



مدیریت و رهبری

انتخاب مقاله : **حمید اطهری نژاد**

با همکاری : **مریم گلچین پور**

مترجم: **مریم موذن احمدی**



الف. مدیریت چیست؟

"مدیریت" از آن دسته لغاتی است که همه ما به کار می‌بریم و تصور می‌کنیم می‌دانیم چیست تا وقتی که از ما می‌پرسند دقیقاً به چه معناست.

به طور کلی، مدیریت فرآیندی است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابد. لغت "فرآیند" به ما می‌گوید که چیزی در جریان است. از اینرو، سؤال "مدیریت چیست؟" را شاید بهتر باشد اینگونه بیان کرد که "کار مدیران چیست؟".

تعریف

تقریباً به همان تعداد که نویسندگان در حوزه مدیریت وجود دارد، تعریف برای مدیریت وجود دارد که تعداد آن بسیار زیاد است. به طور خلاصه، در اینجا به تعدادی از این تعاریف می‌پردازیم تا محدوده‌ای از دیدگاه‌های مدیریت را شرح دهیم.

• H Fayol

Fayol تعریف اولیه‌ای مطرح کرده است:

"مدیریت عبارتند از پیش بینی و برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی (که اکنون به آن "اداره کردن" می‌گوییم)، هماهنگ سازی و کنترل".

Fayol تنها بر نقش مقتدر مدیریت تأکید کرده و هیچ انگیزه و یا ویژگی‌های خاصی از رهبری را ذکر نمی‌کند.

• سودآور کردن منابع _ Peter Drucker

Peter Drucker نویسنده‌ای است که امروزه نوشته‌های وی در زمینه مدیریت خوانندگان بسیاری دارد، وی در کتاب خود "شیوه مدیریت"^۱ می‌نویسد:

"مدیریت، بخشی از جامعه است که به طور مشخص مسئول سودآور کردن منابع است."

این بیانیه، بیانیه‌ای گسترده است که نیاز به حس مسئولیت اجتماعی را به مدیران متصل می‌کند. بر طبق این دیدگاه، مدیران وظیفه دارند منابع را در دسترس جامعه قرار داده و آنها را به منابع بهتری تبدیل

^۱ The Practice of Management



کنند (استفاده و بهره گیری از توانمندی کارمندان و منابع دیگر به گونه ای که بیشتر در دسترس همگان قرار بگیرند). دلیل وجود مدیر ایجاد زندگی بهتری برای جامعه است.

او مقایسه ای را با دنیای حیوانات بیان می کند (مدیریت: وظایف، مسئولیت ها، راه و روش ها). وی شرکتی که فعالیت خود را بواسطه یک کارآفرین شروع کرده با حشره ای مقایسه می کند که پوست سخت و محکمی دارد و شرکتی که دارای سطوح مدیریتی است را به حیوانی دارای اسکلت بندی تشبیه می کند. حیوانات خشکی که با پوست سختی محافظت می شوند نمی توانند بیش از چند اینچ رشد کنند؛ آنها برای رشد کردن نیاز به اسکلت دارند. بنابراین نیاز به مدیریت با اندازه سازمان در ارتباط است. اما همان گونه که اسکلت نمی تواند از پوست سخت حشره ایجاد شود ، مدیریت نیز همان فرد کارآفرین نیست بلکه جانشینی برای آن است.

هنگامی که می خواهیم بدانیم یک سازمان با چه وسعتی به مدیریت نیاز دارد، Drucker اظهار می دارد نیاز به مدیریت هنگامی احساس می شود که تعداد کارمندان بین ۳۰۰ تا ۱۰۰۰ نفر باشد. البته استثناهایی برای این قانون وجود دارد. Drucker موردی را نقل قول می کند که آزمایشگاهی ۲۰ دانشمند (با فعالیت های پیچیده) داشت و کار آنها بدون یک ساختار مدیریت شروع به لغزش کرد.

• جنبه های علمی و هنری _ John Marsh

John Marsh ، مدیر پیشین British Institute of Management (که اکنون Institute of Management نامیده می شود) مورد مشابهی را بیان کرد:

"مدیریت هنر و علمی است که به استفاده سودآور، مناسب و سیستماتیک از منابع در تمام بخش های اقتصادی یک ملت می پردازد".

استفاده از منابع جهت ایجاد سود زیاد برای یک فرد نمی تواند استفاده "مناسب" باشد.

Marsh با استفاده از لغات "هنر و علم" نکته جالبی را مطرح کرد. گرچه بسیاری از شیوه های مدیریت از نظر کیفی و عینی، "علمی" است و بسیاری از نوشته ها و تحقیقات مدیریت از نظر سنجش و آزمایشات کنترل شده ، نیز علمی هستند اما هنوز هنر باقی مانده است. رشته های کاری بسیاری هستند که به گفته عده ای مهمترین رشته ها محسوب می شوند و در آنها حدس (احساس وقوع امری در آینده)، قوه تشخیص و بینش نقش مهمی ایفا می کنند. این موضوع، دلیل آن است که چرا آموزش مدیریت به هیچ کس امکان پذیر نیست و تنها می توان به چنین شخصی کمک کرد تا پیشرفت کرده و بر مبنای استعداد بالقوه ای که دارد خود را بسازد. بعبارت دیگر ، می توانید به افراد یاد دهید که بهتر مدیریت کنند اما اگر توانایی مدیریتی ندارند نمی توانید به آنها توانایی مدیریتی بدهید.



• تصمیم‌گیری و تفویض اختیار _ R Falk, Rosemary Stewart

ساده‌ترین و در عین حال کاربردی‌ترین تعریف که اکثر مدیران آن را پذیرفته‌اند تعریفی است که R Falk در کتاب خود "The Business of Management" بیان کرده است. وی مدیریت را به همین سادگی تعریف می‌کند:

"انجام کارها توسط افراد".

Falk در اینجا بر اهمیت مدیریت افراد و در عین حال بر تفاوت بین "انجام دادن" و "اداره کردن" تأکید می‌کند. محتوای فنی یک شغل، مدیریتی نیست بعنوان مثال هنگامی که مدیر تاسیسات، دستگاهی را تعمیر می‌کند وی در آن زمان مدیر نیست.

Rosemary Stewart در کتاب "واقعیت مدیریت"^۲ بعد دیگری را به این تعریف اضافه می‌کند هنگامی که درباره مدیریت می‌گوید:

"تصمیم‌گیری در خصوص آنکه چه کاری باید انجام شود و سپس واداشتن افراد به انجام آن."

همان‌گونه که بعداً خواهیم دید بعد تصمیم‌گیری در زندگی مدیریتی یکی از مهمترین ابعاد است. در واقع بسیاری از نویسندگان بر این باورند که تصمیم‌گیری اصلی‌ترین وظیفه مدیر است.

• ایجاد محیطی مساعد برای کار _ O'Donnell و Koontz

شیوه پیچیده‌ای برای این موضوع وجود دارد که بینش مهمی در خصوص نقش مدیر می‌دهد. این شیوه را O'Donnell و Koontz با نمونه‌ای بیان کرده‌اند. آنها در کتاب "اصول مدیریت"^۳ می‌گویند مدیریت عبارت است از:

"تحقق اهداف مطلوب با استفاده از ایجاد محیطی مساعد برای افرادی که در گروه‌های سازماندهی شده فعالیت می‌کنند."

این نظریه، نظریه مهمی است چرا که به این موضوع اشاره می‌کند که هدف اصلی مدیریت دستور دادن و پیگیری از افراد جهت انجام آن دستورات نیست بلکه ایجاد و حفظ یک شرایط کاری مساعد است. مطمئناً منظور آنها تنها محیط فیزیکی کار و تدارک شیوه‌های مناسب کار نیست. بلکه به ایجاد شرایط انگیزشی مناسب می‌پردازند. در واقع، مدیر تنها رئیس نیست بلکه در خدمت کارمندان است. بخش عمده کار مدیر، هماهنگی کارها جهت برآوردن نیازهای کارمندان است.

^۲ Reality of Management
^۳ Principles of Management



• نیاز به ارتباط با محیط _ Rosenweig و Kast

دو نویسنده دیگر به نام های Rosenweig و Kast در کتاب خود "مدیریت سیستم ها" ^۴ مفهوم دیگری از لغت "محیط" را به کار می برند. آنها سازمان را سیستمی می دانند که در میان سیستم های بزرگتری (محیط خود) وجود دارد و برای بقا و رشد بایستی خود را با آن سیستم های بزرگتر وفق دهد. تعریف آنها عبارت است از:

"مدیریت عبارت است از هماهنگی منابع انسانی و منابع مادی در جهت تحقق اهداف و در واقع همان نیروی اولیه سازمان هاست که فعالیت زیرسیستم ها را هماهنگ و آنها را به محیط ارتباط می دهد."

مجدداً در اینجا تأکید بر بکارگیری منابع و اهداف است اما این تعریف همانگونه که به ظاهر توجه دارد به باطن نیز توجه دارد و تصدیق می کند که بخشی از نقش مدیریت در سازمان اطمینان از ارتباط بین سازمان و آن چیزی است که محیط می خواهد.

Rosenweig و Kast نظریه های خود در خصوص سازمان و شیوه های مدیریت را بر مبنای **تئوری سیستم های عمومی** بسط دادند که مقررات مرتبط موجود در علم و دانش، تکنولوژی، جامعه شناسی و غیره را برای تجزیه و تحلیل مشکلات پیچیده به یکدیگر مرتبط می کند. یک دیدگاه کلی نگر بیش از دیدگاه جزئی نگر مورد قبول است.

آیا سازمان ها نیاز به مدیریت دارند؟

بسیاری از کارمندان شرکت ها و سازمان ها تردید دارند که آیا به سطوح مدیریتی نیاز دارند و یا حداقل به مدیری نیاز دارند که تحت نظارت آن باشند. متأسفانه اغلب شنیده می شود که تعداد مدیران زیاد و تعداد کارمندان کم هستند. مطمئناً نمونه های از "مدیریت بیش از نیاز" وجود دارد. متخصصان مدیریت همچون Koontz اینگونه مطرح می کنند که:

"مدیریت در تمامی همکاری ها ضروری است همانگونه که در تمام سطوح سازمان ضروری است."

فقط مدیریت می تواند شرایطی را ایجاد کند که سازمان تحت آن شرایط می تواند به اهداف خود دست یابد_ سازمان بدون مدیریت مانند کشتی بدون سکان است.

