

## دیدگاه پست مدرنیسم در مدیریت

در عصر حاضر، ظهور پستمدرنیسم یا فرانوینگرایی، چالشی مهم است که اغلب پیشفرضهایی را که افکار و اندیشه‌های علمی مدرن را شکل داده اند، زیر سؤال برده است. در مورد تعریف پستمدرنیسم اجماع وجود ندارد، اما اغلب نویسندگان با برشمردن ویژگیهای مدرنیسم و نقد آن کوشیده اند تا تعاریفی نسبتاً کامل از این مکتب ارائه دهند.

- والر، پست مدرنیسم را مکتبی قلمداد میکند که چهار رکن اصلی مدرنیسم را زیر سؤال برده است. این چهار رکن عبارتاند از:

۱- زبان و کلمات، ایده‌ها و نظرات، اشیا دارای موجودیت مستقل و متمایز برای خود هستند.

۲- دنیای واقعی دنیایی است که جدای از نگاه ما به آن و روشی که آن را توصیف میکنیم، به عنوان یک واقعیت با ماهیتی مستقل وجود دارد.

«۳- طبیعت» و آثار آن، در مقابل «فرهنگ» از اولیوی بالتر برخوردارند.

«۴- فرد» در تحلیلهای علمی دارای اولیوی بالتر نسبت به «جامعه» است.

- گرگن، نویسندگانی دیگر، سه ویژگی عمده را در مدرنیسم مطرح میکنند و براساس نقد آنها به توصیف مکتب پست مدرنیسم میپردازد:

۱- وجود انسان معقول، و حاکمیت قوانین کلی.

در مدرنیسم مدل انسان عقلایی است و تعقلگرایی اصلی بنیادی به شمار می‌آید. بدین معنی که فرد در انتخابها و اعمالش همواره با ترازوی

عقل مسائل را میسنجد و آنچه را که مطلوب است انتخاب میکند. معیارهایی دقیق برای تبیین صحت و سقم مسائل وجود دارد و از این طریق

میتوانیم به مسائل کلی برسیم. اصول مدیریت علمی، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت کیفیت جامعه و بسیاری از نظریه‌های مدیریت در بستر

مدرنیسم رشد کرده اند.

۲- تاکید بر آزمایش، تجربه و مشاهده.

مکتب پوزیتیویسم منطقی و تجربه‌گرایی، حاصل از این خصوصیت مدرنیسم به شمار می‌آیند. در مکاتب رفتاری نیز تجربه و آزمایش اساس

نتی‌جه‌گیری قرار دارد و اثرات تجربه‌گرایی مدرنیسم در این مکتب نیز قابل مشاهده‌اند. در چنین فضایی وظیفه محقق یافتن متغیرهای اصلی در

هر موضوع تحقیقی، یافتن معیارهای استاندارد و یافتن روابط علت و معلولی بین متغیرهاست .

۳- موضوع زبان و تاکید بر قدرت انتقال مفاهیم بوسیله آن .

در مدرنیسم انسان می‌تواند به درستی تمامی حالات و شرایط اطراف خود را مشاهده، ارزیابی و بررسی کند و نتایج حاصله را به کمک زبان

بیان دارد. براساس این پیش فرض که بدیهی انگاشته می‌شود، مشکلی در انتقال مفاهیم به وسیله زبان وجود ندارد و می‌توانیم با اطمینان بر

زبان متکی باشیم و آن را یک وسیله قابل اعتماد ارتباطی بدانیم، در حالیکه این پیش فرض خیلی قابل دفاع نیست .

پست مدرنیسم، استمرار مدرنیسم نقد شده

۱- اولین ویژگی مدرنیسم تعقل‌گرایی و مدل انسان عقلایی به عنوان مبنای نظریه‌های مدیریت است. تعقل‌گرایی در مدرنیسم تعقل ابزاری است و

از تعقل جوهری، که جزء جدایی‌ناپذیر تعقل در معنای کلی آن است، جدا مانده است. در تعقل ابزاری آنچه دارای نتایج ملموس است و براساس

اهداف سازمان به نتایج مورد نظر منتهی می‌شود، عاقلانه محسوب می‌شود و غیر آن در منطق عقلی ابزاری معقول به شمار نمی‌آید . اصول

تعقل‌گرایی مدرنیسم، مدلی از انسان را، که تنها با بخشی از واقعیات تطبیق می‌کند و انسان را آنگونه که هست نشان نمیدهد، به تصویر میکشد .

۲- دومین ویژگی مدرنیسم تجربه‌گرایی و آزمون‌گزاره‌هایی هستند که با اثبات آنها می‌توانیم به نظریه‌های علمی دست یابیم . یکی از مشکلات

عمده در اینجا، شیوه آزمون و تجربه و تطبیق مورد تجربه با روش آن است. در مکتب پست مدرنیسم تلاش میشود تا شناختی واقعی از انسان

حاصل شود، این شناخت مستلزم بهره‌گیری از شیوه‌هایی پدیدار شناسانه است که در سطوحی بالاتر روابط بین انسانها را بررسی میکند .

نکته دیگری که، در مدرنیسم دچار اشکال است، تقلیل عمل انسان به رفتار است. آزمایشهای محرک - پاسخ و شکل های پیشرفته تر آن، همه

انسان را تا حد موجودی واکنشی و در سطحی مانند حیوان قرار میدهد که جایگاه واقعی انسان نیست. عمل انسان حاکی از اراده، خواست و

نیت اوست و صرفاً براساس یک محرک خارجی حاصل نمیشود. در پست مدرنیسم توجه به عمل انسان (قصد و رفتار) جایگزین توجه صرف

به رفتار میشود و عمل انسان واقعیتر شناخته میشود .

۳- سومین ویژگی مدرنیسم اتکا به زبان به عنوان ابزار انتقال مفاهیم است که در آن باید تردید کنیم. زیرا هر فردی قادر نیست برای بیان حالت

درونی خود از واژه من اسب استفاده کند، بلکه باید از آنچه موجود است بهره برد که لزوماً مفهوم ذهنی مورد نظر او نیست. برای رفع این مشکل

باید ذهنیت بین الاذهانی را جایگزین روابط صوری زبانی سازیم .

