

ضمیمه ۱۳:

تلفیق هدف‌های فرد و سازمان  
از دیدگاه‌های ارزشی متفاوت

شاید قدیمی‌ترین موضوع در مدیریت، یک منازعه تاریخی باشد که بین کارگر و کارفرما، رئیس و مرئوس، و سازمان و فرد وجود داشته و تا عصر حاضر ذهن مدیران، مسئولان سازمانی، و نظریه‌پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده است. آنان همواره در این فکر بوده‌اند که چگونه می‌توانیم بین هدف‌های فرد و سازمان آشتی به وجود آوریم و این تفکر در تمامی نظریه‌های سازمان و مدیریت تبلور یافته است. به عبارت دیگر اغلب نظریه‌های سازمان و مدیریت تلاشی مستقیم یا غیر مستقیم در جهت تلفیق هدف‌های فرد و سازمان‌اند.

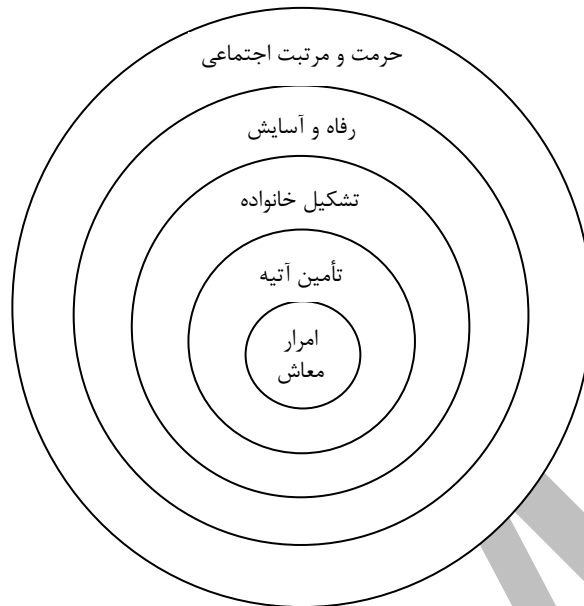
فرضا نظریه‌های انگیزشی، اعم از فرایندی یا محتوایی، کوشیده‌اند تا تبیینی از کار در سازمان و انگیزه‌های آدمی ارائه دهند. بر اساس برخی از این نظریه‌ها، زمانی فرد به کار برانگیخته می‌شود که نیازهای او، خواه مادی یا غیرمادی ارضا شوند. در چنین حالتی کار، که هدف سازمان است، هدف فرد نیز قرار می‌گیرد زیرا که ارضاکنده نیازهای اوست. در نظریه‌هایی دیگر، نفس کار را برانگیزاننده می‌دانند و می‌کوشند تا کار را برای فرد به گونه‌ای طراحی کنند که موجب انگیزش وی شود، در این صورت کار باعث انگیزش فرد می‌شود و هدف‌های سازمان نیز با انجام آن تحقق می‌یابند. در نظریه‌هایی که اصطلاحاً انتظار و احتمال نام گرفته‌اند، مدیریت سعی بر آن دارد که با افزایش میزان انتظار و احتمال اتفاق آنچه مورد نظر فرد است، او را به انجام هدف‌های سازمان برانگیزد. در این جا کار وسیله‌ای قرار می‌گیرد که انجام آن باعث می‌شود تا فرد به نتیجه مورد نظر خود برسد و هدف‌های سازمان نیز تحقق یابند. هر قدر میزان انتظار و احتمال وقوع نتیجه مطلوب افزایش یابد علاقه فرد نیز نسبت به انجام هدف‌های سازمان بیشتر می‌شود. از این رو کوشش سازمان باید در این راه باشد که نتایج دلخواه را بشناسد و احتمال و انتظار وقوع آن‌ها را برای کارکنان افزایش دهد تا در سازمان فضایی ایجاد شود که در آن افراد برآورده شدن نیازهای خود را ممکن و محتمل بدانند.

طرح‌های تکه‌کاری، و به عبارت کلی‌تر طرح‌های کارانه نیز سعی در آشتی دادن هدف‌های فرد و سازمان دارند. در این گونه طرح‌ها رابطه‌ای بین انجام کار، که هدف سازمان است، با کسب درآمد، که هدف فرد است، ایجاد شده و فرد با کار بیشتر درآمد بیشتری حاصل می‌کند. سهیم شدن در سود و درآمد مؤسسه، همه تدابیری هستند که موجب آشتی دادن هدف‌های فرد و سازمان می‌شوند.