^۴ The Management of Systems

با این حال، بایستی از مسئله نیاز به مدیریت فراتر رفته و به این حقیقت پردازیم که مدیریت باید دارای ویژگی‌های مناسب برای سازمان مربوطه باشد. در تمثیل کشتی، داشتن کاپیتانی که کشتی را به سمت صخره‌ها هدایت می‌کند سودی نخواهد داشت.

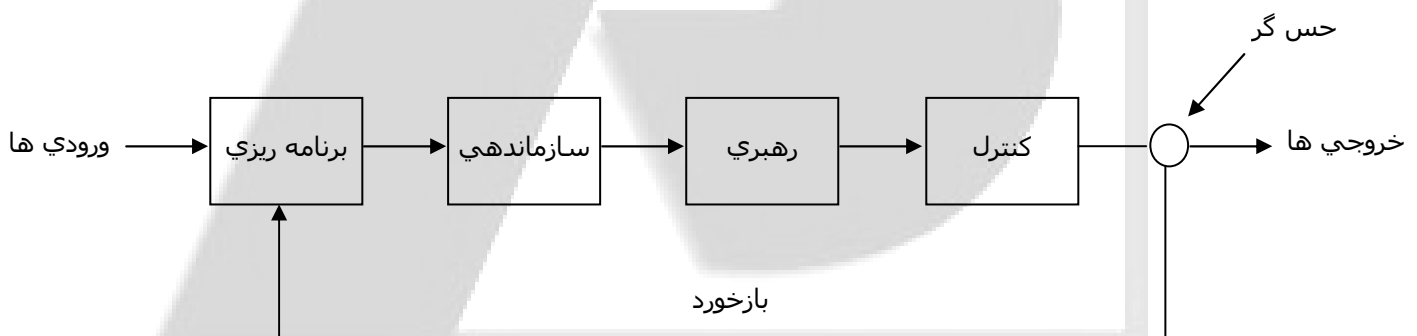
فرآیند های مدیریتی

اظهارات فوق که از نوشته‌های بزرگی استخراج شده اند تعاریف محدودی از مدیریت ارائه می‌دهند بعنوان مثال "انجام کارها توسط افراد" و یا "استفاده از منابع جهت ایجاد منافع". گرچه این تعاریف صحیح هستند اما یک بعدی بوده و تمام محدوده نقش‌هایی که مدیران در سازمان انجام می‌دهند را توضیح نمی‌دهند. ما نیاز داریم درک کاملی از تمامی این نقش‌ها پیدا کنیم.

شاید یکی از بهترین تعاریف جامع درباره مدیریت، تعریفی باشد که E F L Brech ارائه داده است:

"مدیریت فرآیند اجتماعی است که مستلزم مسئولیت برنامه ریزی مؤثر و تنظیم مقررات فعالیت‌های سازمان در دستیابی به یک هدف مشخص است."

بسیاری از نظریه پردازان مدیریت، طبقه بندی فرآیندهای کلیدی مدیریت تحت ۴ عنوان اصلی را مفید می‌دانند: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. همانگونه که در شکل ذیل نشان داده شده، نقش‌های مذکور بهم مرتبط هستند:



شکل ۱.۱: حلقه مدیریت

الگویی فوق، فعالیت‌های مدیریت را مانند زنجیره‌ای نشان می‌دهد: جایی که طرح‌ها پیاده‌سازی می‌شوند و جایی که بر پیشرفت کار و نتایج بازخورد کنترل‌هایی صورت می‌گیرد. با این وجود در یک شرایط واقعی کار، مدیر ممکن است برخی موارد را برنامه ریزی کند در حالیکه موارد دیگر را سازماندهی، رهبری و کنترل می‌کند.



اکنون به این فرآیندهای مدیریت بتفصیل می پردازیم.

الف. برنامه ریزی

برنامه ریزی فرآیندی است که توسط آن، سازمان و یا بخش خاصی از سازمان تعیین می کند که چه کاری بایستی انجام شود. این فرآیند، فکر نظاممندی است که مقدم بر اقدام و عمل بوده و در طی آن منابع در دسترس و موجود با شرایط معلوم و یا پیش بینی شده تطابق می یابد تا به اهداف سازمانی دست یابد و شامل تعدادی فرآیندهای مرتبط است:

- **پیش بینی** _ تجزیه و تحلیل اطلاعات معلوم (اطلاعات درون و بیرون سازمان) جهت پیش بینی شرایط آتی
- **تعیین اهداف** _ تعیین آنچه سازمان تمایل به دستیابی آن در موعد مقرر دارد در سایه پیش بینی ها و الزامات دیگر (شامل سیاست)
- **تصمیم گیری** _ انتخاب از میان اهداف و شیوه های متفاوت عمل شامل شناسایی و رفع مشکلات، تعارض ها و اولویت ها.

یکی از نکات کلیدی این فرآیند، دانستن آن است که سازمان از کجا آمده و به کجا می رود و این موضوع نیازمند اطلاعاتی درباره چگونگی عملکرد کنونی سازمان (که این اطلاعات از بررسی و بازنگری عوامل فرآیند کنترل ناشی می شود) و نیز اطلاعاتی درباره آینده سازمان می باشد. بایستی اطلاعات مذکور، پراکندگی و در دسترس بودن آن که در تمام فرآیند مدیریت جریان دارد را مد نظر قرار دهیم.

یکی دیگر از عوامل کلیدی مشروط، حیطه تصمیم گیری در تعیین اهداف است. مدیریت در تعیین اهداف هیچ گاه کاملاً آزاد نیست. سیاست و الزامات سازمانی دیگر (الزاماتی که از کارمندان انتظار می رود، تکنولوژی و تسهیلات موجود، الویت های رقابتی و غیره)، این فرآیند را محدود می کند.

ب. سازماندهی و رهبری

سازماندهی، یک فرآیند مدیریت است که کارهایی که بایستی انجام شود را هماهنگ می کند. در واقع به تخصیص منابع که شامل منابع انسانی، مالی، مواد اولیه، زمان و غیره است و نیز هماهنگی آنها در واحدهای کاری می پردازد به گونه ای که طرح های پذیرفته شده انجام و به موفقیت برسند.

رهبری از سازماندهی ناشی شده و اطمینان حاصل می کند که کارمندان به فعالیت هایی می پردازند که مناسب آنها بوده و به برآوردن اهداف و طرح ها کمک می کند. رهبری شامل ترغیب و سرپرستی کارمندان در خصوص تلاش و کوشش مورد نیاز برای یک عملکرد مؤثر است.



این دو عامل (سازماندهی و رهبری) در یک دسته طبقه بندی می شوند زیرا تأثیراتی که بر افراد دارند در هم آمیخته شده است. سازماندهی شامل دو بخش است: تقسیم بندی کار به وظایف منطقی و تخصیص آن به کارمندان، آرایش ساختاری کارمندان در گروه ها و ارتباطات سازمانی. این نکته در مورد ارتباطات سازمانی بسیار مهم است. بدین معنا که مدیریت تنها به ایجاد ساختارها نمی پردازد بلکه به شیوه ادامه فعالیت ها نیز می پردازد (اطمینان از وجود هارمونی در ارتباطات کارمندان و اینکه کارمندان به طور مناسبی کار می کنند). در اینجا بین فرآیند رهبری در مورد تأثیر ارتباطات و بررسی اثر آنها بر عملکرد و نیز نقش پرسنل و نقش مدیریت منابع انسانی همپوشانی وجود دارد.

نقش اطلاعات و ارتباطات در سازماندهی و رهبری که جز وظایف مدیریت هستند نیز دارای اهمیت می باشند. این اطلاعات و ارتباطات نه تنها شامل ایجاد ساختار است بلکه شامل فعالیت های در جریان (کار با افراد و اطمینان از درک و تعهد همیشگی به اهداف سازمانی و فعالیت های لازم برای دستیابی به آنها) نیز است. این موضوع نیازمند سطحی از ارتباطات برای برقراری و حفظ شرایط مذکور و اطمینان از هماهنگی مناسب در کارها مخصوصاً در زمان تغییرات سریع می باشد همان طور که در سال های اخیر انتظار آن را داشته ایم.

ج. کنترل

کنترل مدیریت، فرآیند بررسی و منظم کردن عملکرد جهت اطمینان از همگام بودن آنها با طرح ها و اهداف سازمان است. کنترل، تنها به فرآیند مدیریت افزوده نشده است بلکه جز لاینفک آن است (کنترل از لحظه ای که طرح ها وارد عمل می شوند آغاز می شود) که شامل بررسی و بازنگری مداوم شیوه رسیدن به اهداف از طریق انجام فعالیت های تعیین شده است.

یک هدف صریح و روشن شامل اهداف و یا استانداردهای قابل توجه باضافه زمان مورد نیاز برای انجام آن است. این موارد، شاخص هایی هستند که در جهان ایده آل، عملکرد نسبت به آنها سنجیده می شود (آیا به استاندارد ها و یا اهداف دست یافته می شود؟ میزان پیشرفت در مسیر یک پایان مطلوب چقدر است؟)

کنترل همچنین شامل اقدامات مناسب اصلاحی جهت اطمینان از آن است که چیزی که واقعا در حال وقوع است آیا با پیش بینی های فرآیند برنامه ریزی مطابقت دارد و یا خیر. کنترل لزوماً شامل توقیف کارمندی که بر طبق استانداردهای تعریف شده عمل نمی کنند، نمی باشد! کنترل ممکن است شامل بازنگری طرح ها باشد و در جایی که طرح ها ناقص بوده و یا شرایط تغییر کرده است، اصلاحاتی در آنها ایجاد کند.

مجدداً، فرآیند کنترل شدیداً وابسته به اطلاعات است. اطلاعات مدیریت برای ارزیابی میزان موفقیت ضروری است (گزارشات مالی، مجموع خروجی ها، گزارشات پیشرفت کیفی و غیره، داده های خام برای بازنگری

عملکرد هستند) و نتیجه آن در فرآیند برنامه ریزی که بخشی از چرخه در جریان بوده و حلقه بعدی اهداف و طرح ها را تعیین می کند (و یا حتی بازنگری و اصلاح اهداف و طرح های جاری) ، منعکس می شود.

نقش های مدیریت

Henry Mintzberg در سال ۱۹۸۰ ، مطالعه کلاسیکی در مورد کار مدیران انجام داد. تجزیه و تحلیل وی در میان توده یادداشت های مفصل درخصوص آنکه مدیران دقیقا وقت خود را چگونه صرف می کنند منتج به آن شد که Henry گونه ای از نقش های مدیریت ایجاد کرد که دید کلی کمی متفاوت درباره ماهیت و وظایف مدیریت ارائه می دهد.

