

بررسی مهمترین نظریه های مدیریت

منبع: مبانی سازمان و مدیریت- دکتر علی رضائیان- انتشارات سمت

اصول علم اداره (نظریه فراگرد مدیریت)

اصول علم اداره (نظریه فراگرد مدیریت) از جمله رهیافتهای سنتی به مدیریت است در بحبویه سالهای جنگ جهانی اول (۱۲۹۶ هجری شمسی)، هنری فایول مدیر حرفه ای، دانشمند و نویسنده فرانسوی مکتب مبتنی بر ((اصول علم اداره)) (مکتب اصول گرایی در مدیریت) را مطرح کرد. فایول در سال ۱۹۱۶ میلادی، پس از سالها کار در صنایع فرانسه، کتاب مدیریت عمومی و صنعتی را منتشر کرد. و در آن دیدگاههای خود را در مورد مدیریت مناسب سازمان و افراد آن بیان کرد. فایول، کل سازمان را در قالب پیکره ای واحد تصور می کرد و فعالیتهای آن را به شش دسته قابل تقسیم می دانست: "فنی و تولیدی"، "بازرگانی و مبادله"، "مالی و بهینه سازی مصرف"، "ایمنی و حفاظت از اموال و افراد"، "حسابداری و تعیین وضعیت مالی"، و "وظایف مدیریتی". وی وظایف مدیریتی را مشتمل بر برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل می دانست. او معتقد بود که پنج دسته فعالیت اول، مشخص ترند؛ به همین دلیل در کتاب خود بیشتر به تحلیل فعالیت ششم مبادرت کرد. فایول ضمن بیان این واقعیت که اصول مدیریت باید به صورت انعطاف پذیر به کار برده شوند، حاصل تجربیات خود را در قالب چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد:

۱. تقسیم کار- کاهش تنوع مسئولیتها و کارهایی که هر کس در یک محدوده معین انجام می دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.
۲. اختیار- حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را اختیار می گویند. مسئولیت بر الزام به پاسخگویی در برابر نتایج دلالت دارد. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد.
۳. انضباط- اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند، خواه به صورت کتبی، خواه به صورت خط مشیهای نانوشته و شفاهی، برقراری انضباط، به طور عمده به توان رهبری مدیر بستگی دارد.
۴. وحدت فرماندهی- اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.
۵. وحدت مدیریت- برای اجرای هر برنامه واحد، باید یک مدیر مسئول تعیین شود؛ به طوری که مدیر مذکور بتواند با هدایت همه فعالیتهای معطوف به تحقق یک هدف معین، آنها را با هم هماهنگ سازد.
۶. تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی- منافع اعضاء یا گروههای فعال در سازمان نباید مهمتر از منافع و هدفهای عمومی تلقی شوند؛ مدیر موظف است با استفاده از الگوهای مطلوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.
۷. جبران خدمت کارکنان- در ازای کار انجام شده، باید به همه کسانی که به طور مؤثر برای تحقق هدف کوشیده اند، پاداش منصفانه ای پرداخت شود؛ روشهای متعددی برای پرداخت پاداش وجود دارد. در هر صورت مبلغ پرداختی باید تا حد امکان از نظر کارکنان و کارفرمایان منصفانه تلقی شود.

۸. تمرکز - سازمانها نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی، نیازمند آنند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند و فعالیت‌هایشان هماهنگ گردد. البته میزان مناسب تمرکز و عدم تمرکز در فعالیتها، به شرایط و محیط کار بستگی دارد؛ معمولاً درجه ای از تمرکز مطلوب است که به بهترین وجه تواناییهای کارکنان را بکار گیرد.

۹. سلسله مراتب - خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء ختم می گردد؛ به این ترتیب، هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق خط فرماندهی صورت بپذیرد و وحدت مدیریت را ممکن سازد. با وجود این، گاهی خط فرماندهی بیش از حد طولانی می گردد و موجب اشکال در ارتباطات و کندی فراگرد تصمیم گیری می شود، در این گونه موارد باید این اصل با انعطاف پذیری بیشتری اجرا شود.

۱۰. نظم - رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد. دستورالعمل نظم برای افراد و تجهیزات چنین است: انتخاب صحیح و قرار دادن افراد در جای مناسب خودشان؛ انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده از اشیاء در جای مناسب.

۱۱. عدالت - اگر با کارکنان سازمان، منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند.

۱۲. ثبات - کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند. در واقع آنها پس از تسلط بر کار، به بهره دهی کامل می رسند. حال اگر قبل از بهره دهی کامل جا به جا شوند، هم هزینه هایی که سازمان برای آموزش آنها پرداخته است به هدر می رود و هم روحیه آنها تضعیف می گردد.

۱۳. ابتکار عمل - اگر برای انجام همه کارها برنامه ریزی شود و برنامه ها به طور موفقیت آمیز به اجرا درآیند، ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود. مدیر باید کارکنان را تشویق کند تا حتی المقدور فعالیت‌هایشان را برنامه ریزی کنند.

۱۴. احساس وحدت و یگانگی - وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می افزاید. مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته جمعی، تلاش کند. روحیه کار دسته جمعی، با درک هدفهای سازمان حاصل می شود. به این ترتیب، کارکنان باید دریابند که کسب منافع شخصی، از طریق انجام خدمات سودمند دسته جمعی، بهتر میسر می گردد.

فایول فعالیت‌های مدیریتی را از سایر فعالیت‌های سازمانی متمایز می دانست. مطالعات فایول توسط برخی از صاحب‌نظران اروپیک و گیولیک که وظایف مدیریت را مشتمل بر برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی می دانستند پیگیری شد.

صاحب‌نظر دیگری که به مکتب "اصول گرایی در مدیریت" کمک کرد، مری پارکر فالت بود. در سال ۱۹۳۳ میلادی، در مراسم بزرگداشتی که پس از مرگ وی برپا شده بود از او به عنوان یکی از مهمترین زنان صاحب‌نظر آمریکا در زمینه جامعه شناسی و علوم اجتماعی یاد شد.

در نوشته های فالت در مورد سازمانها، جلوه هایی از اهتمام به شناخت گروهها و تعهد عمیق وی به همکاری انسانی در سازمان، مشاهده می شود. از دیدگاه او "گروهها"، ساز و کارهایی برای ترکیب تواناییها و استعدادهای افراد گوناگون، جهت ارائه خدمات بهتر تلقی می شوند. وی سازمانها را به مثابه جوامع کوچکی در نظر می گرفت که مدیران و کارکنان باید به طور هماهنگ در آنها کار کنند؛ بدون اینکه یکی بر دیگری سلطه ای داشته باشد؛ همچنین، آنها باید بتوانند از طریق گفتگو و حل واقعی اختلافات، تضادهایشان را از میان بردارند. فالت، وظیفه

مدیران را کمک به افراد در سازمان به منظور همکاری در جهت کسب تلفیقی از منافع می دانست. فالت بر این باور بود که اگر هر یک از کارکنان را مالک بخشی از شرکت کنیم، احساس مسئولیت جمعی ایجاد و تقریت خواهدشد. امروزه نیز این موضوع، تحت عناوینی چون "برنامه های مالکیت کارمند" و "سهیم کردن کارکنان در سود و درآمد" مورد بحث قرار می گیرد. فالت معتقد بود که اشتغال به کسب و کار نوعی خدمت است؛ بنابر این، همواره باید سودهای شخصی را در ارتباط با حسن نیت و رضایت عامه مردم در نظر گرفت. این مباحث نیز امروزه تحت عناوینی نظیر "اخلاق در مدیریت" و "مسئولیت اجتماعی سازمان" پیگیری می شود.

نظریه بوروکراسی

نظریه بوروکراسی از جمله رهیافتهای سنتی به مدیریت محسوب می گردد. ماکس وبر، جامعه شناس روشنفکر آلمانی، بیشتر آثار خود را در اواخر قرن نوزدهم میلادی منتشر کرد؛ با وجود این تا سال ۱۹۲۰ که آثارش به زبانهای دیگر ترجمه شد، ناشناخته ماند. نظریه های وبر عمدتاً حالتی توصیفی داشت. وی به این مسئله اساسی که چگونه می توان ساختار سازمانها را به طور مناسبی طراحی کرد توجه داشت. افکار و نظریه های وبر، تأثیر عمده ای بر رشته های مدیریت و جامعه شناسی سازمانها داشت. این افکار تا حدودی در واکنش نسبت به تلقی او از کاستیهای سازمانهای عصر خودش، شکل گرفت. دولت وقت آلمان، موضوع ویژه مورد مطالعه وبر بود. وی بر 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 توانائیا 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:

۱. تقسیم کار روشن - مشاغل بخوبی تعریف می شوند و کارکنان در انجام آنها بسیار مهارت می یابند.
 ۲. 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.
 ۳. قواعد و رویه های رسمی - دستورالعملهای مکتوب، رفتار و تصمیمها را هدایت می کند و سوابق پرونده ها به طور مکتوب نگهداری می گردد.
 ۴. 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.
 ۵. مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی - انتخاب و ارتقاء 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 کارایی 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 کارایی 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.

نظریه روابط انسانی (مطالعات هاتورن)

نظریه روابط انسانی از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است. در طول سالهای اواخر دهه ۱۹۲۰ تا آغاز دهه ۱۹۳۰ میلادی مجموعه مطالعاتی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک در شهر هاتورن صورت پذیرفت، این بررسیها که به مطالعات هاتورن مشهور شد، سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر گردید. مطالعات هاتورن در ابتدا با دیدگاهی نظیر دیدگاه مدیریت علمی آغاز شد؛ بدین معنی که تلاش می شد با بهبود روشها و ابزارهای انجام کار، کارایی بیشتری در کار بدست آید. در این مطالعات اثر روشنایی بر کارایی بررسی می شد؛ زیرا شرکت جنرال الکتریک در صدد بود فروش لامپ روشنایی خود را افزایش دهد؛ بنابر این به همراه سایر شرکتهای تولید کننده وسایل الکتریکی، مطالعاتی را بر روی رابطه میان روشنایی و بهره وری هدایت کردند.

این مطالعات به سه مرحله کلی قابل تقسیم هستند: (۱) آزمایشات روشنایی؛ (۲) آزمایشات اتاق نصب و اتصال تقویت کننده های الکتریکی؛ (۳) آزمایش اطاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن. هر یک از این مراحل از مرحله پیشین ناشی می شد و بر آموخته های پژوهشگران می افزود.

مرحله اول: آزمایشات روشنایی (۱۹۲۴-۱۹۲۷)

نخستین مرحله مطالعات هاتورن که بین سالهای ۱۹۲۷ تا ۱۹۲۷ میلادی تحت نظر چند مهندس صورت پذیرفت، مطالعات روشنایی نام گرفت. در یکی از این مطالعات دو گروه آزمایش و کنترل در نظر گرفته شد و در فواصل زمانی متوالی میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش کاهش داده می شد؛ در حالی که میزان نور مورد استفاده گروه کنترل (که در محل جداگانه ای کار می کردند) ثابت می ماند. نتیجه جالب توجه این بود که عملکرد هر دو گروه به طور پیوسته افزایش می یافت؛ تا اینکه میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش آنقدر کم شد که کارگران از اینکه بسختی می توانند ببینند، شکایت کردند. در واقع، در این منطقه بود که عملکرد گروه آزمایش رو به کاهش گذاشت.

به این ترتیب، مطالعات مذکور در یافتن همبستگی میان "روشنایی و تولید"، با شکست مواجه شد؛ ولی پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که برخی "عوامل نامرئی روان شناختی"، به گونه ای در آزمایش آنان مداخله کرده است. بنابر این برنامه مطالعاتی مذکور متوقف شد. البته از این مطالعات دو نتیجه به دست آمد:

- ۱- روشنایی فقط یکی از عوامل متعدد مؤثر بر راندمان و کارایی بود.
 - ۲- هیچ گونه رابطه علت و معلولی، میان روشنایی و بهره وری کارگران وجود نداشت.
- برخی از پژوهشگران بر مبنای مستندات حاصل از مطالعه روشنایی، چنین می پنداشتند که یک علت احتمال افزایش عملکرد دو گروه این است که گروههای مذکور در نتیجه ارتباط با همدیگر، با هم به رقابت پرداخته اند.

مرحله دوم: آزمایشات اتاق نصب و اتصال تقویت کننده های الکتریکی (۱۹۲۷-۱۹۳۲)

در سال ۱۹۲۷ میلادی، گروهی تحت هدایت التون مایو استاد دانشگاه هاروارد، مطالعات دیگری را برای تعیین "تأثیر خستگی کارگران بر راندمان کار آنها" آغاز کردند. این گروه با حداکثر توان، دقت کرد تا آزمون علمی به گونه ای طراحی شود تا از "آثار روانشناختی" (که تصور می شد نتایج مطالعات روشنایی را متأثر ساخته اند)

مصون باشند. در این مرحله، پنج خانم کارگر که اجزای دستگاههای تقویت کننده الکتریکی را نصب می کردند، از میان کارگران انتخاب شدند. پژوهشگران می خواستند شرایط کار آنها را تغییر دهند و نتایج کارشان را ارزیابی کنند. پیش از شروع آزمایش، برای کاهش مقاومت بالقوه کارگران، ترتیب معمول سرپرستی برهم زده شد؛ به گونه ای که این گروه سرپرست رسمی نداشت و تحت هدایت کلی پژوهشگران کار می کرد. ضمن آنکه برای کارگران این گروه، مزایای ویژه ای در نظر گرفته شد؛ برای مثال آنان می توانستند محل کار خود را بدون اجازه ترک کنند. بعلاوه، پژوهشگران و مسئولان شرکت توجه فوق العاده ای به آنان داشتند و بارها از آنان نظرخواهی می کردند.

هدف اصلی این مطالعه، یافتن بهترین ترکیب میان فواصل کاری و دفعات استراحت بود، ولی گاهی به طور همزمان، تعدادی از عوامل دیگر نیز تغییر داده می شدند؛ مانند میزان پرداخت، طول روز کاری، تدارک ناهار مجانی. به طور منظم، با هر تغییری که در شرایط کار کارکنان ایجاد می شد، میزان تولید آنان ارزیابی می گردید. در این مرحله نیز همانند مطالعات روشنایی، صرفنظر از چگونگی تغییر در شرایط کار، بهره وری کارکنان در طول دوره آزمایش، افزایش یافت. به این ترتیب، این بار نیز پژوهشگران نتوانستند رابطه مستقیمی میان "تغییر در شرایط محیط فیزیکی" و "راندمن کار کارکنان" بیابند.

مایو و همکارانش به این نتیجه رسیدند که "محیط اجتماعی" جدید کار در اتاق نصب و اتصال دستگاه تقویت کننده الکتریکی، عامل افزایش بهره وری کارگران است.

عوامل مهمی که در این آزمایش مد نظر قرار گرفتند، عبارتند از:

۱. جو گروه- کارگران از روابط اجتماعی در گروه لذت می بردند و می خواستند که گروه کار خوبی انجام دهد؛
۲. سرپرستی مشارکتی- کارگران احساس عزت نفس می کردند. اکنون اطلاعات زیادی به آنان داده می شد؛ در حالی که این حالت برای آنان و سایر کارکنان شاغل در جاهای دیگر کارگاه وجود نداشت؛
۳. شکل گیری گروه- خانمهای کارگر، یک گروه منسجم را تشکیل داده بودند که بر وفاداری و همکاری آنان تأکید می گردد؛

۴. روحیه- میان اعضای گروه نوعی حس یگانگی به وجود آمده بود؛ به طوری که می توان گفت، عوامل پیشین نیز تحت تأثیر این حس یگانگی در گروه قرار داشتند.

مرحله سوم: آزمایش اطاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن (۱۹۳۱-۱۹۳۲)

مرحله نهایی مطالعات هاتورن مجموعه مطالعاتی بود که در اطاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن انجام گرفت. این آزمایش با این بینش شکل گرفت که افراد یک بخش یا واحد سازمانی، منفک از یکدیگر نیستند؛ بلکه بخشی از یک گروه را تشکیل می دهند که روابط تعریف شده ای با یکدیگر، سرپرستان، و کارشان دارند. در این مرحله از مطالعات گروهی از کارگران مرد تحت آزمایش قرار گرفتند که از میان آنها نه نفر سیم پیچی می کردند، سه نفر به لحیم کاری می پرداختند و دو نفر نقش بازرس داشتند.

نخستین یافته ها حاکی از آن بود که این افراد یک گروه اجتماعی پیچیده را تشکیل داده اند. هنجارهای این گروه بخوبی تبیین شده بود و مجموعه ای از عواطف بر کارشان مسلط گردیده بود. این عواطف خیلی بیشتر از آن چیزی بود که برای انجام کارشان در محیط رسمی نیاز داشتند؛ به طوری که گاهی با تعجب مشاهده می شد که افراد به منظور اجتناب از ناخشنودی گروه، بازدهی خود را عمداً کاهش می دادند تا هنجارهای گروه را

رعایت کرده باشند؛ حتی اگر این کار به قیمت از دست دادن "دستمزد کار بهتر" تمام می شد؛ بنابر این پژوهشگران دریافته اند که گروه نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و می تواند بهره وری آنان در محیط کار را تحت تأثیر مثبت یا منفی خود قرار دهد. بدین ترتیب پژوهشگران قادر شدند تا افکار کارگران را درک کنند و توانستند شرایطی را فراهم آورند تا از شدت خشم کارگران در محیط کار کاسته شود.

یافته های مطالعات هاتورن، سطح دانش و شناخت مدیران از کارکنان را به حد قابل توجهی ارتقاء داد و بسیاری از مفروضات صاحب نظران معاصر خود را به چالش خواند. طبق یافته های مطالعات هاتورن، نتایج ذیل بدست آمد:

- کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، آثار حایز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند و نگرشهای کارکنان به جنبه های گوناگون، کارشان را نیز تحت تأثیر قرار می دهند.

- نگرشهای فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده ای بر رفتار کارکنان دارند.

- سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره وری آنان اهمیت دارد.

- همچنین مشخص شد که در باره شخصیت گروههای غیر رسمی و تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.

- البته منتقدان چنین بیان داشته اند که معیارهای مورد استفاده در مطالعات هاتورن فاقد اعتبار علمی بوده اند و بسیاری از نتیجه گیریهای آنان مبتنی بر شواهد علمی نیست. در حالی که برخی از نویسندگان بر این باورند که مجموعه مطالعات هاتورن، بیش از هر نظریه یا مجموعه مطالعات دیگری، بر توسعه تحقیقات و تغییرات در تفکر مدیریت، مؤثر بوده است.

مطالعات هاتورن، به افزایش علاقه پژوهشگران به مطالعه ابعاد اجتماعی و انسانی رفتار کارکنان در سازمان منجر شد؛ در اثر این مطالعات، برخی چنین پنداشتند که رمز بهره وری و افزایش تولید آن است که "سازمان علاقه بیشتری به کارکنان خود نشان دهد؛ به طوری که رضایت کارکنان از کار در سازمان افزایش یابد". همچنین تأکید بر روابط مبتنی بر همکاری میان سرپرستان و کارکنان افزایش یافت و چنین نتیجه گیری شد که مدیران باید علاوه بر کسب مهارتهای فنی به کسب مهارتهای اجتماعی و انسانی نیز بپردازند و از فراگرد ایجاد و افزایش "رضایت کارکنان از کارشان" شناخت بهتری به دست آورند. در نهایت، جنبش روابط انسانی به پایه گذاری مبانی رشته رفتار سازمانی برای مطالعه رفتار افراد و گروهها در سازمان منجر شد.

نظریه نیازهای انسانی (۱۹۰۸-۱۹۷۰)

نظریه نیازهای انسانی یا سلسله مراتب نیازها از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است. در میان بینشهای حاصله از جنبش روابط انسانی، نظریه مزلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و نظریه ای بنیانی محسوب می شود. این نظریه مبتنی بر پنج فرض عمده در باره ماهیت انسان است:

۱. اصل منسجم بودن وجود انسان - هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.
۲. اصل موقتی بودن ارضاء نیاز - ارضاء نیازهای انسان جنبه موقتی دارد؛ یعنی هرگز یک نیاز انسان به طور دائمی ارضاء نمی شود.
۳. اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان - نیازهای آگاهانه انسانها متنوع تر از نیازهای نهانی آنان است.

۴. اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده- هرگاه یک نیاز تا حدودی ارضا شود، تا مدتی محرک رفتاری وی نخواهد بود؛ یعنی پس از ارضای هر نیاز، انسان موقتاً سعی می کند تا سایر نیازهای ارضا نشده خود را برطرف سازد.

۵. اصل توالی- نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتاً قابل پیش بینی، مطرح می شوند و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می یابند؛ به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسان فقط هنگامی فعال می شود که نیاز سطح پایینتر از آن ارضا شده باشد.

البته دو اصل کمبود و توالی فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می کند؛ یعنی با ارضاء نیازهای سطح بالا، تمایل به ارضای بیشتر آنها شدت می یابد.

به نظر مزلو، نیاز بر کمبودی جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می کند که برای رفع آن تلاش کند. آشنایی با این مفهوم برای مدیران اهمیت دارد؛ زیرا نیاز موجب ایجاد تنش در فرد می شود و ممکن است بر نگرش و رفتار کاری وی اثر بگذارد. نظریه مزلو، ضمن هماهنگی با مکتب روابط انسانی، متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره وری افراد افزایش می یابد. البته دانشمندان معاصر چنین تشخیص داده اند که رفتار انسانها خیلی پیچیده تر از آن است که صرفاً بر حسب یک عامل قابل پیش بینی باشد؛ با این حال، اندیشه ها و نظری های مزلو، تأثیر انکار ناپذیری بر دانش مدیریت و کاربرد آن در دوران معاصر داشته است.

نظریه سلسله مراتب نیازها که توسط آبراهام مزلو ارائه شده است یکی از معتبرترین نظریه های ارائه شده در مورد نیازهای انسانی است. طبق این نظریه، نیازهای اساسی انسان عبارتند از:

-نیازهای جسمانی اولیه (نیاز به غذا، پوشاک، مسکن و ...)

-نیازهای ایمنی (نیاز به ثبات و رهایی از ترس و نگرانی)؛

-نیاز به احترام (حرمت و مقام و موقعیت)؛

-نیاز به خود شکوفایی.

مزلو علاوه بر موارد فوق دو نیاز و تمایل دیگر در انسان را شناسایی و مطرح کرده است:

-نیاز به دانستن و فهمیدن (شناخت و درک پدیده ها)؛

-نیازهای زیبایی شناختی (نیاز به زیبایی و نظم).

اگر نیازهای فیزیولوژیک و جسمانی به طور نسبتاً خوبی ارضا شوند، مجموعه جدیدی از نیازها پدید می آیند که به طور کلی در زمره نیازهای ایمنی طبقه بندی می شوند. به همین ترتیب با ارضاء نسبی هر سطح از نیازهای مذکور، نیازهای سطح دیگر مطرح می شوند؛ یعنی پس از ارضاء نیازهای جسمانی و ایمنی، نیاز به عشق و محبت و تعلق پدیدار می گردد و پس از ارضاء این نیازها، نیاز به عزت نفس و احترام مطرح می شود. حتی اگر همه این نیازها ارضا شوند، باز هم اغلب می توان انتظار داشت که نارضایی و بی قراری تازه ای به وجود آید، مگر آنکه فرد به انجام کاری مشغول باشد که آن کار برای شخص او مناسب است؛ برای مثال، اگر ذوق شعری دارد باید اشعار خوب بسراید و استعدادهای خود را شکوفا سازد. این نیاز به خود شکوفایی است که به ((تمایل فرد به شکوفا کردن آنچه به صورت بالقوه در خویشتن دارد)) و ((تمایل وی به تکوین تدریجی و شدن هرآنچه شایسته شدنش را دارد))، اشاره می کند. در این سطح، بیشترین میزان تفاوت فردی، در میان افراد مشاهده می شود. مزلو همچنین بر این باور است که ما باید در مقابل گرایش ساده لوحانه به جداسازی نیازهای شناختی و نیازهای کنشی مقاومت کنیم. در واقع به نظر مزلو، تمایل انسان به دانستن و فهمیدن نیز تمایلی کنشی به شمار می رود

و در زمره نیازهای شخصیتی انگیزاننده قرار می گیرد. در باره نیازهای زیبایی شناختی در مقایسه با نیازهای دیگر، اطلاع کمتری در دست داریم. برخی از افراد با دیدن زشتیها بیمار می شوند و با قرار گرفتن در محیطی زیبا بهبود می یابند و اشتیاق نشان می دهند؛ به طوری که اشتیاق آنها را فقط زیبایی ارضا می کند. طبق برخی شواهد این حالت از دوران غارنشینی تا کنون ادامه داشته است. تداخل پیچیده این نیازها با نیازهای کنشی و شناختی، تفکیک کردن دقیق آنها از یکدیگر را ناممکن می سازد.

نظریه X و نظریه Y (۱۹۰۶-۱۹۶۴)

نظریه X و Y از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است. داگلاس مک گریگور با تأثیرپذیری شدید از مطالعات هاتورن و نظریه مزلو، در کتاب معروف خود تحت عنوان بعد انسانی سازمان این نظریه را ترویج کرد که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خودشکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. مک گریگور در نظریه ای دو ساحتی ثر مورد انسان، برداشتها، طرز تلقیها و نگرشهای مدیران را در مورد انسان به دو گروه تقسیم کرده است. وی برای اجتناب از پیشداوری افراد در مورد این دو گروه، آنها را با دو حرف X و Y مشخص کرده است. به طور کلی مفروضات نظریه X عبارتند از:

۱. بیشتر انسانها ذاتاً تنبل و از کار بیزارند؛
۲. بیشتر انسانها از قبول مسئولیت گریزانند و ترجیح می دهند که تحت هدایت دیگری قرار گیرند؛
۳. برای انگیزش انسانها باید از مشوقهای مادی و اقتصادی و ایجاد امنیت استفاده کرد؛
۴. قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می شود که به مشاغل مدیریت و رهبری می پردازند؛
۵. بیشتر مردم باید تحت کنترل دقیق قرار گیرند؛ زیرا معمولاً افراد از غلاقه کافی برای کار برخوردار نیستند.

در حالی که مفروضات نظریه Y عبارتند از:

۱. کار به طور طبیعی مانند بازی است؛
۲. معمولاً افراد مسئولیت پذیرند و با اشتیاق به دنبال پذیرش مسئولیت هستند؛
۳. اگر افراد به کار خود علاقمند باشند، به طور مناسبی برانگیخته می شوند؛ در واقع احساس رضایت درونی بهترین پاداش برای افراد است و شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است؛
۴. "قابلیت خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل" به طور طبیعی بین جمعیت انسانها توزیع شده است؛
۵. کنترل را می توان به خود افراد واگذار کرد؛ در واقع شیوه خود کنترلی مؤثرتر از کنترل توسط دیگران است.

ویژگی‌های سبک‌های مورد استفاده مدیران، بر مبنای مفروضات X و Y	
ویژگی‌های سبک‌های مدیریت بر مبنای مفروضات نظریه X	ویژگی‌های سبک‌های مدیریت بر مبنای مفروضات نظریه Y
۱ تأکید بر تمرکز و تصمیم گیری متمرکز	۱ تأکید بر عدم تمرکز و استقلال واحدهای سازمانی
۲ تأکید بر کنترل منابع	۲ تأکید بر ارزیابی نتایج
۳ مدیر مداری و ایفای نقش رهبری توسط مدیران	۳ کارمند مداری و ایفای نقش حمایتی توسط مدیران

۴ استفاده از مشوق های خارجی	۴ استفاده از مشوقهای درونی شغل
۵ توقع حصول نتایج کوتاه مدت	۵ توقع حصول نتایج بلند مدت
۶ استفاده از ساز و کار های کنترل توسط دیگران	۶ استفاده از ساز و کار های کنترل درونی
۷ تأکید بر استفاده صرف از امکانات و ظرفیتهای موجود	۷ کوشش برای توسعه منابع و افزایش ظرفیت تولید و خدمات
۸ تأکید بر ضرورت رفع تضاد میان منافع افراد	۸ پذیرش امکان وجود وحدت و همکاری در میان کارکنان (یا حداقل وجود منافع متقابل)

بر اساس این نظریه، مدیران با توجه به مفروضاتی که در مورد انسان دارند، به هدایت کارکنان می پردازند و سبکی را برای رهبری انتخاب می کنند که متناسب با مفروضات مذکور باشد.

مک گرگور بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه Y قرار دهند؛ به همین دلیل، آن گروه از مدیران که مفروضاتی مبتنی بر نظریه X دارند را به تغییر مبنای نگرش فرا می خواند. به نظر وی اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه X باشد، با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد؛ از این رو، چنین مدیری از ساز و کارهای کنترل تفصیلی بهره می گیرد و برای ایجاد انگیزه در کارکنان، صرفاً از محرکهای مادی استفاده می کند؛ در حالی که اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه Y باشد، می تواند هدفهای فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای تلفیق هدفهای مذکور به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می دهد، خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند، کنترل را به حداقل می رساند، و برای جذاب تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد. تحت چنین شرایطی، کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. البته مک گرگور نیز می دانست که برخی از کارکنان نابالغ، در ابتدای کار به کنترل بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و شایستگی آن را پیدا کنند که با آنها بر مبنای نگرش مبتنی بر نظریه Y رفتار شود.

نظریه شخصیت و سازمان

نظریه شخصیت و سازمان از جمله رهیافتهای منابع انسانی به مدیریت است. مجموعه آثار کریس آرجریس نمایانگر آن است که وی همانند مزلو و مک گرگور بر این باور بود که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است. آرجریس در کتاب خود تحت عنوان "شخصیت و سازمان"، ضمن مقایسه فعالیتهای مدیریتی در سازمانهای سلسله مراتبی و سنتی، با نیازها و تواناییهای افراد بالغ، چنین نتیجه گیری می کند که برخی از اقدامها و فعالیتهایی که بویژه تحت تأثیر رهیافتهای سنتی مدیریت انجام می پذیرند، با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند.

برای مثال اصل تخصص گرایی در مدیریت علمی بر این فرض استوار است که هرچه کارها به نحو بهتری تعریف شوند، افراد به طور کارآتری آنها را انجام خواهند داد. به نظر آرجریس، این عمل ممکن است مانع خود شکوفایی افراد در محیط کار شود. همچنین به منزله یک مثال دیگر می توان به نظریه وبر در مورد بوروکراسی اشاره کرد که بر اساس آن باید سلسله مراتب اختیارات روشن باشد و مدیران سطوح بالاتر، افراد سطوح پایینتر را هدایت و کنترل کنند. آرجریس معتقد بود که احتمال دارد این روال به وابسته شدن افراد به مسئولان خود و انفعالی شدن رفتار آنان بیانجامد؛ تا حدی که ممکن است کارکنان احساس کنند که کمترین کنترلی بر محیط کاری

خود ندارند. در یک مثال دیگر به اصل وحدت مدیریت فایول اشاره می شود که بر مبنای آن هنگامی که کار افراد در سازمان برنامه ریزی شده باشد و به وسیله یک سرپرست هدایت شود، کارایی آنان افزایش خواهد یافت؛ در حالی که آرجریس بر این باور بود که ممکن است رعایت اصل وحدت مدیریت، زمینه عدم موفقیت روانی افراد را فراهم آورد؛ زیرا از نظر روان شناختی، موفقیت هنگامی حاصل می شود که افراد خودشان هدفگذاری کنند و به اهداف مذکور دست یابند. آرجریس نیز همانند مک گریگور معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسئولیت پذیر و قابل اعتماد می دانند و در چنین حالتی، بهره وری کارکنان نیز افزایش می یابد؛ به همین دلیل بر ضرورت توسعه مسئولیتهای شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبکهای مشارکتی، و بهبود روابط انسانی تأکید می کرد. طبق نظر آرجریس، بروز مسائلی نظیر غیبت، ترک خدمت و از خود بیگانگی در میان کارکنان، نشانه وجود ناسازگاری میان شخصیت کارکنان بالغ با اقدامها و فعالیتهای مدیریتی سازمان است.

نظریه سیستمی

نظریه سیستمی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد و مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت. بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می شود. رهیافت سیستمی، با در نظر گرفتن چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت "خرده سیستمها"، "سیستم اصلی"، و "ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان" کمک می کند. بدین ترتیب می توان با در نظر گرفتن کارهای برنامه ریزی شده و کارهای انجام شده توسط هر خرده سیستم از سیستم کلی سازمان، برای بهبود فعالیتهای سازمان در مسیر تحقق مأموریت آن اقدام کرد. به طور کلی تحلیل هر پدیده در نظریه سیستمی، با توجه به عناصر اصلی آن (داده ها، فراگرد، بازده ها) انجام می پذیرد.

سیستم مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می کنند. معمولاً سیستمهای بزرگ از تعدادی خرده سیستم یا اجزای کوچکتر تشکیل می شوند. بنابر این هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر "تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی" با محیط خود در تعامل است؛ بنابر این نگرش "حفظ ارتباط با محیط خارجی" برای سازمان اهمیت حیاتی دارد؛ زیرا محیط خارجی هم منشاء تأمین منابع ورودی و هم مصرف کننده بازداده های خروجی سازمان است و ضمن ارائه بازخور از مشتریان، به اصلاح عملیات و بازنگری در فراگرد سیستم کمک می کند و بر بهبود نتایج آن اثر می گذارد؛ زیرا بدون دریافت نظر مشتریان امکان ارزیابی دقیق کیفیت عملکرد سازمان کاهش می یابد. در واقع، در صورت کاهش تمایل مشتریان به استفاده از بازداده های سازمان، امکان تداوم فعالیت و بقای بلند مدت سازمان در عرصه تجارت کاهش می یابد. به این ترتیب، بر مبنای نگرش "سازمان به مثابه یک سیستم باز"، مشتریان نقش تعیین کننده ای در تداوم حیات سازمان دارند.

نظریه پردازان مکاتب مدیریت علمی، اصول گرایی، و روابط انسانی، هنگام مطالعه سازمان، اجزای آن را در نظر می گرفتند و بر این باور بودند که "کل سازمان برابر است با مجموع اجزای آن"؛ به همین دلیل سازمان را بر حسب اجزای آن تشریح می کردند؛ در حالی که نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که "کل سازمان، چیزی

متفاوت با مجموع اجزای آن است؛ و هنگام مطالعه سازمان، آن را به صورت کلی در نظر می گیرند و ویژگیهای اجزای آن را تلفیق می کنند. در واقع در مکاتب قبلی از نوعی تفکر تحلیلی تجزیه مدار استفاده می کردند؛ در حالی که نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می گیرند. به نظر یکی از کارشناسان مدیریت سیستمها تفکر تحلیلی بر "اندیشیدن از خارج به داخل" است. البته هیچ کدام از این دو شیوه، ارزش دیگری را نفی نمی کند؛ ولی شناختی که با استفاده از تفکر ترکیبی در مورد کلیت یک پدیده به دست می آید، از طریق تفکر تحلیلی دست نیافتنی است.

نظریه پردازان سیستمی، بر ضرورت اتخاذ شیوه تفکر ترکیبی اصرار دارند؛ زیرا بر این باورند که مدیریت در خلاء انجام نمی شود و مدیران تحت تأثیر متغیرهای سازمانی و محیطی قرار دارند و متقابلاً بر این متغیرها اثر می گذارند.

به این ترتیب، با مطرح شدن ضرورت نگرش سیستمی، یافته های دانش مدیریت با چالش عظیمی مواجه گردید؛ زیرا بر مبنای این نگرش باید برای مدیریت یک سازمان، همه اجزای آن شناسایی شوند و کلیه فراگردها و فعالیتهای منظم اجزای مذکور و چگونگی تعامل آنها با یکدیگر، مد نظر قرار گیرند. دو نفر از صاحب نظران مدیریت پیش بینی کرده اند که "مبانی شناسایی سازمانها و مسائل آنها در چهارچوب نگرش سیستمی، ممکن است در آینده به انقلابی در عرصه مدیریت منجر شود؛ نظیر آنچه با اشاعه مبانی نظریه مدیریت علمی تیلور حاصل شد".

چستر بارنارد مانند فایول، بر اساس تجربه خودش در منصب مدیریت عالی بنیانگذار رهیافت جدیدی به مدیریت محسوب می شود؛ البته رهیافت بارنارد (رئیس سابق شعبه شرکت تلفن بل در نیوجرسی) با فایول متفاوت است. بارنارد به جای تفکیک اصول و وظایف خاص مدیریتی، به طراحی یک رهیافت سیستمی مجردتر پرداخت. وی در کتاب معروفش "وظایف مدیر عالی اجرایی" سازمانها را به منزله مجموعه ای از خرده سیستمهای همکاری کننده در نظر می گیرد؛ یعنی سازمان مجموعه پیچیده ای از خرده سیستمهای اجتماعی، شخصی، زیستی، و فیزیکی است که در یک ارتباط منظم و خاص، نتایج فعالیت آنها برای دستیابی به حداقل یک هدف معین با هم تلفیق می شود.

بارنارد بر این باور است که تحقق همکاری در سازمان، به وجود سه عامل "تمایل به خدمت"، "هدف مشترک"، و "ارتباطات" بستگی دارد. به نظر وی اگر این سه عامل در یک سازمان وجود نداشته باشند یا مستقل از یکدیگر عمل کنند، دیگر سازمانی باقی نخواهد ماند. بر اساس نظر بارنارد، ارتباطات عاملی نیروبخش است که شکاف طبیعی میان تمایل فرد به خدمت و هدف مشترک سازمان را پر می کند.

همانطور که ذکر شد، قبل از این نظریه پردازان سازمان و مدیریت آنها را به صورت مجموعه ای از اجزای تفکیک و تجزیه شدنی در نظر می گرفتند تا اینکه دیدگاه سیستمی بارنارد نظریه پردازان سازمان و مدیریت را تشویق کرد که سازمانها را به منزله "کلهایی پیچیده و پویا" مطالعه کنند. نکته حایز اهمیت در سخنرانیها و نوشته های بارنارد، تأکید شدید وی بر لزوم رعایت اخلاق در مدیریت است.

نظریه یادگیری سازمانی

نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمانها نیز مانند ذهن

انسانها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمانها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسانها از تجربه درس می گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند "پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله" می شوند. دو نفر از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که "در بسیاری از سازمانها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می شوند؛" نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از: فعالیتهای بهبود و توسعه منابع انسانی؛ فعالیتهای برنامه ریزی راهبردی؛ و به کارگیری و تسلط بر فن آوریهای جدید در سازمان. به هر حال، سازمانها معمولاً همه استعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی گیرند. حاصل یادگیری سازمان، پیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است؛ یعنی حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیریهای انفرادی و مجزای بخشهای تشکیل دهنده آن بیشتر است. یادگیریهای منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارتهای نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاههای علمی، و آشنایی با نظریه ها و چهره‌چوبهای جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می شود که بر اقدامهای مدیریتی، خط مشیها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد.

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. کتاب معروف پیتر سنچ تحت عنوان اصل پنجم، موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنچ، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستمها، و با تکیه بر درسها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد، به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

۱. مدل‌های ذهنی - در این سازمانها همه افراد شیوه های قدیمی اندیشیدن را کنار می گذارند؛
۲. مهارت شخصی - در این سازمانها، افراد خودآگاه بوده، به طور باز با دیگران برخورد دارند؛
۳. تفکر سیستمی - همه اعضای این سازمانها یاد می گیرند که کل سازمان چگونه کار می کند؛
۴. بصیرت مشترک - همه اعضای این سازمانها به شناسایی و تعریف برنامه های عملی خود می پردازند و در مورد آنها توافق حاصل می کنند؛

۵. یادگیری گروهی - همه اعضای این سازمانها برای به اجرا درآوردن برنامه های مورد توافق، همکاری می کنند؛ به نظر گاروین، "سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرتهای جدید مهارت دارد". گاروین و برخی از صاحب نظران دیگر با تسری مصادیق مدل سیستم باز به سازمان و در نظر گرفتن قابلیت نظیر قابلیت "مغز انسان" برای آن مدل، این نظریه را توسعه دادند. گاروین بر این باور است که یادگیری سازمانی درست مثل یادگیری انسانی، سه مرحله دارد: (۱) شناخت (یادگیری مفاهیم جدید)؛ (۲) رفتار (توسعه مهارتها و توانائیهای جدید)؛ و (۳) عملکرد (انجام کار، به طور واقعی). تحقق هر سه مرحله فوق، مستلزم آن است که فاصله موجود میان نظریه و عمل حذف شود.

طبق نظر گاروین، سازمان برای استفاده از فکرهای جدید در بهبود عملکرد سازمانی و تبدیل آنها به برنامه های عملی، به پنج مهارت نیاز دارد: (۱) حل مسأله؛ (۲) کسب تجربه؛ (۳) یادگیری از تجربه خود و تاریخ؛ (۴) یادگیری از دیگران؛ (۵) انتقال یا اجرا. اگر سازمانهای امروزی در صدد پیشرفت باشند (به جای اینکه فقط در اندیشه حفظ و تداوم حیات خود باشند)، به همه مهارتهای فوق نیاز دارند.

نظریه "مجموعه های پیچیده غیر قابل پیش بینی" یا نظریه آشوب

نظریه آشوب از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد. این نظریه نیز همانند نظریه یادگیری سازمانی، بر تأثیر "بازخور حاصل از ارزیابی محیط" بر سیستمهای سازمانی تأکید می کند. بنیان این نظریه توسط ریاضیدانی چون ادوارد لورنز و جیمز یورک در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی شکل گرفت. طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای "رفتار ظاهراً تصادفی" پدیده های مختلف- از سیستمهای هواشناسی گرفته تا سازمانها و بازارهای بورس- نوعی نظم وجود دارد. در ورای این تفکر، فرضیه شگفت آوری مطرح می شود، مبنی بر اینکه "هر سیستم پیچیده، زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند. تلاش چالش برانگیز پژوهشگران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش بینی رفتار "سیستمهای پیچیده به ظاهر غیر قابل پیش بینی" (نامنظم) کشف کنند. به نظر مارگارت ویتلی، هنگامی یک سیستم را غیر قابل پیش بینی (نامنظم) می نامند که تعیین جایگاه بعدی آن غیر ممکن باشد و هیچ گونه امکان پیش بینی در مورد آن وجود نداشته باشد. چنین سیستمی، هرگز دو بار در یک مکان فرود نمی آید. اما طبق نظریه آشوب اگر ما چنین سیستمی را برای مدت کافی تحت نظر قرار دهیم، با بررسی حالات سیستم در لحظات گوناگون زمان، متوجه می شویم که سیستم مذکور همواره نظم ذاتی خودش را به نمایش می گذارد. حتی غیر قابل پیش بینی ترین (آشفته تری) سیستمها نیز همواره در محدوده مرزهای معینی حرکت می کنند و هرگز از آن خارج نمی شوند. معمولاً در درون بی نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به طور شگفت انگیزی زیباست.

نظریه اقتضایی

نظریه آشوب از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد. نظریه پردازان سنتی مدیریت تلاش می کردند تا "بهترین راه" را برای فعالیت مدیران در وضعیتهای گوناگون، شناسایی کنند؛ به طوری که پس از دستیابی به اصولی جهانشمول، "مدیریت خوب" الزاماً در گرو یادگیری و نحوه به کارگیری آنها باشد. اما دیری نگذشت که پژوهشگران دریافتند که گاهی اوقات ضرورت دارد تا برخی از اصول سنتی (مانند وحدت فرماندهی فایول، مبنی بر اینکه هر یک از افراد فقط باید به یک رئیس پاسخ دهد)، برای دستیابی به نتایج بهتر، نادیده گرفته شوند. از این رو شکل گیری نظریه اقتضایی آغاز شد.

رهیافت اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نیز نامیده می شود، بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تأکید دارد؛ در واقع، ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می گیرد 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 روابطی 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 تاکید می شود که "مدیریت مؤثر"، همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می پذیرد.

بنابر این بر اساس رویکرد اقتضایی، تلاش می شود تا واکنشهای مدیریتی با مسائل و فرصتهای منحصر به فرد وضعیتهای گوناگون، هماهنگ گردد. استفاده از رویکرد اقتضایی، اهمیت خاصی در مدیریت امروز دارد؛ به طوری که کاربرد این رویکرد به همه وظایف مدیریتی تسری یافته است. برای مثال مفهوم بوروکراسی از نظر ماکس وبر، برای معرفی شکل مطلوب و مناسب سازمان مطرح شد؛ ولی اگر با نگرش اقتضایی به طرح بوروکراتیک سازمان نگریسته شود، این طرح فقط به مثابه یکی از الگوهای سازماندهی قابل استفاده است؛ یعنی انتخاب

بهترین ساختار برای هر وضعیت معین، به عوامل چندی بستگی دارد؛ از جمله "میزان تغییرات محیطی"، "فن آوری عمده سازمان" و "راهبردی که سازمان دنبال می کند"، "اندازه سازمان" و "شبکه های قدرت و کنترل در سازمان"؛ با توجه به این عوامل، فقط هنگامی که محیط نسبتاً پایدار باشد و عملیات آن قابل پیش بینی باشد و اندازه آن بزرگ باشد، استفاده از ساختار بوروکراتیک، بهترین کارکرد را خواهد داشت؛ یعنی در سایر وضعیتهای باید از گزینه های دیگر ساختاری استفاده شود. در واقع بر مبنای رویکرد اقتضایی، "ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای یک سازمان دیگر فاقد مطلوبیت باشد" و حتی گفته می شود "آنچه که در یک زمان خوب عمل می کند، ممکن است در آینده (به دلیل تغییر مقتضیات) خوب عمل نکند". شعور متعارف نیز ضرورت استفاده از "رهیافت اقتضایی" در رفتار مدیریت را تأیید می کند. از آنجا که سازمانها از حیث اندازه، هدفها، نوع فعالیتهای و مانند آن، با هم تفاوت دارند، یافتن اصول جهانشمولی که در همه شرایط و وضعیتهای سازمانی گوناگون کارساز باشند، عجیب به نظر می رسد. به همین دلیل میتوان گفت که: "همه چیز بستگی دارد به ..." و این پرسش را مطرح کرد که "به چه چیز بستگی دارد؟". پژوهشگران مدیریت تلاش می کنند در پاسخ به این پرسش، "متغیرها" یا "چیزها" را شناسایی کنند. در نگاره زیر چهار متغیر مشهور اقتضایی، که از میان حداقل یکصد متغیر گوناگون انتخاب شده اند، ارائه گردیده است. این متغیرها به طور متداول مورد استفاده قرار می گیرند و تصویری برای درک معنی متغیر اقتضایی ارائه می کنند.

آثار برخی از متغیرهای مشهور اقتضایی در تعیین موقعیت مدیریت

۱. اندازه سازمان- بر تعداد افراد هر سازمان دلالت دارد و تأثیر عمده ای بر نحوه عملکرد مدیران دارد؛ زیرا هر اندازه سازمان افزایش یابد، مسأله ایجاد هماهنگی در آن نیز افزایش می یابد، برای ایجاد هماهنگی در یک سازمان ۵۰ نفره باید از ساختار ویژه ای استفاده شود که با ساختار مناسب برای یک سازمان ۵۰۰۰۰ نفره بسیار متفاوت است.

۲. تکراری بودن فن آوری تولید- هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود از نوعی فن آوری استفاده می کند که به منظور تبدیل ورودی به خروجی مورد استفاده قرار می گیرد. اگر فن آوری تکراری باشد، ساختارهای سازمانی، سبکهای رهبری، و سیستمهای کنترلی مورد نیاز سازمان با آنچه که در سازمانهای دارای فن آوری غیر تکراری مورد نیاز است، تفاوت ندارند.

۳. عدم اطمینان محیطی- میزان عدم اطمینان ناشی از تغییرات مستمر در محیطهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فن آوری و سیاسی بر فراگرد مدیریت اثر می گذارد. آنچه که برای یک محیط پایدار و قابل پیش بینی خوب کار می کند، ممکن است برای یک محیط غیر قابل پیش بینی و در حال تحول سریع و مستمر، کاملاً نامناسب باشد.

۴. تفاوتهای فردی- افراد از حیث میزان تمایل به رشد، میزان بلوغ، استقلال، تحمل ابهام و انتظارات و نظایر آن با هم تفاوت دارند. این گونه تفاوتها بویژه هنگامی اهمیت می یابند که مدیر بخواهد با توجه به وضعیت نیروی انسانی، از میان روشهای انگیزش، سبکهای رهبری و طراحیهای شغلی، گزینه های مناسبی را به کار گیرد.

برخی از 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 شده اند.

رهیافت سیستمی اغلب به خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است، مورد انتقاد قرار می گیرد. دیدگاه صرفاً وضعیتی نیز به خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی نگر است نقد می شود؛ زیرا دیدگاه وضعیتی مبتنی بر این باور است که هر وضعیت در زندگی واقعی، رهیافتب کاملاً ویژه و متفاوت با وضعیتهای دیگر را طلب می کند. طرفداران نظریه اقتضایی کوشیده اند از وجه مشترک نظریه های سیستمی و وضعیتی سود جویند، و ضمن دسته بندی مقتضیات مورد نظر، در تعمیم آنها به وضعیتهای خاص دقت کنند. رهیافت اقتضایی دارای سه ویژگی حایز اهمیت است: (۱) دیدگاه سیستم باز؛ (۲) گرایش به پژوهش و تحقیق علمی؛ و (۳) توجه به مجموعه ای از عوامل (رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره).

دیدگاه سیستم باز- استفاده از دیدگاه سیستم باز در رهیافت اقتضایی حایز اهمیت بسیار است. نظریه پردازان اقتضایی، تمرکز صرف بر عملیات داخلی سازمان را کافی ندانسته، تلاش برای شناخت چگونگی تلفیق خرده سیستمهای سازمانی برای تعامل با سیستمهای اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی محیط بیرونی را ضروری می دانند.

گرایش به پژوهش عملی- پژوهش عملی به مدیریت اثربخش تر عملیات کاری منجر می شود؛ بدین ترتیب که پژوهشگران اقتضایی می کوشند تا یافته های خود را به ابزارها و پالاینده هایی تبدیل کنند تا مدیران بتوانند با استفاده از ابزارها و پالاینده های مذکور هر وضعیت را شناسایی کنند و با آن به طور اثر بخش تری برخورد نمایند.

رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره- بر اساس تفکر سنتی مبتنی بر دیدگاه سیستم بسته، به کاوش روابط علی یک به یک میان عوامل، پرداخته می شد. این رهیافت مبتنی بر تحلیل دو متغیره است؛ برای مثال، در نگرش سنتی روابط انسانی چنین فرض می شد که "روحیه بالای کارکنان" به طور خودکار به بهره وری بیشتر "منجر می شود. در این تحلیل دو متغیره، متغیر "روحیه" به منزله تنها علت مستقیم تغییرات متغیر "بهره وری" در نظر گرفته می شد؛ در صورتی که بعدها، تحلیلهای چند متغیره نشان داد که متغیرهای بسیاری، نظیر "شخصیت کارمند"، "ماهیت کار"، "پاداشها"، "جایگاه شغل" و "رضایت از زندگی"، در مجموع موجب تغییرات در بهره وری می شوند. تحلیل چند متغیره به منزله یک فن تحقیق، برای معین کردن چگونگی تلفیق متغیرهایی که در تعامل با هم منجر به یک نتیجه خاص می شوند، به کار می رود. برای مثال فرض می شود که اگر شخصیت کارمندی اقتدار مآب باشد؛ ساختار یافتگی کار زیاد باشد؛ و کارمند مذکور از زندگی و کارش بسیار راضی باشد. آنگاه ممکن است نتیجه گیری شود که در چنین شرایطی انتظار بهره وری زیاد داشت. نظریه پردازان مدیریت اقتضایی می کوشند از تحلیلهای چند متغیره برای تبیین نقش مدیریتهای مربوط، به طور عملی استفاده کنند.

اگر چه رهیافت اقتضایی هنوز بطور کامل توسعه نیافته، مرحله ای مفید در سیر تکامل تفکر مدیریت محسوب می شود؛ زیرا مناسب بودن هر تصمیم را با توجه به وضعیت، مورد توجه قرار می دهد. افراد، سازمانها، و مسائل اجتماعی بسیار پیچیده تر از آنند که "پیروی خشک از اصول جهانشمول مدیریت" قابل توجیه باشد. تفکر اقتضایی را می توان نتیجه نوعی تسری عملی رهیافت سیستمی فرض کرد. اگر تفکر سیستمی به مثابه یک عامل وحدت بخش در سیر تفکر مدیریت در نظر گرفته شود، می توان رهیافت اقتضایی را نوعی هدایت عملی برای نیل به این وحدت به حساب آورد.

البته رهیافت اقتضایی نیز از انتقادات صاحب نظران مصون نمانده است. یک انتقاد به نظریه اقتضایی آن است که سازمان را همچون اسیری در چنگال محیط معرفی می کند. در صورت پذیرش این طرز تلقی، تلاش برای مدیریت سازمان بیهوده به نظر می رسد؛ در حالی که در عالم واقع، سازمانها در معرض تلفیقی از هجمه نیروهای محیطی و اقدامهای مدیریتی قرار دارند و نظریه پردازان مدیریت باید نحوه برخورد با نیروهای مذکور را متناسب با هر وضعیت ویژه، تعیین کنند. بنابر این مطرح می شود مبنی بر اینکه "آیا نظریه پردازان مدیریت اقتضایی می توانند از عهده این مهم برآیند یا خیر؟". در پاسخ می توان گفت که "باید صبر کرد و دید". در حال حاضر، آنان در مسیری سازنده و امیدوار کننده حرکت می کنند. ناگفته نماند که رهیافت اقتضایی را باید به مثابه یک گام نویدبخش در نظر گرفت، نه خاتمه ای بر سیر تکاملی تفکر متداول مدیریت.

نظریه نقشهای مدیریتی

اساس نظریه نقشهای مدیریتی آن است که باید با ملاحظه آنچه مدیر انجام می دهد، فعالیتهای او را معین کرد. مینتزبرگ با مطالعه منظم فعالیتهای مدیران اجرایی پنج سازمان متفاوت، نتیجه می گیرد که مدیر برای انجام وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، و کنترل به فعالیتهای گوناگونی می پردازد. وی معتقد است که مدیر نقشهای ذیل را ایفا می کند:

الف) نقشهای متقابل شخصی

۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفاتی به منزله نماینده سازمان)؛

۲. رهبر؛

۳. رابط (بویژه در مواجهه با افراد خارج از سازمان).

ب) نقشهای اطلاعاتی

۱. گیرنده (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی)؛

۲. نشر دهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)؛

۳. سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان).

ج) نقشهای تصمیم گیری

۱. سوداگری؛

۲. آشوب زدایی؛

۳. تخصیص دهنده منابع؛

۴. مذاکره کننده.

البته نباید وظایف مدیریتی نادیده گرفته شوند؛ در واقع نقشهایی که مینتزبرگ مطرح می سازد، جلوه هایی از بسیج منابع، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، و کنترل محسوب می شوند؛ نا گفته نماند که نقشهای متقابل شخصی، در نتیجه اختیارات رسمی و همراه با منصب و مقام مدیر پایدار می شوند و بر تعامل مدیر با افراد داخل و خارج سازمان دلالت دارند و زمینه ساز ایفای نقشهای اطلاعاتی محسوب می شوند؛ به این ترتیب به دلیل افزایش امکان دسترسی مدیر به اطلاعات مورد نیاز در سازمان، زمینه ایفای نقشهای تصمیم گیری را فراهم می کند تا مدیر بتواند برای حل مسائل و یا استفاده از فرصتها، به نحو مطلوبتری تصمیم بگیرد.

آدریس برای اداره مؤثر هر سازمان، اهتمام مدیر به ایفای نقشهای چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابداعی، و ترکیب‌کنندگی را لازم می‌داند. هر یک از این نقشها، با یکی از خرده سیستمهای "سیستم اجتماعی" ارتباط دارد؛ توضیح اینکه، هر سازمان بازرگانی، صنعتی، یا اداری یک سیستم اجتماعی است و بیشتر سیستمهای اجتماعی از خرده سیستمهای به هم پیوسته متعددی تشکیل شده اند؛ نظیر خرده سیستمهای "انسانی- اجتماعی"، "اداری- ساختاری"، "اطلاعاتی- تصمیم گیری"، "فن آوری- اقتصادی".

در نقش تولیدی مدیر باید نتایجی برابر با رقیب، یا بهتر از آن کسب کند. میزان شایستگی هر مدیر موفق و مؤثر، وابسته به میزان دانش حرفه ای وی در مورد کارش است؛ خواه رشته کاری وی بازاریابی باشد، خواه مهندسی، خواه حسابداری یا یک رشته دیگر. مدیر در نقش تولیدی در چهار چوب خرده سیستم "فن آوری- اقتصادی" فعالیت می‌کند.

پرکار بودن و داشتن مهارت فنی، برای موفقیت مدیر کافی نیست. مدیر باید علاوه بر مهارت فنی و پشتکار، توان هدایت و استفاده از افراد خود را داشته باشد؛ یعنی باید مراقب باشد که این افراد نیز به طور مفید به کار گرفته شوند. مدیر در نقش اجرایی خود، برنامه زمانبندی شده ای تهیه می‌کند و به ایجاد هماهنگی، اعمال کنترل، و برقراری انضباط می‌پردازد. مدیر باید مراقب باشد تا سیستم به گونه ای کار کند که برای آن طراحی شده است. مدیر در نقش اجرایی، در چهارچوب خرده سیستم "اداری- ساختاری" فعالیت می‌کند.

مدیرانی که در محیطهای پویا فعالیت می‌کنند باید بتوانند در ضمن ایفای نقشهای تولیدی و اجرایی خود، با بهره گیری از قدرت تشخیص و نوآوری، برای تصحیح و تغییر اهداف و ویژگیهای نظام اجرایی موجود اقدام کنند. در این نقش مدیر باید فردی مبدع و مبتکر باشد. مدیران مبتکر بر خلاف مدیرانی که صرفاً اجرا کننده اند، برنامه عملیاتی خود را تنظیم می‌کنند و روشهای اجرایی مناسب را بر می‌گزینند. مدیر در نقش ابداعی، در چهار چوب خرده سیستم "اطلاعاتی- تصمیم گیری" فعالیت می‌کند.

ایفای مجموعه نقشهای تولیدی، اجرایی، و ابداعی نیز برای موفقیت در انجام وظایف مدیریتی کافی نیست؛ زیرا بسیار اتفاق می‌افتد که یک سازمان موفق پس از کناره گیری مدیر مبتکر و خلاق خود سقوط می‌کند؛ برای آنکه سازمان همواره موفق باشد، مدیر باید نقش دیگری را نیز ایفا کند. این نقش، نقش ترکیبی است. مدیر در نقش ترکیبی، راهبردها و استراتژیهای فردی را به راهبرد گروهی، مخاطرات فردی را به مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به اهداف گروهی، و ابتکارات فردی را به ابتکارات گروهی مبدل می‌کند. هرگاه یک گروه بتواند با اتکا به جمع خود و با تعیین اهداف روشن برای خود فعالیت کند، می‌توان گفت که مدیر آن گروه نقش ترکیبی را به طور مناسبی ایفا کرده است. ایفای نقش ترکیبی مستلزم وجود مدیری است که به نیازهای افراد خود واقف و نسبت به ارضاء آن نیازها کوشا باشد. چنین فردی می‌تواند کل سازمان را در جهت تحقق اهداف و راهبردهای آن متحد سازد. مدیر در نقش ترکیبی؛ در چهارچوب خرده سیستم "انسانی- اجتماعی" فعالیت می‌کند.

آدریس بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مذکور بپردازد، سبک مدیریت وی نادرست و نامطلوب خواهد بود. البته وی معتقد بود که مدیران اندکی وجود دارند که می‌توانند هر چهار نقش مدیریتی را به طور کامل ایفا کنند و در مدیریت خود از سبکی صحیح و درست بهره گیرند؛ زیرا این مدیران باید هم از تخصص فنی بالا، هم از قدرت اجرایی کافی، هم از توان ابداع و ابتکار مطلوب، و هم از قدرت ترکیب‌کنندگی لازم برخوردار باشند؛ به همین دلیل بندرت ممکن است مدیری پیدا شود که بتواند همه نقشهای مذکور را

خودش ایفا کند. در واقع فراگرد مدیریت، باید برای ایفای نقشهای نسبتاً متضاد، ولی ممکن، چندین نفر را به کار گیرد؛ ولی نقش ترکیبی، نقشی است که همه مدیران ناگزیر از ایفای آنند؛ یعنی اگر یک مدیر توان ایفای نقشهای تولیدی، اجرایی، و ابداعی را نداشته باشد، می تواند از دیگران کمک بگیرد، ولی نقش ترکیبی را باید خودش عهده دار شود. اگر این نقش توسط مدیر ایفا نگردد، وی به فردی "سوداگر"، "بحران آفرین"، "بیش از حد مقرراتی" و "پرکار و تک رو" تبدیل خواهد شد.

نظریه عوامل بهداشت روانی و انگیزاننده ها

در این نظریه چنین فرض می شود که آدمی با عوامل مؤثر بر رضایت شغلی خویش، برخوردی دوگانه دارد. گاهی در اثر فقدان برخی از عوامل، احساس عدم رضایت می کند و در صورت فراهم آمدن عوامل و شرایط مذکور احساس عدم رضایت وی کاهش می یابد؛ به طوری که بتدریج به بی تفاوتی وی نسبت به موضوع مورد نظر می انجامد.

این مجموعه از عوامل را ((حافظ وضع موجود)) یا ((نگهدارنده)) یا ((تأمین کننده بهداشت روانی)) می نامند؛ برای مثال، تشنگی از حالتی غیر قابل تحملی است که به شدت موجودات زنده را تحت تأثیر قرار می دهد و هرگاه بروز کند، سایر نیازهای آدمی تحت الشعاع آن قرار می گیرد؛ ولی اگر با نوشیدن آب فرونشیند، نیاز به آب کاهش می یابد؛ به طوری که انسان نسبت به اهمیت آن بی تفاوت می شود؛ ولی عدم وجود آن فرد را به تکاپو وامی دارد. افراد رفع این گونه نیازها را جزء حقوق طبیعی و مسلم خود می دانند، این نیازها معمولاً به عوامل خارج از شغل مربوط می شوند. نظیر نیاز به غذا یا امنیت که عدم ارضاء آنها، انسان را ناراضی می سازد، ولی ارضای آنها وی را به فعالیت بیشتر بر نمی انگیزد (افراد نسبت به ارضاء آنها بی تفاوتند). در کنار این نیازها، نیازهای دیگری وجود دارند که افراد نسبت به عدم ارضاء آنها بی تفاوتند (ناراضی نمی شوند)، ولی در صورت ارضاء آنها برانگیخته می شوند و به حد مطلوبی از رضایت دست می یابند. این نیازها معمولاً به وسیله عوامل درونی شغل رفع می گردند؛ نظیر مسئولیت بیشتر، پیشرفت در کار، کسب موفقیت و شناسایی و تحسین به خاطر حسن انجام کار. اگر این گونه رضایتمندیها به نحو مطلوبی از طریق عوامل داخلی شغل حاصل گردند، تثبیت خواهند شد. با توجه به این تفکیک بین عوامل ایجاد رضایت و عوامل ایجاد ناراضی، مدیر می تواند برای کاهش ناراضی و افزایش انگیزه و رضایت شغلی اقدام کند. بدین ترتیب بهسازی محیط کار برای حفظ وضع موجود مفید است، ولی برای انگیزش کارکنان در جهت تحقق وضع مطلوب، کفایت ندارد. برای نیل به وضع مطلوب، باید کارکنان را با استفاده از انگیزنده هایی نظیر کسب موفقیت ترغیب کرد. چنین برخوردی با کارکنان می تواند منجر به تحول شگرفی در بهره وری نیروی انسانی گردد.

نظریه تقویت و اصلاح رفتار

یکی از مشهورترین نظریه های تبیین کننده فراگرد انگیزش، نظریه تقویت و اصلاح رفتار است. در این نظریه دو نوع رفتار از هم متمایز می شوند: رفتارهای واکنشی (غیر ارادی) و رفتارهای کنشی (ارادی). در نظریه تقویت تأکید می شود که باید رفتارهای ارادی انسانها را مورد توجه قرار داد؛ به این ترتیب که پس از متمایز ساختن رفتارهای ارادی مفید از رفتارهای ارادی بی فایده یا مضر، باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی فایده یا مضر را تضعیف کرد یا آنها را حذف نمود. این فراگرد "بررسی" و "تقویت یا حذف" رفتار را اصطلاحاً

"اصلاح رفتار" می نامند. در این نظریه توجه ویژه ای به مفاهیم "تقویت" و "تنبیه" می شود. منظور از "تقویت"، عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را افزایش می دهد. مانند قدردانی از کودکان، به خاطر استفاده از جمله های مؤدبانه در مکالمه های روزمره؛ برای مثال هنگامی که یک کودک تقاضای خود را با عبارتهایی نظیر "لطفاً" یا "خواهش می کنم" آغاز می کند، تشویق کردن باعث تکرار این عبارتها در مجموع سخنان وی خواهد شد.

تقویت ممکن است از طریق حذف یک حالت منفی نیز ایجاد شود؛ برای مثال هنگامی که انسان دچار پادرد ناشی از خستگی می شود، ممکن است با قرار دادن پا در آب داغ، درد پای خود را کاهش دهد و به احساس آرامش دست یابد؛ بنابر این آرامش حاصل از "کاهش درد" او را بر می انگیزد تا در موارد مشابه بعدی نیز این رفتار (قرار دادن پا در آب داغ) را تکرار کند؛ ولو اینکه ابتدا مجبور باشد سوزش پا در آب داغ را تحمل کند؛ بنابر این این تقویت یا از طریق برطرف کردن یک وضعیت منفی مانند درد پا (تقویت منفی) یا از طریق ایجاد یک نتیجه مثبت مانند ارائه پاداش به کودک (تقویت مثبت) انجام می شود. در هر دو حالت، احتمال تکرار "عمل تقویت شده" افزایش می یابد.

منظور از "تنبیه"، عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را کاهش می دهد؛ برای مثال، اگر کسی بر اثر تماس دست با یک بخاری داغ، دچار سوختگی شود، احتمال اینکه دوباره به آن دست بزند کاهش می یابد. منظور از "نادیده گرفتن" یا "چشم پوشی"، متوقف ساختن تقویتی است که قبلاً صورت می پذیرفت؛ برای مثال بچه دو ساله ای را در نظر بگیرید که به دلیل به کار بردن یک واژه نامناسب، توسط پدر و مادر تشویق می شود. ممکن است پدر و مادر، این رفتار کودک دو ساله را نشانه تیز هوشی او بدانند و این رفتار او را تقویت کنند؛ ولی هنگامی که همین کودک در سن شش سالگی همان واژه را به کار می برد، دیگر تشویق نمی شود، زیرا در این سن به کار بردن واژه مذکور نشانه تیز هوشی به شمار نمی آید. در نتیجه، پدر و مادر آن را نادیده می گیرند و به دلیل قطع شدن تقویت مثبت، آن رفتار کودک ترک می شود.

اسکینر بر این باور است که بهترین رهیافت در انگیزش، همراه کردن تقویت مثبت با "چشم پوشی" است؛ بدین ترتیب که به رفتارهای مطلوب پاداش داده شود و رفتارهای نامطلوب نادیده گرفته شوند؛ زیرا تنبیه مسائل دیگری مانند ایجاد خصومت و رنجش را به همراه دارد؛ در واقع استفاده صرف از تنبیه، این پیام را به کارکنان می دهد که چه کارهایی را نباید انجام دهند؛ ولی برای آنچه که باید انجام دهند بندرت آنها را راهنمایی می کند.

جدول زمان بندی تقویت- گاهی می توان متعاقب انجام هر عمل، آن را تقویت کرد؛ برای مثال فروشنده کالا در ازاء هر کالایی که می فروشد، درصدی دریافت می دارد. ولی این کار برای تقویت همه فعالیتها امکانپذیر نیست؛ بنابر این معمولاً مدیران از یکی از برنامه های زمان بندی ذیل برای تقویت استفاده می کنند: (۱) تقویت با فواصل ثابت؛ (۲) تقویت با فواصل متغیر؛ (۳) تقویت با نرخ ثابت؛ (۴) تقویت با نرخ متغیر. هر کدام از این برنامه های زمان بندی برای تقویت، مزایا و معایب خاص خود را دارند و از قابلیت های ویژه ای برای استفاده مطلوب در موقعیتهای خاص خود، برخوردارند؛ برای مثال گاهی اوقات ماهیت کار به گونه ای است که باید برای حضور کامل فرد در طول یک ماه حقوق و پاداش در نظر گرفته شود؛ در چنین مواردی استفاده از برنامه های زمان بندی دیگر مؤثر نخواهد بود و باید از برنامه تقویت با فواصل ثابت استفاده شود؛ مانند تقویت کارکنان دفتری در بانکها. اگر ماهیت کار به گونه ای باشد که تکرار عمل (تولید) مورد نظر باشد می توان از تقویت با نرخ ثابت

استفاده کرد؛ مانند تقویت کارگران صحاف کتاب، در برابر هر جلد کتاب صحافی شده. همچنین می توان فراخور بودجه مؤسسه، میزان پاداش را در هر بار افزایش، با رعایت یک میانگین معین، متغیر ساخت و از برنامه تقویت با نرخ متغیر استفاده کرد. در مورد کارکنانی نظیر کارکنان بانک، اگر بودجه ویژه ای برای ارائه پاداش اضافی (علاوه بر حقوق و پاداش ماهانه) در نظر گرفته شود، می توان در فواصل متغیر نیز به تقویت رفتار کارکنان پرداخت؛ برای مثال، ممکن است رفتار فردی دوبار در یک ماه تقویت شود و رفتار افرادی نیز در هر سه ماه فقط یک بار تقویت گردد.

مدیران اثر بخش از مجموعه متنوعی از برنامه های زمان بندی تقویت استفاده می کنند تا به هدفهای گوناگون خود نایل گردند. برای مثال اگر هدف تشویق یادگیری سریع باشد، از برنامه تقویت با نرخ ثابت استفاده می شود و اگر هدف حفظ رفتار در بلند مدت باشد از برنامه تقویت با نرخ متغیر استفاده می شود. سیستم پاداشی که بتواند به رفتارهای مطلوب پاداش دهد و رفتارهای نامطلوب را حذف کند، می تواند به تغییر رفتار کارکنان کمک کند. با ارائه بازخور عملکرد کارکنان به آنان، می توان موجب تقویت اعتماد به نفس و عزت نفس در آنان شد؛ در این صورت کارکنان رفتارهایی را بروز خواهند داد که سبب دریافت بازخور مثبت گردد. بازخور باید با رفتارهای مطلوب سازمان مرتبط شود؛ برای مثال اگر حضور کارکنان برای سازمان مهم است، باید به کارکنانی که حضور بیشتری دارند، بازخور مثبت بدهد. اگر سازمان فقط به افرادی که زیاد غیبت می کنند، بازخور منفی بدهد (آنان را تنبیه کند)، حضور خوب سایر افراد نادیده گرفته می شود؛ در واقع، ارائه بازخور منفی، برای تقویت رفتارهای مطلوب فایده ای ندارد.

نظریه تقویت و اصلاح رفتار از جهات متعددی مورد نقد قرار گرفته است:

برخی از صاحب نظران بر این باورند که نظریه تقویت تفاوت های فردی را در نظر نمی گیرد و با افراد به گونه ای برخورد می کند که گویا برای همه آنان یک نوع پاداش معین، ارزش مساوی دارد. البته این انتقاد به مفاهیم مبنایی "نظریه تقویت" مربوط نمی شود، بلکه چگونگی استفاده از نظریه مذکور را مد نظر دارد. انتقاد دیگری که در مورد این نظریه مطرح می شود آن است که نظریه تقویت و اصلاح رفتار، نقش انگیزه های درونی افراد در انگیزش آنان را نادیده گرفته است؛ در حالی که انگیزاننده های درونی، فراگرد انگیزش را بشدت تحت تأثیر قرار می دهند.

انتقاد دیگر آن است که در نظریه اصلاح رفتار چنین فرض می شود که "رفتارها فقط باید با محرک های خارجی تقویت شوند"؛ در حالی که با چنین فرضی، پویایی های شناختی افراد نادیده انگاشته می شود. نظیر مواردی که انسانها از رفتارهای مثبت یا از خطاهای دیگران درس می گیرند. یادآوری می شود که نظریه معرفت پذیری اجتماعی نیز این نقد را تأیید می کند. چهارم اینکه، نظریه تقویت و اصلاح رفتار، اهمیت نقش هنجارهای گروهی و تأثیر پویایی گروه بر رفتار را نادیده گرفته است؛ در حالی که گاهی اوقات رفتار افراد بشدت تحت تأثیر هنجارهای گروهی قرار می گیرد. پنجم اینکه، برخی از صاحب نظران بر این باورند که تقویت رفتار بر اساس این نظریه، فقط به ایجاد تغییرات موقت در رفتار انسانها می انجامد؛ از این رو تقویت باید به طور مستمر صورت پذیرد و به این ترتیب دستیابی به تغییرات پایدار در رفتار دشوار خواهد بود.

نظریه انتظار

بر اساس این نظریه، انگیزه هر عمل، و علت بروز هر رفتار خاص تحت تأثیر موارد ذیل معین می شود:
 الف) انتظار افراد از نتایج (پاداش یا تنبیه) حاصل از یک رفتار معین (انتظار قبولی در آزمون در نتیجه درس خواندن)؛

ب) جذابیت آن نتایج در ارضاء نیازهای افراد مذکور (میزان مطلوبیت قبولی در آزمون برای فرد)؛
 ج) اعتقاد به امکانپذیری تحقق نتیجه (اعتقاد به اینکه حتماً از طریق مطالعه می توان قبول شد).
 بنابر این انگیزش نتیجه ادراکی است که با مقایسه آنچه افراد انتظار کسب آن را دارند و آنچه واقعاً بدست می آورند، برایشان حاصل می شود. طبق این نظریه افراد هنگامی اقدام به عمل می کنند که هم احتمال دستیابی به نتیجه مطلوب وجود داشته باشد و هم نتیجه مذکور به اندازه کافی انگیزنده و مشوق آنها باشد؛ به این ترتیب هنگامی که احتمال کسب نتیجه مطلوب از رفتار مورد نظر کم است و جذابیت نتیجه مورد نظر نیز ناچیز است، احتمال انتخاب آن رفتار کاهش می یابد. بنابر این انگیزه انجام کار، به "نتیجه مورد انتظار" و "جذابیت آن نتیجه" بستگی دارد.

انگیزش افراد تابعی است از "جذابیت نتایج" و "اعتقاد به اینکه کوشش فرد به انجام کار منجر می شود" و "انجام کار به نتیجه مطلوب ختم می شود". مفهوم "جذابیت نتایج" بر شدت نیازی که به وسیله این نتایج برآورده می گردد، دلالت دارد. بنابر این نظریه، میزان تلاش افراد از طریق رابطه ذیل قابل محاسبه است:

$$[E \otimes P] \cdot a[(P \otimes O) \cdot V] = M$$

میزان تلاش و کوشش = M

میزان اعتقاد به اینکه تلاشها به انجام کار منجر خواهد شد = $(E \otimes P)$

میزان اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه مطلوب می انجامد = $(P \otimes O)$

میزان جذابیت نتیجه = V

استفاده از نماد a بر احتمال اقدام فرد از طرق گوناگون برای رسیدن به نتایج گوناگون دلالت دارد. بنا بر رابطه فوق، میزان تلاش تابع احتمال انجام کار، احتمال تحقق هدف، و درصد مطلوبیت و جذابیت نتیجه است. بنابر این عملکرد تابعی از انگیزش، توانایی، و تلاش است. همچنین رضایت، تابعی از "نتایج کسب شده" و "تصورى که فرد از میزان رعایت عدالت و انصاف در سازمان دارد" محسوب می شود.

