

این نظریه بر مدل انسان اقتصادی استوار است، بدین معنی که انسان را بازیگر خردمندی می‌داند که همواره می‌کوشد تا منفعت خویش را حداکثر کند (Jensen and Meckling, ۱۹۷۶). هم مدیران و هم صاحبان سرمایه براساس این تئوری تلاش می‌کنند تا حداکثر بهره را از حداقل منابع حاصل کنند و بدین جهت از میان گزینه‌های مختلف، گزینه‌ای را انتخاب می‌کنند که منافع آنان را افزون‌تر سازد. این نظریه فردگراست و براین پیش‌فرض بنیاد نهاد شده که مدیران و مالکان در تعارضی نهادین اسیرند و این امر به علت ماهیت نفع‌طلبی هر دو این گروه‌هاست. مدیران در پی نفع خویش، نفع صاحبان اصلی را نادیده می‌گیرند و صاحبان سازمان نیز خواهان افزایش سود خویش و کاهش هرچه بیشتر هزینه‌ها و مخارج مدیریتی سازمان هستند (Donaldson and Davis, ۱۹۹۱).

در عصر حاضر که پیچیدگی‌ها و وسعت حیطه فعالیت‌های سازمانی به حدی رسیده که امکان مدیریت مالکان را بر سرمایه به طور مستقیم ناممکن ساخته است، مدیران به عنوان کارگزاران مالکان در سازمان فعالیت می‌کنند. مالکان که در حکم صاحبان اصلی سرمایه یا به

نظریه خادمیت و عاملیت: آیا مدیران خود را وقف سازمان می‌کنند یا سازمان وقف آنان می‌گردد؟

دکتر سید مهدی الوانی

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

در بخش دولتی مردم صاحبان اصلی یا اصیل قلمداد می‌شوند و مدیران دولتی عامل و وکیل آنان هستند.

در سال‌های اخیر دو دیدگاه در مورد مدیریت سازمان‌ها با داوری‌های متفاوت درباره مدیران مطرح شده است. در یکی از این دیدگاه‌ها که نگرشی اقتصادی و مادی دارد و به نظریه کارگزاری یا عاملیت (Agency theory) معروف است، مدیران افرادی معرفی می‌شوند که در پی منافع شخصی خود هستند و منافع فردی را بر منافع سازمان رجحان می‌دهند. در این دیدگاه باید در جستجوی راهکارهایی بود که اهداف مدیران و سازمان را در یک جهت هدایت کند و مدیر را از حالت کارگزار و عامل سازمان به خادم سازمان مبدل سازد.

در دیدگاه دوم که نگرشی اجتماعی و روانشناختی دارد و به نظریه خادم بودن یا خادمیت (Stewardship Theory) مشهور است، مدیران خادمان سازمان شناخته می‌شوند که خود را وقف اهداف سازمان ساخته منافع جمع را بر منفعت فردی خود اولی می‌دانند. در مقاله حاضر کوشش شده است تا این دو دیدگاه مطالعه شوند و در جهت تلفیق آن‌ها در موقعیت‌های سازمانی، پیشنهادهایی ارائه شود.

اصطلاح اصیل (Principal) محسوب می شوند، مدیر یا عاملی (Agent) را انتخاب می کنند تا به مدیریت سرمایه آنان بپردازد و منافع آنان را حداکثر سازد. در بخش دولتی مردم صاحبان اصلی یا اصیل قلمداد می شوند و مدیران دولتی عامل و وکیل آنان هستند.

انتظار آن است که مدیران تلاش کنند تا خود را وقف هدف های سازمان کنند و منافع صاحبان اصلی را حداکثر سازند، اما براساس مدل زیربنای تئوری کارگزاری، هر فردی در درجه اول کوشش می کند تا منافع خود را به حداکثر برساند و بنابراین مدیران نیز قبل از آنکه به اهداف سازمان و صاحبان اصلی آن بیندیشند دغدغه افزون ساختن منافع شخصی خود را دارند. براساس تئوری کارگزاری توقع باطلی است که مدیران را انسان هایی خارق العاده فرض کنیم که وقتی براریکه مدیریت تکیه زدند دچار استحاله ماهیت شوند، یک باره منافع خود را فراموش کنند و تمام هم و غم خود را صرف هدف ها و مأموریت های سازمان سازند. اصولاً پذیرش مسئولیت مدیریت از سوی آنان به این دلیل است که فرصتی پیدا کنند تا منافع خود را بالا برند. قبول منصب مدیریت قبل از آنکه برای خدمت به صاحبان اصلی سازمان باشد برای منافع شخصی مدیران است. اغلب تحقیقات اقتصادی مدیریت و نظریه

**نظریه انتخاب عمومی براین
موضوع تاکید می ورزد که
کارگزاران دولتی با انگیزه های
حداکثرسازی منافع فردی، به کار
خود ادامه می دهند.**

انتخاب عمومی (Public Choice) بر مبنای همین دیدگاه شکل گرفته اند.