Mintzberg سه نقش عمومی را برای مدیریت شناسایی کرد:

- **ارتباطات با افراد** _ حفظ ارتباطات با دیگران درون و خارج از سازمان
 - **آگاهی** _ جمع آوری و فراهم کردن اطلاعات درون و خارج از سازمان
 - **تصمیم گیری** _ رسیدگی به مشکلات و دشواری های سازمانی و عملیاتی
- در این سه طبقه ، ۱۰ نقش دیگر جای می گیرد که در جدول ذیل خلاصه شده اند:

نقش	شرح
ارتباطات با افراد	
رئیس اسمی	وظایف رسمی، نمایشی و نمادین
رهبر	ارتباط با زیردستان (ترغیب آنها، ایجاد ارتباطات و آماده سازی آنها)
رابط	تماس با افراد خارج از محیط کاری برای همکاری، اطلاعات و غیره
آگاهی	
ناظر	اطمینان از کسب اطلاعات لازم برای کار
انتشار دهنده	توزیع اطلاعات در سراسر سازمان و خارج از آن
سخنران	ارائه رسمی اطلاعات به نیابت از سازمان
تصمیم گیری	
کارآفرین	راه اندازی ، توسعه و تسهیل تغییرات و نوآوری
مشکل زدا	رفع مشکلات با کمک متصدی منتخب



توزیع و هماهنگ کردن استفاده از منابع (منابع انسانی، مالی، مواد اولیه و زمان)	تخصیص دهنده منابع
انجام مذاکراتی به نمایندگی از سازمان در حیطه مسئولیت های وی	مذاکره کننده

گر چه طبقه بندی نقش ها و تعریف وظایفی که در فوق ذکر کردیم با یکدیگر متفاوت هستند اما هیچ مغایرتی با هم ندارند. بلکه نقش های Mintzberg، دیدگاه دیگری بیان می کند که بر سه عنصر کلیدی تأکید کرده و در حیطه فرآیند های مدیریت گسترده شده اند: برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل.

فعالیت های مدیریت

شیوه دیگر توضیح مدیریت، توجه به فعالیت های مختلفی که مدیران انجام می دهند و تلاش برای طبقه بندی آنهاست. شیوه سنتی آن، تفکیک نقش های مدیریت به اجزای متشکله آنهاست که Mullins چارچوب جالبی برای آن ارائه می دهد و عبارت است از ترسیم تمام فعالیت ها به طور همزمان و تأکید بر وابستگی متقابل آنها.

فعالیت های مدیریتی را در زیر خلاصه کردیم که به آسانی می توان ارتباط این فعالیت ها با فرآیند های برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل را مشاهده کرد.

الف. تعیین اهداف

تمامی کار مدیریت دربرگیرنده شناسایی اهداف است (تصمیم گیری در خصوص آنکه به چه هدفی بایستی دست یافت). بدون شناسایی اهداف، کار پراکنده و نامتمرکز می شود و درحالی که فعالیت خاصی به حل مشکلی می پردازد ممکن است مشکلاتی در آینده ایجاد کند چرا که بر هدف اصلی توجه ندارد. یک مثال مشخص برای این مورد ضرورت ارائه اطلاعات درباره خدمات خاصی می باشد. بعنوان مثال پاسخ نامناسب به نیاز مشتریان جهت دریافت اطلاعات درباره مسکن که با توزیع یک بروشور اطلاعات سنجیده می توان بدان دست یافت، به صورت بالعکس میتواند در ذهن مشتری ایجاد ابهام کند. بروشورهای نامناسبی درباره خدمات وجود دارد که اطلاعات کافی درباره آنچه افراد می خواهند بدانند ارائه نمی دهند بلکه بیش از آنکه به سؤالات آنها پاسخ دهد، سؤالات بیشتری ایجاد می کند.

ب. تعریف مشکلاتی که برای دستیابی به اهداف بایستی رفع شوند

پس از تصمیم گیری درباره آنچه فرد برای دستیابی به آن تلاش می کند، مرحله بعدی در نظر گرفتن مشکلاتی است که برای رسیدن به هدف بایستی بر آنها فائق آمد. مشاهده مشکلات ذاتی یک مسئله بسیار آسان است مثلاً حل مشکل ترافیک سنگین در یک روستای کوچک (مشکلات پهن سازی جاده، نیاز به



زمین برای جاده جدید، رسیدگی به مخالفت ها، کنار آمدن با اختلالات ساخت). مشکلات مشابهی در مورد تمام اهداف مادی وجود دارد بعنوان مثال تحویل نامه صبحگاهی در ساعت ۱۰ ممکن است مسائلی از جمله چگونگی کنترل پست، تعداد پیک های استخدام شده (و اینکه چه کاری برای ادامه روز انجام می دهند) و غیره همراه داشته باشد. بندرت مسائلی وجود دارد که هنگام حل آنها، مشکلات جدیدی ایجاد نمی شود.

ج. جستجوی راه حل برای مشکلاتی که مشخص شده اند

بندرت تنها یک راه حل برای یک مشکل وجود دارد و مدیریت نباید تنها یک راه حل را برگزیده و با آن پیش رود. یک شیوه مطلوب بایستی تعدادی راه مختلف برای حل مشکلات ایجاد کند. این مشکلات می تواند پهن سازی جاده، ساخت جاده جدید، ساخت تونل و یا تمرکز زدایی کنترل پست و توسعه کار دفتر مرکزی پست باشد. در اینکه مدیریت تا چقدر می تواند در جستجو برای راههای دیگر پیش رود محدودیت هایی وجود دارد (خصوصاً با در نظر گرفتن زمان و هزینه) اما داشتن محدوده ای برای ارزیابی مطمئناً می تواند به شفاف سازی "بهترین" راه حل و پذیرش آن کمک کند.

د. تعیین بهترین راه حل ها برای مشکلات

این کار دشوارترین فعالیت است. این فعالیت، ظاهراً شناسایی راه حل های مؤثر (راه حل هایی که عملاً مشکلات را برطرف می کنند) و سپس انتخاب مؤثرترین آنهاست. ولی، به همین سادگی نیست! در واقع بایستی سازشی بین اثربخشی و بازده وجود داشته باشد (معمولاً بایستی مقرون به صرفه باشد، اما قیود دیگر نیز ممکن است اعمال شود مانند قوانین سیاسی و یا در دسترس نبودن کارمند).

ه. اطمینان از پذیرش پیاده سازی طرح

ممکن است تصور شود که این موضوع نسبتاً صریح و واضح بوده و ارزیابی سیستماتیک روش های دیگر منتج به انتخاب "بهترین" راه حل موجود می شود. با این وجود، دیگران نیز بایستی آن را بپذیرند. بعنوان مثال، انجمن هایی که باید موافقت کرده و بودجه لازم را اختصاص دهند، کارمندان و نمایندگان آنها که در پیامدهای تغییر مشارکت دارند، منافع خارجی شامل ماموران دولتی و گاهی وزرا، گروه های مخالف و اگر موضوع دارای اهمیت زیادی است، افکار عمومی (رسانه های محلی و ملی).

و. بسترسازی و صدور دستورالعمل ها

این بخش می تواند بخش آسانی باشد اما لزوماً اینگونه نیست. فعالیت مذکور تقریباً آسان بوده و تنها مدیریت آن، بسیار دشوار است! این بخش درباره چگونگی برقراری ارتباط افراد، تصمیم گیری و رهبری آنها در خصوص آنچه بایستی انجام شود تا کارها عملی شوند می باشد. دامنه وسیعی از سوء تفاهم ها،



تعبیرات عمده و یا غیر عمده، خطا در توزیع، زمان بندی نادرست و غیره وجود دارد. توانایی آماده سازی و توزیع اطلاعات مربوط، واضح و روشن به افراد مناسب و در زمان مناسب دارای ارزش زیادی است.

ز. اجرای راه حل های توافق شده

اقدامات لازم برای این فعالیت را می توان اینگونه خلاصه کرد: سازماندهی، تخصیص منابع و رهبری. سازماندهی بمعنای تخصیص مسئولیت ها و اختیارات است (برقراری ساختار وظایف، نقش ها و ارتباطات). تأثیر متقابل اهداف و ایده آل ها بسیار دشوار است (اهداف تا چه میزان دستیابی به ایده آل ها را آسان کرده و یا مانع آنها می شود و اینکه میزان سهولت تغییرات جهت ایجاد سازگاری چقدر است). تخصیص منابع بمعنای اطمینان از افراد مناسب در پست های مناسب و در زمان مناسب با مواد اولیه و تجهیزات مناسب است تا بتوان به نتیجه مطلوب رسید. همچنین از اینکه بودجه مناسب، موجود بوده و زمان کافی برای انجام کار تخصیص داده شده، اطمینان حاصل می کند. در نهایت، رهبری شامل هدایت مناسب، ترغیب و نظارت بر کار اعضای سازمان است. ما بر لغت "مناسب" تأکید داریم چرا که روش واحدی برای رهبری وجود ندارد و به ماهیت کار، ماهیت نیروی کار و ماهیت خود مدیر بستگی دارد. رهبری نامناسب می تواند دارای نتیجه معکوس باشد.

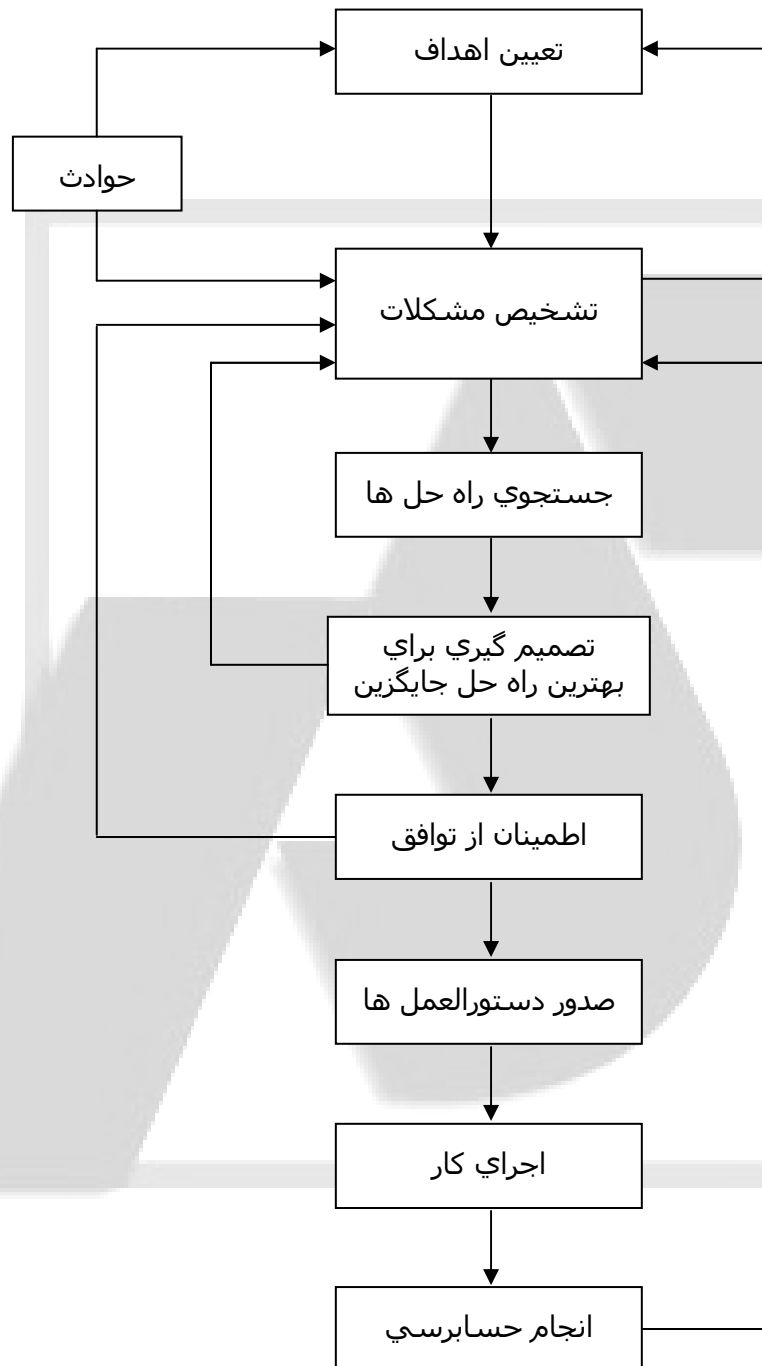
ح. طرح ریزی و انجام فرآیند حسابرسی

فعالیت نهایی مدیریت، بررسی مداوم و ارزیابی میزان موفقیت در انجام وظایف است. موفقیت بایستی برحسب میزان دستیابی به اهداف سازمان که در راه حل های انتخابی بیان شده اند ارزیابی شود (به خاطر داشته باشید که راه حل ممکن است توافقی بوده و به طور کامل نتواند در برآوردن اهداف مؤثر باشد). در اینجا استفاده از اصطلاح "حسابرسی" برابر است با فرآیند بررسی و اطمینان از صحت حساب های مالی. بیشتر حسابرسی های عمومی مدیریت دارای پایه و اساس خوبی نبوده و بدرستی انجام نمی شوند! با این حال، هیچ جایگزینی برای سیستم فرآیند بازنگری و کنترل فرآیند پیاده سازی وجود ندارد.

منطق مسلمی در مورد این فعالیت ها وجود دارد: فعالیت ها یکی پس از دیگری در توالی یک فرآیند منطقی دنبال هم می آیند. با این وجود، مدیریت یک فرآیند در جریان است و در هر زمانی دربرگیرنده فعالیتی از محدوده فعالیت های مربوطه است. در واقع نمی توان این فعالیت ها را تفکیک کرد. علاوه بر آن، توجه به ارتباط بین آنها و چگونگی وابستگی که به یکدیگر دارند تا فرآیند تکمیل شود، بسیار مهم است که آن را می توان در یک شکل هندسی (شکل ۱.۲) نمایش داد.

ارتباطات نشان داده شده در شکل بیانگر ارتباط و وابستگی کلیدی بین آنها است. بعنوان مثال، اگر در فرآیند حسابرسی دریابند که راه حلی که بدرستی پیاده سازی شده مشکل را رفع نکرده و یا به ایده آل ها دست نیافته است یا باید راه حل جدیدی پیدا شود و یا نیاز است که در اهداف تجدید نظر و اصلاح شود. در مورد

نمونه هایی از ارتباطات و وابستگی ها در خصوص کار خود فکر کنید (ارتباطات و وابستگی هایی که در اینجا نشان داده شده اند و آنهایی که در اینجا نشان داده نشده اند).



شکل ۱.۲: ارتباطات متقابل فعالیت های مدیریت



ب. رهبری در زمینه مدیریت

بسیاری از فعالان اقتصادی ادعا می کنند "مدیریت" و "رهبری" یکسان هستند چرا که بسیاری از نقش های مربوط به مدیریت مشابه نقش هایی است که از رهبر انتظار می رود. به طور قطع همپوشانی قابل توجهی در آنها وجود دارد و در بسیاری از کتب درسی لغات "مدیر" و "رهبر" به گونه ای به کار می روند که مترادف و قابل تعویض با یکدیگر هستند.

در دهه ۱۹۸۰ **Warren Bennis**، با بیانیه خود تفاوت بین مدیریت و رهبری را بیان کرد: "کسب و کارهای آمریکایی بسیار مدیریت ولی کم رهبری می شوند" و پیشنهاد می کند که کارآفرینان مدرن بایستی نگرشی الهام بخش تر را بپذیرند. **Tom Peters** و **Robert Waterman** اظهار می دارند که مدیران به جای آنکه "کنترل کننده" و یا به اصطلاح خودشان "افسر راهنمایی و رانندگی" باشند بایستی "تسهیل کننده" و "خلاق" باشد.

رهبر کیست؟

سازمان نیازمند افرادی است که بتوانند کارمندان را در مسیر دستیابی به اهداف مشخصی هدایت کنند. این افراد را "رهبر" می نامیم و مسئول هستند تا با همکاری گروه کارمندانی که در اختیار دارند وظایف را به انجام برسانند.

تمام مدیران و سرپرستان، رهبر هستند چرا که بایستی تیم خود را برای دستیابی به اهداف توافق شده ترغیب کنند. این وظیفه می تواند از برنامه ریزی و بازسازی کلی ساختار یک شرکت تا اطمینان از تعادل و روند کار روزانه در یک فروشگاه واقع در خیابان اصلی، متغیر باشد.

شیوه صحیح واحدی برای رهبری مؤثر وجود ندارد. هیچ شیوه ای نمی تواند تضمین شده باشد زیرا هر فرد ویژگی های خاصی دارد که با آنها می تواند رهبر خوبی باشد. رهبران باجاذبه، رهبرانی هستند که توانایی پیشبرد افراد در شرایط دشوار را دارند (بعنوان مثال چرچیل در جنگ جهانی دوم) که چنین افرادی استعداد طبیعی و ذاتی دارند. البته تنها داشتن این توانایی کافی نیست و باید به طور مؤثری به کار گرفته شده و در طول زمان مرتباً پرورش داده شوند. اکثر رهبران باید در حیطه مهارت های خود کار کرده و با آموزش و تجربه ویژگی های لازم را تقویت کنند.

رهبران رسمی و غیررسمی

در صنعت و تجارت، سازمان مدیران را منصوب کرده و به آنها اختیار نظارت بر کار کارمندان را می دهد. کارمندان حق ندارند در تعیین رهبر تصمیم گیری کنند بلکه باید تحت نظر وی کار کنند. چنین رهبری، رهبر



رسمی گروه خواهد بود (مدیریت بعنوان بخشی از سازمان رسمی، رهبر را انتخاب و منصوب می کند). این بدین معنا نیست که این رهبر رسمی، رهبر غیررسمی گروه نیز است. معمولاً گروه، رهبران غیررسمی که متفاوت از رهبران رسمی هستند را نمی پذیرد.

علاوه بر آن، گروه ممکن است رهبر خود را مطابق با شرایط تغییر دهد. بعنوان مثال، اگر چندین مشکل وجود دارد که همه رو به بهبود هستند یک رهبر خوش برخورد و بی قید که در بخش "غیر مدیریتی" کار خود یک کارشناس فنی است می تواند قابل قبول باشد. با این وجود، اگر زمان بگذرد و مدیریت تلاش کند که قوانین را با تمام جزئیات به پیش برد و تلاش کند تا ماهیت فنی کاری که گروه انجام می دهد را تغییر دهد، گروه ممکن است رهبر متفاوتی را منصوب کند. این رهبر غیر رسمی ممکن است شخصیت قوی تری داشته باشد و شاید از نظر فنی دارای صلاحیت کمتری باشد اما فردی باشد که از بی احترامی به افراد واهمه ای نداشته و به خاطر گروه در مقابل درخواست های مدیریت مقاومت کند.

بنابراین یک گروه می تواند دو رهبر داشته باشد (رهبر رسمی و رهبر غیررسمی) و به نفع مدیریت است که این دو نوع رهبر در یک فرد یکجا جمع باشند. البته بستگی به آگاهی مدیریت دارد که بداند رهبران غیررسمی در میان گروه وجود دارند و بتواند کاری در این مورد انجام دهند. بعنوان مثال، در ارتش، افسران درجه دار از میان کسانی انتخاب می شوند که آمادگی بودن در مقام رهبران غیررسمی را دارند.

پس پست رسمی رهبر به این معنا نیست که رهبر، لزوماً رهبری می کند. رهبری موفق ترکیبی از موارد زیر است:

- **پست رهبر**
- **شخصیت رهبر**
- **شرایط در زمان رهبری**

پس می توان تصدیق کرد که یک گروه در یک زمان ممکن است بیش از یک رهبر داشته باشد و رهبر رسمی ممکن است همیشه تمام امور را رهبری نکند. اجازه دهید رهبری (رسمی) را اینگونه تعریف کنیم:

شخصی که مسئول انگیزش گروهی از افراد بوده تا وظایف درخواستی توسط سازمان را در با در نظر داشتن برخی محدودیتها انجام دهند.

قدرت و رهبری

قدرت به همین سادگی تعریف می شود: توانایی تأثیرگذاری فرد بر عقاید، نگرش ها، اقدامات و رفتارهای دیگران. در بررسی ما در خصوص رهبری، قدرت مفهومی حیاتی محسوب می شود.