پاداشها بر دو نوعند: پاداشهای درونی و پاداشهای خارجی. برای مثال، پاداشهای درونی شامل مواردی نظیر چالشی بودن کار، تشخیص و احساس هویت به موجب انجام کار، و پیشرفت علمی در حین انجام کار می شود؛ در حالی که پاداشهای خارجی مواردی نظیر پول، مقام و موقعیت را در بر می گیرد.

علاوه بر موارد فوق، قضاوت افراد در میزان عادلانه بودن رفتار سازمانت با کارکنان حائز اهمیت فراوان است. یعنی اگر فرد احساس کند که رفتار سازمان با وی با رفتار سازمان با سایر کارکنان برابر است، پاداش دریافتی را منصفانه قلمداد می کند.

نکته دیگر آن است که در نتیجه ارضاء نیازها، اعتقاد به مثمر ثمر بودن کوششها، از حیث "منجر شدن کوشش به نتیجه جذاب" تقویت می شود و بدین ترتیب انگیزه فرد برای کوششهای بعدی را تحت تأثیر قرار می دهد.

استمرار فعالیت این چرخه بازخورد، بتدریج موجب بهبود کیفیت عملکرد می شود. مدیران اجرایی باید توجه کنند که سیستم پاداش باید متناسب با "اهداف کارکنان" و "توان و تمایل" آنها طراحی شود.

نظریه برابری

در این نظریه، ضمن تأکید بر اهمیت احساس عدالت کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آنها، چنین ادعا می شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می شوند تا عدالت را برقرار سازند. در ویرایش جدید نظریه برابری که بوسیله آدامز ارائه شده است، چنین اظهار می شود که افراد "دریافتی خود" را با "دریافتی دیگران از سازمان"، مقایسه می کنند؛ اگر با این مقایسه به این نتیجه برسند که برخورد سازمان با کارکنان به طور نسبی غیر منصفانه است، احساس بی عدالتی کرده، برای کاهش این بی عدالتی تلاش می کنند.

البته افراد می پذیرند که کارکنان توانمندتر، دریافتی بیشتری داشته باشند، مشروط بر آنکه کار بیشتری نیز انجام دهند یا برای انجام کار (از حیث سطح دانش و تجربه) واقعاً آماده تر باشند.

نظریه برابری از این حیث که رهنمود مشخص و معینی برای برقراری عدالت ارائه نمی کند، مورد انتقاد قرار گرفته است. بر اساس مطالعات انجام شده، افرادی که احساس بی عدالتی می کنند، ممکن است برای کاهش بی عدالتی، یکی از راههای ذیل را انتخاب کنند:

۱. میزان آورده های خود را تغییر دهند؛ برای مثال انرژی کمتری صرف کار کنند یا از میزان تلاش خود بکاهند؛
 ۲. برای تغییر نتایج یا دریافتی خود از سازمان تلاش کنند؛ برای مثال، تقاضای افزایش حقوق یا ارتقاء کنند؛
 ۳. با توجیه وضع موجود، آورده ها یا دریافتیهای خود را از حیث شناختی، مجدداً ارزیابی کنند؛ برای مثال، بگویند "آخر من هم واقعاً سخت کار نکردم، پس نباید دریافتی بیشتری داشته باشم"؛
 ۴. سازمان را ترک کنند؛ به این ترتیب که یا غیبتهای خود را افزایش دهند یا سرانجام استعفا دهند؛
 ۵. بر سایر افراد مورد نظر و مورد مقایسه خود اثر گذاشته، از آنان بخواهند تا خیلی سخت تلاش نکنند؛
 ۶. افراد مورد مقایسه خود را تغییر دهند؛ برای مثال به جای مقایسه خود با افراد سایر بخشهای سازمان، خود را با افراد واحدهای خودشان مقایسه کنند. نتایج پژوهشهای انجام شده حاکی از آنست که در صورت عدم تحقق خواسته های افراد، معمولاً آنها شدیدترین واکنش (یعنی ترک خدمت) را انتخاب می کنند.
- ارزش عمده نظریه برابری برای مدیران در آن است که این نظریه اهمیت "فراگردهای مقایسه اجتماعی" را برجسته می سازد و تأکید می کند که افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران، ارزیابی می کنند؛ از این رو مدیرانی که برای برخورد با مسئله "احساس بی عدالتی"، از راه حلهای موقت استفاده می کنند، با مشکلات جدی مواجه می شوند. فایده دیگر نظریه برابری آن است که مدیران را متوجه این امر می سازد که اگر اطلاعات دقیق در باره آورده ها و دریافتیهای هر فرد، و آورده ها و دریافتیهای دیگران در اختیار کارکنان قرار گیرد، آنها ارزیابیهای صحیح تری از وضع موجود خواهند داشت. البته باید توجه شود که اگر کارکنان به اطلاعات دقیق در باره دیگران دست یابند، دیگر نمی توانند "احساس بیعدالتی" را با دلیل تراشی برای خود، کاهش دهند.

نظریه هدف گذاری

بر اساس نظریه هدف گذاری، اگر برای هر یک از افراد، هدفی معین شود، آنان برای دستیابی به هدفهای مذکور برانگیخته می شوند؛ بنابر این، صرفنظر از نیازها و باورهای انسانها، "محیط" نقش حایز اهمیتی در تعیین هدف و هدایت عملکرد انسانها دارد؛ در واقع نظریه هدف گذاری بر این واقعیت تأکید دارد که "افراد هدفمند؛ بهتر از افراد فاقد هدف کار می کنند" و "افراد دارای اهداف چالش برانگیز، بهتر از افراد دارای اهداف آسان، فعالیت می کنند".

با پیشرفت مطالعات در باره نظریه هدف گذاری، نکات ذیل مورد توجه قرار گرفت:

الف) مواردی که بر چالش انگیزی اهداف اثر می گذارند:

۱. دقت در هدف گذاری- هرچه هدف مشخص تر باشد، احتمال برانگیختن افراد برای عملکرد بهتر، افزایش می یابد؛ حتی اگر اهداف به صورت دقیق و کمی بیان شوند، نتیجه عملکرد بهتر از هنگامی است که به افراد گفته می شود "حداکثر تلاش خویش را بکار گیرند"؛

۲. پذیرش هدف- افراد معمولاً اهداف غیر منطقی و نامعقول را نمی پذیرند؛ زیرا دستیابی به آنها را غیر ممکن می دانند؛ به همین دلیل اخذ پذیرش از افراد برای تحقق سطح معینی از اهداف، حایز اهمیت است؛

۳. امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف- هنگام تعیین اهداف چالش برانگیز باید دقت کرد که افراد به کامیابی و تحقق هدف امیدوار باشند؛ یعنی افراد باید بر این باور باشند که می توانند به خوبی از عهده انجام کار برآیند.

ب) عواملی که شدت رابطه میان اهداف و عملکرد را تعدیل می کنند (تعدیل کننده ها):

۱. توان فرد- اگر افراد از استعداد، دانش و تجربه کافی برای تحقق هدف، برخوردار باشند، عملکرد آنها بهتر خواهد بود؛

۲. تعهد نسبت به هدف- اگر افراد نسبت به هدف تعهد داشته باشند، بی وقفه و پی گیر مترصد تحقق آن خواهند بود؛

۳. بازخور- اگر اطلاعات کافی در مورد نحوه پیشرفت افراد در تحقق هدف، در اختیار آنها قرار گیرد، عملکردشان بهبود می یابد؛ ضمن آنکه بهتر است به طور دوره ای توصیه هایی برای بهبود کار به آنها ارائه گردد؛

۴. دشواری و پیچیدگی کار- هر چه کار دشوارتر باشد، افراد تلاش بیشتری در جهت کسب هدف انجام می دهند. البته همانطور که در مورد پذیرش هدف گفته شد، هدف باید منطقی و قابل دستیابی باشد.

ج) عواملی که بر سرعت دستیابی به هدف مؤثرند (عوامل میانجی):

۱. هدایت و متمرکز ساختن توجه فرد- هدف باید به گونه ای تنظیم شود که رفتارهای افراد را به فعالیتهای ضروری برای نیل به مقصود متمرکز سازد؛

۲. تلاش- ساز و کار تلاش و پشتکار تحت تأثیر عوامل متعددی نظیر میزان پیچیدگی کار، میزان چالش برانگیزی آن، توان و تمایل فرد قرار می گیرد؛

۳. پایداری- هدف باید بر تمایل بلند مدت فرد به انجام کار، اثر بگذارد تا نتایج مورد نظر تحصیل گردد.

برخی از صاحب نظران نظریه هدف گذاری را از این حیث که فراگرد انگیزش را به صورت ناقص، توصیف می کند و بسیاری از عوامل پویایی مؤثر بر آن را نادیده می گیرد، مورد انتقاد قرار می دهند. پاسخ طرفداران نظریه هدف گذاری آن است که در واقع همه محرکها و عوامل انگیزشی در ویژگیهای شکل دهنده هدف ترکیب می شوند. ولی منتقدان این سؤال را مطرح می کنند که "اگر ابتدا همه عوامل انگیزشی" بر "پذیرش هدف" اثر می گذارند، پس در مرحله بعد هدف گذاری چگونه می تواند خود به شناسایی و تحریک عوامل انگیزشی بپردازد و

به انگیزش بیشتر منجر شود؟ انتقاد دیگر آن است که در نظریه هدف گذاری، تفاوت‌های فردی نادیده گرفته شده و چنین فرض شده است که اهداف بر همه انسانها بطور یکسان اثر می گذارند؛ در حالی که چنین فرضی قابل قبول نیست. بعلاوه، در نظریه هدف گذاری، رفتارهای محدودی مد نظر قرار می گیرد؛ در حالی که در برخی از نظریه های انگیزش، مجموعه متنوع و گسترده ای از انتخابها و رفتارها بررسی می شوند.

مورد دیگر این است که در نظریه هدف گذاری به کمیت عملکرد توجه می شود و کیفیت عملکرد نادیده گرفته می شود. ارزش نظریه هدف گذاری برای مدیران، از آن حیث است که مفاهیم ضمنی این نظریه نسبتاً روشن و واضح هستند و به هر حال، هدف داشتن بهتر از بی هدفی است. البته هدفها نباید بطور کلی بیان شوند. هدفها باید مشخص باشند و مورد پذیرش کارکنان قرار گیرند؛ زیرا اگر کارکنان اهداف را بپذیرند، برای تحققشان تلاش خواهند کرد. مدیران نیز باید با استفاده از بازخور و فراهم ساختن محرکهای خارجی در جهت تحصیل اهداف بکوشند. نکته آخر اینکه از مقبولیت نظریه "مدیریت بر مبنای هدف" نیز می توان استنباط کرد که در واقع هدفگذاری بطور شهودی و فطری برای انسانها جذاب است.

منبع:

مبانی سازمان و مدیریت- دکتر علی رضائیان- انتشارات سمت