

## ارتقاء توان مدیریتی هسته‌های دوره پیش رشد و واحدهای فناور مستقر در مراکز رشد از طریق انتخاب صحیح سبک مدیریتی

■ محسن فتح‌اله بیاتی  
دانشجوی کارشناسی مهندسی صنایع،  
دانشگاه صنعتی اصفهان  
mohsenfbayati@gmail.com

■ مرتضی راستی برزکی  
کارشناس ارشد پارک علم و فناوری شیخ بهایی  
شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان  
rasti@istt.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۸۶/۱۰/۲۰  
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۶/۱۲/۱۵

### پیکیده

سازمان‌ها در دوره‌های مختلف عمر خود از ایجاد تا مرگ نیازهای مدیریتی مختلفی دارند. بدین معنا که با توجه به شرایطی که در هر دوره از عمر سازمان بر آن حاکم است، مدیران نیز باید سبک‌های مدیریتی گوناگونی را متناسب با شرایط اتخاذ کنند. در غیر این صورت چه بسا سازمانی پیش از رسیدن به مراحل بلوغ و بالندگی با مرگ مواجه شود. این مسئله در رابطه با واحدهای فناور مستقر در مراکز رشد و هسته‌های دوره پیش‌رشد اهمیتی مضاعف می‌یابد، زیرا شرکت‌ها یا هسته‌های مستقر در این مراکز بسیار آسیب‌پذیرند و سوء مدیریت در آنها بسیار سریع‌تر از سایر دوره‌های عمر، سبب شکست شرکت‌ها می‌شود. اتخاذ سبک‌های مدیریتی مناسب در دوره‌های پیش‌رشد و رشد نه تنها از مرگ زودرس جلوگیری می‌کند، بلکه احتمال موفقیت آنها را در دوره‌های بعدی نیز افزایش می‌دهد، زیرا موفقیت سازمان‌ها منوط به گذار موفقیت‌آمیز آنها از تک‌تک دوره‌ها، به خصوص دوره‌های پیش‌رشد و رشد است. در این مقاله انواع سبک‌های مدیریت و سوء مدیریت مورد بررسی قرار گرفته است و با توجه به مکان هسته‌های دوره پیش‌رشد و واحدهای فناور مستقر در مراکز رشد بر روی چرخه عمر سازمان‌ها، انواع سبک‌های مناسب و نامناسبی که ممکن است در مدیریت سازمان‌ها در این دوره‌ها بروز کند، معرفی گردیده است. همچنین برای گذار موفقیت‌آمیز از مرحله پیش‌رشد به مرحله رشد، با توجه به سبک مدیریتی سازمان در دوره پیش‌رشد، سبکی برای سازمان در مرحله رشد پیشنهاد شده است.

### واژگان کلیدی

سبک‌های مدیریت و سوء مدیریت، مراکز رشد، دوره پیش‌رشد.

### مقدمه

مدیر، برنامه‌ریزی می‌کند، تصمیم می‌گیرد، سازماندهی، کنترل و ایجاد انگیزه می‌کند. ادیزس<sup>۱</sup> معتقد است مدیریت چهار نقش اصلی را باید ایفا نماید: تولید کنندگی (P)<sup>۲</sup>، اداره کنندگی (A)<sup>۳</sup>، کارآفرینی (E)<sup>۴</sup> و یکپارچه کنندگی (I)<sup>۵</sup> [۱]. وی معتقد است یک نفر به تنهایی نمی‌تواند چهار نقش فوق را ایفا کند. معمولاً آنهایی که خوش فکر بوده و از قدرت برنامه‌ریزی بالایی برخوردارند، ممکن است در ایجاد انگیزه در افراد، ضعیف عمل کنند. آنهایی که در ایجاد انگیزه توانایی دارند، ممکن است نتوانند هدایت کننده

خوبی برای سازمان باشند. چهار نقش فوق، در تضاد با یکدیگر بوده و هیچ فردی قادر نیست همه آنها را به طور همزمان ایفا کند. هنگامی که فردی به تنهایی سعی کند تا چهار مؤلفه بالا را به تنهایی به کار گیرد، معمولاً نتیجه‌ای به جز بروز سوء مدیریت ندارد. جمع‌بندی نهایی ادیزس این است که برای اعمال مدیریت کارآمد وجود نیروهای مکمل لازم است. همچنین چهار نقش P، A، E و I می‌تواند تشریح و تحلیل کننده دوره عمر سازمانی و بیانگر رفتار سازمان در هر مقطعی از دوره عمر آن باشند. نکته مهمی که باید به آن اشاره شود، این است که در هر مقطع

زمانی یکی از نقش‌های چهارگانه مدیریت، نقش اصلی را ایفا می‌کند. توضیحات بیشتر در این زمینه در ادامه خواهد آمد.

