

مبانی سازمان و مدیریت

مقدمه

مدیریت و سیر تکامل اندیشه مدیریت: زمانی که بشر به زندگی اجتماعی روی آورد، اندیشه مدیریت را نیز در زندگی خود وارد کرد؛ در حقیقت، پیدا شدن اندیشه مدیریت به روزگاری باز می‌گردد که مردمی که گروهی کار می‌کردند نخستین بار کوشیدند تا به هدفهای گروهی دست یابند. بنابراین به جرات می‌توان گفت که اندیشه مدیریت از بدو زندگی اجتماعی انسانها وجود داشته است؛ مثلاً سومریها موجودیهای انبارهای خود را بر روی لوحهای گلی یادداشت کرده و آنها را در معابدی نگاهداری می‌کردند و شاید بتوان گفت که این لوحها از اولین آثار مدون عمل مدیریت در تاریخ می‌باشند. با اندکی توجهی می‌توان دریافت که اندیشه مدیریت در زندگی همه انسانها وارد شده است و نقش مهمی را بازی می‌کند. پس ضروری است که با تعریف مدیریت و سیر تحول اندیشه مدیریت آشنا شویم.

براستی مدیریت دانش است یا هنر؟ در پاسخ باید گفت که مدیریت، مانند همه کارهای دیگر چون پزشکی، مهندسی، حسابداری یا حتی بازی بیس بال، هنر است؛ دانش فنی است؛ انجام دادن کارها در پرتو واقعیهایی است که از درون موقعیت پدید می‌آیند. با این همه، مدیران با بکارگیری آگاهی سازمان یافته درباره مدیریت می‌توانند بهتر کار کنند، و همین آگاهی سازمان یافته، ابتدایی یا پیشرفته، دقیق یا غیردقیق، به میزان سازمان یافتگی و روشنی و تناسب خود دانشی را پدید می‌آورد. از این رو مدیریت به عنوان یک عمل، هنر به شمار می‌آید؛ آگاهی سازمان یافته‌ای را که زیر ساز عمل مدیران است می‌توان به نام دانش شناخت. بنابراین مدیریت در عمل یک هنر است، آگاهی و شناخت سامان یافته درباره مدیریت دانش است.

محدودیت کوشش فردی

تمرکز حواس در وهله اول یک تلاش ذهنی است برای انسجام بخشیدن به فکر و جمع و جور کردن آن. هر چه بیشتر به این تلاش ادامه دهید، تمرکز شما بهبود می‌یابد و هر چه از این تلاش باز بمانید، تمرکز شما کاهش پیدا می‌کند.

امروزه تمام استعداد های ذهنی را به تلاش و کوشش فردی وابسته می کنند. حافظه، تمرکز، خلاقیت، توانایی تدبیر و جاره اندیشی و سایر فرایندهای ذهنی هیچ کس به سن، جنس و تحصیلات بستگی ندارد. اینکه شما دخترید یا پسر، مرد یا زن، سالمند یا جوان و... به هیچ عنوان دلیلی برای عدم توانایی شما در پرورش برخی از نیروهای ذهنی نیست. همان طور که گفتیم، همه اینها به تلاش و کوشش فردی شما بستگی دارند. هم اکنون به یک شاخه گل فکر کنید. مسلماً پس از چند لحظه عوامل حواس پرتی به سراغ شما می آیند که کاملاً طبیعی است. اما کاری که شما باید انجام دهید این است که خیلی سریع افکار خود را جمع و جور کنید و به فکر اول یعنی شاخه گل برگردید.

بعد از این تلاش دوباره لحظاتی بیش نمی گذرد که فکر شما منحرف می شود و شما باید مجدداً به شاخه گل برگردید. شاید در یک تمرین پنج دقیقه ای، دهها یا صدها بار فکرتان منحرف شود. خسته نشوید و فکر خود را به هر سو رها نکنید. به محض این که متوجه شدید که از مسیر قبلی منحرف شده اید، به موضوع اصلی باز گردید.

همین عوامل باعث گردیده که دانشمندان و متفکرین جوامع انسانی به فکر عوامل جمع شدن کوشش های فردی افتاده و مطالعات و یافته های آنان به نظریه های مدیریت انجامیده است.

سیر تحول نظریه های مدیریتی قبل از دیدگاه کلاسیک :

تمامی مسائل مدیریتی مطرح از ابتدای تاریخ بشر تا سال ۱۹۱۰ در این قسمت طبقه بندی می شود. مسائلی نظیر سیستم های اداری و مدیریتی سومری ها، مصری ها، ایرانیان باستان و مواردی نظیر ساخت اهرام ثلاثه مصر و ساخت دیوار چین در این حوزه طبقه بندی می شود. شخصیت های زیر از تأثیر گذارترین افراد دوره ی قبل از کلاسیک هستند:

- چارلز بایبیج، مخترع ماشین حساب مکانیکی و اولین شخصی است که به تأثیر محیط در سازمان اشاره کرده .
- هنری تاون، کسی که اولین مطالعات مربوط به تأثیر محیط کاری بر عملکرد کارکنان توسط وی انجام گرفته است .
- آدام اسمیت، که به پدر علم اقتصاد مشهور است و برای اولین بار موضوع تقسیم کار در سازمان را مطرح نمود.
- ماکس وبر (1864): ارائه نظریه نقش فرد در سازمان و مدیریت اداری و مدل ایده آل بوروکراسی.
- فرانک گیلبرت، (1878-1972) به اتفاق همسرش لیلیان گیلبرت، از پیشگامان مطالعه کار- زمان و حرکت سنجی بودند. آنها عوامل انسانی را در مدیریت مورد تأکید قرار دادند و

معتقد بودند مدیریت را فقط باید یکی از شاخه های علوم انسانی به شمار آورد. آنها فن تربلیک را که معکوس نام گیلبرت است را برای بررسی حرکات ابداع کردند. فرانک مینی بر اینکه اثر بخشی کارکنان را باید از طریق انگیزه های مالی و به حداقل رساندن استرس و نیز دیدگاه و علاقه مندی لیلیان به روانشناسی مدیریت، می توان ریشه بسیاری از مبانی و مفاهیم مشاغل امروزی، استاندارد های کاری و برنامه های تشویقی کار را در آثار و کارهای آنها یافت.

• سیر تحول اندیشه مدیریت:

(1) نظریه های کلاسیک

(2) نظریه های نئوکلاسیک

(3) نگرش کمی مدیریت، نگرش سیستمی، نگرش اقتضایی و جنبش جدید در روابط انسانی.

تئوری های کلاسیک

این تئوری ها از سال ۱۹۱۰ شروع شدند و به ۳ دسته کلی تقسیم می شوند:

1. مکتب مدیریت علمی فردریک تیلور

2. مکتب مدیریت اداری (اصول گرایان) هنری فایول

3. نظریه بروکراسی

محموریت بحث نظریه های مدیریت کلاسیک دستیابی به حداکثر کارایی در سازمان می باشد. کلاسیک ها به سازمان رسمی توجه داشتند و وجود سازمان غیر رسمی را مضر می دانستند. دیدگاه های کلاسیک شامل یک نگرش صرفاً مکانیکی به سازمان و افراد بوده است. کلاسیک ها انسان را همدریف با سایر عناصر تولید می دانستند و برای آن هویت مستقل قائل نبودند.

مدیریت علمی منسوب به فردریک وینسلور تیلور بوده است که مشهور به پدر علم مدیریت می باشد. مکتب کلاسیک به نام همین نظریه آمیخته شده و به همین دلیل گاهی آن را مکتب تیلور یا تیلوریسم نیز می نامند. مدیریت علمی تیلور در سال 1911 بوجود آمد و از آن به بعد قدرت تولید نیروی کار صدها برابر شد.

دومین نظریه این مکتب، تئوری اداری است. وبر خلاف تئوری بوروکراسی که تاکید بر سازمان دارد، این تئوری به مدیریت به عنوان یک عنصر اساسی سازمان توجه دارد. مهمترین نظریه پرداز این تئوری هنری فایول فرانسوی می باشد. عناصر این تئوری عبارتند از: اصول مدیریت، وظایف

مدیریت، ستاد و صف و... است. برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل را 5 وظیفه اصلی مدیریت می داند.

