

مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی

دکتر محمد نجفی

عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان

دکتر سید علی سیادت

عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان

دکتر سید رحیمی

عضو هیأت علمی دانشگاه کاشان

دکتر پیمان یارمحمدزاده

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید مازی آمل بایجان

سعادت فقیهی

کارشناس آموزش



عنوان و نام بدیعآور	مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی / محمد نجفی... [و دیگران].
مشخصات نشر	اصفهان: آموخته، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۲۸۰ ص.؛ مصور؛ جدول؛ نمودار.
شابک	978-600-6465-42-5
وضعیت فهرست نویسی	فپا
یادداشت	[مولفان] محمد نجفی؛ علی سیادت، حمید رحیمی؛ پیمان یارمحمدزاده؛ سعادت فقیهی.
یادداشت	قسمت اعظم کتاب حاضر برگرفته از کتاب "Theories of educational leadership and management" تألیف تونی بوش است.
داشت	واژه‌نامه.
یادداشت	کتابنامه: ص. [۲۵۹] - ۲۷۹.
عنوان دیگر	رهبری و مدیریت راهبردی در آموزش و پرورش.
موضوع	آموزش و پرورش -- مدیریت
موضوع	آموزش عالی -- مدیریت
شناسه افزوده	نجفی، محمد، ۱۳۴۰ -
رده بندی کنگره	۱۳۹۲ ۴۲۳ م/ ۴۸۰/۵ LB۲۸۰
رده بندی دیویی	۱۶۲
شماره کتابشناسی ملی	۳۲۸۹۰۰۲



نشر آموخته

اصفهان - خیابان مشاهیر - راز مهر آباد - کوی ۱۹ - شماره ۴۶
تلفن: ۰۳۱۱-۲۶۱۲۳۵۲ - همراه: ۰۹۱۳۴۰۱۰۴ - صندوق پستی: ۸۱۵۸۹۳۸۱۳۱

مدیریت و رهبری در سازمان آموزش

دکتر محمد نجفی - دکتر سید علی حسینی

دکتر حمید رحیمی - دکتر پیمان یارمحمدزاد - دکتر فقیهی

آماده سازی: نشر آموخته

مدیر تولید: فرهاد فروزنده

ویراستار: مهدیه پالیزبان

طراح جلد: علیرضا محمدی

• لیتوگرافی: طلوع • چاپ: پرستو • صحافی: سپاهان

• چاپ اول: ۱۳۹۲ • تعداد: ۱۰۰۰ • قیمت: ۱۱۵۰۰ تومان

© حق چاپ: ۱۳۹۲، انتشارات آموخته

پیش‌گفتار

شکر و سپاس بی‌کران خداوند منان را که پس از چند سال تلاش مستمر، توفیق نگارش این کتاب نصیبان فرمود تا در کوتاه‌گذر زندگی، سهمی هر چند ناچیز از دین فرهنگی خویش را ادا کرده باشیم.

سازمان‌ها، همواره تحت تاثیر محیط قرار دارند. این عوامل محیطی کمتر تحت نظارت و کنترل سازمان هستند. چنانچه سازمانی بتواند این عوامل را شناسایی و کنترل کند، بهتر می‌تواند حیات و بقای خود را تداوم بخشد. حوزه محیط سازمان‌ها به لحاظ تحولات علمی و فن‌آوری روز به روز بی‌ثبات‌تر و پیچیده‌تر می‌شود و حیات سازمان را تهدید می‌کند. در چنین شرایطی سازمان‌هایی موفق هستند که با کسب دانش و آگاهی از محیط و حفظ بقاء، زمینه‌ی رشد و پویایی و افزایش عملکرد سازمان را فراهم کنند. عوامل کنونی دوره‌ی تحولات شتابنده و پیش‌بینی نشده است. وضعیت مدیریت در جامعه‌ی ما بیانگر افتعادل میان پیچیدگی‌های روز افزون سازمان‌ها و ناتوانایی‌شان در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات پیچیدگی‌هاست. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم کنند و به موازات نقاط قوت بپردازند. مسائل و مشکلات مدیریت آنچنان پیچیده و درهم تنیده است که تشبیه شکل به آسانی میسر نیست. ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان این موضوع را مضاعف کرده است. با چنین اوصافی سازمان‌ها نباید در انتظار تغییر باشند، بلکه باید خود، منبع موج و تحول شوند و در جهت بهبودی بکوشند تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه باشند.

هدف اساسی در تألیف این کتاب فراهم کردن دانش تئوریک و کاربردی برای دانشجویان مدیریت، مدیران و پژوهشگران است. مجموعه‌ی حاضر در هشت فصل (شامل اهمیت مدیریت و رهبری برای آموزش و پرورش، مدل‌های مدیریت و رهبری

آموزشی، مدل‌های رسمی، همکارانه، سیاسی، فردی، ابهامی و فرهنگی) تدوین شده است. البته برای آشنایی با مبحث، ابتدا به طور مختصر در قسمت مقدمه به تعریف مدیریت و رهبری و مقایسه این دو پرداخته‌ایم. این کتاب تا حدود زیادی برگرفته از کتاب Theories of educational leadership and management اثر تونی بوش است.

درست است که نویسندگان حداکثر تلاش خود را به کار گرفته‌اند تا اثری بی نقص ارائه کنند، ولی هر دستاوردی خالی از اشتباه و کاستی نیست. از همین رو به راهنمایی صاحب‌نظران و استادان چشم دوخته‌ایم تا در چاپ‌های بعدی اثری کم نقص‌تر در دسترس علاقه‌مندان قرار گیرد.

به امید فردایی بهتر

www.ketab.ir

فهرست مطالب

۱۳	 مقدمه
----	-------------

فصل اول

اهمیت رهبری و مدیریت برای آموزش

۳۷	 مدیریت آموزشی چیست؟
۳۹	 اهداف رسمی
۴۰	 اهداف سازش یا فنی
۴۱	 تعیین اهداف
۴۳	 رهبری آموزشی چیست؟
۴۳	 رهبری به مثابه تأثیرگذاری (تأثیر)
۴۴	 رهبری و ارزش‌ها
۴۵	 رهبری و بینش
۴۷	 تمایز رهبری و مدیریت آموزشی
۵۰	 ترتیب زمانی رهبری و مدیریت آموزشی
۵۲	 تمرکز زدایی و خود مدیریتی
۵۶	 اهمیت بافت آموزشی
۵۹	 رهبری آموزشی
۶۱	 نتیجه‌گیری

فصل دوم

مدل‌های رهبری و مدیریت آموزشی

۶۳	 تقسیم تئوری / عمل
۶۵	 ارتباط تئوری با عمل خوب
۶۷	 ماهیت تئوری

۷۱	ویژگی‌های تئوری
۷۴	جنسیت، رهبری و مدیریت آموزشی
۷۶	مدل‌های مدیریت آموزشی
۷۹	تجزیه و تحلیل مدل‌ها
۸۰	مدل‌های رهبری آموزشی

فصل سوم

مدل‌های رسمی

۸۳	مشخصات اصلی مدل‌های رسمی
۸۵	مدل‌های ساختار
۸۸	ارتجاع یا برگشت‌پذیری ساختار
۸۹	مدل‌های سیستمی
۸۹	سیستم‌های باز و بسته
۹۲	مدل‌های بوروکراتیک
۹۴	استفاده از مدل بوروکراسی در آموزش و پرورش
۹۶	نقاط ضعف بوروکراسی در آموزش و پرورش
۹۶	مدل‌های عقلانی
۱۰۰	مدل‌های سلسله‌مراتبی
۱۰۱	ساختار سازمانی مدل‌های رسمی
۱۰۴	ساختار سازمانی
۱۰۴	محیط خارجی
۱۰۵	رهبری
۱۰۷	رهبری اداری
۱۰۸	محدودیت‌های مدل رسمی
۱۱۲	نتیجه‌گیری

فصل چهارم

مدل همکارانه

- ویژگی‌های اصلی مدل همکارانه ۱۱۳
- مدل همکارانه در آموزش عالی ۱۱۶
- مدل‌های همکارانه در مدارس متوسطه ۱۱۸
- مدل‌های همکارانه در مدارس ابتدایی ۱۱۹
- مدل‌های همکارانه ۱۲۰
- ساختار سازمانی ۱۲۱
- محیط بیرونی ۱۲۲
- رهبری ۱۲۳
- رهبری تحولی ۱۲۴
- رهبری مشارکتی ۱۲۶
- رهبری بین شخصی ۱۲۶
- همکاری و جنسیت ۱۲۷
- محدودیت‌های مدل همکارانه ۱۲۸
- همکاری طرح‌ریزی شده ۱۳۱
- نتیجه‌گیری: آیا همکاری آرمان است؟ ۱۳۲