• نکته : اصولاً در ارتباط و گفت‌وگو دو سویه دو شیوه قابل کاربرد است :

الف - گفت‌وگو نظری: در این شیوه طرفین میکوشند با اتکا به نظریه‌ها بر یکدیگر غلبه کنند و نظر خود را به کرسی بنشانند. بدین ترتیب در این

شیوه موضوع روشن نمیشود و هدف رسیدن به حقیقت نیست .

ب- گفت‌وگو عملی و واقعی: در این شیوه هدف یافتن حقیقت است و طرفین میکوشند تا با کمک هم به کشف حقیقت توفیق یابند . تداوم در

ارتباط، گشودگی ذهنی در مقابل یکدیگر، و باور طرفین نسبت به هم، نوعی ذهنیت مشترک بوجود می‌آورد که در آن می‌توانیم تا حدودی به

مشکلات زبان غلبه کنیم .

اگر چه پست مدرنیسم چارچوبهای ذهنی جدیدی را مطرح میسازد و اصول مدرنیسم را زیر سوال می برد، اما در ارائه نظریات کاربردی

چندان پیشرفتی ندارد که شاید برای نهضتی که در حال شکل گیری و تکامل است، طبیعی باشد .

- تعقلگرایی، ادعایی اثبات نشده

پست مدرنیسم اعتقاد به تعقلگرایی را که مدرنیسم به عنوان اصل محسوب میکند نمیپذیرد و موارد بسیاری را شاهد میآورد که عمل آدمی با

عقلایی بودن تطبیق نمیکند. به زعم مدرنیستها عقلایی بودن عمل انسان براساس قوانین بازی و قراردادهای سازمان تحقق می یابد و ضرورتاً

اراده، اندیشه، و تعقل وی بطور مستقل ملاک تعیین عقلایی بودن رفتار او محسوب نمیشود. مدرنیستها قائل به وجود نظریه‌های جهان شمول و

کلی هستند که قادر به تشریح و پیشبینی اعمال انسانهای یکسان و عقلایی است، در حالی که پست مدرنیستها در عقلایی بودن انسان تردید

میکنند و یکسانسازی انسانها را دیدگاهی غیر علمی میدانند .

هر قدر در مدرنیسم روشهای کمی و آماری (تجربی، مشاهده و آزمایش) از اهمیتی فوق العاده برخوردارند، اما از دیدگاه پست مدرنیستها، روش

و شیوه نمیتواند توجیه کننده صحت نتایج باشد، چه بسا اگر پدیده مورد نظر و رابطه میان اجزاء آن به درستی بیان نشده باشد، با هیچ روشی،

هر چند دقیق و پیچیده نمیتوانیم به نتایجی قابل اعتماد دست یابیم .

گرگن نظریه‌پردازی را در مدرنیسم حاصل تجربه و تحقیق دانشمندان، قبل از کاربرد آنها بوسیله مجریان میدانند. در حالی که در پست مدرنیسم

نظریه‌پردازی قبل از آنکه بر تحقیق و اطلاعات جمع‌آوری شده متکی باشد، مبتنی بر هوشمندی نظریه‌پرداز است. نظریه و عمل از هم جدا نیستند

و نظریه‌پرداز پست مدرن باید فرهنگها را در خود جذب کند و خود را از تجربه‌های قبلی رها سازد .

- زبان و ناتواناییهای آن

طبق دیدگاه پست مدرنیسم زبان زاینده فرایندهای فرهنگی جوامع است و نشاندهنده اندیشه‌های درونی افراد نیست و نمی توانیم به کمک آن

مشاهدات و تفکرات را به طور واقعی انتقال دهیم. به عبارت دیگر از دیدگاه پست مدرنیستها زبان بازتاب و بیانگر جهان نیست، بلکه خود

بخشی از جهان به شمار میرود. زبان عمل ما را منعکس نمیکند، بلکه خود نوعی عمل محسوب میشود .

همچنین اگر بپذیریم که زبان در هر فرهنگی، رنگ و بوی آن فرهنگ را منعکس میسازد، تنوع فرهنگ ها مشکل عمده دیگری را در راه تفاهم

بوجود می‌آورد. چگونه میتوانیم با زبانی که در هر فرهنگی، شکلی خاص به خود را دارد به بیان موضوعی واحد پردازیم و مطمئن باشیم که

واقعیت را به دیگران انتقال داده است .

- پست مدرنیسم و روشهای تحقیق

به زعم پست مدرنیسم، روشهای کمی و عقلایی برای تولید اطلاعات به کار میروند، اما برای تحلیل و تفسیر آنها قطعاً باید باورها، اعتقادها، و

فرهنگ مورد بررسی را مدنظر قرار داد. بدین ترتیب دیگر نمیتوانیم روششناسی تحقیق را ملاک صحت تحقیقات به شمار آوریم .

البته باید به خاطر داشت که پست مدرنیسم به کاربرد روشهای تجربی در فرایندهای کاربردی ایرادی نمیگیرد. موضوعاتی مانند سیستم های

اطلاعاتی، کنترل کیفیت، و مانند اینها میتوانند با شیوه های مدرنیسم صورت گیرند و اشکالی مهم به آنها وارد نباشد. اما در مورد نظریه‌پردازی

و روشهای معرفت شناسنامه، که به شناخت مرتبط میشوند، پست مدرنیسم روشهای مدرنیسم را نمی پذیرد . پست م درنیستها، رفتارها و

عملکردها را در متن جامعه و با در نظر داشتن روابط فرهنگی و اجتماعی و برای هر فرد بصورت یک موجودیت یگانه، قابل تحقیق میدانند و از

کلیگرایی و ارائه یک شیوه واحد برای موارد متنوع و متعدد اجتناب میکنند. کوششهایی که به وسیله مکتب پدیدار شناسانه صورت گرفته اند

حاوی نکاتی در مورد عملی ساختن روشهای تحقیق مورد نظر پست مدرنیسمها هستند .

