

## نقش نظریه در مدیریت

### شهرز فرجاد و فرانک مختاریان

#### چکیده

نظریه روشی برای مشاهده، درک و پیش بینی پیچیدگیهای رفتارهای انسانی در چارچوب سازمانی است. نظریه برای مدیران نه به عنوان یک هدف، بلکه به عنوان یک ابزار، چارچوب، نقشه و راهنمای ضروری برای تحقیق و عمل به شمار می رود. داشتن رویکرد نظری برای مواجهه با متغیرهای متعدد سازمانی و مدیریتی یکی از چالشهای اساسی مدیران در قرن جدید است که در این راه نظریه می تواند نقش موثری برای افزایش میزان اثربخشی و کارایی مدیران ایفا کند. نظریه ها به عنوان ابزار به فعالیت مدیر جهت داده و موجب توسعه مدل های ذهنی وی می شود. استفاده مناسب از نظریه ها، راههای جدید و موثری را برای تحلیل موقعیتهای پیچیده سازمانی و مدیریتی به روی مدیران می گشاید. بنابراین، ایجاد اصطلاحات و واژه های مشترک در حوزه مدیریت برای ایجاد یک زبان حرفه ای مشترک و خلق یک تصویر بزرگ از سازمان و مدیریت ضروری است.

#### مقدمه

همه ما در طول زندگی برای پاسخ به برخی پرسشهای پیرامون چرایی و چگونگی برخی پدیده های اطرافمان، فعالیتهای فکری را ترتیب می دهیم که به طور آگاهانه یا ناآگاهانه ریشه در نظریه ها دارد. برای پاسخ به این پرسش که چرا یک فرد خاص در یک موقعیت ویژه رفتار خاصی را از خود نشان می دهد و نیز برای پیش بینی رفتارهای افراد، نیازمند نظریه ها هستیم. نظریه ها به ما کمک می کنند تا مشکلات و مسائل خاص خود و دیگران را در ساختار و چارچوب خاصی درک کنیم. نظریه ها راهنمایی برای فعالیتهای مختلف مدیران است که می توان از آن به عنوان ابزاری برای تبیین و توجیه اقدامات و فعالیتهای مختلف بهره جست. نظریه روشی برای توجیه و قابل درک کردن یک موقعیت نگران کننده است که به ما امکان می دهد منبع و ذخیره عادات خود را به طور کارآمدتر به اجرا در آوریم. نظریه موجب ایجاد یک زبان مشترک (common language) برای درک بهتر نقشها در جامعه است که ما در آن زندگی می کنیم. فهم اینکه چه چیزی اتفاق می افتد و چرا آن پدیده رخ می دهد در سایه درک کاربرد نظریه مقدور است.

#### مفهوم تئوری

کر لینگر، نظریه را مجموعه ای از ساختارها (مفاهیم)، تعاریف و قضایای مرتبط به هم می داند که با مشخص نمودن روابط بین متغیرها، به منظور توضیح و پیش بینی پدیدهها، تصویر منظمی از آنان را ارائه می کند. نظریه فقط نظریه پردازی ایده آلیستی و عقل سلیم نیست، بلکه چون واقعیتها خود سخن نمی گویند، پس باید یک چهارچوب تجربی قابل بررسی برای معنی دادن به واقعیتهای آن داشته باشیم. نظریه روشی برای درک یا مشاهده واقعیتهاست که به دنیای مجهول یا مبهم اطراف، معنی می دهد. نظریه نه به عنوان یک هدف، بلکه به عنوان یک نقشه یا راهنمای ضروری برای مدیران در عرصه تحقیق و عمل مطرح است. نظریه اطلاعات جمع آوری شده در حوزه مدیریت را خلاصه و سازماندهی کرده و برای حوادث مشاهده شده، تبیین های مناسب را از طریق تعیین روابط بین متغیرها، فراهم می سازد. تحلیل رویدادها و مشکلات متعدد و داشتن یک مبنا یا چهارچوب فکری برای مشکل گشایی و تصمیم گیری از طریق نظریه امکان پذیر است. نظریه «نگرشی منظم، سنجیده و عقلایی از موقعیت فراهم می سازد و در گزینش اصول مدیریت، راهنمای افراد است.» (Bradly Joseph ۲۰۰۴). نظریه معرف واقعیت بوده ولی عین واقعیت نیست و ابزاری است برای تبیین آنچه هست، نه آنچه باید باشد. نظریه ها سکویی برای مشاهده، درک و پیش بینی پیچیدگیهای رفتارهای انسانی است (Haines, & Roger ۲۰۰۰). نظریه همانند نقشه یا الگوهایی است که بر حسب اوضاع و احوال سازمانی می تواند راهحلهایی را برای حل مشکلات سازمانی تجویز کنند (رحمان سرشت، ۱۳۷۹). نقش نظریه ها به عنوان یک ابزار در مدیریت بیشتر به خاطر دسته بندی اصول و آگاهی مهم و مناسب مدیریتی و نیز آشکار کردن محدودیت و مشکلات درونی سازمان است.

