

با انواع موقعیتها تماماً تطبیق داشته باشد و معیاری برای تعیین درستی وظایف پیشنهاد شده فراهم کند، مخالفت دارد. حال به بررسی این دیدگاههای نوتر مدیریت خواهیم پرداخت.

نگرش نظام‌گرا

در یک سازمان، افراد، وظایف، و مدیریت، درست همانند پیوند درونی^۶ پیها^۷، گوارش^۸ و گردش خون^۹ در پیکر آدمی به یکدیگر وابسته‌اند. گریزی از آن نیست که، دگرگونی در یک بخش بر سایر بخشها اثر می‌گذارد. سازمان همچون موجودی زنده، یک نظام است.

به‌طور مثال، در مرکز تولیدی اسباب‌بازی الف^{۱۰}، قبل از پیدایش، مشکلاتی از قبیل غیبت مکرر، ترک خدمت و پایین آمدن روحیه کارکنان مختصر تجدید طراحی^{۱۱} در عملیات نقاشی صورت گرفته و یک دگرگونی در شیوه انجام دادن کار رخ داده بود، که بر اثر آن تغییراتی در شیوه احساس، فکر و عملکرد کارگران ظاهر گردیده بود. در پی آن، ناخشنودی کارگران سرپرستان را جهت پاسخگویی برانگیخت. او با رهبری یعنی یک اقدام مدیریتی که احساس می‌کرد، برای آن موقعیت مناسب است از خود واکنش نشان داد.

سرشت

مدیریت امروز

یا بررسی اجمالی

نگرشهای خطی،

نظام‌گرا و اقتضایی

مسئله از آن روی مسئله است که به نظر می‌رسد مجموعه‌ای از حقایق درباره چند بخش یا بخشهایی از نظام را در کل آن گسسته و مستقل می‌سازد. (جان. سیلر)

هیچ مرز روشنی مدیریت گذشته و حال را در تئوری و عمل متمایز نمی‌سازد در عوض، گذشته آن است که بر حال سایه می‌افکند. اما نظریه مدیریت معاصر^۲ بر طبیعت سازمان به عنوان یک نظام که در آن هر چیز به چیز دیگری پیوند دارد تأکید می‌ورزد. همچنین بر این عقیده پای فشارد که درستی هر عمل مدیریتی، مبتنی بر تناسب آن با کیفیتهای خاص هر موقعیت است که آن عمل برای آن بکار برده می‌شود. این نگرشهای «نظام‌گرا»^۳ و «اقتضایی»^۴ با گرایش تنی چند از نظریه پردازان^۵ پیشین برای تکاپو در تعیین صحیح بعضی وظایف عمومی مدیریت که بتواند

1 - The Ghost of Management Present.

2 - Contemporary Management.

3 - Systems approach

4 - Contingency approach.

5 - theorists.

6 - interdependence

7 - nerves.

8 - digestion.

9 - circulation.

۱۰ - نام مؤسسه در متن اصلی "Hovey and Beard" است که در برگردان «مرکز تولیدی اسباب‌بازی الف» جایگزین آن گردید.

11 - reengineered.

پیش از تجدید طراحی نقاشی اسباب بازیها کنار به گونه‌ای بود که گویی توازن و پویایی در بین افسراد، وظایف و مدیریت وجود داشت و ظاهراً این پیوند درونی قبل از دگرگونی نسبتاً مطلوب به اجرا درمی‌آمد. به هر حال، آن از دگرگونی آسیب دیده بود. واکنشهای سرپرست نسبت بهخواستهای نقاشان توازنی نو و حتی بظاهر کامیابتری را بدست آورد.

فکر درباره سازمانها بدین شیوه، حرکتی است در جهت کاربرد نگرش نظام‌گرا که با وجود پیچیدگی می‌تواند تصویر روشنی از واقعیت در ذهنشان فراهم سازد. بهتر است به منظور روشن ساختن مطلب آنچه را که تفکر خطی^{۱۲} نامیده می‌شود با تفکر نظام‌گرا^{۱۳} مقابله کنیم. در مدیریت، تفکر خطی (نمودار ۱-۱) مستلزم مفروضاتی به شرح زیر است:

۱. مسئله‌ای وجود دارد.
۲. آن مسئله سببی یگانه دارد.^{۱۴}
۳. مسئله نیازمند راه حل یگانه‌ای است.
۴. راه حل می‌تواند تماماً برحسب چگونگی

تأثیرش با مسئله ارزشیابی شود.
۵. راه حل پایدار خواهد ماند.

