و عوامل محیطی و مشاهده کنندگان به عهده مجری آن خواهند گذاشت.

به طور کلی آنچه که انسانها به ویژه در دوران جوانی به علت حساس بودن آن دوران، علت و یا باعث شکستهای خود در طول زندگی می دانند، معمولاً عوامل محیطی (چه در یک سازمان و چه در یک جامعه) مانند وضع نابهنجار اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و یا فرهنگی و یا احتمالاً در بی برنامه‌گی، برنامه ناقص یا ضعیف دولت می دانند.

به زبان دیگر اگر نگوییم همیشه، اکثر اوقات، جوانان کنترل‌های خارجی که البته فراتر از کنترل‌های داخلی هستند را مسئول عقب افتادگی، شکست و یا تاخیر در برنامه‌های زندگی خود از قبیل برنامه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... می‌دانند.

بر فرض که برنامه‌های جامع و کلان مملکت پاسخگوی نیازهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، معنوی و... یک فرد جوان نباشد، آیا باید قابلیت‌ها و تواناییها و استعداد‌های فردی یعنی بعد اول تئوری اسناد را همیشه تابع شرایط عوامل محیطی قرار داد یا اینکه با یک نگرش سیستمی به هر دو عامل یعنی عوامل شخصیتی انسان و عوامل محیطی نگریم؟

به هر حال چه عوامل محیطی مساعد بوده و چه نباشد، شخص موفق موظف است در زندگی شخصی خود به شکل علمی و سیستماتیک برنامه و هدف داشته و زندگی خود را فدای مشکلات و مسائل روزمره نکند، بلکه تلاش کند که محیط و جامعه را به نفع برنامه‌های منظم و معقول منطقی خود در آورد نه آنکه خود در گرداب مسائل و مشکلات روزمره غرق کند. فردی که در زندگی خود هیچ گونه برنامه‌ای ندارد محکوم به شکست در زندگی بوده و تابع مشکلات خود بوده و عملاً در زندگی فرد موفق نخواهد بود.



در برنامه‌ریزی، مهمترین عامل تعیین هدف است، در حالی که هیچ برنامه‌ای وجود ندارد که صددرصد مطابق برنامه تعیین شده و یا زمان مشخص شده حتماً به اجرا دربیاید، ولی به هر حال داشتن یک برنامه بد بهتر از بی برنامه‌گی است.

هرچند عوامل خارجی یا محیطی بر روی عوامل شخصی و فردی تاثیر خواهد گذاشت، ولی به هر حال انسان باید تحت هر شرایط برنامه و هدف برای زندگی خود داشته باشد.

بدیهی است اولویتهای هریک باتوجه به علائق، زمینه های قبلی و عوامل و متغیرهای گوناگون که در هر شخص متفاوت است، توسط خود فرد تعیین می گردد.

این برنامه پیشنهادی جامع و سیستماتیک فردی، بایستی به طور متعادل و هماهنگ حداقل شامل چهار قسمت زیر باشد:

جنبه اقتصادی

جنبه اجتماعی

جنبه علم و دانش یا فرهنگی

جنبه دین و مذهب

فقدان هریک از عوامل ذکر شده شاید باعث خلل جدی یا ناهماهنگی در زندگی هر انسان شود. طبق تئوری اسناد، رفتار (که منجر به موفقیت یا شکست سازمانی و یا زندگی می گردد) را تابع دو متغیر شخصیت یا ویژگیهای فردی و محیط می دانیم، در صورتی که هریک از این دو عامل را با عدد صفر جایگزین کنیم، نتیجه آن یعنی رفتار انسان یا درجه کامیابی شخص صفر خواهد شد. اما اگر فرضاً هر عامل را با عدد ۱۰ جایگزین کنیم حاصل آن $10 \times 10 = 100$ خواهد شد. این در حالی است که شرایط محیطی در بهترین وجه ممکن و عوامل شخصیتی یا ویژگیهای فردی نیز در حد ایده آل یا عالی ترین شکل باشد.

اما اکنون فرض کنیم که شرایط جانبی یا محیطی یک سازمان ویا در یک جامعه در حد متوسط یعنی عدد ۵ باشد، در این حالت شخص باید با داشتن هدف، سخت کارکردن و اصرار و مداومت در نائل شدن به هدف، تشخیص فرصتها و بهره برداری از آنها تا حد زیادی جبران خسارت ناشی از ضعف عامل محیطی را بکند. بدیهی است حتی در این صورت حداکثر عدد حاصله نیز $۱۰ \times ۵ = ۵۰$ خواهد شد. اما همان طور که اشاره شد، حالتی که عامل محیطی ضعیف باشد، اگر که شخص عامل شخصیتی خود از قبیل مهارتها، توانائیهها، استعدادها و... را تابع عوامل محیطی قرار داده و دلسرد، افسرده و ناامید گردد، نتیجه نهایی آن بسیار پایین است و با شکست مواجه خواهد شد. به زبان دیگر ضعف در عوامل محیطی نباید باعث ضعف در عوامل شخصیتی یا عوامل فردی بشود. خانم کارلی فیورینا، مدیر عامل موسسه معروف (HEWLETT PACKARD) اخیراً در سخنرانی خود که در دانشگاه MIT در جمع کثیری از استادان و دانشجویان برگزار شد، به بعضی از این عوامل شخصیتی که می تواند در موفقیت هر انسانی نقش بسزایی داشته باشد اشاره کرد. وی که ۱۱ سال قبل مدرک خود را در رشته مدیریت بازرگانی از همان دانشگاه دریافت کرده و در رشته فلسفه و تاریخ قرون وسطی نیز تخصص دارد اظهار داشت که همیشه باید شخص به نوآوری و خلاقیت بیندیشد، برای این کار نیازی به امکانات زیاد نیست و در هر مکانی خلاقیت بروز پیدا می کند. وی در مورد علت موفقیت خود می گوید رهبری تنها به حرکات جسورانه و ریسکی وابسته نیست، بلکه به اعمال و رفتار جزئی نیز بستگی دارد.

