**خلاصه کتاب مبانی مدیریت آموزشی دکتر علاقبند**

**بردیا مومنی**

نظریه بروکراسی ( Bureaucracy theory )

**مفهوم :**

در عصر عقلانیت ، کارایی و سازمانهای بزرگ ، سازمانها نیز باید عقلانی و کاراباشند . اساس نظریه بروکراسی به عنوان یک مدل ایده آل ، بر این فضر استوار است که با استفاده از الگوهای رفتاری معینی می توان فعالیت سازمانهای رسمی بزرگ را چنان هدایت کرد که بیشترین میزان تولید و یا خدمات موثر را ارائه نمایند . تاکید این تئوری بر ساختار سازمانی است و عناصر آن (سرمایه انسانی) به اندازه ساختار اهمیت ندارند . این تئوری بر پایه منطق و عقلانیت در رفتار انسان پایه ریزی شده وسیله ای برای میل به عقلانیت در امور است .

**توضیحات :**

تئوری بروکراسی توسط ماکس وبر در آلمان و بر اساس فرهنگ آلمانی که مبتنی بر نظم ، انضباط ، دستور کار ، روال انجام کار و .... بود ، همچنین توسط فایول در فرانسه و بر اساس فرهنگ قانون مداری این کشور و به وسیله تیلور بر اساس فرهنگ نتیجه مداری کشور آمریکا شکل گرفت .

هرسه این دانشمندان به دلیل بروز وظهور سازمانهای بزرگ ، پیشرفت تکنولوژی وافزایش تولید لزوم تدوین شیوه های مدیریت را تاکید کردند . ذکر این نکته لازم استکه نظریه وبر یک نظریه سازمانی و و دونظریه پردازی دیگر ، نظریه های مدیریت هستند .

تعریف بروکراسی و تلاش آن بر اجرای امور بوسیله دستورات قانونی و رسمی است .بروکراسی (ایده آل )یک سازمان بزرگ و گسترده ای است که با عده زیادی ارباب رجوع سروکار دارد و بر مبنای شیوه ها و دستورالعمل های نظام مندی خدمات خود را به طور رسمی ارائه می نماید .

وبر این باور بود که افراد به دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می یابند و در منصبهای اصلی و مهم ساختار اجتماعی آلمان قرار می گیرند، نه به دلیل توانائیها و شایستگیهایشان؛ به همین دلیل مدعی بود که سازمانها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی کنند؛ بنابر این باید شکل جدیدی از سازمان را طراحی کرد که به حل این مسأله کمک کند.  
  
در عمق تفکر وبر، مفهوم بوروکراسی قرار دارد؛ یعنی شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی گردد، بسیار کارآ باشد، از اصول منطق و نظم پیروی کند، و بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شود. از جمله ویژگیهای خاص بوروکراسی وبر می توان به موارد ذیل اشاره کرد:  
  
1.  تقسیم کار روشن- مشاغل بخوبی تعریف می شوند و کارکنان در انجام آنها بسیار مهارت می یابند.  
  
2.  سلسله مراتب اختیارات روشن- اختیار و مسئولیت برای هر منصب بخوبی تعریف می شود و هر مقامی به مقام بالاتر از خود، گزارش می دهد.  
  
3.  قواعد و رویه های رسمی- دستورالعملهای مکتوب، رفتار و تصمیمها را هدایت می کند و سوابق پرونده ها به طور مکتوب نگهداری می گردد.  
  
4.  برخورد غیر شخصی- قواعد و رویه ها به طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه رعایت می شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نمی پذیرد.  
  
5.  مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی- انتخاب و ارتقاأ کارکنان بر مبنای توانائی و عملکرد آنان صورت می پذیرد.  
وبر بر این باور بود که سازمانها در حالت بوروکراسی بهتر عمل می کنند و از منابع نیز به طور کارآ استفاده می شود و عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان و ارباب رجوع رعایت می گردد. وبر بر این باور بود که سازمان اداری کاملاً بوروکراتیک، از دید صرفاً فنی، سازمانی است که توان رسیدن به بالاترین سطح کارآیی را دارد و از نظر دقت، ثبات، رعایت انضباط، و قابلیت اعتماد بر هر نوع دیگری از سازمان، برتری دارد؛ در واقع بوروکراسی قابلیت پیش بینی رفتار افراد و سازمان را افزایش می دهد و هم از حیث کارآیی زیاد و هم از حیث قلمرو عملیات بر انواع دیگر سازمان برتری دارد و به طور رسمی، برای انجام هرگونه کار اداری قابل استفاده است.