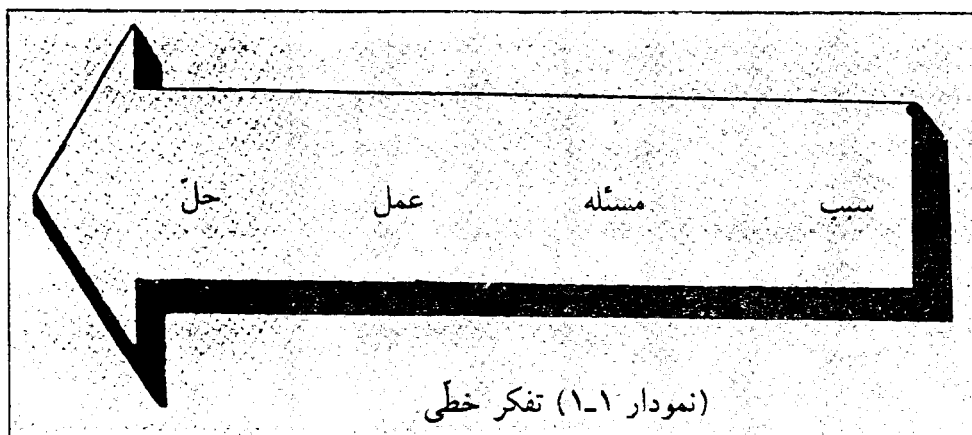
در اینجا چگونگی تفکر خطی که امکان بکارگیری آن برای آخرین تغییر در مرکز تولیدی اسباب بازی الف وجود داشت، بیان می‌شود:

۱. مسئله آن است که نقاشان بر این باورند که سرعت ثابتی^{۱۵} که بر پایه آن قلابها حرکت می‌کنند سریعتر از آن است که آنها بتوانند در تمام روز خود را با آن هماهنگ کنند.

۲. کارشناسان بررسی زمان کار^{۱۶} سرعت ثابت را بیش از حد طبیعی تعیین می‌کنند.

۳. مسئله به وسیله یک صفحه شماره‌گیری که اجازه می‌دهد نقاشان سرعت حرکت قلابها را به نحوی که مناسب تشخیص می‌دهند، تغییر دهند، قابل حل است.

۴. حل مسئله به وسیله آثارش بر روحیه و بازدهی گروه نقاشان می‌تواند به داوری گذاشته شود.
۵. راه حل همیشگی خواهد بود.



12 - Lineas thinking.

13 - systemstinking.

14 - a single cause.

15 - constant speed.

16 - The time - study engineers.

۶. حل مسئله میتواند از طریق تشخیص و سنجش آمیخته‌ای از نتایج پیش‌بینی شده و نشده^{۱۸} مورد ارزشیابی قرار گیرد.

۷. پس از دگرگونی وضعیت حل پایدار نخواهد بود.

حال چگونگی تفکر نظام‌گرا که ممکن بود برای آخرین تغییر در مرکز تولیدی مذکور به کار برده می‌شد ذکر می‌شود:

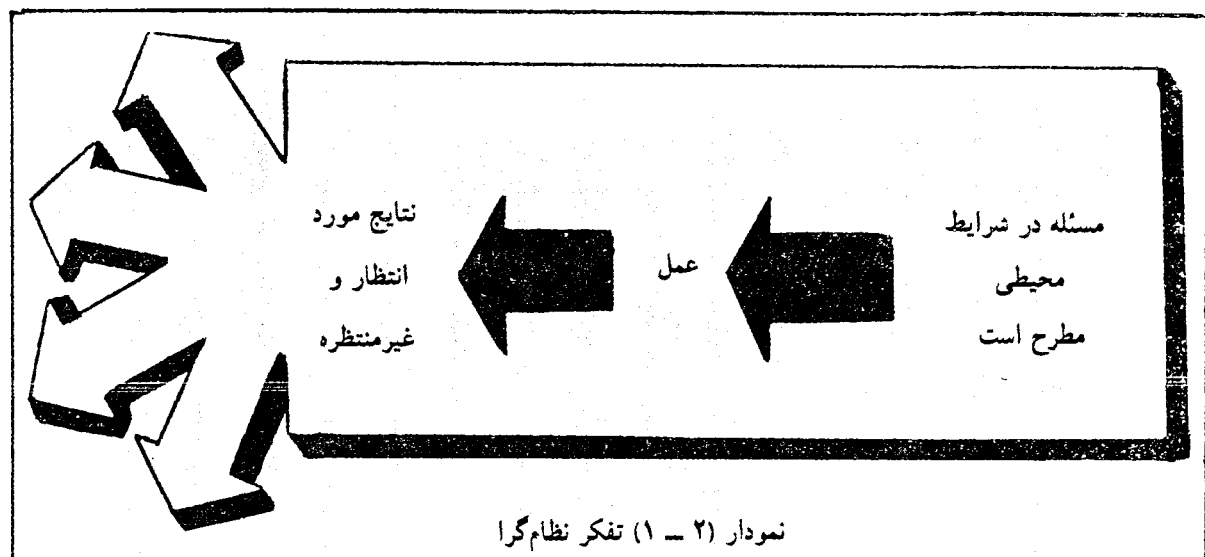
۱. مسئله آن است که نقاشان بر این باورند که سرعت ثابتی که بر پایه آن قلابها حرکت می‌کنند سریعتر از آن است که بتوانند در تمام مدت روز خود را با آن هماهنگ کنند.

۲. کار نقاشی در یک عمل جامع تولید اسباب‌بازی پس از عملیات و دسته‌بندیهای دیگری چون برشکاری، سُمباده‌کاری و سرهم کردن قطعات رخ می‌دهد. این عملیات جامع همچنین شامل

تفکر خطی همانند منظره تونل^{۱۷} است یعنی شما به جلو نظر می‌افکنید و تنها آثاری که می‌تواند دیده شود همان نتایجی است که شما می‌خواهید ببینید. مدیری که وادار شده است روی یک مسئله کنار کند، اغلب مستقیم به جلو نظر دارد و دست به اقدام می‌زند تا مسئله را حل کند. اما یکی از مشکلات ناشی از تفکر خطی آن است که آنچه شما می‌بینید ممکن است، دقیقاً همان چیزی که بدان خواهید رسید نباشد.

در مدیریت، تفکر نظام‌گرا (نمودار ۱-۲) مستلزم مفروضاتی به مراتب زیر می‌باشد:

۱. مسئله‌ای وجود دارد.
۲. آن مسئله در قالب یک موقعیت مطرح است.
۳. مسئله نیازمند راه حل می‌باشد.
۴. حل مسئله تأییراتی بجز آنچه برای آن مسئله مورد نظر است، همراه خواهد داشت.
۵. سعی در پیش‌بینی آن اثرات امری است با معنی.



17 - tunnel vision.

18 - intended and un intended effects.

مشکل گشایان مسائل جدا از هم و ناپیوسته نیستند. بلکه نشان می‌دهد که مدیر فردی است که در نظامی متشکل از فراگردها و بخشهای بهم پیوند خورده درونی مداخله می‌کند. طرح‌ریزی، سازماندهی، رهبری، و نظارت مهمترین چهارراهی است که به سادگی برای ورود و مداخله یک مدیر از آنها نام برده می‌شود.

در مقایسه با یک فراگرد پزشکی، آنچه در واقع با عمل یک مدیر در سازمان رخ می‌دهد، شباهت به رخداد یک فراگرد دارویی که روی یک موجود زنده عمل می‌کند دارد. دارو مستقیماً به جایی که دچار درد است نمی‌رود، بلکه به آرامی در نظام نفوذ می‌کند و در سرتاسر آن در مجاری موردنظر و غیر آن پخش می‌گردد. همین‌طور کُنش مدیریت، تنها معطوف به مسئله نمی‌باشد بلکه پیامدهای گسترده‌تری بیش از انتظار مدیران را همراه دارد. به علاوه، در مدیریت همانند پزشکی، آثار جانبی می‌تواند به مراتب از نتایج پیش‌بینی شده مهمتر باشد.

