

بسمه تعالی

درس ۱

بخش اول: درک مطلب

مدیریت: علم، تئوری و عمل

یکی از مهمترین فعالیت‌های انسان، مدیریت است. هر زمانی که افراد، شکل دادن گروهها برای دستیابی به اهداف را شروع می‌کنند، آنها همانند افراد می‌توانند به هدف برسند که در این صورت برای اطمینان از هماهنگی تلاشهای فردی، مدیریت ضروری است. همانگونه که جامعه به شدت به تلاشهای گروهی متکی بوده است و همانطور که تعداد زیادی از گروههای سازمان‌یافته بزرگ شده‌اند، وظیفه مدیران از نظر اهمیت نیز بیشتر شده است. هدف تئوری مدیریت، افزایش برتری در میان تمامی افراد در سازمانها، به ویژه در میان مدیران، مدیران رویاگرا و سایر افراد حرفه‌ای است.

تعریف مدیریت: ماهیت و هدف

مدیریت عبارت است از فرایند طراحی و نگهداری محیطی که افراد در گروهها با یکدیگر در حال کارکردن باشند و به‌طور کارا به اهداف انتخابی دست یابند. نیاز است که این تعریف اساسی بسط داده شود:

۱. افراد به‌عنوان مدیران، وظایف مدیریتی برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی،

هدایت و کنترل را انجام می‌دهند.

۲. مدیریت برای هر نوع سازمانی به کار می‌رود.

۳. آن برای مدیران تمام سطوح سازمانی به کار می‌رود.

۴. هدف تمامی مدیران مشابه است: ایجاد مازاد.

۵. مدیریت با بهره‌وری مرتبط است، که بهره‌وری بر اثربخشی و کارایی تأکید دارد.

اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، سیاسی و اخلاقی) که بر حوزه‌های عملیاتی آنها تأثیر می‌گذارد پاسخگو باشند.

چشم انداز:

ده نقش مدیریتی که به وسیله می‌تزرگ تبیین شده است.

۱. نقش تشریفاتی (انجام مراسم سنتی و وظایف اجتماعی به نمایندگی

سازمانها)

۲. نقش رهبر

۳. نقش رابط (برقراری ارتباط بویژه به افراد خارج از سازمان)

نقش‌های اطلاعاتی.

۱. نقش گیرنده (دریافت اطلاعات مربوط به عملیات مؤسسه)

۲. نقش نشر دهنده (انتقال اطلاعات به زیردستان)

۳. نقش سخنگو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان)

نقش‌های تصمیم‌گیری:

۱. نقش کارآفرینانه

۲. نقش آشوب زدایی

۳. نقش تخصیص دهنده منابع

۴. نقش مذاکره‌کننده (بحث با اشخاص و گروه‌هایی از افراد مختلف)

مدیریت به‌عنوان یک ضرورت برای هر سازمان

مدیران مکلف به انجام مسئولیت در زمینه به‌کارگیری اقداماتی هستند که این امکان را برای افراد فراهم کنند تا افراد بهترین کمکشان برای اهداف گروه ارائه

وظایف مدیریت

بسیاری از دانشمندان و مدیران دریافته‌اند که تجزیه و تحلیل مدیریت به‌وسیله یک سازمان دانشی روشن و مفید تسهیل شده است. همچنین آن در مطالعه مدیریت، برای شکستن مدیریت به پنج وظیفه مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و کنترل) سودمند است.

که تقریباً می‌تواند دانشی که مبنای این وظایف قرار می‌گیرد را سازمان دهد. بنابراین، مفاهیم، اصول، تئوری و فنون مدیریت در درون این پنج وظیفه، گروه‌بندی شده است.

این چارچوب در طی سالهای متعددی استفاده و مورد آزمون قرار گرفته است. اگر چه روشهای مختلف سازماندهی دانش مدیریتی وجود دارد، ولی بیشتر نویسندگان کتاب درسی، امروز حتی بعد از تجربه نمودن روشهای مختلف دانش ساختار یافته در زمانهای مختلف، این یا چارچوبی مشابه این را پذیرفته‌اند.

بعضی از دانشمندان، دانش مدیریتی را حول نقش مدیران سازمان داده‌اند، به گونه‌ای که در چشم‌انداز ذیل نشان داده شده است. واقعاً این نگرش کمک‌های با ارزشی به مطالعه مدیریت نموده است و از آنجا که بر آنچه که مدیران انجام می‌دهند، تمرکز یافته است؛ نشانگر برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی هدایت و کنترل است.

اگر چه در اینجا تأکید بر روی وظایف مدیران است که به طراحی محیط درونی برای عملکرد در درون یک سازمان مربوط می‌شود، ولی هرگز نباید این نکته را نادیده انگاشت که مدیران باید در محیط خارج از یک مؤسسه به‌خوبی عمل کنند. واضح است که مدیران نمی‌توانند وظایفشان را خوب انجام دهند، مگر آنکه درکی از محیط خارج داشته و به برخی از عناصر محیط خارج (عوامل

قسمت I: تمرین‌های درک مطلب

A. برای عبارات درست، «T» و برای عبارات غلط، «F» را قرار دهید.

جواباینان را توجیه کنید.

F. ۵ T. ۴ F. ۳ T. ۲ T. ۱

B. یکی از گزینه‌های a, b, c, d را که جمله را به بهترین نحو کامل می‌کند،

انتخاب کنید.

a. ۵ c. ۴ d. ۳ c. ۲ d. ۱

C. به سؤالات زیر به‌طور شفاهی پاسخ دهید.

۱. چه وقت، مدیریت یکی از فعالیتهای ضروری افراد شده است؟
۲. نویسنده، مدیریت را چگونه تعریف می‌کند؟
۳. چه نوع اقداماتی از مدیران انتظار می‌رود؟
۴. نویسنده، مدیران سطح بالاتر و پایین‌تر را چگونه متمایز می‌کند؟
۵. در انجام چه وظیفه‌ای همه مدیران وجه تشابه دارند؟

قسمت II: تمرین زبان

A. یکی از گزینه‌های a و b و c و d را که جمله را به‌بهترین نحو کامل

می‌کند، انتخاب کنید.

b. ۵ c. ۴ b. ۳ a. ۲ d. ۱

B. جاهای خالی را با شکل مناسب کلمات داده شده، پر کنید.

Disseminator. b Disseminate. a. ۱

دهند. بنابراین مدیریت برای سازمانهای کوچک و بزرگ، مؤسسات انتفاعی و غیر انتفاعی، برای صنایع تولیدی و خدماتی، کاربرد دارد.

واژه «مؤسسه» به سازمانهای بازرگانی، آژانس‌های دولتی، بیمارستانها، دانشگاهها و سایر سازمانها اشاره دارد که تقریباً تا کنون هرآنچه که گفته شده به سازمانهای بازرگانی و غیر بازرگانی اشاره دارد. مدیریت مؤثر به رئیس شرکت، مدیر بیمارستان، سرپرست عملیاتی دولت، رهبر پیشاهنگی، اسقف کلیسا، مدیر تیم بیسبال و رئیس دانشگاه مربوط می‌شود.

وظایف مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی

تمایز اساسی بین مدیران، مدیران عامل، اداره‌کنندگان و سرپرستان وجود ندارد. به‌طور قطع، موقعیت داده شده ممکن است، به‌طور قابل ملاحظه‌ای در میان سطوح مختلف یک سازمان با انواع مختلف مؤسسات متفاوت باشد. مشابهت ممکن است حیطة اختیار فرق کند و انواع مشکلاتی که با آن سر و کار دارند به‌طور قابل ملاحظه‌ای متفاوت باشد. به علاوه شخص در یک نقش مدیریتی، ممکن است در حال هدایت افرادی در واحد فروش، مهندسی یا مالی باشد. اما این حقیقت باقی می‌ماند که به‌عنوان مدیران، همه با ایجاد محیط برای تلاش مؤثر گروه نتایج را به دست می‌آورند.

همه مدیران وظایف مدیریتی انجام می‌دهند. هر چند که، مقدار زمانی که صرف هر یک از وظایف می‌کند، ممکن است متفاوت باشد. مدیران سطح عالی نسبت به مدیران سطح پایین‌تر بیشتر زمان را به برنامه‌ریزی و سازماندهی سپری می‌کنند، به عبارت دیگر، رهبری زمان زیادی از زمان سرپرستان عملیاتی را می‌گیرد. تفاوت در میزان زمان صرف شده برای کنترل، برای مدیران در سطوح مختلف تنها کمی متفاوت است.

دیدیم، در حالی که دانش توسعه می‌یابد، هنر نیز به پیش گام بر می‌دارد. مطمئناً دانشی که زیرساز مدیریت است، انصافاً خام و غیر دقیق است. این یک حقیقت است، زیرا متغیرهای بسیاری که مدیران با آنها سر و کار دارند، بسیار پیچیده هستند. با این اطمینان دانش مدیریت می‌تواند عملیات مدیریتی را بهبود بخشد. بدون بهره‌گیری از دانش، پزشکان چیزی بیشتر از حکیم‌باشی‌ها نخواهند بود. مدیران اجرایی که بدون یاری گرفتن از دانش مدیریت به اداره امور می‌پردازند، باید به‌بخت و شهود آنچه در گذشته انجام داده‌اند، اعتماد و تکیه کنند.

