

LARANA, INC.

قدرت - کنترل

عنوان درس: نظریات سازمان و مدیریت پیشرفته
استاد مربوطه: دکتر افشین سلطانی
ارائه دهنده: فائزه تاجیکی



نقد بنیادین بر دیدگاه اقتضایی:

دیدگاه‌های سنتی سازمانی (اقتضایی) عواملی مانند راهبرد، اندازه، فناوری و محیط را تعیین کننده اصلی ساختار سازمانی می‌دانند
این عوامل تنها ۵۰-۶۰٪ از ساختار را تبیین می‌کنند و بخش قابل توجهی از ساختار سازمانی توسط عوامل دیگری شکل می‌گیرد
دیدگاه اقتضایی مبتنی بر پیش فرض‌های عقلایی نادرست است:
تصمیم گیرندگان منطقی عمل می‌کنند
اهداف سازمانی روشن و مورد توافق همگان است
مدیریت عالی همان ائتلاف حاکم است

در واقعیت:

- تصمیم‌گیری‌ها تحت تأثیر محدودیت‌های اطلاعاتی، شخصی و سیاسی است
- اهداف چندگانه و گاه متضاد وجود دارد
- قدرت می‌تواند در دست افرادی خارج از مدیریت رسمی باشد

انتخاب راهبردی و نقد آن

جان چایلد با نظریه "انتخاب راهبردی" استدلال می کند: مدیران در انتخاب راهبردها و ساختارها از آزادی عمل قابل توجهی برخوردارند
مدیران می توانند:

قلمرو فعالیت ها را انتخاب کنند
فناوری را به گونه ای برگزینند که ساختار مورد نظرشان را تقویت کند
محیط را تا حدی کنترل یا تغییر دهند
محدودیت های این دیدگاه:

تعهدات سازمانی و موانع ورود به بازارها، آزادی عمل مدیران را محدود می کند
سازمان ها همیشه نمی توانند به راحتی قلمرو فعالیت خود را تغییر دهند.



چهار پایه اساسی دیدگاه قدرت-کنترل



قدرت و ماهیت آن در سازمان

غیرعقلایی بودن تصمیمات

منافع ناهمسو

ائتلاف حاکم

غیر عقلایی بودن تصمیمات

مدل عقلایی سنتی (تشخیص مسئله-تعیین معیارها-ارزیابی گزینه‌ها-انتخاب بهینه) رد می‌شود
تصمیم‌گیرندگان به جستجوی محدود می‌پردازند

اولین گزینه‌ای که "به اندازه کافی خوب" به نظر برسد، انتخاب می‌شود (مدل رضایتمندی)
معیارهای تصمیم‌گیری بازتاب‌دهنده منافع شخصی تصمیم‌گیرندگان است
سازمان‌ها به دلیل تعدد اهداف و عدم اجماع بر سر اولویت‌ها نمی‌توانند کاملاً عقلایی عمل کنند.

منافع ناهمسو

منافع فردی تصمیم‌گیرندگان لزوماً با منافع سازمان همسو نیستند
تصمیمات اغلب به گونه‌ای اتخاذ می‌شوند که منافع شخصی را تأمین کنند،
حتی اگر به زیان سازمان باشد.



ائتلاف حاکم

گروه‌های قدرتمند درون سازمان (ائتلاف حاکم) هستند که تصمیمات ساختاری را تحت تأثیر قرار می‌دهند
این ائتلاف لزوماً همان مدیریت رسمی نیست
ائتلاف‌ها برای حفاظت، بهبود و افزایش منافع وسیع خود شکل می‌گیرند

قدرت و ماهیت آن در سازمان

قدرت $\neq$ اختیار رسمی

اختیار رسمی: ناشی از جایگاه سازمانی

قدرت: توانایی تأثیرگذاری بر تصمیمات، صرف نظر از جایگاه رسمی.



فرمانروایی سلسله‌مراتبی

اختیار رسمی ناشی از پست مدیریتی
اما اغلب کافی نیست و ممکن است با مقاومت روبرو شود

مرکزیت در شبکه سازمانی

قرار گرفتن در نقاطی که کاهش وابستگی‌ها یا افزایش
هماهنگی را ممکن می‌سازد
مثال: واحدهایی که بحران‌های سازمان را مدیریت می‌کنند
در زمان بحران قدرت بیشتری می‌یابند

منابع و راه‌های کسب قدرت در سازمان

کنترل منابع کلیدی

منابع باید کمیاب، مهم و غیرقابل جایگزین باشند
مثال‌ها:

کنترل اطلاعات محرمانه
تخصص‌های منحصر به فرد
کنترل نیروی کار متخصص



فرآیند تصمیم‌گیری و ساختارسازی



انتخاب ساختاریک فرآیند سیاسی است
هر تغییر ساختاری برنده و بازنده دارد
ائتلاف‌های مختلف برای ساختاری مبارزه می‌کنند که منافع آنها را تأمین کند
توجیهات رسمی (مانند "کارایی") اغلب پوششی برای منافع شخصی است

ساختار سازمانی نهایی

تحت تأثیر محدودیت‌های ناشی از راهبرد، اندازه، فناوری و محیط شکل می‌گیرد
اما در نهایت، این ائتلاف حاکم است که با تحمیل منافع و اولویت‌های خود، ساختار نهایی را تعیین می‌کند
معیار اصلی در تصمیم‌گیری، "رضایت‌بخش بودن" است، نه "بهینه بودن"

پیامدهای عملی و آثار سازمانی

فناوری و محیط

صاحبان قدرت فناوری‌های یکنواخت و قابل کنترل را انتخاب می‌کنند
آنها در پی کاهش عدم اطمینان محیطی هستند تا کنترل خود را حفظ کنند

ثبات ساختاری و مقاومت در برابر تغییر

تغییرات ساختاری عموماً تدریجی و نادر هستند
در پاسخ به تهدیدات جدی رخ می‌دهند
پس از تغییرات اساسی در ائتلاف حاکم اتفاق می‌افتند



ترجیح ساختارهای مکانیکی

ساختارهای متمرکز، رسمی و با پیچیدگی کم ترجیح داده می شوند
حتی در محیط های پویا، این ساختارها حفظ می شوند
دلایل:

کنترل بیشتر، کاهش عدم اطمینان، حفظ وضع موجود

مدیریت نمایشی عدم تمرکز

سازمان ها ممکن است به ظاهر غیرمتمرکز شوند، اما
سیستم های کنترل دقیق (مانند فناوری اطلاعات) نظارت متمرکز را حفظ می کنند
تصمیمات کلیدی (مانند ایجاد پست، تخصیص بودجه) متمرکز باقی می ماند



مثال‌های عینی و مطالعات موردی

نمونه‌های قدرت غیررسمی

منشی مدیرعامل که می‌تواند دسترسی به او را کنترل کند
کارشناس فنی قدیمی که تنها فرد آشنا با دستگاه‌های خاص است
کسانی که به شبکه‌های اطلاعاتی محرمانه دسترسی دارند

نمونه دانشگاه

به ظاهر: اساتید در استخدام همکاران خود اختیار دارند
در واقع: مدیریت دانشگاه از طریق
کنترل تعداد پست‌های سازمانی
تأیید نهایی استخدام‌ها
تخصیص بودجه
کنترل نهایی را در دست نگه می‌دارد



اهمیت و کاربردهای دیدگاه قدرت-کنترل

توجه به بعد سیاسی سازمان
سازمان‌ها فقط سیستم‌های فنی نیستند، بلکه سیستم‌های سیاسی هستند.

پیش‌بینی رفتار سازمانی
کمک می‌کند رفتارهایی مانند مقاومت در برابر تغییر، گرایش به بوروکراسی و حفظ وضع موجود را درک کنیم.

تأکید بر نقش انسان‌ها
به جای "عوامل اقتصادی"، بر نقش فعال افراد و گروه‌ها در شکل‌دهی به ساختار تأکید می‌کند.

کاربرد مدیریتی
قدرت را درک کرده و تغییرات را بهتر مدیریت کند.



LARANA, INC.

منبع:

تئوری سازمان ها. استیفن رابینز

THANK YOU