

## تئوری اقتضاء و تحقیقات کاربردی در مدیریت



نوشته: داود مدنی  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

### آشنائی با نویسنده

آقای داود مدنی عضو هیئت علمی گروه دولتی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، مشاور تعدادی از سازمانهای دولتی و طراح تعدادی از طرحهای تشکیلاتی و بهبود سیستمها، دارای کتب و مقالات متعددی در زمینه مدیریت می باشد. از جمله آثار علمی ایشان کتابهای مبانی مدیریت و مقدم های بر تئوریهای سازمان و مدیریت است که اکنون در دانشگاهها تدریس می شوند و آخرین تألیفشان کتاب فنون استخدامی است که در انتشارات دانشگاه پیام نور زیر چاپ می باشد.

### چکیده

یکی از مشکلات عمده جامعه اداری ایران عدم کارائی سازمانهای دولتی است که خود مانع بشمر رسیدن برنامه ها و طرحهای ملی و منطقه ای می باشد. برخورد با مشکلات سازمانی مستلزم شناخت عوامل محیطی و کشف ارتباط بین عوامل با فرایندهای مدیریت از طریق پژوهش کاربردی جهت دستیابی به الگوهای سازمانی ملی و محلی است. برای انجام چنین پژوهشی باید موانع پژوهش را از میان برداشت و زمینه را برای پژوهش بر اساس تئوری اقتضاء فراهم ساخت تا هم به تئوریهای علمی خاص محیط خود برسیم و هم مشکلات سازمانها را از بین ببریم. بمنظور هدایت پژوهشگر در مسیر نیازمندیهای سازمانی، نمونه هایی از مدل پژوهش اقتضایی به عنوان فرضیه های پژوهش ارائه شده است.

### تئوری اقتضاء و تحقیقات کاربردی در مدیریت \*

یکی از مشکلات عمده جامعه ما عدم کارایی سازمانها و نارساییهای موجود در مدیریت آنهاست. این بدان معناست که سازمانها ابزار اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف دولت‌اند و نقش بسیار حساسی در توفیق یا عدم توفیق آرمانهای ملی دارند و اگر ظرفیت و توان کافی در پیشبرد عملیات برنامه‌ریزی شده نداشته باشند هیچ برنامه‌ای، هرچند که غنی و بی‌نقص طراحی شده باشد به مقصد نخواهد رسید. به همین لحاظ به یقین می‌توان به این نتیجه رسید که رفع مسائل و مشکلات و بازسازی سازمانها باید مقدم بر بازسازی سایر بخشهای کشور باشد.

در یک برخورد تحلیلی با موضوع باید اذعان داشت که شناخت دقیق مشکلات سازمانها و علل آنها نیاز به تحقیق دارد. زیرا در غیر این صورت ممکن است آثار و علائم آشکار مربوط به مشکلات با علل و عوامل واقعی و نهان آنها اشتباه شود و این امر نتیجه انحرافی حاصل سازد.

به هر حال، در حال حاضر و قبل از تحقیق درباره علل مشکلات سازمانی می‌توان آثار و علائم مشهود آنها را مورد توجه قرار داد. برخی از مشکلات مزبور به شرح زیرند:

عدم کارایی و بطئی بودن جریان امور

تراکم نیروی انسانی غیرمتخصص

ضعف مدیریت

ضعف انگیزه و روحیه کارمندان

فقدان ارزشیابی عملکرد

خوشبختانه در این برهه حساس اهمیت برخورد با مشکلات و نارساییهای سازمانی و مدیریتی به ویژه در بخش عمومی توجه مسئولین کشور را به خود جلب کرده است. چنانچه اهداف و سیاستهای کلی در اولین برنامه توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران گویای توجه دولت به مدیریت و گرایش و حرکت به سوی یک نوع رفرم و بهینه‌سازی سازمانهای دولتی است. به عنوان نمونه اصلاح سازمان و مدیریت اجرایی کشور در ردیف هدفهای کلی برنامه منظور شده و خط مشی‌های اجرایی آن در

۱- این مقاله متن سخنرانی نویسنده در اولین "سمینار بررسی مسائل اداری ایران" است که به وسیله دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبائی برگزار گردید.

- چهارده مورد مشخص و ترسیم گردیده است که عناوین تعدادی از آنها عبارتند از:
- استقرار نظامات انتخاب، انصباب، آموزش، ارزشیابی، تنبیه و تشویق مدیریت با جهت گیری ارتقاء کیفیت مدیریت دولتی کشور.
  - بهبود سیستمها و روشهای انجام امور در ادارات با جهت گیری تسریع انجام امور مردم
  - بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات گذشته با هدف کوتاه کردن مسیر جریان امور و انطباق آنها با سیاستهای کشور.
  - تقلیل نیروی انسانی غیرمتخصص دستگاهها.
  - در راستای اجرای خط مشی های مذکور، مفاد تبصره ۲۲ برنامه توسعه، مجوز اقداماتی را در زمینه های زیر به دولت داده است:
  - تدوین نظام استخدامی واحد و نظام پرداخت برای کلیه دستگاههای دولتی.
  - استفاده از تکنولوژی پیشرفته اداری به ویژه در زمینه اطلاعاتی مدیریت.
  - تأمین و ترمیم حقوق و مزایای کارکنان.

### ضرورت تحقیق در حل مشکلات سازمانی

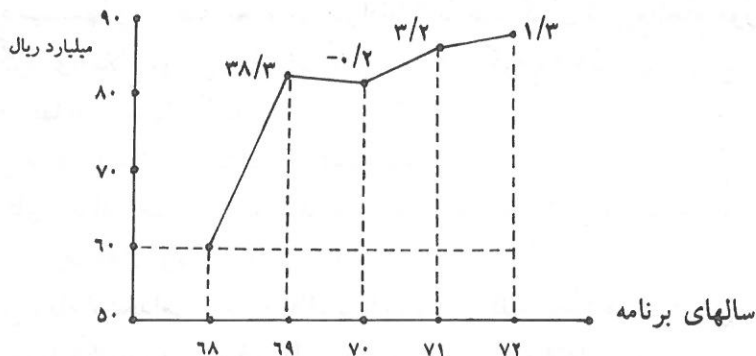
تحقیق اهداف مورد نظر در برنامه اول توسعه و حل اصولی مشکلات سازمانی در صورتی قرین توفیق خواهد بود که دارای پشتوانه تحقیقاتی باشد و برنامه های پیش بینی شده نه به صورت صوری و نفوذی، بلکه به طریق اصولی و تحقیقی و بر اساس نتایج عینی و علمی به دست آمده از تحقیقات صورت پذیرد، وگرنه ممکن است در کشف علل واقعی مشکلات دچار اشتباه و انحراف شویم که در این صورت راه حل های ارائه شده و تغییرات به عمل آمده به منزله مسکن موقت دردهای سازمانی عمل خواهد نمود.