به همین علت است که موسسه HP تحت مدیریت خانم کارلی فیورینا به دومین تولیدکننده کامپیوترهای شخصی در دنیا تبدیل شده است. او در پایان صحبتهايش توصیه می کند که سعی

کنید خود را درگیر هرکاری نکنید و به خود اطمینان داشته باشید و هیچ گاه ناامید نشوید. وی هم اکنون الگویی برای زنان دنیا در زمینه بازرگانی و تکنولوژی به شمار می رود. علاوه بر عوامل فوق، عوامل فردی بسیار دیگری وجود دارند که هرانسان می تواند در زندگی سازمانی و یا اجتماعی خود به کار برده و تا حدی ضعفهای ناشی از عوامل محیطی را بدین وسیله جبران کنند.

به برخی از این عوامل توجه کنید

عامل اول:

سعی در استفاده از استعدادهای نهفته در انسان و شکوفا کردن آن که در هر انسانی نهفته است، ولی خود انسان به خاطر ضعف در خودباوری و اعتماد به خود و بالاخره اتکاء به نفس نمی داند که چگونه رفتار نماید، این در حالی است که براساس تحقیقات، هر فرد کمتر از ۲۰ درصد از استعدادهای خود استفاده می کند.

سعی در بهره برداری از استعدادهای نهفته در انسان که جزءعوامل فردی یا شخصیتی است، لازمه پیشرفت، موفقیت و کامیابی هر انسان است. باید به خاطر داشته باشیم آنهایی که باعث پیشرفت کشورهای صنعتی امروز شده اند، دیروز جزء اقلیت و شاید کمتر از ۲۰ درصد از جمعیت آنها بوده اند.

بنابراین، انسان هوشیار و زیرک همواره می کوشد که جزء پیمان اقلیتها یعنی یک نایغه و یک قهرمان باشد.



دانشمندان معتقدند که حافظه انسان می تواند ده هزار میلیارد کلمه را در خود نگه دارد. به عبارت دیگر حافظه انسان قادر است صدمیلیون جلد کتاب ۶۰۰ صفحه ای را در خود جای دهد. در کشور ما نیز همواره الگوهای نابغه و موفق وجود داشته اند که می توانند برای هر انسانی نمونه و سرمشق باشند. افراد نابغه ای همچون بوعلی سینا که در ۷ سالگی

وارد مکتب شد و در ۱۰ سالگی موفق به حفظ کامل قرآن شد (که این خود مقدمه ای برای فراگیری علوم دیگر شد). و در زمان معاصر پرفسور سید محمود حسینی نمونه دیگری است که در واقع بنیانگذار علوم نوین و دانشگاه در ایران است. وی قبل از ۷ سالگی نزد مادرش قرآن مجید را فرا گرفت و قبل از ورود به دبستان به فراگیری دیوان حافظ و گلستان و بوستان سعدی پرداخت. در تحصیلات دانشگاهی اش که کلاً مدت هفت سال طول کشید موفق به دریافت هشت مدرک از کارشناسی تا دکترا در رشته های ادبیات، پزشکی، مهندسی راه و ساختمان، ریاضیات، ستاره شناسی، نجوم، ریاضی، بیولوژی، زیست شناسی، مهندسی برق و معدن و دکترای فیزیک با کسب رتبه نخست گردید.

عامل دوم :

همیشه انسان باید دارای هدف یا اهداف والا و طولیل المدت باشد و با محض رسیدن به آن هدف باید هدف والاتری را انتخاب کند. باهدف بودن باعث شور و اشتیاق در شخص می شود و تاریخ و

آینده متعلق به افرادی است که صاحب هدف هستند. کامیابی و موفقیت امروزه کشورهای پیشرفته، مدیون استقرار یا وضع هدف یا اهداف دیروز آنهاست.

اهداف باید روشن، مشخص و قابل اندازه گیری باشد، همچنان اهداف باید به مرحله های مختلف باتوجه به زمان تقسیم شوند، به طوری که هر مرحله قابل اجرا باشند، و بالاخره قاطعیت برای تصمیم گیری و تمرین خودسازی برای اتخاذ تصمیم و آماده سازی خود جهت مواجهه با چالشها و سختی های زندگی است، به طوری که برای رسیدن به هر گلی باید از خارهای آن گذشت.

عامل سوم :

باتوجه به زمان واستفاده بهینه از آن و بهره گیری مطلوب از دارایی و فرصتهای طلایی، به طوری که موفقیت و شکست هرکس بستگی به نحوه استفاده از وقت و زمان دارد.

عامل چهارم:

پرهیز از تنبلی و تلاش و کوشش مداوم و نترسیدن از مشکلات و وضعیتهای بحرانی. زندگی همچون یک صحنه جنگ طویل المدت همراه با رقابت و مبارزه است که همواره باید برای نائل شدن به هدف جنگید.

عامل پنجم:

تاکید بر روی آینده و نه گذشته، اعتماد به نفس و انجام امور با کیفیت خوب و محبوس نکردن فکر و ادراک خود در محل زندگی یا محیط کار.