ماهیت قدرت به طور کلی در اجتماعات و به طور خصوصی در سازمان ها سالهاست مورد توجه نویسندگان قرار دارد. سه شیوه اصلی اولیه ، شیوه های Max Weber ، Emile Durkheim و Vilfredo Pareto می باشد:

- **Weber** بررسی های تجربی بر روی نهادهای گوناگون از جمله ارتش، کلیسا، دولت ها و کسب و کارها را متقبل شد. وی به این نتیجه رسید که سازمان های اجتماعی بر پایه سلسله مراتب، اختیار و بوروکراسی بنا شده اند. Weber اظهار داشت پایه و اساس اصلی موسسات قوانین واضح، وظایف صریح و نظم و انضباط است.
- **Durkheim** بر این باور بود که برقراری ارزش ها و هنجارها در گروهها برای کنترل و هدایت افراد در سازمان ها ضروری است.
- **Pareto** اجتماع را مجموعه ای از سیستم ها و زیرسیستم های مربوط به هم می داند که عوامل درونی و بیرونی بر آن اثر می گذارند. بخش اصلی تئوری وی آن بود که وظیفه طبقات حاکم بر جامعه ، حفظ سیستم های اجتماعی بواسطه رهبری مناسب است. این ایده بسیار هماهنگ با عقیده ای است که هنوز مفسران آن را قبول دارند و آن این است که رهبران ساخته نمی شوند بلکه متولد می شوند. این موضوعی است که بعداً به آن خواهیم پرداخت.

در مطالعه مدیریت بیشتر به **قدرت قانونی** می پردازیم. این قدرت معمولاً در افرادی یافت می شود که پست های خاصی را در سازمان (و به طور کلی در جامعه) اشغال کرده اند. پست هر فرد ، قدرت وی بر دیگران را تعریف می کند.

قدرت را می توان در سطوح مختلف دید. برای يك مالك، قدرت از مالکیت منابع ناشی می شود؛ در خدمات دولتی، اساسنامه شرکت قدرت را تعیین می کند که بر مبنای حقوق افرادی است که قوانین را ایجاد می کنند تا از قدرتی که توسط رای دهندگان به آنها واگذار شده ، استفاده کنند.

منشا قدرت می تواند در **دانش و یا مهارت های فرد** باشد. واضح ترین نمونه آن، وکیل است که نماینده موکل خود است و یا استاد دانشگاه که به دانشجویان آموزش می دهد.

قدرت مرجعیت از ویژگی های شخصی و یا قدرت جاذبه فرد ناشی می شود. می توان قدرت مرجعیت را در بسیاری از نمونه های تاریخی مشاهده کرد از جمله توانایی Martin Luther در تسریع جنبش اصلاح دین مسیحیت و یا رهبران دینی متعصب که سبب وقوع خودکشی های دسته جمعی شدند. در اینجا قدرت بر مبنای اعتقاد افراد به يك شخص است. توجه داشته باشید که در هیچ کدام از این دو نمونه، قدرت قانونی وجود ندارد. امروزه قدرت مرجعیت خود را در افراد گوناگونی نشان می دهد از جمله ستارگان راک، قهرمانان ورزشی، برخی از سیاستمداران (مانند Nelson Mandela) و برخی فعالان اقتصادی. این قدرت مرجعیت تا



حدي مشغله ذهني کنوني درباره کارآفرینانی چون Anita Roddick (بعنوان کارآفرین "The Body Shop") را توضیح می دهد.

قدرت می تواند ناشی از توانایی افراد برای اعطای **پاداش** باشد. این پاداش می تواند پاداش مالی باشد و یا پاداشی باشد که قابل ارزیابی نیست مانند قدرت بهبود و یا ایجاد اختلال در فرآیند تولید. امتحان کننده شما در چنین مسیری ، همین قدرت است!

و در پایان، **قدرت سرکوب کننده** نه تنها بر مبنای توانایی اعطای پاداش است بلکه بر مبنای تویخ نیز است. هنگامی که کارمندی بدلیل عدم رعایت استانداردها و یا تخطی از قوانین ، از اخراج بیم داشته باشد، این مورد بر مبنای مفهوم قدرت سرکوب کننده است.

قدرت در سازمان ها که با حق تصمیم گیری و اعمال صلاحیت اوقات می شود معمولا توسط قدرت قانونی تعیین می شود که بر اساس پست فرد است. در عین حال، در گروه های پروژه ای و گروه های غیررسمی، هنگامی که افراد خاصی در پست رهبری قرار می گیرند به وضوح می توان قدرت مرجعیت را مشاهده کرد.

ویژگی های رهبری

تاکنون برای تعریف ویژگی های لازم برای یک رهبری مؤثر ، تلاش های بسیاری صورت گرفته است. **شیوه خصوصیات (و یا ویژگی ها)** با نگاهی بر رهبران خوب و بد، رهبری را تعریف کرده و خصوصیات آنها را لیست می کند. مشکلی که وجود دارد آن است که این لیست ویژگی ها شامل تمام خصوصیات است که افراد می شناسند اما واضح است که بسیاری از رهبران مؤثر بسیاری از آنها را دارا نمی باشند! این لیست ها همچنین دیدگاه ها، تجارب و تعصب های افرادی که آنها را گردآوری می کنند ، منعکس می کند.

امروزه به نظر می رسد این شیوه "شخصیت" برای رهبری نسبتا بی ثمر است. رهبری ، فرآیندی در **جریان** است بنابراین مرتبط ساختن آن با ویژگی های ثابت افراد ، کاری دشوار است. موقعیت های مختلف، سبک های مختلفی از رهبری را می طلبد و شخصی که می تواند به طور مؤثری به خواسته های در حال تغییر پاسخ دهد کسی نیست که ذاتا دارای خصوصیات خاصی باشد که وی را قادر می سازد در همه زمان ها رهبر مناسبی باشد.

از اینرو بجز بیان دو شخصیت معروف (یکی رهبر معروف ارتش در زمان جنگ **Lord Montgomery** و دیگری جامعه شناس و نویسنده مشهور **Chester Barnard**) بیش از این در مسیر "شیوه ویژگی ها" پیش نمی رویم.



Lord Montgomery ، رهبر نظامی، يك رهبر را اینگونه تعريف مي کند:

"کسي که قابل احترام باشد، کسي که بتوان به قضاوت شخصي وي اعتماد کرد، کسي که الهام بخش و گرم کننده قلوب افرادي باشد که رهبري مي کند تا بتواند اعتماد و اطمینان آنها را جلب کند و کسي که بتواند آنچه مورد نیاز است را به زباني قابل فهم توضیح دهد."

این تعريف گرچه تعريفی خوب و عمیق است اما عملاً کمک کمی به مدير سالن توليد يك کارخانه و يا مدير اداره مي کند. چگونه مي توان به این موارد دست يافت؟

جامعه شناس **Chester Barnard** ، اظهار مي دارد که رهبر بايستي موارد ذيل را دارا باشد:

- مهارت
- دانش فني
- ادراك
- دانش
- فيزيك بدني
- حافظه
- خيال پردازي
- اراده
- بردباري
- شهامت

با این وجود ، دو چیز کاملاً واضح است. اولاً همه ما رهبراني مي شناسيم که تمام این ویژگی ها را ندارند. دوماً اگر این ویژگی ها وجود نداشته باشد براي دستیابی به آنها چه بايستي کرد؟

بنابراین شیوه ویژگی ها حتي اگر به روز شود شیوه اي بي نتیجه بوده و تنها چیزی که مي توان گفت آن است که رهبران تمایل دارند به راحتی با دیگران ارتباط برقرار کرده، دارای هوشي "متوسط" بوده، قضاوتي منطقي داشته، پیام رسان خوبی بوده (در ارائه و دریافت اطلاعات)، از نظر فیزیکی محکم و باثبات بوده و در ارزیابی موقعیت ها متبحر باشد.

دشواري هاي شیوه ویژگی ها منجر به تلاش هايي شد براي تعريف رهبري بر حسب آنچه رهبران انجام مي دهند و نه بر حسب آنچه هستند و این همان شیوه هايي است که در بقیه این فصل به آنها خواهیم پرداخت.



ج. رهبری متمرکز بر فعالیت

رهبری متمرکز بر فعالیت ، ریشه در نوشته **Professor John Adair** در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ دارد کسی که بعداً بعنوان اولین پروفیسور رهبری در انگلستان منصوب شد. Adair، بسیار علاقمند به تاریخ نظامی بوده و از تحقیقات خود استفاده کرد تا یک تئوری تنظیم کند که بعنوان یک ابزار آموزشی اثرات جانبی ارزشمندی دارد.

تئوری Adair ، **رهبری متمرکز بر فعالیت** نامیده می شود اما صحیح تر آن است که **الگوی رهبری نقش ها** نامیده شود. این نام شاید بهتر بتواند ماهیت این الگو را شرح دهد چرا که بیش از آنکه بر ویژگی هایی که رهبر باید داشته **باشد** تمرکز کند بر آنچه رهبر **انجام می دهد** (نقش های وی) تمرکز دارد.

Adair به این مشکل دیرینه که "آیا رهبری ذاتی است و یا اکتسابی" پرداخت. مطمئناً بسیاری از مفسران بر این باورند که رهبران غالباً محدوده ای از ویژگی های فردی که جز شخصیت آنهاست را دارا هستند. این ویژگی ها یا از بدو تولد در شخص وجود دارد و یا در همان سالهای اولیه پرورش می یابد. این عقیده چه معتبر باشد و یا نباشد توسط کسانی که با توجه به تجارب آموزشی رهبرانی را منصوب و یا انتخاب می کنند پذیرفته شده است. بعنوان مثال، سال های بسیاری ارتش انگلستان عمدتاً توسط طبقات بالایی جامعه و کسانی که از شیوه آموزشی خاصی برای افسران و ماموران درجه دار خود پیروی می کردند، رهبری می شد.

Adair این گونه نتیجه گیری می کند که **برخی** از رهبران به طور طبیعی با ویژگی های لازم متولد می شوند و اینکه **برخی** دیگر از افراد هرگز نمی توانند رهبر شوند. با این وجود، امکان آن وجود دارد که مهارت های رهبری را در کسانی که آن مهارت ها را کمتر دارا هستند اما دارای توانایی مدیریتی بالقوه ای هستند، پرورش داد. وی به نمونه هایی از بررسی های تجربی خود در خصوص شخصیت های معروف در گذشته اشاره کرد و اظهار داشت که رهبران فقط از فعالیت در شرایط گوناگون پدیدار می شوند.

