

پاسخ تشریحی سوالات درس مبانی سازمان و مدیریت

کنکور سراسری دکتری ۹۵

(همراه با ذکر رفرنس)

هر تغییری را که دوست داری در دنیا ببینی اول  
در خودت ایجاد کن.

«گاندی»

استفاده از این فایل صرفاً در صورت دانلود از وبسایت  
[www.DLMgroup.ir](http://www.DLMgroup.ir) حلال است.

لطفاً به زمان و زحمتی که برای تهیه آن صرف شده،  
احترام بگذارید.

1- در مدیریت علمی تیلور، سرزنش ناکارآمدی متوجه چه کسی است؟

1- مدیر 2- کارکنان 3- وسایل و تجهیزات 4- ذینفعان

2- کدام ویژگی در طرح‌های ساختاری بوروکراسی ماشینی، حرفه‌ای و ادھوکراسی مشترک است؟

1- تمرکز 2- رسمیت 3- تخصص‌گرایی 4- سلسله‌مراتب

3- در کدام مرحله چرخه‌حیات سازمانی، خلاقیت بالاست؟

1- شکل‌گیری اولیه 2- کارآفرینی 3- پیچیده شدن ساختار 4- رسمیت و کنترل

4- ماخذ نظری شکل‌گیری قانون تنوع لازم در نظریه‌های رابطه سازمان - محیط کدام نظریه است؟

1- آشوب 2- پیچیدگی 3- نهادی 4- سیستم‌ها

5- مدل ویژگی‌های شغل، جلوه کدامیک از مکاتب طراحی شغل است؟

1- مهندسی 2- شناختی 3- روان‌شناختی 4- مهندسی انسانی (ارگانومیک)

6- کدام مورد را آرمان نظریه عمومی سیستم‌ها می‌دانید؟

1- ایجاد تفکر سیستمی 3- طبقه‌بندی سیستم‌ها

2- وحدت نظری در علوم 4- پیوند داده- فرآیند- ستاده

7- کدام دانشمند اصول‌گرایی در علم مدیریت را مورد نقد قرار داد؟

1- هربرت سایمون 2- رابرت دال 3- جیمز مارچ 4- رالف دیویس

8- زمانی که عملکرد کاری نسبتاً تکراری است، حیطة نظارت مدیران خیلی وسیع است و نیاز به پایش کلیه زیردستان از طریق مشاهده مستقیم می‌باشد، کدام استراتژی کنترل سازمانی اثربخش است؟

1- بوروکراتیک 2- فنی 3- فرهنگی 4- ساده

9- در کدام سبک ایجاد گزینه‌ها، افراد افکار خود را پرواز می‌دهند تا گزینه‌های متفاوتی برای حل مساله بیابند؟

1- جانبی 2- عمودی 3- خطی 4- غیرخطی

10- سازمان‌هایی که خدمت به ارباب رجوع یا مشتریانی خاص را در محیط بیرونی مورد توجه قرار می‌دهند و نیازی به تغییرات سریع حس نمی‌کنند، دارای چه نوع فرهنگ سازمانی هستند؟

1- بوروکراتیک 2- کارآفرینانه 3- قبیله‌ای 4- ماموریت

11- رفتار فرانقشی، رفتار سازمانی مددکارانه، خودجوشی سازمانی و عملکرد زمینه‌ای، از جمله مفاهیم مرتبط با کدام مفهوم مدیریت هستند؟

1- تعهد عاطفی 3- رفتار شهروندی سازمانی

2- رهبری کارزماتیک 4- هوش اجتماعی

12- کدام مورد بیانگر جنبه‌های تصمیم‌گیری شهودی است؟

1- تصمیمات عاری از اخلاقیات 3- تصمیمات غیراحساسی

2- تصمیمات عاری از ارزش‌ها 4- تصمیمات مبتنی بر تجربه

13- در مدل چهارمرحله‌ای خلق دانش، مرحله‌ای که دانش نهفته افراد به یکدیگر منتقل می‌شود، چه نام دارد؟

1- جامعه‌پذیری 2- درونی شدن 3- ظهور خارجی دانش 4- ترکیب و ایجاد دانش برتر

14- تحقیق و توسعه با کدام سبک شخصیتی متناسب است؟

1- حسی - عاطفی 2- حسی - منطقی 3- شهودی - منطقی 4- شهودی - عاطفی

15- در کدام نوع فرهنگ اخلاقی حاکم بر سازمان‌ها، اعضای سازمان مراقب منافع خودشان هستند و اغلب به دنبال بهره‌مندی از دیگران می‌باشند؟

1- ابزاری 2- مراقبتی 3- مستقل 4- کارایی‌مدار

16- در کدام مکتب، استراتژی فرضی آن است که شکل‌گیری استراتژی مبتنی بر فرآیند تعامل بین اعضای سازمان است؟

1- یادگیری 2- فرهنگی 3- شناختی 4- محیطی

17- گروهی بهتر از عهده مسائل پیچیده برمی‌آید که دارای ویژگی‌های زیر باشند:

1- متجانس 2- نامتجانس 3- هم‌نوا 4- هم‌گرا

18- سبک ارتباطی مدیرانی که مبلغان اتاق خود را به گونه‌ای می‌چینند که ارباب رجوع در کنارشان بنشینند چه نام دارد؟

1- احساسی 2- ارقامی 3- پدیداری 4- شنیداری

19- این نظر که تصمیم‌گیرندگان در دنیای واقعی به رضایت نسبی در انتخاب راه‌کارها

بسنده می‌کنند، کدام نظریه کلاسیک تصمیم‌گیری را زیر سوال برده است؟

- 1- اشراقی      2- اقتضایی      3- سیاسی      4- عقلایی

20- چرا صاحبان قدرت در سازمان‌ها غالباً با تغییرات ساختاری مخالف هستند؟

- 1- زیرا تغییر باعث نوآوری و بدعت می‌شود.  
 2- زیرا این تغییرات توزیع مجدد قدرت را به همراه دارد.  
 3- به دلیل محدودیت نگرش و سنتی بودن این گروه  
 4- به دلیل محدود شدن اختیارات مدیر عالی
- 21- زمانی که کارکنان، سازمان خود را با کل سازمان یکی می‌دانند، کدام یک از ویژگی‌های

فرهنگ سازمانی بروز پیدا می‌کند؟

- 1- تحمل تعارض      2- هماهنگی      3- جهت‌دهی      4- هویت

22- در کدام ویژگی نظریه آشوب، تناسب وارده‌ها و صادره‌ها در سیستم به چالش کشیده

شده است؟

- 1- اثر پروانه‌ای      2- خودمانایی      3- سازگاری پویا      4- جاذبه‌های غریب

23- کدام ویژگی، خاص شغل بوده و انگیزاننده به شمار می‌آید؟

- 1- ایمنی در کار      2- رشد و بهبود در کار      3- شرایط خوب کاری      4- روابط خوب کاری

24- کدام گزینه بیانگر سرمایه اجتماعی است؟

- 1- نتیجه نوع رهبری در سازمان‌ها است.  
 2- حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه است.  
 3- نوعی ارتباطات غیررسمی در ساختارهای رسمی است.  
 4- حاصل تجارب موفق سازمان‌ها در رسیدن به اهداف است.
- 25- بیان این جمله بوسیله ماکس وبر که می‌گوید « دنیای متخصصان دنیای بی روح و

احساس با آدم‌های بدون قلب و عاطفه است» بیانگر انتقاد وی به حاکمیت کدام نوع

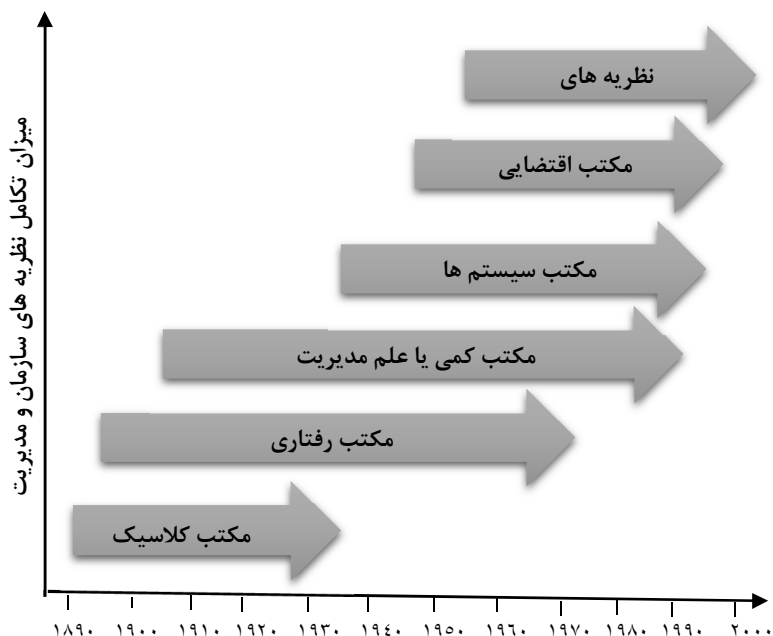
عقلانیت در بوروکراسی است؟

- 1- جوهری      2- هنجاری      3- ارزشی      4- ابزاری

❖ پاسخ کلیدی:

پاسخ	سوال	پاسخ	سوال
3	14	1	1
1	15	3	2
2	16	2	3
2	17	4	4
1	18	3	5
4	19	2	6
2	20	1	7
4	21	2	8
1	22	1	9
2	23	4	10
2	24	3	11
4	25	4	12
		1	13

1- پاسخ : گزینه 1- مدیران



نمودار 1-1: سیر تکامل مکاتب مدیریت (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی-صفحه 59)

بنابراین بر اساس این تقسیم بندی مکاتب مدیریت عبارتند از:

- 1- مکتب کلاسیک : نهضت مدیریت علمی- نظریه اداری و بوروکراسی
- 2- مکتب رفتاری : نهضت روابط انسانی – رویکرد منابع انسانی – رویکرد علوم اجتماعی
- 3- مکتب کمی یا علم مدیریت
- 4- مکتب سیستم ها
- 5- مکتب اقتضایی
- 6- نظریه های جدید

## مکتب کلاسیک:

مکتب کلاسیک یا مدیریت سنتی اولین رویکرد رسمی به مطالعه مدیریت است. این مکتب در جستجوی مفاهیم و اصول مستحکم است که بتواند برای کار مدیریتی و ارتقاء بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد. نگرش کلاسیک به مدیریت عمدتاً توجه خود را به ساختار و فعالیت‌های رسمی یا اداری و سازمان معطوف ساخته بود. مباحثی همچون: تقسیم کار، استقرار سلسله‌مراتب اختیار و حیطة نظارت برای نیل به یک سازمان اثربخش، دارای بیشترین اهمیت است.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 59)

تأثیر آثار کلاسیک بر نظریه سازمان:

مدیریت کلاسیک تحت تأثیر دو مکتب یا دو جریان فکری است:

1) جریان جامعه‌شناسانه (جریان فکری جامعه‌شناختی): بر تغییر شکل‌ها و نقش‌های سازمان‌های رسمی در جامعه و اثرات گسترده‌تر صنعتی شدن بر ماهیت کار و تبعات آن برای کارگران متمرکز بود (روی نقش که نیروی کار یا ساختارهای اجتماعی بر سازمان و مدیریت تأثیر داشتند تأکید دارد و ماهیت است). اندیشمندان این جریان فکری: امیل دورکهم، ماکس و وبر و کارل مارکس.

2) جریان فکری کلاسیک (نظریه مدیریت کلاسیک): تأکیدش روی مسائل مدیریتی است و بیشتر در سطح سازمان، فرد و گروه است و نگاه بسیار کلانی ندارد. اندیشمندان این جریان فکری: فردریک تیلور، هنری فایول و چستر بارنارد.

(تئوری سازمان هچ - صفحه 50)

## نهضت مدیریت علمی:

تیلور (پدر مدیریت علمی) در بدو ورود خود به عرصه صنعت، شرایط صنعتی را بد توصیف نمود و با خروجی محدودشده کارگران، مدیریت ضعیف، فقدان هماهنگی بین نیروی کار و مدیریت مواجه شد.

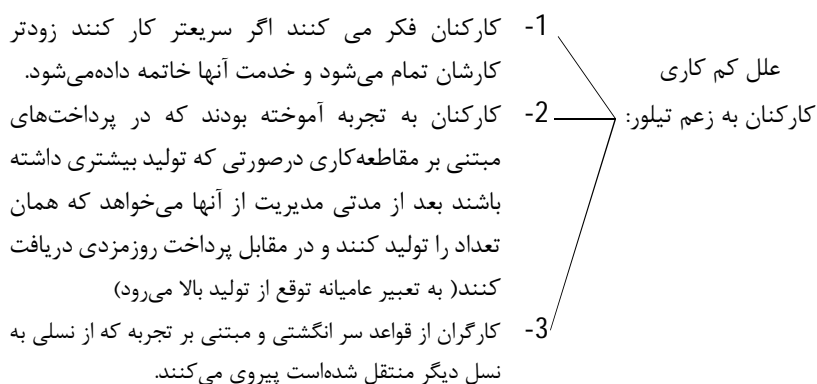
✓ جوهره و هسته مرکزی تئوری تیلور: چگونه می‌توان زندگی کاری را کارآمدتر و کارا تر نمود؟!

زمانی که تیلور رئیس یک گروه کاری شد به زودی به این تشخیص رسید که کارگران عملکرد بسیار پایینی دارند و برآوردهای او نشان داد که کارگران از یک سوم ظرفیت کاری خود استفاده می‌کنند.

**مشاهدات تیلور:** کارگران به جای اینکه با سخت کوشی و سرعت کار کنند بصورت آگاهانه و خودخواسته به کندکاری و تنبلی روی می آورند. آنها انگیزه کافی برای انجام کار سریعتر و کارآمدی بیشتر ندارند و منفعت کارگران در این است که کارفرمایان خود را از میزان سرعت کاری که وظایفشان را می توانند انجام دهند مطلع نسازند. تیلور از این پدیده با عنوان " کم کاری یا اتلاف وقت " یاد می کند.

تیلور بین دو نوع کم کاری تمایز قائل می شود :

- 1- کم کاری طبیعی: ناشی از اقتضای طبیعی و سرشت انسانی است که کار باعث خستگی آنها می شود و طبیعتا باید زمانی را صرف استراحت نمایند.
- 2- کم کاری نظام یافته: ناشی از روابط کارگران با یکدیگر است که با یکدیگر تباری می کنند تا ظرفیت کامل کاری خود را بروز ندهند.



**تیلور به جای مقصر دانستن کارگران، مدیریت را سرزنش می کند** چراکه طراحی مناسب مشاغل و ارائه مشوق های انگیزشی مناسب برای فائق آمدن بر کم کاری کارگران، جزئی از مسئولیت های مدیریت است. در سطح فراسازمانی، اتلاف وقت کارگران منبعت از " تئوری کاسه نیروی کار " است.

**تئوری کاسه نیروی کار:**

این تئوری بیان می‌دارد که برای انجام کار در جهان، تعداد کارگران ثابتی مورد نیاز است و افزایش میزان تولید هر کارگر منجر به کاهش تعداد مشاغل در دسترس می‌گردد. کار روزمزد و ساعتی، افراد را به اتلاف وقت ترغیب می‌کند زیرا کارگران انگیزه‌ای ندارند که کار بیشتری را نسبت به روز گذشته انجام دهند. وقتی پرداخت دستمزد مبتنی بر حضور فیزیکی و جایگاه سازمانی است و کارگر در ازای تلاش بیشتر پاداشی دریافت نمی‌کند، ترجیح می‌دهد که تنبلی را پیشه خود سازد.

سیستم‌های مقاطعه‌کاری مطرح شده قبل از تیلور با شکست مواجه شد زیرا:

استانداردهای تعیین شده ضعیف بودند و کارگران برای اینکه هنجارهای کاری را نشکنند و انتظارات کارفرما را بالا نبرند، عملکرد واقعی خود را بروز نمی‌دادند.

✓ نکته: مفهوم "کم کاری" در نقشه ذهنی و شناختی تیلور کلیدی‌ترین و محوری‌ترین مفهوم بوده‌است که تیلور تلاش نمود با عرضه نظریه مدیریت علمی آن را سرو سامان دهد.

**اصول مدیریت علمی:**

هدف اصلی مدیریت از نظر تیلور: حداکثر سازی منافع کارفرما به کمک رفاه و بهروزی تک تک کارکنان.

**سوال:** چرا تیلور مدیریت علمی خود را "انقلاب فکری" نامگذاری نمود؟

**پاسخ:** زمانی که کارفرما و کارگر سود مازاد شرکت را با یکدیگر تقسیم می‌کنند، این باعث می‌شود که با کمک یکدیگر به افزایش میزان سود مبادرت نمایند. بنابراین توجه نیروی کار و مدیریت به منافع متقابل معطوف می‌گردد و اهداف کارمند و کارفرما با یکدیگر همراستا خواهد شد.

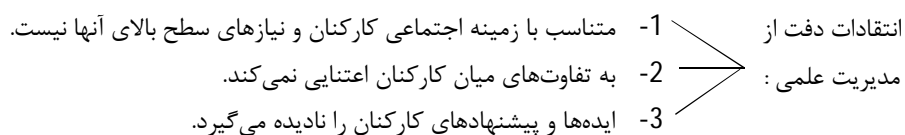
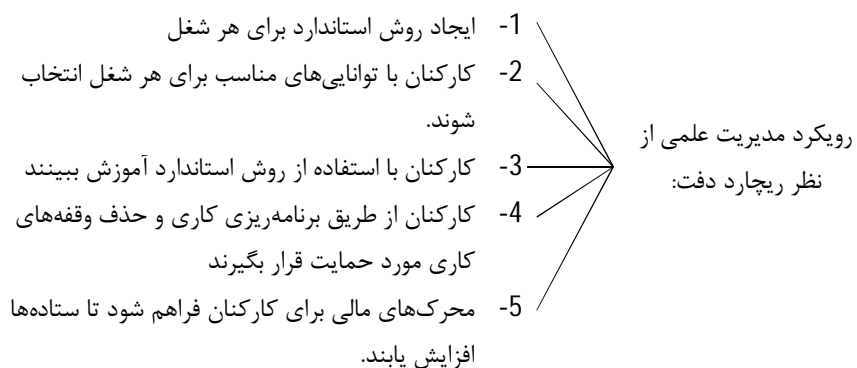
- 4 اصل نهضت علمی تیلور:
- 1- ایجاد علم صحیح برای کار هر شخص (ایجاد علم صحیح)
  - 2- انتخاب علمی، آموزش و بهبود کارکنان
  - 3- همکاری با کارکنان برای حصول اطمینان از اینکه کار به همان شکلی که از قبل تعیین شده، انجام شود (هماهنگی در اقدام گروهی)
  - 4- تقسیم کار و مسئولیت بین مدیریت و کارکنان (همکاری)

چند نکته :

- ✓ تیلور برای تعیین استانداردهای عملکرد شغلی از " مطالعه زمان " استفاده کرد.
- ✓ تیلور نشان داد که ظرفیت واقعی برای افزایش ستاده‌ها از طریق کار سخت بدست نمی‌آید بلکه این امر از طریق " کار هوشمندانه " توسط " انسان ممتاز " حاصل می‌شود (انسان ممتاز: با آگاهی اقدام به انطباق و سازگار نمودن توانایی‌های کارکنان با الزامات شغلی می‌نماید ، هدف از ایده کارکنان ممتاز قرار دادن کارکنان درست در جاهای درست بود).
- ✓ معنی بهبود بهره‌وری از دیدگاه تیلور: مدیریت خودش باید تغییر کند و این تغییر باید از طریق مطالعه علمی حاصل شود. فلسفه تیلور خلاصه‌وار می‌شود " در گذشته انسان مقدم بود ولی در آینده سیستم باید مقدم شود "
- ✓ مدیریت علمی، دستیابی به همکاری بجای فردگرایی نظم‌یافته را مورد تاکید قرار می‌دهد. مدیریت علمی مبتنی بر اعتماد متقابل، همکاری و حسن نیت است.

سه عنصر اساسی تیلور برای تخصصی کردن کارها در محیط کار:

- 1- سرپرستی وظیفه‌ای: تیلور معتقد است که باید بین وظیفه و انجام وظیفه تفکیک قائل شد و این امر از طریق سرپرستی وظیفه‌ای قابل اجراست.
- 2- مدیریت بر مبنای استثناء: در این مورد تیلور به دنبال کاهش بار کاری مدیران بود و پیشنهاد کرد که مدیر باید تنها وظایف بسیار مهم را خودش انجام دهد و وظایف مهم یا با اهمیت کمتر را به زیردستانش تفویض نماید و نظارت بر آنها کرده و در صورت لزوم برای اصلاح امور دخالت کرده و تصمیم‌گیری کند. بر اساس اصل استثناء مدیران باید تنها گزارش‌های فشرده، جمع-بندی شده و مقایسه‌ای را دریافت کنند.
- 3- حسابداری هزینه: این شیوه روند تاریخی هزینه تولید و عناصر مربوطه را نشان می‌دهد و با استفاده از فنون ارزیابی و هزینه و بودجه‌بندی، هزینه‌ها را کنترل می‌کند.



( مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 60-73 )

**بیشتر بدانیم:**

به اعتقاد تیلور کارایی باید از طریق نظام انگیزشی قطعه کاری تشویق و مورد حمایت قرار گیرد، بنابراین شیوه او کنترل وظایف کاری را از کارگران صنعتی به مدیریت انتقال داد.