اساس نظریه انتخاب عمومی بر نفع طلبی انسان بنا نهاده شده است و به شدت این تصور را که رفتار سیاستمداران معطوف به تأمین منافع جامعه است، مورد تردید قرار می دهد و براین موضوع تاکید می ورزد که کارگزاران دولتی با انگیزه های حداکثرسازی منافع فردی (حقوق و مزایا، اعتبار دولتی، و قدرت مقام) به کار خود ادامه می دهند. (Niskamen, ۱۹۷۳)

اگر وضعیتی پیش آید که در آن منافع مدیران و منافع صاحبان اصلی، هر دو، افزایش پیدا کند، مسئله ای پیش نخواهد آمد و سازمان به کار خود ادامه خواهد داد، اما اگر منافع مدیران و منافع صاحبان اصلی در تعارض قرار گیرند، که احتمال آن بسیار قوی است، مشکلات زیادی گریبان گیر سازمان خواهد شد. در مدیریت دولتی، افزون ساختن منافع فردی مدیران به بهای کاهش منافع مردمان و صاحبان اصلی در جامعه خواهد بود و در بخش خصوصی نیز این امر به قیمت افت سود صاحبان سهام تمام خواهد شد.

باتوجه به این شرایط، صاحبان اصلی سازوکارهای نظارتی مختلفی را بر مدیران اعمال می کنند و می کوشند تا رفتارهای منفعت طلبانه مدیران را کنترل کنند و زیان های وارد شده بر منافع خود را حداقل سازند. (Williamson, ۱۹۸۵) البته اگر مدیران در پرداختن به منافع خود حد اعتدال را نگه ندارند و در این راه افراط کنند، سازمان از عوامل بیرونی آسیب می بیند و مشکلات حادی برای آن به وجود خواهد آمد. بنابراین، به توصیه نظریه پردازان کارگزاری بهتر آن است که با سازوکارهای داخلی این نظارت انجام گیرد تا آسیب های محیطی نتواند سازمان را دچار بحران کند. یکی از مکانیسم های نظارتی وجود هیئت مدیره در رأس سازمان و پرسش مسئولیت از مدیران است. هیئت مدیره اهداف و دیدگاه های صاحبان سهام را به مدیران انتقال می دهد و بر آنان نظارت می کند تا هزینه های سازمان را در حداقل نگه دارند و منافع سهامداران را حفظ کنند. در بخش دولتی این نظارت از سوی پارلمان ها و مجالس مقننه که نماینده مردم هستند بر قوه مجریه و مدیران اجرایی اعمال می شود و اجازه نمی دهد آنان منافع جمع را فدای منفعت فردی خود کنند. اما باید به خاطر داشت که اعمال کنترل کارایی کامل ندارد و امکان فرصت طلبی همچنان برای مدیران باقی است.

از سوی دیگر، اگر کنترل به طور کامل و بر تمام فعالیت های مدیران تسری یابد نوعی مدیریت مالکانه شکل می گیرد که با شرایط پیچیده سازمان های امروز مغایرت پیدا می کند. همچنین، چون اختیارات مدیران به طور کامل تحت کنترل قرار می گیرد و حق تصمیم گیری مستقل از آنان سلب می شود مسئولیت پرسی از آنان نیز میسر نخواهد بود و این خود ممانعی در مسیر اثربخشی مدیریت به شمار می آید.

یکی دیگر از سازوکارهای توصیه شده نظریه پردازان، سیستم های پاداش مبتنی بر عملکرد مدیران در جهت اهداف سازمان و انتظارات صاحبان اصلی است. محرک های مالی موجب می شود تا توازنی بین منافع اصیل و وکیل ایجاد شود و مدیران به شیوه ای عمل کنند که مدنظر سهامداران و صاحبان اصلی سازمان است. در بخش دولتی نیز سیستم ارزیابی مدیران باید به گونه ای باشد که فعالیت های آنان را به سوی اهداف جامعه سوق دهد. (Demsetz and Lehn, ۱۹۸۵)

در زمینه ایجاد انگیزه برای مدیران کارگزار،

**هیئت مدیره اهداف و دیدگاه های
صاحبان سهام را به مدیران انتقال
می دهد و بر آنان نظارت می کند تا
هزینه های سازمان را در حداقل
نگه دارند.**

اقتصادی به انسان و رفتار او ننگرد. نظریه خادمیت حاصل چنین نگرشی به انسان سازمانی است.

نظریه خادمیت

نظریه خادمیت ریشه در اخلاقیات روانشناسی و جامعه شناسی دارد و بر آن است تا نشان دهد چگونه، برخلاف نظریه پیشین که صرفاً بر محرک های اقتصادی پا می فشرد، مدیران در موقعیت هایی برانگیخته می شوند تا کاملاً برای منافع صاحبان اصلی سازمان گام بردارند و خود را وقف سازمان و هدف های آن سازند. بر اساس این نظریه مدیران خواهان آن هستند که خادمان خوبی برای سازمان و سرمایه های آن باشند. (Donaldson and Davis, ۱۹۹۱) در نظریه خادمیت، مدلی از انسانی تصویر می شود که جمع گرا، نوع دوست، نیکو نهاد، دوستدار سازمان، و خادم اهداف آن است. چنین انسانی به عنوان مدیر اگر مخیر به انتخاب میان منافع سازمان و منافع شخصی خود بشود، منافع سازمان و جمع را بر منافع خویش ارجح می دارد. بدین ترتیب حتی زمانی که منافع مدیر و منافع صاحبان اصلی سازمان هم راستا نیستند، مدیر در نقش خادم سازمان می کوشد تا منافع سازمان و جمع را تحقق بخشد و از منفعت خود چشم ببوشد.

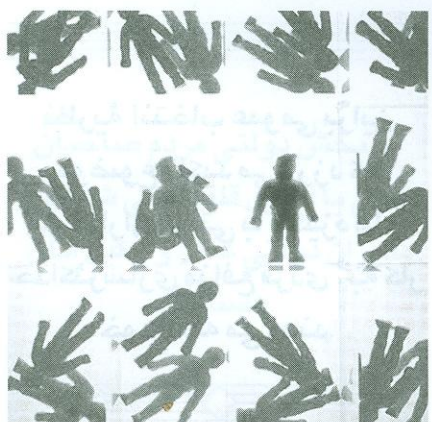
در نظریه خادمیت، مدیران با رفتاری که مبتنی بر تعقل جوهری (Substantive Rationality) است به مدیریت می پردازند و قبل از آنکه به نتایج کار در خصوص منافع خود بیندیشند به مصالح جمع و منافع سازمان فکر می کنند. در تعقل جوهری انسان با بصیرت و آگاهی و در پرتو معیارهای اخلاقی داور می کند و دست به عملی می زند که با وجدان انسانی سازگاری دارد. این نوع تعقل اساس و پایه ای برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی فراهم می آورد و جوهر انسانی را به کسانی باز می گرداند که حساسگری های مادی مسخ شان کرده است. تعقل جوهری اساس اعتلای فرد است و هرگاه مدیران به رفتارهایی مبتنی بر این تعقل دست یازند مسلماً اساس اعتلای اخلاقی سازمان ها و جامعه نیز فراهم خواهد شد. زندگی انسانی بر پایه تعقل جوهری موجب رشد، تعالی و کمال بشریت در سازمان ها و جوامع می شود و سعادت انسانی را تضمین می کند (الوانی، ۱۳۸۰).

مدیران در نظریه خادمیت، هم به صاحبان اصلی سازمان خدمت می کنند و هم به ذی نفعان خارجی سازمان بهره می رسانند. باتوجه به چندگانگی هدف های صاحبان اصلی و مدعیان سازمان، ایفای نقش مدیریت

در نظریه خادمیت بسیار پیچیده و دشوار است. اما مدیران اگر بتوانند به هدف های سازمان جامعه عمل ببوشانند و هدف های سازمان در ارتباط با ذی نفعان سازمان عادلانه و به درستی شکل گرفته باشد، در رضامندی ذی نفعان و صاحبان اصلی سازمان توفیق خواهند داشت و همین احساس توفیق آنان را نیز خوشنود می کند.

البته این موضوع که مدیران در نظریه خادمیت خود را وقف سازمان می کنند، بدین معنی نیست که آنها به ارضای نیازهای مادی و بقا ارجح می نهند. مدیران خادم نیز باید درآمدی مکفی برای ادامه حیات مادی خود داشته باشند، اما تفاوت آنان با مدیران کارگزار و عامل در آن است که این گروه منافع خود را مقدم بر منافع سازمان نمی دانند و بر این باورند که اگر سازمان بقا یابد، آنان نیز باقی خواهند بود. آنان منفعت خود و سازمان را به عنوان منفعت یک عضو و جمع با هم در تعارض نمی بینند، بلکه معتقدند با نیل به هدف های سازمان هدف های فردی نیز تحقق می یابد.

مدیران خادم به تلفیق هدف های فرد و سازمان از منطری فراتر می نگرند و با در نظر داشتن آرمانی متعالی هدف های خود و سازمان را در یک راستا می بینند. آنان به قبله ای واحد رو می کنند و از این رو تفاوت های جزئی میان هدف های خود و سازمان را فراموش می کنند و در سیر به سوی هدف غایی، مسیرهای متفاوت را از آنجایی که به یک مقصد منتهی می شود، یکسان می گیرند، اسیر اختلافات جزئی در هدف های فرعی و جزئی نمی شوند، و همواره به یک هدف عالی می اندیشند. پیش فرض بنیادی در نظریه خادمیت آن است که رفتار مدیر با هدف های سازمان در یک جهت است و مدیران جز به هدف سازمان به هدف دیگری اولویت نمی دهند و تحقق هدف های شخصی خود را در پرتو تحقق هدف های سازمان میسر می دانند.



ابزارهای سنجش مختلفی پیشنهاد شده است. جانسن (A. Johnsen, ۲۰۰۱) عقیده دارد در نظریه کارگزاری یا عاملیت برای سنجش عملکرد مدیریت تلاش های کافی نشده است و باید از ابزارهای دقیق و جامعی مانند "شیوه کاربرد امتیازهای تراز شده (Card Balanced Score)" بهره گرفت که کمیت و کیفیت عملکردها را می سنجد و نتیجه تحقق ماموریت ها و استراتژی های سازمان را از جهات مالی، رضایت مشتریان، فرایندهای درونی سازمان، رشد و یادگیری سازمانی معین می سازد.

نظریه پردازان عاملیت با تاکید بر انگیزه های مدیران، سایر عوامل مؤثر در عملکرد آنان را نادیده می گیرند و آثار مشکلاتی مانند فقدان قابلیت های لازم، ناآگاهی ها، و اطلاعات ناقص مدیران را از نظر دور می دارند.

بر نظریه کارگزاری یا عاملیت انتقادهای فراوانی نیز شده است. در یکی از این انتقادهای نظریه مذکور بسیار ساده اندیشانه و غیرواقعی قلمداد شده است. رفتار انسان خیلی پیچیده تر از آن است که بتوان با نفع طلبانه دانستن آن تمامی وجوه و کلیت آن را تشخیص داد. (Meckling and Jensen, ۱۹۹۴).

فرانک اشاره می کند که این نظریه متناسب با تمامی نیازها و خواست های یک موجود انسانی نیست. (Frank, ۱۹۹۴) خلاصه آنکه انسان موجودی پیچیده تر از تصویری است که در مدل کارگزاری ارایه می شود و نیازهایی متنوع تر و والاتر از صرف منفعت طلبی و سودجویی شخصی دارد.

نظریه کارگزاری از جهت بیان برخی از ابعاد مادی انسان و موقعیت هایی که در آن منافع دوطرف در تضاد با یکدیگر قرار می گیرند، نظریه مفید و مؤثری است و راه های چاره را برای توازن و تعادل منافع متعارض آنان ارایه می دهد، اما برای توصیف دیگر ابعاد انسان باید دربی نظریات جامع نگرتری بود که ورای دیدگاه های

در چنین حالتی، دادن استقلال و اختیار به مدیران خادم، تحقق هدف های سازمان و توفیق آن را تضمین می کند. به جهت آنکه مدیران خادم سرنوشت خود و سازمان را یکی می دانند. همه تلاش هایشان در جهت پیشبرد هدف های سازمانی است و دادن آزادی عمل به آنان، پیشرفت و توسعه سازمان را تسریع می کند. در حالی که همین خط مشی در مورد مدیران کارگزار چندان اثربخش نیست و توفیق سازمان را در پی نخواهد داشت. بدین ترتیب در نظریه خادمیت، دادن استقلال عمل به مدیران و توانمندسازی آنان جایگزین کنترل و سازوکارهای نظارتی نظریه عاملیت می شود. حال ممکن است این پرسش متبادر شود که با وجود مزیت های نظریه خادمیت چرا در عمل از نظریه عاملیت بیشتر تبعیت می شود و کنترل و نظارت زیادی بر مدیران اعمال می گردد. مسئله مهم در این میان شناخت اصیل (صاحبان سرمایه یا جامعه) از وکیل (مدیران اجرایی) است. از آنجایی که صاحبان سرمایه یا جامعه و نمایندگان آنان شناخت کافی از مدیران ندارند، برای تحمل مخاطره کمتر، نظریه مدیریت کارگزار را ملاک عمل قرار می دهند و به انواع سازوکارهای کنترلی و انگیزشی توسل می جویند. بدین ترتیب هرچه میزان ریسک گریزی (Averseness-Risk) صاحبان سرمایه و نمایندگان مردم بیشتر باشد تمایل آنان به نظریه کارگزاری بیشتر خواهد شد. تحقیقات در زمینه دینامیک نظریه خادمیت و عاملیت نشان داده است که نمی توان یکی از این دو نظریه را بهترین شیوه مدیریت و دیگری را مردود دانست. (Donaldson and Davis, ۱۹۹۴; Finkelstein, ۱۹۹۴) پشتیبانی نتایج تحقیقی از هر دو نظریه، موجب شده تا علمای مدیریت به تحلیلی اقتصادی از موضوع پردازند و عوامل روانی، ساختاری و فرهنگی را در تحقق هر یک از این دو نظریه

ذی مدخل بدانند و تبعیت مدیران از نظریه خادمیت یا عاملیت را در ارتباط با ویژگی های روانی، شرایط ساختاری و فرهنگی بررسی کنند.

عوامل روانشناختی مؤثر در نظریات خادمیت و عاملیت

عوامل روانشناختی که در سطور آتی از نظر شما می گذرد به صورت اقتصادی موجب می شود تا برخی از افراد به عملکردی مبتنی بر نظریه خادمیت و گروهی به عملکردی مبتنی بر نظریه عاملیت گرایش داشته باشند. عوامل روانشناختی شامل رفتار، انگیزش، احساس تعلق و هویت سازمانی، نگرش نسبت به دیگران، و کاربرد قدرت است. از نظر رفتاری مدل انسان زیربنایی در نظریه عاملیت انسان اقتصادی است و در نظریه خادمیت مدل انسان خودیاب مطرح است. بنابراین، افرادی که رفتاری منبعث از مدل انسان اقتصادی دارند و همواره به منافع خود می اندیشند برای ایفای نقش مدیر کارگزار آمادگی دارند و برعکس کسانی که از مدل انسان خودیاب پیروی می کنند و به منافع جمع می اندیشند، آمادگی بیشتری برای ایفای نقش مدیر خادم دارند.

از نظر انگیزشی اگر قایل به دو دسته انگیزه های درونی (انگیزه هایی که از نفس کار ناشی می شود) و بیرونی (انگیزه هایی که از مزایای خارجی کار ناشی می شود) باشیم و نیازهای انسانی را در دو گروه کلی نیازهای اولیه (نیازهای امنیت، جسمانی و مادی) و ثانویه (نیازهای رشد، توفیق و خودیابی) تقسیم کنیم افرادی که بیشتر تحت تاثیر پاداش های درونی و نیازهای سطح بالا برانگیخته می شوند، به احتمال قوی برای آنکه در نقش مدیران خادم عمل کنند، آمادگی بیشتری دارند. و برعکس کسانی که بیشتر تحت تاثیر پاداش های بیرونی هستند و با نیازهای سطح پایین برانگیخته می شوند، برای ایفای نقش مدیر کارگزار آمادگی بیشتری دارند. از نظر هویت سازمانی که نشان دهنده میزان تعلق و وابستگی مدیران به رسالت ها، هدف ها و مقاصد سازمان است می توان مدیران خادم و کارگزار را از هم متمایز کرد. اصولاً هویت سازمانی حاصل دو نوع تعهد و وابستگی است (Mayer and Schoorman, ۱۹۹۲)، یکی وابستگی و تعلق سازمانی و دیگری تعهد ارزشی به آرمان های سازمانی. افرادی که وابستگی و تعلق بیشتری نسبت به سازمان احساس می کنند و به برقراری ارتباط مستمر با سازمان علاقه دارند و از نظر ارزشی خود را متعهد به تحقق آرمان های سازمان می دانند، به

احتمال قوی برای ایفای نقش مدیر خادم آمادگی بیشتری دارند. و برعکس کسانی که از نظر وابستگی و تعلق سازمانی و تعهد ارزشی احساس ضعیفی دارند، برای ایفای نقش مدیر کارگزار آماده تر هستند.

از نظر تمایل به کاربرد نوع قدرت در سازمان نیز میان مدیران خادم و کارگزار تفاوت وجود دارد. اگر انگیزه قدرت را نیازی روانی برای اثرگذاری بر رفتارهای دیگران به منظور اجرای هدفی خاص بدانیم، تمامی مدیران، نیازمند به استفاده از این عامل هستند. اما برخی از مدیران اتکایشان بر قدرت شخصی و توانایی های فردی است و گروهی دیگر از مدیران تنها به قدرت سازمانی و قانونی (قدرت پاداش و تنبیه) خود تکیه می کنند. براساس تحقیقات، افرادی که تمایل به کاربرد قدرت شخصی خود دارند، برای آنکه در نقش مدیران خادم عمل کنند، آماده ترند و برعکس کسانی که به قدرت سازمانی و قانونی متکی هستند برای ایفای نقش مدیر کارگزار آمادگی بیشتری دارند (Davis, Schoorman and Donaldson, ۱۹۹۷).

عوامل ساختاری و فرهنگی مؤثر در نظریه های خادمیت و عاملیت

از نظر ساختارها و موقعیت هایی که مدیران در آنها فعالیت می کنند نیز بین مدیران خادم و کارگزار تفاوتی وجود دارد. اگر ساختار و موقعیت سازمانی به گونه ای طراحی شده باشد که مدیران آزادی عمل بسیاری داشته باشند، شرایط مناسب تری برای عملی شدن نظریه خادمیت به وجود خواهد آمد و اگر ساختار و موقعیت کنترل مدار باشد، امکان تحقق

عوامل اقتضایی	مدیریت مبتنی بر نظریه خادمیت	مدیریت مبتنی بر نظریه عاملیت
مدل انسان	انسان خودیاب	انسان اقتصادی
رفتار	خادم جمع	خود محور
انگیزش	انگیزه درونی	انگیزه بیرونی
نیازها	نیازهای ثانویه (رشد، توفیق، خودیابی)	نیازهای اولیه (مادی، جسمانی، امنیت)
احساس هویت و تعلق سازمانی	تعهد ارزشی بالا	تعهد ارزشی کم
کاربرد قدرت	قدرت شخصی و کاریزما	قدرت سازمانی (تنبیه و تشویق)
فضا و ساختار سازمانی	مشارکت جو انعطاف پذیر و دارای آزادی عمل	غیر مشارکتی بدون انعطاف و کنترل مدار
فرهنگ	جمع گرا فاصله قدرت کم	فردگرا فاصله قدرت زیاد

می کنند گرایش بیشتری به ایفای نقش مدیران خادم دارند و برعکس کسانی که در فرهنگ‌های فردگرا زندگی می کنند تمایل بیشتری به ایفای نقش مدیران کارگزار دارند.

فاصله قدرت به میزان پذیرش توزیع نابرابر قدرت در جامعه اشاره دارد. در برخی جوامع، فاصله زیاد قدرت میان فرادستان و زیردستان امری است پذیرفته شده و در برخی جوامع این مسئله مورد قبول نیست. در جوامع دارای فاصله قدرت زیاد، افراد کم قدرت خود را به افراد بر قدرت وابسته و ملزم به اطاعت از آنان می دانند. در جوامع دارای فاصله قدرت کم، نابرابری میان افراد در حداقل ممکن است و استقلال و آزادی عمل افراد ارجح و ارزش فراوانی دارد. با توجه به دو شاخص فاصله قدرت زیاد و کم، افرادی که در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت کم زندگی می کنند امکان بیشتری برای ایفای نقش مدیر خادم دارند و برعکس کسانی که در فرهنگ‌هایی با فاصله قدرت زیاد زندگی می کنند امکان بیشتری برای ایفای نقش مدیر کارگزار دارند.

جدول ۱ خلاصه ای از عوامل اقتضایی را نشان می دهد که امکان تحقق مدیریت خادم و مدیریت کارگزار را فراهم می کند.

رابطه اصیل و وکیل

از دیدگاه نظریه خادمیت و عاملیت

در اکثر متون مدیریت، انسان‌ها را موجوداتی جویای توفیق و رشد طلب توصیف کرده اند که خودیاب، خواهان مسئولیت و پذیرنده مخاطره هستند و می کوشند برای هم نوعان خود مفید و مؤثر باشند، اما

نظریه عاملیت بیشتر خواهد بود. نتیجه آنکه در موقعیت‌های کنترل مدار افراد برای ایفای نقش مدیر کارگزار آمادگی بیشتری دارند و در شرایط انعطاف پذیر و آزاد آمادگی برای ایفای نقش مدیر خادم بیشتر خواهد بود.

از نظر میزان مشارکت جو بودن فضای سازمانی نیز نتایج مشابهی حاصل می شود بدین معنی که هر قدر امکان مشارکت بیشتر باشد مدیریت خادم فرصت نمود بیشتری پیدا می کند و هر قدر میزان مشارکت کمتر باشد مدیریت کارگزار امکان توفیق بیشتری خواهد یافت.

به این ترتیب مدیران خادم از میان افرادی ظهور می کنند که دورنگرند و به نتایج بلندمدت می اندیشند و از نظر فلسفه مدیریتی گرایش به اعتماد و اطمینان به دیگران دارند و از این رو کمتر تمایل به کنترل و نظارت دارند. در حالی که مدیران کارگزار از میان افرادی بر می خیزند که به نتایج کوتاه مدت می اندیشند و به علت بی اعتمادی، تمایل زیادی به کنترل دارند. هدف آنها کنترل هزینه‌ها و انسان‌هاست در حالی که هدف مدیران خادم نظارت بر عملکردها و همکاری و معاونت با انسان‌هاست.

از نظر فرهنگی، با بهره گیری از نظریه هافستد (Hofstede, ۱۹۸۰) رابطه دو شاخص فردگرایی و جمع گرایی و فاصله قدرت کم و زیاد در نظریه خادمیت و عاملیت بررسی شده است. انسان فردگرا هدف‌های شخصی خود را بر جمعی اولی می داند و انسان جمع گرا هدف‌های جمع را بر هدف‌های خود مقدم می دارد. بر این اساس افرادی که در فرهنگ‌های جمع گرا زندگی

محرك های مالی موجب می شود تا توازنی بین منافع اصیل و وکیل ایجاد شود و مدیران به شیوه ای عمل کنند که مدنظر سهامداران و صاحبان اصلی سازمان است.

خادمیت	انتخاب اصیل: (صاحبان سرمایه، مردم)	عاملیت
روابط ناسازگار و مخرب مدیر فرصت طلبی می کند و صاحبان سرمایه و مردم احساس غبن می کنند	۲	روابط متقابل سازگار و سازنده بهره وری بالای اقتصادی با تاکید بر کارایی و کاهش هزینه ها (بهره وری ناپایدار)
روابط متقابل سازگار و سازنده بهره وری بالای مادی و معنوی اثر بخشی عملکردها (بهره وری پایدار)	۴	روابط ناسازگار و مخرب صاحبان سرمایه و مردم فرصت طلبی می کنند و مدیر احساس غبن می کند
	۳	

○ پی نوشتها

۱. خادمیت از نظر دستور زبان فارسی مصدر جعلی است و به معنای عملی است که از فرد خادم سر می زند.
۲. برای مطالعه در مورد بهره وری پایدار ر.ک به: سید مهدی الوانی، "بهره وری پایدار"، مدیریت و توسعه، شماره ۹، تابستان ۱۳۸۰.

○ منابع

الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۰). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.

● Davis, J. H.; Schoorman. F.D.; & Donaldson, L., (1997). "Toward A Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No.1.

● Demsetz, H., Lehn, K., (1985). "The Structure of Corporate Ownership", *Journal of Political Economics*, 93.

● Donaldson, L. & Davis, J. H., (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory", *Australian Journal of Management*, 16.

● _____, (1994). "Boards and Company Performance", *Corporate Governance*, 2.

● Finkelstein, S. & D'Aveni, R.A., (1994). "CEO Duality as a Double - Edged Sword", *Academy of Management Journal*, 37.

● Frank, R.H., (1994). *Microeconomics and Behavior*, N.Y.: McGraw-Hill.

● Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences*, CA.: Sage.

● Jensen, M.C. & Meckling, W.H., (1976). "Theory of the Firm", *Journal of Financial Economics*, 30.

● Johnsen, A., (2001). "Balanced Scorecard", *Managerial Auditing Journal*, 16/6.

● Mayer, R.C. & Schoorman, F.D., (1992). "Predicting Participation and Production Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35.

● Meckling, W.H. & Jensen, M.C., (1994). "The Nature of Man" *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2).

● Niskamen, W.A., (1973). *Bureaucracy: Servant or Master*, London: Institute of Economic Affairs.

● Williamson, O.E., (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, N. Y.: Free Press.

در عمل چنین نیست و براساس ویژگی های روانی، فرهنگی فرد و ساختار و موقعیتی که وی در آن زندگی می کند گرایش های متفاوتی ممکن است در وی ایجاد و فرد به سوی نظریه خادمیت یا عاملیت متمایل شود. بنابراین، ویژگی های فردی و موقعیت های سازمانی و اجتماعی در ایفای نقش مدیر خادم یا کارگزار تعیین کننده است.

حال ببینیم رابطه اصیل (صاحبان سرمایه، جامعه و مردم) و وکیل (مدیران) از دیدگاه نظریه خادمیت و عاملیت چه وضعی پیدا می کند. جدول ۲ نشانگر حالات چهارگانه ای است که در این باره امکان وجود می یابند.

همان گونه که در جدول ۲ دیده می شود، درحالاتی که بین دیدگاه اصیل و وکیل تشابه وجود دارد خانه های ۱ و ۴ سازمان به طور سازنده ای عمل می کند. البته در حالت ۴ بهره وری در دراز مدت افزایش می یابد و اثربخشی عملکردها موجب بهره وری پایدار (Sustainable Productivity) می شود، در حالی که درحالت ۱ بهره وری ناپایدار و تاکید بیشتر بر کارایی و کاهش هزینه هاست. درحالاتی که بین دیدگاه اصیل و وکیل اختلاف وجود دارد روابط، ناسازگار و مخرب است و سازمان عملکرد مطلوبی ندارد و سازوکارهای مدیریتی و نظارتی به درستی عمل نخواهد کرد زیرا فرضاً در حالت ۳ مدیر خود را خادم احساس می کند در حالی که صاحبان سرمایه با دارا بودن دیدگاه عاملیت به کنترل وی می پردازند و از سازوکارهای مدیریت کارگزار استفاده می کنند که این نحوه برخورد موجب

احساس نامطلوبی در مدیران و نهایتاً در عملکرد سازمان می شود. در حالت ۲ مدیر فاقد دیدگاه خادمیت است و بنابراین باید نظرات کافی بر او اعمال شود، در حالی که صاحبان سرمایه شیوه ای مبتنی بر نظریه خادمیت در پیش می گیرند و این امر موجب فرصت طلبی مدیر و غفلت از تحقق هدف های سازمان می شود.

بدین ترتیب، ضمن آنکه عوامل روانشناختی و ساختاری بر دیدگاه خادمیت و عاملیت اثر می گذارند، اما رابطه اصیل و وکیل هم در این زمینه به عنوان عاملی مؤثر عمل می کند و برای آنکه بتوان سازمانی با عملکرد بالا داشت، باید در پی سازگاری بین دیدگاه های اصیل و وکیل بود و تلاش کرد تا از این طریق به بهره وری پایدار دست یافت.

نتیجه گیری

در این مقاله تلاش شد تا یکی از مباحث مهم مدیریت یعنی نظریه خادمیت و عاملیت که تاکنون مورد توجه چندانی واقع نشده است به بررسی نهاده شود و نظر مدیران، خط مشی گذاران و تحلیل گران مسائل مدیریتی به این نکته معطوف شود که دیدگاه خادمیت و عاملیت تابع ویژگی های روانی، ساختاری و فرهنگی است. از سوی دیگر اثر رابطه میان وکیل و اصیل و سازگاری دیدگاه این دو نیز بررسی و حالت بهینه در این ارتباط مشخص شد. الگوی مطرح شده در مقاله، الگوی مقدماتی است و حالت بهینه در ارتباط اصیل و وکیل تابع عوامل بیشتری است که باید در تحقیقات آتی مشخص شود. (ع)