

کارآیی جستجو کند.

انسان در نظریه مدیریت علمی چون رباطی فرض می‌شد که می‌باید حرکت‌های دیکته شده و استاندارد را در وقت و مسیر معین با طرح از پیش تعیین شده به انجام رساند. با رشد جوامع و گونه‌گونی نیازهای بشری طبیعی به نظر می‌رسید که تئوری مدیریت علمی دوام زیادی نیابد، چرا که در این تئوری برای نیازهای انسانی به عنوان عناصر اصلی کار، تولید و خدمات جایی در نظر گرفته نشده بود.

با گسترش روز افزون دانش مدیریت، پس از آنکه نتایج آزمایش‌های گوناگون تئوری مدیریت علمی تیلور نیازهای موجود در جامعه را بی‌پاسخ گذاشت، زمینه پیدایش نهضت روابط انسانی در مدیریت فراهم آمد.

صاحب‌نظران این مکتب چون التون مایو<sup>۲</sup>، دریافتند که مدیریت تولیدگرا و سازمان مدار راه‌گشای مشکلات جوامع انسانی نبوده، توانایی پاسخ‌گفتن به نیازهای موجود را ندارد. از این رو تئوری جدید بر اساس توجه به نیازهای انسانی پایه‌گذاری گردید.

مطالعات «هاثورن»<sup>۳</sup> نشان داد که تغییرات در اوضاع طبیعی و کاری کارخانه موجب بالا رفتن کارآیی نگردیده است، بلکه آنچه باعث بالا رفتن کارآیی کارگران شده بود توجه به نیازهای انسانی بود. کارگران چنین خیال کرده بودند که اعضای مهم کارخانه‌اند. آنها دیگر خود را افرادی که فقط جسمشان در کنار هم قرار داشت نمی‌دیدند بلکه به اعضای سهیم در یک گروه متجانس کارگر بدل شده بودند و این مناسبات بین آنان موجب پیدایش احساس وابستگی به اجتماع و شایستگی و توفیق گردید. این نیازها که مدت‌ها در محیط کار ارضا نشده بود، اکنون برآورده می‌شد.<sup>۴</sup>

در خلال چنین پژوهش‌هایی تئوری جدیدی به نام «نهضت روابط انسانی» در مدیریت رقم خورد. انسان در این تئوری موجودی اجتماعی فرض می‌شد که اگر نیازهای او شناخته شده و برآورده گردد، انگیزه او افزایش یافته، باعث بالا رفتن راندمان کار و تولید می‌گردد.

# لیبرالیسم مدیریت

نقدی بر کاربرد نظریه اقتضا  
و زمینه پیدایش آن در عرصه مدیریت

علی دیواندری

با ظهور انقلاب صنعتی در جهان، شیوه‌های مدیریت نیز جدی گرفته شد، چرا که ماشین رو به رشد صنعت از یکسو با تولید انبوه بازار مصرف می‌طلبید و از سوی دیگر خلاء روش‌های نوین کار و تولید ملموس و مشهود می‌نمود.

کانون پر تحرک صنعت زمینه پیدایش علم مدیریت و بکارگیری صحیح منابع انسانی را در مغرب زمین فراهم نمود.

پیدایش تئوری مدیریت علمی در صحنه جهانی، معیارهای سنتی و قالبی مدیریت را در هم ریخت و آن را به شیوه‌های علمی کار و تولید تبدیل کرد. این تئوری حرکت شاخص و جدیدی بود که توسط «فردریک وینسلو تیلور»<sup>۱</sup> پایه‌گذاری گردید.