بوروکراسی روشی برای سازماندهی با تاکید بر عناصر رسمی و اصولی از قبیل: سلسله مراتب، قوانین و مقررات، سطوح سازمانی، اختیار و مسئولیت، تحقیق و تفحص و تمرکز می باشد. مهمترین نظریات این تئوری متعلق به ماکس وبر فیلسوف و جامعه شناس آلمانی است.

ماکس وبر مدیریت بوروکراتیک را به گونه ای دیگر تعریف می کند؛ به اعتقاد وبر، بوروکراسی نمایانگر «خردگرایی فعالیتهای جمعی است که می تواند به بالاترین درجه کارآیی دست یابد.» بنابراین وی عقیده داشت که بوروکراسی شکل ایده آلی برای سازماندهی است که فعالیتهای سازمانهای بزرگ را به گونه ای هدایت می کند که بیشترین تولید یا خدمت موثر حاصل شود. در مدل ایده آل وبر، بوروکراسی ابزاری سودمند و کارآ برای اجرای خط مشی هاست. ولی امروزه شاهد هستیم که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، قدرت اجرایی بوروکراسی مایوس کننده بوده است که علت اصلی این وضعیت، ظرفیت و توان کم اداری این کشورهاست. بر اساس رویکردی که ماکس وبر از بوروکراسی داشت، ویژگیهای بوروکراسی عبارتند بودند از: تقسیم کار کاملاً مشخص، ساختار قدرت غیر شخصی، وجود سلسله مراتب، توجه به قوانین و مقررات، استخدام بر مبنای شایستگی، وجود حرفه های مختلف و تمایز دقیق میان زندگی شخصی و سازمانی اعضای سازمانها. با توجه به نظر این نظریه پرداز استفاده می شود که امروز مدیریت بوروکراتیک دارای هفت مشخصه قوانین و مقررات، غیر شخصی بودن، تقسیم کار، ساختار سلسله مراتبی، تعهد برای کار مادام العمر، ساختار اختیار و منطقی بودن (عقلانیت) است.

وظایف مدیر

اندیشمند فرانسوی هنری فایول برای یک مدیر پنج وظیفه قائل است: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل. امروزه وظایف مدیر را چهار مورد زیر می دانند:

1. برنامه ریزی: تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
2. سازماندهی: سازماندهی فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد.
3. هدایت و رهبری: این وظیفه یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان.

4. کنترل: کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در بر گیرنده حداکثر کارایی است.

طبقه‌بندی مدیران

مدیریت در سازمان‌های بزرگ معمولاً از سه سطح برخوردار است:

1. مدیریت بالایی (عالی)

2. مدیریت میانی (اجرایی)

3. مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

تعریف مدیریت علمی

عبارتست از تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها و ستانده‌ها و هزینه‌ها. (در مدیریت علمی حدس و گمان و یا حساب سرانگشتی جایی ندارد)

نتایج مدیریت علمی:

1- بهبود وضع عمومی واحدها و دستگاههای صنعتی (البته طولی نکشید که بهبود وضع سازمانهای غیرصنعتی نیز مورد توجه قرار گرفت)

2- مدیران را قادر ساخت که با طرح ریزی‌های منظم و تجزیه و تحلیل مداوم در تشکیل سازمان و بهبود روشها، میزان کارایی سازمان‌های خود را به اندازه قابل ملاحظه‌ای افزایش دهند.

زیر بناهای فکری مدیریت معاصر: (انگیزه‌ارائه، اصول، فلسفه محدودیت‌ها)

پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم‌گیری علمی، به کارگیری کامپیوتر، و ابزارهای تصمیم‌گیری تأکید دارند. گروه نظریه پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان محبت می‌کنند و جای اصول گرایان را کسانی گرفته‌اند که معتقدند، قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرار داد.

اصول مدیریت علمی:

- 1) ایجاد علم واحدی برای اجرای هر جزء کار.
- 2) گزینش علمی کارکنان و آموزش و تربیت آنان.
- 3) همکاری صمیمانه مدیریت با کارکنان.
- 4) تقسیم تقریباً مساوی کار و مسولیت بین مدیران و کارکنان.

فلسفه مدیریت علمی

فلسفه مدیریت علمی بر عقلایی بودن علم استوار است و هدف نهایی آن پرورش هریک از کارکنان برای رسیدن به حداکثر ظرفیت تولیدی است. مدیریت علمی بر تجزیه و تحلیل فیزیکی کار تکیه دارد. در حالیکه دو نظریه دیگر بر ساختار و فرآیند سازمان تأکید دارند. به عبارت دیگر مدیریت علمی یک نظریه "فرد" و دو نظریه دیگر نظریه "کلان" به شمار می روند.

به عقیده تیلور تأمین رفاه جامعه فقط با همکاری مدیریت و کارگر در استفاده از روشهای علمی برای اداره امور سازمانها امکان پذیر است. به نظر وی "برای انجام دادن هر کار، همیشه راه بهتری وجود دارد."

مدیریت علمی یعنی اینکه بنیاد آن بر قانونها، دستورها و اصول مشخص و شناخته شده استوار باشد. به عبارت دیگر مدیریت علمی بر انجام امور و وظایف به نحو مطلوب تمرکز کرده است.

نارسایی و محدودیت های مدیریت علمی:

صرفاً به انگیزه های مادی و انسان اقتصادی توجه دارد و به نقش افراد و روابط آنها با یکدیگر کمتر پرداخته است. در این مکتب اصولاً "ساختمان و ترکیب سازمان رسمی مورد توجه می باشد. و به کارکنان به صورت ابزار و وسیله ای برای تولید نگرسته می شود که رفتار و کردار آنها به آسانی قابل کنترل و هدایت است.

مدیریت امروز

در مطالعات مدیریت امروز بسیاری از نظریه ها از ترکیب تئوری های کلاسیک ها و نئوکلاسیک ها شکل گرفته است. پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم گیری های علمی، به کارگیری رایانه و ابزارهای تصمیم گیری تأکید دارند. گروه نظریه پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان صحبت می کنند و جای اصول گرایان را کسانی گرفته اند که معتقدند قبل از آنکه

بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به طور عملی مورد مطالعه قرار داد. نظریات این دوره را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد:

· نگرش سیستمی، که تقریباً از دهه ۱۹۶۰ در مدیریت مرسوم شد. طرفداران این نظریه معتقدند نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است.

· نگرش کمی مدیریت، که هدفش کاربرد روش علمی برای حل مسائل فنی در سطح وسیع است. مدیریت کمی سه شاخه اصلی دارد: علم مدیریت یا تحقیق در عملیات، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت

· نگرش اقتضایی (نگرش موقعیتی) اساس نگرش اقتضایی بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتها به عنوان بهترین راه وجود ندارد.

جنبش جدید روابط انسانی. در طول بیست سال گذشته نظریه‌های دیگری در مدیریت معاصر با نگرش روابط انسانی پدید آمده است که از این قبیل نظریه‌ها می‌توان به نظریه Z اشاره کرد.

1- نگرش کمی مدیریت در نگرش کمی‌گرایی (دهه 1940) تا مین ابزار کمی برای حمایت از تصمیم‌گیری مدیریت؛ در مدیریت علمی، مدیریت عملیات و نظام اطلاعات مدیریت دیده می‌شود. این نگرش کاربرد روش علمی برای حل مسایل فنی در سطح وسیع سازمان را دنبال می‌کند که سه شاخصه اصلی علم مدیریت، مدیریت عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت را دارا است که علم مدیریت به مدیران کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری بهتری انجام دهند و مدیریت عملیاتی نیز شیوه‌های کمی برای افزایش بهره‌وری و کارآیی در تولید کالاها و خدمات را دنبال می‌کند. همچنین سیستم‌های اطلاعاتی که بیش از شیوه‌های کمی دیگر مورد استفاده مدیر قرار می‌گیرد به مدیران این امکان را می‌دهد تا با جمع‌آوری، پردازش و انتقال اطلاعات و وظایف خود را به خوبی انجام دهند و جزئیات بسیاری درباره سازمان، مشتریان و محیط سازمان بدست آوردند. و به همین دلیل است که سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت امروزه به عنوان جزو جدانشدنی همه وظایف مدیریتی و در کلیه سطوح بیشتر سازمانها به چشم می‌خورد.

2- نگرش سیستمی مدیریت استفاده از این نگرش از دهه 1960 به بعد مرسوم شد که طرفداران این نظریه معتقدند بودند که نگرش سیستمی بهترین طریق برای وحدت بخشیدن به مفاهیم و نظریه‌های مدیریت و دستیابی به نظریه‌ای جامع است. در این نگرش سازمانها به مثابه سیستم‌هایی که اجزای آنها در تعامل با یکدیگر و محیط هستند، تلقی می‌شود و بر متناسب ساختن ساختار سازمانی با محیط خاص سازمان تاکید می‌شود. در نظریه‌های جدید سازمانی، سازمان در عین حال که سیستمی باز (سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد) است، به عنوان سیستمی «فنی-اجتماعی» نیز مطرح می‌شود که جنبه فنی سازمان را ابزارها، ماشینها، وسایل و

روشهای عملیاتی تشکیل می‌دهد و جنبه اجتماعی سازمان نیز بیانگر روابط کارکنان در درون سازمان است که مرکب از آرمانها، عواطف و انتظارات کارکنان و مدیران است.

3- نگرش اقتضایی مدیریت بعد از سالهای 1965 مدیران پی بردند که یک راه بهتر یکنانه برای انجام دادن کارها وجود ندارد. بنابراین نگرش اقتضایی در مدیریت مطرح شد. این نگرش که به آن نگرش موقعیتی نیز گفته می‌شود شعار «هر چیزی به موقعیت بستگی دارد» را با خود یدک می‌کشد و اساس این نگرش بر این استوار است که یک الگوی مدیریت برای همه موقعیتهای به عنوان بهترین راه وجود ندارد. وقتی مدیری که در نگرش اقتضایی آموزش دیده است با موقعیتی روبه شود از خود خواهد پرسید: «چه شیوه‌ای در این جا بهترین است؟» این مدیر به اختلافها و پیچیدگیهای موقعیت آگاهی خواهد یافت و سعی خواهد کرد متناسب با این موقعیت، بهترین اقدام را انجام دهد. در واقع در نگرش اقتضایی، مدیران از همه نظریه‌های کلاسیک، نئوکلاسیک و نگرش‌های جدید مدیریتی برای حل مسایل خود استفاده می‌کنند. نکته مهم در نگرش اقتضایی این است که باید مدیران مهارت اداری خود را پرورش دهند تا یک موقعیت را بهتر بشناسند، آن را درک کنند و قبل از اتخاذ تصمیم، نگرش مناسب با موقعیت را بیابند و آن را به کار گیرند که برای این منظور باید سه متغیر الزامات خارجی سازمان، فناوری (فنون به کار رفته برای تولید یا ارائه کالا و خدمات) و افرادی که در سازمان کار می‌کنند، را مدنظر داشته باشند. از آنچه در مورد نگرش اقتضایی در مدیریت گفتیم می‌توان دریافت که مدیریت اثربخش و کارساز می‌تواند همواره مدیریت وضعی، یا اقتضایی باشد. جنبش جدید روابط انسانی در ادامه بحث شما را با جنبش جدید روابط انسانی آشنا خواهیم کرد و از سه نظریه مدیریتی و خصوصیات آن سخن خواهیم گفت: نظریه مدیریتی J. (مدیریت ژاپنی) نظریه مدیریتی J. حاکی از نگرش مدیریتی ژاپنی است.

نظریه‌های نئوکلاسیک (مکتب روابط انسانی)

در سال ۱۹۲۰، در حالی که غرب رکود اقتصادی را تجربه می‌کرد، برخی از دانشمندان علوم اجتماعی به رهبری التون مایو مطالعاتی را درباره چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید در صورت تغییر شرایط کاری، طراحی شغل و محرک‌های مدیری آغاز کردند. بخش اعظم این مطالعات در یکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریک در شهر هائورن صورت گرفت که بعدها به مطالعات هائورن مشهور شد. نئوکلاسیک‌ها بر جنبه‌های انسانی مدیریت تأکید می‌کردند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر افراد متمرکز کند؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند. عمده فعالیت‌هایی که در این دوره انجام شد به دو دسته زیر تقسیم می‌شود:

• مطالعات هائورن

• نگرش رفتاری (مدیریت) که بر این مبنا استوار بود که مدیرانی که روابط انسانی خوبی در محیط کار برقرار می‌کنند می‌توانند به بهره‌وری دست یابند. به علاوه، جنبش روابط انسانی مرحله‌ای را ایجاد کرد که تکامل یافته آن امروز به‌عنوان رشته رفتار سازمانی، یعنی مطالعه افراد و گروه‌ها در سازمان مطرح است.

پروژه هاثورن:

در سال‌های بین 1920 تا 1930 مطالعاتی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک در شهر هاثورن صورت گرفت. ابتدا تلاش می‌شد با بهبود روشها و ابزارهای انجام کار، کارایی بیشتری به دست آید. ابتدا شدت روشنایی بر کارایی، بعد تأثیر خستگی بر راندمان کار و سپس نقش گروه اجتماعی در بهره‌وری مورد تحقیق قرار گرفت.

نتایج حاصل از پروژه هاثورن:

نهضت روابط انسانی (نظریه‌های نئوکلاسیک) با اجرای آزمایشات هاثورن آغاز شد که طبق این مطالعات این نتایج به دست آمد:

1- انسانها اساساً به وسیله نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شوند و ضمن روابط و مناسبات اجتماعی با دیگران هویت پیدا می‌کنند.

2- انسانها از فشارهای اجتماعی گروه همکاران خود بیشتر از تشویق و کنترل مدیریت سازمان متأثر می‌شوند.

3- انسانها به همان اندازه که مدیریت سازمان به ارضای نیازهای اجتماعی آنان می‌پردازد نسبت به آن پاسخگو و متعهدند.

این نتایج منجر به افزایش علاقه پژوهشگران به مطالعه ابعاد اجتماعی و انسانی رفتار کارکنان در سازمان شد. همچنین سازمان باید علاقه بیشتری به کارکنان نشان دهد و رضایت کارکنان از سازمان افزایش یابد. و در نهایت، جنبش روابط انسانی به پایه‌گذاری مبانی رشته رفتار سازمانی منجر گردید.

مفهوم سازمان غیر رسمی: سازمان رسمی سازمانی است که اختیارات مقامات و روابط بین آنها و کارکنان بر حسب مقررات و قواعد وضع شده، به عبارت دیگر سازمان رسمی به سازمانی اطلاق می‌شود که مدیران، آن را بطور قانونی بنیان نهاده و به تصویب می‌رسانند و در آن تعداد مشاغل و حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می‌شود.

سازمان رسمی آن است که به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می شود، تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات و نحوه انجام فعالیت ها در آن مشخص می گردد. سازمان غیر رسمی به طور طبیعی، به محض ایجاد سازمان رسمی، در چارچوب آن پدیدار می شود. سازمان غیر رسمی در نتیجه تعامل اجتماعی مستمر میان کارکنان سازمان ایجاد می شود و سازمان رسمی را تعدیل می کند یا آن را تحکیم می بخشد و توسعه می دهد. نام دیگر سازمان غیر رسمی سازمان سایه می باشد.

رفتار سازمانی علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه ها در سازمانها می باشد. این کار با رویکرد سیستمی انجام می شود. یعنی روابط بین مردم و سازمانها را در ارتباط با کل افراد، گروه ها، سازمانها و سیستم های اجتماعی تشریح می نماید و هدف آن دستیابی به اهداف انسانی سازمانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می باشد^[1].

تعریف رفتار: مجموعه عقاید، اعمال، باورها و طرز تلقیات یک فرد است.
عوامل مؤثر بر رفتار فردی: 1

(ادراک.

2) یادگیری.

3) شخصیت.

4) انگیزش.

عوامل مؤثر در رفتار گروه: حفظ موقعیت فعلی گروه، امنیت گروه، نیاز اجتماعی، قدر و منزلت، خودیابی، موفقیت. قدرت.

سلسله مراتب نیازها:

1) نیاز جسمانی

2) نیاز به امنیت

3) نیاز به محبت

4) نیاز به حرمت

5) نیاز به خودیابی

نظریه های رفتاری کریس آرگریس:

مجموعه آثار کریس آرگریس نمایانگر آن است که وی همانند مزلو و مک گرگور بر این باور بود که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است. آرگریس در کتاب خود تحت عنوان «شخصیت و سازمان»، ضمن مقایسه فعالیت های مدیریتی در سازمان های سلسله مراتبی و سنتی، با نیازها و توانیهای افراد بالغ، چنین نتیجه گیری می کند که برخی اقدام ها و فعالیت هایی که بویژه تحت تأثیر رهیافتهای سنتی مدیریت انجام می پذیرند، با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند. به عنوان مثال او معتقد است اصل تخصص گرایی ممکن است مانع خودشکوفایی و اصل سلسله مراتبی باعث خودانفعالی گردد. او معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسؤولیت پذیر و قابل اعتماد می دانند. به همین دلیل بر ضرورت مسؤولیت های شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبک های مشارکتی و بهبود روابط انسانی تأکید دارد. طبق نظر آرگریس، بروز مسائلی نظیر غیبت، ترک خدمت و از خود بیگانگی در میان کارکنان، نشانه وجود ناسازگاری شخصیت کارکنان بالغ با اقدامها و فعالیت های مدیریتی سازمان است.

تئوری X, Y:

یک دیدگاه درباره طبیعت انسان در مواجهه با کار، در دو مجموعه متفاوت از مفروضات توسط داگلاس مک گرگور خلق شدند و توسعه یافتند که به نظریه X و نظریه Y مشهورند و در کتاب مک گرگور به نام «جنبه انسانی سازمان» در سال 1960 منتشر شدند. این نظریه ها نوع رفتار انسان در کار کردن را ترسیم می کنند و مبنای مناسبی برای ایجاد انگیزش و مدیریت افراد سازمان ارائه می دهند.

مفروضات نظریه X

- 1- انسانهای معمولی به صورت ذاتی از کار نفرت دارند و اگر بتوانند از انجام کار خودداری می کنند.
- 2- به دلیل مشخصه نفرت از کار در انسان، بیشتر افراد باید مجبور، کنترل، هدایت و با تنبیه ترسانده شوند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی تلاش کافی کنند.
- 3- انسانهای معمولی ترجیح می دهند توسط شخص دیگری هدایت شوند، تمایل دارند از قبول مسؤولیت فرار کنند، بلند همتی و جاه طلبی کمی دارند و از همه اینها گذشته امنیت می خواهند.

رفتار مدیران در نظریه X

- 1- مدیران به کارکنان اطمینان ندارند و نظارت شدید محدودکننده اعمال می کنند و یک فضای ترس از تنبیه به وجود می آورند.
- 2- این مدیران اعتقاد دارند که هر چیزی باید به سرزنش یک نفر ختم شود.
- 3- این مدیران فکر می کنند که تنها هدف کارکنان از کارکردن، پول است.
- 4- این مدیران در مواجهه با بروز هر اتفاق ناخوشایند سازمانی، ابتدا کارکنان را سرزنش می کنند بدون اینکه از خود بپرسند که آیا ممکن است سیستمها، سیاستها، نبود آموزش یا سوء مدیریت خودش سزاوار سرزنش باشد.

مفروضات نظریه Y

- 1- کار فیزیکی و فکری به اندازه بازی و تفریح خوشایند هستند.
- 2- کنترل بالادست و ترس از تنبیه تنها ابزار به تلاش واداشتن افراد برای دستیابی به اهداف سازمانی نیستند. انسان بر حسب حس تعهد در دستیابی به اهداف محوله، نوعی خودهدایتی و خودکنترلی از خود نشان می دهد.
- 3- میزان تعهد به اهداف متناسب با اندازه پاداش هایی (مادی و غیرمادی) که در دستیابی به آن اهداف ارائه می شود، افزایش می یابد.
- 4- تحت شرایط مناسب، انسان معمولی یاد می گیرد که نه تنها مسئولیت قبول کند بلکه خود به دنبال آن باشد.
- 5- ظرفیت استفاده از قوه تخیل، هوش، و خلاقیت در حل مسائل سازمانی به صورت گسترده بین همه کارکنان وجود دارد و فقط در اختیار یک عده خاص نیست.
- 6- در شرایط زندگی صنعتی فعلی، تنها بخش کمی از پتانسیل فکری انسان معمولی بکار گرفته می شود.

رفتار مدیران در نظریه Y

- 1- این مدیران فضای اعتماد در سازمان به وجود می آورند.
- 2- با زیردستان خیلی راحت و صمیمانه ارتباط برقرار می کنند.
- 3- در رابطه مافوق و زیردست، تفاوتها را به حداقل می رسانند.
- 4- فضایی ایجاد می کنند که کارکنان بتوانند قابلیت هایشان را توسعه دهند و از آنها استفاده کنند.
- 5- کارکنان را در تصمیم گیری مشارکت می دهند به گونه ای که نظرات آنها در تصمیم گیری نقش داشته باشند.

مشخص است که مجموعه مفروضات نظریه های X و Y از اساس با هم متفاوتند. نظریه X بدبینانه، خشک و سخت است. اعمال کنترل از بالادست به زیردست است. در مقابل، نظریه Y خوش بینانه، پویا و انعطاف ناپذیر است و بر خودکنترلی و یکپارچگی بین نیازهای فردی و سازمانی تأکید دارد. هر یک از این مجموعه مفروضات، بدون شک بر روش انجام وظایف و فعالیتهای مدیریتی مدیران تأثیر می گذارند.

تعریف سیستم:

سیستم مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می کنند.

مشخصه های سیستم: ورودی، فراگرد، خروجی، بازخورد

سیستمهای باز و بسته:

سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل داشته باشد سیستم باز نامیده می شود. سیستمی که با محیط اطراف خود کنش متقابل نداشته باشد سیستم بسته نامیده می شود. با محیط خود به حالت تعادل ثابت (استاتیک) رسیده است. می تواند در مورد مدیریت علمی بکار رود.

سیستم های اصلی و فرعی:

• سیستمهای فرعی:

اجزایی که کل سیستم را می سازند سیستمهای فرعی می نامند. خصوصیات سیستم ها: هر خصوصیتی که سیستم ها دارند، هر یک از اجزای سیستم به تنهایی ندارند. سینرژی یا هم افزایی دارند. یعنی حاصل هر سیستم از جمع حاصل هر یک از اجزای سیستم بیشتر است.

مفهوم بازخورد:

کلید نظارت سیستم است و برای حفظ تعادل پویای سیستم ضروری است. منظور از بازخورد ترکیباتی است که موجب می شود سیستم به طور دایم اطلاعات لازم را درباره چگونگی بازده به دست آورد و چنانچه نتیجه حاصل با معیار های مورد نظر تطبیق نداشته باشد در جهت جلوگیری از انحراف سیستم اقدام شود.

مدیریت نظام گرا:

مدیریت نظامگرا: مدیریت نظامگرا در بردارنده ی کاربرد نظریه ی سیستمی در اداره نظامهای بزرگ و کوچک است که با استفاده از کارهای انجام شده در ازای کارهای داده شده، مأموریت کل سازمان را بر حسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده، از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می کند.

تعاریف مدیریت:

مدیریت از نظر لغت یعنی اداره کردن و مدیر به معنی اداره کننده، یعنی گرداندن یک سازمان در جهت هدف خودش. همچنین، راهنما، مرشد، رهبر نیز آمده است.

· پیترو اسمیت: هنر انجام امور به وسیله دیگران - تأکید بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان.

· لوتر گیولیک: علم و هنر هماهنگی کوشش ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین و در قالب وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و...

· هربرت سیمون: مدیریت تصمیم گیری است و بهترین واصل ترین نقش مدیر است.

· ماری پارکر فالوت: مدیریت را هنر انجام دادن کارها به وسیله دیگران و از طریق آنها می داند.

· فردریک تیلور، تیلور اعتقاد داشت که در سازمان فقط مدیران باید به فکر خلاقیت باشند و همان طور که یک جراح حین عمل جراحی نباید دست به نو آوری بزند، بلکه یک گروه تخصصی باید این کار را انجام دهند، کارکنان هم در حین کار نباید راه کارهای جدیدی که به ذهنشان می رسد، را اجرا کنند. چون این وظیفه مدیران است که با مطالعه، تحقیق و تفکر بهترین را انتخاب کنند.

· لوتر گیلووک، علم و هنر هماهنگی کوشش ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین و در قالب وظایفی چون برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه میداند. (POSDCORB)

فایول چهارده اصل مدیریتی را روشن کرد و یادآور شد که آنها اصولی پرنرمش هستند و نباید آنها را مطلق پنداشت بلکه باید با توجه به اوضاع متغییر، در خور به کار بستن باشد. اصول ارائه شده توسط فایول را که امروزه به عنوان اصول مدیریت می شناسیم به شرح زیر است:

1- تقسیم کار، 2- اختیار، 3- انضباط، 4- وحدت فرماندهی، 5- وحدت جهت، 6- اولویت منافع عمومی بر منافع فردی (خصوصی)، 7- جبران خدمات کارکنان، 8- تمرکز، 9- سلسله مراتب، 10- نظم، 11- انصاف، 12- ثبات شغلی، 13- ابتکار و 14- روحیه کار گروهی (دلستگی بخشی).

فراگرد: تغییر به سوی هدف با استفاده از ساز و کار بازخور را فراگرد گویند. دارای هدف، ساختار و نتیجه است. ساختار به نحوه به هم پیوستن فراگردها و عوامل متعدد در جهت نتیجه معین دلالت دارد.

مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می گیرد. پس مدیریت :

1) یک فراگرد است.

2) بر هدایت تشکیلات انسانی دلالت دارد.

3) مبتنی بر تصمیم گیری و دستیابی به نتایج مطلوب است.

4) متضمن تخصیص و مصرف مدبرانه منابع است.

5) بر فعالیت های هدف دار تمرکز دارد.

6) مدیریت شامل:

7) «علم» یعنی دانستن، «هنر» یعنی توانستن و «حرفه» یعنی مشتمل بر مجموعه مهارت ها، رعایت اخلاق حرفه ای و تشکیلاتی با قدرت تنبیه و اخراج داشتن و برنامه آموزشی ویژه داشتن است. (رضائیان، مبانی سازمان و مدیریت)

علل جدا شدن مالکیت از مدیریت:

با سیر تحولات تاریخی، مناسبات اقتصادی تغییر شکل یافت و مالکیت و مدیریت جهت اداره بنگاه های اقتصادی از یکدیگر تفکیک شدند. این مهم با انقلاب صنعتی و گسترش شرکت های سهامی روند رو به رشد خود را ادامه داد و با رشد بازار سرمایه (بورس سهام) فرآیند جدا شدن مالکیت از مدیریت بسط یافت. در قانون تجارت ایران، این نکته مورد اشاره قرار گرفت و در ماده (124) تصریح شد: «هیات مدیره می تواند برای اداره شرکت یک نفر شخص حقیقی را به عنوان مدیریت عامل برگزیند، که جزء هیات مدیره شرکت نباشد.» افزایش دامنه فعالیت های اقتصادی موجب شد سرمایه گذاران کنترل مستقیم خود را بر روی سرمایه گذاری ها از دست بدهند. کنترل عملکرد مدیران، بررسی وضعیت مالی و نتایج عملیات شرکت ها از طریق گزارش حسابرسان مستقل ارایه و مورد ارزیابی قرار می گیرد. رونق اقتصادی به همراه گسترش بازارهای مالی موجب شد، سرمایه گذاران استراتژی های متفاوتی را جهت سایر فعالیت های سرمایه گذاری بسط دهند تا ضمن برخورداری از درآمد حاصل از سرمایه گذاری، ریسک سرمایه را کاهش دهند. زیرا تنوع در سرمایه گذاری به طور ماهوی ریسک را کاهش می دهد. به بیان دیگر موجب افزایش مصونیت سرمایه گذاری در مقابل نوسانات یا شرایط رکود بازار می شود. عموماً انجام مطالعات توجیهی در سرمایه گذاری های غیر جاری (بازار اولیه) از سه دیدگاه مورد بررسی قرار می گیرد: داشتن توجیه فنی (ظرفیت، تکنولوژی، محل استقرار و...) توجیه اقتصادی (بازار فروش، رقبا، رشد، الگوی مصرف و...) و توجیه مالی (سود مورد انتظار، میزان ریسک، دوره برگشت سرمایه و...). بنابراین مطالعات توجیهی از الزامات تصمیم گیری برای هر نوع سرمایه گذاری است. بدیهی است تصمیمات در بازار سرمایه (بازار ثانویه) نیز نمی تواند از این قاعده مستثنی باشد.

تصمیم گیری و مراحل آن:

تصمیم گیری و مدیریت را می توان مترادف هم دانست یا جنبه اصلی مدیریت را تصمیم گیری به حساب آورد. تعریف تصمیم گیری: تصمیم گیری فرآیندی را تشریح می کند که از طریق آن راه حل مسأله معینی انتخاب می گردد. انتخاب: به مجموعه فعالیتهای فرد برمی گردد که موجب انتخاب یک بدیل از مجموع بدیلهای می شود. بنابراین انتخاب کردن جزئی از تصمیم گیری است.

تصمیم گیری، عبارت است از انتخاب یک راه میان راههای مختلف، و یا به عبارتی دیگر، فراگرد تشخیص و گزینش شیوهی عمل خاصی برای حل یک مسئله یا مشکل ویژه است. دارای 6 مرحله است:

- شناسایی و تعریف مشکل .
- شناسایی معیار تصمیم.
- تعیین اهمیت معیار.

- یافتن یا ساختن راه حل.
- ارزشیابی راهکار.
- انتخاب بهترین راهکار.

تعریف برنامه ریزی: برنامه: راه و روشی که از نظر زمانی به آینده متکی می باشد.

برنامه ریزی عبارت است: تدوین و تعیین فعالیت هایی که باید در محدوده ی راهکار چارچوب روش های مشخص شده انجام پذیرد.

- 1- تعیین هدف یافتن و ساختن راه وصول به آن
 - 2- تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
 - 3- تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.
 - 4- طراحی عملیاتی که شیئی یا موضوعی را بر مبنای شیوه ای که از پیش تعریف شده ، تغییر بدهد.
- برنامه ریزی تعیین مأموریت سازمان، مشخص کردن هدفها و پدید آوردن برنامه هاست.

مراحل برنامه ریزی:

- (1) تعیین رسالت و مأموریت ها.
- (2) تعیین نتایج مورد انتظار.
- (3) تعریف شاخص های ارزیابی.
- (4) تعریف هدف های عملیاتی.
- (5) تنظیم برنامه های عملیاتی.
- (6) طراحی سیستم کنترل عملیات.

انواع برنامه های عملیاتی

برنامه های عملیاتی به دو دسته برنامه های تکرار شونده و یک بار مصرف تقسیم بندی می شوند: برنامه های دائمی شامل خط مشی ها، روش ها و رویه ها، قوانین و مقررات. برنامه های یکبار مصرف شامل: بودجه ها، طرح ها و پروژه ها، برنامه های زمانبندی انجام کار.

برنامه های دائمی (تکرار شونده):

استراتژی: عبارت است از ارائه تصویری از آنچه سازمان می خواهد با استفاده از نظام ها و خط مشی های عمده به آن برسد.

سیاست ها یا خط مشی ها: حدود تصمیم گیری را مشخص می کند. و معیاری برای رسیدن به میزان موفقیت و کمک به تأمین هدف هاست. تفاوت خط مشی با استراتژی در این است که: خط مشی ما را به سوی «هدف» هدایت می کند، اما استراتژی ما را به سوی «مأموریت». و استراتژی نسبت به خط مشی دارای عمر بیشتری بوده و خط مشی در داخل استراتژی قرار دارد و در واقع ابزاری است برای انجام استراتژی.

رویه ها و روش ها: رویه ها گام هایی هستند که از نظر زمانی به ترتیب تقدم برای رسیدن به هدف برداشته می شوند. روش ها چگونگی انجام کار را در هر یک از این گام ها تعیین می کنند.

مقررات: مقررات بدون ذکر قاطع و تفاوت زمانی انجام امور، اعمال و فعالیت ها را هدایت می کنند. در واقع، هر رویه مبتنی بر مجموعه ای از مقررات است.

روش گانت: این نمودار معمولاً در برنامه ریزی پروژه به کار می رود و فعالیتهای مختلف، زمان لازم و وضعیت جاری هر فعالیت را در پروژه مورد نظر نشان می دهد.

روش پرت: (Review Technique & Program Evaluation) فن بازنگری و ارزیابی برنامه (پرت). نمودار گردش کاری است که توالی فعالیتهای مورد نیاز برای تکمیل یک پروژه را نشان می دهد.

• برای استفاده از شبکه پرت مدیر باید:

(1) فعالیتهایی که باید اجرا شوند را معین کند.

(2) توالی فعالیت ها را مشخص کند.

(3) زمان مورد نیاز برای تکمیل هر فعالیت را تعیین کند.

(4) شبکه را ترسیم کند.

(5) بلندترین مسیری را که در شبکه برای تکمیل پروژه وجود دارد را معین کند.

روش CPM: در روش CPM یا Method Critical Path، فعالیت ها و مدت زمان لازم جهت اجرای آنها، قطعی (غیر احتمالی) می باشد. در این روش در پروژه حلقه وجود ندارد و پروژه حداقل دارای یک مسیر بحرانی می باشد. در اینجا مسیر (Path) مجموعه متوالی از فعالیت های پروژه است که از فعالیت آغازین شروع شده و تا انتهای پروژه ادامه می یابد. همچنین مسیر بحرانی (Critical Path)، مسیری است که تعیین کننده تاریخ اتمام پروژه می باشد.

تعریف سازمان: Organization

سازمان پدیده ای اجتماعی به شمار می آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند.

سازمان ترکیبی است از تسهیلات، پرسنل، سیاست ها، الگوها، ظرفیت ها و غیره که موجب کارکرد یک بنگاه اعم از دولتی یا خصوصی، انتفاعی یا غیر انتفاعی، سازمان رسمی یا غیر رسمی، شود

سازمان عبارت است از مجموعه ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می کنند. از انسانها استفاده می کنند و هدفمند هستند.

انواع سازمان ها:

- رسمی و غیر رسمی
- دولتی و خصوصی
- انتفاعی و غیر انتفاعی
- تولیدی و خدماتی.

انواع سازماندهی:

سازماندهی فعالیتی مستمر و مداوم است که هدف کلی سازمان در قالب هدف های جزئی و وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می شود. برای سازماندهی، مبانی مختلفی وجود دارند:
نوع فعالیت سازمان، محیط سازمان و خط مشی های کلی سازمان، همچنین نوع تولید یا عملیات، منطقه عملیات و سازمان بر مبنای ارباب رجوع یا مشتری.

مراحل سازماندهی:

مراحل چهارگانه سازماندهی بر اساس نظریه کلاسیک، به اختصار در زیر آمده است.

1- تقسیم کامل سازمان به چند جزء (تقسیم بندی افقی):

الف) تقسیم بندی کار و فعالیت بر مبنای وظیفه

(ب) طراحی اداره

(ج) ایجاد واحدهای پشتیبانی

2- برقراری روابط از نظر اختیارات (تقسیم بندی عمودی):

(الف) سلسله مراتب (ب) حیطة نظارت

(ج) وحدت فرماندهی (د) روابط رئیس و مرئوس

(ه) تعیین نوع و حدود اختیارات (و) روابط؟؟؟؟ و ستاد

(ز) تمرکز و عدم تمرکز

3- بهم مرتبط ساختن سلسله مراتب (ترکیب افقی):

(الف) راهنمای سازمانی (ب) تخصص وظیفه ای

(ج) رویه ها (د) کمیته ها

(ه) گروههای کاری با ساخت موقتی

4- تعیین جا برای کارکنان (شرح شغل):

(الف) تقسیم کار (ب) شرح احراز پست

(ج) کاربرد عملیات و مختصات شغل (د) قوانین و مقررات

فرایند سازماندهی دارای سه گام اساسی: تقسیم کار، هماهنگی و روابط می باشد. نمودار سازمانی: سلسله مراتب سازمانی به صورت رسمی توسط نموداری مشخص می گردد که هم واحدهای تابعه را نشان میدهد و هم خطوط و مجاری ارتباطات و مسؤلیت را تعبیر می نماید. نمودار سازمانی را سازماندهی نیز می نامند. (جاسبی، 1377)

تعریف قدرت: از دیدگاه ماکس وبر:

قدرت عبارت است از توانائی بالقوه برای تاثیر در رفتار دیگران، برای تغییر در رشته ای از فعالیتها، فائق شدن بر مقاومتها و ادار کردن افراد به انجام کارهایی که احتمالا بدون استفاده از آن، آن کارها را انجام نمیدادند.

احتمال اینکه فرد در میان روابط اجتماعی در جایگاهی باشد که بتواند تمایلات خود را علیرغم مخالفت دیگران انجام دهد.

از دیدگاه لوتانز:

قدرت عبارت است از ادار کردن فرد یا گروهی برای انجام کار.

منابع قدرت:

دو نوع قدرت وجود دارد: قدرت فردی و قدرت سازمانی.

الف - منابع قدرت فردی

منابع قدرت فردی از دید لوتانز

۱- قدرت مبتنی بر پاداش: توانایی دادن پاداش.

۲- قدرت مبتنی بر زور: قدرت تنبیه یا توبیخ سایرین.

۳- قدرت مبتنی بر تخصص: مبتنی بر مهارت بالا یا دانش است که فرد در رابطه با کاری دارد.

۴- قدرت قانونی: عبارت است از اختیاراتی که یک پست رسمی به فرد میدهد.

۵- قدرت مرجعیت: منشا این قدرت ویژگیهای شخصیتی است.

از نظر ماکس وبر سه نوع قدرت وجود دارد:

۱- قدرت سنتی: که بر مبنای باورهای تثبیت یافته در زمینه تقدس سنتهای دیرین و مشروعیت اعمال قدرت تحت آن می باشد. ریش سفیدان، حکومت پدر شاهی و ملوک الطوائفی.

۲- قدرت عقلانی - قانونی: که بر مبنای باور بر مشروعیت الگوها و هنجارهای مقررات و باور به حقوق کسانی است که تحت آن قوانین به اعمال قدرت و صدور دستور می پردازند.

۳- قدرت کاریزماتیکی (مرجعیت): که بر مبنای دل بستگی به تقدس یا شجاعت و یا ویژگی شخصی و الگوهای هنجاری یا نظمی است که از طرف فرد استثنائی ظاهر و مقرر شده است.

* کاریزما

در دوره های بی ثباتی و بحران بوجود می آید. زمانی که معیارهای استثنائی به کار می آید و ظاهراً از جانب افرادی که دارای موهبت روح و فکر استثنائی هستند ارائه می شود. چنین رهبرانی شگوه و قدرت خود را در برانگیختن دل بستگی تعصب آمیز دیگران حول نظریات شخصی خود درباره اصلاح طلبی نشان می دهند. با وجود این بقا چنان حرکتی می بایست با ایجاد ساختارهای سنتی جدید و یا ساختارهای بروکراتیک جدید به سمت یک یا چند شکل با ثبات حرکت کنند. در این حالت کاریزما شکل عادی می گیرد. یعنی دایره هواداران آن وسعت می یابد و شامل

افراد بیشتر با عهد کمتر می شود. منابع سیستماتیک حمایت به جای کمکهای داوطلبانه احساسی و لی نامنظم قرار می گیرند. روابط شخصی بین رهبر و پیروان جای خود را به نظم بیشتر و ترتیبات ساختاری غیر شخصی می دهند. و زنجیره مقررات و در پی شناخت این واقعیت توسعه می یابد. زیرا که هیچکس (حتی رهبر مافوق انسانی) تا ابد زنده نمی ماند.

ب - منابع قدرت در سطوح سازمان :

تعریف قدرت سازمانی :

توانایی یک نفر یا دایره ای از سازمان در اعمال نفوذ بر روی دیگران برای رسیدن به نتیجه مورد انتظار و عبارت است از توانایی بالقوه برای اعمال بر دیگران در درون سازمان ولی با هدف رسیدن به نتایجی که مورد نظر صاحبان قدرت است. قدرت سازمانی در پست سازمانی وجود دارد نه در شخص. قدرت یک نیروی نامحسوس و نامشهود است. نمی توان آن را دید ولی می توان اثرات آن را احساس کرد.

تعریف اختیار:

قدرت قانونی و یک منبع قدرت است. اختیار عبارت است از حق کنترل یا تغییر دیگران. اختیار از جهت پذیرش و قانونی بودن و افزایش میزان آن بر اثر ارتقاء در سلسله مراتب سازمانی با قدرت فرق دارد.

مفهوم اختیار

اختیار از جمله مفاهیمی است که در علوم مختلف معنا و ابعاد مختلفی پیدا می کند. این اختلاف بیشتر به جنبه تعریف خاص آنان از اختیار بر می گردد. در علوم اداری اختیار معادل Authority آمده است که به معنی حق تصمیم گیری است و بستر این مهم در هر سازمانی ساختار سازمانی است. در سازمان و مدیریت این موضوع یکی از مهمترین و در عین حال پیچیده ترین موضوعاتی است که دیدگاههای مختلفی درباره آن بیان شده است.

چستر بارنارد نویسنده معروف آمریکایی می گوید: اختیار به پذیرش یا ارضای افراد بستگی دارد. زمانی که مدیر می خواهد دستوری بدهد باید شرایطی بر آن حاکم باشد که مورد پذیرش زیردستان قرار گیرد. برنارد با ارائه نگرش تازه ای اختیار را ناشی از پذیرش زیردستان می داند. او استدلال می کند قوانین و مقررات مشروع اطاعت می شوند ولی نه همه، و نه در همه شرایط.

اعمال اختیار در سازمانهای رسمی به ویژه مدارس و موسسات آموزشی مستلزم استفاده از جبر نیست. مفهوم اختیار را باید از یک سواز قدرت (power) و از سوی دیگر از ترغیب (persuasion) و نفوذ شخصی (influence personal) متمایز کرد. قدرت یعنی توانایی وادار کردن دیگران به انجام کار. قدرت مفهومی بسیار کلی و جامع است که هم کنترل و هم تسلط از راه اعمال زور یا تهدید به اعمال آن را شامل می شود و هم کنترل از سوی فردی را که می تواند شرایط را به طریقی دستکاری و تصرف کند که دیگران مجبور شوند که بر خلاف میل خود مطابق منافع او عمل نمایند. مفهوم اختیار محدودتر است. «ویر» آن را چنین تعریف می کند: «این که دستورات خاص (یا همه دستورات) ناشی از منبع معلوم به وسیله گروه معینی از اشخاص اطاعت خواهد شد.» گروه از روی میل دستورات را اطاعت می کند زیرا به منبع دستورات حق می دهند که آنها را کنترل کند. منبع اختیار ممکن است یک شخص یا نهادی غیر شخصی نظیر مجموعه ای از قوانین باشد. در اختیار، شخص زیر دست به هنگام انجام کار از قدرت تمیز و داوری خویش صرف نظر می کند و وصول دستور یا فرمان را اساس پایه گزینش طرز کار خود قرار می دهد. بنابراین دو ملاک تشخیصی اختیار عبارتند از:

1. اطاعت و اجابت ارادی دستورات مشروع

2. کنار گذاشتن قضاوت شخصی قبل از صدور دستورات

تعریف تفویض اختیار

تفویض اختیار فرایندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود به زیر دست واگذار می کند. نکته مهم در تفویض اختیار این است که مدیران را قادر می سازد تا وظایف اصلی خودشان را که عبارتند از پرداختن به آینده سازمان و پرورش مدیران آینده انجام دهند و خودشان را گرفتار نظارت روزمره نکنند. تفویض اختیار به مدیر کمک می کند تا تمام هم خود را صرف اموری کند که واقعاً اهمیت دارد. در هر سازمانی استعداد های زیادی وجود دارد که در انتظار فرصت بروز هستند. هر چه تفویض اختیار و عدم تمرکز بیشتر باشد امکان بروز به کار گرفتن این استعداد بیشتر می شود. در خصوص اندیشه تفویض اختیار «دراکر» معتقد است که یک مدیر کار آمد باید امور را به گونه ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده پردازد و بتواند نتایج درخشانی بوجود آورد و یک مدیر خوب باید نخست کارهایی را انجام دهد که در درجه اول اهمیت قرار دارد و بهتر است کارهای با اهمیت کمتر و اولویت پائین تر را به دیگران واگذار کند. تفویض اختیار با توسعه سازمان اهمیت بیشتری پیدا می کند تا حدی که ادامه حیات دستگاه بدون تفویض اختیار میسر نیست.

مقصود از تفویض اختیار به کارکنان این است که چهار عامل در اختیار این افراد قرار داده شود تا بتواند کار یا وظیفه خود را بهتر انجام دهند.

انواع اختیارات:

۱- حق دستور دادن (order Right to)

۲- حق تصمیم گیری (Decision making Right to)

۳- قدرت تشویق کردن (Reward Right to)

۴- قدرت تنبیه کردن (Punish Right to)

نتیجه

همان طور که ذکر شد تفویض اختیار در سازمانها و ادارات به ویژه سازمانهای بزرگ امری اجتناب ناپذیر است. اما مدیرانی موفق ترند که در بکار گیری اصول تفویض اختیار توجه لازم را به توانایی و استعدادهاى زیر دستان داشته ، باشند و ضمن پرورش و مشارکت آنان در انجام هر چه بهتر وظایف حیطة مسؤلیت سازمان را به سوى اهداف عالی سوق دهند تفویض اختیار ، به عنوان یکی از مهمترین نرم افزارهای مدیریتی، به سازمان و مدیریت حیات و پویایی می بخشد. تفویض اختیار باید بر ساختار و تشکیلات سازمانی، اهداف و ماموریت آن، متمرکز و غیر متمرکز بودن آن، میزان تخصصی و حرفه ای بودن آن و ... استوار باشد.

نظریه کلاسیک: بر طبق این نظریه، اختیار از رأس ساختار رسمی سازمان سرچشمه گرفته و به سطوح پایین، در جهت مرئوسین جریان می یابد. یعنی اختیار مدیران در هر سطحی از سازمان، از مدیران سطوح بالاتر مشتق می شود.

نظریه پذیرش: بر طبق این نظریه، اختیار از مافوق و براساس تمایل و رغبت مرئوسین در پذیرفتن آن، تفویض می شود. اگر مرئوسین اختیار را نپذیرند، تفویضی صورت نگرفته است.

مراحل تفویض اختیار:

تفویض اختیار چهار مرحله دارد که عبارتند از:

· تعیین نتایج مورد انتظار: اولین قدم در تفویض اختیار این است که مشخص شود از انجام وظیفه چه انتظاری می رود یعنی باید معلوم شود که از انجام فعالیت مورد نظر چه نتایجی باید به دست آید.

· واگذاری وظایف به زیر دستان: دومین قدم در تفویض اختیار این است که وظایف به زیر دستان واگذار شود و در این مرحله است که بایستی ظرفیت و توانایی هر یک از کارکنان را برای انجام وظایف مورد توجه قرار داد. یعنی استفاده مناسب و مطلوب از نیروی انسانی را باید منظور داشت. در هر صورت، توزیع و تخصیص وظایف بین کارکنان باید متناسب و متوازن باشد.

· تفویض اختیار لازم: حدود اختیارات باید مشخص و روشن باشد و هیچ گونه ابهامی را در تصمیم گیری به وجود نیاورد. اختیار باید به وظیفه مرتبط باشد و چنانچه وظیفه تغییر یابد حدود اختیار نیز باید متناسب با آن تعدیل شود.

· تثبیت مسئولیت: فردی که وظیفه ای به عهده او واگذار شده است اخلاقاً مسئولیت دارد وظیفه ای را که تقبل کرده است به بهترین نحو ممکن انجام دهد.

اصول تفویض اختیار:

- 1) واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آنها.
- 2) واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار سلب مسئولیت نمی کند.
- 3) واگذاری اختیار قابل فسخ است.
- 4) واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد.
- 5) تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود.

محاسن تفویض اختیار:

با توجه به موارد اشاره شده روشن می گردد که تفویض اختیار یک ضرورت و نیاز اساسی بوده و مزایای قابل توجه زیر را دارا می باشد.