واضح است که مردم، محصولات، سازمان‌ها و حتی جوامع دارای دوره‌های عمر هستند. آنها متولد می‌شوند، رشد می‌کنند، بالغ شده، وارد دوران پیری می‌شوند و می‌میرند. در هر دوره از عمرشان نیز دارای الگوی رفتاری یا سبک مشخصی هستند. همانند موجودات زنده، رشد و پیری سازمان‌ها را با ارتباط بین انعطاف و کنترل‌پذیری نشان می‌دهند. طول عمر سازمان، میزان فروش یا سرمایه سازمان و تعداد کارکنان

1. Adizes, I.  
2. Producing (P)  
3. Administrating (A)

4. Entrepreneur (E)  
5. Integrating (I)

آن نمی‌توانند معیار مناسبی برای تعیین رشد یا پیری سازمان باشند. رشد به معنی قابلیت مواجهه با مشکلات بزرگتر و پیچیده‌تر است. پیر شدن به معنی کاهش قابلیت مواجهه با مشکلات است [۲].

بررسی سازمان‌ها در قالب چرخه حیات، تمایل نگرستان به سازمان‌ها به عنوان پدیده‌هایی ایستا را کاهش می‌دهد. سازمان‌ها عکس‌های فوری نیستند، آنها تصاویر متحرک‌اند. تکامل می‌یابند و تغییر می‌کنند. با بکارگیری دیدگاه چرخه حیات به این مهم واقف می‌شویم که روشی را که اکنون برای ارزیابی و توصیف یک سازمان به کار می‌بریم، ضرورتاً نمی‌توان برای ارزیابی و تشریح آن در آینده مورد استفاده قرار داد. [۹]

همچنین دفت<sup>۱</sup> دوره عمر را به عنوان یکی از مفاهیمی توصیف می‌کند که می‌توان با استفاده از آن درباره رشد و تغییر سازمان اندیشید. [۴] وی بیان می‌دارد که مراحل دوره عمر دارای ترتیب خاص و مسیر طبیعی مشخصی هستند و ساختار سازمان، شیوه رهبری و سیستم اداری سازمانها از الگوی نسبتاً قابل پیش‌بینی پیروی می‌کنند که در مراحل دوره عمر وجود دارد. سیروس و الهی در سال ۱۳۸۳ با معرفی یک الگوی اجرایی برای شناسایی دوره عمر سازمان به روش ادیزس و با رویکرد فازی، در مورد اهمیت دقت در شناسایی دوره عمر سازمان معتقدند که برای هر سازمانی، اگر محل قرارگیری آن بر روی منحنی دوره عمر سازمان، به درستی تشخیص داده شود، متناسب با شرایط فعلی و وضعیتی که به واسطه حرکت سازمان بر روی منحنی دوره عمر آن قابل پیش‌بینی است، می‌توان برنامه‌های مناسب‌تری را برای رسیدن به اهداف

سازمان تدوین کرد. بنابراین، دقت در شناسایی محل قرارگیری سازمان بر روی منحنی دوره عمر آن، می‌تواند اعتبار و قابلیت اجرای برنامه‌های سازمان را تقویت کند. [۵]

الهی و سیروس در سال ۱۳۸۵ بر پایه یک مطالعه تطبیقی و با ترکیب مفاهیم دوره عمر سازمان بر اساس نظریه ادیزس و راهبردهای اصلی ۱۳ گانه دیوید، راهبردهای اصلی بالقوه مناسب برای سازمان را در هر یک از مراحل دوره عمر خود، تعیین و معرفی کردند و مشخص نمودند که در هر دوره از چرخه عمر سازمان چه نوع راهبردی مناسب و کدام نامناسب است. [۶] همچنین در پایان نتیجه‌گیری کردند که برای هر یک از دوره‌های عمر لازم است که راهبردهای سازمان متناسب با شرایط همان دوره تدوین گردند.

در ادامه نقش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی تیم مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین دوره‌های مختلف عمر سازمان‌ها که شامل ده دوره است، بیان شده و جایگاه هسته‌های دوره پیش‌رشد و واحدهای فناوری مستقر در مراکز رشد در چرخه عمر سازمان‌ها تبیین می‌شود. سپس سبک‌های مدیریت مناسب و سوء مدیریت تعریف می‌شوند و با توجه به شرایط و ویژگی‌های سازمان‌ها در مراحل پیش‌رشد و رشد سبک‌های مناسب برای این دوره‌ها ارائه می‌گردد.

### ۱- ویژگی‌های ششمین تیم مدیریت

چهار نقش تیم مدیریت که باید در سازمان‌ها ایفا گردد، عبارتند از نقش‌های تولید کنندگی، اداره کنندگی، کارآفرینی و یکپارچه کنندگی. در ادامه چهار نقش اساسی تیم مدیریت تعریف شده و ویژگی‌های آنها بررسی می‌شود.