**کارکردها :**

نظریه بروکراسی برای سازمانهای بزرگ بوجود آمده است تا ضمن افزایش کارایی و تسری عقلانیت موجب افزایش تولید نیز بشود . بیشترین کارکرد این نظریه در واقع در کشورهایی است که بر اساس فرهنگ آن کشورهای طراحی شده است . به همین دلیل در کشور ما تبدیل به کاغذبازی شده و تقریبا مضموم است . این نظریه تقریبا ئر سازمانهای کوچک کاربردی ندارد . اما به دلیل اشکالات مترتب بر آن که مهمترین آنها اثرات جانبی اش بر روی نیروی انسانی مانند از دست دادن روحیه و انگیزه ، تضاد میان ارشدیت و موفقیت ، ملال و خستگی و همچنین انعطاف ناپذیری و جابجایی هدف کاربرد بدون تدبیر آن نه تنها باعث حصول اهداف اولیه آن نمی شود بلکه ممکن است موجب بروز اخلال در سیستم نیر می شود . اما به هر حال ازمهمترین کارکردهای پیش بینی شده برای آن به مواردی چون : تقسیم کارمنجر به تخصص و مهارت ، ایجاد انضباط توام با اطاعت ، وجو شرح وظایف مشخص برای هماهنگی و عدم تداخل کار به واسطه وجود قواعد و مقررات و عدم دخالت مسائل شخصی اشاره کرد .

به عنوان مثال در موسسه آموزش عالی مهر اروند از کلیه ویژگیهای این نظریه صرفا برخی از آنها مانند بحث قوانین ومقررات آنهم به نحوی که به مشارکت گروهی و باز بودن فضای تصمیم گیری صدمه نزند ، ساری شده است ، چراکه تدوین مقررات متعدد و سلسله مراتب اختیار موجب حجیم شدن سیستم دانشگاه شده و به دلیل بالا بودن هزینه ها این امکان وجود ندارد ، بنابراین از طریق بکارگیری شیوه رهبری تحول گرا و از طریق ایجاد احساس خود کار آمدی در پرسنل و مهم جلوه دادن خودشان و خواسته هایشان سعی شده است که این افراد کلیه امور ذاتی پست سازمانی خود و چند پست دیگر را انجام دهند . هرچند این امر نیز در دراز مدت ایجاد اشکل می کند ، لیکن بر اساس وضعیت موجود رضایت بخش ترین تصمیم بوده است .

**نظر من :**

به نظر من این نظریه در کشور ما به کشل ایده ال آن قابل اجرا نیست چراکه اولا فرهنگ ما با کشورهای مبدع آن همسان نیست و ثانیا بسترهای لازم برای مدیریت به این روش مهیا نمی باشد . بنابراین بهترین روش استفاده از بخشی از جنبه های این نظریه برای مدیریت سازمانی است . اینکه کدام جنبه ها کارکرد بهتری دارد عملا نیاز به پژوهش بسیاری دارد اما از شواهد چنین بر می آید که بخش طراحی قوانین و مقررات به شکل ضعیف و دست و پا گیر ، و سلسه مراتب اختیار این نظریه در سازمانهای دولتی ما مشهود تر است و سازمانهای خصوصی بیشتر به صورت غیر رسمی کار می کنند .

**نظریه های سازمان و مدیریت**

دراین فصل قصد داریم گزیده هایی ازنظریه های سازمان و مدریت را طرح کنیم.می دانیم که مدیریت شامل گردایه ای از اندیشه ها ، مفاهیم ،و اصول سنتی و تاریخی است که به آنها نظریه کلاسیک می گویند. در واقع نظریه های کلاسیک در سه مرحله شکل گرفته اند :

1) مدریت علمی کلاسیک 2) مدیریت اداری 3)مدریت روابط انسانی یا کلاسیک نو.

که در ادامه به بیان مختصری از این نظریه ها و تاریخچه آن اشاره می کنیم .

**نظریه مدیریت علمی**

**مفهوم:**

این نظریه بر پایه پیشنهاد روشی برای افزایش توان جسمی افراد و کارائی تولید بنا نهاده شده است.نظریه مدیریت علمی سازمان را به عنوان ساز وکاری برای مجهز نمودن نیروی انسانی برای اجرای بهتر وظایف درراستای کارائی تولید بیان می کند .

**توضیحات:**

نظریه مدیریت علمی توسط تیلور مطرح شد تیلور بر طرف نمودن ضعف و عدم کارائی سازمانها را اعمال یک روش منظم (علمی)می دانست وی اعتقاد داشت که در صورت وجود یک روش منظم نیازی به آدم خارق العاده وجود ندارد.بنابراین به این نتیجه رسید که مسائل تولید وعملیات را بوسیله روشهای منظم علمی حل نماید.

براساس این نظریه باید 1) شغل و وظیفه به شکل دقیق و منظمی تعریف و طراحی شود 2) سپس برای این مشاغل افراد به دقت انتخاب شوند و برای انجام وظایف آموزشهای لازم را ببینند 3)ودر نهایت روشها و ابزار انجام کار،استاندارد سازی شوند.

تیلور در این نظریه اعتقاد داشت که علاوه بر مواد سه گانه بالا باید توجه به انگیزش کارکنان نیز داشت .وی برانگیختن کارکنان را در پاداشهای مادی خلاصه کرد و شیوه ای بر اساس تولید برای پاداش به افرادنیز پیشنهاد داد.که امروزه به آن پاداش تولید می گویند و در بسیاری از کارخانجات تولیدی هنوزهم استفاده میشود. این نظریه مبتنی برانجام تخصصی امور و استفاده حداکثری از زمان ،روشها، فنون وابزارمدریت علمی و همچنین حذف کلیه عوامل اضافی و نا مربوط به تولیدات است . بر اساس این نظریه افراد نمیتوانند خودسرانه عمل کنند.باید بر اساس شرح وظایف ابلاغی و زیر نظر مدیریت کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهد.

