



خانم فاطمه دانشوری - اداره ارزشیابی کارکنان

مدیریت شطرنجی

بستر مناسبی برای «برنامه ریزی»، «سازمان دهی»، «هدایت» و «ایجاد انگیزش»

طرح مسأله

در دنیای نوین امروزی، سازمان‌ها مجبورند، به‌طور مداوم، خود را توأم با محیط در حال تغییر، تغییر دهند. هم‌چنین توجه و اهمیت به فعالیت کارکنان، فراهم ساختن بستر رشد و خلاقیت پرسنل و به‌کارگیری روش‌های انگیزشی، از جمله تکنیک‌های مؤثر در حفظ نیروهای سازمان به‌شمار می‌روند.

سازمان‌ها برای ادامه حیات، نیازمند افراد هوشمند و به اصطلاح مغزپرور هستند که کارهای هوشمندانه انجام دهند. این افراد هوشمند، سازمان‌های جدیدی را با ساختار نوین شکل می‌دهند که تمام شرایط و ویژگی‌های لازم را برای انطباق با تغییرات محیطی داشته باشند. یکی از این نوع سازمان‌ها، «سازمان شطرنجی» است. در سازمان شطرنجی قرار بر این است که هر گروهی که در جایگاه برتر قرار می‌گیرد، از افراد کلیدی و هوشمند در منصب قدرت بهره‌جوید و اعضای حزب مخالف را در

مناصب دوّم جای دهد.

مدیران نیز برای نیل به اهداف خود باید با مهیا نمودن امکانات و منابع لازم و نیز استفاده بهینه از آن‌ها، بستری مناسب را برای دستیابی به اهداف، آماده سازند. سالیان دراز است که از بازی شطرنج، به‌عنوان بهترین بازی فکری یاد می‌شود، با توجه به قوانین و حرکت مهره‌های آن می‌توان به پیچیدگی‌های تازه‌ای درباره این بازی پی برد.

در این مبحث با نگاهی متفاوت، سعی شده است، درس‌هایی از علم مدیریت فراگرفت؛ درس‌هایی که در این بازی شیرین در ارتباط با علم مدیریت می‌توان آموخت و آن‌ها را به‌کار بست.

هدفمند بودن حرکت

هدف یک شطرنج‌باز از بازی، مات کردن حریف مقابل در کنار یک نرمش فکری است. از این‌رو، برای هر مهره، حرکتی با هدف گسترش بازی، تأمین امنیت شاه و آرایش مهره‌ها برای حمله یا دفاع تعریف

شده است.

مدیر یک سازمان تولیدی یا خدماتی نیز باید اهداف بلند و کوتاه‌مدت خود را با توجه به وضعیت پیرامون ترسیم نموده و برنامه‌های عملیاتی برای آن را مشخص و به‌صورت مداوم کنترل نماید.

نکته مهم در تعیین اهداف سازمانی، انتخاب صحیح اهداف با توجه به تحلیل بازار و رقبا، مشخص کردن زمان، مجری، منابع، هزینه و تعیین شاخص، به‌منظور اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف است.

سازمان دهی

هر بازیکن با توجه به قانون شطرنج می‌تواند شاه را با بهره‌گیری از تمام مهره‌ها محصور و تهدید نماید، مسلماً در این بازی، برنده کسی خواهد بود که



پرهیز از حرکات اضافی

در شطرنج، بازی با مهره سفید یک مزیت محسوب می‌شود؛ زیرا یک حرکت از مهره سیاه پیش بوده و قدرت تهاجم را در اختیار دارد؛ در بازی باید مراقب هر حرکت بود تا این مزیت را حفظ کرده و با استفاده از آن بازی حریف را به‌دست گرفت.

در محیط رقابتی نیز اگر مدیران، حرکت اضافی، از جمله: پذیرش تولید محصول بدون تقاضا، اخراج کارکنان مؤثر و ... را داشته باشند، در راستای تضعیف سازمان گام برداشته و چه بسا بازار را به رقبا واگذار خواهند کرد.

گسترش توأم با تفکر

در بازی شطرنج، به‌منظور استفاده از تمام مهره‌ها باید آن‌ها را به خانه‌هایی انتقال و گسترش داد که قابلیت حمله، دفاع و مانور بیش‌تری را داشته باشند، حال اگر این گسترش بدون اندیشه باشد، موجبات از دست دادن بازی را فراهم می‌آورد.

در محیط کار نیز گسترش منابع سازمان، از جمله: ساختمان‌ها، تأسیسات، تجهیزات و نیروهای انسانی بدون در نظر گرفتن کیفیت، نوع و میزان خروجی آن‌ها به اتلاف منابع، کاهش بهره‌وری سازمان و افزایش قیمت تمام شده محصولات یا خدمات منجر می‌شود.