بنابراین، لازمه حل مشکلات، تدارک تحقیقات مورد نیاز برای تهیه و ارائه طرح های اجرایی و بهینه سازی سازمان و مدیریت می باشد. تفحص در لابلای قانون برنامه اول توسعه، ما را توجیه می کند به این که دولت برای تحقق اهداف نوسازی کشور به موازات تقویت و تأمین بخشهای مختلف، نسبت به بخش تحقیقات نیز توجه خاص مبذول داشته است. به عنوان نمونه: مجموع سرمایه گذاری ثابت دولت در بخش تحقیقات

۱- قانون برنامه اول توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران

۲- تبصره ۲۲ قانون برنامه اول، همان مأخذ

از محل اعتبارات عمرانی طی سالهای برنامه (۶۸-۷۲) رقم  $۳۹۸/۹$  میلیارد ریال است که این رقم نسبت به کل اعتبارات سرمایه گذاری در امور اجتماعی  $۱۳/۶$  درصد می باشد. نمودار زیر روند رشد اعتبارات تحقیق را طی سالهای برنامه نشان می دهد.



همچنانکه در این نمودار ملاحظه می شود اعتبارات تحقیق در سال ۶۹ نسبت به ۶۸ معادل  $۳۸/۳$  درصد افزایش یافته و در سالهای بعد این افزایش با رشدی ملایم حفظ شده است.

رشد متوسط سالانه اعتبارات فوق  $۱۰/۶۵$  درصد می باشد.

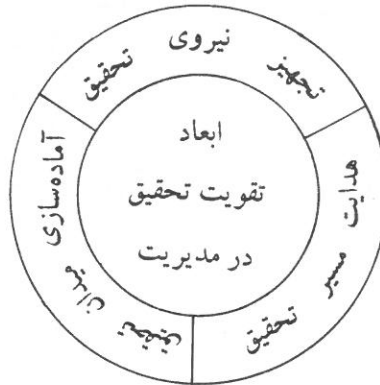
مجموع دلایل و شواهد فوق نمایانگر توجه دولت به اهمیت و ارزش امر تحقیق است. از انواع تحقیق (بنیادی، کاربردی) آنچه که در راستای حل و فصل مسائل و مشکلات سازمانی بیشتر مورد استفاده است و اصولاً نیز برای پاسخگویی به نیازهای مقطعی بازسازی موثر می باشد تحقیقات کاربردی است، تحقیقی که بتوان از ثمرات آن در میدان عمل بهره گرفت.

### مشکلات موجود در راه تحقیق

تحقیق کاربردی در مدیریت با توجه به ماهیت و کیفیت آن دارای مسائل و موانع خاصی است که اهم آن می توان تحت سه عنوان زیر مطرح کرد:

نیروی تحقیق، میدان تحقیق، مسیر تحقیق

۱- تحقیق کاربردی عبارت است از آزمون مفاهیم نظری و مجرد (ذهنی) در موقعیتهای واقعی و زنده بمنظور توسعه و بهینه سازی یک محصول یا روش اجرای یک فعالیت.



### الف - نیروی تحقیق :

- یکی از مشکلات و موانع موجود در راه تحقیق، به نیروی تحقیق یعنی محققین مربوط می شود.

با اعتقاد به این که برخورد با مسائل و مشکلات سازمانی و مدیریتی فقط از طریق تحقیق می تواند اثر بخش باشد لازم است ابتدا نیروی لازم برای تحقیق بسیج شود. نیروهای تحقیق مورد نیاز در این زمینه می تواند از دو منبع تامین شود. یکی منبع تحقیقاتی دانشگاهی و دیگری نیروی بالقوه و بالفعل تحقیقی در سازمانها. استفاده از منبع دوم که فی نفسه دارای مزایا و معایب خاص خود است بهره گیری از منابع دانشگاهی را منتفی نمی سازد. زیرا از یکطرف دانشگاهها و پژوهشگران دانشگاهی دارای منابع تئوریک غنی و ارزشمندی هستند که دسترسی به آنها برای محققین سازمانها حداقل در کوتاه مدت مقدور نیست و از طرف دیگر نیروی تحقیقاتی دانشگاهی بدون ارتباط با میدانهای کاربردی تحقیق (سازمانها) هرز می رود و مجال تجلی و تجسم پیدا نمی کند. بنابراین ضرورت دارد که زمینه های تحقیقی در دانشگاهها تقویت گردد و موانع و نارسائیهای آنها از میان برداشته شود.

طبق نتایج به دست آمده از بررسیها و بر اساس نوشته های این زمینه، دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی دارای مشکلات عدیده ای هستند که از آن جمله است:

- فقدان انگیزه تحقیق در میان پژوهشگران و اعضا هیئت علمی دانشگاهها.

- کمبود اطلاعات و آمار مورد نیاز برای تحقیق.

- کمبود محقق.

- کمبود اعتبار و مشکلات مربوط به تامین اعتبار

- بی نتیجه ماندن نتایج تحقیقات  
 - فقدان ارتباط محققان با سازمانها  
 - عدم دسترسی محققان به اطلاعات موجود  
 مشکلات مذکور و سایر مشکلات موجود موجب شده است که طبق آمار بدست آمده فقط ۲۲ درصد از مجموع تحقیقات شروع شده در دانشگاهها به اتمام برسد<sup>۱</sup> در این میان ظرفیت تحقیقاتی دانشجویان را که از نظر کمیت بسیار قابل ملاحظه است نباید از نظر دور داشت. زیرا که این گروه از تحقیقات نیز با راهنمایی و هدایت اساتید و ارتقاء کیفیت آنها می تواند منبع پرازرشی برای استنتاج و حل مسائل به حساب آید.

برنامه توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی، دولت به موازات توجه به تجهیز مراکز تحقیقاتی در دستگاههای اجرائی نسبت به تقویت تحقیقات دانشگاهی نیز توجه خاصی مبذول نموده است. این توجه از اهداف کمی و کیفی مطرح در برنامه توسعه مشهود است که به قرار زیرند:

هدفهای کمی و کیفی تحقیقات در برنامه اول:

اهداف کیفی عبارتند از:

- تقویت و اشاعه روح بررسی و ابتکار در تمام زمینه های علمی و فنی و فرهنگی.
- گسترش تحقیقات به منظور توسعه علوم و تلاش در پیشبرد دانش بشری.
- رشد و توسعه دانش فنی (تکنولوژی) برای نیل به خود اتکائی و قطع وابستگی.
- بهبود شاخصهای کیفی تحقیقات.