فصل پنجم

مدل‌های سیاسی

- مدل‌های سیاسی: ویژگی‌های اصلی مدل‌های سیاسی ۱۴۰
- مدل سیاسی بالدريج ۱۴۰
- منابع قدرت در آموزش و پرورش ۱۴۱
- استراتژی‌های سیاسی در آموزش و پرورش ۱۴۵
- مدل‌های سیاسی ۱۴۶
- ساختار سازمانی ۱۴۸

۱۴۹	مدارس متوسطه
۱۴۹	محیط خارجی
۱۵۱	رهبری
۱۵۴	رهبری تبادل
۱۵۵	محدودیت‌های الگوهای سیاسی
۱۵۷	نتیجه‌گیری: آیا الگوهای سیاسی معتبر هستند؟

فصل ششم

مدل‌های فردی

۱۶۸	کاربرد مدل‌های فردی
۱۷۱	مدل‌های فردی: تعریف و طبقه‌بندی
۱۷۳	مدل‌های فردی: اهداف، ساختار، محیط و رهبری اهداف
۱۷۵	ساختار سازمانی
۱۷۷	محیط خارجی
۱۷۸	رهبری
۱۷۹	رهبری پست مدرن
۱۸۱	محدودیت‌های مدل‌های فردی
۱۸۳	نتیجه‌گیری: اهمیت فرد

فصل هفتم

مدل‌های ابهامی

۱۸۷	ویژگی‌های اصلی مدل‌های ابهامی
۱۹۶	الگوهای سطل آشغال (قوطی پسمانده)
۱۹۸	کاربرد مدل ابهامی
۱۹۹	اهداف
۲۰۰	ساختار سازمانی

۲۰۲	 محیط خارجی
۲۰۳	 رهبری
۲۰۶	 رهبری اقتضایی
۲۰۷	 محدودیت‌های مدل ابهامی
۲۰۹	 نتیجه‌گیری: ابهام یا عقلانیت

فصل هشتم

مدل‌های فرهنگی

۲۱۱	 منظور از فرهنگ چیست؟
۲۱۳	 فرهنگ جامعه‌ای
۲۱۶	 ویژگی‌های اصلی فرهنگ، سازمان و زمان
۲۱۹	 مدل فرهنگی چهارگانه‌ی هنر
۲۲۲	 فرهنگ سازمانی: اهداف، ساختار، محیط رهبری اهداف
۲۲۳	 ساختار سازمانی
۲۲۴	 محیط بیرونی
۲۲۵	 رهبری
۲۲۷	 رهبری اخلاقی
۲۳۰	 محدودیت فرهنگ سازمانی
۲۳۲	 نتیجه‌گیری: ارزش‌ها و عمل

نتیجه‌گیری

۲۳۵	 مقایسه مدل‌های مدیریتی
۲۳۷	 اهداف
۲۳۸	 ساختار سازمانی
۲۳۹	 محیط خارجی
۲۴۰	 رهبری

۲۴۲	 مقایسه‌ی مدل‌های رهبری
۲۴۳	 رهبری اداری
۲۴۳	 رهبری آموزشی
۲۴۴	 رهبری تحولی
۲۴۴	 رهبری مشارکتی
۲۴۵	 رهبری بین شخصی
۲۴۵	 رهبری تبادلی
۲۴۷	 رهبری پسامدرن
۲۴۷	 رهبری مضامین
۲۴۸	 مدیریت انسانی
۲۴۸	 کاربرد مدل‌های مدارس انشکده‌ها
۲۵۱	 تلاش‌هایی جهت ترکیب
۲۵۴	 استفاده از نظریه جهت بهبود
۲۵۷	 واژه نامه
۲۵۹	 منابع

مقدمه

انسان از اولین روزهای خلقت خود با مفهوم مدیریت سر و کار داشته است اما برای اولین بار این چینی‌ها بودند که در حدود ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد مسیح به صورت سازمان‌یافته چهار وظیفه‌ی مدیریتی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل را تجربه کردند. بعد از آنان نیز ایرانیان مدیریت را با تجربیات و نگرش‌های خود آزمودند. در حدود سال‌های ۳۵۰ تا ۴۰۰ قبل از میلاد یونانیان مدیریت را هنری متمایز تشخیص دادند و رویکردی علمی را برای آن ابداع کردند. در آن قرن بیستم مدیریت به مثابه رشته و مقوله‌ای رسمی و ساخت‌یافته مطرح شد. اولین مقولات کلیدی با تأش تعویق رشد و شکوفایی کسب‌وکارهای گذشته می‌شدند، ارتباطات و حمل و نقل، مانند به مرور زمان و با تسهیل و بهبود این دو، شرکت‌ها مسیر رشد خود را با شتاب در پیش می‌بردند. هر روز پیچیده‌تر شدند. در چنین شرایطی کوچک‌ترین ارتقا و بهبودی در شگردهای مدیریتی باعث بروز تغییرات قابل توجه‌ای در کمیت و کیفیت تولیدات می‌شد.

مکتب علم مدیریت

هدف اصلی نگرش رفتاری کاربرد روش علمی برای حل مسایل انسانی مدیریت و هدف اصلی مکتب علم مدیریت کاربرد همین روش برای حل مسایل فنی مدیریت در سازمان است. مکتب علم مدیریت، از لحاظی، روایت جدید مدیریت علمی است. ویژگی اصلی آن پیشرفت در کاربرد آمار و ریاضیات برای کمک به حل مسایل عملیاتی برنامه‌ریزی و کنترل است. علم مدیریت با استفاده از روش‌های کمی بر مسایل فنی سازمان‌ها تمرکز می‌کند و به‌وسیله کامپیوتر تحلیل مسایلی را در مدیریت امکان‌پذیر ساخته است که به دلیل پیچیدگی قابل‌تجسس نبود. به همین دلیل کامپیوتر و علوم مربوط به آن ارزش فوق‌العاده‌ای در رشد علم مدیریت دارند.

الف- مدیریت سیستماتیک:

در طول قرن نوزدهم رشد کسب‌وکارهای آمریکایی بر محور ساخت و تولید متمرکز بود. در همین راستا:

- اکثر وظایف سازمانی تقسیم شد و افراد متخصص به کار گرفته شدند.

- در رویکرد سیستماتیک تلاش شد تا با تدوین رویه‌ها و فرایندهای بسیار مشخص برای امور، هماهنگی کارها تضمین شود. برای برآوردن این هدف:

الف - وظایف و مسئولیت‌ها به صورت دقیق و کامل تعریف می‌شدند.

ب - فنون استاندارد شده‌ای برای انجام وظایف در نظر گرفته شد.

ج - ابزارهای خاصی برای جمع‌آوری، به‌کارگیری، انتقال و تحلیل اطلاعات ابداع شد.

د - برای تسهیل هماهنگی ارتباطات داخلی، سیستم‌های حساسی هزینه، حقوق و کنترل تولید ایجاد شدند.

متأسفانه امروز به‌رغم داشتن اختیار و آگاهی به درستی یکدیگر را درک نمی‌کنند. بسیاری موارد دیگران را به سوءنیت متهم می‌کنیم که این امر ریشه در سوءفهم دارد و ریشه‌های آن هم درم را نیز باید در فقدان بنیان‌های مشترک برای «ما» شدن جست. در صورتی که جامعه‌ای نیازمند «فاهم» است و تفاهم نیازمند ابزار است. باید تلاش کنیم که ابزار قابل فهم تولید کنیم تا به این مسئله به یکدیگر پیوند بخوریم.

امروز دانش بشر به‌طور کلی بر بنای عقل جزءنگر شکل گرفته است و همین مسئله قدرت درک بسیاری از مسائل را از او سلب کرده است. این موضوع «مفاهمه» را نیز مشکل کرده است، به دلیل اینکه با عقل جزءنگر نمی‌توان ابزار مفاهمه تولید کرد. در این شرایط است که تفکر سیستمی می‌تواند راه جدیدی پیش روی بگاید. تفکر سیستمی، فرایند شناخت مبتنی بر تحلیل (تجزیه) و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر در صدد فهم کل سیستم (اجزای آن، روابط بین اجزا و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) است.

از آنجا که رفتار ما ریشه در نظام فکری ما دارد، کسی که برای تفکر سیستمی است، با موضوعات نیز برخورد سیستمی می‌کند و در رفتارهای خود به دنبال تشخیص عناصر تشکیل‌دهنده‌ی موضوع و پیوندهای موجود میان این عناصر می‌گردد. به این ترتیب فردی که سیستمی فکر می‌کند تنها در جستجوی مجموعه‌ای از ویژگی‌های موضوع نیست؛ تفکر سیستمی به او کمک می‌کند به مسائل به صورت جامع و نظام‌مند نگاه کند.

