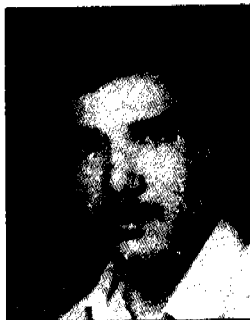
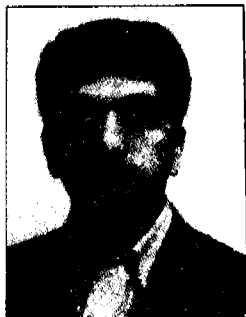


مفاهیم کنترل: قدرت، نفوذ، اختیار

نگارنده: ج. دبلیو. بجورکمن^۱



آشنایی با مترجمان

کیومرث مکانی
کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه
طباطبایی کارشناس و محقق بانک مرکزی.

مرتضی مرتضوی
کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید
بهشتی، کارشناس و محقق بانک مرکزی و
مدرس دانشگاه پیام نور.

چکیده

در این مقاله نگارنده به بررسی مفاهیم کنترل: قدرت، نفوذ، اختیار پرداخته است. مقاله با مقدمه‌ای آغاز شده که در آن تعریفی از کنترل و رفتار سازمانی ارائه شده است. سپس مفاهیم مهم کنترل، یعنی قدرت، نفوذ و اختیار، تبیین شده است. آنچه در این مقاله در باب مفهوم قدرت آمده است، ماهیت قدرت، منابع قدرت، تعریف قدرت پنهان و محدودیتهای استفاده از آن است. نظریه پردازان تعاریفی متعدد از قدرت ارائه داده‌اند، اما وجه مشترک همه این تعاریف این است که قدرت بنا به سرشت خود اجباری و مستلزم پیروی از مافوق است. مفهوم مهم دوم نفوذ است که در آن ماهیت و منشأ نفوذ، تعریف نفوذ شخصی و نفوذ مبتنی بر شرایط و موقعیت تشریح شده است. تفاوت عمده‌ای که نگارنده

این مقاله بین مفهوم نفوذ و قدرت قائل شده است، این است که قدرت اجباری است، اما نفوذ به طور داوطلبانه مورد پذیرش قرار می‌گیرد. مفهوم مهم سوم، مفهوم اختیار است که در واقع نوعی قدرت است و مبتنی بر شناخت قدرت قانونی یا مشروع برای اعمال نفوذ است. در پی این تعریف ماهیت، منابع، دیدگاه‌های مختلف در مورد اختیار، و محدودیت‌های استفاده از آن بررسی شده است. در پایان، گزیده‌ای از مطالب تفصیلی مطرح شده در مقاله، به منظور نتیجه‌گیری از بحث آورده شده است.

رفتار سازمانی رفتاری کنترل شده است. دستیابی به هدفها و اجرای استراتژیها به طور عمده به توانایی سازمان به حفظ و کنترل آن بر اعضای خود وابسته است. منظور از کنترل سازمانی اطمینان از رعایت قوانین و مقررات، اجرای سیاستها و برنامه‌ها و پیروی از دستورهای سرپرستان است. به طور کلی، سه مفهوم در حفظ کنترل سازمان بر اعضای خود درکارند. قدرت، نفوذ و اختیار. در این مقاله ماهیت، منشأ و محدودیت‌های هر مفهوم، همراه با بررسی روابط موجود میان آنها، بررسی شده است. این سه مفهوم، تنها بنا به مقاصد تحلیلی مجزا شده است و در شرایط عملیاتی به طور کامل در هم تنیده می‌شود.

منبع: نشریه پابلیک اینترپرایز، ۱۹۸۹، شماره ۱۶

۱. مقدمه

دستیابی به هدفها و اجرای استراتژیها، به طور عمده به توانایی سازمان جهت حفظ کنترل بر اعضای خود وابسته است. هدف از کنترل سازمانی این است که مطمئن شویم از قوانین و مقررات اطاعت می‌شود، سیاستها، برنامه‌ها و روشها انجام می‌پذیرند و از دستورهای سرپرستان پیروی به عمل می‌آید. کنترل رفتار انسان دشوار است، زیرا انسانها طیف وسیعی از گزینه‌ها را در تصمیم‌گیری در اختیار دارند که به رفتارشان جهت می‌دهد. در مثل، سازوکار انتخاب رفتار حشرات به ویژگیهای فیزیولوژیکی و رشد گسترده‌ی غریزه آنها محدود می‌شود، اما انسانها (جز در عرصه تولید مثل) مشخصه‌های

فیزیولوژیکی همسانی ندارند و بردگسترده تر انتخابی که آنان در تصمیم‌گیریهای رفتاری از آن بهره‌مندند، به منظور انطباق رفتارشان با الگوی سازمانی، اعمال میزان مشخصی از کنترل بر آنان را ایجاب می‌کند. همان‌طور که براون گفته است: «اساس اداره کارها تنها بر این فرض استوار است که رفتار انسان معلول است و مقصود آن برانگیختن چنان رفتاری است که هدفها و خواسته‌های تلاش مخاطره‌آمیز خاصی را به بهترین وجه تحقق بخشد». این سخن بدین معنی است که بخشی از مقصود آن تقابل با رفتاری است که با الگوهای پذیرفته شده انطباق ندارد. رفتار سازمانی رفتاری اکتسابی و تحمیلی، نه خودبه‌خودی و تصادفی، است.