نظام تیلور با توسل به کنترل و سرپرستی مدیریتی و پرداخت‌های متفاوت به عملکرد که انسجام مشترک گروهی کارگران را بین می‌برد اقتدار آنها و سر کارگران صنعت کار را مخدوش کرد. مدیریت علمی بعلت نادیده گرفتن اعتماد و همکاری بین مدیریت و کارگران که پایه و اساس سازمان هستند وجه نامناسبی پیدا کرد و بعدها مجدداً توسط پست مدرنیست‌ها مورد انتقاد قرار گرفت.

پست‌مدرن‌ها: تیلوریسم را بعنوان مظهر اولیه ایدئولوژی کنترل مدیریتی تفسیر می‌کنند. آنها سیستم تیلور را صرفاً بعنوان ابزار عقلایی تر ساختن سازمان‌ها نمی‌دانند بلکه نظامی تصور می‌کنند که برای پدیده عقلانیت ارزش قائل شد. ( تئوری سازمان هچ - صفحه 54-55)

مسئله تیلور = تظاهر و کم‌کاری

✓ هدف = کارایی

✓ ایده‌های مطرح شده برای حل این مسئله جهت رسیدن به هدف از نظر

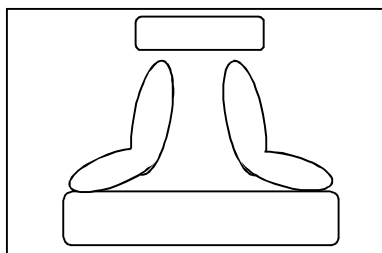
تیلور:

- 1- نظام مقاطعه‌کاری به ازای هر بخش کار
- 2- ایده مطالعات زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی: زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی یعنی حرکات و زمان‌های زائد و غیرضروری را کاهش دهیم یا حذف کنیم.
- 3- کنترل: باید از ابزار کنترل مدیریتی برای نظارت بر کارکنان جهت از بین بردن کم‌کاری استفاده کرد.
- 4- اصول مدیریت علمی

نوع نگاه تیلور به انسان در سازمان = نگاه ابزاری، منطقی، عقلایی، اقتصادی و ...!  
تیلور در کنگره: من ضد کارگر نیستم بلکه هدفم اصلاح رفتار کارکنان بود تا یک انقلاب فکری یا روانی ایجاد کنم و ذهنیت موجود در سازمان را بهبود بخشم. بدنبال علمی کردن روش‌های انجام کار در سازمان بودم و معتقد به یک بهترین روش هستم.

2- پاسخ : گزینه 3- تخصص گرایی

بوروکراسی ماشینی:



شکل 1-1: دیوان سالاری ماشینی (تئوری سازمان رایبیز- صفحه 241)

- ✓ مفهوم کلیدی بوروکراسی ماشینی ← استانداردسازی
  - ✓ اگر تحلیلگران و متخصصین فنی غالب شوند ساختار حاصله بوروکراسی ماشینی است.
- بوروکراسی ماشینی مثل: 1- ادارات دولتی دریافت کننده مالیات، 2- ادارات آتش نشانی، 3- بانکها

- ویژگی های ساختاری
- 1- وظایف عملیاتی بسیار تکراری
  - 2- قوانین و مقررات بسیار رسمی
  - 3- گروه بندی وظایف سازمانی در بخش های وظیفه ای
  - 4- اختیار متمرکز
  - 5- تصمیم گیری از سلسله مراتب تبعیت می کند
  - 6- ساختار سازمانی بسیار دقیق همراه با تمایز بسیار واضح بین فعالیت های صفی و ستادی

- نقاط قوت:
- 1- توانایی در انجام فعالیت های استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد
  - 2- صرفه جویی ناشی از مقیاس بعلت کنار هم قراردادن متخصصان مشابه
  - 3- قابل اجرا در مواقعی که مدیران میانی و رده پایین از توانایی و فراست کمی برخوردارند.
  - 4- جایگزینی قوانین و مقررات فراگیر بجای آزادی عمل مدیران
  - 5- عملیات استاندارد شده و رسمیت بالا
  - 6- تصمیم گیری بصورت متمرکز

- نقاط ضعف:
- 1- تخصص گرایی باعث تعارض بین واحدهای فرعی سازمان می شود.
  - 2- اهداف واحد وظیفه‌ای اهداف کلی سازمان را تحت شعاع قرار می دهد.
  - 3- چون تعداد افراد زیادی باید در یک بخش یا واحد با هم کار کنند باید بیش از حد به قوانین توجه شود.
  - 4- در صورت بروز مواردی غیر متناسب با قوانین مجالی برای تغییر و اصلاح وجود ندارد.
  - 5- فقط برای تصمیمات برنامه ریزی شده کارآمد است.

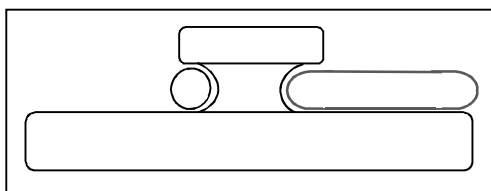
- موارد کاربرد ساختار بوروکراسی ماشینی:
- 1- موقعی که اندازه سازمان بزرگ است.
  - 2- محیط ساده و باثبات باشد.
  - 3- فن آوری مورد استفاده کارهایی تکراری را دربردارد که می توانند استاندارد شوند

✓ نکته: بوروکراسی‌های ماشینی در مواجهه با تغییرات ضعیف عمل می کند.

بوروکراسی ماشینی در چه سازمان‌هایی کاربرد دارد؟

- 1) شرکت‌های دارای تولید انبوه — صنایع اتومبیل سازی
- 2) سازمان‌های خدماتی که فعالیت‌های ساده و تکراری انجام می دهند — شرکت‌های بیمه
- 3) مؤسسات دولتی که کارهای عادی انجام می دهند — اداره پست
- 4) سازمان‌هایی که نیازهای ایمنی خاص را برآورده می کنند — شرکت‌های هواپیمایی و ادارات آتش نشان

بوروکراسی حرفه‌ای:



شکل 2- 1: بوروکراسی حرفه‌ای (تئوری سازمان رابینز - صفحه 245)

✓ اگر کنترل سازمان در دست هسته عملیاتی قرار گیرد، بوروکراسی حرفه‌ای شکل می‌گیرد. این ساختار این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا متخصصین آزموده را برای انجام فعالیت‌ها در هسته‌ی عملیاتی به کار گیرند و در عین حال به کارایی‌های لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیت‌های خود نیز نائل شوند.

این ساختار ترکیبی از استانداردسازی با پدیدهٔ عدم تمرکز است مثل بیمارستانها، دانشگاه‌ها و شرکت‌های حسابداری.

این طرح ساختاری به جای تخصص‌گرایی وظیفه‌ای به تخصص‌گرایی اجتماعی متکی است یعنی تخصص - گرایی بر مبنای مالکیت مهارت‌های فردی است نه بر تقسیم کار. (مثال: بیمارستانها، دانشگاهها، شرکت‌های مهندسی طراحی)

- ویژگی‌های ساختار حرفه‌ای
- 1/ قدرت در هسته عملیاتی متمرکز است چون مهارت‌های مورد نیاز سازمان در اختیار آنهاست.
  - 2/ در بکارگیری مهارت‌های خود استقلال دارند که از طریق پدیده عدم تمرکز تحقق می‌یابد.
  - 3/ فقط ستاد پشتیبانی قوانین و مقررات رسمی دارد اما فعالیت‌های آن برای ارائه خدمات به هسته عملیاتی متمرکز است.

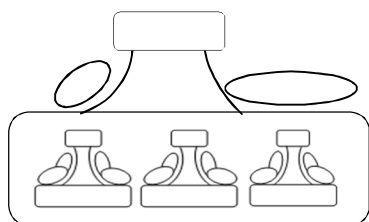
نقطه قوت: می‌تواند وظایف تخصصی را با همان کارایی نسبی شبیه بوروکراسی ماشینی انجام دهد و متخصصین حرفه‌ای برای انجام اثر بخش مشاغل خود، نیازمند استقلال و آزادی عمل‌اند.

- نقاط ضعف :
- 1- گرایش به ایجاد تعارض بین واحدهای فرعی سازمان وجود دارد. هر کدام از بخش‌های حرفه‌ای هدف‌های واحد خود را دنبال کرده و در اکثر اوقات هدف‌های خود را از هدف‌های بخش‌ها، واحدها و سایر دوائر سازمان و حتی خود سازمان بعنوان یک کل، برتر می‌دانند.
  - 2- متخصصین همانند همکاران خود در بوروکراسی ماشینی در اتخاذ تصمیمات خود تابع قوانین هستند که این قوانین توسط خود متخصصان تدوین می‌شوند.
  - 3- اگر استانداردهای حرفه‌ای کارکنان، که نحوه انجام کارهایشان را تعیین می‌کنند، غیرقابل انعطاف باشد مانعی بر سر راه اثربخشی سازمان محسوب می‌شود.

- موارد کاربرد بوروکراسی حرفه‌ای :
- 1- سازمان بزرگ باشد.
  - 2- محیط پیچیده و باثبات باشد.
  - 3- فناوری تکراری نهادی شده از طریق حرفه‌گرایی
  - 4- هسته عملیاتی بوسیله افراد ماهر که دستورات عمل‌های
- روشنی نیز رعایت می‌کنند، تصدی می‌شوند.

✓ نکته: بوروکراسی حرفه‌ای با درپیش گرفتن رویه عدم تمرکز در تصمیم‌گیری مزایای دیگر شکل ماشینی را حفظ کرده و چنین ساختاری را ایجاد می‌کند.

ساختار بخشی (شعبه‌ای):



شکل 3-1: ساختار بخشی (تئوری سازمان  
رابینز - صفحه 248)

➤ اینجا دیگه قدرت دست مدیران میانی است!!!

این ساختار در واقع مجموعه‌ای از واحدهای مستقل است که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند و فعالیت‌های آنها توسط دفاتر مرکزی هدایت می‌شوند، چون بخش‌ها مستقل هستند این امر به مدیریت میانی اجازه می‌دهد کنترل زیادی اعمال کند.

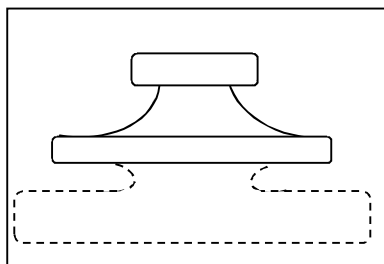
در ساختارهای بخشی، بخش‌ها خود را نوعی شرکت به حساب می‌آورند که بوروکراسی ماشینی بر آنها حاکم است. بخش‌ها در گروه‌های وظیفه‌ای با تقسیم کار در سطح بالا، رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران سازماندهی می‌شوند.

- نقاط قوت :
- 1- در این ساختار از طریق واگذاری کامل اختیارات و مسئولیت‌های تولید و فروش، یک کالا یا خدمات خاص به یک واحد به اثر مشکلات بوروکراسی ماشینی فیصله می‌دهد.
  - 2- مسئولیت‌پذیری بیشتری فراهم کرده و بر نتایج تأکید دارد.
  - 3- کارکنان ادارات مرکزی از درگیری با جزئیات عملیات روزانه آزاد شده و فرصت بیشتری برای توجه به اهداف و عملیات بلندمدت سازمان پیدا می‌کنند.
  - 4- موجب آموزش و تربیت مدیران کل است.
  - 5- تأکیدش بر تخصیص‌گرایی است.
  - 6- واحدهای مستقل می‌توانند با حداقل تأثیر بر کل سازمان از مجموعه سازمان کنار گذاشته شوند و عملکرد غیراثربخش یک واحد تأثیر اندکی بر دیگر بخش‌ها دارد.
  - 7- ریسک‌پذیری سازمان را کاهش می‌دهد.
  - 8- ایجاد واحدهای مستقل و خودگردان درون یک سازمان بزرگتر
  - 9- واحدها از مزایای صرفه‌جویی ناشی از مقیاس در برنامه‌ریزی، جذب سرمایه و توزیع ریسک بهره می‌جویند.

- نقاط ضعف :
- 1- دوباره کاری در فعالیت‌ها و مصرف منابع صورت می‌گیرد و هزینه‌های سازمان را بالا برده و کارایی را کاهش می‌دهد. (مثل اینکه هر بخش یک واحد بازاریابی دارد)
  - 2- ایجاد تعارض بین واحدها
  - 3- این ساختار نوعی آزادی کلی به بخش‌ها می‌دهد ولی استقلال و خودگردانی با یک سلسله محدودیت‌ها اعطا می‌شود. مدیریت در قبال نتایج حاصله مسئولیت تمام و کمال دارد اما چون باید تحت یک سلسله خط مشی‌های یکسان از سوی اداره‌ی مرکزی عمل کند احساس عدم رضایت می‌کند و فکر می‌کند اختیارش از مسئولیتش کمتر است.
  - 4- در خصوص هماهنگی مشکلاتی ایجاد می‌کند. کارکنان غالباً نمی‌توانند بین بخش‌ها نقل و انتقال یابند بویژه وقتی کالا و خدمات متنوعی را تولید و عرضه می‌کنند.

- موارد کاربرد ساختار بخشی (شعبه‌ای)
- 1- معیار اصلی بکارگیری ساختار بخشی تنوع در محصول یا بازار است. وقتی سازمانی استراتژی تنوع را بکار می‌گیرد یعنی تبدیل به یک سازمان چند محصولی یا بازار چندگانه می‌شود این ساختار انتخاب می‌شود.
  - 2- تنوع، تعارضات افقی بین واحدها را افزایش می‌دهد پس تغییر در طرح ساختاری سازمان ضروری می‌شود.
  - 3- افزایش در اندازه سازمان، حرکت به سمت بکارگیری ساختار بخشی را تشویق می‌کند زیرا هماهنگی بین واحدها را دشوار می‌کند.
  - 4- بخش بخش کردن سازمان فقط موقعی امکان‌پذیر است که تقسیم فناوری آن بتواند بطور اثربخش در بخش‌های مختلف توزیع شود. در واقع فناوری مناسب ساختار بخشی است که قابل تقسیم باشد.
  - 5- محیط‌های بسیار پیچیده و پویا با مسئله عدم استاندارد کردن محصولات و فرآیندها مرتبط هستند اما ساختار بخشی تا حد زیادی به مشابه بوروکراسی ماشینی به استاندارد کردن محصولات و فرآیندها تأکید دارد.
  - 6- متمایل به محیط نه زیاد پیچیده و نه پویاست.

ادهوکراسی (ساخت ویژه کار - موقت):



شکل 4-1: ادهوکراسی یا ساخت ویژه کار - موقت  
(تئوری سازمان رابینز - صفحه 252)

- ✓ درموردی که نیروهای ستادی و پشتیبانی حاکم بر سازمان گردند کنترل از طریق نوعی تبادل و توازن دوسویه اعمال میگردد و در نتیجه ادهوکراسی ظهور می کند.
- ✓ در نظریه قدرت - کنترل از حداقل مطلوبیت برخوردار است.

- 1- بعلت کارکنان متخصص و با تجربه تفکیک افقی زیاد است.
- 2- چون سطوح متعدد مدیریتی مانع از انطباق پذیری سازمان با محیط می شود پس تفکیک عمودی کم است و سرپرستی وجود ندارد زیرا رفتار مورد انتظار مدیر از کارکنانش در وجود آنها نهادهای شده است.
- 3- قوانین و مقررات محدودی دارند که بسیار منعطف و نامدون هستند. پس رسمیت کم است.
- 4- تصمیم گیری بصورت عدم تمرکز اتخاذ می شود تا سرعت و انعطاف پذیری بالا رود. و این تصمیم گیری بر گروه های غیر متمرکز حرفه ای اتکاء دارد.
- 5- چون استانداردسازی و رسمیت کمی وجود دارد پس ساختار فنی در آن مورد تأکید نیست.
- 6- چون مدیران میانی، کارکنان ستاد پشتیبانی و کارکنان عملیاتی همه نوعاً افراد حرفه ای بوده، تمایزات بین سرپرست و کارکنان صف و ستاد به خوبی مشخص نیست و قدرت بدون توجه به پست فرد در دست افراد زبده و خبره است.

ویژگی ها:

جدول 1-1: خلاصه‌ای از ویژگی‌های طرح‌های ساختاری پنج‌گانه (تئوی سازمان رابینز- صفحه 258)

ادھوکراسی	بوروکراسی بخشی (شعبه‌ای)	بوروکراسی حرفه‌ای	بوروکراسی ماشینی	ساختار ساده	ویژگی‌ها
زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	کم	تخصص‌گرایی
کم	در هر بخش زیاد	کم	زیاد	کم	رسمیت
کم	محدود	کم	زیاد	زیاد	تمرکز
پیچیده و پویا	ساده و باثبات	پیچیده و با ثبات	ساده و باثبات	ساده و پویا	محیط
ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک	طبقه‌بندی کلی ساختاری

(تئوری سازمان رابینز، صفحه 241-258)

**3- پاسخ : گزینه 2- کارآفرینی**

دیدگاه چرخه حیات (از دیدگاه استعاره زیستی: به مقایسه‌ای که سازمان‌ها را همچون پدیده‌هایی نظیر درختان، حیوانات یا موجودات بشری که حیات دارند و زندگی می‌کنند، استعاره زیستی گویند.)  
تعریف چرخه حیات:

یک الگوی قابل پیش‌بینی است که از الگوی سازگار و منطقی تبعیت می‌کند و گذر از یک مرحله به مرحله دیگر به جای اینکه تصادفی باشد قابل پیش‌بینی است.

مراحل پنج‌گانه چرخه حیات سازمان:

**1- مرحله کارآفرینی:** مترادف با مرحله شکل‌گیری در چرخه حیات محصول است. در این مرحله سازمان نوپاست، اهداف مبهمند و **خلاقیت بالاست**. پیشرفت به مرحله بعدی مستلزم بدست آوردن و نگهداری عرضه ثابتی از منابع لازم است.

**2- مرحله شکل‌گیری اولیه:** در این مرحله خلاقیت مرحله اول ادامه می‌یابد اما رسالت سازمان دیگر روشن است. ارتباطات و ساختار درونی سازمان ضرورتاً غیررسمی است و اعضا تعهد بالایی نسبت به سازمان از خود نشان می‌دهند.

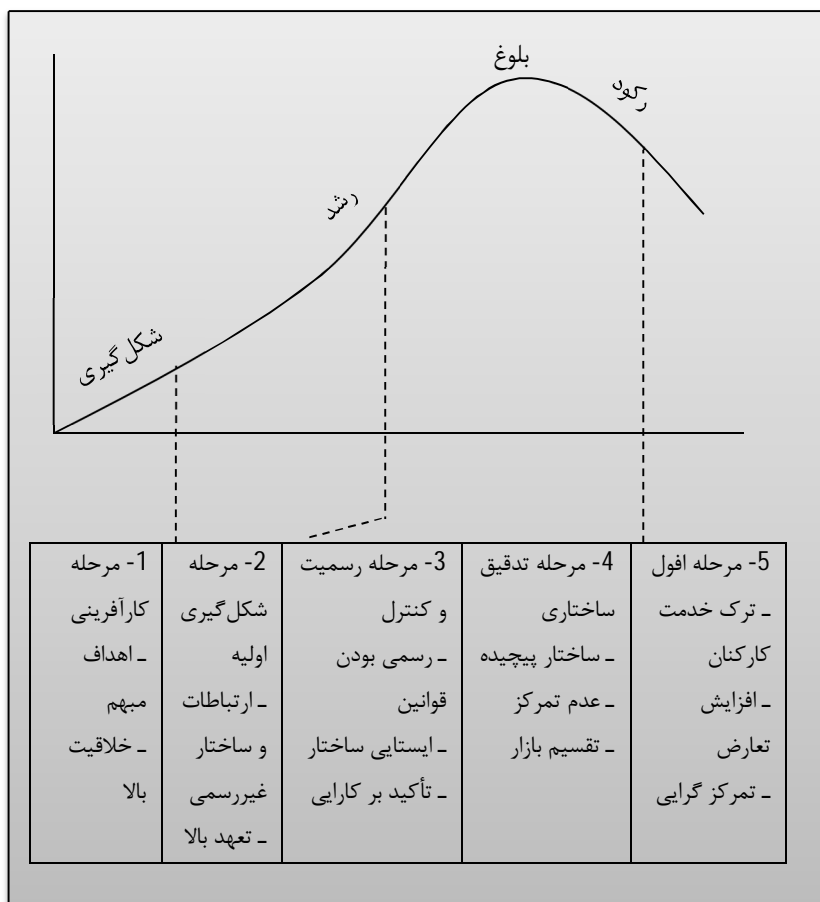
**3- مرحله رسمیت و کنترل:** در مرحله سوم ساختار سازمان تثبیت می‌شود، قوانین رسمی و رویه‌ها به سازمان تحمیل می‌شوند. نوآوری تأکید نمی‌شود ولی کارایی و ثبات مدنظر قرار می‌گیرد. در این مرحله تصمیم‌گیری در خصوص بقا سازمان صورت می‌گیرد همچنین سازمان بطور رسمی شکل می‌گیرد. (ثئوری سازمان رایبیز ، صفحه 38)

**4- مرحله پیچیده‌تر شدن ساختار:** در این مرحله سازمان‌ها، محصولات یا بازارهای خدماتی خود را تنوع می‌بخشند. مدیریت کالاهای جدید و فرصت‌های رشد را جستجو می‌کند. ساختار سازمان پیچیده‌تر و دقیق‌تر می‌شود، تصمیم‌گیری به شکل عدم تمرکز صورت می‌گیرد.