بر طبق گفته Adair ، سه مسئولیت رهبر عبارتند از:

- تعریف و انجام **وظایف**
- ایجاد و حفظ **تیم**
- راضی نگه داشتن و توسعه **افراد تیم**

از اینرو، نیازهای وظیفه ای، تیمی و فردی وجود دارد که همه آنها بایستی برآورده شود.



در تئوری Adair، تمرکز اصلی بر آن است که به نقش های حیاتی رهبری بایستی به طور متوازی رسیدگی شود. رهبری که تمام اقدامات خود را بر انجام **وظایف** متمرکز می کند، **نیازهای گروهی و فردی** تأثیری نخواهند داشت. به چنین رهبری، "کارفرمای سخت گیر" می گویند. به همین ترتیب، رهبری که عمدتاً بر **حفظ و توسعه تیم یا گروه** تمرکز دارد نمی تواند **وظایف** را پیگیری کرده و یا به **نیازهای فردی** توجه کند. چنین رهبری "یکی از رفقا" محسوب شده و در مواقعی که بایستی تصمیمات سخت و ناخوشایند گرفته شود نمی تواند فاصله حرفه ای خود از موضوعات احساسی را رعایت کند. در نهایت رهبری که بیش از انجام وظایف و نیازهای گروهی بر روی **فرد** تمرکز دارد کسی است که تمایلاتی داشته و تنها در نظر دارد شاگردانی تربیت کند.

مربی سابق Adair بنام **John Garnett** در جامعه صنعتی^۵ به این نکته اشاره می کند که سادگی این تئوری می تواند این حقیقت را که اجرای تئوری Adair بسیار دشوار بوده و نیازمند دقت و توجه دائمی است را پنهان کند. رهبر همه روزه بایستی از خود سؤال کند:

- برای انجام **وظایف** چه کارهایی کرده ام؟
- برای **حفظ و توسعه تیم** چه کارهایی کرده ام؟
- برای **توسعه افراد** تیم چه کارهایی کرده ام؟

به گفته Garnett، رهبری یک مسابقه عامه پسند نیست. شیوه متمرکز بر فعالیت نیازمند حساسیت و تمایل به مشارکت دادن افراد است (یک شیوه عملی و مشورتی). رهبر غالباً تمام اقدامات مناسب در راستای این سه حوزه (انجام وظایف، حفظ تیم و توسعه افراد) را انجام داده و سپس تصمیم درستی می گیرد که عامه پسند نیست، اما "شما نمی توانید حقوق بگیرید و انتظار تشویق اطرافیان را داشته باشید".

الف. نیازهای وظیفه ای

همانگونه که می دانیم برای دستیابی به اهداف، وظایف بایستی توسط فرد و یا گروهی از افراد انجام شود. برای انجام وظایف، رهبر باید اقدامات خاصی انجام دهد.

این بدین معناست که رهبر نیاز خواهد داشت:

- وظایف و محدودیت ها را تعریف کند
- اولویت ها را برقرار کند، منابع موجود را بررسی کند

^۵ Industrial Society



- برای اقدامات تصمیم گیری کند
- به تیم آگاهی داده و درک و فهم اعضا را بررسی کند
- پیشرفت را گزارش داده، بر استانداردها نظارت داشته و نظم و انضباط را حفظ کند
- اهداف و حصول آنها را بازبینی کرده و در صورت لزوم آنها را مجدداً برنامه ریزی کند

ب. نیازهای تیمی

اگر بایستی به نتایجی دست یافت و وظایف بایستی به انجام برسند، گروه افرادی که انتظار می رود کار مربوطه را انجام دهند بایستی ایجاد شده، ترغیب شده و بعنوان یک تیم در کنار هم نگه داشته شوند. این وظیفه رهبر است که از عملکرد گروه با حداکثر کارایی اطمینان حاصل کند و نیز حل اختلافات بین گروه، هماهنگ ساختن و کنترل آنها از جمله وظایف وی است.

این بدین معناست که رهبر نیاز خواهد داشت:

- تیمی را در کار وارد کرده و مسئولیت ها را با اعضا قسمت کند
- درباره استانداردها و ساختار تیم مشورت کرده و آنها را بپذیرد
- به سؤالات تیم پاسخ داده، بازخوردها، ایده ها و تبدیل آنها به اقدام را ترغیب کند
- اعضا را هماهنگ، اختلافات را رفع و پیشنهادات را پرورش دهد
- موفقیت ها را شناسایی کرده و از شکست ها درس بگیرد

ج. نیازهای فردی

هر فردی در گروه، نیازهای خاص خود را دارد که برای اینکه عضو مؤثری در گروه باشد باید آن نیازها برآورده شوند. افراد بایستی بدانند کار آنها چیست، چه مسئولیت هایی دارند و کار خود را چقدر خوب انجام می دهند.

این بدین معناست که رهبر نیاز خواهد داشت:

- اهداف هر شخص را شفاف سازی کرده و پذیرش اهداف از طرف آنها را کسب کند
- مهارت های هر فرد را ارزیابی، اهداف کاری را تعیین و به افراد تفویض اختیار نماید
- اعضا را نصیحت کرده، به آنها گوش فرا داده و شور و اشتیاق آنها را برانگیزد

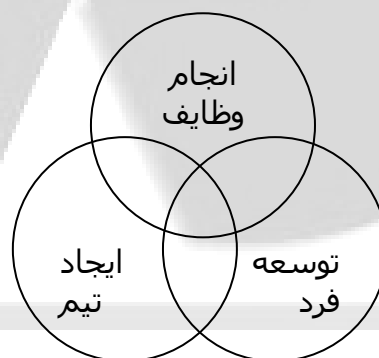
- با افراد همکاری کرده، به آنها قوت قلب داده ، تلاش هایشان را تصدیق و به آنها مشورت دهد
- عملکرد افراد را ارزیابی کرده و به آنها راهنمایی و آموزش دهد

کار رهبر ، **تطبیق این سه دسته از نیازهاست**. اهمیت بیش از حد بر یکی از آنها موجب قصور در دو مورد دیگر شده و در نهایت منتج به عدم کارآیی می شود.

ماهیت وظیفه و موقعیت ، بر اهمیتی که به هر یک از این سه حوزه داده می شود تأثیر می گذارد. بعنوان مثال، در یک موقعیت نظامی، از فرد انتظار می رود که نیازهای شخصی را بعد از نیازهای گروهی و نیازهای وظیفه ای قرار دهد. با این وجود، در موقعیتی که گروهی از دانشمندان محقق دارید که با هم بر روی یک پروژه کار می کنند، تأکید بیشتر بر نیازهای فردی است. تأکید بر نیازهای فردی از این موضوع اطمینان حاصل می کند که به هر عضو تیم زمان و فرصت لازم داده می شود تا فکر کرده و عقاید خود را جهت بحث و گفتگو در اختیار گروه قرار دهد.

هیچ فرمول دقیقی وجود ندارد که به رهبر بگوید در هر موقعیتی چه کاری باید انجام دهد. آنچه انجام می شود بستگی به چگونگی تطابق نیازهای متضاد وظیفه ای ، تیمی و فردی دارد. همچنین بستگی به پیشینه شخصیت رهبر و نیز اینکه چگونه آن موقعیت خاص تعبیر می شود دارد.

رابطه متقابل بین این سه حوزه از نیازها (انجام وظایف، ایجاد تیم و توسعه فرد) می تواند بصورت سه دایره نمایش داده شود. هر دایره دو دایره دیگر را قطع کرده و قصور در هر کدام بر دو مورد دیگر اثر خواهد گذاشت.



شکل ۱.۳

در وضعیت ایده آل سه دایره با یکدیگر همپوشانی دارند که در این حالت انجام وظایف با برآوردن نیازهای تیم و نیز برآوردن نیازهای فرد منطبق است. اما در حقیقت، هیچ گاه چنین اتفاقی نمی افتد! و همیشه بین نیازهای وظیفه ای، تیمی و فردی تضاد وجود دارد. رهبر بایستی این نیازها را با هم تطبیق دهد. به یاد



داشته باشید که کار اصلی رهبر بعنوان عضوی از تیم، مدیریت آن است که افراد را وا دارد وظایف خود را انجام دهند.

اگر اعضای تیم همانند یک تیم با هم کار کنند و هر فرد از کار خود راضی و خشنود باشد، احتمال آنکه وظیفه به طور موفقیت آمیزی به اتمام رسد بسیار زیاد است حتی اگر تقاضایی که مدیر/ سرپرست بایستی برای آن تلاش کند غیر منطقی و دشوار باشد!

د. شیوه های رهبری

مهم نیست که در شیوه رهبری متمرکز بر فعالیت چه تصمیمی می گیرید، روشی که انتخاب می کنید تأثیر زیادی بر پیامد خواهد داشت. عبارت دیگر، شیوه مدیریت شما بسیار حائز اهمیت است.

هیچ شیوه مدیریتی مناسبی برای تمام موقعیت ها وجود ندارد. در واقع یکی از مهارت های مهم مدیریت، انتخاب شیوه مناسب برای هر موقعیت است. گرچه می توان گفت امروزه در انگلستان، شیوه دموکراسی بیش از شیوه استبدادی مورد قبول است. در عین حال، آگاهی از دایره ارزشی (قضایف مبتنی بر ارزشهای اخلاقی) در این زمینه مهم است و ما در اینجا به شیوه های "صحیح" یا "غلط" نخواهیم پرداخت!

طیف شیوه های رهبری

همان گونه که در شکل ۱.۴ نشان داده شده است (بر مبنای کار **Schmidt و Tannenbaum**) یک شیوه مدیریتی می تواند از یک شیوه افراطی استبدادی شروع شده و تا یک شیوه دموکراسی افراطی پیش رود.



رهبري متمرکز بر
زیردستان

رهبري استبدادي



شکل ۱.۴: طیف شیوه های رهبری

در سمت راست نمودار ، مدیر سهم زیادی از اختیار دارد و تنها سهم کمی از خط عمودی سمت راست ، آزادی زیردستان را نشان می دهد. با این وجود، در سمت چپ نمودار ، بیشتر خط عمودی نشان دهنده آزادی زیردستان بوده و مدیر سهم کمی از اختیار دارد. بنابراین می توان مشاهده کرد که مدیر می تواند در تمامی بخش های مهم فعالیت داشته باشد (از کنترل تمام و مطلق تا عدم کنترل!) اجازه دهید با جزئیات بیشتری به احتمالات بپردازیم.