رمز موفقیت و کامیابی صرفاً در داشتن سرمایه هایی از قبیل ثروت، قدرت، مقام و شهرت و یا داشتن علم نیست. بلکه در نحوه استفاده از آنها از طریق ارتباط و تفاهم صحیح با مردم، محبت، مهرورزیدن به آنها و تقسیم علم، دانش و ثروت خود با دیگران است.

مدیریت شطرنجی

سالیان دراز است که از بازی شطرنج به عنوان بهترین بازی فکری یاد می شود. باتوجه به قوانین و حرکت مهره های آن می توان به پیچیدگیهای تازه ای درباره این بازی پی برد.



در این مقاله با نگاهی متفاوت سعی شده است درسهایی از علم مدیریت را در آن یافت، درسهایی که در این بازی شیرین درارتباط با علم مدیریت می توان آموخت و آنها را به کار گرفت، عبارتند از:

۱ - هدفمند بودن حرکت

یک شطرنج باز، هدف از بازی خود را مات کردن حریف مقابل در کنار یک نرمش فکری می داند. برای هر حرکت خود نیز هدفی دارد. حرکاتی به منظور گسترش بازی، تأمین امنیت شاه و آرایش مهره ها برای حمله یا دفاع از این قبیل حرکات است. در بازیهای حرفه ای به منظور شناخت هر چه بیشتر سبک بازی حریفان، نیاز است که بازی حریفان، چند بار بررسی شده و مورد تجزیه تحلیل قرار گیرد. یک مدیر سازمان تولیدی ویا خدماتی نیز می بایست اهداف بلند و کوتاه مدت خود را با

توجه به وضعیت پیرامونی (شرایط بازار، تهدیدها و فرصتها، نقاط ضعف و قوت و ...) ترسیم کرده و برنامه های عملیاتی برای دستیابی به آن را مشخص و به صورت مداوم آن را کنترل کند. نکته مهم در تعیین اهداف سازمانی، انتخاب صحیح اهداف با توجه به تحلیل بازار و رقبای، مشخص کردن زمان، مجری، منابع، هزینه انجام پروژه و همچنین تعیین شاخصی به منظور اندازه گیری میزان دستیابی به هدف است.

۲- سازماندهی

بازیکن با توجه به قانون شطرنج می تواند شاه را محصور، تهدید و به هدف خود (مات کردن شاه) برسد. مسلماً در این بازی برنده کسی خواهد بود که از حرکت مهره ها به نحوه مطلوبتری استفاده کند.

در این بازی برای اینکه بتوان شاه را محصور و آن را مات کرد، نیاز به این است که از تمام مهره ها بهره گرفت و شاه را از جهات مختلف تهدید و جلو حرکت آن را مسدود کرد. مدیران نیز برای رسیدن به اهداف خود می بایست تمامی امکانات و منابع لازم را مهیا کرده و زمینه های لازم جهت استفاده بهینه از آن را فراهم سازند. در غیر این صورت با کاهش کارایی و افزایش قیمت تمام شده محصولات خود و در نتیجه از دست دادن تدریجی بازار رو به رو خواهند شد.

در این زمینه طراحی واقعی و اجرایی نمودار سازمانی، تعیین و ابلاغ مسئولیتها و شرح وظائف افراد، تعیین و تأمین منابع اجرای فرایندهای سازمانی، مشخص ساختن روشها و دستورالعملهای اجرای هر فرایند و تعریف و پایش شاخصهای اندازه گیری اثر بخشی و کارایی فرایندها از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

۳- هدایت مهره ها

به منظور مات کردن حریف کافی است تمامی مهره ها را بگونه ای کنار هم قرار دهید که ضمن پشتیبانی آنها از یکدیگر، خانه های حرکت شاه حریف مسدود گردد. مسلماً اگر هر یک از آنها بدون تعامل با دیگر مهره ها، در گوشه ای از صفحه شطرنج به کار گرفته شوند، شما پیروز میدان نخواهید بود. در یک سازمان نیز اگر پرسنل واحد های مختلف از جمله کیفیت، مهندسی، تولید، اداری و غیره هر یک سرگرم فعالیتهای خویش باشند و در یک راستا هدایت نشوند، آن سازمان به اهداف خویش نایل نخواهد شد.



۴- برنامه ریزی

برای مات کردن حریف نیاز به برنامه ریزی است. مسلماً بدون برنامه و تنها جواب بازی حریف را دادن، شما را به مقصود نمی رساند. برنامه ریزی در علم مدیریت نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیران به خوبی می دانند، بدون برنامه ریزی به هیچ هدفی نخواهند رسید.

۵ - پایش و کنترل

در بازی شطرنج برنامه ای که در ذهن شما برای مات کردن حریف مقابل ترسیم می شود، مرتباً باتوجه به حرکات تدافعی و تهاجمی حریف می بایست تغییر کند وگرنه همان برنامه اولیه هیچوقت شما را به هدفتان نزدیک نمی کند.

در علم مدیریت نیز برنامه های تنظیم شده برای دستیابی به اهداف می بایست در دوره های منطقی، کنترل و در صورت نیاز بهنگام گردد. همچنین عوامل عدم اجرای برنامه، شناسایی و با تعریف اقدامات اصلاحی موثر، رفع گردد.

۶ - حفظ مهره ها

از دیگر فنون مهم بازی شطرنج، حفظ مهره هاست. در بازی شطرنج هر مهره ارزشی نسبی دارد، و این ارزش بسته به موقعیت بازی متغیر است.