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نیز سبب می‌شود تا آنان خود را به سازمان نزدیک‌تر حس کنند و احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی با سازمان، هدف‌های فرد و سازمان را بر هم منطبق می‌سازد و موجب آشتی بین اهداف فردی و سازمانی می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری گروهی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است. فردی که در سازمان مورد مشورت و نظرخواهی قرار می‌گیرد و در تصمیمات مشارکت می‌جوید، احساس می‌کند سازمان متعلق به اوست و هدف او و سازمان یکی است. اما همچنان که از تمامی این نظریه‌ها و سایر نظریه‌های مشابه مستفاد می‌شود، اهداف فرد و سازمان هیچ‌گاه با هم یکی نمی‌شوند بلکه تلاش در آن است که هدف‌های مذکور حتی‌المقدور به هم نزدیک شوند و از شدت تضاد بین آن‌ها کاسته شود. بدین سان تدابیر پیش‌گفته، به وحدت و یگانگی اهداف فرد و سازمان منتهی نمی‌شوند، بلکه امکان نزدیکی آن‌ها را با هم فراهم می‌آورند. علت این تضاد و آشتی‌ناپذیری اهداف فرد و سازمان، در ارزش‌ها و یا به عبارت دیگر در هدف‌های غایی آن‌هاست. چه در صورتی که بتوانیم هدف‌های غایی آنان را یکسان و مشابه سازیم، در لوای آن سازمان و فرد یکی می‌شوند و در سایه این وحدت، آشتی ممکن خواهد شد. اما قبل از آن که به این بحث بپردازیم، لازم است سلسله مراتب هدف‌ها یا مراتب اولویت هدف‌ها را توضیح دهیم.

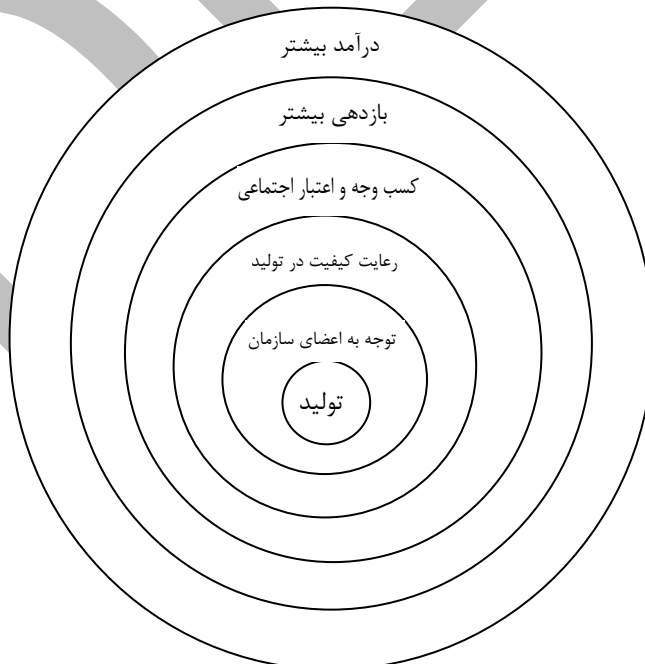
اصولاً برای هر فردی مراتبی از هدف‌ها وجود دارند. در سلسله مراتب هدف‌ها، ارزش و درجه اولویت آن‌ها نسبت به هم نشان داده می‌شوند. هدف‌های بالاتر در مراتب بالاتر و هدف‌های جزئی‌تر در مراتب پایین‌تر قرار می‌گیرند. مثلاً اگر از کارگری بپرسیم چرا کار می‌کنی، ممکن است پاسخ دهد برای امرار معاش و گذران زندگی کار می‌کنم. حال اگر پرسش خود را ادامه دهیم و بپرسیم هدف شما از امرار معاش چیست، امکان دارد پاسخ دهد تأمین آتیه و تشکیل خانواده و داشتن همسر و فرزند، و همین‌طور در برابر پرسش‌های بعدی ممکن است او هدف‌هایی از قبیل رفاه و آسایش، و حرمت و مرتبت اجتماعی را نام ببرد. بدین ترتیب هدف اولیه او امرار معاش و هدف غایی و نهایی او حرمت و ارزش اجتماعی است. مراتب فرضی هدف‌های این کارگر در شکل ۱ نشان داده شده‌اند.