مسئله کنترل رفتار انسان در سازمان را می‌توان در چارچوب مسئله‌ای گسترده‌تر به نام انگیزش - که این مسئله یکی از وجوه آن است - تجزیه و تحلیل کرد. به هر حال، کندوکاو در این موضوع حول سه محور به شدت به هم وابسته، یعنی، قدرت، نفوذ و اختیار متمرکز می‌شود که نقش مهمی در حفظ کنترل میان اعضای سازمان ایفا می‌کند. بخش عمده این تحلیل به مفهوم اصلی اختیار مربوط می‌شود. قدرت و نفوذ نیروهای حمایتی، و محافظ اختیارند و ما در آغاز درباره آنها بحث می‌کنیم. تأکید بر این نکته لازم است که، این سه مفهوم را تنها بنا به مقاصد تحلیلی از یکدیگر مجزا کرده‌ایم و در موقعیتهای عملیاتی به طور کامل در هم تنیده می‌شوند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 پرتال جامع علوم انسانی

۲. مفهوم قدرت

ماهیت قدرت

قدرت چیست؟ بسیاری از نظریه‌پردازان اجتماعی درباره مفهوم قدرت بحث کرده‌اند. از جمله این نظریه‌پردازان، می‌توان از افلاتون^۱، ماکیاوول^۲، هابز^۳ و پارتو^۴ نام برد. همه کسانی که با یکدیگر در تماس اند قدرت را تجربه می‌کنند و بدیهی است که برخی از آنان

1. Plato
 3. Hobbes

2. Machiavelli
 4. Pareto

نسبت به برخی دیگر قدرت بیشتری دارند. هنگامی که ما فردی را صاحب قدرت می‌نامیم، منظورمان این است که عدم توازن قدرتی به نفع خود آن فرد وجود دارد. چون قدرت با وجود آحاد مردم پیوند دارد، پدیده‌ای اجتماعی است و به‌سان نوعی از «رابطه میان مردم» تعریف شده است. وقتی که ما بتوانیم برد انتخاب کسی را در تصمیم‌گیری محدودتر یا وسیعتر کنیم، او را تحت سلطهٔ قدرت خویش درآورده‌ایم که رفتارش را، صرفنظر از ارادهٔ او، هدایت می‌کند. به عبارتی دیگر، قدرت، نوعی توانایی است که بدون توجه به پذیرش ارادی شخص، برد انتخاب او را در گرفتن تصمیم‌های رفتاری محدود می‌کند یا گسترش می‌دهد. قدرت سرشتی اجبارآمیز دارد و مستلزم پیروی و اطاعت است. به گفتهٔ ماکس وبر «قدرت توانایی وادار کردن دیگران به پذیرش دستورهای خویش، است.»، یعنی توانایی واداشتن آنان به انجام کاری است که در غیر این صورت آن را انجام نخواهند داد. نیرویی است که اختیار را تقویت می‌کند و با نفوذ درآمیخته است. وقتی که بتوانیم چیزی را که برای فرد ارزشمند است و نمی‌تواند در جای دیگری در شرایط دست یافتنی آن را به دست آورد برایش فراهم کنیم یا اینکه او را از چیزی که برایش ارزشمند است؛ محروم کنیم، به آن شخص قدرت اعمال کرده‌ایم. ویژگی ذاتی اجباری بودن قدرت، پیروی از دستور صادر شده را به پیش می‌راند؛ بنابراین، تمایل فرد به اجرای دستور اهمیت اساسی ندارد، زیرا هدف قدرت وادار کردن به پیروی است، نه توافق یا اجماع و ممکن است یک طرف یا هر دو طرف دلیل اعمال آن را درک نکنند یا نکنند.

منشأهای قدرت

منشأهای قدرت فرد شامل همهٔ منابعی است که وی به منظور تغییر اولویت انتخابها، در جهت هدایت رفتار دیگران، می‌تواند به کار گیرد این ممکن است شامل قابلیت‌های برتر جسمی، سلاح، پول یا دانش برتری باشد که افراد بی‌بهره از آن یا بی‌بهره از خطوط ارتباطات یا اطلاعات، ارزشگذاری مثبتی از آن به عمل آورده باشند. منشأ قدرت در

توانایی فرد یا گروه در به کارگیری منابع خاص در جهت تأمین هدفهای خود یا جلوگیری از استفاده دیگران از آنها، در صورتی که نتایج پیش‌بینی شده این اقدام برای آن فرد یا گروه زیان‌آور باشد نهفته است.

در ساختار رسمی اختیار سازمان، قدرت با تفویض اختیار همراه است؛ یعنی کسانی که اختیار به آنان تفویض می‌شود، از اجازه اعمال مجازات، به منظور تحکیم اختیار و اگذار شده به خود نیز برخوردارند. برای مثال، به یک مدیر اجرایی، همراه با قدرت اعطای پاداش یا - به واریون - قدرت اعمال نکردن مجازات از طریق ندادن پاداش نیز تفویض می‌شود. حتی که برای دستور دادن، اقدام کردن یا به کار گرفتن منابع به او داده شده است یا قدرت اعمال مجازاتهایی، به منظور تداوم بخشیدن به پیروی افراد در جهت دستیابی به هدفهای سازمان، به بهترین وجه ممکن، همراه است.

در مجموع، منشأ قدرت همه منابعی را در برمی‌گیرد که شخص یا گروه می‌تواند به منظور پیشبرد هدفهای سازمانی یا فردی خویش به کار گیرند. قدرت دو بُعد دارد: قدرت رسمی که با تفویض اختیار همراه است و به منظور دستیابی به هدفهای سازمان، اختیار رسمی را حفظ می‌کند. و قدرت غیررسمی که به منظور پیشبرد هدفهای رسمی و نیز برای تحقق هدفهای غیررسمی فردی و گروهی به کار می‌رود. همچنین، می‌توان قدرت غیررسمی را در جهت دستیابی به هدفهای سازمان و قدرت رسمی را به منظور دستیابی به هدفهای فردی به کار برد.