در مدیریت، همانند هر زمینه دیگری، کارگزاران اگر از راه آزمایش و خطا نیاوزند (و گفته شده که خطای مدیران، آزمایشات زیرستان آنان است)، برای راهنمایی شدن سودمند، جای دیگری جز دانش انباشته‌ای که زیرساز عمل آنهاست، وجود ندارد.

عناصر دانش

علم دانش سازمان یافته است. ویژگی ضروری هر علمی، کاربرد روش علمی برای توسعه دانش است. بنابراین، یک علم دارای مفاهیم کلی تئوری و دیگر دانشهای اندوخته از فرضیات (مفروضاتی که چیزی درست است)، آزمایشها و تجزیه و تحلیل‌ها ایجاد شده باشد.

نگرش علمی

نگرش علمی، ابتدا به مفاهیم روشن نیاز دارد (تصورات ذهنی از هر چیزی که به وسیله تعمیم دادن امور خاص شکل گرفته است). این واژه‌ها و کلمات باید دقیق باشد، وابسته به چیزهایی باشد که مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند و برای دانشمند و کسی که دانش را به کار می‌برد، به گونه‌ای همانند آگاهی دهنده باشند.

- Efficient . b
- Efficiency . b
- Leader . b
- Receipient . b
- Effectiveness . a . ۲
- Efficient . a . ۳
- Leading . a . ۴
- Receiping . a . ۵

C. جاهای خالی را با کلمات زیر پر کنید.

- Employment . ۲
- Companies . ۳
- Difference . ۴
- Positions . ۸
- Managerial . ۱
- Achieve . ۳
- Attitude . ۵
- Responsible . ۷

بخش دوم: درک مطلب بیشتر

مدیریت: علم یا هنر؟

مدیریت همانند تمامی علوم دیگر (همانند پزشکی، تدوین موسیقی، مهندسی، حسابداری یا حتی بازی بیسبال) یک هنر است. آن چگونه دانستن است.

مدیریت، انجام کارها در پرتو واقعیت‌هایی است که از درون موقعیت پدید می‌آیند. با این همه، مدیران با به کارگیری دانش سازمان یافته در باره مدیریت، می‌توانند بهتر کار کنند، آن دانشی است که علم را تشکیل می‌دهد. بنابراین، مدیریت به‌عنوان عمل یک هنر است، دانش سازمان‌یافته‌ای که زیرساز عمل است که می‌تواند به‌عنوان اشاره به علم باشد. در چنین زمینه‌ای علم و هنر جدای از یکدیگر نیستند و آنها مکمل یکدیگرند. به گونه‌ای که در دانش‌های فیزیک زیستی

نتایج مورد انتظار، اصل برابری اختیار و مسئولیت و اصل وحدت فرماندهی است.

اصول در مدیریت، حقایق هستند (یا آنچه فکر می‌شود حقیقت باشند) که روابط بین دو یا مجموعه بیشتری از متغیرها را تشریح می‌کنند، غالباً یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته است. اصول ممکن است تشریحی یا پیش‌بینی کننده باشند و نه دستوری و تجویزی. یعنی این که، اصول گزارش می‌دهند که چگونه یک متغیر با متغیر دیگر مرتبط می‌شود یا وقتی این دو متغیر بر یکدیگر عمل کنند چه پیش خواهد آمد، اصول دستور نمی‌دهند که افراد چه باید بکنند. به عنوان نمونه، در دانش فیزیک، اگر نیروی جاذبه تنها نیروی باشد که بر جسمی که در حال افتادن است، اثر می‌گذارد، آن جسم با شتابی فزاینده خواهد افتاد؛ این اصل به ما نمی‌گوید که آیا هر کسی باید خود را از پام یک ساختمان بلند به زمین پرتاب کند. یا برای نمونه، به قانون پارکینسون بنگریم: کار گردش به توسعه برای هر کردن تمام زمان در دسترس دارد. حتی اگر این اصل که تا اندازه‌ای اصل کم‌اهمیتی است، درست باشد (که احتمالاً درست است). این بدان معنی نیست که مدیر باید زمان در اختیار کارکنان را افزایش دهد تا آنان کاری را به پایان برسانند. نمونه دیگر در مدیریت، اصل وحدت فرماندهی است که می‌گوید: هر چه فرد بیشتر به سرپرست واحد گزارش دهد، احساس وفاداری و تعهد او افزایش می‌یابد و احتمال سر در گمی در باره اجرای دستورات بسیار کم می‌شود. این اصل صرفاً پیش‌بینی می‌کند. این اصل به هیچ روی، دلالت بر آن ندارد که افراد نباید هرگز به بیش از یک نفر گزارش دهند. بلکه این اصل می‌گوید که اگر افراد به بیش از یک نفر گزارش دادند، مدیران آنها باید از خطرات احتمالی آگاه باشند و در سنجش مزایا و معایب فرماندهی چندگانه، این خطرات را از نظر دور ندارند.

اگر از این پایه آغاز کنیم، آنگاه روش علمی در برگیرنده شناخت حقایق، از راه مشاهده خواهد بود. پس از طبقه‌بندی و تحلیل این حقایق، دانشمندان به جستجوی روابط علمی می‌پردازند. هنگامی که این تعمیم‌ها یا فرضیه‌ها برای روشن شدن درستی‌شان به آزمایش گذاشته شدند و چنین به نظر رسیدند که درست هستند و واقعیت را منعکس یا تشریح می‌کنند، آنها اصول نامیده می‌شوند. آنها در پیش‌بینی آنچه در موقعیت‌های مشابه اتفاق خواهد افتاد، ارزشمند هستند. اصول همیشه، در حقیقت تردید ناپذیر و غیرقابل تغییر نیستند، بلکه آنها به حد کافی برای پیش‌بینی معتبر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

تئوری، دسته‌بندی منظم مفاهیم و اصول مستقل است که چارچوبی (یا گره پیوند) برای یک حوزه مهم دانش، به دست می‌دهد. داده‌های پراکنده، همانند مطالبی که گروهی از مهندسان پس از بحث و نظر در مسئله روی تخته‌سیاه بر جای می‌گذارند، اطلاعات خواننده نمی‌شود، مگر آن که مشاهده‌گر از نظریه‌ای که این روابط را تشریح می‌کند، آگاهی داشته باشد. به گونه‌ای که هومانز گفته است، نظریه «در پایین‌ترین شکل یک طبقه‌بندی، مجموعه‌ای از قفس‌ها و صندوق‌های بایگانی است که حقیقت می‌تواند در آن جای داده شود. هیچ چیزی بیش از حقیقت یله و رها، و گم نمی‌شود.»

نقش تئوری مدیریت

از این رو در زمینه مدیریت، نقش تئوری، فراهم آوردن ابزار دسته‌بندی آگاهی‌های مهم و مناسب مدیریت است. برای نمونه در زمینه طرح‌ریزی ساختار سازمان مؤثر، شماری اصول وجود دارد که به هم مرتبط هستند و برای مدیران دارای ارزش پیش‌بینی کنندگی دارند. برخی از این اصول، راهنمایی‌هایی برای تفویض اختیار ارائه می‌دهند که این اصول شامل تفویض اختیار بر مبنای

تمرین‌های درک مطلب

A. برای عبارات درست، (T) و برای عبارات غلط، (F) را قرار دهید.

جوابهایتان را توجیه کنید.

F ۵ T ۴ T ۳ T ۲ T ۱

B. به سئوالات زیر پاسخ دهید.

1. Science is organized knowledge.
2. Because physicians without the advantage of science would be little more than which doctors.
3. Inmanaging, as in any other field, unless practitioners are to learn by trial and error.
4. Concepts is mental images of anything formed by generalization from particulars.
5. When these generalizations or hypotheses are tested for accuracy and appear to be true, that is. to reflect or explain reality, they are called principles.
6. Theory is a systematic grouping of interdependent concepts and principles which give a framework* to, or tietgether, asignificant are of knowledge.
7. The role of theory is to provide a means of classifying significant and pertinent management knowle dge.
8. These include the principle of delegating by results expected, the principle of equality of authority and responsibility and the principle of unity of command.
9. It does not mean that a manager should lengthen the time available for people to do a job.
10. Techniques normally reflect theory and are a means of helping managers under take activities most effectively.

* * *

همانند مهندسان که اصول فیزیکی را در طراحی ابزار به کار می‌برند، مدیرانی که تئوری را در مدیریت به کار می‌گیرند، باید با شیوه معمول اصول را با واقعیات بیامیزند. یک مهندس به هنگام طراحی یک ابزار، اغلب با ضرورت به هم آمیختن نگرشهایی در باره وزن، اندازه، ظرفیت هدایت و سایر عوامل روبروست. به همین صورت، یک مدیر ممکن است دریابد که مزایای دادن اختیار کنترل کنندگی به رویه‌های تجویزی حسابداری در سراسر سازمان بر هزینه‌های احتمالی اقتدار چندگانه ارجحیت دارد. اما اگر مدیران از تئوری آگاه باشند، پی خواهند برد که زیانهای همچون تضاد دستورات و سر در گمی، ممکن است به وجود آید و از این رو گامهایی برای کاهش این زیانها بر خواهند داشت (مانند روشن کردن کامل حدود اختیار ویژه کنترل کننده برای تمام کسانی که در کار درگیر هستند).