#### نیاز مدیران به نظریه ها

برخی مدیران در سایه بی اعتمادی و ناپاوریهای شان به نظریه، معتقدند که واقعیتها و نظریه ها دو چیز کاملاً متفاوت و در واقع متضاد هم هستند. این افراد اعتقادشان بر این است که واقعیتها حقیقی و واقعی بوده ولی نظریه ها، یک نظریه پردازی غیر واقعی بیش نیست. در حالی که مدیریت به عنوان یکی از شاخه های علوم رفتاری، برای تشریح، توضیح و تبیین رفتارهای مختلف افراد در نقشها و سطوح مختلف سازمانی نیازمند بهره گیری از نظریههاست (Pamela A. Brade ۲۰۰۰). نظریه ها برای مدیران روش تفکری منسجم در مورد رویدادها فراهم می سازند. مدیریت به عنوان هنر و علم کاربرد دانش در مشکلات اداری و سازمانی، نیازمند استفاده از نظریه های مناسب برای درک عمیق تر مشکلات روزمره مدیریت و سازمان به منظور ارائه راه حلها علمی برای رفع آنهاست. مدیر با توسل به نظریه های مناسب می تواند ریشه مشکلات را شناسایی و فرضیه هایی را برای عملی پیشنهاد کند. نظریه به عنوان فرآیندی روشمند می تواند تحلیل موفقیتها و شکستهای برنامه های مختلف را ارائه کرده و مدیر را از روش «آزمون و خطا» باز دارد (Roger, Victory & Girad ۲۰۰۰). مدیر برای توجیه نوع و میزان مداخلات خود در فعالیتهای مختلف مدیریتی و سازمانی نیازمند، استفاده از نظریه به عنوان یک ساختار نمادین است. به کار بستن نظریه ها توسط مدیران موجب توسعه مدل های ذهنی می شود که این فرآیند خود موجب افزایش اثر بخشی

مداخلات مدیر در امور مختلف و نیز فهم و درک مناسب رفتارهای مختلف و علل آن می‌شود. استفاده از نظریه‌ها موجب ایجاد یک تصویر بزرگ می‌شود که تبیین کننده و نشان دهنده مسائل، ابعاد و مشکلات مدیریتی و سازمانی در قالب جامع آن برای مدیران است. امروزه مدیریت یکی از حوزه‌های در حال پیشرفت است که به طرز فزاینده‌ای متکی به رشد بنیادهای تئوریک است. تحقیقات نظریه‌مدار می‌تواند اساس و تکیه‌گاه موثری برای پیشرفت و بهبود «عمل مدیریتی» فراهم سازد، بنابراین برای پیشرفت در عمل مدیریت، نیازمند توسعه نظریه و کاربرد مناسب آن هستیم. زمانی می‌توان شاهد حرفه‌ای شدن مدیر در عمل و فعالیت حرفه‌ای اش بود که تحقیقات علمی و بنیادهای نظری از این جریان حرفه‌ای شدن حمایت کنند (Roger & Haines, 2000). وجود نظریه‌های عملی در کنار نظریه‌های شخصی و ضمنی مدیران می‌تواند باعث افزایش کارایی مدیران در مهارت‌های مختلف فنی، انسانی و ادراکی شود. نظریه با ایجاد یک سیستم توصیفی موجب ارتباط اطلاعات مختلف و پراکنده به یکدیگر شده و با پی‌ریزی یک شالوده محکم می‌تواند نسبت به بی‌اعتمادی مدیران نسبت به کاربرد عملی نظریه پاسخی مناسب بدهد. مدیران در مواجهه با کار مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی با واقعیتها، مشکلات و مسائل پیچیده‌های مختلفی مواجه هستند که تنها یک چارچوب قوی می‌تواند به واقعیت‌های مورد نیاز معنا بدهد. بنابراین مدیران نیازمند نظریه‌ها به عنوان کلیدی برای بازکردن قفل‌های مشکلات و مسائل سازمان هستند (قورچیان و جعفری، ۱۳۸۴).

