

یک بررسی ، یک نظر

نقشهای دهگانه مدیران ارشد در سازمانها

از : دکتر ایرج سلطانی

مقدمه

به طور منطقی قسمت اعظم فعالیت مدیران ارشد سازمانها بایستی صرف کارهای راهبردی ، آینده نگری و ایده سازی و فعالیتهایی از این دست شود تا سازمانها همواره زنده و پویا در ارتقای بهره وری گام بردارند. در این زمینه شواهد موجود در سازمانهای دولتی بیانگر این است که اکثر مدیران ارشد خواسته یا ناخواسته بیش از حد درگیر امور اجرایی و جزئی شده و کمتر فرصت پرداختن به امور زیربنایی سازمان و یا حداقل امور زیربنایی حوزه کاری خود را دارند. لازم است در این راستا بررسیهای گسترده ای انجام و راه کارهایی تدوین شود تا بستر لازم برای پرداختن به مسائل زیربنایی فراهم گردد. در این ارتباط دلایل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در امور اجرایی و جزئی در یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی بررسی شده است که بررسی از طریق تدوین پرسشنامه و نظرخواهی از ۳۵ نفر از مدیران ارشد انجام گردیده است. در این مقاله سعی بر آن است ضمن یادآوری نقشهای مدیران ارشد، نتایج بررسی در خصوص دلایل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در امور جزئی و اجرایی ارائه شود.

نقشهای دهگانه مدیران ارشد سازمانها

مدیران ارشد سازمانها به لحاظ نقشی که در سیاستگذاری دارند می بایست بنابراین فعالیتهای خود را در راستای نقشهای زیر سوق دهند:

۱ - نقش سیاستگذاری

درگیر شدن در طراحی هدفها و سیاستگذاریها در سازمان و دخالت برای پیاده کردن آنها، یکی از وظایف مهم مدیران ارشد سازمانهاست اعم از اینکه این سیاستگذاری مستقیماً توسط خود مدیر صورت گرفته باشد یا از سطوح بالاتر رده های پایین سازمان پیشنهاد شود. (۱) مدیران ارشد سازمانها بایستی از طریق طرح سیاستگذاری ، سایر مدیران و کارکنان را از مراحل آغاز سیاستگذاری درگیر سازند. سیاستگذاری مدیران ارشد به این معنی نیست که خودشان تمام امور مربوط به سیاستگذاری را انجام دهند بلکه بایستی سایرین را نیز در فراگیری برنامه ریزی استراتژیک دخالت دهند در غیر این صورت مدیریت کلان سازمان نمی تواند ادعا کند که توانمندی سیاستگذاری را در سطح مطلوب دارد (۲).

۲ - نقش فرهنگ سازی

عهد و جدیت گروه مدیران رده بالای هر سازمان به اجرای استراتژی و اتخاذ تصمیمات ضروری برای تغییر، نقش بسیار مهمی در توسعه و تغییر فرهنگ سازمان خواهد داشت (۳). رهبران سازمانها می توانند فرهنگها و ارزشهایی را برای سازمان خود به وجود آورند، آنها را تغییر دهند یا تایید و تقویت کنند. معمولاً مدیران عالی و ارشد سازمان همان رهبران فرهنگی هستند که ارزشها را خلق می کنند و تصویری از آنچه سازمان باید باشد در ذهن خود دارند و همین تصویر، خالق ارزشهای مهم برای سازمانها می شود (۴). مدیران ارشد سازمانها بایستی از طریق مدیریت نهادی فرهنگ سازی کنند. یک مدیر نهادی از علائم و نشانه هایی استفاده می کند که بر ارزشهای سازمان اثر می گذارد. مدیران نهادی از طریق تجسم بخشیدن به ارزشهای سازمانی می کوشند تا ارزشهای اخلاقی و فرهنگی را تحت تاثیر قرار دهند و سعی می کنند تا خود نمونه ای عالی از ارزشهای سازمانی باشند و با کارها و اعمال خود آن را به اثبات می رسانند (۵).

۳ - نقش آرمان سازی

از آنجایی که آرمانها همواره راهنمای عمل سازمانها هستند مدیران ارشد سازمانها بایستی برای سازمان آرمان سازی کنند تا فعالیتهای و انرژی سازمان در جهت مطلوب قرار گیرد. آرمان سازی یعنی اینکه برای سازمان همواره یک وضعیت مطلوب چندبعدی تعریف کنیم و همگان را متوجه آن سازیم. دمیدن روح امید و انگیزه تلاش در کارکنان سازمان در گرو طراحی آرمانهای سازمانی است. آرمان به عنوان یک چراغ راهنما، نقش کششی دارد. بنابراین مدیران ارشد سازمانها بایستی تفکر آرمان گرایی را در سازمان حاکم سازند.