■ **نقش تولید کنندگی (P):** همواره از این مدیر انتظار می‌رود که حاصل اقدامات یا ارائه خدماتش قویتر یا مشابه رقبا باشد. چنین مدیری، برای تحقق این وظیفه می‌باید در زمینه کار خود، اعم از آنکه در عرصه‌های بازاریابی، مهندسی، حسابداری، حقوق و یا هر شغل دیگری باشد، فردی آگاه بوده و محرک کافی داشته باشد که بر اساس آن بتواند نتایج کار و فعالیت خود را تولید شده ببیند. تولید کننده باید دارای انگیزه بالایی برای کسب موفقیت باشد. سازمان به افرادی که به عمل و نتیجه گرایش داشته باشند و سازمان بتواند برای انجام کارها به آنها اعتماد کند، نیازمند است.

■ **نقش اداره کنندگی (A):** اداره کننده شخصی است که در جریان اجرای کلیه امور سازمان قرار می‌گیرد. او فردی متکی به خود بوده از پیگیری و اجرای امور مختلف آگاهی کامل دارد. برای تقویت و بالا بردن توان خود، سیستم‌ها را به کار می‌گیرد و دائماً از نحوه کارکرد دقیق و صحیح آن سیستم‌ها اطمینان حاصل می‌کند. اداره خوب و مؤثر، به معنی نظام دادن و به جریان انداختن امور است. اگر نقش تولید کننده ---P در بازدهی کار، مؤثر باشد، نقش اداره کننده، نشانگر کارایی در کار خواهد بود. اجرای دقیق امور، مستلزم بررسی نحوه کارکرد افرادی است که برای سمت‌های از پیش تعیین شده، منصوب شده‌اند. اداره کننده در ارتباط با تأمین اهداف و نتایج آن سازمان و یا حتی تعریف آنها مسئولیت ندارد. نقش اداره کنندگی به منظور ایجاد توانایی برای اجرای هدف است.

■ **نقش کارآفرینی (E):** سازمان‌ها، در محیطی

1. Richard L. Daft

در حال تغییر برای بقای خود نیاز به افکاری جدید دارند. همواره فرصت‌ها و تهدیداتی بروز می‌کند که سازمان‌ها باید توان مواجهه با آنها را دارا باشند. یک کارآفرین نیروهایی از جامعه را که بر سازمان اثر می‌گذارد، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص کرده و سپس حرکتی را به شکلی تعیین می‌کند که به بهترین وجه جوابگوی تغییرات محیط خارج باشد. نیاز به کارآفرینی به دنیای تجارت منحصر نمی‌شود، در واقع کارآفرینانی وجود دارند که اقتصادی فکر می‌کنند و سعی دارند تا موقعیت‌های پولی بازار را تحت تسلط خود در آورند. کارآفرینان دیگری هم در محیط فرصت‌گویی (فوق پیشرفته) و در رشته‌های گوناگون وجود دارند که روز به روز بر اهمیت آنها افزوده می‌شود. در میان آنها نیز کارآفرینان اجتماعی قرار دارند که منشاء تغییرات اجتماع و سیاست هستند. در حالی که یک اداره کننده طرح‌های مشخص و تصمیمات گرفته شده‌ای را دنبال می‌کند، یک کارآفرین منشاء ایجاد طرح است. مدیری که نقش کارآفرینی را ایفا می‌کند، باید خطر کردن را با رضایت کامل بپذیرد و به اندازه کافی خلاق باشد تا بتواند مسیرهای انجام امور را شناسایی کند. اگر یک کارآفرین خلاق نباشد، ممکن است عاقبت کارش به اداره کننده شدن ختم شود. از آنجا که خلاقیت و خطرپذیری، صفت‌های مکمل یکدیگرند، امکان این تصور وجود دارد که افراد خلاق هستند که خطرپذیر نبوده یا اهل خطر کردن هستند ولی خلاقیت نداشته باشند. مشاورین افراد خلاق هستند که به دیگران پیشنهادهای ارائه می‌کنند، اما خود جرأت انجام آن را ندارند.

از طرف دیگر اشخاصی هم هستند که به استقبال خطر می‌روند ولی خلاقیتی ندارند. لازمه کارآفرینی داشتن خلاقیت و قابلیت خطرپذیری توأم است.

