

معرفی توصیفی دو نظام مدیریت ارگانیکی و مکانیکی و تأثیرشان در بهره‌وری

نوشته دکتر محمّد اقدسی و دکتر سید حمید سکاکی

چکیده

این مقاله پیرامون «مدیریت»، به مثابه عاملی کلیدی برای بالا بردن بهره‌وری در سازمانهاست. در این مقاله پژوهشهای اندیشمندان، در طبقه‌بندی و تفکیک سبکهای مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. چکیده تلاشهایی که از سال ۱۹۳۰ در این زمینه صورت گرفته در قالب جدولی همراه تحلیل و نتیجه‌گیری به خوانندگان عرضه شده است. عصاره و قالب در برگیرنده این تحقیقات، دو سبک مدیریت ارگانیکی و مکانیکی است که در ادامه مقاله آنها را معرفی و توصیف کرده‌ایم. سپس، در جدول جامعی، که از ۵ طبقه اصلی و ۵۰ طبقه فرعی تشکیل شده است، به مقایسه توصیفی مشخصات این دو نظام مدیریتی پرداخته‌ایم.

در پایان نحوه تأثیر این دو نظام مدیریتی در روند بهبود بهره‌وری در سازمانهای نظیر به نظیر هریک قید می‌شود. این بخش با تکیه بر دیگر تحقیقات مؤلفان مقاله تنظیم گشته است.

مقدمه

مسئله مدیریت و رهبری از دیرباز مورد توجه دانشمندان بوده و پژوهشهای گسترده‌ای در این زمینه به عمل آمده است. اگرچه تاریخ مدیریت به اندازه تمدن بشر قدمت دارد، ولی مطالعات سیستماتیک در این زمینه جایگاه جدیدی دارد. هنر مدیریت در واقع کار کردن با دیگران است. برای اینکه بتوان با دیگران خوب کار کرد و آنان را به کار واداشت باید درست استخدام کرد، خوب پرورش داد و هرکس را در جای صحیح خود گذاشت. شناخت تفاوتیهای فردی، استعدادها، عوامل انگیزشی،

شخصیت افراد و مشکلاتی چون تعارضها و فشارهای عصبی و روانی در سازمانها می‌تواند مدیران را در برقرار کردن پیوند بهتر با کارمندان و هم‌تایان آنها یاری دهد. اهمیت مدیریت در پیشبرد نظامهای اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی جوامع سبب شده که دانشمندان علوم مختلف تحقیقات گسترده‌ای در زمینه شیوه‌های مختلف مدیریت انجام دهند. این تحقیقات به ارائه سبکهای گوناگون مدیریت و رهبری منجر شده است که هریک به طریقی در بهبود بهره‌وری مؤثرند. در دو سر این طیف، دو نظام مدیریت ارگانیکی و مکانیکی قرار می‌گیرند.

باز می‌کنند. از این رو، نقش کلیدی در بهبود بهره‌وری به عهده مدیران و طراحان نظام مدیریت در سازمانهاست. با توجه به این امر، پرداختن به مسئله مدیریت و بررسی سبکهای مختلف ضروری به نظر می‌رسد.

تفکیک سبکهای مدیریت

تا قرن نوزدهم، هنجارها و نگرشهای اجتماعی تأثیر اندکی در مدیریت داشت. در آغاز قرن بیستم نیز حرکت و حوزه مدیریت از عملیاتی با مقیاس کوچک و روزمره تجاوز نمی‌کرد.

اما با پیدایش تئوری مدیریت علمی، فعالیت و عملکرد مدیریت به شدت تغییر کرد و به دنبال آن، روند نظریه‌پردازی در تفکر سازمانی با نظم ویژه‌ای گسترش و ادامه یافت، به طوری که پس از شکل‌گیری سیستماتیک تئوریهای مدیریت، تحقیقاتی بسیار دقیق برای تفکیک سبکهای مختلف مدیریت از حدود سال ۱۹۳۰ آغاز شد. خلاصه این مطالعات در جدول شماره ۱ آمده است.

عامل اساسی در بهره‌وری: مدیریت و

سبکهای مختلف آن

یکی از ابزارهای مهم افزایش کارایی و بهره‌وری، اعمال سبکهای مختلف مدیریت است که مدیران با توجه به محیط سازمانی و شخصیت خود آن را انتخاب می‌کنند. توجه به آموزش کارکنان، شرکت دادن زیردستان در تصمیم‌گیریهای سازمانی، فراهم آوردن محیط شغلی مناسب، یعنی در نظر گرفتن عوامل فیزیکی مؤثر در کار مانند صدا، نور، تهویه و... و عوامل روحی نظیر امنیت شغلی در بهره‌وری مؤثر است و خود، منوط به اتخاذ سبکی مناسب در مدیریت است تا در موقعیتهای گوناگون عملکرد سازمان به مخاطره نیفتد.