۴ - نقش آینده نگری

در سازمانهای امروزی پیش بینی آینده به سبب تاثیرات دو عامل عمده اهمیت حیاتی دارد که عبارتند از:

الف: شدت گرفتن دگرگونیهای فنی، اقتصادی و اجتماعی که برنامه های درازمدت را ضروری می سازد؛

ب: اگر می خواهیم محصول دگرگونی را فردا دروکنیم، بذر آن را امروز باید بیفشانیم. (۶)

پیچیدگی محیط سازمانها رشد سریع جوامع، تحولات مختلف و سیستمی شدن نهادهای جوامع و گسترش نیازهای مردم ایجاب می کند که از آینده نگری بهره زیادی گرفته شود زیرا هدف آینده نگری کسب آگاهی درباره حوادث نامفهوم است که احتمالا در آینده رخ خواهد داد. بدینوسیله (مدیران ارشد) بایستی بابررسیهای منطقی و تحلیل اطلاعات موجود، با علم و آگاهی به استقبال آینده بروند. در واقع آینده نگری علم و هنری است که با بکارگیری اطلاعات تاریخی و شیوه های کمی و کیفی، آینده را مورد تحلیل قرار می دهد. سازمانهای بزرگ امروزی به نحوی سعی در بهره گیری از آینده نگری در برنامه ریزیهای خود دارند، زیر تغییرات و تحولات فزاینده و سریع محیطی موجب شده است تا مدیران در جوی نامطمئن کار کنند. در چنین شرایطی این مدیران (ارشد) هستند که ترجیح می دهند علی رغم امکان نادرست بودن نتایج حاصل از آینده نگری، به حدسهای عالمانه درباره آینده سازمان خویش متوسل شوند که طبعاً از حدسهای غیرعلمی به مراتب باارزش تر است. (۷)

۵ - نقش فکر آفرینی

مقدمه کار آفرینی فکر آفرینی است و برای ایجاد کالا و خدمات جدید و استفاده مطلوب از امکانات نیازمند بیشتر و کیفی تر فکر کردن هستیم. مدیران ارشد سازمانها بایستی بستر فکر کردن را برای کل سازمان فراهم سازند. ایجاد روحیه تفکر و اندیشه ارزشمندترین سرمایه هر سازمانی است و انسان توسعه یافته دائماً برای بهبود کار خود فکر می کند. فکر کردن در سازمان بایستی تبدیل به یک ارزش شود و این ارزش زمانی نهادینه می شود که مدیران ارشد سازمانها هم فکر کنند و هم دیگران را به تفکر عادت دهند. از طریق فکر آفرینی می توان به خلاقیت و نوآوری رسید. کار آفرینی و ساخت، چیزی ارزشمند از هیچ است و فرآیند ایجاد دستیابی به فرصتها و دنبال کردن آن بدون توجه به منابعی است که در حال حاضر در دست داریم (۸). با این وصف از طریق تفکر می توان از هیچ، چیز جدیدی ساخت و ارائه کرد و بطور کلی مدیران ارشد سازمانها بایستی اهداف، ماموریت سازمان را با منبع لایتناهی فکر کارکنان گره بزنند که در این صورت سازمان چیزی کم نمی آورد.

نقش بحران ستیزی

سازمانها خواسته یا ناخواسته با بحرانهای مختلفی روبرو می شوند. مدیران ارشد سازمانها بایستی طوری ایفای نقش کنند که اولاً زمینه های به وجود آمدن بحران را از بین ببرند و ثانياً در صورت بروز بحران به شکل منطقی آن را به نفع سازمان حل و فصل کنند.

معمولاً در شرایط بحرانی سازمان نیاز به این دارد که عده ای خط شکن بحران باشند و بقیه نیز همکاری و همدلی کنند. نقش خطشکنی در بحران به عهده مدیران ارشد سازمانها است. مدیران ارشد با هوشیاری آینده نگری، جستجوگری در محیط، خونسردی، تقویت جسارت و.... می توانند نقش بحران ستیزی را در سازمان به خوبی عملی کنند.