قدرت پنهان

نقطه قوت مفهوم قدرت بیشتر در استفاده بالقوه، نه بالفعل، از آن نهفته است. مقصودم این نیست که هم‌اکنون قدرت در گستره‌ای محدودتر از گذشته اعمال می‌شود، بلکه شاید مفهوم واریون آن درست باشد. آنچه از این سخن برمی‌آید این است که استفاده از قدرت بیشتر به شیوه‌های ظریفانه، نه مستقیم، پنهان نه آشکار و پوشیده نه نمایان امکانپذیر است. بهره‌برداری از منابعی که اشخاص یا گروهها برای پیشبرد هدفهای

خود در اختیار دارند، به‌طور معمول، از طریق نویدها و تهدیدها، نه از راه استفاده واقعی از آن، تحقق می‌پذیرد. سازمان نیز رفتار خود را از طریق الگوی «واکنشهای پیش‌بینی شده» یا قدرت پنهان، و گهگاه نیز از طریق قدرت نمایشی آشکار، کنترل می‌کند. قدرت پنهان زمانی وجود دارد که افراد به سبب ترس از آنچه در صورت پیروی نکردن از خواسته‌های دیگران ممکن است برایشان پیش بیاید، به ناچار از این خواسته‌ها پیروی کنند. این نهفتگی قدرت، در سیاست خارجی، از جمله با حضور ناوگان ششم آمریکا در مدیترانه و یا ناوگان هفتم آن در شرق دور در دوران جنگ سرد، نمایان شد.

محدودیت‌های استفاده از قدرت

در قرن کنونی، استفاده از قدرت در جامعه غرب به تدریج نظم پذیرفته است و این نکته تا اندازه‌ای نمایشگر کاربست فزاینده قدرت پنهان به جای قدرت آشکار است که پیش از این درباره آن سخن گفتیم. آمریکاییها با تقسیم قدرت، به منظور اجتناب از سوء استفاده از آن، قدرت را کنترل می‌کنند. اقدامهای ضد انحصاری این نکته را به خوبی آشکار می‌کند. علاوه بر محدودیت‌های برنامه‌ریزی شده در مورد استفاده از قدرت، عواملی دیگر نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. به‌عنوان مثال، شرایط اقتصادی و بازاری، اثر قدرت را، از طریق تعیین محدوده گزینه‌های امکان‌پذیر اقدام، کاهش می‌دهد. در مثل در دوره‌های بیکاری، قدرت اخراج به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌پذیرد و هنگامی که تقاضا فراتر از عرضه باشد، قدرت مشتری در مقابل تولیدکننده کاهش می‌یابد. آخرین محدودیت موجود در ناکافی بودن آن برای ایجاد همکاری خود انگیخته، شور و اشتیاق یا جو سازمانی اثربخش، نهفته است. برای نمونه، در صورت وجود تمایل به «تفکر گروهی»، ممکن است افرادی «مشیت‌گرایی» حول مدیر اجرایی قدرتمند حلقه زنند.

نفوذ و قدرت پیوندی نزدیک با یکدیگر دارند و در موقعیتهای عملیاتی به‌سختی از یکدیگر تمیز داده می‌شوند. اما من، بنا به مقاصد تحلیل، این دو مفهوم را از یکدیگر مجزا کرده‌ام. نفوذ و قدرت مکمل یکدیگرند و هر دو اختیار را در محیط سازمانی حفظ و حمایت می‌کنند. تفاوت نفوذ و قدرت در این است که پذیرش قدرت اجباری است و با طرح ضرورت انطباق‌پذیری اطاعت افراد را برمی‌انگیزد، اما نفوذ به‌طور داوطلبانه، و حتی ناآگاهانه، پذیرفته می‌شود. نفوذ پیروی ارادی افراد را، بدون توسل به مجازاتها و سازوکارهای رسمی برمی‌انگیزد و به جای طرح ضرورت انطباق‌پذیری در پی وفاق و موافقت است. کسی که تحت شرایط ترس از قدرت از دیگری پیروی می‌کند، از «حس اعتماد به خود» تهی می‌شود، و به انطباق با نوع خاصی از رفتار اجبار پیدا می‌کند. از طرف دیگر، نفوذ فرصتی را به فرد می‌دهد تا ابتکار شخصی خویش را محفوظ نگه دارد. او، نه از روی تحمیل، بلکه، از سر ترغیب به نفوذ پاسخ می‌دهد. اما در عمل، تعیین اینکه وجود قدرت پنهان تا چه حد به‌سان پایه‌ایجاد روابط نفوذ به کار می‌آید، ناممکن است. آیا شخص بدین سبب که مافوق خویش را در مقام رهبر می‌پذیرد، یا از آن‌رو که پاسخهای رفتاریش به او افزایش حقوقش را در پی خواهد داشت، از خواستههای او پیروی می‌کند؟ صرف‌نظر از این‌گونه موارد مرزی که در آنها قدرت مکمل نفوذ است، به‌طور کلی، می‌توان گفت که نفوذ، به‌سان ابزار تأمین هماهنگی اقدام، نیز مکمل قدرت است. میزان نفوذ، با درجهٔ پذیرش داوطلبانهٔ رهنمودهای مافوق و میزان همکاری داوطلبانه در سازمان، تناسبی مستقیم دارد.