در این مقاله این دو نظام خاص مدیریتی معرفی شده و تأثیر هرکدام در بهره‌وری مورد مطالعه قرار گرفته است.

نقش مدیریت در بهبود بهره‌وری

از آنجا که روند توسعه صنعتی، اقتصادی و اجتماعی هر جامعه از روند رشد بهره‌وری در آن جامعه مستقیماً تأثیر می‌پذیرد شناخت عوامل مؤثر در بهبود بهره‌وری ضروری است. تاکنون عواملی که موجب افزایش یا کاهش بهره‌وری در سازمانها، جوامع و کشورها می‌شوند، شناسایی شده و مورد توجه قرار گرفته‌اند. این عوامل را از دیدی کلی به دو دسته عوامل بیرونی و عوامل درونی تقسیم می‌کنند. تغییرات اقتصادی، سیاستهای دولت در روند سرمایه‌گذاری، تغییرات اجتماعی، ارزشهای اجتماعی و فرهنگی از عوامل بیرونی و تغییرات تکنولوژیکی و... از عوامل درونی افزایش یا کاهش بهره‌وری است.

از دیدی دیگر عوامل مؤثر در بهره‌وری به سه دسته عوامل سخت افزاری، همچون تجهیزات و ماشین آلات، و عوامل نرم‌افزاری همچون برنامه‌ها و روشهای انجام کار، انسان افزاری همچون آموزش، انگیزش و... تقسیم شده‌اند. لازم است یادآور شویم که تاکنون بیش از ۱۲۰ عامل جزئی مؤثر در بهره‌وری شناسایی شده است. در طیف گسترده عوامل مؤثر در توسعه بهره‌وری، عامل استراتژیک و اساسی چیست؟ اصولاً می‌توان بدون اتخاذ خط مشی مدیریتی، این عوامل متعدد را به طور سنجیده در کنار هم قرار داد و به نحو مطلوب از آنها استفاده کرد. تحقیقات نشان می‌دهند که نظام مدیریت رکنی اصلی در بهبود بهره‌وری در اکثر و بلکه تمامی سازمانها است.^۸ در واقع رشد اقتصادی و صنعتی جوامع پیشرفته مرهون روشهای صحیح مدیریت در آن جوامع است و این مدیران آگاه و کاردان هستند که با بهره‌گیری از علم و دانش خود، راه جوامع را به سوی توسعه

* جدول شماره ۱. سبکهای مختلف مدیریت از دیدگاه صاحب نظران و گروههای تحقیقاتی

ردیف	نام محقق یا گروه تحقیقاتی	سال تحقیق	محل تحقیق	نتیجه تحقیق
۱	لورین، لیت، وایت [۱۰]	۱۹۳۰	ایالات متحد آمریکا	تفکیک ۳ سبک رهبری به نامهای رهبری مردمی، رهبری خودکامه و رهبری بی مداخله.
۲	گروه تحقیقاتی مینشیکان [۹] و [۱۰]	۱۹۴۷	.	تفکیک مدل‌های رهبری به ۲ شیوه کارگر گرا و تولید گرا.
۳	گروه تحقیقاتی اربایر [۹] و [۱۰]	۱۹۵۲	.	تفکیک مدل‌های رهبری به ۲ شیوه اپتیکاری و ملاحظه کاری.
۴	مایر [۱۰]	۱۹۵۳	.	تفکیک سبکهای مدیریت به ۳ شیوه آمرانه، مشورتی و بحث گروهی.
۵	تانتیام واشیت [۱۰]	۱۹۵۸	.	تفکیک الگوهای رهبری به ۳ شیوه اتوکراتیک، دموکراتیک و آزاد متشانه.
۶	برتو استاکر [۱۲]	۱۹۶۳	اسکاتلند	تفکیک ساختارهای مدیریت به دو وجه ویژه ماشینی و انسانی.
۷	بلیک و شونن [۲]	۱۹۶۴	ایالات متحد آمریکا	طراحی شبکه مدیریت به ۲ بعد «مردم گرای» و «تولید گرای» و تعریف ۵ منش مدیریت.
۸	فرد فیدلر [۳]	۱۹۶۶	.	ارائه پیوندهای اقتضایی رهبری و معرفی ۴ سبک مدیریت بر اساس این مدل.
۹	مک گریگور [۱۰]	۱۹۶۰	.	تعریف ۲ الگوی مدیریتی مبتنی بر مفروضات ذهنی X و Y مدیران.
۱۰	رنسیس لیکرت [۹]	۱۹۶۷	.	معرفی ۴ نظام مدیریتی آمرانه - آمرانه - خیرخواهانه، مشورتی، مشارکتی - گروهی.
۱۱	چارلز پرو، جیمز تامسون [۶]	۱۹۶۷	.	معرفی ۳ استراتژی مدیریتی بر مبنای ۳ دیدگاه: - سازمان، همان ماشین آلات است. - سازمان، همان کارکنان تحت اختیار ماست. - سازمان، ترکیب پیچیده‌ای از انسانها و ماشین آلات است.
۱۲	هزور بوکل [۱۰]	۱۹۶۹	.	معرفی ۴ روش تصمیم‌گیری در سازمان: ۱- اتخاذ تصمیم توسط مدیر ۲- مشورت قبلی با زیردستان ۳- تصمیم‌گیری مشترک با زیردستان ۴- تفویض اتخاذ تصمیم به زیردستان
۱۳	ویلیام گلوک [۴] و [۷]	۱۹۷۸	.	معرفی ۳ سبک رهبری با عنایتین محافظه‌کار - میانه - لیبرال
۱۴	ایساک آدیژس [۱]	۱۹۸۸	.	تفکیک ۴ نقش "PAEI" در نظام مدیریت:

P: Perform

(عمل)

A: Administration

(نظام)

E: Entrepreneurship

(کارآفرینی)

i: Integration

(یکپارچگی)

کلیه نظام‌های مدیریت را که تاکنون شناخته شده‌اند در این طیف جای دهیم. به گونه‌ای که در یک سر این طیف نظام مدیریت انسانی و در سر دیگر آن نظام مدیریت ماشینی قرار دارد که از این پس از آنها با عنوان نظام مدیریت ارگانیکی و نظام مدیریت مکانیکی یاد می‌نماییم. قاعدتاً هرچه در این طیف به سمت مدیریت ارگانیکی نزدیک شویم عنصر انسان‌گرایی بیشتر جلوه‌گر شده و هرچه به سوی مدیریت مکانیکی پیش برویم عنصر تولیدگرایی پُررنگ‌تر می‌شود. اینک برای تبیین هرچه بیشتر موضوع به معرفی این دو نظام مدیریت می‌پردازیم.

معرفی توصیفی دو سبک مدیریت ارگانیکی و مکانیکی

همان‌طور که اشاره شد سبکهای رهبری در قالبی منسجم و به صورت طیف گسترده‌ای از نظامهای مختلف مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است. در دو سر این طیف دو نظام ارگانیکی و مکانیکی قرار دارند که یکی حاکی از نهایت توجه به کارکنان و دیگری نشاندهنده نهایت توجه به کار است. مدیریت مکانیکی را به طور خلاصه می‌توان چنین تعریف کرد.

شیوه‌ای از مدیریت است که سازمان را در حال ماشینی و ایستا نگاه می‌دارد و ساختار آن را تحکیم می‌بخشد. اما مدیریت ارگانیکی شیوه‌ای است که کلیه افراد سازمان را به صورت واحدهای زنده و متأثر از یکدیگر، در نظر می‌گیرد. در این نوع مدیریت، مدیر به علایق، آوا و پیشنهادهای کارکنان توجه دارد و آنان را با پشتیبانی مناسب به بهبود روشهای انجام کار تشویق می‌کند. این سبک مدیریت نیازمند برنامه‌ریزی بلندمدت و ایجاد تحولات مناسب رفتاری در کارکنان است. مسلم است که مشارکت افراد در کلیه امور سازمان باعث تقویت روحیه کارکنان و به دنبال آن بهبود ارتباطات در سازمان و افزایش مهارت شغلی

از سوی دیگر، چون فعالیتهای سازمان وابسته به فعالیتهای افرادی است که آگاهانه یا یکدیگر همکاری دارند، دستیابی به اهداف سازمان در زمان معین بدون وجود نظام مدیریت کارا غیر ممکن است. از نظر کوئنز و اودانل^{۱۱} مدیریت عبارت است از هنر یا فرایند نفوذ و تأثیرگذاری در مردم به نحوی که با میل و اشتیاق و حداکثر توان خود برای دستیابی به هدفهای گروهی کوشش کنند. بنابراین مدیر موفق کسی است که تمایل داوطلبانه کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمان تقویت کند و عامل ایجاد و تقویت انگیزه گردد. در واقع این مدیر است که می‌تواند با اتخاذ صحیح «سبک رهبری» این مهم را به انجام رسانده و موجب بهبود عملکرد و در نتیجه افزایش بهره‌وری گردد، لذا در می‌بایم که عامل اساسی در حرکت بهره‌وری همین سبکها و منشهای مدیریتی هستند که هر یک با توجه به موقعیت اثر بخشی مدیر، بهره‌وری را متأثر می‌سازند.

در این مقاله کلیه سبکهای مدیریتی متداول و مورد استفاده مدیران شناسایی شده که به‌طور خلاصه در جدول ۱ نشان داده شد. با مطالعه این جدول به عناوینی همچون مدیریت کارگرگرا، مدیریت تولیدگرا، مدیریت ابتکاری، مدیریت ملاحظه‌کاری، مشورتی، دموکراتیک و... برمی‌خوریم. البته با نگاهی مجدد و عمیق به آن درمی‌یابیم که دانشمندان و محققان برای تعبیر مفاهیم واحدی از واژه‌هایی متعدد بهره‌جسته‌اند که کمابیش مترادف یکدیگرند. به عنوان مثال واژه مدیریت کارگرگرا به مفهوم همان مدیریت انسانی به تعبیر برنز و استاکر است و نیز سبک رهبری اتوکراتیک به تعبیر تاننباوم همان مدیریت آمرانه یا خودکامه رئیسی لیکرت است. و باز با نگاهی عمیق‌تر به جدول مذکور بر ما روشن می‌شود که هر یک از این سبکها توجه به ماشین آلات و تولید را در مقابل گرایش به کارکنان و انسان‌ها قرار داده‌اند. اگر مجموعه این سبکهای رهبری را در قالب یک طیف قرار دهیم، می‌توانیم

می‌شود که به نیازهای اولیه موسوم‌اند. کارکنان به غیبت نکردن از کار و انجام وظیفه در حد استاندارد دعوت و تشویق می‌شوند.

به طور کلی الگوهای مدیریت مکانیکی از قوانین بوروکراتیک پیروی می‌کنند. ارتباطات سازمان اغلب یکطرفه و از بالا به پایین است. در این نظام محیط سازمانی ساده فرض می‌شود و عمدتاً ایستاست، زیرا از دیدگاه مدیریت مکانیکی تغییرات محیطی اثر مهمی بر سازمان نمی‌گذارند. شعار نظام مکانیکی تبعیت از الگوی «انسان سازمانی» است. از این رو، نوع پاداشها، برون ذاتی است و همان طور که گفته شد انگیزش افراد بر مبنای استراتژی «برخورد جدی» یعنی تنبیه و تشویق مادی استوار است. مدیر مکانیکی قدرت خود را از مقام خود کسب می‌کند. او سعی خود را به تحکیم ساختار سازمان معطوف می‌کند و بیشتر کارایی سازمان را مد نظر قرار می‌دهد. به طور خلاصه مدیر مکانیکی مهارت فنی را در اولویت اول و مهارت ادراکی و انسانی را در اولویتهای بعدی قرار می‌دهد.

به عکس نظام مکانیکی، نظام ارگانیکی تابع منطق سیستم باز است و خود را با سازماندهی، برنامه‌ریزی و کنترل استاندارد محدود نمی‌کند. کارکنان در نظام ارگانیکی انسانهایی اجتماعی تلقی می‌شوند که برای رفع نیازهای اجتماعی و دوستی کار می‌کنند. نیازهای آنان از نوع نیازهای ثانویه است. رسمیت سازمان در حداقل ممکن است و ارتباطات سازمانی، آزاد، همه جانبه و چند بُعدی است، زیرا سازمان، دارای نظام اداری باز و پیرو مدل‌های انسانی است.

مدیران ارگانیکی بیشتر از تکنولوژی غیریکنواخت استفاده می‌کنند، زیرا اعتقاد دارند که انسان طالب ابتکار و آزادی عمل است و تکنولوژی یکنواخت و تکراری موجب تضعیف روحیه انسانی می‌شود و از کارایی سازمان می‌کاهد.

می‌شود که خود عامل مهمی در بهبود بهره‌وری است. در نظام ارگانیکی، ساختار سازمانی مسطح^۵ (flat) است. به این معنی که فاصله مدیر و کارگر زیاد نیست و در نتیجه تبادلات انسانی، توسعه بیشتری دارد و اساساً نیازهای روانی بهتر مورد توجه قرار می‌گیرد.

در نظام مکانیکی روابط را قوانین و مقررات سازمان تعیین می‌کنند و هر نقطه از جدول سازمان را فردی اشغال می‌کند که وظیفه‌ای ثابت و معین دارد. این مدیر است که تعیین کننده فرصتها و نحوه انجام کار است و رفتار هر شخص تنها در ارتباط با گروهی که در آن انجام وظیفه می‌کند مورد توجه قرار می‌گیرد.

ساختار سازمانی در نظام مکانیکی، بلند^۵ (tall) است. به این معنی که فاصله مدیر کل و کارگر ساده با سطوح زیادی پُر می‌شود و نحوه برقراری ارتباط، عموماً به صورت عمودی است و روحیات انسانی به علت وجود مقررات خشک، تحت الشعاع خصوصیات ماشینی سازمان قرار می‌گیرد. در این نظامها، انسان تا زمانی که در جهت منافع سازمان حرکت می‌کند مورد توجه قرار می‌گیرد.