- نقش نظریه پردازی

یکی از کارهای مدیران ارشد سازمانها نظریه پردازی در زمینه مسایل مختلف سازمانهاست. درگیر امور اجرایی و جزئی شدن موجب غفلت از پرداختن به مسایل اساسی می گردد. نظریه پردازی موجب می شود که فرد جنبه های کلی امری را درک کند، به هدفهای درازمدت توجه نماید و تعمیم های فرضیه استنتاجی خلق کند (۹). اشخاصی که دارای ذهن فلسفی (نظریه پردازی) هستند پس از دسترسی به مدارک و دلایل معین آنها را در یک طرح یا زمینه ای قرار می دهند تا ببینند این مدارک و دلایل چه جهاتی را روشن می سازند. منظور از نظریه پردازی یعنی اینکه خود را صرفاً محکوم امور محسوس نسازیم بلکه قوه خلاقه ذهن را به کار بیندازیم تا بهتر امور محسوس را دریابیم. (۱۰) نظریه پردازی در مدیران ارشد موجب می شود که این دسته از مدیران بتوانند قدرت جمع بندی فعالیتهای سازمان، گزارش دهی، خلاصه سازی را در دیگر کارکنان ایجاد و تقویت کنند.

۸ - نقش حمایت گری

مدیران ارشد سازمانها گرچه خود نیاز به حمایت دارند ولی در عین حال بایستی حمایت کنندگان قوی از کارکنان باشند. نقش حمایتی مدیران ارشد فضای امن سازمانها رافراهم می سازد و بسیاری از تنشها و فشارهای شغلی و سازمانی را می کاهد. وقتی کارکنان سازمان احساس کنند مورد حمایت مدیران ارشد قرار می گیرند حداکثر توان فکری، ذهنی تخصصی و جسمانی خود را در اختیار اهداف وماموریت سازمان قرار می دهند.

۹ - نقش اخلاق پروری

ارزشهای اخلاقی تعیین کننده معیارهای مثبت و منفی رفتارها هستند. اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی می شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار نمی گیرند. اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم گیری و رفتار (در رابطه با درست یا نادرست بودن آنها) مدیران راراهنمایی می کند. موضوع مسئولیت اجتماعی درگستره همین مطلب قرار می گیرد و به تعهدات مدیریت مربوط می شود، یعنی به هنگام تصمیم گیری، مدیران ارشد باید به گونه ای عمل کنند که به خیر و صلاح خود و سازمان باشد(۱۱) و در این صورت سازمان با سرمایه عظیمی روبرو می شود که تک تک کارکنان آن به خیر و صلاح سازمان و خود تصمیم می گیرند.

۱۰ - نقش سلسله مراتب سازمانی در تصمیم گیری

یکی از جنبه های مهمی که باید در بررسی و طراحی نظام تصمیم گیری مورد توجه قرار گیرد میزان اهمیت تصمیمات اتخاذ شده در سلسله مراتب سازمانی است. وقتی سلسله مراتب سازمانی در تصمیم گیری رعایت نشود برخی تصمیمات کم اهمیت در رده های بالای سازمان و برخی تصمیمات بااهمیت نیز در رده های پایین سازمان اتخاذ می شود. وقتی تصمیمات مهمی در رده پایینی سازمانی اتخاذ شود، معمولاً آن رده سازمانی اطلاعات کافی برای اتخاذ آن تصمیم راندارد و به این ترتیب ممکن است تعهداتی نامناسب و فراتر از حوزه مسئولیت خود برای مجموعه ایجاد کند. برعکس وقتی تصمیمات کم اهمیت در رده های بالا اتخاذ می شود، وقت محدود مدیران رده بالا با تصمیمات کم اهمیت پر می شود و فرصت برای پرداختن به تصمیمات و مسائل مهم تر کمتر می شود.(۱۲) بنابراین مدیران ارشد بایستی با فرآیند مناسبی، اهمیت و سطح تصمیمات را با رده سازمانی تنظیم کنند.

بررسی میدانی دلایل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در کارهای اجرایی و جزئی

۱ - مشخصات نمونه مورد بررسی

نظرخواهی پیرامون موضوع از مدیران ارشد یکی از سازمانهای بزرگ صنعتی بوده که مشخصات کلی آنها در جدول زیر آمده است :

مشخصات نمونه مورد بررسی

عنوان	تعداد و میزان
مدیران ارشد	۳۵ سال
متوسط سن	۴۳ سال
متوسط سابقه کار	۲۰ سال
میزان تحصیلات	۳٪ دکتری ۱۴٪ فوق لیسانس ۸۳٪ لیسانس

۲ - نتایج بررسی

نتایج به دست آمده از بررسی در خصوص علل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در کارهای جزئی و اجرایی در دو مقوله به شرح جدول بعد جمع بندی شده است.