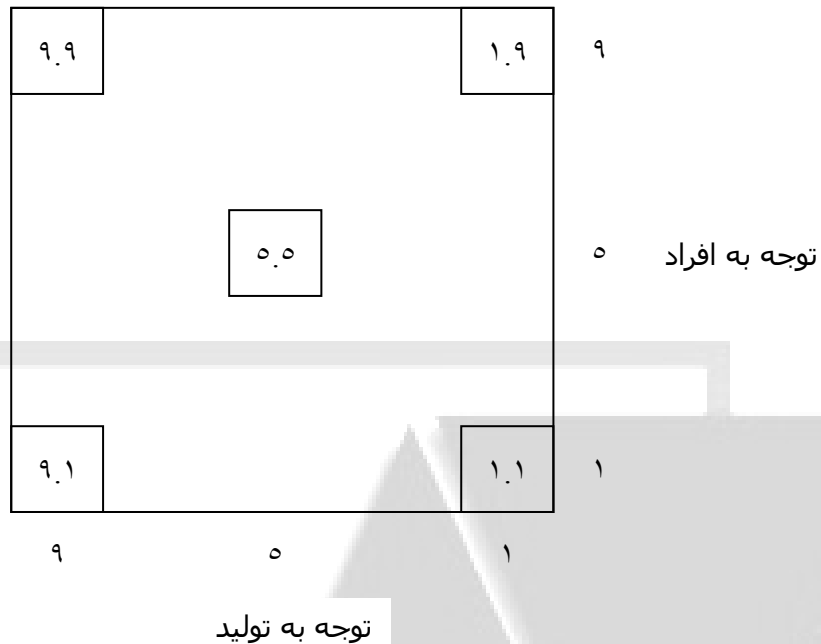
- استبدادي ترین شیوه در منتهی علیه سمت راست نمودار است که در آن مدیر تصمیم گیری کرده و تصمیمات خود را به کارمندان اعلام می کند.
- در شیوه بعدي مدیر از اعلام صرف تصمیمات خود فراتر رفته و سعی در "قبولاندن" (توضیح) تصمیمات خود دارد.
- در شیوه بعدي مدیر پس از آنکه تصمیم خود را توضیح داد سؤالاتی را مطرح می کند
- در اینجا مدیر تصمیمی موقتي (یا ممکن) مطرح کرده و نظرات کارمندان را در مورد آن می پرسد.



- در شیوه بعدی ، مدیر به جای بیان تصمیم خود ، مشکلی را مطرح می کند و نظرات گروه را در چگونگی حل آن جویا می شود.
 - این شیوه نسبت به شیوه قبل دموکراسی تر بوده که در آن مدیر محدودیت هایی تعیین کرده (بعنوان مثال میزان منابع موجود) و از گروه می خواهد که تصمیم بگیرند.
 - در پایان، دموکراسی ترین شیوه است که در آن ، گروه کل پروسه تصمیم گیری را برعهده می گیرد.
- مجدداً یادآور می شویم که هیچ یک از این شیوه ها همیشه "صحیح" نیست و مدیر/ سرپرست بایستی شیوه مناسب برای هر موقعیت و هر شخص را پیدا کند. همانند سه دایره ACL ، از جدول فوق نیز بایستی در تجزیه و تحلیل رفتار کمک گرفت .

جهت گیری به تولید در مقابل جهت گیری به افراد

- مختصات مدیریتی Blake و Mouton ، یک الگوی توسعه و آموزش دیرینه در USA و اروپاست. این مفهوم در سال ۱۹۶۹ توسعه یافت تا به آن دسته از شیوه های رهبری که بر مبنای اصول ذیل هستند، پردازد:
- توجه به افراد _ تأکید بر روحیه کارکنان و امنیت شغلی
 - توجه به تولید _ تأکید بر خروجی و کارایی
- شکل ۱.۵ ، ۵ نقطه را نشان می دهد که مختصات آنها نشان دهنده میزان تأکید بر دو فاکتور فوق است.



شکل ۱.۵: مختصات مدیریتی Blake and Mouton

مختصات ۹, ۱ نشان می دهد که:

- هدف افزایش بهره وری است
- موقعیتی که در آن ممکن است مخالفت کارکنان وجود داشته باشد
- موقعیتی که در آن "نوآوری ضد سازمانی" مشهود بوده و خشم و مخالفت کارمندان نشان دهنده آن است.

مختصات ۱, ۹ نشان می دهد که:

- توجه زیادی به پرسنل وجود دارد.
- عدم توجه به تولید در درجه اول چرا که نیروی کار راضی به سطح تولید مطلوب خواهد رسید
- معرفی "باشگاه ورزشی و تفریحی" که بمعنای داشتن اوقات اجتماعی خوب با نیاز به تولید کم است
- کارمند احساس می کند مطیع مدیر بوده و در برخی موارد وابسته به وی است.

مختصات ۱.۱ نشان می دهد که:

- حداقل توجه به پرسنل و تولید وجود دارد

مختصات ۵.۵ نشان می دهد که:

- یک موقعیت "میانہ" است
- فشار برای تولید مشهود است اما نه به هر قیمتی
- مدیران به فکر کارکنان هستند اما نه با "رفتاری آرام"
- مدیر ریسک نخواهد کرد بدین معنا که هر آنچه از وی انتظار می رود و مطابق کتاب قانون است را انجام خواهد کرد

مختصات ۹.۹ نشان می دهد که:

- "مدیریت تیمی" وجود دارد
- مدیر از مشارکت افراد در تولید بهره خواهد برد و سطح بالایی از مشارکت و همکاری کارکنان را کسب می کند
- بر طبق Blake و Mouton ، هدف مدیر دستیابی و حفظ موقعیت ۹.۹ است؛ گرچه مدیران ممکن است اشتباه قضاوت کنند و نیاز است توسط شخص سوم ارزیابی شده و خویشتن واقعی آنها دیده شود.

نظری سه بعدی Reddin

وظیفه مداری و ارتباط مداری بعنوان دو جزء اصلی رهبری محسوب می شوند.

بر مبنای این الگو ، ۴ موقعیت اصلی برای رهبری وجود دارد:

- تأکید زیاد بر وظیفه مداری، تأکید کم بر ارتباطات
- تأکید زیاد بر ارتباط مداری، تأکید کم بر وظیفه
- تأکید زیاد بر ارتباط و وظیفه مداری
- تأکید کم بر ارتباط و وظیفه مداری



هر يك از این ترکیب ها ممکن است به طور مؤثر و یا غیرمؤثري به کار روند که بستگی به موقعیتی دارد که در آن کار می کنند. مدیران بایستی دو ویژگی داشته باشند تا بتوانند ترکیب مناسب و مؤثر در هر موقعیت را انتخاب کنند. اول، **مهارت تشخیص** ، که عبارتند از توانایی ارزیابی موقعیت. دوم، **قابلیت انطباق شیوه** که عبارتند از توانایی انتخاب شیوه مناسب برای هر موقعیت.

سرپرستی متمرکز بر کارمند Likert

Rensis Likert یکی از مهمترین افرادی است که به تئوری مکتب روابط انسانی مدیریت^۱ کمک کرد. وی ۵ شیوه اساسی مدیریت را تعیین کرد:

- انتفاعی/ دارای اختیار
- خیرخواه/ دارای اختیار
- مشورتی/ دارای اختیار
- مدیریت گروه شرکت کننده

وی اظهار داشت مدیران در صورتی به بیشترین میزان کارآیی می رسند که بیشتر توجه و منابع خود را صرف جنبه انسانی مشکلات کارکنان و نیز ایجاد یک تیم کاری مؤثر کنند. وی ۵ شرط لازم برای یک **رفتار نظارتی مؤثر** را بیان کرد:

الف. اصل روابط با حامی _ هنگامی که همه اعضای سازمان ، روابط و تعامل خود را با "رهبران/ مدیران" بعنوان حامی و بعنوان افرادی که اعتماد به نفس تک تک افراد را ساخته و حفظ می کنند، درک کنند.

ب. شیوه های گروهی سرپرستی _ مدیر تنها در صورتی می تواند توانایی کارکنان را به حداکثر برساند که هر يك از آنها بخشی از گروه کاری مؤثر باشند. این واحد بایستی سطح بالایی از وفاداری گروه را به نمایش گذارد و از هر عضو تیم انتظار سطح بالایی از عملکرد را دارد.

ج. اهداف عملیاتی بالا _ برای دستیابی به این شرط، مدیر بایستی متمرکز بر کارمندان بوده و انتظار سطوح بالایی از عملکرد و تعهد انجام پروژه برای رسیدن به اهداف را از زیردستان داشته باشد.

د. دانش فنی _ مدیر بایستی قادر باشد با داشتن دانش کافی و یا دانستن آنکه از کجا می تواند این دانش را بسرعت کسب کند، اعتبار خود را حفظ کند.

ه. هماهنگی، زمانبندی و برنامه ریزی _ در اینجا نقش مدیر ، برقراری ارتباط بین نگرش ها، اهداف و ارزش های يك گروه با گروه های مناسب دیگری است تا بدین وسیله با بقیه سازمان ارتباط برقرار کند.

^۱ Human Relations School of Management



ه. تئوری های شرطی رهبری

شیوه رفتارگرایانه در تشخیص روش های رهبری با این مشکل مواجه است که آنچه یک شیوه مؤثر را در موقعیتی خاص می سازد ممکن است لزوماً برای موقعیت دیگری مناسب نباشد. بنابراین شیوه متفاوتی ایجاد شده است که رهبری مؤثر را مناسب ترین شیوه برای همه شرایط می داند. از اینرو، رفتار رهبری مشروط بر مشخصات موقعیت خاص است.

بدیهی است که هر موقعیت، مشخصات بسیار گوناگونی دارد که می توان آنها را بعنوان فاکتورهای شرطی بر رفتار رهبری دانست. از اینرو تعدادی شیوه های متفاوت برای رهبری بسط داده شده است.

الگوی شرطی Fiedler

Fiedler این مفهوم را پذیرفته است که رهبران در زمینه گرایش به سمت وظیفه به نسبت گرایش به سمت پرسنل متفاوت عمل می کنند و این دیدگاه را مطرح کرد که هر یک از این گرایش ها در صورتی مؤثر خواهد بود که در شرایط مناسب از آنها استفاده شود. هدف این الگو، شناسایی موقعیت هایی است که هر یک از انواع رهبری در آن موقعیت، مؤثر خواهد بود.

