

دانشگاه شاهد

دانشکده ادبیات و علوم انسانی

گروه علوم اجتماعی

جزوه درسی

جامعه‌شناسی سازمان‌ها

استاد:

موسی خدمتگزار خوشدل

نیمسال اول

سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۳

- مقدمه

- از یک طرف بین افراد و گروه-های عضو سازمان که هر یک نقشی در پیشبرد و هدف-های آن ایفا می-کنند با خود سازمان و از طرف دیگر بین سازمان و اعضای آن با جامعه محیط بر سازمان، روابط متقابلی موجود است. این چنین سازمان-هایی که بر اساس نیازهای اجتماعی به وجود می-آیند و در تحول جامعه نقش مهمی دارند و در اجرای برنامه-های توسعه نقش مهمی را ایفا می-کنند در عین حال مسایل و مشکلاتی را موجب می-گردند که روی هم رفته «جامعه-شناسی سازمان-ها» را به وجود آورده است.

- میشل کروزیه: دقت، درستی و کارآیی ادارات دولتی و خصوصی، امکان هماهنگ کردن فعالیت-های مدرن و پیچیده بدون نارسایی، بدون ظلم و بدون نابسامانی، خلاصه در یک کلمه کارآیی اداری یا سازمانی یک جامعه، یکی از عوامل تشکیل دهنده-ی رشد آن جامعه است.

- انسان تاکنون بیشتر در به کارگیری خلاقیت خود در هنر، علم و فن-آوری موفق بوده است تا در ابداع و نوآوری اجتماعی. هر جامعه-ای با نشان دادن خلاقیت است که هدف-هایش را تحقق می-بخشد. خلاقیت و فرآیندهای سازمانی باید درهم آمیزند، باید با هم سازگار شوند تا نهادهای اجتماعی به بازدهی کامل دست یابند. از این دیدگاه، خلاقیت چیزی خاص، منحصر به آدم-هایی خاص، در موقعیت-هایی خاص نیست، بلکه به همه تعلق دارد.

- مدرنیزاسیون و نوآوری به منظور رفاه جامعه که فقط از راه سازمان دادن نیروی کار و ترکیب اصولی و منطقی کنش-های همه-ی افراد و گروه-های اجتماعی ممکن می-گردد.

فصل اول: جامعه‌شناسی چیست؟

- در جامعه‌شناسی اولاً شناخت جامعه به عنوان یک کل مطرح است که به این اعتبار، جامعه‌شناسی از یک طرف به مطالعه‌ی نهادها و پدیده‌های اجتماعی و چگونگی پیدایش و تحول آنها می‌پردازد و از طرف دیگر چگونگی روابط این نهادها و پدیده‌ها و امور را با یکدیگر و نقش آن را در زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرار می‌دهد. ثانیاً بررسی هر یک از پدیده‌ها و نیز عوارض و تنش‌های اجتماعی در مناسبات گروهی و عوامل مؤثر در دگرگونی‌های اجتماعی هر جامعه و وسایل و مشکلات موجود در روابط اجتماعی گروه‌ها، از موضوعات مهم جامعه‌شناسی امروز است.

- جامعه‌شناسی به مطالعه‌ی عینی رفتار و روابط اجتماعی می‌پردازد و سعی دارد چگونگی روابط اجتماعی را در چارچوب فعالیت‌های گروهی تبیین کند.

- جامعه‌شناسی چگونگی قانونمندی‌های حاکم بر روابط اجتماعی گروه‌ها و سازمان‌ها و ارتباط آنها با هر یک از پدیده‌های اجتماعی را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

- جامعه‌شناسی پدیده‌های اجتماعی را جدای از گروه‌ها مطالعه نمی‌کند زیرا پدیده‌های اجتماعی ناشی از روابط گروه‌های انسانی است.

- جامعه‌شناسی علمی است که به بررسی کلیه‌ی امور، نهاد و پدیده‌های مربوط به جامعه‌ی انسانی و روابط متقابل افراد و گروه‌ها می‌پردازد.

- آگوست کنت: جامعه‌شناسی دانشی تحقیقی از زندگی اجتماعی است که پدیده‌های اجتماعی را با روشی علمی و عینی مورد مطالعه قرار می‌دهد.

- دورکیم: جامعه-شناسی علم حیات اجتماعی انسان و مطالعه-ی علمی نهادها و پدیده-های اجتماعی و چگونگی رشد و سیر تکوینی آنهاست.

- ماکس وبر: جامعه-شناسی علمی است که عبارت است از شناخت تفسیری کنش اجتماعی و در نتیجه بیان علی جریان و آثار آن.

- ساموئل کینیک: جامعه-شناسی عبارت است از مطالعه-ی رفتار و کردار آدمی در گروه از یک طرف و چگونگی مناسبات متقابل افراد بشر از طرف دیگر.

- به عقیده ی ژرژ گوریچ داعیه-ی جامعه-شناسی قبل از همه، با توجه به توانایی آن در آشکار ساختن تعارض-ها و تنش-های نهان که خاص یک واقعیت اجتماعی است، بازشناخته می-شود.

- آلن بیرو: جامعه-شناسی یک دانش مشاهده-ای است که به طور دقیق مجموع پدیده-ها، ساخت-ها، نهادها، سازمان-ها، گروه-ها، قدرت-ها، ارتباط بین نیروها، روابط، کردار و رفتاری را که با زندگی انسان در جامعه پدیدار می-شود، به مطالعه می-پردازد.

- گیدنز جامعه-شناسی را «علم عوارض اجتماعی» نامیده است.

- کوالوسکی به جامعه-شناسی، «علم سازمان-های اجتماعی و تغییرات اجتماعی» گفته است.

- سیمل جامعه-شناسی را «علم اجتماعی» می-نامد.

- ماکس وبر، جامعه-شناسی را «عمل اجتماعی» می-داند.

- اسمال جامعه-شناسی را «کنش-های متقابل اجتماعی» و پارک، «علم رفتار اجتماعی» نامیده-اند.

- جامعه عبارت است از اتحاد فیزیکی، روانی، اخلاقی موجودات باهوش، یا داشتن نوعی گروهبندی کلی یا استحکام و مؤثر برای انجام هدفی مشترک برای همه.

- جامعه عبارت است از مجموعه-ی سازمان یافته-ای از افراد که در سرزمینی سکونت دارند و همکاری و تعاون به منظور فراهم آوردن نیازهای اجتماعی اساسی بین آنها برقرار است.

- نهادهای اجتماعی عبارتند از رابطه-ها، شیوه-های رفتاری سازمان-یافته و ترکیبی از مدل-های فرهنگی که نیازهای انسان آنها را به وجود آورده و برای رفع نیازهای انسان به کار می-رود.

- پدیده-های اجتماعی عبارتند از رابطه-ها و موقعیت-ها یا واقعیت-هایی که به نحوی یک یا چند جنبه-ی مختلف حیات اجتماعی را در بر می-گیرند، یا به تعریفی دیگر پدیده-های اجتماعی ناشی از خصلت-های جمعی، خانوادگی، طبقاتی و ملی هستند که بر اثر روابط متقابل افراد و گروه-ها و در روند تحولی جامعه به وجود می-آیند.

- آریان-پور: گروه اجتماعی که صورت کامل آن جامعه است، واحدی اجتماعی است مرکب از دو تن یا عده-ی بیشتری انسان که بر اثر کنش-های متقابل اجتماعی به یکدیگر پیوند خورده-اند.

- بروس کوئن: گروه به تعدادی از آدم-ها اطلاق می-شود که با یکدیگر روابط متقابل دارند و بر اساس یک رشته چشمداشت-های رفتاری مشترک، به همدیگر احساس وابستگی می-کنند.

- انواع گروه های اجتماعی براساس تیپولوژی دوگانه یا تقابل:

جامعه-شناسان

انواع گروه

نمونه-ای از هر نوع

هورتون کولی

۱- گروه نخستین

۲- گروه ثانوی

خانواده، همبازی-ها، همسایگی

اداره، ارتش، شرکت، سندیکا

اگبرن ونیم کف

۱- گروه رویاروی

۲- گروه نارویاروی

گروه-های کوچک، خانواده، تیم ورزشی، کلاس درس

سازمان-های اداری، گروه کارگر، گروه حزبی

سوروکین

۱- گروه افقی

۲- گروه عمودی

ملت، گروه مذهبی، احزاب

طبقه-ی اجتماعی، قشرها، لایه-ها

چارلز الوور

۱- گروه اجباری

۲- گروه داوطلب

خانواده، گروه شهری، روستایی، ملت

سازمان-های اداری، گروه-های ورزشی، احزاب

ویلیام سمنر

۱- درون گروه

۲- برون گروه

گروه-هایی که فرد عضو آن است

گروه-هایی که فرد عضو آن نیست

- جورج هومنز: گروه اجتماعی عبارت است از عده-ی معدودی از افراد که مدتی تقریباً طولانی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها نوعی ارتباط رویاروی وجود دارد و این ارتباط، مستقیم و بدون واسطه-ی افراد دیگر است.

- گروه رسمی، گروهی است که روابط افراد در داخل گروه و رابطه-ی گروه با گروه-های خارج برابر دستورالعمل-ها و مقرراتی است که از پیش تدوین گردیده است و کاملاً حساب شده است؛ مثل گروه-های اداری در سازمان-های دولتی و یا گروه-های فنی و اداری در شرکت-های تجاری و تولیدی و گروه-های نظامی.

- گروه غیررسمی، گروهی است که فاقد هرگونه سازمان رسمی است و روابط افراد در آن بر اساس صمیمیت و کاملاً عاطفی و دوستانه است. در این نوع گروه ضوابطی که حاکم بر رفتار افراد باشد و از قبل تدوین یافته باشد، وجود ندارد. مثل گروه-های دوستانه در داخل سازمان-های بزرگ یا گروه-های همبازی.

فصل دوم: مفاهیم مهم در جامعه‌شناسی سازمان ها

- سازمان به مفهوم کلی، عبارت است از: روابط منظم افرادی که تحت سلسله مراتب مختلف اداری وظایف مختلف ولی دارای هدف مشترکند که برای نیل به آنها همکاری دارند.
- سازمان عبارت است از یک رشته روابط منظم و عقلانی بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند و کثرت تعداد آنها به قدری است که نمی‌توانند با هم در تماس نزدیک باشند، به منظور تأمین هدف‌های مشترک خاصی برقرار می‌گردد.
- مک گروهیل سازمان را چنین تعریف می‌کند: عمل طبقه‌بندی وظایف، تفویض اختیار و تثبیت مسئولیت برای اجرای وظایف و تعیین روابط به منظور همکاری مؤثر در انجام هدف‌های سازمان.
- توسعه و تحول اشکال مختلف زندگی در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی، نظامی، آموزشی و... و پیدایی فرصت‌های شغلی در زمینه‌های فنی، خدماتی، بازرگانی، همراه با عمل پیچیده‌ی تقسیم کار اجتماعی، مسئله‌ی سازمان را از اهم مسایل اجتماعی عصر حاضر قرار داده است.
- در رسیدن به اهداف هر نهادی، سازمان‌ها به وجود می‌آیند.
- فرق اساسی بین نهاد و سازمان آن است که نهادها در روند تحولی جامعه و کارکرد آن به وجود می‌آیند و فرد یا مقام یا دولت در پیدایش آن دخالت ندارند، به عبارت دیگر نهادهای اجتماعی از پیش طرح‌ریزی شده نیستند. در حالی که سازمان‌ها یا نظام‌های اداری و آموزشی و امثال آن را مسئولین، معتمدین، مدیران، سرمایه‌گذاران و دولت‌ها طرح‌ریزی می‌کنند و سازمان می‌دهند. اولی نوعی رابطه است که جنبه‌ی عینی آن خیلی کم است و فقط در رابطه با سازمان‌ها جنبه‌ی عینی پیدا می‌کنند، دومی در چارچوب تشکیلات و وسایل و ابزار و عوامل انسانی شاغل در آن، قابل رؤیت است.

- نقش عبارت است از اصول معینی از اعمال در یک مجموعه.

- اکبرن و نیم-کف می-گویند که جامعه، سازمانی است مرکب از گروه-های مختلفی که هر یک

عهده-دار فعالیت-های معینی هستند و با این مقدمه نقش اجتماعی را چنین تعریف می-کنند: فعالیت معینی که بر

عهده-ی یکی یا بعضی از اعضای یک گروه نهاده شده باشد نقش اجتماعی خوانده می-شود.

- نقش-های اجتماعی بر دو نوعند:

۱- نقش محول (مقدر): نقش-هایی است که جامعه برای هر کس معلوم می-کند مثل جنس (مرد یا زن)،

سن (کودک، جوان، پسر) و...

۲- نقش محقق یا مکتسب: نقشی است که عملاً به وسیله-ی افراد اجرا می-شود و فرد می-تواند برحسب

ویژگی-های جوامع و بر اثر تدبیر و کاردانی و علاقه و فعالیت کم-ویش به آنها دست یابد مثل معلمی، استادی،

هنرمندی و...

- هرگاه اعضای یک گروه در تعیین ارزش یک تن یا یک گروه دیگر یا نقش-های آن کمابیش همداستان

باشوند گوئیم به ارزش-گذاری اجتماعی پرداخته-اند.

- پایگاه اجتماعی ارزشی است که یک گروه برای یک نقش اجتماعی قائل است.

- پایگاه اجتماعی بر دو نوع است:

۱- پایگاه محول: پایگاه معینی که جامعه برای نقش معینی مقرر می-دارد مانند پایگاه مادری برای نقش زن

و پایگاه پدری برای نقش مرد.

۲- پایگاه محقق: هر کس علاوه بر نقش-های محول خود، عملاً نقش-های دیگری برای خود تعیین می-کند و در مقابل پایگاه-های محول خویش، حائز پایگاه-های دیگری هم می-شود. این-گونه پایگاه، پایگاه محقق نامیده می-شود. مانند پایگاه معلمی برای نقش معلمی و پایگاه داوری برای نقش قاضی.