**5- مرحله افول**

✓ نکته: سازمان‌ها عکس‌های فوری نیستند، آنها تصاویر متحرکند؛

تکامل می‌یابند و تغییر می‌کنند.



شکل 5-1: چرخه حیات سازمان (تئوری سازمان رابینز- صفحه 40)

نگاه تکاملی توسط لاری گرینر در نظریه چرخه حیات ارائه شد:

رشد سازمان به عنوان سلسله‌ای از دوره‌های تکاملی ترسیم می‌شود که با رویدادهای انقلابی خاتمه می‌یابد. نگاه تاریخی با استفاده از مدل سیستم‌های باز تشریح خواهد شد که ساختار اجتماعی را پدیده‌ای ناگهان ظهور از بطن واکنش‌های سازمانی به فشارهای محیطی و فنی توصیف می‌کند.

(تئوری سازمان هچ- صفحه 238)

(گریمر معتقد است که سازمان‌های در حال رشد، پنج مرحله‌ی تدریجی تکاملی را طی می‌کنند که هر مرحله یک دوره آرامش و یک دوره بحران دارد و به یک انتخاب ختم می‌گردد. در هر دوره آرامش ← یک سبک مدیریتی غالب استفاده می‌شود. در هر دوره بحران ← یک مساله مدیریتی وجود دارد که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن است و از یک سبک مدیریتی خاص برای کنترل بحران و تضمین رشد سازمان استفاده می‌شود. (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 12)

### چرخه حیات سازمان

مرحله اول) کارآفرینی (رشد از طریق خلاقیت):

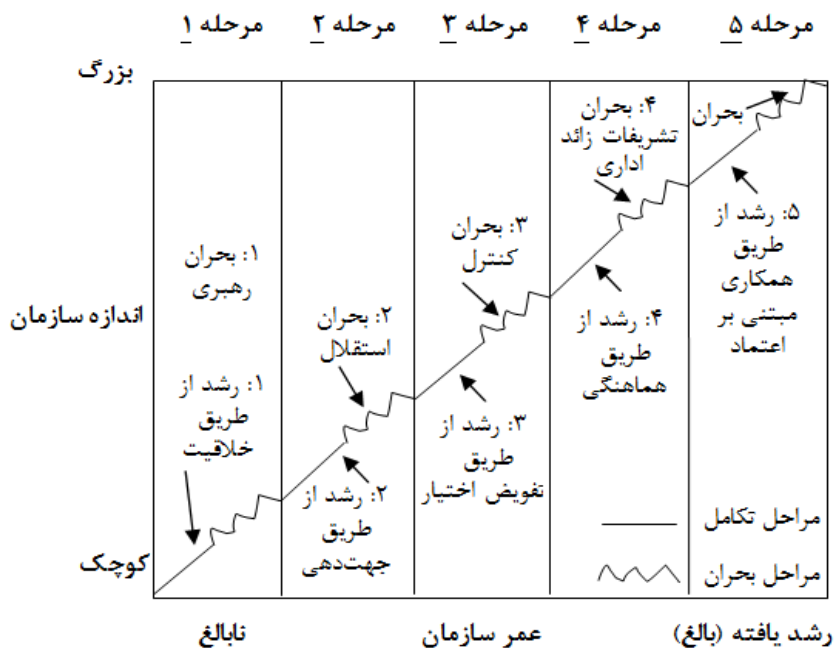
- سازمان درگیر تولید و فروش محصولاتش است و بر خلق بازار و محصول تاکید می‌شود.
- محیط کوچک است، ارتباط میان کارکنان غیررسمی و مستمر است.
- کارها توسط کارآفرین به صورت شخصی کنترل می‌شود و باعث درک افراد از انتظارات سازمان و دریافت بازخور مستقیم توسط آنها می‌شود.
- ✓ نکته: بیشتر از سازمان‌ها در این مرحله شکست می‌خورند.

**بحران رهبری:** کارآفرینان معمولاً افراد دارای ایده یا خبرگان فنی‌اند و توسعه سازمان غالباً

مستلزم تزریق مهارت‌های مدیریتی از داخل یا خارج سازمان است.

(تئوری سازمان هچ - صفحه 239)

دیر یا زود اداره سازمان برای فرد واحدی که بر کارهای روزانه سازمان نظارت دارد بسیار پیچیده می‌شود. به گفته گریمر نتیجه این تفکیک اولیه همراه با توجه ناکافی به یکپارچگی باعث پیدایش بحران رهبری می‌شود که با حل آن سازمان وارد مرحله‌ی جدیدی به نام جمع و جور کردن می‌شود.



شکل 6-1: مراحل پنجگانه رشد (تئوری سازمان رابینز- صفحه 401)

مرحله دوم) جمع و جور کردن (رشد از طریق هدایت):

- ✓ باعث تصمیم‌گیری متمرکز و تمرکز بر اهداف می‌شود و نظام سلسله‌مراتبی در سازمان ایجاد می‌شود.
- ✓ توجه به تدوین اهداف مشترک، شیوه‌های کاری یکنواخت جایگزین توجه به تولید و بازاریابی مرحله قبل می‌شود.
- ✓ پیچیدگی سازمان با تفکیک واحدها بیشتر می‌شود.
- ✓ (اتخاذ خط‌مشی‌های خلاقانه برای اداره‌ی سازمان
- ✓ رفتار با سرپرستان سطوح عملیاتی جنبه‌ی دستوری دارد، ارتباطات حالت رسمی‌تری به خود می‌گیرند.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان- صفحه 13)، (تئوری سازمان هج- صفحه 240)، (مبانی سازمان و

مدیریت مقیمی- صفحه 337)

**بحران استقلال:** با بزرگ شدن سازمان از لحاظ ساختار اجتماعی اداره آن برای مدیریت خیلی دشوار می‌شود زیرا بار فرآیند تصمیم‌گیری در نتیجه تمرکزگرایی بسیار زیاد، به شدت حجیم می‌شود. تمرکزگرایی به سازمان نوعی جهت حرکت تکراری و یکنواخت عطا می‌کند و دیر یا زود تصمیم‌گیری متمرکز تبدیل به نوعی گلوگاه کاری می‌شود و برای ادامه فعالیت باید تصمیم‌گیری به سطوح پایین سلسله مراتب سوق داده شوند که گرینر آن را *بحران استقلال* می‌گوید. چون مدیریت برای مدت طولانی در اجرای تمرکززدایی مردد می‌ماند این دودلی باعث بحران می‌شود که راه حل این بحران تفویض است. (تئوری سازمان هج- صفحه 241)

با افزایش سطح تجربه، مدیران سطوح عملیاتی تقاضای استقلال بیشتری دارند که باعث بحران استقلال می‌شود.

#### مرحله سوم) **مرحله تفویض** (رشد از طریق واگذاری اختیارات)

تفویض از طریق تمرکززدایی تصمیم‌گیری انجام می‌شود که نیاز به هماهنگی را آشکار می‌کند. « با افزایش اختیارات مدیران سطوح عملیاتی ساختار سازمان گرایش به غیرمتمرکز شدن پیدا می‌کند طوری که بعد از مدتی مدیران متوجه می‌شوند که کنترل عملیات سازمان را از دست داده‌اند.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان صفحه 13)

**مرحله کنترل:** نیاز به هماهنگی موجب بحران کنترل می‌شود و واکنش مدیریت منجر به تدوین قوانین و رویه‌های رسمی می‌گردد تا اطمینان حاصل کند تصمیمات طوری اتخاذ می‌گردد که خودشان می‌توانستند تصمیم‌گیری کنند. راه حل مؤثر برای بحران کنترل هماهنگی است. در این نقطه بوروکراسی ظاهر می‌شود که به آن مرحله‌ی رسمی‌سازی گفته می‌شود.

#### مرحله چهارم) **رسمی‌سازی** (رشد از طریق هماهنگی)

سازمان با اتخاذ ساز و کارهای کنترلی پیچیده‌تر به رشد و تفکیک خود ادامه می‌دهد. « وضع خط‌مشی‌هایی در زمینه‌های گوناگون صورت می‌گیرد زیرا بازگشت به سیستم متمرکز مطلوب نیست چون افراد بهره‌مند شده از آزادی عمل با این کار دچار نوعی انزجار می‌شوند که با تأکید بر تنظیم خط‌مشی‌ها و ابلاغ بخش‌نامه‌ها بعد از مدتی بحران رعایت تشریفات اداری شکل می‌گیرد.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان صفحه 13)

(تئوری سازمان هج- صفحه 241)

بحران کاغذبازی (بحران تشریفات زائد اداری): باعث بدنامی بوروکراسی شده است. در این موقعیت مدیریت بیش از حد زیاده روی می کند. تلاش برای بکارگیری قوانین و رویه های رسمی به شیوه ای همگانی و غیرشخصی محیط سازمان را برای کارکنان غیراثربخش می کند. اگر واکنش اولیه مدیریت به نارسایی کنترل های بوروکراتیک اعمال کنترل های بیشتر باشد وضعیت بدتر می شود و اگر کارکنان، اینکه سیستم قوانین و رویه ها چگونه کار می کنند را نخواهند یا نتوانند بفهمند، بحران شکل می گیرد.

مرحله پنجم) همکاری مبتنی بر اعتماد (رشد از طریق همکاری)

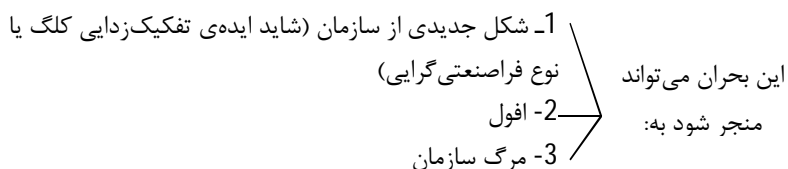
✓ استفاده از کار تیمی برای شخصیت دهی مجدد به سازمان از طریق توزیع کارکنان بسیار تفکیک شده به شکل تکه های قابل تشخیص و تخصیص مسئولیت های مشترک آنها به گروه هایی از افراد.  
 ✓ این مرحله مستلزم نوعی تغییر کیفی در شکل سازمان و در مهارت های یکپارچه کردن سازمان و سبک های رهبری مورد نیاز مدیران است.

✓ تأکید از کنترل به تأکید بر انگیزش در کار و حفظ سازمان یافتگی تغییر جهت می دهد.

✓ « فراگرد (کنترل اجتماعی) و (خودکنترلی) جای (کنترل رسمی) را می گیرد.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان صفحه 14)

**بحران تجدید حیات** (بحران بعدی!): اگر در برخی موارد مدیریت در ایجاد انگیزه ناکام باشد سازمان با این بحران مواجه می شود. (در مورد انسان به آن بی علاقه می گویند). نشانه اصلی این بحران، کارکنان و مدیرانی هستند که از تحلیل رفتگی روانی و دیگر اشکال خستگی روانی به علت تنش های حاصل از مسئولیت های موقتی، اختیار دوگانه و آزمایش گری های دائم رنج می برند.



(تئوری سازمان هج - صفحه 242)

✓ **نکته:** در سازمان در حال رشد، در سراسر حیات سازمان ها، الگوها و رهبران جدید، جایگزین چیدمان های ساختاری و سبک های رهبری قدیمی خواهند شد.

عملیات سازمانی	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم
تمرکز مدیریت	ساختن و فروختن	کارآیی عملیات	توسعه بازار	یکپارچه‌سازی سازمان	حل مساله و نوآوری
ساختار سازمانی	غیررسمی	متمرکز و وظیفه‌ای	نامتمرکز و بر مبنای ناحیه جغرافیایی	صف و ستاد و گروه-های عمومی	ماتریسی
سبک مدیریت عالی	فردیت و کارآفرینانه	دستوری	تفویضی	مراقبت و پاییدن	مشارکتی
سیستم کنترل	نتایج بازار	استانداردها و مراکز هزینه	گزارشات و مراکز سود	برنامه‌ها و مراکز سرمایه‌گذاری	هدف‌گذاری دوسویه
تاکید پاداش مدیریت	مالکیت	افزایش حقوق و شایستگی	پاداش‌های فردی	سهیم شدن در سود و سهام	پاداش تیمی

جدول 1-2: عملیات سازمانی در مراحل پنجگانه چرخه حیات سازمانی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 337)

## 4- پاسخ: گزینه 4 - سیستم‌ها

## نظریه‌های روابط سازمان - محیط

نظریه‌ها را در دو، دوره می توان بررسی کرد:

1- 1950-1960: تمرکز روی روابط بین سازمان و محیط بود، بصورت اینکه در کدام محیط،

کدام ساختار و سبک سازمانی بهتر است.

2- 1970-؟: تمرکز روی روابط سازمان با محیط از درون به بیرون و از بیرون به درون و

اینکه سازمان چگونه خودش را با تغییرات محیط وفق می‌دهد، است.

✓ نظریات دیدگاه مدرن: }  
 1- نظریه اقتضایی  
 2- نظریه وابستگی به منابع  
 3- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی

✓ نظریه نمادین - تفسیری: نظریه نهادی

## نظریه اقتضایی: سازمان‌ها ماشینی و ارگانیکی

در محیط‌های پایدار، سازمان با مشخص بودن خطوط دقیق سلسله‌مراتب دستوردهی (اختیار) و حوزه‌های

مشخص مسئولیت به صورت تخصصی به فعالیت‌های عادی و یکنواخت می‌پردازد. با توجه به استعاره‌ی

ماشین، این سازمان‌ها، سازمان‌های ماشینی نامیده می‌شوند. مثل کتابخانه‌ها، دفاتر پستی و ...

سازمان‌های ماشینی بخش‌های تخصصی دارند (وظایف و کارهای متمایزی که کارکنان انجام می‌دهند) و

این بخش‌ها توسط مدیریت درون نوعی سیستم دارای عملکرد بالا مهندسی می‌شوند.

سازمان‌های ارگانیک در مقایسه با سازمان‌های ماشینی از نظر تخصصی بودن، رسمیت و سلسله‌مراتب در

حد پایین هرمی قرار دارند. در این سازمان‌ها ارتباطات افقی (وموری) بیشتری به چشم می‌خورد.

در محیط‌های به شدت در حال تغییر سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری نیاز دارند و کارکنان تشویق می‌شوند تا

مهارت‌های خود را در جاهایی که نیاز است به کار برند و مهارت‌ها را با الگوهای کاری در حال تغییر به

هر طریقی که مفید می‌یابند سازگار و متناسب سازند. این سازمان‌ها ارگانیک هستند. مثل اورژانس

بیمارستان، مؤسسات گردشگری خانوادگی و ...

✓ **نکته:** سازمان‌ها معمولاً ویژگی‌های ارگانیکی و ماشینی را در کنار هم دارا هستند. بعنوان مثال، بیشتر کارهای اداری در دانشگاه‌های بصورت مکانیکی انجام می‌شوند در حالیکه فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه‌ها ارگانیک‌تر هستند.

لازم به توضیح است که:

ادله‌ی نظری مبتنی بر بهتر بودن شکل‌های ماشینی یا ارگانیکی سازمان وجود ندارد. هر کدام برای شرایط خاصی مناسب‌اند. در محیط‌های پایدار، شکل ماشینی مناسب‌تر است زیرا با استفاده از رویه‌های استاندارد انجام کار برای فعالیت‌های عادی و یکنواخت از کارآمدی کافی برخوردار است. زمانی که سازمان باید پیوسته فعالیت‌هایش را به منظور سازگاری با تغییرات سریع محیط تغییر دهد، منطق و سودمندی یکنواختی و تکراری کردن فعالیت‌ها از بین می‌رود و سازمان ارگانیک چون از نوآوری و سازگاری با محیط حمایت می‌کند مرجح می‌شود. تعیین اینکه در چه زمانی از ساختار ماشینی و در چه زمانی از ساختار ارگانیکی استفاده شود، جوهره‌ی نظریه اقتضایی را شکل می‌دهد. تام برنز و جورج استاکر: شرایط محیطی مختلف، سبک‌های سازماندهی مختلفی را می‌طلبد یعنی اثربخش‌ترین راه سازماندهی به شرایط پیچیدگی و تغییر در محیط بستگی دارد.

**نظریه وابستگی به منابع:** (جفری پفر و سالانیک):

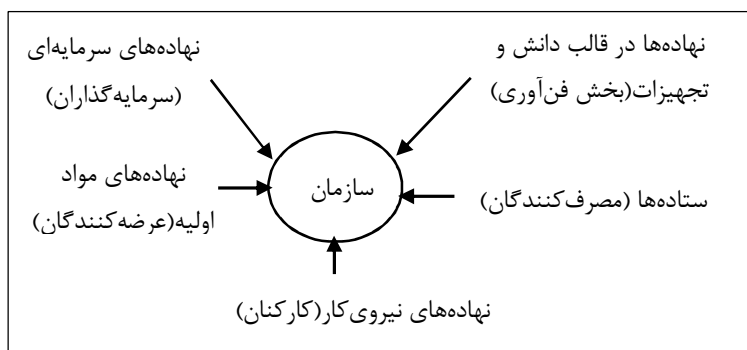
پیش فرض این نظریه آن است که سازمان‌ها از طریق محیط کنترل می‌شوند، ولی پفر و سالانیک معتقدند که مدیران نیز می‌توانند بیاموزند که چگونه در دریا‌های موج تحکم محیطی، کشتی سازمان را سکان‌داری کند.

**برهان اصلی:** تحلیل روابط بین سازمانی درون شبکه‌ی سازمان می‌تواند به مدیران کمک کند تا روابط **قدرت - وابستگی** بین سازمان و دیگر بازیگران شبکه را درک کنند. چنین دانشی به مدیران اجازه می‌دهد تا مأخذ احتمالی تأثیرگذاری محیط بر سازمان را پیش‌بینی کنند و راه‌هایی را بیابند که از طریق آن سازمان بتواند برخی از این تأثیرات را از طریق ایجاد وابستگی متقابل خنثی کند. یکی از نقاط آسیب‌پذیر سازمان در برخورد با محیط نیاز منابع است. محیط از این قدرت در جهت اعمال خواسته‌هایی نظیر قیمت‌های رقابتی، محصولات و خدمات مطلوب، ساختارها و فرایند سازمانی کارآمد استفاده می‌کند. وابستگی به محیط نوعی وابستگی تک موردی و مشخص نیست، بلکه مجموعه‌ای است پیچیده از وابستگی‌ها که بین یک سازمان و عناصر خاص محیطی واقع در شبکه‌ی بین سازمان وجود دارد.

### تحلیل وابستگی به منابع:

✓ **نقطه شروع:** شناسایی منابع

✓ **نقطه پایان:** دستیابی (استفاده از مدل سیستم‌های باز) به عرضه‌کنندگان منابع



شکل 7-1: نظریه وابستگی به منابع (تئوری سازمان هج - صفحه 118)

نگاه وابستگی منابع، به آن دسته از نقش‌آفرینان محیطی است که می‌توانند روابط سازمان و محیط را تحت تأثیر قرار دهند و بدان طریق، مبادلات سازمان با محیط را حمایت یا کُند کنند. رقابت بر سر دریافت مواد اولیه و جذب مصرف‌کنندگان، می‌تواند یکی از مآخذ تأثیر بالقوه محیط باشد. مآخذ دیگر، مؤسسه‌های قانونی - نظارتی و ذینفعان خاص هستند که در تأثیرگذاری بر قانون‌گذاران با سازمان رقابت می‌کنند.

منابعی برای سازمان مهم هستند که:

- 1- حیاتی باشند: منابعی اند که سازمان بدون آنها نمی‌تواند فعالیت کند. مثال: گوشت گاو نوعی منبع حیاتی برای شرکت مک دونالد است.
- 2- کمیاب باشند: برآوردی از میزان در دسترس بودن منبع در محیط است. طلا و پلاتین منابع کمیاب‌اند.

✓ **نکته:** منابعی که حیاتی و کمیاب‌اند، در فعالیتهای پیگیری و مدیریت وابستگی‌های محیطی از بالاترین اولویت برخوردارند زیرا این منابع قوی‌ترین پایه‌ی قدرت را برای نقش‌آفرینان شبکه ایجاد می‌کنند.

- **نخستین گام** در راه بکارگیری نگاه وابستگی به منابع، درک دقیق شبکه‌ی سازمانی از نظر حیاتی بودن و کمیابی منابع است.
- **دومین گام**، یافتن راه‌هایی برای رهایی از وابستگی یا وابسته کردن دیگر نقش‌آفرینان محیطی به سازمان است.

**شیوه‌های مدیریت وابستگی به منابع: (پفر و سالانیک)**

- 1- استفاده از چندین عرضه‌کننده مواد اولیه. (قدرتشان را کم می‌کند)
- 2- در جاهایی که استفاده از تعداد معدودی تأمین‌کننده مهم است مثل سیستم‌های بهنگام که هزینه‌های تغییر عرضه‌کنندگان بالا است، انعقاد قرارداد با عرضه‌کنندگان نوعی راهبرد متداول است.
- 3- وابستگی به عرضه‌کنندگان (یا مصرف‌کنندگان از دید عرضه‌کنندگان) از طریق راهبردهای تملک یا ادغام (راهبرد ادغام عمودی) یا سرمایه‌گذاری مشترک با عرضه‌کنندگان خنثی می‌شود. برای مدیریت روابط با رقیب راهبرد یکپارچگی افقی نیز مفید است.
- 4- توسعه‌ی روابط شخصی با اعضای شرکت‌هایی که به آنها وابسته‌اید.
- 5- برقراری روابط رسمی از جمله عضویت در هیات مدیره شرکت‌ها یا دعوت کردن یکی از رؤسای آن شرکت‌ها برای عضویت در هیات مدیره شرکت خود در حوزه‌ی مدیریت وابستگی‌های قانونی.
- 6- موافقتنامه‌های تجاری - رقابتی یا رای موافق
- 7- همه‌ی جنبه‌های بازاریابی (مثل فروش، تبلیغات و توزیع) را می‌توان تلاش‌هایی برای مدیریت وابستگی ستاده‌ها (کالاها و خدمات) دانست. گاهی اوقات افکار عمومی منفی یا تأثیر مثبت گروه‌های ذینفع خاص از طریق راهبرد تبلیغات خنثی می‌شود.
- 8- تشکیل انجمن‌های تجاری برای مدیریت وابستگی به سازمان‌های رقیب و قانون‌گذاری مثلاً شرکت‌ها بطور مشترک دست به استخدام دلالتان سیاسی زده تا مشترکاً خواسته‌های خود را به دولت ارائه یا تحمیل کنند.