الف : نتایج به دست آمده از قسمت سئوالات چندگزینه ای پرسشنامه نظر خواهی :

ب : نتایج به دست آمده از قسمت توضیحی پرسشنامه نظر خواهی .

الف :

دلایل درگیری بیش از حد مدیران ارشد سازمان در امور اجرایی و جزئی که در پرسشنامه چند گزینه ای علامت گذاری شده است .

ردیف	متن سوال	کاملادرست و درست است	تاحدی درست است	کمی درست است	اصلا درست نیست
۱	اینکه واحدهای مختلف سازمان وظایف مربوط به خود را به خوبی و به موقع انجام نمی دهند و برای پیشبرد کارهای واحد خود مجبور به پیگیری هستند، زمینه را برای درگیر شدن بیش از حد در کارهای اجرایی فراهم کرده است.	۲۴	۶	۵	۰
		۶۸,۷٪	۱۷٪	۱۴,۳٪	
۲	کامل و کافی نبودن مهارت تصمیم گیری در زیردستان موجب درگیر شدن بیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۱۳	۹	۸	۵
		۳۷٪	۲۵,۷٪	۲۳٪	۱۴,۳٪
۳	مراجعات بی مورد ارباب رجوع موجب درگیری بیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۱۱	۶	۱۳	۵
		۳۱,۴٪	۱۷٪	۳۷٪	۱۴,۳٪
۴	مسئولیت گریزی زیردستان و سطوح مختلف سازمان در انجام امور محوله موجب درگیری بیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۱۰	۱۱	۹	۵
		۲۹٪	۳۱٪	۲۵,۷٪	۱۴,۳٪
۵	اینکه کارکنان تحت سرپرستی دائما در انجام امور محوله کسب تکلیف می کنند موجب درگیری بیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۹	۱۲	۱۰	۴
		۲۵,۷٪	۳۴,۳٪	۲۹٪	۱۱٪
۶	عدم اطلاع از مسئولیتها، خط مشی ها و آیین نامه ها در سطوح مختلف سازمان موجب درگیری بیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۸	۴	۱۰	۱۳
		۲۳٪	۱۱٪	۲۹٪	۳۷٪
۷	ترس و نگرانی از انجام نادرست کارها توسط زیردستان موجب درگیر شدن بیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۷	۱۰	۱۳	۵
		۲۰٪	۲۹٪	۳۷٪	۱۴,۳٪

۸	متمرکز بودن تصمیم گیریها موجب درگیر شدن بیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۶	۹	۶	۱۴
		۱۷٪	۲۵,۷٪	۱۷٪	۴۰٪
۹	کافی نبودن و یا عدم امکان تفویض اختیار به زیردستان موجب درگیری بیش از حد در کارهای اجرایی و جزئی شده است.	۱	۷	۱۴	۱۳
		۳٪	۲۰٪	۴۰٪	۳۷٪

ب: دلایل درگیری بیش از حد مدیران ارشد در کارهای اجرایی و جزئی که بصورت توضیحی عنوان شده است .

ردیف	دلایل عنوان شده	فراوانی
۱	نبودن وجدان کاری مطلوب در کارکنان	۷
۲	عدم آگاهی زیردستان از شرح وظایف	۶
۳	وجود جلسات متعدد و پی در پی و غیرضروری	۶
۴	اعمال نظر و سلیقه های شخصی به جای اجرای دستورالعملها و آیین نامه ها	۵
۵	عدم اطمینان از اتمام کارهای ارجاعی در زمان معین شده	۵
۶	مراجعات برنامه ریزی نشده	۴
۷	عدم پایبندی به برخی از افراد به تعهداتی که در مقابل دریافت حقوق دارند	۴
۸	اجبار به پاسخگویی به معترضین و وجود سیاست راضی نگهداشتن ارباب و رجوع و معترضین	۴
۹	مشکلات اقتصادی شرکت	۴
۱۰	وجود مراجع تصمیم گیری متعدد و موازی	۳
۱۱	مشخص نبودن اولویت های کاری در سازمان	۳
۱۲	عدم وجود روابط روان در بین قسمتهای مختلف شرکت	۳
۱۳	مکاتبات بیش از حد و غیر ضروری	۳
۱۴	بررسی دعاوی پیمانکاران به خاطر مسائل مالی و قراردادی	
۱۵	ارائه کارهای برنامه ریزی نشده از سایر قسمتها	
۱۶	مناسب نبودن چارت سازمانی	
۱۷	عدم همکاری بعضی از نهادهای بیرون از سازمان	
۱۸	انتظار بیش از حد کارکنان برای برآورده شدن نیازهای آنها	
۱۹	انتظار مدیریت عالی سازمان از مدیران در خصوص اطلاع از کلیه امور تحت سرپرستی	
۲۰	تداخل وظایف و مسئولیتها در سازمان	
۲۱	حجم زیاد کار و لزوم پیگیری آنها	
۲۲	نبودن نیروی انسانی با مهارت کافی و مطلوب	
۲۳	وجود تغییرات زیاد در تصمیمات سازمان	
۲۴	تهیه گزارشهای مکرر و غیر ضروری	
۲۵	وجود روحیه کسب تکلیف و محکم کاریهای غیر ضروری در کارها و اقدامات	