نیروهای انسانی هر سازمانی نیز باتوجه به مسئولیتهای و فعالیتهایی که انجام می دهند دارای ارزش نسبی هستند و مطمئناً هیچ نیروی بی ارزشی وجود ندارد زیرا با وجود این نیازی به استخــدام آن فرد در سازمان احساس نمی گردید.

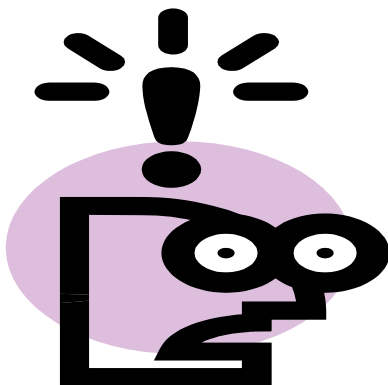
بنابراین، حفظ نیروهای انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان همانند بازی شطرنج بسیار مهم است. فراهم کردن منابع و زمینه های لازم جهت اجرای مطلوب امور محوله، نشان دادن توجه و اهمیت شما به فعالیت کارکنانتان، فراهم ساختن بستر رشد و خلاقیت پرسنل و به کارگرفتن سایر روشهای انگیزشی از جمله تکنیک های حفظ نیروها در سازمان است.

۷ - حمایت مهره ها

اگر مهره سرباز با حمایت و هدایت شما به انتهای صفحه شطرنج برسد، تبدیل به مهره باارزشی همچون وزیر می گردد.

در یک سازمان نیز اگر نیروهای انسانی به طور مناسبی از طریق سیستم های آموزشی و انگیزشی رشد پیدا کنند، مطمئناً فواید بیشتری برای سازمان به ارمغان می آورند.

۸ - پیش بینی حرکات بعدی



یکی از مهمترین فنون بازی شطرنج، بازی خوانی آن است. قبل از هر حرکت می باید حداقل چند حرکت خود و حریف را در ذهن بررسی و تجزیه و تحلیل و سپس اقدام به بازی کرد. همانند این بازی، مدیران نیز می بایست قبل از اخذ هر تصمیمی، پیامدهای آن را پیش خود تجزیه و تحلیل کرده و باتوجه به عواقب آن، تصمیم را

اتخاذ کنند. بارها و بارها متاسفانه حتی در تصمیم گیری های کلان مدیریتی نیز شاهد اینگونه تصمیمات عجولانه بوده ایم. تصمیماتی که چند حرکت بعد آن خوانده نشده بود

۹ - پرهیز از حرکات اضافی

در شطرنج، بازی با مهره سفید یک مزیت محسوب می گردد زیرا یک حرکت از مهره سیاه پیش بوده و قدرت تهاجم را در اختیار دارد. این موضوع حاکی از اهمیت هر حرکت است لذا در این بازی

باید مراقب هر حرکت بود تا این مزیت را حفظ کرده و با استفاده از حرکت اضافی حریف بازی را به دست گرفت.

در یک محیط رقابتی نیز اگر مدیران حرکت اضافی و نادرستی از جمله پذیرش تولید محصولات بدون تقاضا، اخراج کارکنان موثر و... داشته باشند در جهت تضعیف سازمان گام برداشته و چه بسا بازار را به رقبا واگذار خواهند کرد.

۱۰ - گسترش توأم با تفکر

در بازی شطرنج به منظور استفاده از تمامی مهره ها، نیاز به گسترش بازی است. این بدان معنی است که مهره ها را می بایست به خانه هایی انتقال داد که قابلیت، حمله، دفاع و مانور بیشتری را داشته باشند. حال اگر این گسترش بدون اندیشه باشد موجبات از دست دادن بازی را فراهم می کند.

در یک محیط کاری نیز گسترش منابع سازمان از جمله ساختمانها، تأسیسات، تجهیزات و نیروهای انسانی بدون در نظر گرفتن کیفیت، نوع و میزان خروجی آنها به اتلاف منابع، کاهش بهره وری سازمان و افزایش قیمت تمام شده محصولات یا خدمات منجر می گردد.

۱۱ - گرفتن با اندیشه مهره ها

گرفتن مهره های حریف در بازی شطرنج یک مزیت محسوب می شود. در برخی مواقع حریف به منظور تخریب سد دفاعی و یا کشاندن مهره ها به سمت دیگری صفحه شطرنج و دلایلی این چنینی، اقدام به فداکردن مهره ها می کند و در قبال آن، برتری موردنظر خود را به دست می آورد. به شما نیز در یک محیط کاری پیشنهاد تولید یک محصول جدید و یا ارائه یک خدمت

جدید می‌گردد که اگر شما نسنجیده و یا به اصطلاح بدون امکان سنجی آن را بپذیرید و در عمل نتوانید خواسته های موردانتظار مشتریان را برآورده سازید، در آن صورت خود را برای پذیرش خسارات سنگینی آماده کنید.

۱۲ - مراقبت از آچمز شدن

اصطلاح آچمزی در شطرنج عبارت از حمله ای است علیه یک سوار که سواری دیگر را از حمله محافظت می کند. در واقع آچمز شدن، یک حرکت غافلگیرکننده ولی درعین حال قابل پیش بینی است.

همانند بازی شطرنج که تنها می بایست مراقب آچمز شدن بود و از آن گریخت، در سازمانها نیز می بایست به فکر مقابله با اینگونه تهدیدات و حوادث غیرمترقبه از جمله تغییرات شرایط بازار، پایان عمر محصول، وضعیت رقبا، خرابی دستگاههای کلیدی، نارضایتی و استعفای کارکنان، قطعی برق و غیره بود و طرحهای واکنشی با اینگونه تهدیدات تهیه شود.