Fiedler سه فاکتور را که بر "میزان درجه مطلوبیت" هر شیوه برای هر رهبر (به میزان حضور هر کدام از شیوه ها در هر موقعیت) تأثیر می گذارد را بیان کرد. این فاکتورها عبارتند از:

الف. قدرت پست

قدرتی است که از جایگاه رهبر در سازمان ناشی می شود و متمایز از شخصیت، دانش و مهارت های وی است. بر اساس جایگاه رهبر، قدرت می تواند جهت برآوردن دستوالعمل ها و انجام وظایف به کار رود. Fiedler اظهار می دارد که رهبری که دارای قدرت پست مشخصی است بیش از فردی که از قدرت پست خود لذت نمی برد، می تواند بر گروه تأثیر گذارد.

ب. ساختار وظیفه

Fiedler، ساختار وظیفه را اینگونه شرح می دهد: توانایی تعریف وظایف و مسئولیت افراد و گروه ها جهت انجام وظایف. اگر وظیفه کاملاً واضح باشد، رهبر می تواند فرآیند کار را در حدود وسیع تری کنترل کند و از اعضای گروه انتظار می رود در قبال فعالیت های خود بیشتر جوابگو باشند.



ج. ارتباطات بین رهبر و اعضا

مادامی که شرکت ، قدرت پست و ساختار وظیفه را تعریف می کند، اعتماد و باور زیردستان به رهبر ، ارتباط بین رهبر و اعضا و حتی میزان احترام و علاقه به رهبر را نیز مشخص می کند.

ارتباطات بین رهبر و اعضا ، مهمترین فاکتور محسوب می شود که با حمایت گروه از رهبر مطلوبیت موقعیت افزایش می یابد. یک ساختار وظیفه خوب و یک قدرت پستی قوی ، موجب ایجاد مطلوبیت می شوند.

این الگو ، ۸ موقعیت را با ترکیب های متفاوتی از این فاکتورها به همراه طیفی از مطلوبیت موقعیتی پیشنهاد می دهد و آنها را با شیوه رهبری که ممکن است ارتباط مداری و یا وظیفه مداری باشد مطابقت می دهد. در هر دو انتهای این زنجیره (مطلوب ترین موقعیت برای رهبر و موقعیتی که دارای کمترین مطلوبیت برای رهبر است) رهبر وظیفه مدار ، مؤثر خواهد بود در حالیکه در موقعیت های نسبتاً مطلوب رهبر ارتباط مدار موفق تر خواهد بود.

Fiedler بر این باور بود که رهبران براحتی نمی توانند جهت گیری و در نتیجه شیوه رهبری خود را تغییر دهند. بنابراین نیاز دارند میزان مطلوبیت در موقعیت را تجزیه و تحلیل کنند و آنجا که میزان مطلوبیت با شیوه آنها تطابق ندارد، سازگاری هایی انجام دهند بعنوان مثال با افزایش ساختار وظیفه.

الگوی رهبری موقعیتی Blanchard و Hersey

این شیوه بر مبنای تئوری ای است که در آن رفتار رهبری وابسته به یکی از فاکتورهای اصلی موقعیتی است و این فاکتور همان آمادگی پیروان جهت فعالیت است.

- مجدداً اینگونه فرض می شود که شیوه رهبری مشروط بر میزان وظیفه مداری یا ارتباط مداری ، ۴ شیوه ممکن را ارائه می دهد (به همان طریقی که در مختصات Reddin نشان داده شد).
- **آمادگی پیروان** ، محصول توانایی و تمایل پیروان به انجام و اتمام وظیفه ای خاص است. عبارت دیگر توانایی عبارت است از "آمادگی به کار" و شامل دانش، مهارت ها، تجربه و استعداد مناسب برای انجام وظیفه نیز است و تمایل (یا "آمادگی روحی") عبارت است از اطمینان، تعهد و انگیزش مورد نیاز. این فاکتورها، ۴ سطح از آمادگی پیروان را به ما معرفی می کند:

کم ← → زیاد

آمادگی سطح ۱	آمادگی سطح ۲	آمادگی سطح ۳	آمادگی سطح ۴
عدم توانایی و بی میلی	عدم توانایی و تمایل	توانایی و بی میلی	توانایی و تمایل

شیوه مناسب رهبری برای هر سطح از آمادگی در ذیل بیان شده است:

آمادگی سطح ۱: "توضیحی" - ارائه مسیری خاص برای آنچه که بایستی انجام شود و چگونگی انجام آن

آمادگی سطح ۲: "فروشی" - ارائه مسیر و همچنین حامی میل و اشتیاق

آمادگی سطح ۳: "مشارکتی" - یک شیوه حمایتی که بر روابط و همکاری دو طرفه جهت تقویت انگیزش تأکید دارد

آمادگی سطح ۴: "تفویضی" - در این شیوه، هدایت و حمایت کمی مورد نیاز است.

بعنوان مثال، اگر گروهی از کارمندان جدید را در نظر بگیریم، بایستی آنها را در طبقه سطح ۲ قرار داده و شیوه مناسب جهت کار کردن با آنها در روزهای اولیه اشتغال بایستی "فروختن" باشد.

الگوی شرطی Handy

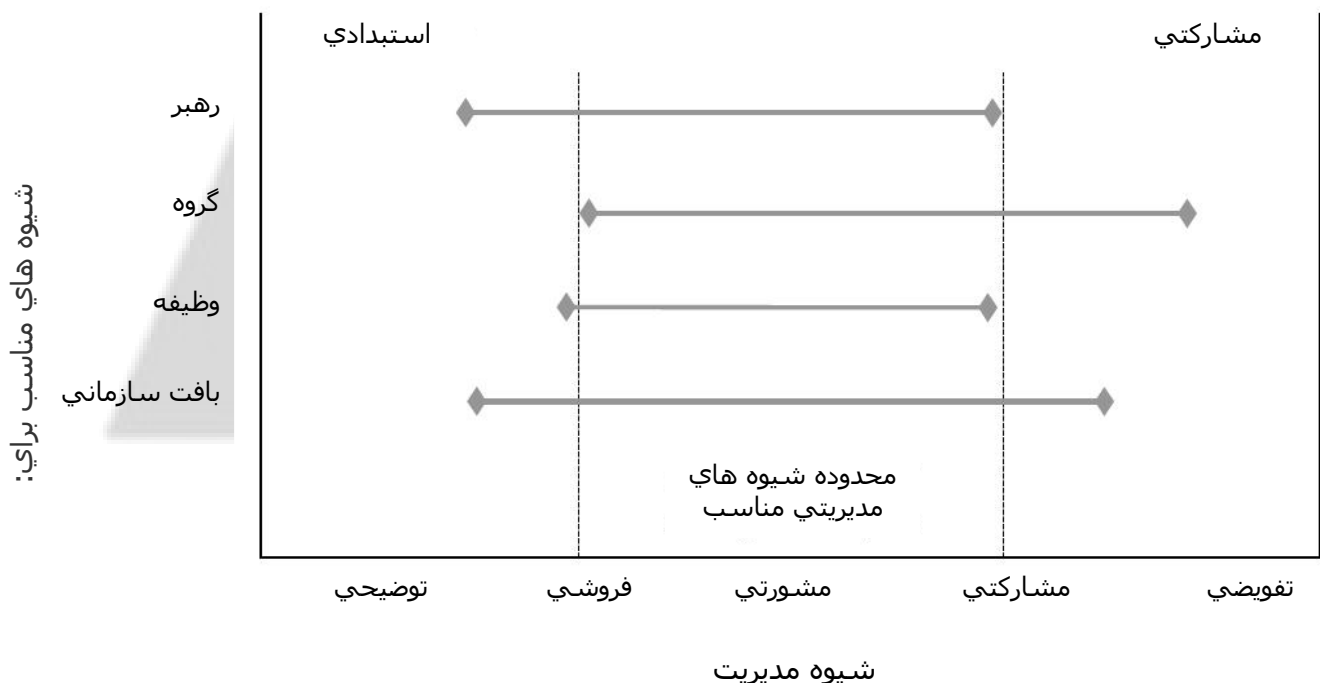
Charles Handy، ۴ عامل کلیدی در هر موقعیت مدیریتی را که بر اثربخشی رهبری تأثیر می گذارد، بیان می کند:

- مدیر
 - گروه کاری
 - وظیفه (هدفی که بایستی به آن دست یافت)
 - محیط یا بافت سازمانی که همان فرهنگ و شیوه سازمان است که گروه کاری بر مبنای آن کار می کند
- مدیران به طور طبیعی یک شیوه مدیریتی خاص و یا محدوده ای از شیوه های مرتبط را ترجیح می دهند بنابراین تا حدی این فاکتور ثابت است. همان گونه که در فوق ذکر شد، گروه کاری نیز محدوده ای از شیوه هایی دارد که از سوی اعضای گروه مقبول است.

وظیفه ، شیوه های مدیریتی خاصی را پیشنهاد می دهد. وظایفی که نیازمند مشارکت مهارت ها و دانش اعضای تیم هستند ، از یک شیوه مشارکتی استفاده می کنند. در آن دسته از وظایفی که از اعضای تیم انتظار انجام هیچ کاری بجز انجام کار از پیش تعیین شده به روشی مؤثر نمی رود، بیشتر نیاز به یک شیوه استبدادی است.

آخرین فاکتور بافت سازمانی است که همان فرهنگ سازمانی است. برخی سازمان ها فرهنگ بسیار پیچیده و چند لایه ای دارند. ممکن است مدارا کردن با گروه های کاری که یک شیوه مشارکتی را اتخاذ می کنند بسیار دشوار باشد. در سازمان هایی که بر فرهنگ مشارکتی تأکید بسیار دارند، تمایل به اجازه دادن به گروه های کاری جهت فعالیت در مسیری استبدادی وجود ندارد. (در فصل بعدی به موضوع فرهنگ به تفصیل خواهیم پرداخت).

Schmidt و Tannenbaum ، شیوه مدیریت را بعنوان یک طیف می دانند. عبارت دیگر، هیچ یک از این فاکتورها، شیوه مدیریتی **واحدی** را برای هر موقعیت تحمیل نمی کند. بلکه هر فاکتور **محدوده ای** از شیوه های مقبول را تعریف می کند. مدیر بایستی شیوه ای را که با محدوده ای از روش های مقبول از سوی دیگران **همپوشانی** دارد را اتخاذ کند. موقعیت های مذکور به بهترین نحو در شکل ۱.۶ نشان داده شده اند.



شکل ۱.۶: تئوری شرطی مدیریت Handy