منشأهای نفوذ

رابطهٔ نفوذ ممکن است در هر زمینه‌ای شکل گیرد. میزان نفوذ مدیر، به وجود خود او، روشها و مهارتهای رهبری او وابسته است، گرچه رابطهٔ نفوذ به‌طور قابل ملاحظه‌ای

تحت تأثیر موقعیت و شرایط مدیر در سازمان است. نفوذ مدیر از قابلیت‌های رهبری او سربرمی‌آورد. رهبری را می‌توان به‌سان «توانایی ترغیب دیگران به انجام صحیح کارها به‌منظور رسیدن به هدف گروه» تعریف کرد. (کوتز و اودانل، ۱۹۶۵: ۵۳). نتیجه‌ی ویژگی‌های رهبری، نفوذ بر پیروان یا توانایی تشویق و ترغیب آنان به انجام دستورهای صادر شده و فرمانهای داده شده، به‌گونه‌ای اثربخش، داوطلبانه و مشتاقانه است.

نفوذ، به‌سان مفهومی برخوردار از ویژگی شخصی، در خارج از ساختار رسمی اختیار، نیز مطرح است؛ اما، نفوذ مبتنی بر موقعیت و منزلت، ممکن است به صورت برنامه‌ریزی شده و محافظت شده نمایان شود. نفوذ، بدین مفهوم، قسمتی از ساختار رسمی اختیار است. این دو نوع نفوذ جدا از هم در نظر گرفته می‌شود. نفوذ را می‌توان در جهت‌هایی متفاوت اعمال کرد: بالا به پایین، پایین به بالا و حتی راست به چپ و چپ به راست. اگر مدیری اجرایی در موقعیتی قرار گیرد که نفوذ را در جهت پایین به بالا اعمال کند، این وضعیت، به نوبه خود، نفوذ بالا به پایین او را به سبب اعتبار فزاینده او در میان زیردستانش افزایش می‌دهد. حتی ممکن است نفوذ او، به‌طور جانبی و در میان همکارانش، نیز افزایش یابد.

نفوذ شخصی

میزان نفوذ مدیر از طریق مهارت‌های رهبری، ارزش‌های شخصی و تعهد به مقاصد سازمانی، تعیین می‌شود. نفوذ شخصی به اندیشه ماکس وبر درباره رهبری فرماندانه مربوط است. رهبری فرماندانه، به خودی خود، نوعی ابزار سازمانی کارا و اثربخش نیست، زیرا از هرگونه تقسیم کار نظام‌مند، تخصصی‌سازی، پایداری و تداوم بی‌بهره است. تنها هنگامی که پیچیدگی ساختار اجتماعی کم، و این ساختار در ساده‌ترین شکل خود - همانند آنچه در گروه‌های شکارچی و خوشه‌چین آغازین می‌توان سراغ کرد - بود، ساختاربندهی روابط بر طبق نیازهای خاص، بر پایه فرماندهی، ممکن بود. رهبری در سازمان‌های پیچیده پذیرش ساختار رسمی اختیار از سوی زیردستان را، از طریق کاهش

بار تحمیل شده بر آنان از جانب سازمان و افزایش منافع حاصل از تلاشهای سازمانی، اعتلا می‌بخشد. رهبر، از طریق اعمال اصول و روشهای مدیریتی و انگیزشی موازنه‌ای سودمند را میان زحمتهای و منافع سربرآورده از زندگی سازمانی برقرار می‌کند و بدین وسیله گستره پذیرش کارکنان را افزونتر می‌کند.

نفوذ مبتنی بر منزلت و موقعیت

منزلت و موقعیت در ساختار سلسله مراتبی، به افزایش نفوذ مدیر اجرایی کمک می‌کند. منزلت پدیده‌ای اجتماعی است که تنها در مقایسه با دیگران ارزش پیدا می‌کند. میزان نفوذ در تناسب مستقیم با مقدار منزلت فرد، تغییر می‌کند. چون منزلت مدیر اجرایی به نظر دیگران درباره او وابسته است، کسانی که از قدرت ایجاد استادانه نمادهای منزلت و توزیع آنها برخوردارند، می‌توانند نقش قابل توجهی در ارتقای منزلت مدیر اجرایی در نگاه دیگران ایفا کنند. به عبارت دیگر، مدیریت می‌تواند منزلت اعضای خود را تعیین کند و نفوذ آنها را افزایش یا کاهش دهد. اما، منزلت اندازه‌ای نسبی نیز دارد. افزایش منزلت یک مدیر ممکن است به کاهش منزلت مدیری دیگر منجر شود. نمادهای منزلتی که در جهت ارتقای شأن مدیر و به تبع آن افزایش نفوذ او به کار می‌آید، عبارت است از:

(آ) عنوان او: عنوان گیرا و جذاب، نفوذ مدیر را بر زیردستان او و مشتریان افزایش می‌دهد. (ب) حقوق او، (پ) دفتر مدیر: اندازه و مکان آن، شمار و کیفیت صندلیهای راحتی، شمار گیاهان کشت شده در گلدانها، اندازه و عرض فرشها، ماشین شرکت، داشتن راننده و دسترسی به اتاقهای نهارخوری.

۴. مفهوم اختیار

ماهیت اختیار

اختیار نوعی حق، یعنی حق کنترل رفتار دیگران است؛ حقی است که آنان بدون چون و چرا به آن احترام می‌گذارند و خود را ناچار به رعایت آن می‌دانند. اگر ایشان از

رعایت آن سر باز زنند، قدرت سرانجام برای حفظ آن حق از طریق وادار کردن افراد به پیروی وارد صحنه می‌شود و نفوذ نیز با تلاش برای تأمین پذیرش خود خواسته آنان از آن حمایت می‌کند. اگر پیروی و پذیرش حاصل نشود، اختیار تضعیف می‌شود و سرانجام از میان می‌رود، مگر اینکه صاحب آن بار دیگر بر قدرت بنیادین خویش تأکید ورزد. تسفویض اختیار، مدیر را از توانایی انجام وظایف مدیریتی برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و کنترل برخوردار می‌کند. پیچیدگی فزاینده سازمانهای امروزی، همراه با رشد دیوانسالاری در آنها، نیاز به ساختار اختیار اثربخش، کارا و عقلایی را به وجود آورده است.

در رابطه با زیردستان، اختیار حق مافوق برای فرماندهی، صدور دستورها و ارائه دستورالعملها و هدایت فعالیتها را در برمی‌گیرد. در ارتباط با اشیاء بی‌جان، اختیار به حق به کارگیری منابع، ایجاد تعهد و اعمال کنترل رسمی بر منابع اطلاق می‌شود. در هر دو مورد، نتیجه پایانی باید دستیابی به هدفهای سازمان به کارترین شکل ممکن باشد. اینکه آیا این هدفها با هدفهای عمومی جامعه سازگار هست یا نیست در این عرصه اهمیتی ندارد. تفویض اختیار به پستهای سازمانی به جای افراد، به ساختار سازمانی پایدارتر و بادوامتر می‌انجامد. تفویض اختیار به معنی واگذاری قدرت کافی به افراد برای وادار کردن آنان به فرمانبرداری است. و ارتقای رابطه نفوذ میان مافوق و زیردستانش، احساس پذیرش زیردستان را افزونتر می‌سازد.

منشأ اختیار

در نوشتارهای مدیریتی درباره مفهوم اختیار و منشأ آن اختلاف نظرهای بسیاری وجود دارد. اختیار از کجا ناشی می‌شود؟ چه کسی دستوردهی و به کارگیری اختیار را به دیگری تفویض می‌کند؟ به طور عمده، دو دیدگاه درباره این مسئله مطرح است. نظریه رسمی اختیار را گروهی از مؤلفان که در عرصه اندیشه‌های مدیریتی، اغلب آن را پیروان «مکتب اصولگرایی» می‌نامند، عرضه کرده‌اند (کوتز و اودانل، ۱۹۶۵). نظریه پذیرشی اختیار را

نیز گروهی از رفتار شناسان که اختیار را در زمینه‌ای محدودتر به‌سان رابطه موجود میان مافوق و زیردست خود می‌بینند، مطرح کرده‌اند. در مبحث در پی آمده احتجاج‌های عمده هر کدام از این مکتبها را عرضه می‌کنیم.

الف) نظریه رسمی اختیار

اختیار رسمی، در نهادهای اجتماعی بنیادین به‌وجود می‌آید، یعنی اینکه اختیار منشأ نهادی دارد. واژه «نهاد اجتماعی» به الگوی رفتاری پر دوام، بفرنج و پیچیده‌ای می‌گویند که کنترل اجتماعی از طریق آن اعمال می‌شود و نیازها و آرزوهای بنیادین اجتماعی به سبب آن برآورده می‌شود. تغییر عاداتهای اجتماعی، شیوه زندگی مردم و ترجیحاتشان، ارزشها، نگرشها و اعتقادات نظام منشأ اختیار را در نهاد اجتماعی مورد نظر دگرگون می‌کند. بدین ترتیب، منشأ نهایی اختیار جامعه است. هر جامعه برای تأمین بقای خود به نظامی از قانونها و مقررات جهت اعمال انضباط اجتماعی و برآوردن خواسته‌های اساسی اجتماعی نیاز دارد.

ب) نظریه پذیرشی اختیار

نظریه پذیرشی اختیار، براساس این تفکر ایجاد شده است که اختیار پذیرش تصمیم سرپرست از سوی زیردستان را دربردارد. در این صورت، اختیار با پاسخ رفتاری که از تصمیم‌گیری مبتنی بر ارتباط سربرمی‌آورد، سنجیده می‌شود. مافوق تنها تا آن حد اختیار دارد که از تصمیمهای او پیروی شود و دستورهایش انجام شود. اگر زیردست اطاعت از دستورها یا انجام آنها شانه خالی کند، مافوق بی‌اختیار است. پس، منشأ اختیار پذیرش زیردستان است. در نظریه رسمی اختیار، اختیار از بالا به پایین انتقال می‌یابد، اما در نظریه پذیرشی اختیار برخلاف آن، از پایین به بالا انتقال پیدا می‌کند. هربرت سایمون (۱۹۵۹)، ایده «حوزه پذیرش» را مطرح کرد که بر پایه آن زیردستان در این محدوده تصمیمهای مافوق را بی‌چون و چرا قبول می‌کنند. این مفهوم مشابه نظریه

«حوزه بی تفاوتی» چستر بارنارد است.

نظریه پذیرش اختیار دو ضعف عمده دارد: یکی اینکه اختیار را تنها به سان رابطه بین مافوق و زیردستان بلافصل بیان می‌کند. مفهوم اختیار را نباید به رابطه فرد به فرد محدود کرد، بلکه باید در گستره‌ای جامع‌تر به تحلیل آن پرداخت. دوم اینکه، پردازندگان نظریه پذیرشی اختیار برای شناسایی منشأهای پدیده پذیرش، به آن سوی این پدیده نمی‌نگرند، یعنی به این سؤال که «چرا زیردستان تصمیمی را می‌پذیرند؟» پاسخ نمی‌دهند.