- انطباق طرحهای تحقیقات کاربردی با نیازهای اساسی کشور.

- توجه به تحقیقات بنیادی به عنوان زیربنایی برای تحقیقات کاربردی و تکنولوژی آینده کشور.

- با توجه به تحقیقات در زمینه علوم انسانی، فرهنگی و هنری برای رشد و ارتقای زمینه های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی جامعه.

اهداف کمی، عبارتند از:

- افزایش اعتبارات تحقیقات به سطح ۶/۰ درصد محصول ناخالص داخلی با عنایت

۱- احدی حسن، کاهش تحقیقات دانشگاه زنگ خطری برای دانشگاهها، مجله دیدگاهها، دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۱.

به ترکیب بخشی<sup>۱</sup>.

- تامین ۶۰ درصد از هزینه‌های تحقیقاتی از محل بودجه عمومی دولت و ۴۰ درصد بقیه از سایر منابع.

- افزایش تعداد محققان به طوری که در پایان برنامه پنجساله نسبت تعداد محقق در هر یک میلیون نفر به ۲۵۰ برسد<sup>۲</sup>.

همچنین، هدفهای کمی تحقیقات دانشگاهی جایگاه آن را در میان سایر تحقیقات نشان می‌دهد. چنانچه افزایش این گونه اعتبارات از ۵۸۷۰ میلیون ریال در سال ۶۷ به ۱۴۸۱۰ میلیون ریال در سال ۷۲ که به عنوان یک هدف کمی اعلام شده است رشدی بالغ بر ۱۵۲ درصد را نشان می‌دهد. اعتبارات تحقیقات دانشگاهی که در سال ۶۷ معادل ۱۲ درصد کل اعتبارات تحقیقاتی را تشکیل می‌داد در سال ۷۲ به ۱۷ درصد آن ارتقاء یافته است.

چنانچه از فهرست مشکلات مذکور در این مبحث استنباط می‌شود تعدادی از این مشکلات از قبیل:

عدم دسترسی به اطلاعات موجود، فقدان ارتباط پژوهشگران با سازمانها، و بی نتیجه ماندن نتایج تحقیقات، مشکلاتی هستند که ریشه مشترک دارند و به میدان تحقیق مربوط می‌شوند. به عبارت دیگر، تحقیق دارای دو جنبه یا دو بعد می‌باشد یکی محقق و بعد دوم موضوع یا میدان تحقیق، در تحقیقات اداری و سازمانی، میدان تحقیق همان سازمانها هستند و بیشتر مشکلات، از مساعد نبودن میدان مزبور ناشی می‌شود، لذا در اینجا مشکلات گروه دوم را به عنوان میدان تحقیق مورد بررسی قرار می‌دهیم.

#### ب - میدان تحقیق:

از میان مشکلات مربوط به تحقیق آنچه که بیشتر به دیدگاه این گفتار مربوط می‌شود و از نظر تحقیقات مدیریت مانع اساسی ایجاد می‌کند مساعد نبودن زمینه‌های تحقیق در سازمانهاست.

حقیقت این است که سازمانهای اداری جامعه ما فاقد فرهنگ تحقیقاتی هستند و

۱- در سال ۱۳۶۷ اعتبارات تحقیقات ۰/۲۱ درصد محصول ناخالص داخلی بوده است.

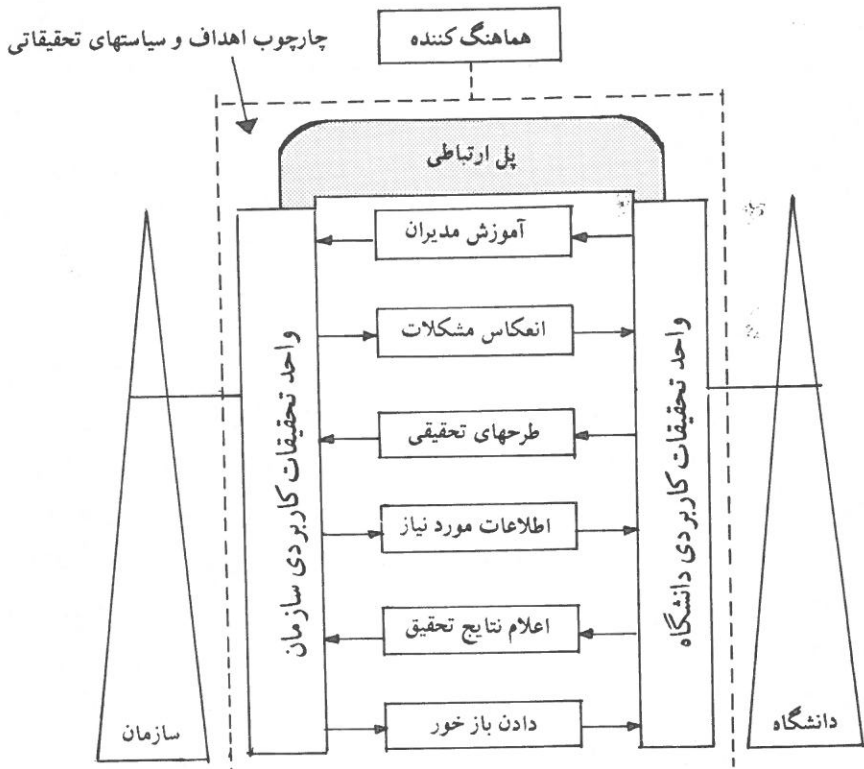
۲- این نسبت در سال ۶۰ تعداد ۴۸ نفر و در سال ۶۶ تعداد ۸۲ نفر بوده است.

بهمین لحاظ شناخت کافی نسبت به ارزش تحقیق ندارند. شناسائی علل و عوامل این فقر فرهنگ تحقیقاتی در سازمانها که خود تابعی از فرهنگ اجتماعی است نیازمند بررسی جداگانه‌ای می‌باشد. ولی هر چه باشد آثار آن دامنگیر تحقیق در این زمینه است. به جرات می‌توان ادعا کرد که افزون بر نود درصد تحقیقات دانشجویان به خاطر عدم همکاری سازمانها در دادن اطلاعات لازم به بن بست می‌رسد. به شهادت دانشجویان، در عمل، این مشکل تا آنجا پیش رفته است که اولین و مهمترین عامل در انتخاب موضوع تحقیق و تعیین اولویت موضوعات امکان دسترسی دانشجو به اطلاعات یا به عبارتی دیگر داشتن فردی آشنا در سازمان مربوطه مورد توجه قرار می‌گیرد.