■ **نقش یکپارچه‌کنندگی (I):** از آنجا که طول زندگی هر سازمان، بسیار بیشتر از زندگی هر کدام از افرادش است، مدیر خوب باید گروهی از افراد را به گونه‌ای تعلیم دهد که از ادامه کار آنان پس از خود اطمینان حاصل نماید. یکپارچه کردن به معنای توانمندی در تولید تصمیمی است که توسط افرادی حمایت می‌شود که آن را اجرا خواهند کرد یا از آن تصمیم تأثیر می‌پذیرند. یکپارچه کردن، کارآفرینی فردی را به کارآفرینی گروهی تبدیل می‌کند. اگر مدیریت این نقش را ایفا نکند، کارآفرینی گروهی را اشاعه نداده است. یکپارچه کننده موفق، قابلیت جانشینی خود را فراهم می‌آورد. او زبردستانی خواهد داشت که قابلیت جانشینی او را داشته باشند. انسجام گروه چنان خواهد بود که تقریباً هر عضوی بتواند حرکتی را شروع نموده، برنامه‌ای را اداره کند و نتایجی را به دست آورد. نقش یکپارچه کننده دو بعد (منفعل و فعال) و سه جهت (فرازین، جانبی و فرودین) دارد. یکپارچه کننده منفعل می‌تواند خود را با یک گروه از افراد یکپارچه کند. یکپارچه کننده فعال می‌تواند گروهی از افراد را بین خودشان یکپارچه نماید. در مدیریت، یکپارچه کننده باید از نوع فعال باشد. یکپارچه کردن فرازین، توانایی یکپارچه کردن (فعال)، یکپارچه شدن (منفعل) در کسانی است که در مقام، اختیارات، طبقات یا سایر موارد بالاتری باشند. یکپارچه کردن جانبی، توانایی یکپارچه شدن با هم‌تایان (منفعل) یا یکپارچه کردن

هم‌تایان در یک گروه انسجامی (فعال) است. یکپارچه کردن فرودین، توانایی کار با کسانی است که رده سازمانی آنها پایین‌تر قرار گرفته است. در وضعیت منفعل یکپارچه‌کنندگی فرودین، قابلیت پذیرفته شدن توسط زیر دستان است. در وضعیت فعال، وی با تأسیس و ایجاد انسجام بین زیر دستان، در جهت تأمین رهبری گام بر می‌دارد.

## ۲- انواع سبک‌های مدیریت مناسب و سوء مدیریت

هر گاه تیم مدیریت تمامی نقش‌های چهارگانه خود را ایفا کند، سبکی از مدیریت مناسب در سازمان اجرا می‌شود. هر چند تمرکز روی نقش‌های خاصی باشد. در مقابل، چنانچه تیم مدیریت حداقل یکی از نقش‌های خود را ایفا نکند، گونه‌ای از سوء مدیریت بروز می‌کند. سبک‌های مختلف مدیریت مناسب و سوء مدیریت به شرح زیر است:

### ۲-۱- سبک‌های مدیریت مناسب

مولد (Paei): فرد تولید کننده نتایج است و شدیداً نیازمند است که به نتایج مطلوب برسد. او در جبران عقب افتادگی‌ها بسیار بی‌قرار است و انگیزه‌ای قوی برای کسب نتایج مطلوب دارد، اما چون دانش فردی او محدود است اشتباه می‌کند.

اداره کننده (Paei): شخصی است که در جریان کلیه امور سازمان قرار می‌گیرد. برای بالا بردن توان خود سیستم را به کار می‌گیرد و دائماً از نحوه کارکرد دقیق و صحیح آن سیستم‌ها اطمینان حاصل می‌کند. به سبب برخورد مبتنی بر روش معین و تلاشی مستمر در مدیریت جزئیات، سرپرستی سیستم‌های مربوط به تنظیم امور

داخلی سازمان را بر عهده دارد.

**کارآفرین (paEi):** فردی کارآفرین و آغازگر تغییر است و قادر است سازمان را با محیط در حال تغییر تطبیق دهد. یک کارآفرین نیروهایی از جامعه را که بر سازمان اثر می‌گذارد، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. نقاط قوت و ضعف سازمان را شناسایی کرده و سپس حرکتی را که به بهترین وجه جوابگوی تغییرات محیط خارج باشد، تعیین می‌کند.

**یکپارچه کننده (paEi):** چنین مدیری افرادش را به گونه‌ای که از ادامه کار آنان پس از خود اطمینان حاصل نماید، تعلیم می‌دهد. به نیاز افراد توجه دارد، آنها را دور هم جمع کرده و خود به عنوان یک تسهیل کننده برای رسیدن به یک توافق عمومی عمل می‌کند. این مدیر نسبت به افراد حساس است و توانایی تفکر به شیوه استنتاجی را داراست.

**مدیر کتاب درسی (PAEI):** مدیری است کامل که نقش‌های چهارگانه یک مدیر را ایفا می‌کند. در جستجوی نتیجه است اما نه به قیمت از دست رفتن فرآیند. طالب حداکثر یکپارچگی است اما نه به بهای دستیابی به نتایج کوتاهمدت. او در عین حال که تحلیل‌گر، عمل‌گرا و حساس است، ولی احساساتی عمل نمی‌کند.

**فرماندار (PAei):** توجه بسیار زیادی به نتایج دارد و نقش اداره کنندگی و کنترل را به خوبی انجام می‌دهد. اما اینها موجب بی‌توجهی او به راهکارهای خلاقانه در سازمان نمی‌شود. زیرا او برای افراد اهمیت خاصی قائل است.