۱۳ - شکست، مقدمه پیروزی

همان طور که یک شطرنج باز می بایست از شکستهای خود در بازی ناامید نشده و از آن درس عبرت بگیرد، شما نیز اینگونه بعد از هر شکست کوچک و بزرگ به دنبال سرزنش این و آن نباشید بلکه به دنبال ریشه بروز آن مشکل بگردید و با حذف آن، موجبات پیروزی خود را فراهم کنید.

کار آفرینی از ویژگی‌های مدیران خلاق می‌باشد

کار آفرینی عبارت است از فرایند خلق چیزی جدید و پذیرش مخاطرات و سود حاصل از آن است.



به عبارت دیگر، کار آفرینی فرایند خلق چیزی جدید و باارزش است که با اختصاص زمان، تلاش لازم و در نظر گرفتن ریسک‌های مالی، روانی، اجتماعی و در نتیجه رضایت مندی فردی و استقلال کاری به ثمر می‌رسد.

این تعریف دارای چهار جنبه اساسی است.

۱ - کار آفرینی مستلزم فرایند خلق است. خلق هر چیز ارزشمند و جدید. این خلق باید برای کار آفرین و مخاطبی که این خلق برای او انجام شده است ارزش داشته باشد.

۲ - کار آفرینی مستلزم وقف زمان و تلاش کافی است.

۳ - در نظر گرفتن ریسک‌های اجتناب ناپذیر لازمه کار آفرینی است.

۴ - در کارآفرینی، رضایت شخصی از استقلال کاری به وجود می آید.

در تعاریف مربوط به کارآفرینی جنبه های مشترکی در همه تعاریف وجود دارد: ریسک‌پذیری، خلاقیت، استقلال و پاداش.

کارآفرین کیست؟

کارآفرین کسی است که فرصتی را کشف و برای پیگیری و تحقق آن، سازمان مناسبی را ایجاد می کند.



کارآفرین کسی است که عمدتاً به منظور کسب سود و رشد، کسب و کاری را تاسیس و اداره می کند که مشخصات اصلی آن نوآوری و مدیریت استراتژیک است.

کارآفرین کسی است که سیاستگذاری کسب و کار با اوست و به حساب خود، ریسک مالی آن را به عهده می گیرد.

کارآفرین کسی است که موسسه اقتصادی، خصوصاً کسب و کاری را که معمولاً

مستلزم ابتکار و ریسک قابل توجهی باشد، سازماندهی و اداره می کند.

سیزده وجوه مشترک کارآفرینان

۱- ریسک پذیری (ریسک های متوسط و حساب شده)

۲- نیاز به توفیق

۳- نوآوری

۴- خلاقیت

۵- ایده سازی

۶- اعتماد به نفس

۷- پشتکار زیاد

۸- آرمان گرایی

۹- پیشقدم بودن

۱۰- نتیجه گرا بودن

۱۱- اهل کار و عمل بودن

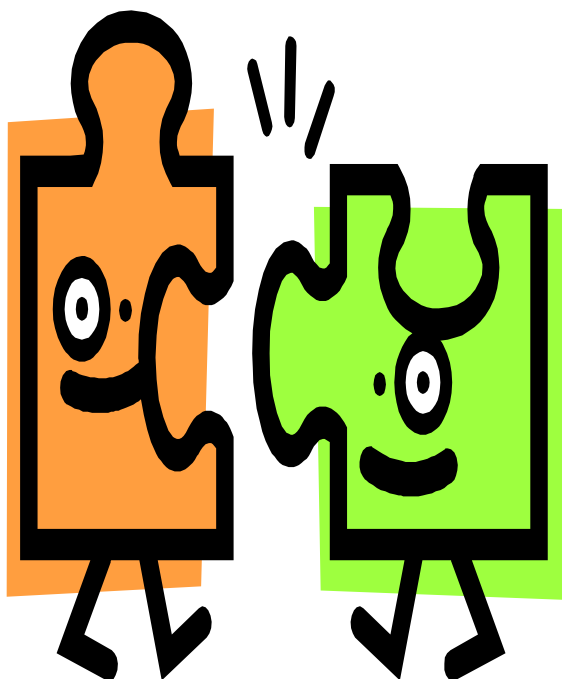
۱۲- آینده گرایی

۱۳- فرصت گرا بودن

صفات اشخاص کارآفرین

۱- کارآفرینان اعتدال در میزان خطر را ترجیح می دهند.

فعالیت‌های بامیزان خطر معتدل، آنهایی هستند که مهارت و کوشش شخص نقش اصلی را ایفا می کند. ممکن است شرایط مساعد هم در آن نقشی داشته باشد، اما تاثیر آن به وسیله مهارت و



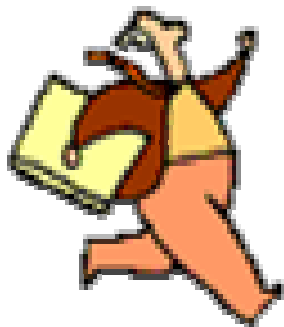
کوشش شخصی به حداقل رسیده تا نتیجه کار جزء مسئولیتهای خود شخص باشد.

۲- کارآفرینان از خطر استقبال می کنند، در صورتی که خطر محاسبه شده باشد.

به عبارت دیگر، آنها مسئولیت فعالیتهایی را که در آنها هیچ امکان موفقیتی وجود نداشته باشد و یا یک خودکشی مالی باشد را به عهده نمی گیرند. کارآفرینان برای قبول خطر باید جرئت داشته باشند و بدین وسیله سرنوشت خود را رقم می زنند. اما در شرایط نامطمئن تمام جوانب را برای حل مشکلات در نظر گرفته و بنابر تناسبشان، آنها را طبقه بندی می کنند. کارآفرینان مسئولیت شخصی را قبول می کنند.