در نظام مکانیکی انسان شخصیتی اقتصادی فرض می‌شود که بیشتر تحت تأثیر انگیزه‌های مادی است. در این نظام، سیستمهای بسته و نیمه بسته رواج دارد. بدین ترتیب سازمان بیشتر به عوامل داخلی متکی است و از طریق سلسله مراتب، تقسیم کار و روابط رسمی در داخل، مسائل خود را حل و فصل می‌کند. همچنین یکی از مشخصات این گونه سیستمها، گرایش ذاتی در جهت تعادل و ایستایی است، زیرا سازمان در چارچوبهای متمرکز، محدود می‌شود و هدف اثربخشی برای سازمان ناخواسته فراموش می‌شود. ز این رو، تطابق با محیط و توازن سازمان با آن در اولویت قرار نمی‌گیرد. از آنجایی که این نظام تابع منطق سیستم نیمه بسته است، از تکنولوژی یکنواخت پیروی می‌کند. در این نظام نیازهای کارکنان عمدتاً زیستی و فیزیولوژیکی تلقی

بقیه عوامل سازمان حول این محور به گردش درمی آید. چرا که سازمان سیستمی اجتماعی است و این کارکنان سازمان هستند که قادرند گروه‌های کاری با اثر بخشی و کارایی بالا را تشکیل دهند. بر این اساس، تبعیت، فردی نیست، گروهی است. در نظام ارگانیکی چون نیازها از نوع ثانویه (غیرمادی) تلقی می‌شوند، پاداشها نیز از نوع درون ذاتی یا انگیزاننده است.

مدیر ارگانیکی اگر چه به مهارتها، شایستگی شخصی و تواناییهای فنی خود متکی است، اما در عین حال فردی انسان‌گراست و ایجاد تحول و پویایی در سازمان و ساختار آن را وظیفه می‌داند. پس موقعیت‌شناسی و انعطاف‌پذیری دو خصیصه بارز مدیر ارگانیکی است. از این رو، در این نوع مدیریت شیوه‌های شورایی اهمیت بیشتری دارد و مهارت انسانی در اولویت اول و مهارت‌های ادراکی و فنی در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

معرفی دقیقتر و مقایسه مستقیم این دو نظام مدیریتی در جدول شماره ۲ آمده است. این جدول چکیده مطالب و پیکره اصلی این مقاله را منعکس می‌کند.

برخلاف سیستم نیمه بسته، در سیستم‌های باز، که در نظام‌های ارگانیکی رواج دارد، گرایش در جهت ایجاد تعادل پویاست و رشد و تکامل از طریق ارتباط دایم با محیط خارج صورت می‌گیرد. از این رو، بیشترین توجه به اثر بخشی معطوف است، چرا که تطابق و تعادل با محیط از اصول ضروری آن است.

در سازمان‌های ارگانیکی تأثیرات محیطی کاملاً مورد توجه است و تغییرات محیطی قابل چشم‌پوشی نیست. سیستم با دریافت منابع مادی و انسانی و تغییر و تبدیل آنها با نگرش دیگری سعی در ازدیاد بازدهی دارد، به همین علت بیش از آنچه نیرو می‌گیرد، (گرفتن نیرو به صورت نیروی انسانی، مواد و اطلاعات، تولید نیرو به شکل کالا یا خدمات) محصول تولید می‌کند.

در سیستم باز، سازمان نه تنها خود را با عوامل محیط خارج سازگار می‌کند بلکه پیوسته خود را با عوامل متغیر داخل نیز منطبق می‌کند.

شعار نظام ارگانیکی تبعیت از الگوی «سازمان انسانی» است. در سازمان انسانی فرد محور اصلی است و