فنون مدیریت

ضرورتاً "فنون عبارتند از راههای انجام کارها، شیوه‌های دستیابی به نتایج معلوم در همه زمینه‌های عمل فنون از اهمیت برخوردارند، به طور قطع آنها در کار مدیریت مهم هستند، اگر چه به راستی شمار اندکی از فنون مهم و مربوط به مدیریت اختراع شده‌اند. در میان این فنون، بودجه‌بندی، حسابداری هزینه، فنون برنامه‌ریزی و کنترل شبکه همانند روش مسیر بحرانی (C.P.M)، نظارت بر نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری، طرح‌های متعدد بهبود سازمانی هستند. فنون، معمولاً بازتاب تئوری هستند و وسیله‌ای است تا به مدیران یاری دهد که فعالیت‌ها را با بیشترین اثربخشی بر عهده گیرند.

همچنین مهارت ارزشمند، توانا بودن برای طراحی راه حل قابل کاربرد برای مشکل در پرتو واقعیاتی که آنها مواجه می‌شوند را داشته باشند.

B. معادل فارسی عبارات و اصطلاحات زیر را پیدا کنید و آنها را در جای

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| ۱. بودجه‌بندی | ۲. حسابداری هزینه |
| ۳. روش مسیر بحرانی | ۴. تفویض بر مبنای نتایج مورد انتظار |
| ۵. تشریحی | ۶. نقش نشر دهندگی |
| ۷. اثربخشی | ۸. کارآیی |
| ۹. مؤسسه | ۱۰. نقش کارآفرینانه |
| ۱۱. برابری اختیار و مسئولیت | ۱۲. اقتدار چندگانه |
| ۱۳. برنامه‌ریزی شبکه | ۱۴. قانون پارکینسون |
| ۱۵. پیش‌بینی کنندگی | ۱۶. فن ارزیابی و بازنگری برنامه |
| ۱۷. کنترل نرخ بازگشت سرمایه | ۱۸. نقش گیرنده |
| ۱۹. تخصیص دهنده منابع | ۲۰. مازاد |
| ۲۱. وحدت فرماندهی | |

مهارت‌های مدیریت و سلسله مراتب سازمانی

رابرت آل. کتز، سه نوع مهارت برای مدیران تعیین نموده است. به این سه مهارت، مهارت چهارمی یعنی توانایی برای طرح راه حل‌ها می‌تواند اضافه شود.

۱. مهارت فنی عبارت است از دانش و تبحر در فعالیت‌ها که شامل روشها، فرایندها و رویه است. بنابراین، آن شامل کار با ابزار و فنون خاص می‌شود. برای نمونه، مکانیک‌ها با ابزار کار می‌کنند و سرپرستان باید توانایی آموزش آنها برای چگونگی استفاده از این ابزارها را داشته باشند. برای تشابه، حسابداران، فنون خاصی در انجام کارشان به کار می‌گیرند.
۲. مهارت انسانی عبارت است از توانایی برای کار با افراد؛ آن تلاش جمعی است، آن کار تیمی است، آن ایجاد محیطی است که افراد برای بیان عقایدشان، احساس امنیت و آزادی می‌کنند.
۳. مهارت مفهومی عبارت از توانایی برای دیدن «تصویر بزرگ» برای تشخیص عناصر مهم در یک موقعیت و درک روابط در میان عناصر است.
۴. مهارت طراحی عبارت از توانایی برای حل مشکلات در روشهایی است که برای مؤسسه سودمند خواهد بود. برای اثربخش بودن، به ویژه در سطوح بالاتر سازمان، مدیران باید بیشتر از دیدن یک مسئله نسبت به انجام آن توانا باشند. آنها باید در مجموع، مهارت یک مهندس طراح در کار کردن با یک مسئله در یک موقعیت عملیاتی را داشته باشند. اگر مدیران صرفاً مشکل را ببینند و «بینندگان مشکل» باشند، آنها سقوط خواهند کرد. مدیران باید

تئوری مدیریت

مدیران کارهایی انجام می‌دهند که وظایفشان است. همچنین مدیران افراد با ویژگی‌های روانی خاص را که می‌خواهند با شغل دائمی سازمانی ایشان امرار معاش کنند، جذب می‌کند و همچنین مدیران از تئوری پردازان ناخرسندند. به‌طور خلاصه آنها در جستجوی یک دستورالعمل هستند که ضمن آن که به آنها اطمینان دهد که برای آنها کار خواهد کرد، بتواند مورد استفاده قرار گیرد.

دانشجویان امیدوارند که یک روز مدیران بفهمند که چنین دستورالعمل‌هایی می‌تواند شانس آنها را در غلبه بر جهان واقعی افزایش دهد. به علاوه، چنین دستورالعملی باید آزمون پرسشها در مدیریت را تسهیل کند.

هنوز وقتی آنها برای مطالعه «سازمان و مدیریت» می‌آیند، هر دستورالعملی را درک نمی‌کنند. در عوض آنها با تعدادی از تئوری‌های پیچیده و اغلب ضد و نقیض مواجه شده‌اند. تعجب‌آور نیست که یکی از متخصصینی که ادبیات مدیریت را کاویده است، به آن تحت عنوان «جنگل تئوری مدیریت» اشاره دارد.

من بر این باورم که تنها یک راه رضایت‌بخش برای خواننده جهت چیره شدن بر «جنگل تئوری مدیریت» وجود دارد و او باید بر آن چیره شود. اگر چه بعضی اوقات مدیر یا دانشجو احساس می‌کند که به تئوری‌ها نیاز ندارد و این که او باید با شغلش زندگی کند، بدون یک تئوری که این یک راه حل واقعی نیست، دانشجو نمی‌تواند این کار را انجام دهد، زیرا او باید آزمون‌هایی را پشت سر بگذارد و نمی‌تواند مدیر عملیاتی باشد.

مسئله یافتن مسیر از میان «جنگل تئوری مدیریت» برای دانشجویان و مدیران مشکل‌تر است، به سبب این که به‌طور طبیعی، ماهیت بیشتر متون مدیریت در قالب دو دسته قرار می‌گیرد که اینها عبارتند از:

۱. متونی که تجویزی (دستوری) هستند. اینها کار نویسندگانی است که بعضی از مشکلات سازمان و مدیریت را شناخته‌اند و فکر می‌کنند که آنها یک راه حلی دارند. به علت این که آنها تلاش می‌کنند که ادعاهایشان را توجیه کنند، نوشته‌شان لحن شعارگونه دارد. این قابل درک است، اما بعضی اوقات آنها به این وسیله می‌توانند در ادعایشان مبالغه نمایند یا از بحث راجع به جنبه‌های مشکلات خاصی که پیشنهادشان قادر به حل آن نخواهد بود، اجتناب کنند. اگر آنها به چنین مشکلاتی توجه کنند، آنها هم پیرامون آن صحبت می‌کنند و اگر چنانچه این مشکلات در تئوری آنها دارای راه حل نباشد، آنها می‌گویند که این مشکلات به ندرت اتفاق می‌افتد و یا آنها نتیجه بد عمل کردن مدیریت است. بعضی اوقات، متون تجویزی از این نواقص رنج می‌برند (و همان طور که خواهیم دید اینها زیاد هم هستند)، آنها مشکلات بیشتری را برای مدیر و دانشجو در مواجهه با مسئله ایجاد می‌کنند.

به دلیل این که آنها به تئوری‌های جنگل تئوری مدیریت می‌افزایند، که قصد آنها جایگزینی بوده است ولی بدون این که قادر به حذف تئوری در آن جنگل تئوری باشند مسائل را مشکل‌تر می‌کنند.

۲. متونی که توصیفی هستند. این متون به وسیله نویسندگانی نوشته شده‌اند که وظیفه دادن دیدگاه گسترده به متون نویسندگان تجویزی را به‌طور مفید به انجام رسانده‌اند. اما، بجز آن که آنها آمادگی زیادی برای تجویزی بودن دارند (برای نقد ما نیاز داریم که تجویزی باشیم) آنها به خواننده کمک واقعی نخواهند داد. بعضی ممکن است این طور فکر کنند که این از نظر علمی مطلوب است.

قسمت‌های تصویر متفاوت هستند، او نمی‌تواند نقاط خوب و بد سیستم‌های مختلف را ببیند. به همین دلیل، مدیر برای انتخاب تئوری که اقداماتش مبتنی بر آن باشد، توانا نخواهد بود، زیرا او راه‌های دانستن این که بهتر است را نخواهد داشت و حتی آنچه راه‌های بهتر است را نمی‌داند.

همان‌طور که دانشجویان و مدیران راجع به تنوع تئوری‌هایی که در کتابها یاد می‌گیرند، فکر می‌کنند؛ ممکن است دریابند که فهم آن مشکل است؛ چرا که آنها تئوری‌های زیادی برای مشکلات اندک هستند. به‌طور خاص، آنها ممکن است آن را عجیب بدانند، چرا که تئوری‌ها اقدامات متضادی را پیشنهاد می‌کنند که احتمال دارد از مشکل مشابهی نشأت گرفته باشند.