**نکته 1:** اگر تمام راهبردهای فوق با شکست مواجه شوند، شرکت می‌تواند با تغییر محیط خود از وابستگی‌های ناخواسته نجات یابد. مثلاً به رشته کاری جدیدی وارد یا از یک رشته کاری خارج شود یا از طریق تنوع‌گرایی یا راهبرد جمع و جور کردن، آمیخته کالاها/ خدمات خود را تغییر دهد.

**نکته 2:** راهبردها صرفاً مشکل وابستگی را عوض می‌کنند، ولی نیاز به مدیریت وابستگی به منابع از بین نمی‌رود.

**نکته 3:** مدیریت وابستگی به منابع مستلزم تعریف دقیق محیط و پایش محیطی است که به متوازن ساختن قدرت دیگران از طریق گسترش قدرت سازمانی خود نیاز دارد.

**بوم‌شناسی جمعیت سازمانی:** (هانان، فریمن، آلدریچ)

شالوده نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی: }  
 1- شکل‌گیری  
 2- گزینش  
 3- حفظ (بقاء)

- ✓ این نظریه ریشه در نظریه تکامل داروین یا همان نظریه انتخاب طبیعی دارد که در سطح سازمان و جمعیت سازمانی بکار می‌رود.
- ✓ جمعیت سازمانی: یعنی کل سازمان‌هایی که در یک صنعت خاص هستند.

پیش‌فرض:

1- سازمان‌ها برای کسب منابع موردنیاز به محیط وابسته‌اند. این وابستگی قدرت زیادی به محیط می‌دهد و از منظر محیط به سازمان نگاه می‌شود.  
 یک سازمان از طریق رقابت برای دریافت منابع کمیاب و حیاتی (دیدگاه وابستگی منابع) در پی بقاء خود در محیط نیست بلکه الگوهای موفقیت و شکست بین همه سازمان‌هایی که در یک مجموعه‌ی مشخصی از منابع با هم رقابت می‌کنند، مورد توجه این نظریه است.

2- محیط به عنوان یک کل مطالعه نمی‌شود در عوض حوزه‌های خاصی درون محیط که جایگاه محیطی اکولوژیک نامیده می‌شود، بررسی می‌شود. (جایگاه محیطی اکولوژیک (Niche) یک قلمرویی از محیط است که یکسری سازمان‌ها بر سر یک منابع مشترک کمیاب با دیگر سازمان‌ها رقابت می‌کنند.)

سازمان‌هایی که به طور مشترک از مجموعه‌ای از منابع استفاده می‌کنند از نظر رقابتی به هم وابستگی متقابل دارند و الگوهای وابستگی متقابلی که آنها در گروه در پیش می‌گیرند بر بقاء و آتیه روشن اعضا تأثیر می‌گذارد.

زیست‌بوم‌شناسان جمعیت سازمانی بیشتر به گروه وسیعی از سازمان‌های به هم مرتبط توجه دارند که یک جمعیت را تشکیل می‌دهند. محور اصلی توجه آنها این است که تبیین کنند چگونه فرآیندهای تکاملی به شکل‌گیری سازمان‌های متفاوتی منجر می‌شود.

### فرآیند تکاملی:

- 1- شکل‌گیری: عمدتاً از طریق نوآوری کارآفرینانه (تولد سازمان‌ها) در جمعیت سازمان‌ها رخ می‌دهد. اما از طریق ناسازگاری یا انطباق‌پذیری سازمان‌های موجود نیز اتفاق می‌افتد.
- 2- گزینش: محیط، سازمان‌ها را براساس تناسب و سازگاری انتخاب می‌کند تناسب یا سازگاری بدان معناست که آن دسته از سازمان‌هایی که به بهترین شکل، نیازها و خواسته‌های محیط را مرتفع می‌سازند، مورد حمایت منابع محیطی قرار گرفته و حفظ می‌شوند.
- 3- حفظ: معادل بقاست. سازمان‌های انتخاب نشده از طریق «مواجهه با فقر منابع» از جمعیت سازمان‌ها کنار گذاشته می‌شوند. این امر موجب افول سازمانی یا مرگ یا حرکت به سمت مجموعه‌ای از منابع جدید می‌شود.

نگاه از بیرون به درون سازمان‌های به این نکته صحنه می‌گذارد که مدیران نمی‌توانند ره‌آورد‌هایی سازمانی را کنترل کنند. اکولوژی جمعیت، نگاه سازمان محور نظریه وابستگی منابع را متعادل می‌کند و متذکر می‌شود که از نگاه مدیر، بخش اعظم آنچه برای سازمان رخ می‌دهد، نتیجه بخت و تقدیر است. (تئوری سازمان هچ - صفحه 115-123)

محدودیت‌های دیدگاه جمعیت‌شناسی:

- 1- تعریف تناسب، نوعی مسأله است (بقاء براساس تناسب محیطی تعیین می‌شود اما تناسب به عنوان بقاء تعریف می‌شود) این مسأله در نظریه داروین نیز وجود دارد. نمی‌توانیم بقاء را براساس ارزیابی مستقل از تناسب محیطی، پیش‌بینی کنیم، تنها زمانی بقاء را می‌شناسیم (می‌فهمیم) که آن را ببینیم.
- 2- برای آن دسته از جمعیت‌های سازمانی بکار می‌رود که بسیار رقابتی‌اند.
- 3- این تعریف در جمعیت‌های مواجهه با موانع ورود و یا خروج متعددی نظیر هزینه‌های هنگفت راه‌اندازی (مثل تولید اتومبیل) یا مقررات حقوقی مناسب نیستند. (این نظریه توصیفی است نه تجویزی)

➤ زمانی که رقابت از بین می‌رود مدل بوم‌شناسی جمعیت سازمانی قسمت اعظم قدرت تحلیل خود را از دست می‌دهد در این شرایط دیدگاه نهادی مفید است.

### نظریه نهادی:

1 - تقاضاهای فنی - اقتصادی : سازمان‌ها را ملزم می‌سازد  
 کالاها و خدماتی را تولید و در یک بازار یا شبه بازار مبادله کنند.  
 ↓  
 2 - تقاضاهای فرهنگی - اجتماعی : سازمان‌ها را به ایفای نقش‌هایی  
 خاص در جامعه، ایجاد و حفظ نوعی چارچوب ظاهری بیرونی وادار می‌سازد.

دو نوع تقاضا بر محیط تحمیل می‌شود:

✓ نکته: محیط‌هایی که تقاضای اجتماعی بر آنها حاکم است به سازمان‌ها به خاطر سازگاری با ارزش‌ها، هنجارها، قوانین و باورهای جامعه پاداش می‌دهد.

**فیلیپ سلز نیک (پدر نظریه نهادی):** سازمان‌ها نه تنها با کشمکش‌های گروه‌های داخلی خود بلکه با ارزش‌های جامعه‌ی بیرونی، خود را سازگار یا منطبق می‌کنند.  
**ریچارد اسکات:** نهادینه شدن را اینگونه تعریف کرده است «فرآیندی که از طریق آن کنش‌ها (و اقدامات) تکرار می‌شوند و از جانب کنشگران و دیگران معانی مشترک به خود می‌گیرند.» مثل دست دادن و روبروسی کردن.

**یک سؤال:** چرا سازمان‌ها شبیه به هم می‌شوند؟!

سه دلیل دارد:

**1- هم‌شکلی اجباری (فشارهای نهادی - قانونی):** گاهی اوقات کنش‌ها و اقدامات تکرار می‌شوند چون قوانین و مقررات صریح برای تضمین تکرارشان وجود دارد. (سازمان‌ها بخاطر فشارهای قانونی که محیط بر سازمان تحمیل می‌کند مجبورند شبیه هم شوند مثل ساختار وزارتخانه‌ها). (زمانی بوجود می‌آید که سازمان هنجارهای خاصی را بدین خاطر که فشارهای بوسیله دیگر سازمان‌ها و جامعه بطور عام بر سازمان تحمیل می‌شود اختیار می‌کنند. با افزایش وابستگی سازمان‌ها به هم، سازمان وابسته به سازمان قدرتمندتر شبیه می‌شود.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 145)

**2- هم‌شکلی هنجاری (فشارهای نهادی):** گاهی الگوهای فعالیت بوسیله هنجارها، ارزش‌ها و انتظارات حمایت می‌شوند. (این فشار گاهی از طریق حرفه‌ای شدن اعضای سازمان بوجود می‌آید. حرفه‌ای شدن اعضا یعنی: فرض کنید می‌خواهیم کارشناس بازاریابی شرکتی شویم، کارهای بازاریابی را چگونه تعیین می‌کنیم؟! ما براساس آموخته‌یمان در دانشگاه نموداری می‌نویسیم پس واحدها در سازمان‌ها شبیه هم می‌شوند چون ما تحت آموزش‌های آکادمیکی هستیم که محیط به ما می‌دهد و باعث می‌شود مشابه فکر کنیم. گاهی تعاملات و ارتباطات بین افراد حرفه‌ای در سازمان های مختلف نیز باعث می‌شود کم‌کم سازمان‌ها شبیه هم شوند).

**3- هم‌شکلی تقلیدی:** دی‌مجیو و پاول "آرزو برای شبیه دیگر سازمان‌ها شدن" را فشارهای نهادی تقلیدی نامیدند و آنها را بعنوان واکنش سازمان به عدم اطمینان تبیین می‌کنند. (به زبان ساده یعنی بعضی از سازمان‌ها موفق هستند و بقیه سازمان‌ها دوست دارند شبیه به آنها شوند پس از این سازمان‌ها تقلید می‌کنند مثل بانک‌ها. مثل آدم‌های موفق که بقیه دوست دارند مثل آنها باشند برای همین است که این همه فارغ التحصیل ارشد و دکترا داریم!!!)

✓ **نکته:** زمانی که محیطی از طریق فشارهای نهادی، حول تقاضاهای اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی سازماندهی می‌شود «نهادینه» شده است.

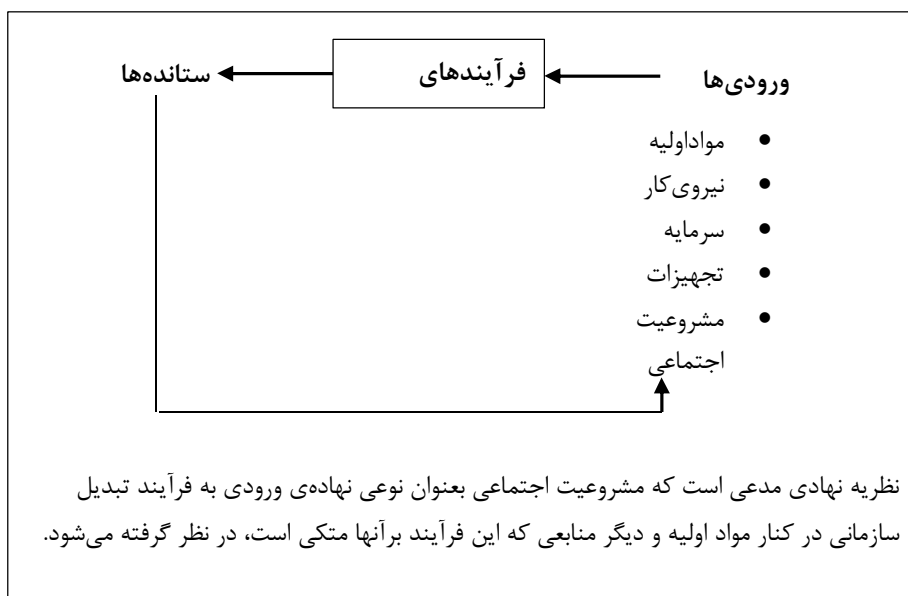
تفاوت بین محیط‌های نهادینه شده و نهادینه نشده صرفاً حول موضوع عقلانیت می‌چرخد. از این دیدگاه عامل موفقیت فنی/ اقتصادی، محصول تصمیم‌گیری عقلایی تصور می‌شود در حالی که هم‌نوایی اجتماعی یکی از پیروزی‌های مدیریت نمادین است. پیروی از تقاضاهای نهادی، باعث شکل‌گیری حمایت اجتماعی می‌گردد و بقای یک سازمان را تضمین می‌کند. چون در راستای میثاق‌ها و رسوم اجتماعی پذیرفته شده حرکت می‌کند. عقلانیت صرف، محیط‌های نهادی و غیرنهادی را از هم متمایز نخواهد کرد زیرا اتخاذ تصمیم‌هایی که فقط به صورت سطحی با هنجارهای عقلانیت سازگار است می‌تواند شیوهی اثربخش مشروعیت‌بخشی به گزینه‌های انتخابی باشد.

در دیدگاه نمادین - تفسیری محیط ساخته ذهن افراد است (همان دیدگاه وضع واقعیت یا ساخت اجتماعی واقعیت) و الزاماً تمام تصمیماتی که افراد در سازمان می‌گیرند عقلایی نیست و ممکن است بر مبنای احساس باشد یا دلایل عقلایی برای آن وضع کنیم پس عقلانیت افسانه است و چیزی به نام عقلانیت وجود ندارد و همه چیز ساخته ذهن ماست.

### یک انتقاد به دیدگاه نهادی:

وقتی سازمانی آموخته‌است که چگونه خوب و مناسب به نظر آید باید صرفاً برای بقاء به طور ظاهری کار کند. ممکن است فعالیت‌های واقعی شرکت با نمای ظاهری شرکت هم‌ساز نباشد و فقدان هر معیاری که بتوان با آن عملکرد سازمان را ارزیابی کرد، بدان معناست که سازمان‌های نهادینه شده بجز در شکل ظاهری، واقعاً پاسخگوی جامعه نیستند.

✓ نکته: یکی از نقش‌های مهم نظری دیدگاه نهادی، افزودن مشروعیت اجتماعی به فهرست منابع ورودی در مدل سیستم‌های باز سازمان است.



شکل 8-1: مشروعیت اجتماعی به‌عنوان منبع سازمانی (تئوری سازمان هچ- صفحه 129)

### مقایسه نظریه‌های روابط محیط – سازمان

1- نظریه وابستگی به منابع در سطح تحلیل سازمانی فرموله می‌شود و نگاه مدیریت عالی سازمان به محیط خود را انعکاس می‌دهد و دو نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی در سطح محیط تحلیل می‌شوند.

- 2- بوم‌شناسان جمعیت سازمانی برآنند که چرا اینقدر سازمان‌های متعدد وجود دارد و نظریه پردازان نهادی می‌کوشند تا تبیین کنند که چرا اینقدر سازمان شبیه هم هستند.
- 3- اتکا بر محیط برای تبیین ساختارها، فرآیندها و راه‌آورد‌های سازمانی، یکی از ویژگی‌های مشترکی است که هر سه نظریه روابط سازمان- محیط برآن استوارند.
- 4- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی نفوذهای منبعث از بخش‌های فنی، طبیعی و اقتصادی محیط عمومی را تبیین می‌کند، در حالی که نظریه نهادی بر نفوذهای بخش‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی متمرکز است.
- 5- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی ← سازمان منفعل و محیط فعال  
نظریه وابستگی به منابع ← سازمان فعال و محیط منفعل
- ✓ نکته: (ریچارد اسکات: میزان نهادینگی محیط‌ها متغیر است).

- 6- زمانی که محیط قواعد و انتظارات متعددی دارد که سازمان باید آنها را رعایت کند ← نقطه آغاز: نظریه نهادی
- زمانی که محیط شدیداً نهادینه نیست و بیشتر از رقابت فنی و اقتصادی متأثر می‌شود ← نقطه آغاز:

### نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی

		میزان نهادینگی	
		کم	زیاد
توسعه فنی محیط	زیاد	خرده‌فروشی‌ها	بانکداری
	کم	بیوتکنولوژی	صنایع دفاع

شکل 9-1: محیط‌ها براساس میزان نهادینگی و سطح توسعه فنی متغیرند. (تئوری سازمان هج- صفحه 131)

توضیحی مختصر در مورد شکل:

1) در سازمان‌های پیشرفته از نظر فنی، عقلانیت تنها معیار تصمیم‌گیری نیست بلکه شکل بسیار ارزشمند نمایش (ابراز وجود) خود است.

2) زمانی که سازمان‌های پیشرفته از نظر فنی در محیط‌های بسیار نهادینه قرار می‌گیرند سبک عقلایی نمایش خود به اندازه عقلانیت حائز اهمیت است.

- در محیط‌هایی که درجه‌ی نهادینگی و فنی بودن آنها بسیار بالاست تشخیص بین آنچه واقعاً عقلایی است و آنچه صرفاً برای عقلایی جلو کردن، ساخته شده است، مبهم است.

### پیچیدگی، تغییر، عدم اطمینان

در تفکر اولیه مدرنیست، عدم اطمینان نوعی خاصیت محیط تصور می‌شود که از دو نیروی قدرتمند نشأت می‌گرفت:

الف) پیچیدگی: اشاره به تعداد و تنوع عناصر در یک محیط دارد.

ب) نرخ (میزان) تغییر: اشاره می‌کند به اینکه چگونه عناصر به نحوی شتابان تغییر می‌کنند. (پیچیدگی یا تنوع عوامل با چه میزان شتابی حرکت یا تغییر می‌کنند).

		نرخ(میزان) تغییر	
		کم	زیاد
پیچیدگی	زیاد	عدم اطمینان کم	عدم اطمینان متوسط
	کم	عدم اطمینان متوسط	عدم اطمینان بالا

شکل 10-1: عدم اطمینان محیطی براساس میزان پیچیدگی و نرخ تغییر در محیط سازمان تعریف می‌شود. تئوری سازمان هج- صفحه 132)

مشکل موجود در نگاه عدم اطمینان محیطی آن بود که فرض می‌کرد شرایط محیطی به طور یکسان توسط افراد تجربه می‌شود در صورتی که محیطی مشابه ممکن است بوسیله مجموعه‌ای از مدیران مطمئن وعده‌ای

دیگر نامطمئن تصور شود. در واقع محیط عدم اطمینان را احساس نمی کند بلکه افراد احساس عدم اطمینان می کنند علاوه بر این مشخص شد که آنچه بر سازمان تأثیر می گذارد، شرایط محیطی نیست بلکه بیشتر برداشت های تصمیم گیرندگان سازمانی در مورد میزان عدم اطمینان محیط است.

✓ نکته: عدم اطمینان در محیط نهفته نیست بلکه در افرادی نهفته است که در زمان تصمیم گیری های سازمانی محیط را در نظر می گیرند، این دیدگاه در پیوند با نگاه اطلاعات در نظریه سازمان مطرح شده است.

نگاه اطلاعات: وقتی مدیران تصور می کنند محیط غیر قابل پیش بینی است، احساس عدم اطمینان می کنند و این حالت زمانی اتفاق می افتد که احساس می کنند فاقد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری صحیح هستند.

		نرخ (میران) تغییر	
		کم	زیاد
پیچیدگی	زیاد	اطلاعات مورد نیاز معلوم و در دسترس	نیاز مداوم به اطلاعات جدید
	کم	بار اطلاعاتی بیش از حد	معلوم نیست چه اطلاعاتی نیاز است

شکل 11-1: رابطه‌ی بین شرایط محیطی ادراک شده، عدم اطمینان و اطلاعات. تئوری سازمان هج- صفحه 134)

توضیح شکل: زمانی که محیطها با میزان بالایی از پیچیدگی با تغییر درک می شوند، مدیران یا با مقدار زیادی اطلاعات یا با چالش پیگیری اطلاعات مواجه هستند و میزان متوسط عدم اطمینان را تجربه می کنند.

در زمان عدم اطمینان زیاد، مدیران محیط را بسیار پیچیده و متغییر درک می‌کنند و با حجم بسیار عظیمی از اطلاعات روبرو هستند اما به‌علت شرایط دائماً متغییر نمی‌دانند به کدامیک از اطلاعات توجه کنند مثل پیشرفت‌های فن‌آوری رایانه و بین‌المللی شدن بازارها.

✓ نکته: آنچه باعث عدم اطمینان بیشتر می‌شود، تنش و اضطرابی است که به‌علت عدم آگاهی درباره‌ی نوع اطلاعات موردنیاز به وجود می‌آید.

برای اینکه بتوانیم عدم اطمینان را کاهش دهیم و با عدم اطمینان موجود در محیط انطباق پیدا کنیم دو اصل مطرح است:

### 1) قانون تنوع لازم (ضرورت تنوع): از نظریه عمومی سیستم‌ها عاریه گرفته شده است

و مدعی است برای اینکه یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند باید دارای پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشند.  
(باید میزان پیچیدگی محیط سازمان یعنی تنوع و تعدد عناصر کم‌تر از میزان پیچیدگی سازمانی که با آن در تعامل است، باشد. در غیر اینصورت کم می‌آورد. مثال: آهن، آهن را می‌برد!)