- در علوم-اجتماعی و اقتصادی، در فیزیک و شیمی و... ساخت عبارت است از تنظیم و ترکیب مجموعه-ای از اشیاء، اجزاء، عناصر و نیروهای آن-چنان به هم پیوسته و در کنار هم قرار گرفته-ای که یک کل خاص را تشکیل می-دهند. هرگاه سخن از ساخت به میان می-آید منظور مشخص نمودن چگونگی به هم-پیوستگی یک مجموعه و ناهمگنی آن با مجموعه-های دیگر است. در یک ساخت هر جزء یا عنصر در پیوند یا نوعی پیوستگی هم-نیروزا با عناصر و اجزای دیگر است و بدون ارتباط با دیگر عناصر می-تواند هویت ساختی خود را حفظ کند مثل ساخت یک ماشین یا ساخت سازمانی یک مؤسسه-ی اقتصادی یا اداری.

- ساخت، تأکید بر شکل خود سازمان دارد و درصدد مشخص نمودن واقعیت عینی متشکل از اجزای به هم-پیوسته و وابسته به یکدیگر است. واژه-ی نظام، مجموعه را به عنوان امر عقلانی و دارای منطق می-رساند مثل نظام اداری یا نظام سازمانی.

- صنعتی شدن عبارت است از بازدهی مستمر و فزاینده-ای از رشد کار با توسل به ابداع تکنیکی و سازمان عقلانی نیروی کار.

- توسعه یا نوسازی عبارت از کلیه-ی کنش-هایی است که به منظور سوق دادن جامعه-ای به سوی تحقق مجموعه-ای منظم از شرایط زندگی جمعی و فردی صورت می-گیرد که در ارتباط با بعضی ارزش-ها مطلوب تشخیص داده شده است.

- آشنایی با فرآیند شکل-گیری و سیر تحول سازمان-های اجتماعی، تقسیم کار سازمانی، ساختار و کارکردهای متنوع این سازمان-ها در جامعه، از اهداف مهم جامعه-شناسی سازمان-هاست.

- قلمرو جامعه-شناسی سازمان-ها عبارتند از:

۱- رابطه-ی جامعه و مفاهیم جامعه-شناسی با سازمان و اثرات متقابل نظام-های سازمانی بر دگرگونی-های اجتماعی.

۲- روند شکل-گیری سازمان-های اجتماعی، ساخت و کارکرد آن در جامعه.

۳- رشد سازمان-ها و مراتب تحول نظام-های اجتماعی به موازات دگرگونی-های اجتماعی.

۴- افزایش روزافزون نیاز به تولیدات اقتصادی، اجتماعی، خدماتی، صنعتی و لزوم رشد سازمان-ها و نظام-های سازمانی.

۵- سازمان و ساخت قدرت در جامعه و گروه-های اجتماعی.

۶- مسئله-ی بوروکراسی (دیوانسالاری) و چگونگی قدرت و اعمال نفوذ در روابط گروهی و مدیران در سطوح سازمانی.

۷- رابطه-ی نظام-های سازمانی با گروه-ها و نظام-های اجتماعی برون سازمانی.

۸- اثرات کار سازمانی بر رفتار فرد و پیدایی روحیه و رفتار سازمانی.

۹- نقش سازمان-ها در توسعه-ی همه-جانبه و ویژگی-های آن در جوامع در حال پیشرفت و پیشرفته-ی روابط میان جوامع گوناگون و نقش سازمان-های منطقه-ای و بین-المللی در این-گونه روابط.

۱۰- مطالعه و بررسی کاغذبازی-ها که اساس کارهای بهبوده-ی اداری است و روش-های نامطلوب سازمانی، مراتب سخت و از حد فزون اداری که در مجموع عامل عدم-کارآیی سازمانی است.

فصل سوم: بنیانگذاران جامعه-شناسی و فکر سازمانی

- به نظر افلاطون، جامعه یا به اصطلاح او «دولت»، برای ارضای نیازهای متنوع انسانی و بر اثر تقسیم کار به وجود آمده است.

- ارسطو در جستجوی صورت-های کامل گروه-ها، جامعه-ی کل و نظام-های سیاسی و... است که همواره مبتنی بر تعادل است و از این-رو، نوعی نظم از پیش برقرار شده را بین این عناصر فرض می-کند که در دنیای امروز ما به آن نظام سازمانی می-گوییم.

- آگوست کنت به همراه سایر دانشمندان، ویژگی-های ممیزه-ی صنایع نوین آغاز قرن ۱۹ را در شش مورد به شرح ذیل ارائه داده-اند:

۱- صنعت بر اساس سازمان-دهی علمی کار، بنا شده است. تولید به جای آن که برحسب عادت باشد، به منظور تحصیل حد اعلای بازده تنظیم شده است.

۲- بشریت در پرتو کاربرد علم در سازماندهی کار، منابع در اختیار خود را به حد معجزه-آسایی گسترش می-دهد.

۳- تولید صنعتی، مستلزم تمرکز دادن کارگران در کارخانه-ها و حومه-ها است، پس پدیده-ی اجتماعی جدید ظهور می-کند که عبارت است از وجود توده-های کارگری.

۴- بر اثر این تمرکز توده-های کارگری در محل کار، تضادی نهانی یا آشکار میان کارمندان و صاحبان کار، میان کارگران و کارفرمایان یا سرمایه-داران پیدا می-شود.

۵- در حالی که به یمن خصیصه-ی علمی کار، بر میزان ثروت روزبه-روز بیشتر افزوده می-شود، بحران-های متعدد ناشی از اضافه تولید پدید می-آید و نتیجه-ی این بحران-ها، ایجاد فقر در میان فراوانی است.

برخلاف عقل و منطق، در حالی که میلیون‌ها انسان از گرسنگی رنج می‌برند، کالاهایی وجود دارد که فروش آنها امکان‌پذیر نیست.

۶- خصیصه‌ی سیستم اقتصادی وابسته به سازمان صنعتی و علمی کار، آزادی مبالغه و سودجویی کارفرمایان و بازرگانان است. برخی از صاحب‌نظران از این نکته نتیجه می‌گیرند که شرط اساسی توسعه‌ی ثروت‌ها همانا سودجویی و رقابت است و هر چه کمتر دولت در امور اقتصادی دخالت کند، تولید و ثروت سریع‌تر افزایش می‌یابد.

- اندیشه‌ی مارکس تعبیری است از خصیلت متناقض و متخاصم جامعه‌ی سرمایه‌داری. از یک لحاظ تمامی کار مارکس کوششی است برای نشان دادن این نکته که خصیلت متخاصم مذکور از شالوده‌ی بنیادی نظام سرمایه‌داری جدایی‌پذیر نیست و در عین حال منشأ حرکت تاریخی است.

- مارکس: آدمیان در تولید اجتماعی هستی خویش، روابطی معین، ضروری و مستقل از اداره‌ی خود پدید می‌آورند. این روابط تولیدی با درجه‌ی معینی از توسعه‌ی نیروهای تولیدی مادی تناسب دارند. مجموعه‌ی این روابط شالوده‌ی اقتصادی جامعه، یعنی پایه‌ی واقعی بنای حقوقی و سیاسی را تشکیل می‌دهد و با صورت‌های معینی از آگاهی‌های اجتماعی همراه است. به طور کلی، توسعه‌ی زندگی اجتماعی، سیاسی و فکری زیر سلطه‌ی شیوه‌ی تولید زندگی مادی قرار دارد. آگاهی آدمیان نیست که تعیین‌کننده‌ی هستی آنهاست، برعکس، این هستی اجتماعی آدمیان است که آگاهی آنان را تعیین می‌کند.

دریافت کلی از نظریات مارکس:

۱- نخستین فکر و فکر اصلی: آدمیان در روابطی معین، ضروری و مستقل از اداره‌ی خود داخل می‌شوند به عبارت دیگر بهتر است حرکت تاریخ با تحلیل شالوده‌ی جوامع، نیروهای تولیدی و روابط تولیدی دنبال شود و

نه به کمک طرز فکر آدمیان. صرف نظر از خواست-های افراد، روابطی اجتماعی وجود دارد که بر آنان تحمیل می-شود و شرط درک سیر تاریخی درک این روابط اجتماعی مافوق افراد است.

۲- در هر جامعه-ای دو چیز می-توان تشخیص داد: بنیان اقتصادی یا زیربنا و روبنا. زیربنا اساساً از نیروها و روابط تولیدی تشکیل دهنده و حال آن که نهادهای حقوقی و سیاسی و همچنین طرز فکرها و فلسفه-ها همه جزء روبناها هستند.

۳- محرک حرکت تاریخی همانا تناقض است که در لحظه-ی معینی از شدن تاریخی، میان نیروها و روابط تولیدی پیدا می-شود. نیروهای تولیدی، به نظر می-رسد، اساساً عبارتند از ظرفیت یک جامعه-ی معین در تولید کردن ظرفیتی که خود تابع شناسایی-های علمی، ابزارهای فنی و سازمان کار جمعی است.

۴- مارکس مراحل تاریخی بشری را بر اساس نظام-های اقتصادی تعیین می-کند و از چهار نظام اقتصادی، یا به قول خود او، چهار شیوه-ی تولید نام می-برد که عبارتند از شیوه-ی تولید آسیایی، باستانی، فئودالی و بورژوایی.

- خصیصه-ی شیوه-ی تولید باستانی برده-داری است. خصیصه-ی شیوه-ی تولید فئودالی، بندگی است و خصیصه-ی تولید بورژوایی مزدوری است.

- درک مارکس از کارکرد شالوده و تحول ضروری سرمایه-داری این است که، اختلاف طبقه-ی کارگر و سرمایه-دار را به دنبال دارد که این اختلاف، نبرد طبقاتی کارگران را در جهت رسیدن به قدرت سیاسی موجب می-گردد و در این مورد از دیدگاه جامعه-شناسی سازمان-ها می-توان گفت که این روند لااقل موجب پیدایی سازمان-های سیاسی، احزاب، سندیکاها و اتحادیه-های کارگری و... می-گردد.

- در شیوه-ی تولید آسیایی که شالوده-ی اجتماعی آن بر استثمار بندگی و مزدوران همه-ی جامعه به وسیله-ی دولت یا کارکنان دولتی (دیوانیان) است، قطعاً رشد سازمان-های اداری (بوروکراتیک) را در پی دارد که این مطلب خود، عنصر مهمی در مبحث جامعه-شناسی سازمان-ها است.

- هربرت اسپنسر فیلسوف اجتماعی نیمه-ی دوم قرن ۱۹ شاید اولین کسی باشد که با طرح مفهوم ارگانیک اجتماعی، مفهوم سازمان را از دیدگاه جامعه-شناختی مطرح کرده است.

- اسپنسر برای تفکیک جوامعی که خودش آن-ها را جامعه-ی جنگجو و جامعه-ی صنعتی نامیده است، تفاوت در سازمان اجتماعی ناشی از تنظیم اجتماعی را مبنای کارش قرار داده بود.

- لستر وارد اعتقاد داشت که علوم-اجتماعی می-تواند به عنوان یک نیروی اصلاحی در جامعه مورد استفاده قرار گیرد و در عین حال معتقد بود که انسان با تشکیل سازمان-ها می-تواند دگرگونی-های اجتماعی را آن طور که می-خواهد هدایت کند و به همین دلیل سخت طرفدار برنامه-ریزی اجتماعی در جهت تحولات اجتماعی بود.

- ریمون آرون: تقسیم کاری که دورکیم درصدد درک و تعریف آن است با تقسیم کار مورد نظر اقتصاددانان فرق دارد. تمایزپذیری مشاغل، تعدد فعالیت-های صنفی، مظهري از تمایزپذیری اجتماعی است که دورکیم آن را مقدم می-شمارد. ضمناً باید توجه کرد که دورکیم در تعریف از جامعه-شناسی همواره در تقدم کل بر اجزاء یا در تبدیل-پذیر بودن مجموعه-ی اجتماعی به حاصل جمع عناصر خود و در ضرورت تبیین عناصر بر پایه-ی کل، نظر داشته است.

- زیمل: تسلط، مبتنی بر تحمیل اراده-ی بالادست بر زیردست نیست، بلکه مستلزم یک کنش دو جانبه است، آنچه که به صورت اعمال قدرت مطلق از سوی کسی و تن در دادن از سوی دیگران نمود دارد، انسان را می-فریبد. حال آن که قدرت، مستلزم یک کنش متقابل و مبادله است که رابطه-ی یک جانبه و خالص فرماندهی و

فرمانبری را به یک صورت جامعه-شناختی تبدیل می-کند. از این روی عمل بالادست را نمی-توان بدون ارجاع به عمل زیردست درک کرد و برعکس، عمل یک فرد را تنها با ارجاع به عمل دیگران می-توان تحلیل کرد، زیرا این دو، بخش-هایی از یک نظام کنش متقابلند که بر عمل هر دو طرف حاکم است.

- بر اساس نظر زیمل می-توان نبرد قدرت در داخل سازمان، ستیز در برخورد های درون سازمانی، رابطه-ی افراد و گروه-ها در شبکه-ی روابط سازمانی، صدور دستور از مقامات بالای اداری به افراد و کادرهای پایین و همچنین اعمال قدرت، در جهت رسیدن به اهداف سازمانی را صور مختلف رابطه-ی اجتماعی دانست که لازمه-ی پویایی سازمان-ها است.

- انواع رفتار اجتماعی از دیدگاه وبر:

۱- رفتار جامعه-ای: این رفتار مغروض به وجود مقرراتی است که با اراده-ی و خواست اعضای سازمان وضع شده، یا مقرراتی است که آنان آزادانه آنها را پذیرفته-اند. بنابراین در اساس آن توافقی صریح بر سر یک اساسنامه وجود دارد که مقررات، هدف سازمان، وسایل، خدمات، دارایی، ترکیب دستگاه رهبری، حدود اختیارات، نحوه-ی عضو شدن و... را تعیین می-کند.

۲- رفتار تفاهمی: در این حالت با ساختی سروکار داریم که مبتنی بر هیچ اساسنامه-ای نیست، یعنی هیچ-گونه توافق، میثاق و مقرراتی در مبنای آن نمی-یابیم، اما مشارکت دارندگان با چنین ساختی، چنان رفتار می-کنند که گویی تکلیفی بر ذمه دارند، چرا که در این رفتار نسبت معناداری می-یابند مثل دادوستد بازار، اجتماع نژادی یا ملی، یا حتی مراعات یا عدم مراعات ادب و نزاکت از رفتار با دیگران.