مسئله عدم آمادگی و عدم همکاری سازمانها از دو جهت در راه تحقیق مانع ایجاد می‌کند. یکی از جهت عدم دسترسی به اطلاعات و دیگری عدم استقبال مدیران از کاربرد نتایج تحقیق، که باعث دلسردی و بی تفاوتی محقق می‌شود. اهم مشکلاتی را که موجب عدم همکاری سازمانها با محققان می‌شود می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- عدم شناخت ارزش و اهمیت تحقیق.
  - فقدان انگیزه یا الزام نسبت به بهبود عملکرد و افزایش کارایی.
  - نبود معیار عملی و منطقی برای ارزیابی مدیریت به ویژه در مدیریت دولتی.
  - رواج داشتن مدیریت سلیقه‌ای.
  - عدم اعتقاد مدیران نسبت به نتایج تحقیقات.
- علت اصلی تعدادی از مشکلات فوق الذکر عدم ارتباط بین سازمانها از یک طرف و دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی از طرف دیگر می‌باشد. برقراری ارتباط متقابل منظم و منطقی بین این دو شاید موثرترین عامل در شناخت ارزش سازمانی و اجتماعی تحقیق، بهبود عملکرد سازمانها، و آموزش مدیران و ... در سازمانها باشد. این ارتباط متقابل از یک سو مسائل و مشکلات عملی و واقعی مدیریت موسسات را به دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی منعکس می‌کند و از سوی دیگر نتایج تحقیقات انجام شده را برای بهره‌گیری عملی به سازمانها منتقل می‌نماید.
- پل ارتباطی بین سازمان و دانشگاه می‌تواند با استقرار واحدهای تحقیقاتی کاربردی در هر یک از آن دو برقرار شود. مدل ذهنی پل ارتباطی و محتوای روابط دو طرف در نمودار زیر نشان داده شده است.





- نمودار پل ارتباطی بین دانشگاه و سازمان

وجود چنین رابطه متقابل و تنگاتنگ بین موسسات و دانشگاه در کشورهای صنعتی پیشرفته مسلماً مهمترین عامل پیشرفت و تکامل علوم و تکنولوژی و توسعه تئوریهای کاربردی در این کشورها می باشد. فقدان ارتباط مزبور در کشور ما کاملاً ملحوظ است. از یک طرف سازمانها با انبوهی از مشکلات سازمانی و نارسائیهای مدیریتی دست به گریباند و برای حل آنها نیازمند راه حلهای علمی و منطقی هستند و از طرف دیگر دانشگاهها و مراکز پژوهشی کشور بدون ارتباط با موسسات و آگاهی از مسائل و مشکلات عملی و واقعی آنها، سرگرم پژوهشهای ذهنی و صوری می باشند و هزاران گزارش تحقیق در کتابخانهها و آرشیوها خاک می خورند و به ندرت مورد مراجعه قرار

می‌گیرند.

آموزش مدیران و بوجود آوردن بینش و اعتقاد در آنها نسبت به ارزش علم و تحقیق و آثار و نتایج تحول و تکامل، اولین قدم در راه ایجاد ارتباط بین سازمان و دانشگاه است. نتیجه‌گیری مثبت از برقراری ارتباط متصور بین سازمان و دانشگاه در صورتی میسر است که تحقیقات دانشگاهی در مسیر کاربردی و در جهت حل واقعی مشکلات سازمانی هدایت شود.

### ج - مسیر تحقیق

با فرض از میان برداشتن موانع و مشکلات موجود در راه تحقیق، آنچه که برای بحث باقی می‌ماند هدایت تحقیق در مسیر کاربردی و مورد نیاز جامعه اداری ایران است. کشورهای جهان سوم نه تنها از نظر کالاهای اقتصادی، بلکه از نظر تکنولوژی، اطلاعات، و تئوریهای علمی نیز مصرف‌کننده هستند و بازار اشباع‌ناپذیر اطلاعات و نظریه‌های صادراتی کشورهای صنعتی پیشرفته می‌باشند. در این کشورها (منجمله کشور ما) علم مدیریت نیز بر اساس تئوریهای کشورهای غربی شکل گرفته است. دانشگاهها بازار مکاره تئوریهای غرب‌اند، محتوای دروس مدیریت در کلاسهای دانشگاهی را مکاتب و تئوریهای بدست آمده از تحقیقات دانشگاهها در کمپانیهای امریکا تشکیل می‌دهند. سالهاست گروه گروه از دانشجویان با یک مشت محفوظات از انواع تئوریها فارغ التحصیل شده به جامعه روانه می‌شوند؛ ولی مدیریت عملی در همان سطح و با همان کیفیت نازل درجا می‌زند. چرا؟ در یک تحلیل نظری و مختصری می‌توان دریافت که فراگیری تئوریهای مدیریت کشورهای دیگر برای حل و فصل مسائل سازمانی کشور کافی نیست.

بدون آنکه ضرورت اطلاع و آگاهی از آخرین تئوریها، تکنولوژی، اطلاعات علمی و یافته‌های مربوط به تحقیقات کشورهای پیشرو را انکار کنیم، انباشتن حافظه با آنها وانتقال سینه به سینه آنها را استثمار علمی و فکری تلقی می‌کنیم، و کاربرد عینی و مستقیم آنها را در سازمانهای خود نامناسب و زیانبار می‌دانیم. آگاهی از تئوریهای علمی جهان برای محقق و مدرس از جهت فراهم آوردن دیدگاهی وسیع و ذهنی تحلیلی و باز، ضروری است و هر چه این آگاهی بیشتر باشد تشخیص حقایق، انتخاب متغیرهای

تحقیق، فرضیه‌های موثر، و متدلوژی صحیح اثر بخش تر خواهد بود. دانش و نظریه‌ها نیز مانند تکنولوژی می‌تواند از کشورهای پیشرفته به طور واقعی به کشورهای در حال توسعه منتقل شود. ولی اگر این انتقال بدون تطبیق با محیط عیناً مورد عمل قرار گیرد قابل انتقاد است. زیرا اولاً موجب فقر دانش کاربردی می‌شود و ثانیاً باعث ایجاد وابستگی علمی می‌گردد که این خود وابستگی اقتصادی را ریشه‌دارتر و شدیدتر می‌سازد.