۳- یکی از انگیزه های اصلی برای دنبال کردن آینده، کارآفرینی است. او ترجیح می دهد که خودش تصمیم بگیرد و در جریان آن، تمام کوشش، دانش، مهارت و سرمایه خود را نیز به کار می گیرد. اگر شکست بخورد، فقط می تواند خود را مقصر بداند و اگر موفق بشود، فقط صلاحیت کارآفرینی خود را تایید کرده است.

۴- کارآفرینان اعتماد به نفس دارند.



کارآفرینان به خاطر اعتماد به نفس خود، شهرت دارند. آنها براین باورند که می توانند انتظاراتی که از آنها هست برآورده کنند. به عبارت دیگر، آنها امکان موفقیت خود را بیش از آن چیزی که هست، در نظر می گیرند.

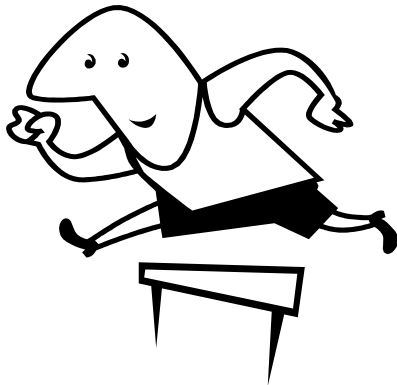
ظاهراً کارآفرینان واقعی به خاطر اعتماد به نفس بالایی

که در خود می بینند و برای دیگران غیرقابل لمس است، موفق می شوند.

۵- کارآفرینان به دنبال بازتاب عملکرد خود هستند.

کارآفرینان به خاطر آگاهی از وضعیت موجود به دنبال بازتاب عملکرد خود چه خوب، چه بد، هستند. بدون داشتن این اطلاعات ادامه کار برای آنها خیلی مشکل است.

۶- کارآفرینان در هر کاری که انجام می دهند، هدفگرا هستند. به دین ترتیب که آنها همیشه به فکر اهداف طولانی مدت خود بوده و کارهایی که امروز انجام می دهند، در راستای اهداف آینده شان است. آنها همیشه چیزی را مورد هدف قرار داده و اهداف آنها معمولاً عادی نیستند. به همین خاطر دیگران آنها را بلندپرواز می نامند.



۷- کارآفرینان، همیشه به دنبال مبارزه بوده و احساس اکتساب را دوست دارند. بنابراین استانداردهای بالایی را برای کار خود در نظر می گیرند.

۸- آنها محصولاتی با کیفیت بالا تولید و براساس مرغوبیت و راندمان رقابت می کنند.

آنها از مواجه شدن با رقابت ترسی ندارند و در حقیقت از رقابت لذت می برند.

۹- کارآفرینان نوآور هستند و همواره در مقابله با موقعیتهای از راهها و روشهای جدید استفاده می کنند. آنها از توانایی خود در خلاقیت لذت می برند. از تصورات و ابتکارات شخصی خود برای یافتن راههای جدید و کنار هم گذاشتن چیزها استفاده می کنند. آنها پر از پرسش هستند.



۱۰- کارآفرینان خستگی را زیاد احساس نمی کنند. در برابر مشکلات به دنبال راه حل گشته و سریعاً برای حل آنها اقدام می کنند. آنها می دانند با کار موثر، به اهداف خود خواهند رسید.

وظایف کارآفرین

هشت وظیفه برای کارآفرین وجود دارد:

۱ - از موقعیتهای محیط آگاه می شود.

۲ - برای استفاده از این موقعیتهای خود را به خطر می اندازد.

۳ - برای کار سرمایه گذاری می کند.

۴ - نوآوریها را معرفی می کند.

۵ - کار و تولید را نظم می بخشد.

۶ - تصمیم می گیرد.

۷ - برای آینده برنامه ریزی می کند.

۸ - محصولات خود را با سود می فروشد.

سه انگیزه مهم که باعث می شود افراد کارآفرین شوند:

۱- نیاز به پیشرفت

۲- علاقه به آزادی و استقلال

۳- احتیاج به رضایت شغلی

سرچشمه کارآفرینی

کارآفرینان از کجا می آیند؟

اشخاص چگونه کارآفرین می شوند؟

آیا کارآفرینان زاده شده یا ساخته می شوند؟

زمانی بود که تصور می شد کارآفرینان به جای ساخته شدن، متولد می شوند. صفات آنها به قدری

نادر بود که در هر جایی یافت نمی شدند.

امروزه، شواهد کافی وجود دارد که نشان دهد، صفات کارآفرینی را می توان با آموزش، پرورش داد.

نقشهای کارآفرینان در جامعه

کارآفرینان نقشهای ذیل را در جامعه ایفا خواهند کرد:

۱- عامل اشتغال زایی

۲- عامل انتقال فناوری

۳- عامل ترغیب و تشویق سرمایه گذاری

۴- عامل شناخت، ایجاد و گسترش بازارهای جدید

۵- عامل تعادل در اقتصادهای پویا

۶- عامل کاهش بوروکراسی اداری (کاهش پشت میزنشینی و شوق عمل گرایی و...)