پست مدرنیسم هدف تحقیق را مفهومی سازی و توجه به محیط اجتماعی و فرهنگی قلمداد میکند. بر خلاف مدرنیسم که متکی به روشهای یکسان

از پیش ساخته شدهاند، پست مدرنیسم در موارد مختلف به عملکرد اجتماعی میپردازد و میکوشد تا به درک موقعیت های خاص نائل آید .

دانشمندانی چون کوپرایدر و سری و استا به شیوه تحقیقی اشاره دارند که در آن محقق و مورد تحقیق با یکدیگر در رسیدن به شناخت همکاری

میکند، و نقش بازیگری و تماشاگری در هم ادغام میشوند و بدین ترتیب میتوانیم به دانش در هر مورد خاص دست یابیم .

روش گفتمان در تحقیق نیز میتواند به کشف واقعیت منجر شود. بدین ترتیب که روشی است که افراد میکوشند تا در فضایی مبتنی بر همکاری

با یکدیگر به گفتمان بپردازند و بر محدودیتهای روشهای متداول غلبه کنند. این روش تحقیق نیز میتواند به کشف واقعیت منجر شود. تحقیق به

روش گفتمان، روابط مبهم در تحقیق را آشکار میسازد و به ایجاد اطلاعاتی واقعی منتهی میشود .

مدرنیست ها قائل به خنثا بودن ارزشها در فرآیند تحقیقاند، در حالیکه پست مدرنیستها معتقدند روشهای تحقیق با ارزشها درگیر هستند و

آنها را در تحقیق لحاظ میکنند، همچنین اعتماد و باور به تقدیرگرایی و تفکر جبری نیز بر نگاه به رفتارهای انسان در سازمان اثر می گذارد و

بدون در نظر گرفتن این ارزشها تحقیق کامل نخواهد بود .

- ساختارها در پست مدرنیسم

پست مدرنیسمها به نوعی فرا ساختارگرا نیز هستند و در پی یافتن ساختارهایی هستند که بتوانند جایگزین ساختارها ثابت و دیوان سالار با

سلسه مراتب، و کنترلهای عقلایی بشوند. زیرا ساختهای یکسان و ثابت مدرنیستها پاسخگوی نیازهای امروزه نیستند .

ساختارهای پست مدرن دارای ویژگیهایی هستند که انعکاس شرایط اقتصادی - اجتماعی پیرامون آنهاست و تخصص گرایی و تقسیم کار در

آنها بسیار انعطافپذیر و سیال است. در پست مدرنیسم ایده وجود یک نظریه برتر، واقعگرا و ثابت مردود است و تاکید بر بی ثباتی ذاتی در

سازمانهاست. و به این ترتیب هیچ گاه نمیتوانیم به یک ساختار قطعی و کامل که پاسخگوی نیازها در تمامی شرایط باشد برسیم. در این دیدگاه

چون ساختارهای سازمانی در یک رابطه گفتمانی دائم با محیط، خود را تغییر میدهند، نمیتوان برایشان ساختاری ثابت در نظر گرفت .

به طور کلی تحلیلهای پست مدرنیسم بر «انعکاس تعاملات دنیای واقعی در نظریهپردازی»، «تفاوت و گوناگونی» و رد «یک نظریه واحد» دور میزنند و تصور یک سازمان ایدهآل تصویری غیر قابل قبول است .

## ضمیمه ۲۳

### نظریه آشوب و مدیریت

توماس کون، دانشمندی است که برای نخستین بار بحث پارادایمها یا حوزههای غالب تفکر و اندیشه علمی در زمینهای مختلف دانش بشری را

مطرح ساخت و پارادایمها را مجموعه‌ای از قواعد و نظریههایی دانست که در یک دوره از زمان مورد قبول اهل یک رشته یا رشتههای علم بوده

و تمام اعمال و افعال آنها را شکل میداده است. تغییرات اساسی و دگرگونیهای بنیادی که یک حوزه تفکر و اندیشه را با تمام تئوریها، مدلها

و چارچوبهای ذهنی آن به کنار میگذارد و حوزه دیگری را بنا مینهد، تغییر در پارادایم نام نهادهاند .

• نکته: قبول حقانیت و درستی بیچون و چرای پارادایم از سوی علما، مسئله رکود و سکون در نوآوری و خلاقیت های علمی را بوجود

آورده و پویایی دانش را دچار نقص میسازد. عالمان در یک پارادایم ثابت، پس از مدتی از هر نقطه که حرکت کنند باز به همان نقطه خواهند رسید .

تئوریهای بینظمی و آشوب، اولین ضربهها را بر پیکره پارادایم سنتی مدیریت وارد آوردهاند و میروند تا اساس پارادایم تازه ای را در مدیریت و سایر علوم مرتبط شکل دهند. نظریه‌های مدیریت علمی، روابط انسانی، مدیریت مقداری و کمی و مدیریت سیستمی افسانه میشوند و واقعیت‌های امروز در تئوریهای بینظمی و آشوب با ویژگیهای خاص پدیدار میگردند .

نظریه آشوب چهار ویژگی عمده نظریه آشوب عبارتند از :

۱- اثر پروانه ای

طبق این ویژگی، پارادایم خطی و نظام تفکر نیوتونی که در آن، رابطه علت و معلولی ساده و صریحی میان پدیده ها فرض می شدند و

وارددها و صادرهها برابر انگاشته میشدند، رد میشود. در پارادایم غیر خطی و تفکر بینظمی و آشوب، ممکن است واردهای جزئی موجب اثری عظیم و شگرف در سیستم شود .

طبق اثر پروانه‌ای یافتن نقاط حساس و به بیانی تمثیلی یافتن اهرم و نقطه اتکا مساعد باعث میشود تا با نیروی اندک به نتایج بزرگی

برسیم. مدیران امروز اگر بتوانند این نقطه اتکاها یا پایگاههای استراتژیک و کلیدی را بیابند، میتوانند با واردهای کوچک تاثیری عظیم ایجاد کنند .