نگرش اقتضایی

همان‌طور که قبلاً اشاره گردید، حتی صرف تشخیص آنکه سازمان نظامهای متشکل از بخشهای بهم پیوسته درونی می‌باشد یعنی دگرگونیهای یک بخش در سایر بخشها اثر دارد، برای مدیر مفید است. لیکن فراتر از این آگاهی صرف برای یک مدیر، آگاهی از تناسب ارکان سازمان یعنی افراد، وظایف و مدیریت و وابستگی یکی به دیگری قابل استفاده

طراحان^{۱۹} و مدیران یعنی همانهایی که دیدگاههایشان حائز اهمیت است، می‌باشد.

۳. مسئله موجود در عملیات نقاشی نیازمند راه‌حل می‌باشد.

۴. هر راه‌حلی محتملاً اثراتی را به دنبال دارد که فراتر از اثرات محدود به روحیه و بازده گروه نقاشان است.

۵. نتایج پیش‌بینی نشده دگرگونیهای شیوه‌های کار، بهره‌وری و درآمد نقاشان ممکن است بر سایر کارگران، طراحان، و مدیریت اثر بگذارد. لذا واکنشهای احتمالی آنها نیز باید مخلوط نظر قرار گیرد.

۶. کامیابی دگرگونی نیاز به بررسی نه فقط در پیامدهای پیش‌بینی شده آن بلکه به همان اندازه در نتایج پیش‌بینی شده نیاز خواهد داشت.

۷. هر راه‌حلی به سبب تغییر در شرایط دگرگون می‌شود، که شاید ناشی از نتایج پیش‌بینی شده و غیرمنتظره راه‌حل به کار رفته باشد.

اگر مدیران به سازمان چون یک کل متشکل زنده، پویا برخورد کنند آن را مفید خواهند یافت. قبل از هر چیز، این نگرش برای مدیران آشکار می‌سازد که آنها تنها وقتی که ما تصور می‌کنیم مسئله‌ای را توسط یک فراگرد حل بخوبی حل کرده‌ایم. عناصر یا نیروهای نوری وارد موقعیت می‌شوند و آنگاه با یک مسئله نو در پیش رویمان برای حل روبرو هستیم.

— مری پارکرفالت

می باشد. نگرش اقتضایی ما را در درک این ارتباط درونی یاری می دهد، و بدین وسیله ما را در گزینش بهترین راه جهت متناسب ساختن عناصر سازمانی با هم توانا می سازد (نمودار ۳ - ۱).

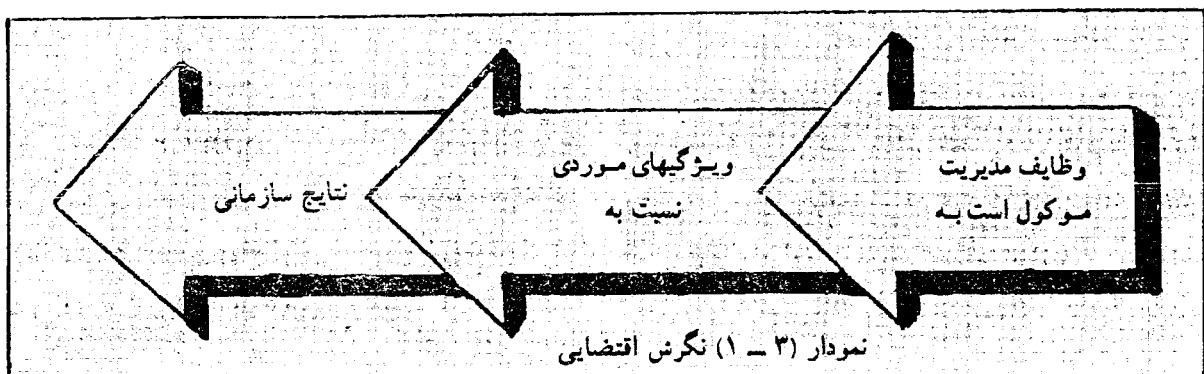
نقش بارز جنبه اقتضایی ممکن است به بهترین وجه در این اظهار عقیده خلاصه شود که یک راه عمومی و بهترین برای اداره کردن وجود ندارد. هیچگونه طرح، ساختار سازمانی، شیوه رهبری، یا نظارتی که مناسب برای تمام موقعیتها باشد در دست نیست. به جای آن، مدیران باید روشهای متفاوتی را که متناسب برای موقعیتهای مختلف باشند، بیابند.