تیلوراعتقاد به دلیل محدودیت توان علمی مدیران می بایست کار را به بخش تخصصی مجزا تقسیم کرد و برای هر بخشی آدم متخصص در همان کار را به سرپرستی آن کار گماردذکر این نکته ضروری است که در این نظریه نگاه تیلور صرفاًدر حوزه و وظایف عملیاتی می باشد.هدف تیلور با این نظریه حل عدم کارائی سازمانها بوده است .

از جمله معایب بزرگ این نظریه به موارد زیر می توان اشاره کرد:

1. نگاه ماشینی به انسانها و نادیده گرفتن جنبه های روان شناختی و جامعه شناختی رفتار انسانی
2. نادیده گرفتن سازمانهای غیر رسمی و روابط آن که می تواند مخرب و یا سودمند باشد.
3. فرسوده نمودن منابع انسانی
4. گرفتن قدرت خلاقیت افرادو نادیده گرفتن استعدادهای آنها در جهت افزایش کارائی سازمان
5. افزایش تعداد نیروی انسانی بدلیل تخصصی کردن سرپرستی ها
6. عدم هم افزائی

**کارکردها:**

این نظریه در زمان سازماندهی یک پروژه می توان موثر باشد ،مانند راه اندازی یک کارخانه یا پروژه جدید،تازمانیکه امور مربوط به تولید در کارخانه یا سازمان به رول طبیعی و استاندارد شده پیش بینی شده برگشته و نیروها آموزش های لازم را برای انجام بهینه کار دیده و اصطلاحاًسوار برکارشوند،بعد ازآن می بایست با تعدیل این نظریه و رفع معایب آن با استفاده از نظریه های مدرن تر سازمان را اداره کرد.

**نظرمن :**

در بخش کاربردها نظر خود را بیان کردم . موکداً این نکته را بیان می کنم که این نظریه یا تغییر ماموریت و حجم سازمانها و بزرگ شدن آنها شاید در مدت زمان کوتاهی جهت شکل گیری و روتین فعالیت های اولیه سازمان کارآئی داشته باشد ولی بعد از مدتی که پروژه یا سازمان رول کاری خود را پیش گرفت ادامه این روند موجب پایین آمدن کارآئی سازمانها،نا پختگی افرادو ادارات در حد توان آنها می باشد.

**نظریه مدیریت اداری**

**مفهوم :**

در این نظریه ،اعتقاد براین است که که علیرغم تنوع و تعدد اهداف سازمانی و شرایط متفاوت محیطی ،سازمانها در ساختار و فراگردهای خود شباهت های اساسی دارندکه می توان از این طریق آنها را مدیریت کرد. اساس این نظریه بر مدیریت سازمانی استوار است.

**توضیحات :**

برخلاف نظریه فایول که به سطح مدیریت عملیاتی توجه می نمود این نظریه بر مدیریت در سلسله مراتب سازمانی تاکید دارد،فایول به دلیل شباهت های سازمانها با یکدیگر این نظریه را اشاعه دارد.به عنوان مثال همه ی سازمانها دارای یک ساختار سلسله مراتبی هستند که دستورات از بالا به پایین صادر و یا تفویض شده و وظایف در سطح تنظیم می شود.. این نظریه صرفا جنبه ساختاری رسمی سازمان را مورد توجه قرارداده و عملاًاز ساختارهای غیر رسمی و انسانی چشم پوشی می کند. واین به معنای بی توجهی به نقش انسانهای پیشرو سازمانهاست.

در این نظریه تلاش برآن است که با گروه بندی وظایف حداکثر تولید و کارآئی را با کمترین هزینه به دست آورده و شکل مدیریت را بدین تریتب حل نماید.به همین دلیل فایول کارکردهاو وظایف مدیریت را برنامه ریزی ،سازماندهی ،فرماندهی ،هماهنگی و نظارت دسته بندی می کرد.

علاوه کارهای فوق فایول چهارده اصل را جهت کمک به مدیران به آنها پیشنهاد دادکه برخی از آنها عبارتند از تقسیم کار،اختیار ،مسئولیت ،انظباط ،وحدت فرمان ،تمرکز ابتکار درجه گروهی ........

این نظریه علیرغم نادیده گرفتن بعد انسانی سازمانها هنوز هم کارکردهای زیادی داشته،برخی از دانشمندان علم مدیریت سعی کرده اند اصلاحاتی در این نظریه انجام دهند.