## حرکت مدیران از تئوری به عمل

در برخی موارد انواع فعالیتها، اقدامات و تصمیم‌گیریهای مدیران دچار نوعی عمل زدگی ناشی از تفکر تئوریک ضعیف و ناقص است. عمل مطلوب هر مدیری در سطوح مختلف سازمانی مبتنی بر نظریه است. ولی خیلی از مدیران در مورد پیوند دادن نظریه به عمل با اشکال مواجه هستند و شاید یکی از دلایل اساسی چنین مشکلاتی این باشد که خیلی از کتابها و مقالات در زمینه‌های مدیریت به «نظریه» یا «عمل» یا اصول و فرایندهای مدیریت تأکید دارند تا به نوعی نظریه و عمل با همدیگر. تلفیق نظریه و عمل در حوزه مدیریت یک آرمان قدیمی است که تا کنون در خیلی از موارد محقق نشده است. مشکل برگرداندن نظریه به عمل توسط مدیران در مهارت‌های سه گانه (فنی، انسانی و ادراکی) مدیریت و نیز در سطوح مختلف سازمانی همچنان پابرجاست.

برای زمینه سازی و فراهم ساختن بستر مناسب برای تلفیق نظریه و عمل و مدیریت قبل از هر اقدامی برای مرتبط کردن نظریه و عمل :

– باید بر ادبیات پژوهشی و ادبیات تخصصی اشراف کافی داشته باشیم.

– نیازمند ایجاد اصطلاحات و واژه‌های مشترک هستیم. یعنی اصطلاحات مشترکی که بتواند موجب ایجاد شناسایی و توافق بر سر واژه‌های اصلی بین نظریه و عمل در بین مدیران شود.

– باید مدیران با آزمودن نظریه‌های مختلف مدیریتی و سازمانی در موقعیت‌های مختلف، نتایج آن را بسنجند.

– مدیران باید بعد از آزمون نظریه‌ها آنان از روی کاغذ و از ذهن به عمل، از انتزاعی بودن به جهان عینی و از مفاهیم پیچیده به اصطلاحات ادبی در آورند، به طوری که برای خیلی از مدیران قابل فهم باشد.

