



نظریه اقتضایی

استاد : دکتر طوطیان
(تئوری های مدیریت پیشرفته)

تنظیم کنندگان :

حمیدرضا عسگرزاده
مصطفی احمدی
(مدیریت مالی - ارشد)

دانشگاه آزاد واحد الکترونیک

نیمسال اول ۹۵ - ۹۴

نظریه پردازان سنتی مدیریت تلاش می کردند تا بهترین راه برای فعالیت مدیران را در وضعیتهای گوناگون شناسایی کنند. به طوری که پس از دستیابی به اصول جهان شمول، مدیریت خوب الزاماً در گرو یادگیری و نحوه بکارگیری آنها باشد.

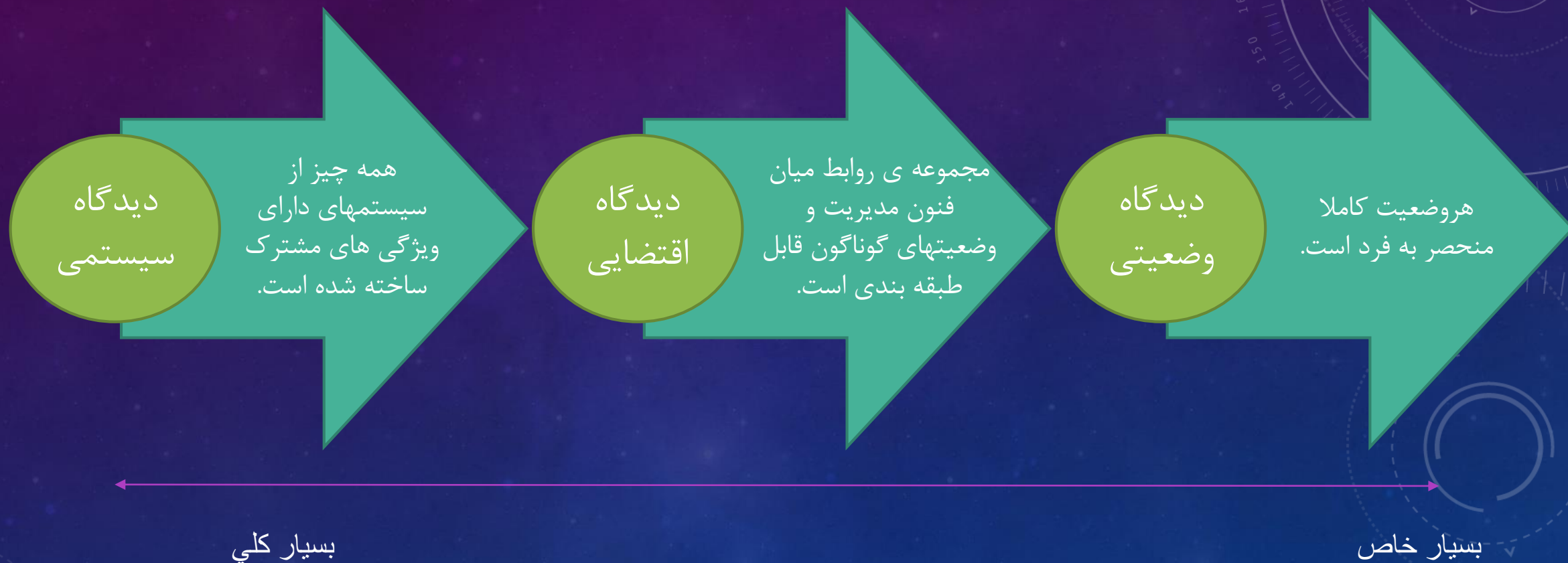
اما دیری نگذشت که پژوهشگران دریافتند که گاهی اوقات ضرورت دارد تا برخی اصول سنتی برای نتایج بهتر نادیده گرفته شوند. از این رو شکل گیری نظریه اقتضایی آغاز شد.

در واقع ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود. وظیفه نظریه و علم تجویز یک عمل برای یک وضعیت خاص نیست، بلکه یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود بر مبنای مفاهیمی روشن است، زیرا نحوه کاربرد فنون مذکور در عمل به وضعیت بستگی دارد. از این رو تأکید می‌شود که مدیریت مؤثر همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می‌پذیرد.