در حالی که انتقال صوری و عینی دانش و اطلاعات در علوم محض مثل ریاضی، فیزیک و شیمی آنچنان مضر نیست؛ لکن این گونه انتقال در مورد نظریه‌های مربوط به علوم اجتماعی فاجعه آفرین است. زیرا علوم اجتماعی از جمله مدیریت جنبه ارزشی و هنجاری دارد و نه تنها نگرشهای آن در تمام شئون اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی تاثیر دارد بلکه، خود تابع سیستمهای اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی محیط است. بنابراین الگوهای مدیریت را نمی‌توان به طور انتزاعی و مجرد و بدون تطبیق با ارزشها و نگرشهای حاکم بر جامعه از سایر محیط و جوامع وارد کرد و بکار گرفت.

کشورهای جهان سوم با فاصله گرفتن از فرهنگ اصیل و ملی خود فرهنگ غربی یا شرقی را الگوی تفکر، برنامه ریزی، و عملکرد خود قرار داده‌اند و در جوامع علمی آنها روحیه مصرف‌گرایی جایگزین تفکر علمی و نوآوری شده‌است.

محققاً یکی از دلایل عمده ضعف مدیریت و عدم کفایت سازمانهای ما نبود یا کمبود نظریه‌های مدیریتی برخاسته از محیط یعنی نظریه‌های بومی است. در بررسی شیوه‌های مدیریت کشور ژاپن به این نتیجه رسیده‌اند که موفقیت این کشور مرهون به کارگیری شیوه‌های مدیریت متناسب با فرهنگ و ارزشهای خاص آن جامعه بوده‌است.

لذا در این برهه از زمان که عزم سازندگی داریم وقت آن رسیده‌است علم و عمل را در هم آمیزیم و تئوری را به میدان آزمایش و عمل ببریم، روابط علت و معلولی متغیرها و مسائل مبتلا را به طور عینی بیابیم و نتیجه آن را الگوی عمل قرار دهیم. برای رسیدن به هدف، آنچه که از انواع تحقیقات کاربردی و بنیادی و همچنین تائیدی و ابتکاری نیاز داریم تحقیق کاربردی ابتکاری است. چنین تحقیقی می‌تواند رشته وابستگی علمی را به تئوریهای بیگانه قطع کند و ما را به سوی یافتن راه حل بومی برای مشکل بومی رهنمون شود.

اکنون با قبول این واقعیت که تئوریهای بیگانه راه حل مشکلات ما نیست و ما باید

مشکل سازمانی و مدیریتی خود را با توسل به تحقیق کاربردی و ابتکاری خویش حل و فصل کنیم، سؤال این است که از کجا شروع کنیم؟ از طریق چه نوع تحقیق، تئوریهای سازمانی متناسب با ویژگیها و ارزشهای جامعه خود را به وجود آوریم؟ و چگونه به الگوهای مدیریت خاص محیط خود دست یابیم؟ پاسخ این پرسشها را می توان در تئوری اقتضاء<sup>۱</sup> یافت. تئوری اقتضاء چراغ راه هدایت علم و تحقیق به دنیای واقعی در هر محیط است. در پرتو تئوری اقتضاء می توان مناسبترین شیوه های مدیریت را برای انواع سازمانهای ایران (دولتی یا خصوصی، تولیدی یا بازرگانی، بزرگ یا کوچک و ...) با توجه به ویژگیهای متفاوت هر کام از آنها کشف و انتخاب کرد. در اینجا به معرفی مختصر تئوری اقتضاء می پردازیم.

#### زمینه پیدایش تئوری اقتضاء در مدیریت

تئوری اقتضاء به علت وجود نارسائیهای در مکاتب قبلی مدیریت به وجود آمد. برای تبیین وجوه این نارسائیها مکاتب مزبور را بر حسب تقدم زمانی آنها مرور می کنیم.

#### مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک

مطالعه سیر تطور و تکامل علم اداره نشانگر آن است که مدیریت در اوایل قرن بیستم به خاطر ضرورتهای زمانی بر محور مجموعه اصول و نظریه های استوار بود که به عنوان مکتب کلاسیک معروف است. تکیه و تاکید بر بازدهی و افزایش تولید، تئوری انسان اقتصادی، خصوصیات شخصی رهبر، رابطه یک جانبه بین رئیس و مرئوس، و ساختار رسمی از مفروضات و ویژگیهای این مکتب است. در اواخر دهه سوم قرن حاضر ایرادات و انتقاداتی بر مفروضات مکتب کلاسیک مطرح شد و نظریه های رفتاری که ناشی از نتایج تحقیقات روانشناسی و علوم رفتاری در مدیریت بود، به وجود آمد. نظریه های رفتاری بر اساس نظریاتی از قبیل تئوری انگیزش، روابط متقابل رهبر و پیروان، توجه به عوامل اجتماعی و روانی فرد، و سازمان غیر رسمی قرار گرفت و مجموعه این تئوریا به عنوان مکتب نئوکلاسیک شناخته شد. این مکتب در واقع ابعادی را که تئوریهای کلاسیک نادیده گرفته بودند مورد تاکید قرار دارد. این مکتب در مقابل

\* Contingency Theory

مکتب کلاسیک که به مفاهیم ساختار رسمی سازمان توجه داشت سازمانهای غیر رسمی را محور مدیریت می‌دانست و لذا تئوریهای خود را بر پایه فرد بجای تولید، نیازهای اجتماعی انسان بجای پاداشهای مادی، ویژگیهای پیرو بجای خصوصیات رهبر متمرکز ساخت. باین ترتیب ملاحظه می‌شود که هر دو مکتب یاد شده تمام توجه خود را تنها به یک سو معطوف کردند و همین یکسو نگری موجب شد که هیچکدام از آنها نتوانند به تنهایی راهگشای معضلات مدیریت باشند. به این ترتیب بستر پیدایش مکتب سیستمی مهیا شد.

### مکتب سیستمی

نظریه عمومی سیستمها که یک نظریه فراگیر در کلیه علوم است در سال ۱۹۵۰ به وسیله برتalanفی مطرح شد و نه تنها مدیریت، بلکه سایر علوم را نیز تحت تاثیر قرار داد. بررسی مدیریت در چارچوب این نظریه به برداشتی کلی نگرانه از سازمان منجر شده است. به این معنی که در مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک، هر کدام به تفاوت، ابعاد و اجزای خاصی از سازمان مورد تاکید واقع شده است و توجه به کل سازمان با تمام ابعادش مورد غفلت قرار گرفته است.