خاصیت سلسله مراتب هدف‌ها آن است که اهمیت هر هدف نسبت به هدف دیگر را تعیین می‌کند، و واضح است که هدف‌های بالاتر هدف‌های پایینی را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند. در مثال بالا، حرمت اجتماعی برای کارگر مهم‌تر از کلیه هدف‌هاست، و به فرض اگر هر یک از هدف‌های پایینی خدش‌های به هدف مذکور وارد آورند کنار نهادن خواهند شد؛ و همین‌طور اگر امرار معاش به تأمین آتیه او، که هدفی بالاتر است، نینجامد از آن صرف‌نظر خواهد کرد. بنابراین هدف‌های بالاتر تعیین‌کننده‌اند و در صورت تعارض، هدف‌های پایینی‌تر به نفع آن‌ها کنار نهاده می‌شوند.



– شکل ۱: سلسله مراتب هدف‌های فرضی یک فرد –

برای سازمان، سلسله مراتبی از هدف‌ها وجود دارد. مثلاً ممکن است سازمانی با هدف غایی و نهایی سود تأسیس شود و هدف‌های تولید، توجه به افراد و اعضای سازمان، رعایت کیفیت در تولید، و کسب وجهه و اعتبار در جامعه همه هدف‌هایی جزئی‌تر نسبت به کسب سود باشند (شکل ۲). در چنین حالتی هر یک از هدف‌های پایینی، تحت سلطه هدف غایی است و هرگاه احتمال برود که یکی از آن‌ها کسب سود را به مخاطره بیندازد باید آن را کنار نهاد و یا مطابق هدف نهایی به آن جهت داد. بدین ترتیب کسب وجهه و اعتبار اجتماعی برای کسب سود بیشتر است، یا توجه به افراد سازمان برای آن است که تولید از کیفیت برخوردار شود و سازمان در پناه آن، وجهه و اعتبار اجتماعی به دست آورد.



– شکل ۲: سلسله مراتب هدف‌های فرضی در یک سازمان –

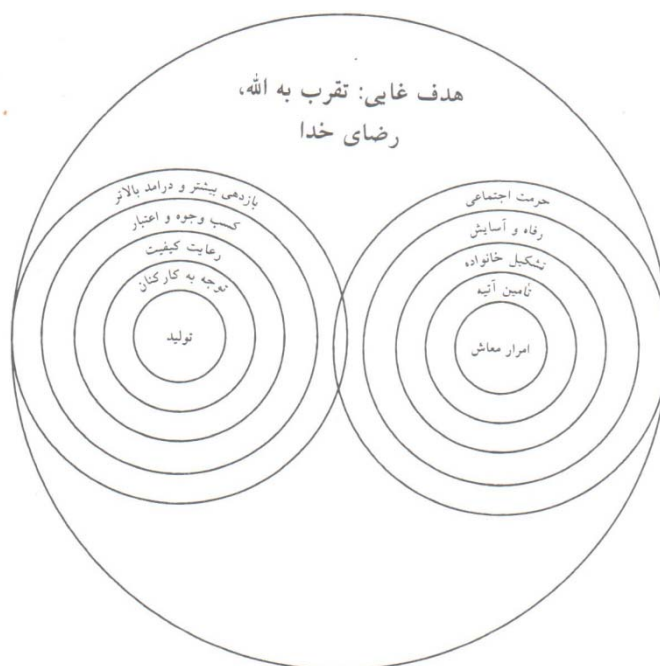
همچنان که از مثال‌های پیش‌گفته برداشت می‌شود، به طور کلی هدف‌های غایی چون چتری بر هدف‌های پایینی سایه گسترده‌اند و به آن‌ها جهت می‌دهند. همچنین هدف‌های نهایی موجب هماهنگی هدف‌های زیرین می‌شوند و آن‌ها را در راستای خود قرار می‌دهند. هدف‌های غایی شاخصی برای ارزیابی هدف‌های پایین‌تر نیز بوده‌اند و هر یک از هدف‌های فرعی با ملاک مذکور مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. مثلاً تولیدی که به درآمد بیشتر منجر نشود در مثال فوق توجیه پذیر نیست.