۳- رفتار نهادی: رفتاری است مبتنی بر اساسنامه، با این تفاوت که این اساسنامه اعطایی است و بستگی به اراده-ی و خواست اعضاء ندارد. شخص عضویت نهاد را نمی پذیرد، بلکه خودبه-خود، با تولد، با آموزش یا در اثر

مقتضیات زندگی عضو یک نهاد هست. بنابراین عضویت در آن نه موقوف به یک تصمیم قطعی است و نه یک اعلام صریح، با وجود این، نهاد چون مقرراتی دارد، اعضایش را از راه اعمال فشار ملزم به رعایت مقررات می-کند. این-گونه ساخت را، هم در اساس خانواده می-یابیم، هم در سازمان-های سیاسی عشیره-ای، هم در سازمان شهر، هم در دستگاه دولت، هم در سازمان-های دینی مانند مذهب.

۴- رفتار گروهی: منظور از رفتار گروهی نوعی ساخت است که بدون هیچگونه الزام و یا داشتن مقررات صریح و معین، اشخاص به عضویت آن در می-آیند. اما این ساخت، صولتی دارد که جهت رفتار را مشخص می-کند و احیاناً فشاری نیز بر افراد وارد می-نماید. مثل رابطه-ی استاد و شاگرد، پیشوا و پیروانش، رهبر کرامتی و هوادارانش.

- وبر: اقتصاد در معنای خاص کلمه عبارت است از روابط انسانی که بنیان آن یک نیاز یا مجموعه-ای از نیازها است که باید تأمین گردند. این در حالی است که وسایل و امکانات تأمین آنها، خواه به دلیل کمیابی، خواه نایابی، خواه تنگدستی منابع تحصیل، محدود هستند. رفتاری که هدف آن تأمین نیازها باشد، اقتصادی است. - فن عبارت است از سازمان دادن وسایل به منظور رسیدن به هدفی که خود فن آن را تعیین کرده است. - دو دیدگاه وبر در خصوص اقتصاد:

۱- دیدگاه اول: پوشش نیازهای اختصاصی است. این نیازها از طیف بسیار وسیعی برخوردارند که از نیاز ساده به غذا تا برپاداشتن مراسم دینی را در بر می-گیرد.

۲- دیدگاه دوم: کار و محصول آن است که مبتنی است بر بهره-برداری در محدودیت عوامل تولید و فعالیت-هایی برای تحصیل منفعت یا امتیازی که بتواند در اختیار گرفتن آزادانه-ی این عوامل را تأمین کند.

فصل چهارم: سیر تحولات اجتماعی و روند شکل-گیری سازمان-ها

- نهادهای اجتماعی حکومت، مدرسه، اقتصاد، علم، هنر، جنگ و در ارتباط با این نهادها سازمان-های حزبی، آموزشی، تولیدی، کار، نظامی و... عصر حاضر، همه با تحول گروه-های کوچک اولیه در طول تاریخ به وجود آمده-اند.

- از آن جایی که نهادهای اجتماعی هر کدام دارای هدف یا اهدافی هستند که نیازهای انسان را برطرف می-کنند، لذا برای نیل به اهداف نهادها، ضرورتاً سازمان-هایی شکل می-گیرند.

- با نگاهی گذرا و جامع به نظرات افلاطون، می-بینیم که در سیر تحولات اجتماعی نهادها، سازمان، دولت و حکومت نیز تحول پیدا می-کند، سازمان-هایی در زمینه-های علمی، تولید، تجارت، هنر، خدمات و اجرای عدالت به وجود می-آیند و صنف-های پیشه-وران، جنگاوران، قضات و فلاسفه در ارتباط با سازمان-هایی در زمینه-های علمی، اداری، اقتصادی، حقوقی، آموزشی و خدماتی، نقش ایفا می-کنند تا نظام جامعه استمرار پیدا کند. در واقع این-ها سازمان-هایی هستند که عملاً در نظام دولتی یونان شکل گرفته و عملکرد داشته-اند.

- ارسطو از سازمان-ها و تشکیلات شهرهای یونانی بحث می-کند و فکر سیستمی او که فرد و جامعه را دو روی یک سکه می-داند و فرد را به تنهایی قادر به انجام امور اجتماعی نمی-داند، ضرورت سازمان و فعالیت-های سازمانی را از همکاری-هایی می-داند که گروه را به اهدافش می-رساند. او سازمان-هایی را طراحی می-کند که شامل گروه-های ناهمانند و دارای سلسله مراتب بر اساس تقسیم کار شکل می-گیرد و ارسطو بر اساس واقعیت-های موجود، تحول در نهاد جمعیت و اندازه-ی شهرها و پیچیدگی دولت را مطرح می-کند و می-گوید سازمان-ها و تشکیلات قبلی باید دگرگون شوند و هماهنگ با این دگرگونی-های اجتماعی، تغییر حاصل نمایند و

تجدید سازمان یابند. این است واقعیت پیدایی سازمان اداری، تشکیلات در ارتباط با تحولات اجتماعی که از قدیمی-ترین دورانی مطرح بوده است.

- سن اگوستین در کتاب «شهرخدا» نهادهای اجتماعی و پدیده-هایی همچون حقوق فطری، آزادی، عدالت، قدرت، قانون و دولت را مورد بحث قرار می-دهد و به این نتیجه می-رسد که در مورد دولت و نقش آن باید مسایل زیر مورد توجه قرار گیرد:

۱- حقوق فطری انسان، اصل اساسی است و رعایت این حق را ضروری می-داند.

۲- اصل آزادی بشر و برحق بودن آن باید مورد توجه-ی دولت قرار گیرد.

۳- منشأ قدرت و فشار قانونی دولت بر حق است و عامل نظم و ثبات و استمرار جامعه است.

- قدرت ساسانی، وسعت قلمرو، حیات ملی، پیدایش مشاغل جدید و دگرگونی طبقاتی از جمله عواملی هستند که موجب رشد سازمان-های اداری و دگرگونی روش حکومتی ایران ساسانی گردید به همین دلیل مورخین معتقدند که از حیث سازمان اداری قطعاً نه تنها در آن زمان، شاهنشاهی ساسانی بهترین نمونه-ی کشور نیرومند متحدی بود، بلکه مطابق اصول امروزی نیز کاملاً با تجدد و آزادی وفق می-داده است زیرا که هر ناحیه-ای بسته به وضع جغرافیایی و یا مصالح نژادی و اختلاف زبان و دین و غیره از لحاظ اداری مستقل و مسئول اداره-ی خود بود و هر کدام استقلال نظامی و مالی هم داشته-اند چیزی که امروزه آن را استقلال داخلی گویند و تنها

می-بایست در مواقع معینی به پایتخت برای مخارج عمومی کشور بفرستد که آن را «خراگ» می-گفتند.

- در زمان ساسانیان چهار طبقه-ی اجتماعی یا بهتر بگوییم به تبع آن چهار نوع سازمان اداری در بدو امر

وجود داشته است:

۱- اصحاب دین یا روحانیون

۲- مقاتله یعنی مردان کارزار یا ارتیشاران

۳- کتاب و اهل قلم یا دویران

۴- عامه و مهنه یا وستریوشان یعنی چوپانان و برزگران به اضافه-ی سایر حرفه-ها

- از ویژگی-های عمده-ی قرون وسطی، حاکمیت نظام فئودالی در غرب، خفقان سیاسی ناشی از ستم طبقاتی بر پیکره-ی کل جامعه و دیکتاتوری فئودال-ها در کلیه-ی زمینه-هاست.

- اما در همان زمان قرون وسطی و سلطه-ی فئودال-ها بر جامعه-ی غرب، در کشورهای آسیایی، همچون چین و شبه قاره-ی هند و آسیایی جنوب-شرقی و میانه و در سراسر خاورمیانه مخصوصاً ایران، تحت تأثیر شیوه-ی تولید آسیایی وضعی دیگر داشت و سازمان-های اداری- اجتماعی نقشی مهم در تحولات اجتماعی داشتند. شیوه-ی تولید آسیایی در ایران در واقع بر اساس مالکیت دولتی، سلطنتی و بعدها علاوه بر آن مالکیت تیول و سیورغال بوده است که به کلی با شیوه-ی تولید فئودالی غرب فرق داشت و کلیه-ی امورات اداری و دیوانی مستقیماً زیر نظر دولت مرکزی و عوامل آن بود.

- ویژگی-های عمده-ی کارگاه-های صنفی قبل از صنعتی شدن به شرح ذیل است:

۱- توأم بودن مالکیت و مدیریت کارگاه.

۲- متخصص بودن مدیر در کارهای اجرایی ضمن اداره کردن سازمان.

۳- کوچک بودن سازمان.

۴- سرمایه-گذاری کوچک.

فصل پنجم: انقلاب صنعتی، نظام سرمایه-داری، سازمان-های تولیدی

- تحولات عظیم فنی و اقتصادی، تولید ماشینی و اقتصاد کارخانه-ای را که در حدود نیمه-ی اول قرن هجدهم در انگلستان روی داد و تا نیمه-ی قرن نوزدهم تمامی اروپا را در بر گرفت، مورخین و اقتصاددانان انقلاب صنعتی نامیده-اند.

- مسئله-ی مهم دیگر در دوره-ی تولید ماشینی این است که تحولات صنعتی از عوامل عمده-ی توسعه-ی کارخانه در شهر و به تبع آن تمرکز مردم در شهرها می-شود و شهرنشینی و شهرگرایی به سرعت گسترش می-یابد.

- طبقه-ی کار و یا طبقه-ی کارگر، دو طبقه-ای که در روند تحولات اجتماعی عصر صنعت به وجود آمده، در واقع محصول نظام کارخانه-ای بود.

- انقلاب صنعتی و اقتصاد کارخانه-ای را می-توان دوره-ی سرمایه-داری دانست که از آغاز ماشینی-شدن تولید برقرار شده و هم اکنون نیز ادامه دارد. در این دوره عده-ی معدودی از طریق گوناگون، اغلب از طریق سرمایه-گذاری، ابزارهای تولید را به دست می-آورند و از عواید نیروی کار توده-ی عظیم کارگران مرتباً بر سرمایه-ی خود می-افزایند. از خصوصیات نظام سرمایه-داری این است که سرمایه-داری و به کار انداختن سرمایه محور و اساس جامعه است و هرگونه تولید در این نظام، سرمایه-گذاری ثابت و کلانی را می-طلبد.

- انقلاب صنعتی از یک طرف، یک نظام اجتماعی که به طرز حیرت-آوری یکپارچه بود ایجاد کرد که تکنولوژی-های خاص خود، نهادهای اجتماعی ویژه-ی خود و مجاری ارتباطی مختص خود را که همگی به یکدیگر مرتبط بودند دارا بوده از طرف دیگر وحدت جامعه را از هم دریده و شیوه-ای از زندگی مملو از تنش-های اقتصادی و تعارضات اجتماعی و ناراحتی-های روانی ایجاد کرد.

- انقلاب صنعتی، اصل تولید کالا برای مصرف شخصی یعنی مصرف توسط تولیدکننده-ی اصلی و خانواده-اش را از بین برد و تمدنی ایجاد کرد که در آن تقریباً هیچ-کس حتی کشاورز نیز خودکفا نبود. همه-ی افراد تقریباً به طور کامل وابسته به غذا و کالا و خدماتی بودند که توسط دیگران تولید می-شد. خلاصه آنکه، صنعتی-شدن وحدت تولید و مصرف را در هم شکست و تولیدکننده را از مصرف-کننده جدا ساخت.

- از آنجا که بازار، نهادی توسعه-طلب و «خودتقویت-کننده» بود، درست به همان-گونه که تقسیم اولیه-ی کار در اوایل باعث پیشبرد تجارت گردید، صرفاً وجود بازار، باز هم پیشرفت کار را زیادتر کرد و تولید را به طرز چشمگیری افزایش داد و بدین ترتیب جریانی به راه افتاد که به توسعه-ی خود کمک کرد. این گسترش انفجارآمیز بازار به ارتقاء سطح زندگی در مقیاسی بی-سابقه کمک نمود.

- یکی از آشناترین روندها انقلاب صنعتی، استاندارد کردن است. استاندارد کردن تولید، کالا، آموزشی، نیروی انسانی، تبلیغات و پول.

- از نظر تافلر سه عنصر خانواده-ی هسته-ای، مدرسه به شیوه-ی کارخانه و شرکت-های سهامی غول-پیکر، نهادهای اجتماعی جوامع موج دوم (صنعتی شدن) به شمار می-آمدند.

- تافلر: در کشورهای موج دوم یکی بعد از دیگری، نوآوران جامعه با اعتقاد بر این که کارخانه پیشرفته-ترین و کاراترین مؤسسه-ی تولیدی است سعی داشتند قواعد کلی مربوط به آن را در دیگر سازمان-ها نیز به کار گیرند. بنابراین مدارس، بیمارستان-ها، زندان-ها، تشکیلات اداری، دولتی و سازمان-های دیگر، بسیاری از خصوصیات کارخانه، از قبیل تقسیم کار، ساختار مبتنی بر سلسله مراتب و خصلت بی-هویتی ماشینی را به خود گرفتند.

- تحقیقات دیویس، جامعه-شناس آمریکایی در سال ۱۹۷۵ نشان می-دهد که در چهل کشور «توسعه-نیافته»

آهنگ رشد شهرنشینی ۲۰ درصد در ده سال است. حال آن که در ۱۶ کشور صنعتی غرب در دوره-ی توسعه-ی شهری این رشد بیشتر از ۱۶ درصد نبوده است.

- افزایش جمعیت شهری، فقدان مسکن متناسب، موجب تراکم جمعیت در محله-های فقیرنشین، اطراف

کارخانه-ها و حاشیه-ی شهرهای قرن نوزدهم شهرهای صنعتی غرب را مشاهده می-کنیم. تنگی-جا، برخوردهای

فیزیکی در فضای کوچک و تنگ مساکن شهری کارگری، افزایش نیازهای شهری، فقدان قدرت خرید، همه و

همه آنچنان نابسامانی-هایی در رابطه-ی اجتماعی شهرنشینان به وجود می-آورد که شاهد افزایش انحرافات

اجتماعی، همچون دزدی، فحشا، اعتیاد، الکلیسم، خودکشی و... در شهرهای پرجمعیت صنعتی هستیم. آن وقت در

پی همه-ی این انحرافات، شکل-گیری و رشد سازمان-های انتظامی، قضایی، بهداشتی، بهزیستی و سازمان-های

نیکوکاری و انجمن-های مبارزه با اعتیاد و... را مشاهده می-کنیم.

فصل ششم: نظریه های سازمانی

نظریه های سازمانی را می توان در سه رده طبقه بندی نمود:

۱- نظریه های کلاسیک

۲- نظریه های نئوکلاسیک

۳- نظریه های جدید (سیستم های سازمانی)

این سه مکتب نه تنها در عقاید خود نسبت به سازمان و کارکرد آن تفاوت دارند بلکه در باب طبیعت انسان و جامعه نیز مفاهیمی متفاوت ارائه می دهند. اما این سه مکتب در عین متفاوت بودن دارای مشابهت هایی نیز می باشند که دلیل این مشابهت عبارتست از:

۱- همه درباره سازمان یعنی شرایط کار جمعی صحبت می کنند.

۲- هر یک از نظریه پردازان سازمانی در بسیاری از امور تحت تأثیر محققین و دانشمندان سلف خود هستند.

۳- همه نظریه پردازان از مفاهیم و اصطلاحات فن مدیریت و جامعه شناسی سازمانی برای تبیین نظریات

خود استفاده می کنند.

۱- نظریه های کلاسیک

- نظریه مدیریت علمی تایلور

نظریه کار تایلور که به «مدیریت علمی» شهرت یافته است بیشتر بر اساس نظریه انگیزش است. در واقع

نظریه انگیزش در مدیریت کارخانه و امر تولید متعلق به تایلور است.

به طور کلی نظریه مدیریت علمی تایلور را می توان به شرح ذیل خلاصه کرد:

۱- تفکیک، تخصیص و تقسیم کار به کوچکترین جزء ممکنه و به طریق علمی.

۲- پیدا کردن بهترین روش انجام کار.

۳- یافتن استاندارد انجام کار.

۴- استخدام براساس تخصص.

۵- وضع مقررات دستمزد با توجه به انجام کار نه فقط بر اساس سابقه-ی خدمت.

۶- همکاری بین مدیر و مجری برای حصول اطمینان از انجام کار.

۷- تقسیم کار به تساوی بین مدیر و مجری با تفکیک وظایف مدیران و مجریان.

بر اساس نظریه تایلور، اجرای اصول فوق و کاربرد ابزار و روش های فنی، بازدهی کار را در سازمان

افزایش می دهد و نتیجه آن کارآیی و ایجاد سود بیشتر و تقسیم آن بین صاحبان سرمایه و کارکنان است که از نظر

او موجب رضایت هر دو طرف در سازمان می گردد.

- نظریه سازمانی ماکس وبر

ماکس وبر، در تعریف از سازمان یا بوروکراسی طرح ایده آل سازمانی را مطرح نمود و در این کار بیشتر توجه به کارآیی سازمان داشته است.

- اصول ساختاری وبر، بر اساس تدبیر از وسیله تا هدف به شرح ذیل است:

۱- برای برقرای نظم سازمانی وجود قوانین و مقررات ضروری است.

۲- شناخت میزان لیاقت و شایستگی هر فرد عضو سازمان باید از طریق حوزه-های مشخص تعیین گردد.

بنابراین اصل تقسیم کار از مشخصات حتمی سازمان یا بوروکراسی است.

۳- اختیارات هر عضو سازمان در ارتباط با تخصص، کاردانی و آموزش اوست که باید از طریق ملاک و

معیارهای معین تشخیص داده شود.

۴- عضو سازمان اداری و مدیران آن نباید خود مالک وسایل و اماکن اداری باشند تا تصمیم-گیری در امور

سازمان به شکل درست و مطلوب انجام گیرد.

۵- ارتباط بین اعضای سازمان و مدیران بر اساس سلسله مراتب سازمانی است و هر اداره یا بخش یا

مدیریت، تابع مدیر یا سرپرست مافوق خود است و زیر نظر او انجام وظیفه می-کند.

۶- دستورالعمل-ها، قوانین و مقررات اداری کتبی بوده و عملکردهای سازمان در دفاتر ویژه-ای ثبت و

ضبط می-گردد.

- نظریه فایول

- طبق نظریه فایول، امور هر سازمان به شش دسته زیر تقسیم می گردد:

- ۱- امور فنی: مانند تولید کالا و تعمیرات ماشین.
- ۲- امور تجاری: خرید، فروش و مبادلات.
- ۳- امور مالی: کسب سرمایه-ی لازم و به کار انداختن آن.
- ۴- امور تأمینی: حفظ و حمایت اموال و اعضاء.
- ۵- امور حسابداری: رسیدگی به سود و زیان، ترازنامه، هزینه-ی تولید و...
- ۶- امور اداری: مانند تنظیم برنامه، سازمان-دهی، فرماندهی، هماهنگی و نظارت و کنترل.

- پنج وظیفه مدیر از نظر هائری فایول

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- فرماندهی
- ۴- هماهنگ سازی
- ۵- کنترل و نظارت

چهارده اصل مدیریت اداری فایول به شرح ذیل است:

- ۱- تقسیم-کار: به تخصص در کار باید توجه کرد تا فعالیت-ها برای نیل به کارآیی بیشتر تمرکز یابد.
- ۲- اختیارات و مسئولیت: عبارت است از حق صدور فرمان و توانایی تأکید بر اطاعت.

۳- انضباط: که برای پیشرفت عادی کارها کاملاً ضروری است و بدون آن هیچ شرکتی موفق نمی-شود.

۴- وحدت فرماندهی: کارمند باید فرامین را فقط از یک مافوق دریافت کند.

۵- وحدت رهبری: می-بایست یک سرپرست و یک برنامه برای مجموعه فعالیت-هایی که دارای هدف

مشترک هستند وجود داشته باشد.

۶- تبعیت علایق فردی از علایق جمعی: منافع یک کارمند یا گروه کارمندان نباید بر منافع سازمان پیشی

گیرد.

۷- حقوق کارمندان: پاداش باید عادلانه باشد و تا حد امکان هم رضایت کارمندان و هم رضایت شرکت

برآورده شود.

۸- مرکزی کردن: مرکزیت بخشیدن به سازمان که پی-آمد طبیعی سازماندهی محسوب می-شود.

۹- سلسله مراتب: عبارت است از زنجیره-ی مافوق از بالاترین مقام تا پایین-ترین رتبه.

۱۰- ترتیب: سازمان باید برای هر فرد جایی مشخص تعیین کند، یک جا برای هر فرد و هر فرد در جای

خود.

۱۱ انصاف: انصاف و حس عدالت-خواهی باید در سطح سازمان گسترش یابد.

۱۲- تثبیت دوره-ی کارمندی: کارمند باید ایجاد هماهنگی در کارش و انجام آن با کارآیی بیشتر نیاز به

زمان دارد.

۱۳- ابتکار: در تمام سطوح نردبانی زمان، ابتکار سبب افزایش شوق می-شود.

۱۴- روحیه-ی گروهی: این اصل بر نیاز گروهی و حفظ روابط بینابین تأکید دارد.

در آثار **لوتر گیولیک و لیندال اورویک** تقسیم کار، اصل اساسی امور اداری معرفی شده است.

- چهار اصل اساسی جهت تقسیم کار و قدرت در سازمان:

۱- تخصص باید با توجه به منظور کار تعیین شود. کارمندانی که در سازمان به هدف یا هدف های فرعی مشابه خدمت می کنند باید جزء بخش سازمانی واحد باشند. بنابراین در هر سازمان به تعداد هدف ها یا هدف های فرعی، تقسیمات مختلف وجود خواهد داشت.

۲- همه کارهایی که با فرآیند معین ربط دارند، باید در یک گروه جای گیرند، زیرا در گنجینه خاصی از دانش ها با یکدیگر سهیم اند که اجرای آن ها مستلزم استفاده از مهارت ها یا تشریفات مشابه است.

۳- تخصص بر حسب طیف مراجعان مبنای دیگر تقسیم کار است.

۴- مشاغلی که به یک منطقه جغرافیایی تعلق دارند باید در کنار یکدیگر اجرا شوند.

- وظایف هفت گانه مدیران از نظر گیولیک:

۱- برنامه ریزی

۲- سازماندهی

۳- کارگزینی

۴- فرماندهی

۵- هماهنگی

۶- ارتباطات

۷- بودجه بندی

- نظریه التون مایو

- مایو و همکارانش با مطالعه‌ی واحدهای صنعتی کشف نمودند:

۱- مقدار کاری که هر کارگر انجام می‌دهد، با قدرت جسمی وی تعیین نمی‌شود، بلکه عامل تعیین کننده، «ظرفیت» اجتماعی اوست.

۲- پاداش‌های غیراقتصادی در ایجاد انگیزش و خوشبختی کارگر سهم مهم به عهده دارند.

۳- برترین تخصص به هیچ‌وجه مؤثرترین شکل تقسیم کار نیست.

۴- کارگران در برابر دستگاه مدیریت، هنجارها و پاداش‌های آن به صورت اعضای گروهی همبسته واکنش می‌کنند نه به صورت افرادی جداگانه. بالاتر از اینها مکتب روابط انسانی روی گفت‌و-شنود (مرباطات) مشارکت در کار و رهبری تأکید دارد.

- پویایی-گروه یا فرآیند روابط انسانی به مثابه‌ی رشته‌ای از علوم-اجتماعی در دهه‌ی ۱۹۳۰ که سال‌های بحران ادواری آمریکا را شامل می‌گردد و شرایط مناسبی را برای مطالعه‌ی گروه‌های کار و حرفه و سازمان و مناسبات بازرگانی به وجود آورده بود، به وسیله‌ی کورت لوین در آمریکا پدید آمد.

- آزمایشات التون مایو و کورت لوین، در واقع نشان دهنده‌ی اهمیت گفت‌و-شنود بین کارکنان واحدهای سازمانی است و اهمیت مشارکت کارمندان و کارگران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کارگاه و آنچه که به سرنوشت شغلی آنها مربوط است را نشان می‌دهد. آنچه که در نظریه‌ی روابط انسانی مایو و همکارانش خیلی مهم است، این مسئله است که نظریه‌ی مدیریت علمی را که بر اساس انگیزش و ترس از گرسنگی انسان و فقط جنبه‌ی اقتصادی داشت بی-اعتبار ساخت و نشان داد که فقط پول نیست که ایجاد انگیزش می‌کند بلکه عوامل دیگر، همچون روابط غیررسمی و عاطفی کارگران، محیط اجتماعی کارگاه و کیفیت سرپرستی گروه‌های کار و بالاخره

شیوه-ی مدیریت نقش بسیار مهمی دارند. پیروان مکتب روابط انسانی بیشتر توجه-ی خود را به افراد گروه کار و عکس-العمل آنها نسبت به شرایط کار و مسئولین و سرپرستان گروه قرار دارند و به همین دلیل سازمان غیررسمی و نقش آن در تولید، مرکز توجه-ی آنها قرار داشت.

- انتقادات وارد به مکتب روابط انسانی

۱- این مکتب طرح درستی از سازمان نداشت.

۲- هدف مکتب بیشتر بالا بردن سطح تولید و سود سرمایه-گذاران بود تا منافع کارگران.

- نظریه-ی ساخت-گرایی در واقع ترکیبی است از نظریه-ی کلاسیک رسمی با نظریه-ی روابط انسانی یا غیررسمی که بر اساس نظریه-های ماکس وبر و کارل مارکس و آسیتای اتزیونی به وجود آمده است.

- مکتب روابط انسانی بیشتر سعی دارد نارضایتی شغلی کارگران را ناشی از عدم-درک صحیح آنها از اوضاع سازمان کار معرفی -کند و می-کوشد تا در محیط کار ایجاد هماهنگی نماید و سعی دارد واقعیت کار گروهی را جالب و موجب خوشبختی بداند. اما برداشت ساختگرایی بیشتر به تضاد گروه-های سازمانی و همچنین به کنش-های اجتماعی درون سازمانی و حتی به خدمات مثبت آن به نظام سازمان توجه دارند. تضاد منافع و اختلافات بین کارگر و کارفرما یا بین کارمندان و مدیران وقتی شناخته شد امکان مقابله با آن را می-توان انتظار داشت و بالاخره با مقابله با این تضادها و شناخت قدرت-های گروهی و انطباق دادن نظام سازمانی با واقعیت-های اجتماعی می-توان به یک آرامش نسبی و بهبود سازمان رسید.

- اتزیونی معتقد است در تحلیل سازمان باید به موارد ذیل توجه نمود:

۱- عناصر رسمی و غیررسمی سازمان و پیوندهای آنها.

۲- دامنه-ی گروه-های غیررسمی و مناسبات این گروه-ها در داخل و خارج سازمان.

۳- رابطه‌ی کارمندان مراتب بالا و مراتب پایین.

۴- پاداش-های اجتماعی و مادی و اثرات آنها در یکدیگر.

۵- عمل متقابل بین سازمان و محیط آن.

۶- سازمان-های کار و غیر کار.

- برای بحث در سیستم و درک مفهوم نظام سازمانی باید توجه داشت سیستم-ها مرکب از مجموعه-ای از

اعضاء و عناصرند که به اتفاق در راه نیل به هدف کلی گام بر می-دارند و طرز فکر سیستمی، یعنی اندیشیدن به این

سیستم-های مجتمع و اجزای تشکیل دهنده-ی آنها. سیستم بر دو نوع است: سیستم بسته و سیستم باز.

- در سیستم سازمانی بسته که بیشتر مربوط به تئوری-های کلاسیک است، سازمان شامل نیروهای داخلی و

گروه-های درون سازمانی بوده که بدون ارتباط با بیرون نقش-های خود را ایفا می-نمایند.

- در سیستم باز نیروها، عوامل و گروه-های درون سازمان در جهت پیشرفت اهداف سازمان، با محیط خارج

از سازمان در ارتباط دائم هستند. وقتی نظریه-ی سیستم-ها مطرح است، معمولاً بحث از سیستم باز مورد توجه است.

- در نظریه-ی سیستم-ها علاوه بر اثرگذاری و اثرپذیری محیط خارج و داخل سازمان تأکید بر ارتباطات

رسمی و غیررسمی میان گروه-ها و بخش-های فرعی داخل سازمان نیز مطرح است.

- در نظریه-ی سیستم-ها «کل» چیزی سوای اجزای متشکله-ی آن است. به عبارت دیگر یک نظام سازمانی

مجموعه-ی گروه-ها و بخش-های آن نیست، بلکه هر سازمان به عنوان یک کل ترکیبی از واحدها، گروه-ها و

بخش-های آن است و در تجزیه و تحلیل هر سازمان باید به چگونگی ترکیب این عوامل، عناصر و روابط میان

اجزاء و بخش-ها توجه داشت.

- کارآیی یک سیستم به میزان تطابق صحیح ساختار داخلی و محیط خارجی بستگی دارد.

- چارلز وست چرچمن معتقد است تنها یک نظریه-ی سیستمی وجود ندارد و نظریه-ها وجود دارد. او

چهار نوع اندیشه-ی مختلف را در خصوص طرز فکر سیستمی معرفی می-کند:

۱- نظریه-ی طرفداران کارآیی در بررسی سیستم: شناسایی نقاط مسئله-دار سیستم و حذف آنها.

۲- نظریه طرفداران کاربرد دانش در بررسی سیستم-ها: استفاده از روش-های علمی و تبیین مدل-های

ریاضی، اقتصادی، روانشناسی و جامعه-شناسی می-تواند به حل مسائل سیستم کمک کند.

۳- نظریه-ی نوع-دوستان: توجه به ارزش-ها و عواطف و احساسات انسانی در نظریه-های سیستم-ها.

۴- نظریه-ی مخالفین طرح: ارائه-دهندگان این نظریه تهیه-ی هر نوع طرح منطقی و مدل ریاضی را

خطرناک دانسته و بر تجربه و زیرکی شخصی مدیر تأکید می-کنند.

- ویلفرد براون معتقد است که اصول تشکیلات اجتماعی یک سازمان حاصل تلفیق سه سیستم اجتماعی با

یکدیگر است که عبارتند از:

۱- سیستم اجرایی: نمایانگر تشکیلات سازمانی است و معمولاً با نمودار و چارت سازمانی سلسله مراتب و

نقش-ها و مقام-های آن مشخص می-گردد. در سیستم اجرایی سازمان، نظریات و سلیقه-های شخصی اعضاء

دخالتی در سازمان ندارد بلکه نقش، مقام و پایگاه-های متعلق به پست سازمانی است و مربوط به سیستم است.

۲- سیستم نمایندگی: بدین معنا که وقتی سیستم اجرایی در یک سازمان پیاده شد در بطن سیستم، سیستم

دیگری به نام سیستم نمایندگی به وجود می-آید. سیستم نمایندگی، انتقال دهنده-ی نظریات اعضای سازمان به کادر

رهبری است.

۳- سیستم قانونی: در سیستم قانونی سیستم-های دیگری سهم-اند که از اختلاط چهار گروه مربوط تشکیل

می-گردد. چهار گروه سازمانی عبارتند از: سهامداران، مدیران، مشتریان و نمایندگان کارکنان. هر یک از این چهار

گروه دارای اقتدار و اختیارات قابل توجهی هستند. بر اثر ترکیبی از اقتدار و اختیارات چهار گروه فوق، شرکت، مؤسسه یا کارخانه-ای به وجود می-آید و شروع به کار می-کند. تدوین مقررات و آیین-نامه-های سازمانی بستگی مستقیم به نظریات قابل-قبول چهار گروه فوق دارد.

- تمامی نظریات پارسونز در محور «کنش اجتماعی» تدوین شده است که از چهار عنصر زیر تشکیل شده

است:

۱- کنشگر: که می-تواند یک فرد، یک سازمان یا یک جامعه باشد.

۲- وضعیت: که شامل اشیاء فیزیکی و اجتماعی است که کنشگر با آن-ها ارتباط برقرار می-کند.

۳- نمادها: که با واسطه-ی آنها کنشگر با عناصر متفاوت وضعیت ارتباط پیدا می-کند و برای هر یک

معنایی قائل می-شود.

۴- قواعد، هنجارها و ارزش-ها: که جهت-یابی کنش را هدایت می-کنند، یعنی روابطی را کنشگر با اشیاء

اجتماعی و غیراجتماعی محیطش دارد.

- از نظر پارسونز نظام یا سیستم دارای سه شرط است:

۱- شرط اول ساخت است: اجزاء یک نظام و خود نظام باید آرایشی سازمانی داشته باشند، بدین معنا که

اجزاء یا بخش-های نسبتاً پایدار تشکیل شده باشند. در نظام کنش از نظر پارسونز الگوهای هنجاری و متغیرهای

ساختی، این نقش را ایفا می-کنند.

۲- شرط دوم نظام، مفهوم «کارکرد» است: برای آن که در یک نظام، کنش وجود داشته باشد و دوام

بیاورد، نیازهای اولیه-ی نظام باید برآورده شود که این ابعاد کارکردی نظام کنش است.

۳- شرط سوم نظام کنش، «فرآیند خودسیستم» به درون سیستم است: در واقع یک نظام کنش متضمن فعالیت-ها، تغییرات و تطور است که نمی-تواند تصادفی باشد بلکه باید طبق قواعدی صورت گیرد. تحلیل این ابعاد سه-گانه-ی اصلی این نظام کنش است که «نظریه-ی عمومی کنش» را تشکیل می-دهد.

- موزلیس: پارسونز سازمان را همچون نظامی اجتماعی متشکل از نظام-های فرعی گوناگون مثل گروه-ها و بخش-ها و اجزاء می-داند که خود در درون نظام-های اجتماعی وسیع-تر در جامعه قرار دارد.

- پارسونز قدرت را به عنوان «ظرفیت تجهیز منابع جهت نیل به هدف نظام» می-داند. بنابراین نیل به هدف سازمان به جنبه-های سیاسی سازمان اطلاق می-شود و به همان معنی به کار می-رود که در سطح سیستمی بالاتر به بخش نیل به هدف کل جامعه کمک می-کند.

فصل هفتم: اهداف، طراحی و ساخت سازمان

- اهداف سازمان در واقع اموری هستند که سازمان در راه نیل به آن برنامه-ریزی می-کند و روش-های خاصی را با فراهم آوردن امکانات لازم تدارک می-بینند. به عبارت دیگر علت وجودی هر سازمان هدف-های آن است. کارآیی هر سازمان را فقط می-توان از میزان توفیق آن سازمان در رسیدن به هدف یا اهداف آن بررسی نمود.
- هدف-های سازمان-های اقتصادی و صنعتی، با توجه به امکاناتی همچون تکنولوژی و شرایط طبیعی کشور تعیین می-شود که خود از عوامل بیرون سازمان است.
- جوامع امروزی اعم از پیشرفته و در حال توسعه مرتباً در حال تغییر و دگرگونی است و در تولید کالا یا ارائه-ی خدمات، ذوق و سلیقه-ی مشتریان مورد نظر است که با توجه به تحولات و تغییرات اجتماعی، ذوق و سلیقه-ی مشتریان نیز مرتباً تغییر پیدا می-کند. بنابراین اهداف سازمان هم، در جهان به سرعت در حال تحول، تغییر پیدا می-کند.
- سازمان عبارت است از گروه-بندی-های انسانی در چارچوب تشکیلات که اعضای آن در یک رابطه-ی عقلایی با هماهنگی و نظم خاصی در نقش-های مختلف برای رسیدن به هدف یا اهدافی چند همکاری دارند و بر دو نوع است: سازمان رسمی و سازمان غیررسمی.
- سازمان رسمی عبارت است از شبکه-ای از ارتباطات بین افراد و گروه-هایی که برای رسیدن به اهداف مشخص سازمان، طی روابطی منظم و با ایجاد هماهنگی در امور همکاری دارند و ارتباط، همکاری و هماهنگی آنها بر اساس قوانین و مقررات مدونی است که از پیش تنظیم شده است.

- سازمان غیررسمی عبارت است از گروه عاطفی و دوستانه-ای که به طور تصادفی و یا معمولاً به مناسبت کار در داخل سازمان-های رسمی به وجود می-آید که روابط و عمل آنها تابع قوانین و مقررات مدون نیست و کاملاً دوستانه و عاطفی است.

- در جوامع به سرعت در حال تغییر امروز، طرح-ریزی برای اداره-ی امور جامعه، اساس توسعه را تشکیل می-دهد.

- طرح-ریزی عبارت از تلاشی هدایت-شده، سازمان-یافته و منظم است که برای تعیین خط-مشی آینده-ی سازمان، بر مبنای اطلاعات با توجه به منابع و عوامل مختلف، به منظور جلوگیری از به وجود آمدن ناهماهنگی بین خط-مشی-های سازمان تهیه و تنظیم می-گردد.

- نقش سازمانی عبارتست از وظایف و تکالیفی که بر اساس تقسیم کار سازمانی در ارتباط با یک شغل به عهده-ی عضوی از سازمان گذاشته شده است، یا به عبارت دیگر نقش یک فرد عبارت است رفتارهایی که در پستی خاص از او انتظار می-رود و دارای دو نوع ویژگی خاص است:

۱- جنبه-ی غیرشخصی دارند یعنی انتظاراتی که از صاحب نقش داریم با پست و مقام او ارتباط دارند، نه با شخص خودش.

۲- با وظایف و امور شغلی ارتباط دارد، یعنی نقش عضو در یک سازمان یا واحدهایی از یک سازمان، آن رفتاری است که از پست خاص در برابر شغل خاص انتظار می-رود.

- از لحاظ سازمانی مقام آن رتبه و پایگاهی است که فرد در رده-های بالایی سلسله مراتب سازمانی به دست می-آورد و از این راه حق فرماندهی در مدیریت-های اجرایی یا سرپرستی و... را دارد.

- در داخل یک ساخت رسمی، ارتباطات برابر نظم سلسله مراتبی است که نقش و مقام، هر یک در آن به وضوح تعیین گردیده است. دستورات و فرامین از مقامات بالا صادر می-گردد و هر مرتبه-ای، ضمن عملکرد وظایف مربوط به خود، وظایف محوله به کادر یا اعضای پایین-تر از خود ابلاغ می-نماید، که پس از اجرای دستورات به ترتیب از پایین-به-بالا طبق همان سلسله مراتب گزارش می-گردد.

- روابط افراد در داخل ساخت غیررسمی بستگی به شخصیت و قدرت ارتباطی فرد و پرستیژ و احترامی که بین گروه غیررسمی و مقام-های رسمی دارد مشخص می-گردد و در عین حال نامرئی است.

- ساخت غیررسمی سازمان ناشی از دو عامل است اول تفاوت-های افراد از لحاظ شخصیتی، روابط اجتماعی و موقعیت-ها. دوم این واقعیت که هیچ نظامی از نقش-ها در برخورد با تمامی نیازهای سازمان کاملاً موفق نیست.

- از طریق سازمان غیررسمی می-توان در پیشبرد اهداف سازمان و سرعت بخشیدن به پاره-ای از امور استفاده کرد.

فصل هشتم: رهبری در سازمان

الف- فرایند رهبری چشم اندازگرا

رهبری چشم اندازگرا (آرمان ده، آرمان ساز یا الهام بخش) یکی از انواع رویکردهای رهبری است که خود دارای فرایند است. رهبری آرمان ده فرایندی انسانی است که تحت تأثیر عوامل تحول در برخورد با نیازها، چشم اندازی از هدف و جهت ارائه می کند. فرایند تدوین آرمان، یک فرایند دائمی و پویاست و باید آن را به عنوان بخشی از وظیفه جاری رهبری چشم اندازگرا دید. آرمانها از طریق یک سلسله فرایندهایی توسعه می یابند. به اعتقاد وستلی و میتزبرگ، سه عنصر مشخص در یک امتداد چشم اندازی عبارتند از: تعریف تصورات آینده، تدوین این تصورات، توانمند کردن پیروان از طریق انتقال چشم انداز.

ویژگی فرایند چشم انداز آن است که فرایندی تعاملی است و تسلسلی نیست. بنابراین در مجموع می توان گفت: هر رهبر باید یک چشم انداز را تعریف کند تا پیروان بتوانند آن را به اشتراک بگیرند.

ویژگیهای رهبری چشم اندازگرا

۱- ویژگیهای شخصیتی

دو ویژگی شخصیتی برای ایجاد چشم انداز و ترسیم آن عبارتند از: میل به کسب قدرت برای توانمند کردن دیگران در اعمال و تحقق چشم انداز و مجموعه ای از مهارتهای ادراکی مورد لزوم برای توسعه چشم انداز. این رهبران دارای نفوذ حیرت انگیزی در نسلهای بعدی هستند و این رهبران دارای نوعی تفکر شهودی هستند.

۲- ویژگیهای انگیزشی

رهبران آرمان ده خطر پذیرند. احساس می کنند، در همه چیز انرژی را مشاهده می کنند. اعجاب و رویداد شگفت را دوست دارند، آرزوهای ناممکن دارند، رؤیاهایشان را به کار می بندند، پس از تحمل ماهها یا سالها

احساس بی‌جهتی، آنان به یکباره می‌درخشند و احساس هیجانی نسبت به چیزی نو و بدیع را پرورش می‌دهند. این رهبران تحت نفوذ موضوعی قرار دارند که نسبت به آن بصیرت دارند. نسبت به تغییرات مورد نیاز در پیروان ایجاد احساس ضرورت و اولویت می‌کنند، نیازها را جهت می‌دهند، دمنده روح امید در پیروان و سازمان، زنده کننده آرمان سازمان و ایجاد کننده اعتمادند.

۳- ویژگیهای ارزشی

این رهبران نتیجه محورند، نسبت به ضرورت توسعه سازمان دارای ارزیابی هستند، محصور کننده آینده نسبت به خوبیها و بدیها هستند. مظهر کامل چشم‌انداز سازمان هستند. بیان کننده آنچه ارزشمند، جذاب و درباره سازمان هیجان‌آور است، هستند. آنان قانون شکنند، از اشتباه کردن ابایی ندارند. محیط کار همچون خانه با وجودشان عجین شده است و دارای ایمان به پیروزی حتمی نسبت به گذشته، حال و آینده هستند.

مهارتهای رهبری چشم‌انداز گرا

۱- مهارتهای ادراکی

رهبران چشم‌انداز گرا دارای ۴ مهارت ادراکی هستند که عبارتند از: ابراز بصیرت از طریق رفتار و نه بیان، توضیح آرمان برای دیگران، گسترش چشم‌انداز، تعمیق آرمان و کاربرد آن به طرق متعدد. چنین رهبرانی دارای توانایی تصورات بلند، توانایی پیش‌بینی توسعه‌ها در جهان خارج و بنیانگذار آرمانهای جذاب هستند.

۲- مهارتهای رفتاری

این رهبران دارای دستور کارند، اثربخشند، در تنظیم خط مشی موفقند، شنونده‌های علاقه‌مندند، سخنرانهای ماهرند و دیگران را به اهداف اغلب ناشناخته هدایت می‌کنند. در سطح گسترده‌ای کارآفرین هستند، معماران انعطاف‌پذیری در داخل سازمان هستند. به کارگیرنده افراد مستعد جویای عمل هستند، معماران نهادهای

جاودانی اند. آنان از طریق یکی کردن خود با نیروهای برنده، با استفاده از انرژی خارج از سازمان به نفع اهداف خویش، با انتخاب افرادی که چشم‌انداز را به صورت قانون مصوب می‌کنند و از طریق فروش چشم‌انداز و آرمان در پوشش ایدئولوژیک مناسب، تغییر ایجاد می‌کنند. رهبران، ناشناخته‌ها را برای سازمان به صورت جذاب معرفی کرده و خود نیز به سمت آن حرکت می‌کنند.

فرانکل - روانپزشک معروف - که در جریان جنگ جهانی دوم سالها در زندان و اردوگاهها بود، خاطرات خود را در کتابی به نام "انسان در جستجوی معنا" به تصویر می‌کشد. به نظر او میلیونها نفر در اردوگاهها جان باختند، اما تنها کسانی توانستند زندان را تحمل کنند و زنده بمانند که هدف متعالی داشتند و می‌بایستی بعد از رهایی آن را محقق می‌ساختند. او چنین نتیجه می‌گیرد که چشم‌انداز صرفاً برای روزگار خوشی نیست، حتی در شرایط سخت هم کارگشاست. بنابراین تنها چیزی که می‌تواند مسیر سازمانها را هموار سازد و آنها را به سمت موفقیت هدایت کند، وجود رهبرانی پرجاذبه است که روح چشم‌اندازی روشن و مثبت را به کالبد سازمانها بدمند.

ب- رهبری تحول‌آفرین در سازمان‌ها

سه نوع رهبران تحول‌آفرین انقلابی، تکاملی و تهاجمی در سازمان‌ها مطرح هستند. رهبران تحول‌آفرین انقلابی احتمالاً در سازمانهایی وارد عمل می‌شوند که در محیط‌های ناپایدار فعالیت می‌کنند و اعضای آنها ممکن است درجه بالا یا پایینی از پذیرش داشته باشند. به هر حال رهبران تحول‌آفرین تکاملی احتمالاً در سازمانهایی وارد فعالیت می‌شوند که ناپایداری محیطی کمی دارند و اعضای آنها درجه بالایی از پذیرش را نشان می‌دهند و رهبران تحول‌آفرین تهاجمی در محیط‌های با ناپایداری کم وارد عمل می‌شوند و جایی که اعضای سازمان درجه پایینی از پذیرش دارند. محققان سازمانی ممکن است به صورت تجربی میزان تأثیری را بررسی کنند که محیط خارجی سازمانها بر انواع رهبران تحول‌آفرینی دارند که در داخل سازمانها وارد عمل می‌شوند. آنها ممکن است میزانی که

محیط خارجی، پذیرش اشکال رهبری تحول آفرین از طرف کارکنان را تسهیل می کند و نیز ارزیابی کنند. محیط خارجی شرکت ممکن است به انتخاب نوع مناسب رهبری مورد نیاز برای حرکت رو به جلوی سازمان کمک کند.

ج- رهبری اثربخش

امروزه موفقیت و سودآوری سازمانها در گرو استفاده اثربخش از نیروی انسانی است. آزمون واقعی به عنوان یک رهبر و سرپرست، میزان مهارت شما در ایجاد و حفظ سازمانهای انسانی است. رهبری و مدیریت اغلب یکسان انگاشته می شوند اما میان آنها تفاوت مهمی وجود دارد. رهبری فرآیندی گسترده تر و جامع تر از مدیریت است. مدیریت نوعی رهبری است که در آن دستیابی به اهداف سازمانی دارای اهمیت بیشتری است. تفاوت اساسی میان این دو مفهوم منبعث از کلمه "سازمان" است. هر زمان که شما سعی می کنید رفتار شخص یا گروهی را، صرف نظر از دلیل آن، تحت تاثیر قرار دهید، رهبری صورت می گیرد. این کار ممکن است به خاطر اهداف خود یا اهداف دیگران صورت پذیرد و ممکن است با اهداف سازمانی سازگاری داشته یا نداشته باشد. رهبری مسئولیتی است که باید به طور مداوم اعمال شود. از تمام لحظات باید خردمندانه استفاده شود و این کار ساده ای نیست. رهبری به دلیل اینکه با پیچیدگیها و رفتارهای غیرمعمول افراد سروکار دارد به سادگی قابل تعریف نیست. به همین دلیل تقریباً هنوز بااطمینان نمی توان عواملی علی موفقیت رهبری در یک زمان و مکان خاص را تعیین کرد. علت این است که شرایط واقعی زندگی پیوسته در حال تغییر و عوامل و متغیرهای زیادی به طور همزمان اثرگذارند. رهبری اثربخش و پویا مستلزم داشتن سه نوع مهارت است:

مهارت تشخیص: یعنی توانایی شناخت شرایطی که تلاش می کنید آن را تحت تاثیر قرار دهید;

مهارت تطبیق: یعنی توانایی تطبیق رفتار و منابع برای رویارویی با رویدادهای پیش بینی نشده;

مهارت برقراری ارتباط: یعنی توانایی برقراری ارتباط به گونه ای که افراد بتوانند به سهولت درک کنند.

از آنجا که در سازمانها رهبران باعث و بانی ۷۰ تا ۹۰ درصد تغییرات موفقیت آمیز هستند و مدیران تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد در این امر دخیلند، پس تمایز قائل شدن میان این دو مهم است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت توجه دارند و در درون سازمان نقشهای مهمی که بار ارزشی دارند بر عهده می‌گیرند. در مقابل، مدیران بیشتر بر برنامه‌های کوتاه مدت یا میان مدت و کارهای روزمره که قابل پیش‌بینی است، توجه دارند و بیشتر بر اجرای بهتر وظایف مشخص تأکید دارند. معمولاً مدیران سعی می‌کنند کارهای خود را با کارایی هر چه بهتر انجام دهند و موجب ارزش افزوده در سازمان شوند، ولی توجه اندکی به دور نمای آینده سازمان دارند. **در مقایسه رهبری و مدیریت موارد ذیل قابل ذکر است:**

- ۱- رهبری با ایجاد تغییر سروکار دارد، ولی مدیریت برای برخورد با پیچیدگی‌هاست یعنی رهبران باعث ایجاد تغییر می‌شوند، ولی مدیران موجب ثبات می‌شوند.
- ۲- مدیران کارها را درست انجام می‌دهند، رهبران کارهای درست انجام می‌دهند.
- ۳- مدیریت برقراری یک رابطه اقتدارگرایانه است اما رهبری برقراری یک رابطه نفوذی و انگیزشی است
- ۴- رهبران از طریق ایجاد چشم انداز نسبت به آینده جهت را مشخص می‌کنند، اما مدیران دست به برنامه ریزیهای رسمی و طراحی ساختارهای سازمانی خشک می‌زنند.
- ۵- رهبران نگرش شخصی و فعال نسبت به هدفها دارند، ولی مدیران نگرش غیر شخصی، اگر نگوییم انفعالی نسبت به هدفها دارند.
- ۶- رهبران می‌توانند هدفهای گوناگونی داشته باشند، اما در مدیریت اولویت با هدفهای سازمانی است.
- ۷- رهبران به طریق ابتکاری و القایی با کارکنان مرتبط می‌شوند، اما مدیران با افراد از طریق نقشی که در توالی رخدادهای فرایند تصمیم‌گیری ایفا می‌کنند مرتبط می‌شوند.

۸- در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست. هر کس بتواند بر تصمیم‌گیری دیگری اثر بگذارد او رهبر است و آنکه اثر پذیرفته، پیرو محسوب می‌شود، ولی در مدیریت سلسله مراتب مطرح است و ابزارهای نفوذ به طور سلسله‌مراتبی در اختیار مدیران قرار داده می‌شود.

۹- در رهبری عضویت ضرورت ندارد. رهبر می‌تواند فردی خارج از سازمان باشد و بر افراد سازمان نفوذ داشته باشد، اما در مدیریت عضویت شرط است.

هم اکنون اغلب کارشناسان بر این باورند که بیشتر سازمانها، کمتر هدایت شده و بیش از حد مدیریت می‌شوند و پیشنهاد می‌کنند که باید تمرکز بیشتری بر ایجاد رهبری در سازمانها بشود، زیرا مسئولان امروزی سازمانها، بیش از اندازه بر حفظ جداول زمان بندی و عدم عدول از بودجه تأکید دارند و تلاش می‌کنند کاری را که روز قبل صورت پذیرفته اند کی بهبود بخشند.

تأثیر سن بر سبکهای رهبری و رفتار مدیران

کاباکف و استوفی (۲۰۰۱) بعد از مرور تحقیقات در رهبری و سن، اهمیت ارتباط بین سن و رهبری را توضیح داده‌اند. در بخش اول آنها توضیح می‌دهند که کارمندان پیرتر برای سالهای طولانی تری در استخدام یک شرکت باقی می‌مانند و آنها در کنار اعضای جوانتر در کارها و نقشهای رهبری متفاوت، کار می‌کنند. از آنجا که کارمندان جوان و پیر فراوانی در سازمان وجود دارند، اداره موثر هر دوی آنها به منظور درک کاملتر اهداف سازمانی ضروری است. هر گروه سنی مزایایی دارد. فناوری، ارتقای سریع کارمندان جوان را تشویق و تحریک کرده است و در مقابل تجربه کارمندان پیرتر را بسیار مطرح ساخته است. علاوه بر آن، سازمانهای امروزی تعامل بیشتری را بین کارمندان جوان و پیر به وجود آورده‌اند و روش رهبری خاصی برای اداره موثر هر کدام ارائه نشده است. از سوی دیگر، در سازمانهای گوناگون، تیم مدیریت عالی از اعضای متفاوت (از نظر سنی) تشکیل شده است.

انواع نظریه‌های رهبری

اغلب تعاریفی که از رهبری ارائه می‌شود، مبتنی بر محور تأثیر و نفوذ است. از این رو، رهبری شامل فرایند تأثیرگذاری است که از طریق آن، رهبر نفوذ دلخواه خود را بر پیروان اعمال می‌کند. به طور کلی، مطالعات صورت گرفته طی ۷۰ سال اخیر در زمینه نظریه‌های رهبری را می‌توان در شش مکتب اصلی دسته‌بندی کرد:

۱- مکتب ویژگی‌های رهبری

۲- مکتب رفتاری یا سبک رهبری

۳- مکتب اقتضایی

۴- مکتب شایستگی رهبری

۵- مکتب هوش عاطفی

۶- مکتب رهبری کاریزماتیک یا الهامی

در مکتب ویژگی‌های رهبری، رهبران، ابرمردانی فرض می‌شدند که به دلیل برخورداری از ویژگی‌های که موهبت الهی هستند، شایسته رهبری، شده‌اند. در نگاه این مکتب، رهبری استعدادی ذاتی و خدادادی است لذا رهبران، رهبر به دنیا می‌آیند نه اینکه ساخته شوند.

محققان، مکتب رفتاری در پی تعیین رفتارهای رهبران یا سبک رهبری آنان برآمدند. در نگاه این مکتب، رهبران می‌توانند ساخته شوند، زیرا فقط باید رفتار و سبک‌های آنان شناسایی و تقلید شوند.

در مکتب اقتضایی، براساس شرایط و به اقتضای موقعیت‌ها شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می‌شود.

سبک رهبری مطلوب جهان‌شمول در این مکتب، رد شده و سبک رهبری با توجه به موقعیت، مشخص می‌شود.

در مکتب شایستگی‌ها، بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های رهبری تأکید می‌شود. شایستگی عبارت است از هر گونه دانش، مهارت، توانایی و خصوصیت فردی که منجر به عملکرد برتر و برجسته می‌شود.

در مکتب هوش عاطفی، بر توانایی رهبر در زمینه درک احساسات و عواطف پیروان و نوع واکنش مناسب با آنها، تأکید می‌شود. مکتب هوش عاطفی در مقابل مکتب هوش ذهنی (IQ) شکل گرفته و بر توانایی درک متقابل تأکید می‌کند.

در مکتب رهبری کاریزماتیک، ویژگی‌هایی برای رهبران در نظر گرفته می‌شود که آنها را قادر می‌سازد برای پیروان خود الهام‌بخش بوده و به شکل الگو و مدل مرجع درآیند، به طوری که پیروان، با رهبر خود تعیین هویت می‌شوند.

- رهبری کاریزماتیک

گرچه، ماکس وبر به عنوان مبدع و نشردهنده نظریه رهبری کاریزماتیک شناخته شده است، اما تقریباً تمام کسانی که پس از رنسانس صاحب‌نظر در مسائل فلسفی و انسانی بوده‌اند، به نوعی به این مطلب اشاره کرده‌اند. در دوران پس از رنسانس نظریات مختلفی در شناخت طبیعت و سرشت انسان ارائه شده است. گروهی از صاحب‌نظران معتقد بودند که انسان دارای بعد منطقی، عقلایی و استدلالی است. در مقابل آنها، گروهی اعتقاد داشتند که انسان‌ها از مجموعه‌ای از احساسات، عواطف و هیجانات برخوردارند که موجب بروز رفتار می‌شود. تا زمان ماکس وبر نظر دقیقی وجود نداشت که کدام بعد از وجود انسان باعث ایجاد رفتار شده و یا آن را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. کار مهم ماکس وبر این بود که در بعد عقلایی، مفهوم دیوان‌سالاری و در بعد عاطفی، مفهوم کاریزماتیک را ارائه کرد و تمایز بین این دو مفهوم را کاملاً مشخص ساخت. امروزه، مفهوم دیوان‌سالاری به عنوان زیر بنای نظریه‌های مدیریت شناخته می‌شود، اما مفهوم کاریزماتیک در ابتدا با برخوردهایی تخطئه‌آمیز روبه‌رو شد. با گذشت زمان، این

مفهوم سرانجام توانست در فرهنگ نظری رسوخ کند. البته شرح و بسط‌های فراوانی نیز بر نظریات ماکس وبر شده است که از بیان آنها خودداری می‌شود.

کاریزما، در لغت یعنی فرهمند یا فرمندی و یا به عبارتی دیگر جاذبه استثنایی. کاریزماتیک کلمه‌ای یونانی به معنای موهبت است. کلمه کاریزما در کتاب مقدس مسیحیان به کار رفته است تا روح مقدس را توصیف کند. وحی، حکم، تعلیم، کشیش، عقل و شفا دادن، نمونه‌ای از موهبت‌های پرجذبه‌اند که در کتاب مقدس مسیحیان توصیف شده‌اند.

کاریزما، در اصطلاح به خصوصیت کسی گفته می‌شود که به شخصه و یا به عقیده دیگران، دارای قدرت رهبری فوق‌العاده است. این اصطلاح اغلب در علوم سیاسی و جامعه‌شناسی به کار برده می‌شود تا زیرمجموعه‌ای از رهبرانی را که با استفاده از نیروی توانایی شخصی خود می‌توانند تأثیراتی عمیق و استثنایی در پیروان خود داشته باشند، توصیف کنند. وبر، کاریزما را چنین توصیف می‌کند: «ویژگی خاصی از یک شخصیت پدیده.»

رهبری کاریزماتیک یا رهبری مبتنی بر جاذبه استثنایی، به گونه‌ای از رهبری گفته می‌شود که دارای قدرت و توانایی الهام‌بخشی به پیروان باشد و این در حالی است که توانایی‌ها صرفاً از نیروی شخصیت و تعهد فرد سرچشمه گرفته باشد. در این نوع رهبری، رابطه‌ای بدون استفاده از پاداش‌های مالی و اعمال زور برقرار می‌شود.

- عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک

به طور کلی، دو دیدگاه در مورد عوامل ظهور رهبری کاریزماتیک وجود دارد:

الف- شرایط اجتماعی و تاریخی

بعضی محققان علم مدیریت گفته‌اند شرایط اجتماعی و تاریخی عوامل اصلی بحرانی در ظهور رهبران کاریزماتیک هستند (کانگر و کانانگو، ۱۹۸۷: ۲). وبر، رهبری کاریزماتیک را پدیده‌ای می‌داند که اغلب در شرایط

و وضعیت‌های منحصر بفرد و نادر ظهور می‌کند (حداقل از نظر آماری این چنین است). آقای آبریچ براساس تحلیل‌هایی که در زمینه بسیاری از رهبران کاریزماتیک صورت گرفته است، می‌گوید: «رهبران کاریزماتیک، پیش از بحران‌هایی که آنها را به قدرت می‌رساند، اغلب نالایق، معمولی و کم‌جاذبه به نظر می‌رسند». وی معتقد است پیوند عمیق احساسی پیروان با رهبران کاریزماتیک، احتمالاً از موقعیت‌ها و وضعیت‌هایی خاص در سازمان سرچشمه می‌گیرد. روح معتقد است زمان اوج شکوفایی رهبران کاریزماتیک اغلب در خلال زمان‌هایی است که ناآرامی و نارضایتی اجتماعی، بویژه داخل شرکت وجود دارد. در چنین مواقعی، بی‌تجربگی و ارزش‌های ضدانسانی سازمان‌ها باعث می‌شود تا پیروان، از رهبران اطاعت کنند و واکنش‌های روانی تازه‌ای از خود نشان دهند. از نظر آنها، وجود بحران، عامل اصلی رفتارهایی است که به شخصیت رهبر کاریزما (به عنوان هسته مرکزی) پیوند می‌خورد.

ب- پویایی‌های بین رهبر و پیرو

سه نوع رابطه عاطفی و احساسی بین رهبران و پیروان وجود دارد. این روابط در نهایت منجر به شکل‌گیری رهبران کاریزماتیک در سازمان‌ها و حتی جوامع می‌شوند. این سه نوع رابطه عبارتند از:

۱- روابط انعکاسی

۲- روابط نمادین (سمبلیک)

۳- روابط توسعه‌ای

۱- روابط انعکاسی

این نوع روابط ریشه در مکانیسم روان‌شناسی فرافکنانه دارد. خصیصه اصلی فرافکنی، در این حقیقت خلاصه می‌شود که فرایندهای ناخودآگاه رخ داده در روابط متعدد را نشان می‌دهد. لیند هولم (۱۹۸۸) روابط رهبری را همانند افتادن در دام عشق می‌داند. در چارچوب این نظریه، طرح‌هایی مشابه انسان عاشق برای پیروان وجود دارد،

نظیر رفتارهای عاشقانه، بزرگنمایی معشوق و یا چشم‌پوشی و کوچک دیدن اشتباهات او. فروید، به روابط با رهبران در قالب اظهار فرافکنی یک پدر می‌نگرد. «قاطعیت و قدرت اراده و فعالیت پرانرژی (خصیصه‌های مرتبط با رهبران) بخشی از تصویر یک پدر است. به بیانی دیگر، مطابق با این توصیف، رهبر لزوماً «شخص واقع» نیست بلکه نتیجه اشتیاق ناخودآگاه پیروان است. البته این که چرا هزاران نفر به سمت شخصی همسو می‌شوند در نوع خاصی از فرافکنی است که فرافکنی خودشیفتگی نامیده می‌شود. کسانی که از خودشیفتگی محرومند، ممکن است بعدها در زندگی برای جبران آن، سراغ جهاتی دیگر بروند؛ مثلاً به سراغ کسانی بروند که رهبر نامیده می‌شوند.

۲- روابط نمادین

برخلاف روابط انعکاسی رهبران با پیروان که معمولاً بر مبنای فرایندهای روان‌شناسی ناخودآگاه بود، روابط نمادین بر مبنای مفاهیم، پیام‌ها، ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های مفهوم محور یا مضمون محوری رشد می‌کند که از رهبر انتظار ارائه یا تأکید بر آنها می‌رود. مثلاً، ستایش ماندلا (رهبر افریقای جنوبی) پیش از آزادی از زندان و پس از آن ستایش یک شخص نبود. او «تجسمی از شخصیت آینده» بود. او همان طوری که هم خودش و هم دوستانش تصریح کرده‌اند، یک «تمثال» و نمادی از آزادی، استقلال و هویت نوین ملی بود. در روابط نمادین، رهبران بر خود ادراکی پیروان تأثیر گذاشته و انگیزه آنها را برای خود ابرازی برمی‌انگیزانند. از آنجا که مکان‌ها، مردم، موضوعات و موجودات خاص، مضامین عاطفی گویایی دارند، رهبران خاص هم ممکن است مقاصدی روشن در ارتباط با هویت پیروان خود داشته باشند. بنابراین آنها ابزاری روانی برای ارتقای ارزش پیروان خود هستند. این حقیقت که پیروان، خود را به رهبری خاص پیوند می‌دهند، آنها را به بخشی از جوهره رهبر تبدیل می‌کند. افزون بر این، چون ارزش‌ها و هویت، پایه‌ای اجتماعی دارند، رهبری که الگوی این ارزش‌هاست، در واقع نقش اتصال‌دهنده بین ادراک‌های فردی پیروان و ارزش‌ها و هویت مشترک اجتماع بزرگ‌تر را برعهده دارد. مسینتیر در ۱۹۸۱ نظر جالبی

در همین مورد ارائه کرد. از نظر او، رهبر قصد و حکایتی را بیان می‌کند و هنگامی که مردم خودشان را به رهبر پیوند می‌دهند، در حقیقت خود را به داستانی پیوند می‌دهند که همگی به‌طور مشترک خویشتن را در آن می‌بینند. در کل، عنصر عاطفی در روابط نمادین، از طریق طبیعت ایدئولوژیک چشم‌اندازی که رهبر ارائه می‌کند و نیز تأکید رهبر بر هویت اجتماعی، شکل می‌گیرد. مثلاً از طریق ارتباط با تاریخ مشترک جمعی و نمادهای مشترک که آن را از دیگر مجموعه‌ها متمایز می‌سازد.

۳- روابط توسعه‌ای

تبیین‌های انعکاسی و نمادین در روابط رهبر و پیرو، بیشتر در مورد رهبران سیاسی و اجتماعی رخ می‌دهد و معمولاً در وضعیت‌هایی فعال است که با تغییرات زیاد همراهند. مطلب مهم این است که کاریزما به ویژگی عادی تبدیل می‌شود که فقط مربوط به رهبران سیاسی و اجتماعی نیست بلکه مربوط به سطوح یکنواخت رهبران در سازمان‌ها، مربی‌ها، مسئولان شهری، رهبران تیم‌های ورزشی و به بیانی دیگر، هر کسی که بر روی احساسات دیگران تأثیر می‌گذارد نیز باشد. رابطه توسعه‌ای، این‌گونه توصیف می‌شود: «تأثیری عاطفی که باعث می‌شود افراد روابط خود را با رهبر افزایش داده، رفتار افراد اخلاقی‌تر شده و کارهایی انجام دهند که این کارها، ماورای هنجارهای پذیرفته شده در محیط هستند، مثل اختراعات و ابداعات». رهبرانی که احساس امنیت را برای پیروان فراهم می‌کنند، باعث می‌شوند مجموعه‌ای از انرژی‌های بالقوه محسوس رها شود که این انرژی‌ها به کارکردهای توسعه‌ای بشری منجر می‌شود، مثل پیشرفت‌های شخصی و پاسخ به درخواست‌های عقلانی جامعه.

ویژگی‌ها و مؤلفه‌های رهبر کاریزماتیک

پیروان، رهبران کاریزماتیک را براساس کنش‌های متقابل می‌شناسند و به آنها هویت می‌دهند. به کاریزما باید به عنوان صف و ویژگی ساخته شده توسط پیروان، یعنی کسانی که مجموعه‌ای از رفتارهای معینی را در

وضعیت‌ها و شرایط سازمانی، از رهبر مشاهده می‌کنند نگاه کرد. رفتار مشاهده شده رهبر در سازمان را می‌توان با بیان ویژگی‌های کاریزماتیک پیروان او تفسیر کرد و چنین صفات غیر وضعیتی، از رفتارهای مطالعه شده رهبری نتیجه گرفته شده است. کاریزما بودن، صفتی فردی که حاصل جایگاه فرد در سازمان باشد، نیست بلکه ویژگی خاصی است که از رفتارهای رهبر منتج می‌شود. شاید بتوان گفت که در این زمینه یکی از عمیق‌ترین تحقیقات، دسته‌بندی کانگر و کانانگو است. این دو محقق، اشاره دارند که اگر خصلت کاریزما به رفتارهای مشاهده شده از افراد بستگی دارد، پس یک‌سری مولفه‌های رفتاری وجود دارد که مسئول این صفات هستند. آنها، به بررسی این مؤلفه‌ها پرداخته و ویژگی‌ها و صفات رهبری را در قالب این دسته‌بندی ارائه کردند.

- مؤلفه‌های رفتاری رهبری کاریزماتیک با یکدیگر رابطه داشته و یک گروه را با یکدیگر تشکیل می‌دهند

- رهبران، وقتی کاریزماتیک هستند که چشم‌اندازهای آنان بسیار متضاد با وضعیت کنونی باشد، ولی در

عین حال باید برای پیروان آزادی عمل وجود داشته باشد که آن را بپذیرند یا نه.

- رهبران کاریزماتیک، ممکن است ریسک‌های شخصی بالا را بپذیرند و هزینه‌های بالایی را متحمل شوند

و از خود گذشتگی کنند تا به اهداف مشترک برسند.

- رهبران کاریزماتیک، مهارت خود را در فراتر رفتن از نظام موجود از طریق به کار بردن ابزارهای

نامتعارف و استثنایی به اثبات می‌رسانند.

- رهبران کاریزماتیک، رفتارهایی را که بدیع و غیر عادی‌اند به کار می‌برند و ریسک‌های شخصی‌ای را

انجام می‌دهند که به احتمال زیاد به منافع شخصی آنها ضرر می‌زند.

- رهبران کاریزماتیک، ارزیابی دقیقی از منابع محیطی خود دارند و درک می‌کنند که محدودیت‌ها در تعیین یا فهم آنها از چشم‌اندازها تأثیر می‌گذارند. وقتی محدودیت‌ها و فشار منابع محیطی برای رهبران کاریزماتیک مثبت است، آنها راهبردهای ابتکاری خود را به کار می‌گیرند.

- رهبر کاریزماتیک، وضعیت حاضر را به عنوان وضعیتی منفی و طاقت‌فرسا و اهداف آینده را به عنوان جایگزینی جذاب‌تر و قابل حصول توصیف می‌کند.