سازمان‌ها برای تقویت جامع‌نگری در درون خود نیازمند تفکر سیستمی هستند، به دلیل اینکه تفکر سیستمی به مدیران کمک می‌کند تا ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند و تنها به مشاهده‌ی وقایع اکتفا نکنند. به‌رغم اینکه تفکر سیستمی مزایای متعددی دارد، در بسیاری موارد افراد نسبت به آن تمایلی ندارند. این موضوع چند دلیل دارد: نخست اینکه انسان‌ها به صورت طبیعی تمایلی به ساختارشکنی ندارند و بیشتر ترجیح می‌دهند که در ساختارهای ذهنی گذشته‌شان باقی بمانند. دوم اینکه جوهری اصلی تفکر سیستمی توجه به روابط و تعاملات است. در تفکر سیستمی استفاده از فکر و ذهن بیشتر به‌کارگیری چشم به مثابه ابزار دیدن، ضرورت دارد؛ با چشم تنها شی یا ماده دیده شده در حالی که با ذهن، قدرت مشاهده و درک روابط امکان‌پذیر می‌شود. بنابراین، کسانی که روش تفکر سیستمی را انتخاب می‌کنند، ملزم به مشاهده مبتنی بر درک هستند و بدیهی است که این کار مستلزم تلاش و کوشش بیشتری است.

با توجه به گذشت شش دهه از حیات تفکر سیستمی به مثابه رویکردی نظری ... کاربردی، جای آن دارد که فراهم کردن زمینه‌ی انتشار اعتلای این تفکر اثربخش در اداره‌ی جامعه و سازمان مورد عنایت بیشتر مدیران و تصمیم‌سازان قرار گیرد.

ب - مدیریت علمی:

دومین رویکرد مدیریتی را فردریک تیلور ابداع کرد که آن را به مدیریت علمی می‌شناسیم. این رویکرد مدعی به‌کارگیری روش‌های علمی در تحلیل کارها و تعیین نحوه‌ی انجام و تکمیل وظایف تولید به صورت کارآمد است. تیلور چهار اصل را برای مدیریت علمی برشمرد:

۱- مدیریت باید برای هر بخش از کار افراد، رویکردی دقیق و علمی را خلق کند تا بتوان اصول راهنمای کلی و صریحی جایگزین آن‌ها کرد (چیزی نامشخص و به صورت ضمنی باقی نماند).

۲- مدیریت باید افراد را به صورت علمی انتخاب کند، آموزش دهد و آماده‌ی کار کند، به‌طوری که هر شخص دقیقاً شغل مناسب خود را داشته باشد.

۳- مدیریت باید به گونه‌ای با کارکنان همکاری و همکاری کند که بتوان از هماهنگی مشاغل با طرح‌ها و اصول مطمئن بود.

۴- مدیریت باید تضمین کند که کار و مسئولیت کارکنان و مدیران به طور مساوی تقسیم شده است.

ج - مدیریت اجرایی (اداری):

در مورد مدیریت اجرایی بر غلبه‌ی نگاه مدیران ارشد در کل سازمان تاکید دارد و مدعی است مدیران حتماً است و می‌توان آن را آموزش داد. هنری فایول، مهندس معدن و مدیر اجرایی انسول، کتابی را منتشر کرد که در آن به شرح تجربیات مدیریتی خود پرداخت. فایول پنج اصل برای مدیریت برشمرد. این پنج کارکرد عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگ‌سازی و کنترل.

۱۴ اصل مدیریتی فایول می‌تواند شرح‌اند:

۱- **تقسیم کار:** کارها را به بخش‌های مشخصی تقسیم کنید و مسئولیت‌ها را به افراد مشخصی بدهید.

۲- **تفویض اختیار:** مسئولیت و اختیار را با هم و دستار کنید.

۳- **انضباط:** انتظارات را به طور شفاف مشخص کنید و متخلفان را مجازات کنید.

۴- **وحدت فرماندهی:** هر کارگر یا کارمندی باید فقط به یک مدیر (ناظر) مرتبط باشد.

۵- **وحدت هدایت:** تمامی امور کارکنان باید بر کسب اهداف سازمان متمرکز باشند.

۶- **تقدم نفع جمعی به نفع شخصی:** منافع عمومی (جمعی) باید بر منافع شخصی رجحان داشته باشند.

۷. **پاداش:** باید از اقدامات و فعالیت‌های همسو با جهت سازمان، به صورت سیستماتیک تقدیر کرد.

۸- **تمرکزگرایی:** اهمیت نقش‌های ارشدیت و زیردستی (فرمان‌برداری) باید مشخص شود.

۹- **سلسله مراتب:** ارتباطات از طریق زنجیره‌ی (نردبان) فرماندهی دنبال شود.

۱۰- **نظم:** مشاغل و اصول کاری به گونه‌ای مناسب سر و سامان داده شود، زیرا پشتیبان حرکت و سمت سوی سازمان هستند.

۱۱- **برابری:** وجود اصول و نظم عادلانه و منصفانه باعث افزایش مشارکت کارکنان می‌شود.

۱۲- **امانت شغلی:** وفاداری و عمر خدمت کارکنان افزایش یابد.

۱۳- **ایثار عمل:** کارکنان به گونه‌ای تشویق شوند که خود در راستای مقاصد سازمان عمل کنند.

۱۴- **روح کارگر:** یکارچگی بین منافع و علایق کارکنان و مدیران ارتقا داده شود.

د- روابط انسانی:

این رویکرد کوشیده است تا چگونه تعامل فرایندهای روان‌شناسانه و اجتماعی افراد را با شرایط کاری‌شان (در راستای ارتقای عملکرد) درک کند. رویکرد روابط انسانی اولین رویکرد عمده‌ای است که بر روابط انسانی و بررسی رضای کارکنان متمرکز شد.

مطالعات هاوتورن، مجموعه‌ای از مطالعات است که از سال ۱۹۲۴ تا ۱۹۳۲ صورت گرفتند. در اولین مرحله از این آزمایش‌ها (کمایش روشنائی) شرایط کاری مختلف، به ویژه روشنائی کارخانه تغییر داده می‌شد تا روشن‌تر باشد بر بهره‌وری مشخص شود. محققان به این نتیجه رسیدند که کارگران در برابر پژوهشگرانی که ناظر آنان بوده‌اند واکنش نشان داده و متفاوت عمل کرده‌اند. این واکنش‌ها به اثر هورتون معروف شد. این نتیجه‌گیری محققان را به این باور رساند که بهره‌وری بیش از آنکه متعلق به عوامل فیزیکی یا ملموس باشد، متأثر از عوامل روان‌شناسانه و اجتماعی است. طرفداران این روابط انسانی معتقدند مدیران باید بیش از گذشته به رفاه، انگیزه و ارتباطات کارکنان بپردازند. آبراهام مازلو پژوهشگر دیگر حوزه روابط انسانی است. مازلو در سال ۱۹۴۳ مدعی شد که انسان‌ها پنج سطح از نیاز دارند. پایه‌ای‌ترین نیازها، نیازهای فیزیکی همچون غذا، آب و سرپناه است و بالاترین سطح نیازها خودیابی یا رضای شخصی است. مازلو می‌گوید که مردم از رضای نیازهای سطح پایین خود شروع می‌کنند و به مرور به سطوح بالاتر نیاز دست می‌یابند.

و- دیوان‌سالاری:

ماکس وبر، جامعه‌شناس، حقوق‌دان و تاریخ‌شناس آلمانی در کتاب معروف خود، «نظریه‌ی سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی» نشان داد که چگونه مدیریت می‌تواند کارآمدتر و منسجم‌تر عمل کند. وی اعتقاد داشت ساختارهای دیوان‌سالارانه می‌توانند تغییرات ناشی از تفاوت مهارت‌ها، تجربیات و اهداف مدیران یک سازمان واحد را از میان بردارند.

از جمله رویکردهای نوین در مدیریت می‌توان به مدیریت کمی، سازمانی، نظریه‌ی سیستم‌ها و نگرش احتمالی اشاره کرد.

الف- مدیریت کمی:

این رویکرد بر کاربرد تحلیل‌های کمی بر تصمیمات و مسایل مدیریتی تاکید دارد. مدیریت کمی مدیران را قادر می‌سازد تا بر پایه‌ی مدل‌های رسمی ریاضی مسئله‌ای تصمیم‌گیری کنند. کاملاً تصوری این‌گونه روش‌های کمی خاص را تسهیل کرده‌اند. از جمله‌ی آن‌ها می‌توان به فنون هم‌چون نظریه‌ی تصمیم آماری، برنامه‌ریزی خطی، نظریه‌ی صف، شبیه‌سازی، پیش‌بینی، بازی‌های، مدل‌سازی شبکه‌ای و تحلیل سربه‌سری اشاره کرد.

ب- رفتار سازمانی:

این رویکرد بر مطالعه و تعیین فعالیت‌های مدیریتی‌ای که باعث ارتقای اثربخشی کارکنان، از طریق درک طبیعت پیچیده‌ی فرآیندهای فردی، گروهی و سازمانی می‌شوند، متمرکز است. رفتار سازمانی به کمک رشته‌های مختلف (مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی) به توضیح رفتار افراد در شغل خود می‌پردازد. نظریه‌ی «ایکس و ایگرگ» دانش مک‌گروگر بیانگر گذار به سمت روابط انسانی است. بر طبق ایده‌ی مک‌گروگر، مدیران نظریه ایکس فرض می‌کنند کارکنانشان افرادی تنبل و غیرمسئول‌اند که نیازمند نظارت دائمی و انگیزش بیرونی (در جهت رسیدن به اهداف سازمانی) هستند. در مقابل مدیران نظریه‌ی ایگرگ معتقدند کارکنان (ذاتاً) قصد کار کردن دارند و خود قادر به هدایت و کنترل خویش هستند.

از صاحب‌نظران دیگر در زمینه‌ی رفتار سازمانی می‌توان به کریس آرچیریس (که استقلال عمل و مشاغل بهتر برای کارکنان را پیشنهاد می‌دهد) و رنیس لیکرت (که بر ارزش مدیریت مشارکتی تأکید داشت)، اشاره کرد. فکر بنیادی مکتب رفتاری آن است که چون مدیر باید کار را به وسیله‌ی افراد دیگر انجام دهد، لذا، مدیریت، به واقع، کاربرد علم رفتار است؛ مدیر باید بداند که چگونه افراد را به کار برانگیزد، رهبری کند و روابط متقابل افراد و رفتار گروهی را کاملاً درک کند. بنابراین، مدیران باید به دانش و مهارت‌های رفتاری مسلط شوند.

نظریه‌ی رفتاری بیشتر در مدیریت که عموماً به نام رفتار سازمانی مشهور است، بر آن است که رفتار در سازمان‌ها، بسیار پیچیده‌تر از آن است که طرفداران نهضت روابط انسانی تصور می‌کردند. مگرس تأکید بر فراگردهای فردی، گروهی و سازمانی، برای توضیح رفتار در این سه سطح، دانش و مطالعات رشته‌های روان‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، اقتصاد و علوم سیاسی بهره می‌گیرد.

ج- نظریه‌ی سیستم‌ها

پس از توصیف رویکرد سیستم‌ها و مفاهیم کلی آن، سؤال بنظر این است که آنچه توصیف کردیم، چه ارتباطی به مدیریت دارد؟ پاسخ این است که رویکرد سیستم‌ها جهان‌بینی مدیران را دگرگون کرده و آنان را در منظری قرار می‌دهد که به جای این‌که اجزای گوناگون سازمان را جداگانه ببینند، سازمان را به صورت نظامی یکپارچه، مرکب از اجزای خاص مرتبط به هم می‌نگرند. تمرکز رویکرد سیستم‌ها بر سازمان و شناخت پیچیدگی‌ها و برابری‌های دینی و تعامل دائمی آن با محیط یا جامعه است. به موازات آن، رویکرد اقتضایی بر مدیریت سازمان تمرکز می‌کند و با نگرشی سیستمی می‌کوشد که مناسب‌ترین تصمیم‌ها، رفتارها و راه‌حل‌ها را برای پیشبرد فعالیت‌های سازمانی در جهت تحقق هدف‌های آن اتخاذ کند. بنابراین، این دو رویکرد لازم و ملزوم یکدیگرند.

برای فهم اهمیت مسئله باید رویکرد سیستم‌ها را با رویکردهای پیشین در قلمروی مدیریت مقایسه کرد. در گذشته در آموزش و عمل مدیریت، اهمیت کارکردهایی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و اثربخشی آن‌ها در محدوده‌ی سازمان، به

صورت منفرد و مجزا از محیط اجتماعی در نظر گرفته می‌شد. در نتیجه، سازمان سیستمی بسته یا موجودیتی بی‌نیاز و خودکفا تصور می‌شد که نسبت به مسائل محیطی نظیر تکنولوژی، تأثیرات سیاسی و انتظارات اجتماعی چندان اعتنایی نداشت. مثال بارز نگرش سیستم بسته، تلقی انسان به مثابه موجود اقتصادی عاری از تأثیرات محیط اجتماعی و فرهنگی در مدیریت علمی است.

رویکرد سیستم‌ها سازمان‌ها را سیستم‌هایی پویا و در حال کنش و واکنش متقابل دائم با محیط تعریف می‌کند. در این دیدگاه سازمان به منزله‌ی سیستمی باز، درون‌دادهایی را به صورت منابع نیروی کار، سرمایه و انواع اطلاعات از محیط دریافت می‌کند. سپس عملیاتی بر روی اگرگراسی درون‌دادها انجام می‌دهد و برون‌داد یا بازدهی مطلوبی تولید می‌کند تا برای توجیه محیط تحویل داده شود. نتیجه‌ی ارزیابی محیط از برون‌داد سازمان به صورت اطلاعات، به شکل بازخوردی است که از طریق فراگرد بازخورد به سازمان باز می‌گردد تا در فعالیت‌های آتی استفاده شود. اگر محیط از بازدهی سازمان خشنود باشد، ادامه‌ی فعالیت سازمان میسر می‌رود. اگر ناخشنود باشد، اصلاحات یا تغییراتی در سازمان صورت می‌گیرد تا رابطه‌ی متضرب میان سازمان و محیط محفوظ بماند. بنابراین، ویژگی پرفایده‌ی رویکرد سیستم باز، پاسخگویی نسبت به تغییرات محیطی است. در رویکردهای گذشته که سازمان سیستمی بسته تصور می‌شد، به دلیل نبود تعامل فعال سازمان با محیط، مشکلاتی از لحاظ پی‌جویی و پی‌گیری، سرانجام محیطی به وجود می‌آمد. بر اساس ملاحظات فوق سازمان به منزله‌ی سیستم باز، طبعاً سه‌گانه از چهار عنصر اصلی است:

- ۱- درون‌دادها به صورت مادی، مالی، انسانی و اطلاعاتی وارد سازمان می‌شوند.
- ۲- درون‌دادها طی عملیات سازمان، همراه با فراگردهای تکنولوژیکی و مدیریت تغییر می‌کنند.

۳- حاصل عملیات به صورت بازده یا برون‌داده‌ها به اشکال خدمت یا تولید (مادی و معنوی)، سود و زیان، رفتار کارکنان (رضایت یا نارضایتی و ...) و اطلاعات تحویل محیط می‌شوند.

۴- بالاخره، محیط (جامعه، مردم، سازمان‌ها و ...) نسبت به بازده یا برون‌داده‌ی سازمان واکنش نشان داده و برای آن بازخورد اطلاعاتی تولید می‌کند. بازخورد عبارت است از اطلاعات درونی سیستم درباره‌ی عملکرد واقعی خودش.

ماژری که ماهیت سیستم‌های باز را درک می‌کند، می‌تواند به سهولت اهمیت محیط اجتماعی، سیاسی، فرهنگی سازمان خود را از لحاظ امکانات، محدودیت‌ها، نیازها و انتظارات آن تشخیص دهد. به مدد مفهوم خرده سیستم‌های سازمان، به اهمیت وابستگی متقابل میان واحدهای سازمان، برانگیخته می‌شود و سرانجام، با مفهوم سینرژی (هم‌افزایی یا هم‌کنشی) به اوج همیاری و تعاون در فعالیت‌های سازمانی پی‌برد و عملکرد یکپارچه‌ی افراد و گروه‌های سازمان را در تحقق هدف‌های آن مد نظر قرار دهد.

بالاخره باید اضافه کرد که پیشرفت علم کامپیوتر و استفاده از آن نقش مهمی در رواج و رونق رویکرد سیستم‌ها در مدیریت داشته است؛ کامپیوتر با ایجاد گردآوری و پردازش اطلاعات مدیریتی، تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌ی مدیران را تسهیل کرده است. امروزه سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) در سازمان‌ها بخش لاینفک نظام مدیریت شده است. سیستم اطلاعات مدیریت برای ارائه‌ی اطلاعات مورد نیاز مدیران جهت تصمیم‌گیری، در سه شکل طراحی می‌شود: ۱- داده‌های محیطی درباره‌ی شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی در محیط موجود چیست و انتظار می‌رود در آینده چه باشد؟ ۲- داده‌های مورد نیاز درباره‌ی عملکردها، برنامه‌ها و طرح‌های گذشته و حال رقبای سازمان و ۳- داده‌های درون سازمانی درباره‌ی امور مالی نظیر فروش، هزینه‌ها و غیره؛ داده‌های مادی مثل بازار تولید و پاره‌ای داده‌های غیر کمی نظیر اطلاعات درباره‌ی روابط روی کار و شرایط مختلف جامعه. این داده‌ها سپس، به شکل برنامه‌ریزی عملیاتی و اطلاعات کنترلی مورد استفاده‌ی مدیریت قرار می‌گیرد.

از دیدگاه سیستم‌ها مطالعه و تحلیل سازمان با آشکارسازی پیچیدگی‌های روابط و عوامل ساختاری و کارکردی سازمان، مدیران را به وظایف و نقشه‌ی خطیرشان بیشتر آگاه می‌سازد. هرسی و بلانچارد (۱۹۸۸)، برای توضیح این نقش‌ها، مطابق شکل، سیستم اجتماعی سازمان را متشکل از چهار خرده سیستم می‌دانند:

خرده سیستم اداری - ساختاری: این خرده سیستم به ساختار سازمانی و نظام اداری سازمان اشاره می‌کند و تمرکز آن بر روابط ساختاری و اختیار و مسئولیت است. این خرده سیستم مسئول می‌کند که چه کسی، چه کاری را، برای چه کسی انجام می‌دهد و چه کسی به چه کسی دستور می‌دهد که چه کاری، چه وقت و چرا انجام شود.

خرده سیستم اطلاعاتی - تصمیم گیری: این خرده سیستم معرف شبکه‌های اطلاعات و تصمیم گیری بر روی فعالیت سازمان است و بر تصمیمات مهم سازمانی و نیازهای اطلاعاتی آن‌ها تأکید می‌کند.

خرده سیستم اقتصادی - فنی: این خرده سیستم معرف کار و فعالیت اصلی سازمان از لحاظ فنی و اقتصادی است و هزینه - اثربخشی کار را در چارچوب هدف‌های خاص سازمان مورد توجه قرار می‌دهد.

خرده سیستم انسانی - اجتماعی: این خرده سیستم معرف بُعد انسانی - اجتماعی کار سازمانی است و بر انگیزه‌ها و نیازها و روابط انسانی، ارزش‌ها، گروه‌ها و رهبری آن‌ها تأکید می‌کند.

با رویکرد سیستم‌ها به وضوح معلوم است که چهار خرده سیستم فوق متقابلاً به یکدیگر وابسته‌اند و در تحقق هدف‌های سازمان به شکل تعاملی درگیر می‌شوند. هر تغییری در یک خرده سیستم موجب تغییراتی در سایر خرده سیستم‌ها و در کل سیستم سازمان خواهد شد. اثربخشی هر سازمان به هر یک از خرده سیستم‌ها وابسته است. بنابراین، هیچ مدیری نمی‌تواند با نادیده گرفتن یک خرده سیستم، به خرده سیستم‌های دیگر سازمان توجه و بر آن‌ها تأکید کند. ضمناً مدیریت سازمان نمی‌تواند تأثیر متقابل سازمان و محیط و تأثیرات نیروهای خارجی بر سازمان را نادیده بگیرد.

نقش‌های مدیریت در سیستم سازمان

با عنایت به خرده‌سیستم‌های سازمان به نظر می‌رسد که مدیران باید در یک زمان چهار نقش مدیریتی ایفا کنند. هرسی و بلانچارد (۱۹۸۸)، به نقل از ای چاک آدیزس، نقش‌های چهارگانه‌ی مدیران را به شرح زیر معرفی می‌کنند:

نقش تولیدی: این نقش فعالیت‌های خرده‌سیستم اقتصادی- فنی سازمان را مورد تأکید قرار می‌دهد. انتظار می‌رود که مدیر در این نقش در عرصه‌ی رقابت، به نتایجی برابر با، یا بهتر از رقبای خود نایل شود. این امر مستلزم داشتن دانش تخصصی در رشته‌ی کار اصلی سازمان (چه در ترویج و چه در زمینه‌ی خدمت) است.

داشتن مهارت‌های مالی مولد بودن در کار اصلی سازمان لزوماً مدیر را قادر نمی‌سازد که در کار کردن با دیگران موفق باشد. او باید بتواند زیردستان خود را اداره و آن‌ها را نیز به تولید وادار کند.

نقش اجرایی: وظایف مدیر در این نقش عبارت است از طراحی، هماهنگی، نظارت و برقراری انضباط. در این نقش مدیر می‌تواند سازمان به همان ترتیبی که طراحی شده است، یعنی، مطابق با ساختار و مقررات عمل کند. نقش اجرایی به وضوح بر خرده‌سیستم اداری- ساختاری تأکید می‌کند.

با وجود اینکه نقش‌های تولیدی و اجرایی اهمیت دارند، و هژمان در محیط متغیر و متحول امروز مدیر باید بتواند قدرت تشخیص و داوری خود را به کار بردن آزادی عمل داشته باشد که هدف‌ها و سیستم‌های اجراکننده‌ی آن‌ها را تغییر دهد.

نقش نوآوری: در این نقش مدیر باید کارآفرین و نوآور باشد، زیرا بر خلاف مدیرانی که موظف است برنامه‌ای را پیاده و تصمیمی را اجرا کند، به صورت کارآفرین باید برنامه‌ی فعالیت و عمل خود را ایجاد کند. او باید آغازگر و عامل تغییر باشد. نقش نوآوری به وضوح به خرده‌سیستم اطلاعاتی- تصمیم‌گیری مرتبط است.

برای رفتار مدیریتی مناسب، سه نقش تولیدی، اجرایی و نوآوری هم کافی به نظر نمی‌رسند. سازمان‌هایی بوده‌اند که مدیرانی با توانایی‌هایی در ایفای هر سه نقش با موفقیت

آن‌ها را اداره می‌کردند ولی وقتی که این مدیران به دلایل مختلف کنار رفتند یا درگذشتند، سازمان‌ها به سرعت نزول کردند. برای استمرار موفقیت سازمان مدیر به ایفای نقش دیگری نیز نیازمند است.

نقش یگانه‌سازی: منظور از یگانه‌سازی فراگرد یکپارچه و منسجم کردن هدف‌ها و انگیزه‌ها و فعالیت‌های فردی و نظام سازمانی و تمامیت بخشیدن به آن‌ها در قالب گروهی سازمان است. این امر مستلزم رهبری خلاق و پویاست و ایفای چنین نقشی معمولاً از عهده‌ی فردی برمی‌آید که از یک سو، نسبت به عواطف و نیازهای کارکنان سازمان و از سوی دیگر نسبت به هدف‌ها و مأموریت‌های گروهی و سازمانی حساس باشد. چنین فردی می‌تواند اصل سازمان را در جهت هدف‌ها و راهبردهای مشترک متحد و یکپارچه سازد. نقش یگانه‌سازی، وحدت‌بخشی به وضوح با خرده‌سیستم انسانی - اجتماعی ارتباط دارد.

بسیار کم‌اند مدیرانی که بتوانند هر چهار نقش فوق را با موفقیت ایفا کنند. بنابراین در سازمان‌های پیچیده‌ی امری مدیری که بتواند به تنهایی مدیریت کند، ناممکن است. چند نفر باید با هم فراگرد مدیریت را اجرا کنند و نقش‌هایی را که متضاد به نظر می‌رسند، ولی در واقع مکمل یکدیگرند با اثربخشی عملی کنند. از این رو ضروری است که در هر سازمانی افرادی شایسته‌ی ایفای نقش‌های - سازمانی مدیریت یعنی تولیدی، اجرایی، نوآوری و یگانه‌سازی وجود داشته باشند تا سازمان به اتفاق هم به صورت تیمی، در جهت هدف‌ها و مأموریت‌های آن هدایت و رهبری کنند. با ملاحظات فوق می‌توان نتیجه گرفت که امروزه مدیران در هر سازمانی وظیفه‌ی خطیری است که عملکرد اثربخش و کارآمد آن مستلزم بیش و پیش از خودیستمی، توانایی تشخیص و فهم پیچیدگی‌های موقعیتی، تصمیم‌گیری و اقدام مقتضی در حل مسائل و مشکلات سازمانی است. چنین مدیریتی به وضوح به همیاری و تلاش جمعی گروه مدیران نیاز خواهد داشت.

در دو سه دهه‌ی اخیر نگرش سیستمی در قلمروی مدیریت جای ویژه‌ای پیدا کرده است. طرفداران این رویکرد معتقدند که نگرش سیستمی بهترین روش وحدت بخشیدن

مفاهیم و نظریه‌های مدیریت برای دستیابی به نظریه‌ای جامع است. سیستم مجموعه‌ای از عناصر و اجزای مرتبط و در حال کنش و واکنش متقابل است. بنابراین تعریف سازمان یک سیستم است. نگرش سیستمی سازمان را به صورت یک کل و یک سیستم می‌نگرد. برای درک و شناخت این کل شناخت اجزا و عناصر تشکیل دهنده‌ی آن و نیز روابط و کنش‌های میان اجزا و عناصر ضروری است. در این کل هر جزئی بدون اجزای دیگر نمی‌تواند موثر عمل کند. هر تغییری که در واحدی از سازمان اتفاق می‌افتد، در کل سازمان و محیط آن اثر می‌گذارد.

نظریه‌های جدید مدیریت از مفاهیم سیستمی برای توصیف سازمان و توضیح و تبیین رفتار سازمانی کمک می‌کنند. به جای تاکید بر یک یا چند جنبه، کل سازمان را مورد توجه قرار می‌دهند. نگرش سیستمی برای درک و فهم مدیریت سازمان سؤالاتی نظیر موارد زیر را مطرح می‌کند:

- ۱- اهدافی که سیستم درصدد تحقق آن است، چیست؟
- ۲- اجزای مهم سیستم کدام‌اند؟
- ۳- ماهیت روابط و وابستگی‌های متقابل اجزا چیست؟
- ۴- فراگردهای اصلی پیونددهنده اجزا به یکدیگر چیست؟ چه کسانی سازگاری و یگانگی میان آن‌ها کدام‌اند؟

بنابراین وظایف مدیر با نگرش سیستمی عبارت از این است که سازمان را مانند یک سیستم تعریف کند، اهداف آن را مشخص سازد، اجزای اصلی آن را ایجاد کند. همه‌ی اجزا را از طریق فراگردهای ارتباط و تصمیم‌گیری یگانه سازد. به طور کلی رویکردهای کلاسیک مورد انتقادند، زیرا اولاً رابطه‌ی بین سازمان و محیط خارجی آن را در نظر نمی‌گرفتند و ثانیاً اینکه معمولاً بر بعد خاصی از سازمان متمرکز شده یا کارکنان آن را همچون ملاحظات دیگر می‌انگارند.

مدیریت اقتضایی^۱

رویکرد اقتضایی که گاهی رویکرد موقعیتی نیز نامیده می‌شود، بر اثر کاربرد مفاهیم و اصول مکتب‌ها و نظریه‌های مختلف مدیریت پدید آمد. وقتی که روش‌ها یا رفتارهای موثر در یک موقعیت، در موقعیت‌های دیگر با شکست روبه‌رو شدند، توضیح آن‌ها ضرورت پیدا کرد. مثلاً چرا بهسازی سازمانی معینی، در یک موقعیت اثربخش واقع می‌شود و در موقعیت دیگر شکست می‌خورد؟ طرفداران رویکرد اقتضایی در پاسخ چنین پرسش‌هایی می‌گویند که چون موقعیت‌ها فرق می‌کنند نتایج نیز فرق می‌کنند. تصمیم یا رفتاری که در مردی نتیجه بخش است، ممکن است در موارد دیگر کارایی نداشته باشد. مدیریت اقتضایی استلزام توانایی مدیر در تشخیص موقعیت‌ها و سازگاری رفتار او با نیازهای هر موقعیت است. از این لحاظ وظیفه‌ی مدیر آن است که تشخیص دهد چه نوع تصمیم یا اقدامی در موقعیت خاص تحت شرایط خاص، در زمان خاص، به تحقق هدف‌های مدیریت کمک می‌کنند. مثلاً در موقعیتی که کارکنان برای افزایش تولید به تشویق نیاز دارند، نظریه‌ی کلاسیک ممکن است طرح‌هایی برای ساده‌سازی کار آنان تجویز کند. نظریه‌ی رفتاری نیز ایجاد محیط کار برای برانگیخته یا غنی‌سازی شغلی را توصیه کند. ولی مدیری که با رویکرد اقتضایی به مسئله نگاه می‌کند، سؤال خواهد کرد: در این موقعیت چه روشی عملی و نتیجه بخش است؟ اگر کارکنان مهارت هستند و از لحاظ فرصت آموزش و منابع محدودیت وجود دارد، بهترین راه ممکن ساده‌سازی است. ولی در مورد کارکنان ماهری که از قابلیت‌های کاری برخوردارند، راه‌های غنی‌سازی شغلی (دادن مسئولیت و اختیار کاری به کارکنان) احتمالاً روش موثرتری خواهد بود. رویکرد مدیریت اقتضایی نقطه‌ی عطف مهمی در سیر تفکر مدیریت محسوب می‌شود. چرا که استفاده از همه‌ی اندیشه‌ها و دانش‌های گذشته، مجموعه‌ی روابط سازمانی را در شرایط منحصر به فرد آن مورد توجه قرار می‌دهد و می‌کوشد روابط میان موقعیت‌ها، اعمال و نتایج را پیش‌بینی پذیر کند (استونر و همکاران، ۱۹۹۵).

رویکرد سیستم‌ها بر روابط متقابل میان اجزا و عناصر سازمان تاکید می‌کند. رویکرد اقتضایی بر مبنای رویکرد سیستم‌ها عمل کرده، با دقت و جزئیات بیشتری بر ماهیت روابط موجود میان آن اجزا تمرکز می‌کند و می‌کوشد عواملی را که در ارتباط با وظیفه یا مسئله‌ی مورد نظر اهمیت دارند تعریف کرده و روابط متقابل آن‌ها را روشن کند.

مدفردان رویکرد اقتضایی آن را شاخه‌ی اصلی و مهم اندیشه مدیریت امروز می‌دانند. زعم آنان این رویکرد همان چیزی است که اندیشمندان و کارورزان مدیریت سالیان مدیدی در صدد دستیابی بدان بودند تا از راه آن پیوندی میان اندیشه‌های گوناگون مدیریت به وجود آورند. برخی دیگر از صاحب‌نظران در مورد اهمیت این رویکرد تردید دارند. آنان مدعی‌اند که رویکرد اقتضایی در مدیریت، همه‌ی جوانب نظریه‌ی سیستم‌ها را شامل نمی‌شود و علاوه بر آن، هنوز به حدی از کمال نرسیده که بتوان آن را به واقع نظریه‌ای مدیریتی قلمداد کرد. همچنین، منتقدان استدلال می‌کنند که این رویکرد چندان هم تازگی ندارد. برای مثال می‌گویند که حتی نظریه پردازان کلاسیک نظیر فایول نیز رعایت احتیاط و انعطاف پذیری در کاربرد اصول مدیریت را تذکر داده بودند.

د- نگرش احتمالی

این نگرش بر مبنای ایده‌های نظریه‌ی سیستم‌ها، اصول اصلی مدیریت را رد کرده و می‌گوید که عوامل متنوعی (هم داخل و هم خارج سازمان) مدعی‌اند بر عملکرد سازمان تاثیر بگذارد. بنابراین یک روش بهینه برای مدیریت و سازمان‌دهی وجود ندارد زیرا شرایط تغییر کرده و پیشامدهایی رخ می‌دهند.

خصایص موقعیتی (موقتی) را احتمالات می‌نامیم. احتمالات از این قرارند:

۱. پیشامدهای رخ دهنده در محیط خارجی سازمان

۲. نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان

۳. ارزش‌ها، اهداف و دیدگاه‌های مدیران و کارکنان سازمان

۴. نوع وظایف، منابع و فن‌آوری‌هایی که سازمان به کار می‌گیرد.

مدیر می‌تواند با نظر بر این احتمالات وضعیت را مشخص کرده و استراتژی رقابتی،

سازمانی یا فرآیند مدیریتی مناسب را در مواجهه با پیشامدها برگزیند.

مدیریت و رهبری

با اینکه رهبری به طور خودکار بخش معمول هر نقش مدیریتی است، در بیست سال اخیر شاهد انتشار کتب و مقالات متعددی در این زمینه بوده‌ایم که می‌گویند مدیر، رهبر است یا باید رهبر باشد یا به وجود رهبران بیش از مدیران نیازمندیم و یا باید رهبرانی داشته باشیم که هم قادر به مدیریت و هم سرپرستی باشند. تفکیک کامل و محض رهبری و مدیریت، ناشی از درک غلط این دو واژه است. منشا این ابهام را می‌توان در صفاتی که به مدیریت و رهبری نسبت می‌دهند جستجو کرد؛ معمولاً رهبری با صفاتی چون تقوا، قدرت، خلاقیت، فضیلت و مدیریت با کارهای روزمره مشخص می‌شود. «شخصی که مدیر یا سرپرست خوبی است، شاید بوروکرات واقعی باشد که به دیگران اجازه‌ی ورود به محدوده اختیارات خویش را نمی‌دهد. چنین حالتی کسی رهبر خوبی است که از ایجاد انگیزه لذت می‌برد و لیکن رغبت زیادی به کارهای روزمره اداری نشان نمی‌دهد.» (جاکوئیز و کلمنت، ۱۹۹۱، ص ۱۰۰)

کار اصلی مدیریت این است که برای آینده‌ی شرکت چشم‌انداز مطلوبی داشته باشد و سازمان را به سوی آن پیش ببرد. تحت‌الحالت یا مسئله‌ای مربوط به برنامه‌ریزی و سازماندهی است. ولی نمی‌توان به صورت قطعی ابراز داشت که وجود برنامه‌ی استراتژیکی معقول و ساختار سازمانی مناسب می‌تواند تامین هدف‌های سازمان را تضمین کند. برای عملی کردن تصمیمات و حفظ آن، مدیر باید این آمادگی را داشته باشد تا کسانی را که این برنامه‌ها را اجرا می‌کنند و در درون ساختار سازمانی به کار مشغول هستند تشویق کند. «این وظیفه‌ی مدیریت را که به موجب آن کارکنان را در جهت تامین هدف‌های سازمانی سوق می‌دهد، رهبری سازمان می‌نامند.» (استونر^۲ و همکاران، ۱۳۷۹، ص ۷۵۴)

در حقیقت اهمیت رهبری به اندازه‌ای است که برخی از نویسندگان و متخصصان فن تمام تغییر و تحولات تاریخ، پیشرفت‌ها و عقب‌ماندگی‌های یک جامعه، پیروزی‌ها و شکست‌های یک ملت و سازندگی‌ها و خرابی‌های یک کشور را معقول رهبری‌های درست

یا غلط می‌دانند. امروزه حتی در کشورهای پیشرفته که معتقدند نقش فرد به خاطر افزایش سطح آگاهی‌های مردم کم رنگ شده است، ملاحظه می‌شود که تغییر مدیر شرکت یا کارخانه، نرخ سهام آن شرکت یا کارخانه را در بازارهای بورس تغییر می‌دهد و موجب تحلیل و تفسیرهای مختلفی در مورد آن شرکت می‌شود.

صاحب‌نظران مدیریت یکی از مهم‌ترین وظایف و نقش‌های مدیر را رهبری می‌دانند. شتی و یلز^۱ (۱۳۷۲) مدیریت و رهبری را یکی می‌دانند و معتقد است: «رهبری عبارت است از کمک به بهبود کار و هر عملی که بتواند مدیر را یک قدم پیش‌تر ببرد، رهبری خوانده می‌شود».

جیمز لی مای و همکارانش (۱۹۸۵) تئوری چهار عاملی را در ارتباط با رهبری برای مدیران عنوان کرده‌اند. این چهار عامل شامل عبارت‌اند از:

رهبری ساختاری: اقدام فوری در امور مهم، تفویض اختیار به کارکنان، تاکید بر اهداف سازمانی و نظارت بر حسن اجرای تصمیمات.

رهبری تسهیلاتی: فراهم کردن منابع تخصصی، حداقل رساندن کارهای غیر ضروری و ثبت گزارش‌ها، ارائه‌ی پیشنهاد برای حل مشکلات و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها.

رهبری حمایتی: تشویق کوشش‌های دیگران، برآز دوستی و همکاری با دیگران با جلب اعتمادشان و با دادن مسئولیت به آنان و بالا بردن احساس اعتماد و اعتماد در کارکنان.

رهبری مشارکتی: کسب اطلاعات مؤثر در تصمیم‌گیری، کار با افراد و گروه‌ها و شرکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌ها و برقراری شور و اشتیاق برای تسهیل وضعیتی که قبلاً در موردشان تصمیم‌گیری شده است.

شایان ذکر است که تمام عوامل رهبری بر مهارت‌های اجرایی و ادارتی دارند. بیشتر متخصصان و صاحب‌نظران معتقدند که هیچ کدام از این سبک‌های رهبری هیچ‌کدام بهترین نیستند بلکه مدیری موفق است که قادر باشد چهار عامل رهبری را مطابق با نیازهای موقعیت تعدیل یا تطبیق دهد. استفاده‌ی مداوم از یک عامل رهبری واحد، مدیر را منفعل نشان

1- Vailes

2- James Lipham

می‌دهد. به هر حال تیم رهبری هماهنگ، اداره‌ی موفق سازمان را افزایش می‌دهد. در چنین تیمی مدیر رهبر مشارکتی قوی و حمایتی است و مدیر کمکی، در دو بعد دیگر (یعنی ساختاری و تسهیلی) صاحب قدرت است. (ص ۳۲۰)

نیواستروم^۱ (۱۹۸۹) «انگیزه‌های شخصی، تمایل به رهبری، اعتماد به نفس، دانش کسب کار، خلاقیت و افکار نو، تاثیرگذاری مثبت قابلیت‌های فکری، جذابیت، انعطاف پذیری و صداقت را ده خصوصیت عمده‌ی رهبری در مدیریت ذکر می‌کند.» (ص ۲۰۱)

تعاریف رهبری

مفهوم رهبری یکی از موضوعاتی است که در رشته‌های بسیاری مورد توجه قرار گرفته و تحقیقات فراوانی بر دنبال داشته است. دانشمندان در رشته‌هایی چون علوم اجتماعی، اقتصاد، بازرگانی، تاریخ، معه‌شناسی، روان‌شناسی، علم سیاست، فلسفه، مدیریت و مردم‌شناسی این مفهوم را پدیدار می‌دانند که در خور توجه اولیه است. در خصوص تنوع مفهوم رهبری نیز باید گفت تعبیر شده «به اندازه‌ی مطالعه آن به وسیله‌ی محققان، متعدد است که اکثراً با یکدیگر توافق دارند.» این با توجه به نظرات و نگرش‌های مختلف در اینجا تنها به برگزیده‌ای از این تعاریف اشاره می‌شود.

«رهبری فرایندی است که در آن یک نفر اهداف یا رهنمودهایی را برای یک یا چند نفر تعیین و با استفاده از ایجاد انگیزه، آنان را برانگیزد تا نتیجه‌ی مطلوب به همکاری یکدیگر ترغیب کند.» (جاکونیز و کلمنت^۲، ۱۹۹۱، ص ۸۲)

کمپل^۳ (۱۹۹۹) رهبری را فعالیت‌هایی می‌داند که سعی در تمرکز بر منابع، فرصت‌های مطلوب را برای بهره‌برداری فراهم آورد (ص ۱۲۳). (استروم^۱، ۱۹۹۹) رهبری را فرایند ترغیب دیگران به اقدام در جهت هدفی مشترک می‌داند. میرسپاس^۴ (۱۳۷۹) رهبری را توانایی ایجاد حالتی در کارکنان می‌داند که با اعتماد به نفس انجام وظیفه می‌کنند (ص ۳۳۸).

1- New Strom

2- Jaques and Celment

3- Campelli

4- Lack

هوی و میسکل (۱۳۷۱) آن را قدرتی شخصی با ماهیت هنجاری، و در جای دیگر، عضوی از گروهی معین که وظیفه‌ی هدایت و هماهنگی فعالیت‌های مربوط به گروه را دارد، می‌داند (ص ۸۴). ادگار شاین^۱ (۱۹۸۸) رهبری را به معنای ایجاد انگیزش می‌داند.

همانطور که ملاحظه می‌شود، نقاط مشترک همه‌ی تعاریف رهبری توانایی رهبر در اعمال نفوذ بر زیر دستان است. اکثر صاحب‌نظران معتقدند که رهبری خصوصیتی غیر از اداره‌ی یک شرکت است. به عبارت بهتر رهبری اعم از مدیریت است، زیرا زیر دستان به خاطر قدرت رسمی رهبر، بلکه به واسطه‌ی تاثیری که بر زیر دست دارد از دستوراتش پیروی می‌کنند. مدیریت قدرت دارد و زیر دستان به واسطه‌ی محدوده‌ی مقررات قانونی از او پیروی می‌کنند و هنگامی که قدرت را از دست داد، میزان پیروی زیر دستان از دستورات وی نیز از بین می‌رود. در حالی که رهبری این گونه نیست.

بنابراین در این سلسله‌ها مدیریت رهبر است که دیگران را از لحاظ افکار، احساسات، رفتار و کردار تحت تأثیر قرار دهد و در انجام دادن وظیفه آنان را یاری کند. اگر مدیریت از این لحاظ ناتوان باشد، رهبر را شمار نمی‌آید.» (علاقه‌بند ۱۳۷۱، ص ۱۷۸)

تمایز مدیریت و رهبری

رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن کسب اهداف سازمانی بر سایر اهداف اولویت دارند. اختلاف اساسی میان این مفاهیم از کلمه‌ی سازمان بر می‌خیزد؛ «رهبری توانایی هدایت می‌گیرد که فردی به هر دلیل کوشش می‌کند بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر برای نیل به اهداف خود یا دیگران بوده و می‌تواند با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد.» به عبارت دیگر می‌توان گفت: «مدیر رابطه‌ی نزدیکی با بعد هنجاری سازمان دارد، در صورتی که رهبری به بعد شخصی مربوط است. همچنین مدیریت اساساً به اجرای خط مشی و تحقق اهداف توجه دارد در حالی که رهبری حال و آینده را در نظر می‌گیرد.» (علاقه‌بند، ۱۳۷۳، ص ۱۳۷)

تفاوت‌های دیگری نیز بین مدیریت و رهبری وجود دارد؛ یکی از صاحب‌نظران مدیریت به نام زالزینیک^۱ معتقد است تفاوت‌ها در طرز تلقی نسبت به اهداف مفهوم کار، روابط بین افراد، خود ادراکی^۲ و توسعه است. مدیران تمایل به پذیرش طرز تلقی غیر شخصی یا انفعالی و رهبران بیشتر تمایل به نگرش شخصی فعال نسبت به اهداف دارند. (مولینز، ۱۹۹۱، ص ۱۱۹)

گو با (۱۹۷۰) مدیریت، رهبری و مدیریت را ناشی از دو منبع قدرت می‌داند: یک منبع قدرت مبتنی بر اختیاری است که به او در انجام رساندن وظایفی از جمله تعریف مسائل، عملکرد اعضا، پاداش و تنبیه و تصمیم‌گیری تفویض شده است. او کاربرد این مقام رسمی تفویض شده را مدیریت تلقی می‌کند؛ دیگر منبع قدرت اعتبار و نفوذ شخصی مدیر است. مثال این قدرت شخصی غیر رسمی، رهبری خوانده می‌شود.

میرکمایی (۱۳۸۵) در زمینه‌ی تفاوت‌های مدیریت و رهبری چنین می‌نویسد: «تکیه‌ی مدیریت بیشتر بر سازمان و تکیه‌ی رهبری بر انسان‌هاست. مدیریت به فراهم کردن امکانات تنظیم امور عادی اجزاء سازمان می‌پردازد. اما رهبری در مقام پیش‌آهنگ، اسوه و راهنما به امور اساسی و معمول حساب می‌پردازد و کمتر در صدد تحقق اهداف از پیش تعیین شده است. مدیریت قانون‌گراست و رفتار خود را بر اساس قانون، به شکل ثابتی تنظیم می‌کند. اما تصمیمات و رفتار رهبری در باطنی ضرورت‌های زمان و اقتضائات محیطی است.» (ص ۷۰)

مدیر اثربخش ضرورتاً به نقش رهبری می‌پردازد. نظام عموم این است که شغل مدیریت مستلزم توانایی رهبری است و رهبر تحت تأثیر مجموعه‌ای از عناصر مدیریت است. هر چند رهبری ویژگی خاصی است که می‌تواند از عناصر مدیریت تشخیص داده شود. به هر حال مدیران به علت موقعیتشان در سلسله مراتب اداری ممکن است نقش رهبری را نیز ایفا کنند. در این حالت رهبری بیشتر تابع درک نقش رسمی است. همچنین ممکن است رهبری از طریق علم یا تجربه یا کسب شهرت و اعتبار اعمال شود یا بر

- ویژگی‌های شخصی یا سبکی که اختیار می‌کند مبتنی باشد. (مولینز، ۱۹۹۱، ص ۱۲۱)
- در کار رهبری سه شایستگی وجود دارد:
- تشخیص:** توانایی فهم موقعیتی که شخص می‌خواهد در آن نفوذ کند.
- تطابق:** توانایی تطابق رفتار خود و دیگر منابع در دسترس شخص برای روبه‌رو شدن با شرایط اجتماعی
- برقراری ارتباط:** توانایی ایجاد ارتباط به شیوه‌ای که مردم به آسانی آن را بفهمند و بپذیرند.
- نقش رهبر یا رهبران را می‌توان با خلاصه‌ای از وظایف آنان در شرایط و وضعیت‌های مختلف توضیح داد. می‌توانست که وظایف رهبری در ارتباط با نوع گروه و ساختار آن و مشخصات داخلی و خارجی گروه تفاوت می‌کند. آنچه در این قسمت توضیح داده می‌شود نقش‌های مختلفی است که رهبر ممکن است به عهده بگیرد.
۱. **رهبر به مثابه مجری:** رهبر گروه سازمان اعم از اینکه خود سیاست‌های گروه را تعیین کند یا نه، مسئولیت بازبینی و اجرای این سیاست‌ها را به عهده خواهد داشت.
 ۲. **رهبر به مثابه برنامه‌ریز:** یکی از وظایف رهبر تصمیم‌گیری در مورد انتخاب روش‌ها و مسائل برای رسیدن به هدف‌هاست که جنبه برنامه‌ریزی گروه است، خواه کوتاه مدت یا بلندمدت.
 ۳. **رهبر به مثابه متخصص:** تخصص و دانش، نقش فرد را به رهبر حتی در گروه‌ها و سازمان‌های رسمی پررنگ می‌کند و به او اعتبار و وزن می‌بخشد.
 ۴. **رهبر به مثابه سیاست‌گذار:** درگیر شدن در طراحی هدف‌ها و سیاست‌های گروه و دخالت برای پیاده کردن آن‌ها از وظایف مهم رهبری گروه یا سازمان است.
 ۵. **رهبر به مثابه نماینده‌ی خارجی گروه:** لوئین رهبر را دروازه‌بان گروه معرفی می‌کند و از آنجایی که رهبر معمولاً بیش از سایر افراد از هدف‌ها و برنامه‌های گروه آگاه است و با آنها خواسته‌های آنان آشنایی دارد، بیش از هر کسی صلاحیت نمایندگی یا پاسخگویی گروه را در خارج از گروه یا سازمان خواهد داشت.
 ۶. **رهبر به مثابه مسئول تشویق و تنبیه:** قدرت تشویق و تنبیه اعم از اینکه در غالب مسائل مالی و ترفیع و ارتقای افراد باشد یا در حوزه‌ای وسیع‌تر از آن، وسیله‌ای است که رهبر به وسیله آن می‌تواند کنترل خود را روی گروه یا سازمان اعمال کند.

۷. رهبر به مثابه کنترل‌کننده‌ی روابط داخلی: با توجه به میزان اثراتی که رهبر نسبت به جزئیات ساختمان گروه و روابط گروهی دارد، می‌تواند نسبت به کنترل روابط داخلی گروه نقش مهم و سازنده‌ای را ایفا کند.

۸. رهبر به مثابه واسطه یا داور: با توجه به قدرت تنبیه و تشویقی که در اختیار رهبر است، نقش او به مثابه واسطه یا داور در حل تضادهای داخلی گروه و افراد اهمیت خاصی دارد.

۹. رهبر به مثابه نمونه: در بسیاری از گروه‌ها یا سازمان‌ها رهبر لازم است نمونه‌ی بارز رفتار باشد و افراد گروه انتظار می‌رود.

۱۰. رهبر به مثابه علامت گروه: در برخی از گروه‌ها همان طور که علائمی مانند لباس یک شکل، نام و حرکات خاص در شناسایی آن گروه یا مجموعه نقش دارد، رهبر نیز به مثابه سمبل یا علامتی در ساختار آن گروه نقش پیدا می‌کند.

۱۱. رهبر به مثابه جانشین مسئول: گاهی تصمیم‌گیری مربوط به یک فرد به وسیله‌ی رهبر انجام می‌گیرد تا فشار ناشی از عواقب آن به عهده‌ی او باشد.

۱۲. رهبر به مثابه ایدئولوژیست: مهم‌ترین مسئولیت و وظیفه‌ی رهبر وقتی است که مسئولیت هدایت و ایدئولوژی گروه را عهده‌دار می‌شود، زیرا او منبع اعتقادات، ارزش‌ها و معیارهای افراد گروه است.

۱۳. رهبر به مثابه شبه پدر: رهبر می‌تواند در بسیاری از موارد منبعی برای پاسخ به تمایلات و احساسات پیروان به حساب آید و پیروان او را همواره پاداشی که تشویق و تنبیه او جنبه دلسوزی دارد، پنداشته و مسائل و مشکلات خود را با او در میان بگذارند.

۱۴. رهبر به مثابه سپر بلا: رهبری که نقش شبه پدر را به عهده دارد در صورت لزوم پاسخگوی عوارض نتایج کار دیگران می‌شود، در حقیقت با قبول مسئولیت شکست‌ها، سپر بلایی برای افراد سازمان و گروه می‌شود. (جاسبی، ۱۳۷۱)

وظایف مطرح شده معمولاً جدا از یکدیگر نیستند بلکه مجموعه‌ای از آن‌ها در گروه‌ها و سازمان‌ها مورد توجه و تاکید قرار می‌گیرد.

هر فردی از گروه که نزدیک به توان یا ظرفیت کامل خود کار می‌کند، فردی را در فرادست خود دارد که در رهبری دارای مهارت است. به نظر می‌رسد این مهارت ترکیب چهار عنصر بنیادین است:

۱. توانایی بهره‌گیری از قدرت به شکلی اثر بخش و همراه با احساس مسئولیت.
۲. توانایی دریافت اینکه افراد در زمان‌های مختلف و موقعیت‌های گوناگون از نیروهای انگیزشی متفاوتی تاثیر می‌پذیرند.
۳. توانایی الهام بخشیدن به دیگران.
۴. توانایی انجام کار به شکلی که معنایی مناسب برای انگیزش و واکنش نشان دادن در برابر انگیزه‌ها پدید آید. (کوزل، ۱۳۷۲، ص ۲۸۴)