لورنز مفهوم اثر پروانه‌ای را به این صورت بیان میکند « اگر پروانه‌ای در پکن پر بزند از اثر جزئی حرکت بالهای او ممکن است طوفانی



در نیویورک بر پا شود . »

اثر پروانه‌های توجیهی عقلایی و کامل از رفتارها و تصمیم‌های مدیران کارآفرین و خلاق و موفق بدست می‌دهد، که با یک حرکت مناسب و

کم انرژی توانست‌اند موجبات تحول و دگرگونی‌های عظیم و توفیق‌های شگرفی را برای سازمان فراهم آورند .

حساسیت نسبت به شرایط اولیه یکی از ویژگی‌های مهم سیستم‌های بینظم و آشوبناک است و از این به عنوان یک شاخص برای شناخت

این سیستم‌ها میتوان بهره برد. تغییری کوچک در شرایط اولیه یک فرآیند، تغییرات وسیعی را در نتایج بدست می دهد . تعاریف کارایی و

اثربخشی نیز از دید اثر پروانه‌های دگرگون خواهند شد، زیرا اگر کارایی را نسبت ستاده‌ها به نهاده‌های تعریف کنیم، نهاده‌ها بسیار جزئی قادرند

تا ستاده‌های بزرگ بوجود آورند و همینطور نهاده‌های بزرگ امکان دارد قادر به ایجاد ستاده‌های بزرگ نباشند .

اثر پروانه‌های در شیوه‌های تصمیم‌گیری نیز آثاری به جای می‌گذارد ید. گر نمیتوان از مدل‌هایی همچون تغییرات جزئی و تدریجی با

قاطعیت و یقین استفاده کرد، زیرا یک تغییر جزئی همواره در نتیجه، تغییری جزئی ایجاد نخواهد کرد .

پیتر سنگه، اثر پروانه‌های را در بحث سازمان‌های یادگیرنده تحت عنوان اصل اهرمی نامگذاری کرده است. به زعم او اساس تفکر سیستمی

خاصیت اهرمی است، اصلی که با استفاده از آن بهترین و بیشترین نتایج نه از تلاش‌های وسیع و گسترده، بلکه از اعمال کوچک، محدود و

سنجیده حاصل میشوند. تفکر غیر سیستمی موجب میشود تا اجزای سیستمی شناخته نشده و تاکید بر تغییرات غیر کلیدی و کم ارزش که

بیشتر جنبه عارضه دارند، گذارده شود . آگاهی و شناخت، تجربه و دانش، و خلاقیت و نوآوری به مدیر دریافتن اهرمها و تکیه گاه‌های مناسب

برای استفاده از آنها یاری میدهد. در مورد اثر پروانه میتوان به مثال مشارکت مردم در فعالیتها اشاره کرد. سازمانی که قادر باشد از یک

نقطه کلیدی یعنی تمایل مردم استفاده کند و آنها را به مشارکت فرا خواند قادر است حرکات عظیمی را با این اهرم انجام دهد .

## ۲- سازگاری پویا

سیستمهای بینظم در ارتباط با محیطشان همچون موجودات زنده عمل می کنند و نوعی تطابق وسازگاری پویا با محیط دارند . والدراپ

سیستمهای بی نظم را سیستمهای پیچیده سازگار شونده نام نهاده است که در طبیعت بسیار موفق بوده و از طریق سازگاری پویا بقای خود را در طول زمان حفظ میکنند .

- از ویژگیهای سیستمهای سازگار شونده عبارتند از :

ویژگی اول: خودکنترل و خود نظم هستند به این معنی که هر کدام از آن ها دارای اجزای مستقلیاند، که بدون اخذ دستور از واحد مرکزی به طور خودگردان عمل میکنند .

ویژگی دوم: نحوه سازماندهی، ارتباط اجزا با هم و پیچیدگی روابط بین آنهاست که نوعی هم افزایی را در حالات مطلوب ایجاد می کند و

سیستمها را دارای قدرتی میکند که از جمع قدرت تک تک اجزا به دست آمده است .

ویژگی سوم: خاصیت یادگیرنده بودن آنها از طریق بازخورد است. سازمانهای پیچیده سازگار شونده از نوعی بازخورد دو حلقه ای بهره میگیرند .

• نکته: مورگان خاصیت خود نظمی در سیستمها را تابع چهار اصل زیر میداند :

الف - سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد .

ب - سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین اطلاعات و عملیات خود باشد .

ج- سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد .

- سیستم باید توانایی اجرای عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد .

هرگاه این چهار اصل برقرار شوند رابطهای بین سیستم و محیط آن ایجاد شده و سیستم خود نظم میگردد .

یادگیری سازمانی را به دو صورت زیر تقسیم میکنند :

الف - یادگیری تک حلقه‌ای: در این یادگیری سیستم خود را با نرْم معین شده تطبیق داده و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می . کند

ب - یادگیری دو حلقه‌ای: در این یادگیری سیستم نرْمهای مقرر را نیز مورد ارزیابی قرار داده و صحت آنها را می آزماید و در صورت

لزوم آنها را بهینه میسازد و از این جهت بخردانه عمل میکند. به عبارتی دیگر، در این نوع یادگیریها میآموزیم که چگونه متغیرهای حاکم را

تغییر داده و وضعیت را متحول سازیم .

سازمان یادگیرنده هم چون مغز انسان این یادگیری را در آن واحد و همزمان انجام می دهند و نوعی هوشمندی انسانی از خود ابراز

میدارند .

ویژگی چهارم : سیستمهای پیچیده سازگار شوند: وجود نوعی تخصص انعطافپذیر در آنهاست. اگر سازمانها بکوشند تا تخصصها را

به طور ثابت و بدون نرمش تدارک ببینند امری دشوار و با توجه به سرعت تغییرات محیطی تقریباً محال است. وفق و سازگاری با محیط های

آشوبناک نیاز به سازمانهای منعطف و تخصصهای انعطافپذیر دارد .