البته در این کار نوعی محدودیت نظری نیز وجود دارد، زیرا اگر سازمان همیشه پیچیدگی کامل محیط را در خود جای دهد، خود سازمان به آن محیط تبدیل می‌شود.

### 2) قانون هم‌شکلی: به تنوع لازم اشاره دارد. یعنی اعتقاد به اینکه سازمان‌ها پیچیدگی

محیط را با ساختارها و سیستم‌های داخلی متناسب می‌سازند. سازمانی که با محیط خود هم‌شکل است، شکلی شبیه محیط دارد مثلاً اگر محیط ساده است سازمان شکلی ساده به خود خواهد گرفت. در شرایط متغیر، مفاهیم "هم‌شکلی" و "تنوع لازم" نشان می‌دهد که سازمان‌ها در واکنش به محیط تغییر خواهند کرد. تقاضاهای مختلف محیطی، باعث ایجاد فشار برای تفکیک درونی می‌شود. ایجاد تفکیک در واحدهای تخصصی برای روبرویی با جنبه‌های مختلف محیطی که باعث پیچیدگی درونی ساختار و سیستم‌ها می‌شود اشاره به مفهوم «هم‌شکلی» دارد.

ریچارد اسکات: مصون‌سازی و مرزبانی دو نمونه از تفکیک ساختاری در واکنش به عدم اطمینان محیطی است.

- ✓ **مصون سازی:** اشاره به جلوگیری از وقفه در عملیات داخلی سازمان در اثر شوک‌های محیطی نظیر کمبود مواد اولیه، نیروی کار یا سرمایه دارد. این کار از طریق گماردن افرادی بعنوان مسئول نظارت بر تولید مستمر کالاها و خدمات صورت می‌گیرد. این افراد نقش مصون‌سازی را ایفا می‌کنند.
- ✓ **مرزبانی (مرزگستری):** عنوانی است که به فعالیت‌های پایش محیطی از جمله انتقال اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گران، داده می‌شود. این نقش، فعالیت معرفی سازمان یا علائق آن به محیط را توصیف می‌کند.

(تئوری سازمان هیچ - صفحه 125-134)

### 5- پاسخ: گزینه 3- روانشناختی

- 1- دیدگاه سیستم فنی - اجتماعی  
2- مدل ویژگی‌های شغل
- رویکردهای مختلف به طراحی شغل:

### 1- رویکرد سیستم‌های فنی - اجتماعی:

- 1- یک فناوری (ابزار، فنون، رویه‌ها، مهارت‌ها، دانش و شیوه‌های مورد استفاده کارکنان برای انجام مشاغلشان)
- 2- یک سیستم اجتماعی (شامل افرادی است که درون سازمان کار می‌کنند و روابط متقابل بین آنها را بر می‌گیرد).
- انجام کار مستلزم: است

- 1- سیستم کاری به جای اینکه بصورت مشاغل انفرادی تجزیه‌شدنی باشد، به شکل واحدهای اساسی در می‌آید.
- 2- به جای اینکه تصدی شغل بصورت انفرادی باشد، گروه کاری اصل است.
- 3- مقررات داخلی سیستم بوسیله گروه تدوین می‌شود، به جای اینکه مقررات بوسیله سرپرستان بر افراد اعمال شود .
- 4- افراد بصورت جزء مکمل ماشین در می‌آیند نه بصورت بخشی از ماشین.
- 5- تنوع برای فرد و سازمان افزایش می‌یابد بجای اینکه به مثابه بوروکراسی ماشینی کاهش تنوع بعنوان یک اصل باشد.

جدول 3-1: برخی از اصول ویژه برگرفته شده از سیستم‌های فنی-اجتماعی (تئوری سازمان رابینز- صفحه 302)

این رویکرد بنا به دلایل زیر قویاً برای طراحی شغل دارای اولویت است:

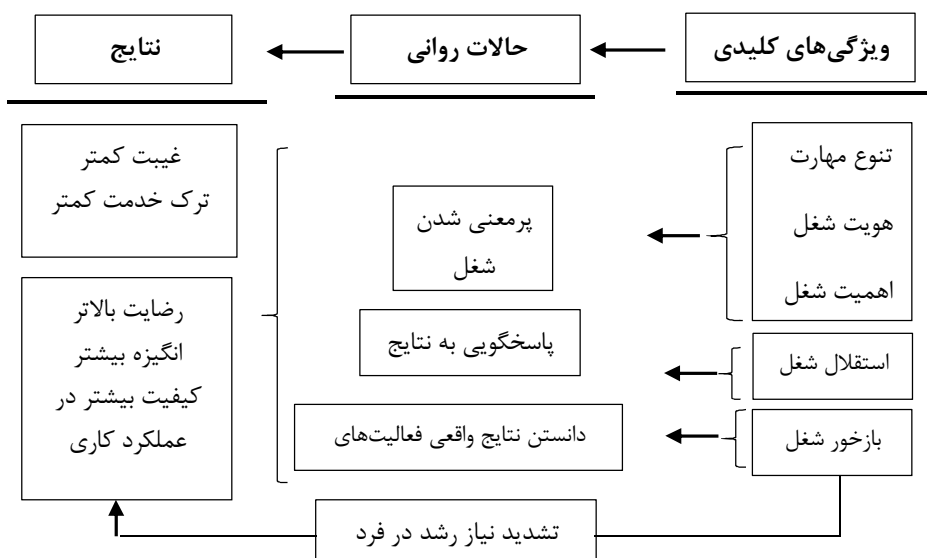
- 1- چالشی بودن، 2- ایجاد تنوع، 3- ارائه شناخت و حمایت اجتماعی، 4- اجازه انجام وظایف کلی، 5- حداقل کردن جهت دهی، 6- کنترل خارجی، 7- فراهم آوردن باز خور عملکرد

## 2- رویکرد مدل ویژگی‌های شغل:

این مدل، ویژگی‌های پنج‌گانه اصلی شغل، روابط متقابل آنها، تأثیر آنها بر بهره‌وری، انگیزش و رضایت کارکنان را معین می‌سازد.

- 1- تنوع مهارت: یک فرد می‌تواند از مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگونی بهره‌گیرد.
  - 2- معنی‌دار بودن وظیفه: کار از ابتدا تا انتها برای شاغل مشخص بوده و فرد تصویر کاملی از وظایف شغلی خود داشته و خود بخش مهمی از کار تلقی می‌شود.
  - 3- اهمیت وظایف: میزانی که شغل دارای اهمیت و ارزش بوده و اثرات محسوسی بر زندگی یا کار افراد دیگر دارد.
  - 4- اختیار و استقلال در کار: حد و حدودی که شاغل در برنامه‌ریزی زمانی کار، در تعیین رویه‌های کاری، از استقلال و آزادی عمل برخوردار است.
  - 5- بازخور: اطلاعات واضح و مستقیم در مورد اثر بخشی نتایج و عملکرد کاری به شاغل داده شود.

ابعاد پنج‌گانه اصلی شغل:



نمودار 1-2: مدل ویژگی‌های شغل ( مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 382)

✓ طبق این مدل پاداش‌های درونی وقتی حاصل می‌شود که فرد یاد می‌گیرد (دانش نتایج) خودش شخصاً (مسئولیت پذیرفته) کارش را انجام دهد (ارزش‌دار بودن کارش را تجربه کند) ارتباط بین ابعاد اصلی شغل و نتایج از طریق میزان نیاز فرد به رشد، تعدیل می‌شود که رشد فرد را می‌توان در حرمت به خویشتن و خودشکوفایی ملاحظه کرد. افرادی که در آنها نیاز به رشد زیاد است نسبت به آنهایی که کم است موقعی که شغل از ابعاد پنجگانه برخوردار است، احتمالاً بیشتر حالات روانی را تجربه می‌کنند و نسبت به آنها پاسخ می‌دهند.

حد بالا و پایین هر یک از ویژگی‌های فوق در نمونه‌های شغلی ذیل بیان می‌شود:



(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 382)

$$\text{میزان انگیزش بالقوه شغل} = \frac{\left[ \begin{array}{ccc} \text{مهم بودن} & \text{معنی دار بودن} & \text{تنوع} \\ \text{وظیفه} & \text{وظیفه} & \text{وظیفه} \end{array} \right]}{3} \times \text{بازخور} \times \text{استقلال و اختیار در کار}$$

شکل 12- 1: محاسبه میزان انگیزش بالقوه شغل (تئوری سازمان رابینز- صفحه 304)

توضیح خارج از متن:

مهم بودن، معنی دار بودن و تنوع وظیفه را بصورت میانگین در میزان انگیزش بالقوه شغل می‌سنجیم و کم بودن یکی را با زیاد بودن دیگری می‌توان جبران کرد تا تأثیری بر میزان انگیزش نگذارد اما استقلال و اختیار در کار و بازخور در صورتیکه صفر شود چون در مدل فوق ضرب می‌شوند می‌توانند میزان انگیزش را حتی به صفر برسانند و بدین ترتیب اهمیت آنها مشخص می‌شود.

انتقادات وارده بر مدل ویژگی‌های شغل:

- 1- وقتی معیارهای عینی مشاغل جای خود را به معیارهای ذهنی و ادراکی می‌دهند یافته‌های حاصل به طور قابل توجهی تفاوت می‌کنند.
- 2- عناصر شغل ممکن است از دید شاغلین مهم و با ارزش انگاشته شوند ولی در واقعیت اینطور نباشد.
- 3- بیشتر بررسی‌ها در خصوص تأثیر میزان نیاز به رشد در افراد، بعنوان یک تعدیل‌کننده مهم طراحی شغل با شکست مواجه شده‌اند.

**رابطه ابعاد شغلی و نگرش‌های کارکنان با توجه به نظریه قدرت - کنترل:**

کارکنانی که وظایف یکنواخت و تکراری که نیاز به مهارت کمی دارد، انجام می‌دهند در سازمان از قدرت کمتری برخوردارند، پس در خصوص موضوعاتی از قبیل شرایط کاری و دیگر موضوعات سازمانی از حداقل اختیار تصمیم‌گیری برخوردارند، نگرش منفی و فقدان انگیزش که گاهی مشاهده می‌شود ممکن است بخاطر این فقدان قدرت‌مندی کارکنان باشد نه اینکه از ویژگی‌روانی وظایف آنها ناشی شود.

مهمترین محدودیت مدل ویژگی‌های شغل: گزینش متغیرهای محدود برای نتایج کار

پیشنهادات ذیل که از مدل ویژگی‌های شغل برگرفته شده است، انواع تغییرات ضروری که منجر به بهبود در هر کدام از ابعاد پنجگانه اصلی شغل می‌شود را بیان می‌کند:

#### 1- ترکیب وظایف

مدیران باید وظایف را تقسیم کرده و بعد آنها را در یک مجموعه کاری بزرگ و جدید ترکیب کنند. (افزایش تنوع مهارت و با مفهوم بودن وظیفه)

#### 2- ایجاد واحدهای کاری طبیعی

یعنی وظایفی که یک فرد انجام می‌دهد تشکیل یک مجموعه هویت‌دار و ارزشمند دهد. (افزایش حس مالکیت نسبت به کار و با اهمیت و ارزشمند دانستن مشاغل توسط کارکنان)

#### 3- برقراری روابط با مشتری

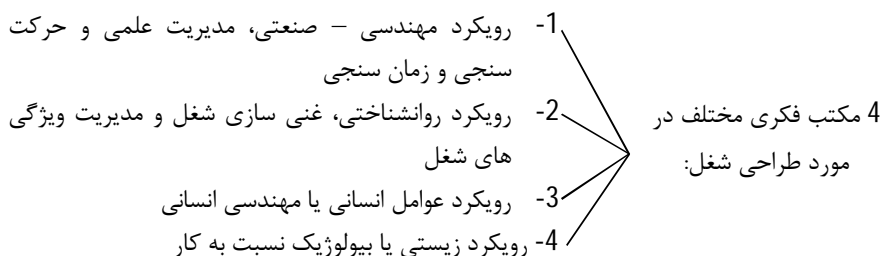
مشتری، مصرف‌کننده محصول یا خدمات تولید و عرضه شده توسط کارکنان است. هر چند گاهی مدیران باید روابط مستقیم بین کارکنان و مشتریان برقرار نمایند. (افزایش تنوع مهارت، استقلال و اختیار در کار و بازخور)

#### 4- گسترش مشاغل بصورت محوری

مسئولیت‌ها و کنترل‌هایی که سابقاً برعهده مدیریت بوده به کارکنان واگذار می‌کند. حلقه بین انجام دهنده کار و کنترل‌کننده در کار را کاهش می‌دهد. (افزایش استقلال و اختیار در کار)

#### 5- ایجاد مجاری بازخور

با افزایش بازخور کارکنان یاد می‌گیرند، چگونه در مشاغل خود خوب کار کنند و در خصوص بهبود، بدتر شدن و یا در یک سطح ثابت نگه داشتن عملکردشان تأثیر دارد. بازخور عملکرد باید مستقیم به انجام دهنده کار منتقل شود و نه بصورت مستقیم و از طرف مدیریت.



طبق این طبقه‌بندی بهترین روش برای طراحی شغل وجود ندارد، بهترین روش متکی به نتایج مورد انتظار شما از یک شغل است و می‌تواند تشریح کند که چرا لزوماً بهترین طراحی برای کاهش فشار عصبی و یا بهبود ایمنی شغلی نمی‌تواند، بهترین طراحی برای بهبود بهره‌وری کارکنان باشد!

**1- مکتب مهندسی:** به اصول مهندسی مثل ساده‌سازی کار یا تخصص‌گرایی، حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی متکی است، بوسیله افرادی چون آدام اسمیت و تیلور حمایت شده است.

از رویکرد ماشینی مکتب مهندسی به طراحی شغل انتظار می‌رود که منجر به کارایی در حصول نتایج شود و به بهره‌گیری زیاد از نیروهای کاری بعلت خاصیت جایگزین‌پذیری در میان آنها، الزامات آموزشی کم و حوادث و اشتباهات اندک منجر شود. هزینه آن این است که تمرکز روی کارایی، منجر به رضایت کمتر و غیبت بیشتر در کار می‌شود.

**2- مکتب روانشناختی: مدل ویژگی های شغل** با تأکیدش روی افزایش رضایت‌مندی کارکنان

است بهترین مثال برای آن طراحی شغل است. مدل مذکور استقلال و اختیار در کار، تنوع در مهارت و وظیفه و تعاملات اجتماعی و جنبه‌های مشابه در یک شغل را افزایش می‌دهد پس انتظاری می‌رود منجر به ایجاد کارکنانی راضی‌تر و با انگیزه‌تر، عملکرد شغلی بالاتر برای اکثر افراد و کاهش غیبت شود.

این مکتب بر سطوح بهره‌برداری کمتر تأکید داشته و دوره‌های آموزشی طولانی‌تر را لازم می‌داند، مسئولیت‌های ذهنی بیشتری را از کارکنان طلب کرده و فشارهای عصبی بیشتری بر آنها وارد می‌کند و احتمال حوادث و اشتباهات را افزایش می‌دهد.

**3- مکتب مهندسی انسانی (ارگونومی):** برای افزایش تناسب انسان با ماشین از طریق پیگیری

توسعه و بهبود تجهیزات و مشاغلی که ساده، ایمن و قابل اعتماد بوده و حداقل الزامات ذهنی را از متصدیان می‌طلبند، تلاش می‌کنند.

تأکید بر مهندسی انسان منجر به:

1- میزان حوادث، اشتباهات و فشار عصبی، بارکاری و خستگی ذهنی کمتری می‌شود.

2- تناسب بین انسان و ماشین منجر به دوره زمانی آموزشی کوتاه‌تر و نرخ‌های بهره‌وری بالاتر می‌گردد.

**4- مکتب زیستی (بیولوژیک):** تأکید این مکتب بر محل استقرار کارگران، ابزار لازم برای

تحمل وضعیت کاری، قدرت جسمانی، سر و صدا و سطوح حرارت و دیگر متغیرهای مشابه که بر راحتی کارگر در محل کار تأثیر دارند، می‌باشد.

خلاصه چهار مکتب فوق:

1- مکتب مهندسی ← بهبود کارایی

2- مکتب روانشناختی ← رضایت‌مندی کارکنان

3- مکتب انسانی ← افزایش پایایی سیستم و کاهش خستگی و فشار عصبی و حوادث کمتر

4- مکتب زیستی (بیولوژیک) ← افزایش رفاه و راحتی کارکنان

(تئوری سازمان رابینز - صفحه 304-310)

**شیوه‌های خاص طراحی کار:**

**چند نکته:**

1- رویکرد مهندسی به طراحی شغل با شکل ساختاری بوروکراتیک بیشترین سازگاری را دارد.

2- اثر گسترش شغلی، تنوع بخشیدن به مهارت‌ها و با مفهوم کردن و ارزشمند نمودن وظیفه برای یک فرد است.

الف/ به جای انجام یک وظیفه واحد، تعداد زیادی از وظایف به یک گروه واگذار می‌شود.

ب/ گروه تصمیم می‌گیرد که وظایف خاص را چه کسانی انجام دهند و مسئول انجام آنها چه کسی است

ج/ یک سرپرست را انتخاب می‌کند تا فعالیت‌های آنها را سرپرستی کند.

در یک گروه کاری منسجم:

<p><b>ب/ غنی‌سازی شغل:</b></p> <p>1- گسترش عمودی شغل</p> <p>2- عمق بخشیدن به مشاغل</p> <p>3- کارکنان کنترل بیشتری بر کارشان دارند</p> <p>4- انجام فعالیت‌ها با استقلال، آزادی و مسئولیت بالا توسط کارکنان</p> <p>5- بازخور زیاد جهت ارزیابی و تصحیح عملکرد به کارکنان</p>	<p><b>الف/ توسعه شغلی:</b></p> <p>1- گسترش افقی شغل</p> <p>2- افزایش حیطه شغل</p> <p>3- افزایش تعداد عملیات ضروری در یک شغل</p> <p>4- افزایش تعداد دفعات تکرار چرخه‌ی شغل</p>
<p><b>د/ گروه‌های کاری خودگردان (مستقل):</b></p> <p>1- غنی‌سازی شغل در سطح گروه است.</p> <p>2- کارگروه از طریق ادغام عمودی عمق داده می‌شود.</p> <p>3- گروه اهداف از پیش تعیین شده دارد.</p> <p>4- گروه کاری تمام خودگردان، اعضا را خود انتخاب می‌کند.</p> <p>5- اعضا گروه‌کاری تمام خودگردان عملکرد یکدیگر را ارزیابی می‌کنند</p> <p>6- پست‌های سرپرستی از اهمیت افتاده و ممکن است حذف شوند.</p>	<p><b>ج/ گروه‌های کاری منسجم:</b></p> <p>1- توسعه شغلی در سطح گروه نه در سطح فرد</p> <p>2- در کارهای گروهی تنوع در اعضا افزایش پیدا می‌کند</p>

✓ نکته: در غنی‌سازی شغل باید برای ایجاد انگیزه در کارکنان نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت‌پذیری، رشد و کمال در آن‌ها برآورده و شغل به‌گونه‌ای طراحی شود که حتی‌المقدور این نیازها در شاغلین ارضا کند. (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 166)

## 6- پاسخ: گزینه 2 - وحدت نظری در علوم

مدرنیست: نظریه عمومی سیستم‌ها

در دهه‌ی 1950، برتالنفی نظریه‌ای را مطرح کرد که هدف آن تبیین همه‌ی پدیده‌های علمی هم در علوم طبیعی و هم در علوم اجتماعی بود.

وی بر این گفته صحه گذاشت که همه‌ی این پدیده‌ها مرتبط به هم هستند، جوامع، گروه‌ها را، گروه‌ها، افراد را و افراد اندامک‌ها را... در خود جای می‌دهند. او برای تعمیم‌پذیری این تبیین، همه این پدیده‌ها را سیستم نامگذاری کرد. آنگاه در پی قوانین و اصولی برآمده که بتوانند همه‌ی سیستم‌ها را تبیین کنند.

**نکته:** \* برتالنفی دیدگاه خود را نظریه عمومی سیستم‌ها نامید. \*

**نظریه عمومی سیستم‌ها برخی از موانع بین علوم را برداشت** و پژوهش‌های میان رشته‌ای را بعنوان انقلابی در شیوه‌ی هدایت علم پیشنهاد کرد. (می‌توانیم پدیده‌های علمی را بطور واحد تبیین کنیم یعنی یک حالت از جزء به کل یا کل به جزء وجود دارد. این نظریه یک نظریه مدیریتی محسوب نمی‌شود بلکه برای همه‌ی علوم و تبیین هر پدیده‌ای است).

**سیستم:** چیزی مرکب از بخش‌های مرتبط به هم است. هر بخش بعنوان عامل موثر بر بخش‌های دیگر تصور می‌شود و هر کدام بر کلیت پدیده وابسته‌اند.