نظریه اقتضایی در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد. تام برنز و جورج استاکر جامعه شناسان بریتانیایی و پل لاورنس و جی لورش نظریه پردازان آمریکایی سازمان از نخستین افرادی هستند که استدلال می کنند ساختار سازمان باید بر شرایط فراروی خود در محیط استوار باشد.

دیدگاه مصالحه جویانه اقتضایی :

برخی دانشمندان مدیریت به دلیل اینکه نظریه اقتضایی به طور عملی میان
رهیافت سیستمی و رهیافت صرفاً وضعیتی نوعی تقارب و مصالحه بوجود
آورده است، مجذوب آن شده‌اند.
نحوه ایجاد این رابطه در نمودار شکل (۱) نشان داده شده است :



شکل ۱ - نمودار دیدگاه مصالحه جویانه اقتضایی

رهیافت سیستمی اغلب به خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است مورد انتقاد قرار می‌گیرد. دیدگاه وضعیتی نیز به خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی‌نگر است نقد می‌شود، زیرا دیدگاه وضعیتی مبتنی بر این باور است که هر وضعیت در زندگی واقعی، رهیافتی کاملاً ویژه و متفاوت با وضعیت‌هایی دیگر طلب می‌کند. طرفداران نظریه اقتضایی کوشیده‌اند از وجه مشترک نظریه‌های سیستمی و وضعیتی سود جویند و ضمن دسته بندی مقتضیات مورد نظر، در تعمیم آنها به وضعیت‌های خاص دقت کنند.

براساس رویکرد اقتضایی تلاش می‌شود تا واکنشهای مدیریتی با مسائل و فرصتهای منحصر به فرد وضعیتهای گوناگون هماهنگ گردد. به همین دلیل می‌توان گفت همه چیز بستگی دارد به... و این پرسش را مطرح کرد که به چه چیز بستگی دارد؟

پژوهشگران مدیریت تلاش می‌کنند در پاسخ به این پرسش متغیرها یا چیزها را شناسایی کنند. در شکل ۲ چهار متغیر مشهور اقتضایی که از میان حداقل یکصد متغیر گوناگون انتخاب شده‌اند، ارائه گردیده است :

متغیر های اقتضایی :

اندازه سازمان

- بر تعداد افراد سازمان دلالت دارد و تاثیر عمده ای بر نحوه ی عملکرد مدیران دارد زیرا هرچه اندازه سازمان افزایش یابد ، مساله ایجاد هماهنگی در آن نیز افزایش می یابد.

تکراری بودن فن آوری

- اگر فن آوری تکراری باشد، ساختارهای سازمانی، سبکهای رهبری و سیستم های کنترلی مورد نیاز سازمان با آنچه در سازمان های دارای فن آوری های غیرتکراری مورد نیاز است، تفاوت دارند.

عدم اطمینان محیطی

- آنچه که برای یک محیط پایدار و قابل پیش بینی خوب کار می کند، ممکن است برای یک محیط غیرقابل پیش بینی و در حال تحول مستمر و سریع کاملا نامناسب باشد.

تفاوت های فردی

- افراد از حیث میزان تمایل به رشد، میزان بلوغ، تحمل ابهام و انتظارات و نظایر آن با یکدیگر تفاوت دارند. این گونه تفاوت ها به ویژه هنگامی اهمیت می یابند که مدیر بخواهد با توجه به وضعیت نیروی انسانی ، از میان روش های انگیزش، سبک های رهبری و طراحی های شغلی گزینه های مناسبی را بکار گیرد.

محیط و عدم اطمینان محیطی :

برنز و استاکر تعدادی از سازمان‌ها را در صنایع الکترونیک و پژوهش مطالعه کردند و دو سیستم مدیریت ماشینی و ارگانیکی را شناسایی کردند که به نظر در دو سر طیف مخالف هم قرار دارند که براساس ثبات یا بی ثباتی محیطی که در آن فعالیت می‌کنند تعریف شده‌اند.