جدول شماره ۲. ویژگیهای سازمانهای ارگانیکی و مکانیکی

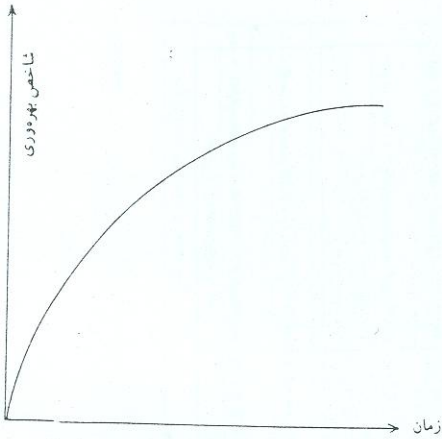
شماره اصلی	مشخصه اصلی	شماره فرعی	مشخصه فرعی	نظام مدیریت مکانیکی	نظام مدیریت ارگانیکی
۱	شخصیت ذاتی و روانی مدیر و تواناییها و نگرشهای او	۱-۱	نگرش کلی مدیر به هویت انسان	انسان بیشتر هویت سخت افزاری دارد تا نرم افزاری	انسان بیشتر هویت نرم افزاری دارد تا سخت افزاری
		۱-۲	نگرش کلی مدیر به نیاز انسان	اکثر نیازهای انسان را در ابعاد فیزیکی و فیزیولوژیکی خلاصه می کند	مهمترین نیاز انسان را، نیازهای اجتماعی، روحی و روانی می داند
		۱-۳	نگرش کلی مدیر به کار و کارکنان	مفروضات تئوری X	مفروضات تئوری Y
		۱-۴	تواناییها و مهارتهای مدیر	۱- قتی ۲- ادراکی ۳- روابط انسانی	۱- روابط انسانی ۲- ادراکی ۳- قتی
		۱-۵	تواناییها و مهارتهای مدیر	توانایی ضعیفی در ایجاد یکپارچگی و وحدت جمع دارد	توانایی بالایی در ایجاد یکپارچگی و وحدت دارد
		۱-۶	تواناییها و مهارتهای مدیر	توان القای خلاقیت در دیگران را ندارد حتی اگر خود خلاق باشد	خلاقیت را به دیگران القا می کند حتی اگر خود خلاق نباشد
		۱-۷	جهتگیری ذهنی نسبت به عامل کلیدی سازمان	تکنولوژی، ابزارهای صنعتی و برنامه ریزی	انسان و کارکنان تحت اختیار
		۱-۸	جهتگیری ذهنی نسبت به عملکرد کارکنان	نتیجه گرا	فرآیندگرا
		۱-۹	جهتگیری ذهنی نسبت به برنامه ریزی برای آینده	بیشتر برای آینده نزدیک برنامه ریزی می کند	انقهای دورتر را بهتر می بیند و برای آن برنامه می ریزد
		۱-۱۰	آرامان و غایت آرزو برای سازمان	تحکیم ساختار موجود	ایجاد تغییر و تحول پیوسته و آرام در سازمان (کمال جویی)
		۱-۱۱	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	نگرانیش برای تولید است	نگرانیش برای کارکنان است
		۱-۱۲	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	انعطاف پذیری بسیار کمی دارد	فوق العاده انعطاف پذیر است
		۱-۱۳	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	عجول و کم صبر است	آرام و بردبار است
		۱-۱۴	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	تمام قوای خود را بر انجام کار متمرکز می کند و با بسج امکانات آن را خیلی زود به پایان می رساند	حوصله و آمادگی روحی این امر را دارد که کاری را به تدریج شروع کند و برای مدت طولانی ادامه دهد تا خاتمه یابد
		۱-۱۵	سایر خصوصیات روانی و رفتاری	برایش خیلی سخت است که بپذیرد، اشتباه کرده است	به راحتی قبول می کند که اشتباه کرده است

ادامه دارد ...

شماره اصلی	مشخصه اصلی	شماره فرعی	مشخصه فرعی	نظام مدیریت مکانیکی	نظام مدیریت ارگانیکی
۲	روابط مدیر با کارکنان	۲-۱	نوع برخورد با کارکنان	استبدادی	دموکراتیک
		۲-۲	نوع برخورد با کارکنان	برخوردهای مثبت و جذاب با هدف نگهداری فرد در سازمان	برخوردهای مثبت و جذاب با هدف ایجاد انگیزه و شکوفایی خلاقت
		۲-۳	نوع برخورد با کارکنان	ابلاغ وظایف	مشورت و جلب مشارکت
		۲-۴	برقراری ارتباط با کارکنان	دو سیستم بسته و نیمه بسته	در سیستم باز
		۲-۵	برقراری ارتباط با کارکنان	اولین برخورد خود را با سوءظن آغاز می کند، مگر خلاف آن ثابت شود	اولین برخورد را با حسن ظن آغاز می کند، مگر خلاف آن ثابت شود.
		۲-۶	برقراری ارتباط با کارکنان	از دادن اطلاعات به کارکنان خودداری می کند	اطلاعات را به راحتی در اختیار کارکنان می گذارد
		۲-۷	برقراری ارتباط با کارکنان	عموماً متکلم وحده است	بیشتر گوش می دهد تا حرف بزند
		۲-۸	برقراری ارتباط با کارکنان	نسبت به علائق و روحیات کارکنان بی توجه و با کم توجه است	علائق و روحیات کارکنان برای او مهم است
		۲-۹	ایجاد انگیزش در کارکنان	بر مبنای نیازهای اولیه و مادی کارکنان	بر مبنای نیازهای ثانویه و غیرمادی
		۲-۱۰	ایجاد انگیزش در کارکنان	تکیه بر پادشاهی برون ذاتی	تکیه بر پادشاهی درون ذاتی
		۲-۱۱	نحوه کنترل و ارزیابی کارکنان	عمدتاً خرد و عملیاتی	عمدتاً کلان و استراتژیک
		۲-۱۲	نحوه کنترل و ارزیابی کارکنان	عمدتاً متمرکز	عمدتاً غیر متمرکز
		۲-۱۳	نحوه کنترل و ارزیابی کارکنان	منطبق با استانداردهای رسمی	بر مبنای محرک های انگیزشی
۳	تصمیم گیری در سازمان	۳-۱	شیوه تصمیم گیری	به صورت متمرکز است	به صورت غیر متمرکز است
		۳-۲	نحوه تصمیم گیری	مدیر با استفاده از اختیارات شخصی تصمیم می گیرد	تصمیمات به صورت مشارکتی با جلب توافق عموم اتخاذ می شوند
		۳-۳	حوزه تصمیم گیری	محدود به سطح عالی	در سطوح مختلف و با هدف تری گروه های کاری ...