### چگونگی آشتی‌پذیری هدف‌ها از طریق هدف غایی:

همان‌گونه که اشاره شد، هدف‌های غایی و نهایی، هدف‌های جزئی و پایینی در سلسله مراتب را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به آن‌ها جهت می‌بخشند یا با خود هم‌راستایشان می‌کنند و یا آن‌ها را حذف می‌کنند. در جامعه امروز اگر ارزش‌های مکتب را هدف‌هایی فرض کنیم که در مراتبی بالا قرار گرفته‌اند و در فرد مسلمان تمامی هدف‌های دیگر را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند، به سادگی پی می‌بریم که آشتی‌پذیری هدف‌های فرد و سازمان در سایه این ارزش‌ها چگونه ممکن و محتمل است. برای فرد مسلمان ارزش‌های اعتقادی، هدف‌هایی غایی هستند و تمامی هدف‌های پایین‌تر را مهار می‌کنند. به فرض در مثالی که ذکرش گذشت، پرسش ما از کارگر مورد نظر نهایتاً به این پاسخ خواهد رسید که «من برای رضای خدا کار می‌کنم.» به عبارت ساده‌تر این هدف فراگیر و گسترده اعتقادی، هدف غایی کارگر معتقد است و سایر هدف‌های او را شکل و جهت می‌بخشد. به همین ترتیب در جامعه‌ای که ارزش‌های الهی حاکم باشند، مدیریت نیز به عنوان هدف نهایی و مقصد غایی، «تقرب به الله» و «رضای خدا» را مدنظر خواهد داشت.

اکنون با اندک دقتی می‌توانیم دریابیم که اگر تمامی هدف‌های فرعی و جزئی در مراتب پایینی فرد و سازمان با هم اختلاف داشته باشند، اشتراک در هدف غایی موجب می‌شود که هیچ‌گونه مشکلی بروز نکند و تمامی هدف‌های ظاهراً متعارض پایینی همسو و هم‌جهت شوند. بدین گونه است که مشکل تعارض هدف‌های فرد و سازمان که در مکاتب غربی مدیریت به عنوان یک مشکل و معضل همواره مطرح بوده‌اند و همه تلاش‌ها در جهت حل آن مشکل صورت گرفته‌اند، در جامعه اسلامی به سهولت رفع می‌شود و به آشتی می‌انجامد. رابطه سلطه و قهر، که در روابط بین کارگر و کارفرما در غرب و شرق حاکم است، در چنین وضعیتی برقرار نیست و روابط بر یگانگی اهداف استوار است. دیگر کارگر در مقابل کارفرما، فرد در مقابل سازمان و رئیس در مقابل مرنوس جبهه نخواهد گرفت، بلکه همه در کنار هم و برای مقصود مشترک و در راستای قبله واحد خود اهتمام خواهند ورزید و تلاش خواهند کرد (شکل ۳).

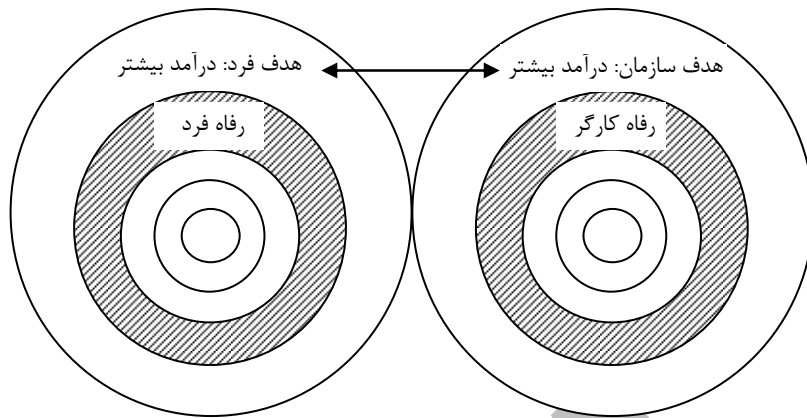
در چنین حالتی به جهت آن که هدف غایی و نهایی مورد اعتقاد طرفین است، هدف‌های جزئی آن‌ها تحت سیطره هدف مشترک کلی هماهنگ و متعادل می‌شوند و جرح و تعدیل می‌یابند. هدف‌هایی که قابل تغییرند، تغییر می‌یابند و اهداف جزئی که تغییر ناپذیرند، در صورت تعارض با هدف غایی حذف و کنار نهاده می‌شوند. کارگر با آن که مایل است حقوق و درآمدی بیشتر داشته باشد اما این تا حدی است که به رضای خدا و حسن عاقبت او، که هدف غایی است، لطمه‌ای وارد نیاید و سازمان نیز با آن که می‌خواهد نهایت استفاده از نیروی کار را بنماید و به حداکثر بازدهی برسد ولی خود را مقید می‌داند که این هدف به هدف غایی سازمان که آن نیز رضای خداست، خدشه‌ای وارد نیابد. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که وجوه اختلاف در هدف‌های پایینی جنبه صوری و سطحی دارند و همه با هم برای هدف مشترک و آن مقصد نهایی که بدان معتقدند، کار و تلاش خواهند کرد.