**شبان (PaEl):** به اظهار نظرهای گوش فرا می‌دهد. در مورد آنچه که مطلوب است تصمیم گرفته و آنها را به اجرا در می‌آورد. او فردی قدرتمند و مؤثر است که برای ایده‌های دیگران اهمیت

قائل است.

**اداره کننده مشارکتی (paEl):** علاوه بر نقشی که او به عنوان اداره کنندگی ایفا می‌کند، شیوه کار او نسبت به سایر مدیران وضعیت مشارکتی بیشتری دارد. به اظهار نظر و توافق زبردستان اهمیت می‌دهد. در عین حال ایده‌های جدید مطرح شده را نیز می‌پذیرد.

**راهنما (PaEl):** توانایی اصلی او در حصول نتیجه و یکپارچه کردن افراد است، ولی در کنار آن نیم نگاهی هم به اهداف بلندمدت دارد.

**بنیانگذار (PaEi):** بنیانگذاری با دید وسیع مدیریتی است. شخصی مخاطره‌پذیر است و از خود خلاقیت بروز می‌دهد. سبک او در سازمان‌های کوچک نسبت به سازمان‌های بزرگ نتیجه بهتری می‌دهد. وجود چنین شخصی در یک سازمان تخصصی برای گرداندن حرفه‌ای لازم است.

**توسعه دهنده (PAEi):** توانایی چشمگیری در برقراری پیوند بین اجزاء یک پروژه پیچیده دارد. تشکیلات او می‌تواند تا ماوراء فداکاری‌های او رشد نماید و به خاطر دارا بودن آ سازمان او تنها قائم به شخص مدیر نیست.

**معلم (paEl):** به عنوان یکپارچه کننده و کارآفرین برتری دارد و در بین زبردستان هیجان ایجاد می‌کند.

**مجاهد تازه وارد (PAEl):** قدرت یکپارچه کردن افراد، طرح ایده‌ها و اعمال سیاست‌های کنترلی را دارد. در نهایت هم فعالیت‌هایی که سازماندهی کرده است با درصدی از شکست به هدف می‌رسد.

**حامی بی‌باک (PAEi):** ایده‌های بسیاری دارد، جزئیات را کنترل می‌کند و در عین حال حصول نتایج مطلوب برایش مهم است.

**زمامدار (PaEl):** این مدیر تصویر بزرگی از حال

و آینده را مشخص می‌کند. او افراد را یکپارچه می‌کند و ترتیبی می‌دهد تا تغییرات مؤثری بوجود آید.

## ۲-۲- سبک‌های سوء مدیریت

**یکه‌تاز (P---):** چنین مدیری امور هدایت، ضابطه‌گذاری اداری، تفویض، طرح‌ریزی، پیگیری، کنترل و ... را انجام نمی‌دهد. قادر به تغییر جهت نیست و به خوبی ارتباط برقرار نمی‌کند. قابلیت‌های اطرافیان خود را گسترش نمی‌دهد و شدیداً مشغول تولید است. سازمانی که با یک یکه‌تاز اداره می‌شود، با فقدان تعادل مناسب در حجم کار افراد مواجه است.

**دیوان سالار (A---):** این مدیر صرفاً نقش اداره‌کنندگی دارد و به کسب نتایج و به وجود آوردن دستاوردها اهمیتی نمی‌دهد. در چارچوب مقررات عمل می‌کند. از ابهام متنفر است و به طور وسواس‌آمیزی منظم است. چنین مدیری بیشتر به چگونگی انجام کارها توجه می‌کند. در سازمان‌های با این نوع مدیریت نوآوری به راحتی به وجود نمی‌آید.

**آتش افروز (E--):** تلاش چنین مدیری منحصرأ صرف نوآوری می‌شود و انتظار دارد زبردستانش نیز تمام ایده‌های او را بدون درنگ اجرا کنند. او اغلب تغییر جهت می‌دهد و کارکنان هم همکاری نمی‌کنند و در نهایت شکست می‌خورد، چون سازمان نمی‌تواند همگام با او مدام تغییر جهت دهد.

**دنباله رو کبیر (---I):** منحصرأ بر اساس روابط بین دیگران عمل می‌کند. او از خود فکر و ایده‌ای ندارد و دستاورد خاصی را برای سازمان در نظر ندارد. او به نظام خاصی متعهد نیست و هر نظامی را تا کسب توافق عمومی دنبال خواهد کرد.

**چوب خشک (----):** این مدیر توانایی ایفای

آنچه در حال انجام است را کنترل کند. معلم روحانی (P-EI): این مدیر جهت‌های جدید خلق می‌کند و همکارانش را تهییج می‌کند تا نتایجی را کسب کنند. اما سیستمی برای دنبال کردن ندارد. او نسبت به اهداف مشخص شده تعهد دارد و کارآفرینی خود را روی آنها متمرکز می‌کند.