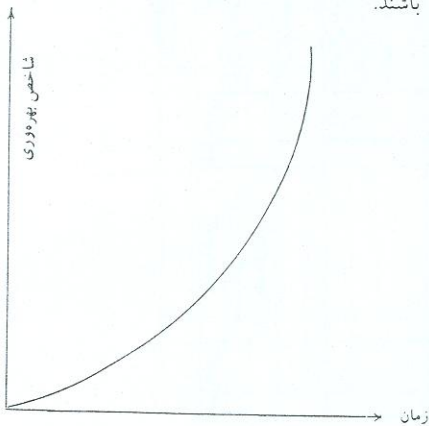
ادامه دارد ...

شماره اصلی	مشخصه اصلی	شماره فرعی	مشخصه فرعی	نظام مدیریت مکانیکی	نظام مدیریت ارگانیکی
۴	نظامات و ابزارهای اجرایی سازمان	۴-۱	تکنولوژی	یکنواخت و همگن	غیریکنواخت و ناهمگن
		۴-۲	ساختار سازمانی	بلند با سطوح متعدد	تخت با سطوح محدود
		۴-۳	طراحی سازمانی	وظیفه‌ای	فرآیندی
		۴-۴	سلسله مراتب سازمانی	رسمی و خشک	غیررسمی و انعطاف پذیر
		۴-۵	آموزش کارکنان	آموزش کارکنان به عنوان تاکتیک و کار عملیاتی نگاه می‌شود	آموزش کارکنان کار بنیادی و استراتژیکی قلمداد می‌شود
		۴-۶	تفویض اختیار و مسئولیت	بر مبنای ضوابط و قوانین اداری است	بر مبنای مهارت‌ها و تواناییهاست
		۴-۷	ضوابط و مقررات	انعطاف ناپذیر	انعطاف پذیر
		۴-۸	منابع قدرت	اختیارات رسمی، کنترل و تنبیه	قدرت علمی، تخصصی و عامل محوریست
		۴-۹	طراحی شغل	محدود و تخصصی است	وسیع و غنی است
۵	فرهنگ و هویت سازمان	۵-۱	فرهنگ سازمانی	گرایش به روابط کاری	گرایش به روابط انسانی
		۵-۲	جو سازمانی	ایستا	پویا
		۵-۳	محیط کار	سرد	جذاب و گرم
		۵-۴	ابعاد ارتباطات	یک بُعدی	چند بُعدی
		۵-۵	بستر ارتباطات	رسمی	غیر رسمی
		۵-۶	شیوه ارتباطات	غیر صریح (ضمنی) و محتاطانه	صریح، آزاد و در فضای دوستانه
		۵-۷	فضای ارتباطات	نیعم بسته	باز
		۵-۸	نوع تبعیت در سازمان	تبعیت فردی	تبعیت از جریان گروهی
		۵-۹	شعار سازمانی	انسان سازمانی	سازمان انسانی
		۵-۱۰	شعار سازمانی	انسان اقتصادی	انسان اجتماعی



نمودار ۱. رشد و بهبود بهره‌وری در سازمانهای مکانیکی

پایدار تلاش کنند، به تدریج و با گذشت زمان، بر سرعت رشد شاخص بهره‌وری افزوده خواهد شد و سرانجام زمانی فرا خواهد رسید که شاهد شکوفایی بهره‌وری در سازمان خویش خواهند بود، «نمودار ۲». این روند رشد را در سازمانهای ارگانیکی، اصطلاحاً با عنوان «رشدنمایی» نام خواهیم برد که بواسطه آن، مدیران می‌توانند توقع بهره‌وری نامحدود سازمان خویش را در افقهای بلندمدت داشته باشند.