برخی از رهنمودهای فایول توسط دو دانشمند دیگر به نام گیولیک و ادرویک تکامل یافته اندبه شرح زیرند:

1. برنامه ریزی : تدوین سر فصل کلی اموری که باید انجام شود و روش انجام آنها
2. سازماندهی : در سازماندهی تقسیمات فرعی کار برای اجرای برنامه ترتیب داده شده ،تعریف شده و هماهنگ می شود .
3. کار گزینی : فعالیت های گزینش ،کارآموزی و پرورش سازمانی کارکنان
4. هدایت (رهبری ) :وظیفه مستمر تصمیم گیری ،اجرای تصمیمات بوسیله مدیران وارزیابی معقول آنها
5. هماهنگ سازی : همه فعالیتهای لازم برای ایجاد پیوندو یگانگی میان اجزای سازمان
6. بودجه بندی : شامل برنامه ریزی مالی برای کنترل همه فعالیت های مالی این نظریه دارای ایرادهائی است که مهمترین آنها عبارتند از به جای بیان اینکه سازمانها چگونه کار می کنند،تجویز می کند که چگونه باید کار کنند.2) اصل آن برمبنای علمی بلکه به پیروی از عقل سلیم پیشنهاد شدهو طور تحریری قابل آزمون هستند.

**کاربردها:**

در عصر سازمانهای شیوه ارائه شده توسط فایول و توجه به تقسیم کارو وظایف و همچنین رهنمودهای ارائه شده در پیشبرد امور بسیار کارساز واقع شده و امروزه در بسیاری از سازمانها استفاده می شود در واقع این نظریه با اصلاحاتی در عصر حاضر نیز قابل بکارگیری است. امروزه در کشور ما ودر بسیاری از دستگاههای اجرائی و کارخانجات از این روشها با جر و تعدیل و تعدیل هائی استفاده می شود و در برخی از سازمانها بویژه کارخانجات از یک روش ترکیبی از نظریه مدیریت اداری و نظریه مدیریت علمی استفاده می کند. اساس این سازمانها برپایه نظریه مدیریت اداری است ولی گاه مدیران آنها تصمیماتی از جنس نظریه مدیر علمی می گیرند . به عنوان مثال **شرکت لوله سازی اهواز** که سیستم مدیریت آن از اساس بر پایه نظریه مدیریت اداری است ،در برخی موارد مانند دادن پاداش تولید به پرسنل و تخصصی کردن مدیریت ها ، مشابه مدیریت علمی عمل می کند.در این شرکت وظایف سازمانی براساس گروه بندی تخصصی امور ،شکل گرفته و افرادی که برای این پست هم انتخاب می شوند باید دارای تخصص لازم در این زمینه باشند.

**نظرمن :**

بکاربردن هر کدام از نظریه های گفته شده ابزارو لوازم و بسترهایی را نیاز دارد که عمدتاًبه دلیل نبود آنها در سازمانهای اداری امکان استفاده از آن به هر نحوی وجود ندارد. امروزه سازمانهای دولتی از نظریه مدیریت استفاده کرده و ساختار سازمانی خودرا هم برآن استوار می کنند،به همین دلیل است که گروهای غیر رسمی معمولاًدر این گونه سازمانها نقش مخربی داشته و غیر قابل کنترل می شوند. افراد انگیزه خود را برای کار از دست داده و براساس نظریه تعادل افراد برای جبران آنچه حق می دانند یا آورده خودرا به سازمان اندک می کنند ،یااز سازمان می روندو یا بدنبال کسب منابع بیشتر از طرق غیر متعارف می گردند. امااین فرصت وجود داردکه در همین سازمانها مدیران با سواد ، با اتخاذ روشهائی به نحوی به جنبه های انسانی ،گروههای غیر رسمی وامثال آن توجه کرده و این ضعف را خارج از چارچوپ ساختاری و اداری سیستم به صورت عقلانی و علمی به نوعی جبران نمایند.

**نظریه های رفتاری**

**مفهوم**

نظریه های رفتاری ، رفتارفردی ، گروههای غیر رسمی ، رابطه متقابل فرد و سازمان و جنبه هایی مانند تکنولوژی و محیط سازمان را مورد توجه قرار داده و ضمن در نظرگرفتن تاثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی ، با ترکیب آنها ، اصولی برگرفته از روان شناسی ، جامعه شناسی علوم سیاسی و اقتصادی نیز به آن اضافه می کنند. بنابراین می توان نتیجه گرفت موضوع اصلی مطالعه در نظریه های رفتاری ، رفتار در سازمانهاست . این نظریه ها در فهم رفتار سازمانی موثر بوده و روشهای مدیریت و رهبری سازمانی را بهبود بخشیده اند .

**توضیحات**

**نظریه رهبری اقتضایی (نظریه اقتضایی اثر بخشی رهبری )**

نظریه پرداز :فرد ای فیدلر(Fred E. Fiedler)

نظریه رهبری اقتضایی به دو مورد اشاره دارد :

1. در برخی از موقعیت ها رهبران رابطه مدار عملکرد بهتر و اثر بخش تری دارند.
2. در برخی از موقعیتها شرایطی وجود دارد که عملکرد رهبران وظیفه مدار اثر بخش تر است .