گرفتن مهره‌ها با تفکر

گرفتن مهره‌های حریف در بازی شطرنج یک مزیت محسوب می‌شود. در برخی موارد، حریف به‌منظور تخریب سد دفاعی و کشاندن مهره‌ها به‌سمت دیگر، اقدام به فدا کردن مهره‌ها می‌کند و در قبال آن، برتری مورد نظر خود را به‌دست می‌آورد. به شما نیز در یک محیط کاری پیشنهاد تولید یک محصول جدید و یا ارائه یک خدمت جدید می‌شود که اگر نسنجیده و بدون امکان‌سنجی آن را بپذیرید و در عمل

در علم مدیریت نیز برنامه‌های تنظیم‌شده برای دستیابی به اهداف باید در دوره‌های منطقی کنترل و در صورت نیاز، به‌هنگام شود، هم‌چنین عوامل عدم‌اجرای برنامه، شناسایی و با تعریف اقدامات اصلاحی مؤثر، رفع شود.

حفظ مهره‌ها

از مهم‌ترین فنون بازی شطرنج، حفظ مهره‌ها است؛ بدین ترتیب که هر مهره دارای ارزشی نسبی است که بسته به موقعیت بازی، متغیر است.

نیروهای انسانی هر سازمان نیز با توجه به مسؤولیت‌ها و فعالیت‌های محوله، دارای ارزش نسبی هستند. فراهم کردن منابع و زمینه‌های لازم برای اجرای مطلوب امور محوله، نشان دادن توجه و اهمیت شما به فعالیت کارکنان، فراهم ساختن بستری رشد و خلاقیت پرسنل و به‌کارگیری روش‌های انگیزشی، از جمله تکنیک‌های مؤثر در حفظ نیروهای سازمان هستند.

حمایت مهره‌ها

اگر مهره «سرباز» با حمایت و هدایت شما به انتهای صفحه شطرنج برسد، تبدیل به مهره ارزشمندی، چون «وزیر» می‌شود. توجه داشته باشید که در یک سازمان نیز، اگر نیروهای انسانی، به‌طور مناسبی از طریق سیستم‌های آموزشی و انگیزشی رشد پیدا کنند، مطمئناً فواید بیش‌تری برای سازمان به ارمغان می‌آورند.

پیش‌بینی حرکات بعدی

یکی از مهم‌ترین فنون بازی، بازی‌خوانی آن است؛ قبل از هر حرکت باید حداقل چند حرکت خود و حریف را در ذهن بررسی و تجزیه و تحلیل کرد و سپس اقدام به بازی نمود.

مدیران نیز باید قبل از اخذ هر تصمیمی، پیامدهای آن را تحلیل نموده و با توجه به عواقب آن، تصمیمی را اتخاذ نمایند.

از حرکت مهره‌ها، به‌نحو مطلوب‌تری استفاده نماید.

مدیران نیز برای نیل به اهداف باید با مهیا نمودن امکانات و منابع لازم و نیز استفاده بهینه از آن، بستر مناسبی را آماده کنند. در این زمینه، طراحی نمودار سازمانی، تعیین مسؤولیت‌ها و شرح وظایف، شناخت فرآیندهای سازمان، تعیین منابع اجرای فرآیندهای سازمانی، دستورالعمل‌های اجرایی فرآیندها و پایش شاخص‌های اندازه‌گیری اثربخشی، اهمیت ویژه‌ای دارد.

هدایت مهره‌ها

به‌منظور مات کردن حریف، کافی است، تمام مهره‌ها را به‌گونه‌ای کنار هم قرار دهید که ضمن پشتیبانی آن‌ها از یکدیگر، خانه‌های حرکت شاه حریف، مسدود گردد. بدیهی است که شما بدون تعامل مهره‌ها با یکدیگر به پیروزی نخواهید رسید. (کار گروهی و درک هدف توسط همه) در یک سازمان نیز اگر کارکنان واحدهای مختلف، سرگرم فعالیت‌های خویش باشند و در یک راستا هدایت نشوند، سازمان به اهداف خویش نایل نخواهد شد.

برنامه‌ریزی

مسلماً بدون برنامه‌ریزی و تنها با جواب دادن بازی حریف، شما به پیروزی نخواهید رسید. برنامه‌ریزی در علم مدیریت نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مدیران به‌خوبی می‌دانند که بدون برنامه‌ریزی به هیچ هدفی نخواهند رسید.