نظریه عمومی سیستم‌ها می‌تواند برای هر چیزی که علم می‌تواند آن را مورد مطالعه قرار دهد، بکار برده شود. اشاره کردن به بخش‌های مرتبط به هم در نظریه سیستم (این بخش‌ها، سیستم‌های فرعی نامیده می‌شوند) بر این نکته تأکید دارد که اگرچه همه‌ی سیستم‌ها می‌توانند از لحاظ تحلیلی بنا به اهداف مطالعه، تجزیه شوند، ولی فلسفه وجودی آنها فقط می‌توانند زمانی شناسایی و تعیین شود که سیستم به عنوان یک کل مدنظر قرار گیرد. پس وابستگی متقابل سیستم‌های فرعی، ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی را ایجاد می‌کند که منجر به شکل‌گیری سیستم بعنوان یک کلیت می‌شود.

(تئوری سازمان هچ - صفحه 59)

فان برتالانفی ویژگی‌های عمده تئوری سیستم‌های عمومی را در موارد ذیل خلاصه می‌کند:

- (1) تعامل و وابستگی متقابل عناصر و ویژگی‌های آنها: عناصر مستقل و غیر مرتبط هرگز نمی‌توانند یک سیستم را تشکیل دهند.
- (2) کل‌گرایی: در قالب این ویژگی مفهوم هم‌افزایی یا تضاعف مطرح می‌شود. هم‌افزایی انرژی فراینده و مرکب است که ناشی از اقدامات یا همکاری‌های ترکیب یافته می‌باشد و باعث افزایش اثربخشی می‌شود.
- (3) هدف‌جویی: تعامل نظام یافته اجزا باید منجر به تحقق یک هدف یا رسیدن به نقطه تعادل مورد نظر گردد.
- (4) فرآیند دگردیسی یا تغییر شکل: اگر هر سیستم هدف مشخصی را دنبال کند پس همه سیستم‌ها باید ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل نمایند. در سیستم‌های زنده، این دگردیسی عمدتاً دارای ماهیت چرخشی هستند.
- (5) ورودی‌ها و خروجی‌ها: در سیستم‌های بسته ورودی‌های یکبار و برای همیشه از پیش تعیین می‌شوند. در حالی که در یک سیستم باز، ورودی‌های دیگر از محیط، امکان داخل شدن و ورود به سیستم را دارند.
- (6) آنتروپی: میزان بی‌نظمی در سیستم موجود است. در واقع آنتروپی یعنی تمایل سیستم به سوی میرایی و نابودی. اگر سیستم داده‌ها و ورودی‌های جدیدی از محیط دریافت نماید نابود خواهد شد.
- (7) تنظیم‌گری: تنظیم‌گیری بر این نکته تاکید دارد که انحرافات باید کشف شوند و اصلاحات ضروری اعمال گردند. سیستم‌های باز برای بقای خود نیازمند این هستند که حالتی از تعادل پویا در خود ایجاد نمایند.
- (8) سلسله‌مراتب: سیستم‌ها مجموعه‌های پیچیده‌ای هستند که از سیستم فرعی کوچکتر تشکیل شده‌اند. جای گرفتن سیستم‌ها در درون سیستم‌های دیگر را سلسله‌مراتب سیستم گویند.
- (9) تفکیک: تفکیک مشخصه تمام سیستم‌های پیچیده است که به آن تخصصی کردن یا تقسیم‌کار نیز می‌گویند.
- (10) هم‌پایانی یا چندغایتی: سیستم‌های باز، گزینه‌های معتبری را به‌عنوان راه‌های دستیابی به هدف پیش روی خود دارند که دارای ارزش همسان با یکدیگر هستند (واگرایی) و یا از یک مرحله اولیه تعیین شده اهداف متفاوتی را می‌توان محقق ساخت (همگرایی).

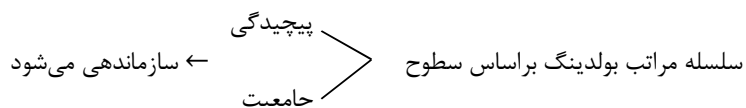
(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 124-126)

✓ نکته: یک سیستم هرگز نمی تواند نه بطور کامل از طریق تحلیل اجزایش و نه حتی از طریق شبیه‌سازی مجدد آن درک شود. برای درک یک سیستم نباید صرفاً آن را تحلیل کنید بلکه باید از سطح در نظر گرفتن اجزاء بصورت انفرادی فراتر روید تا کلیت سیستم را در سطح پیچیدگی خاص خود مدنظر قرار دهید.

ویژگی مهم در بحث سیستم‌ها ← تفکیک است و هر سیستم به اجزای ریزتر و تخصصی‌تر تقسیم می‌شود که به بحث تخصصی شدن منجر می‌شود ← همان بحث تقسیم کار ← منجر به هماهنگی و سازماندهی در سطح سیستم‌های فرعی می‌شود.

### بولدینگ

علوم را بعنوان سلسله مراتب منظم سیستم‌ها مفهوم‌سازی کرد.



**توجه:** درون سلسله‌مراتب همه‌ی سیستم‌های سطوح پایین‌تر در سیستم‌های سطوح بالاتر جای می‌گیرند یا هر سیستم سطح بالا حاوی سیستم‌های سطح پایین‌تر است. اما سیستم‌های سطح بالاتر مشخصه‌های منحصر به فردی دارند که نمی‌توانند در سیستم‌های سطح پایین متجلی شوند.

رشته‌های علمی	نمونه‌ها	مشخصه‌ها	عنوان سطح	سطوح
عناصر توصیف علمی	پل، کوه، اتم (کالیدها، نقشه‌ها، جغرافیا، فهرست‌ها، شاخص‌ها، کاتالوگ‌ها)	ایستا، الگوی کیهان (عناوین و اصطلاح‌شناسی، سیستم‌های طبقه‌بندی)	ساختارها و چارچوب‌ها	1
فیزیک، علم نجوم، مهندسی	ساعت‌ها، ماشین‌ها، سیستم خورشیدی (نظام‌های متعادل اقتصادها)	حرکات از قبل تنظیم‌شده (رویدادهای چرخه‌ای، حرکت ساده و منظم، تعادل یا حالت متوازن)	ساعت‌گونه‌ها	2
تئوری سوخت و ساز	ترموستات (هوموستاسیس، آپوپلیت)	کنترل دوربسته (خودکنترلی، بازخور، انتقال اطلاعات)	مکانیزم‌های کنترل	3
سایبرنتیک	شعله‌های آتش، سلولها (یاخته‌ها)	از نظر ساختاری خودنگهدارنده (تبدیل مواد، نهاده‌ی نیرودهنده، تولیدمثل)	سیستم‌های باز	4
گیاه‌شناسی	گیاهان	اجتماع سلول‌ها و یاخته‌ها (تقسیم‌کار، تفکیک قسمت‌ها و وابستگی متقابل آنها با هم، رشد بر اساس نظم)	سیستم‌های ژنتیکی - اجتماعی	5
جانورشناسی	پرندگان و جانوران	سیستم‌های عصبی، خودآگاهی (تحرك، ساختارهای دانش یا تصویردهنی)	حیوانات	6
زیست‌شناسی، روانشناسی	حیات انسانی	شعور، بصیرت، دانش، زبان (خودهوشیاری، ظرفیت تولید و جذب و تفسیرنمادها، احساس گذر زمان)	انسان‌ها	7
تاریخ، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی	خانواده، مهدکودک، باشگاه (کسب و کارها، دولت‌ها)	نقش‌ها، ارتباطات و ارزش‌ها (معنا)	سیستم‌های اجتماعی - فرهنگی	8
فلسفه، دین	امور ماوراء الطبیعه (زیباشناسی)	ناشناخته‌های گریزناپذیر	سیستم‌های متعالی و فوق‌طبیعی	9

جدول 4-1: چارچوب علم از منظر بولدینگ (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 127) تکمیل: جدول 2-2

کتاب تئوری سازمان هج - صفحه 62

در تقسیم‌بندی سیستم‌ها، بولدینگ:

سطح اول (ساختار ایستا) را ساخت یا چارچوب می‌نامند که شامل قوانین مربوط به استاتیک است که در بقای سطوح بالاتر صادق است. حتی انسان که در سطح هفتم قرار می‌گیرد تابع قوانین سطح اول است.

سطح دوم شامل سیستم‌های متحرک یا ساعت‌گونه‌هاست. قوانین دینامیک توجه کننده خصوصیات اصلی این سطح‌اند. در این سطح تجزیه و تحلیل نظام یافته‌ای از سیستم‌های ساده صورت می‌گیرد و حرکات مورد نیاز از قبل تنظیم و تعیین می‌شود.

سطح سوم (دستگاه تنظیم حرارت) سیستم‌های بازخور (سازوکار کنترلی یا سیستمی سایبرنتیکی) است، ترموستات ساده‌ترین مصداق این سطح است.

سطح چهارم (سیستم باز یا ساختار خودنگهدارنده) تک‌یاخته است که بعنوان اولین سطح سیستم‌های باز توسط پدیده‌ی حیات از سطوح قبلی متمایز می‌شود.

سطح پنجم (سطح ژنتیکی - اجتماعی) سطح گیاه است.

سطح ششم سطح حیوانات است که ویژگی آن حرکت و احساس از طریق گیرنده‌های طبیعی است. دارای ویژگی تغییرپذیری، رفتار غایت‌گرایانه و خودآگاهی است و سیستم‌های عصبی و مغز اطلاعاتی که به ساختار دانش یا پیکره خورنده شده‌است را سازماندهی می‌کنند.

سطح هفتم انسان است که ویژگی عمده‌ی آن خودآگاهی او است. گیرنده‌های اطلاعاتی در این سطح به حد تکامل خود می‌رسند و انسان با ادراک بعد زمان و قدرت تشخیص و تحلیل علامت‌ها و اصلاحات و ربط آنها به یکدیگر تصویری از محیط برای خود می‌سازد و جهان پیرامونش را درک می‌کند انسان نه تنها می‌داند، بلکه می‌داند که می‌داند.

سطح هشتم سازمان‌های اجتماعی هستند این سطح دربرگیرنده‌ی انسان‌هاست ولی این نقش انسان است که به سیستم اجتماعی شکل می‌دهد. در سازمان اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا می‌کند و در این راستاست که سازمان معنی پیدا می‌کند.

سطح نهم شامل دنیای ناشناخته‌ها و سیستم‌های متعالی است که در حال حاضر ما از درک آنها عاجزیم و آن را اصطلاحاً سطح پرسش‌های بی‌پاسخ می‌گویند.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 17 - مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 126 و 127)

ما در نظام‌های پیچیدگی سطح 7 (انسان) قرار می‌گیریم که به معنای آن است که نظام‌های سطح 1 (چارچوب‌ها) تا سطح 6 (حیوانات) در ما متجلی‌اند و ما در نظام‌های سطوح 8 و 9 قرار می‌گیریم. بخش اعظم قلمرو نظریه سازمان بالاتر از سطح پیچیدگی شما قرار دارد بنابراین نگاه شما در مورد سازمان‌ها در تجربه‌ی شما از جهان نسبتاً منحصر بفرد است.

سه سطح اول ← سیستم‌های مکانیکی ← سیستم‌های بسته

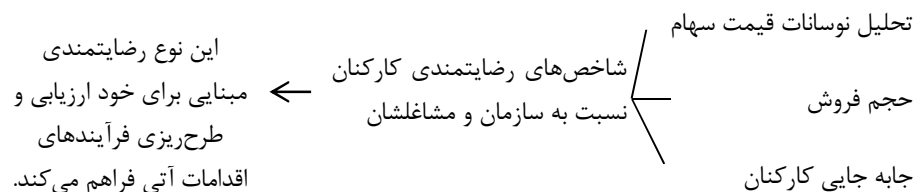
سه سطح دوم ← سیستم‌های زیستی  
سه سطح سوم ← سیستم‌های اجتماعی ← سیستم‌های باز

سه سطح اول ← براساس اهدافی که برای آنها تدوین شده، خودنگهدارنده هستند.

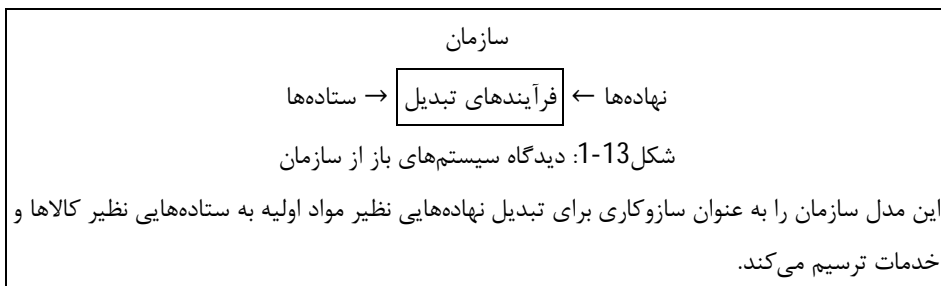
از سطح 3 به بالا سیستم‌ها به واسطه‌ی توانایی تولید و استفاده از بازخور برای اصلاح انحرافات از حالات مطلوب از قبل تعیین شده، دارای نوعی ظرفیت کنترل هستند.

توجه:

سازمان‌ها برای اصلاح رفتار از انواع متعدد سیستم‌های سایبرنتیک استفاده می‌کنند!



سطح 4 به بالا، ایده‌ی مهم سیستم باز را معرفی می‌کنند که به دریافت نهاده‌ها از محیط وابسته هستند. در این مدل یک سیستم نهادهایی نظیر منابع انرژی را از محیط دریافت می‌کند و سپس این نهاده‌ها به ستانده تبدیل می‌شوند. این فرآیند زندگی سیستم را پایدار نگه می‌دارد.



بولدینگ: علم تا سه سطح اول پیشرفت کرده و به قطعیت رسیده و می‌تواند اصول ارائه کند از سه سطح دوم به بعد به علت پیچیدگی سیستم‌ها رفتارها غیرقابل پیش‌بینی است. و بخاطر ارتباطش با محیط نمی‌توان اصول ارائه کرد.

آنچه را که بعنوان اجزاء سیستم نامیده‌ایم می‌توانند جای خود بعنوان سیستم مورد بحث قرار داده شوند. اما سیستم‌ها صرفاً مرکب از سیستم‌های دیگر نیستند بلکه حتی سیستم‌های دیگر را نیز شکل می‌دهند.

در کاربرد نظریه سیستم‌ها در نظر گرفتن هر پدیده بعنوان سیستم مرجع متشکل از: ابرسیستم، خودسیستم و سیستم‌های فرعی ضروری است. این جنبه‌ی نظریه سیستم‌ها بعضاً بعنوان تو در تو قرار گرفتن مورد اشاره قرار می‌گیرد.

توجه شود که سیستم خاصی که می‌خواهید بر آن متمرکز شوید، سطح تحلیل شما را تعریف می‌کند و ابرسیستم‌های ذی‌ربط (سیستم‌هایی که سیستم موردنظر ما در آن قرار می‌گیرد و در سطح بالاتر بعدی تحلیل قرار می‌گیرد) و سیستم‌های فرعی متناسب (سیستم‌های فرعی که در سطح پایین‌تر بعدی تحلیل قرار می‌گیرند) را به هم گره می‌زند.

1- نخستین مأخذ ابهام آن است که آنچه بعنوان سیستم تعریف می‌شود، کانون تمرکز بحث یا تحلیل شما را تغییر می‌دهد. مثلاً اگر سازمان سیستم باشد، محیط ابرسیستم و واحدهای فرعی درون سازمان سیستم‌های فرعی می‌شوند اما اگر یک بخش درون سازمان سیستم باشد آنگاه سازمان می‌شود ابرسیستم و افراد می‌شوند سیستم‌های فرعی یا خرده سیستم‌ها.

نگرش سیستمی در نظریه سازمان  
مدرن دو ابهام ایجاد می‌کند:

2- دومین مأخذ ابهام در تفاوت نگاه‌هایی نهفته است که نوعاً متناظر با سطح متفاوت مدیریت هستند، در نظریه سازمان مدرن، دیدگاه مدیریت عالی معمولاً در قالب رابطه سازمان با محیطش، مدیریت میانی در پیوند با فعالیت‌های داخلی سازمان و نگاه سرپرستی معادل با مسائل روزانه‌ی مدیریت کارگران درون یک واحد مفهوم‌سازی می‌شود.

سطح سلسله‌مراتبی	سطح تحلیل	سطح سیستم‌ها
مدیریت عالی	محیط	ابرسیستم
مدیریت میانی	سازمان	سیستم
سرپرستی	واحد یا بخش	سیستم فرعی

مفهوم «سطح» به طریقی متعدد مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما به طور کلی شیوه‌های کاملاً غیرمرتبط در نظریه سازمان نیستند. برای مثال زمانی که سازمان سطح تحلیل است، به سیستم تبدیل می‌شود و محیط ابرسیستم و بخش‌ها یا واحدهای دیگر سیستم‌های فرعی تصور می‌شوند. در جای دیگر، در شکل‌های سنتی سازمان، مسئولین اصلی مدیریت عالی، مدیریت رابطه سازمان - محیط است؛ در حالی که مدیران میانی عموماً بر هماهنگی و یکپارچگی فعالیت‌های چندین واحد فرعی درون سازمان متمرکز می‌شوند و مدیران سطح پایین‌تر یا سرپرست‌ها بر واحد فرعی‌ای که مسئولیت آن را برعهده دارد، متمرکز می‌شوند.

شکل 14-1: مفاهیم سطح (تئوری سازمان هج - صفحه 67)

(تئوری سازمان هج - صفحه 63-65)

7- پاسخ: گزینه 1- هربرت سایمون

تکامل تئوری سازمان:

در تکامل تئوری سازمان ابعاد دوگانه‌ای مورد تاکید قرار گرفته اند:

الف/ سازمانها نوعی سیستم هستند که تا قبل از سال 1960 دیدگاه سیستم های بسته بر تئوری سازمان حاکم بود. سازمانها بعنوان پدیده‌های خودگردان و جدای از محیط مدنظر قرار می گرفتند. با آغاز دهه 1960، دیدگاه سیستم های باز، شروع به غالب شدن بر تئوری سازمان کرد.  
ب/ بعد دوم به نتایج غائی سازمان مربوط می شود. که اینجا دو دیدگاه متضاد داریم.

1- دیدگاه عقلایی: استدلال می کند که ساختار یک سازمان بعنوان وسیله‌ای

جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده، محسوب می شود

دو دیدگاه متضاد داریم:

2- دیدگاه اجتماعی: تاکید می کند که ساختار نتیجه تضاد نیروهایی است که

عوامل موثر بر سازمان محسوب شده و در پی قدرت و کنترل است.

زمان تقریبی دوره	1900-1930	1930-1960	1960-1975	1975-؟
منظر سیستم	بسته	بسته	باز	باز
دیدگاه نتایج نهایی	عقلایی	اجتماعی	عقلایی	اجتماعی
موضوع اصلی	کارایی	افراد و روابط	طرح‌های	قدرت و سیاست
طبقه‌بندی نظری	نوع 1	نوع 2	نوع 3	نوع 4

جدول 5-1: سیر تکاملی تئوری معاصر سازمان (تئوری سازمان رابینز- صفحه 429)

نظریه پردازان نوع اول: سازمان را بعنوان ابزاری ماشینی برای نیل به اهداف تصور می کردند و توجه به تحقق کارایی از بخش‌های کارکردی داخلی سازمان معطوف می داشتند.

نظریه پردازان نوع دوم: به روابط غیررسمی و مسائل مربوط به انگیزه‌های غیراقتصادی تاکید داشتند. در سازمان‌های ماشینی که قابل پیش‌بینی نبودند مدیریت می‌توانست روابط رسمی، قوانین و نظایر اینها را طراحی کند. اما الگوهای غیررسمی ارتباطات، پایگاههای سازمانی، هنجارها و دوستی‌هایی که برای تحقق نیازهای اجتماعی اعضاء سازمان ایجاد می‌شوند، نیز وجود دارند.

نظریه پردازان نوع سوم: بر اندازه، فناوری و عدم اطمینان محیطی بعنوان متغیرهای اصلی اقتضایی تعیین‌کننده ساختار مناسب سازمانی تاکید می‌کردند و می‌گفتند تناسب صحیح ساختار با متغیرهای اقتضایی، می‌تواند تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کند.

نظریه پردازان نوع چهارم: دیدگاه اجتماعی نوعی برگشت را ایجاد کرده است اما در یک چهار چوب سیستمی باز. ساختار اثربخش سازمانی تنها حاصل تلاش عقلایی مدیران نیست بلکه متأثر از تنازعاتی است که بین ائتلاف‌های قدرت در سازمان به منظور حصول کنترل صورت می‌گیرد.

**نظریه پردازان نوع سوم:**

#### **الف / هربرت سایمون و عقب‌گرد اصول‌گرایی:**

در دهه 1940 سایمون تشخیص داد که اصول نوع یک باید جای خود را به دیدگاه اقتضایی بدهد. سایمون بیان داشت که بیشتر اصول کلاسیک‌ها چیزی پیش از یک ضرب‌المثل نیستند و هر کدام با دیگری در تناقض است. وی استدلال کرد که تئوری سازمان باید از این اصول سطحی و بسیار پیش پا افتاده فراتر رود و به مطالعه شرایطی بپردازد که تحت آن شرایط اصولی که با هم در تضادند کاربرد داشته باشند.

#### **ب / دیدگاه محیطی کتز و کان:**

کتاب روانشناسی اجتماعی این دو در خصوص مزیت‌های دیدگاه سیستم‌های باز برای بررسی روابط مهم یک سازمان با محیطش و نیاز سازمانها برای انطباق خود با یک محیط متغیر، در صورتیکه خواهان بقاء هستند، توجیهاتی متقاعدکننده ارائه نمود.