برای تشخیص اینکه در چه موقعیت هایی کدام نوع رهبری اثر بخش تر است می توان از یکی از سه متغیر زیر استفاده کرد :

1. روابط رهبر – زیر دست : عبارتست از میزان پذیرش رهبر توسط زیر دستان
2. ساختار وظیفه: میزان مشخص بودن دستورالعمل های کاری که قرار است انجام داده شود. به عبارت دیگر ساختار وظیفه رهبر مشخص و تعریف شده باشد .
3. قدرت مقام : میزان تسلط و کنترل رهبر بر امر تنبیه وو تشویق زیر دستان

**ترکیب متغیر های تشخیص :**

از ترکیب سه متغیر تشخیص اثر بخشی عملکرد رهبری هشت وضعیت بوجود می آید که با ترکیب آنها با یکدیگر بدست مِی آید مطلوبترین و ضعیت از لحاظ تاثیر گذاری بر زیر دستان :

در این حالت ، رهبر:

* مورد پذیرش زیر دستان است
* مقام پر قدرتی دارد
* وظیفه و کار دقیقا مشخص و تعریف شده ای را هدایت و رهبری می کند

**نامطلوبترین وضعیت از نظر تاثیر گذاری بر زیر دستان :**

در این حالت ، رهبر :

* مورد پذیرش زیر دستان نیست
* قدرت مقامی اندکی دارد
* با وظیفه و کار نامشخص و فاقد ساختار و تعریف نشده سروکار دارد .

**وضعیت های میانه :**

در سایر وضعیت های میانه اثر بخشی عملکرد رهبر دائما در نوسان است و در برخی شرایط دارای اثر بخشی بالا و در مواردی نیز اندک خواهد بودبه عنوان مثال یکی دیگر از وضعیت ها می تواند به شرح زیر باشد :

* رهبر مورد پذیرش زیر دستان است
* مقام پر قدرتی دارد

اما

* با وظیفه و کار نامشخص و فاقد ساختار و تعریف نشده سروکار دارد .

**نظریه همکاری :**

نظریه پرداز : چستر برنارد (1938)

**مفهوم** اصلی این نظریه در تحلیل سازمانها و همکاری و همیاری همه اعضای سازمان در نیل به یک هدف مشترک است . اگر همه اعضا در هدف سازمان سهیم باشند سازمان به صورت یک نظام همکاری در می اید.

سه عنصر اصلی سازمان در این نظریه عبارتند از هدف ، ارتباط و همکاری . بنابراین سازمان زمانی بوجود می آید که اولا تعدادی افراد وجود داشته باشند که بتوانند با هم ارتباط برقرار کنند،ثانیا مایل به همکاری در انجام فعالیت باشند و ثالثا هدف مشترکی را قبول داشته و برای رسیدن به آن تلاش کنند .

**نظریه تعادل :**

نظریه ای است در مورد انگیزش کار توسط برنارد بعد از نظریه همکاری طرح شد بر اساس این نظریه میزان انگیزش افراد در سازمان جهت شرکت در فعالیت های آن به میزان امتیازات آنها در مقابل زیانها بستگی دارد . یعنی تعادل میان امتیازات حاصله از کار و فعالیت در یک سازمان تاثیر عمده ای در تصمیم گیری افراد به ادامه کار در سازمان دارد.کارمندانی که احساس می کنند امتیازات حاصله از کارکمتر از زحمات آنهاست بر اساس این نظریه از انگیزش آنها کاسته شده به دنبال راههایی برای تعادل امتیازات کار خود هستند .

به عنوان مثال:کم کاری یا رشوه خواری انجام کار شخصی در زمان فعالیت و غیره را جبران می کنند.

از نظر برنارد که بین کارایی و اثر بخشی تفاوت قایل شد . برای پایداری کوشش جمعی و همکاری دو شرط لازم است :

1)اثر بخشی 2)کارایی

اثربخشی به تحقق حصول هدف همکاری مربوط است که ماهیتا غیر شخصی و اجتماعی است.

کارآیی که به ارضای انگیزه ها و تحقق مقاصد فردی مربوط است که کاری شخصی است . عدم تًآمین هر کدام باعث عدم توفیق همکاری است که در این میان ارضای انگیزه های اشخاص در کارایی مبحث تعادل را مهم می کنند. نتیجه می گیریم بر اساس نظریه تعادل یک سازمان زمانی موفق است که بین هدفهای سازمان و هدف افراد و عناصر سازمان یک تعادل وتوازن برقرار باشد.

**نظریه همسازی :**

نظریه پرداز بکت وآرگریس (1954)

چارچوب نظریه :عدم تجانس و ناسازگاری میان نیازهای شخصیت بالغ و الزامات رسمی سازمان

رشد وبلوغ شخصیت افراد از تولد تا بلوغ طی فراگردی از حالت انفصال طفولیت تا بلوغ صورت می پذیرد .در این فراگیری به تدریج از وابستگی به استقلال نسبی ، از محدودیت توانایی رفتار به چند رفتاری, از نا آگاهی به خود اگاهی و کنترل برخورد...از تابع بودن به دستیابی موقعیتی همپای دیگران می رسد.

با ورود شخص به سازمان سازمان سعی می کند تا با الزامات خود شخص را در یک قالب مشخص فرمانبر و تابع نمودهو از وی جهت مقاصد خود استفاده می کند. از میان توانایی های او فقط دو یا چند توانایی در نظرگرفته و مابقی را نادیده می گیرد.