۷- عامل نوآوری و روان کننده تغییر

۸- عامل تحریک و تشویق حس رقابت

۹- عامل ساماندهی منابع و استفاده اثربخش از آنها

آزمون خلاقیت

در ارائه مباحث مختلف مدیریتی، از خلاقیت به عنوان یکی از خصوصیات بارز و ضروری مدیران موفق بسیار اشاره کردیم، در پایان این جلد از مجموعه آنچه مدیران باید بدانند، یک تست یا آزمون خلاقیت ارائه می گردد. خود را آزمون کنید، صادق باشید زیرا پاسخ نسبی است و مطلقا درست، وجود ندارد.



موضوع ابتکار و خلاقیت فقط مربوط به تجارت و اقتصاد نیست، بلکه پدیده ای انسانی است، بعضی آن را دارند، برخی ندارند.

شما چطور؟

آیا کارها را با شجاعت آغاز می کنید؟

آیا آمادگی یورش به کار جدید را دارید؟

آغاز آزمون

۱ - فکر می کنید ده سال دیگر کجا خواهید بود؟

الف - من به زمانهای خیلی دور فکر نمی کنم، لیکن هدفهای کوتاه مدت برایم روشن است

ب - مسیر شغلی خاصی برای خود در ذهن داشته و می خواهم به آن نائل شوم.

- ج - کار و زندگی برایم روزه روز است و برنامه خاصی ندارم .
- د - می دانم باید کجا باشم و برای آن خودم دارای اندیشه هستم لیکن چنانچه اندیشه بهتری به من پیشنهاد شود می پذیرم.
- ۲ - تمایلات خود را نسبت به رقابت چگونه می دانید؟
- الف - از آن لذت می برم ، هرچند پیروزی همه چیز نیست ، بلکه فقط تصور است.
- ب - از آن پرهیز می کنم ، رقابت بین مردم بدترین پدیده است
- ج - هنگامی که لازم است سخت رقابت می کنم لیکن می دانم در رقابت بلوف هم بایدزد.
- د - سخت رقابت می کنم زیرا همواره به پاداش آن چشم دارم .
- ۳ - رئیس شما می گوید در اینجا راهکار چنین است چه واکنشی نشان می دهید؟
- الف - برای دستورالعمل ها احترام قائلم ، لیکن می دانم چه موقع می توان از آنها چشم پوشی کرد.
- ب - به فکر فرو می روم مثل اینکه باید در جای دیگری کار کنم .
- ج - مطابق مقررات آن را می پذیرم ، به هرجهت باید شغلم را حفظ کنم .
- د - ممکن است تلاش کنم اندیشه رئیس را تغییر دهم ، چنانچه به سرعت موفق نشوم به راه خود خواهم رفت.
- ۴ - نزدیکترین جمله به شرح وضعیت مالی شخصی خود کدام است ؟
- الف - همواره حسابهای من توازن دارد و صورتحسابهای خود را به موقع پرداخت می کنم
- ب - وجوه خود را در حساب بانکی با بهره نگهداری و هزینه های خود را در آخرین لحظه پرداخت می کنم تا بیشترین بهره نصیبم گردد.

- ج - کارتهای اعتباری چندگانه دارم و از آنها حداکثر استفاده را می‌کنم .
- د - برای کارهای شخصی و تجاری خود کارتهای اعتباری جداگانه دارم .
- ۵ - بیشترین رضایت خاطر شما از کار چه موقع حاصل می‌شود؟
- الف - هنگامی که یک اندیشه داشته و به من اجازه داده می‌شود آن را انجام دهم .
- ب - تشویقی که به هنگام انجام کار خوب دریافت می‌کنم .
- ج - هنگامی که از یک رقابت کاری سرافراز بیرون می‌آیم .
- د - هنگامی که احساس می‌کنم امنیت شغلی دارم .
- ۶- واکنش شما نسبت به انتقاد چگونه است ؟
- الف - انتقاد مرا آزاده و ادامه کار را برایم مشکل می‌کند.
- ب - اغلب افق های دیگر امیدوارکننده است . بنابراین بادقت به آنها گوش می‌دهم ، وچنانچه انتقاد قابل انجام باشد خود را با آن تنظیم می‌کنم .
- ج - هنگامی که انتقاد کیان مرا به خطر می‌افکند تلاش می‌کنم مشکلات را به دیگران انتقال و نسبت دهم .
- د - انتقاد را دوست ندارم ، اما چه می‌توان کرد، باید براساس انتقاد کار را ادامه دهم.
- ۷ - بهترین انتظار شما از شغل کنونی چیست ؟
- الف - حقوق و سربلندی در اجتماع برایم مهمترین موضوع است .
- ب - شهرت سازمانی که در آن کار می‌کنم بسیار مهم است .
- ج - بیشترین لذت آن است که پروژه ای را با آزادی نسبی آغاز کنم .

- د - دوست دارم ارتقا را با قاعده طی کنم ، فکر می کنم این بهترین مسیر برای رسیدن به بالای هرم سازمانی است .
- ۸ - کدام جمله بهترین شرح را از تمایل شما نسبت به انجام کارها بیان می کند؟
- الف - دوست دارم کارها را آغاز کنم ، لیکن تمایل داشته برای من منافع کمتری داشته بنابراین انجام آنها را به دیگران واگذار می کنم .
- ب - دوست دارم کارها را آغاز کنم پیش از آنکه کار قبلی را به سرانجام رسانده باشم.
- ج - همواره کاری را که آغاز می کنم خود آن را به سرانجام می رسانم.
- د - چنانچه هنگام اجرای کار با مشکل روبرو شوم انجام آن را معوق می گذارم .
- ۹- برای انجام کارها چه میزان وقت صرف می کنید؟
- الف - انجام کار مطابق برنامه برایم افتخارآمیز است ، بنابراین زمان لازم را برای انجام آن صرف و سپس به خود استراحت می دهم .
- ب - سخت تلاش می کنم ، لیکن بعضی اوقات بین انجام کار به خود یکی دو روز استراحت می دهم.
- ج - اغلب از ساعت نه صبح تا پنج بعدازظهر آماده به کار هستم .
- د - کار را زندگی خود می دانم .
- ۱۰ - چنانچه برای اجرای کار جدید اندیشه ای داشته باشید چگونه بودجه آن را تامین می کنید؟
- الف - از طریق وام بانکی . بانکها برای این کار وجود دارند.
- ب - با نمایش آن به دوستان حمایت مادی آنها را جلب می کنم .