مدیران با استفاده از نظریه‌های مختلف باید درصدد توجیه بهتر و کامل‌تر اعمال و فعالیت‌های مدیریتی خویش باشند و بدانند که کدامیک از نظریه‌ها، در کدام زمینه و موقعیت سازمانی و مدیریتی، سازگارتر است. چالش اساسی مدیران در پیوند نظریه و عمل آن است که باید مدیران از یکسو با ماهیت اصول و قواعد نظریه و از سوی دیگر با شرایط و ویژگی‌های سازمان آشنا باشند و سپس با توجه به زمان و مکان، نظریه مناسب را انتخاب کنند. پس استفاده مناسب از نظریه، راه‌های مؤثری از تفکر را به روی مدیران باز خواهد گشود و در تحلیل موقعیت‌های پیچیده سازمانی و مدیریتی کمک رسان آنان خواهد بود. مدیر خواهد توانست با یک انسجام و یکپارچگی تئوریک و ژرف نگری برای درک پدیده‌ها از مناسب‌ترین نظریه‌ها استفاده کند. دواثر مهم نظریه بر مدیران شامل اثرات مستقیم و غیر مستقیم است. در روش مستقیم که کاربرد بیشتری در بین مدیران دارد، مثلا یک مدیر از نظریه مدیریت و سازمان مستقیماً در سازمان استفاده می‌کند. اما در روش غیرمستقیم، نظریه در کوچکترین و جزئی‌ترین مسائل زندگی شخصی و کاری و نیز در برخوردهای مدیر تجلی پیدا می‌کند (قورچیان، جعفری: ۱۳۸۴). یک نکته اساسی آنکه نظریه‌های مختلف باید با پیچیدگیها و مشکلات روزمره مدیران قابل انطباق باشد، نه اینکه سعی کنیم خود مدیران را در قالب نظریه دربیابیم. اجرای این مراحل موجب ایجاد همان اصطلاحات و زبان مشترکی بین مدیران می‌شود تا آنان بتوانند نظریه‌ها را به عنوان ساختهای نمادین از اندیشه و فکر خود با حوزه عمل سوق دهند. پیوند مناسب نظریه و عمل موجب می‌شود تا مدیران با جرئت و اطمینان بیشتری نظریه‌های مختلف را راهنمای فعالیتها و اقدامات خود قرار دهند. مهارت‌های متفکرانه مدیر می‌تواند به ارتباط نظریه و عمل منجر شده و یک فرایند مادام‌العمری از یادگیری بر مبنای نظریه به عمل و عمل به نظریه را باعث شود.

## علل بحران نظریه در بین مدیران

برخی نظامهای آموزش به جای تقویت روحیه پرسشگری و انتقادی در بین مدیران، آنان را تک بعدی و عمل‌گرا تربیت می‌کنند. مدیرانی هم که محصول چنین نظامهایی باشند، در خیلی از مواقع فعالیتها و تصمیم‌گیریهایشان یا بدون پشتوانه نظری است و یا اینکه در برخی موارد نیز که به تصور خودشان نظریه پردازی می‌کنند به یک الگو برداری صرف می‌پردازند (Realin, J.A, 2003). عوامل بسیار متعددی باعث آن شده‌اند که پدیده‌های بنام «بحران نظریه» در بین مدیران جامعه ما روز به روز افزایش یابد. وجود بحران نظریه در بین مدیران باعث ایجاد یک اساس و چهارچوب متزلزل و نامطمئن برای کار

و فعاليتها و اقدامات مديران فراهم می‌سازد ( Boylan, ۲۰۰۴). تکیه بر فهم شهودی و باطنی و اساس قراردادن اقدامات مدیریت بر اساس چنین نظریه های شخصی خام از نشانه‌های وجود بحران نظریه در مدیریت است. دوری از اشتباهات و بهبود هماهنگی بین اقدامات مختلف مدیر تنها در سایه نظریه ممکن است. زیرا وظایف مدیریت و سازمانهایی که مدیران در آنها مدیریت می‌کنند، چنان دارای پیچیدگی زیادی هستند که برای فهم و بررسی خیلی از آن مشکلات، نیازمند یاری از نظریه ها هستیم. بنابراین، نظریه برای مدیران نه یک هدف بلکه باید یک ابزار، چارچوب، نقشه و راهنمای ضروری برای تحقیق و عمل باشد. یکی از مشکلات اساسی مدیران در استفاده از نظریه ها به پارادایم های آنان مربوط می شود که مانع اساسی برای حرکت آنان به سوی نظریه است. پارادایم شامل نوعی جهان بینی و دیدگاهی کلی و نیز راهی برای بازگشایی پیچیدگیهای جهان واقعی است. باورها، و یا فرضهای بنیادی مدیری که در طول سالها تجربه و آموزش شکل گرفته، مواضع وی را نسبت به انسانها نشان می‌دهد. یکی از چالشهای اساسی برای پایان دادن به بحرانها در بستر نظریه می‌تواند کمک به مدیران برای گذر از پارادایم‌های سنتی و کهنه به پارادایم‌های جدید باشد که این امر نیازمند تربیت مدیران در رده های مختلف عالی، میانی و عملیاتی است. بنابراین، برگزاری دوره‌هایی که علاوه بر تقویت به پالایش نظریه های شخصی و ضمنی مدیران کمک کند، لازم است. وجود چنین دوره‌هایی برای توسعه ذهنیت فلسفی مدیران و ایجاد یک زبان مشترک برای تبادل تجربیات بین مدیران حیاتی است. محدودیتهای متعددی دیگری نیز وجود دارند که در گرایش مدیران جامعه ما به سوی نظریه مانع ایجاد می‌کنند که در ذیل به آنها اشاره می‌شود:

— درک نکردن مفاهیم نظریه از سوی مدیران؛

— ناتوانی در اصلاح و انطباق نظریه با واقعیتها؛

— شکل گیری بیشتر نظریه ها در شرایط و فرهنگهای بیگانه؛

— دانش و تخصص محدود برخی مدیران؛

— فقدان فرهنگ تحقیق و تولید دانش در جامعه.

نظریه ها و مدل ذهنی مدیران

بروگمن (Borgman, ۲۰۰۲) مدل ذهنی را به عنوان یک، مدل کاری نظام مند که افراد در ذهن خود برای تسهیل تعامل می‌سازند، توصیف می‌کند. یک مدل ذهنی با وجود تفاوتی که از نظر پیچیدگی با یک مدل نمایی یا نظام دارد، می‌تواند به عنوان ابزاری برای حل مشکلات به کار برده شود. مدل ذهنی تنها یک پایگاه یا ابزار ذخیره دانش نیست، بلکه پردازش و سازماندهی مؤثر برای ایجاد پیوندهای متقابل بین دانش از طریق این مدل مسیر است. کاربرد نظریه ها به عنوان چارچوبهای تئوریک از سوی مدیران می‌تواند بر بسط و توسعه مدل‌های ذهنی نیز تأثیر گذار باشد. داشتن رویکرد تئوریک در مواجهه با مسائل سازمانی و مدیریتی از سوی مدیران به تدریج زمینه‌های تشکیل مدل‌های ذهنی را فراهم می‌سازد که این مدل می‌تواند در شناخت و تحلیل متغیرهای دخیل در مسائل سازمانی و مدیریتی مؤثر باشند. هر چقدر مدل ذهنی مدیر بنا بر شناخت نظریه های مختلف سازمانی و مدیریتی و تجربه خوب شکل گرفته باشد، به همان اندازه می‌تواند یک تصویر بزرگی را از چگونگی نشأت گرفتن مشکلات و مسائل سازمانی و مدیریتی فراهم سازد. میزان درک مدیر از علل رفتار، چگونگی تعامل متغیرهای مختلف در مسائل و مشکلات سازمانی، پیش بینی و تبیین اتفاقات، وابسته به میزان قدرت ذهنی مدیر است قدرتی که در سایه وجود چهارچوب تئوریک و توسعه مدل‌های ذهنی مدیر میسر است.