#### **ج / پژوهشی در مورد تاثیر فناوری بر ساختار:**

پژوهش جون وودوارد و چارلز پرو و چارچوب مفهومی پیشنهادی بوسیله جیمیز تامسون شواهدی مستدل در مورد اهمیت فناوری در تعیین ساختار مناسب برای سازمان بوده است. توجه به فناوری و تناسب صحیح بین آن و ساختار سازمانی نیز ضروری است.

د/ گروه آستون و اندازه سازمان:

مدارک و شواهد نشان می‌دهد که به موازات گسترش اندازه سازمان برخی این اجزاء ویژه شکل یک الگوی خاص بخود می‌گیرند. چنین شواهدی به مدیران در اتخاذ تصمیمات راجع به طراحی سازمان به تناسب رشد سازمانی، کمکهای ارزشمندی کرده است.

(تئوری سازمان رابینز - صفحه 429-432)

نوع سیستم

بسته

باز

دیدگاه	عقلایی	<p>نظریه پردازان نوع اول (مکتب کلاسیک)</p> <p>ارائه اصول یا مدل‌های جهانشمول قابل استفاده در همه وضعیت‌ها.</p> <p><u>فردریک تیلور و مدیریت علمی - هنری فایول و اصول سازمان - ماکس وبر و بوروکراسی - دیویس و برنامه‌ریزی عقلایی</u></p>	<p>نظریه پردازان نوع سوم (دیدگاه اقتضایی)</p> <p>سازمان سیستمی باز با رفتارهای منطقی کارکنان فرض می‌شود.</p> <p>هربرت سایمون و عقب‌گرد اصول‌گرایی - دیدگاه محیطی کتزر و کان - پژوهش وودوارد و چارلز پرو در مورد تأثیر فناوری بر ساختار - گروه آستون و اندازه سازمان</p>
	اجتماعی	<p>نظریه پردازان نوع دوم (مکتب نئوکلاسیک یا روابط انسانی)</p> <p>سازمان‌ها پدیده‌ای متشکل از افراد و وظایف است.</p> <p>نوعی دیدگاه انسانی دارد.</p> <p><u>التون میو و مطالعات هاثورن - چستر بارنارد و سیستم‌های تلفیقی - داگلاس مک‌گریگور و تئوری X و Y - وارن بنیس و مرگ بوروکراسی</u></p>	<p>نظریه پردازان نوع چهارم (دیدگاه قدرت - کنترل، ماهیت سیاسی سازمان)</p> <p><u>محدودیت‌های شناختی تعقل‌گرایی مارچ و سایمون - سازمان‌های پفر به عنوان عرصه‌های سیاسی</u></p>

8- پاسخ : گزینه 2- فنی

فلسفه های کنترل و نظارت در سازمان:

رویکرد مدیران در بسیاری از سازمان های امروزی در حال تغییر است. بسیاری از سازمان ها در حال انطباق با فرآیند کنترل نامتمرکز بجای کنترل سلسله مراتبی هستند. جدول 6- 1 : مقایسه کنترل سلسله مراتبی با کنترل نامتمرکز (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی صفحه 532)

مولفه ها	کنترل سلسله مراتبی	کنترل نامتمرکز
مفروضات اساسی	افراد قادر به کنترل خود نیستند و نمی-توان به آنها اعتماد کرد. آنها نیاز به این دارند که مورد پایش قرار گیرند و کنترل دقیق بر آنها اعمال شود.	زمانی که افراد به طور کامل نسبت به سازمان متعهد شوند، بهتر کار می کنند.
اقدامات	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از مقررات جزئی و رویه ها</li> <li>و سیستم های کنترل رسمی</li> <li>استفاده از اختیار بالا به پایین،</li> <li>سلسله مراتب رسمی، قدرت پست و مقام، بازرسی های کنترل کیفی</li> <li>اتکاء به شرح شغل های وظیفه مدار</li> <li>تاکید بر پاداش های</li> <li>بیرونی (پرداخت ها و مزایا)</li> <li>فرهنگ سازمانی خشک، بی</li> <li>اعتمادی به هنجارهای فرهنگی به</li> <li>عنوان راه های کنترل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده محدود از مقررات، اتکا به ارزش ها، خودکنترلی و جامعه پذیری</li> <li>اتکا به اختیار منعطف، ساختار مسطح،</li> <li>قدرت تخصصی، هرکسی کیفیت را پایش می کند.</li> <li>اتکا به شرح شغل های نتیجه مدار، تاکید بر اهدافی که باید محقق شود.</li> <li>تاکید بر پاداش های درونی و بیرونی)</li> <li>کار پرمعنی و فرصت ها برای رشد)</li> <li>فرهنگ انطباقی، فرهنگ به عنوان راهی</li> <li>برای یکپارچگی افراد، اهداف سازمانی</li> <li>برای کنترل همه</li> </ul>
پیامدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>کارکنان از دستورات تبعیت می-کنند و فقط آنچه که از آنها خواسته شده است را انجام می-دهند.</li> <li>کارکنان نسبت به کارشان احساس بی تفاوتی دارند.</li> <li>غیبت و ترک خدمت کارکنان زیاد است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کارکنان اقدام به نوآوری می کنند و مسئولیت پذیری دارند.</li> <li>کارکنان بطور فعالانه مشارکت دارند و تعهد کاری دارند.</li> <li>ترک خدمت کارکنان پایین است.</li> </ul>

رویکردهای کنترل و نظارت سازمانی:

سه دسته رویکرد کنترل در سازمان

2- کنترل هنجاری (تکلیفی) در مقابل کنترل

عقلایی

(استیفن بارلی و گیدئون کاندا)

فرآیند کنترل هنجاری: از طریق ترغیب روابط شخصی قوی در محیط کار، باعث انگیزش و اثرگذاری بر رفتار اعضا می‌شود و رهبران سازمانی از جنبه های اجتماعی و همگانی برای متقاعد کردن زیردستانشان به منظور انطباق با نگرش‌ها و رفتارها در جهت حمایت از اهداف سازمانی استفاده می‌کنند (کارکنان خوشحال، کارکنان مولدند).

استراتژی کنترل عقلایی: از طریق طراحی مناسب مشاغل، تعیین اهداف روشن و محرک‌های انگیزشی منطقی، بر رفتار اعضا سازمان اثر می‌گذارد (کارکنانی که به دقت آموزش دیده‌اند، کارکنان مولدند)

1- کنترل ساده در مقابل کنترل ساختاری

(ریچارد ادوارد)

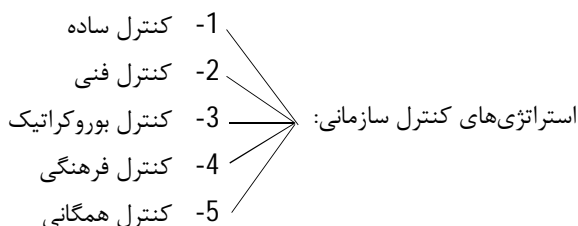
در کنترل ساده: نیاز به مداخله یک شخص (مدیر) برای هدایت رفتار عضو و حفظ نظم در سیستم است - منبع اختیار برای پاسخگویی و واکنش روشن است.

در کنترل ساختاری: فرآیند کنترل از دستان شخص مدیر خارج است و فرآیند کنترل در درون محیط فیزیکی و پراکنده سازمان (مانند کنترل ماشینی و سیستم‌های قانونی) سامان پیدا می‌کند، فرآیندهای اداری فردیت‌زدایی می‌شود، اختیار در درون خود سیستم کار گذاشته می‌شود و منشا اختیار برای کارکنان جهت برقراری ارتباط و مواجهه با چالش‌ها شفاف نیست.

3- کنترل محسوس در مقابل کنترل نامحسوس (تامپکینز و چنی)

رویکرد محسوس: متکی بر منابع نفوذ بیرونی برای هدایت رفتار اعضا و دستیابی به اهداف سازمانی است (بکارگیری سیستم‌های قانونی، کنترل ماشینی و سرپرستان). این کنترل از محیط بیرونی بر افراد تحمیل می‌شود - فنون این کنترل فرض می‌کند که زیردستان تمایلی به انجام کار ندارند و یا مشارکت‌کنندگان فعالی در فرآیند کنترل نیستند.

رویکرد نامحسوس: نیاز به اعضای سازمانی است که در مدیریتشان بجای نقش انفعالی، به ایفای نقش فعال می‌پردازند - زیردستان تشویق می‌شوند که پیوند نزدیکی با یکدیگر برقرار کنند و هویت خود را به سازمان گره بزنند - کارکنانی که بطور نامحسوس کنترل می‌شوند ارزش‌های سازمان را می‌پذیرند و از آنها برای اتخاذ تصمیمات سازمانی بهره می‌گیرند.



1- کنترل ساده: کنترلی که نیازمند مداخله مستقیم نوعی قدرت قانونی برای تحقق فرآیند سه مرحله- ای کنترل است. یک سرپرست راهنمایی اولیه می‌کند، عملکرد را ارزیابی می‌کند و در نهایت اقدامات انضباطی (پاداش یا تنبیه) را اعمال می‌کند. این کنترل:

✓ متکی به قوت روابط بین سرپرست و زیردستان برای حفظ نظم در سیستم است.

✓ با رویکرد کنترل محسوس تناسب دارد و نیازی به مشارکت فعال افراد در فرآیند کنترل نیست.

✓ در سازمان‌های کوچک کارآمدتر است.

2- کنترل فنی: متکی بر مداخله ابزارهای علمی (کنترل ماشینی، نرم‌افزارهای کامپیوتری) است و

جایگزینی برای وجود سرپرست است. این نوع کنترل به جای اتکاء به یک مدیر که به کارکنان

بگوید کار را چگونه انجام دهند، یک ماشین می‌تواند گام‌های تولید را مشخص نماید. کنترل فنی

باعث می‌شود که پیام‌های مدیریت از طریق ابزارهای بیرونی و با واسطه به دیگران منتقل شود و

امکان طرح سوال از سوی کارکنان را با محدودیت مواجه می‌سازد و باعث ایجاد مقاومت در مقابل

دستورات می‌شود. **استراتژی کنترل فنی زمانی که عملکرد کاری نسبتاً تکراری است و حیطة نظارت**

**مدیران خیلی وسیع است و نیاز به پایش کلیه زیردستان از طریق مشاهده مستقیم می‌باشد از**

**اثربخشی بالایی برخوردار است.**

3- کنترل بوروکراتیک: عبارتست از بکارگیری مقررات، خط‌مشی‌ها، سلسله‌مراتب اختیار، اسناد مکتوب،

استانداردسازی و سایر سازوکارهای بوروکراسی برای استانداردسازی رفتار و ارزیابی عملکرد.

✓ هدف اصلی مقررات بوروکراتیک: استانداردسازی و کنترل رفتار کارکنان است.

کنترل فنی ممکن است برای کنترل رفتار بعضی از اعضای سازمان کارآمد باشد اما ضرورتاً برای اعمال

نفوذ بر رفتار کارکنان دانشی یا ستاد اداری نیست. رهبران سازمان ممکن است برای هدایت رفتار کارکنان

دانشی، سیستم‌های قانونی و مقرراتی را وضع نمایند (مانند کتابچه راهنمای شغلی و برنامه‌های آموزشی).

سیستم‌های قانونی بوروکراتیک ممکن است برای ارزیابی تبعیت کارکنان از دستورات سازمانی مورد

استفاده قرار گیرند (مانند معیارهای عملکردی استاندارد شده). نهایتاً خط‌مشی‌های سازمانی می‌تواند رفتار

اعضای سازمان را منضبط سازد (مانند پاداش‌های از قبل مشخص شده در قالب فرمول تعریف شده به جای اعمال سلیقه مدیران).

4- کنترل فرهنگی: از طریق ترسیم جنبه‌های اجتماعی و همگانی زندگی سازمانی بر رفتار اعضای سازمان تاثیر می‌گذارد. کنترل فرهنگی این ضعف کنترل بوروکراتیک را که نمی‌تواند مقرراتی برای همه موفقیت‌ها تنظیم کند مرتفع ساخته و این امکان را فراهم می‌سازد که تا از طریق ترغیب کارکنان به اتخاذ تصمیمات مناسب سازمانی، حتی در مواقعی که مقررات و ضوابطی برای آن موقعیت وجود نداشته باشد، چالش کنترلی به وجود نیاید.

رهبران سازمانی کارکنان را تشویق می‌کنند تا :

✓ ارزش‌های سازمانی را در خود نهادینه کنند.

✓ از این ارزش‌ها برای جهت‌دهی به رفتارهایشان در محیط کار استفاده کنند.

✓ ارتباطات با همکاران را تقویت کرده و تعهد به سازمان در کارکنان ارتقاء یابد.

کنترل فرهنگی یک رویکرد کنترلی نامحسوس است زیرا تمرکز کنترل از ساختار بیرونی سازمان (سیستم-های قانونی، تدابیر مکانیزه و سرپرستان) فاصله بگیرد و در اعضای سازمان نهادینه و درونی شود. افرادی که از طریق فرهنگی مورد نظارت قرار می‌گیرند خود را با سازمانشان تعیین هویت می‌کنند و برای اطمینان از اتخاذ تصمیمات مناسب سازمانی رفتار خود را پایش می‌کنند. این استراتژی روش مدیریتی قدرتمندی است که نیاز است تا اعضای سازمان فرصت کافی داشته‌باشند تا تعاملات با یکدیگر را برای حفظ انسجام سازمانی تنظیم نمایند.

5- کنترل همگانی: کنترل همگانی یا همدلانه استراتژی فرهنگی بسط یافته متکی بر فنون مشارکتی همچون مدیریت تیم‌محور است که احساس مالکیت و توانمندی میان کارکنان را ارتقاء می‌بخشد. در این کنترل اعضا نه تنها برای کنترل رفتارشان در راستای منافع سازمان توانمند شده‌اند بلکه آنها تشویق می‌شوند که به خاطر اقدامات همکارانشان پاسخگو و مسئولیت‌پذیر باشند و هر فرد در هر تیم به طور همزمان هم سرپرست و هم زیردست است.

جیمز باکر معتقد است که هر چند کنترل همگانی بخاطر تاکیدش بر مشارکت کارکنان و توانمندسازی دست و پا گیر است ولی قدرتمندترین شکل کنترل سازمانی است زیرا افراد بخاطر حس هویت سازمانی که دارند کمتر در مقابل تلاش‌های کنترل اداری از خود مقاومت نشان می‌دهند. خودکنترلی و کنترل همگانی در آیات و روایات اسلامی مورد تاکید است و امر به معروف و نهی از منکر بعنوان یکی از اصول دهگانه فروع دین بیانگیر کنترل همگانی است.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - 532-537)

9- پاسخ: گزینه 1- جانبی

فرآیند تصمیم‌گیری:

هربرت سایمون به همراه سایر همکارانش تحقیقی بنیادین را در خصوص فرآیندهای تصمیم‌گیری با استفاده از شبیه‌سازی نحوه تفکر انسانی به انجام رساند. کمک‌های فکری سایمون در زمینه تصمیم‌گیری به افکار عمومی معروف شد. هربرت سایمون و همکارانش بر این باور بودند که مدیریت بر پایه تصمیم‌گیری عقلایی پایه‌گذاری شده‌است. جیمز مارچ رویکردی را ایجاد کرد تا جنبه‌های غیرعقلایی فرآیندهای تصمیم‌گیری را مورد ملاحظه قرار دهد. کارل ویک روشی را پیشنهاد داد که هر فرد بر اساس ذهنیت خود تلاش نماید تا حسی از سازمان بسازد تا از آن طریق بتواند سازمان را درک نماید و فرآیند تصمیم‌گیری را مورد توجه قرار دهد.

- فرآیند تصمیم‌گیری از نظر سایمون:
- 1- فعالیت جاسوسی و خبرگیری (استفاده از واژه نظامی)
  - 2- فعالیت طراحی: ابداع، ایجاد، و تجزیه و تحلیل روش‌های محتمل بر اقدام
  - 3- فعالیت انتخاب: انتخاب یک روش اقدام از میان روش‌های در دسترس

- مهمترین عوامل اثرگذار بر فرآیند تصمیم‌گیری:
- 1- درجه اطمینان: مدیران تصمیماتشان را تحت سه شرایط دانشی و ابهام‌انگیز اتخاذ می‌کنند (اطمینان، ریسک و عدم اطمینان)
  - 2- ناکافی بودن منابع: مدیران بر اساس وجود منابع ایده‌آل (اطلاعات، زمان، پرسنل، تجهیزات و تدارکات) تصمیم‌گیری می‌نمایند.
  - 3- محیط درونی: تصمیم‌مدیر تحت تاثیر سرپرستان، زیردستان و سیستم‌های سازمانی قرار می‌گیرد.
  - 4- محیط بیرونی: مشتریان، رقبا، سازمان‌های دولتی و جامعه در کل، نیروهای اثرگذار بر تصمیمات هستند.

سایمون: "تصمیم‌گیری افراد بصورت فردی یا سازمانی عمدتاً با هدف کشف و انتخاب گزینه‌های رضایتبخش است و فقط در موارد استثنایی، کشف و انتخاب گزینه بهینه مورد توجه قرار می‌گیرد.  
(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 205)

در کتاب‌های نظریه تصمیم‌گیری سازمان:

اقتصاددانان: مدل‌های شرکت را براساس پیش فرض عقلانیت در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی تدوین می‌کردند.

سایمون، مارچ و سیرت: فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی فقط می‌تواند تحت شرایط بسیار محدودی، عقلایی نامیده شود.

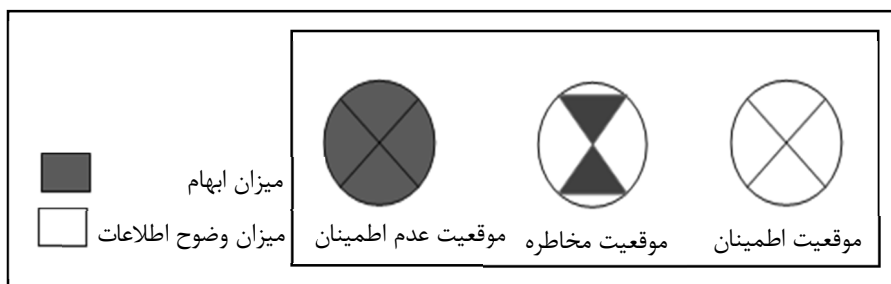
سایمون با مقایسه‌ای از فعالیت‌های تصمیم‌گیری واقعی با مجموعه‌ی آرمانی مدل تصمیم‌گیری عقلایی، اظهار کرد تلاش‌هایی که در سازمان باید عقلایی باشد از طریق موارد زیر محدود می‌شود.

- 1- اطلاعات ناقص و ناکامل
  - 2- پیچیدگی مسائل
  - 3- ظرفیت پردازش اطلاعات انسان
  - 4- زمان در دسترس برای فرآیندهای تصمیم‌گیری
  - 5- اولویت متعارض تصمیم‌گیرندگان در باب اهداف سازمانی
- سایمون این مجموعه محدودیت را مسئله‌ی «عقلانیت محدود» نامید.