اگر این تحلیل ها درست باشد یک نوع عدم تجانس و ناسازگاری میان این دو بوجود می آیدوبا 1)بالا رفتن رشد حرفه ای کارکنان و 2)منظقی تر شدن ساختار برای افزایش اثر بخشی ، پایین بودن مقام فرد در سلسله مراتب اداری و ماشینی شدن فرد و شغل وی افزایش پیدا می کند.در این حالت فرد می کوشد بر سازمان اثر بگذارد (شخصی کردن نقش سازمانی ) ، سازمان هم سعی دارد با الگو ها و معیارهای خود او را شکل دهد(سازمانی کردن فرد) در این حالت فرد در نقش سازمانی خود تاثیر می گذارد و سازمان هم تا اندازه ای فرد را بازسازی می کند.نتیجه این تحلیل آن است که بسیاری از مسایل سازمان از اصطکاک میان این دو بوجود می آید.چرا که هر کدام در تلاش جهت نیل به اهاف خود است .

بکت می گوید برای حل این ناسازگاری بایدفراگرد هم آمیزی وامتزاج صورت گیرد . یعنی راه حل موثر آن است که این دو به طریقی با هم سازش کنند.یعنی به طور همزمان سازمان از فرد برای رسیدن به اهدافش استفاده کند.

(همزیستی مسالمت آمیز)-برای تفکیک خواسته های فرد و سازمان مفهوم همسازی جایگزین امتزاج شد. اگر این اتفاق بیفتد فرد وسازمان همواره در تضاد و کشمکش هستند.

**نظریه ایکس و ایگرگ :**

نظریه x و y دو نظریه از مک گریگور هستندکه به بر اساس هر کدام عملکرد مدیریت تفاوت می کند. این نظریه طبیعت و انگیزش انسان را که در فهم و رفتار او اهمیت دارند توضیح می دهد. در جدول نظریه آمده است :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نظریه ایکس (x )** **نظریه ایگرگ(y)** | | |
| 1) انسان معمولی از کار بی زار است |  | 1)انسان از کار ذاتأ بیزار نیست در صورتیکه ارضا کننده باشد  انجام ، در غیر اینصورت اجتناب می ورزد. |
| 2)انسان بیزار از کار باید تحت اجبار و کنترل و تهدید قرار گیردتا برای تحقق اهداف سازمان کار کند. |  | 2)اگر انسان نسبت به هدفهای سازمان متعهد بوده و دارای انگیزه باشد خود کنترل و هدایت اعمالش را به عهده خواهد گرفت(خود کنترلی) |
| 3)انسان معمولی تمایل اندکی به هدایت داشته تمایل دارد هدایت وکنترل شود |  | 3)فرد بر اساس پاداشی که در صورت تحقق اهداف می گیرد نسبت به اهداف متعهد است |
| 4)انسان معمولی خلاقیت اندکی دارد بلند پرواز نیست و در بند ارضای نیازهای اولیه و تامین شغلی است |  | 4)همه انسان ها برای حل مشکلات از هوشمندی ، خلاقیت و قدرت تحلیل برخوردارند و این ویژگی ها به گروه خاصی تعلق ندارند. انسانها در سازمان فقط بخشی از خلاقیت خود را بروز می دهند. |
|  |  | 5)انسان معمولی تحت شرایط مساعد نه تنهامی آموزد که مسئولیت بپذیرد بلکه جوینده مسئولیت نیز هست.یعنی مسئولیت گریز نیست. |

**نظریه انگیزش و بهداشت :**

نظریه پرداز فردریک هرزبرگ بر اساس نظریه مزلو.

**حوزه:**در ارتباط با رضایت و نارضایتی کارکنان یک سازمان که هرزبرگ آنها را از دو دسته عوامل مستقل می داند.

عوامل بهداشتی که فقدان آنها ایجاد نارضایتی و وجود آنها از نا رضایتی جلو گیری می کند ،عوامل انگیزشی که موجب رضایت شخصی می شود .

از عوامل بهداشتی میتوان به شرایط کار ، مدیریت ، سرپرستی ، رفاه و حقوق اشاره کرد که زمانی که این عوامل طبق نظر افراد باشد باعث ایجاد رضایت در سازمان می شود.

عوامل بهداشتی جوابگوی سطوح پائینی نیاز های مزلو و عوامل انگیزشی مربوط به سطوح بالای آن می باشند.

شناخت آنگیزه های کارکنان سبک متفاوتی را در مدیریت طلب می کند .

**نظریه تعادل :**

**نظریه تصمیم گیری**

**کارکرد نظریه ها :**

**1-شناسائی پدیده های مورد مطالعه:**

نظریه به محقق می گوید چه مشاهده کند و چه چیزی را نادیده بگیرد.در واقع ازمیان پدیده های مختلف جهت مطالعه این نظریهاست که مشخص می کند کدام جهت پژوهش مهم است.

2**)طبقه بندی پدیده ها :**

با وجود انبوه پدیده ها ؛ طبقه بندی آنها برای مطالعه موثرتر امری گریز ناپذیر است.نظریه ها به ما اجازه می دهد که پدیده ها را

طبقه بندی کنیم .نظریه ها برای طبقه بندی پدیده ها چارچوب های نظری به وجود می آورند.