نمودار ۲. رشد و بهبود بهره‌وری در سازمانهای ارگانیکی

تأثیر نظامهای مدیریت ارگانیکی و مکانیکی بر روند بهبود بهره‌وری

این مقاله فقط به منظور «معرفی و مقایسه توصیفی» این دو نظام مدیریتی و نه «مقایسه تحلیلی» آن دو تألیف شده است، از این رو، در پی تحلیل منطقی و ریاضی، عملکرد دو نظام نیست. با این همه مناسب دیدیم که به نحوه تأثیر نظامهای مدیریت ارگانیکی و مکانیکی در روند بهبود بهره‌وری اشاره کنیم و تفصیل مطلب به مقاله‌های دیگر واگذار شود.

نتیجه کار مدیری تلاشگر و وفادار به سازمان و آرمانهای آن، بهبود بهره‌وری است. اما تردیدی نیست که بهبود بهره‌وری از روندی تبعیت می‌کند که برخاسته از سبک و سیاق مدیریت است. شکی نیست که هر منش مدیریت به شیوه خاص خود، رفتار و روند بهبود بهره‌وری را تأمین می‌کند و شکل می‌دهد. تحقیقات انجام شده^۱ نشاندهنده آن است که اعمال نظام مدیریت مکانیکی در یک سازمان موجب رشد سریع بهره‌وری می‌شود، به گونه‌ای که در اندک زمانی شاخص بهره‌وری مقادیر بالاتری را به خود اختصاص می‌دهد. در عین حال، نتایج همان تحقیقات گوشزد می‌کند که این رشد سریع چندان دوام نخواهد داشت و از سرعت آن آرام آرام کاسته خواهد شد و سرانجام به سمت مقدار ثابتی میل خواهد کرد که اصطلاحاً از آن با عنوان رشد هدف جو (تابع ریاضی نمایی منفی) یاد می‌شود. این نحوه بهبود بهره‌وری در سازمانهای مکانیکی در نمودار ۱ نشان داده شده است.

تحقیقات نشان می‌دهند که در سازمان‌هایی که شیوه مدیریت ارگانیکی اعمال می‌شود، در آغاز کار، بهبود ملموس و قابل توجهی در شاخص بهره‌وری ملاحظه نمی‌شود. در چنین شرایطی، اگر مدیران و سیاستگذاران نظام مدیریت ارگانیکی بتوانند، به رغم عدم مشاهده بهبود در بهره‌وری، برای ایجاد و تثبیت هویت ارگانیکی سازمان

به عبارت دیگر این تحلیل ریاضی توصیه می‌کند که در دوره‌های کوتاه مدت مدیریت، از نظام مدیریت مکانیکی و در هنگام ثبات عمر مدیریت، از نظام مدیریت ارگانیکی استفاده شود. □

بر این اساس، اگر دو نمودار ریاضی فوق را در یک محور مختصات رسم کنیم و مؤلفه‌های ریاضی نقطه تقاطع آنها را محاسبه نماییم، به نتیجه ارزشمندی دست خواهیم یافت که راهگشای اتخاذ سلیقه و منش مدیریت برتر، با توجه به زمان و طول دوره مدیریت خواهد بود.

منابع:

- 1- Adizes, I. "Corporater Life Cycles" How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc., 1988.
- 2- Blake, R. & Mouton, J. "The Management Grid" Huston, Texas, 1964.
- 3- Fiedler, F. E. "The Effect of Leadership and Cultural Heterogeneity on Group Performance", *Journal of Experimental Social Psychology*, 1966.
- 4- Giueck, W. F., *Management*, Illinois: The Dryden Press, 1977.
- 5- Sutermeister, *People and Productivity*, McGraw - Hill, 1969.
- 6- Tompson, J. D., *Organizations in Action*, New York, McGraw - Hill, 1967.
۷. رضایان، علی. اصول مدیریت، چاپ دوم، تهران، سمت، ۱۳۷۰.
۸. سکاکی، سید حمید. مرزهای بهره‌وری، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۵.
۹. علوی، سید امین الله. روانشناسی مدیریت و سازمان، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۱.
۱۰. کورمن، آبراهام. روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه حسین شککن، چاپ اول، تهران، انتشارات رشد، ۱۳۷۰.
۱۱. کونتز، هرولد، سریل اودائل و هاینز ویبریخ، اصول مدیریت، جلد ۲، محمد علی طوسی، علی اکبر فرهنگ، اکبر مهدویان و سید امین الله علوی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
۱۲. گرگت و هیکس. تئوری‌های سازمان و مدیریت، جلد ۱، ترجمه مهندس گوئل کهن، تهران، اطلاعات، ۱۳۶۹.