· افزایش بازدهی

· ازدیاد علاقه نسبت به انجام کار

· تقویت همکاری دسته جمعی

· تکامل انفرادی

· جلوگیری از اتلاف وقت مدیران

درجات تفویض اختیار:

اگرچه تفویض اختیار درجات متعددی دارد لیکن حدود آن در سازمانهای مختلف متفاوت است. تفویض اختیار نیز مانند تشکیل سازمان یک وسیله است. یعنی ابزاری است در دست مدیریت برای رسیدن به هدف. عوامل تعیین کننده درجه تفویض اختیار عبارتند از:

· هزینه تصمیم گیری: هرچه هزینه تصمیم گیری در مورد یک مسئله زیادتر باشد نیاز به اتخاذ تصمیم در سطوح بالا تر مدیریت بیشتر خواهد بود.

· تمایل به یکسانی خط مشی ها: هرچه نیاز به یکسانی خط مشی ها بیشتر باشد اختیارات مربوطه متمرکزتر خواهد بود.

· وسعت و بزرگی سازمان: هرچه سازمان بزرگتر باشد مسایل آن بیشتر است و تصمیم گیری به سطوح مختلف واگذار می شود.

· محیط سازمان، انعطاف پذیری: هرچه محیطی که سازمان در آن فعالیت می کند و متشنج تر و رقابت شدیدتر باشد سازمان جهت انجام عکس العملهای بموقع باید انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد که لازمه آن واگذاری تصمیم گیری به سطوح پائین تر سازمان می باشد که مستقیماً درگیر محیط بیرونی هستند.

· فنون کنترل: عامل دیگر وجود تکنیک های کنترل است توسعه و بهبود روش های آماری، کنترلهای حسابداری و سایر فنون کنترل گرایش به تفویض اختیار را افزایش می دهد.

تعریف رهبری: ایجاد انگیزش در افراد به نحوی که با میل و رضایت کاری را انجام دهند.

مدیریت: یعنی تخصیص بهینه منابع مالی و انسانی در جهت میل به اهداف سازمان .

نظریات رهبری:

· نظریه های خصوصیات فردی رهبری

· نظریه های رفتار رهبری

نظریه های موقعیتی و اقتضایی

مبانی قدرت رهبران: (1) قدرت پاداش، (2) قدرت قانونی، (3) قدرت اجبار، (4) قدرت تخصص، (5) قدرت مرجع.

سبک های رهبری:

چهار سبک رهبری هر سی و بلانچارد در نظریه چرخه زندگی:

(1) سبک آمرانه

(2) سبک متقاعدکننده

(3) سبک مشارکتی

(4) سبک تفویضی

سبک رهبری استبدادی (اقتدارگرا) مدیر: در این سبک مدیر شخصی است که دستور میدهد و اختیارات و تصمیم گیری در نزد وی متمرکز است. اینگونه سبک رهبری مدیر نوعاً منفی بوده و قدرتش از منابع زور، تهدید و تنبیه ناشی میشود. سبک رهبری دموکراتیک مدیر: مدیرانی که از این سبک استفاده میکنند، به نیازها، علایق و استعداد های کارکنان خود واقف بوده، به آنها اجازه میدهند درباره ی فعالیت ها و وظایف شغلی، شخصاً تصمیم بگیرند و مدیر دارای قدرت رهبری دموکراتیک در هنگام تصمیم گیری با کارکنان مشورت میکند و از آنان میخواهد که با اظهار نظرهای خود به انتخاب بهترین راه کار از بین راه های موجود، او را یاری دهند. این سبک در سازمان هایی که کارکنان آن را افراد تحصیلکرده تشکیل میدهند، بیشتر قابل پیاده شدن است. مانند مدارس و دانشگاه ها.

سبک رهبری آزاد: در این سبک، مدیر برای پیروان یک هدف را مشخص مسازد و ابزار لازم برای رسیدن به آن هدف را هم فراهم میکند مانند پول و سپس گروه ها افراد را بدون کنترل بیشتر آزاد میگذارد تا خود آنان اقدام کنند. در این سبک رهبری مدیر فقط نقش هماهنگ کننده و راهنما را ایفا میکند. مانند تحقیقات آزمایشگاهی که رهبر گروه، دخالت خود را در کار محققان به حداقل میرساند.

خصوصیات مورد انتظار برای رهبری:

(1) هوش، (2) بلوغ اجتماعی و وسعت دید، (3) انگیزه های توفیق طلبی و نیل به هدف، (4) انسان گرایی.

(1) هوش: معمولاً رهبران باهوش تر از پیروان خود هستند، زیرا کار رهبری نیازمند تجربه و تحلیل مشکلات و مسائل پیچیده است. علاوه بر هوش، رهبر برای نفوذ در پیروان و ترغیب آنان به متابعت از خود باید از بیان رسایی نیز برخوردار باشد.

(2) رشد اجتماعی و وسعت نظر به ظرفیت فکری و نفسانی رهبر باید به گونه ای باشد که از لحاظ روحی، مغلوب ناکامی ها یا مغرور از موفقیت نگردد، از این رو باید در مقابل موانع و تلخی ها، قدرت عمل زیادی داشته باشد و دشمنی و عداوت با دیگران را در کار رهبری دخالت ندهد. (3) انگیزش درونی: رهبران میل زیادی به موفقیت دارند، پس از دست یافتن به یک هدف توقعات

آنها زیاد شده، به کسب هدف های بالاتری می اندیشند. هر موقعیتی موجب موفقیت دیگری برای آنها می گردد. اگر چه تلاش های آنان، بیشتر متوجه برآوردن تمایلات و اهداف ایشان است، اغلب دوست دارند که به نحو منصفانه ای از پاداش های مالی نیز بهره مند گردند.

4) انسانگرایی، انسانگرایی و تأکید بر ارزش انسانها خصوصیات بارز دیگر رهبران موفق است.

ب) نظریه های رفتار رهبری

به طور کلی دو نوع رفتار برای رهبران مورد تأکید قرار گرفت

الف) سبک آمرانه سنتی

ب) سبک دموکراتیک که بر روابط انسانی تأکید دارد. استفاده از هر سبک، مبتنی بر مفروضات رهبر درباره منشأ قدرت خود و طبیعت انسان است. رهبری که قدرتش را ناشی از مقام خود می داند و انسان را ذاتاً تنبل و غیر قابل اعتماد می شناسد، رفتاری آمرانه خواهد داشت و در صورتی که قدرت خود را ناشی از پیروانش بداند و انسان را به عنوان موجودی خودجوش و مسئولیت پذیر که می تواند به طرز شایسته ای انگیزش پیدا کند، بشناسد، سبک دموکراتیک را پیش خواهد گرفت، البته سبک های رهبری دیگری نیز میان این دو حالت وجود دارد.

تعریف کنترل:

کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آن ها اقدام می شود.

مراحل کنترل:

· تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل.

· تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار

· تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب

· ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری

انواع کنترل:

· کنترل گذشته نگر

· کنترل زمان وقوع

کنترل آینده نگر

روش های کنترل:

کنترل های پیش گیرنده: به منظور کاهش خطاها و در نتیجه به حداقل رساندن نیاز به اقدام های اصلاحی، بکار گرفته می شوند. مانند تدوین قوانین و مقررات، تعیین استانداردها، برنامه ریزی و.....

کنترل های اصلاح کننده: برای تغییر رفتار ها و عملکرد های نادرست بکار می روند؛ با این هدف که کارکنان را با قواعد و استانداردهای تعیین شده سازگار سازند.

ویژگی های سیستم های مؤثر کنترل:

(1) کنترل متناسب با برنامه و فعالیت

(2) در نقاط حساس و کلیدی

(3) پرهیز از افراط و تفریط

(4) دقیق، صحیح و به روز

(5) اطلاعات و نتایج سریع و به موقع اعلام گردد

(6) جامع باشد

(7) عینیت داشته باشد

(8) اقتصادی باشد

(9) واقع بینانه باشد

(10) انعطاف پذیر

(11) وسیله اصلاح

(12) متناسب با فرهنگ و روحیات کارکنان

(13) کنترل متناسب با کمیات و کیفیات

14) نباید صرفاً بر نقاط ضعف تأکید کند

15) معین کند نتایج در اختیار چه کسی قرار می گیرد

16) شخص کنترل کننده واجد خصوصیات اخلاقی و تخصصی بوده و مورد قبول باشد.

تألیف: دکتر علی رضائیان

www.zeynal.ir