### ۳- مراحل ده‌گانه دوره عمر سازمان

بر اساس نظریه ادیزس<sup>۱</sup> دوره عمر سازمان به ده مرحله تقسیم می‌شود. شکل ۱ چرخه عمر سازمان، تله‌ها و سبک‌های هر دوره را نشان می‌دهد. منحنی عمر یک سازمان سالم دارای توزیع نرمال است. اغلب رفتارها یا رفتار غالب از موقعیت فعلی سازمان بر چرخه حیات نشأت می‌گیرد. در صورتی که سازمان سالم باشد، انحراف استاندارد از رفتار نیز ناچیز است [۴].

تفاوت‌های آشکاری بین آن دسته از سازمان‌هایی که از نظر چرخه حیات در دوران رشد قرار دارند و سازمان‌هایی که دوران پیری

خطرپذیر، خلاق و بسیار پرانرژی که وقتی برای یکپارچه کردن ندارد.

توسعه‌دهنده تک‌نواز (PAE-): این مدیر در کنار هم قرار دادن اجزای یک پروژه پیچیده بسیار متبحر است. او تنها تولید کننده، اداره کننده و کارآفرین است و زیر دستان او دنباله‌رو محض هستند.

هوچی (EI--): چنین نامدیری هر چند خلاق و تطابق‌پذیر است، اما به عواقب تلاش‌هایش توجهی ندارد. توانایی عملی کردن قول و قرارهایش را ندارد و هدفش ایجاد هیجان و علاقه‌مندی در زیردستان است.

رهبر قلبی (AEI-): این مدیر ایده‌ها را ایجاد می‌کند، افراد را در جهت ایده‌هایش یکپارچه کرده و سیستمی را به وجود می‌آورد که ایده‌ها را اجرا کند. اما فعالیت‌هایی که سازماندهی می‌کند در نهایت شکست می‌خورد.

درد گردن (AE--): فرد درد گردن واقعاً به آنچه که انجام شده یا تولید شده علاقه‌مند نیست. به سایر افراد حساسیت ندارد و انباشته از ایده‌هایی است که باید انجام شوند. می‌خواهد جزئیات

هیچکدام از نقش‌های چهارگانه را ندارد. شخصی بی‌تفاوت است که اغلب نگران بقای خود تا زمان بازنشستگی است. شکایتی ندارد و فرآیند مدیریت برای او جنبه تشریفاتی دارد. در واقع این مدیر گویی اصلاً وجود ندارد.

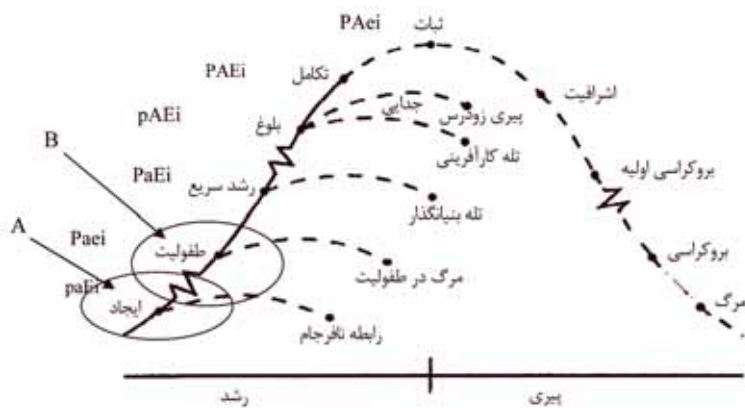
کارفرمای سخت‌گیر (PA--): مدیر با این سبک مدیریت به انجام کار، نتایج و کنترل گرایش دارد. او علاقه‌مند به کارایی و اثربخشی است، آنچه که انجام شده و "چگونه" انجام شده است. به طور کلی او نه خلاق است نه فرد گرا. شخصی غیر قابل انعطاف و خودرأی است.

رئیس بی‌خطر و خیرخواه (PA-I): چنین مدیری با نتایج کوتاه مدت سر و کار دارد، روی سیستم‌های کنترل موثر متمرکز است و قادر به یکپارچه کردن افراد است. به دیگران اجازه می‌دهد راجع به ایده‌ها بحث کنند. خودش ایده‌ای ندارد ولی تصمیم نهایی را خودش می‌گیرد.

بوروکرات پدر سالار (A-I-): مدیری است بی‌جهت که بیشتر به ظاهر افراد توجه می‌کند و با ایده‌ها و نتایج حاصل از آن کاری ندارد. این مدیر به دنبال شیوه‌های کنترلی است که مورد توافق افرادش باشد. تنها در محیط بدون رقابت و تغییر دوام می‌آورد.

مری پاره‌وقت (PI): عالی‌ترین تجهیز کننده فرآیند و بهترین مصالحه‌گر برای کسب نتایج. به خصوص در کوتاه‌مدت است. به دنبال ایجاد شور و هیجان و سپس جهت‌دهی این انرژی‌ها به سمت کسب نتایج است. اما گرایش این نتایج به کوتاه‌مدت سبب می‌شود در دراز مدت شکست بخورد.