نظریه ماکس وبر درباره اختیار

وبر سه نوع اختیار مشروع را مطرح کرد: اختیار قانونی، سنتی و فرماندانه. اختیار قانونی براساس مدل بوروکراسی تبیین می‌شود و متکی به «قانون» است. سازمان براساس انضباط سازمانی بنا نهاده می‌شود و به‌طور غیر شخصی براساس قوانین و مقررات به‌درستی وضع شده‌ای عمل می‌کند که مشخص می‌کند افراد از چه کس و چه چیز باید پیروی کنند. اختیار سنتی، بر پایه این اعتقاد استوار است که سازمان و ارزشهای آن را سنت، تجربه و قداست آیین و رسوم اجتماعی تقدیس می‌کند. اختیار پدر سالارانه نمایشگر نوع خالص اختیار است که در آن افراد به‌طور شخصی از رهبر تبعیت می‌کنند. هم اختیار قانونی و هم اختیار سنتی، تحمل و بردباری را توجیه و الگوهای رفتاری سازماندهی شده پر دوام را توضیح می‌دهد که از طریق آن انضباط اجتماعی اعمال می‌شود و اعضای جامعه توافق خود را بر این نکته که چه کسی چه منابعی را به‌کار بگیرد، بیان می‌کنند توضیح می‌دهد. نوع سوم اختیار، اختیار فرماندانه است. این نوع اختیار بر پایه اعتقاد ناخردورزانه و سرسپردگی شخصی پیروان از رهبر و استعداد خداداده (فرمندی) او استوار است. در این حالت فرض بر این است که رهبر از تواناییهای سحرآمیز و قدرت عظیم ذهنی برخوردار است. رهبر فرمانده، تنها به‌سبب ویژگیهای خارق‌العاده، و نه به‌دلیل پست سازمانی و قانونی یا شأن سنتی خویش،

پیروی می‌شود. به این نکته باید اشاره کنیم که انواع مختلف بسیاری از اختیار وجود دارد و هر سازمان ممکن است در مدت زمانی کوتاه از اختیار دیوانسالارانه به اختیار فرماندهانه انتقال یابد و سپس دوباره به اختیار دیوانسالارانه بازگردد.

هر زمان که سازمان به باز پس گرفتن اختیار تفویض شده احساس نیاز کند، دوباره آن را به دست خواهد گرفت و ممکن است در شرایطی دیگر، دوباره آن را به همان میزان قبلی، کمتر یا بیشتر، به کسی تفویض کند. این امر به دلیل تعلق اختیار به پستهای سازمانی امکانپذیر است. از این لحاظ، دیدگاه وبر، تا اندازه قابل توجهی با دیدگاه چستر بارنارد همگرایی دارد. علاوه بر این، مفهوم مشروعیت و بر بُعد جدیدی در پهنه مطالعه در باب انضباط سازمانی مطرح می‌کند. از نظر او، مشروعیت به معنی پذیرش اعمال قدرت است، بدین سبب که دستورهای صادر شده با ارزشهای زیردستان انطباق دارد. طبق نظر وبر، قدرت به معنی توانایی و ادار کردن دیگران به پذیرش دستورهای خویش است، اما اختیار به معنی ترکیب قدرت و مشروعیت، یعنی قدرت مشروع است.

نظریه چستر بارنارد درباره اختیار

در چارچوب مفهومی وبر، نظام اختیار به سان ساختار قدرتی نگریسته می‌شد که به شیوه‌ای شبه قضایی عمل می‌کند و عناصر قدرت، سلسله مراتب و مشروعیت را در برمی‌گیرد. به نظر او اختیار قدرتی مشروع است که در زمینه‌ای سلسله مراتبی به همراه اطاعت از دستوری معین اعمال می‌شود. بارنارد (۱۹۶۲: ۱۶۳)، نظام اختیار را به سان فرایندی ارتباطی می‌نگریست که عناصر عمده آن تصمیم‌گیری، ارتباط و نفع شخصی بخردانه است. اختیار، ویژگی‌ای در ارتباطات (نظم) در سازمان رسمی است که «اعضا» یا اشخاص ذریع در سازمان، به سبب وجود آن، این ارتباط را، به سان عامل حاکم بر اقدامهای خویش، می‌پذیرند؛ یعنی آن را تعیین کننده یا حاکم بر آنچه از دیدگاه منافع سازمان باید یا نباید انجام دهند می‌شمارند. از دیدگاه وبر و بارنارد، مسئله اختیار، در

وهله نخست، مسئله‌ای مرتبط با پیروی است و هر دوی آنها، معیاری همانند را برای اندازه‌گیری اثربخشی اختیار به کار برده‌اند؛ و آن دامنه‌ای است که در آن زیردست از قوانین و دستورهای سازمان پیروی می‌کند. بارنارد مفهوم «حوزه بی تفاوتی» را حوزه‌ای تعریف می‌کند که در آن دستورهای سازمان بی چون و چرا پذیرفته می‌شود.

نظریه هربرت سایمون درباره اختیار

سایمون همراه با وبر و بارنارد، مکتب «نظریه پذیرشی اختیار» را ارائه کرد. بارنارد و سایمون، دیدگاه رسمی، قانونی و سنتی اختیار را مردود شمردند. سایمون (۱۹۵۹: ۱۲۵) اختیار را موضوعی رفتارگرایانه و به طور کلی مقوله‌ای شخصی تعریف کرد: اختیار، قدرت اتخاذ تصمیمات، به منظور هدایت کنشهای دیگران است. اختیار، همچنین رابطه‌ای است بین دو نفر؛ یکی مافوق و دیگری زیردست. «اختیار وقتی بر کسی اعمال می‌شود که بارها ساختن خویش از قید تواناییهای منتقدانه‌اش، اجازه اتخاذ تصمیمی توافق شده را برای هدایت انتخاب خویش به دیگری می‌دهد (همان اثر، ۱۵۱). سایمون دو جنبه از اثرگذاری سازمان در تصمیمهای فرد را بازشناخت. اول، محرکهایی که سازمان از طریق آنها تصمیمهای فرد را تا حدی که با هدفهای سازمان مطابقت داشته باشد، دگرگون می‌کند. دوم، وضعیت روان‌شناختی فرد که پاسخ فرد به محرک را تعیین می‌کند. جنبه اول بیرونی و جنبه دوم درونی است. به منظور پذیراندن تصمیمهای خود به زیردستان، مدیر باید مجموعه روان‌شناختی مساعدی از افراد را فراهم آورد. همچنین برای پذیراندن این تصمیمها باید محرکی را به کار گیرد.