هنوز آن همین‌طور است. این جای سؤال است که اگر ما به درک تفاوتها بین تئوری‌های مختلف امیدواریم، ضروری است که ما به علت ریشه‌ای چنین نوعی برگردیم. برای این برگشت به مشکل اساسی، نه تنها پیچیدگی‌ای که ما به آن مواجه می‌شویم کاهش نمی‌یابد (چون مشکلات کمتری نسبت به سؤالات وجود دارد)، بلکه به واسطه بازگشت به مشکل مشترک است که نظریه‌پردازان مختلف برای حل مجدد آن تلاش کرده‌اند که ما می‌توانیم، مقایسه انجام دهیم و بر اساس قضاوتها از خوب بودن بین تئوری‌هایشان هر کدام که ممکن است موفقیت‌آمیز باشد را انتخاب کنیم.

قسمت I: تمرینات درک مطلب.

A. برای عبارات درست، (T) و برای عبارات غلط، (F) را قرار دهید.

جوابهایتان را توجیه کنید.

T. ۱ T. ۲ F. ۳ F. ۴ T. ۵

هنوز، در حقیقت آن ممکن است برای خواننده اطلاعاتی کمی بیشتر از کسی که جمله زیر را می‌گوید، ارائه نماید. کسی که تحت این عنوان نوشته باشد:

«به عبارتی اسمیت چنین می‌گوید: در حالی که به عبارت دیگر جونز آن را می‌گوید» اگر چه متونی، آگاهی خوانندگان را افزایش می‌دهد ولی از آنجا که جنگل تئوری مدیریت پیچیده است، آنها از پیشنهاد این که مسیر درست دقیقاً کدام است، اجتناب می‌کنند.

در مواجهه با این موقعیت، دانشجو یا مدیر، به ندرت تنها یک متدلوزی دارد که او بتواند برای رهایی از ابهامی که بای او ظاهر شده است، استفاده کند. این نحوه برخورد با مشکل، همانند نحوه برخورد او برای حل جدول یا پازلی است که تصویر کاملی از آنچه کار می‌کند، نداشته است. درست همان‌طور که در مورد یک جدول به سبب تشابه ظاهر کلی آنها راجع به بعضی قسمت‌های آن می‌توان ادعا کرد که با یکدیگر مشابه هستند، همچنین بعضی قسمت‌های تئوری مدیریت می‌تواند مشابه با یکدیگر پیچیده شود، زیرا آنها دارای ظاهر کلی مشابهی هستند.

با بیان این مطلب، منظور این است که با بیشتر مفاهیم، با یک روش خاص کاوش، می‌تواند یک جور تشخیص داده شود و همچنین می‌تواند به‌عنوان قسمت‌های متفاوت از یک سیستم مفهومی گسترده‌تر دیده شود. بعد از این که قسمت‌های جدول در درون سیستم گذاشته شد، او قسمت‌های باقیمانده تئوری را به منظور ساختن سیستم دیگر نگاه خواهد کرد. البته اگر او از این روش پیروی کند، او با مشکلی خواهد ماند که هیچ کدام از این سیستم‌ها با یکدیگر مرتبط نخواهد بود. آنها به نظر خواهند آمد که قسمت‌های جداول مختلف هستند. با چنین نگرشی مسئله تفاوت اساسی باقیمانده را درک نمی‌کند، دانشجو می‌تواند نمره کافی برای گذراندن یک امتحان که سؤالات سطحی را مورد پرسش قرار می‌دهد، کسب کند. او به علت این که نمی‌تواند بفهمد که چرا همه

Organization . c	Organized . b	Organizational . a . ۲
	Prescription . b	Prescriptive . a . ۴
Theorize . c	Theoretical . b	Theory . a . ۵
concepts . ۳	alien . ۲	Dealing . ۱
draw backs . ۶	tangle . ۵	appear . ۴
organization . A	Face . ۸	solve . ۷

C. جاهای خالی را با کلمات زیر پر کنید.

بخش دو: درک مطلب بیشتر

تئوری مدیریت و سیستم ارزشی

به علاوه ما ممکن است بگویم که تمام تئوری سازمان و مدیریت، موجودیتش از یک عمق واحد و مشکل انسان سرکش می‌آید. آن مشکلی نبوده که تنها نظریه‌پردازان سازمان و مدیریت قرن بیستم را نگران کرده است. هر عصر و جامعه‌ای، دارای شرایطی بوده و سرکشی انسان به این واقعیت مربوط است که آن هم دارای بعد اخلاقی و هم بعد عملی است. مشکل اساسی این است که بخش A از جامعه، باید چه استفاده درستی از منابع برای دستیابی به اهداف به عمل آورد؟ به‌طور خاص، «آن بخش چه کارهای درستی باید برای سایر بخشهای جامعه انجام دهد تا برای دستیابی به هدفش، بخشی از منابع شود، همچنان که از سایر بخشها انتظار می‌رود که از همان اقداماتی که A برای جلوگیری از مشکل آفرینی انجام می‌داد، انجام دهند؟ حتی اگر در عمل با بخش A طوری سایر بخشها را به کار گیرد که بخش A را راضی کند، با این وصف این بخش از

B. یکی از گزینه‌های a، b، c یا d را که جمله را به‌بهترین نحو کامل می‌کند، انتخاب کنید.

- a . ۵ a . ۴ a . ۳ a . ۲ c . ۱

C. به سئوالات زیر به‌طور شفاهی پاسخ دهید.

۱. مدیران و دانشجویان مدیریت در رشته سازمان و مدیریت چه می‌کنند؟
۲. چه نوع نویسنده‌ای، متون تجویزی می‌نویسد؟ چرا نوشته‌شان شعار گونه است؟

۳. چگونه مدیر یا دانشجوی مدیریت می‌تواند دریابد که اجزاء تئوری مدیریت

با یکدیگر جفت و جور هستند؟

۴. نویسنده چه تعداد راههای عملی برای مدیران و دانشجویان مدیریت که

خواهان رهایی از ابهام هستند، پیشنهاد می‌کند؟

۵. پیشنهاد نویسنده برای این که مدیران و دانشجویان مدیریت بتوانند بین

تئوریها مقایسه به‌عمل آورده و یکی را انتخاب کنند، چیست؟

فصل II: تمرین زبان

A. یکی از گزینه‌های a و b و c و d را که جمله را به‌بهترین نحو کامل می‌کند،

انتخاب کنید.

- d . ۵ c . ۴ a . ۳ c . ۲ b . ۱

B. جاهای خالی را با شکل مناسب کلمات داده شده پر کنید.

a . ۱ Descriptive .

b Describe .

c Manage .

b Management .

a . ۲ Manager .

درک این است که بیش‌های ما به میزان زیادی، متدلوژی ما را همانگونه که در زیر آمده تعیین می‌کند:

۱. ما تئوری را در پرسش و عمل مورد ملاحظه قرار می‌دهیم، برای اینکه نظریه پرداز پیشنهاد کننده است.

۲. ما به شکل اساسی می‌نگریم که تئوری فرض شده برای کمک به ما جهت حل و شناسایی جنبه‌های مشکلی که نظریه‌پرداز به منظور فروش تئوری، توجه زیاد یا کمی به آن کرده است.

۳. ما برای کشف «چارچوب مراجعاتی» تلاش می‌کنیم در آنچه نظریه‌پرداز عمل کننده است و آنچه که به توجه بیشتر یا کمتر او به جنبه خاصی که برای انجام دادن انتخاب می‌کند، منجر می‌شود («چارچوب مراجعاتی» چیزهای زیادی می‌تواند باشد: یک ایدئولوژی، محدودیت‌های ایجاد شده بوسیله تکنولوژی، مدل‌هایی که در استفاده از زبان نهفته است. به‌طور خلاصه هر چیزی که نظریه‌پرداز استفاده می‌کند برای ساختن یک مدل «چگونه بودن جهان» وقتی او می‌کوشد تا با مشکل برخورد کند).

۴. ما سپس، فرایند را برای تمام تئوری‌های رقیب تکرار می‌کنیم.

۵. در نهایت ما «چارچوب‌های مراجعاتی» مختلف را با هم مقایسه می‌کنیم و تصمیم می‌گیریم که کدام یک به نظر ما بهترین است.

آیا این نگرش خیلی زیاد مورد تقاضا خواهد بود؟ تصمیم آن با خواننده است. اما پادشاهها برای انجام آن خیلی زیاد هستند، تجربه من می‌گوید، دانشجویان وقتی نمی‌توانند اجزای دانش یک موضوع را کنار یکدیگر قرار دهند، ناراحت می‌شوند. اما وقتی دانشجویان به جفت و جور کردن تئوری‌های به ظاهر متفاوت در درون یک سیستم بزرگتر، توانا هستند، به نظر می‌رسد که آنها به یک پاداش تجربی دست یافته‌اند.

سئوالاتی اخلاقی و عملی که باید پاسخ دهد، رهایی نخواهد یافت. در اینجا هفت سؤال از این نوع وجود دارد. من اطمینان دارم که این فهرست سئوالات، کامل نیست، اما آن نکته‌ای را روشن می‌کند:

۱. اهداف A چه بود: آیا درک آن روشن و آسان بود؟

۲. آیا هدف A قانونی بود و اگر چنین بود، آیا آن همچنین بهترین گزینه‌های هدف بوده است؟

۳. در این متن معنی «بهترین» چیست؟

۴. آیا روش مورد استفاده به‌وسیله A موجب می‌شود که دیگران کارهای قانونی انجام دهند و اگر چنین است، آیا آن همچنین بهترین روش است؟

۵. معنی «بهترین» در این متن چیست؟

۶. آیا روش‌های فنی انتخاب شده به‌وسیله A قانونی است و اگر چنین است،

آیا آن بهترین گزینه‌های فنی است؟

۷. معنی «بهترین» در این متن چیست؟

اگر اینها برای مسأله اساسی که نظریه پردازان مدیریت با آن مواجه می‌شوند، محوری هستند، نیازی نیست که در تنوع پاسخهایشان تعجب زیادی کنیم. ما شاید، باید در تعجیل آنها در تلاش برای پاسخ به تمام سئوالات تعجب کنیم.

از آنچه الان گفتیم، ما می‌توانیم ببینیم چرا متنی که می‌گویید: «به عبارتی اسمیت این را می‌گوید و به عبارت دیگر جونز آن را می‌گوید»، نمی‌تواند به ما برای درک و مقایسه تئوری‌ها کمک کند. به این خاطر، آن تنها در سطح ریشه مشکل است و تنها اگر خواننده آماده باشد تا سیستم ارزشی خودش را به کار اندازد، آن وقت هر مقایسه سودمندی می‌تواند صورت بگیرد. سؤال از سیستم‌های ارزشی نیاز به تجزیه و تحلیل جداگانای دارد، اکنون آنچه ما برای انجام نیاز داریم،

3. Because we should repeat the process for all the competing theories;
4. The question of value systems needs a separate analysis.
5. We should compare the various "frames of reference" and decide which one we think to be the best.
6. They appear to find that a rewarding experience.
7. Because it can not help us to understand and compare theories.
8. Descriptive text, because topic is descriptive.
9. Final section.
10. Descriptive, because value system is in text is important.

بخش سه: فعالیتهای ترجمه

A: متن زیر را به فارسی ترجمه کنید.

هنجارها در تصمیم گیری

دلیل اینکه چرا من بر موجودیت هنجارها در تصمیم گیری تاکید می کنم این است که اغلب تشخیص داده نمی شود: یقیناً یک شرایطی سوالات در باره سیستم آموزشی ما را افزایش می دهد. اجازه بدهید که من این را با دو نقل و قول از دانشجویان درجه بالا در سال سوم مدیریت نشان دهم:

دانشجوی A: «... نمی دانم چرا یک نفر که از جامعه طبقه بندی ارائه می کند، یکی می خواهد از گذشته بیاید، یکی تعیین می کند که دولت چه استراتژی اقتصادی را باید دنبال کند...»

دانشجوی B: «... همه آنچه که من می خواهم انجام دهم، نشان دادن این است که چطور راه آهن فرانسه نسبت به راه آهن بریتانیا بهتر است شما (نویسنده) کسی هستید که دارای قضاوتهای ارزشی می باشید...» به هر حال دلایل بیشتری از

به این خاطر، اگر آنها قادر به درک ارتباط بین تئوری های به ظاهر ضد و نقیض باشند، آنها برای انجام ارزیابی انتقادی از هر کدام و از طریق بالا بردن استاندارد عمومی آسان نویسی شان، قادر خواهند بود.

مدیر حتی باید پادشاهای بزرگتر را جستجو کند. او باید همیشه با درایت باشد، هر چند با مشکلی که او مواجه شده زودگذر است ولی سالی به دوازده ماه، موضوعات اساسی مدیریت در ارتباط با سیستم های ارزشی هستند. با این که قبلاً "کثرت تئوری ها" او را نگران و سر درگم نموده است، ضمن قدردانی از نظریه پردازان مختلف، حالا او می تواند بفهمد که او مجبور نبود شروع کند، بنابراین بگوید «کلیه محورهای تئوری ها را از نو ایجاد کند» حتی اگر مسیر نهایی، ایجاد مدل پیوندی خودش است، حداقل، نظریه پردازان گزینه هایشان را برای او مطرح کرده اند: گزینه هایی که به او در موقعیتی که قرار گرفته «فرصت برتری» می دهند، اگر آنها هرگز در آن باره چیزی نوشته باشند.

اکنون کار او استفاده از متدولوژی است که من به منظور انتخاب گزینه اش پیشنهاد کرده ام.

A. برای عبارات درست، (T) و برای عبارات غلط، (F) را قرار دهید.
جوابایتان را توجیه کنید.

T. 5 F. 4 T. 3 F. 2 F. 1

B. به سوالات ذیل پاسخ دهید:

1. Intractability lies in the fact that human has both a moral and practical dimension.
2. The organization and management theory has come into existence from one single deep and intractable human problem.

بخش یک: درک مطلب

حقایق و تئوری‌ها

مدیران عملیاتی ممکن است از خودشان بپرسند که چرا ما حقایقی جدا از تئوری‌ها انجام نمی‌دهیم. خواه در «علم سخت» فیزیک یا «علم نرم» جامعه‌شناسی (و مدیریت ارتباط روشنی با هر دو دارد) حقایقی وجود ندارند که از تعبیر و تفسیر به وسیله فکر انسان آزاد باشند.

من با کسانی که می‌گویند که تفاوت معنی‌داری بین علوم سخت و نرم وجود ندارد، موافق نیستم، فیزیکدانان در باره آنچه که در عینیتی که او مطالعه می‌کند، متعارف است، نتیجه‌گیری می‌کند، در مقابل جامعه‌شناس از تجربه و تحلیل رفتار ذهنی که او مطالعه می‌کند، نتیجه‌گیری نموده و تئوری می‌سازد. اجازه بدهید که ما ببینیم چرا باید این چنین باشد.

باید روشن باشد که یک جامعه‌شناس نمی‌تواند حس کند که در جهان افرادی که او در حال مطالعه آن است، چه در حال اتفاق افتادن است، مگر آنکه او قادر به رفتن به درون پوسته‌های آنها باشد و جهان را با چشمانش ببیند؛ به عبارت دیگر، «چارچوب مراجعاتی» آنها با این همه او باید قادر باشد به «چارچوب مراجعاتی» دیگری که متعلق به جامعه‌شناس است برگردد. بنابراین مشکل پیچیده است به میزانی که بوسیله فیزیکدان تجربه نشده است. بلکه از این بدتر پیروی کردن از دیگران است.

در اینجا افراد مورد مطالعه از دانش نتایجی که جامعه‌شناس به آن دست یافته منفک نیستند. به‌عنوان نمونه، اجازه دهید که مفهوم از خود بیگانگی را بکار ببریم. همه نویسندگان به‌طور ضمنی می‌گویند که شخص از خود بیگانه با جهان، با

تأکید داشتن بر ماهیت هنجاری تصمیم‌گیری برای من وجود دارد، به خاطر اینکه آن به مدیری ارائه می‌شود که متنی را با مشکل می‌خواند، در حالی که دانشجو می‌تواند از چنین مشکلی اجتناب کند. حتی بعد از آنکه ما معنی چارچوب‌های مختلف تئوری‌های مطرح را آشکار کرده‌ایم، با این همه دانشجو می‌تواند یک موضوع نا متجانس را انتخاب کند او می‌تواند سطح این کار را با ظرفیت ایجادشده جدید با تشریح آنچه تئوری‌ها ارائه کرده‌اند ارتقاء دهد، بدون آنکه اجباری برای انتخاب آنها وجود داشته باشد برای او هنوز تجملات فلسفه‌پردازی رایج به موضوعات دانش مناسب وجود دارد که حد اقل برای مدت کمی او می‌تواند بی‌طرفی را پیشه کند.

پست مدیر کاملاً متفاوت است. حتی اگر، به‌عنوان نتیجه درک چارچوب‌های مراجعاتی منشأ تئوری‌ها، او قادر به درک تنوعشان است، با این همه او باید یک انتخاب مثبت از میان آنها انجام دهد، اگر او در حال ایفای نقش است.

B. معادل فارسی عبارات و اصطلاحات زیر را پیدا کنید و آنها را در جای خالی ارائه شده بنویسید.

۱. سیستم مفهومی
۲. تئوری‌های ضد و نقیض
۳. متون توصیفی
۴. چارچوب مراجعاتی
۵. دستیابی به هدف
۶. قانونی
۷. جنگل تئوری مدیریت
۸. مدیر
۹. سازمان
۱۰. متون تجویزی
۱۱. مشکل ریشه‌ای
۱۲. تئوری سازی
۱۳. سیستم‌های ارزشی

همکارش و اصلاً با خودش اختلاف دارد. بیشتر جامعه‌شناسان پیشنهاد می‌کنند که اگر یک شخصی که در طبقه روشنفکرانه قرار دارد، ناخواسته تکراری بودن نوع کار در صنعت تمایل به ایجاد از خود بیگانگی در فرد دارد. درست یا غلط، مفهوم در سطح کارگاه رسوخ می‌کند و در ذهن کارگری که موضوع مطالعه است وارد می‌شود. همچنین آن قسمتی از چارچوب مراجعاتی می‌شود که او برای جهان و ادراک از خودش در داخل جهان به کار می‌برد. همچنین یک دلیل قدیمی وجود دارد برای باور به این که نتیجه نظری اصلی که به وسیله جامعه‌شناس حاصل شده به چارچوب مراجعاتی ذهن او رسوخ خواهد کرد و (به حدی که به‌طور کلی بر اقدامات آینده موضوعات تأثیر می‌گذارد) پیش‌بینی خود کامیابی می‌شود. این فزونی بین چارچوب‌های مراجعاتی، مشکلات روش‌شناسی جامعه‌شناس را خیلی مشکل می‌سازد.

از آنجا که زمینه «علم سخت» خیلی زیاد سخت‌تر از علم نرم است و همچنین زمین‌لرزه‌ای که به وسیله تئوری انیشتین در آغاز این قرن ایجاد شد، مجموعه فیزیک نیوتنی را به اندازه کافی به پایین کشید. بعدها ما به وسیله سایر دانشمندان و فلاسفه آگاه شدیم که در مقابل هر تلاشی، در باره ساختار دانش، همانطور که در مورد فیزیک نیوتنی وجود داشت، ایجاد می‌گردد. به خاطر نگرش کل برای علم در قرن نوزدهم که تلاش برای جمع‌آوری توده‌ای از دانش مسلم بود، اکنون عقیده بر این است که بیشتر دانشمندان بر این باورند که آن یک هدف نادرستی بوده است بدتر از آن، با این همه به نظر می‌رسد که آن هدفی است که با روحیه تحقیق درست، توافق نداشته است که اگر علم غیرتجربی نباشد، چنین چیزی باید موجود باشد، این یکی از دلایل ارائه شده به وسیله پوپر فیلسوف در مقابل استقراء، که به علت نتیجه روانی تلاش برای اثبات یک تئوری، درست این است که دانشمندان به حمایت از تئوری تمایل خواهد داشت. اگر چه نگرش پوپر عاری

از انتقاد نیست، اما دارای یک مزیت است، به خاطر این که او باور داشت دانشمندان باید برای اثبات نادرستی تئوری‌اش تلاش کند که این نه تنها از نظر روانی بهتر است بلکه همچنین از نظر منطقی و روش‌شناسی نیز بهتر است. اگر چه همیشه خردمندی بعد از حادثه آسان است، در اینجا حداقل دو دلیل وجود داشت، حتی در قرن نوزدهم، آنها ممکن است شک داشته‌اند که ساختار علم نیوتنی ممکن است به قطعاتی تبدیل شود که سختی آن اصلاً موضوعیت ندارد، که این شک بعد از آن به واقعیت مبدل شد. دلیل اول این بود که تعداد مشاهدات معینی می‌تواند در تعداد روشهای نامعینی تشریح شود. این بدان معنی است که فقط به علت حمایت از حقایق مشخص یک تئوری خاص، همان حقایق نباید به‌طور برابر برای حمایت از یک تئوری کاملاً متفاوت مورد استفاده قرار گیرد.

دومین هشدار از سوی کانت در قرن نوزدهم بیان شد، زمانی او به ما تذکر داد که ما نمی‌توانیم هیچ دانش واقعی راجع به جهان را بجز از طریق حواس پنجگانه به دست آوریم. اما حواس ما، محرک‌ها را همانطور که هستند، دریافت نمی‌کنند. آنها را با بعضی روشها دستکاری می‌کنند. در نتیجه ما هرگز به‌طور واقعی، جهان را همان‌طور که هست، نمی‌شناسیم، ما تنها تفسیرهایمان از جهان را از طریق محرک دستکاری شده می‌توانیم انجام دهیم.

اینها دلایلی هستند که چرا ما نمی‌توانیم جهان را درون واقعیت و تئوری بشکیم، دلیل این که چرا قوانین علم نیوتنی غلط ثابت شده بوده است که بعد از ۲۰۰ سال دانشمندان تلاش نموده‌اند تا درست آن را ثابت کنند. به این خاطر است که آنها از جهان حقایق نیامده‌اند. آنها از جهان تخیلی نیوتن آمده‌اند.

همچنین تا اندازه‌ای به‌علت این که بیشتر از یک تئوری با حقایق جفت و جور خواهد بود و تا اندازه‌ای به علت اینکه این حقایق، محرک تعدیل و تفسیر شده‌ای هستند که حواس ما دریافت نموده است، ما باید به تمامی تئوری‌ها خواه در علم

هشیاری سالم در توجه به همه تئوری‌ها، خواه در علم سخت یا نرم کمتر باشد، خودش غیر علمی خواهد بود.

آنچه ما اغلب نیاز داریم، مقایسهٔ «چارچوب‌های مراجعاتی» در آنچه را که نظریه پردازان مختلف در حال کردن هستند، می‌باشد، اگر ما برای مقایسه چارچوب مراجعاتی یک نظریه‌پرداز با نظریه‌پرداز دیگر، تلاش می‌کردیم به منظور تصمیم‌گیری در مورد این که ما کدام یک از آنها را برای پذیرش به‌عنوان مبنای اقدام مدیریت انتخاب کنیم، آیا ما در موقعیتی هستیم که مجبور به یافتن نوعی خط مشی و چارچوب مراجعاتی کردن برای قضاوت می‌باشیم؟ ثانیاً، اگر ما برای یافتن و توجیه چنین خط مشی ناتوان باشیم، آیا ما باید در دریایی از نسبت‌گرایی سرگردان شویم؟ اینجا سئوالاتی هستند که ما باید پاسخ دهیم.

نمیت . I . تمرینات درک مطلب

A. برای عبارات درست، «T» و برای عبارات غلط، «F» را قرار دهید.

جوابهایتان را توجیه کنید.

T.۱ T.۲ T.۳ T.۴ T.۵ F.۱

B. یکی از گزینه‌های a و b و c و d را که جمله را به‌بهترین نحو

کامل می‌کند، انتخاب کنید.

a.۵ c.۴ a.۳ b.۲ c.۱

C. به سئوالات زیر به‌طور شفاهی پاسخ دهید.

۱. چگونه یک جامعه‌شناس می‌تواند آنچه در جهان افرادی که او در حال مطالعه‌شان است را حس کند؟

سخت یا نرم با هشیاری مراجعه کنیم. این بدان معنی نیست که ما نباید تئوری داشته باشیم. به خاطر این که ما بدون تئوری برای اقدام عقلانی ناتوان خواهیم بود. آنچه آن معنی می‌دهد این است که ما باید به هر تئوری با یک آگاهی مراجعه کنیم که فهم ما را از حقیقت ناقص است ضمناً حقیقتی که مجموعه مشابهی از مشاهدات که می‌تواند برای حمایت بیشتر از یک تئوری مورد استفاده قرار گیرد، دلیلی است بر این که چرا نگرش پوپر از تلاش برای نادرستی تئوری، به عبارت دیگر رد کردن تئوری، منطقی‌تر از تلاش برای اثبات آن است، یک تفاوت اساسی بین دو نگرش وجود دارد. اگر مشاهدات از تئوری حمایت نکند، پس تئوری باید ساقط شود، اما اگر مشاهدات از تئوری حمایت کند، آن ضرورتاً به معنی این نیست که آن درست است. دلیل اینکه چرا نگرش پوپر از تلاش برای رد کردن تئوری‌ها به جای تلاش برای اثبات درستی آنها است، گفته که از نظر روش شناسی بهتر است، اگر ما ملاحظه کنیم که می‌توانیم یک میلیون لیتر آب را در ۱۰۰ درجه سانتیگراد در سطح دریا بجوش بیاوریم و چیزی نیاموزیم. تنها وقتی آب را در بالای کوه بیریم در خواهیم یافت که آب در درجه پایین‌تر بجوش می‌آید، زیرا فشار جو پایین‌تر است. با این همه اگر ما به صورت روش شناسانه برای رد تئوری تلاش ننماییم و همچنین به‌عنوان بخشی از برنامه روش شناسانه که می‌کوشد کشف کند که آب همیشه در ۱۰۰ درجه بجوش می‌آید.

ما تنها چنین کشفی را به صورت تصادفی خواهیم ساخت. بنابراین نگرش ما به تئوری، شبیه نگرش ما به تعدادی چیزهای دیگر، وقتی امکان درست یا غلط بودن تئوری‌ها را مورد ملاحظه قرار دهیم، بیشتر واقع‌گرایانه بودن آن ثابت می‌شود. برای هدایت گام‌هایمان به ایجاد تئوری نیاز داریم، با این همه هر چه

آشتی بین چارچوب‌های مراجعاتی

جامعه‌شناس نیاز دارد که به درون پوسته‌های افرادی که او مطالعه می‌کند، وارد شود و سپس با هدف ارزیابی به درون پوسته خود مراجعت کند. فرض کنید که ما جامعه‌شناسانی هستیم که موفق شده‌ایم به درون پوسته فردی از قبایل بدوی آفریقایی برویم و جهان را با چشمان او می‌بینیم. تنها در این روش ما می‌توانیم چارچوب مراجعاتی او را حس کنیم. چگونه ما چنین کاری را انجام می‌دهیم؟ ما تنها با پذیرش استانداردهای مقایسه این کار را انجام می‌دهیم.

هر استاندارد مقایسه دیگری، طبق تعریف، اقدامات فرد قبیله بدوی را بی معنی می‌سازد. مشکلی که وجود دارد این است که اگر ما استانداردهای مقایسه را بپذیریم، آن هرگز نمی‌تواند بی معنی باشد، ما از قبل مصمم بوده‌ایم که آن همیشه درست خواهد بود. اما اشتباه بدنبال آن است.

اگر ما از طریق رویه مشابهی به دانشگاهی که دکتر تربیت می‌کند برویم، ما همیشه به یک اندازه درست آن را ثابت می‌کنیم. اکنون سؤال مهمی مطرح می‌شود. چگونه بین حقیقت حکیم‌باشی و حقیقت پزشک یکی را انتخاب کنیم؟ یا به‌طور کلی‌تر چگونه بین چارچوب‌های مراجعاتی مختلف آشتی برقرار کنیم؟ چنین پرسشی به‌طور مستر برای ایجاد چارچوب مراجعاتی برتر، جهت قضاوت به‌عنوان یک نیاز برای ما دیده می‌شود این شبیه کار ناشدنی به نظر می‌رسد. با این همه، همانگونه که اغلب بیان شده، اگر امکان توجیه بر پایه آنچه ما می‌توانیم یک حقیقت بزرگتر را به چارچوب مراجعاتی سومی از مقایسه دو چارچوب مراجعاتی نسبت دهیم، وجود نداشته باشد، با مشکل پیچیده‌ای مواجه هستیم. همانند جامعه‌شناسان، مدیران و دانشجویان مدیریت، ما نیز باید شبیه

۲. هدف از نگرش قرن نوزدهم به علم چه بود؟ آیا آن یک نگرش واقعی بود؟

۳. در چه روشی علم «سخت» شبیه علم «نرم» است؟

۴. نگرش پوپر از تلاش برای رد یک تئوری چیست؟

۵. اگر ما برای مقایسه «چارچوب مراجعاتی» یک نظریه‌پرداز با نظریه‌پرداز تلاش کنیم، چه نیاز داریم؟

قسمت II. تمرین زبان

A. یکی از گزینه‌های a و b و c و d را که جمله را به بهترین نحو کامل می‌کند، انتخاب کنید.

- d. ۵ a. ۴ c. ۳ b. ۱

B. جاهای خالی را با شکل مناسب کلمات داده شده پر کنید.

1. Alienation . a

2. Falsification . a

3. Falsity . c

4. Frames of reference . b

5. Stimulate . b

6. Stimulus . c

7. Frame of reference . a

8. Stimulants . a

C. جاهای خالی را با کلمات زیر پر کنید.

1. bias . a 2. value . ۲ ۳. unconsciously . ۳ ۴. event

5. favour . ۵ ۶. modeling . ۶ ۷. hidden . ۷ ۸. way

آنها، قادر به مقایسه چارچوب‌های مراجعاتی متعدد باشیم و تصمیم بگیریم که کدام یک از آنها برای ما معتبرترین است. اکنون این به نظر امکان‌پذیر می‌رسد، در حالی که ممکن است ما قادر به انجام چنین کاری نباشیم.

با این وضعیت، دانشجو یا مدیر عملگر ممکن است احساس عصبانیت کند، و درست آن هم همین است، او ممکن است حتی فکر در باره این ایده را رد کند که اگر یکی از والدین بچه مرخصی داشته باشد، او در تصمیم‌گیری راجع به این که بچه‌اش را نزد حکیم‌باشی یا پزشک بفرستد، مشکلی ندارد. اما ممکن است بگویید که چرا من این مثال را انتخاب کردم: برای این که به‌عنوان خواننده نشان دهم که آشتی این چارچوب‌های مراجعاتی ممکن است، اگر چه آن مشکل است. با این همه، من باید خواننده را آگاه کنم که اگر او فیلسوفانه برای توجیه انتخاب اولویت برای چارچوب مراجعاتی پزشک در مقایسه با حکیم‌باشی کوشیده است، با دلایلی که متکی به فرهنگی است که او محشور می‌شود با یکی و نه با دیگری او باید این دلایل را بی نهایت مشکل بیابد.

من شک دارم که بیشتر فلاسفه موافق باشند که آشتی بین چارچوب‌ها ممکن باشد پیرس نیز چنین نظری دارد. او اشاره داشت به این مشکل، خیلی مشابه مشکل در زمینه فلسفی خودش، به‌خاطر این که چارچوب مراجعاتی برتراندراسل با فلسفه مخالف بود، به‌طور کامل او برای ارزیابی کار بعدی وایت جنشتاین ناتوان بود. با این همه پیرس باور دارد که آشتی بین چارچوب‌های مراجعاتی ممکن است او می‌گوید:

«در جاهایی که انتقاد و ارزیابی مورد نیاز است، مشکل رخ می‌دهد. هر چیزی باید اندازه‌گیری شده باشد، اما وقتی ما کاری را شروع می‌کنیم، در می‌یابیم که اولین چیزی که باید انجام شود، انتخاب معیار اندازه‌گیری

درست است. اما معیار درست چیست؟ اگر روش عینی برای رسیدن به پاسخ این سؤال وجود ندارد، ما باید چگونه شروع کنیم؟»
جالب توجه اینکه، اگر چه پیرس در جستجوی آشتی بین فلاسفه است و نه تئوری‌های مدیریت، او پیشنهاد می‌کند همان راه حلی را که من می‌خواهم پیشنهاد کنم، به این معنی که به ریشه‌هایشان رجوع شود.

مسئله کاملاً به مشکلی آنچه ظاهر می‌شود، نیست، روش‌های مختلفی که تئوری‌های مختلف از ریشه مشترکشان ایجاد کرده‌اند، می‌تواند تشریح شود و تا حدی توجه گردد. همچنین وقتی نظریه‌پردازان به دنبال جار و جنجال برای رد نظریات یکدیگرند، نیازی نیست که ما به جار و جنجال آنها گوش کنیم. ما می‌توانیم استدلال‌ات آنها را در مقابل یکدیگر فراموش کنیم و سپس به وسیله مطالعه روش‌های مختلفی که آنها از یک نقطه شروع منحصر به فردی ایجاد شده‌اند، با بی‌غرضی به آنها برسیم.

این درست است. اجازه دهید که برای شما داستانی را بگویم موقعیت حاضر با رویدادی که در یکی از رمانهای جی، کی، چسترتون اتفاق افتاده، نامشابه نیست: یک مرد جوان، دانشجوی دانشگاه آکسفورد، نزد یکی از اساتید دانشگاه آکسفورد در بالای پشت بام دانشگاه رفت، در حالی که به یک هفت‌تیر مسلح بود. حادثه با دار زدن استاد از بالای پشت بام به پایان می‌رسد و شروعی برای زندگی اوست. استاد، معلم خصوصی مرد جوان است و یک فیلسوف پوچ‌گراست. مرد جوان مطمئن بود که پوچ‌گرایی تفکری غلط است، اما او از نظر منطقی در مقابل استدلالات استاد در مانده بود. یک روز او فکر کرد از این روش برای رهایی استاد از پوچ‌گرایی استفاده کند. علی‌رغم سادگی این داستان آنچه استدلال قوی از آن می‌شود این است که چسترتون یک کاتولیک است که دیدگاهش را در این داستان ارائه کرده که هیچ کدام از خوانندگانش حتی یکبار دیگر به پوچ‌گرایی

امنیت را به عنوان برانگیزاننده اصلی افراد و دلیل این که چرا مرد آماده بود تا تحت اقتدار مرجع بالاتری قرار گیرد، می‌دید.

وقتی یکی تلاش می‌کند تا موجودیت اتحادیه‌های تجاری را شرح دهد، بدون این که آن را به عنوان مرجعی برای جستجوی امنیت ذکر کند، روشن است که موقعیت روابط انسانی (که با محتمل‌ترین تفسیر، نیاز به جستجوی امنیت را رد می‌کند و با کریمانه‌ترین تفسیر نیاز را نادیده می‌گیرد) تا اندازه‌ای پوچ و بی‌معنی است. به علاوه اگر خواننده در پی انتخاب یکی از بین موقعیت مک‌گریگور و من باشد، او احساسش از پوچی، این خواهد بود که آشتی بین دو چارچوب مراجعاتی برقرار خواهد شد. هر چند که درست نخواهد بود که موضوع بدون بیان هشدار رها شود.

اگر ما در پی آشتی بین چارچوب‌های مراجعاتی هستیم، ما باید به ریشه‌های مسأله مراجعه کنیم و سپس به وسیله استفاده از احساسمان از پوچی، می‌توانیم هر قضاوت قابل اتکایی را صورت دهیم. ما باید مواظب باشیم. در زمانی بر این باور که زمین در گردش است، پوچ بود. مفروضات در مدل‌های ما ممکن است پوچ و بی‌معنی باشد و بیشتر زمانی که مفروضات از وجدان ناخودآگاه‌ها، چنین هستند.

تمرین‌های درک مطلب

A. برای عبارات درست، (T) و برای عبارات غلط، (F) را قرار دهید.

جوابایان را توجیه کنید.

F.5 T.4 F.3 T.2 T.1

به عنوان حقیقت توجه نخواهد کرد. به خاطر این، چسترتون پوچی بنیادی ادعاهای استاد را نشان می‌دهد. خواننده ممکن است احساس کند که مشابه با مطالعه چسترتون در تئوری مدیریت وجود ندارد. من بر این باورم که تقریباً شباهت کاملی با کار نویسندگان مکتب روابط انسانی جدید دارد. مرحوم آبراهام مازلو؛ پدر و بنیانگذار این مکتب بود. به نظر من مازلو دارای یک دیدگاه اجتماعی است که ما را برای به کار بردن روش چسترتون فرا می‌خواند. به این خاطر، در حالی که پوچ‌گرایی، پوچی منفی بود، مازلو دیدگاه مثبتی از زندگی را به کار می‌برد و به سطوحی می‌رسد که همچنین می‌تواند گفته شود که پوچ است. او تأکید دارد که هر کسی در جامعه آمریکا به دنبال ارضاء امنیتش است، و دلیل مشروع ناچیزی برای انجام چنین کاری دارد.

اگر من منظور مازلو را به طور صحیح بفهمم، او باور دارد که آمریکایی سالم هیچ نیاز امنیتی ارضاء نشده شروع ندارد، چون هیچ چیزی برای ترسیدن وجود ندارد. این به نظر می‌رسد که یک مورد ایده‌آل برای روش چسترتون باشد. ما ممکن است این سؤال را از خودمان بپرسیم که: نمی‌دانم آیا مازلو حتی درب خانه‌اش را قفل می‌کرده؟ نمی‌دانم او در کوچه‌های تاریک با ده دلار در جیب قدم زده است که جیبش را زده باشند؟ نمی‌دانم او حتی یکی از افراد تسوده بیکار شده بوده است؟ نتیجه چنین سؤالاتی بر خواننده تأثیرگذار خواهد بود که این موفقیت خواه به وسیله مازلو درک شده باشد یا درک نشده باشد، می‌تواند پوچ و بی‌معنی تلقی شود.

به علاوه، داگلاس مک‌گریگور (کسی که مازلو را تأیید می‌کند و کسی که بر پایه تئوری‌های مازلو کار می‌کند) مشکل کلی امنیت را به عنوان یک برانگیزاننده، نادیده می‌گیرد، حتی اگر چه هابس فیلسوف (کسی که در سال ۱۶۵۱ می‌نوشت)

خطای غیر عمدی

برخی ممکن است باور نداشته باشند که می‌تواند مقداری خطای غیر عمدی وجود داشته باشد. همچنین آن خیلی مهم است که هر خواننده‌ای باید

حدی از چنین خطایی را در حداکثر سرعت ممکن نشان دهد، به دو دلیل:

۱. اگر او از وجود میزان چنین خطایی قانع نشده است، نیازی به جستجو

خیلی زیاد نیست، او باید در تفکر خودش یا سایر افراد جستجو کند.

۲. اگر او از آن قانع نشده است او تمایل خواهد داشت تا با شک کردن در

هوشمندی یک نویسنده درستکار، هر خرابی را به خطای عمدی نویسنده

نسبت دهد.

من از این که دانشجویان به دنبال نمونه‌سازی با استفاده از ذهن ناخودآگاه

خود بروند، علاقمندم، اینگونه عمل کردن من و آنها را خوب جلوه می‌دهد.

بسیاری از دیدگاههایی که کنار گذاشته‌ام به علت این بوده که دانشجویان مدلهایم

را به درستی زیر سؤال برده‌اند و باعث سقوط آنها شده‌اند. در اینجا یک نمونه

وجود دارد. بوروکراسی یک نوع خاصی از اقتدار است. به‌طور مشترک با بسیاری

از کتب درسی که در باره بوروکراسی مطالبی را بیان کرده‌اند، من نیز عادت دارم

که یاد بدهم که در بوروکراسیها، نه تنها پارتی‌بازی به ندرت اتفاق می‌افتد، بلکه

افراد کمی در باره فاسد بودن سیستم بوروکراسی ظنین هستند.

ساده‌لوحانه بودن این عبارت باعث شد که یکی از دانشجویانم بخندد. بعد از

مقداری بحث، من تشخیص دادم که کاملاً "حق با اوست. او ثابت کرد که

بوروکراسی یک ماشین اعجاب‌انگیز برای انتقال هنجارهای افراد برتر است. اگر

افراد درستکار باشند، مشکلی وجود ندارد. اما اگر افراد فاسد باشند. بنابراین

بوروکراسی یک ماشین اعجاب‌انگیز برای انتشار فساد است.

B. یکی از گزینه‌های a و b و c و d را که جمله را به‌بهترین نحو کامل

می‌کند، انتخاب کنید.

b. ۱

b. ۲

b. ۳

a. ۴

d. ۵

C. به سئوالات زیر پاسخ دهید:

1. The sociologist needs to get inside the skins of other people he studies and then to go back into his own skin for the purpose of evaluation.

2. The "super fram of reference" is to judge. yes.

3. to show that mediate between frames of reference is possible. For, he shows to reader that it is possible to mediate between frames of reference, even though it is difficult.

4. He believes that there is an almost exact parallel in the work of the neo-human relations school of writers.

5. The most generous interpretation is to ignore need. the most likely interpretation is to denies the need to seek safety the most generous inter pretation is in line with what mcgregor has said.

6. Pears is seeking to mediate between philosophies.

7. The G.K. chesterton has written the story.

8. Because the young man was sure that nihilism was wrong, yes, he was intellectually helpless against the professor's arguments.

9. He believes that we have to get back to the roots of the problem and then by using our sense of absurdity we can makeany reliable judgments.

10. The assumptions in our own models may be absurd, and more so when theyare unconcious assumptions.

بخش سه: فعالیت‌های ترجمه

A. متن زیر را به فارسی ترجمه کنید.

بخش یک: درک مطلب**سازمان و مدیریت: رویدادگاه تئوری سنتی**

پیکره نظام یافته دانش مرتبط با سازمان و مدیریت، محصول اواخر قرن نوزدهم و قرن بیستم است. هر چند که میراث ارزشمندی از ایده‌های گذشته وجود دارد. از طریق داستان ثبت شده، ما در مشکلات سازمانهای انسانی، مدیریت دولتها، کلیساها، ارتشها، امپراتوریها و سایر گروههای اجتماعی پیچیده غور نموده‌ایم. شروع پیکره نظام یافته دانش، دقیقاً با انقلاب صنعتی و ازدیاد مؤسسات اقتصادی با مقیاس وسیع مرتبط شده است که نیازمند ایجاد اشکال سازمانی و عملیات مدیریت نوین بوده است. جان می می گوید:

ادله برای حمایت از این موضوع وجود دارد که تفکر مدیریت در ایالات متحده شروع شده و از نیروهای محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی در طول اواخر قرن نوزدهم تأثیر پذیرفته است. هنوز یک ارتباط بین نیروهای فزاینده در محیط جامع سازمان یافته ما و ماهیت فلسفه مدیریت به کار رفته در مؤسسات صنعتی و بازرگانی موجود است. به نظر می‌رسد توجه کمی در ایالات متحده به تفکر یا فلسفه مدیریت می‌شد، تا این که جو اقتصادی و سیاسی، زمینه باروری اندیشه را برای بذره‌های تفکر مدیریت جهت شکوفایی و رشد فراهم نمود. تفکر مدیریت دقیقاً از فلسفه‌های اقتصادی و سیاسی کشورمان تبعیت نموده است.

حتی بعد از آغاز به کار مؤسسات صنعتی و تجاری با مقیاس وسیع، توسعه تفکر مدیریت نسبتاً کند بود. ما ایدئولوژی سرمایه‌داری را در صنایع پویا در

اما شاید بهترین روش برای قانع نمودن خواننده از ذهن ناخودآگاهش، نمونه‌سازی است که او را برای عمل تمرین می‌دهد. این برای آزمون مدل‌های پنهان در پرسش تاریخی یک مکتب نوعی است، بدین صورت که «علل انقلاب فرانسه چه بوده است؟» اکنون این پرسش منحرف شده است. شاید آزمونگر به‌طور ناخودآگاه، خطایی در پرسش داشته است. اگر خواننده این خطا را کشف نمی‌کرد و در ظاهر امر سؤال را می‌پذیرفت، بنابراین او باید همان خطا را قبول داشته باشد.

B. معادل فارسی عبارات و اصطلاحات زیر را پیدا کنید و آنها را در جای خالی ارائه شده بنویسید.

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| ۱. از خودبیگانگی | ۲. خطا |
| ۳. ارزش ظاهری | ۴. مخدوش کردن یک تئوری |
| ۵. دانش مسلم | ۶. استقراء |
| ۷. برانگیزاننده | ۸. روابط انسانی جدید |
| ۹. پوچ‌گرایی | ۱۰. هنجار |
| ۱۱. مدیران عملیاتی | ۱۲. نسبی‌گرایی |
| ۱۳. سطح کارگاه | ۱۴. چارچوب مراجعاتی برتر |
| ۱۵. اتحادیه تجاری | ۱۶. مفروضات ناخودآگاه |