نتیجه گیری

قسمت اعظم وقت مدیران ارشد سازمانها بایستی صرف امور زیربنایی و محوری در حوزه کاری آنها شود که این امور محوری تحت عنوان نقشهای دهگانه مدیران ارشد تبیین شد. در این راستا عواملی موجب درگیر شدن بیش از حد مدیران ارشد در کارهای جزئی و اجرایی می شود که در یک بررسی پرسشنامه ای بعضی از این عوامل شناسایی گردید که در متن مقاله آورده شده است و مدیران ارشد سازمانها می توانند ضمن آگاهی تدابیری بیندیشند که از درگیری بیش از حد آنها در کارهای جزئی و اجرایی کاسته شود.

منابع و ماخذ

- ۱- عبدا... جاسبی ، اصول و مبانی مدیریت ، تهران :مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی ، ۱۳۷۰، ص ۲۳۹.
 - ۲- هانی هینترهوبر و ولفگانگ پوپ ، < آیا شما یک استراتژیست هستید یا فقط یک مدیر > ترجمه علی - مفتخر، فصلنامه مطالعاتی مدیریت ، شماره ۲۸ زمستان ۷۱ ص ۲۱.
 - ۳- سید محمود، حسینی ، مدیریت استراتژیک (راهبردی)، تهران : موسسه کار و تامین اجتماعی ، ۱۳۷۷، ص
 - ۴- ریچاردال دفت ، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی ، پارسائیان و سید محمداعرابی ، تهران : موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی - جلد دوم ۱۳۷۴، ص ۶۵۱.
 - ۵- همان منبع ، ص
 - ۶- میشل ، گوده ، از پیش بینی تا چشم راهبردی ، مترجم ، محمدرضا صالح پور، مجله برنامه وبودجه ، شماره ۱۱، اسفندماه ۷۵، ص ۱۲.
- OF FOR CASTING RESTONE. SULLIVAN, WILLIAM G. AND CLAY COMB, W.W.FUNDAMENTALS
.. PIO۱۹۸۸VIRGINIA. PRENTICE-HALL,**
- ۷- سید جمال الدین طیبی ، جایگاه آینده نگری در برنامه ریزی آموزش عالی ، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی ، بهار ۷۴ شماره ۹، ص ۴۲.
 - ۸- محمود، احمدپور، کارآفرینی ، استراتژی مناسب برای افزایش بهره وری ، مجله تدبیر، آبانماه ۷۶، شماره ۷۷، ص ۳۱.
 - ۹- فیلیپ ، جی اسمیت ، ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزشی ، ترجمه محمدرضا بهرنگی ، تهران : مترجم ، ۱۳۷۰، ص ۷۷.
 - ۱۰- علی ، شریعتمداری ، اصول تعلیم و تربیت ، تهران : انتشارات دانشگاه تهران ، ۱۳۶۹، ص ۴۳.
 - ۱۱- ریچاردال ، دفت ، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سید محمداعرابی ، تهران : موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ، جلد دوم ، ۱۳۷۴، ص ۶۴۰.
 - ۱۲- علینقی ، مشایخی ، نظام تصمیم گیری و عوامل مهم در شناخت و بهبود آن ، مجله تدبیر، شماره ۵۴، مردادماه ۷۴، ص ۱۶.
- دکتر ایرج سلطانی : مدرس دانشگاه و رئیس امور کارکنان شرکت فولاد مبارکه