شکل ۳. چگونگی تلفیق و آشتی‌پذیری اهداف، فرد و سازمان در لوی هدف غایی مشترک

مفهوم جامعه اسلامی و امت واحده بر این اصل استوار است که همه آحاد این جامعه به علت اعتقادات و ارزش‌های مشترک، اگر چه ممکن است در حرفه‌ها و مشاغل و نقش‌های مختلف انجام وظیفه کنند، اما همه در یک طریق و به یک سمت در حال حرکت‌اند. تفاوت نقش‌ها وجه اختلاف اصلی نیست و هدف و مقصد یکی است. البته ذکر این نکته ضروری است که تحقق چنین حالتی در گروهی اعتقاد تمامی اعضای جامعه به ارزش‌های مکتبی و عمل به آن‌هاست و در غیر این صورت این حالت واقع نخواهد شد.

در جهان‌بینی‌های سرمایه‌داری و اصالت فردی و جمعی، هر کس نهایتاً به دنبال تحقق هدف خویش به حداکثر و نهایت است، چون هدف غایی دارای ماهیتی است که امکان توافق را میسر نمی‌سازد باید به دنبال یافتن راه‌ها و تدابیری بود که این تضاد تسکین و تخفیف یابد؛ ترفندهای انگیزشی و پرداخت‌های تشویقی نمونه‌هایی از این مسکن‌ها هستند که برد اثربخشی آن‌ها محدود است و به حل قطعی مشکل منجر نمی‌شوند. در مدیریت‌های غربی هدف نهایی کارگر درآمد بیشتر، رفاه بیشتر، و زندگی بهتر است، و هدف نهایی کارفرما و سازمان نیز تولید بیشتر، درآمد بیشتر و سود بیشتر است. به روشنی ملاحظه می‌شود جمع این هدف‌های غایی، به علت تضاد درونیشان ممکن نیست و تلفیق اهداف فرد و سازمان میسر نخواهد بود. حتی در این گونه جوامع ممکن است ظاهراً در هدف‌های پایینی وجوه تشابهی مشاهده شوند، اما این تشابهات ظاهری و سطحی‌اند و عمقی ندارند. مثلاً اگر به پاره‌ای برنامه‌های رفاهی مدیریت‌های غربی دقت شود، درمی‌یابیم که هدف غایی سازمان از رفاه نهایتاً تولید بیشتر، استفاده بیشتر از کارگر و درآمد بیشتر است و هدف اصلی و نهایی او رفاه کارگر نیست. دلیل بارز و واضح آن هم این است که به محض آن که رفاه کارگر خواهد به سود سازمان یا درآمد، که هدفی بالاتر است، لطمه وارد آورد هدف رفاه متوقف و حذف می‌شود (شکل ۴). همچنین در طرح‌های سهامی کردن افراد در سود یا سهام، سازمان تا حدی پیش می‌رود که به سود آن آسیبی نرسد، بلکه سود بیشتر شود؛ و اگر طرحی سود را کاهش دهد طرح قابل قبولی به شمار نمی‌آید. همین‌طور در طرح‌های تکه‌کاری و کارانه نیز افزایش بهره‌وری سازمان تا آن جا کارگر را از سود منتفع می‌سازد که به سود سازمان لطمه‌ای وارد نیاید و این اصل محور تمامی طرح‌های جوامع سازمانی مذکور برای آشتی دادن اهداف فرد و سازمان است و به همین جهت طرح‌ها و تدابیر فوق نهایتاً به نقطه‌ای کور می‌رسند که قادر به تحقق هدفی که برای آن تنظیم شده‌اند نیستند، و آشتی هدف‌های فرد و سازمان را به وجود نمی‌آورند.



– شکل ۴: هدف‌های مشابه جزئی در سلسله مراتب اهداف فرد و سازمان –

DLM