تئوری سیستم سازمان را به عنوان یک کل متشکل از اجزاء مرتبط بهم تلقی می‌کند و اجزاء را دارای کنش و واکنش متقابل (تعامل) می‌داند. همین تعامل باعث تحقق هدف کل سیستم سازمان می‌شود. سازمان رسمی و غیر رسمی، فرد و سازمان، رهبر و پیروان و ... هیچکدام به تنهایی و به طور انتزاعی نمی‌توانند سازمان را به هدف برسانند. بلکه آثار متقابل کلیه عوامل و ابعاد سازمان باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و سازمان به عنوان یک کل یکپارچه مورد توجه واقع شود. در سایه نگرش سیستمی به سازمان، نظریه های مبتنی بر تلفیق عوامل دو مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک به عنوان نظریه های امتزاج، پیوستگی و ... به وجود آمد.

تئوری سیستم علاوه بر توجه به تعامل اجزاء داخلی سیستم سازمان (ارتباط درونی) دارای دیدگاه کلان هم می‌باشد و سازمان را به عنوان یک سیستم باز و دارای ارتباط با

محیط خود (ارتباط برونی) تلقی می‌کند و این ارتباط را برای تطابق سیستم با محیط و پویایی سازمان ضروری می‌داند.

نتیجه این که نه مکاتب سنتی (کلاسیک و نئوکلاسیک) و نه مکتب سیستمی هیچکدام نتوانستند مسائل و مشکلات واقعی مدیریت را پاسخگو باشند. هر کدام از مکاتب سنتی اصول و فنون مدیریتی خود را جهان شمول اعلام کردند که در تمام سازمانها و در هر زمان و مکان قابل اجراست. در حالی که واقعیت این است که هیچکدام از آنها قابلیت کاربرد در تمام شرایط را ندارند. بلکه توفیق هر کدام منوط به سازگاری با شرایط محیطی و موقعیت خاص سازمان است. از طرف دیگر جامعیت مکتب سیستمی، کاربرد آن را مواجه با مشکلات عدیده‌ای می‌سازد. زیرا آن، مستلزم آگاهی کامل از کلیه ابعاد و عوامل سیستم است که عملاً امکان پذیر نمی‌باشد. بدین ترتیب نارسائیه‌ها و یکسو نگری مکاتب سنتی و پیچیدگیهای مربوط به کاربرد تئوری سیستم در عمل، توجه نظریه پردازان مدیریت را به سوی یک تئوری واقع بینانه تری به عنوان تئوری اقتضاء جلب نموده است. این تئوری که آخرین پدیده در مسیر پیشرفت علم مدیریت است، در واقع پلی است بین شکاف موجود میان تئوری و عمل.

#### مدیریت مبتنی بر اقتضاء

عوامل بیشماری از قبیل پیشرفت سریع تکنولوژی و گسترش و پیچیده تر شدن سازمانها تغییر در مدیریت سازمانهای نوین را ضروری ساخته است و این نیاز به تغییر، علم مدیریت را با شتاب زیاد به پیش می‌برد و این دانش را به سمت حل مشکلات واقعی مدیریت سوق می‌دهد.

فلسفه وجودی نگرش اقتضاء گذشتن از مکاتب کلاسیک و رفتاری به عنوان نظریه جهان شمول و روی آوردن به واقعیت است. این نگرش، در عین حال، مغایرتی با مکاتب مذکور و مکتب سیستمی ندارد، بلکه مکمل آنهاست. نگرش اقتضاء فرایندهای مربوط به مکتب کلاسیک و نیز مفاهیم انسانی مربوط به مکتب رفتاری را می‌پذیرد، آنها را به عنوان متغیرها و عوامل داخلی سازمان محسوب می‌دارد، بر اساس تئوری سیستم، این عوامل داخلی را سیستمهای فرعی تلقی می‌کند و معتقد به تعامل آنهاست، از طرف دیگر، با الهام از مفهوم سیستم باز، بین عوامل سازمانی و محیطی ارتباط قائل است.

هدف تئوری اقتضاء ارائه و پیشنهاد مناسبترین طرحهای سازمانی و سیستمهای مدیریتی برای شرایط مشخص است و برای تحقق این هدف در صدد آن است که ارتباطات مشخص را بین عوامل محیط و سازمان بیابد.<sup>۱</sup>

به طور کلی تئوری اقتضاء مبتنی بر این واقعیت است که: "محیطهای گوناگون نیازمند روابط سازمانی متفاوت است". لذا شیوه مدیریت موثر شیوه‌ای است که با محیط سازمان سازگار باشد تا از این طریق بیشترین کارایی حاصل شود. بر اساس این مفهوم دیگر "بهترین راه" وجود ندارد. خواه آن راه به شیوه کلاسیک تعیین شده باشد، و خواه بر مبنای نظریات رفتاری. تئوری اقتضاء معتقد است مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک، هر دو، مصداق دارند، منتها هر کدام در شرایط خاص خود.<sup>۲</sup>

دامنه شمول مدیریت مبتنی بر اقتضاء بسیار وسیع است و در ابعاد مختلف مدیریت بکار برده می‌شود که مهمترین آن عبارتست از: مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی، سازماندهی، شیوه‌های رهبری، و انگیزش. تئوری اقتضاء برای دستیابی به هدف خود (یافتن مناسبترین طرحهای سازمانی برای شرایط محیطی مشخص) روش خاصی را بکار می‌گیرد و آن عبارتست از برقراری ارتباط تبعی<sup>۳</sup> (نه علت و معلولی) بین شرایط محیطی و موقعیتی مشخص با مفاهیم و فنون مدیریتی مناسب. در این ارتباط عوامل و شرایط محیطی معمولاً متغیر مستقل و مفاهیم مدیریت متغیر وابسته تلقی می‌شود. بنابراین سه عنصر اصلی تئوری اقتضاء عبارتند از: محیط، مفاهیم مدیریت، و ارتباط مشروط و مقتضی بین آن دو.<sup>۴</sup>

عوامل یا متغیرهای محیطی، در واقع، عوامل محیط بیرونی سازمان را تشکیل می‌دهند و مدیریت نه تنها روی آنها هیچ کنترلی ندارد، بلکه از آنها تاثیر می‌پذیرد. به عبارت دیگر آنها مستقل از مدیریت‌اند. هدف غایی تئوری اقتضاء تعیین و تشخیص این نوع

۱- فرد لوتانز، مقدمه‌ای بر مدیریت- نگرش اقتضائی، ترجمه عباس منوریان (نشریه مرکز مطالعات و پژوهشهای اداری، سال ۶۶) صفحه ۶۹.

۲- دانشجویان معمولاً در مواجهه با تضاد تئوریهای مکاتب متعدد مدیریت دچار ابهام و سرگردانی می‌شوند و این پرسش برای آنها مطرح می‌شود که بالاخره کدام نظریه بهتر است. تئوری اقتضاء با پیام خود این گونه پرسشها را پاسخ می‌دهد و ابهامات موجود را رفع می‌کند.