بنیانگذار تازه‌کار (P-E-): این شخص در حقیقت بنیانگذار سازمان است و هرگز از مرحله جوانه‌زدن خارج نمی‌شود. شخصی است



شکل ۱- چرخه عمر سازمان، تله‌ها و سبک‌های هر دوره

1. Adizes, I.

را می‌گذرانند، وجود دارد [۳]. ایفای نقش شخص، به سازمان، کاری که باید مدیریت شود، شرایط حاکم و نیز به توانایی‌های انجام کار توسط سایر اعضای ترکیب مدیریتی بستگی خواهد داشت. قبل از ثبات، بعضی از عوامل تغییر داخلی ممکن است موجب تسهیل در توسعه سازمان شوند. از ثبات به بعد دخالت عامل خارجی ضروری است. تا مرحله پختگی، سازمان در حال رشد است و تلاش در جهت تغییر لزوماً تهدیدی تلقی نمی‌شود. ارتباطات معمولاً باز است. قبل از ثبات تفکر همگرا الزامی است تا شخص آموزش دیده بتواند بدون ایجاد نوسانات زیاد و تهدید به موقعیت دیگری اقدام نماید. بعد از ثبات لازم است که تفکر واگرا حاصل شود. تا رسیدن به ثبات، هر چیزی به طور نسبی مجاز است مگر اینکه مشخصاً منع شده باشد. بعد از ثبات، به طور نسبی، همه چیز ممنوع است مگر اینکه مشخصاً مجاز اعلام شده باشد.

جایگاه هسته‌ها و شرکت‌های مرکز رشدی در چرخه عمر سازمان‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است. در این شکل قسمت A نشان دهنده جایگاه هسته‌های پیش‌رشد و قسمت B نشان دهنده جایگاه واحدهای فناور مستقر در مراکز رشد در مراحل ده‌گانه چرخه عمر سازمان‌هاست.

#### ۴- وضعیت سبک‌های مدیریت و سوء مدیریت

بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت معتقدند سبک رهبری مدیر، اساساً تحت تأثیر نگرش وی نسبت به کارکنان است. به بیان دیگر عامل عمده‌ای که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. بیشتر مدیران دارای سبکی

هستند که با ویژگی‌های خود انطباق دارد یا برایشان سهل‌تر است و تنها محدودی از مدیران، می‌توانند سبک خود را با شرایط و افراد گوناگون، منطبق سازند [۱۰]. با این وجود اگر مدیران سازمان‌ها می‌خواهند در مراحل مختلف دوره عمر سازمان، منابع انسانی را به خوبی مدیریت و رهبری کنند و بدین ترتیب بقا و بالندگی سازمان خود را تضمین نمایند، پیشنهاد می‌شود در دوره پیش‌رشد تمرکز مدیران بیشتر روی کارآفرینی و یکپارچه‌سازی باشد و از عطش بی‌مورد برای ایفای نقش تولیدکنندگی در این دوره پرهیز کنند. اما در دوره رشد همزمان با منسجم شدن سازمان باید بیشتر روی ایفای نقش تولیدکنندگی تمرکز کنند. به همین جهت سبک‌هایی که در آنها نقش‌های کارآفرینی و یکپارچه‌سازی بارزترند سبک‌های مناسب برای دوره پیش‌رشد، و سبک‌هایی که بیشتر بر نقش تولیدکنندگی تمرکز دارند، سبک‌های مناسب برای دوره رشد هستند. در جدول ۱ سبک‌های مناسب برای هر دوره نشان داده شده‌اند.

#### ۵- گذار از مرحله پیش‌رشد به مرحله رشد

مرحله پیش‌رشد سازمان‌ها ۶ تا ۹ ماه به طول می‌انجامد و پس از آن سازمان‌ها باید وارد دوره رشد شوند. سازمانی که برای مدیریت منابع انسانی خود در دوره پیش‌رشد سبک مدیریت خاصی را اتخاذ کرده، بهتر است در دوره رشد نیز سبکی را انتخاب کند که علاوه بر تناسب آن با خصوصیات این دوره، کمترین تغییرات را نسبت به سبک مدیریتی سازمان در دوره پیش‌رشد داشته باشد. در جدول ۲ سبک‌های پیشنهادی به سازمان‌ها در مرحله رشد با توجه به سبک آنها در دوره پیش‌رشد آمده است.