3**)سازه پردازی:**

اطلاعات معتبر از مشاهده مستقیم و اندازه گیری حاصل می شود اما بسیاری از جوانب رفتار را مانند هوش را نمی توان اندازه گیری کند در نتیجه علمای اجتماعی برای توضیح اینکه چرا برخی رفتار ها رخ می دهند سازه هایی پدید می آورند این سازه ها را مفاهیم سازه های فرضی می نامند.به این معنی که ساخته و پرداخته ذهن وتخیل دانشمندان هستد

4)تلخیص پدیده ها:

نظریه داده های پراکنده رابه صورت یک ترکیب کلی تری که مفهوم گسترد ه تری دارد خلاصه می کند.

5)پیش بینی پدیده ها :

نظریه پژوهشگر و دانشمند اجتماعی امکانمی دهد موارد مشاهده نشده ای از رویدادها را پیش بینی کند.

6)آشکار سازی پزوهشهای مورد نیاز :

نظریه ها اطلاعات را در مورد پدیده ها تعمیم می دهند وپدیده ها را پیش بینی می کنند.

**نظر من :**

بر اساس کارکردهای نظریه ها می توان استفاده های بسیاری از آنها نمود سخصا و از زمان آشنایی با این نظریه ها سعی کرده ام در برخی موارد به صورت عملی کاربرد آنها را بررسی نمایم . یک مورد آن بررسی وضعیت مدیریت یکی از دوستانم در سمت مدیریت کل راه و ترابری است . بر اساس پژوهشی که انجام دادم ، به این نتیجه رسیدم که بیش از 70% نظریه ایکس و ایگرگ مک گریگور در مورد ایشان صدق می کند . بر اساس دیدگاه وی بیشتر افراد در جایگاه ایکس قرار می گیرند و به همین دلیل تمام امور بروی خودش متمرکز شده به گونه ای که از محیط غافل شده و مسائل مدیریت برون سازمانی را تقریبا به ورطه فراموشی سپرده است . بررسی ها نشان داد که دلیل این تفکر به کارایی بسیار پایین نیروها به لحاظ قدرت تصمیم گیری، تدبیر انجام کار و آموزش های مورد نیاز برای بروز آوری آنان بوده است ، اما جالب اینجا بود که بخشی از کارها در حال انجام و با حداکثر توان به پیش می رود ، بررسی ها حاکی از آن است که به نوعی بخشهایی از مدیریت ایشان تابعی از رهبری فرمند می باشد ، وبا توسل به همین موضوع در حال استفاده از خدمات افراد می باشد . اما بر اساس نظریه تعادل نیز مشاهده شد که آورده برخی از نیروها به سازمان کم شده و تعدادی نیز برای رفع کمبود منافع خود از سازمان بدنیال راههای دیگری چون هدیه گرفتن و کار راه انداختن هستند . در نهایت پیش بینی می شود که مدیریت دوست ما ظرف حداکثر شش ماه آینده موجبات نارضایتی شدید شغلی و ایجاد اخلال درسیستم شده به نحوی که آنتروپی ایجاد شده احتمالا از کنترل ایشان خارج و منجر به اعمال قدرت و بروز قدرت اجباری می شود .

نظریه سیستم ها

مفهوم :

رویکرد سیستمی در نظریه سیستم ها به سازمانی اشاره دارد که همه اجزاء آن با هم به صورت یک کل در نظر گرفته میشود . این رویکرد زمینه را برای تغییر پاردایم از مدیریت به رهبری مهیا می کند . در رویکرد راهبردی گذشته ، حال و آینده در نظر گرفته می شود .

هدف نظریه سیستم ها به وجود آوردن چارچوب نظری منظمی برای توصیف روابط جهان تجربی و کشف چگونگی روابط و کنش های متقابل در انواع سیستم هاست . این نظریه سیستم ها را بر مبنای کارکردها و نحوه سازمان یافتن اجزاء و مولفه های آنها طبقه بندی کرده و در صدد دستیابی به اصول کلی و استنتاج قوانین با الگوهای رفتاری کلی است که در مورد همه سیستم ها صادق و معتبر می باشد .

تلقی سیستم های باز از نظریه عمومی سیستم ها گرفته شده است به سیستم هایی گفته می شود که با محیط تبادل ماده و انرژی دارند . امروزه کمتر کسی است که نقش انکار ناپذیر محیط و تاثیر آن را بر سیستم ها قبول نداشته باشد . به همین واسطه مفهوم سیستم های باز ، نشات گرفته از نظریه عمومی سیستم ها معنی و اهمیت پیدا می کند

**توضیحات :**

می دانیم که سیستم عبارتست از منظومه ای از عناصر و اجزایی که با هم در ارتباط و کنش و واکنس متقابل بوده و کل واحدی را به وجود اورده اند که پدیده های بیشماری از عالم هستی را در بر می گیرد .

