

انتشارات اندیشه ارشد

شرح پیشرفته

تئوری مدیریت و رفتار سازمانی

جامـــع‌ترین، کامـــل‌ترین و بروزترین کتـــاب

درسنـــامه جامع همـــراه با نکـــات طلایـــی

سؤالات طبقه‌بندی شده با پاسخنامه تشریحی

همراه با سؤالات ادوار گذشته با پاسخنامه تشریحی

مؤلف: دکتر محمد کشاورز (مدرس دانشگاه)

فهرست مطالب

■ بخش اول :تئوری‌های مدیریت

فصل اول: کلیات ۷
فصل دوم: برنامه‌ریزی ۲۹
فصل سوم: سازماندهی ۴۵
فصل چهارم: هماهنگی ۶۳
فصل پنجم: بسیج منابع و امکانات ۶۷
فصل ششم: نظریه سیستمی ۷۳
فصل هفتم: نظریه اقتضایی ۷۹
فصل هشتم: خلاقیت و نوآوری ۸۹
فصل نهم: تصمیم گیری در سازمان ۱۰۵
فصل دهم: کنترل سازمانی ۱۱۷
فصل یازدهم: استعاره‌های سازمانی ۱۳۱

■ بخش دوم: رفتار سازمانی

فصل دوازدهم: مدیریت رفتار سازمانی ۱۴۳
فصل سیزدهم: ادراک ۱۴۹
فصل چهاردهم: هدایت و رهبری ۱۵۹
فصل پانزدهم: انگیزش ۱۶۹
فصل شانزدهم: تعارض و مذاکره ۱۸۵
فصل هفدهم: ارتباطات سازمانی ۱۹۷
فصل هجدهم: فرهنگ سازمانی ۲۱۱
فصل نوزدهم: مدیریت تغییر ۲۲۳
فصل بیستم: نگرش ۲۲۹
فصل بیست و یکم: شخصیت ۲۳۱
فصل بیست و دوم: یادگیری ۲۳۵
فصل بیست و سوم: مبانی رفتار گروه ۲۳۹

■ بخش سوم: آزمون‌های تألیفی و آزمونی

سؤالات چهار گزینه‌ای تألیفی ۲۵۱
پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای تألیفی ۲۸۱
سؤالات چهار گزینه‌ای آزمونی ۴۱۳
پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای آزمونی ۴۴۹

بخش اول

تئوری‌های مدیریت

فصل اول؛ کلیات
فصل دوم؛ برنامه‌ریزی
فصل سوم؛ سازماندهی
فصل چهارم؛ هماهنگی
فصل پنجم؛ بسیج منابع و امکانات
فصل ششم؛ نظریه سیستمی
فصل هفتم؛ نظریه اقتضایی
فصل هشتم؛ خلاقیت و نوآوری
فصل نهم؛ تصمیم‌گیری
فصل دهم؛ کنترل سازمانی
فصل یازدهم؛ استعاره‌های سازمانی

فصل اول

کلیات

مدیریت یعنی اداره‌کردن (گرداندن یک سازمان) و مـدیر یعنـی اداره‌کننده(گردانـنـده). در واقـع مصـدر مدیریت به معنای دوران یا گردیدن است. از نظر تاریخی، مدیریت به زمان شکل‌گیری نهاد خانواده بـر می‌گردد. برای مدیریت صرفاً استفاده از عقل سلیم و تجربه محض کافی بود. با توسعهٔ جوامع، مـدیریت تبدیل به یک رشتهٔ علمی، تخصصی و حرفه‌ای گردید. دانش مدیریت قدمتی حدوداً ۱۰۰ ساله دارد.

اهمیت مدیریت

اهمیت مدیریت را می‌توان این چنین بیان کرد که رمز موفقیت و شکسـت سـازمان‌هـا در مـدیریت آن خلاصه می‌شود. به اعتقاد پیتر دراکر، عضو حیاتبخش هر سـازمان، مـدیریت آن اسـت. هارولـد کـونتز، مدیریت را مهم‌ترین زمینهٔ فعالیت انسانی می‌داند و معتقـد اسـت کـه وظیفـه اصـلی مـدیران در تمـام سطوح و در همهٔ واحدهای مختلـف بازرگـانی، صـنعتی و اداری ایـن اسـت کـه محیطـی را طراحـی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین‌شده دست یابند.

تعریف مدیریت

مدیریت، فرآیند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منـابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بـر اسـاس نظـام ارزشـی مـورد قبول، صورت می‌گیرد.

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی را که زیربنای مفاهیم کلـی نظـری و عملـی مـدیریت اسـت را در می‌گیرد که شامل؛

۱. مدیریت یک فرآیند است

۲. مفهوک نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.

۳. مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد.

۴. مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند.

۵. مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار تمرکز دارد.

همچنین در برخی از تعاریف مدیریت بر موارد زیر تأکید شده است؛

۱- انجام کار از طریق دیگران

۲- فرآیند استفاده مؤثر از منابع محدود برای تحقق اهداف سازمان

۳- فرآیند هماهنگ‌سازی فعالیت‌های فردی و گروهی در جهت اهداف گروهی

۴- هماهنگی همه‌ی منابع و امکانات از طریق فرآیندهای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، سرپرستی و کنترل در جهت تحقق اهداف تعیین شده.

وجوه مشترک در تعاریف ارائه شده؛

۱) فعالیت منظم و سازمان‌یافته

۲) هدف

۳) روابط میان منابع (انسانی - مادی - مالی)

۴) انجام کار به‌وسیله دیگران

۵) تصمیم‌گیری

مهارت‌های مدیر

مهارت همان توانایی‌های قابل پرورش است که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود. در واقع مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه‌ی شخصی و اقدام به عمل مؤثر در شرایط متغیر است.

حداقل مهارت‌های مورد نیاز مدیران

- فنی
- انسانی
- ادراکی

مهارت فنی

توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها، فنون و ابزاری که لازمه‌ی انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود و ماهیتاً دقیق، مشخص و دارای ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری است. در حقیقت مهارت فنی به معنای توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کارآموزی لازم برای به کارگیری دانش، روش‌ها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص است.

مهارت انسانی

توانایی و قدرت تشخیص در کارکردن با مردم و انجام‌دادن کار بوسیله‌ی مردم. شناخت و درک علل و عوامل شکل‌دهنده‌ی رفتار انسانی، راه و رسم کار کردن با مردم و اثرگذاری بر رفتار آن‌ها. این نوع مهارت‌ها به آسانی قابل حصول نیستند و فنون و روش‌های مشخصی ندارد. درحقیقت مهارت انسانی به این معنی است که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذارشده، به خوبی استفاده کند. باید توجه داشت که مهم‌ترین مهارت، مهارت انسانی است. امروزه در مدیریت سازمان‌ها، تأکید بر مهارت‌های انسانی اولویت ویژه‌ای پیدا کرده است. بزرگ‌ترین دلیل شکست مدیران، ضعیف‌بودن آن‌ها در زمینه‌ی مهارت‌های انسانی بوده است. انسان عاملی است که در تمامی کارهای مدیریتی نقش محوری ایفا می‌کند. انسان تابع اعتقادات، باورها، تلقی‌ها و ارزش‌هایی

است که محرک و شکل دهنده‌ی اندیشه و رفتار او هستند

راهکارهایی جهت تقویت مهارت‌های انسانی

- دانش علمی در زمینه روانشناسی، علوم اجتماعی، مردم‌شناسی و .... به طور غیرمستقیم دستیابی زمینه‌ی به مهارت‌های انسانی را فراهم می‌کند.
- شناخت کنش و واکنش متقابل با مردم و حساسیت نسبت به انگیزه‌ها، انتظارات و رفتارهای آنان.
- شناختن خود، داشتن اعتماد به نفس، اعتماد به دیگران، احترام به عقاید، ارزش‌ها و احساسات دیگران می‌تواند در پرورش این نوع مهارت مؤثر باشد.

اجزای مؤثر در مهارت انسانی

مهارت انسانی یکی از مهارت‌های مهم مدیر است که در سه جزء خلاصه می‌شود؛
۱. درک رفتار گذشته۲. پیش‌بینی رفتار آینده۳. هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده

مهارت ادراکی

توانایی ادراک پیچیدگی‌های کل سازمان، شناخت شرایط سازمان و هدف‌های کلی آن و عملکرد درست بر مبنای شرایط و اهداف کلی سازمان. این نوع مهارت از طریق آموزش نظریه‌های مدیریت، شناخت سازمان، شناخت فرآیند تصمیم‌گیری، ... قابل حصول است. در واقع این مهارت شامل قدرت درک پیچیدگی‌های تمام سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است. این دانش به فرد اجازه می‌دهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند.

وقت مدیران در سازمان

مدیران در همه سطوح سازمانی به طور مشابه اقدام به انجام وظایف سازمانی می‌نمایند، ولی اهمیت برخی وظایف مدیریت در سطوح مختلف، تا حدودی متفاوت است. مدیران سطوح عالی در مقایسه با مدیران سطح میانی و عملیاتی، زمان بیشتری را صرف وظایف برنامه‌ریزی و سازماندهی می‌نمایند. مدیران میانی در مقایسه با مدیریت عالی، اوقات بیشتری را صرف وظایف هدایت و کنترل می‌نمایند. مدیران سطح عملیاتی نیز بیشتر وقت خود را به هدایت کارکنان سپری می‌کنند. بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و میزان مشغله، شبیه کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که مدیران عالی در سطح گسترده‌تری درگیر برنامه‌ریزی‌های جامع و بلندمدت می‌شوند و با مقتضیات و متغیرهای متنوع تری سر و کار دارند. بیشتر وقت آن‌ها صرف مدیران هم سطح یا افراد خارج از سازمان می‌شود.

مدیریت علم است یا هنر؟

در پاسخ به این سؤال می‌توان گفت در واقع بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فرا گرفت بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و بخشی را که با آموزش فرا گرفته می‌شود، علم مدیریت و بخشی را که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت می‌نامند. به عبارت دیگر علم دانستن است و هنر توانستن.

فراگیری مدیریت

دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد؛ اول، ازطریق آموزش و دوم، ضمن انجام کار.

البته می‌توان ترکیبی از دو روش فوق را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار به کندی صورت می‌پذیرد و کافی نیست، زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن. مطالعه کتب مختلف در زمینه‌ی مدیریت نیز به تنهایی کافی نیست، زیرا تنها دانش نظری جنبه تئوریک مدیریت فرد را افزایش می‌دهد، در حالی که روانشناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می‌کنند، یعنی به دست آوردن توان انجام کاری غیر از آنچه قبلاً فرد می‌توانست انجام دهد. بنابراین آنچه از مطالعه کتب و مشاهده‌ی رفتار دیگران به دست می‌آید، شاید از تغییر در سطح دانش یا نگرش فراتر نرود؛ ولی اگر بخواهیم چیزی یاد بگیریم باید تمرین کنیم تا آنچه که فراگرفته‌ایم به شکل یک رفتار در ما جلوه‌گر شود.

سیر تحول مدیریت

با نظری بر سیر تحول مدیریت پی می‌بریم که بخش عمده دانش کنونی مدیریت از تجربیات مدیران و آثار دانشمندانی نشأت گرفته است که به مطالعه مدیریت پرداخته‌اند و بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که در مورد چگونگی اداره‌ی واحدهای تجاری- اداری، پیشینیان از جمله مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان، آلمانی‌ها و سایرین دارای بینش‌هایی بوده‌اند که به صورت یک سری نظریه‌ها بیان شده‌اند که به توضیح هر یک خواهیم پرداخت.

نظریه‌های مکتب کلاسیک

گروهی از محققان و نویسندگان اولیه رشته‌ی مدیریت و سازمان اصولی جهان‌شمول را برای مدیریت کارا و اثربخش تجویز و توصیه کردند که تیلور، فایول، ماکس وبر، گیولیک و اوریک از بنیان‌گذاران تئوری کلاسیک بودند که در این راستا سه نظریه بیان کرده‌اند؛

الف) نظریه مدیریت علمی

این نظریه از اواخر قرن سیزدهم هجری شمسی مقارن با اواخر قرن نوزدهم میلادی توسط تیلور بنیان نهاده شده که با مطالعه قوانین حاکم بر کار یعنی سرعت انجام کار، زمان انجام کار و مطالعه زمان‌سنجی و مطالعه کار در کارگاه به اصولی دست یافت که به نام اصول علمی نام‌گذاری شده‌اند و هدف از این اصول افزایش بازده کاری بوده است. کونتز در کتاب خود می‌گوید اصول بنیادینی که تیلور در برخورد علمی با مدیریت نهفته می‌دید عبارت‌اند از:

- جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی
- کسب هماهنگی در فعالیت گروهی به جای پراکندگی در عمل
- جلب همکاری افراد به جای آشفتگی حاصل از فرده‌گرایی

- کار و تلاش برای به حداکثر رساندن بازده- تلاش به منظور ارتقای سطح رشد تمام کارکنان برای ترقی روز افزون خود و سازمانشان

ب) نظریه اصول‌گرایان (وظیفه‌گرایان)

این نظریه در بحبوحه‌ی سال‌های جنگ جهانی اول مقارن با ۱۹۱۷ میلادی توسط هنری فایول مطرح شده است. وی کل سازمان را پیکره‌ی واحدی می‌دید که فعالیت‌های آن به شش دسته تقسیم می‌شد؛ فنی(تولیدی)، بازرگانی(خرید و فروش و مبادله)، مالی(تعیین منابع مالی و مصرف بهینه)، ایمنی(حفاظت از اموال و افراد)، حسابداری(تعیین وضع موجود مالی) و وظایف رهبری (برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل) و بیان می‌دارد که دسته فعالیت اول مشخص‌ترند و در نتیجه، بیشتر کتاب خود را به تحلیل فعالیت ششم که به وظایف مدیریت مشهور گشته، اختصاص داده است. فایول ضمن بیان این واقعیت که «در امور مدیریت هیچ‌چیز مطلق نیست»، روش‌ها و متونی را که در تجربه بدان رسیده بود و آن‌ها را در تقویت پیکره‌ی سازمان یا انجام وظایف مدیریت مفید می‌دانست، به عنوان اصول چهارده‌گانه مدیریت ارائه کرد؛

۱. تقسیم کار
۲. اختیار
۳. انضباط
۴. وحدت فرماندهی
۵. وحدت مدیریت
۶. وابستگی منافع فردی به هدف کلی
۷. جبران خدمات کارکنان
۸. تمرکز
۹. سلسله‌مراتب
۱۰. نظم
۱۱. عدالت
۱۲. ثبات
۱۳. ابتکار عمل
۱۴. احساس یگانگی

ج) نظریه بوروکراسی ماکس وبر

در عمق تفکر مارکس وبر، مفهوم بوروکراسی قرار دارد، یعنی شکل سازمانی مطلوبی که بطور منطقی طراحی گردد، بسیار کارا باشد، از اصول منطق و نظم پیروی کند و در نهایت بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شود. از جمله ویژگی‌های خاص بوروکراسی، عبارت‌اند از:

۱) تقسیم کار روشن؛ مشاغل به خوبی تعریف می‌شوند و کارکنان در انجام آن‌ها بسیار مهارت می‌یابند.

۲) سلسله‌مراتب اختیارات روشن؛ اختیار و مسئولیت برای هر منصب به خوبی تعریف می‌شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود گزارش می‌دهد.

۳) قواعد و رویه‌های رسمی؛ دستورالعمل‌های مکتوب، رفتار و تصمیم‌ها را هدایت می‌کند و سوابق پرونده‌ها بطور مکتوب نگهداری می‌گردد.

۴) برخورد غیر شخصی؛ قواعد و رویه‌ها بطور یکسان و بدون استثناء در مورد هم رعایت می‌شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نمی‌پذیرد.

۵) مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی؛ انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می‌پذیرد.

وبر از دو نوع تعقل نام می‌برد؛ تعقل ارزشی و تعقل کاربردی یا ابزاری. وبر تعقل ابزاری را تعقلی می‌داند که به نتایج نظر دارد و به دنبال بازدهی است. از این رو عقلایی بودن بر راه‌های مقتضی برای نیل به هدف دلالت می‌کند و در بوروکراسی به معنای کارایی است. اما تعقل ارزشی یا جوهری بدون توجه به نتایج و موفقیت یا شکست عملی راهنمای انسان در روابط و رفتارهای اوست. بوروکراسی بر اساس تعقل ابزاری شکل گرفته که در متن جوامع بازارمدار ساختار موفقی است. در واقع تحقیقات وبر بر مبنای تعقل ابزاری انجام گرفته است، اما وی همواره به عوارض منفی این نوع تعقل آگاه بوده است. وی در جمله‌ای می‌گوید دنیای متخصصان دنیایی بی روح و بی احساس با آدم‌هایی بدون قلب و عاطفه است که مدعی بر این موضوع است.

در حالی که توجه عمده‌ی تیلور و فایول بر مسائل علمی مدیریت، برای کسب مؤثر اهداف متمرکز بود، توجه ماکس وبر(۱۹۲۰- ۱۸۶۴) به این مسأله اساسی‌تر معطوف بود که چگونه می‌توان سازمان‌ها را ساختار مناسبی داد. آثار وبر که عمدتاً تجویزی است، تفاوت عمده‌ای با توصیه‌های عمل‌گرای تیلور و فایول دارد. سهم عمده‌ی وبر در شکل‌گیری مدیریت، ارائه‌ی فهرست ویژگی‌های مدیریت بوروکراتیک است.

ویژگی‌های مدل ایده‌آل بوروکراسی ماکس وبر؛

۱. ضبط سوابق تصمیمات و اقدامات اداری
۲. حاکمیت قوانین و مقررات، غیر شخصی بودن اداره امور
۳. استخدام کارکنان بر اساس شایستگی و توانایی فنی
۴. جدایی مالکیت وسایل از اداره آن
۵. ساختار قدرت قسمتی به سلسله‌مراتب
۶. تخصصی شدن کارها در حد عالی

مزایای بوروکراسی

- نظارت و کنترل بهتر انجام می‌شود.
- کاهش فشارهای عصبی بر روی کارکنان.
- احساس اطمینان از ادامه‌ی کار (تضمین‌شناسی).
- تشویق اعضای سازمان به حفظ امور اخلاقی، ارتقا و حصول اهداف سازمانی.

وظایف بوروکراسی

۱- ساختاردهی به سازمان
۲- تخصص‌گرایی
۳- امکان پیش‌بینی و ایجاد ثبات در یک سازمان
۴- واردکردن رفتار عقلایی و طرز تفکر منطقی به سازمان
۵- گسترش دموکراسی یا مردم‌سالاری

بوروکراسی روی لیاقت‌ها و صلاحیت‌های تخصصی به عنوان تنها عامل دستیابی به یک شغل و پست سازمانی تمرکز دارد.

جنبه‌های منفی نظام بوروکراسی

بوروکراسی دارای عملکردها و فواید بسیار نیرومندی است، اما همزمان نیز دارای جنبه‌های منفی است که به گونه‌ای ناخواسته پدید می‌آیند.

۱- خشکی و انعطاف ناپذیری؛

- برای یک نظام بسته و مجزا طراحی شده است.
- تکیه‌ی محض به مقررات باعث ترس، محافظه‌کاری و یک بعدی شدن تخصص‌ها می‌شود.
- با تکیه بر همین قوانین و مقررات خشک و دیوانسالارانه می‌توان به طور قانونی از مسئولیت‌ها شانه خالی کرد.
- نوآوری‌ها کم اهمیت جلوه می‌کند و همه چیز کامل و غیرقابل تغییر به نظر می‌رسد.

۲- جمود شخصیت؛

انسان بااحساس و نیازمند پیشرفت به عنوان روح و عامل تولید در سازمان قلمداد می‌شود.

روابط انسانی در درجه‌ی سوم اهمیت قرار دارد؛

درجه‌ی اول: قوانین و مقررات اداری

درجه‌ی دوم: روابط اداری و سلسله‌مراتب

درجه‌ی سوم: روابط انسانی (فقط روابط ظاهری)

افراد باید تابع سازمان باشند، خواسته‌های این مدل عبارت‌اند از؛

- اعتماد افراد به سازمان
- مسئولیت کاری آن‌ها
- انجام روش‌های کاری استاندارد

این قبیل خواسته‌های این نظریه باعث تغییر شخصیت افراد می‌شود و عدم خلاقیت فکری و کاهش جذابییت و علاقه افراد به سازمان را دنبال دارد.

۳- جابجایی اهداف؛

در این نظام زمینه برای دنبال‌کردن اهداف فردی به جای اهداف سازمانی فراهم است (به خاطر قدرت و سوءاستفاده‌ی افراد از آن)

۴- محدودیت‌های موجود در طبقه‌بندی؛

در تئوری: جهت بهره‌گیری از هماهنگی و تخصص، افراد و فعالیت‌های آن‌ها باید طبقه‌بندی و دسته‌بندی شود.

در عمل: نیاز به هماهنگی و تطابق با بخش‌ها و قسمت‌های دیگر احساس می‌شود.

۵- خودجاودانگی و ساخت امپراطورگونه؛

انسان از قدرت در جهت حفظ موقعیت خود و جاودان‌سازی شغل یا بخش سازمان خود استفاده می‌کند. شهرت، نفوذ و پول متناسب است با تعداد افراد زیردست. اعطای قدرت به یک شخص این تمایل را در او به وجود می‌آورد که زیردستان در منابع اختصاص یافته به خود را افزایش دهد. هدف اصلی بوروکراسی استخدام هرچه بیشتر و افزایش تعداد اعضاست و این یعنی تشکیل امپراطوری.

۶- عدم استقبال بوروکراسی از بدعت و نوآوری؛

(به دلیل علاقه‌مندی به حفظ چارچوب‌ها و روش‌های قدیمی)

۷- هزینه کنترل‌ها و نظارت‌ها

۸- نگرانی و اضطراب

روح دیوانسالارانه باعث تباهی شخصیت، علاقه‌ی زیاد برای توضیح و چاپلوسی‌کردن، تکبر و خودبینی نسبت به زیردستان و پستی و دنائت نسبت به افراد می‌شود.

عملکردهای ضعیف مدیران نادان، سست و ناشایست باعث اضطراب و دلهره می‌شود. برخی اوقات برای یک پدیده بوروکراسی ایجاد می‌شود و یا بوروکراسی موجود توسعه داده می‌شود تا کنترل و مراقبت در آن پدیده افزایش یابد و یا بهره‌وری و کیفیت افزایش یابد، در حالی که ریشه مشکلات مربوط به آن پدیده و ارتقاء کیفیت و بهره‌وری آن در جای دیگر است و معلول‌های دیگری وجود دارند که تحلیل‌گران یا اطلاعی از آن‌ها ندارند و یا به علت پیچیدگی و سایر ملاحظات، علاقه‌ای به بررسی آن‌ها ندارند و یا بوروکراسی را ایجاد می‌کنند برای اظهار وجود و خودنمایی و نمایاندن اینکه مشکل را حل کرده‌اند.

تصمیم‌گیرندگان، بوروکراسی را ایجاد می‌کنند یا توسعه می‌دهند برای از بین بردن مفسده‌ها و اشکالاتی که ریشه در جای دیگر دارند و علت‌های دیگری دارند که با ایجاد بوروکراسی آن علت‌ها از بین نمی‌رود و پس از مدتی اشکالات هنوز وجود دارد فقط یک بوروکراسی بر آن‌ها اضافه شده است. بعضاً ممکن است برعکس هم اتفاق بیفتد. تصمیم‌گیرندگانی برای نمایش خودکامگی و یا دنبال نمودن اهداف و مقاصد خاصی که وجود محدودیت‌های ناشی از بوروکراسی مانع آن هاست، اقدام به حذف بوروکراسی نمایند.

چارلز پرو معتقد است که علی‌رغم انتقادات زیادی که به بوروکراسی می‌شود شما نمی‌توانید بدیهیات و آنچه همه جا مشهود است را نادیده بگیرید. آنچه که مسلم است، بوروکراسی همه جا حضور دارد. در اکثریت سازمان‌های بزرگ غلبه با ساختار بوروکراتیک است؛ سازمان‌های تولیدی، خدماتی، بیمارستان‌ها، مدارس و دانشگاه‌ها، نهادهای نظامی و ارتش، نهادهای داوطلبانه و بسیاری دیگر از سازمان‌ها، فعالیتشان به صورتی اثربخش حول بوروکراسی سازماندهی شده است. پرو می‌گوید: بنابراین از آنجا که بوروکراسی در حال کارکردن است، این بهترین دلیل است که حداقل تا سال‌های آینده همچنان کارآمدی خود را حفظ نماید.

ویژگی‌های بوروکراسی حرفه‌ای

تأکید بر روی متخصصان حرفه‌ای در هسته عملیاتی سازمان است.

ستاد پشتیبانی و فنی در خدمت کارکنان حرفه‌ای هستند. هماهنگی از طریق استاندارد کردن مهارت‌های افراد حرفه‌ای صورت می‌گیرد.

بوروکراسی حرفه‌ای به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیت‌ها در هسته عملیاتی به کار گیرند و در عین حال به کارایی‌های لازم ناشی از استانداردکردن فعالیت‌های

خود نائل شوند. بوروکراسی حرفه‌ای از ترکیب استانداردسازی و پدیده عدم تمرکز به دست می‌آید.

۲. مکتب روابط انسانی (نئوکلاسیک)

به دنبال بحران بزرگ اقتصادی در آمریکا در سال‌های ۱۹۲۰تا ۱۹۳۰ و مشکلاتی که برای سازمان‌ها به وجود آمد و به‌خاطر نارسایی و عدم کفایت مکتب کلاسیک سازمان پدیدار گشت، لذا دانشمندان به تکاپو افتادند تا راه چاره‌ای برای این مشکلات بیابند در این راستا تلاش‌های آن‌ها به تئوری جدیدی به نام مکتب روابط انسانی انجامید که مطالعاتی را درباره‌ی چگونگی واکنش کارکنان به میزان تولید، نسبت شرایط کاری، طراحی شغل و محرک‌های مدیر آغاز کردند. این دسته ضمن تأکید بر جنبه‌های انسانی مدیریت، به خنثی کردن جنبه فنی- مهندسی جنبش مدیریت علمی تمایل داشتند. طرفداران این روش معتقد بودند که مدیریت باید توجه خود را بر روی افراد متمرکز کند؛ به بیان دیگر متغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند. بنیانگذار اصلی این مکتب، التون مایو بود. این مکتب بر موارد زیر تأکید داشت؛

۱- قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های اجرایی

۲- اختیار و قدرت که متعلق به سطوح ساختار سازمانی و مسئولیت شغلی است، نه متعلق به خود شخص یا موقعیت اجتماعی یا ثروت و غیره

۳- قابلیت‌های حرفه‌ای، بهادادن به تخصص و مهارت

۴- جنبه‌های شغلی، استخدام، انتقال، اخراج و . . .

۵- سلسله‌مراتب اعطای اختیار و قدرت به افراد برای صدور دستور به زیردستان

نظریه نقش‌های مدیر

اساس این نظریه این است که آنچه را مدیر انجام می‌دهد باید ملاحظه نمود و بر پایه چنین ملاحظاتی فعالیت‌ها یا نقش‌های مدیریت را معین کرد.

مینتزبرگ در مطالعات خود به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل جزء وظایف مدیر نیست، بلکه مدیر، به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد. به گمان وی در واقع مدیر نقش‌های ذیل را ایفا می‌کند؛

الف) نقش‌های متقابل شخصی

۱. رئیس تشریفات

۲. رهبر

۳. رابط

ب) نقش‌های اطلاعاتی

۱. گیرنده (اطلاعات مربوط به عملیات واحد را دریافت می‌کند).
۲. نشر دهنده (اطلاعات را به زیردستان می‌رساند).
۳. سخنگو (اطلاعات را به خارج از سازمان منتقل می‌کند).

ج) نقش‌های تصمیم‌گیری

۱. سوداگر
۲. آشوب‌زدایی
۳. تخصیص منابع
۴. مذاکره‌کننده (رسیدگی به افراد در گروه‌های گوناگون)

نظریه‌ی مینتزبرگ کامل نیست به این دلیل که وظایف مدیر آنقدر روشن است که نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت و از طرفی نقش‌هایی را که وی مطرح می‌سازد جلوه‌هایی از وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل است.

مینتزبرگ معتقد است میزان اثربخشی در سازمان‌هایی است که مدیران از نقش‌های گوناگون به تناسب و به ضرورت نقش ایفاکننده موفق بوده است. مدیران نباید بخشی از نقش‌ها را به بهانه ی نقش دیگر فدا کنند، هر موقع که ایجاب کرد، روحیه و توان و انرژی داشته باشد، در نقش خود ظاهر شود خلاصه اینکه نقش بین فردی مدیران، نقش اطلاعاتی و نقش تصمیم‌گیری نباید فدای یکدیگر شوند.

طبقه بندی مدیران

کارهای مدیریت برحسب سطوح سازمانی، متفاوت است. رئیس یک شرکت بزرگ چند صد هزار پرسنلی و سرپرست ده نفر پرسنل یک دفتر بیمه هر دو مدیرند. مدیران را بسته به اینکه چه فعالیتی در سازمان انجام می‌دهند، می‌توان به سه سطح تقسیم کرد؛

۱. مدیریت عملیاتی(سرپرستی)
۲. مدیریت میانی
۳. مدیریت عالی

مدیریت عملیاتی

در این سطح مدیران و کارکنانی فعالیت می‌کنند که مستقیماً با واحدهای اجرا و اهداف مؤسسه در ارتباط هستند. این دسته از مدیران از سطح مدیریت میانی دستورالعمل‌ها را گرفته و با تنظیم برنامه عملیاتی کوتاه‌مدت، سعی می‌کنند فعالیت‌های واحدهای اجرایی را هدایت و هدف‌های سازمان را تحقق بخشند.

مدیریت عملیاتی (سرپرستی)؛

- ✓ بیشتر وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود.
- ✓ بیشتر وقتشان را با زیردستان، مقداری را با همکاران و اندک زمانی را با مافوق‌ها می‌گذرانند.
- ✓ وقت کمی را صرف برنامه نویسی، گزارش نویسی، خواندن، اظهار نظر و بازبینی می‌کنند.
- ✓ اغلب سرشان شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود.

مدیریت میانی

مدیران میانی به طور مستقیم به مدیریت رده‌ی بالا گزارش می‌دهند؛ کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه‌ی واسطی را میان مدیریت عالی و مدیریت عملیاتی به عهده دارند. مدیران میانی برنامه‌ریزی میان‌مدت می‌کنند و برای اظهارنظر مدیریت عالی برنامه‌های جامع‌تر و بلندمدت آماده می‌سازند. عملکرد مدیریت رده‌های پایین را تحلیل کرده، توانایی و آمادگی آن را برای ارتقا تعیین می‌کنند و به مدیران رده پایین در تولید، پرسنل و سایر مسائل، خدمات مشاوره‌ای عرضه می‌دارند.

مدیریت میانی:

- ✓ کارشان مدیریت بر سرپرستان (مدیران عملیاتی) است.
- ✓ به طور کلی دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسل‌کننده‌تر هستند.
- ✓ بیشتر وقتشان صرف تحلیل داده‌ها، آماده‌کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری، تبدیل تصمیمات مدیران عالی به پروژه‌های معین.
- ✓ برای سرپرستان و جهت‌دادن به کار مدیران عملیاتی و تحلیل عملکرد مدیران رده پایین‌تر می‌شود.
- ✓ مدیران میانی برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت می‌کنند.
- ✓ برنامه‌های جامع و بلندمدت برای اظهارنظر مدیران عالی تهیه می‌کنند.
- ✓ به مدیران عملیاتی، مشاوره درباره‌ی تولید و پرسنل و سایر مسائل می‌دهند.

مدیریت عالی

مدیران عالی، عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می‌کنند؛ درباره‌ی موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین به تبادل نظر می‌پردازند و به تنظیم برنامه‌های بلندمدت و سیاست‌های کلی سازمان اقدام می‌کنند.

مدیریت عالی؛

- ✓ بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را با افراد زیردست می‌گذرانند.
- ✓ درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین تبادل‌نظر می‌کنند.

✓ برنامه‌ریزی‌های جامع و بلندمدت را طراحی یا بررسی می‌کنند.

مدیریت موفق و مؤثر

نتیجه یک تحقیق در سال (۱۹۸۵) به شرح زیر بود؛

✓ کارکنان ساعتی با میزان کاری تقریباً در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی‌شان می‌توانند شغل خود را حفظ کنند.

• اگر کارکنان انگیزش بیشتری داشته باشند، می‌توانند با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌شان کار کنند.

مدیر موفق: مدیری که بتواند حداقل کار موردقبول را با استفاده از امکانات مدیریت (مانند توبیخ، کسر حقوق و غیره) فراهم سازد.

مدیر مؤثر: مدیری که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد.

چگونه می‌توان مدیر مؤفق و موثری بود؟

• داشتن توانایی‌های ذاتی و اکتسابی معین
• داشتن مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و توانایی تعریف و حل مسأله
• آشنایی با مباحث مدیریت
• میزان همکاری زیردستان و مافوق‌ها
• شانس

هارولد کونتز در طبقه‌بندی اولیه خود به شش مکتب تحت عناوین زیر اشاره کرد؛

۱. مکتب فرآیندی یا وظیفه‌ای مدیریت
۲. مکتب تجربی مدیریت
۳. مکتب رفتار انسانی در مدیریت
۴. مکتب نظام اجتماعی در مدیریت
۵. مکتب نظریه تصمیم‌گیری
۶. مکتب کمی و مقداری مدیریت

او حدود نوزده سال بعد این طبقه‌بندی را به یازده طبقه افزایش داد که به علت تداخل طبقات، در هم و جزئی‌شدن آن‌ها چندان مورد اقبال قرار نگرفت.

طبقه‌بندی مکاتب مدیریت از دیدگاه ویلیام اسکات

ویلیام اسکات نیز با پیروی از طبقه‌بندی تاریخی سه مکتب را در مدیریت مطرح می‌داند؛

۱. مکتب کلاسیک که با تقسیم‌کار، سلسله‌مراتب، حیطه نظارت و ساختار منطقی سر و کار داشت.
۲. مکتب نئوکلاسیک که با نهضت روابط انسانی شناخته می‌شود
۳. مکتب سیستمی که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می‌کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می‌دهد. نظریه‌پردازان مکاتب مدیریت علمی،

اصول‌گرایی و روابط انسانی هنگام مطالعه سازمان اجزای آن را در نظر می‌گرفتند و بر این باور بودند که کل سازمان با مجموع اجزای آن برابر است، به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن تشریح می‌کردند، در حالی که نظریه‌پردازان سیستمی بر این باور بودند که کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است و هنگام مطالعه سازمان آن را به صورت کلی در نظر می‌گیرند و ویژگی‌های اجزای آن را تلفیق می‌کنند. در واقع در مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه‌مدار استفاده می‌شد، در حالی که نظریه‌پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می‌گیرند (تفکر تحلیلی بر اندیشیدن از خارج به داخل دلالت دارد در حالی که تفکر ترکیبی مبتنی بر اندیشیدن از داخل به خارج است). البته هیچ کدام از این دو شیوه ارزش دیگری را نفی نمی‌کند، ولی شناختی که با استفاده از تفکر ترکیبی در مورد کلیت یک پدیده به دست می‌آید، از طریق تفکر تحلیلی دست نایافتنی است. نظریه‌پردازان سیستمی، بر ضرورت اتخاذ شیوه تفکر ترکیبی اصرار دارند؛ زیرا بر این باورند که مدیریت در خلاء انجام نمی‌شود و مدیران تحت تأثیر متغیرهای سازمانی و محیطی قرار دارند و متقابلاً بر این متغیرها اثر می‌گذارند.

پیش‌فرض رهیافت سنتی نسبت به انسان این است که آن‌ها موجوداتی منطقی هستند، یعنی با توجه به انگیزه‌های مادی به کار می‌پردازند و فرصت‌های فراهم‌شده برای خود را به طور منطقی بررسی می‌کنند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی به هر اقدامی دست می‌زنند. پیش‌فرض نظریه‌پردازان نئوکلاسیک بر این باور استوار است که انسان‌ها اجتماعی و خودشکوفا هستند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضاء روابط اجتماعی است، به فشار گروهی پاسخ می‌دهد و مترصد خودشکوفایی است. نهایتاً می‌گوییم در مکتب علم مدیریت و دیدگاه‌های اقتضایی و تئوری سیستمی انسان موجودی پیچیده در نظر گرفته می‌شود. نظریه‌پردازان اقتضایی بر این باورند که انسان‌ها موجوداتی پیچیده و تحول‌پذیر هستند و نیازهای متعدد، متنوع و متغیری دارند، آن‌ها گستره استعدادها و توانایی‌های آدمی را قابل بهبود و توسعه می‌دانند از این رو توصیه می‌کنند که مدیران و سازمان‌ها باید متناسب با تفاوت‌های فردی کارکنانشان، مجموعه متنوعی از راهبردهای مدیریتی و فرصت‌های شغلی را برای آن‌ها فراهم آورند.

وظایف مدیریت از دیدگاه گیولیک

لوتر گیولیک معتقد است مدیر دارای ۷ وظیفه اصلی و مهم است که در مدیریت با عنوان «posdcorb» شناخته می‌شود. این عنوان از حروف ابتدایی وظایف زیر تشکیل شده است؛

۱. برنامه‌ریزی(plannig)
۲. سازماندهی(organizing)
۳. کارگزینی(staffing)
۴. هدایت(directing)

۵. هماهنگی(cordinating)
۶. گزارش‌دهی(reporting)
۷. بودجه‌بندی(budgeting)

به این ترتیب رویکرد صاحب‌نظرانی همچون گیولیک مبتنی بر وظایفی است که مدیران انجام می‌دهند.

بهره‌وری، کارایی و اثربخشی

- بهره‌وری مفهومی است که از معادله زیر تشکیل شده است:
- بهره‌وری = کارایی + اثربخشی
- کارایی: یعنی سازمان بتواند با کمترین زمان و کمترین هزینه به اهداف مورد نظر خود برسد.
- اثربخشی: اندازه گیری تناسب اهداف انتخاب شده و درجه‌ای که آن اهداف می‌توانند تحقق پیدا کنند.
- در مجموع، بهره‌وری عبارت است از استفاده از منابع مختلف یک سازمان، صنعت یا کشور(ورودی‌ها)، به منظور دستیابی به نتایج مطلوب و برنامه‌ریزی (خروجی‌ها).

قانون موقعیت فالت

قانون موقعیت فالت تأکید بر آن دارد که همیشه یک راه برای انجام کارها وجود ندارد. بلکه راهنمای زیادی وجود دارد که بستگی به موقعیت و وضعیت سازمان دارد. همچنین وظیفه مدیران این است که به طور مستمر شرایط منحصر بفرد درون سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و مفاهیم مدیریتی متناسب با این شرایط را به کار بگیرند. مطابق با این قانون، فالت بیان می‌کرد اینکه چه کسی به چه کسی دستور بدهد یا از چه کسی دستور بگیرد، مطلق نیست و بستگی به جایگاه و موقعیت افراد در سلسله‌مراتب دارد.

اصل پیتر

اصل پیتر ادعا می‌کند که در سازمان‌ها کارکنان به علت نشان‌دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقاء پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی‌کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان‌جا باقی می‌مانند. واضع این اصل، لارنس پیتر، به ذکر موارد متعددی می‌پردازد که در آن‌ها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده و زمانی که به حد بی‌کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده‌است. به نظر وی در سلسله‌مراتب سازمان‌ها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی‌کفایتی برسند و علم سلسله‌مراتب شناسی باید این ضایعه را مورد بررسی قراردهد. پیتر بر این باور است که «کشیدن» و «هل‌دادن» دو شیوه مهمی است که روند ارتقاء افراد در بوروکراسی‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شیوه «کشیدن» عبارتست از پیوند خویشاوندی کارکنان (خویشاوندی نسبی و

سببی و یا آشنایی) با افراد مافوق در سلسله‌مراتب سازمانی و شیوه «هل‌دادن» نیز از طریق کسب مدارج عالی دانشگاهی، آموزش حرفه‌ای، رشد و بالندگی فوق العاده فرد در سازمان، ظهور و بروز پیدا می‌کند. در ساختار کوچک سلسله‌مراتبی، شیوه هل‌دادن اثر مثبت بر شتاب بخشی ارتقاء دارد و در ساختار سلسله‌مراتبی بزرگ‌تر اثر آن به حداقل می‌رسد و به جای آن شیوه «کشیدن» از اثربخشی بالاتری برخوردار است. پیتر بیان می‌دارد که «افراد وقتی می‌توانند بنشینند، هرگز نمی‌ایستند، زمانی که می‌توانند سوار شوند، هرگز پیاده نمی‌روند؛ و زمانی که که قادر به هل‌دادن درب هستند، هرگز درب را نمی‌کشند. اما در سازمان‌های بوروکراتیک امروزی، روش کشیدن احتمالاً مؤثرتر از روش هل‌دادن است.

قانون پارکینسون

قانون پارکینسون زمینه گسترش بوروکراسی را فراهم می‌کند. از دید این قانون‌ها، کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند، گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار ارتباط چندانی ندارد. پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی‌ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر می‌داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می‌گردد.

قانون پارتو

قانون ۸۰/۲۰ به احترام پایه‌گذار آن ویلفردو پارتو اصل پاره‌تو هم نامیده می شود. در یک کلام، قانون ۸۰/۲۰ یکی از مفیدترین مفاهیم موجود در مدیریت زمان و زندگی افراد است. این قانون حاکی از آن است که ۲۰ درصد از فعالیت‌های شما، ۸۰ درصد نتیجه برای شما در بر خواهد داشت و در غیر این صورت شما در حال تلاش ۸۰ درصدی برای کسب صرفاً ۲۰ درصد از نتایج هستید. این قانون مشخص می‌کند که چه کارهایی را باید کمتر و چه کارهایی را باید بیشتر انجام داد.

طبقه‌بندی نظریه‌های سازمان و مدیریت از دیدگاه ریچارد اسکات

وی نظریه‌های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده‌است. معیار تقسیم‌بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان و مدل‌های منطقی و اجتماعی رفتار انسان‌ها در سازمان است. بر اساس معیار اول، نظریه‌های سازمان و مدیریت به دو گروه نظریه‌های سیستم بسته و باز تقسیم می‌شوند و با توجه به معیار دوم در هر گروه، دو نوع مدل که به رفتار منطقی و رفتار اجتماعی انسان معطوف‌اند، دیده می‌شوند.



نظریات گونه ۳ سیستم باز ـ رفتار انسان منطقی	نظریات گونه ۱ سیستم بسته ـ رفتار انسان منطقی
نظریات گونه ۴ سیستم باز ـ رفتار انسان اجتماعی	نظریات گونه ۲ سیستم بسته ـ رفتار انسان اجتماعی

باز ◄——— سیستم ———► بسته

نظریات گونه اول؛ سیستم بسته ـ رفتار انسان منطقی؛

در این نظریه‌ها سازمان ابزاری برای نیل به اهداف از قبل تعیین‌شده است و رابطه سازمان با محیط بیرونی مدنظر نیست. اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله‌مراتب دقیق سازمانی، قانون‌مداری و سایر اصول مدیریت ارکان اصلی تفکرات این طبقه از نظریات را تشکیل می‌دهند. در اینگونه از نظریه‌ها ارضای نیازهای مادی و جسمانی برای نیل به کارایی مورد تأکید بود.

نظریه‌پردازان؛

۱- تیلور؛ وی با تخصصی‌کردن کارها، جداکردن برنامه‌ریزی از اجرا و استاندارد کردن فعالیت‌ها به کمک روش‌های مطالعه کار می‌کوشید تا کارایی را در سازمان‌ها به حداکثر ممکن ارتقا دهد.
۲- مونی و رایلی؛ آن‌ها اصل هماهنگی را به عنوان اصل اساسی در عملکرد متوازن و موزون سازمان مطرح کردند.
۳- فایول؛ وی با ارائه چهارده اصل مدیریت کوشید تا برای مدیریت موفق در سازمان ضوابطی مطلق مطرح سازد که چندان با محیط بیرونی سازمان ارتباط نداشته و صرفاً در درون سازمان تحقق‌پذیر بودند.
۴- سایرین؛ همانند وبر و گیولیک.

نظریات گونه دوم؛ سیستم بسته ـ رفتارانسان اجتماعی

نظریاتی که اصطلاحاً روابط انسانی نام گرفته‌اند در این طبقه قرار می‌گیرند. در این گونه از نظریه‌ها ارضای نیازهای اجتماعی و روانی، اساسی برای عملکرد بالای اعضای سازمان است.

نظریه‌پردازان؛

۱- التون مایو؛ پایه‌گذار و چهره شاخص اینگونه از نظریه‌هاست. او دریافت که انسان‌ها همانند نیاز به غذا و هوا و محیط فیزیکی مناسب، به احساس شخصیت در محیط کار، روابط اجتماعی مطلوب و حرمت و صمیمت در سازمان نیز نیاز دارند.
۲- روتلیسبرگر؛ در تحقیقات بعدی که مایو به همراه روتلیسبرگر انجام داد، نظریات او تأیید شدند و نظریات انسان‌گرایی در مدیریت پا به عرصه وجود گذاشتند.
۳- سایرین؛ همانند کاتز و دیگران و مک‌گریگور.

نظریات گونه سوم؛ سیستم باز ـ رفتار انسان منطقی

در این نظریه‌ها کوشش شده است تا ساختار سازمانی با در نظر گرفتن نیازهای محیط شکل گیرد. نظریات این گونه را اصطلاحاً اقتضایی می‌نامیم. به عبارت ساده آن‌ها کوشیده‌اند تا مدیریت را با اقتضاها و شرایط محیطی هماهنگ و از حالت مطلق‌گرایی خارج سازند.

نظریه‌پردازان؛

۱- جیمز تامسپون؛ وی با بهره‌گیری از طبقه‌بندی پارسونز که برای هر سازمانی سه سطح قائل است، برای هر سطح یک نوع سیستم را مطلوب می‌داند؛

- سطح فنی؛ سطحی است که در آن وارده‌ها به کالا یا خدمات بدل می‌شوند و متخصصان و کارشناسان فنی در آن مشغول به کارند ← سیستم عقلایی، نظامی مناسب و مطلوب برای این سطح است.

- سطح مدیریت؛ سطحی است که ارتباط بین سطح اول و مشتریان و ارباب رجوع را برقرار می‌کند و وارده‌های مورد نیاز سازمان را تهیه و تدارک می‌بیند ←سیستم اجتماعی، نظامی مطلوب برای این سطح است.

- سطح نهادی؛ سطحی است که سازمان را به محیط فراگیر خارجی پیوند می‌دهد. ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ و سیاست در این سطح برقرار است ←سیستم باز، نظامی مطلوب برای این سطح است.

۲- وودوارد؛ وودوارد در زمینه آثار نظام‌های فنی بهره‌گیری شده در صنایع بر ساختار سازمانی آن‌ها تحقیق کرد. وی سه نظام اصلی تولید را در نظر گرفت و میان آن‌ها و قاعده‌های گوناگون طراحی وابستگی‌های برجسته یافت؛

۱- نظام تولید انبوه

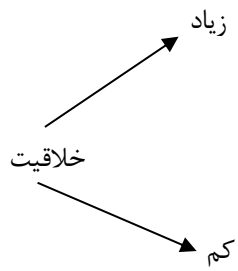
۲- نظام تولید فرآیندی

۳- نظام تولید واحدی

مؤسسه‌های تولید انبوه بر اساس پژوهش‌های وی دارای ساختار دیوانسالارانه هستند در حالی که مؤسسه‌های تولید فرآیندی و واحدی ساختاری زنده و انسانی دارند.

۳- چارلز پرو؛ وی در تقسیم‌بندی خود در مورد نظام کاری سازمان‌ها از چهار نظام هنری و صنعت‌گرانه، کارهای تکراری، کارهای غیرتکراری و کارهای مهندسی نام برده است. پرو با استفاده از این طبقه‌بندی کوشیده است تا برای کارایی بیشتر در هر یک از انواع نظام‌های کاری، ساختاری مناسب ارائه دهد. از نظر او مدیریت زمانی موفق خواهد بود که با توجه به نظام‌های کاری موجود در هر سازمان به امر برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت بپردازد. چارلز پرو، هر یک از نظم‌های کاری را از جهت استثناءپذیری و خلاقیت به صورت زیر نشان داده است؛

نظام کاری هنری و صنعت‌گرایانه	نظام کاری غیرتکراری
نظام کاری تکراری	نظام کاری مهندسی



کم ◄——— استثنائات ———► زیاد

نظریات گونه چهارم؛ سیستم باز ـ رفتار انسان اجتماعی

در این نظریات، سازمان‌ها هدف اصلی خود را که بقاست دنبال می‌کنند و سایر اهداف که در فلسفه سازمان منطقی به نظر می‌رسند، مانند کارایی و بهروری در این میان جنبه ثانویه پیدا می‌کنند. برخی سازمان‌ها که در محیط‌های کاملاً سیاسی و نهادی قرار گرفته‌اند، برای ادامه حیات، خود را با هنجارهای نهادی و معیارهای سیاسی منطبق می‌سازند و ضرورتاً تولید کار و خدمت‌دهی مؤثر برای ادامه آن نقش حیاتی ایفا نمی‌کند. بنابراین رفتار عقلایی و منطقی در سازمان‌ها، جای خود را به رفتار، اجتماعی ـ سیاسی می‌دهد. مسئله قدرت و استفاده از آن در سازمان نیز در نظریات گونه چهارم جایگاهی ویژه دارد و پیچیدگی‌های آن مورد کنکاش قرار گرفته است. به زعم نظریه‌پردازان این طبقه، برای ارزیابی اثربخشی سازمان‌ها نمی‌توانیم به معیارهای صرفاً عینی و غیرسیاسی و اجتماعی اتکا کنیم بلکه باید موضوع را به صورت رفتاری اجتماعی و طبیعی در عرصه‌ای سیاسی بررسی کنیم. دیدگاه نظریه‌پردازان در این گونه نیز، دیدگاهی اقتضایی است.

نظریه‌پردازان؛

۱- میبر و روان، سالان سیک و پفر؛ این نظریه‌پردازان بر محیط تأکید بسیار دارند و این پیش‌فرض را که سازمان‌ها رفتار و عملکردی عقلایی و منطقی دارند، به شدت مورد تردید قرار داده‌اند.

۲- مارچ و اولسون؛ این دو، محیط سازمان را پر از ابهام و پیچیدگی می‌دانند و پیش‌بینی