همانند «حوزه بی تفاوتی» بارنارد، سایمون، «حوزه پذیرشی» را که زیردست برقرار کرده است و در آن مایل به پذیرش تصمیمهای مافوق است در نظر گرفته است. گستره این «حوزه پذیرش حدود مجازی دارد که فرد در آن ملزم به اجرای دستورهای مافوق است. و در همین جاست که سایمون اهمیت قدرت پنهان و قدرت رهبری در خارج از چارچوب رسمی اختیار را در حمایت و حفاظت از ساختارهای رسمی اختیار

چرا اختیار پذیرفته می‌شود؟

فرد اختیار را می‌پذیرد، زیرا جامعه از آن حمایت و آن را حفظ می‌کند. از ابتدای کودکی، جامعه شرایط زندگی فرد را تعیین می‌کند و به او می‌آموزد که نقش زیردست را بازی کند. این شرطی‌سازی هنگامی که فرد وارد مدرسه، کلیسا، کانون پیش‌آهنگی، دار و دسته جوانان خیابانی و ... می‌شود ادامه می‌یابد. شرطی‌سازی اجتماعی با مکانیزم‌های روان‌شناختی ملازمت دارد و به تأیید گروه و امنیت نیاز دارد. و به منظور دستیابی به رفتار کاهنده اضطراب گرایش به انطباق را القا می‌کند. این انطباق شاید اساس عملی بلکه تنها مبنای پذیرش اختیار باشد؛ اما تبیینی مورد پذیرش اجتماعی از رفتار در محیطی که در آن بر فردگرایی و استقلال، تأکید می‌شود نیست. بنابراین، ضابطه‌های عینی‌تر، مهارت فنی و موقعیت رسمی (به‌سان دو نمونه مشخص) بیش از هر چیز دیگر مورد توجه قرار می‌گیرد، زیرا جامعه آنها را می‌پذیرد.

پذیرش اختیار، مبتنی بر شایستگی فنی نیز هست. اهمیت مهارت فنی و نگرش حرفه‌ای را درجه بالایی از تخصصی‌سازی که مورد نیاز جامعه امروزی است تقویت می‌کند. مهارت فنی را باید بازشناخت و مافوق زمانی تفویض اختیار به زیردست را می‌پذیرد که او در حل مسائل فنی تبخّر داشته باشد. شایستگی فنی مشخصه وصفی قدرت و نفوذ است. تعارضهایی که در هر سازمان بین نیروهای متخصص و کل‌نگر، مدیر غیر متخصص بیمارستان و پزشکان وجود دارد، نقش تخصص را به‌سان اساس پذیرش اختیار در کانون توجه قرار می‌دهد. این تعارضها، نقش قدرت و نفوذ خارج از چارچوب اختیار رسمی را نیز نشان می‌دهد.

اهمیت پست سازمانی رسمی در سلسله مراتب سازمانی و نقش آن در پذیرش اختیار انکارناپذیر است. بدین مفهوم که مافوق در این جایگاه، به منظور تقویت پذیرش اختیار از طرف زیردست، از پاداش‌دهی که حیطه اختیار او را می‌گسترده استفاده می‌کند و

از خودداری از پرداخت پاداش به‌سان جریمه استفاده می‌کند. پذیرش اختیار، به سبب مهارت‌های بین فردی مدیران و حفظ شرایط محیط کار افزایش می‌یابد. این نظریه، همان‌گونه که در بخش مربوط به مفهوم نفوذ گفتیم به نظریهٔ وبر در باب مبنای فرماندانه اختیار نزدیک است. «مدیران اجرایی به ندرت به سبب بی‌بهره بودن از دانش اساسی شکست می‌خورند؛ به‌درستی، نابسندگی روابط شخصی اغلب علت شکست آنان است.» (پرستوس، ۱۹۶۵: ۳۵). این نکته اهمیت نقش نفوذ را در خارج از چارچوب رسمی اختیار بیان می‌کند. به عبارت دیگر، مدیر اجرایی ممکن است، با وجود اختیار وابسته به موقعیت رسمیش در ساختار سلسله مراتبی سازمان و برخوردار بودن از ویژگی‌های فنی لازم برای احراز پست سازمانی خود، به دلیل نابسندگی مهارت‌های رهبری خود با شکست مواجه شود. با افزایش شرایط لازم کاری ساختارمند و استاندارد شده (معیارهای دستمزد، ارتقا از طریق ارشدیت) و بروز دیوانسالاری، عناصر ذهنی اهمیت بیشتری در احراز شغل پیدا می‌کند.

فرنج^۱ و اسنایدر^۲ (۱۹۵۹: ۱۴۷-۱۴۸) معتقدند که پذیرش اختیار تأثیری مثبت در مهرورزی و احترام نسبت به شخص اعمال‌کنندهٔ اختیار دارد؛ زیرا:

(آ) میزان نفوذ یا اختیاری که رهبر تلاش در اعمال آن دارد، همراه با پذیرش فزایندهٔ او از سوی زیردستان، افزایش می‌پذیرد؛
(ب) اثربخشی تلاش رهبر برای نفوذ در گروه، همراه با افزایش پذیرفتگی شخصی او، افزایش می‌یابد.

(پ) میزان پذیرفتگی رهبر از سوی زیردستان نسبت به میزان پذیرش او از آنان تأثیری اثربخشر از مورد پیشگفته در اثربخشی او دارد.