با توجه به توضیح سیستم ، ابتدا مفاهیم و اجزای سیستم باز را گزیده بیان و سپس شرح می دهیم :

* سیستم باز : سیستمی که با محیط تبادل ماده و انرژی یا اطلاعات می کند
* حد ومرز سیستم :قلمرو نفوذ و تاثیر گذاری سیستم
* هدف سیستم : غایت مطلوبی که سیستم برای آن بوجود آمده است
* چرخه فعالیت : زمینه فعالیت سیستم چرخشی است . برونداد سیستم ادامه فعالیت آن را میسر می کند
* خرده سیستم و فراسیستم : اجزای کوچک و درونی سیستم را خرده سیستم و کل سیستم را فراسیستم می گویند
* آنتروپی : میل به بی نظمی و میرایی همه سیستم های دنیوی بر اساس قانون طبیعت
* مگانتروپی: کلیه تمهیداتی که آنتروپی را خنثی می کند
* بازخورد : برگشت قسمتی از برونداد سیستم به عنوان درونداد
* تعادل : حالتی از پایداری که سیستم بتواند فعالیت های عادی خود را انجام دهد
* تعادل پابرجا و پویا :تعادل پوسا حالتی از تعادل است که در امتداد یک پیوستار حفظ می شود و در مورد سازمانها حالت پابرجا موجب می شود که در جریان رشد و گسترش منش و شخصیت سیستم ها حفظ شود
* یکپارچگی و هماهنگی : در نتیجه تخصصی شدن امور فراگردهایی لازم ایت تا یکپارچگی میان آنها را حفظ کند
* همپایانی و چند پایانی : در حرکت سیستمی بر اساس شرایطی ممکن است سیستم ها از شرایط اولیه یکسان به نتایج مختلف و یا یکسانی منجر شوند
* هم افزایی : عمل مشترک و همزمان اجزای مختلف سیستم موجب بروز نتیجه ای بیشتر از زمانی می شود که اجزا به صورت مستقل عمل می کنند .

الگوی عمومی سیستم :

سیستم ها دارای یک سری درونداد هستند که به سیستم وارد شده و وارد فرایند سیستم می شود . از طرف دیگر حاصل پردازش های درون سیستم به صورت برون داد از سیستم خارج می شود . برخی از سیستم های قبل از ارسال برونداد یک سیستم خود کنترلی از طریق اخذ بازخورد داخلی دارند تا اثرات منفی بازخورد بیرون از سیستم را به حداقل بر سانند ، به عنوان مثال درونداد یک دانشگاه دانشجویان ، فضاهای آموزشی ، مقررات و قوانین بودجه و امثال آن است و پردازش آن آموزش و خروجی آن دانشجو است ، حال اگر دانشگاه قبل از خروج دانشجو به نوعی مهارت آنان را در مراحل مختلف ارزیابی نماید قطعا دانشجویان باسواد تری وارد جامعه می شوند .

سیستم های باز باید حد و مرز خود را مشخص کرده و آن را توسعه دهند، برای تشخیص حد و مرز لازم است که چرخه فعالیت های خود را بررسی نمایند .

برای تحلیل وضعیت سیستم ها بهتر است هر کدام از اجزای سیستم به عنوان یک خورده سیستم بررسی شده و موارد گفته شده از جمله ، درونداد ، برونداد ، بازخورد ، تعادل ، سنیرژی ، هم پایانی و چند پایانی برای آنها تحلیل شود و رفتار سیستم ها را در هر مورد بررسی کرده و پیش بینی کنیم .

شکی نیست که سیستم ها در تعاملات خود با محیط روی موضوعات مختلف اثر گذاشته و اثر می پذیرند و این موضوع ممکن است حالت تعادل و پایداری آن را تحت الشعاع قرار دهد و مسیر سیستم را عوض کند و در این حالت ممکن است علیرغم شرایط اولیه یکسان به چند پایانی و یا همپایانی منجر شود .

بهتر است در تحلیل خود به رفتارزیر سیتم های برای کشف آنتروپی دقت کرده و در صورت وجود و یا احتمال وجود از طریق مکانتروپی مناسب نسبت به جلوگیری از میرایی و بی نظمی سیستم اقدام نمایند .

و نهایتا اینکه زیر سیستم های باید امکان سینرژی را ایجاد تا کل سیستم در حصول اهداف اساسی سازمان ، تعامل با محیط و پویایی موفق عمل نماید .

کارکردها :

مهمترین کارکرد این نظریه تحلیل یک سیستم بزرگ از طریق زیر سیستم های آن و پیش بینی رفتار زیر سیستم ها و ارائه پیشنهاداتی برای پویایی سازمانی است . شخصا سعی کردم که سیستم موسسه آموزش عالی مهر اروند را که یک واحد دانشگاهی است با بررسی تک تک زیری سیستم های آن تحلیل کرده و ضمن پیش بینی برخی از رفتارها ، تمهیداتی برای جلوگیری از اخلالهای احتمالی سیستم و گسترش مرز آن به عمل آورم .

**نظر من :**

کاربرد عملی این نظریه علاوه بر وجود سیستم نیاز به مدیرانی به این تفکر دارد . علاوه بر مدیران نیروی انسانی موجود در سازمان ضمن مهارت باید به آن اعتقاد داشته باشند . شاید بتوان به استفاده از این نظریه برخی از رفتارهای را پیش بینی و از برخی بیر نظمی ها جلوگیری کرد اما عملا به دلیل فقدان این تفکر در مدیران و نیروهای انسانی و بدون بسترسازی و آموزش امری مشکل است .