- رهبران کاریزماتیک، انگیزه‌های خود را به روشنی بیان می‌کنند تا بتوانند از طریق رفتار جسورانه و اظهار اعتماد به نفس، تخصص، نامتعارف بودن و نگرانی در مورد نیازهای پیروان، رهبری کنند.

با توجه به مطالبی که ارائه شد، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که رهبری کاریزماتیک، خصوصیتی نیست که به صورت ذاتی در تمامی افراد وجود داشته باشد و یا به بیانی دیگر، تمامی انسان‌ها واجد این قابلیت باشند. خصوصیت کاریزماتیک، همیشه همراه فرد نیست و همگان نمی‌توانند فردی را به عنوان رهبر کاریزماتیک بپذیرند. در مرحله اول، عواملی وجود دارند که باعث ایجاد و ظهور کاریزما می‌شوند. در مرحله بعد، عواملی وجود دارند که در ثبات، شدت و ضعف صفت کاریزما در رهبر مؤثر هستند. نکته مهم این است که کاریزماتیک بودن، خصوصیتی است که در واقع از سوی پیروان به رهبران اعطا می‌شود. کاریزما بودن خصیصه‌ای است که به رفتارهای مشاهده شده از رهبر بستگی دارد. مجموعه‌ای از مؤلفه‌های رفتاری در رهبر وجود دارد که علت ظهور صفات کاریزماتیک در وی می‌شوند. با توجه به این نتیجه‌گیری، می‌توان این صفات را شناسایی کرده و حتی آنها را در افرادی دیگر که از قابلیت ذاتی برخوردارند، پرورش داد.

فصل نهم: صف و ستاد

سازمانها معمولاً از سازمانهای متعددی تشکیل می‌شوند که آنها را به طور کلی به واحدهای ستادی و پشتیبانی و واحدهای صنفی تقسیم می‌کنند.

واحدهای ستادی برای پشتیبانی از واحدهای صنفی ایجاد می‌شوند. وظایف و کارهای واحدهای صنفی به طور مستقیم با اهداف سازمان سرو کار دارند یعنی انجام وظایف صنفی به طور مستقیم به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کنند در حالیکه واحدهای ستادی به طور غیرمستقیم، از طریق کمک به انجام وظایف صنفی، در تحقق اهداف سازمان موثرند.

واحدهای ستادی به دو دلیل در گذشته در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند:

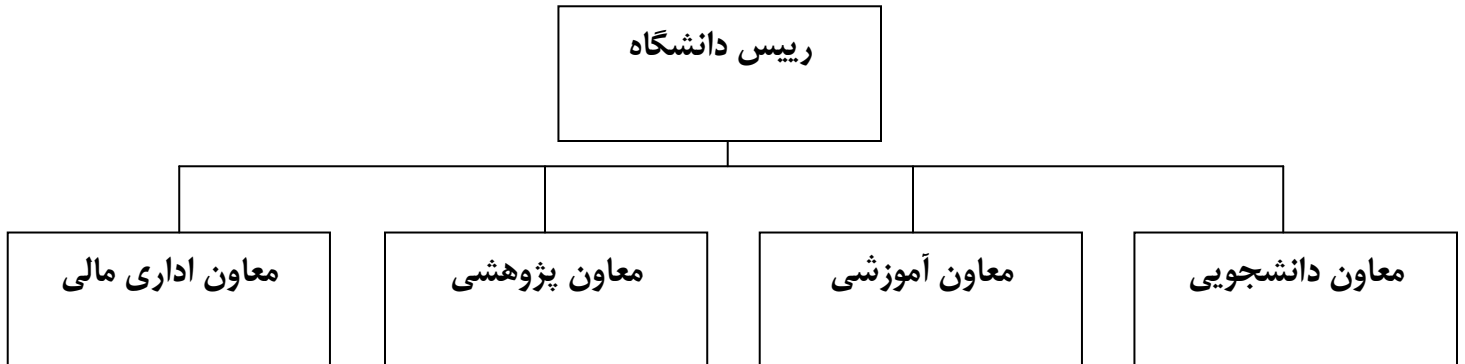
۱. توسعه یافتن سازمان و مطرح شدن نیاز به بخشهای پشتیبانی برای حمایت از بخشهای عملیاتی.

۲. افزایش پیچیدگی در فراگردها- جریانها، روشها و عناصر سازمانی، بویژه افزایش پیچیدگی فنی و فن

آوری، زیرا هرچه پیچیدگی فنی در سازمان افزایش یابد، مدیریت مطلوب در سازمان مستلزم ایجاد بخشهای تخصصی متنوع تری خواهد شد.

فعالیتهای ستادی را می‌توان توسط واحدهای صنفی نیز انجام داد ولی برای سرعت بخشیدن به کارها و اعمال کنترل بهتر و بیشتر و بهبود و کارایی سیستم، این فعالیتها را در قالب بخشهای خاصی تنظیم کرده و آنها را بر عهده واحدهای ویژه ای قرار می‌دهند. برای مثال به جای آنکه هر بخش یک سازمان یک واحد حسابداری داشته باشد، یک اداره ویژه برای انجام امور مالی کل سازمان تشکیل می‌شود و به این ترتیب کارایی و دقت و اعمال کنترل افزایش می‌یابد.

- یک نمونه از واحدهای صفی و ستادی در یک واحد آموزشی



فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی به دلیل ارتباط مستقیم با هدف تشکیل دانشگاه، صفی محسوب می شوند و

فعالیت‌های اداری و مالی و زیر مجموعه های آن به دلیل پشتیبانی آنها از تحقق اهداف دانشگاه ستادی هستند.

مزایای استفاده از واحدهای تخصصی به صورت ستادی عبارتند از :

۱. صرفه جویی ناشی از تمرکز فعالیت‌های خدماتی در واحدهای تخصصی ویژه
۲. ارتقاء سطح مهارت کارکنان متخصص برای ارائه خدمات تخصصی مورد نظر.

معایب استفاده از واحدهای تخصصی ستادی:

۱. دست یافتن به کارایی به قیمت از دست دادن اقتدار منطقی مورد نیاز در واحدهای صفی.
۲. ایجاد امکان سوءاستفاده از قدرت در واحدهای ستادی (برای کنترل غیر ضروری واحدهای صفی)
۳. افزایش احتمال بروز اختلال در روند ارائه خدمات ستادی به واحدهای صفی

در واقع فعالیتهای ستادی بیشتر در زمینه اموری نظیر نگهداری سازمان، ارائه خدمات عمومی، مطالعه روشها، و پژوهش برای بهبود روند تحقق اهداف انجام می شوند. همینطور پیگیری امور تنظیم بودجه، برنامه ریزی نیروی انسانی، تامین مواد اولیه، و نظایر آن به واحدهای ستادی واگذار می شود.

زیرا مدیران صفی مایلند بیشتر وقت خود را به رفع مسائل حوزه فعالیت اصلی خود اختصاص دهند.

روندهای جدید در سازماندهی:

افزایش اثربخشی سازماندهی، مستلزم آشنایی سازمان دهندگان با روندها و گرایشهای مهم در محیط

سازمانی جدید است. برخی از این روندها عبارتند از:

۱. کوتاه ساختن "خط فرمان":

سازمانها با حذف سطوح مدیریتی غیر ضروری، در برابر تهدیدهای محیطی مقاومتر می شوند.

۲. کاهش وحدت فرماندهی:

بدین معنی کخ با استفاده از تیمهای ترکیبی و نیروهای وظیفه ای ساختارهای افقی تر به کار گرفته می

شود و سازمانها با خواسته های مشتریان خود بیشتر آشنا می شوند در نتیجه این تغییرات، کارکنان معمولاً با بیش از یک تدبیر سرو کار دارند.

۳. گسترش حیطه کنترل و نظارت:

بسیاری از سازمانها از حیطه نظارت و کنترل گسترده تری استفاده می کنند، در نتیجه خط فرمان آنها

کوتاهتر می شود و "اهتمام به توانمند سازی کارکنان" اولویت بیشتری می یابد و هر مدیر موظف می شود تا مسئولیت رسیدگی به کار تعداد بیشتری از کارکنان را که به نظارت کمتری نیاز دارند، بر عهده بگیرند.

۴. افزایش تفویض اختیار و توانمند سازی کارکنان:

مدیران در سازمانهای پیشرو با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان، زمینه افزایش توانمندی آنها در اخذ تصمیم در مورد مسائل کاری خودشان را فراهم می آورند تا بدین ترتیب راه کارها و طرق بیشتری در سطوح متعدد مدیریت، مورد رسیدگی و بررسی قرار گیرد و تصمیمات بهتری اخذ خواهد شد.

۵. افزایش عدم تمرکز همراه با کنترل متمرکز:

در عین حال که توانمند سازی و عوامل مربوط به آن به افزایش عدم تمرکز در سازمانها می انجامد، پیشرفت در فن آوری اطلاعات و سیستمهای مدیریت امکان حفظ کنترل متمرکز را افزایش می دهد.

۶. کاهش بخشهای واحدهای ستادی:

به منظور افزایش کارایی عملیات، از تعداد کارکنان ستادی کاسته می شود و سعی می شود که نیروهای کمتری استخدام شوند و اندازه واحدهای ستادی کاهش می یابد.

لذا سازماندهی به معنای فراگرد ایجاد نظم و ترتیب و تقسیم کار میان نیروهاست خواه برای یک واحد کوچک، خواه برای کل یک سازمان، و سازماندهی مطلوب محیط کار، مستلزم اهتمام مدیر به اتخاذ تصمیم صحیح در مورد چگونگی تقسیم کار و تخصیص افراد و منابع به واحدهای انجام دهنده کار است.

اهمیت سازماندهی و اصلاحات ساختاری:

وظیفه سازماندهی و طراحی سازمان در شمار وظایف بسیار مهم مدیران قرار می گیرد.

زیرا طراحی سازمان میزان انعطاف پذیری سازمان در مقابل تحولات محیطی را معین می سازد و سایر وظایف مدیریت را تحت تاثیر خود قرار می دهد. برای مثال رهبری در ساختارهای ساده با مسائل رهبری در ساختارهای بروکراتیک حرفه ای بسیار متفاوتند. همین طور شیوه های ایجاد هماهنگی، روشهای کنترل و فنون

برنامه ریزی و نحوه بکارگیری منابع و امکانات باید با ساختار سازمان متناسب باشند. از این رو اصلاحات ساختاری از حساسترین اقداماتی محسوب می شوند که مدیران در طول دوره کاری خود همواره با آن سرو کار دارند.

فراگرد سازماندهی رسمی:

نظریه پردازان کلاسیک بر این باور بودند که قصور در تعریف دقیق روابط سازمانی موجب کاهش کارایی و بروز ابهام و سردرگمی در سازمان می شود.

بنابر این هرچه این روابط دقیقتر تعریف شود، انجام آن وظایف آسانتر و بهتر خواهد شد.

بر اساس این باور، تنظیم ساخت سازمان باید طی مراحل معین و ضمن رعایت اصولی کلی انجام می پذیرفت.

طبق نظریه های کلاسیک برای سازماندهی باید مراحل چهارگانه ای به شرح ذیل طی شوند:

مرحله اول: تقسیم کار سازمان به چند بخش عمده (تقسیم بندی افقی) از طریق طی مراحل زیر:

الف) تقسیم بندی کارها و فعالیتها، با توجه به مسائل عمده سازمان

ب) طراحی اداره ها

ج) طراحی واحدهای پشتیبانی

مرحله دوم: ایجاد ارتباط میان سطوح سازمانی با توجه به اختیارات آنها (تقسیم بندی عمودی) از طریق طی

مراحل زیر:

الف) ارائه طرح سلسله مراتب سازمانی

ب) تعیین حیطة نظارت افراد

ج) مشخص کردن حوزه سرپرستی افراد با رعایت اصل "وحدت سازمانی"

د) تنظیم روابط رئیس و مرئوس

ه) تعیین نوع و حدود اختیارات افراد

و) تنظیم روابط صف و ستاد

ز) تعیین میزان تمرکز و عدم تمرکز

مرحله سوم: مرتبط ساختن سلسله مراتب سازمانی (ترکیب افقی) از طریق طی مراحل زیر:

الف) تدوین راهنمای سازمان

ب) تعیین وظایف تخصصی

ج) تدوین رویه های کاری

د) تشکیل گروههای کار دائمی و شوراهای

ه) تشکیل گروههای کاری موقت

مرحله چهارم: جانمایی برای کارکنان و تثبیت نیروها، از طریق طی مراحل زیر:

الف) تقسیم کار بین افراد

ب) تدوین شرح مشخصات شغل (شرح شغل)

ج) تدوین شرایط احراز هر شغل (مشخصات شاغل)

د) تدوین قوانین و مقررات موجود

البته در مورد نحوه سازماندهی و ترتیب مراحل ایجاد و شکل گیری سازمان اختلاف نظر وجود دارد

گروهی روش سازماندهی از بالا به پایین (کلاسیکها) و گروهی دیگر روش سازماندهی از پایین به بالا را توصیه می

کنند.

به طور کلی برای طراحی واحدهای سازمانی می توان روشهای متعددی را با توجه به موارد ذیل به منزله

مبنای تفکیک مد نظر قرار داد:

۱.وظایف سازمان

۲.محصولات و خدمات (برنامه ها)

۳.فراگردها (مراحل انجام کار)

۴.نواحی و مناطق جغرافیایی

۵.انواع مشتریان و ارباب رجوع

۶.بازارها

۷.زمان فعالیتها (نوبتهای کاری)

سازماندهی بر مبنای وظیفه:

در این روش، واحدهای سازمانی را بر مبنای وظایف سازمان، طراحی و ایجاد می کنند برای مثال، در یک

سازمان تولیدی و بازرگانی، واحدهای طراحی محصول، تولید، انبار داری، بازاریابی، فروش، حسابداری و نظایر آن در نظر گرفته می شود.

این روش از قدیمی ترین روشهای سازماندهی محسوب می شود و هنوز هم در بسیاری از سازمانها، بویژه

برای سازماندهی سطوح عملیاتی مورد استفاده قرار می گیرد.

- نمودار سازماندهی بر مبنای وظیفه