ساختارهای ارگانیکی (انعطاف پذیری، انطباق پذیری و نوآوری)

یکپارچگی افقی و عمودی پیچیده بالا (شبکه فرمانروایی و کنترل مبتنی بر علم به وظیفه)

رسمیت پایین (وظایف بر اساس موقعیت ها باز تعریف می شوند)

عدم تمرکزگرایی (تصمیمات بوسیله آنهایی که دانش دارند اتخاذ می شود)

تعدیل دوجانبه و باز تعریف وظایف و شیوه ها از طریق حل مساله و پتانسیل مشترک

خبرگی شخصی و خلاقیت بدون نظارت (پرستیژ به تخصص و خبرگی پیوند می خورد)

ارتباطات موربی مکرر (غالبا در شکل مشاوره بین افراد دیپارتمانهای مختلف)

ساختارهای ماشینی (قابلیت پیش بینی، پاسخگویی)

تفکیک افقی و
عمودی بسیار بالا
(ساختار سلسله
مراتبی فرمانرانی و
کنترل)

رسمیت بالا
(تعریف مسئولیت ها
و شیوه های کار ثابت
است)

تمرکزگرایی
(تصمیمات در راس
اتخاذ می شوند)

استاندارد سازی از
طریق قواعد مدون

نظارت دقیق بر
فرمانرانی و پرستیژ
مبتنی بر پست
سازمانی

ارتباطات عمودی
(ما فوق زیر دست) در
شکل دستورالعمل

بنابراین تلاش برای تغییر ساختار مکانیکی مدیریت به ساختاری ارگانیکی از لحاظ ساختار حرفه ای (که لزوماً به ویژگی سازمان بستگی ندارد) و قدرت (که اگر از دانش فنی منتج شده باشد به مراتب گسترده تر از قدرتی خواهد بود که صرفاً به دلیل اشغال یک پست رسمی سازمانی حاصل گردیده است) نتایج عظیمی دارد.

مهم‌ترین مانعی که در برابر آن تطبیق پذیری وجود دارد ساختار سازمانی است که برای مراحل اولیه توسعه سازمان طراحی شده است. اینکه لازم است هر عضو سازمان تعهداتی چندگانه داشته باشد نیز مانع از تطبیق یافتن با شرایط متغیر است. هر عضو سازمان باید نسبت به حرفه، دایره و واحد محل کار و به طور کل، سازمان متبوعش متعهد باشد.

در نظریه‌های اقتضایی عدم اطمینان نوعی خاصیت محیط تصور می‌شود که از دو نیروی قدرتمند نشأت می‌گیرد:

پیچیدگی، که اشاره به تعداد و تنوع عناصر در یک محیط دارد و نرخ (میزان) تغییر، که اشاره به سرعت تغییر این عناصر دارد.

عدم اطمینان محیطی به عنوان نوعی تعامل بین میزان پیچیدگی و نرخ تغییر در محیط تعریف می‌شود.

مشکل موجود در نگاه عدم اطمینان محیطی آن بود که فرض می‌کرد شرایط محیطی به طور یکسان توسط افراد تجربه می‌شود. در حالی که با گذشت زمان مطالعات تجربی نشان داد که محیط مشابه ممکن است بوسیله مجموعه‌هایی از مدیران، مطمئن و از جانب برخی دیگر نامطمئن تصور شود.

علاوه بر این مشخص شد که آنچه بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد شرایط محیطی نیست، بلکه بیشتر برداشتهای تصمیم گیرندگان سازمانی در مورد میزان عدم اطمینان محیطی است.

این دیدگاه در پیوند با نگاه اطلاعات در نظریه سازمان مطرح شده است. نگاه اطلاعات مدعی است وقتی مدیران تصور می کنند محیط غیر قابل پیش بینی است، احساس عدم اطمینان می کنند و این حالت زمانی اتفاق می افتد که احساس کنند فاقد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری صحیح هستند. شکل (۴) روابط بین شرایط محیطی درک شده و عدم اطمینان و اطلاعات را محسوس تر می کند :



شکل ۴ - روابط بین شرایط محیطی درک شده و عدم اطمینان

زمانی که مدیران محیط‌ها را با ثبات و با حداقل پیچیدگی احساس می‌کنند، در می‌یابند که اطلاعات مورد نیازشان مشخص و موجود است و بنابراین سطوح پیچیدگی کمتری را احساس می‌کنند. زمانی که محیط‌ها با میزان بالایی از پیچیدگی یا تغییر درک می‌شوند، مدیران یا با مقدار زیادی اطلاعات یا با چالش پیگیری اطلاعات متغیر مواجه هستند و میزان متوسط عدم اطمینان را تجربه می‌کنند. در زمان عدم اطمینان زیاد، مدیران محیط را بسیار پیچیده و متغیر درک می‌کنند و یا حجم بسیار عظیمی از اطلاعات روبرو خواهند بود؛ ولی به دلیل شرایط دائماً متغیر، نمی‌دانند به کدام یک از اطلاعات توجه کنند.

برای مثال، پیشرفت‌های فن‌آوری رایانه و بین‌المللی شدن بازارها، شرایط متنوعی را ایجاد می‌کند که باعث می‌شود مدیران در یافتن و پردازش تمام اطلاعات مورد نیاز در تصمیم‌گیری‌های درست و دقیق دچار مشکل شوند. ولی آنچه باعث عدم اطمینان بیشتر می‌شود تنش و اضطرابی است که به علت عدم آگاهی درباره‌ی نوع اطلاعات مورد نیاز به وجود می‌آید.

جمع بندی مبحث نظریه اقتضایی :

به اعتقاد خانم هچ نظریه اقتضایی بر اساس منطق نظریه سازمان مدرنیست عمل می‌کند. از آن جهت که همه مدرنیستها تلاش می‌کنند روابط پیش‌بینی‌کننده‌ای بین متغیرهای بازنمایی‌کننده سازمان، محیط و عملکرد بیابند و همه تأیید می‌کنند که نظریه‌هایشان شرایط مرزی دارد، یعنی فقط در مجموعه‌ی فرعی از سازمان‌هایی به کار می‌رود که می‌توان آن‌ها را بر اساس اقتضائات مشابه تعریف کرد. بدین ترتیب، نقش اولیه نظریه اقتضایی آگاه ساختن ما از این نکته بوده است که برای سازماندهی موفقیت آمیز و تعیین بدیل‌ها و تبعات آن، راه‌های مختلفی وجود دارد. برخی از گزاره‌های بسیار عمومی مفید بر مبنای نظریه اقتضایی تدوین شده‌اند.

برای مثال وضعیت‌های متعددی وجود دارند که در آن‌ها شکل‌های ماشینی نامناسب هستند. سازمان‌های کوچک نیاز به رسمیت ندارند چون سرپرستی مستقیم از طریق تماس روزمره با رئیس ارزان‌تر است. فن‌آوری‌های غیر تکراری و محیط‌های بی‌ثبات نیز اثربخشی سازمان‌های ماشینی را بنا به دلایل متعددی مخدوش می‌سازند. در این وضعیت‌ها قواعد و رویه‌های رسمی نمی‌توانند همه ممکنات و مسائلی را که در دوره انجام کسب و کار ظهور می‌کنند بپوشانند. سازمان‌های بزرگی که در محیط‌های ثابت فعالیت می‌کنند و خدمات و محصولات استاندارد را فراهم می‌کنند، آن زمان که از شکل‌های ماشینی استفاده می‌کنند کارآمدتر عمل می‌کنند، اما به موازاتی که محیط‌ها تغییر می‌کنند، سازمان‌ها نیز نیاز دارند تغییر کنند.

یکی از دلایل ماندگاری نظریه های اقتضایی در طی سال ها آن است که آنها شکل گمراه کننده ای از نسخه ی موفقیت به خود می گیرند. لازم به ذکر است که نظریه اقتضایی نوعی موضع گیری عینی گرا به خود می گیرد و نوعاً بر اساس معیار عقلانیت و کارایی فنی ارزشیابی می شود.

The End!