همانند تفکر نظام گرا، گسترش تفکر اقتضایی - که گاهی اوقات تفکر موقعیتی^{۲۰} نیز نامیده می شود - قابل انتساب به فرد یا افرادی خاص نیست. این تفکر را در مفهومی که فایول^{۲۱} از «نسبت^{۲۲}» ارائه می دهد آشکار می توان دید، چه او می گفت این مفهوم به مدیران اجازه می دهد در هنگام کاربرد اصول پیشنهادی او در موقعیتهای مختلف انعطافهایی نشان دهند. حتی شاید این اندیشه بیشتر در منطق «مری پارکر فالت»^{۲۳} پیدا بود وقتی که در طول سالهای

دهه ۱۹۲۰ او برای مدیران بیان می داشت که اگر مدیران خود بتوانند منطق و قوانین حاکم بر هر موقعیت را بشناسند و از آن تبعیت کنند و از افراط و تفریط در مدیریت پرهیزند، رهبری و هدایت زیردستان، موجب رنجش و پیچیدگی کمتری خواهد شد. سرانجام، در حالی که مدیران پیرو نظریه X «مک گریگور»^{۲۴} گرایش به هدایت و نظارت از بالا را دارند، مدیران پیرو نظریه Y وی در گزینش بین این الگوها و بکارگیری الگوهای مشارکتی آزادترند زیرا می توانند با آزمون واقعیت کار بهتری را انجام دهند و به زیردستان بیشتر اعتماد کنند تا آنها به هدایت و نظارت خودشان در موقعیتی که اقتضا نماید، پردازند.

برای یافتن کاستیهای راستین نگرش مدیریت علمی می باید گامی کوچک پس گذاشت و کاستی پایه ای را در بیشتر نگرشها یعنی تلاش آنها برای ارائه اصولی که ادعا می شود برای تمامی سازمانها کاربرد دارد، مورد بررسی قرار داد.

چارلز پرو^{۲۵}



20 - situational thinking.

21 - Fayol.

22 - proportion.

23 - Mary Parter Follett.

24 - Mc Gregor's theory X.

25 - Charles Perrow.

پژوهش در تداوم است تا اثبات کند با فرض وجود ویژگیهای وظیفه‌ای و ویژگیهای فردی خاص، برخی اقدامهای مدیریت بهتر از بقیه کارگر می‌افتد. بعضی وقتها طرحهای مفصل، رهبری دستوری، ساختارهای برجسته سازمان رسمی و نظارت جامع حکایت از وجود سازمانی کارآ با کارکنانی بسیار خشنود دارد. و گاهی اوقات هم طرحهای کلی، رهبری مشارکتی، ساختارهای سازمانی نه چندان منسجم و نظارت مختصر حاکی از وجود سازمانهایی کارآ و کارکنانی خشنود است.

نتیجه‌ای که این گواه نو برای مدیران دارد این است که آنان باید نسبت به هر طرحی که مدعی کارایی در کلیه موقعیتها است محتاطانه برخورد کنند. بعضی

طرحها (مانند تصمیم‌گیری مشارکتی با کارکنان و دادن اجازه به آنها در نظارت بر سرعت انجام دادن کارشان) می‌تواند همچون یک موضوع اصلی در جامعه فرد سالار جاذبه غیر قابل مقاومتی بنظر آید. سایر طرحها یعنی نظارت نزدیک در سرعت کار توسط طراحان و مدیران ممکن است مخالف اصل یاد شده بنظر برسد. به هر حال، آنچه نگرش اقتضایی بر آن اصرار می‌ورزد آن است که ما از کاربرد طرحها بدون تفکر و تعمق دوری گزینیم، بلکه افکارمان را برای این سؤال عملی که در یک موقعیت ویژه چه شیوه‌ای از مدیریت بهترین اثر را دارد گشوده نگه داریم.