#### ۶- نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

در این مقاله چهار نقش تیم مدیریت که باید در سازمان‌ها ایفا گردد، بیان شد. همچنین

با توجه به جدول بهترین سبک‌ها برای سازمان‌ها در مرحله پیش‌رشد سبک معلم

جدول ۱- سبک‌های مدیریتی و تناسب آنها در دوره‌های پیش‌رشد و رشد سازمان

نام سبک مدیریتی	نماد اختصاری	دوره پیش‌رشد	دوره رشد
مولد	Paei	*	*
کارآفرین	paEi	*	*
مدیر کتاب درسی	PAEI	*	*
فرماندار	Paei	*	*
شبان	PaeI	*	*
راهنما	PaeI	*	*
معلم	paEI	*	*



جدول ۲- سبک‌های پیشنهادی به واحدهای فناوری در مرحله رشد با توجه به سبک آنها در دوره پیش رشد

سبک پیشنهادی در دوره رشد		سبک مدیریتی در دوره پیش رشد	
نماد اختصاری	نام	نماد اختصاری	نام
Paei	مولد	Paei	مولد
Paei	فرماندار	pAei	اداره کننده
PaEi	بنیانگذار	paEi	کارآفرین
Pael	راهنما	pael	یکپارچه کننده
PAEI	مدیر کتاب درسی	PAEI	مدیر کتاب درسی
Paei	مولد	Paei	فرماندار
Pael	راهنما	Pael	شبان
Pael	شبان	pAel	اداره کننده مشارکتی
Pael	راهنما	Pael	راهنما
Paei	مولد	PaEi	بنیانگذار
Paei	فرماندار	PAEI	توسعه دهنده
PaEI	زامدار	paEI	معلم
Pael	شبان	pAEI	مجاهد تازه وارد
PAEI	توسعه دهنده	pAEI	حامی بی‌باک
Pael	راهنما	PaEI	زامدار

ع. پارسایان و م. اعرابی، چاپ اول، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۸.

۵- سیروس، ک. م.، الهی، م.، معرفی یک مدل اجرایی برای شناسایی دوره عمر سازمان به روش ادیزس با رویکرد، فازی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران ۲۰۰۴.

۶- الهی، م. و سیروس، ک. م.، کاربرد شناسایی دوره عمر سازمان در تدوین استراتژی‌های اصلی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران ۲۰۰۶.

7. Bertram M. Gross, The managing of Organizations, New York, Crowell Collier, 1964.

۸- اصغر پور، ج.، تصمیم‌گیری‌های چند معیاره، چاپ سوم، انتشارات دانشگاه تهران، تهران ۱۳۸۳.

۹- تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی - نوشته استیفن رایبزنز-ترجمه و نگارش: دکتر سید مهدی الوانی (عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی) و دکتر حسن دانایی‌فر (عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس) - چاپ هجدهم، انتشارات صفار-اشراقی، ۱۳۸۶.

۱۰- اصول مدیریت، دکتر علی رضائیان، چاپ هجدهم، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، پائیز ۱۳۸۵.

را برای موفقیت سازمان خود در آینده ترسیم نمایند. همچنین در این مقاله برای گذار موفقیت‌آمیز از دوره پیش‌رشد به دوره رشد و با توجه به سبک مدیریتی سازمان در دوره پیش‌رشد، مناسب‌ترین سبک برای سازمان در دوره رشد، بیان گردید.

## ۷- منابع و مآخذ

۱. ادیزس، ا.، سوء مدیریت، مدیران در برابر نامدیران، ترجمه ک. م. سیروس، چاپ دوم، مرکز نشر اشراقیه، تهران، ۱۳۷۶.
2. Adizes, I. , (1996, October, 1st) , "The 10 stages of corporate life cycles", Inc. Magazine [online], Available URL: <http://www.Inc.com/magazine/19961001/1847.html>.
۳. ادیزس، ا.، دوره عمر سازمان، ترجمه ک. م. سیروس، چاپ چهارم، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیر کبیر، تهران، ۱۳۸۵.
- ۴- دفت، ر. ل.، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه

سبک‌های مختلف مدیریت و سوء مدیریت که بر حسب سیاست‌های اتخاذ شده توسط مدیران ممکن است در سازمان بروز کند، معرفی و جایگاه هسته‌های دوره پیش‌رشد و واحدهای فناوری مستقر در مراکز رشد در مراحل ده‌گانه دوره عمر سازمان‌ها تبیین شد.

در ادامه نیز با توجه به شرایط، ویژگی‌ها و نیازهای سازمان‌ها در دوره‌های رشد و پیش‌رشد و خصوصیات سبک‌های مختلف مدیریت، سبک‌های مناسبی که برای ارتقاء توان مدیریتی، باید توسط مدیران سازمان‌ها در این دوره‌ها اتخاذ شود بیان شد. مدیران در صورت اتخاذ این سیاست‌ها در دوره‌های مذکور نه تنها می‌توانند از هدر رفتن سرمایه‌های بالقوه سازمان خود پیشگیری کنند، بلکه از آن مهمتر، می‌توانند از مرگ زودرس سازمان جلوگیری کرده، به اهداف پیش‌بینی شده دست یابند و افق‌های روشن‌تری