تیلور قصد داشت با حرکت سنجی، زمان سنجی و کار سنجی در محیط کار «یک بهترین راه حل» را برای کار در هر یک از سطوح اجرایی، با حداقل وقت، هزینه و انرژی با حداکثر بهره‌وری و

مکمل تئوریهای مدیریت، نگرش سیستمی و نظریه اقتضا است که با عنوان مدیریت امروز یا مدیریت مدرن مطرح شده است. در نگرش سیستمی مدیریت سازمان به عنوان یک سیستم در نظر گرفته می‌شود که این سیستم از خرده سیستمهایی متشکل است که هر یک از اجزای آن بدون در نظر گرفتن سایر اجزا قابل بررسی نیست. بر اساس این نظریه هر گونه تغییری در هر یک از اجزای سیستم بر کل آن اثر می‌گذارد و این تأثیر از طریق یک جزء در کل سیستم بروز می‌نماید.

در نظریه سیستمی مدیریت، عوامل مختلف خارج از سازمان بر سازمان و همچنین عوامل و پارامترهای داخل سازمان از قبیل، احساسات، عواطف، انگیزه‌ها، علایق و محیط از لحاظ سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی بر جامعه تأثیر می‌گذارد.

## شیوه اقتضایی

مدیریت، انتخاب شیوه‌ها و رویه‌ها وابسته به موقعیت است. به عبارت دیگر به اقتضای موقعیت و در صورت ایجاب می‌توان روشی را نسبت به روش دیگر برتر شمرد و بکار گرفت.<sup>۵</sup>

در سالهای ۱۹۷۰ میلادی بواسطه تمایل به تئوریهای بازتر زمینه پیدایش و به ظهور رسیدن اندیشه مدیریت اقتضایی فراهم گشت. اساس این نظریه، که بر جنبه‌های انسانی تأکید دارد، مبتنی بر تغییر روش مدیریت با توجه به موقعیتی است که بوجود می‌آید.

دیدگاه اقتضایی بر گرفته از دیدگاه مجموعه نگری (تئوری سیستم‌ها) است. بر اساس این نظریه هیچگاه در روشهای انجام کار، یک بهترین راه حل وجود ندارد و شرایط محیطی حاکم بر سازمان در هر موقعیتی تصمیمی را می‌طلبد که با محیط آن سازمان هماهنگ باشد.

یک بهترین راه حل، تنها وقتی به دست می‌آید که بتوان با توجه به موقعیت تصمیم‌گیری کرد. بسیاری از سازمانها دارای روشها و مقرراتی هستند که نمایانگر وجود نظام تک ارزشی است

و بر این اساس تصور می‌کنند تمام کارکنان، محیط شغلی و مزایای شغلی یکسانی را می‌طلبند. این گونه سازمانها نمی‌توانند خود را با موقعیتهای متحول تطبیق دهند.<sup>۶</sup>

نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل بهره‌وری و اثر بخشی در سازمانها دارای علاقه‌ها و سلیقه‌های گوناگونی است. برخی به رشد و ارتقاء علاقه دارند، برخی خواهان این رشد و ارتقاء نیستند، برخی نسبت به کار خود سهل انگارند و برخی در برابر کار احساس مسؤولیت می‌کنند. عده‌ای از مشکلات کار گریزانند و عده‌ای کار را مثل یک بازی طبیعی دوست دارند.

بر این اساس اولین گامهای تحقیق پیرامون طراحی بر مبنای دیدگاه اقتضا در سال ۱۹۶۵ میلادی توسط «جان وودوارد»<sup>۷</sup> به عمل آمد که طی این تحقیق ۱۰۰ شرکت انگلیسی مورد بررسی قرار گرفت و نتایج تحقیق عمدتاً نشان می‌داد که شکل مناسب سازمان به نوع تولید بستگی دارد. در شرکتهایی که به تولید انبوه اشتغال دارند استفاده از طراحی کلاسیک موفقیت بیشتری دارد و در شرکتهایی که تولید آنها بر اساس تک واحدی یا فرایندی شکل می‌گرفت، طراحی انسانی ضروری به نظر می‌رسید. تام برنز<sup>۸</sup> و جی ام استاکر<sup>۹</sup> در حدود ۲۰ مؤسسه را در انگلستان مورد مطالعه قرار دادند که از جمله آنها می‌توان به یک کارخانه ابریشم بافی و چند کارخانه الکترونیک اشاره کرد.