پایش و کنترل

در بازی شطرنج، برنامه‌ای که در ذهن شما برای مات کردن حریف مقابل ترسیم می‌شود، مرتباً با توجه به حرکات تدافعی و تهاجمی حریف باید تغییر کند و گرنه با همان برنامه اولیه نیل به هدف ممکن نیست.



نتوانید خواسته‌های مشتریان را برآورده سازید، در آن صورت خود را برای پذیرش خسارت سنگینی آماده کنید.

مراقبت از آچمز شدن

«آچمز شدن» عبارت است از: حمله‌ای که علیه شاه توسط طرف مقابل انجام می‌شود و در این حالت، شاه یکی از مهره‌های خود (فیل، اسب، رخ و یا حتی وزیر) را به اجبار برای محافظت در مقابل خود قرار می‌دهد. همانند بازی شطرنج که تنها باید مراقب آچمز شدن بود و از آن گریخت، در سازمان‌ها نیز باید به فکر مقابله با این گونه تهدیدها و حوادث غیرمترقبه از جمله: تغییرات شرایط بازار، پایان عمر محصول، وضعیت رقبا، نارضایتی و استعفای کارکنان و ... بود و طرح‌های واکنشی با این‌گونه تهدیدها تهیه شود.

شکست مقدمه پیروزی

همان‌طور که یک شطرنج‌باز باید از شکست‌های خود در بازی ناامید نشده و از آن درس گیرد، در سازمان نیز باید به دنبال علل بروز مشکل بود و با حذف آن‌ها به‌طور ریشه‌ای، موجبات پیروزی را فراهم آورد.

هم‌چنین «اریک» (Eric-2007) در مطالعه‌ای نشان داد که مدیریت شطرنجی مبتنی بر خلاقیت و بارش فکری است و بستر مناسبی برای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل، هماهنگی، هدایت، ایجاد انگیزش، فرماندهی و سایر وظایف مدیریت است و دارای ویژگی‌هایی به‌شرح زیر می‌باشد:

ویژگی‌های مدیریت شطرنجی

۱. قبل از انجام هر عملیات باید خوب فکر کرد.
۲. هر عمل باید کاملاً سنجیده انجام شود.
۳. تفویض اختیار به سلسله مراتب کلیدی، البته مشروط بر انتخاب صحیح آن‌ها، از ابزار موفقیت سیستم محسوب می‌شود.
۴. توجه به منافع گروهی و ترجیح منافع گروهی به منافع فردی از اهمیت بالایی برخوردار است.
۵. توجه به جزء و کل، توأمأ بسیار مهم است.
۶. لازمه موفقیت، انعطاف‌پذیری و داشتن بدیل‌های متعدد برای انجام هر کار است.
۷. دوری از شتاب‌زدگی و برخورداری از صبر

برای تصمیم‌گیری از ابزار موفقیت در این مدیریت است.

۸. وحدت گروهی، وحدت سازمان و تعهد افراد نسبت به سازمان از ابزار موفقیت این مدیریت است.

۹. وجود ارتباطات منطقی در ابعاد مختلف، لازمه موفقیت این سازمان‌ها است.

۱۰. نخستین حرکت اشتباه در عملیات سازمانی، منجر به شکست آن می‌گردد.

۱۱. لازمه این مدیریت، صبر، هماهنگی، وحدت و ارتباطات متعالی میان کارکنان است.

۱۲. توجه به گروه‌های غیررسمی و هماهنگ کردن آن‌ها با گروه‌های رسمی از ابزار موفقیت است.

۱۳. حرکات و عملیات قانون‌مند، لازمه موفقیت در سازمان است.

۱۴. هدف‌مداری، تفکر سیستمی، انتخاب جهت صحیح، اجرای وظایف درست مدیریت، ترسیم آینده، بهره‌وری، توسعه پایدار، بهبود مداوم، جذب نیروهای مجرب و کارآزموده، هوشیاری مداوم در اجرای عملیات و غیره از ویژگی‌های بارز این مدیریت به‌شمار می‌رود.

منابع

- ♦ ایران‌زاده، سلیمان. «جهانی شدن و تحولات استراتژی در مدیریت و سازمان»، تبریز، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ♦ نیازآذری، کیومرث. «رفتار و روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی در هزاره سوم»، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه.
- ♦ مشبکی، اصغر. «مدیریت رفتار سازمانی»، انتشارات ترمه، تهران.
- ♦ امیرکبیری، غلامرضا. «سازمان و مدیریت»، تهران، نشر هور.
- ♦ دکتر خورشیدی و دکتر ذوالفقاری. «تئوری‌های مدیریت و رهبری»، انتشارات مرزبانان.
- ♦ مجله تدبیر شماره ۶۰، سال ۱۳۸۴.