همچنین اختیار زمانی مورد پذیرش قرار می‌گیرد که عضو سازمان موافق با اهداف سازمان باشد و به پیروی از دستورهای مافوق تمایل داشته باشد، یعنی ارزشها و

باورهای شخصی او، همسو با ارزشها و باورهای سازمان باشد. تفاوت‌هایی روان‌شناختی میان افراد وجود دارد و ممکن است برخی سنخ‌های شخصیتی رهبر و برخی دیگر پیرو از کار درآیند. بررسی‌های انجام شده دربارهٔ رهبری بر نتایجی قطعی دربارهٔ اینکه چگونه می‌توان رهبر شد راه نگشوده است؛ اما به نظر می‌رسد که دو صفت مشخصه، استعداد و اعتماد، یعنی هوشمندی و اعتماد به نفس نقش مهمی در این زمینه دارد که نقش هیچ‌کدام مطلق نیست. از سوی دیگر، بالیدگی استعداد داوری، توانایی بروز «موفقیت تحت فشار» و قدرت حیاتی جسمی و ذهنی جزء مشخصه‌های وصفی رهبر شمرده شده است.

محدودیت‌های استفاده از اختیار

- (آ) محدودیت‌های حقوقی: اساسنامه‌ها و آیین‌نامه‌های شرکت، توافقات شراکت قراردادهای اتحادیه‌ای، سیاست‌های داخلی، قوانین و مقررات و ...
- (ب) محدودیت‌های اجتماعی: سنت‌های فرهنگی و اجتماعی، شیوهٔ زندگی مردم، الگوهای اجتماعی و آداب و رسوم گروهی؛ فشارهای اجتماعی و الگوهای گروهی عمده و هدفهای گروه.
- (پ) محدودیت‌های بیولوژیکی: عوامل ارثی (از جمله نبود کفایت لازم برای انجام کارها در شخص معین، بنا به علل توارثی).
- (ت) محدودیت‌های طبیعی: محیط طبیعی (مثل شرایط اقلیمی و قوانین طبیعی).
- (ث) محدودیت‌های اقتصادی: شرایط اقتصادی و بازاری، محیط برونی و درونی، دسترسی به منابع کمیاب.
- (ج) محدودیت‌های فن‌شناختی: پیشرفت‌ها یا محدودیت‌های علمی و هنری.


۵. خلاصه و نتیجه‌گیری

قدرت، توانایی تحدید یا بسط گزینه‌ها در تصمیم‌های رفتاری است که ممکن است با

پذیرش داوطلبانه پیرو یا بدون آن باشد. قدرت سرشت اجباری دارد و نیازمند انطباق است. به عبارت دیگر، قدرت بر توانایی به کارگیری منابع خاص در جهت تأمین هدفهای خود یا جلوگیری از استفاده دیگران از آن، در صورتی که نتایج پیش‌بینی شده زیان‌بخش باشد، دلالت دارد. نفوذ، توانایی برانگیختن فرد جهت پیروی مشتاقانه، بدون تأکید بر مکانیزمهای رسمی است. به عبارت دیگر، نفوذ بر توانایی ترغیب دیگران به پیروی مشتاقانه، بدون توسل به سازوکارها یا مقررات رسمی دلالت دارد. اختیار، حق فرماندهی، صدور دستور، دادن دستورالعمل و هدایت افراد است. اختیار، برحق به کارگیری منابع، پذیرش تعهد و اعمال کنترلهای رسمی بر منابع دلالت می‌کند. بدیهی است که اختیار تا زمانی حق است که قدرت و نفوذ، از آن حمایت و آن را حفظ کند. قدرت و نفوذ «حوزه پذیرش اختیار» را در داخل و خارج ساختارهای رسمی اختیار می‌گسترند.

ساختار سلسله‌مراتبی و جامعه‌پذیری، گرایش به پیروی را دربردارد. نپذیرفتن صریح اختیار عملی غیرعادی است و زیردست، برد اختیار گسترده‌ای برای پذیرفتن یا نپذیرفتن دستوری که مورد پذیرش همگانی است ندارد. سلسله‌مراتب و جامعه‌پذیری پیروی زیردست از مافوق را نهادینه می‌کند و انتظار پیروی را در مافوق پدید می‌آورد. سرشت ساختاری سازمانهای بزرگ تمایل به فرمانبرداری و الگویی «واکنشهای پیش‌بینی شده» را ایجاد می‌کند. در سازمانهای بزرگ نیاز به قدرت آشکار یا علنی وجود ندارد و روابط اختیار، پذیرفته و مشروع شمرده می‌شود.

وظیفه مدیر است که توازی را بین ساختار سازمانی و ساختار اجتماعی موجود در مؤسسه خود؛ یعنی، بین ساختار رسمی اختیار یا مقرراتی که انتظار دارد رفتار زیردستان را، براساس تعریف مدیریت از آن، هدایت کند، از یک‌سو، و روابط سازمانی واقعی سر بر زده از تعامل بین ساختار رسمی و فشار روابط میان فردی اعضای سازمان، از سوی دیگر، پدید آورد. البته، تغییر شرایط اجتماعی و اقتصادی، تغییر روابط، رشد مؤسسه مورد نظر و پیشرفتهای فن‌شناختی، انجام این وظیفه را دشوار می‌کند. هر مدیر

ماهر، به منظور ایجاد انطباق رفتار فرد با هدفهای سازمان، همواره بر ساختار رسمی اختیار تکیه نمی‌کند، بلکه اختیار یا حق فرماندهی و به‌کارگیری منابع از طریق اعمال قدرت، یا توانایی و ادار کردن فرد به پیروی و نیز با نفوذ یا توانایی برانگیختن پیروی مشتاقانه در زیردستان خود تلفیق می‌کند. 



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروفیسر شکارہ گل علم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرنال جامع علوم انسانی