تحلیل برنز و استاکر از این مؤسسات باعث شد آنها بین دو نوع سازمان ماشینی و زنده تمایز قائل شوند. کارخانه ابریشم بافی نمونه سازمانهای ماشینی و مؤسسات الکترونیک نمونه سازمانهای زنده بشمار می‌رفت.<sup>۱۰</sup>

فیدلر<sup>۱۱</sup> با مطالعات خود در زمینه رهبری نام «نظریه اقتضا» را انتخاب کرد. او معتقد بود در شرایطی که از نظر مدیریت مطلوب یا نامطلوب باشد طراحی کلاسیک مفید است و در شرایطی که حد متوسط مطلوب و نامطلوب دیده می‌شود، طراحی رفتاری مناسب خواهد بود.

پال لارنس<sup>۱۲</sup> و جی - لورش<sup>۱۳</sup> دیدگاه اقتضا را در محیطهای

ثابت و در حال تغییر مورد بررسی قرار دادند و نتایج تحقیقات آنها نشان می‌داد در شرایط ثابت چارچوب کلاسیک مؤثرتر است و در محیطها و شرایط در حال تغییر استفاده از طراحی انسانی تأثیر بیشتری خواهد داشت.

نتیجتاً بررسیهای افرادی چون «وودوارد»، «استاگر»، «برنز»، «لارنس و لورش» و «فیدلر» در واقع نشانگر این موضوع است که سازمانها به موقعیتی وابسته هستند که در آن قرار دارند. هر سازمان بسته به موقعیت تغییر می‌کند.

ضمن بررسی نظریه اقتضا در مدیریت از دیدگاه صاحبان نظر غربی آن و تفکر تغییر روش هماهنگ با شرایط از لحاظ زمان و مکان، به این نتیجه می‌رسیم که هر کدام از صاحبان نظر فوق با توجه به تحقیقاتی که انجام داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که سبک مناسب مدیریت باید با عوامل و شرایط محیطی (تکنولوژی، محیط ثابت و غیر ثابت و ...) متناسب باشد و بر این اساس ضرورت استفاده از ساختارهای مناسب با زمان و مکان بر کسی پوشیده نیست.

## دیدگاه اقتضایی در اسلام

نظریه اقتضا در اسلام نیز مورد دقت واقع شده و از آن همواره به عنوان مصلحت یاد شده است. در حکومت اسلامی تنها مقام ولایت امر از جانب خداوند سبحان اختیار جابجایی اهداف و احکام را داراست که عمدتاً این جابجایی در قالب احکام ثانویه و احکام حکومتی مطرح می‌گردد. در زمان غیبت حضرت حجت(ع) مقام ولایت فقیه به رفع تنگناها و ضرورت‌های احتمالی همت می‌گمارد. البته این جابجایی احکام و اهداف تا رفع ضرورت به قوت خود باقی است و به محض رفع ضرورت، احکام اولیه دوباره در جای خودشان قرار می‌گیرند.

آنچه از این پس مورد بررسی واقع می‌شود، نقدی بر کاربرد نظریه اقتضا و همچنین تغییراتی است که بطور نادرست توسط مدیران فاقد صلاحیت تغییر احکام و اهداف در حکومت اسلامی اعمال می‌شود. اینگونه مدیران معمولاً در سطوح عملیاتی یا

میانی (اجرایی) قرار دارند. آنچه در نظام مدیریتی کشورمان مشهود است جابجایی اهداف و روشهاست. به جای اینکه روشهای مناسب را برای رسیدن به اهداف کلی تغییر دهیم گاهی شاهد آن هستیم که اهداف جابجا می‌شوند و نظریه اقتضا به عنوان دستاویزی برای توجیه عملکردهای ناصحیح و خلاف اصول بکار گرفته می‌شود. در اسلام، اهداف کلی ثابت است و نظام ارزشی اسلام در مقابل اصول، از رنگی به رنگی در آمدن را نمی‌پذیرد. چرا که بعد از گذشت ۱۴۰۰ سال از شکل گرفتن چارچوب اصولی اسلام در عصر حاضر، همانطور که بحث شد، بدون حکم ثانوی و حکم حکومتی از جانب مقام ولایت فقیه نمی‌توان امور را یک بار دیگر تجربه کرد.

آنچه از مفهوم نظریه اقتضا بر می‌آید تغییر روش است نه تغییر هدف. همانطور که اشاره شد مدیران سطوح اجرایی و عملیاتی برای دستیابی به «اهداف با قابلیت حصول تقریباً سریع» مجبور به صرف نظر از اهداف کلی می‌شوند و آن را همواره به عنوان مدیریت بر مبنای اقتضا توجیه می‌کنند. در نظام ارزشی اسلام مدیران خط مشی‌های اساسی را، که برگرفته از شرع مقدس اسلام است، به بهای موقعیت تعویض نمی‌کنند، زیرا ما معتقدیم در تنگناها نیز این اهداف تغییر ناپذیر باقی می‌مانند. روشهای انجام کار فراوان است و چه بسا با قدری تأمل و تدبیر بتوان با روشهای مناسب به اهداف مورد انتظار دست یافت. در اسلام، اهداف و شیوه‌های رسیدن به آنها متناسب با نیاز جوامع تدوین شده است. اما باید ابعاد آن را شکافت و در مورد آن تحقیق کرد که البته این پژوهش به اصل فقه لطمه‌ای نخواهد زد، بلکه زمینه‌های جدیدی را برای بکارگیری احکام به دست خواهد داد.

نظریه اقتضا از لحاظ علمی کاملاً قابل پذیرش است و از دید علم مدیریت در قالب یکی از جدیدترین نظریات مطرح می‌شود، که شالوده آن بیانگر این مفهوم است که در هر وضعیتی تنها یک بهترین راه حل وجود دارد. تا اینجا مطلب کاملاً واضح و قابل پذیرش خواهد بود و این چیزی است که در دیدگاه اسلام هم بدان تصریح شده است. اما آنچه مهم است برداشت و نگرش جامعه‌ای با پیشینه مذهبی عمیق و غنای فرهنگی مشهود از این نظریه است.

اگر قرار است ما از نظریه اقتضا استفاده کنیم باید: اولاً آن را در چارچوب جهان بینی و نظام ارزشی اسلام و جامعه خودمان بنگریم. ثانیاً همانطور که اساس این نظریه، تغییر روشها برای رسیدن به اهداف است، آن را بطور جدی در نظر گرفته، پای بند به اهداف باقی بمانیم. ما باید قبول کنیم که اهداف، انگیزه‌ها و ارزشها در جامعه اسلامی با جامعه غرب متفاوت است. در غرب هدف نیروی انسانی، درآمد بیشتر، زندگی آسوده‌تر همراه با تجملات و رفاه کامل است. از طرفی هدف مدیریت، تولید بیشتر، درآمد بیشتر، سود بیشتر از طریق استثمار بیشتر است. اما در جامعه اسلامی رفاه مادی همراه با عدالت اجتماعی توأم با ارزشهای اخلاقی اسلام مطرح است.

---

## دامهای ناشی از تغییر «هدف» به جای تغییر «روش»

---

### ۱- بروز روحیه آزاد اندیشی (لیبرالیسم) در مدیران

زمینه اصلی آزاد اندیشی بر «خردگرایی» است. اصالت خرد و اندیشه و اینکه بجز خرد انسان هیچ منبع آگاهی وجود ندارد که بتواند به انسان آگاهی و معرفت درخور اعتماد بدهد و اصالت عقل و فرد به عنوان یک سر چشمه مستقل آگاهی مطرح است. لیبرالیسم بر آزادی فرد بنا شده یعنی انسان از هر نوع حاکمیت جبری آسوده و صاحب اختیار خویش است. خواه حاکمیت، جبر اجتماعی، مذهبی و محیطی باشد.

### ۲- از دست رفتن ثبات فکر و اندیشه در مدیران

شرایط آنقدر متغیر است که هر لحظه با لحظه قبل قابل مقایسه و تطبیق نیست و موقعیتها همواره گذراست. اما مدیران علی‌رغم داشتن انعطاف لازم در برخورد با موانع و مشکلات، باید از ثبات فکر و اندیشه برخوردار باشند.

عدم ثبات فکر از انسان چهره‌ای می‌سازد که راه حل سازشکارانه را به راه حل ستیزنده همراه با سازندگی برتری می‌دهد.

آنچه به عنوان شخصیت افراد خصوصاً مدیران ذکر می‌شود، اصالت آنهاست؛ یعنی اگر قرار باشد با اجرای ناقص اینگونه نظریات شخصیت انسانها در معرض فروپاشی قرار گیرد، پس از

چندی احساس پوچی کمترین عارضه‌ای است که بر مدیران عارض خواهد شد. کسی که شخصیت، اصالت و هویت خویش را از دست بدهد یقیناً در برخورد با کار از اعتماد به نفس کافی برخوردار نخواهد بود.

### ۳- افول روحیه خلاقیت و ابتکار در حل مسأله

وقتی در برخورد با مسأله، صورت آن را تغییر دهیم، بدیهی است ذهنمان قادر به فعالیت و کنکاش در جهت یافتن راه حل مطلوب نخواهد بود.

سرنوشت ملل مختلف در قرون متمادی نشان می‌دهد تنها وقتی می‌توان به رشد و توسعه دست یافت که مشکلات را به عنوان واقعیتهای ملموس و عینی پذیرفت و راه مبارزه درست با آن را در پیش گرفت.

اگر امروزه نمی‌توانیم به مدد الگوهای غربی بر مشکلات اداری و اجرایی کشورمان فائق آییم، قصور از ناحیه ماست چرا که در موقعیتهای مختلف، تغییر روشها را تجربه ننموده‌ایم و بر آن اساس عمل نکرده‌ایم. به محض وقوع مشکل از الگوی حاضر و آماده که پیش رویمان بوده است استفاده کرده‌ایم و دیگر زحمت جستجو و تفحص پیرامون الگوی متناسب با جامعه خود را تحمل ننموده‌ایم.

### ۴- فاصله گرفتن از اصول اولیه حاکم بر نظام ارزشی اسلام

اگر این عادت شود که در تنگناها و موقعیتهای به ظاهر بحرانی محدودیتها و اهداف شرعی - قانونی را به اسم مکانیزم مدیریت بر مبنای اقتضا نادیده بگیریم، در دراز مدت از اصل اسلام فاصله گرفته، همواره در صدد قبول اندیشه‌ها و تطبیق آن با اسلام خواهیم بود.

در این صورت چشم انداز این تفکر، غلتیدن در گردابی است که منفعل عمل کردن را بیش از پیش شدت می‌بخشد.

### ۵- تأثیر پذیری منفی زیردستان و افراد جامعه

زیردستان به عنوان عوامل اجرایی در سازمان، که ناظر به عملکرد مدیریت هستند، با مشاهده چرخشهای قابل اندازه‌گیری در مسائل مدیریت یا به عبارت دیگر از رنگی به رنگی در آمدن در شرایط کاملاً یکسان، دچار سر درگمی و تنشهای روحی و

روانی می‌گردند. به عنوان مثال، مدیر یک سازمان در برخورد با ارباب رجوع در شرایط عادی تصمیم می‌گیرد و کارش جنبه رسمی و قانونی دارد و در شرایط همانندی تنها با عوض شدن متغیری به نام ارباب رجوع چرخش مدیر محسوس و ملموس است.

با مشاهده این دو گانگیها، زیردستان و افراد جامعه، که بر عملکرد مدیران ناظر هستند، تأثیر منفی می‌پذیرند، چرا که «هدف» یعنی اجرای عدالت تحت الشعاع نوع ارباب رجوع قرار گرفته است.

### ۶- جایگزینی اهداف شخصی به جای اهداف عمومی

وقتی نظام مدیریت قادر باشد اهداف را در شرایطی که پیش می‌آید تغییر دهد، رفته رفته دیدگاه اومانستی و انسان‌مداری زمینه جایگزینی اهداف شخصی را به جای اهداف عمومی فراهم می‌کند.

«در اغلب سازمانهای اداری جهان سوم مدیران به دنبال تحقق اهداف فردی خود بوده، از امکانات منابع موجود برای رسیدن به اهداف شخصی خود بهره می‌گیرند. حفظ مقام و شغل از عمده‌ترین مسائل هر مدیر است و او در ارتباطات و فعالیتهايش بیشترین تلاش را در تحقق این هدف داشته، از نظر وی مسائل سازمانی در درجات بعدی اهمیت قرار دارند.»<sup>۱۴</sup>

### ۷- از بین رفتن روحیه قانون‌مداری و اجرای مقررات حاکم بر سازمانها

گاهی اوقات به بهانه شرایط از اجرای قوانین و مقررات صرف نظر می‌شود و با انعطاف نامعقولی مسائل و مشکلات اجرایی حل می‌شود. البته مدیران با توسل به این نظریه قدرت مانور زیادی پیدا کرده، در اجرای برنامه‌ها همواره در صدد رسیدن به اهداف و نیات شخصی خودشان خواهند بود و بدین ترتیب اجرای قوانین و مقررات از درجه اهمیت کمتری برخوردار می‌گردد. در واقع، ضوابط در جایگاه اصلی خودش قرار نمی‌گیرد.

### ۸- عدم توان اجرای برنامه‌ها به دلیل نادیده گرفتن خط مشی‌های کلی

آنچه قوام و دوام فعالیت و استمرار حرکت سازمان را تضمین

می‌کند وجود خط مشی‌ها و اهداف استراتژیک است که بطور مشخص در تشکیلات سازمانها بدان اشاره شده است.

حال با وجود زمینه تغییر اهداف کلی، که از آن به تفصیل سخن رفت، به بیان این نکته می‌پردازیم که در اجرای برنامه‌ها هنگامی که نتوانیم مراتب پایین اهداف را قابل حصول کنیم، چگونه می‌توانیم به رسیدن به مراتب بالای اهداف بیندیشیم؟ در چنین وضعیتی واضح است که نتیجه‌ای نخواهیم رسید و پس از گذشت زمان حاصلی جز تکرار تجربه به دست نخواهیم آورد.



1- Frederick Winslow Taylor.

2- Elton Mayo.

3- Elton Mayo studies at the Chicago Hawthorne plant.

4- Paul Hersey and Kenneth Blanchard, Op.Cit, P46.

۵- معینی صفری، فرهنگ واژه‌ها و اصطلاحات مدیریت - صفحه ۱۲۹ - وزارت کشاورزی ۱۳۷۰.

6- Herbert G. Hicks and C. Ray Gullett, organization s: Theory and Behavior, Fourth Edition, Prentice Mc Grow Hill Book Company P.P 425-428.

7- Joon Woodward.

8- Tom Burns.

9- G.M Stalker.

10- Gray Dessler, Management Fundamentals, Roston Publishing Co. Roston Virginia, 1977.

11- Fidler.

12- Paul Lawrence.

13- Jay Lorsch.

۱۴- الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، صفحه ۲۶۲، نشرنی ۱۳۶۷.