3- Functional

۴- فرد لوتانز، همان ماخذ، صفحه ۷۶.

عوامل و تاثیر آنها روی مدیریت سازمان است. نمونه‌هایی از عوامل محیطی عبارتند از عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل سیاسی، قوانین و مقررات، عوامل تکنولوژیکی، ارزشهای اعتقادی ارباب رجوع، تامین کنندگان منابع سازمان، سازمانهای رقیب و از این قبیل مفاهیم و عناصر مدیریت از قبیل ساختار، اهداف و برنامه‌ها، سیستمهای اطلاعاتی و کنترل، ارتباطات غیر رسمی، شیوه‌های رهبری و نظیر آنها عوامل و متغیرهای درونی سازمان را به وجود می‌آورند.

ارتباط تبعی مشخص و مشروط بین متغیرهای محیطی و مدیریتی محور تئوری اقتضاءست. برای کاربردی نمودن تئوری اقتضاء و به منظور پیش بینی و کنترل مفاهیم مدیریت مناسب با شرایط محیطی خاص، ارتباط بین عوامل محیطی و مدیریتی (متغیرهای مستقل و وابسته) به صورت ارتباط مشروط و مقتضی مطرح و با عبارت شرطی "اگر - پس" بیان می‌شود که در آن "اگرها" نشان دهنده متغیرهای مستقل و "پس‌ها" بیانگر متغیرهای وابسته است. الگوی عبارتی این ارتباط این است: اگر شرایط محیطی خاص حاکم باشد. پس مفاهیم مدیریتی خاصی برای نیل به هدف، موثرتر از دیگر مفاهیم خواهد بود. به عنوان مثال: اگر ارزشهای حاکم بر جامعه مادیت باشد پس شیوه مدیریت مبتنی بر انسان اقتصادی موثرتر خواهد بود.

### مدلهای ماشینی و زنده مدیریت

عوامل و متغیرهای محیطی موثر در مفاهیم مدیریت از طرفی دارای تعدد و تنوع بسیار زیاد بوده و از طرف دیگر کنش و واکنش متقابل بین آنها خیلی متغیر و غیر قابل پیش بینی می‌باشد. بنابر این تشخیص و برقراری ارتباط مقتضی بین چنین عوامل متعدد، متنوع، و متغیر و عوامل مدیریت کار ساده‌ای نیست. برای تسهیل این امر لازم است عوامل محیطی را به نحوی طبقه بندی نمود. دو نفر از دانشمندان مدیریت بنامهای برنز و استاکر<sup>۱</sup> با انجام این طبقه بندی نظریه مدل ماشینی و مدل زنده را ارائه کردند. آنها انواع محیط‌های موثر در سازمانها را به دو نوع تقسیم کردند محیط ثابت یا قابل پیش بینی محیط ثابت و متغیر را بترتیب مدل ماشینی<sup>۲</sup> و مدل

1- Burns & Stalker

2- Mechanistic



زنده<sup>۱</sup> نامیدند.<sup>۲</sup>

مدل ماشینی مدیریت که با محیط ثابت و قابل پیش بینی تناسب دارد دارای ویژگی‌هایی است از قبیل توجه به کارآئی، مشاغل تخصصی، روشهای انجام کار استاندارد شده، مقررات سخت و دقیق و تاکید بر ساختار رسمی سازمان. از طرف دیگر مدل زنده مدیریت در جایی مصداق دارد که ابداع و خلاقیت حاکم بر محیط است. در چنین محیطی ویژگیهای سازمان عبارتست از مشاغلی وسیع و غنی، عدم ثبات روشهای کار، مقررات کلی، توجه به تحقق اهداف، و عدم تاکید بر ساختار رسمی.

چنانچه ملاحظه می‌شود مدل ماشینی با الگوی کلاسیک و مدل زنده با الگوی نئوکلاسیک مدیریت تطبیق دارد. به عبارت دیگر تئوریهای کلاسیک و نئوکلاسیک هر کدام در محیطی متفاوت مصداق دارند. این با محیط ثابت و آن دیگری با محیط متغیر سازگاری دارد.

### تئوری اقتضاء روشنگر مسیر تحقق کاربردی

آنچه که از تئوری اقتضاء دریافتیم این است که شیوه‌های مدیریت دارای الگوی ثابت نیستند، بلکه در پرتو شناخت محیط سازمان و نسبت به شرایط و موقعیت زمانی و مکانی باید در هر مورد شیوه مناسب بررسی و کشف شود. با این آگاهی دیگر نمی‌توان از تئوریهای پیش ساخته محیط‌های بیگانه تقلید کرد. بررسی و شناخت تئوریهای مدیریت اعم از بنیادی و کاربردی مربوط به کشورهای دیگر در حدی لازم است که زمینه‌های تحقیق را بشناسیم و همان زمینه یا زمینه‌های مشابه را در جامعه خود بمرور آزمایش و پژوهش بگذاریم. تئوری اقتضاء راه تحقیق کاربردی در مدیریت را روشن می‌کند. زیرا که تعدد و تندع عوامل محیطی و سازمانی بویژه با توجه به تعامل آنها امر تحقیق در مدیریت را دشوار کرده‌است و پژوهشهای چند متغیره در این زمینه، اگر غیر ممکن نباشد، بسیار مشکل است. تئوری اقتضاء این مهم را آسان می‌سازد. چرا که ارتباطات مشروط را بین یک عامل محیطی (مثلا شرایط اقتصادی) یا یک نوع محیط

1- Organic

۲- گری دسلر، مبانی مدیریت (جلد اول)، ترجمه داود مدنی (چاپ اول، تهران، انتشارات پیشبرد، سال ۱۳۶۶) صفحه ۱۶۲.

(مانند محیط ثابت و قابل پیش بینی) و یک متغیر سازمانی (مثل مبنای سازماندهی) به طور دو به دو مورد تحقیق قرار می دهد. البته می توان دامنه ارتباط مقتضی را وسعت داد و آنرا نه تنها بین عوامل محیطی و مدیریتی بلکه بین خود عوامل سازمانی مورد تحقیق قرارداد. به عنوان مثال، رابطه بین ساختار سازمانی و روحیه می تواند مورد تحقیق قرار گیرد. در پی مداومت چنین تحقیقات کاربردی و بهنگام می توان امیدوار بود که پس از گذشت زمانی کوتاه به تئوریه‌ها و الگوهای جدیدی دست یابیم که خاص محیط خود ماست.

امیدوار باشیم که مجموعه همین تئوریه‌ها از یک طرف مواد درسی، مطالب کتاب و موارد بحث کلاسهای مدیریت را تشکیل دهند و از طرف دیگر بیماریهای سازمانی و مدیریتی را با معاینه قبلی و با نسخه مخصوص، نه پیش نوشته، بطور اساسی و اصولی حل کنند.

### پیشنهادات

با توجه به مشکلاتی که در گفتار گذشته در رابطه با تحقیق مذکور افتاد مسلماً آماده سازی زمینه لازم برای شروع تحقیق مستلزم رفع مشکلات مطرح می باشند. برای به حداقل رساندن آثار مشکلات و موانع موجود ارائه پیشنهاداتی کلی زیر را مفید می داند:

- زمینه استفاده از نتایج تحقیقات در حل مشکلات سازمانها (به طور اجرای آزمایشی و سپس قطعی) فراهم گردد.

- در تمام سازمانها واحدهای آمار و اطلاعات برای تدارک و انتشار اطلاعات مورد نیاز تجهیز شوند.

- بانک اطلاعات در تمام مراکز تحقیقاتی تجهیز و تقویت شود.

- ارتباط سازمانها و دانشگاهها به نحو مقتضی برقرار شود (شاید با الهام از الگوی پیشنهادی در صفحه ۸)

- جمع آوری موارد خاص اداری (Case) و مطرح کردن آنها در کلاسهای درس ترویج شود.

- مشکلات و تشریفات اداری برای استفاده از اعتبارات تحقیق به حداقل برسد.

- اساتید و دانشجویان برای انجام تحقیق عملاً و بطور موثر ترغیب شوند.
- دوره‌های آموزشی برای مدیران سازمانها توسعه پیدا کند.
- مدیران سازمانهای دولتی نسبت به بهبود عملکرد و افزایش کارایی ملزم شوند و بر همین مبنا مورد ارزیابی قرار گیرند.
- تعداد مورد نیاز پژوهشگر ضمن تأمین و ترفیه لازم در جهت تداوم تحقیق بسیج شوند.
- با توجه به این که تحقیق کاربردی در مدیریت پشتوانه اصلی ارائه تئوریهای اقتضایی مدیریت است. موضوعات تحقیق به منظور هدایت مسیر تحقیق از طرف مراجع و مراکز تحقیق طرح، تدوین و در اختیار محققان قرار گیرد. در اینجا به چند نمونه از موضوعات قابل تحقیق که می‌تواند به عنوان فرضیه‌های تحقیق بکار روند اشاره می‌شود، با امید به این که این راه ادامه یابد.

#### فرضیه‌های پیشنهادی نمونه

- اگر شرایط اقتصادی و رفاهی کارکنان در وضعیت مطلوبی نباشد پس مدیریت مبتنی بر روابط عاطفی متقابل موثر خواهد بود.
- اگر بیشتر کارکنان سازمان را افرادی با تحصیلات عالی تشکیل داده باشند پس مقررات دقیق و انضباط سخت به خوبی اجرا نخواهد شد.
- اگر مدیریت از گروههای غیر رسمی حمایت کند آن وقت اهداف سازمان رسمی تضعیف خواهد شد.
- اگر تکنولوژی پیشرفته در سازمان حاکم باشد آنوقت جو سازمانی مطلوب ایجاد خواهد شد.
- اگر سن متوسط کارکنان سازمان بالاتر باشد آنگاه روحیه افراد مطلوبتر خواهد بود.
- اگر محیط سازمان متغیر و غیر قابل پیش بینی باشد پس برنامه ریزی در سطح کلان و شیوه مدیریت هدفگرا موفق خواهد شد.
- اگر سازمان دارای تکنولوژی پیشرفته باشد، پس ساختار سازمانی مبتنی بر تخصص مناسبتر خواهد بود.
- اگر فعالیت سازمان از نوع تحقیقاتی باشد، پس شیوه مدیریت آزاد منشانه و مشارکت در تصمیم‌گیری موفقتر خواهد بود.

- اگر روش انتخاب و انتصاب مبتنی بر روابط شخصی و تبعیض آمیز، نه بر اساس سیستم شایستگی، باشد، گروه‌های غیر رسمی تقویت خواهد شد.
- اگر سازمان تابع اهداف و سیاست‌های بی ثبات و روز بروز مدیران عالی باشد، پس کارآیی کارکنان در سطحی پائین خواهد بود.
- اگر سازمان بدون برنامه ریزی فعالیت کند، آن وقت از مسیر هدفهای مورد نظر منحرف خواهد شد.
- اگر سازمان در بازار انحصاری و بدون رقابت فعالیت داشته باشد، ساختار رسمی و ثابت اثر بخش تر خواهد بود.
- اگر سازمان در شرایط نامطمئن اقتصادی قرار داشته باشد، (آنوقت) سازمان نیازمند برنامه های کلی و انعطاف پذیر خواهد بود.
- اگر سازمان احساس مسئولیت اجتماعی نماید (پس) افراد سازمان انگیزه فعالیت قویتری خواهند داشت
- اگر سازمان رفاه کارکنان را تامین کرده باشد، (پس) سازمان به اهداف خود نزدیکتر می شود.
- اگر سازمان در مرحله رشد تولید باشد، ساختار سازمانی رسمی بهتر عمل خواهد کرد.
- اگر کارکنان سازمان مورد حمایت دولت و قوانین و مقررات عمومی باشند، کم کاری و بی مسئولیتی رواج خواهد یافت.
- اگر سازمان کوچک و ارتباطات رو در رو باشد، احساس وفاداری و تعلق به سازمان بیشتر خواهد بود.
- اگر سازمان دارای هدفهای روشن و ملموس باشد، «در این صورت» انگیزه فعالیت کارکنان قوی تر خواهد بود.
- اگر سازمان دارای رهبری مردم گرا و ملاحظه کار باشد، (آنوقت) جو سازمانی باز به وجود خواهد آمد.
- اگر کارکنان در تصمیم گیریها مشارکت داشته باشند، (پس) کارآیی افزایش خواهد یافت.
- اگر خداپرستی و اعتقادات معنوی حاکم بر محیط سازمان باشد (پس) نیاز کمتری به نظارت برونی وجود خواهد داشت.

- اگر کارکنان سازمان دارای سطح تحصیلات پایین یا فاقد تحصیلات باشند، پس استفاده از روش خود نظارتی اثر بخش نخواهد بود.
- اگر سازمان بطور جمعی و شورائی اداره شود، اعتماد کارکنان نسبت به مدیریت بیشتر خواهد بود.