در سازماندهی سازمانهای امروز در محیط آشوبناک، باید ارتباط اجزا با هم به گونه ای باشد که اولاً هر جزئی بتواند ضمن انجام وظایف

خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباط پوینده داشته باشد و 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 جامه عمل میپوشانند و با یکدیگر متفاوت میشوند .

مشکل تقسیم وظایف و بیمعنی شدن مشاغل که اغلب در مدیریت منابع انسانی به آن اشاره می شود با نگرش کل نگر به اهداف حل میشود .

### ۳- خودمانایی

در تئوری آشوب و معادلات آن، نوعی شباهت بین اجزا و کل قابل تشخیص است، بدین ترتیب که هر جزئی از الگو همانند و مشابه کل است . به این ویژگی، خاصیت خودمانایی گفته میشود .

از خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک میتوان در سازماندهی جدید بهره بسیار برد و سازم انهایی طراحی کرد که هر واحد آن به طور خودکفا قادر به انجام وظایف سازماندهی باشد .

- از جمله تدابیری که سازمانی با خاصیت هولوگرافیک به وجود میآورد - سازمانی که قادر است به طور پویا با محیط ارتباط برقرار

کرده و در شرایط متغیر به حیات خود ادامه دهد - عبارت است از :

' تعیین وظایف مضاعف و چندگانه برای واحدهای سازمانی

' پرهیز از تخصصگرایی افراطی و حرکت به سوی کلی دانی

' ایجاد نوعی عدم تمرکز و تفویض اختیار به واحدها برای عملکرد مستقل در شرایط خاص

' ایجاد انعطافپذیری در سازمان و واحدهای آن به طوری که عملکردها از انعطاف کافی برخوردار باشند.

خاصیت خودمانایی در رفتارهای اعضای سازمان نیز میتواند نوعی وحدت ایجاد کند، همه افراد به یک سو و یک جهت و هدف واحد نظر دارند .

• نکته: آن چه در مدیریت کلاسیک وحدت جهت نامیده میشد در خاصیت خود مانایی جلوه میکند. این وحدت جهت موجد انسجام در

سازمان شده و تفاوت و اختلافات عملیاتی و اجرایی را در پرتو خودمانایی کم رنگ میسازد.

#### ۴- جاذبه های غریب

جاذبه های غریب از الگویی پیرویی میکنند که این الگو به آنها معنی و مفهوم میبخشد. در واقع به اصطلاح تئوری بی نظمی، جاذبه های

غریب یا الگوهای منظمی هستند که از بی نظمیهای جزئی بدست میآیند مثل حرکت های بینظم و آشفته یک پاندول که به آن ضرباتی وارد شده

است. از نظر تئوری نظم در بینظمی، آشگفتگی با ظاهری بینظم در همه جا حضور دارد و در تمامی جنبه های حیات انسانی جلوه میکند. همه

آنچه را که ما در نظر اول بینظم و آشوبناک میبایم در دراز مدت و با تکرار، الگویی منظم از خود نشان میدهد و ساختارمند هستند. از این

ساختار یافتگی پنهانی و نهفته است که جاذبه های غریب حاصل میشوند و به کمک این جاذبههاست که نظریه بینظمی خبر از نظم غایی میدهد.

از نکات قابل توجه در جاذبه های غریب عبارتند از :

الف - زاویه نگاه و دید: یعنی نوع و جهت نگرش به پدیدهها مهم و حائز اهمیت است. به طور مثال اگر به حرکات پاندول به طور عادی بنگریم

تماماً بینظمی مشاهده میکنیم اما وقتی جهت دید را تغییر داده و مقطعی عمودی را ایجاد کنیم، در آن برش الگوی نظم غایی را خواهیم دید.

ب - محدوده وافق نگرش به پدیدهها: یعنی هر چه دورنمای پدیده مورد بررسی وسیع و افق دید گسترده تر باشد، یافتن جاذبه غریب

ممكنتر و قدرت پیشبینی بیشتر خواهد بود.

جاذبه‌های غریب به مدیران امکان میدهد تا به الگوهایی دست یابند که بینظمیها را نظم میبخشد و آشوب‌ها را در قالبی منظم تبیین

میکند. اما باید دانست که این الگوها در محدوده‌های جزئی و کوچک و دوره‌های زمانی کوتاه بدست نمی‌آیند. داشتن نگرش سیستمی، افق‌های

بلند را مدنظر داشتن و به محدوده‌های وسیع اندیشیدن، به مدیران یاری میدهد تا الگوهایی را در پدیده‌هایی به ظاهر نامنظم پیدا کنند که خبر از

بینظمی غایی میدهد.

تکمله

منطق عقلی جدید و نظریه‌های سازمانی

با نگاهی کاوشگر به نظریه‌های سازمانی در مییابیم که این نظریه‌ها بر منطقی استوار شده‌اند که سودبخشی، عملی و مفید بودن از ارکان

اساسی آنها به شمار میرود و شاخص اعتبارشان محسوب میشود.

بدین ترتیب، نظریه‌های سازمانی با تکیه بر تعقل ابزاری، ب که از خصوصیات بارز علوم اجتماعی می‌اشد، توصیفی محدود و نارسا از پدیده‌ها

بدست میدهند و تنها هدف کاربردی بودن و مفید واقع شدن را دنبال میکنند.

• نکته: اتکای نظریه‌های سازمانی بر تعقل ابزاری، که از ویژگی‌های نظام تولید و بازار در کشورهای پیشرفته صنعتی است، موجبات شکست

آنها را در بلند مدت فراهم خواهد ساخت و بر صاحب نظران این رشته فرض است که تعقل جوهری یا ارزشی را اساس نظریه‌های سازمانی

قرار دهند و بکوشند تا بر این پایه نظریه‌های مستحکم ارائه کنند.

منطق عقلی یا اندیشه‌های حسابگرانه

در زمینه منطق عقلی در گذشته و دوران معاصر تفاوت وجود دارد:

۱- در گذشته: منطق عقلی به نیروی در <sup>عقل</sup> انکهای درون فرد اطلاق میشد که او را قادر میساخت تا میان خوب و بد، درست و نادرست تمیز قائل

شود و به زندگی فردی و اجتماعی خود انتظام بخشد. همچنین منطق عقلی در فرد، واقعیتی مستقل در نظر گرفته میشد که قابل تحول به پدیده‌های

اجتماعی یا تاریخی نبود. در آن زمان تعقل دارای جنبه اخلاقی بود و ماورای ضرورت‌های مادی، بیعتی با معیارهای ارزشی داشت .

۲- در دوران معاصر: منطق عقلی به مفهومی خاص و به عنوان اندیشه‌های حسابگرانه و فایده‌طلب مطرح شد. توماس هابز، منطق عقلی را به

محاسبه نتایج و پیامدهای یک امر تعبیر کرد و برای آن نقشی جزئی و خاص قائل شد. همچنین امروزه منطق عقلی در مقامی متضاد با آمال و

عواطف درونی انسانی مطرح شده و ضدتعقل بودن شعار کسانی است که داعیه انسانگرایی دارند. در حالیکه تعقلی که اینان بر ضد آن سخن

میرانند، مفهومی مسخ شده و ناقص است و در برگیرنده مفهوم کلی تعقل نیست. به طور مثال سایمون از تعقلگرایی به عنوان ابزاری موثر در

تحقق اهداف نام میبرد و کیفیت‌های درونی انسان را در آن دخیل نمیداند. به زعم وی، مسئله مصلحت و خیر انسان یا جامعه یابی در تعقل

جایی ندارد .

با چنین توصیفی از تعقل واضح است که چرا از نظر برخی نویسندگان، انسان خودیاب در مقابل انسان عقلایی قرار داده‌اند، از نظر آنان عقلایی

بودن حسابگری و اندیشیدن ابزاری و بازاری است. بنابراین با خودیابی و کمال انسانی متفاوت و متعارض است .

• نکته: تعقل به مفهوم اصیل و واقعی خود هیچگونه تضادی با انسانگرایی و عواطف انسانی و خودیابی وی ندارد و تقابلی را بوجود

نمی‌آورد، آنچه ایجاد تضاد می کند، تعقل ابزاری یا تعقلی است که با دیدی محدود صرفاً به نتیجه و فایده امور التفات دارد . تغییر مفهوم

منطق عقلی، خوبی را به صورت عملی بودن، درستی را به معنی مفید بودن و اخلاقی را با معیار نتیجه بخش بودن بیان میدارد.

در اینجا به برخی از نظرات نویسندگان در زمینه منطق عقلی جدید اشاره میشود:

ماکس وبر: بر خلاف نظراتی که در مورد ماکس وبر اب راز شده و او را یکی از مدافعان سرسخت تعقل ابزاری قلمداد کرده‌اند، وبر مسئله منطق

عقلی را از دید کاربردی نگریسته و هیچگاه موضعی بنیادگرا در این نحوه تعقل نگرفته است. در حالیکه آدم اسمیت بدون توجه به ناپایداری و

موقتی بودن منطق بازار، آن را به عنوان اصلی کلی مطرح میسازد. وبر تعقل ابزاری را در ساختار بروکراسی به عنوان منطقی مناسب برای

جوامع سرمایه‌داری میپذیرد، اما آن را اساس و پایه‌های کلی نمیداند.

وبر از دو نوع تعقل نام میبرد:

۱- تعقل ارزشی یا جوهری: بدون توجه به نتایج و موفقیت یا شکست عملی، راهنمای انسان در روابط و رفتارهای اوست.

۲- تعقل کاربردی یا ابزاری: به نتایج نظر دارد و به دنبال بازدهی است. از این رو عقلایی بودن بر راههای مقتضی برای نیل به هدف دلالت میکند و

در بروکراسی به معنای کارایی است. بروکراسی براساس تعقل ابزاری شکل گرفته که در متن جوامع بازار مدار، ساختاری موفق است.

این تقسیم‌بندی وبر نشانه آن است که او بر خلاف سایر معاصرانش، تعقل ابزاری را تنها منطق عقلی نمیداند. در واقع تحقیقات وبر بر محور

تعقل ابزاری انجام پذیرفته است. اما او همواره به عوارض این نوع تعقل آگاه بوده است.

کارل مانهایم: وی به وضوح تحت تاثیر نظرات وبر در زمینه منطق عقلی بوده و کوشیده است تا وجه تمایزی بین تعقل جوهری و تعقل ابزاری

بدست دهد. او تعقل ارزشی و جوهری را عملی میداند که با بصیرت و آگاهی روابط بین وقایع را در موقعیتهای معین آشکار میسازد از



نظر وی :

۱- تعقل ارزشی یا جوهری: عبارت است از عمل اندیشه انسانی که بر روابط موجود بین وقایع در یک موقعیت معین پرتو می افکند، به آدمی

قدرت قضاوت و داوری میبخشد و آزادی او را متبلور و محقق میسازد .

۲- تعقل ابزاری: تعقلی است که در هر عمل و رویدادی به دنبال هدفی خاص است و نتیجه و فایده‌های را دنبال میکنند

طبق نظر مانهایم، تعقل جوهری یا ارزشی آزادی انسان را متبلور و محقق میسازد. همچنین قدرت انتخاب می دهد، و او را وجودی مستقل و

صاحب اختیار میسازد. این نوع تعقل اساس و پایه‌های برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی فراهم می‌آورد .

مانهایم معتقد است، تعقل ابزاری انسان را از تواناییهای داوری و شناخت محروم می سازد و قدرت انتخاب و اختیار را از او سلب می کند و

بدین جهت در زمینه اخلاقیات ضایع‌آفرین است .

وی مدعی است که در عصر ما توسعه تکنیکی و اقتصادی با نزول اخلاقیات همراه است و این امر غفلت از تعقل ارزشی در مقابل تعقل ابزاری را

نشان میدهد. به عقیده وی در تصمیمگیری و انتخاب صرفاً نباید متکی به تعقل ابزاری شویم و موضعی عملگرا اتخاذ کنیم .

ماکس هورک هایمر: به نظر هایمر تعقل در زندگی انسان باید نقشی اخلاقی و ارزشی داشته باشد، هایمر در کتاب خود تحت عنوان کسوف تعقل

و استدلال، بر این نکته اصرار میورزد که بزرگترین رسالت تعقل و استدلال در عصر ما آن است که ناتوانی و نقص تعقل ابزاری را به عنوان

منطق عقلی بیان کند و اعلام دارد. انسان به تدریج معیارهای مطلق عمل اخلاقی و ضابطه‌های زندگی را از یاد برده و خود را از این قیود رها کرده

است. هیچ ضابطه‌های را جز «خود» پذیرا نیست. در نتیجه میتوانیم بگوییم که، امروزه از یکسو، با انسانی مواجهیم که همه جوهر انسانی خود

را از کف داده و تمامی تلاش او استفاده از طبیعت صرفاً برای بقای مادی خویش است، و از سوی دیگر، با طبیعتی خالی و تهی روبرو شده‌ایم که تماماً مادی است و برای بقا باید بر آنها تسلط یابیم .

یورگن هابرماس: هابرماس تلاش بر این دارد که با اتکا بر نظریات کانت، نظریه اجتماعی خاصی مبتنی بر تعقل جوهری ارائه دهد . او علوم را

براساس اهداف معرفتی که دنبال میکنند تقسیمبندی میکند. در یک سوی این تقسیمبندی، علوم طبیعی با هدف شناخت و کنترل فرآیندهای عینی

طبیعت قرار دارند و در سوی دیگر، علوم جای دارند که هدف آنها ارتقای آزادی اندیشه انسانی و استقلال اخلاقی اوست. او میکوشد تا در این

دسته اخیر، علمالاجتماعی را بنا نهد که با علوم اجتماعی امروزی، که الگوهای علوم طبیعی را پذیرفته‌اند، متفاوت باشد .

هابرس از دو نوع عمل نام میبرد، یکی عمل ابزاری و دیگری عمل مراوده‌ای. در عمل ابزاری انسان برده قوانین فنی است و ضوابط عملی به او

تحمیل میشود اما در عمل مراوده‌ای، فرد بدون فشار و اجبارهای خارجی با ارزشها و هنجارهای خود با دیگران ارتباط متقابل برقرار می کند .

در جامعه صنعتی امروز عمل ابزاری حاکمیت یافته و عمل مراوده‌ای و آزاد به حداقل رسیده است . در حالیکه عمل ارتباطی جوهر زندگی

اجتماعی و معنی بخش حیات انسانی است .

اریک و گلین : و گلین معتقد است نظرات ارسطو و افلاطون جنبهگذرای تاریخی ندارند و همانکون هم میتوانیم از آنها بهره بجوییم و به عنوان

چارچوبهای معتبر فرا راه خود قرار دهیم. به عقیده افلاطون الگوی واحد را نمیتوان برای جامعه خوب پذیرفت بلکه الگوهایی را مطرح کرد که

انعطافپذیر بوده و هر کدام در شرایط خاص مطلوب بوده‌اند. خصوصیات جامعه مطلوب عبارتند از :

اول، جامعه مطلوب جامعهای است که در آن نیروی منطقی و تعقل نیروی غالب در ذهن مردمان باشد. البته تعقل ارزشی هیچ گاه ویژگی جامعه

نیست، بلکه خصوصیت ذهن آگاه اهل جامعه است. این تعقل موجب میشود تا فرد بر تمایلات ناپسند خود فائق آید و تعالی پیدا کند .

دوم، جامعه مطلوب، جامعه ای سلسله مراتبی است . وگلین از ابزار این نظر، که در عصر حاضر احساس دموکراسی احساسی اشتباه و توأم با

خطاست، احتراز نمیجوید. برابری بیقید و شرط با حیات تعقلی، که محور جامعهای مطلوب است، منافات دارد. در جامعه مطلوب باید، تفاوت بین

مردمان پذیرفته شوند و سلسله مراتبی بین آنها به عنوان پیامد قدرت افراد در تحمل حیات عقلایی مشروعیت یابد. به عبارت دیگر ثروت، نژاد،

موقعیت یا جنسیت هیچ یک معیار برتری انسانها بر یکدیگر نیستند و زندگی عقلایی است که نقشی تعیین کننده دارد .

سوم، مطلوب بودن جامعهای با شرایط حاکم بر آن جامعه ارتباط دارد. عواملی چون جمعیت، وسعت منابع و غیره همگی در تناسب و توازن جامعه موثرند .

سرانجام، جامعه مطلوب ابدی و ازلی نیست و نباید آن را بهشت روی زمین پنداشت .

• نکته : وگلین در جامعهای که محور اصلی آن تعقل است به دنبال انسانهایی است که ارتباط و مراوده ای معقول با یکدیگر دارند . او

انسانهایی را که در جامعه معاصر در تعقلی ابزاری، تحلیل رفته‌اند و تعقل ارزشی و جوهری را نمی شناسند، انسا هایی مسخ شده

میداند. وی تعقل جوهری را به عنوان اساس اعتلای فرد در جامعه نام میبرد و فراموشی آن را ضایعهای بزرگ در عصر حاضر قلمداد می کند.

نیکوس موزلیس: به زعم وی مسئله عمده جامعه امروز افزایش قدرت سازمان ها در مقابل آزادی انسانی است. آزادی و اختیار آدمی در

سازمان، موضوعی مهمتر از بازدهی سازمانی است. مسئله عصر ما این نیست که چگونه تعقل ابزاری افزایش یابد، بلکه مهم آن است که در

مقابل افزایش روزافزون این نحوه تعقل، چگونه حداقل تعقل جوهری حفظ شود و خلاقیت و آزادی انسانی از تهدید سازمان های کارا در امان

بماند. وظیفه علمای مدیریت این نیست که به چه طریقی انسانها را هر چه بیشتر با سازمان هماهنگ سازند، بلکه تکالیف خطیر آنان این است که

چگونه از ضایعه ماشینی شدن انسان و مسخ شدن وی جلوگیری کنند.

• نکته: امروزه در سازمانها عقلایی بودن در گرو انتخاب موثرترین طریق برای نیل به اهداف سازمانی است. بدین ترتیب، در عقلایی بودن

هدفهای سازمانی مطرحانند و هدفهای فردی اعضای سازمان مدنظر نیستند. هر چه سازمانی عقلاییتر و بورکراتیک تر باشد افراد آن

بیشتر به صورت چرخ ماشینی سادههای در میآیند که معنی و مقصود رفتارشان نادیده گرفته میشود.

تمامی اندیشمندانی که از آنها نام بردیم، به گونهای فقدان تعقل جوهری و ارزشی در زندگی انسان معاصر را بیان داشته و لزوم ارائه نظریههای

علوم انسانی و اجتماعی بر پایه تعقل ارزشی را گوشزد کرده بودند. اگر بتوانیم نظریههایی برای زندگی انسانی بر پایه تعقل جوهری ارائه دهیم،

او را در نظام دادن به زندگیاش یاری داده و رهنمودهایی برای رشد و کمال وی ارائه کرده ایم.

برخی از سمتگیریهای مناسب در زمینه تعقل جوهری عبارتند از :

الف) از آن جایی که تعقل جوهری ماهیت تجویزی دارد، نظریه های آن نیز جنبه هنجاری خواهند داشت. در نظریه های جوهری به دنبال معنای

واقعی زندگی معقول هستیم در حالیکه در نظریه های ابزاری پیگیر تطبیق دادن انسان با جامعه صنعتی به عنوان زندگی معقول هستیم .

ب) نظریه های جوهری در زندگی انسانی سابقه های بس دیرینه دارند و اجزای آن را در افکار و اندیشه های علماء، فلاسفه و متفکران گذشته به

خوبی میتوانیم پیدا کنیم. بنابراین، منابع فلسفی و علم کهن در این زمینه قابل بهره برداری بسیارند .

لفظ جوهری یا ارزشی برای تعقل مطلوب در دوران معاصر به کار گرفته شده است و علت نیز آن بوده که میان تعقل به معنای جامع و کامل و

اصیل آن با تعقل ابزاری وجه تمایزی به وجود آید. نظریه های جوهری بر خلاف نظریه های ابزاری باید کمتر تابع شرایط و مقتضیات خاص

باشند و از جامعیت و کلیت برخوردار باشند .

ج) نظریه های جوهری یا ارزشی باید حامل جنبه های اخلاقی بشری باشند و از این جهت معیار و ضابطه های اساسی و پایدار برای نظم بخشی به

حیات اجتماعی انسان خواهند بود .

نظریه های جوهری نظریه های ابزاری

الف. معیارهای زندگی اجتماعی انسان به وسیله عقل و فطرت او شکل

میگیرد و فرایند اجتماعیشدن (تطبیق با جامعه) در این میان نقشی ندارد .

ب. اقتصاد در تدوین نظریه های جوهری اصل نیست .

ج. جدایی ارزشها از واقعیت ها عقیده موهومی است و تحقق آن در

تحقیقات میسر نیست .

د. مطالعه انسان و جامعه باید روشهای خاص خود را داشته باشد که

- لزوماً با روش های مطالعه در علوم طبیعی یکی نیست .
- الف. معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جامعه تعیین میشود .
- ب. اقتصاد در تدوین نظریه های ابزاری اصل گرفته میشود .
- ج. جدایی ارزشها از واقعیتها مورد قبول است و تلاش بر آن است که مطالعات و تحقیقات از بعد ارزشی عاری باشند .
- د. روش های علوم طبیعی برای مطالعه انسان و جامعه نیز کافی و رسا هستند.

در زمینه رهیافت جوهری به نظریه های سازمانی باید به موارد زیر توجه کنیم :

- الف) سازمانهای اقتصادی و صنعتی جزئی از سازمانهای کلی در جامعه هستند و نباید آنها را با کل بافت جامعه یکسان بدانیم. در نظریه های سازمانی باید مرزبندی سازمانهای اقتصادی و صنعتی مشخص شوند و زندگی فردی از آسیبهای آنان محافظت شود .
- ب) عمل انسان در سازمانهای اقتصادی و صنعتی امروز تابع قیود رسمی و تعقل ابزاری شده و در چنین شرایطی از کلیه ظرفیت های بالقوه آدمی استفاده نمیشود. در نظریه های جوهری سازمانی باید در قید و بندهای رسمی تجدید نظر شود و این ضوابط به گونهای طراحی شوند که امکان استفاده از نیروهای بالقوه افراد از روی تمایل، نه اجبار، فراهم آید .
- ج) در طراحی سازمان باید به خواسته ها و گرایشهای انسانی توجه و ساختار سازمانی با تمایلات آدمی هماهنگ شود. انسانها نیازهای متفاوت دارند و برای رفع آنها به زمینیهایی متنوع و مختلف در سازمان نیاز است. این زمینه ها را باید به طور عملی مشخص کنیم و در طراحی

سازمان بگنجانیم .

( د پیوند و ارتباط متقابل و سازنده سازمان و جامعه محور اصلی رهیافت جوهری به نظریه سازمان است. پس جایگاه سازمان در جامعه باید

مشخص شود و با سایر اجزا ارتباط داشته باشد

۶۵۶ کتاب جامع مدیریت

( ه روابط رسمی و قراردادی سازمانهای امروزی باید به روابط طبیعی و انسانی و نمادین بدل شوند. مناسبات طبیعی و نمادین بر این اصل

استوارند که برای آگاه شدن و ایجاد ارتباط طرقی مختلف وجود دارند که علم یکی از آن طرق است .

ارتباطات نمادین که واقعیتهای اجتماعی در زندگی انسان آنها را ایجاد میکند، مستقل از قیود رسمی برای افراد قابل درکاند و محمل مسائل

غیر رسمی همچون دوستی، محبت، صمیمت، خیرخواهی و ... هستند و در نتیجه این مسائل باید جزئی از سازمان به شمار آیند و به عنوان

بخشی در تضاد و تقابل با سازمان در نظر گرفته نشوند .