ج - برای دریافت وام خانه شخصی خود را در گرو بانک قرار خواهیم داد.

د - در صورت لزوم خانه شخصی خود را می فروشم .

نتایج امتیاز پاسخ های آزمون

۱۰ تا ۱۹ امتیاز: احتمالاً شما کارمندی مسئولیت پذیر هستید، لیکن خودجوش برای فعالیتهای نیستید، معمولاً منتظر مانده تا وظایف شما ابلاغ گردد، ایمنی برای شما مهم است . تاب و توان خطرپذیری شما کم است ، ممکن است برای خود چنین استنتاج کنید که ارزشهای شخصی خود مهمتر از عوامل پیرامونی مانند قدر و منزلت سازمانی است که در آن کار می کنید.

۲۰ تا ۲۹ امتیاز: قابلیت ابتکار دارید گرچه ممکن است همواره اینگونه به نظر نیاید. شما تلاش می کنید مسیر شغلی خود را ارتقا بخشید بدون آنکه به دیگران صدمه برسانید. شما سیاستهای اداری را درک می کنید اما برای حرکتهای جسورانه بی میل هستید. اگر سمت مدیر میانی وجود داشته باشد شما نامزد خوبی برای آن هستید.

۳۰ تا ۳۵ امتیاز: فقدان بلندپروازی یک امتیاز منفی برای شما نیست بیشتر تمایل دارید در ساعات اداری کارها را به صورت عادی انجام دهید، ممکن است قدری بی تاب به نظربرسید و میل ندارید به توصیه دیگران توجه کنید. ویژگی مزبور برای افراد مبتکر مناسب نیستند ولی شاید برای مدیران ارشد مناسب باشد.

۳۶ تا ۴۰ امتیاز: شما قابلیت خلاقیت دارید، تاب ریسک پذیری که لازمه ابتکار است در شما زیاد است. درباره ایده های خود احساساتی هستید، مهمتر آنکه شما می توانید بین بلندپروازی خود و علائق فکری و احساسات دیگران ارتباط و توازن برقرار کنید بنابراین به کار خود ادامه دهید.

منابع

- شکری - مصطفی - کنکاشی در شناخت مدیریت استراتژیک - نشریه مدیریت (انجمن مدیریت ایران)، شماره ۵۳، ۵۴ آبان
- واکر، آوریل سی، استراتژی بازاریابی، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داود ایزدی
- لاری واکر - حسنی فرنود - فروردین ۱۳۸۵ دیوید، فردآر، مدیریت استراتژیک، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی
- رابرت دانهام - آزاده زمانی - سال ۱۳۸۴
- سروش، عبدالکریم، مدارا و مدیریت، تهران، نشر صراط، ۱۳۷۶
- سازگارا، پروین، نگاهی به جامعه شناسی با تاکید بر فرهنگ، تهران، نشر کوپر، ۱۳۷۷
- کیا، منوچهر، تئوری های مدیریت و مدل های سازمان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷
- رابینز، استیفن پی، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۳
- جاناتان، اچ، ترنر، مفاهیم و کاربردهای جامعه شناسی، ترجمه محمد فولادی و محمد عزیز بختیاری، تهران، موسسه امام خمینی، ۱۳۷۸

- باقریان، محمد، مفاهیم و چارچوب مدیریت راهبردی با نگرشهای بومی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹
- بابایی، عبدالله، ارتباط ارزشهای انسانی، تهران، انتشارات دستان، ۱۳۷۲.
- در این مورد به کتاب «تضمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی» نوشته دکتر سیدمهدی الوانی مراجعه شود
- مرحوم دکتر زندیه در مقاله ای تحت عنوان «فرضیه هایی در قلمرو مدیریت اسلامی» نکات قابل ملاحظه ای را مطرح ساخته است.
- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشرنی، ۱۳۷۹، چ چهاردهم.
- استانلی، دیویس، مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه ناصر میرسپاسی، تهران، نشر مروارید، ۱۳۷۳.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۱). مدیریت تعارض. مجله دانش مدیریت شماره ۱۹
- مشبکی، اصغر. (۱۳۷۷). مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی). (چاپ اول)، تهران: انتشارات ترمه
- کوزان، کمیل. (۱۳۷۱). تأثیرات فرهنگ بر شیوه اداری تعارضهای درون پرسنلی، ترجمه محمد جواد حضوری. مجله دانش مدیریت. شماره ۱۸

- رابینز استیفن (۱۳۶۹) مبانی رفتار سازمانی (چاپ اول)، ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- ادیزس، ایساک (۱۳۷۳). دوره عمر سازمان (چاپ اول)، ترجمه کاوه محمد سیروس، تهران: نشر اشراقیه
- کارآفرینی (جلد اول)، رابرت دی. هیستریچ و مایکل پی. پیترز، سید علیرضا فیض بخش و حمیدرضا تقی یاری، انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف

یادداشت:

