

## مبحث ۱: آشنایی با مبانی فلسفی و متدولوژیک تئوری سازمانی (Theory building) و

### پارادایم (Paradigm) در مدیریت

#### مقدمه:

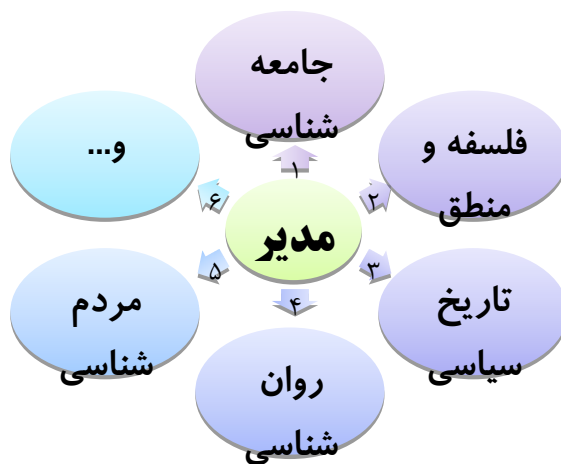
همه ما در طول زندگی برای پاسخ به برخی پرسشهای پیرامون چرایی و چگونگی برخی پدیده‌های اطرافمان، فعالیتهای فکری را ترتیب می‌دهیم که به طور آگاهانه یا ناآگاهانه ریشه در نظریه‌ها دارد. برای پاسخ به این پرسش که چرا یک فرد خاص در یک موقعیت و ویژه رفتار خاصی را از خود نشان می‌دهد و نیز برای پیش‌بینی رفتارهای افراد، نیازمند نظریه‌ها هستیم. نظریه‌ها به ما کمک می‌کنند تا مشکلات و مسائل خاص خود و دیگران را در ساختار و چارچوب خاصی درک کنیم. نظریه‌ها راهنمایی برای فعالیتهای مختلف مدیران است که می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای تبیین و توجیه اقدامات و فعالیتهای مختلف بهره جست.

نظریه روشی برای توجیه و قابل درک کردن یک موقعیت نگران‌کننده است که به ما امکان می‌دهد منبع و ذخیره عادات خود را به طور کارآمدتر به اجرا در آوریم. نظریه موجب ایجاد یک زبان مشترک (common language) برای درک بهتر نقشها در جامعه است که ما در آن زندگی می‌کنیم. فهم اینکه چه چیزی اتفاق می‌افتد و چرا آن پدیده رخ می‌دهد در سایه درک کاربرد نظریه مقدور است.

#### مفهوم تئوری

کرلینگر، نظریه را مجموعه‌ای از ساختارها (مفاهیم)، تعاریف و قضایای مرتبط به هم می‌داند که با مشخص نمودن روابط بین متغیرها، به منظور توضیح و پیش‌بینی پدیده‌ها، تصویر منظمی از آنان را ارائه می‌کند. نظریه فقط نظریه پردازی ایده آلیستی و عقل سلیم نیست، بلکه چون واقعیتهای خود سخن نمی‌گویند، پس باید یک چهارچوب تجربی قابل بررسی برای معنی دادن به واقعیتهای آن داشته باشیم. نظریه روشی برای درک یا مشاهده واقعیتهاست که به دنیای مجهول یا مبهم اطراف، معنی می‌دهد. نظریه نه به عنوان یک هدف، بلکه به عنوان یک نقشه یا راهنمای ضروری برای مدیران در عرصه تحقیق و عمل مطرح است. نظریه اطلاعات جمع‌آوری شده در حوزه مدیریت را خلاصه سازماندهی کرده و برای حوادث مشاهده شده، تبیین‌های مناسب را از طریق تعیین روابط بین متغیرها، فراهم می‌سازد. تحلیل رویداد

ها و مشکلات متعدد داشتن یک مبنا یا چهارچوب فکری برای مشکل گشایی و تصمیم گیری از طریق نظریه امکان پذیر است. نظریه «انگرنی منظم، سنجیده و عقلایی از موقعیت فراهم می سازد و در گزینش اصول مدیریت، راهنمای افراد است.» ( Joseph Bradley 2004 ). نظریه معرف واقعیت بوده ولی عین واقعیت نیست و ابزاری است برای تبیین آنچه هست، نه آنچه باید باشد. نظریه ها سکویی برای مشاهده، درک و پیش بینی پیچیدگیهای رفتارهای انسانی است (Haines, 2000 & Roger). نظریه همانند نقشه یا الگوهایی است که برحسب اوضاع و احوال سازمانی می تواند راه حل هایی را برای حل مشکلات سازمانی تجویز کنند (رحمان سرشت، ۱۳۷۹). نقش نظریه ها به عنوان یک ابزار در مدیریت بیشتر به خاطر دسته بندی اصول و آگاهی مهم و مناسب مدیریتی و نیز آشکار کردن محدودیت و مشکلات درونی سازمان است.



### ویژگیهای تفکر تئوریک

۱. جهت دار و هدف دار است.
  ۲. روش دار است و دارای متدولوژی است.
  ۳. نیازمند مطالعات چند بعدی و کلی است.
- مواع موجود در تئوری پردازی

### مواع نظری

گاهی شخص بر موضوعی تعصب داشته و بر این اساس تمام شواهد و مطالب را طوری گرد آوری و یا توجیه می کند که نظریه خود را راجع به آن موضوع به اثبات برساند.

مواع متدولوژیکی

گاهی فرضیات و نظریه های مطرح شده درست ولی، روشی که برای آزمون و اعتباریابی آنها به کار می رود غلط است. بنابراین نتایج با وجود صحت گزاره ها و نظریه ها غلط از آب در می آید.

### مراحل ایجاد تئوری



## اهداف تئوری پردازی

۱. نیل به یک تئوری جامع.
۲. ارتقاء سطح شناخت نظری.
۳. ارتقاء سطح شناخت علمی.
۴. ایجاد اعتبار علمی در رشته.

## چرخه تئوری - عمل



### شرایط و الزامات اعتبار تئوری

- داشتن مستندات تجربی صریح.
- داشتن فایده بالقوه.
- همبستگی درونی و سازگاری با تئوری های موجود.
- بتواند ضمن ایجاد انواع سوالات جدید، به آنها پاسخ نیز ارائه دهد.

### ابعاد تئوری های مدیریت

زیرساخت های بنیادین هر علم یا مبانی فلسفی آن، گزاره های اولیه، دیدگاه ها و اصول موضوعه ای هستند که تئوری ها را بر خود استوار داشته اند. تمایز و تشابه تئوریها که پدید آورنده مکاتب مدیریتی است و توسعه آنها را به همراه دارد، مبتنی بر پایه مفروضات اساسی تئوری، دیدگاه نظریه پرداز در رابطه با جامعه و سازمان و سطوح تجزیه و تحلیل، استوار شده است.

## بعد اول مفروضات اساسی

مفروضات اساسی، باورهای بنیادین یا گزاره‌ها و قضایائی است که در رابطه با ابعاد هستی‌شناسی، انسان‌شناسی، شناخت‌شناسی و روش‌شناسی تئوری مطرح می‌شود و عمیق‌ترین هسته تئوری را تشکیل می‌دهد این مفروضات به دو شکل پدید می‌آیند:

### مفروضات مبتنی بر استقراء

انسان هادر تعامل با محیط و با استفاده از تجربیات مستمری که به دست می‌آورند اندک‌اندک، الگوی ذهنی خود را شکل داده و برپایه این الگوی ذهنی ارتباطات خود را با خود، دیگران و جهان خارج تنظیم می‌کنند به عبارت دیگر مفروضات اساسی، نگرش‌ها و دیدگاه‌ها و تئوری‌ها و مدل‌هایی را پدید می‌آورند که مبنای رفتارهای آنان را شکل خواهد داد. در این حالت افراد تجربیاتی را که صورت می‌گیرد، درک کرده و برپایه آن درک، به مفهوم سازی می‌پردازند و سپس مفهوم را آزمون کرده و در صورت تکرار تجربه نخستین و تکرارهای بعدی، مفروضاتی را در ذهن نشانده و نگرش جدیدی پیدا می‌کنند که براساس آن الگوی ذهنی (تئوری یا مدل) و الگوی عینی (ساختارها) پدید آمده و رفتار انسان را شکل می‌دهد.

### مفروضات مبتنی بر قیاس

تنها تجربیات، درک آنها، مفهوم سازی و آزمون مفاهیم نیست که ذهنیت انسان را شکل می‌دهد بلکه انسان نیز با ذهنیت خود روی چرخه سادگیری اثر می‌گذارد به دیگر سخن، انسان مفروضاتی را از پیش پذیرفته، آنها را درک کرده، مفهوم سازی می‌کند، مفاهیم را می‌آزماید و به تجربیاتی نوین دست یافته و بردانش خود می‌افزاید. بنابراین از آنجا که این مفروضات با تجربه افراد و به گونه استقرائی پدید نیانده یعنی از جای دیگری برای مثال ادیان الهی به عنوان یک قضیه کلی و بدیهی مطرح و مورد پذیرش واقع شده و تلاش شده است تا درک شود و مبنای تجربیات جدید قرار گیرد، می‌توان آنها را مفروضات قیاسی دانست. چيستی هستی، انسان، روش دستیابی به حقیقت.

## بعد دوم: ماهیت جامعه و سازمان

بعد دوم تئوریهای مدیریت مربوط به دیدگاه تئوری پرداز نسبت به ماهیت جامعه و سازمان است، جامعه بستری است که سازمان‌ها را در خود شکل داده و تئوری و تئوری پرداز در دوره ای مشخص و در چارچوب خاص خود پرورش می‌دهد. این این رودر بررسی تئوری باید این نکته را مورد توجه قرارداد که نقد و بررسی و سنجش اعتبار تئوری بدون توجه به بستر خاص آن امکان پذیر نخواهد بود زیرا به تعبیر پاسکال «هر حقیقتی در یک گوشه از دنیا می‌تواند در گوشه ای دیگر دروغی بیش نباشد».

## بعد سوم: قلمرو تئوری‌ها یا سطح تجزیه و تحلیل

تئوری‌های مدیریت همگی در سه قلمرو یا درسه سطح شکل گرفته و به کار برده می‌شوند، قلمرو رفتاری، قلمرو ساختاری و قلمرو محیطی، به عبارت دیگر هر تئوری که پدید می‌آید یا در رابطه با رفتار انسان در سازمان که سطح خرد به شمار می‌آید مطرح می‌شود یا در رابطه با ساختار سازمان که سطح کلان این علم به شمار می‌رود و یا در رابطه با محیطی که سازمان را احاطه کرده و با آن تعامل دارد.

## طبقه بندی تئوری های مدیریت

شناخته شده ترین طبقه بندی تئوری های مدیریت توسط رایینز ارائه شده است که عبارت است از:

- ۱- نخستین نظریات
- ۲- دوره ی کلاسیک ها
- ۳- عصر نئو کلاسیک ها
- ۴- علوم رفتاری
- ۵- نهضت نوین مدیریت

## کلاسیک ها

➤ تیلور و مدیریت علمی: تیلور به دنبال یافتن بهترین راه انجام کارها بود. ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، انتخاب علمی کارگر، همکاری و تقسیم کار بین کارگر و کارفرما بر مبنای روش های علمی و عدالت از اصول مدیریت علمی تیلور می باشند.

➤ گیلبرت ها: فرانک و لیلیان گیلبرت تلاش خود را به کشف بهترین راه برای انجام کار معطوف کردند لذا آنان را از پیشگامان حرکت سنجی قلمداد می کنند. آنها پس از مطالعه ی هزاران کار ۱۷ حرکت را در دوره های سه گانه انجام کار، یعنی بلند کردن، جابه جا کردن و استراحت کردن مشخص ساختند.

➤ هنری گانت: گانت بر عکس گیلبرت ها به یک بهترین راه برای انجام کار معتقد نبود، بلکه معتقد بود می توان راهی پیدا کرد که در یک موقعیت بهترین به نظر آید.

➤ مدیریت اداری فایول: مدیریت اداری به شرح وظایفی که مدیران باید انجام دهند و اصولی که برای مدیریت مناسب لازم است می پردازد. اصول چهارده گانه مدیریت اداری که توسط فایول ارائه شده عبارت است از: تقسیم کار، اختیار، انضباط، وحدت فرماندهی، ترجیح منافع عمومی بر منافع فردی، وحدت فرماندهی، وحدت رهبری، اجرت و پاداش، تمرکز، سلسله مراتب اختیارات، نظم، عدالت، امنیت شغلی، ابتکار عمل و تقویت روحیه.

➤ بوروکراسی وبر: تمرکز وبر بیشتر متوجه به ساختار اختیارات بوده است. وی اختیار را لازمی اداره ی هر سازمانی می داند و داشتن اختیار را منوط به داشتن قدرت می داند. قدرت از منظر وبر یعنی تحمیل اراده ی یک انسان بر اشخاص دیگر. وی سه نوع اعمال قدرت در نظر دارد؛ اعمال قدرت سنتی، فره مندی و قانونی. وی اعمال قدرت از طریق قانونی و منطقی ایده آل می داند. اصول بوروکراسی وبر عبارتند از: تقسیم کار، سلسله مراتب اختیارات، شایستگی و تخصص، مقررات و رویه های رسمی، غیر شخصی بودن و توجه به مسیر شغلی.

## نظریات نئو کلاسیک ها

در راستای رفع نقص نظریات کلاسیک می باشد. در نظریات این دوره توجه به عامل انسانی در مدیریت شکل گرفت. دیدگاه های زیر از تفکر نئو کلاسیک تاثیر گرفتند.

➤ پیدایش اداری کارکنان: در این دوره اداری شکل گرفتند که برای رفاه کارکنان، بهبود شرایط کار، مسکن، مراقبت‌های بهداشتی و تفریحی فعالیت می کردند.

➤ پیدایش روانشناسی صنعتی: روش های انتخاب افراد، آموزش آنان، طرح ریزی شغل، ایجاد انگیزش و سنجش روایی و پایایی آزمون ها محصول روانشناسی صنعتی می باشد.

➤ حمایت از کارکنان: تشکیل اتحادیه‌های کارگری حمایت از حقوق کارگران از دست آوردهای این دوره می باشد.

➤ مطالعات هاثورن: با کشف جوابهای متناقض در این مطالعه از التون مایو برای حل این مساله دعوت به عمل آمد.

مطالعات هاثورن توجه به عوامل اجتماعی، روحیه‌ی گروهی، نقش گروه‌های غیر رسمی را در کارایی افراد بیان نمود.

➤ نهضت روابط انسانی: در پرتو مطالعات هاثورن تاکید بر نیازهای اجتماعی توسط دیگر نظریه پردازان ادامه یافت و به

نهضت روابط انسانی شهرت یافت.

➤ رفتار اداری: هربرت سایمون در کتاب رفتار اداری خود اظهار می دارد که رفتار اداری افراد به طور کامل منطقی نیست و

براساس محدودیت ها تصمیم گیری عقلایی-اقتصادی تحقق می یابد و تصمیم گیرنده به یک تصمیم رضایت بخش اداری اکتفا می کند.

➤ انسان گرایی و منابع انسانی: این اندیشه عامل نیروی انسانی را در کنار عوامل تجارت و تجهیزات مطرح نمود. مازلو با

نظریه‌ی سلسله مراتب اختیارات، مک گریگور با تئوری نگرش X و Y از نظریه پردازان مشهور این حوزه می باشند.

از نظریه پردازان علوم رفتاری می توان به افراد زیر اشاره کرد:

➤ زیگموند فروید: فروید اظهار می دارد که بسیاری از محرک های رفتاری برای انسان قابل رؤیت نمی باشند. وی ابعاد سه

گانه‌ی شخصیت تحت عناوین نهاد، من، من برتر معرفی کرد. فروید معتقد است تضاد و ستیز بین این سه بعد موجب عدم تعادل و ایجاد اضطراب در شخص می شود و فرد برای کاهش اضطراب به مکانیزم‌های دفاعی متوسل می شود.

➤ اسکینر: اسکینر شناخت انسان را تنها از طریق مشاهده‌ی رفتار میسر می داند و بیان می کند که رفتار همیشه تحت تاثیر

محرک های بی‌ه و وجود می آید که این محرک ها ناشی از محیط می باشند.

➤ دیوید مک کلند: وی نظریه‌ی نیازهای سه گانه را برای درک انگیزه‌های افراد در محیط سازمانی مطرح کرد. نیازهای

سه گانه‌ی مک کلند عبارت است از؛ نیاز به کسب قدرت، نیاز به کسب موفقیت و نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران. مک کلند و آتکینسون معتقدند که مقدار انگیزش و تلاش تا زمانی که احتمال موفقیت ۵۰٪ باشد افزایش می یابد و پس از آن سیر نزولی دارد.

➤ هرزبرگ: هرزبرگ در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که افراد از شغل خود خواهان شهرت، کسب موفقیت، مسئولیت

و رشد هستند. به نظر هرزبرگ اگر مدیری بخواهد افراد را برانگیزد باید شغل‌ها را طرح ریزی مجدد نماید تا کارکنان بتوانند انواع گوناگون کارها را انجام دهند.

بعد از نظریه‌های رفتاری شاهد نهضت نوین مدیریت هستیم.

در نهضت نوین مدیریت افکار گوناگونی مطرح شده اند از جمله نظریه‌ی سیستمی. این رویکرد سازمان را به منزله‌ی یک کل نظام یافته در نظر گرفته و بر اساس این نظریه از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌کند.

➤ سیستم عبارت است از ترکیبی از اجزاء و اعضاء که این مجموعه را به صورت یک کل واحد مطرح می‌سازد.

➤ هدف از نظریه‌ی عمومی سیستم‌ها، کشف قوانین و نظم ذاتی انواع پدیده‌هاست.

## پارادایم چیست؟

در واقع پارادایم را می‌توان مجموعه‌ای از نظریه‌پردازی، مدل‌سازی و الگوهای کاربردی دانست که در کل بر اساس فلسفه‌ای متمایز از آنچه در پیش مورد استفاده بوده است شکل می‌گیرد و جایگزین روند‌های پیشین می‌شوند. در هر صورت پارادایم به معنی مجموعه از قوانین و مقررات است که در دور سالت مهم بر عهده دارد:

۱. محدودیت‌ها را تعریف می‌کند.

۲. به شما می‌گوید که در این محدوده چگونه عمل کنید تا موفق باشید.

بنابر این پارادایم برای حل مسئله نظریات و روشهایی ارائه می‌دهد و عرصه‌ای را برای آزمایش‌ها و بررسی‌های آتی پدیده‌ها فراهم می‌کند.

## ویژگی‌های پارادایم:

«هاروی گلن» از صاحب‌نظران مدیریت ۴ ویژگی برای پارادایم‌ها نام برده است:

۱. پارادایم‌ها بر چگونگی ادراک ما از جهان تاثیر می‌گذارند.

۲. از آنجایی که انسان پارادایم موجود را به راحتی به کار می‌گیرد در مقابل تغییر آن مقاومت می‌کند.

۳. پارادایم‌های جدید معمولاً از خارج سازمان به آن راه می‌ابند.

۴. کسانی که به نحوی موفقیت‌آمیز پارادایم‌های خود را تغییر می‌دهند بر دیدگاه‌های جدید دست می‌یابند.

## انواع پارادایم‌ها:

پارادایم‌های اصلی حاکم بر اندیشه انسان را به شرح زیر می‌توان برشمرد:

۱. پارادایم‌های اسطوره‌ای و دینی: پارادایم‌های اسطوره‌ای و دینی نیروی خارج از این جهان را حاکم بر شکل‌گیری و تداوم

حرکت می دهند و بر آن اساس و تغییر و تفسیر جهان می پردازند.

۲. پارادایم های فلسفی: بر اساس تئوری های اصول و مفروضات خاص خود به شناخت و تشریح جهان هستی می پردازند

۳. پارادایم های علمی: به شناخت و تفسیر جهان محسوس و مادی، کشف روابط علت و معلولی وقایع عینی و نقش انسان در آن می پردازند.

۴. پارادایم های اجتماعی: بر پایه مجموعه ای از اصول پذیرفته شده، تئوری های جامعه شناسی، قوانین موضوعه و امثال آن به تجزیه و تحلیل و هدایت جامعه، سازمان و نهاد های اجتماعی می پردازد.

۵. ظهور پسا نوین گرایی: شووارتز و آجیلوی هفت دگرگونی بنیادی که در نقشه ی واقعیت، مثال واژه های نو و پارادایم های جدید را به جای کهنه نشانده و زمینه بروز تغییراتی را در تئوری های سازمانی به وجود آورده است.

کارکرد مهم دیگر پارادایم ها، ایجاد ساختاری برای پیش فرضها، باورها و برداشتهای مشترک است. پارادایم ها دیدگاه انسان نسبت به حقیقت را بنام می کنند و به او طریقی درک مسائل را نشان می دهد. پارادایم ها به انسان قدرت تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده و نظم دهی به اجزای آن را می بخشد و مبنایی را برای قضاوت های او فراهم می سازد. «صحیح یا غلط» بودن و چگونگی رسیدن به این نتایج نیز زائیده پارادایم حاکم است. پارادایم ها اگرچه کامل نیستند، ولی حتی در چنین شرایطی نیز برای انسانها راهگشا خواهند بود.

از خصوصیات پارادایم این است که هنگام ظهور یک پارادایم جدید، توانمندی هایی که متکی بر قواعد پارادایم گذشته شکل گرفته اند، از بین خواهند رفت و همه صرف نظر از جایگاه خود در پارادایم قبلی می بایستی از صفر شروع کنند. بدین ترتیب، در بستر یک پارادایم جدید فرصتهای جدیدی برای همه و از جمله سازمانهایی که حتی از قبل نامی از آنها نبوده، نیز به وجود خواهد آمد. بنابراین، دوران انتقال پارادایم یک دوران استثنایی برای شکار فرصتهاست. خصوصیت مهم دیگر پارادایم ها این است که با ایجاد یک چارچوب نگرشی، بر برداشتها و پیش فرضهای انسان به شدت تاثیر می گذارند، تاحدی که پای بندان به پارادایم را از درک حقایق خارج از پارادایم محروم می سازند. این ویژگی سبب می شود تا نوآوری و خلاقیت در فضای پارادایم تنها به مرزهای آن محدود گردد.

### شکل گیری پارادایم

گروهی از دانشمندان ۵ میمون را در قفسی قرار دادند. در وسط قفس یک نردبان و بالای نردبان موز گذاشتند. هر زمان که میمونی بالای نردبان می رفت دانشمندان بر روی سایر میمون ها آب سرد می پاشیدند. پس از مدتی، هر وقت که میمونی بالای نردبان می رفت سایرین او را کتک می زدند چون عمل او را باعث ریخته شدن آب سرد بر سرشان می پنداشتند.



پس از مدتی دیگر هیچ میمونی علی‌رغم وسوسه‌ای که داشت جرات بالا رفتن از نردبان را به خود نمی‌داد. دانشمندان تصمیم گرفتند که یکی از میمون‌ها را جایگزین کنند. اولین کاری که این میمون جدید انجام داد این بود که بالای نردبان برود که بلافاصله توسط سایرین مورد ضرب و شتم قرار گرفت. پس از چندبار کتک خوردن میمون جدید با این که نمی‌دانست چرا اما یاد گرفت که بالای نردبان نرود. میمون دومی جایگزین گردید و همان اتفاق تکرار شد. سومین میمون هم جایگزین شد و دوباره همان اتفاق (کتک خوردن) تکرار گردید. به همین ترتیب چهارمین و پنجمین میمون نیز عوض شدند. آن چیزی که باقی مانده بود گروهی متشکل از ۵ میمون بود که با این که هیچ‌گاه آب سردی بر روی آن‌ها پاشیده نشده بود، میمونی را که بالای نردبان می‌رفت کتک می‌زدند. اگر امکان داشت که از میمون‌ها پرسند که چرا میمونی که بالای نردبان می‌رود را کتک می‌زنند جواب آن‌ها این بود:

«من نمی‌دانم، این اتفاقی است که اطرافمان می‌افتد»

### نتیجه:

نظریه کوششی نظام مند و کلی برای توضیح پدیده‌ها و پاسخ به چرایی و چگونگی مدیران است. نظریه راهنمای عمل، زبان مشترک، چارچوب ادراکی و مفهومی و چالش‌های عملی خرد مدیران است. خردی که در سایه بهره‌گیری از نظریه‌ها، به واقعیت پیوسته و کاربست چارچوب‌های تئوریک و مدل‌های ذهنی را برای پیوند تئوری و عمل مقدور می‌سازد. نظریه‌ها در برخورد‌ها و تحلیل رفتار تجلی می‌یابند. نظریه به عنوان یک ابزار تکامل همانند یک قطب نما در جهت دهی به فعالیت‌های مدیر نقش اساسی دارد. نظریه مانند کلیدی برای باز کردن قفل‌های مشکلات و مسائل سازمانی است. کمک به روش‌های مورد استفاده از سوی مدیران و قدرت‌دهی به آنان از جمله مزایای کاربست نظریه در فعالیت‌های مدیریتی است.

نظریه راهی فردی برای تفکر و اندیشه با استفاده از ایجاد یک ساختار تفکر برای هدایت افراد در مواجهه با مسائل و مشکلات است. اگر هر مدیری که اقدام به عملی می‌کند، نظریه را به عنوان پشتوانه آن اقدام قرار دهد، آن وقت پدیده‌های مختلف زندگی برای درک و فهم آسان جلوه می‌کند. طرح پرسشها از قبیل چرا مدیریت لازم است؟ چرا کارکنان چنین رفتاری از خود بروز می‌دهند؟ چگونه یک مدیر می‌تواند با اثر بخشی در مداخلات سازمانی شرکت کند؟

علت بیشتر بد بینی‌های مدیران نیز نسبت به نظریه بیشتر ناشی از این مسئله است که چون پدیده‌های مختلف حوزه مدیریت مثل قوانین ثابت طبیعی نیستند بلکه وابسته به متغیرها، پارامترها و شرایط زمانی و مکانی معینی هستند، لذا نمی‌توان به صحت نظریه‌ها اطمینان حاصل کرد. بنابراین، نظریه توضیح یا تلاشی برای توضیح یک قسمت از تجربه ما از این دنیا است.

بنابراین، نظریه، راه‌های تازه‌ای را بر روی مدیران گشوده، و ذهن آنان را به خیلی از جنبه‌های زندگی و محیط درونی و بیرونی سازمان باز می‌کند. نظریه‌ها ابزاری مهم برای کمک به تحلیل موقعیت‌های پیچیده و مکانیسمی اثر بخش برای مواجهه با چنین مسائل و مشکلات پیچیده است.

## مبحث ۳: نقد و بررسی فلسفی دیدگاه صاحب‌نظران کلاسیک مدیریت

تعریف تئوری:

تئوری عبارت است از مجموعه قواعد و دستور العمل‌هایی که به عنوان راهنمای عمل مورد استفاده قرار می‌گیرند و در صورت تائید توسط تحقیق‌های به عمل آمده توسط محققین به قانون تبدیل می‌گردند



تعریف مدیریت:

فرایند بکارگیری منابع مادی و انسانی بر مبنای نظام پذیرفته شده ارزشی از طریق انجام وظایفی نظیر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به منظور دستیابی به اهداف سازمان با حداکثر بهره‌وری است.

مکاتب مدیریت:

اوائل دهه ۱۹۷۰ هارولد کونتر عنوان جنگل تئوری‌ها مکاتب مدیریت  
توماس کاهن عنوان پارادایم چارچوب علمی که مورد پذیرش جامعه علمی قرار بگیرد و مبنای فعالیت در آن زمینه

می‌گردد

تقسیم‌بندی مکاتب مدیریت:

تقسیم‌بندی رایج:

- ۱- رویکرد کلاسیک (شامل مدیریت علمی و مدیریت اداری)
- ۲- رویکرد منابع انسانی یا نهضت روابط انسانی (شامل مطالعات هاثورن و علم رفتاری)
- ۳- رویکرد کمی (شامل تحقیق در عملیات و علم مدیریت)
- ۴- رویکرد‌های ترکیبی (شامل رویکردهای فرایندی، رویکرد سیستمی و رویکرد اقتضایی در مدیریت)

تقسیم‌بندی ویلیام اسکات

۱- مکتب کلاسیک

۲- مکتب نئو کلاسیک

### ۳- مکتب سیستمی

تقسیم بندی های دیگر:

- ریچارد اسکات (سیستم باز و سیستم بسته)

- تقسیم بندی دکتر رضائیان

- تقسیم بندی گرت مورگان

دوره کلاسیک :

پایه گذاری علم مدیریت و ضبط تئوری های اولیه و تجربیات نخستین سازمانی مکاتب کلاسیک به سه مکتب اصلی تقسیم

می شوند:

۱- مکتب مدیریت علمی ، فردریک تیلور

۲- مکتب مدیریت اداری ، هنری فایول

۳- مکتب بروکراسی (دیوانسالاری) مکس وبر

تئوری مدیریت علمی :



- فردریک تیلور، پدر مدیریت علمی

- نکته کانونی در نظریات او ، کارائی است (Efficiency)

- از نظر تیلور تمام امور بایستی در جهتی سامان یابد که اثر بخشی بیشینه گردد

- از دیدگاه او مکانیزم های حرکت سنجی ، زمان سنجی و کار سنجی ابزار اساسی در جهت تضمین کارایی در سازمان

هستند و این امور سبب استاندارد سازی می گردد.

- عملکرد کارکنان از طریق کارایی سنجیده می گردد نه بر حسب حضور فیزیکی

- فردریک تیلور اصول مدیریتی را بنا نهاد که اولین اصول مدیریت تقریر یافته در مدیریت علمی می باشند.

اصول مدیریت تیلور

۱- برخورد علمی با پدیده تولید

۲- انتخاب علمی کارکنان

۳- آموزش کارکنان

۴- حمایت از کارکنان

۵- هماهنگی در اقدامات گروهی به جای فردگرایی

قواعد طلایی مدیریت تیلور

۱- انقلاب ذهنی

۲- پرداخت های تشویقی

۳- اتلاف وقت کم

هدف اصلی مدیریت علمی، افزایش کارایی در واحد های تولیدی و به عبارت دیگر استفاده کارا از منابع محدود در

کارگاهها، کارخانجات و موسسات تولیدی است

تئوری اداریون :



این تئوری توسط صنعتگر فرانسوی به نام هنری فایول ارائه شده است او معتقد بود در مدیریت اصول عام و جهانشمول

وجود دارد به گونه ای که میتوان در تمام شرایط فرهنگی از این اصول استفاده نمود

خدمات ارائه شده توسط فایول به جامعه علمی:

۱- تقسیم بندی فعالیت های سازمان

۲- تقسیم بندی وظایف مدیریتی

۳- ارائه اصول ۱۴ گانه مدیریت

تقسیم بندی فعالیت های سازمان از دیدگاه فایول

۱- فعالیت های فنی

۲- فعالیت های بازرگانی

۳- فعالیت های مالی

۴- فعالیت های ایمنی

۵- فعالیت های حسابداری

۶- فعالیت مدیریتی

وظایف مدیران از نظر فایول

۱- برنامه ریزی

۲- سازماندهی

۳- فرماندهی

۴- هماهنگی

۵- کنترل

محدودیت های تئوری مدیریت اداری

۱- عدم واقع گرایی

۲- فقدان مبانی علمی

۳- ساده انگاری

۴- تناقض بین اصول مطرح شده

۵- مشخص نبودن حدود و محتوای هر یک از اصول

تئوری بروکراسی

تئوری بروکراسی یا حکومت دیوان و دفتر توسط ماکس وبر فیلسوف آلمانی ابداع شد

ریشه های فلسفی تئوری او بیشتر منبعث از زمینه های تاریخی ، اجتماعی جامعه آلمان می باشد

ویژگیهای بروکراسی وبر

۱- تقسیم کار روشن

۲- سلسله مراتب و اختیارات روشن

۳- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی

۴- قواعد و رویه های رسمی

۵- برخورد غیر شخصی

ده اصل بروکراسی وبر

- ۱- دیوانسالاری به حکم قانون ایجاد گردد.
- ۲- قانون و مقررات اداری ، اختیارات هر مقام را تعیین نماید
- ۳- دیوانسالاری داری سلسله مراتب رسمی است
- ۴- دستور های چه بصورت جمعی و چه بصورت فردی باید کتبی صریح و جامع باشند.
- ۵- شغل تعیین شده باید تنها شغل کارمند در طول عمر انتقال او باشد
- ۶- استخدام کارمندان به وسیله مقام بالاتر و بر اساس قوانین و مقررات و طبق قرارداد صورت پذیرد.
- ۷- انفصال و خاتمه خدمت یک کارمند کارمند فقط در شرایط استثنایی و آن هم مطابق قوانین و مقررات صورت گیرد
- ۸- مامور اداری به هیچ وجه حق ندارد وجه از اموال مربوطه به شغل خود .جه از عنوان و مقام خود یا هر دسترسی به اطلاعات محرمان استفاده یا سوء استفاده نماید
- ۹- ماکلیت باید از مدیریت جدا باشد
- ۱۰- حقوق کارکنان باید با پول پرداخته شود

ایرادات وارده شده به بروکراسی

- ۱- ایرادات ویکتور تامپسون : وی معتقد بود که مردم خود را پشت قانون پنهان می کنند و راههایی می یابند که از طریق قانونی به اهداف خود برسند.
- ۲- ایرادات رابرت موتون : موتون معتقد بود که مردم بجای تعقیب اهداف سازمان به دنبال تعقیب اهداف بروکراسی و قوانین خواهد بود.
- ۳- ایرادات هربرت سایمون : سایمون معتقد بود که به دلیل غیر قابل پیش بینی بودن آینده حجم قوانین و تبصره را به اندازه بسیار غیر مفید و زیادی بالا می رود.
- ۴- ایرادات آلوین گلدنر : وی معتقد بود که کارکنان به جای اجرای حداقل قانون می پردازند در صورتیکه سازمان به دنبال

حداکثر

- معایب مدیریت کلاسیک و دیدگاه آن نسبت به انسان و سازمان
- نگرش ابزاری و مکانیکی به افراد و کارکنان سازمان
- بی توجهی به شخصیت، نگرش و دیدگاههای کارکنان
- عدم توجه به زمان، مکان و محیط سازمانی
- فراهم نکردن عدالت اجتماعی کارگران و کارمندان
- جنبه پیش بینی داشتن تئوریهای کلاسیک
- قابل اجرا نبودن اصول مدیریت کلاسیک به شکل رئالیست
- بی توجهی دانشمندان مدیریت کلاسیک به نقش بارز عواملی نظیر فرهنگ، تمدن، مسائل اقتصادی، اجتماعی، عوامل سیاسی، تعداد کارگران و خواسته های آنها و...

بسم الله الرحمن الرحيم

### **\*نقد و بررسی فلسفی نظریه اداری فایول\***

زندگینامه:

تولد: ۱۸۴۱ استانبول، بازنشستگی: ۱۹۱۸، درگذشت: ۱۹۲۵ پاریس

به دلیل اینکه پدر هنری فایول از مهندسان سازنده مدخل شاخ طلائی در شهر استانبول بود وی ۶ سال از اوایل عمرش را در این شهر سپری کرد.

او به همراه خانواده اش در سال ۱۸۴۷ به کشور فرانسه بازگشت. فایول در شهر سنت اتین در مدرسه معدن این شهر به تحصیل پرداخت. او پس از فارغ التحصیل شدن در رشته مهندسی معدن سرپرست معدنی در کشور فرانسه شد. فایول در سال ۱۹۱۶ تجربیات خود را در کتابی با نام مدیریت صنعتی و عمومی منتشر کرد و چندی پس از آن فردریک تیلور نظریه مدیریت علمی را ارائه کرد.

فایول کل دوران شغلی خود را در یک شرکت گذراند یعنی شرکت معادن و فلزات فرانسه. او کارش را به عنوان مهندس معدن آغاز کرد و در سال ۱۸۷۲ به عنوان رییس گروه معادن منصوب شد. در سال ۱۸۸۸ او به سمت مدیر عامل این شرکت منصوب شد که این سمت را تا هنگام بازنشستگی خود در سال ۱۹۱۸ حفظ کرد.

فایول در ۱۹ نوامبر سال ۱۹۲۵ در منزل خود در پاریس درگذشت وی تا حدود یک ربع قرن پس از مرگش، در خارج از زادگاهش یعنی فرانسه ناشناس باقی مانده بود.

برای آغاز بحث و مقایسه نظریات مدیریت لازم است درباره سبک های مدیریت و دوران آن اطلاعاتی هرچند کوتاه و مختصر به دست آوریم. پس به اختصار: مکتب کلاسیک: تیلور، فایول، وبر را مورد بررسی قرار می دهیم

مکتب کلاسیک با سه نظریه مدیریت علمی، مدیریت اداری و نظریه بوروکراسی و بر اساس فرضیات مشابه ای پدید آمده است. از نظر زمانی این سه نظریه تقریباً در یک دوره مطرح شده اند.

در کل نظریات کلاسیک حول محور افزایش کارایی و بهره و سود اقتصادی متمرکز است و توجهی به ابعاد روانی کارکنان ندارند و از پویایی خاصی نیز برخوردار نیستند.

#### مدیریت علمی:

پیش از انقلاب صنعتی، در مدیریت، روشهای معمول و سنتی به کار گرفته میشد، ولی با وقوع انقلاب صنعتی و تولید انبوه، دیگر این روشها جوابگوی نیاز جامعه و صنایع نبود. چرا که معایب اصلی آن انتخاب تصادفی کارگران، عدم تشویق افراد کوشا و استفاده از روش استبدادی در رهبری سازمان ها و صنایع موجب بروز مشکلات عدیده می شد. در این زمان صاحب نظران مدیریت علمی که بیشتر مهندسان جوانی بودند که به صورت تجربی با شیوه های انجام کار روبرو بودند مدیریت علمی را مطرح نمودند. فردریک تیلور که فردی معمولی بود و به علت کم بینی نتوانسته بود در رشته حقوق ادامه تحصیل دهد به عنوان یک کارگر ساده در کارخانه مشغول کار شد. تیلور به دلیل فعالیت زیاد خیلی زود از کارگری ساده تبدیل به سرمکانیسین شد. وی در طول این مدت با روشهای انجام کار و مشکلات آن آشنا شد و در صدد حل آن برآمد. اینجا شروع کار تیلور و مطالعات وی در زمینه اداره امور به نحوی که تولید به حداکثر برسد بود که بعداً با تحقیقات و آزمایشاتی که انجام داد پایه مدیریت علمی را بنیان نهاد و به عنوان پدر مدیریت علمی نیز شهرت یافت. علاوه بر تیلور که نقش اساسی در تکوین مدیریت علمی داشته صاحب نظرانی همچون هنری گانت، فرانگ و لیلیان گیلبرگ و هارینگتون امرسون نیز در تکامل آن سهمی عمده داشته اند.

#### اصول مدیریت علمی:

#### ۱. جایگزین کردن روش علمی بجای روش غیر علمی در مدیریت



۲. ایجاد هماهنگی در اقدامات گروهی بجای تشتت

۳. ایجاد همکاری میان افراد به جای توجه به منافع شخصی

۴. کار و تلاش برای به حداکثر رساندن بازدهی به جای بازده های اندک و محدود

۵. به حداکثر رساندن بازدهی کارکنان در جهت رشد آنان و سازمانی که در آن کار میکنند.

قبل از اینکه نکات مثبت و منفی این شیوه را بیان کنیم لازم است بدانیم که تمام مکاتب و علوم بشری دارای نواقصی هستند که با گذشت زمان یا تکامل پیدا کرده و یا نقض میشوند و علت اصلی آن اینست که بشر از درک تمام حقایق جهان هستی ناتوان است و تاکنون نیز علیرغم پیشرفت علوم نتوانسته است حتی در شناخت خود انسان که جزئی از این کل میباشد به تکامل برسد. پس خواه ناخواه علمی که سرچشمه مادی و انسانی داشته باشند در هر برهه از زمان دچار تحول یا انقراض میشوند.

نکات مثبت :

۱. بهبود تولید و رشد اقتصادی

۲. افزایش کارایی

۳. تشویق و تنبیه قانونمند که تا آن زمان وجود نداشت

نکات منفی یا محدودیت:

۱. مادی گرایی بیش از حد بطوری که به انسان به عنوان یک ماشین (گا و نر) نگاه میشود که به امر تولید و افزودن به سود به عنوان هدف غایی نگاه میکند.

۲. مدل ترسیمی در مدیریت علمی، تنها یک مدل مکانیکی است که بر اساس تجزیه و تحلیل حرکات کارگران طرح شده و هیچ توجهی به ویژگی های روحی و روانی و نگرشی انسان نکرده است.

نظریه بروکراسی:

واژه بروکراسی در اذهان عموم معنی منفی دارد مانند کاغذ بازی، عدم کارایی، اتلاف وقت در سازمان و.... ولی از نظر علمی بروکراسی به معنای حکومت مقامات دولتی است.

بوروکراسی، نظریه‌ای است جامع در باب اداره جامعه که واضع آن ماکس وبر، فیلسوف شهیر آلمانی می‌باشد. وبر به اعمال قدرت از سه طریق اشاره کرده است. ۱. اعمال قدرت کاریزماتیک بر مبنای نفوذ شخص رهبر (کاریزما در لغت به معنی موهبت و عطیه الهی است) ۲. اعمال قدرت سنتی: رهبر در این نوع بوروکراسی بر مبنای تقدس رسوم و آداب و سنن مورد پذیرش پیروان قرار می‌گیرد. ۳. اعمال قدرت قانونی: در این نوع بوروکراسی مشروعیت اعمال قدرت، از اعتقاد مردم به قانون و مقررات ناشی می‌شود.

وبر، نظریه‌اش را در چارچوب نظریه اجتماعی فراگیری مطرح کرد که به نیروهای تأثیرگذار در درون جامعه می‌پردازد. وی در چارچوب مفهوم سلطه و قدرت به بررسی و تحلیل نظام بوروکراسی پرداخته است و سپس آن را به سازمانهای اداری موجود در یک جامعه تعمیم داده است. از دیدگاه وبر، سازمانهای بوروکراتیک باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشند: نکات مثبت:

۱. تقسیم فعالیتها و اعمال به اجزای کوچک و توزیع آنها بین اعضا به طوری که پرداختن به آن نیازی به مهارت بالایی نداشته باشد و تغییر مجری آن دشوار نباشد.

۲. سازماندهی کارکنان با اعمال نظارت مستقیم بر کار آنان.

۳. حاکمیت قوانین و مقررات بر سازمان به سبب گستردگی کارها و رشد منظم سازمان.

۴. تکیه بر مستندات و مدارک اداری و مکتوب.

۵. وجود سلسله مراتب اختیار در هرم سازمانی و عدم ارتباط آزاد با سطوح بالای سازمان.

۶. جهت گیری دستورات و فرامین اداری از بالا به پایین و به صورت یک طرفه.

۷. رعایت دقیق معیارها و ملاکهای گزینشی جهت اشتغال در سازمان.

انتقادهای زیادی به نظریه بوروکراسی شده است که در رأس منتقدان آن، رفتارگرایان هستند. آنان به رفتار بشری بسیار تکیه و تأکید دارند و به عامل انسانی در سازمان اهمیت فراوانی می‌دهند. مهمترین انتقادهایی که به نظریه بوروکراسی شده است به شرح زیر می‌باشد: نکات منفی:

۱. غفلت از نقش فرد در سازمان و تعامل با او، به این دلیل که عضوی کوچک در سازمانی بزرگ می‌باشد.

۲. تأکید بر قوانین و مقررات که به افراد جنبه ماشینی و مکانیکی می‌دهد و خلاقیت را در آنان سرکوب می‌نماید.

۳. سخت گیری و نظارت مستقیم که به ناآرامی افراد منجر می‌شود و تیرگی روابط بین مدیر و کارکنان را به دنبال خواهد داشت که در نهایت به بازدهی کار لطمات جبران ناپذیری وارد می‌سازد.

۴. تناقص برخی از اصول بوروکراسی با یکدیگر مانند سلسله مراتب شغلی و شناخت فردی .

۵. بی توجهی به شرایط و محیط حاکم بر سازمان .

مدیریت اداری:

نظریه پرداز مدیریت اداری هنری فایول است.

او نخستین فردی بود که به سازمان «از بالا به پایین» نگرست، مدیریت را به عنوان یک فرآیند معرفی کرد، این فرآیند را به بخشهای فرعی تقسیم کرد و اصولی را تدوین نمود که باعث بهترین استفاده از افراد می شوند. فایول بدین ترتیب رشته‌ای را برای آموزش مدیریت ایجاد کرد. وی نظریه‌ای مستقل از نظریه مدیریت علمی فردریک تیلور، با نام مدیریت اداری ارائه کرد. فایول یکی از تأثیرگذارترین مدافعان نظریه مدیریت جدید است. در دهه ۱۹۵۰، کتاب او به نام مدیریت عمومی و صنعتی منتشر و افکار فایول در خصوص مدیریت برای دیگران شناخته شد. امروزه، فایول را پدر و بانی مکتب مدیریت اجرایی می‌دانند. فایول در این کتاب تلاش نمود به طبقه بندی وظایف مدیریت بپردازد. فایول برخلاف تیلور و پیروانش در مدیریت علمی، پیش از آنکه به مدیریت فرایندهای منفرد بپردازد، بر وظایف مدیران ارشد تأکید نموده است. ایده های فایول انعطاف پذیرتر از تیلور بوده و نگرش وی به مدیریت دارای جذابیت خاصی می باشد. از طرفی دیگر با توجه به اینکه مقابله با قوانین زاید و بروکراسی یکی از اهداف مهم مدیریتی فایول است، اگر او امروز زنده بود و می دید که پیشرفت بسیار اندکی در این زمینه حاصل شده است، قطعاً ناامید می شد.

فایول فعالیت‌های مدیریتی را از سایر فعالیت‌های سازمانی متمایز می‌دانست. همچنین سازمان‌ها را به مثابه جوامع کوچکی در نظر می‌گرفت که مدیران و کارکنان، باید به طور هماهنگ در آنها کار کنند؛ بدون اینکه یکی بر دیگری سلطه‌ای داشته باشد. همچنین آنها باید بتوانند از طریق گفتگو و حل واقعی اختلافات، تضادهایشان را از میان بردارند. فایول، وظیفه مدیران را کمک به افراد در سازمان، به منظور همکاری در جهت کسب تلفیقی از منافع می‌دانست. همچنین وی معتقد بود که اشتغال به کسب و کار، نوعی خدمت است؛ بنابراین همواره باید سودهای شخصی را در ارتباط با حسن نیت و رضایت عامه مردم در نظر گرفت. ایشان برای مبحث مدیریتی و اداری اهمیت زیادی قابل بود به طوری که قسمت عمده ای از کتاب خود را به این مبحث اختصاص داده است.

او تأکید داشت که فرآیندهای مدیریتی و اصولی که او ایجاد کرده بود، نه تنها در شرکتهای بازرگانی بلکه برای سازمانهای دولتی، ارتشی، مذهبی و سایر سازمانها قابلیت کاربرد دارد.

نظریه وی شامل سه بخش است:

الف - فعالیت سازمانها:

وی به سازمان بصورت یکپارچه نگاه میکرد و معتقد بود فعالیت‌های سازمان شامل ۶ جزء است

۱. فعالیت فنی که مربوط به امر تولید محصول یا محصولات می باشد.

۲. فعالیت بازرگانی که خرید و فروش و مبادله کالا را در بر می گیرد.

۳. فعالیت مالی شامل کلیه فعالیتهایی که از یک طرف برای یافتن و به دست آوردن سرمایه و از طرف دیگر برای استفاده حداکثر از این سرمایه ها باید انجام پذیرد.

۴. فعالیت ایمنی که حفاظت جان اشخاص و حفظ سلامت آنها و همچنین حفاظت از اموال و مایملک سازمان را شامل می شود.

۵. فعالیت حسابداری که علاوه بر نگاه داشتن حسابهای سازمان، فعالیتهای آمارگیری و استنتاجهای آماری را هم در بر می گیرد.

۶. فعالیت مدیریتی یا اداری: ایشان برای مبحث مدیریتی و اداری اهمیت زیادی قایل بود به طوری که قسمت عمده ای از کتاب خود (مدیریت صنعتی و عمومی) را به این مبحث اختصاص داده است. بر این اساس، فایول وظایف مدیریت را اساساً به پنج عنصر طبقه بندی نمود. به نظر فایول هر مدیری صرف نظر از نوع کار، در انجام همه این وظایف درگیر می شود، منتهی میزان آن متفاوت خواهد بود

## برنامه ریزی: Planning

فایول تأکید زیادی بر اهمیت وظیفه برنامه ریزی دارد و طرح و پیش بینی فعالیتهای برنامه های آینده سازمان را از اهم وظایف مدیران می داند. او می گوید منظور از پیش بینی در این زمینه این است که آینده را بسنجیم و ارزیابی کنیم و با توان کافی و تمهید مقدمات لازم به مقابله با آن برخیزیم. یک چنین برنامه ریزی به زعم فایول ایجاب می کند که در بدو امر طرحی از اقدامات و فعالیتهایی که باید عملاً انجام پذیرد تهیه شود. این طرح نه تنها باید نتیجه یا نتایج حاصل را پیش بینی نماید، بلکه باید مسیر فعالیتهایی را که باید دنبال شوند، مراحلی را که باید از آن گذشت و بالاخره روشها و طرق انجام کاری را که باید صورت گیرد، معلوم سازد. فایول عوامل و عناصر چهارگانه ای را برای برنامه ریزی خوب و صحیح لازم می داند این عوامل عبارتند از: وحدت، قابلیت انعطاف، استمرار و دقت.

عامل وحدت ایجاب می کند که کلیه فعالیتهای، اقدامات و پروژه های یک طرح، اجزای لازم برای یک واحد کلی و متشکل را متجلی سازند و از هماهنگی کامل برخوردار باشند. عنصر انعطاف پذیری برنامه باعث می شود که طرح بتواند خود را با مقتضای تغییرات محیط و بالاخص با آن دسته از عوامل، عناصر، شرایط و احتیاجات محیط که قابل پیش بینی نیست همواره تطبیق دهد.

## سازماندهی Organizing

فایول سازمان دادن به یک فعالیت یا یک امر را فراهم آوردن همه آن چیزهایی می‌داند که بتواند در راه انجام آن کار یا فعالیت مفید واقع شود. آنچه می‌تواند در این زمینه مفید واقع گردد و باید فراهم آید، عبارت است از مواد خام، وسایل و ابزار کار، سرمایه، نیروی انسانی لازم. به عبارت دیگر وظیفه مدیر در زمینه سازماندهی اقتضا می‌کند که از طرفی یک سلسله مراودات انسانی و ارتباطات مادی و فیزیکی متناسب با مقاصد و منابع شرکت یا موسسه تحت رهبری خویش را برقرار نماید و از طرف دیگر فعالیتهای مختلف را آنسان هماهنگ سازد که با تکیه بر وحدت فرماندهی، مبنای استواری برای اتخاذ تصمیمات روشن و دقیق ایجاد نماید.

## فرماندهی Directing

فایول فرماندهی را نه تنها از کار و فعالیت سازمان مجزا نمی‌داند، بلکه آن را نفس فعالیت و عمل سازمان می‌پندارد. لازمه حسن انجام وظیفه فرماندهی، وجود خصایص و تواناییهای لازم و خاص در فرمانده است. فایول این گونه صفات استثنائی و تواناییهای لازم برای این وظیفه خیر را در خصایص هشت گانه زیر بیان می‌کند:

- وقوف کامل نسبت به کارکنان
  - توانایی کنار گذاردن و عزل کارمندان بی لیاقت
  - آشنایی زیاد با مفاد قراردادها و موافقتنامه هایی که سازمان و افراد و اعضای سازمان رابه یکدیگر پیوند داده است.
  - مظهر و نمونه یک شخصیت مطلوب و پسندیده بودن
  - ایجاد کمیته ها و کمیسیونها و مجتمع ساختن معاونین عمده خود به منظور فراهم آوردن موجبات و حدت، جهت پیشبرد فعالیتهای سازمان به جانب مقاصد پیش بینی شده و معین
  - بررسی سازمان و فعالیتهای آن به طور منظم و مستمر و استفاده از نمودارها و جداول برای طبقه بندی و خلاصه کردن اطلاعات حقیقی به منظور تسهیل امر کنترل
  - توانایی درگیر نشدن با جزئیات امور
  - سعی در برقراری روح وحدت و فداکاری و ابتکار را در سازمان
- ( با تعاریف بالا فایول فرماندهی را در معنای هدایت و راهنمایی مرئوسین مورد نظر قرار می‌دهد)

## هماهنگی Coordinating

نظر به اینکه دانشمندان مشهوری سازمان اداری را یک شبکه همکاری میان افراد دانسته و وظیفه مدیر را به عنوان هماهنگ کننده فعالیتهای آنان خلاصه کرده اند. به زغم برخی از نویسندگان، گویی فایول هم در تفکیک وظیفه هماهنگی از سایر وظایف مذکور دچار اشکال بوده است. این مطلب برای پروفوسور کنتز Koontz و پروفوسور دائل Donnell طبیعی و قابل فهم به نظر می‌رسد، زیرا به عقیده این دو دانشمند فایول توجه نداشته است که هماهنگی در حقیقت مجموعه ای از همه امور و وظایف مدیریت است.

## Controlling کنترل

فایول کنترل را در معنای روش و یا وسیله ای به کار می برد که صحت انجام امور را طبق طرح و نقشه مصوبه و تصمیمات متخذه، احکام صادره و اصول مستقر بررسی نماید. او برای یک کنترل موثر در معنای فوق تحقق چهار شرط را لازم می داند: اول اینکه کنترل با سرعت توأم باشد، دوم پیگیری گردد، سوم اینکه ضمانت اجرا داشته باشد و بالاخره حاول تدابیر و مقرراتی باشد که از تکرار انحرافات جلوگیری نماید.

البته بعدها به هفت عنصر طبقه بندی نمود که بصورت اختصاری POSDCORB نامیده می شوند و عبارتست از:

برنامه ریزی (Planning)، سازماندهی (Organising)، کارگزینی (Staffing)، هدایت (Directing)، هماهنگی (Co\_Ordinating)، گزارش دهی (Reporting) و بودجه بندی (Budgeting).

### ب- اصول مدیریت:

فایول در زمینه اصول مدیریت به چهارده اصل اشاره کرده ولی منظور وی از این ۱۴ اصل حکم قطعی و ثابت نیست چراکه او میگوید به ندرت امکان دارد که یک اصل به صورت یکسان مورد استفاده قرار گیرد زیرا انسانها با یکدیگر متفاوتند و زمان به سرعت تغییر میکند.

۱. تقسیم کار؛ کاهش تنوع مسئولیتها و کارهایی که هر کس در یک محدوده معین انجام می دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد؛ اصل تخصصی کردن نیروی کار به منظور تمرکز بر فعالیت جهت کارآیی بیشتر. تقسیم کار یا تخصص گرایی امکان تولید بالاتری را به دست می دهد زیرا هر فرد زمانی می تواند فعالانه کار کند که در آن زمینه از مهارت نسبتا بالایی برخوردار باشد.

۲. اختیار و مسئولیت: اختیار حق صدور دستور و قدرت برای درخواست اطاعت از فرمان. به عبارت دیگر اختیار همان حق دستور دادن است. یک عضو سازمان در موقعیت و شغلی که قرار دارد، مسئول انجام اهداف سازمان است. برای تشویق و تنبیه افراد به خاطر خوب یا بد انجام دادن وظایف محوله، وجود مصوبات و مقررات خاصی از سوی مدیر الزامی است. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد. فایول اختیار را هم ناشی از اختیار مربوط به شغل رسمی مانند اتخاذ تصمیم و دستور دادن است می داند و هم برگرفته از اختیار شخصی می داند که شامل حق و توانایی، هوش، تجربه و خصوصیات فردی و ... است.

۳. انضباط؛ اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط می گویند؛ خواه به صورت کتبی، خواه به صورت خط مشی های نانوشته و شفاهی. برقراری انضباط بطور عمده به توان رهبری مدیر بستگی دارد؛ داشتن نظم و انضباط برای اداره صحیح

یک موسسه بازرگانی امری ضروری است لذا در هر سازمان باید احترام و فرمانبرداری نسبت به قوانین و اهداف سازمان وجود داشته باشد. در این راستا به عوامل ذیل نیاز است:

- سرپرستی در تمام سطوح و رده ها خوب باشد.

- تا حد امکان مقررات و آیین نامه ها روشن و منصفانه باشد.

- جریمه ها و پاداش ها مشخص و منصفانه باشد.

۴. وحدت فرماندهی؛ اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می گیرد و در برابر چه کسی مسئول است؛ این اصل بیانگر آنست که برای کاهش تداخل و تناقض هر عضو سازمان باید دستورات را فقط از یک رده بالاتر دریافت کند و همچنین فقط مسئول پاسخگویی به او باشد. به عبارت ساده یک کارمند، تنها، باید از یک سرپرست دستور بگیرد. (تضاد با نظریه تیلور که اعتقاد به نظارت چند جانبه داشت)

۵. وحدت مدیریت؛ طبق این اصل هر دسته و یا گروه از فعالیتها که هدف و مقصود واحدی را دنبال می کنند باید زیر نظر یک رئیس باشند. فایول در مقام تفکیک وحدت فرماندهی با وحدت مدیریت اینگونه اظهار می کند: اصل وحدت مدیریت مربوط به کار سازمان می شود در حالیکه اصل وحدت فرماندهی ناظر بر کارمندان سازمان است.

۶. تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی؛ منافع اعضا و گروههای فعال در سازمان، نباید مهمتر از منافع و هدف های عمومی تلقی شود؛ از این گذشته منافع کلی باید همواره به عنوان افضل و برتر باقی بماند مدیر، موظف است با استفاده از الگوهای مطلوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند؛

۷. دستمزد پرسنل: پرداختها باید مناسب و غیر استثماری باشد، زیرا دستمزد خوب، عملکرد خوب را به دنبال خود دارد. انواع و اشکال گوناگون دریافتی ها همچون حقوق ثابت، حق مقام، اضافه کاری، پاداش، سهم سود و همچنین پاداش های غیر مادی را باید با توجه به شرایط و وظایف کارکنان در نظر داشت.

۸. تمرکز؛ سازمان ها نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی، نیازمند آن هستند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند و فعالیت هایشان هماهنگ گردد؛

۹. سلسله مراتب: سلسله مراتب، سلسله سرپرستان است که از بالاترین سطح اختیار به پایین ترین سطح به صورت زنجیره ای رده بندی شده است. یک زنجیره ارشدیت یا سلسله مراتب کاملا مشخص، به وسیله اصل وحدت فرماندهی، همه اعضا سازمان را از بالا به پایین به یکدیگر وصل می کند. این زنجیره در سازمانهای بزرگ که فضای وسیعتری را در بر می گیرند طولانی تر بوده و ارتباط افراد هم تراز مستلزم طی مسیر و زمان طولانی است

۱۰. نظم؛ رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد. دستورالعمل نظم برای افراد و تجهیزات چنین است: انتخاب صحیح و قراردادادن افراد در جای مناسب خودشان و انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده اشیاء در جای مناسب خودشان؛ سازمان باید برای هر فرد مکان مشخصی فراهم کند به طوری که یک جایگاه برای هر فرد وجود داشته باشد و هر فرد هم در جایگاه خودش باشد. هدف نظم آنست که هر چیزی سر جای خودش قرار بگیرد.

۱۱. عدالت؛ اگر با کارکنان سازمان، منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند؛

۱۲. ثبات؛ کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند. در واقع آنها پس از تسلط بر کار به بهره‌دهی کامل می‌رسند. حال اگر قبل از بهره‌دهی کامل جابجا شوند، هم هزینه‌هایی که سازمان برای آموزش آنها پرداخته است، به هدر می‌رود و هم روحیه آنها تضعیف می‌گردد؛ کاهش جابجائی کارکنان سبب افزایش کارایی می‌گردد، زیرا کارکنان برای تطبیق با کارشان، نیاز به زمان دارند.

۱۳. ابتکار عمل؛ اگر برای انجام همه کارها برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها بطور موفقیت‌آمیز به اجرا درآیند، ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود. مدیر باید کارکنان را تشویق کند تا حتی المقدور فعالیت‌هایشان را برنامه‌ریزی کنند؛

۱۴. احساس وحدت و یگانگی؛ وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می‌افزاید. مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته‌جمعی، تلاش کند. روحیه کار دسته‌جمعی، با درک هدف‌های سازمان حاصل می‌شود. به این ترتیب، کارکنان باید دریابند که کسب منافع شخصی، از طریق انجام خدمات سودمند دسته‌جمعی، بهتر میسر می‌گردد این اصل نیاز به کار تیمی و حفظ روابط متقابل شخصی را مورد تأکید قرار می‌دهد و فعالیت بیشتر و کارایی بالاتر را از طریق ایجاد احساس افتخار در کارکنان، وفاداری آنان به سازمان و احساس تعلق متقابل و اعطای شخصیت فراهم می‌سازد

برخی از این اصول چهارده گانه، تا حدود زیادی مربوط به زمان خود او در سالهای گذشته بوده و امروزه کاربرد چندانی ندارد و برخی دیگر بیشتر به خاطر تبدیل شده است. ولی برخی از اصول مذکور نظیر احساس وحدت و یگانگی و عدالت، هنوز به قوت خود باقی است. امروزه مشکل در این است که چگونه می‌توان فایولیسیم را با موضوعاتی که امروزه کاربرد دارند مرتبط نمود و آن قسمت‌هایی را که دیگر کاربردی ندارند حذف نمود. در نتیجه توجه به این نکته لازم است که نباید فراموش کنیم فایول یک تنورسین دانشگاهی نبود بلکه یک مدیر مجرب با سوابق طولانی در مدیریت بود که تحت شرایط متفاوت موفق بوده است.

ج: ویژگی های مدیران:

فایول معتقد بود که مدیران باید دارای ویژگی های ذیل باشند:



۱. توانایی فکری ۲. توانی جسمی ۳. معلومات عمومی ۴. معلومات تخصصی ۵. تجربه

### 1. توانایی فکری

مدیران سازمانها باید از قدرت فهم و درک مسائل برخوردار باشند. آنان باید قادر باشند مطالب گوناگونی را بیاموزند. توانایی درک مسائل، تشخیص عوامل، چگونگی ارتباط این عوامل و عناصر، تعیین روشهای گوناگون هر فعالیت و توانایی سنجش هر روش را در پرتو ملاحظات گوناگون داشته باشند و به طور کلی بتوانند قضاوت و اجتهاد کنند. آنان باید همچنین از توان و نیروی فکری به قدر کافی برخوردار باشند و از به کار انداختن اندیشه در زمینه امور گوناگون و پیگیری مسائل به سادگی احساس خستگی و کسالت نمایند و در آرا و عقاید خود جمود فکری و تعصب را جایگزین منطق و استدلال نسازند.

### ۲. توانی جسمی

فایول برخورداری از نعمت سلامتی و دارا بودن نیرو و انرژی جسمانی، حتی داشتن قیافه و ظاهری متناسب را برای مدیران لازم می داند. وی توانایی های جسمی را به اندازه سایر عوامل مهم تلقی می کند.

### ۳. معلومات عمومی

این دسته از معلومات عبارت است از مطالبی که ارتباط با وظایف خاص سازمان ندارد، بلکه تواناییهای رهبری و مدیریت، آنها را ایجاد می کند. داشتن درک کلی از علوم روز، زیربنای اصلی معلومات مذکور است. این معلومات را برای کلیه کارکنان حتی آنهایی که در پایین ترین طبقه سلسله مراتب اداری هستند را ضروری می داند.

### ۴. معلومات تخصصی

این معلومات مربوط به وظایف شغلی است که فرد انجام می دهد و در واقع مربوط به موضوعات و هدفهایی است که سازمان و مشاغل آن، برای تحقق بخشیدن به آنها به جود آمده اند. یعنی معلومات مربوط به حرفه و تخصصهای فنی خاص که برای کلیه افراد سازمان و حتی برای مدیران و رهبران لازم می داند.

### ۵. تجربه

به عقیده فایول تجربه در زمینه معلوماتی است که ضمن انجام وظایف خاص و از تصدی کار بخصوصی عاید فرد می شود. بنابراین تجارب حرفه ای به تدریج و ظرف زمان مناسبی به دست می آیند.

البته از دیدگاه‌های فایول به دلیل ضعف در تجزیه و تحلیل و ارزشیابی، تداخل در اصول، تداخل در وظایف، سردرگمی موجود در ساختارهایش و توجه بسیار زیاد او به یک سلسله مراتب بالا به پایین، انتقاد شده است.

در مجموع اگر بخواهیم مکاتب کلاسیک بالاخص مدیریت اداری را مورد توجه قرار دهیم و ارزشیابی از آن داشته باشیم نکاتی حائز اهمیت است که عبارتند از:

• پذیرش اصول تخصصی، هماهنگی و حیطة نظارت گر چه دارای کارکردهایی هستند، اما از یک اندازه و یا یک نوع عملکرد در همه سازمانها تبعیت نمی کند. بلکه متأثر از اهداف و فن آوری و اندازه سازمان متفاوت است.

• در نظریات کلاسیک، بطور غالب هماهنگی را از طریق سلسله مراتب میسر می دانند که امروزه گسترش کارهای گروهی - تیمی و شبکه‌ای این نظر را زیر سؤال برده است.

• تضاد بین اصول: برای مثال محدود بودن حیطة نظارت منجر به بلند شدن زنجیره فرماندهی می گردد که این نکته با اصل کوتاه بودن خط فرماندهی متضاد است. یا اصل تخصص نیازمند یک بررسی تخصصی نیز هست که با وحدت فرماندهی همخوانی ندارد. از نظر منتقدان اصول مدیریت کلاسیک به شکل رئالیستی قابل اجرا نیست و در برخی موارد اصول پیشنهادی درحالت تضاد با یکدیگر قرار گرفته اند.

• محدود ساختن انسان به نیاز اقتصادی با توجه به تنوع نیازهای انسانی از دیگر نارسائیه‌ها و کاستیهای این نظریه است.

• تلقی ابزاری داشتن از انسان و اینکه صرفاً باید مجری باشد پدیده از خود بیگانگی را در محیط کار گسترش می دهد.

• بیشتر به وظایف و فرایندها توجه داشته و بر جنبه های انسانی تاکید ندارد.

• بی توجهی مدیریت کلاسیک به نقش بارز عواملی نظیر فرهنگ، تمدن، مسائل اقتصادی - اجتماعی، عوامل سیاسی، تعداد کارگران و خواسته‌های آنها.

• این نوع مدیریت، افراد سازمانی به ویژه کارگران را ابزارهای اقتصادی فرض می کند که از طریق عامل اقتصادی و دادن حقوق و دستمزد میتوان این ابزارها را نسبت به سازمان وفادار نگاه داشت که قطعاً اینگونه نیست.

منابع:

اسکات، ریچارد. (۱۳۷۴). سازمان ها: سیستم های عقلایی، طبیعی و باز. (ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی، فلورا سلطانی تیرانی). انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

الوانی-سید مهدی (۱۳۷۴) مدیریت عمومی. تهران. نشر نی

تئوری سازمان: استیفن رابینز

رضائیان، علی؛ اصول مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۶

رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۹

مبانی سازمان و مدیریت . مولف : دکتر جمشید اصغری

مدیریت دولتی نوین : آون هیوز (ترجمه سید مهدی الوانی-غلامرضا معمارزاده)

مقدمات مدیریت آموزشی.تالیف: دکتر علی علاقه بند

میرزایی اهرنجانی، حسن. (۱۳۸۵). مبانی فلسفی تئوری سازمان. انتشارات سمت

کتاب نظریه های سازمان و مدیریت در هزاره سوم تالیف دکتر کیومرث نیازآذری

Wren, DA (1972). The evolution of management thought, New York: The Ronald Press Co, pp 215-217

هنری فایول). میثاق مدیران، شماره ۱۲ خرداد و تیر ۱۳۸۵ <http://www.misaqmodiran.com/articles> ...).

[www. fa.wikipedia.org](http://www.fa.wikipedia.org)

سایت معرفی بزرگان علمی: [www.bluesheen.com](http://www.bluesheen.com)

[www.aftab.ir](http://www.aftab.ir)

## مبحث ۴: دیدگاه نئوکلاسیک ها در مدیریت

مقدمه:

این دیدگاه پس از سال ۱۹۲۰ مقارن با رکود اقتصاد جهانی شکل گرفت. محور عمده این دیدگاه توجه به عامل انسانی در محیط کار است. این دیدگاه بر این باور استوار است که انسان ها اجتماعی خود شکوفا هستند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضای روابط اجتماعی است، به فشار گروهی پاسخ می دهد و مترصد خود شکوفایی است.

این دیدگاه بر چهار نظریه استوار است:

- ۱- نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن) ← نظریه پرداز: التون مایو
- ۲- نظریه X و نظریه Y ← نظریه پرداز: داگلاس مک گرگور
- ۳- نظریه نیازهای انسانی ← نظریه پرداز: آبراهام مزلو
- ۴- نظریه شخصیت و سازمان ← نظریه پرداز: کریش آرجریس

نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن):

این نظریه توسط التون مایو در شرکت وسترن الکتریک ارائه گردید. که سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر شد. این مطالعات به ۳ مرحله کلی تقسیم می شود:

مطالعات هاثورن:

- ۱- آزمایشات روشنایی: بررسی تاثیر روشنایی محیط کار بر بهره وری کارکنان
  - ۲- آزمایشات اتاق تقویت کننده های الکتریکی: تأثیر خستگی کارگران بر راندمان کار آنها
  - ۳- آزمایش اتاق سیم پیچی تلفن: افراد یک واحد سازمانی یک گروه را تشکیل می دهند.
- به طور کلی در آزمایش اول نتایج مطلوب چندانی به دست نیامد. اما با آزمایش سوم مشخص شد که گروه نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و می تواند بهره وری آنها را در محیط کار تحت تاثیر مثبت یا منفی قرار دهد. همچنین کارگران فقط با چول برانگیخته نمی شوند بلکه عوامل اجتماعی و مشخصی نیز بر کارایی آنها اثر دارد و گروههای غیر رسمی بر عملکرد کارکنان اثر قابل توجهی دارد.

### نظریه نیازهای انسانی:

این نظریه که آبراهام مزلو مطرح کرد و معتقد بود که نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتاً قابل پیش بینی مطرح می شوند و از نیازهای سطح پایین تا نیازهای عالی انسانی امتداد پیدا می کنند. به این ترتیب هر سطح از نیازهای انسانی هنگامی فعال می شود نیاز سطح پایین تر از آن ارضا شده باشد. نیاز موجب تنش در فرد می شود و این تنش بر کارایی فرد اثر می

گذارند. مزو نتیجه می گیرد که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره وری افراد افزایش می یابد.

### نظریه X و نظریه Y:

این نظریه را داگلاس مک گریگور مطرح کرد. نظریه X: اگر مدیر طبق نظریه X رفتار کند از ابزارهای کنترلی بیشتری استفاده می کند و برای ایجاد انگیزه در کارکنان بیشتر از محرک های پولی استفاده می کند. نظریه Y: اگر مدیر از نظریه Y استفاده کند هدف های فردی و سازمانی را تلفیق می کند. این مدیر به کارکنان آزادی عمل بیشتری می دهد، خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند و برای ارضای نیازهای سطوح بالاتر کارکنان می کوشد. در این شرایط کارکنان نیز تعهد بیشتری به سازمان خواهند داشت.

### نظریه شخصیت و سازمان:

این نظریه را کریس آرجریس مطرح کرد. او با مقایسه فعالیت های مدیریتی در سازمانهای سنتی با نیازها و تواناییهای افراد بالغ نتیجه می گیرد که برخی از فعالیتهای مدیران در نظریه های سنتی مدیریت با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند. مقایسه های انجام شده توسط آرجریس:

- ۱- اصل تخصص گرایی مدیریت علمی تیلور بیان می کند که هر چه کار بهتر تعریف شده باشد کارآئی افزایش می یابد و این مانع خودشکوفائی افراد در محیط کار می شود.
- ۲- اصل بروکراسی مارکس وبر بیان می کند که افراد سطوح بالاتر افراد سطوح پائین تر را هدایت و کنترل می کنند که این باعث می شود افراد اعتماد به نفس خود را از دست بدهند و هیچ کنترلی بر محیط کاری خود نداشته باشند.
- ۳- اصل وحدت مدیریت فایول را نقد کرد و آن را زمینه عدم موفقیت روانی کارکنان می دانست و بر افزایش تنوع کاری، استفاده از سبک مشارکتی و بهبود روابط انسانی تاکید می کرد.

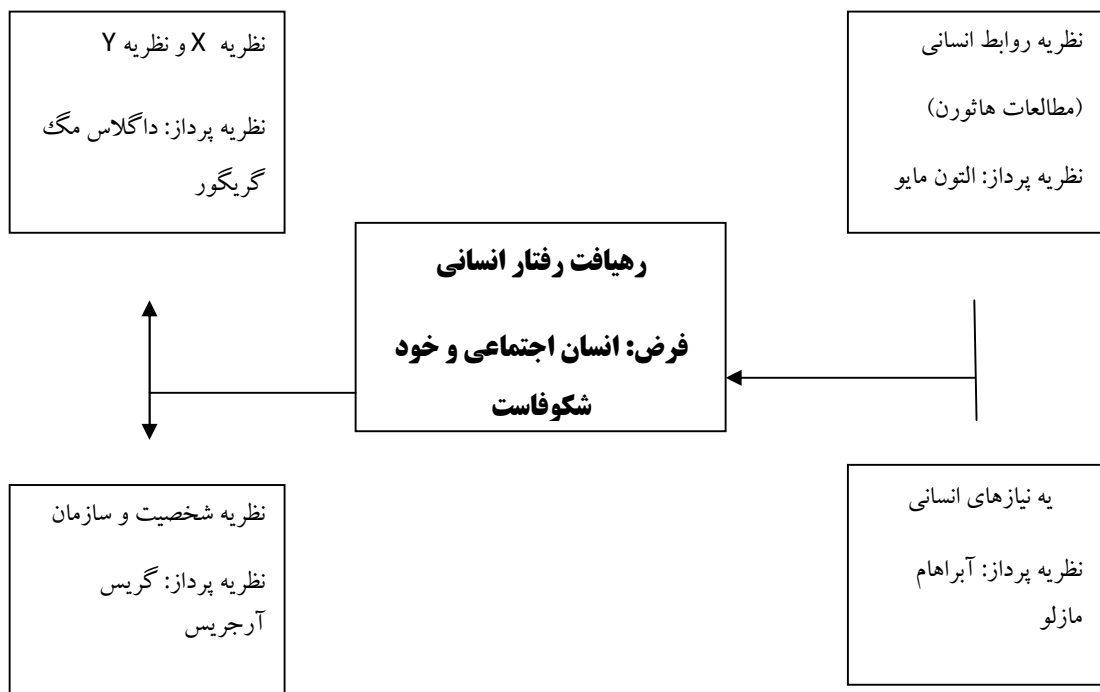
### رهیافت های رفتار انسانی به مدیریت

در سال ۱۹۲۰ میلادی، مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ در غرب (۱۲۹۹ هجری شمسی)، بررسی نقش « توجه به عوامل انسانی در محیط کار» در نظریه های مدیریت مطرح شد. با تحول انسانها و جوامع و عدم پاسخگویی مکتب کلاسیک به نیازهای انسانها و سازمانها مکاتب روابط انسانی و منابع انسانی پدیدار شد. این تئوری بر پایه ی تئوری کلاسیک بنا شده است. به زبان ساده این نظریه همان نظریه ی کلاسیک اصلاح شده، کاملتر شده و یا به عبارتی توسعه یافته است. فرض اصلی تئوری نئوکلاسیک این است که بر روی جنبه های اجتماعی و روانشناسی کارگر، به عنوان یک فرد و گروه کاری او باید تاکید شود.

نئوکلاسیک

علل پیدایش	بنیانگذاران	مکان	مکاتب
نیاز به توجه به عامل انسانی و رضایت نیروی انسانی به جهت افزایش بهره وری	مونترز برگ، مایو و مازلو	۹۴۰	۱- فتاری
نیاز به توجه به عامل نیروی انسانی و انگیزش و رهبری به جهت افزایش بهره وری	هرزبرگ، آلدرفر، مک کلند و آرجریس	۹۴۰	۲- وابط انسانی

شاخه های عمده رهیافتهای رفتار انسانی به مدیریت شامل :



### نظریه های روابط انسانی :

☞ مطالعات هاثورن : نظریه پرداز التون مایو

در طول سال های اواخر دهه ۱۹۲۰ تا آغاز دهه ۱۹۳۰ میلادی مجموعه مطالعاتی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک در شهر هاثورن صورت گرفت . این بررسی ها که به مطالعه هاثورن مشهور شد سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر شد . قبل از شروع کار تیم تحقیقاتی مایو در سال ۱۹۲۳ توسط « بوج و بارکر » آزمایشاتی روی تاثیر روشنایی در بازدهی کار صورت گرفته بود که کارخانه هاثورن با استفاده از یک تیم تحقیقاتی مطالعه را دنبال کرد.

## خلاصه مراحل مطالعات

### مرحله اول: آزمایشات (روشنایی) (۱۹۲۷-۱۹۲۴) توسط دیکسون

- انتخاب دو گروه آزمایش و کنترل در دو محیط جداگانه
- **نتایج:** هدف آزمایش که سنجش رابطه روشنایی و تولید بود با شکست مواجه شد.
- ۱- روشنایی فقط یکی از عوامل موثر برای راندمان و کارایی بود.
- ۲- رابطه علت و معلولی میان روشنایی و بهره وری کارکنان وجود نداشت

### مرحله دوم: اتاق نصب تقویت کننده ها (۱۹۲۷-۱۹۲۹)

- انتخاب شش نفر کارگر زن از بخش نصب و اتصال تقویت کننده ها و قراردادن آنها در محیط جداگانه
- **نتیجه:** به هدف آزمایش (سنجش رابطه میان تغییر شرایط فیزیکی و راندمان) دست نیافتند.
- محیط اجتماعی در افزایش بهره وری تاثیر داشته است. که عوامل محیط اجتماعی عبارتند از:
  - ۱- فضا و جو گروه
  - ۲- سرپرستی مشاوره ای و مشارکتی
  - ۳- شکل گیری گروه
  - ۴- روحیه و یافتن نوعی حس یگانگی

### مرحله سوم: آزمایش مصامبه (۱۹۳۰-۱۹۲۸)

- برای دست یابی به نگرش کارکنان نسبت به شرایط کار، سرپرستی و شغل به مدت نیم ساعت با آنها مصاحبه برنامه ریزی شده انجام گرفت.
- **نتیجه:** نگرش های کارکنان و ارتباطات مرادده بین آنها و توجه به آنها از نکات مهم در کار می باشد.

### مرحله چهارم: اتاق سیم پیچی (۱۹۳۲-۱۹۳۵)

- ۱۴ نفر از مردان در اتاق جداگانه مورد مطالعه قرار گرفتند.
- **نتیجه:** عواطف گروهی نقش بسیار موثری در تولید و بهره وری ایفا می کند در واقع هنجارهای گروهی و روابط غیر رسمی امکان حذف شدن فرد در مقابل فشارهایی خارجی را موجب می شود (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۱۰۱-۱۰۰)

## مهمترین نتایج مطالعات هائورن عبارتند از :

- ۱- پادشاهای غیر اقتصادی در ایجاد انگیزش کارگر نقش مهمی دارند.
- ۲- سازماندهی بر اساس تخصص به هیچ وجه موثرترین شکل تقسیم کار نیست.
- ۳- نگرش های فردی آثار غیر قبل انکار و تعیین کننده ای بر رفتار کارکنان دارد.
- ۴- سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان اهمیت دارد.
- ۵- همچنین مشخص شد درباره شخصیت گروههای غیر رسمی و تاثیر آنها بر عملکرد کارکنان دانش ناچیزی وجود دارد.
- ۶- البته منتقدان بیان کردند که معیارهای مورد استفاده در مطالعات هائورن فاقد اعتبار علمی بوده و بسیاری از نتیجه های آنان مبتنی بر شواهد علمی نیست .

☞ نظریه نیازهای انسانی (۱۹۰۸-۱۹۷۰) نظریه پرداز : آبراهام مازلو

مازلو به عنوان یک روانشناس بر این باور است که افراد دارای سطوح مختلف نیاز هستند که این نیازها از یک سلسله مراتب مشخص تبعیت می کند . که این نیازها شامل :



از جمله نکات مهم تئوری سلسله

نیازهای مازلو:

- آنچه در سلسله مراتب نیازهای مازلو مطرح می شود این است که انسانها برای دستیابی به نیازهای سطح بالا بایستی نیازهای سطوح پائین را تا حدودی در خود ارضا نموده باشد .
- یک نیاز زمانی که ارضا شد دیگر برانگیزاننده نیست.
- یک نیاز وقتی که نیازهای قبلی آن ارضا نشده باشد نمی تواند نقش برانگیزاننده داشته باشد.



• اگر نسبت به نیازی از نیازهای قبلی ( پایینی) در سلسله مراتب نیازها احساس عدم رضایت احساس شود مجدداً ارزیابی همان نیاز (نیاز پایینی) نقش برانگیزاننده خواهد داشت.

• یک تمایل درونی برای پیمودن همه مراحل سلسله مراتب نیازهای انسان در همه افراد وجود دارد.

ارزیابی تئوری انگیزشی مازلو:

مشکلات چندی در بکارگیری تئوری یاد شده در محتوای سازمانی هست که باید بدان توجه کرد:

- ضرورتاً هر کسی تنها بوسیله آن چیزهایی که در سازمان هست برانگیخته نمی شود.
- افراد ارزشهای متفاوتی برای هر نیاز در هر سطح قائلند.
- رفتار انسانها خیلی پیچیده تر از آن است که صرفاً بر اساس یک عامل قابل پیش بینی باشد.
- بسیاری معتقدند که این تئوری بر اساس موقعیت زندگی مردم امریکا در سال ۱۹۴۰ طراحی شده و شرایط و ارزش ها و فرهنگ رفتاری مردم امریکا در آن زمان را بیان می کند. بعلاوه این تئوری یک نظریه مبتنی بر آزمایشهای علمی و تحقیقی نیست بلکه تنها یک عکس از هرم سازمانی و نیازهای هر گروه از کارکنان در هر طبقه از سلسله مراتب سازمان است.

☞ نظریه X و Y (۱۹۰۶-۱۹۶۴) مک گریگور:

داگلاس مک گریگور با تاثیر پذیری از مطالعات هاثورن و نظریه مازلو، در کتاب خود به نام « بعد انسانی سازمان » این نظریه را ترویج داد که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خود شکوفایی افراد در محیط کار داشته باشد. وی بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود را به انسان بر مبنای مفروضات Y قرار دهند. و آن گروه از مدیرانی که مفروضاتی مبتنی بر نظریه X دارند را به تغییر مبانی نگرش فرا می خواند.

مفروضات نظریه Y بدین صورت است که مدیر برای ایجاد انگیزه در کارکنان صرفاً از محرکهای مادی استفاده می کند در حالیکه نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه X هدف های فردی و سازمانی را تلفیق می کند چنین مدیری به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می دهد و خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند.

☞ نظریه شخصیت و سازمان. نظریه پرداز: گریس آرجریس

گریس آرجریس مانند مازلو و مک گریگور بر این باور است که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است. آرجریس در کتاب خود تحت عنوان « شخصیت و سازمان » اینطور بیان می کند که برخی از اقدام ها فعالیتهایی که بویژه تحت تاثیر رهیافت های

سنتی و مدیریت انجام می شود ، با شخصیت افراد بالغ ناسازگاراند. برای مثال اصل تخصصی گرایی در مدیریت علمی بر این فرض است که هر چه کارها به نحو بهتری تعریف شوند افراد بطور کاراتری آنها را انجام خواهند داد در نظر آرجریس این عمل ممکن است مانع خود شکوفایی افراد در محیط کار شود.

آرجریس مدل رشد یافتگی و رشد نیافتگی را مطرح می کند که بدین صورت می باشد :

<u>ویژگی های رشد نیافتگی</u>	<u>ویژگی های رشد یافتگی</u>
غیر فعال	فعال
وابسته بودن	مستقل بودن
رفتار به چند طریق	رفتار به چندین طریق
علاقه سطحی	علاقه عمیق
داشتن دید کوتاه مدت	داشتن دید بلند مدت
وضعیت زیر دست بودن	وضعیت برابر با بالادست
فاقد حساس بودن به خود	حساس بودن به خود

آرجریس می گوید ویژگیهای بالا نشانگر دو نوک هستند. افراد در میان این دو نوک در هر جایی می توانند قرار بگیرند. ساختارهای سازمانی کلاسیک ، در پیشرفت افراد بسوی ویژگیهای انسان بالغ و رشد یافته تاثیر بازدارنده دارند.

آرجریس همانند مک گریگور معتقد بود که اگر نگرش مدیر به کارمند مثبت باشد آنان را مسئولیت پذیر و قابل اعتماد می داند و در نتیجه بهره وری کارکنان افزایش می یابد به همین دلیل بر ضرورت توسعه ی مسئولیتهای شغلی، افزایش تنوع کاری ، استفاده از سبکهای مشارکتی و بهبود روابط انسانی تاکید می کرد.

مهمترین اصول مکتب روابط انسانی :

- ۱- فلسفه ایجاد سازمانها ، بر آورده کردن نیازهای انسانی است.
- ۲- وجود انسانها ، جهت بر آورده کردن نیازهای سازمان نمی باشد .
- ۳- سازمان و اعضای آن ، به همدیگر نیاز متقابل دارند .
- ۴- سازگاری ضعیف میان افراد و سازمانها برای هر دو مضر است .

۵- سازگاری خوب میان این دو، به نفع هر دو است.

بیشترین تاکید این مکتب بر اثر بخشی می باشد تا کارایی. زیرا اثر بخشی مفهومی خوشبینانه و توسعه ای را به ذهن می آورد ولی کارایی بیشتر جنبه ی کنترلی دارد. این مکتب با استفاده از علوم اجتماعی، بیشترین تمرکز بر مشکلات آزار دهنده ی است که سازمان با آن مواجه است از قبیل: طریقه ی رهبری اثر بخش، طریقه ی افزایش انگیزش کارمندان، چگونگی ایجاد تعهد به سازمان، چگونگی مدیریت بر گروه کاری و .....

مفروضات مکتب نئو کلاسیک:

• فرض مشترک تئوریهای مطرح در نئو کلاسیک این است که انسان موجودی اجتماعی و خود شکوفا می باشد. (در کلاسیک انسان موجودی اقتصادی و عقلانی بود) که صرفا بر اساس انگیزه های مادی برانگیخته نمی شود، بلکه انگیزه های غیر مادی نیز مطرح است.

• بر اهمیت سازمان غیر رسمی هم تاکید می شود.

• بر خلاف فرضیات کلاسیکها، مکتب نئو کلاسیک اینطور فرض می کند که اهداف دارای تعدد و تنوع و پیچیدگی است.

• تعاملات گروهی و کار گروهی با جنبش روابط انسانی مطرح گردید. مکتب نئو کلاسیک، همراه با بنیان قرار دادن درک اقتصادی منطقی (اقتصادی-عقلایی) تئوری کلاسیک، نوعی بعد

جدید یعنی عنصر انسانی را اضافه کرده است.

• توجه به شان و منزلت انسانی

• دادن آزادی و ابتکار عمل به افراد

مقایسه مکتب کلاسیک و نئو کلاسیک:

۱- تئوری کلاسیک با فرض انسان اقتصادی خوشبختی انسان را در انگیزش مادی یافته است ولی تئوری

نئو کلاسیک خوشبختی انسان را در مفاهیم و نیازهای اجتماعی جستجو می کند.

۲- تئوری نئو کلاسیک با تاکید بر جنبه های رفتاری و روانی سعی در شناخت عوامل کیفی و احساسی فرد نقص

مکتب کلاسیک را که از معنویت انسان بسیار دور بود جبران کرد.

۳- نئو کلاسیک ها واحد جدیدی را برای تجزیه و تحلیل بررسی ها سازمانی معرفی کردند که عبارت بود از فرد

شاغل و گروههای کاری. قبل از آن کلاسیک، سازمان و فعالیتهای آن را واحدی برای تجزیه و تحلیل به شمار می آورد و بهینه سازی سازمان مد نظر آن بود.

۴- تئوری نئو کلاسیک با اصلاح ساختارهای عقلایی، غیر شخصی، خشک و بی روح مکتب کلاسیک و توجه به

فرد به عنوان انسانی با احساس و دارای تاثیر پذیری های اجتماعی که عملکردش را تحت الشعاع قرار می دهد، معیارهای قابل قبول ایجاد کرده است.

**نقاط قوت و ضعف مکتب روابط انسانی:**

نقاط قوت :

- بر نیازهای اجتماعی انسان توجه و تاکید زیادی شد.
- جنبش روابط انسانی منجر به بهبود نظریات در مدیریت شد.
- اهمیت سبک مدیریت انسانی در تناسب با اهمیت آموزشی تکنیک در مکتب کلاسیک قابل توجه است.
- به پویایی گروهی و روابط غیر رسمی تاکید دارد.

نقاط ضعف :

- توجه بیش از حد به عوامل انسانی در اداره سازمان ، بطوریکه به دیگر عوامل کمتر پرداخته شد.
- پیچیده و ذهنی بودن نظریات رفتاری که اندازه گیری رفتار به طور دقیق امکان پذیر نمی باشد.
- در سنوات اخیر پاره ای از تحقیقات نشان داده که ممکن است کارکنان خوشحال هم ، نیروی کار غیر مولدی باشند.
- در تعمیم نتایج این تحقیقات نمی توان اطمینان کامل داشت.
- غفلت از کل سازمان رسمی و روابط با محیط محدودیتهای مکتب روابط انسانی :

- ۱- محدودیت قلمروی تحقیق : تاکید این مکتب بر مطالعه گروه بوده حتی در مطالعه اجتماعی نیز از دریچه فرد و گروه به تحلیل و استنباط پرداخته می شود. در واقع سازمان به عنوان یک مفهوم کلان مورد بررسی نبوده است .
  - ۲- سطح تجزیه تحلیل : در این کتب در سطح فرد و گروه بوده است که به سازمان تعمیم داده می شود در حالیکه گروه ، فرد و سازمان سه پدیده متفاوت و با ویژگی های مختلف هستند.
  - ۳- بی توجهی به مفاهیم تضاد و قدرت در سازمان : در این مکتب تلاش به ارائه هماهنگی از طریق ارتباط بین اعضا است و از بروز تضاد به واسطه منافع گروه کمتر بحث شده است .
- اشکالات وارد بر نظریه روابط انسانی :

- ۱- این نظریه بیش از حد خوشبین است .
- ۲- این نظریه مشکلات موجود در مورد تغییر دادن مفروضات اساسی انسانها و همین طور اثرات عوامل خارجی را بر افراد و سازمانها کمتر از واقع بر آورده کرده است .
- ۳- این نظریه تصور می کند که با وقت کافی و کمی مهارت ، می توان هر مشکلی را بین افراد و گروهها حل کرد .
- ۴- در رابطه با طبیعت ماهیت انسانی ، که زیر بنای این نظریه است چیز زیادی نمی دانیم.

نتیجه گیری :

دهه ۱۹۶۰ دهه خوش بینی نسبت به انسانیت است در این دهه ، جنگ بر علیه فقر، تلاش جهت تبعیضات نژادی ، آغاز نهضت حقوق زنان و .... زمینه مناسبی برای پیدایش این دیدگاه فراهم کرد. نئوکلاسیکها بطور موفقیت آمیزی نقاط ضعف گرایشهای

ماشینی، بروکراتیک، وجود بهترین شیوه را بیان کردند. لذا وجود زمینه جهت پیدایش مکتب جدید از یک سو و پیدایش علوم اجتماعی از قبیل روانشناسی، روانشناسی اجتماعی و جامعه‌شناسی از سوی دیگر، ظهور مکتب جدید را تسریع بخشید.

همچنین باعث شناخته شدن وجود سازمان غیر رسمی در درون سازمان رسمی و کار کردن روی ویژگی‌های عنصر انسانی، رفتارهای انگیزشی، مشارکت در مدیریت، رضایتمندی و بررسی روابط انسانی بر جنبه‌های اجتماعی فرد و گروه‌های کار که از عوامل بسیار موثر در افزایش بهره‌وری شناخته شد.

منابع:

- ▶ رضائیان، علی. (۱۳۸۶)، «مبانی سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی»، چاپ ششم، تهران: انتشارات سمت.
- ▶ سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۱)، «مبانی سازمان و مدیریت»، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ▶ شریعتمداری، مهدی. (۱۳۸۴)، «اصول و مبانی مدیریت»، تهران: کوهسار
- ▶ افجه، سید علی اکبر. (۱۳۸۰)، «مبانی فلسفی و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی»، تهران: انتشارات سمت

## مبحث ۵: نقد و بررسی چارچوبهای فلسفی و نظری نظریه سیستم‌ها و سایبرنتیک

ارائه: پسند خانی - شریفی - سلطانی ۹۱/۹/۱۶

مقدمه

نگرش سیستمی با رشد و توسعه دو جنبش جداگانه که تقریباً هدف واحدی را دنبال می‌کردند هویت مستقل پیدا کردند. ۱- نظریه عمومی سیستم‌ها ۲- علم کنترل و ارتباطات (سایبرنتیک)

هدف نظریه عمومی سیستم‌ها، کشف قوانین و نظم ذاتی انواع پدیده‌ها است از این رو می‌توان آن را سیال‌ترین نظریه سیستمی به شمار آورد زیرا در چارچوب نظری آن هیچ نظریه قاطعی ارائه نشده است.

علم کنترل و ارتباطات در حیوان و ماشین اندکی بیش از نظریه عمومی سیستمها مطرح شده است. این علم ماهیتی میان رشته‌ای دارد و از علوم مهندسی، کامپیوتر، بهره‌وافر برده است تا اصول و قوانینی کلی تنظیم کند که بتوان بر اساس آنها پدیده کنترل و ارتباطات را خواه در موجودات زنده و خواه در سیستم‌های بی‌جان بررسی و مطالعه کند. نوبت و نیز از پایه‌گذاران اصلی این علم می‌باشد و آنرا علم کنترل و ارتباطات در حیوان و ماشین نامیده است.

تعاریف: معرفی چند مفهوم

سیستم: مجموعه‌ای است از ۲ یا چند اجزا که برای رسیدن به هدف سازماندهی و هماهنگ شده‌اند.

از دیدگاه رابینز: سیستم عبارت است از اجزای پیوسته به هم که به نحوی تنظیم گردیده اند که یک کل مشکل از تک تک اجزا به وجود می آورد.

از دیدگاه کافمن: سیستم مجموعه ای است از بخشهایی است که به طور مستقل با یکدیگر برای رسیدن به نتایج مورد انتظار بر اساس نیازها کار می کنند.

### خصوصیات سیستم:

۱- رفتار هر جز بر کل مجموعه اثر می گذارد. مثل بدن انسان که شامل قلب و ریه و .. است که همه بر هم اثر می گذارند.

۲- رفتار اجزا و اثر آنها بر هم مؤثر است.

۳- بدون توجه به نحوه تشکیل سیستم های فرعی عمل آنها بر رفتار کل مجموعه اثر می گذارد یعنی اجزا چنان به هم وابسته اند که گروه های فرعی مستقل در آنها شکل نمی گیرد.

سیستم ها از لحاظ چگونگی رابطه با محیط

#### • سیستم های بسته

سیستمی که همواره با محیط در حال تعادل ایستا یا ساکن است و تا یک نیروی خارجی به آن وارد نشود در حال تعادل باقی می ماند. حد و مرز نسبتاً نفوذ ناپذیری با محیط خود دارد و یا فقط عناصر بسیار محدودی را می تواند از محیط جذب کند.

#### • سیستم های باز

سیستمی که یعنی می کند با محیط اطراف به یک حالت تعادل پویا برسد و همواره با محیط خود، ماده، انرژی یا اطلاعات مبادله می کند، یعنی با محیط خود کنش و واکنش متقابل دارد. مدرسه یک سیستم باز است.

#### توضیحات

• سیستم ها بر اساس روابطی که با محیط دارند به ۲ دسته باز و بسته تقسیم می شوند. سیستم های بسته سیستم های هستند که با محیط خود هیچگونه ارتباطی به صورت مبادله انرژی و اطلاعات ندارند. خصوصیت اصلی سیستم های بسته این است که تمایل زیادی برای رسیدن به وضعیت تعادل ایستا ( سکون ) و آنتروپی ( بی نظمی ) دارند.

• کلیه سیستم های باز دارای ماهیتی مشابه می باشند از جمله: با محیط خود در ارتباط هستند، طبق سلسله مراتبی از درون سازمان یافته اند، باید موجودیت خود را حفظ کنند، تابع روند تکامل اند

### طبقه بندی سیستم ها از لحاظ پیچیدگی ( تقسیم بندی کنت بولدینگ )

۱- سطح ایستا (چارچوب): در حقیقت مربوط به جغرافیا یا کالبد شناسی جهان است. مثل نقشه های زمین یا نمودار

سازمانی

- ۲- سطح چرخش ساعت clock word (سیستم های متحرک و پویا): این ساخت های ساده حرکات ضروری از پیش تعیین شده دارند که در بر گیرنده قوانین دینامیک می باشد. مثل گردش منظومه شمسی
- ۳- سیستم های سایبرنتیک: که توسط مکانیزم باز خور کنترل می شود و مکانیسم کنترل خودکار دارند مثل ترموستات
- ۴- سیستم های باز (خودنگهدار): مرز جدای زنده از جماد در این سطح زندگی آغاز می شود: مثل خصوصیات تولید مثل
- ۵- ارگانیسم گیاهی: در این سیستم ها سلول ها وظایف و کار کردهای تخصصی دارند (تقسیم کار) و سلول های تخصصی به اجزای به هم وابسته و قابل تشخیص گروه بندی می شوند.
- ۶- سطح زندگی حیوانی: در این سطح، تحرک فزاینده، رفتار هدف دار، وقوف به خود و اشکال ابتدایی زندگی اجتماعی وجود دارد.
- ۷- سطح زندگی انسانی: که دارای خود آگاهی و قابلیت فزاینده دریافت و انتقال و ذخیره اطلاعات و استفاده از نمادها برای تبادل اندیشه ها و اطلاعات مشخص می باشد.
- ۸- سیستم های سازمان اجتماعی: که پیچیده ترین سیستم های موجود می باشد که عنصر اساسی آن نه خود انسان است بلکه نقش اساسی اوست.
- ۹- مربوط به دنیای ناشناخته ها: که تا کنون انسان نتوانسته است از طریق علم و دانش به آن راه پیدا کند.  
نکات طبقه بندی بولدینگ
- ۱- میزان پیچیدگی در هر سطح از سلسله مراتب از سطح قبل بیشتر است. ۲- هر سطح پیچیدگی ها و خصوصیات سطح قبل را نیز شامل می شود و شامل خصوصیات متفاوت تری نیز می باشد. ۳- سه سطح اول (چارچوب، متحرک، سایبرنتیک) سیستم های فیزیکی و مکانیکی مرتبط با علوم طبیعی-فیزیکی هستند. ۴- سه سطح دوم (خودنگهدار، گیاه، حیوان) سیستم های بیولوژیک هستند. ۵- سه سطح آخر (انسانی، اجتماعی، ماوراءالطبیعی): سیستم های اجتماعی-فرهنگی تلقی می شود. ۶- دو سطح اول سیستم های بیجان و سطوح ۴ تا ۸ سیستم های باز و زنده تلقی می شوند.

### تفکر سیستمی:

این تفکر بزرگتر است از (تفکر قیاسی+تفکر استقرایی)

- ۱- در این تفکر سازمان به صورت یک واحد که متشکل از اعضای مرتبط است در نظر گرفته می شود و اصل وابستگی متقابل مهمترین خاصیت آنرا تشکیل می دهد.
- ۲- این تفکر نحوه نگرش جدیدی برای مطالعه پدیده های طبیعی مثل یک سیستم به شمار می آید.
- ۳- این تفکر خط محدود شدن نگرش مدیر به یک وظیفه را بر طرف می کند.
- ۴- این تفکر امکان لازم را برای مدیر ایجاد می کند تا هدف های خود را در سطح کلان ببیند.

- ۵- این تفکر امکان لازم را ایجاد می کند که مدیر خرده سیستم هایش را به گونه ای ساختار دهد که با اهداف خود سازگار باشد.
- ۶- این تفکر با در نظر گرفتن مدل سیستم هدفمند امکان ارزیابی سازمان و تعیین میزان اثر بخشی خرده سیستم ها را فراهم میکند.

مقدمات طرز تفکر سیستمی :

- ۱- تعلیق عقاید شخصی : هر انسانی دارای عقایدی است که این عقاید به عنوان فیلتری میان او و دنیای خارج عمل می کند و اصولاً رفتار ما بر اساس پاره ای از پیش فرض ها تشکیل می گردد. مثلاً در بعد سازمانی اگر مدیری اعتقاد به تنبل بودن آدمها داشته باشد رفتار او با زیر دستان نیز بر همین اساس شکل می گیرد و بر عکس، راه حل سیستمی می گوید در هنگام برخورد با مسائل باورهای شخصی خود را کنار بگذاریم.
- ۲- قبول محدودیت های فکری و تصویری : برای پیشرفت کارها در سازمان فقط یک راه حل وجود ندارد و قبول یک اصل موجب جمود فکری می شود.
- ۳- تجسم شی به صورت کل : پذیرش دو مورد فوق، مقدماتی هستند که به فرد فرصت میدهد تا صورت کل را ببیند.

### پیش فرض های تفکر سیستمی :

- ۱- تبدیل ناپذیری و استنباط ناپذیری خواسته های یک سیستم از ویژگی های عناصر آن ۲- وجود منشاء دگرگونی یک سیستم در چارچوب خودش ۳- غیر تاریخی بودن تحلیل یک سیستم ۴- قانون مندی هستی و امکان کشف آن ۵- وجود اصل تعادل در پدیده ها ۷- عمومیت نسبت بر سیستم های مختلف ۸- تشابه سیستم زنده با ماشین ۹- سکولار دیدن وضعیت و سلسله مراتبی بودن آن.
- اصول تفکر سیستمی :

هدفمندی - کل گرایی - نظم یافتگی - سازش پذیری - هم پایانی (رسیدن به شرایط یکسان با شرایط اولیه و ورودی های مختلف) - وابستگی متقابل - تعامل و تفکیک پذیری (سیستم سلسله مراتبی و پیدا شدن زیر سیستم برای هر سیستم).

مقایسه تفکر سیستمی با تفکر مکانیستی :

#### تفکر سیستمی

- ۱- سیستم بزرگتری که پدیده مورد نظر شما جزئی از آن است شناسایی کنید.
- ۲- رفتار کل مجموعه را بشناسید.
- ۳- رفتار پدیده مورد نظر را در مفهوم نقش یا کارکرد آن در قالب بزرگتر تعریف کنید.

#### تفکر مکانیستی

- ۱- پدیده مورد نظر را به اجزاء آن تجزیه کنید.
- ۲- رفتار هر جز را به طور جدا گانه شناسایی کنید.
- ۳- تعاریفی که از شناخت اجزاء بدست آورده اید با یکدیگر ترکیب کنید تا هدف کل را بدست آورید.



## در تفکر مکانیستی

- ۱- سیستم را از پیرامونش جدا می‌سازیم و تنها به شناسایی و تعریف و عوامل و اجزاء آن می‌پردازیم.
- ۲- اهمیت روابط متقابل اجزاء را بررسی می‌کنیم.
- ۳- هدف روشن ساختن جزئیات است.
- ۴- هر بار تنها یک متغیر را تغییر می‌دهیم.
- ۵- سیستم را مجزا و مستقل از زمان می‌بینیم.
- ۶- نتیجه کار بررسی ما برنامه ریزی جزء به جزء فعالیت هاست.
- ۷- جزئیات را می‌شناسیم، هدف‌ها کاملاً روشن نیستند.

## در تفکر سیستمی

- ۱- سیستم را درون محیطش بررسی می‌کنیم.
- ۲- آثار ناشی از روابط متقابل اجزاء را می‌بینیم.
- ۳- هدف اصلی ما درک کلی سیستم است.
- ۴- هر بار چند متغیر مختلف را با هم تغییر می‌دهیم.
- ۵- سیستم را در زمان واقعی بررسی می‌کنیم.
- ۶- نتیجه کار ما برنامه ریزی کل مجموعه با در نظر گرفتن کل هدف هاست.
- ۷- هدف‌ها کاملاً روشن اند و شناخت دقیق جزئیات مطرح نیست.

## سیر نظریه عمومی سیستم‌ها :

سر نظریه عمومی سیستم‌ها : این نظریه در سال ۱۹۴۰ توسط برتالنی مطرح شد. او مخالف تقلیل‌گرایی بود و نظریه خود را تحت عنوان نظریه عمومی سیستم‌ها مطرح کرد. نارسایی نظریه‌های کلاسیک و نو کلاسیک با پیدایش این نظریه بر طرف شد. این نظریه کلیه عناصر سازمان را مورد توجه قرار داد و کل سازمان و اجزای تشکیل دهنده آن را با یک دید فرا گیر می‌نگرد. این نظریه یک روش فکر کردن و تحلیل کردن است. کاربرد این نظریه در رشته‌های مختلف از قبیل سیستم اقتصادی، سیستم اطلاعات و ... را متداول ساخته است. در واقع نظریه عمومی سیستم‌ها کلیه علوم را در بر می‌گیرد و به عنوان اساس و مبنای نظریه سیستم‌ها در سازمان و مدیریت شناخته شده است. طرفداران این نظریه دارای بینشی پویا، فعل و انفعالی چند بعدی در سازمان دارند. دانشمندی مانند بولدینگ، نوربرتویز، چستر بارنارد نیز در توسعه این نظریه و کاربرد آن در سازمان تحقیقاتی داشته‌اند. این نظریه ضمن اینکه سازمان را به عنوان یک سیستم در نظر می‌گیرد موجب تغییرات مهمی در فنون تجزیه و تحلیل مسائل سازمان شده است. در این فنون به بهبود و اثر بخشی یک جزئی سیستم اکتفا نمی‌شود، بلکه بهبود و اثر بخشی قسمتی از یک سیستم در مجموعه آن سیستم بررسی می‌شود. نظریه سیستم‌ها بر این اصل استوار است که در عمق تمام مسائل یک سری اصل و ضابطه موجود است که به طور افقی نظام‌های علمی را قطع می‌کند و رفتار عمومی سیستم‌ها را کنترل می‌کند یعنی می‌توان به یک سری از اصول و ضوابط اولیه دست یافت که تعریف کننده رفتار عمومی سیستم‌ها صرف نظر از نوع آنها است. این به آن معنی نیست که یک تئوری عمومی بتواند جای یک تئوری خاص نظام‌های علمی مختلف گردد بلکه فقط سعی دارد به صورت یک هدایت کننده عمل کند. کوشش برای دیدن کل اصل ادعایی است که روش سیستم‌ها در برخورد با مسائل برای خود قائل است. هدف این نظریه کشف قوانین و نظم ذاتی پدیده‌هاست. از این رو میتوان آنرا سیال ترین نظریه سیستمی به شمار آورد زیرا چارچوب نظری آن هیچ نظریه قاطعی ارائه نشده است. بنابراین اندیشمندان معمولاً به جای تعریف سیستم این نظریه اصولی عمومی را که هر سیستم به عنوان پدیده مورد مطالعه نظریه سیستم‌ها دارد را ذکر کرده اند. برتالنی اصول نظریه سیستم‌ها را چنین تلخیص می‌کند: کلیت، جمع پذیری، مکانیزاسیون، تمرکز و سلسله مراتب.

## اهداف اصل نظریه سیستم ها بنا بر بیان برتالنی :

- ۱- پایه گذاری روند عمودی به سوی یکتا سازی دو علوم طبیعی و اجتماعی
- ۲- نظریه عمومی سیستم ها وسیله مهمی در جهت پایه ریزی نظرات در زمینه های غیر فیزیکی معرفت به حساب می آید.
- ۳- این نظریه در پی ایجاد و حالات معرفت می باشد. این نظریه می تواند نیاز شدیدی در تعلیم و تربیت علمی به وحدت وجود دارد برآورده سازد.

انجمن پژوهش های سیستم های عمومی و اهداف آن

این انجمن در سال ۱۹۵۴ توسط برتالنی، بولدینگ، راپوپورت، رالف جرارد بنا شد و اهداف آن عبارت اند از :

- ۱- انتقال یافته های یک حوزه علمی به حوزه های دیگر
  - ۲- تشویق به ایجاد و طراحی مدل نظری
  - ۳- حد اقل کردن تکرار در مطالعات نظری
  - ۴- ایجاد وحدت در میان علوم
- نظریه سیستم ها سازمان را :

مجموعه ای متشکل از افراد، سازمان رسمی، گروه های غیر رسمی، نقش هایی که افراد بر عهده دارند، ساختار سازمان و ابعاد فیزیکی سازمان و محیط می داند که با هم ارتباط متقابل دارند و هر یک از این عناصر و اجزاء، جزئی از کل سازمان یا سیستم را تشکیل می دهند.

به منظور بکار گیری طرز فکر سیستمی در سازمان توجه به ۵ عامل اساسی ضروری است :

- هدف های کل سیستم
- محیط سیستم
- منابع سیستم
- تجزاء تشکیل دهنده سیستم
- مدیریت سیستم
- ویژگی های نظریه سیستم ها در سازمان
- زوال و تمایل به نظم
- سیستم برای بقا و ایجاد نظم در عملکرد خود باید با آنتروپیک مبارزه کنند و انترپی منفی ایجاد کنند.
- تعادل

سیستم باز باید دارای دو نوع تعادل درونی و تعادل برونی باشد

• نوآوری و توسعه

نوآوری منشاء تحول سیستم در رشد و کمال است

• توان انعطاف پذیری

دوام و بقای یک سیستم به قدرت انعطاف پذیری و انطباق آن با شرایط محیطی وابسته است

• اطلاعات و ارتباطات

سیستم از طریق کسب اطلاعات درباره عملیات و صادره خود و ارزیابی نتایج آنها می تواند خود را با توقعات محیط تطبیق

دهد.

• استمرار و تداوم (گردش دایره ای)

دوره تسلسل و تبادل مستمر داده (مواد، انرژی، اطلاعات) و ستاده (محصول یا خدمات) از محیط موجب چرخش دایره وار

می شود.

• هماهنگی

در یک سیستم به منظور تحقق اهداف باید بین اجزای سیستم هماهنگی لازم از طریق تناسب اجزای برنامه ریزی، رعایت

اولویت ها، تنظیم زمان انجام کارها و توالی فعالیت ها ایجاد شود.

• احتمال پنداری

نظریه سیستم ها بر اختلاف نظریه کلاسیک که اصول را به گونه ای سریع اعلام می دارد، از قاطعیت در بیان، اجتناب ورزیده

و با نگرش به احتمال و اتفاق، معمولاً در اعلام مواضع خود از عباراتی شبیه، عموماً، معمولاً استفاده می کند.

• تعدد متغیرها

از دید این نظریه وقوع یک حادثه، معلول عوامل و عناصر متعددی است.

• حاکم بودن طرز فکر سیستمی در سازمان مدیریت

این نظریه کلیه عوامل و عناصر سازمان را مورد توجه قرار میدهد و موقعیت و روابط متقابل اجزاء و نقش آنها را به صورت

یک مجموعه در تحقق هدف های سازمان مورد توجه و بررسی قرار می گیرد

نظریه سیستم ها در مدیریت

این نظریه چارچوب فکری نوینی برای اندیشیدن انسان فراهم می کند. انسان سه دوره تکاملی را برای رسیدن به این شیوه

پشت سر گذاشته است :

۱- مرحله منطق ارسطویی : ارسطو زبان و سخن را وسیله بروز عقل و فکر انسان می داند و می گوید باید چگونگی

الفاظ و دلالت های آنها و ترکیبشان را برای جمله بندی معلوم کنیم تا از ابهام و اشتباه جلوگیری شود. سپس تصور و تصدیق ( ذاتی و

عرضی - جزئی و کلی) را مشخص کرد. و ضمن ارائه معیارهای مفهومی مانند (قضایای شرطیه و حملیه - صغری و کبری) قیاس انواع برهان را تشخیص داده و رموز جدل را بکار بست. اساس منطق ارسطو قیاس است یعنی رسیدن از صغری به کبری

۲- منطق تجربی: این مرحله از قرن ۱۷ و ۱۸ با عصر روشن اندیشی آغاز شد. آغاز این عصر با پیشرفت کلیه رشته های علمی آغاز شد. کانت از اولین فیلسوفان آنان در این عصر است.

۳- مرحله منطق سیستمی: این شیوه اندیشیدن در علوم مختلف خود را نشان داد. در روانشناسی نظریه گشتالت و در ریاضیات انیشتین و در اقتصاد کینز از این شیوه استفاده کردند.  
رابطه نگرش سیستمی با نگرش های پیشین خود

نگرش سیستمی با نگرش های کلاسیک و نئو کلاسیک هیچ تعارضی ندارد بلکه تکاملی است از مجموع دو نگرش فوق، به عبارت دیگر نوعی کل نگری است که شناخت اجزا را نیز ضروری می داند. در واقع اینطور نیست که هر کدام، نظریه های کاملاً جداگانه و به طور کلی کاملاً متفاوت داشته باشند زیرا:

۱- مشخص است که هر کدام درباره سازمان یعنی شرایط کار جمعی نگرش خاص خود را دارند.  
۲- هر یک از نظریه پردازان سازمانی در بسیاری از موارد تحت تأثیر محققین سلف خود بوده اند و از نظریه های آنان استفاده کرده اند.

۳- جامعه شناسی و فن مدیریت سازمان هر کدام مفاهیم مخصوص خود را دارند که نظریه پردازان سازمانی از هر دو شاخه این علوم در بیان سازمان و ساخت و اهداف آن استفاده کرده اند.

نگرش سیستمی بر تالنفی یک نظریه برتر را ارائه داد که تمامی تئوری های دیگر را با هم تلفیق کرد و نظریه ای با قوانین و اصول مربوط در تمام علوم و کاملاً قابل قبول برای دخالت ارزش های انسانی در کار علمی را ارائه نمود. ارزشها شاید همیشه اجزای خاص یک سیستم را تحت تأثیر قرار ندهند به ویژه زمانی که سیستم هیچ جزء انسانی نداشته باشد و لی مسلماً بر روابط متقابل سیستم با محیط خارجی تأثیر می گذارد.

#### اهمیت نگرش سیستمی:

- ۱- نگرش سیستمی برای درک پیچیدگی های سازمان های زنده به صورت بالقوه مفید واقع میشود.
- ۲- به مدیران حال و آینده اجازه می دهد که سازمان را به عنوان یک مشتمل بر سیستم های فرعی و اجزای مرتبط به هم مورد توجه قرار دهند.
- ۳- ایده برخی مدیران سطوح پایین سازمان را که مشاغل خود را عناصر مجزا و فاقد نقش در حیات سازمان می پندارد را رد می کند.
- ۴- همه مدیران را ترغیب می کند تا محیطی را که بر فعالیت های سیستم آنها اثر می گذارد را مشخص نموده و آنها را بشناسد.

۵- به مدیران کمک می کند تا سازمان ها را به عنوان الگوهای با ثبات همراه با مرزهای مشخص ببینند و در خصوص اینکه چرا سازمانها در برابر تغییرات از خود مقاومت نشان می دهند اطلاعاتی را بدست آورند.

۶- توجه مدیران را به داده های مختلف پردازش داده ها به صورت گوناگون به منظور نائل شدن به اهداف هدایت می کند.

انواع نظریه های سیستمی: چالزوست چرچمن در بحثی از نظریه سیستمی معتقد است که فقط یک نظریه سیستمی وجود ندارد بلکه نظریه ها متعدد اند.

الف: نظریه طرفداران کارایی: طرفداران این نظریه معتقدند بهترین طریقه بررسی سیستم سازمانی آن است که ابتدا نقاط مسئله خیز آنها را شناسایی کنیم و بعد از شناسایی قدم پیش گذاشته و عوامل عدم کارایی را از میان برداریم.

ب: نظریه طرفداران کاربرد دانش: طرفداران این نوع نظریه ادعا دارند که برای بررسی و توصیف کار باید از یک روش علمی و اصولی استفاده کرد و مدل ویژه آن سیستم را ارائه داد.

ج: نظریه نوع دوستان: طرفداران این نظریه معتقدند که سیستم ها همان انسانها هستند و اصولی ترین نظریه سیستمی، نظریه ای است که در وهله اول به ارزش های انسانی یعنی آزادی، حرمت و ... توجه بیشتری مبذول دارند. علاوه بر نظریه سیستم ها باید از تحلیل هر نوع طرح و هر نوع مداخله خود داری کنند.

د: نظریه مخالفین طرح: ارائه دهندگان این نوع نظریه معتقدند تهیه هر نوع طرح شخصی کاری بی معنا و نادرست است از نظر آنها نظریه صحیح سیستم ها زندگی در آنها و و عمل بر اساس تجربه شخصی است به شرط آنکه نخواهیم با طرح های ریاضی تغییری در آنها بوجود آوریم. مخالفان طرح، دسته های مختلفی را تشکیل می دهند و لی اکثریت با کسانی است که معتقدند تنها نشان مدیریت واقعی در سازمان تجربه و زیرکی مدیر است.

### نگرش سیستمی و وظایف یک مدیر

۱- باید سازمان را به عنوان سیستم تعریف کند

۲- اهداف آنرا مشخص کند

۳- اجزای اصلی آنرا ایجاد کند

۴- همه اجزا را از طریق فراگردهای ارتباط و تصمیم گیری یگانه سازد

ویژگی های مدیریت سیستمی

۱- هدف مداری: تحقق اهداف را دائماً مورد تاکید قرار می دهد.

۲- سیستم مداری: به موجب آن راهبرد تصمیم گیری بهینه سازی کلی سیستم را بیشتر از خرده سیستم های آن

مورد تاکید قرار می دهد.

### ۳- مسئولیت مداری

رویکرد سیستمی: بر وسیله رسیدن به هدف تکیه دارد به عبارتی سازمان مواد و انرژی را از محیط دریافت، به ستاده تبدیل و به محیط ارسال می نماید.

#### مفروضات رویکرد سیستمی

۱- سازمان سیستمی است که از اجزای فرعی تشکیل شده است و هرگونه اختلال در آن می تواند در کل سیستم اثر گذار باشد.

۲- سازمان یک سیستم باز است که با محیط در تعامل می باشد.

۳- سازمان باید همواره قدرت ذخیره مواد اولیه و منابع را برای تبدیل به ستاده را داشته باشد.

#### مفروضات رویکرد سیستمی در عمل

مانند رویکرد نیل به هدف بر انتخاب وسایل از پیش تعیین شده تاکید دارد اما اعتبار هدف و ابزار را مورد شک قرار می دهد.

#### فواید رویکرد سیستمی

۱- آگاهی مدیران را از وابستگی های متقابل افزایش میدهد.

۲- هنگامی که اهداف مبهم و نامشخص هستند تاکید بر وسیله می تواند تا حدی اهداف را واضح سازد.

۳- دیدی وسیعتر و بلندتر به انسان می دهد (مدیر را کمتر به پیگیری نتایجی که کوتاه مدت اند مشغول میسازد).

#### معایب رویکرد سیستمی

۱- بیش از حد بر وسیله تاکید دارد.

۲- انتخاب معیار معتبر و دقیق برای انتخاب وسیله کار مشکلی است که نیازمند تخصص است.

رویکرد سیستمی نسبت به اثر بخشی چنین اظهار می دارد که سلزمان ها متشکل از قسمت های فرعی مرتبط به هم هستند. اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، اثر عملکرد آن بر عملکرد کل سیستم مؤثر واقع میشود. اثر بخشی مستلزم آگاهی و تعاملات مؤثر با عوامل محیطی است.

#### ارزش عملی رویکرد سیستمی برای مدیران

مدیرانی که در بررسی و سنجش اثر بخشی سازمانی رویکرد سیستمی را بکار می گیرند تمایل کمتری به پیگیری نتایجی که حصول آنها زمان کمی می برد دارد. چنین مدیرانی کمتر مایلند که تصمیماتی را اتخاذ کنند که بقای بلند مدت سازمان را تهدید کرده ولی منافع کوتاه مدت آنها را تامین کند. مثلاً اگر مدیر نتواند مواد اولیه را به هنگام تامین کند و یا کیفیت مواد اولیه تامین شده خوب نباشد این موضوع توانایی سازمان وی را در تحقق اهداف نهایی اش محدود خواهد کرد. دیگر مزیت رویکرد سیستمی کاربردی بودن

آن در زمانی است که اهداف مبهم نیستند. مثلاً مدیران سازمانهای دولتی در توانایی بدست آوردن، بودجه اضافی را به عنوان معیار اثر بخشی بکار می برند.

### انتقادات وارد بر نظریه سیستم ها :

اگر چه مدیریت سیستمی دید مدیر را وسیع تر می کند ولی انتقادات مهمی آمده است :

- ۱- اعمال اینگونه نگرش فهرست نمودن کلیه عوامل مرتبط و آثار آنها را نسبت به یکدیگر سنجیدن کار مشکلی است و امکان عملی آن به ویژه در جوامع در حال توسعه بسیار کم است.
- ۲- این نظریه نوعی روش مدیریت نبوده بلکه یک نگرش کلی است.
- ۳- این نظریه چارچوب اندیشیدن را به مدیران ارائه می کند ولی روش انجام کار را بدست نمی دهد.
- ۴- نگرش سیستمی چشم انداز بسیار وسیعی را در بر می گیرد، چشم اندازی که تنها علوم فیزیکی، زیستی و .. بلکه مسائل متافیزیکی را نیز شامل می شود ولی گاهی وسعت نظر ذهن انسان را دچار ابهام می سازد.
- ۵- در نظریه سیستم ها نوعی تناقض فلسفی وجود دارد چرا که توصیف سیستم مشروط به توصیف اجزاء ریزتر و درشت تر است بنا براین نوعی توقف کل بر جزء و جزء بر کل در آن دیده می شود.
- ۶- راپوپورت معتقد است که نظریه سیستم ها بیشتر شامل یک نگرش یا روش شناسی است تا یک نظریه به مفهومی که در علم به این اصطلاح داده می شود.

### نتیجه

نظریه سیستمی توجه خود را به عواملی از قبیل روابط با محیط برای حصول اطمینان از دریافت مداوم داده ها و تولید ستاده های قابل قبول و ... و سطح تعرض در بین گروه های سازمانی و میزان رضایت مندی شغلی کارکنان معطوف می دارد. چنین به نظر میرسد که نظریه عمومی سیستم ها ما را از قید و بند یا از محدودیت های روش مکانیکی رها می سازد و دلیل هایی بدست می دهد تا بتوان بر آن اساس مبتنی بر اندیشه را رد کرد. این تئوری برای نظریه پردازان مدیریت و سازمان یک حوزه تفکر غالب ارائه می کند تا آنها بتوانند تمام دانش های مختلف متعلق به رشته های علمی زیربط را در الگوی سیستم های خود بگنجانند.

### سایر نتیک :

برگرفته از واژه یونانی کوبرنان (Kubernan) به معنی هدایت و رهبری و اداره کردن است.

**سایر نتیک :** عبارت است از مطالعه نظام هایی که از نظر تبادل انرژی باز و از نظر تبادل اطلاعات و کنترل بسته می باشند.

**سایر نتیک :** دانشی پویا و کنترل و تنظیم را در نظام های پیچیده مورد بررسی قرار میدهد و هدف اساسی آن یافتن

سریع ترین و مؤثرترین شیوه کنترل و تنظیم در سازمان ها و نظام های پیچیده است.

نوربرت وینر: در سال ۱۹۴۷ کتابی نوشت تحت عنوان سایبرنتیک یا (کنترل ارتباطات در حیوان و ماشین) نام نهاد. چون به زعم وی سایبرنتیک علم کنترل و ارتباط اطلاعات در مکانیسم ها، ارگانیزم ها و جامعه هاست. سایبرنتیک از نظر او علم ارتباطات مؤثر در انسان و کار و ماشین است. سایبرنتیک دانشی عام برای همه علوم و معارف عرضه شده است و محدوده خاصی ندارد از جمله فیزیک و شیمی و ... و برای همه آنها دستور العمل کلی ارائه می دهد.

سایبرنتیک از جمله علمی است که در قرن ۲۰ پدید آمد و با رشد سریع خود توانست به علوم دیگر راه یابد.

سایبرنتیک توانسته به عنوان دانشی مستقل و در عین حال بین رشته ای مطرح شود. در این علم به طبقه بندی و سازماندهی اطلاعات توجه زیادی می شود و از این رو در مدیریت اطلاعات و نیز در طراحی نظام های اطلاع رسانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. استافوردیبر شناخته ترین نظریه پرداز در حوزه سایبرنتیک مدیریت است. او به عنوان یک مدیر در صنایع بزرگ مانند صنعت فولاد به کار مشغول شد و خیلی زود سایبرنتیک را در مدیریت مورد توجه قرار داد. به این ترتیب توانست قوانین طبیعی مرتبط با کنترل را از طبیعت به محیط سازمانی بکشاند وی سایبرنتیک را دانش سازمان کارآمد توصیف می کند.

استافوردیبر: سایبرنتیک را علم سازمان دهی مؤثر می داند.

سایبرنتیک:

۱- استفاده از رویکرد بین رشته ای (مهندسی، ارتباطات از راه دور، کامپیوتر و ...) برای کنترل و ارتباطات از طریق باز خورد و خود تنظیمی.

۲- شناسایی و مقایسه سیستم ها (ماشینی یا طبیعی) و یافتن ارتباط بین آنها.  
برخی اصول سایبرنتیک:

- ۱- سیستم های پیچیده خود را سازمان می دهند.
  - ۲- سیستم های پیچیده زمینه ثابت دارند که تا مرز بی ثباتی فاصله بسیار دارد.
  - ۳- صادره هایی که برای سیستم دارند با حلقه های باز خورد محافظت خواهند شد.
- اجزاء تئوری سایبرنتیک:

- ۱- تنوع به تئوری های اطلاعات و ارتباطات مربوط می باشند.
- ۲- چرخشی بودن مفاهیم سلسله مراتب نادیده می گیرد.
- ۳- فرآیند به حلقه باز خورد توجه داشته و شامل تنظیمات و قوانین در داخل سیستم ها است.
- ۴- مشاهده شامل تصمیم گیری و چگونگی محاسبه نتایج می باشد.

سایبرنتیک را به سه بخش تقسیم می کنند:

۱- سایبرنتیک نظری



۲- سایبرنتیک عملی

۳- سایبرنتیک مهندسی

مقایسه رویکرد های نظام گرا به سازمان

تفکر سیستمی: نگرش جدید به پدیده های طبیعی به عنوان یک سیستم.

نظریه عمومی سیستم ها: بکار گیری تفکر سیستمی با توجه به مسائل رشد و تکامل.

علم کنترل و ارتباطات: بکار گیری تفکر سیستمی با توجه به مسائل ارتباطات و کنترل.

رویکرد سیستمی: نحوه بکار گیری نظریه عمومی سیستم ها و سایبرنتیک در مسائل صنعتی و اجتماعی.

مقایسه تفکر ماشینی با تفکر سیستمی:

متفکر عصر ماشین برای توضیح درباره یک دانشگاه آن را تجزیه می کند تا به عناصر آن برسد برای مثال از دانشگاه به

دانشکده و بعد به بخش و بعد از آن به گروه و دانشجویان و موضوعات درسی می پردازد.

یک متفکر سیستمی نخست نظام آموزشی یا سیستمی که دانشگاه را در بر می گیرد تعریف می کند آنگاه وظایف و اهداف

این سیستم را با نظریه سیستم های اجتماعی بزرگتر که آنرا در بر می گیرد تعریف می کند و سر انجام او دانشگاه را بر حسب نقش ها و

وظیفه هایش در نظام آموزشی شرح می دهد.

## مبحث ۶: بررسی بنیانهای دیدگاه اقتضائی

### و نظریات ساختاری و رفتاری مربوط به آن

❖ مقلامه

❖ تاریخچه

❖ چرا نظریه ی اقتضائی شکل گرفت ؟

❖ ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضاء

❖ دیدگاه مصالحه جویانه ی اقتضائی

❖ چرا دیدگاه اقتضائی مصالحه جویانه است ؟

❖ چهار متغیر مشهور اقتضائی

❖ چرا رویکرد اقتضائی اهمیت خاصی در مدیریت امروز دارد ؟

❖ ویژگیهای رهیافت اقتضائی

❖ نظریه های اقتضائی (ایجابی)

❖ متغیرهای کلیدی ایجابی اثرگذار بر سبک رهبر

❖ مهمترین نظریه های اقتضائی

❖ درسهایی از رهیافت اقتضائی

مقدمه

❖ مدیریت به عنوان یکی از فعالیتهای اجتماعی بشر سابقه ای بس دیرینه دارد اما آنچه را که به عنوان تاریخچه و سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت بیان می شود از زمانی است که نظریه ها و تئوریهای مدیریت و سازمان پا به عرصه وجود نهادند و مدیریت بصورت رشته ای علمی در میان سایر رشته های علوم مطرح گردید. بنابراین ذکر این مطلب که رشته ی مدیریت در سالهای پایانی سده ی نوزده میلادی شکل گرفته به معنای عدم وجود آن در اعصار پیشین نیست. همانگونه که به سادگی می توان پذیرفت کشف قدرت جاذبه بوسیله ی نیوتن به معنای عدم وجود چنین قدرتی قبل از وی نبوده است .

تاریخچه

❖ در مقوله ی مدیریت و سازمان نیز آغاز طرح نظریه های مدیریت و سازمان را می توان در سالهای اولیه قرن بیستم جستجو کرد . پس از نظریه بوروکراسی وبر، اصول مدیریت علمی و اداری تیلور و فایول و نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتاری در سالهای دهه ی ۱۹۳۰، نظریه های سیستمی و اقتضائی پا به عرصه وجود نهاد ، بطوریکه امروزه نیز این مکتب تفکر غالب مدیریت و سازمان می باشد

❖ نظریه اقتضایی در دهه ۱۹۶۰ ظهور کرد. تام برنز و جورج استاگر جامعه‌شناسان بریتانیایی و پل لاورنس و جی لورش نظریه پردازان آمریکایی سازمان از نخستین افرادی هستند که استدلال می‌کنند ساختار سازمان باید بر شرایط فراروی خود در محیط استوار باشد.

### چرا نظریه ی اقتضائی شکل گرفت ؟

❖ نظریه پردازان سنتی مدیریت تلاش می‌کردند تا بهترین راه برای فعالیت مدیران را در وضعیتهای گوناگون شناسایی کنند. به طوری که پس از دستیابی به اصول جهانشمول، مدیریت خوب الزاماً در گرو یادگیری و نحوه ی به کارگیری آنها باشد. اما دیری نگذشت که پژوهشگران دریافتند که گاهی اوقات ضرورت دارد تا برخی اصول سنتی (مانند وحدت فرماندهی فایول، مبنی بر اینکه هر یک از افراد فقط باید به یک رئیس پاسخ دهند) برای دستیابی به نتایج بهتر نادیده گرفته شوند. از این رو شکل گیری نظریه اقتضائی آغاز شد.

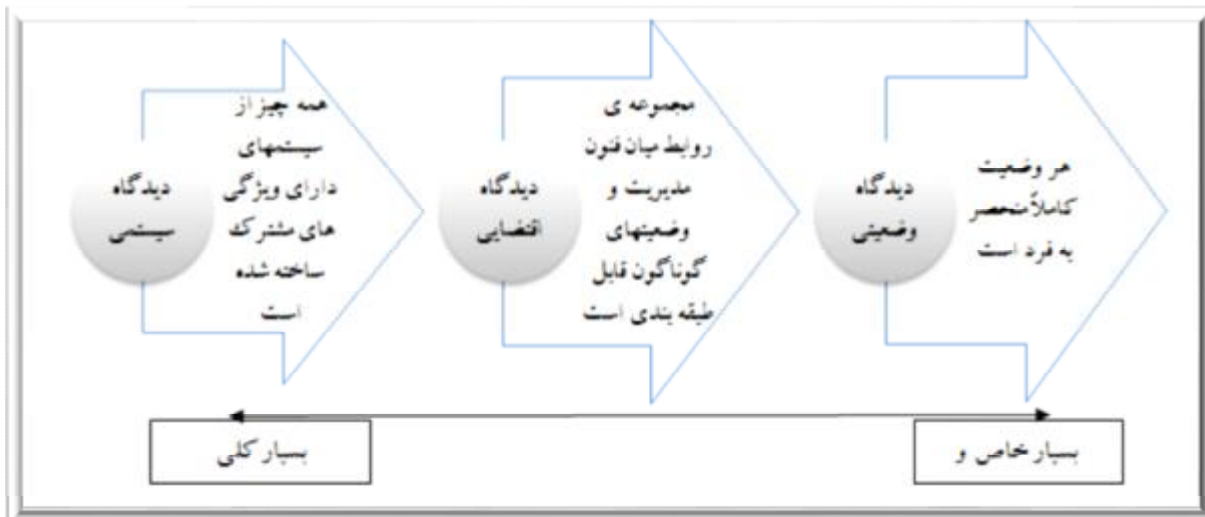
### ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضاء

❖ عملکرد مدیر در هر زمان باید با توجه به موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی ارزیابی شود (جانسون و دیگران، ۱۹۷۳، ص ۱۹).

❖ وظیفه ی نظریه و علم، تجویز یک عمل برای یک وضعیت خاص نیست، بلکه یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود بر مبنای مفاهیمی روشن است، زیرا نحوه ی کاربرد فنون مذکور در عمل به وضعیت بستگی دارد (کارلیسل، ۱۹۷۶، ص ۱۹).

### دیدگاه مصالحه جویانه ی اقتضائی

❖ برخی دانشمندان مدیریت به دلیل اینکه نظریه اقتضایی به طور عملی میان رهیافت سیستمی و رهیافت صرفاً وضعیتی نوعی تقارب و مصالحه بوجود آورده است، مجذوب آن شده‌اند.



چرا دیدگاه اقتضایی مصالحه جویانه است ؟

❖ رهیافت سیستمی اغلب به خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است مورد انتقاد قرار می گیرد. دیدگاه وضعیتی نیز به خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی نگر است نقد می شود، زیرا دیدگاه وضعیتی مبتنی بر این باور است که هر وضعیت در زندگی واقعی، رهیافتی کاملاً ویژه و متفاوت با وضعیتهایی دیگر طلب می کند. طرفداران نظریه اقتضایی کوشیده اند از وجه مشترک نظریه های سیستمی و وضعیتی سود جویند و ضمن دسته بندی مقتضیات مورد نظر، در تعمیم آنها به وضعیتهای خاص دقت کنند.

### چهار متغیر مشهور اقتضایی

- ❖ اندازه ی سازمان : بر تعداد افراد سازمان دلالت دارد و تأثیر عمده بر نحوه ی عملکرد مدیران دارد. زیرا هر چه اندازه ی سازمان افزایش یابد، مسأله ی ایجاد هماهنگی در آن نیز افزایش می یابد.
- ❖ تکراری بودن فن آوری : اگر فن آوری تکراری باشد، ساختارهای سازمانی، سبکهای رهبری و سیستمهای کنترلی مورد نیاز سازمان با آنچه در سازمانهای دارای فن آوری غیر تکراری مورد نیاز است، تفاوت دارند.
- ❖ عدم اطمینان محیطی : آنچه که برای یک محیط پایدار و قابل پیش بینی خوب کار می کند، ممکن است برای یک محیط غیر قابل پیش بینی و در حال تحول مستمر و سریع کاملاً نامناسب باشد.

❖ تفاوت‌های فردی: افراد از حیث میزان تمایل به رشد، میزان بلوغ، تحمل ابهام، انتظارات و نظایر آن با یکدیگر تفاوت دارند. این گونه تفاوتها بویژه هنگامی اهمیت می‌یابند که مدیر بخواهد با توجه به وضعیت نیروی انسانی، از میان روشهای انگیزش، سبکهای رهبری و طراحی‌های شغلی، گزینه‌های مناسبی را به کار گیرد.

چرا رویکرد اقتضائی، اهمیت خاصی در مدیریت امروز دارد؟

❖ بر مبنای رویکرد اقتضائی (ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای یک سازمان دیگر فاقد مطلوبیت باشد) و حتی گفته می‌شود (آنچه که در یک زمان خوب عمل می‌کند، ممکن است در آینده به دلیل تغییر مقتضیات خوب عمل نکند). (بارتول و مارتین، ۱۹۹۱، ص ۵۸؛ شرم هورن، ۱۹۹۶، ص ۳۹).

❖ با توجه به اینکه سازمانها از حیث اندازه، هدفها، نوع فعالیتها و... با هم تفاوت دارند، یافتن اصل جهان شمولی که در همه‌ی شرایط و وضعیتهای سازمانی گوناگون سازگار باشد، عجیب به نظر می‌رسد. به همین دلیل می‌توان گفت که: همه چیز بستگی دارد به... و این پرسش را مطرح کرد که به چه چیز بستگی دارد؟ (رایینز، ۱۹۸۸، ص ۴۸-۴۷).

### ویژگیهای رهیافت اقتضائی

❖ ۱- دیدگاه سیستم باز: نظریه پردازان اقتضائی، تمرکز صرف بر عملیات داخلی سازمان را کافی ندانسته، تلاش برای شناخت چگونگی تلفیق خرده سیستمهای سازمانی برای تعامل با سیستمهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی محیط بیرونی را ضروری می‌دانند.

❖ ۲- گرایش به پژوهش و تحقیق عملی: پژوهش عملی منجر به مدیریت اثربخش تر عملیات کاری می‌شود؛ بدین صورت که پژوهشگران اقتضائی می‌کوشند تا یافته‌های خود را به ابزارها و پالاینده‌هایی تبدیل کنند تا مدیران بتوانند با استفاده از ابزارها و پالاینده‌های مذکور هر وضعیت را شناسایی کنند و با آن به طور اثربخش تری برخورد نمایند.

❖ ۳- رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره: این ویژگی به منزله‌ی یک فن تحقیق، برای معین کردن چگونگی تلفیق متغیرهایی که در تعامل با هم منجر به یک نتیجه‌ی خاص می‌شوند به کار می‌رود.

### نظریه‌های اقتضائی (ایجابی)

❖ نظریه های اقتضائی رهبری ، پژوهش های خود را به طور مستقیم در جهت کشف متغیرهای زمینه ساز اثربخشی برخی از ویژگیها و رفتارهای رهبر در یک وضعیت معین هدایت می کنند . برای مثال نظریه های اقتضائی بیان می دارند که یک مدیر اداری در یک دانشکده و یک گروهبان تعلیم دهنده ی فنون نظامی به ویژگیها و رفتارهای متفاوتی نیاز دارند ، زیرا با وضعیتهای کاملاً متفاوتی مواجه هستند .

متغیرهای کلیدی ایجابی اثرگذار بر سبک رهبر

- ❖ ویژگیهای شخصی رهبر
- ❖ ویژگیهای فردی کارکنان
- ❖ ویژگیهای گروه
- ❖ ویژگیهای ساختار سازمانی

مهمترین نظریه های اقتضائی

نظریه ی پیوستار رهبری ( بس )

❖ در این مدل رهبر یکی از سبکهای ممکن را با توجه به آمادگی خودش ، پیروانش و وضعیت انتخاب می کند .

مدل رهبری اقتضائی فیدلر

❖ فیدلر پدر نظریه ی اقتضائی رهبری نامیده می شود و مدل اقتضائی فراگرد رهبری را ارائه کرده است . این مدل بیان می دارد که عملکرد ، هم به سیستم انگیزشی رهبر و هم به میزان کنترل و نفوذ وی بر وضعیت وابسته است .

❖ متغیرهای سه گانه ی مدل اقتضائی رهبری عبارتند از :

۱- جوّ گروه (قدرت شخصی): حاکی از میزان پذیرش رهبر به وسیله ی اعضای گروه است .

۲- ساختار کار: معین کردن میزان تکراری یا غیر تکراری بودن کارها .

۳- قدرت پست و مقام : میزان قدرت پاداش ، قدرت تنبیه و قدرت عرفی رهبر را قدرت های ناشی از پست و مقام گویند .

## نظریه ی منبع شناختی ( فیدلر )

❖ فیدلر به با ارائه ی منبع شناختی ، از نظریه ی اقتضائی خود پا فراتر گذاشته است . منبع شناختی عبارت از تواناییها و شایستگی هاست . این رهیافت اثربخشی سبک دستوری یا غیر دستوری را وابسته به شرایط وضعیتی زیر می داند :

۱. توان و شایستگی رهبر یا اعضای گروه تحت هدایت او

۲. تنیدگی

۳. تجربه

۴. حمایت گروه از رهبر

❖ اساساً نظریه ی منبع شناختی از آن جهت که به توان رهبر یا اعضای گروه وی توجه کرده ، که نوعاً در سایر رهیافتها در نظر گرفته نشده بود ، سودمند است .

❖ این نظریه ، هنگامی که رهبر شایسته بوده ، آرامش روانی داشته و مورد حمایت کارکنان باشد سبک دستوری را برای عملکرد سودمندترین میدانند. در این حالت گروه آمادگی دارد و سبک دستوری و یکطرفه روشن ترین ابزار ارتباطات است .

## نظریه ی رهبری مسیر\_هدف ( هاوس و میشل )

❖ رهیافت مشهور دیگر نسبت به اقتضائات وضعیتی نظریه ای است که بوسیله ی هاوس و میشل مبتنی بر کار اولیه ی دیگر پژوهشگران ارائه شده است . این نظریه در مدل انگیزشی انتظار ، ریشه دارد . واژه ی « مسیر-هدف » به دلیل تأکید این نظریه بر چگونگی نظر رهبر بر برداشتهای کارکنان هم از هدفهای کاری و هم از هدفهای شخصی و ارتباط ها یا مسیرهایی که میان این دو دسته هدف یافت می شود به کار رفته است .

❖ هاوس بیان می دارد هنگامی که سبک رهبر توان جبران کمبودهای محیطی را داشته باشد ، کارکنان از رهبر راضی خواهند شد ؛ برای مثال رهبر می تواند به رفع ابهام در شغل کمک کند یا نشان دهد که چگونه عملکرد خوب می تواند به پرداخت بیشتر منجر شود .

مدل اقتضائی « سبک\_ساختار\_توان » ( استینسون و جانسون )

❖ پژوهش‌های صورت گرفته به وسیله ی استینسون و جانسون حکایت از آن دارد که رابطه میان سبک رهبر و ساختار کار قدری پیچیده تر از آن است که در نظریه ی «مسیر-هدف» مطرح شده است. در صورتی که کارکنان کارهای بسیار ساختارمند را بخواهند انجام دهند سبک رابطه گرا مهم است، ولی میزان رفتار کاری به ماهیت کارکنان و نوع کارشان بستگی دارد.

### نظریه ی سبک مدیریت سه بعدی (ویلیام ردین)

❖ نخستین بار ویلیام ردین بعد اثربخشی را به ابعاد علاقه به کار و تولید و علاقه به روابط و افراد در مدل‌های نگرشی مانند سبک سنج مدیریت افزود و پایه ای برای نظریه ی رهبری وضعیتی قرار گرفت. هرسی و بلانچارد نیز با افزودن بعد اثربخشی به رفتار کاری و رفتار رابطه ای مدل رهبری دانشگاه اوهایو کوشیدند مفاهیم سبک و تقاضاهای وضعیتی یک محیط سبک را با هم تلفیق کنند و بیان داشتند هنگامی که سبک مدیر مناسب یک وضعیت معین باشد اثربخش تر است و اگر مناسب نباشد نامؤثر نامیده می شود.

### نظریه ی رهبری وضعیتی (هرسی و بلانچارد)

❖ هرسی و بلانچارد بویژه بر بلوغ یا آمادگی کارکنان تمرکز دارند. میزان توان و تمایل افراد برای انجام یک کار خاص را «آمادگی» گویند. نظریه ی رهبری وضعیتی بر انطباق رفتار کاری (هدایت و راهنمایی) و رفتار رابطه ای (حمایت احساسی/اجتماعی) رهبر بر آمادگی کارکنان برای انجام کاهایشان تأکید دارد.

❖ بر اساس این نظریه، رهبر برای تعیین اینکه چه ترکیبی از این دو نوع رفتار را در یک وضعیت معین به کار گیرد باید سطح آمادگی کارکنان را ارزیابی کند. آمادگی کاری (بلوغ کاری) شامل توان، مهارت، دانش و تجربه ی مورد نیاز برای انجام یک کار خاص است و تمایل یا آمادگی روانشناختی (بلوغ روانی) مرگب از اعتماد، تعهد و انگیزش مورد نیاز برای اتمام یک کار خاص است.

### درسهائی از رهیافت اقتضائی

❖ به دلیل اینکه رهیافت اقتضائی مناسب بودن هر تصمیم را با توجه به وضعیت، مورد توجه قرار می دهد، مرحله ای مفید در سیر تکامل تفکر مدیریت محسوب می شود.

❖ افراد، سازمانها و مسائل اجتماعی بسیار پیچیده تر از آن هستند که «پیروی خشک از اصول جهان شمول مدیریت» قابل توجه باشد.

❖ تفکر اقتضائی را می توان نتیجه ی نوعی تسری عملی رهیافت سیستمی فرض کرد.



❖ و انتقاد وارده به رهیافت اقتضائی آن است که سازمان را همچو اسیری در چنگال محیط معرفی می کند. در صورت پذیرش این طرز تلقی، تلاش برای مدیریت سازمان بیهوده به نظر می رسد؛ در حالی که در عالم واقع، سازمانها در معرض تلفیقی از هجوم نیروهای محیطی و اقدامات مدیریتی قرار دارند و نظریه پردازان مدیریت باید نحوه ی برخورد با نیروهای مذکور را متناسب با هر وضعیت ویژه، تعیین کنند (رضائیان، ۱۳۹۰).

#### فهرست منابع

- ۱- رضائیان، علی، (۱۳۹۰)، "مبانی سازمان و مدیریت"، چاپ پانزدهم، تهران، انتشارات سمت، صص ۷۸-۸۳.
- ۲- رضائیان، علی، (۱۳۹۰)، "مبانی مدیریت رفتار سازمانی"، چاپ یازدهم، تهران، انتشارات سمت، صص ۴۰۳-۳۹۰.
- ۳- هیچ، ماری، ان ال، کانلیف (۱۳۸۹)، "نظریه سازمان"، دانایی فرد، حسن، مهربان نشر، چاپ دوم.
- ۴- هرسی، پال و بلانچارد، کنث (۱۳۹۱)، "مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی"، علاقه بند، علی، انتشارات امیرکبیر، چاپ سی و سوم.

بنام خدا

---

### مبحث ۷: عنوان: بررسی نظریه نهادگرایی

#### مقدمه:

ریشه های علم سازمان در مطالعه نهادهاست. سازمانها و مدیریت در سه سطح تجزیه میشوند: ۱- سازمانهای درون نهادها ۲- گروه های درون سازمانها ۳- افراد درون گروه ها. بنابراین سازمانها منعکس کننده انتظارات نهادی هستند.

**تاریخچه:** از صاحب نظران این نظریه میتوان به: وبلن و ویلسن (نهادگرایان اولیه) فیلیپ سلزنیک (نهادگرایان نیمه دوم قرن بیست) و الفرد شولتز و می یر (نهادگرایان جدید) اشاره نمود.

**مفهوم نهاد:** با ورود به حوزه های مختلف تعاریف و کاربردهای متفاوتی دارد. مفهوم نهاد اشاره به ایجاد مکانی خاص برای فعالیت و هدفی خاص دارد و هم مفهوم ذهنی موضوعی یا معنوی ازان استنباط میشود.

**تعریف نهاد:** ساختاری انطباق پذیر با بعد ارزشی بسیار قوی که اعضای آن زندگی خود را امتکی بر آن دانسته و هرگونه تغییران اثراتی بر روی اعضای نهاد و کل جامعه دارد. نهاد سازمانی اجتماعی است از اول بوده از بین رفتنی نیست مثل خانواده و مذهب که نیازهای اساسی انسانها را در جوامع برآورده میکنند.

نهادگرایی: القا و انتخاب اصول و موازین و ارزشهای حاکم محیطی و بوجود آوردن ساختار متناسب. این فرایند اگر در سطح فرد انجام گیرد (باشناخت) نهادینه شدن مییابد و هنگامی که در سطح اجتماع و سازمان باشد نهادی کردن نامیده میشود.

علل وجودی و نقش نهادها:

- ۱- جهت تعامل انسانها و عدم اطمینان رادر زندگی کاهش میدهد.
- ۲- راه حل هایی برای مشکلات کنش جمعی ارایه میدهد.
- ۳- به فعالیت های افراد جامعه نظم میبخشد.
- ۴- رفتار انسان را بر اساس الگوهای سازمان یافته تعیین میکند.
- ۵- نیازهای اساسی و همیشگی هر جامعه را پاسخ میدهد.
- ۶- هزینه معاملات و فرصت طلبی را کاهش میدهد.
- ۷- موجب ساختارمند شدن رفتارها و روابط افراد میشوند.
- ۸- آزادی کنش را محدود میکند و حدود مرز انتخاب افراد را تعیین میکند.
- ۹- کنش ها را با هنجار سازگار میکند و عدول از هنجار را تنبیه میکند.
- ۱۰- به زندگی اجتماعی ثبات میدهد و مزایای همکاری را زیاد میکند.
- ۱۱- علایق درهم تنیده مثبت یا منفی ایجاد میکند.
- ۱۲- به رعایت هنجار پاداش میدهد.

### ویژگی های نهادها:

استمرار- الزام و اجبار- انحلال ناپذیری- خودجوش- پایداری- پاسخگویی نیازهای بنیادین- انعطاف پذیر

ویژگی نهادگرایان سه دوره:

اولیه: ۱- ساخت های رسمی و نظام های قانونی. ۲- تاکید بر تبیین تفصیلی نظام های خاص سیاسی. ۳- محافظه کارانه و دوام و عدم تغییر. ۴- مطالعات مبتنی بر فلسفه اخلاق.

نیمه دوم: ۱- دیدگاه بر اساس الگوی سیستم طبیعی در مورد سازمان های قابل تبیین است. ۲- گروه هایی اجتماعی برای تطابق و بقا در محیط خاصی تلاش میکنند.

جدید: ۱- دارای دیدگاه پدیدارشناسی در مورد سازمانهاست. ۲- بر روی نظام معنایی و روشهایی تاکید می ورزد که از طریق کنش اجتماعی ایجاد و بازسازی می شوند. ۳- واقعیت اجتماعی یک ساخت انسانی است که از کنش های متقابل اجتماعی پدید می آید.

### محدودیت ها در تحقیقات نهادی:

۱- نبود شاخص مورد توافق

۲- اختلافات در مفاهیم کلیدی و متغیرها

۳- کمبود تنوع در تکنیک های اماری

۴- مفهوم پردازی نشده است

۵- اختلاف نظر در ویژگی ها و فرایندها

۶- نبود تکنیک اندازه گیری

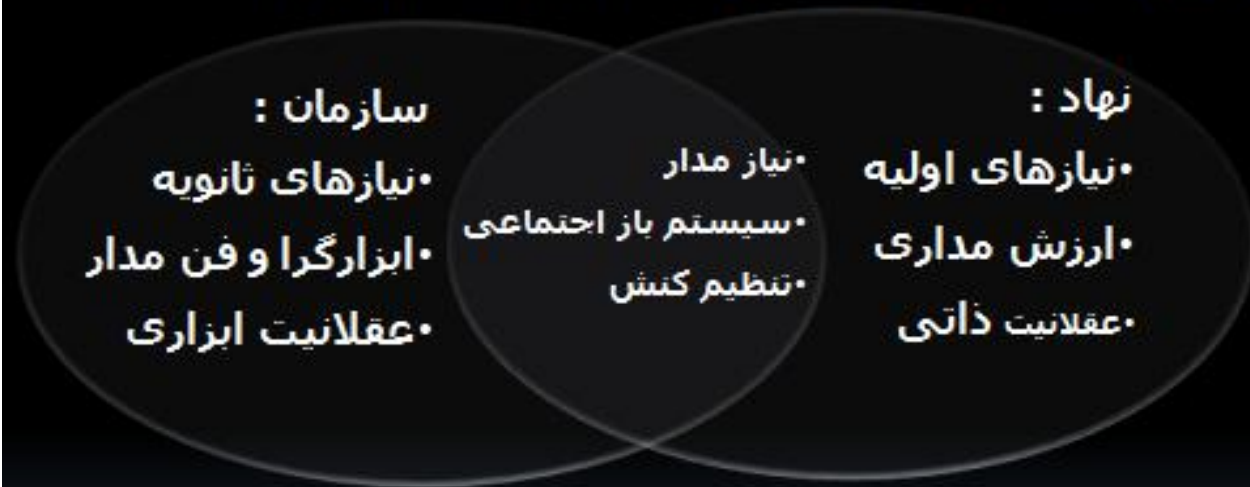
محیط نهادی و محیط فنی:

سیستم بسته: سازمان در محیطی فنی است و سیستم آن تولیدی است.

سیستم باز: توجه به محیط نهادی است و نیروهای اجتماعی و فرهنگی وسیعتر در تحلیل های سازمانی به کار میرود.

وجوه اشتراک و افتراق نهاد و سازمان:

## وجه اشتراک و افتراق نهاد و سازمان :



➤ سازمان ها در سیکل از بین می روند ولی نهاد ها از بین نمی روند .

➤ سازمان ها را افراد تأسیس می کنند و بیشتر بصورت رسمی ایجاد می شود ولی نهادها خودشان در اثر تغییرات و تحولات محیطی بصورت طبیعی و آزاد بوجود می آید .

### نهادی شدن سازمان:

مهمترین علت پایداری نهادها تطابق آنها با محیط است. این امر در سازمانها یک علت اصلی و کلی به شمار می آید که اگر

توانند به نیازهای محیط پاسخ بدهند از بین میروند. پس اگر سازمانها به نیازهای

پایدار پاسخ دهند تبدیل به نهاد میشوند. نهاد به صورت خودجوش پدید می آید و در پاسخ به نیازهای اساسی و پایدار. در این

فرایند تعهدات و واقعیت های اجتماعی یک موقعیت قانون وار در تفکر و کنش اجتماعی پیدا میکنند. سازمان ها اگر در هم شکلی با

محیط موفق عمل کنند مشروعیت به دست می آورند و بقا پیدا میکنند.

# ارزش های نهادی و ساختار سازمانی :

مقررات نهادی به وسیله افکار عمومی یا قدرت قانون حمایت می شوند . و به طور اجتناب ناپذیری درگیر تعهدات هنجاری هستند .

تولیدات ، خدمات ، فنون ، سیاست ها و برنامه های نهادی شده به عنوان ارزشهای قدرتمندی عمل می کنند و بسیاری از سازمانها آن ها را به صورت تشریفاتی می پذیرند.

سازگاری با مقررات نهادی شده اغلب به طور جدی با معیارهای کارایی در تضاد است .

سازمان های مختلف ، ارزش های محیطی را مشابه هم تفسیر نمی کنند .

سازمان ها ارزشهایی همچون توسعه ، عقلانیت ، رشد و عدالت را می پذیرند تا از نظر ذی نفعانی که در باور به این اساطیر مشترک اند ، مشروعیت کسب کنند .

ارزش ها بر ساختار جامعه و نهادهای آن نفوذ گسترده ای دارند ، و ساختار و کارکرد انواع سازمانها نیز تحت تأثیر این نفوذ اجتناب ناپذیر است

پایبندی به ارزشها اعمال غیر عقلایی ناکارآمد را عقلایی می سازد .

مقررات نهادی به عنوان ارزشهایی عمل می کنند که برای سازمانها منابع مشروعیت و ثبات به ارمغان می آورند و دورنمای بقا را افزایش می دهند .

سازمانهایی که ساختارهای آنها با ارزشهای محیط نهادی هم شکل می شوند به خاطر کسب و حفظ مشروعیت ، هماهنگی و کنترل درونی شان کاهش می یابد.

ساختارهای سازمانی رسمی جوامع مدرن از زمینه های نهادی شده بر می خیزند.

ویژگی ساختار رسمی ایجاد شده توسط ارزشها:

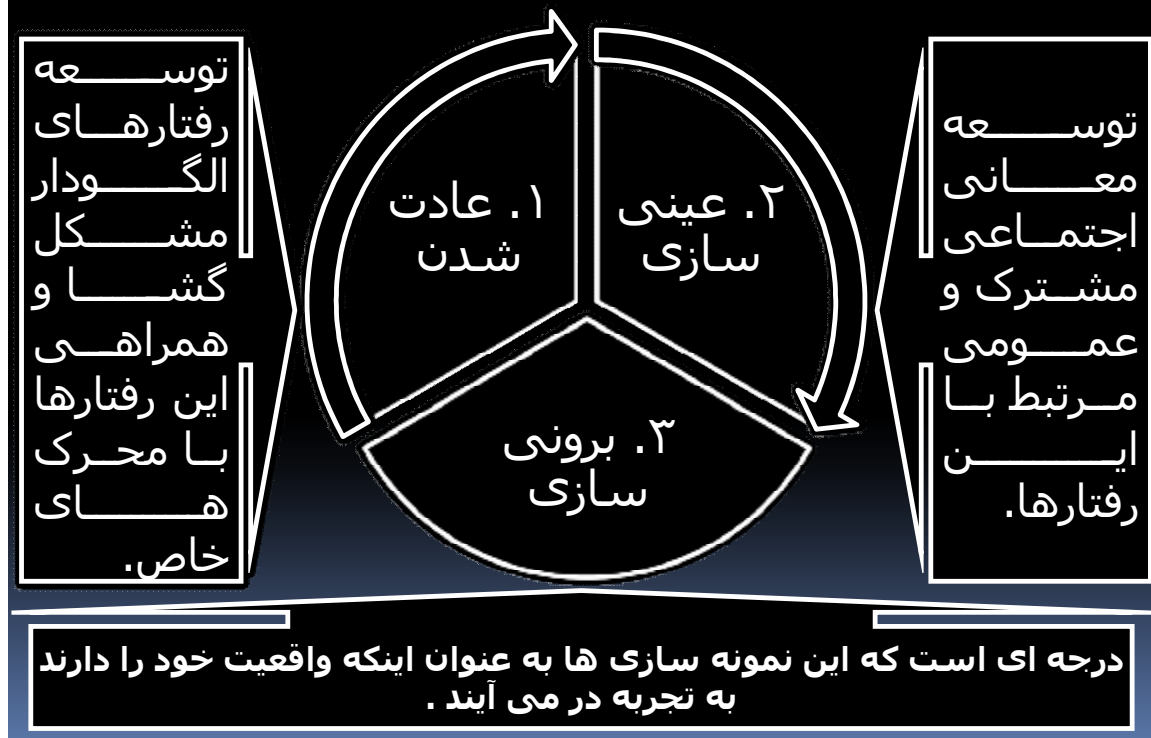
۱-عقلایی و غیر شخصی بوده ۲-بسیار نهادی شده میباشد ۳-به صورت بایدها هستند.

سازمان و نظریه نهادی:

در این مرحله سازمانها توسط ارزشهای محیطی پدید آمده اند و وجود خود را متکی به ان میدانند.در این سازمانها رویه ها و

ساختار نه بر مبنای کارایی بلکه بر مبنای تعاریف بیرونی تطبیق داده میشوند.

## فرآیند نهادی شدن در سازمان:



منابع:

۱- رضاییان علی (۱۳۸۷) مبانی سازمان و مدیریت

۲- رایینزو استیفن (۱۳۷۷) مدیریت رفتار سازمانی

۳- قلی پور ارین (۱۳۸۴) نهادها و سازمانها

۴- هرسی و بلانچارد (۱۳۶۵) مدیریت رفتار سازمانی

۵- [www.managerial.ir](http://www.managerial.ir)

۶- الوانی سید مهدی. مدیریت عمومی

۷- تافلر الوین (۱۳۷۳) شوک آیند

## مبحث ۸: تئوری سازمانی در مسیر تجدیدگرایی (پست مدرنیسم)

### تاریخچه

شاید بتوان نیمه اول قرن بیستم را سال های تئوریهای عمده سازمان و مدیریت به شمار آورد با سهل گیری بر آنچه مبنا درک ما از سازمان و مدیریت است بنگریم مفاهیمی را که در مورد سازمان و مدیریت مطرح شده و مورد توجه قرار گرفته اند تئوری محسوب کنیم تعداد نسبتاً قابل ملاحظه ای از تئوری هایی که در کتابهای مدیریت مطرح می شوند به نیمه اول قرن بیستم متعلق می یابیم ویر (ترجمه ۱۹۴۷) تیلور (۱۹۱۱) فایول (ترجمه ۱۹۴۹) فلوت (۱۹۱۸) گیولیک و اوروییک (۱۹۳۷) مایو (۱۹۴۵) بارنارد (۱۹۳۸) سلزینک (۱۹۴۹) را که می توان به عنوان بنیانگذاران علم مدیریت به شمار آورد به آن دوره تعلق داشته اند.

دو دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ را می توان دوره های اوج ظهور تئوری های سنتی به حساب آورد. نظریه پردازان مشهوری چون گولدنر (۱۹۵۴) برنز و استاک (۱۹۶۱) پولدینگ (۱۹۵۶) چرچمن (۱۹۶۱) جون وردوارد (۱۹۶۵) کروزییر (۱۹۶۴) مارچ و سایمون (۱۹۵۸) پیر، هیکسن (۱۹۶۸) سیرت و مارچ (۱۹۶۳) جیمز دی تامپسون (۱۹۶۷) لارنس و لورش (۱۹۶۷) چندلر (۱۹۶۲) و امری و تریست (۱۹۶۵) با نقد و بررسی ضمنی یا صریح نظریه های دانشمندان دوره قبل به تکمیل نظریه های آنها دست زدند اما بوروئل و مورگان (۱۹۷۹) جنجال انگیزترین منتقدین اکثر تئوری های سازمانی معاصر بوده اند.

بوروئل و مورگان به عنوان ارائه چهارچوب نظری جدید به منظور تقسیم بندی نظریه های سازمانی کتاب دیدگاههای جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان اواسط ۱۹۷۹ در امریکا منتشر کردند تنها ظرف ۲ سال پس از انتشار این کتاب مرجع بسیاری از پژوهش هایی که در این مورد انجام گرفته شد بهانه ای جهت ترتیب دادن کنفرانسها و جلسات علمی منطقه ای و کشوری برای فرهنگستان مدیریت بوجود آورد به نظر می رسد که هدف این محققان عرضه یک چهارچوب نظری دو بعدی (عینی و غیر عینی) است.

بعد اول - نگاه ذهنی گرایانه به علوم اجتماعی در بر گیرنده هستی شناسی صوری و شناخت شناسی ضد تحصیلی است این نگرش قایل به اختیار بشر و یک روش شناسی مجازی است بر خلاف دیدگاه ذهنی گرا نگاه تحصیلی به علوم اجتماعی شامل هستی شناسی واقع گرایانه و شناخت شناسی تحصیلی است این نگرش قایل به جبر و روش شناسی قانونمند است.

بعد دوم - مبنای تقسیم بندی مفروضات مربوط به جامعه و جامعه شناسی منشعب از جامعه ای که بر پایه آن مفروضات شکل می گیرد قرار گرفته است: جامعه شناسی با نظم یا منتظم یک سر این بعد است قایل بودن جامعه منظم از این فرض یا تصور که همگرایی اتفاق نظر و ثبات شرایطی طبیعی هستند نشات می گیرد جامعه شناسی دگرگونی بنیادی سر دیگر این شعبه است این جامعه شناسی قایل به تضاد اجتماعی، تجدید پذیری و جبر است.

دگرگونی بنیادهای نظریه های سازمانی

حرکت بسوی تجدیدگرایی - پست مدرنیسم



هر چند برای آغاز دوره تجدد گرایی نمی توان تاریخ دقیقی مشخص کرد دوره بیداری افکار را زمینه ساز و اواخر قرن نوزدهم و شروع قرن بیستم را می توان دوره اوج نوین گرایی به شمار آورد: اما در خاتمه جنگ جهانی دوم زمزمه آغاز پسا تجدد گرایی به شمار آمده است.

تفاوت ها و اختلافات دوره های مختلف باعث بروز پارادایم یا مثالواره شده است.

### پارادایم یا مثالواره

تعاریف مختلفی از پارادایم وجود دارد پارادایم ها را مدل ها یا الگوهای یا مثالواره تعریف می کنند

میشل پاتون (patton) ( در صفحه نهم کتاب خود ) ( ۱۹۷۵ )

پارادایم نوعی جهان بینی، دیدگاهی کلی، و راهی برای بازگشایی پیچیدگی جهان واقعی است. بدین سان مثالواره ها (پارادایم ها) در ژرفای جامعه پذیری پذیرندگان آن مثالواره ها و در درون بکار برندگان عملی آنها که بر پذیرندگان می گویند چه چیز مهم چه چیز شروع و چه چیز منطقی است ریشه دارند مثالواره هنجاری هستند مثالواره ها بی نیازی از ملاحظات وجودی و شناخت شناختی خالقان خود به خود به استفاده کنندگان شان می گویند چه کنند.

میشل پاتون در ادامه بحث در کتاب خود جامعیت را حاصل خطراتی نیز می داند:

اما همین جنبه (فراگیری و جامعیت) مثالواره ها موجب نه تنها قوت بلکه ضعف آن نیز هست جامعیت موجب قدرت مثالواره است زیرا منشاء محل بشمار می آید و توجیه اقدام و حرکت است اما جامعیت موجب ضعف مثالواره نیز هست چون اقدام بر پایه انگاشتهایی بی چون و چرا و فرض هایی که شاید ناخواسته، ناخودآگاه و شاید مسامحه آمیز بدون هیچ سؤال و جوابی پذیرفته شده است و تبعیت می شود سر می زند.

پیش تجدد گرایی، تجدد گرایی و پسا تجدد گرایی

افکار ما در مورد انسان مجموعه های کوچک و بزرگ خاص انسانها - یا گروهها و سازمان ها و مدیریت آنها در طول زمان تغییر و تحول یافته اند تغییر در شرایط فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی به سه دوره اختیاری است و مرز یک دوره با دروه ای دیگر را نیز نمی توان بطور قطع و یقین تعیین کرد. این سه دوره را می توان پیش صنعتی، صنعتی و فراصنعتی به شمار آورد. آنها را می توان به سه موج تشبیه و برای هر دوره ویژگی هایی را جستجو کرد.

شاید بتوان ویژگی بازر این دوره را به ترتیب سکون (بی حرکتی نسبی) ثبات (حرکت تقریباً ثابت) و تلاطم (حرکت پرشتاب و سرسام آور) به شمار آورد.

این سه دوره ای که نام برده شد به طور حتم با پایان یافتن یک دوره سبب بروز دوره دیگر نشده است شاید انسان نوعاً تمایلی به تغییر باورها توام باورها و مثالواره های خود را نداشته باشد اما ظاهراً فرآیند فوق چاره ای نگذاشته است هر چند می توان مظاهری از دوران سنت گرایی یا پیش تجدد گرایی را در دوران تجدد گرایی یافت چنان که رد پای دوره تجدد گرایی را در زمان پسا تجدد گرایی می توان یافت.

پدر سالاری به ارشاد رسیدن حق حاکمیت و اعمال قدرت از پدر به فرزند و کاربرد آیین مورثی اساس اداره امور در جوامع سنتی بود (وبر ۱۹۴۷ و بندیکس ۱۹۶۰) به قول وبر ۱۰۸۵ به نظر می رسید کار کمتر به درآمد بیشتر توضیح داشت: انسان فطرتاً خواهان

کسب پول بیشتر نیست بلکه صرفاً می خواهد به شیوه ای که عادت دارد زندگی می کند و فقط آن مقدار پولی را که برای این نوع زندگی لازم دارد به دست آورد.

از دیدگاه **کوپر و بورل** تجدد گرایی درست از وقتی شروع شد که انسان خود را کشف کرد کوپروبول هم مانند فتراستون و پاور معتقدند دوران تجدد گرایی از هنگامی که مقوله خرد با مفهوم دوره بیداری افکار آن واژه به عنوان برترین خصلت انسان مطرح شد آغاز گردید.

**سن سیمون و آگوست کنت** از برجسته ترین محققان دوره تجدد گرایی بودند این دانشمندان بخصوص خردگرایی را به عنوان مبنایی برای بررسی مسایل خاص حکومت و دولت که در اثر تشدید صنعتی شدن پدید آمده بود بکار بروند به قول **پیوکرت** باور بنیادین به تجدد گرایی ضرورت اعتقاد به اینکه دولت می تواند با استفاده از نظریه علمی و اجتماعی و مداخله در امور بر کلیه مسائل اجتماعی فایق آید را ایجاب می کند.

تجدد گرایی یا دوران جدید را از لحاظ نظریه های سازمان مدیریت می توان به چند دوره تقسیم کرد:

انتهای مشخصی ندارند و ویژگی های یک دوره پس از ظهور در مرزهای آن دوره محدود نمی ماند.

۱- اولین دوره تجددگرایی یا آزاد گرایی را می توان به دوران ظهور دولت جدید در اوایل قرن بیستم در المان منصوب دانست این دوره شاهد حضور گسترده زن ها در فعالیت های اقتصادی بود یا عرضه بسیار زیاد نیروی کار جوان و امکان اشتغال پایین ، پیرایی فرهنگ عمومی ، گسترش بازار مبادلات ، تولید انبوه فناوری اطلاعات - شامل توسعه سینما و رسانه خبری - همراه شد ( پیوکرت ۱۹۸۹ )

۲- بروکراسی ویژگی بارز مرحله دوم دوره تجدد گرایی به شمار می آید.

**اسکات و هارت** : سازمان نوین را یک نظام مدیریتی که علوم مدیریتی که علوم رفتاری و فناوری را برای ایجاد هماهنگی میان آدم ها و روابط مشارکت جویانه ای که متعاقباً یکدیگر را تقویت می کنند به کار می برد به شمار آورده اند.

**وبر** : به عنوان واضع اصلی بوروکراسی معتقد بود که : شکل نوین سازمان گروههای شریک در زمینه های مختلف چیزی جز بسط مداوم نظام اداری بوروکراتیک نسبت (وبر ۱۹۴۷ص ۲۲۷)

۳- برخی از محققان مثل کلگک سال ها پس از وبر بروکراسی را لازمه سازمان های نوین دانسته اند

مرحله سوم دوره جدید با تجدد گرایی متاخر با مطرح شدن اهمیت ملزومات سازمانی آغاز شد به قول اسکات و هارت (۱۹۸۹) افزایش کارآیی تولید ، تسریع رشد و ارتقای تطبیق پذیری سازمان با شرایط محیطی به عنوان هدف اصلی مدیریت در مجموعه باورهای مدیریت نوین جایگاهی عمده دارد.

تفاوت ملزومات سازمانی و اخلاق سازمانی تجدد گرایی

ملزومات سازمانی و اخلاق سازمانی تجدد گرایی متغیر با ضرورت های شکل های ابتدای دوره تجدد گرایی متفاوت است.

اسکات و هارت (۱۹۸۹) به برخی از این تفاوت ها اشاره کرده اند:

۱- در دوره جدید تبعیت پیش از فردیت اهمیت دارد.

۲- فرد به عنوان فرد غیر ضروری می شود.

- ۳- فرد به عنوان اینکه در سازمان جایگاهی پیدا کند یا به عنوان پیچ و مهره در جای خود قرار گیرد تخصصی کسب می کند
- ۴- حسب ضرورت کلیه اعمال سازمان برنامه ریزی می شود و از اقدامات خلق الساعه اجتناب می شود زیرا این اقدامات می توانند بیانگر خارج شدن کنترل از دست باشند
- ۵- انجام کارهای داوطلبانه جای خود را به پدرسالاری می دهد
- ۶- سازمان ها و مدیریت های فتودالی و مبتنی بر عزیز پروری و رفیق بازی و ویژگی بارز مدرن گرایی متاخر به شمار می آید

۴- مرحله چهارم: دوره جدید و تجدد گرایی متاخر عرضه ظهور مدیریت به روش ملوک الطوائفی که مدیریت عزیز پرورانه و مبتنی بر رفیق بازی است باشد شخصی بنام جکال معتقد است که بوروکراسی پیوندی یا دورگه ویژگی مشهود تجدد گرایی متاخر و مدیریت ملوک الطوائفی مبتنی بر رفیق بازی عارضه طبیعی بوروکراسی دو رگه به شمار می آید هرگاه ارزش های پدر سالاری بر ارزشهای بوروکراتیک تحصیل شود بوروکراسی دو رگه به وجود خواهد آمد

در واقع کارکنان برای جلب حمایت های مدیران و کسب منافع مورد نظر با اشخاص سطوح بالاتر بیعت می کنند (اسکات و هارت ۱۹۸۹) بدین سان یک سازمان یا بوروکراسی را با ویژگی های خود به خود بوجود می آورند (جکال ۱۹۸۸)

ظهور پسا تجدد گرایی

پسا تجدد گرایی واژه ای است که از ابتدای دهه ۱۹۸۰ براساس آثار و علمای فرانسوی و تا حدودی انگولاساکسون مانند دریدز، بودریلارد، لیوتارد، جامسون، هروی توجه و علاقه زیادی در قلمرو علوم اجتماعی به خود معطوف کرده است محققانی که در مورد پسا تجدد گرایی نظر داده اند عبارتند از برگ، کلگ، کوپر و بول، هسارد و پاکر مشکل عمده پسانوین گرایی این است که برای آن تعریفی روشن عرضه نشده است (الوسین ۱۹۹۵)

دیدگاهی که پسا تجدد گرایی را دوره زمانی به شمار می آورد و دیدگاهی که پسا تجدد گرایی را نوعی فلسفه محسوب می کند

جمیزسون (۱۹۸۳)

یک احساس کلی نسبت به اینکه در مقطعی از زمان پس از جنگ جهانی دوم نوعی جامعه نوین رو به ظهور نهاد از این جامعه نوین با واژه های گوناگونی چون جامعه پسا صنعتی، سرمایه گرایی چند ملیتی، جامعه مصرفی، جامعه چند رسانه ای و امثال آنها یاد شده است.

Lash and vrry (۱۹۸۷) لاش و وری:

شالوده فرهنگی امروز ماهیتی دارد که زیر عنوان پسا تجدد گرایی بهتر درک می شود فرهنگ امروز مجموعه ای از نمادهای شکلی، صامت الکترونیکی و تصویری که شکل های هویت فردی و اجتماعی را تجربه می نماید عمل می کند

جمیزسون (۱۹۸۳): بر این باور است که در دوره پسا نوین گرایی مصرف و مصرف گرایی جایگاهی پسا تجدد گرایانه بهتر می توان توجیه کرد

کلنگ (۱۹۹۰) نشستن سازمان ها پسا تجدد گرا را به جای بوروکراسی های رایج اجتناب ناپذیر می بیند.

پسا تجدد گرایی را فلسفه نیز به شمار آورده اند (الوسیون ۱۹۹۵)

فراستون ۱۹۸۸ پسا تجدد گرایی را نوعی شیوه و پارکر ۱۹۹۲ پسا تجدد گرایی را نوعی دیدگاه خوانده اند.

فراستون (۱۹۹۸) در رابطه با ویژگی هایی که در قلمرو هنر پسا تجدد گرایی نسبت داده شده است این چنین می گوید محو شدن مرز میان هنر و زندگی روزمره فرو ریختن تمایز و تفاوت نظام سلسله مراتبی میان فرهنگ سطوح بالا و فرهنگ توده ای یا مردمی بهم ریختگی در شیوه ها و پذیرش اختلاط جایگاهها هنر، تقلیدی، طنز و کنایه، مسخرگی، ارج نهادن بر سطحی نگری، بی عمقی، افول نومایگی و نبوغ هنری تولیدکنندگان و قبول اینکه هنر می تواند تکراری باشد

پیتر شووارتز و جیمز آجیلوی Peter Schwartz and James Ogilvy

این در محقق در موسسه استنفورد چگونگی ظهور مثالواره جدید با آنچه که ما به عنوان جنبه های فلسفی پسا تجدد گرایی از آنها یاد می کنیم و تاثیر آنها بر رشته های مختلف مانند: مکانیک ذره ای، شیمی، فیزیک، نظریه ذهن و ... مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند.

شووارتز و آجیلوی هفت دگرگونی بنیادی که در «نقشه» واقعیت حداقل در غرب به وقوع پیوسته است - مثالواره ای نو را

بجای کهنه نشانده و زمینه بروز تغییراتی را در تئوری های سازمانی به وجود آورده است مشخص ساخته و بخوبی شرح داده اند شووارتز و آجیلوی یاد آوری این نکته را که جا به جایی هایی به وقوع پیوسته در مثالواره ها صرفاً جنبه قابلیت استفاده به عنوان چار چوب نظری در تحقیقات را ندارند و در واقع بیانگر جهان بینی ها هستند فراموش نکرده اند این هفت دگرگونی از اهمیت بسیار زیادی برخوردارند زیرا کاملاً ناقص مثالواره های غالب گذشته در رشته های عملی مختلف هستند.

جابجایی اول گذر از جهان ساده و احتمالی به سمت پیچیده و چندگانه دیدن واقعیت است ما تا به حال جهان را به صورت رشته ای عناصر و فرایندهایی که به قوانینی در مورد روابط آنها و عناصر قابل تحلیل هستند می دیدیم ما طوری رفتار می کردیم که گویی جهان مجموعه است یعنی عناصر پیچیده را صرفاً حاصل جمع ساده عوامل بسیار ساده می دیدیم اما اکنون به مرور در می یابیم که نظام ها پیکره هایی با ویژگی های پویای خاص خود هستند.

جابجایی دوم عبور از جهان سلسله مراتبی به جهانی چند مرتبه ای یا دیگر مراتبی است این اعتقاد ما که نظام قدیم سلسله مراتبی هرمی ویر «نظام قدرت» قوانین طبیعی و اجتماعی مبتنی است جای خود را به این باور که بجای یک نظام، نظام هایی متعدد وجود دارد می دهد واژه های کلیدی فعلی تاثیر متقابل، محدودیت های دو جانبه، علاقه ها و منافع همزمان هستند اینکه کدام نظام غالب می شود به مجموعه ای از عوامل متعامل و متغیر ارتباط پیدا می کند

جابجایی سوم گذر از تجسم جهان به عنوان جهانی بی روح و ماشینی به تجسم جهان به شکل تمام نما و هلوگرافیک است تصور جهان کشتی - رانشی یک کاره به مراتب پیچیده تر از جهانی که اهرم ها و سطوح شیب دار در ذهن مجسم می سازند است با استفاده از استعاره هلوگرام تدریجاً در می یابیم جهان - که ان را پیچیده و دگر مراتبی یافته ایم - آفرینش دایمی چندگانگی و تعامل است. به قول شووارتز و آجیلوی (۱۹۷۹:۱۴) همه چیز چون شبکه انگاره های متداخل به هم مربوط هستند و هر بخش یا حلقه دارای اطلاعات مربوط به کل است.

جابجایی چهارم: رها کردن اعتقاد به ثابت و مشخص بودن جهان و پذیرش جهان به عنوان جایی نامشخص و نامعین است. جهان و بخصوص جهانی اجتماعی که ما امروز می‌شناسیم بسادگی و یا حتی با استفاده از پیشرفته‌ترین روش‌های ریاضی قابل پیش‌بینی و مهار نیست تصور غلطی که ما با تلاش برای پیش‌بینی رفتار بازارهای پولی ابراز می‌داریم ناشی از تصور ما در مورد ثابت و معین بودن جهان است اما با جابجایی که رخ داده است اوضاع آینده را پیچیده و نظام‌ها را نامعین و غیر قابل پیش‌بینی می‌بینیم، حالا متوجه ابهام‌های محیطی شده ایم و شرایط و ماهیت آنچه فعلاً در جریان است مبهم و فقط در حدی که مشخصاً به تصمیم‌های ما بستگی پیدا می‌کند قابل مهار می‌بینیم.

جابجایی پنجم گذر از مرحله باور به وجود رابطه علت و معلولی مستقیم و یک طرفه و رسیدن به مرحله وجود رابطه علت و معلولی چرخشی و متقابل است بسیاری از روابط علت و معلولی منتج از فلسفه‌های یافت باورانه (اثبات‌گرایانه) قایل به شکلی از رابطه «هرگاه... پس آن‌گاه...» هستند یعنی آنها رابطه بین عمل و نتیجه را خطی تصور می‌کنند اما علیت متقابل بیانگر وجود همزیستی و روابط غیر خطی درونی نظام‌ها است یا به عبارتی بیانگر آن است که رابطه الف و ب را نمی‌توان به رابطه ساده علت و معلولی بین آنها تقلیل داد رابطه بین آنها شامل مرور زمان می‌شود تکوین می‌یابد یا طوری تغییر می‌کند که دیگر قایل شدن به رابطه علت و معلولی میان آنها معنی خود را از دست می‌دهد (شووارتز و آجیلوی ۱۹۷۹-ص ۱۴)

ششمین جابجایی مثالواره ای گذر از استعاره مونتاز - یا نظام‌های پیچیده مجتمع از یک رشته یا تعدادی عناصر ساده تر و پذیرش استعاره ریخت و شکل زایی است ریخت زایی بیان پیدایش یک شکل جدید است فرایند پیدایش نظام‌های سیاره ای و ستاره‌های از زباله‌های کیهانشانی - عناصری که بطور مجزا مشخص هستند اما هویت مستقل آنها هیچ نشانی از اینکه حاصل جمع آنها چه خواهد بود ندارد - مثال کاملاً گویایی در مورد استعاره شکل زایی در قلمرو دانش فیزیک است عناصر مذکور متقابلاً و با هم قالب یا محدوده شکل و بر ساخته جدید را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهند اما آنها امکان اینکه چارچوب شکل جدید را از قبل بدانیم به ما نمی‌دهند. برای تحقق شکل زایی ما به اکثر عناصر قبلی یعنی چندگانگی، پیچیدگی، عدم قطعیت، صراحت و علت ناخطی نیازمندیم.

بالاخره جابجایی هفتم گذر از مرحله عینیت‌گرایی محض - موضعی که فکر می‌شد موضع دانشمند و محقق باشد - به مرحله ژرف‌اندیشی و بعد‌نگری است بالاخره ما دریافته ایم که غیر ممکن است در تحقیقات، تجربیات، استفاده از روش‌های تحقیق، یا در فرآیندهای عقلایی بی‌طرفی - یا عینیت خود را حفظ کنیم. عینیت‌گرایی به عنوان هدفی در تحقیقات تجربی خیال‌پوچ، سرابی فریبنده، وهم و دام بوده است ذهنیت‌گرایی هم تنها جایگزینی مناسب برای عینیت‌گرایی نیست اما ژرف‌اندیشی و بعد‌نگری مفهومی مناسب تر است. همه جانبه‌بینی بیانگر نگاه کردن به یک پدیده از زوایای مختلف، در نظر گرفتن جنبه‌های احتمالاً موثر پدیده و دیدن واقعیت‌هایی که می‌توان از یک پدیده ساخت، است. شووارتز و آجیلوی (۱۹۷۹-ص ۱۶) واژه بعد‌نگری را با درگیر شدن مربوط ساخته‌اند.

آثار جابجایی مثالواره ای و ظهور پسا تجدد گرایی بر نظریه‌های سازمان و مدیریت:

(۱) مرزهای یک مجموعه و عناصر متشکله آن مشخص هستند و کارایی مجموعه حاصل جمع کارایی تک تک عناصر متشکله است به این ترتیب بوروکراسی عملیات یک سازمان پیچیده و بزرگ را ساده، قابل تجزیه و به آسانی قابل جمع می‌بیند.

۲) در مثالواره وبری سلسله مراتب اصلی بدیهی و انکار ناپذیر است مقررات باید مدون و لازم الجرا باشند و اعمال انسان ها با سلسله مراتب وظایف مانوس به حساب می آید در این مثالواره فرماندهان و فرامین و رهبران و پیروان جایگاه خاص خود را دارند

۳) قایل بودن به شکل ماشینی و پیوستگی سخت اجزا یک نظام به یکدیگر ویژگی خاص بوروکراسی است این دیدگاه که متضمن وجود اتصالی قوی میان عناصر متشکله نظام است دستیابی به کارایی بالا از راه هماهنگی کامل اجزا را ممکن می داند

۴) در بوروکراسی و بر کاربرد واژه هایی چون دقیقاً، صراحتاً بدون هیچگونه ابهام و نظایر آنها بیانگر باور داشتن به قطعیت است.

۵) مثالواره بوروکراتیک مثالواره ای عقلایی و زنجیره ای است طبق این مثالواره باید میان علت و معلول رابطه ای خطی برقرار کرد براساس رابطه خطی موجود میان علت و معلول، معلول نمی تواند علت علت باشد و روابط میان آنها را نمی توان چرخشی دید.

۶) در مثالواره بوروکراتیک استعاره شکل زایی در مورد تغییر سازمانی قابل تصور نیست ماهیت مقطع خلق الساعه و غیر قابل پیش بینی فرآیند تغییر سامان عقلایی بنیادی عملکرد بوروکراتیک را سوال برانگیز می سازد از دیدگاه جدید محاسبه گری بی مورد و مواضع برنامه ریزی سنتی سازمانی بی ارزش می شود

۷) و بر معتقد بود که بوروکراسی نظامی برخاسته از طبیعت است این باور قایل به وجود واقعیتی بیرونی که نیاز به اکتشاف دارد است به نظر پارسونز، و بر روش علمی را با مسایل محتوایی اقدام عقلایی پیوند زد و آن پیوند او را به سوی موضعی یافت باورانه و بوروکراتیک سوق داد.

#### جمع بندی

پایان یک دوره فکری و آغاز دوره ای جدید را از جمله می توان با پی چویی رها شدن یک یا چند مثالواره (معادل فارسی پارادایم در این متن) و اتخاذ یک یا چند مثالواره در زمینه یا زمینه های مربوط مشخص ساخت برای پیگیری چگونگی خالی شدن عرصه نظریه های سازمانی از مثالواره های کهنه و مساعد شدن آن عرصه برای ظهور مثالواره نو، ابتدا این واژه به عنوان مجموعه ای از باورها در مورد زمینه هایی خاص چون جامعه شناسی، روان شناسی، حقوق، مدیریت و امثال آنها تعریف شد تا وقتی مثالواره های کهنه و نو مقایسه می شوند مبنایی روشن به عنوان معیار مقایسه مورد استفاده قرار گیرد.

## مبحث ۱۰: کاربرد نظریه آشوب در مدیریت

"همواره لحظه ای پیش می آید که دری گشوده می شود و به آینده اجازه ورود می دهد."

گراهام گرین

در دهه ۱۹۶۰، برخی از هواشناسان، ریاضی دان‌ها، فیزیکدان‌ها و زیست شناسان به شواهدی دست پیدا کردند و مباحثاتی میان آنان شروع شد که باعث طیفی از ناراحتیها، علائق، اعجابها و حتی عصبانیتها شد. آنها نمی توانستند باور کنند که طبیعت به گونه ای که شواهدش را به تازگی مشاهده می کردند، رفتار کند .

آزمایشها نشان می داد که طبیعت دارای رفتار غیر قابل پیش بینی است و الگوها و طرحهای تصادفی و پیچیده ای را ایجاد می کند که با محاسبات و فرمولهای خطی قابل انطباق نیست، بلکه در نقاط و وضعیتهای مشخصی شاخه شاخه می شود و راه خود را از نظر گاههای از پیش تعیین شده جدا می کند. ابر، صاعقه، حبابهایی که در پای آبشارها تشکیل می شوند از نمونه این نوع از پدیدهها هستند.

به دنبال این مشاهدات و آزمایشها نظریه جدیدی به نام نظریه آشوب شکل گرفت. براساس نظریه آشوب جهان نظامی غیرخطی، پیچیده و غیر قابل پیش بینی است. این نظریه به سیستمهایی اشاره دارد که ضمن نشان دادن بی نظمی، حاوی نوعی نظم نهفته در درون خود هستند و بیانگر رفتارهای نامنظم، غیرخطی و غیر قابل پیش بینی و پیچیده در سیستم هاست و قائل به وجود یک الگوی نظم غایی در تمام این بی نظمیهاست. به دلیل غیرخطی بودن و پیچیدگی سیستمهای آشوب ارائه مدل از اینگونه سیستمها کاری بس مشکل و سخت است. به همین علت سعی شده است به کمک مثالها و مدل‌های کامپیوتری وجهی از سیستمهای آشوبناک نشان داده شود.

### بی نظمی یا آشوب چیست ؟

Chaos در لغت به معنی درهم ریختگی ؛ آشفتگی و بی نظمی است و مترادف آن در مکانیک Turbulence یا تلاطم می باشد این واژه به معنی فقدان هرگونه ساختار یا نظم است و معمولاً در محاورات روزمره آشوب و آشفتگی نشانه بی نظمی و سازمان نیافتگی به نظر آورده می شود و جنبه منفی در بردارد. اما در واقع با پیدایش نگرش جدید و روشن شدن ابعاد علمی و نظری آن امروزه دیگر بی نظمی و آشوب به مفهوم سازمان نیافتگی ؛ ناکارائی ؛ و درهم ریختگی تلقی نمی شود بلکه بی نظمی وجود جنبه های غیر قابل پیش بینی و اتفاقی در پدیده های پویاست که ویژگی خاص خود را داراست. بی نظمی نوعی نظم غائی در بی نظمی است .

هیلز در ۱۹۹۰ آشوب یا بی‌نظمی را اینگونه تعریف می‌کند: "بی‌نظمی و آشوب نوعی بی‌نظمی منظم (orderly Disorder) یا نظم در بی‌نظمی است. بی‌نظم از آن رو که نتایج آن غیر قابل پیش‌بینی است و منظم بدان جهت که از نوعی قطعیت برخوردار است."

بی‌نظمی در مفهوم علمی یک مفهوم ریاضی محسوب می‌شود که شاید نتوان خیلی دقیق آنرا تعریف کرد اما می‌توان آنرا نوعی اتفاقی بودن همراه با قطعیت دانست. قطعیت آن بخاطر آن است که بی‌نظمی دلایل درونی دارد و به علت اختلالات خارجی رخ نمی‌دهد و اتفاقی بودن بدلیل آنکه رفتار بی‌نظمی؛ بی‌قاعده و غیر قابل پیش‌بینی دقیق است.

همچنین آدامس (H. Adams) آشفتگی را اینگونه تعریف می‌کند: از آشفتگی زندگی زائیده می‌شود درحالی‌که از نظم عادت به وجود می‌آید

طرفداران نظریه آشوب می‌گویند که: "علم قرن بیستم، تنها به خاطر سه چیز در اذهان می‌ماند: مکانیک کوانتوم، نسبیت، و آشوب". آنها بر این باورند که آشوب سومین تحول شگرف در علوم فیزیکی بوده است. آشوب نیز به مانند دو تحول پیشین، یعنی نسبیت و کوانتوم، قوانین فیزیک نیوتنی را به کناری زده و از بین برده است. به قول یکی از فیزیکدانها، نسبیت، تصورات باطل نیوتنی را در خصوص مکان و زمان مطلق از میان برد. نظریه کوانتوم نیز رویای نیوتنی را پیرامون جریان اندازه‌گیریهای کنترل‌پذیر از بین برد و آشوب هم اوهم لاپلاسی را در مورد پیش‌بینی پذیری قطعیت گرا، زیر سوال برده است. (Gleick:1987:5)

برو اسلاید بعدی



مطمئناً تا به حال به دفعات به نظاره آسمان شب نشسته‌اید. اگر با دقت به آسمان بنگرید، مجموعه‌ای از ستارگان را خواهید دید که در نگاه اول، ظاهراً با حالتی تصادفی پراکنده شده‌اند. اما اگر باز هم دقیقتر، به آسمان خیره شوید، در خواهید یافت



که نه تنها ، ستارگان حالتی تصادفی ندارند، بلکه مجموعه بسیار منظمی را ایجاد کرده اند که آنها را کهکشان می نامند و در واقع هر آنچه که به نظر تصادفی می رسد، دارای نظمی مستتر است . نظم در بی نظمی

تئوری آشفتگی یا آشوب برای اولین بار از سال ۱۹۶۵ توسط دانشمندی بنام ادوارد لورنز ( Edvard Lorenz ) در هواشناسی به کار برده شده و آنرا به یک علم تبدیل نموده و سپس در حیطه تمام علوم و مباحث تجربی ؛ ریاضی ؛ رفتاری ؛ مدیریتی و اجتماعی وارد شده و اساس تغییرات بنیادی در علوم بویژه هواشناسی ؛ نجوم ؛ مکانیک ؛ فیزیک ؛ ریاضی ؛ زیست شناسی ؛ اقتصاد و مدیریت را فراهم آورده است .

اورمن (۷) می گوید که آشوب مترادف با تئوری های پیچیدگی است و به منظور توضیح و تفسیر انواع پدیده های طبیعی و مصنوعی از قبیل الگوهای جوی، قیمت های سهام ، ضربان قلب و تراکم ترافیک مورد استفاده قرار می گیرد



## ویژگی تئوری آشوب

نظریه آشوب دارای ویژگیهای منحصر به فردی است که بازتاب بسیار مهمی نیز در مدیریت ایجاد کرده است به طوریکه این ویژگیها ضررهای جدی برپیکره پارادایم سنتی مدیریت وارد آورده و می روند تا اساس پارادایم تازه ای را در مدیریت و سایر علوم مرتبط شکل دهند. این ویژگیها عبارتند از :

### ۱- اثر پروانه ای ( Butterfly Effect ) :

لورنس در تحقیقات خود به شگفتی به این نتیجه رسید که یک تغییر جزئی در شرایط اولیه معادلات پیش بینی کننده جوی ؛ منجر به تغییرات بسیار شدید در نتایج حاصل از آنها می گردد. عبارت دیگر اثر پروانه ای این تئوری به گونه ای است که یک تغییر جزئی

در ابتدا منجر به یک تغییر بسیار بزرگ در پایان کار خواهد شد بدین مفهوم که مثلا؛ اگر پروانه ای در " پکن " پرنده ممکن است بر اثر این پرنده ابری حرکت کرده و در " نیویورک " طوفانی ایجاد شود.

در گذشته سیستمهایی که اثر پروانه ای از خود نشان می دادند به عنوان سیستمهای بررسی ناپذیر از حیثه مطالعات علمی کنار نهاده می شد و به این جهت روش تحلیلی خاصی برای مطالعه آنها به وجود نیامده بود اما امروزه این سیستمها محل توجه دانشمندان است و کوشش می شود تا مسائلی که قبلا تصادفی؛ ناموزون و بی نظم تلقی می شدند با تئوری آشوب مطالعه و راه حل یابی شوند.

## ۲- سازگاری پویا ( Dynamic Adaptation ) :

سیستمهای بی نظم در ارتباط با محیطشان مانند موجودات زنده عمل می کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین خود و محیط پیرامونشان ایجاد می کنند.

## ۳- جاذبه های غریب ( Strange Attractors ) :

جاذبه ها انواع مختلف دارند مانند جاذبه نقطه ثابت؛ جاذبه دور محدود؛ جاذبه گوی مانند و جاذبه غریب یا بی نظم. جاذبه های غریب برخلاف جاذبه هایی قبلی که نوعی نظم و قابلیت پیش بینی داشتند؛ بی نظم هستند و به همین خاطر برخی آنها را جاذبه های بی نظم نیز نامیده اند. البته باید توجه داشت که صفت غریب اشاره به الگوی هندسی جاذبه ها دارد درحالیکه بی نظمی دینامیک جاذبه ها را مدنظر دارد و این دو باهم متفاوتند و از سوئی دیگر باید توجه داشت که جاذبه های بی نظم غریب هستند اما همه جاذبه های غریب بی نظم نیستند. از این رو اصطلاح جاذبه های غریب برای این ویژگی صحیح تر می باشد.

جاذبه های غریب بدون الگو نیستند و از الگوی خاصی پیروی می کنند و ارزش آنها هم در همین الگو داشتن است این جاذبه ها دارای ویژگیهای هندسی پیچیده ای هستند و دارای ابعاد غیر صحیح می باشند و مسیر آنها به هم پیچیده؛ چند جهته و گسترده است. در جاذبه های غریب هیچ مسیری تکرار نمی شود و هر مسیر برای خود مسیری جدید است.

جاذبه های غریب از تصاویر هندسی برگرفته که قوم " اینکا " در صحرای پرو حک کرده اند که اگر از نزدیک به آنها نگاه کنیم نه نظمی را نشان می دهند و نه تصویر معنی دار را به ذهن متبادر می سازند. اما اگر از آسمان و از راه دور به آن بنگریم تصاویر درختان؛ حیوانات و پرندگان را می بینیم. جاذبه های غریب در همه جا وجود دارند. همه آنچه را که ما در نظر اول بی نظم و آشوبناک می بینیم در دراز مدت و با تکرار؛ الگوی منظمی از خود نشان می دهند.

## ۴- خود مانائی ( Self – similarity ) :

در تئوری آشوب؛ نوعی شباهت بین اجزاء وکل قابل تشخیص است. بدین ترتیب که هر جزئی از الگو همانند و مشابه کل می باشد. خاصیت خودمانائی در رفتار اعضای سازمان نیز می تواند نوعی وحدت ایجاد کند؛ همه افراد به یکسو و یک جهت و هدف واحدی نظر دارند.

### تصمیم گیری در شرایط آشوب

در متون مدیریت، مدل‌های مختلفی برای تصمیم گیری طراحی شده است که تصمیم گیری در شرایط مشخص و معین و محیط های باثبات را مد نظر داشته اند. در نظریه آشوب، بی نظمی بر همه عرصه های علمی سایه افکنده است که مدل‌های تصمیم گیری در این نظریه نیز از این قاعده مستثنی نیستند.

در نگرش سنتی مدیریت، تصمیم گیری فرآیندی است قابل پیش بینی و عدم موفقیت در تصمیم گیری یا ناشی از فقدان اطلاعات و یا ناشی از محدودیت فنون پیش بینی و تلاش است. در صورتی که نظریه آشفتگی و آشوب، تصمیم گیری را غیر قابل پیش بینی و تلاش برای پیش بینی آینده را کار بیهوده فرض می کند. یا حداقل پیش بینی قطعی و یقینی آن دشوار و سخت است.

از نظر تئوری آشوب، اطلاعات صحیح و کامل دست یافتنی نیستند و رویدادها کراراً ناپیوسته اند و با آنچه در گذشته اتفاق افتاده رابطه ای ندارند.

یکی از مدل‌هایی که در پاسخ به شرایط کنونی مطرح شده مدلی است که آنرا اصطلاحاً "ظرف زباله Garbage can" نام نهاده اند که شاید اشاره ای به بی نظمی و درهم و برهم بودن شرایط تصمیم گیری باشد. برخی از علما این مدل را برای سازمان‌های امروزی مناسب دیده اند که بی نظمی های سازمان یافته اند.

این مدل را ابتدا سه نفر به نامهای کوهن، مارچ و السن طراحی کرده اند. آنان با استفاده از این مدل می خواستند تصمیم گیری در شرایط بسیار مبهم و بی نظم را توصیف کنند. این مدل در واقع پیش فرضهای مدل‌های عقلانی و سیاسی را زیر سؤال برده و عدم حساسیت آنها به شرایط مبهم و بی نظم را دلیل بی اعتباری آنها دانسته اند.

سازمان به مثابه حوزه تصمیم گیری دارای محیط بیرونی و نظام‌های بزرگتری است که آن را احاطه کرده اند و سرشار از ابهام و عدم وضوح هستند. این ابهامات معمولاً به سه صورت بروز می کنند.

اولین ابهام؛

در تعیین صریح و روشن اولویتهاست. اولویتهای تصمیم گیرندگان غالباً روشن و مشخص نیستند و دارای ابهامهای فراوان

هستند.

دومین ابهام؛

در روابط علت و معلولی است. تصمیم گیرندگان و مدیران آگاهی و شناخت خود را در این زمینه از طریق آزمون و خطا به دست می آورند و هیچگاه با اطمینان نمی توانند علت اصلی را مشخص کنند.

سومین ابهام؛

ناشی از شرایط و توانائی ونحوه مشارکت اعضای دخیل در فرآیند تصمیم گیری است. پیش بینی این امر که چه کسانی واقعاً در تصمیم گیری مشارکت دارند، بسیار دشوار است. مدل آشفته تصمیم گیری می تواند پاسخ مناسبی به این معضل و شرایط مرتبط با آن باشد. مدل تصمیم گیری آشفته از تلاقی اتفاقی چهار جریان حاصل می شود. این جریانهها عبارتند از:

۱ - فرصت های انتخاب و موقعیتهائی که تصمیمی را ایجاد می کند.

۲ - پاسخهای که به حل مسائل و مشکلات نظر دارند.

۳ - اعضا و افراد تصمیم گیرنده که با برنامه های زمانی متراکم و آگاهی محدود خود نسبت به مسائل اظهار نظر و تصمیم گیری می کنند.

۴ - مسائل و مشکلات و علائق و گرایش های افراد درون و بیرون سازمان که به نحوی با تصمیم نتایج حاصل از آن مرتبط می باشند.

بنابراین تصمیم گیری فرآیندی آشفته و بی نظم می شود که در آن با انتخابهایی مواجه هستیم که هدفشان حل مشکلات ایجاد شده است، صاحبان مشکل هم در این میان در پی راه حلهایی آرامش بخش و تسکین دهنده هستند و سرانجام تصمیم گیرندگان که نه دقیق و عقلانی بلکه با موقعیت خاصی که در آن قرار گرفته اند، می خواهند در محدوده های زمانی کوتاه تصمیماتی اتخاذ کنند.

تأثیرات عمده نظریه آشوب بر تصمیم گیری:

۱ - در دنیای متلاطم و آشوب زده امروزی باید به جای تمرکز بر تصمیم گیری بلند مدت، تصمیم گیری کوتاه مدت و انعطاف پذیر را مد نظر قرار داد.

۲ - برنامه ریزی اقتضائی و انعطاف پذیر به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم گیری هر سازمان اهمیت زیادی به خود بگیرد.

۳ - باید به رویکردهای ابتکاری نسبت به تصمیم گیری عقلانی ارزش و اهمیت بیشتری داده شود.

۴ - ایجاد ساختارها و نظامهای موقتی از اهمیت بیشتری برخوردار شوند.

۵ - اصلاح فرهنگ های سازمانها برای جذب ارزشها و معیارهای جدید و متناسب با جهان پر آشوب باید مد نظر قرار گیرد.

۶ - باید درون آشوب ویی نظمی دنبال نظم بود .

### بازتاب جلوه های نظریه آشوب در مدیریت

همانطور که اشاره شد نظریه آشوب یا تئوری پیچیدگی دارای ویژگیهای مربوط به خود می باشد که تاکنون در سایر نظریات مطرح نبوده است . درباره هر یک از این ویژگیها در بحث پیشین توضیح کافی داده شد اینک تأثیر هر یک از این ویژگیها در مدیریت به اختصار توضیح داده می شود.

#### ۱ - خاصیت پروانه ای و تأثیر آن در مدیریت :

بر اساس این ویژگی یک تغییر کوچک در شرایط اولیه کار می تواند تغییرات بنیادی و اساسی در نتیجه کار ایجاد کند. اثر پروانه ای ، توجیهی عقلانی و کامل از رفتارها و تصمیمهای مدیران کار آفرین و خلاق و موفق به دست می دهد که با یک حرکت مناسب و کم انرژی توانسته اند موجبات تحول و دگرگونی های عظیم و توفیق های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند. یک اندیشه خلاق همچون بال زدن یک پروانه می تواند در مسیری آنچنان کارساز و انرژی آفرین باشد که طوفان و تحول برپا کند و از یک اندک بسیار بسازد. در مورد اثر پروانه ای می توان به مثال مشارکت مردم در فعالیت ها اشاره کرد . سازمانی که قادر باشد از یک نقطه کلیدی یعنی تمایل و مشارکت مردم استفاده کند و آنان را به مشارکت در فعالیتهای خود فراخواند ، قادر خواهد شد تا حرکات عظیمی را با این اهرم تحقق بخشد. در شعری عامیانه می خوانیم که چطور یک میخ ساده حکومتی را از پای درآورد و سرنگون کرد :

به خاطر نبودن میخ ، نعل از میان رفت

و به خاطر نبودن نعل ، اسب از پای درآمد

و به خاطر مرگ اسب ، سوار از میان رفت

و به خاطر از میان رفتن سوار ، جنگ مغلوبه شد

و در این جنگ مغلوبه ، حکومت از میان رفت .

در مدیریت نیز همچون زندگی، این امر محرز است که یک سلسله از اتفاق‌ها می‌تواند نقطه‌ای از بحران را به بار آورد که تغییراتی کوچک را بزرگ نماید. در نظریه آشوب یا بی‌نظمی اعتقاد بر این است که در تمامی پدیده‌ها نقاطی وجود دارند که تغییری اندک در آن موجب تغییراتی عظیم خواهد شد.

با این توصیف تعاریف کارآیی، بهره‌وری و اثر بخشی نیز از دید اثر پروانه‌ای دگرگون خواهند شد زیرا اگر کارآیی را نسبت ستاده‌ها به نهاده‌ها تعریف کنیم نهاده‌های بسیار جزئی قادرند تا ستاده‌های بسیار بزرگ به وجود آورند. در کارآیی، نسبت‌ها دیگر مانند شیوه‌های سنتی عمل نمی‌کنند بلکه باید به دنبال روابط جدید و نتایج دلخواه از طریق نهاده‌های مناسب بود، نهاده‌هایی اندک که ستاده‌هایی بزرگ ایجاد می‌کنند.

بر اساس خاصیت پروانه‌ای مدیران بهره‌ور مدیرانی هستند که این نهاده‌ها را می‌شناسند و همچون ذره‌ای که از آن انرژی بسیار حاصل می‌شود آنرا به موقع و بجا مورد استفاده قرار می‌دهند. با این خصوصیات دیگر دوران مدیریت‌های بودجه‌طلب که بودجه‌ای متناسب عملیات طلب می‌کردند تا بتوانند فعالیت‌ها را پیش ببرند به سر آمده است، امروزه مدیریتی در عرصه‌ی رقابت‌ها موفق‌اند که رمز از اندک به بسیار رسیدن را یافته باشند.

## ۲- خاصیت سازگاری پویا و تاثیر آن در مدیریت

سازگاری با محیط‌های آشوبناک نیاز به سازمان‌های منعطف و تخصص‌های انعطاف‌پذیر دارد و این اصل اساسی در تقدیر سازمان‌های امروزی است. در سازمان‌های امروزی در محیط آشوبناک و با نگرش تئوری بی‌نظمی، باید ارتباط اجزاء با هم بگونه‌ای باشد که اولاً هر جزئی بتواند ضمن انجام وظایف خود بطور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم‌افزا و پویانده داشته باشد. هر جزء باید از جهت آرمانها و رسالتها دارای یک نگرش مشابه با سایر اجزاء باشد اما از جهت رفتار عملیاتی این اجزاء در مجموعه‌های متشکل به هدف‌های متفاوتی جامه‌ی عمل می‌پوشانند و با یکدیگر متفاوت می‌شوند.

## ۳- خاصیت خودمانایی و تاثیر آن در مدیریت

در تئوری آشوب نوعی شباهت بین اجزاء و کل وجود دارد بدین ترتیب که هر جزئی از الگو همانند و مشابه کل می‌باشد این ویژگی خاصیت خودمانایی گفته می‌شود. خاصیت خودمانایی یا همشکل بودن جزء با کل که در برگ درختان و یا یک دانه‌ی برف دیده می‌شود در خاصیت هولوگرافیک نیز قابل تشخیص است. هولوگرافیک یکی از شاهکارهای لیزری است که اطلاعات را بصورت اشعه‌های نوری و صفحه‌ای بنام هولوگرام بگونه‌ای ضبط می‌کند که کل در همه‌ی اجزاء منعکس می‌باشد. بدین ترتیب اگر صفحه‌ی هولوگرام بشکند در هر تکه‌ی همه‌ی خواص کل وجود دارد. همچون آینه‌ای که در هر قطعه‌ی آن خاصیت بازتابی آینه موجود است.

از خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک می توان در سازماندهی جدید سازمانها بهره ی بسیار برد، سازمانهایی طراحی نمود که هر واحد آن بطور خودکفا قادر به انجام وظایف سازمانی می باشد.

خاصیت خودمانایی در رفتارهای اعضای سازمان نیز می تواند نوعی وحدت ایجاد کند همه ی افراد به یک سو و یک جهت و هدف واحد نظر دارند. آنچه در مدیریت کلاسیک وحدت جهت نامیده می شد در خاصیت خودمانایی نیز جلوه می کند.

#### ۴- خاصیت جاذبه های غریب و تاثیر آن در مدیریت

جاذبه های غریب، یافتن نظم در بی نظمی را به مدیران یاد آور می شود. تغییرات شدید، رفتارهای نامنظم، دگرگونی های غیر قابل پیش بینی، حرکاتهای بحرانی، همه و همه سرانجام به الگویی ختم می شوند که یافتن آن هنر مدیریت است، تا بدان وسیله نوعی پیش بینی پذیری میسر گردد.

جاذبه های غریب به مدیران امکان می دهد تا به الگوهایی دست یابند که بی نظمی ها را نظم می بخشد و آشوبها را در قالبی منظم تبیین می کند. داشتن نگرش سیستمی، افق های بلند را مد نظر داشتن و به محدوده های وسیع اندیشیدن، به مدیران یاری می دهد تا الگوهایی را در پدیده های به ظاهر نامنظم پیدا کنند که خبر از بی نظمی غایی می دهد. مدیریت آینده نیازمند یافتن جاذبه های غریبی است که این نظم غایی را آشکار سازد. بدون آگاهی از این نظم به هیچگونه تبیین و پیش بینی درستی از وقایع پیچیده ی امروز نمی توان دست یافت.

خلاصه آنکه آشوبناک بودن رفتارها و حرکات پدیده های مختلف اعم از فیزیکی در انسان یا سازمان، همه خبر از نظمی غایی می دهند. آشوبناک بودن، تصادفی بودن نیست بلکه نظمی در درون بی نظمی و قاعده ای در درون بی قاعده گی ها است.

هنر مدیر یافتن این نظم از بطن بی نظمی ها برای تحقق اهداف سازمان است.

#### رهنمودهایی برای مدیریت در شرایط آشوب یا آشفتگی

پنج رهنمود یا توصیه به منزله ی پنج اصل اولیه برای مدیریت در شرایط آشوب بر شمرده می شود:

##### ۱- باز اندیشی در مفاهیم سنتی مدیریت

ساختارهای سلسله مراتبی در نظامهایی که دائما در معرض تغییرات و بی نظمی هستند چه جایگاهی می تواند داشته باشد؟

در نظامی که پیش آمد ها تصادفی و حوادث از منطبق بی نظمی پیروی می کند، طرح ریزی چه مفهومی خواهد داشت؟ آیا به

این معنی نیست که کسی سعی کند مسیر پیچ در پیچی را با حرکت بر روی یک خط راست طی کند؟

نظریه ی پیچیدگی برای مدیران این پیام را دارد که دیگر نمی توان از طریق اهداف سلسله مراتبی یا از طریق منطق از پیش تعیین شده، مثل اینکه در طراحی پلها یا ساختمانها بکار گرفته می شود، سازمانها را اداره کرد. مدیران باید بیاموزند که رخدادهای تغییرات در جریان زمان ظهور می کنند و بدانند که مدیران خود نیز بخشی از این تغییر هستند. آنها باید به جای طرح ریزی و کنترل به شکل سنتی، به روان سازی فرآیند تغییر بیاورند.

## ۲- هنر تغییر

سیستم های پیچیده و آشوب دایما بین جاذبه های مختلف اسیر هستند. این وضعیت تا آنجا ادامه می یابد که یکی از جاذبه های جدید بتواند بر جاذبه های مسلط غالب شود. پس از آن مجدداً سیستم به سوی نقاط بحرانی حرکت می کند و باز درگیری شروع می شود و در این مسیر فرایند تکامل پیموده می شود.

پیتر سنگه معتقد است که در هر سیستمی دو دسته حلقه به نام حلقه های تقویت کننده و حلقه های متعادل کننده مشغولند. حلقه های تقویت کننده در پی تغییر جاذبه مسلط و حلقه های متعادل کننده در پی پایداری و ثبات آن هستند. سنگه در این باره چنین می گوید:

رهبرانی که سعی در ایجاد تغییر در سازمانهای خود دارند، ناخود آگاه به مقابله با فرآیندهای متعادل کننده می پردازند، آنها مقاومت از طرف سیستم خود را در مقابل تغییرات احساس می کنند اما عملاً منشأ این مقاومت رانمی یابند. هر زمانی که مقاومتی در مقابل تغییر مشاهده شد، باید توجه کنید که یک یا چند فرآیند متعادل کننده مخفی مشغول فعالیت هستند، این مقاومت نه پایدار و زود گذر است و نه چیزی اسرار آمیز، بلکه ناشی از ترس تغییر در هنجارهای سنتی سازمان و نحوه انجام امور است. رهبران آگاه به جای افزایش فشار برای انجام تغییرات در سازمان و در هم شکستن مقاومت ها در جستجوی یافتن منابع این مقاومت هستند.

## ۳ - تغییرات کوچک و اثرات بزرگ .

نظامهای غیر خطی در شرایط آشوب و بحران، نسبت به تغییرات کوچک و جزئی بسیار حساس بوده و می دانند که کوچکترین نوسانات و اختلالات در آنها در اثر تقویت در کل نظام تشدید شده و می تواند منجر به تغییرات بزرگ شود.

این ویژگی که به اثر پروانه ای معروف است برای مدیران حامل این پیام است که: برای انجام تغییرات بزرگ نیاز به دستگاههای عریض و طویل نیست بلکه باید نقاط حساس و تعیین کننده را پیدا کرد و آنگاه با اعمال تغییری کوچک سازمان را به سوی تغییرات بزرگ هدایت نمود.

## ۴ - نقش مدیران .



در سیستم‌های پیچیده امکان طرح ریزی و پیش بینی دقیق عملیات سیستم وجود ندارد. شکل‌ها و وضعیت‌ها خود ظهور می‌کنند و نمی‌توان آنها را تحمیل کرد، مدیران تنها قادرند که زمینه‌های بروز "جاذبه مطلوب" را فراهم نمایند یا اینکه پارامترهایی که بر روند تکاملی سیستم موثر هستند را تغییر دهند.

مدیران باید با اصول و مفاهیمی همچون خود سازماندهی، سازمانهای یادگیرنده، گروههای خودگردان، تواناسازی، سازمانهای هوشمند و استعاره‌هایی همچون ارگانیسم زنده، مغز و هولوگرام که با این پارادایم وارد ادبیات مدیریت می‌شوند آشنا شوند.

## ۵ - یادگیری هنر جور سازی (کلاژ)

استعاره کلاژ به معنی در هم آمیختن، از جمله استعاره‌های سازمانی است که اخیراً وارد متون مدیریت شده است. کلاژ هنری است که در آن با کنار هم قراردادن اشیاء، قطعات، تصاویر، طرحها و اجزاء ناهمگون و متضاد هویتی نو، بدیع و یا معنی می‌سازند.

امروزه مدیران با نظامهای پیچیده که دارای وجوه متعدد، متفاوت، درگیر و پویا است روبرو هستند. بنابراین برای طراحی و هدایت سازمان در اقیانوس امواج تغییرات، تنها از یک ساختار، یک سبک و یک نگرش و یک راهبرد کاری ساخته نیست. به همین جهت آنها باید دائماً در حال جورسازی ریخت سازمان به شکل مقتضی و مناسب باشند. شکل سازمان دارای ماهیت تکاملی است و دائماً از جاذبه‌ای به جاذبه دیگر تغییر می‌کند و مدیران در این مسیر با چالش جورسازی اجزای سازمانی روبرو هستند. قطعات سازمانی باید چنان در هم آمیخته شوند که جاذبه مسلط نمایانگر هویت و نظامی موزون، کارا، بدیع و زابنده باشد و این یکی از چالشهای امروزی است که مدیران با آن روبرو هستند.

## مبحث ۱۱: نقد و بررسی استعاره‌های سازمانی

(ORGANIZATIONAL METAPHOR)

---

استعاره (Metaphor) در لغت: تشبیه کردن، به عاریت سخن گفتن، سخن پوشیده و غیر صریح

استعاره در مفهوم: استعاره مفهومی کمکی است که برای رساندن مفاهیم سخت و دیرپاب از جهان هستی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هم اسطوره و هم فلسفه، زبانی استعاری دارند که جهان بیرون ذهن را با کمک استعاره به جهان ذهنی تقلیل می‌دهند تا آن را قابل فهم سازند.

### تعریف استعاره سازمانی:

کشف و یافتن وجه تشابهی بین یک یا چند پدیده طبیعی با موضوعات مسئله ساز در سازمان استعاره سازمانی از جهت مفهوم با استعاره در ادبیات مشابه است، به این معنا که الف به ب تشبیه می‌شود به خاطر وجه تشابه. در استعاره، وجه تشابه حذف می‌شود لذا می‌گویند: سازمان به مثابه مغز. یعنی فرایندهای سازمانی و عملیات سازمان با مغز انسان مشابه است. از نقطه نظر استعاره مغز، مفاهیمی مانند سازمان‌های یادگیرنده و خاصیت هولوگرافیک بودن سازمان مطرح می‌شود. این آخری یعنی توانایی ایجاد کل سازمان از یک جزء آن، مانند دو سه نفری که از سازمانی استعفا می‌دهند و شرکت جدیدی در سطح سازمان قبلی تاسیس می‌کنند که حتا به عنوان رقیب آن سازمان مطرح می‌شود.

در حوزه مدیریت، سازمان به مثابه یک سیستم اجتماعی، پدیده پیچیده‌ای است که شناخت آن دشوار است (اسکات و دیویس) از این رو نظریه پردازان مدیریت از ابزار استعاره کمک گرفته‌اند تا آن را بهتر بشناسند و بشناسانند.

### تقسیم بندی استعاره در سازمان

شیوه به کارگیری استعاره در بهبود سازمانی بر اساس تجربه مشاوران و نویسندگان مطرح در این زمینه مطرح می‌گردد. این تقسیم بندی بر روی دو بعد صورت می‌گیرد که بعد اول آن بیانگر منشا استعاره است که می‌تواند از استعاره‌های در حال استفاده در داخل سازمان یا استعاره‌ای برگرفته از بیرون سازمان باشد. بعد دوم نقش مشاور را در نظر می‌گیرد و به طور خاص وابستگی به میزان مشارکت و مرکزیت او در فرآیند تغییر دارد. این بعد دارای سه تقسیم بندی شامل مرکزیت بالا، پایین و متوسط می‌باشد.

منشاء استعاره			
درونی (القایی)	بیرونی (وارداتی)		مرکزیت مشاور تغییر
شعبده‌باز	جادوگر	بالا	
داروساز	طبیعت‌گرا	متوسط	
عارف	مبلغ مذهبی	پایین	

## استعاره بیرونی و مرکزیت بالا

در اولین نوع به کارگیری استعاره‌ها، مشاور استعاره مورد استفاده را از بیرون از سازمان و از دانسته‌ها و تجارب خود وارد می‌کند که ممکن است این استعاره به صورت واضح برای کاربر بیان شده یا این کار انجام نگیرد. در این شیوه کاربر در انتخاب استعاره، تصمیم‌گیری در کاربردی بودن آن و استفاده مستقیم آن نقشی ندارد.

## استعاره درونی و مرکزیت بالا

در این حالت نیز مشاور نقش اصلی را دارد ولی استعاره مورد استفاده از سازمان مورد مطالعه گرفته می‌شود. در این روش استعاره از طریق تماس با سیستم کاربر استخراج می‌گردد هر چند ممکن است خود کاربر متوجه این امر نباشد. در این حالت نیز مشاور ممکن است استعاره استخراج شده را صریحاً به کاربر معرفی نموده یا این کار را انجام ندهد.

## استعاره بیرونی و مرکزیت متوسط

در روش سوم، مشاور افراد دخیل را با رویکرد نگاه استعاره‌ای آشنا می‌کند. در این شیوه، مشاور بیشتر به عنوان یک تعلیم دهنده عمل می‌کند و کمک می‌کند که کارکنان با استفاده از استعاره مسائل و فرصت‌ها را بازبینی نموده و از این طریق اقدامات جدید را طرح‌ریزی نمایند. آموزش وسیع در سطح سازمان به این منظور که افراد سایر اعضای سازمان را به مثابه مشتری ببینند، مثالی از این شیوه به کارگیری استعاره‌ها در تغییر سازمانی می‌باشد.

## استعاره درونی و مرکزیت متوسط

در این شیوه، مشاور استعاره‌های مورد استفاده در سازمان را کشف می‌کند یا یک استعاره در حال ظهور در سازمان را شکل دهی می‌نماید. این کار ممکن است نتیجه کار قبلی دیگران در این زمینه باشد یا از طریق کار میدانی ویژه برای کشف استعاره‌ها صورت بگیرد. سپس مشاور با کار روی استعاره یافته شده و بالا بردن سطح آگاهی افراد در مورد آن می‌کوشد تا فعالیت‌های سازمان را با استفاده از استعاره خود سازمان گسترش دهد.

## استعاره بیرونی و مرکزیت پایین

روش پنجم، در واقع آموزش تفکر استعاره‌ای است و در آن مشاور می‌کوشد راهکارهایی را به افراد ارائه کند که آنها را تشویق به تفکر استعاره‌ای بیشتر و نگرش تفسیرگرانه می‌نماید و هدف آن تلاش افراد برای ایجاد استعاره‌های جدید است.

## استعاره درونی و مرکزیت پایین

در این شیوه، مشاور کمک می‌کند که افراد استعاره‌های مورد استفاده در سازمان خود را کشف نمایند و ممکن است در مرحله طراحی مراحل اجرایی استفاده از استعاره در جهت خلق ارزش نیز به کار گرفته شود. بر اساس تجربه نویسندگان، که بیشتر مشاوران فرآیند تغییر بوده‌اند، از استعاره‌ها برای چارچوب‌بندی مجدد فعالیت‌ها و مشکلات فعلی و نیز ارائه تصاویری از تغییر در حال وقوع و پیشنهاد اقدامات جدید استفاده کرده‌اند. به نظر می‌رسد که انجام مشاوره

فرآیند تغییر بدون استفاده از استعاره ها غیرممکن باشد.

### نظریه مورگان:

سازمان را به صورت پدیده ای کثیرالوجه دیده و در قالب استعاره توصیف کرده است، هر استعاره جنبه ای از سازمان را نمایان می سازد و برای شناختن نظریه لیکاف و جانسون: مجموعه ای از فرضیات کلاسیک در باب استعاره را ارائه می دهد که به زعم وی باعث تعبیر نادرست از استعاره شده اند این فرضیات عبارتند از:

- زبان متعارف روزمره، به طور کلی حقیق است و استعاری نیست
- همه چیز را می توان با زبان حقیقی و بدون استعاره درک کرد
- تنها زبان حقیقی می تواند محتمل صدق و کذب باشد
- تمام تعاریف ارائه شده در فرهنگ لغت یک زبان، حقیقی اند و استعاری نیستند
- مفاهیم بکار رفته در دستور زبان حقیقی اند و هیچ کدام استعاری نیستند (LAK OFF)
- لیکاف و جانسون در کتاب استعاره هایی که با آنها زندگی می کنیم، نگاه کلاسیک استعاره ها را به چالش کشیده.
- سازمان و مدیریت خود یک استعاره اند. واژه « سازمان » از یک کلمه یونانی به معنی ابزار گرفته شده است و کلمه مدیریت نیز به معنی نگاه داشتن اسبها در یک خط است.

برای تعیین جایگاه فعلی سازمان از « خوانش سازمان استفاده می کنیم » (مورگان)

- ۱- خوانش اولیه « آشنایی با سازمان »
- ۲- بررسی سازمان از دید هر استعاره « خوانش تشخیصی »
- ۳- تعیین استعاره اصلی و استعاره های کمکی « ارزیابی استعاره »
- ۴- جمع بندی و تعیین جایگاه سازمان « طبقه بندی »

مورگان به ۸ هشت استعاره پنهان در فضای تفکر و ذهن نظریه پردازان مدیریتی اشاره می کند:

- ۱- بررسی سازمانی از سازمان به مثابه ماشین (از پیش طراحی شده)  
زائیده تفکر ماشینی از جهان است. در مدیریت تیلور، فایول و گانت سازمان را همانند ماشینی می دیدند که بوسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می شد و برای بهبود آن نیز باید تدابیر مهندسی به کار آید.  
و بر هم در نظریه بوروکراسی تصور ماشین از سازمان داشت.

۲- سازمان به مثابه موجود زنده (توجه به نیازها)

موجب اهمیت یافتن نقش و جایگاه انسان و بروز مفاهیم مهمی همچون سازگاری و تطبیق پذیری سازمانی، سلامت و بهبود سازمان، نظریه های انگیزش در علم مدیریت و پایه گذاری مکتب روابط انسانی شد.

از نظریات مهم برگرفته از این استعاره نظریه انتخاب طبیعی یا نظریه جمعیت - محیط است که می گوید: سازمان ها مانند موجودات زنده برای بقا به منابع محیطی نیازمندند پس سازمان هایی موفق به بقا می شوند که خود را با محیط هماهنگ کنند که این امر مستلزم تغییراتی در آن ها است و این تغییر گروهی است نه فردی یعنی یک گروه وابسته به هم «یک ساختار جمعیتی».

پس تحلیل سازمان باید از تطبیق سازمان با محیط به درک چگونگی پیدایش و حذف گروه ها و جمعیت ها تغییر جهت دهد. این نگاه به رابطه میان علم جمعیت و فاکتور های آن (میزان زاد و ولد) در شناخت علم مدیریت و سازمان منجر شده است.

به طور کلی مکتب مدیریت روابط انسانی برداشتی موجود انگارانه از سازمان داشت که نظریه سیستم ها و نظریه اقتضایی ریشه در آن دارد.

۳- سازمان همسان مغز (در این استعاره به جنبه یادگیری سازمان توجه شده است)

مغز و نظام فعالیت آن در این استعاره مورد توجه قرار گرفته و می گوید «سازمان به مثابه مغز نظامی تحلیل گر است که اطلاعات را دریافت، تحلیل و مورد استفاده قرار می دهد»

سایبرنتیک یا علم ارتباطات و کنترل که در دهه ۴۰ توسط نوربرت وینر به کار گرفته شده است نیز از نتایج این استعاره است در این نظریه ۴ اصل وجود دارد که در صورت تحقق آن رابطه بین سیستم و محیط آن برقرار و سیستم خود نظم می شود:

- سیستم باید توان درک محیط و دریافت اطلاعات از آن را داشته باشد
- سیستم باید بتواند بین این اطلاعات و عملیات خود ارتباط برقرار کند
- سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد
- سیستم باید توانایی عمل اصلاحی در خود را داشته باشد

اما این خود نظمی تابع استاندارد هایی است که برای عملیات از قبل معین شده است پس امروزه در سایبرنتیک جدید بین فرآیند آموختن سیستم (تطبیق سیستم با نرم معین شده و اصلاح عملیات بر اساس آن) و فرآیند آموختن چگونه آموختن (ارزشیابی نرم های مقرر و آزمایش صحت آنها) تفاوت وجود دارد. یادگیری تک مرحله ای و دو مرحله ای نیز عنوان دیگری برای این تفاوت است.

خاصیت هولوگرافیکی نیز از دیگر نتایج این استعاره است: «کل به گونه ای در همه اجزا منعکس است که هر جزء می تواند همانند کل عمل نماید» یعنی سازمان نیز میتواند مویید این خاصیت باشد و در غیاب بعضی اجزاء یا درست کار نکردن آنها، سیستم به حیات خود ادامه دهد با رعایت ۴ اصل:

- تعیین وظایف چند گانه و مضاعف و جلوگیری از تخصصی شدن بیش از حد کارها
- تعیین میزان تنوع و پیچیدگی کارکردی مورد نیاز هر واحد در ارتباط با محیط
- تعیین حداقل ضوابط به منظور ایجاد انعطاف
- ایجاد توانایی آموختن یا رویارویی پویا با مسائل

۴- سازمان به مثابه زندان روح (سازمان نهادی تصور می شود که افراد به وسیله ی باورهایشان در آن گرفتار شده اند) پایه اش داستان غارنشینان پشت به نوری است که سایه ها را به سان واقعیت می بینند و به طور کلی در صدد نشان دادن رابطه بین واقعیت ، آگاهی و نمودهای ظاهری است .

اعضای سازمان همچون غارنشینان ، دلبسته تصورات خود هستند و این چنین در دام اوهام خود همچون موفقیت ، موجودی اطمینان بخش و گروه اندیشی ( شیفتگی به یک فرد) گرفتارند.

۵- سازمان پدیده ای دگرگون شونده و متغیر

بر پایه این مفهوم بنا شده است که محیط بیرون ماهیتی مستقل ندارد بلکه تصویری است از آنچه ما تصور کرده ایم یعنی سازمان جدا از محیط نیست بلکه محیط جزئی از سازمان است پس مواجهه ای میان محیط خارجی و سازمان نداریم به عبارت دیگر تغییر محیط نداریم که به سبب آن تغییر سازمان هم داشته باشیم یا بالعکس.

۶- سازمان به عنوان ابزار سلطه (ابزاری جهت به خدمت گرفتن کارکنان)

این استعاره به تصویر دیگری از سازمان که چهره زشت آن است می پردازد . این استعاره زائیده دورانی است که سازمان ها به جای خدمتگزاری مردم به عنوان تشکیلاتی عظیم به حکمرانی بر مردم پرداختند .

زیر پا گذاردن اصول اخلاقی توسط سازمان ها برای نیل به اهداف خود ، فضاهای آلوده کارگاهی ، عدم رعایت بهداشت و مسائل زیست محیطی نمونه هایی از این بعد فعالیت سازمان است که در این استعاره روشن می شود.

۷- سازمان همچون فرهنگ ( داشتن ارزشها و الگوهای مشترک)

در این استعاره سازمان به عنوان پدیده ای فرهنگی بررسی می شود و خواص و ویژگی های فرهنگی آن جستجو می شود . هر سازمان دارای یک فرهنگ خاص است که اگر چه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته اما خصوصیات سازمان نیز بر آن اثر نهاده و فرهنگ ویژه ای را ایجاد کرده است .

مفهوم مهم در این استعاره فرهنگی سازمانی است که آن را عبارت از الگوی عمومی رفتارها ، باورها و تلقی های مشترک و جمعی اکثر اعضای سازمان دانسته اند که می تواند دارای فرهنگ های فرعی نیز باشد . چهار نوع فرهنگ برای سازمان شامل : فرهنگ عقلایی ، فرهنگ ایدئولوژیک ، فرهنگ توافق و مشارکت و فرهنگ سلسله مراتبی است.

۸- سازمان به مثابه نظام سیاسی (دلبستگی ها و کشمکشها و ...)

در برخی نظریات سازمان بحث بر سر مفاهیمی همانند نفوذ ، قدرت ، تعارض است پس می توان به سازمان به عنوان یک نظام سیاسی یا حکومت نیز نگاه کرد .

شیوه سازمان های مختلف برای اداره افراد نظیر مدیریت مستبدانه (اهمیت تصمیمات فرد)، مدیریت فن آوران (اهمیت نقش

متخصصان)، حکومت دیوان سالارانه (اهمیت قواعد و سیستم)، مدیریت دموکرات (اهمیت نظر کارکنان برای تصمیمات) نیز بر اهمیت استفاده از این استعاره افزوده است.

منابع قدرت (توانایی وادار ساختن یا ترغیب فرد به انجام کاری که در غیر آن صورت به انجام آن نمی پرداخت) نیز در یک سازمان متنوع اند: اختیارات رسمی، کنترل منابع کمیاب، استفاده از قوانین سازمان، کنترل اطلاعات، کنترل ارتباطات سازمان با محیط، توانایی استفاده از نمادهای فرهنگی و... .  
در این استعاره همچنین بحث تعارض نیز بر اهمیت است. هدایت و حل تعارضات مختلف یک سازمان از اصلی ترین وظایف یک مدیر است.

### محدودیت‌های استعاره ها

باید همواره در نظر داشت که دانش حاصل از بکارگیری استعاره ها دانش کاملی نیست؛ زیرا استعاره‌ها فقط شباهت‌های میان دو چیز را آشکار می سازند؛ ولی در مورد تفاوت آنها چیزی ارائه نمی دهند؛ بنابراین اکتفا به کسب معرفت از طریق استعاره‌های گوناگون شناخت محدودی در مورد پدیده‌ها به ما می دهد. هر یک از استعاره های ارائه شده در مورد سازمان، محدودیت های ویژه خود را دارند؛ به موجب این محدودیت ها، هر استعاره، شناخت محدودی در مورد سازمان ارائه می دهد؛ به طوریکه هیچ استعاره‌ای به تنهایی نمی تواند ارائه دهنده شناخت و دانش کافی در مورد سازمان باشد

- سایت دانلود فایل: [uni.mystate.ir](http://uni.mystate.ir)

- ایمیل: [kamjou@gmail.com](mailto:kamjou@gmail.com)

بسم الله الرحمن الرحيم

### مبحث ۱۳: مسئولیت پذیری اجتماعی و اخلاقیات در سازمانها

سازمان نیز مانند انسان‌ها باید معیار و ارزش‌هایی برای خود داشته باشند. (پیتر دراگر)

#### پیشینه و تاریخچه بحث:

در آغاز هزاره سوم میلادی علی رغم پیشرفتهای حیرت انگیز حوزه علوم و فناوری مقوله ارزش، هویت و اخلاق (در کاربردی عام)، از جمله اخلاق حرفه‌ای، اخلاق سازمانی، اخلاق فردی، اخلاق کاری، اخلاق شهروندی و... اهمیتی ویژه پیدا کرده اند.

. انگیزه و توجه شرکت به رعایت مسائل اخلاقی به سال ۱۹۲۳ و به بنیانگذار شرکت مبلمان و اثاثیه هرمان میلر دی جی دوپر بر می گردد. (حقوق مدیر عامل نباید بیش از ۲۰ برابر کمترین حقوق باشد، مشارکت کارکنان) توجه به اخلاقیات در نوشته های مدیریت، در کتاب: وظیفه های مدیران چستر بارنارد (۱۹۳۸) و آثار ماکس وبر به چشم می خورد.

## بخش اول: ارزش های اخلاقی

اخلاق در فرهنگ معین = خلق و خوی ها، طبیعت باطنی، سرشت درونی

اخلاق شامل شناخت خوب از بد و آنگاه انجام صحیح و ترک ناصحیح است.

اخلاق، مفاهیمی چون: اعتماد، صداقت، درستی، وفای به عهد نسبت به دیگران، عدالت و مساوات و فضائل شهروندی و خدمت به جامعه

رفتارهایی را که نفس در جهت کمال خود بداند و آنها را زیبا و مورد پسند تشخیص بدهد، انجام آنها را لازم می بیند (بایدها) و رفتارهایی که برخلاف کمال نفس و مورد نفرت او باشد، ترک آنها را لازم می شمارد (نبایدها).

اخلاق حرفه ای رفتار ارتباطی سازمان بر اساس حقوق، تعهدات و وظایف است.

رسالت اخلاق حرفه ای حل مسائل اخلاقی شرکتها و تبیین تعهدات و مسئولیت های اخلاقی آنهاست.

اخلاقیات به عنوان سیستمی از ارزشها و بایدها و نبایدها تعریف می شود که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می شود (الوانی، ۱۳۸۰)

اخلاق یعنی رعایت اصول معنوی و ارزشهایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است.

اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است ولی در زمینه هایی قوانین کشوری و اصول اخلاقی وجوه مشترک دارند.

رعایت اخلاق کسب و کار و مسئولیت اجتماعی از راه افزایش مشروعیت اقدامات سازمان، سودآوری، بهبود مزیت رقابتی و موفقیت سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد



همه مردم، مثل هم هستند. این تنها عادت ها و اخلاقیات آنهاست که موجب تفاوت میان آنها می شود. (کنفوسیوس)

نکات مورد توجه در ایجاد اصول اخلاقی:

۱- اصول اخلاقی پیش شرط مدیریت است.

۲- اخلاق حرفه ای، یک دانش است که بر مبنای یک سیر منطقی و عقلانی باید ایجاد شود.

۳- مدیران باید به اصول اخلاقی حرفه ای اعتقاد داشته باشند (از شعار به شعور در آیند).

۴- شاخصه های اخلاقی حرفه ای، باید دقیقاً توسط مدیران روشن شود. و شاخصه های اخلاقی، نباید با هم در تعارض

باشند.

۵- مدیران باید خود به این اصول احترام بگذارند و در رفتار خود، آنها را تجلی دهند.

۶- نقایص اخلاقی می تواند در سطح زیربنایی و عملیاتی ظاهر شود. عدم ارتباط مدیران ارشد و مدیران عملیاتی می تواند

نقایص اخلاقی را در سازمان افزایش دهد.

سطح رعایت اصول اخلاقی در سازمانها

سطح ۱. روابط فردی: در این سطح، به رابطه فردی با افراد پرداخته و پرسش هایی درباره شیوه رفتار افراد با یکدیگر، مطرح می شود. در این سطح، پرسش هایی درباره شیوه رفتار افراد با یکدیگر در درون سازمان مطرح است. آیا ما باید نسبت به یکدیگر صداقت داشته باشیم؟

سطح ۲. سیاست های درون سازمانی: در این سطح، درباره ماهیت رابطه شرکت با کارکنان اعضای سازمان (هم مدیران و هم کارکنان) بحث می شود. شرکت باید چه نوع قراردادی را با کارگران ببندد و چه نوع قراردادی می تواند بر مبنای عدل و داد باشد؟  
سطح ۳. گروه های ذینفع: این سطح، مربوط به کارکنان، عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سهامداران، بستنکاران و... می شود. در این اینجا ما این پرسش را مطرح می کنیم که یک شرکت چگونه باید با گروه های خارجی که تحت تأثیر تصمیمات آن قرار می گیرند، عمل کند و اینکه گروه های ذینفع باید چه نوع رابطه ای با سازمان داشته باشند؟

سطح ۴. اجتماعی: این سطح مربوط به جامعه است. در این سطح، پرسش هایی درباره نهادهای بنیانی جامعه مطرح می شود. آیا از نظر اخلاقی، اینکه در یک سیستم اجتماعی، اکثریت افراد جامعه از حقوق ابتدایی خود محروم گردند، درست است؟

یکی از کامل ترین دسته بندی ها را از تئوریهای اخلاق این گونه ارائه می کند:

۱. قانون جاویدان (Eternal Law): این دیدگاه که به قانون طلایی نیز مشهور است بدین گونه خلاصه می شود که «با دیگران آن گونه رفتار کن که دوست داری دیگران با تو رفتار کنند».  
۲. منفعت گرایی یا تئوری فرجام گرایی (Utilitarianism): این دیدگاه منطبق با تعریفی از اخلاق است که توسط جرمی بنتم متفکر بریتانیایی ارائه شده و بر نتایج و فرضیات فردی متمرکز است. بر این اساس، اخلاقی بودن یک رفتار، براساس میزان مطلوبیت آن بیان می شود. یعنی وقتی منافع یک عمل برای جامعه بیشتر از ضررهای آن باشد، آن عمل اخلاقی است.

۳. وظیفه‌گرایی یا آغازگرایی (Deontological): آغازگرایی در برابر فرضیه فرجام‌گرایی است. بر اساس این دیدگاه که توسط ایمانوئل کانت ارائه شد، هر عمل به نتیجه آن بستگی نداشته، به نیت شخص تصمیم‌گیرنده بستگی دارد.

۴- عدالت توزیعی: در این تئوری که توسط جان راولز پیشنهاد شده، یک عمل را در صورتی که منجر به افزایش همکاری بین اعضای جامعه شود، می‌توان درست و عادلانه و مناسب (و بنابراین اخلاقی) نامید و عملی را که در جهت مخالف این هدف عمل می‌کند می‌توان نادرست، ناعادلانه و نامناسب (و بنابراین غیراخلاقی) نامید. در این دیدگاه، همکاری اجتماعی، اساس منافع اجتماعی و اقتصادی را فراهم می‌آورد و تلاش فردی کم‌اهمیت و در مواردی نادیده گرفته می‌شود.

۵. آزادی فردی: بر اساس این دیدگاه که توسط رابرت نوزیک پیشنهاد شد، آزادی، نخستین نیاز جامعه است. بنابراین هر عملی که آزادی فردی را نقض کند، غیراخلاقی است؛ حتی اگر منافع و رفاه بیشتری برای دیگران ایجاد کند.

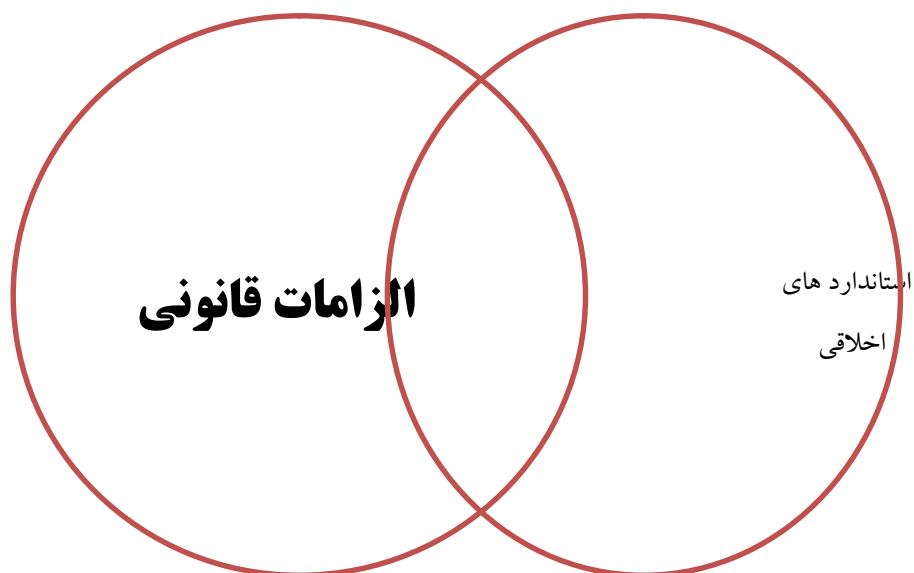
### اخلاق حرفه‌ای : مسئولیت‌های اخلاقی سازمان و بنگاه در قبال محیط داخلی و خارجی.

اخلاق حرفه‌ای رفتار ارتباطی سازمان بر اساس حقوق، تعهدات و وظایف است.

#### ارزشهای سازمان عبارتند از:

بایدها و نبایدها، اصول حاکم، کدهای اخلاقی و مسئولیتهای اجتماعی که سازمان خود را مقید به رعایت آنها می‌نماید تا بتواند مشروعیت خود را کسب و حفظ نماید.

### رابطه بین مقررات قانونی و استانداردهای اخلاقی



بسیاری از افراد بر این باورند که اگر کسی قانونی را نقض نکند، در آن صورت اصول اخلاقی را رعایت کرده، ولی دامنه اصول اخلاقی بدانجا کشیده نمی‌شود

## شیوه ای که مدیران فرهنگ و اصول اخلاقی را به وجود میاورند:

- ۱- رهبری مبتنی بر ارزش: رابطه ای است بین رهبر و پیروان بر اساس ارزشهای مشترک نهادینه شده که مورد تأیید رهبر سازمان است و در گفتار و کردار به آن پایبند است و نقش مدیران نمادین و الگو شدن است.
- ۲- سیستمها و ساختار رسمی: مدیران می توانند مسئولیت ایجاد یا رعایت ارزشهای معنوی را به مقام خاصی واگذار کنند/تشکیلات ویژه فراتر از نگرهبانی، کمیته حراست.
- ۳- برنامه های آموزشی- سازمانها اسناد و مدارکی در زمینه اصول اخلاقی تدوین میکنند.

## ابزارهای نمایش وجوه اخلاقی سازمان

- آداب نامه (code of ethics).

- آئین نامه (regulation).

- منشور (charter).

-

## - آداب نامه

توصیف رفتارهای پسندیده، شامل ضوابط تعاملات درون سازمانی و عموماً شامل الزامات لازم رعایه است.

## - آئین نامه (regulation)

توصیف رفتارهای قابل انتظار و مقبول و اشکال انجام کار اخلاق گرا و آداب دان بشکل متقابل در درون سازمان.

## - منشور (charter)

توصیف گونه های مقبول رفتاری در رابطه با همه ذیفعان درون و برون سازمان به شکل الزامات و تعهدات.

منشور اخلاق حرفه ای به نحو سازگار و فراگیر بیان میکند که:

بنگاه در قبال چه کسانی و نهادهائی به ترتیب اولویت چه مسئولیتهائی دارد.

منشور اخلاقی باید واجد وضوح، فراگیری، کمال، اولویت بندی، قابلیت تحقق و سازگاری باشد.

## منشور اخلاقی سازمان

مجموعه فراگیر و سازگار از تعهدات اخلاقی سازمان در قبال حقوق محیط

منشور اخلاقی بر دو وجه استوار است:

کسانی که بعنوان مشتری و یا ارباب رجوع با سازمان ارتباط دارند.

کسانی که ارائه خدمت به مراجعان را بر عهده دارند .

محورهای منشور اخلاقی بر پایه اصول ذیل قرار دارد :

۱- نظم و انضباط در محل کار

۲- آراستگی ظاهری

۳- وقت شناسی

۴- برخورد خوب با ارباب رجوع و رعایت ادب و احترام و نزاکت

۵- انجام امور بر اساس عدل و انصاف

۶- انجام امور ارباب رجوع در کمترین زمان ممکن

خدمات دهندگان و خدمات گیرندگان با رعایت منشور اخلاقی در انجام هر چه بهتر امور بر اساس ضوابط و مقررات در پویایی و رشد چشمگیر سازمان نقش دارند .

### **بخش دوم: مسئولیت اجتماعی**

واژه ی شرکت ها با مسوولیت اجتماعی در اوایل دهه ی هفتاد میلادی وارد ادبیات دنیای کسب و کار شد

ترنس آرمیچل معتقد است :مسئولیت سازمان ها این نیست که صرفاً اثربخش باشند، بلکه مسئولیت آن ها اینست که به جامعه ای که در آن فعالیت دارند، خدمت کنند.

حساسیت جوامع نسبت به مسائلی مانند محیط زیست، حقوق زنان، کودکان، معلولان، برابری استخدام و کاهش نیروی انسانی نوجه به مسئولیت اجتماعی سازمان ها را حائز اهمیت گرداند

### **تعریف مسئولیت اجتماعی:**

گرفین و بارنی «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه ای که در آن فعالیت می کند انجام دهد».

درک فرنچ و هینر ساورد : «مسئولیت اجتماعی، وظیفه ای است بر عهده موسسات خصوصی، به این معنا که تأثیر سوئی بر زندگی اجتماعی که در آن کار می کنند، نگذارد.

دلایل توجه به موضوع مسئولیت اجتماعی:

رشد سریع آلودگی، سموم و کودها، به هدر رفتن انرژی، فرسایش خاک، افزایش گازهای گلخانه ای و بارانهای اسیدی قطع بی رویه درختان جنگلی، افزایش بلایای طبیعی، کمبود آب، فقدان نظام مراقبتهای پزشکی مناسب، فقدان سیستم های فاضلاب عدم تعادل در توزیع ثروت و افزایش فاصله درآمدی، رشد اقتصادی ناهمگون، مهاجرت نیروی کار، فساد ضرورت مسئولیت اجتماعی سازمانها :

آسیب‌های سازمان به منافع عمومی و جامعه، مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه. جلب افکار عمومی، شکست سازمان، پاسخ مثبت به ملزومات اخلاقی اجتماعی، افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی، دهکده جهانی اشتها و خوشنامی سازمان، کاهش دخالت دولت نظرات متفکران در رابطه با مسئولیت اجتماعی فریدمن می‌گوید: اقدامات از نظر اجتماعی مسئولانه، به کارایی شرکت آسیب می‌رساند. کارل باور دارد: که بی توجهی به مسئولیتهای اجتماعی موجب افزایش دخالت دولت و در نتیجه کاهش کارایی می‌شود. هانگر و ویلن: اگر شرکت داوطلبانه به برخی مسئولیتهای اجتماعی و اخلاقی خود عمل کند، می‌تواند به سود مورد نظر خود دست یابد.

دیدگاه‌های مختلف در خصوص مسئولیت اجتماعی:

از دیدگاه کلاسیک:

بنگاه اقتصادی = حداکثر سازی سود و منافع بلند مدت سازمان

مسئولیت اجتماعی = تولید کالا و خدمات با حداقل هزینه برای جامعه

**دیدگاه مسئولیت پذیری معتقد است:**

مدیران نسبت به سرمایه داران و سهامداران مسئولیت دارند، فعالیت‌های اجتماعی سازمان به سمت کنترل خودگردانی

است.

کاهش دخالت‌های دولت باعث کاهش تعارضات میان سازمانها و نهادها است

**دیدگاه عمومی معتقد است:**

سازمان ملزم است در جهت حل مسائل و مشکلات جامعه فعالیت کند.

سودآوری فقط یکی از هدفهای بنگاه اقتصادی

**معرفی دیدگاههای مسئولیت اجتماعی:**

شعارهای سامسونگ از ابتدای تأسیس، توجه به منابع انسانی، کمک اقتصادی به جامعه و خردورزی بوده است. مدیرعامل شرکت معتقد است، موقعیت سامسونگ متکی به پنج ارزش است: کیفیت، خلاقیت، رقابت، فرهنگ و وحدت. در سال ۱۹۹۳، مدیرعامل شرکت برنامه هویت بخشی جدید را در پنجاه و پنجمین سالگرد تأسیس شرکت معرفی کرد. او اعلام نمود که شرکت نیازمند آن است که بازتابهای اخلاقی خود را ببیند.

شرکتهایی که پایبند اصول اخلاقی نیستند، قادر به تولید محصولات با کیفیت نخواهند بود زیرا از مشتریان و خواسته های آنان درک روشنی ندارند. در سامسونگ هر تغییر به عنوان یک فرصت دیده می شود و به افراد امکان و اجازه اشتباه کردن داده می شود به شرط آنکه آن اشتباه مستند و مکتوب شده و دیگر تکرار نشود. اصول جدید مدیریت سامسونگ مبتنی است بر اخلاق و قانون، احترام به ذی نفعان و مشتریان و پذیرش مسئولیت اجتماعی.

#### ساختار و ویژگیهای مسائل اخلاقی

مدیران بر حسب تصور خود از اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن با مسائل مواجه میشوند.

تصورات ناقص یا وارونه مدیران از مسائل اخلاقی عامل اصلی مفاسد رفتاری یا مالی سازمان است

حل اثربخش مسائل اخلاقی:

حل مسئله چیست؟ یافتن راه درست از بیراهه است؟ رفع مانع است؟ حذف مسئله چه تفاوتی با حل مسئله دارد؟ ابتدا باید تصور کامل و دقیقی از مسئله گشائی داشته باشیم.

شرایط کارائی و اثربخشی حل مسئله کدام است؟ (از مسئله گشائی خلاصه - CPS - تا مسئله گشائی موثر - EPS)، راهها و

چاهها کدامند؟ چگونه میتوان مواضع خطا و بیراهه را تشخیص داد؟

در حل مسائل اخلاقی دنبال چه امری هستیم؟ چه عملیاتی در مواجهه با مشکلات اخلاقی باید انجام دهیم؟ حل این مسائل با

حل سایر مسائل بنگاه چه تفاوتی دارد؟ با چه مدل‌هایی باید پیش رفت؟

تعارضات اخلاقی (Ethical Paradox)

پیچیده ترین شکل معضلات اخلاقی محصور شدن بین دو راه و احساس بلا تکلیفی است.

بلا تکلیفی اخلاقی به مثابه فراگیرترین مسئله اخلاقی است به طور مثال:

بر اساس تصمیم سازی کارشناسان در صدد تعدیل نیروی انسانی هستیم اما از خود می پرسیم آیا اقدام به تعدیل نیروی انسانی

از حیث اخلاقی نیز شایسته است؟ تکلیف ما در قبال کسانی که از بنگاه اخراج میشوند و خانواده آنها چیست؟

نحوه برخورد با بلا تکلیفی اخلاقی

- مشخص و روشن کردن آن.

- در نظر گرفتن همه حقایق.

- در نظر گرفتن همه راه حلها.

- ارزیابی قانونی و صحت و سودمندی گزینه ها.

- انتخاب یک گزینه و گرفتن تصمیم.

- کنترل مجدد تصمیم (چه احساسی خواهم داشت اگر خانواده ام از تصمیم مطلع شوند یا تصمیم در روزنامه منتشر شود).

- راهنمای عملی به مدیران

- به یاد داشته باشید که مدیریت اخلاق یک فرایند است.

-  
برنامه های اخلاق خروجیهای چون کدها، خط مشی ها، رویه ها، خبرنامه ها و... دارند اما درعین حال مهمترین جنبه این برنامه ها فرایند تفکر و گفتگو است که به تدوین این خروجیها می انجامد.

-  
هدف نهایی برنامه های اخلاق این است که رفتارهای مشخص شده در کد رفتار در محیط کار انجام گیرد. بنابراین، در کنار تدوین لیست ارزشهای اخلاقی یا کد اخلاق باید خط مشی ها، رویه ها و آموزشهایی که ترجمان این ارزشها به رفتارهای مناسب باشد نیز ایجاد شود.

-  
بهترین راه برای اداره کردن معضلات اخلاقی جلوگیری از وقوع آنها در گام نخست است.

-  
بهتر است تصمیمات حوزه اخلاقیات را به صورت گروهی بگیرید تا احساس تعلق کارکنان نسبت به آن افزایش یابد.

-  
مدیریت اخلاق را با دیگر فعالیتهای مدیریتی ادغام کنید.

-  
هنگام تدوین و اجرای برنامه مدیریت اخلاق از تیم های میان وظیفه ای استفاده کنید.

-  
برای گذشت و عفو ارزش قائل شوید.

پندار تبدیل به گفتار می شود

گفتار تبدیل به کردار می شود

کردار تبدیل به عادت می شود

و عادت شخصیت ما را می سازد

و شخصیت آینده را می سازد.

## ابعاد مسئولیت اجتماعی

۱- بعد اقتصادی: مهمترین بعد مسئولیت اجتماعی سازمانها بعد اقتصادی است که در آن فعالیتهای و اقدامات اقتصادی مد نظر قرار می گیرد. عبارت دیگر مسئولیت اولیه هر بنگاه اقتصادی کسب سود است. سود مثل اکسیژن است که اگر به بدن نرسد از بین میرود لذا وقتی سازمان سود لازم را به دست آورد و حیات خود را تضمین کند می تواند به مسئولیتهای دیگرش بپردازد. در حقیقت اهداف اولیه سازمانی در این بعد مورد توجه قرار میگیرد.

۲- بعد قانونی: دومین بعد مسئولیت اجتماعی بعد قانونی (حقوقی) است و سازمانها ملزم می شوند که در چارچوب قانون و مقررات عمومی عمل کنند. جامعه این قوانین را تعیین میکند و کلیه شهروندان و سازمانها موظفند به این مقررات به عنوان یک ارزش اجتماعی احترام بگذارند. بعد قانونی مسئولیت اجتماعی را "التزام اجتماعی" نیز می گوئیم.

۳- بعد عمومی و ملی: که شامل انتظارات، خواسته ها و سیاستهای مدیران عالی در سطح کلان است که انتظار میرود مدیران و کارگزاران جامعه سازمانها با نگرش همه جانبه و رعایت حفظ وحدت و مصالح عمومی کشور، تصمیمات و استراتژی های کلی را سرلوحه امور خود قرار داده و با دید بلند مدت تصمیم گیری کنند. بعد ملی مسئولیت اجتماعی را "مساعدت اجتماعی" می گوئیم.

۴- بعد اخلاقی: از سازمانها انتظار می رود که همچون سایر اعضای جامعه به ارزشها، هنجارها، اعتقادات و باورهای مردم احترام گذاشته و شئون اخلاقی را در کارها و فعالیتهای خود مورد توجه قرار دهند. بعد اخلاقی مسئولیت اجتماعی را "پاسخگویی اجتماعی" می گوئیم.

### الگوهای رایج در زمینه مسئولیت اجتماعی

الگوی کارنگی (انجیل ثروت): دیدگاه کارنگی بر پایه دو اصل، استوار بود: خیرخواهی و قیومیت. الگوی میلتون فریدمن: با توجه به دیدگاه فریدمن، سازمانها تنها و تنها یک مسئولیت دارند و آن صرف منابع و انرژی خود در راههایی است که منجر به افزایش سود آنها شود، اما نباید در خارج از محدوده قوانین و مقررات مربوطه اقدام کنند. «کیت دیویس» گفته است: قانون مربوط به مسئولیت پذیری بسیار سفت و سخت بوده و بر این اساس مبتنی است که اگر کسی در بلندمدت از قدرت خود به گونه ای استفاده کند که جامعه آن را مسئولیت وی نمی داند، به ناچار قدرت یاد شده را از دست خواهد داد.

حساسیت اجتماعی شرکتها: یعنی شیوه ای که سازمانها از مسائل اجتماعی آگاه شده و در برابر آنها واکنش نشان می دهند. الگوی عملکرد اجتماعی شرکت: این الگو، حاصل ترکیب سه دیدگاه مربوط به مسئولیت اجتماعی، الگوهای قدیمی و حساسیت اجتماعی است که مجموع آنها را الگوی عملکرد اجتماعی سازمان نامیده اند.

### مدیران، مسئولیتها و تعهدات اجتماعی

سازمانها و مدیران در مقابل مسئولیتها و تعهدات اجتماعی چهار دسته اند :  
دسته اول، استراتژی تدافعی دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی ندارند و محیط و کارکنان را طعمه می بینند و سعی در غارت آنان دارند.

دسته دوم، استراتژی واکنش دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی ندارند؛ اما بر اثر فشار عوامل خارجی، نسبت به تعهدات خود عمل می نمایند.

دسته سوم، استراتژی انطباقی دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی را پذیرفته اند و بدون تهدید و فشار، به انجام آن اقدام می کنند.



دسته چهارم، استراتژی اثرگذاری دارند. این دسته از مدیران، تعهد اخلاقی را پذیرفته اند و با میل و رغبت و در جهت خدمت، به انجام آن اقدام می کنند.

مرکز ترویج مسئولیت اجتماعی شرکتها: موسسه ای است غیر دولتی، غیر انتفاعی و غیر سیاسی که در چارچوب اهداف و موضوعات ترویج و آموزش مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتها در کشور تشکیل شده و در سازمان ملی جوانان در آذرماه ۱۳۸۵ به ثبت رسیده است

همچنین این مرکز به عنوان موسسه ای غیر تجاری در اداره ثبت شرکتها در حال ثبت می باشد. این مرکز به منظور ترویج مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکتها (CSR) با تمامی بازیگران چون سازمانها و وزارتخانه های دولتی دانشگاهها، تشکلهای صنعتی و صنفی و سازمانهای بین المللی وارد همکاری متقابل شده است.

### خلاصه و نتیجه

برای دستیابی به سازمانی موفق:

باید به انتظارات اجتماعی و احکام اخلاقی، واکنش مناسب نشان دهید  
به بهترین شکل این گونه انتظارات را با اهداف اقتصادی سازمان تلفیق کنید  
اخلاق کسب و کار و مسئولیت اجتماعی را رعایت کنید

## مبحث ۱۴: مدیریت تغییر و تحول

اهمیت تغییر و تحول مثبت بر کسی پوشیده نیست چرا که نیاز آینده است. سازمانهای موفق در جهان امروز سازمانهایی هستند که تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. بر کسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائیکه نیاز انسانها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است بنابراین لزوم تحول در سازمانها همواره دیده میشود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان میدهد نکته مهم در اینجا این است که در سازمان پویا چگونه این تحولات حاصل میشود؟ حالت اول: انطباق سازمان با محیط است مانند الگوبرداری از دیگران و استفاده از نظریات و نوآوریهای سایر سازمانها حالت دوم: تطبیق محیط با سازمان است مانند ابداع و نوآوری آنچه که بدیهی است در شکل اول تحولات پایدار نیستند و برای رسیدن به

یک سازمان متحول باید از ابداع و نوآوری استفاده نمود. برای این منظور باید هدفمان را بدانیم و اینکه چه مسیری را میبایست طی کنیم لذا میتوان گفت مدیریت تحول علمی است که به ما کمک می کند تا بتوانیم در سازمانمان از وضع موجود به وضع مطلوب برسیم (با توجه به نکات ذکر شده) و تحولی در سازمان ایجاد کنیم که سبب بهره وری بیشتر بشود.

تغییر و تحولات به دو دسته تقسیم میشوند:

دسته اول: تغییر و تحولات برنامه ریزی شده یا ابتکاری که انسان با توجه به پیش شرط ذهنی و به منظور رفع نیازی و یا حل مشکلی و یا استفاده از فرصتی مناسب لزوم تغییر را دیده آنرا طراحی و به مورد اجرا می گذارد.

دسته دوم: تغییرات برنامه ریزی نشده یا اتفاقی که در اینجا احساس نیاز به تغییر توسط فرد صورت نمی پذیرد. بلکه فرد یا سازمان دیگری آنرا احساس کرده و تغییری را ایجاد نموده که امواج آن بطور اتفاقی ما را مجبور به تغییر می نماید. نکته مهم این است که از آنجائیکه موفقیت یک سازمان به پویایی آن بستگی دارد و برای پویایی بایستی همواره تحول را پذیرفت و متحول شد لذا سازمانها و افرادی موفق ترند که میزان تحولات برنامه ریزی شده آنها بیش از تحولات اتفاقی آنها باشد یعنی سعی کنند همواره ابتکار عمل را بدست بیاورند و مجبور به حرکت به میل و خواسته دیگران نباشد.

#### سازمانهای آینده: Future Organization:

سازمانها برای رفع نیازهای آینده خود اولاً بایستی شناخت دقیقی از تغییر و تحولات اجتماعی، درونی خود و نیاز توسعه را احساس نمایند. البته برحسب اینکه سازمان در حال حاضر در چه موقعیتی قرار دارد میزان تحول مورد نیاز در آن تعیین میشود. بدین منظور بایستی با توجه به شرایط محیطی ارزیابی از وضع موجود و وضع مطلوب داشته باشد تا بتواند مناسبترین استراتژی را اتخاذ و به مرحله اجرا بگذارد (مدیریت ثبات، مدیریت اصلاحات، مدیریت تغییر) اهمیت تغییر در سطح سازمانها و ایجاد سازمانهای آینده اولین بار توسط (الوین تافلر در کتاب شوک آینده) مطرح گردید و تصویری از سازمانهای آینده ارائه مینماید که واجد ویژگیهای چون (پویایی، انعطاف، نوآوری و یادگیرندگی) است که ما در حال حاضر شاهد ازدیاد آنها میباشیم.

سازمانهای گذشته و سنتی در پی حفظ ثبات و یا حداقل کندکردن تغییرات بودند ولی سازمانهای آینده و مدرن از ثبات گریزانند و برای نوسازی، نوآوری و نواندیشی سازماندهی میشوند. همانطور که اقتصاددانان معروف آنرا ویران سازی خلاقه نامیده اند و اینکار اصل پایه ای سازمانهای آینده است.

#### فرآیند تحول در سازمان:

گامها یا قدمهایی که بمنظور ایجاد تحول در سازمانهای امروزی توصیه شده دارای نقاط اشتراک و افتراقی میباشد اما یکی از بهترین مدلها در این زمینه تلفیقی است از نظریات (جان گاتر و پیتر دراگر) که در ذیل به آن اشاره میکنیم

قدم اول: ایجاد جو و احساسی از ضرورت و فوریت تغییر:

• معمولاً این احساس با استفاده از دو دسته اطلاعات زیر بدست می آید:

الف) بررسی شرایط محیطی و واقعیتهای موجود در آن.

ب) شناسایی مسایل و بحرانها و تجزیه و تحلیل توان بالقوه و فرصتهای احتمالی آینده. در این قدم بایستی هم ضرورت تغییر را بسنجیم و هم آنرا در مقایسه با سایر تغییرات اولویت بندی نمائیم.

قدم دوم: تشکیل ائتلافی قدرتمند برای راهبری تحول:

• از آنجائی که هرگونه تحولی در سازمان بایستی توسط افراد صورت پذیرد مشارکت آنها در ایجاد ائتلافی قدرتمند ضروری است. بدین منظور دو کار را بایستی انجام داد:

الف) ایجاد گروهی متشکل از مدیران و کارکنان با قدرت و اختیارات کافی

ب) تشویق افراد به همکاری باهم در قالب یک تیم منسجم (هدایت من ها

واحد ( Vision ) جهت ایجاد یک ما( قدم سوم : تدوین و ارائه یک دیدگاه

• برای هرگونه تحول نقطه استراتژیکی باید هدفگذاری شود این نقطه بایستی مافوق اهداف فعلی بوده و از آنجائی که تغییر ما بایستی ارزشی باشد غالباً یک دیدگاه یا بینش مشترک منبعث از فرهنگ سازمانی برای آینده تصویر میشود و بدین منظور بایستی:

الف) پس از تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان و کسب نظرات همه افراد این دیدگاه یا بینش را بیابیم.

ب) استراتژیهای نیل به این بینش را طراحی نمایم.

قدم چهارم: ابلاغ بینش مشترک به کل سازمان:

• از آنجائی که سازمانهای فعلی گسترده و پیچیده میباشند اعلام یک دیدگاه

مشترک به راحتی گذشته نیست لذا:

الف) با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی و پیام رسانی بینش فوق الذکر و استراتژیهای نوین آنها که منبعث از نظرات خود افراد بوده باطلاع آنان میرسانیم.

ب) آموزشهای لازم برای یافتن الگوها، روشها و رفتارهای نوین بایستی به افراد داده شود تا ضمن متحول کردن آنها زمینه را آماده تحول سازمانی نماید.

قدم پنجم: اعطای قدرت به افراد جهت حرکت بسوی بینش مشترک:

• با توجه به اینکه سازمانها خواه یا ناخواه در مسیر تحول با موانع و محدودیتهائی مواجه هستند برای غلبه بر آنها توان یک مدیر کافی نیست و برای استفاده از توان سایر افراد نیز باید بدانها قدرت و اختیار لازم داده شود تا ضمن رفع موانع، مقدمات تغییر را فراهم و ایده های نوین را جایگزین ایده های قدیمی نماید بدین منظور بایستی:

الف) موانع تحول پیش بینی شده و در هر محدوده ای به کارکنان مجوز تصمیم گیری داده شود.

ب) سیستمها یا ساختارهایی که باعث تضعیف تحول میشوند شناسائی گردند

ج) برای اصلاح سیستمهای بیمار، افراد به ( ارائه ایده های نوین، ریسک پذیری و مشارکت جمعی ) تشویق شوند.

قدم ششم: برنامه ریزی تحول:

• برخلاف تصور عامه که برای نشان دادن علاقه خود به تحول صحبت از برنامه های بلندمدت مینمایند تحقیقات نشان میدهند که برنامه های بلند مدت خود نیز بایستی دارای یک سری دستاوردهای کوتاه مدت باشد تا در هر مقطعی از تحول هم افراد را هدایت و هم آنها را برای ادامه مسیر تشویق نمایند. بدین منظور بایستی:

الف) برنامه های بلندمدتی متشکل از تعدادی برنامه های کوتاه مدت جهت کسب پیشرفتهائی در عملکرد سازمانی تنظیم شود.

ب) برنامه های تنظیمی قدم به قدم پیاده شود.

ج) افراد و واحدهائی که در اجرای این برنامه ها و کسب پیشرفتها موفق تر و مؤثرتر بوده اند شناسائی و به آنها جایزه (مادی - معنوی) داده شود.

قدم هفتم: تلفیق پیشرفتهای منطقی و ایجاد تحولات بیشتر:

• با توجه به اینکه نگرش کارگرا (ارزیابی موفقیت تحول در پایان کار) جای خود را به تحولات نتیجه گرا داده است.

اولاً: بایستی در مسیر تحول مقاطعی برای ارزیابی در نظر گرفته شود تا موفقیتها و یا عدم موفقیت افراد را بدانها گوشزد نماید.

ثانیاً: در هر مقطع مشاوره ها و راهنمائیهایی در نظر گرفته شود تا ضمن آگاهی دادن به افراد از بروز انحراف و خطا

جلوگیری نماید. بدین منظور پیشنهادهائی ذکر شده که در ذیل بدانها اشاره میکنیم:

الف) استخدام، ارتقا یا بازآموزی کارکنانی که از اجرای بینش بر می آیند.

ب) تجدید حیات فرآیند تحول از طریق پروژه های جدید موضوعات نوین و عوامل تازه نفس تحول ساز

ج) استفاده از اعتبار کسب شده برای تغییرات بدست آمده در هر مقطعی از تحول که منطبق با تحول باشد.

قدم هشتم: نهادینه کردن نوآوریها و تحولات بدست آمده:

همانطور که مداینده نهادینه کردن یعنی قرار دادن تحول بدست آمده در بستر فرهنگی که در واقع در نهاد افراد جای

گیرد نه طوی که چنان ثابت شود که تغییر نکند و نه چنانکه با هر تلنگری از جای خود تکان بخورد. بدین منظور بایستی نتایج

بدست آمده از تحول را اولاً: مستند نموده و دقیقاً ارتباط بین

رفتارهای جدید و موفقیتهای سازمان را تشریح نمائیم. ثانیاً: با وسایلی همچون آموزش کارکنان و توسعه مدیریت

تضمینی برای موفقیتهای آتی ایجاد نمائیم.

### اشتباهات تحول در سازمانها:

۱-عدم ایجاد احساس ضرورت، اولویت و فوریت:

اگر نیروهای سازمان تغییر را خود احساس نکنند و نیازی بدان نبینند اگر هم بالاچار آنها پیاده کنند موقت بی ثبات و

بی ارزش خواهد بود.

۲-عدم تشکیل ائتلافی قدرتمند در راهبری تحول:

اگر قدرت منسجم برای تحول نباشد تغییر مورد نظر بطور تمام و کمال پیاده نمیشود و نهایتاً نوآوری و نوسازی که

نشانه مدیریت مشارکتی است جایخود را به مدیریت جبری و دستوری میدهد.

۳- نداشتن بینش یا دیدگاه:

اگر دیدگاه مشترک با هدف واحدی نباشد ارزیابی دستخوش سلیقه ها میگردد و اینجاست که مدیریت هدفدار جای خود را به مدیریت توجیه گرا و سلیقه مدار میدهد بدین شکل که هدف و وسیله جا به جا میشود و به عوض منطق ، سفسطه کاری جایگزین میگردد.

۴-عدم ابلاغ همگانی بینش:

با توجه به اینکه همه مدیران خود متحول نشده اند که بخواهند تحولی را در سطح کل سازمان پیاده نمایند ، هستند مدیرانی که گذشته نگرند ( مرتجع) و یا حال نگرند (محافظه) کار لذا بیشتر به فکر تثبیت موقعیت خود میباشند تا نظام . بدین منظور بینش را بدون توجه به نظرات زیردستان و در مجموعه ای از خواص تنظیم مینماید و اهداف را برای زیردستان در هاله ای از ابهام قرار میدهد.

۵-عدم رفع موانع بر سر راه بینش جدید:

مواردی همچون غرور ، خودبینی و عدم برآورد صحیح محدودیتهای داخلی و تعهدات خارجی عاملی میشود که در مسیر تحول نتوانیم اولاً: موانع را دقیقاً شناسائی کنیم و ثانیاً: در صورت نیاز آنها را از سر راه برداریم.

۶-عدم برنامه ریزی سیستماتیک برای کسب دستاوردهای کوتاه مدت:

تکیه بیش از حد بر برنامه های بلندمدت یا استراتژی و ارزیابی نتایج تنها در پایان راه ما را به سمتی میرد که بهره وری را تنها در کارآئی سازمانی ببینیم و غافل از اثربخشی سازمانی باشیم . لذا باید اولاً: برنامه های جامع را به چندین برنامه کوتاه مدت تقسیم کنیم.

ثانیاً: در کنار شاخصهای کمی یکسری شاخصهای کیفی را هم بگنجانیم.

۷-اعلام پیش از موعد پیروزی:

قبل از آنکه توانسته باشیم تحول مورد نظر را عمیقاً پیاده نمائیم موفقیتهای نسبی که گاهاً اتفاقی میباشند را به حساب پیروزی نهائی میگذاریم و این به دلیل ساده انگاری و کوتاه فکری پنداشتن دیگران میباشد.

۸-نهادینه نکردن تحولات در فرهنگ سازمانی:

یکی از اشتباهات مکرر در بسیاری از سازمانها این است که تحول را پیاده میکنند اما آنها نهادینه نمیکند . یعنی به جای آموزش مداوم توجیه میکنند و به جای ایجاد تحول در ارزشها و باورها تغییرات را در الگوها اعمال میکنند.  
سطوح تغییر و تحول:

برای شناخت دقیق تغییر و تحولات بایستی محیط داخلی و محیط خارجی سازمان را شکافته و تحلیل کنیم بطور کلی سه محیط برای یک سازمان تصویر مینمایند:

الف: محیط داخلی

شامل مولفه هائی است که میزان کارآئی و اثربخشی سازمان را تحت تاثیر قرار میدهد که این مولفه ها طبق نظریه هارولد لویت عبارتند از: ساختار سازمانی ، تکنولوژی سازمانی ، وظایف و کارکردها و نیروهای انسانی(تصمیم گیرنده ها و مجریان ) هرگونه تغییری که در یک یا چند مورد از موارد

ذکر شده اعمال گردد بدان تغییر و تحول سازمانی گویند.

ب: محیط میانی

شامل آندسته از محیط خارجی میگردد که بطور مستقیم بر محیط داخلی سازمان و روند حرکت آن اثر میگذارد. بر حسب اینکه سازمان ما تولید کننده محصول و یا ارائه کننده خدماتی باشد میتوان از نمونه محیط میانی آن به (شرکاء، سهامداران، رقبا، تولید کننده ها، تجهیز کننده ها، عرضه کننده خدمات و مشتریان) اشاره کرد. که تغییرات آنرا به لحاظ استراتژیک بودن رفتارشان برای سازمان تغییرات استراتژیک گویند.

ج: محیط خارجی

کلیه متغیرها و مولفه های موجود در جامعه را در بر میگیرد که شامل متغیرهای اجتماعی، سیاسی، حقوقی، نظامی، اقتصادی، زیست محیطی و جغرافیایی می گردد. به لحاظ عمومیت متغیرهای اجتماعی و نیاز به کلان نگری در تغییرات آنها تغییر و تحول هر یک از متغیرها را تغییرات کلان یا مدیریت عمومی جامعه گویند.

### استراتژیهای تغییر و تحول سازمانی:

هرگونه تغییر و تحولی در سازمان بمنظور تامین سلامت سازمانی و افزودن بر کارآئی و اثربخشی سازمان صورت می پذیرد. متغیرهای اثربخشی چهار دسته اند فلذا استراتژیهای تحول نیز به چهار دسته زیر تقسیم می شوند که در رابطه با آنها بایستی به دو نکته قبل از اعمال استراتژیها توجه نمایم.

نکته اول: هر یک از متغیرها رابطه متقابلی با یکدیگر داشته و در تعامل با هم میباشد لذا اعمال تغییر در هر یک از آنها دگرگونی در سایر متغیرها را در پی دارد. بدین منظور قبل از اجرای هر استراتژی تغییری (مثلاً استراتژی تغییر ساختار سازمانی) اثراتی که این تغییر بر سایر متغیرها خواهد داشت را دقیقاً ارزیابی نماید مثلاً اثر تغییر ساختار بر ترکیب نیروی انسانی) نکته دوم: هرگونه تغییر و تحولی در متغیرهای چهارگانه سازمانی توسط نیروی انسانی انجام می پذیرد، چرا که سه متغیر ساختار، تکنولوژی و ظایف جزو جنبه های فیزیکی سازمان بوده و خود قادر به اعمال تغییر نیستند و تنها نیروی انسانی است که میتواند با استفاده از توان جسمانی و توان ذهنی خود تغییرات مورد نیاز را اعمال کند و این تغییرات اعمال نمیشود تا زمانیکه نیروی انسانی متحول نشود. بدین خاطر است که می گویند: پیش شرط هر تحولی داشتن نیروی متحول است.

### ۱- استراتژی تغییر تکنولوژی:

به لحاظ تنوع پذیری و رشد روز افزون تکنولوژی در جوامع امروزی پیش بینی تغییر و تحولات در زمینه گسترش بهره برداری از آن در آینده مشکل است اما امروزه شاهد هستیم که بسیاری از سازمانها سعی دارند با استفاده از تکنولوژیهای نوین، سیستمها و روشهای کاری خود را بهبود بخشند به عبارتی لزوم تغییر در تکنولوژی از آنجا نشات می گیرد که هر سازمانی برای نیل به اهدافش نیاز به ابزار، وسایل و ماشین آلاتی میباشد که از یک سو این ماشین آلات بعد از یک برهه زمانی بازدهی و کارآئی خود را از دست میدهند و از سوی دیگر با نوآوریهای که صورت میگیرد دستگاهها و ماشین آلات پیچیده تری به بازار

عرضه میگردد و در این میان سازمانها بمنظور به روز و بهنگام نگه داشتن خودشان از این تکنولوژیها بهره می برند که تا شاید کارآئی و اثربخشی خودشان را بهبود بخشند.

## ۲- استراتژی تغییر ساختار:

یکی از عوامل بسیار موثر در کارآئی یا عدم کارآئی یک سازمان ساختار آن سازمان میباشد که متشکل از تشکیلات و روشها است. فلذا برای بهبود کارآئی و اثربخشی سازمان زمانی که مشکل در ساختار آن باشد میتوان از این استراتژی بهره برد از آنجائی که ساختار سازمانی متأثر از عواملی همچون ارتباطات، اندازه سازمان، پیچیدگی سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و عدم تمرکز میباشد. لذا اعمال تغییر در آن لزوم هر یک از عوامل فوق را در پی خواهد داشت.

## ۳- استراتژی تغییر وظایف:

گاهاً مشاهده میشود که علت عدم آگاهی یک سازمان در ترکیب مشاغل و نحوه طراحی آن نهفته است فلذا با استفاده از این استراتژیها میتوانیم به طراحی مجدد " تجزیه و تحلیل مجدد مشاغل " واسطه روشهایی همچون مشاغل و ارزیابی های دوره ای مشاغل سازمان وظایف و کارکردها را در راستای بهبود کارآئی و انطباق مناسب بین مشاغل و با شاغلین و سازمان تغییراتی را اعمال نمائیم.

## ۴- استراتژی تغییر نیروی انسانی:

نیروی انسانی بعنوان استراتژیک ترین و حساس ترین منبع سازمان پیش از سایر عوامل در بالا یا پائین بودن کارآئی و اثربخشی سازمان دخیل میباشد. فلذا هرگاه نیاز به تغییر در افراد باشد، ابتدا بایستی سطح این نیاز را تعیین نمود، سپس تغییرات مورد نظر در آن سطح را اعمال کرد. این سطوح عبارتند از:

الف: تغییر در دانش: در این سطح از افراد میخواهیم که مقالات، جزوات و یا کتابهایی را مطالعه کرده و دوره های تخصصی را در مراکز آموزشی بگذرانند.

ب: تغییر در نگرش: بدین منظور از افراد میخواهیم با مشارکت در گروهها به اصلاح نگرشهای خود پرداخته و به نوعی بر میزان بینش و بصیرت خود در عمل بیفزایند.

ج: تغییر رفتاری فردی: در این سطح رفتار افراد از جنبه های تفاوت های فردی، شخصیت، ادراک، انگیزش، انتظار و... تحلیل شده سپس با استفاده از تئوریهای کاربردی روانشناسی و سایر علوم رفتاری تغییر مورد نظر در رفتار فردی صورت می پذیرد.

د: تغییر رفتار گروهی و سازمانی: هرگاه نیاز به تغییر رفتار افراد در داخل گروهها و اجتماعات مختلف مورد نظر باشد با استفاده از فنون روانشناسی، جامعه شناسی و سایر علوم اجتماعی از طریق افزودن بر تعاون، هموائی و انسجام گروهی از یک

سو و کاستن از تنش ، تعارضو اختلافات گروهی ، از سوی دیگر رفتار افراد را متأثر از رفتار گروه یا سازمانی که عضویت آن را دارد تغییر میدهیم .

قدرت مقام (تغییرات اجباری)

تغییر رفتار گروهی و پیچیدگی سازمانی

تغییر رفتار فردی

تغییر نگرش

تغییر دانش

قدرت شخصی

(تغییر مشارکت جویانه)

زمان

مقاومت در برابر تغییر:

اعمال تغییر و تحول در یک سازمان هرگز کار ساده ای نیست . حتی اگر موقعیت جدید با خود تحولات عمیقی را وارد سازمان نسازد بازهم نوعی مقاومت و اختلال در پویائی سازمان بوجود می آید . به لحاظ اینکه هیچ دو فردی را نمی یابیم که در تمامی زمینه ها دیدگاه مشترکی داشته باشند .

بنابراین میتوان گفت: "مقاومت در برابر هرگونه تغییر و تحول اجتناب ناپذیر است ."

برخی موافق تغییرند . برخی به آن تن میدهند . برخی آن را تحمل میکنند و دسته آخر در برابر آن مقاومت میکنند .

علل مقاومت در برابر تغییر و تحول

متناسب با سطح تغییر و میزان شدت آن مقاومت در برابر آن نیز میتواند در سطوح زیر تحلیل شود . بطور کلی علل

مقاومتها را به چهار دسته فردی ، گروهی ، سازمانی و اجتماعی تقسیم مینمایند .

۱-علل فردی:

متغیرهای موثر که باعث مخالفت افراد در برابر تغییرات میشود به دو دسته اصلی زیر تقسیم میشود .

الف : به خطر افتادن منافع شخصی : مثلاً تغییر در تکنولوژی و وارد کردن یک دستگاه خودکار باعث شود تا از میزان

اضافه کار یکفرد کم گردد .

ب : تغییر در نظامهای روانشناختی : مثلاً تغییر در روشکار باعث شود تا فرد ترک عادت کند و یا استقلال فکری او را

به خطر اندازد .

۲-علل گروهی:

این علل نیز به دو دسته تقسیم می شوند:



الف : به خطر افتادن روابط گروهی : مثلاً تغییر در ساختار سازمانی باعث گردد که یکگروه غیر رسمی از هم پاشیده شود.

ب : بروز تنشها و تعارضات گروهی : مثلاً تغییر در وظایف و مشاغل باعث تحریک حسادتها شده و بر میزان تنشهای گروهی افزوده شود.

### ۳-علل سازمانی:

به سه دسته زیر تقسیم می شود:

الف : عدم اعتماد به مسئولین : مثلاً تغییری خواسته شود اما کارکنان به لحاظ عدم اعتماد به مسئولین آنرا اجرا نکنند.  
ب : برداشت نادرست از وضعیت سازمان : مثلاً سازمان میخواهد تکنولوژی را عوض کند اما کارکنان بر پایه برداشت خود لزومی به این کار نمی بینند.

ج : تضاد منافع افراد با سازمان : مثلاً تغییری تجویز می شود که کارآئی سازمان را بالا خواهد برد ولی در کنار آن سطح رفاهی کارکنان کم خواهد شد.

### ۴-علل اجتماعی:

به دو دسته تقسیم می شود:

الف : عدم تناسب یا تطابق سازمان با محیط اجتماعی : مثلاً بنا به دلایلی ضمن تغییر وظایف از حقوق کارکنان یک سازمان کاسته شود و سایر سازمانها در جامعه حقوقها را افزایش دهند.  
ب : اعلام نیاز جدید در جامعه : مثلاً جامعه آماده برگزاری انتخابات شوراهاست ولی در سازمانها تحولات بر پایه مدیریت جبری است.

## • مراحل رشد سازمانی

مرحله اول : پیدایش

سازمانهای قدیمی بر مبنای دستیابی به یکنظام پایدار بنا شده بودند . با ویژگیهای نظیر تقسیم وظایف ، تخصیص حقوق به کار بیشتر ، عادی سازی امور که اصطلاحاً به آنها سلسله مراتب وظایفی می گفتند . چیزی که هر مدیر و کارمندی می توانست موقعیتش را در آن پیدا کند . کسی که بالا بود دستور می داد و کسی که پائین بود اجرا می کرد . در دورنمای متلاطم و عرصه رقابت تنگاتنگ در سال ۲۰۰۰ میلادی

مدیران محافظه کار فعلی به آشفتگی دچار شدند . چرا که پایه های قصر محل صدارت خود را متزلزل می دیدند . فلذا خود را نیازمند ایجاد سازمانهای جدیدی می دانند که بتواند نظم را در کنار آشفتگی و بی نظمی حفظ کند و این مستلزم کار بر روی افراد جهت کسب توافق جمعی و تشویق آنها به کارآفرینی و ریسک پذیری است.

مرحله دوم : رشد

مدیریت را به معنای تعامل سالم نیز دانسته اند چرا که یک مدیر با برقراری ارتباطات سازنده و نفوذ بر دیگران میتواند بر قلبها سیطره یافته و هر آنچه را که هدف عالیه سازمان است از اعضایش خواهد طی. تحقیقاتی که انجام شده نتیجه گرفته اند که بیش از ۹۰٪ کار مدیریت با ایجاد روابط و تماسهای متقابل انجام می پذیرد. اگر سازمانی می خواهد رشد کند بایستی استراتژی برد - باخت را به استراتژی برد - برد تبدیل کند و ضمن افزودن بر شناخت خود از دیگران خود را نیز دقیقاً بشناساند و این ممکن نیست مگر با ارائه اطلاعات و دریافت بازخور (مطابق مدل پنجره جوزف لاف - و هری اینگهام)

شناخته برای مدیر ناشناخته

عمومی

کور

خصوصی

ناشناخته

همانطور که علامت نشان میدهد با دو تدبیر:

الف) دریافت بازخور: مدیر در ارتباطات دیگران را بهتر می شناسد.

ب) ارائه اطلاعات: در برقراری ارتباطات خود را به دیگران بهتر می شناساند. نهایت امر این است که سه ناحیه ناشناخته، کور و خصوصی به حداقل ممکن رسیده و ناحیه عمومی فوق که لازمه تشریک مساعی است به حداکثر خود می رسد (محو سه ناحیه فوق بصورت ایده آلی امکان پذیر نیست)

شناخته برای مدیر

ناشناخته

عمومی

کور

خصوصی

ناشناخته

مرحله سوم: تغییر

اغلب سازمانها پس از آنکه یکرشد موقتی را تجربه میکنند با بیماری بنام تبلی و رخوت روبرو میشوند. لذا برای خروج از حالت رخوت و جمود نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند ابتکار عمل را بدست گیرند. اما این به تنهایی کافی نیست بلکه در کنار مدیر مبتکر نیاز به نیروی انسانی دارد که اولاً نسبت به کار و اعمال تغییر در آن متعهد باشد و ثانیاً در اجرای دقیق فرامین تغییر ثابت قدم و دارای پشتکار باشد. در سازمانهای قدیمی خون برای نمردن در جریان بود ولی در سازمانهای پویای آینده خون به نحو دیگری در جریان است چرا که قلب فعلتری نیز در طپشاست در اینجا هر چیزی به سمت جنبش، عمل و نتایج شگفت آور هدفگذاری شده آنچه که در کشور آلمان بدان اصالت و وظیفه، در فرانسه بدان تعهد اصیل و در

ژاپن به آن پشتکار عظیم گویند. برای ایجاد تغییر در سازمانها بایستی فرهنگرا برای پذیرش این مؤلفه ها متحول ساخت که مدیر واجد ویژگیهای (خود مدیریتی و خودکنترلی گردد) و کارکنان واجد ویژگیهای خود انگیزی، خود مسئولیتی و رشد شخصی گردند.

مرحله چهارم: تکامل

سازمانها و مردم موقع کار برد، نگهداری و پرورش آگاهانه منابع در جهت نیل به موفقیت چه امروز و چه فردا هوشیارانه با یکدیگر در ارتباطند. اینجاست که مدیر متحول آینده در راستای تکامل بایستی داده ها را به اطلاعات، اطلاعات را به دانش و دانش را به بینش تبدیل نماید. تنها زمانی میتوان در برابر مقاومتهای احتمالی سربلند بود که در مقابل ناآگاهان بر شایستگی و بینش علمی خود بیافزائیم و در برابر نااهلان و مفرضان، قدرتمان را یکجا متمرکز کنیم تا دچار بیماری تشنگی سازمانی نگردیم.

منابع:

- ۱- توسعه سازمان " دانش بهسازی و نوسازی سازمان " دکتر جعفر ممی زاده - انتشارات روایت
- ۲- مدیریت تحول در سازمان - دکتر سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد - انتشارات صفار
- ۳- توسعه سازمان - دکتر عباسمحمدزاده - انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی
- ۴- مدیریت تحول سازمانی - دکتر محمدسعید تسلیمی - دانشگاه تهران
- ۵- مدیریت تحول - دکتر اصغر زمردیان - انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