### نتیجه‌گیری

نظریه کوششی نظام مند و کلی برای توضیح پدیده‌ها و پاسخ به چرایی و چگونگی مدیران است. نظریه راهنمای عمل، زبان مشترک، چارچوب ادراکی و مفهومی و چالشهای عملی خرد مدیران است. خردی که در سایه بهره‌گیری از نظریه ها، به واقعیت پیوسته و کاربست چارچوب‌های تئوریک و مدل‌های ذهنی را برای پیوند تئوری و عمل مقدور می‌سازد. نظریه‌ها در برخوردها و تحلیل رفتار تجلی می‌یابند. نظریه به عنوان یک ابزار تکامل همانند یک قطب نما در جهت دهی به فعالیتهای مدیر نقش اساسی دارد. نظریه مانند کلیدی برای بازکردن قفل‌های مشکلات و مسائل سازمانی است. کمک به روشهای مورد استفاده از سوی مدیران و قدرت‌دهی به آنان از جمله مزایای کاربست نظریه در فعالیتهای مدیریتی است. نظریه راهی فردی برای تفکر و اندیشه با استفاده از ایجاد یک ساختار تفکر برای هدایت افراد در مواجهه با مسائل و مشکلات است. اگر هر مدیری که اقدام به عملی می‌کند، نظریه را به عنوان پشتوانه آن اقدام قرار دهد، آن وقت پدیده های مختلف زندگی برای درک و فهم آسان جلوه می‌کند. طرح پرسشها از قبیل چرا مدیریت لازم است؟ چرا کارکنان چنین رفتاری از خود بروز می‌دهند؟ چگونه یک مدیر می‌تواند با اثر بخشی در مداخلات سازمانی شرکت کند؟ و اینکه اصلا نظریه چیست؟ چگونه شکل می‌گیرد و چه کار بردهایی برای مدیریت سازمان‌ها می‌تواند داشته باشد؟ از جمله پرسشهایی هستند که پاسخ به هر یک از آنان ضرورت استفاده از نظریه ها را توجیه می‌کند. به نظر برخی افراد واژه نظریه بیانی متکلف و بسیار انتزاعی است که غیر عملی بوده و بیشتر آکادمیک است. علت بیشتر بد بینی های مدیران نیز نسبت به نظریه بیشتر ناشی از این مسئله است که چون پدیده های مختلف حوزه مدیریت مثل قوانین ثابت طبیعی نیستند بلکه وابسته به متغیر ها، پارامترها و شرایط زمانی و مکانی معینی هستند، لذا نمی‌توان به صحت نظریه ها اطمینان حاصل کرد. بنابراین، نظریه توضیح یا تلاشی برای توضیح یک قسمت از تجربه ما از این دنیا است. بنابراین، نظریه، راه‌های تازه ای را بر روی مدیران گشوده، و ذهن آنان را به خیلی

از جنبه های زندگی ومحیط درونی وبیرونی سازمان باز می کند. نظریه ها ابزاری مهم برای کمک به تحلیل موقعیتهای پیچیده ومکانیسمی اثر بخش برای مواجهه باچنین مسائل ومشکلات پیچیده است.

منابع:

- رابینز، استیفن. تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربدها. ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و دکتر حسین دانایی فرد. انتشارات صفار- چاپ هفتم ۱۳۸۳.
- رحمان سرشت ، حسین .تئوری های سازمان و مدیریت (از نوین گرایی تا پسانوین گرایی) جلد اول. ۱۳۷۹.
- قورچیان، نادرقلی، جعفری ، پریش. جزوه کلاسی تئوری های مدیریت. واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی. دوره دکتری مدیریت آموزشی ۱۳۸۴.
- مدنی ، داود. نظریه های سازمانی و مدیریتی . انتشارات پیام نور- چاپ اول اسفند: ۱۳۸۰.
- and perspective Taking in ommunities of ). Perspective Making ۲۰۰۴ Tenkasi, R.V. ( &/ .Boland, R.T –  
۳۷۲-۶.۳۷۰ ,knowing. Organization science
- ManagementResearch” school of Management ) “the cycles of Theory Building in ۲۰۰۵ Carlile .paul. ( –  
Boston university
- Factors in Enterprise Resource ).Management Theory Based critical success ۲۰۰۴ Joseph Bradly( –  
Planning System Implementation
- .) .History of Management Theory ۲۰۰۰ Pamela A.Brade.( –
- .) . The Tacit Dimension Garden city, NY: Doubleday ۲۰۰۵ Polanyi, M. ( –
- .۵۶۵-۵۶۳ ,۸). A model of work –Based Learning. Organization science, ۲۰۰۳ J.A ( , Realin –
- of Experimental psychology: ). Implicit learning and Tacit Knowledge. Journal ۲۰۰۰ Reber, A.S.( –  
۳.۲۱۹ General,

شهرزاد فرجاد: دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی و فرانک مختاریان: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی