

فصل سوم: نظریه های نئوکلاسیک و جدید سازمان و مدیریت

مقدمه

فصل حاضر به بحث تجزیه و تحلیل پیرامون نظریه های دانشمندان نئوکلاسیک مشتمل بر «ماری پارکرفالت»، «چستر بارنارد» و «هربرت سایمون» و همچنین مکاتب جدید سازمان و مدیریت شامل نظریه سیستم ها، نظریه اقتضاء و تئوری Z می پردازد.

نظریه «ماری پارکرفالت»

به عقیده «فالت»، هدف عمده مدیریت بایستی دست یافتن به وحدت و یکپارچگی باشد و یک موسسه باید آرام و بدون سر و صدا مانند یک ماشین خوب طرح ریزی شده، خوب ساخته شده و خوب روغن کاری شده، کار کند. باید بین اجزای مختلف آن هماهنگی کامل برقرار باشد. البته اصطکاک تا حدی وجود خواهد داشت، زیرا اصولاً حرکت بدون اصطکاک ممکن نیست. در هر موسسه ای تضاد منافع وجود دارد، لکن باید بین این منافع متضاد به گونه ای سازگار برقرار شود که حداکثر کارایی به دست آید.

«فالت» در زمینه ایجاد **وحدت و یکپارچگی و هماهنگی**، معتقد است که هر سازمانی باید میان کوشش ها و مساعی گروه های مختلف، همنوایی و هماهنگی به وجود آورد تا با کارایی هر چه بیشتر به هدف های موسسه دست یابد. وی هماهنگی را محور اصلی و اساسی وظایف مدیریت می داند و در این خصوص چهار اصل را لازم می دارند که عبارتند از:

1- هماهنگی از طریق برقرار کردن ارتباط مستقیم میان افرادی که وظایفشان به هم مربوط می شود.

2- هماهنگی در نخستین مراحل شروع کار

3- هماهنگی به صورت یک جریان مداوم

4- هماهنگی از طریق بررسی تاثیر متقابل جنبه های مختلف یک کار

این اصول به عنوان «اصول چهارگانه مبانی سازمان» مورد ملاحظه قرار گرفته اند، زیرا هدف سازماندهی و هماهنگی، حصول اطمینان از کنترل عملکرد است. به عبارت دیگر، هماهنگی به وحدت می انجامد و وحدت در برگیرنده کنترل است.

«فالت» درباره قدرت، اختیار و کنترل نظر خاصی دارد. وی به این مفاهیم معنای جدیدی بخشیده است. **قدرت** به معنای ساده آن عبارتست از استعداد انجام کار خاص، یا توانایی پدید آوردن تغییر مطلوب، لکن **اختیار** حق تصمیم گیری است.

«فالت» قدرت را به دو دسته تقسیم می کند: «**قدرت بر دیگران**» و «**قدرت با دیگران**». سرپرستی که تصور می کند حق کنترل و رهبری کارکنانش را دارد، حاضر نیست که پیشنهادهای آنها را بشنود و می گوید که از دستورهایش اعم از صحیح یا غلط باید اطاعت شود. او در واقع بر کارکنان اعمال قدرت می کند. واضح است که این نوع اعمال قدرت، موجب مقاومت در کارکنان می شود و طبعاً گرایش پیدا می کنند که از دستورهای او سرپیچی کنند. از طرف دیگر، یک سرپرست روشنفکر که کار روزانه را به طور «سیستماتیک» برنامه ریزی می کند، مواد خام و ابزار را تامین می کند و مراقب است که ماشین ها در شرایط مطلوبی باشند و همچنین،

مرکز تخصصی خدمات آموزشی گروه پزشکی فرهنگ گستر نخبگان

کار را به زیردستانش یاد می‌دهد و پیشنهادهای خوب و عملی‌شان را می‌پذیرد، در واقع یک قدرت مشترک به وجود می‌آورد که «قدرت با دیگران» نام دارد. «فالت» روی اهمیت این قدرت مشترک تاکید می‌ورزد.

کنترل نیز از نظر «فالت» با آنچه در ذهن مدیران سنتی جای گرفته است تفاوت دارد. کنترل به معنای به دست آوردن نتایج مطلوب است. فی‌المثل، کنترل بودجه به معنای تنظیم هزینه‌ها طبق بودجه از پیش برنامه‌ریزی شده است. «فالت» بین آنچه خودش «کنترل امور» و «کنترل فرد انسان» نامیده، قایل به تفکیک شده است.

«فالت» صدور دستور و اعمال کنترل را در چارچوب **قانون موقعیت** مجاز می‌داند وی می‌گوید هم رئیس و هم مرئوس، هم کارفرما و هم کارگر، باید از قانون موقعیت تبعیت کنند. بعضی از مدیران عقیده دارند که تصمیمی که می‌گیرند باید بدون چون و چرا اجرا شود. این روش استفاده نامناسب از قدرت و اختیار است. از طرف دیگر، مساله را می‌توان با توجه به هدف و با مشورت با تمام افرادی که ذی‌نفع هستند، مورد بررسی قرار داد.

بنابراین، قانون موقعیت و حقایق مربوط به آن حکم می‌کند که چه تصمیمی باید اتخاذ کرد و چگونه آن را به مرحله اجرا در آورد. بر این استس، سبک رهبری از حالت سلطه‌جویانه بیرون می‌آید. وظیفه رهبر بر این پایه قرار می‌گیرد که پیروانش را برانگیزد تا حداکثر توانایی خودشان را بروز دهند. روابط متقابل نیروهای گوناگون را که در موسسه تاثیر می‌گذارند، می‌فهمد و ضمن اینکه به نیازمندی‌های در حال تغییر بازار، واقف است و به کاربرد «تکنولوژی» جدید توجه دارد، در برابر احوال کارکنان، آرزوها و شکایاتشان پاسخگوست.

فالت در زمینه‌های مختلف هماهنگی، قدرت، اختیار، کنترل، قانون موقعیت و رهبری نظریه‌هایی را ابراز کرد که مبنایی برای عقاید تازه و مترقی به وجود آورد.

نظریه «چستر بارنارد»

«بارنارد» یکی از اولین پژوهشگران سازمان است که موضوع را با نگرش رفتاری مورد بررسی قرار داده است. او سازمان را یک «نظام همکاری» تعریف می‌کند و منظور از «همکاری»، کار گروهی برای رسیدن به یک هدف مشترک است. اگرچه ممکن است این تعریف با تعاریف دانشمندان «کلاسیک» مدیریت تشابه داشته باشد، اما «بارنارد» برای عوامل «روانی» و «اجتماعی» سازمان اهمیت بیشتری قایل شده است.

در مدیریت کلاسیک اختیارات از مدیران رده‌های بالای سازمان به مدیران رده‌های پایین‌تر داده می‌شود، در حالی که بر اساس تئوری پذیرش «بارنارد» عقیده دارد که اختیارات از پایین به بالا تفویض می‌شود. به نظر وی در صورتی شخص یک ابلاغ را معتبر می‌داند و آن را می‌پذیرد و به مورد اجرا در می‌آورد که شرایط چهارگانه زیر در آن جمع باشد:

الف) ابلاغ یا دستور برای او قابل فهم و درک باشد.

ب) اعتقاد داشته باشد که ابلاغ یا دستور یا هدف‌های سازمان مغایرت ندارد.

مرکز تخصصی خدمات آموزشی گروه پزشکی فرهنگ گستر نخبگان

ج) اعتقاد داشته باشد که ابلاغ یا دستور در مجموع با علایق شخصی او سازگاری دارد.

د) از لحاظ جسمی و ذهنی قادر به اجرای ابلاغ یا دستور باشد.

«بارنارد» بر این عقیده است که سازمان باید از روش «ترغیب» به عنوان یک ابزار انگیزش استفاده کند. وی همچنین «جبار» را گونه ای از ترغیب می داند، اگرچه معتقد است که انواع دیگر ترغیب مهم تر و موثرترند.

نظریه «هربرت سایمون»

به عقیده «سایمون» رفتار در سازمان های رسمی کاملاً تحت تاثیر احساسات و عواطف نبوده و بی هدف نیست، بلکه اصولاً دارای هدف است. او بر این باور است که در هر نظریه اداری، «تصمیم گیری» باید محور اصلی را تشکیل دهد. هنگامی که افراد برای دست یافتن به هدف معینی فعالیت های خود را هماهنگ می کنند، در واقع آگاهانه تصمیم می گیرند که چه راهی را از بین طرق مختلف برای عمل، انتخاب کنند.

«سایمون» اعتقاد دارد که تصمیم گیرنده معمولاً در جستجوی یافتن «تصمیم بهینه» به مفهوم اقتصادی آن نیست و غالباً به یک «تصمیم رضایت بخش» اکتفا می کند. به عبارت دیگر، تصمیم گیرنده به محض اینکه راه حلی بیابد که از آن طریق بتواند ضمن تامین برخی از نیازمندی های تعیین شده، به هدف اصلیش دست یابد، آن راه حل را بر می گزیند و از جستجو برای یافتن بهترین راه حل دست می کشد. حال آن که در شرایطی می توان تصمیم عقلانی گرفت که اولاً کلیه شقوق ممکن برای حل مسئله مورد بررسی قرار گیرد، ثانیاً میزان قابلیت پیش بینی نتایج و پی آمدهای هر یک از شقوق مشخص شود، ثالثاً میزان دقت ارزیابی و درجه بندی نتایج پیش بینی شده از لحاظ قابل اجرا بودن آنها برآورد شود و بعد از همه این مراحل، راه حل های (شقوق) بهینه انتخاب شوند.

سازمان مکانیزم های نفوذ خود را در تصمیمات هر یک از اعضا اعمال می کند و تصمیمات آنها را با هدف ها و برنامه های سازمان پیوند می دهد. به عقیده «سایمون» این مکانیزم ها عبارتند از:

الف) تقسیم کار: تقسیم کار یکی از بنیادی ترین تدابیری است که سازمان ها برای محدود کردن حوزه تصمیمات افراد به کار می گیرند. با واگذار کردن وظایف معینی به افراد، در واقع آنها به جهتی هدایت می شوند که توجه خود را صرفاً به مسایلی معطوف کنند که مرتبط به این وظایف باشد.

ب) تعیین روش انجام کار (روش های استاندارد برای انجام کار): از طریق استاندارد کار و تعیین جزئیات مراحل انجام کار نیز می توان افراد را تا حدودی از رفتن به دنبال راه های حل شخصی باز داشت.

ج) اختیار: تعیین میزان صلاحیت و اختیار افراد در تصمیم گیری نیز عامل مهم دیگری در اثرگذاری تصمیمات سازمانی به شمار می آید. به این طریق که سیاست های کلی و تصمیمات مهم در راس هرم سازمانی به وسیله مدیر ارشد اتخاذ می شود و به رده های پایین تر سلسله مراتب سازمانی انتقال می یابد تا به صورت راهنما و ضابطه برای تصمیم گیری مورد استفاده قرار گیرد.

مرکز تخصصی خدمات آموزشی گروه پزشکی فرهنگ گستر نخبگان

د) نظام ارتباطات: چهارمین عامل مهم اثرگذاری در تصمیم گیری فردی، نظام ارتباطات است. از طریق مجاری ارتباطات است که اطلاعات ضروری یا «حقایق» تصمیم، در جهات مختلف منتقل می شود.

ه) آموزش: آموزش و تلقین نیز ابزارهای پر قدرتی برای اثرگذاری بر تصمیم گیری افراد هستند. با استفاده از این ابزارها سعی می شود اطلاعات، ارزش ها و مقررات آنچنان در باطن افراد رسوخ داده شود که جزئی از اعتقادات آنها را تشکیل دهد. «سایمون» علاوه بر تجزیه و تحلیل تصمیم گیری افراد، فرآیند تصمیم گیری در کل سازمان را نیز مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار داده است. او برای ارائه تصویری از نحوه تصمیم گیری در کل سازمان، موضوع را از دو دیدگاه زیر مورد بررسی و تحلیل قرار می دهد:

1- سازمان به عنوان یک واحد تصمیم گیری

2- سازمان به عنوان یک نظام ارتباطات و تنظیم کننده خودکار

در دیدگاه اول، سازمان به عنوان واحدی در نظر گرفته می شود که در آن مشکلات حل می شود و تصمیمات گوناگون اتخاذ می شود. به این ترتیب تجزیه و تحلیل ها، در اطراف فرآیند تصمیم گیری های کلی و عمومی در سازمان تمرکز می یابد.

در دیدگاه دوم، توجه و تاکید به ساختار داخلی سازمان معطوف می شود. از این دیدگاه، به سازمان به عنوان یک «نظام تصمیم گیری» نگریسته می شود، نه یک «واحد تصمیم گیری». در نگرش «سازمان به عنوان یک واحد تصمیم گیری» ساختار داخلی سازمان به صورت «سیستماتیک» مورد بررسی قرار نمی گیرد، بلکه بیشتر به مجموع تصمیماتی توجه می شود که موسسه در مورد محیط خودش گرفته است، در حالی که در دیدگاه دوم، توجه و تاکید بیشتر در اطراف «مراکز تصمیم» و «مجاری ارتباطات» که این مراکز را به هم متصل می کند، دور می زند.

سوال: از بنیادی ترین تدابیری است که سازمان ها برای محدود کردن حوزه تصمیمیات افراد به کار می گیرند؟

(آرشد مدیریت خدمات بهداشتی 92)

د) آموزش

ج) ارتباطات

ب) اختیار

الف) تقسیم کار

پاسخ / گزینه الف /

نکته مهم: داوطلبین محترم توجه فرمایید که با تهیه این جزوات دیگر نیاز به خرید هیچ گونه کتاب مرجع دیگری نخواهید داشت. برای اطلاع از نحوه دریافت جزوات کامل با شماره های زیر تماس حاصل فرمایید.

021/66902061-66902038

013/33338002(رشت)

013/42342543(لاهیجان)