(تئوری سازمان هچ- صفحه 363-365)

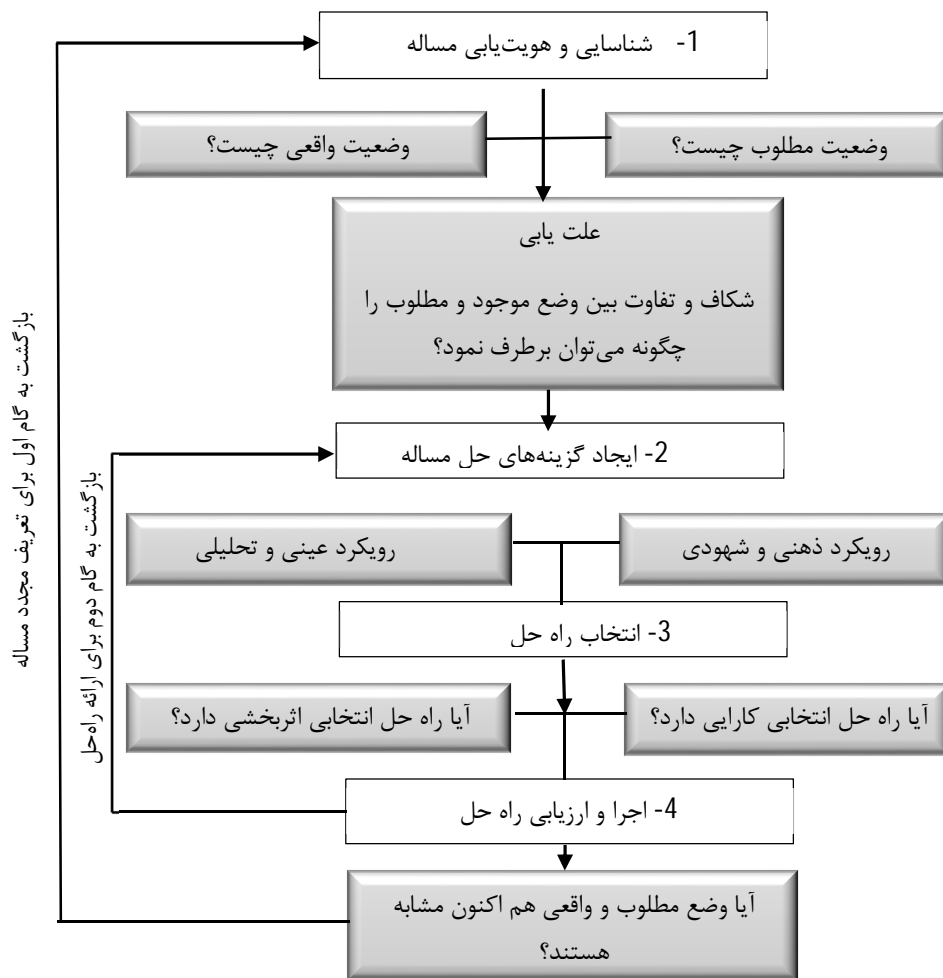
#### موقعیت‌های تصمیم‌گیری:

- 1- موقعیت اطمینان: می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که در آینده چه رخ می‌دهد. در این موقعیت اطلاعات موجود دقیق، صحیح، کافی و قابل اعتمادند.
  - 2- موقعیت مخاطره: میزان احتمال وقوع هر یک از نتایج ممکن، معین است یعنی اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است ولی امکان تصمیم‌گیری بر اساس نتایج محتمل وجود دارد.
  - 3- موقعیت عدم اطمینان: میزان احتمال وقوع هر نتیجه ممکن، و حتی چگونگی و تعداد نتایج ممکن مشخص نیست یعنی اطلاعات ما در مورد موضوع بسیار ناچیز است. گاهی در هنگام تصمیم‌گیری با وضعیتی توأم با جنبه‌های ناشناخته مواجه می‌شویم که پیش‌بینی را بسیار دشوار می‌سازد.
- (مبانی سازمان و مدیریت رضاییان - صفحه 159)



نمودار 3-1: میزان اطلاعات موجود در موقعیت‌های متنوع تصمیم‌گیری (مبانی سازمان و مدیریت رضاییان - صفحه 159)

مراحل تصمیم‌گیری و حل مساله بر اساس مدل عقلایی:



نمودار 4-1: فرآیند تصمیم‌گیری و حل مساله (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 206)

مرحله اول: شناسایی و هویت‌یابی مساله

شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را مشکل یا مساله می‌گویند. ایان پالمر و سینیتا هاردی مسایل و مشکلات حوزه مدیریت را در سه دسته قرار می‌دهند: 1- روزمره، 2- بحران و 3- فرصت. هوبر معتقد است که در تعریف واقعی مساله، چالش‌هایی به وجود می‌آید که تعاریف ارائه شده را غیرواقعی می‌سازد و تعریف دقیقی از مساله حاصل نمی‌شود. برخی از این عوامل عبارتند از:

- 1- مسائل ادراکی: احساسات فردی ممکن است از ما در برابر ادراکات ناخوشایند محافظت کنند. اطلاعات منفی ممکن است بصورت گزینشی ادراک شوند که در این صورت معانی درست موضوعات دچار تحریف می‌گردند یا ممکن است بطور کلی نادیده گرفته شوند.
- 2- تعریف مساله توام با ملاحظه راه‌حل‌ها: این عامل ناشی از جهش کردن بر روی نتایج است.
- 3- شناسایی عوارض بعنوان مساله یا مشکل: در فرآیند حل مساله یک مدیر باید بین مساله و عارضه تمایز قائل شود. عارضه‌ها نشانگر این هستند که کار اشتباهی اتفاق افتاده‌است و مدیران را آگاه می‌سازند که بدنبال یافتن ریشه‌ها و علل مساله باشند. برای تفکیک قائل شدن مساله از عارضه‌ها، مدیران نیاز دارند که یک فرآیند پرسشگری منطقی ایجاد نمایند و پرسش‌های مناسبی را مطرح کنند. بر طبق دیدگاه پیتر دراگر عمومی‌ترین منبع اشتباهات در تصمیمات مدیریت، بجای پرسیدن سوال‌های درست، تاکید بر یافتن پاسخ‌های درست است. در فرآیند پرسشگری مدیر باید داده‌های به موقع و مرتبط با مساله را گردآوری کند. روش بهتر برای دسترسی مدیران به داده‌های مناسب، دمساز شدن با محیط کار است. تام پیترز به عنوان متخصص مدیریت بر این باور است که مرتبط‌ترین و دقیق‌ترین منبع اطلاعات برای مدیران کارکنان سازمان هستند.

- 1- انحراف از عملکرد گذشته: این روش فرض می‌کند که گذشته بهتر می‌تواند آینده را ارزیابی کند.
  - 2- رویکرد برنامه‌ریزی: در آن برای ارزیابی آنچه که انتظار می‌رود در آینده رخ دهد از پیش‌بینی و سناریو استفاده می‌شود. وقتی نتایجی که مدیر امید دارد با یک برنامه محقق شود، بدست نمی‌آید اینها حاکی از وجود یک مساله است.
  - 3- ادراکات دیگران: مدیران برخی اوقات به سبب شنیدن شکایت مشتریان، تذکرات سازمان‌های دولتی مرتبط، اعتراض سهامداران و یا انتقاد ذینفعان بیرونی، به وجود مساله پی می‌برند.
  - 4- تهدیدات رقبا: سازمان رقیب می‌تواند با قیمت و کیفیت محصولات و خدمات خود سازمان را به چالش بکشد.
- 4 شاخص مورد نیاز مدیران برای آگاهی از مساله :

- سه سبک مدیران در مواجهه با مساله:
- 1- مساله‌گزینی یا پنهان‌کاری: بدنبال محافظت از وضع موجود هستند و تلاش می‌کنند از تغییر جلوگیری کنند.
  - 2- مساله‌گشایی: متداولترین سبک مدیریتی است. به گونه‌ای که مدیران مساله-گشا منتظران تا مساله بروز پیدا کند تا آنگاه درصدد حل مساله برآیند.
  - 3- مساله‌جویی: این مدیران بطور فعالانه بدنبال کشف مساله هستند و تلاش می‌کنند قبل از اینکه مساله اتفاق بیفتد به استقبال آن بروند. این مدیران معتقدند بهترین روش برخورد با تغییر، پیش‌بینی و تعبیه اقدامات پیشدستانه برای استفاده از فرصت‌ها و کاستن از حجم تهدیدات است.

### مرحله دوم: ایجاد گزینه‌های حل مساله

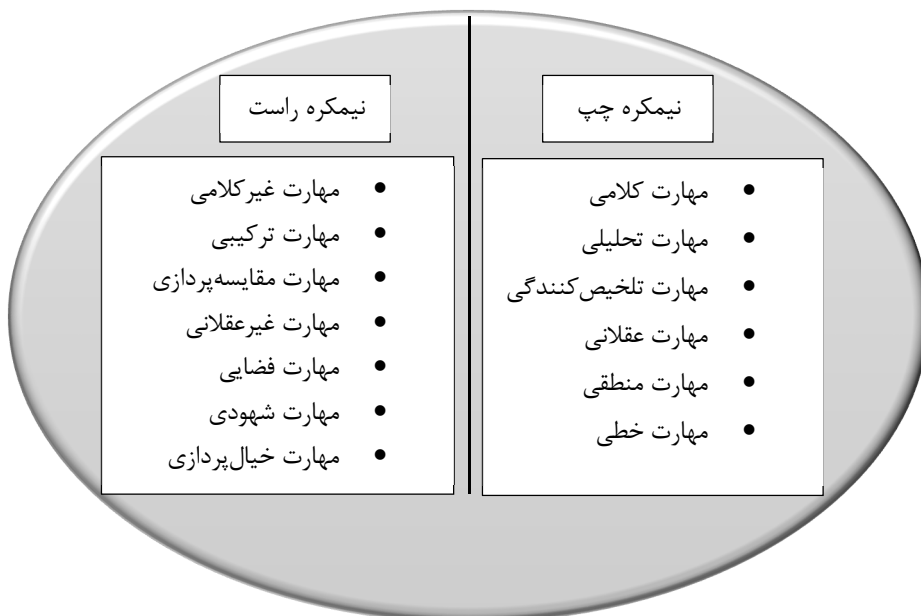
دیدگاه عصب‌شناسی یکی از جدیدترین مکاتبی است که در آن نقش و اهمیت دو نیمکره چپ و راست مغز را در ایجاد خلاقیت مورد توجه قرار می‌دهد.

#### نیمکره چپ:

- ✓ با اطلاعات کلامی و زبان سروکار دارد.
- ✓ تفکر انتقادی را تنظیم می‌کند.
- ✓ مسئول رمزهای نوشتن و خواندن، زبان و ریاضی به شیوه‌های تحلیلی و منطقی است.

#### نیمکره راست:

- ✓ با اطلاعات دیداری و شنیداری سروکار دارد.
- ✓ مسائل و عقاید قدیمی را به شیوه‌ای جدید تنظیم می‌کند.
- ✓ از طریق بصیرت و شهود خاصیت ترکیبی دارد.



نمودار 5-1: فرآیندهای مرتبط با نیمکره‌های مغز ( مبانی سازمان و مدیریت مقیمی – صفحه 210)

برای پرورش تفکر خلاق، تفکر مرتبط با هر دو نیمکره مغز باید رشد یافته و هماهنگ شوند. فرد خلاق کسی است که وظایف هر دو نیمکره را بطور کامل ادغام کرده و به کار می‌برد. در مرحله شکل‌گیری خلاقیت (مرحله آمادگی) بیشتر به مهارت‌های تحلیلی نیمکره چپ نیاز است و زمانی که فرد به مرحله نهفتگی می‌رسد نیمکره راست مغز از کارایی بیشتری برخوردار است.

- 1- تفکر جانبی: نوعی فرآیند اندیشیدن است که افراد افکار خود را پرواز می‌دهند تا گزینه‌های متفاوت را برای حل مساله بیابند. این نوع تفکر حالت واگرایی دارد.
- 2- تفکر عمودی: فرآیندی منطقی و تحلیلی است که تعداد کمی پاسخ برای مساله فراهم می‌شود. این شیوه اندیشیدن نقطه مقابل تفکر جانبی است و در آن همگرایی (بوجود آمدن تدریجی تشابهات بین گزینه‌ها) صورت می‌گیرد.
- دوشیوه برای ایجاد گزینه‌ها:

برخی از اندیشمندان در همین ارتباط دو نوع سبک دیگر برای اندیشیدن در فرآیند تصمیم‌گیری را مورد اشاره قرار می‌دهند:

- 1- سبک تفکر خطی: افراد ترجیح می‌دهند که از داده‌ها و حقایق بیرونی استفاده نموده و این اطلاعات را از طریق اندیشه عقلانی و منطقی مورد پردازش قرار دهند تا تصمیمات و اقداماتشان را به سامان برسانند.
- 2- سبک تفکر غیرخطی: افراد ترجیح می‌دهند که از منابع اطلاعات درونی (احساسات و شهود) استفاده نمایند و اطلاعاتشان را از طریق بینش درونی، احساسات و حدسیات مورد پردازش قرار می‌دهند تا تصمیمات و اقدامات خود را جهت دهند.

### مرحله سوم: انتخاب راه‌حل

در رابطه با انتخاب راه‌حل‌ها درایور و همکارانش استدلال نمودند که افراد دارای پنج سبک تصمیم‌گیری هستند:

- 1- قاطع 2- سلسله‌مراتبی 3- منعطف 4- ترکیبی 5- نظام یافته

تاتوم و همکارانش این پنج سبک را در قالب دو گروه تقسیم‌بندی کردند:

- 1- سبک تصمیم‌گیری محدود شده: تصمیم‌گیرنده تعداد منابع ورودی (گردآوری داده‌ها) و تعداد راهکارهای ممکن برای حل مشکل را در قالب مواردی محدود مورد ملاحظه قرار می‌دهد.
- 2- سبک تصمیم‌گیری جامع: تصمیم‌گیرنده تلاش می‌کند تا از منابع ورودی بسیار زیاد (منابع اطلاعاتی متنوع) تا حدی که امکان آن وجود داشته باشد، استفاده نماید و طیف وسیعی از راهکارهای بالقوه برای حل مشکل را مورد توجه قرار دهد.

### مرحله چهارم: اجرا و ارزیابی راه‌حل‌ها

در این مرحله ممکن است مشخص شود که راه‌حل اجرا شده شکاف بین وضع مطلوب و وضع موجود را از بین برده است و یا برعکس این شکاف از بین نرفته باشد.

در صورتی که شکاف از بین نرفته باشد دو حالت محتمل است اول اینکه گزینه‌های حل مساله از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار نبوده اند که باید مجدد بدنبال راه حل بود و دوم اینکه ممکن است در گام اول مساله به درستی تعریف نشده باشد که باید به گام اول بازگشت و فرآیند را از اول شروع کرد.

- 6 خصیصه فرآیند  
تصمیم‌گیری اثربخش:
- 1- تمرکز بر روی چیزهایی که دارای اهمیت است.
  - 2- منطقی، باثبات و منسجم است.
  - 3- به هر دو جنبه عینی و ذهنی اعتنا می‌کند و تفکر تحلیلی را با تفکر شهودی ترکیب می‌نماید.
  - 4- تنها به اندازه‌ای که برای حل معضل یا مساله خاص ضرورت دارد اطلاعات و تحلیل‌های لازم را فراهم می‌سازد نه بیشتر.
  - 5- گردآوری اطلاعات مرتبط را ترغیب نموده و جهت می‌دهد. علاوه بر اینکه افکار عمومی را آگاه می‌سازد.
  - 6- صادقانه، قابل فهم، معتبر، سهل الاجرا و منعطف است.

( مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 207-214 )

#### 10- پاسخ : گزینه 4- ماموریت

#### مدیریت، فرهنگ و اخلاقیات

نانسی آدلر : فرهنگ عبارتست از ارزش‌ها، باورها و سمبل‌های مورد قبول مردم که چگونگی تفکر، اقدامات و احساسات آنها را در خصوص امور روزمره تعیین می‌کند.

در مجموع فرهنگ را می‌توان در دو سطح ملی و سازمانی مورد بررسی قرار داد.

1- فرهنگ ملی: منیر طیب فرهنگ ملی را اینگونه تعریف می‌کند : مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهاست که سازمان و کار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ارزش‌ها و نگرش‌های مرتبط با کار همچون فاصله قدرت، تحمل ابهام، صداقت، پیگیری اهداف فردی و گروهی، اخلاق کاری و روحیه کارآفرینانه بعنوان بخشی از هویت فرهنگی یک کشور محسوب می‌شود.

( مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 174 )

طبقه‌بندی هافستد از ابعاد فرهنگ ملی:

1- فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی: در فردگرایی افراد به منافع خود و خانواده‌شان توجه دارند اما در جمع‌گرایی افراد انتظار دارند که گروه به آنها توجه کند و آنها را مورد حمایت قرار دهد. به تعبیر "هج" فردگرایان اشاره به این نکته دارد که از افراد یک فرهنگ تا چه حدی انتظار می‌رود به طور مستقل از دیگر اعضای جامعه فعالیت کنند. در برخی فرهنگ‌ها نظیر آمریکا، فردگرایی

به عنوان ماخذ رفاه تصور می‌شود اما در دیگر کشورها نظیر فرهنگ‌های چین این امر نامطلوب و نوعی از خود بیگانگی محسوب می‌گردد. روابط بین افراد فرهنگ‌های فردگرا نامستحکم بوده و از افراد انتظار می‌رود صرفاً از خود مراقبت و مواظبت کنند و در فرهنگ‌های جمع‌گرا، گروه‌های منسجم، به افراد حس هویت و تعلق اعطا می‌کنند و در ازای حس امنیتی که ایجاد می‌کنند خواهان وفاداری قابل توجهی هستند.

2- فاصله از قدرت: در فاصله قدرت زیاد تفاوت‌های گسترده در قدرت مورد پذیرش قرار می‌گیرد و احترام زیاد به صاحبان قدرت وجود دارد. اما در فاصله قدرت کم نابرابری‌ها کاهش می‌یابد و کارکنان از هیبت روسا ترسی ندارند. یا به تعبیر "هچ" اشاره به حد و حدودی دارد که افراد یک کشور تمایل به پذیرش نوعی توزیع نامتعادل قدرت، ثروت و اعتبار دارند.

3- اجتناب از عدم اطمینان: زمانی که این فرهنگ زیاد باشد افراد از ابهام احساس تهدید می‌کنند و سطح بالایی از اضطراب‌ها را تجربه می‌کنند اما زمانی که کم باشد سازگاری با ریسک، تحمل رفتار و گزینه‌های متفاوت وجود دارد. در فرهنگ دارای مشخصه اجتناب کم از عدم اطمینان، افراد ایده‌های نوآورانه، رفتارهای نابهنجار و انحرافی را می‌پذیرند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 175)، (تئوری سازمان هچ، صفحه 285)

4- مردخویی یا فرهنگ موفقیت (پیشرفت) در مقابل فرهنگ زن خویی یا پرورش دادن: مرد خویی یا موفقیت درجه‌ای است که ارزش‌های مردانه همچون جسارت، پول درآوردن، تولید کردن، رقابت کردن، اقتدار (جدی بودن) و موفقیت مورد تاکید است در مقابل در فرهنگ زن خویی یا پرورش دادن ارزش‌های زنانه مانند کیفیت زندگی کاری، روابط شخصی گرم و دوستانه، خدمت-رسانی، توجه به دیگران و ... قرار دارد.

5- گرایش به آینده (آینده‌نگری): حدی که یک جامعه رفتارهای آینده‌نگرانه مانند برنامه‌ریزی و ارزیابی آینده را تشویق نموده و به آن پاداش می‌دهد. توجه به آینده، عقل معاش و پشتکار از ویژگی‌های افراد در این فرهنگ است. در فرهنگ کوتاه‌مدت‌نگری افراد به سنت‌ها و گذشته ارزش قائلند. مفهوم ضمنی جهت‌گیری بلند مدت، تاکید بر زندگی شرافتمندانه همراه با صرفه-جویی و پشتکار بعنوان فضیلت است.

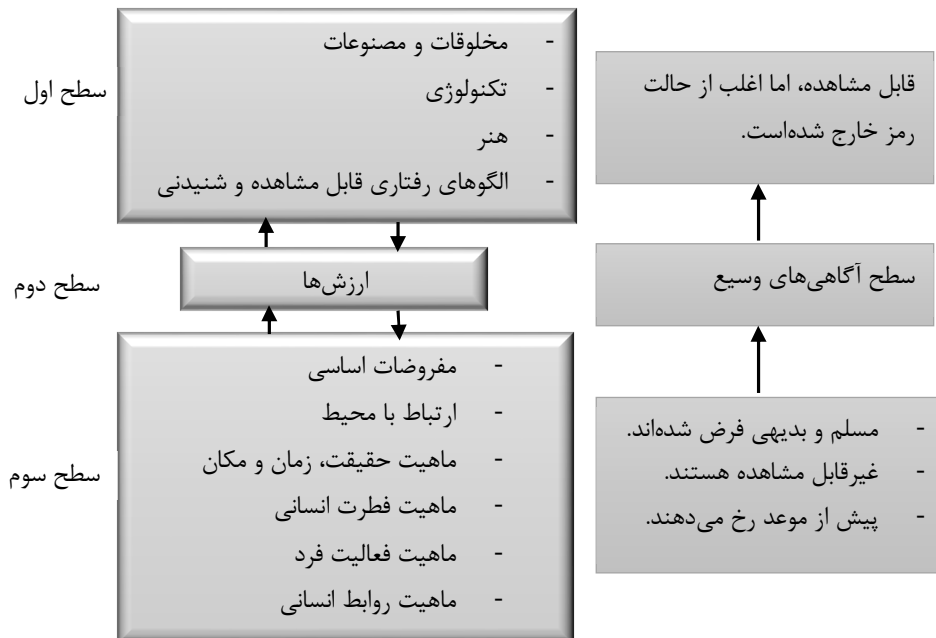
(بیشتر بدانید بد نیست!

مطالعات گلوب، مطالعات هانستد را به جای 4 بعد به 9 بعد تقسیم کرد و به جای فردگرایی و جمع‌گرایی، مطالب جمع‌گرایی درون‌گروهی و جمع‌گرایی بیرون‌گروهی (نهادی) را بیان می‌کند. ایرانیان جمع‌گرایی درون‌گروهی هستند و فقط منافع افراد نزدیک خود را در نظر دارند!!!)

2- فرهنگ در سطح سازمان: الگوی اساسی از مفروضات، ارزش‌ها و باورهای اساسی است که روش صحیح تفکر و اقدام در خصوص مسائل و فرصت‌هایی که سازمان با آن مواجه می‌شود را مورد توجه قرار می‌دهد.

صاحب‌نظران توافق دارند که فرهنگ سازمانی سازه‌ای چندوجهی است؛ انعکاس‌دهنده تفکر، آداب و رسوم، احساسات و احترام است که به گروه خاصی از افراد نسبت داده شده که بر اثر تعامل با محیط فراگرفته‌اند و شامل تشخیص، تاثیر و رفتار است؛ هم آموخته می‌شود و هم انتقال می‌یابد؛ انتزاع شده از رفتار و محصولی از رفتار است.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 176)



نمودار 6-1: سطوح فرهنگ از دیدگاه ادگار شاین (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 177)

نیاز به محیط

ثابت و پایدار      متغیر و منعطف

فرهنگ سازمانی	فرهنگ کارآفرینانه	فرهنگ ماموریت
	فرهنگ قبیله‌ای	فرهنگ بوروکراتیک

نمودار 1-7: انواع فرهنگ سازمانی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 178)

در نوع‌شناسی دیگری از فرهنگ‌سازمانی برای دسته‌بندی انواع فرهنگ سازمانی، دو عامل اساسی مورد توجه قرار گرفته‌است: نیازهای محیطی (محیط متغیر یا پایدار) و تمرکز استراتژیک (تمرکز درونی یا بیرونی).

بر اساس روابط سازمان با محیط و استراتژی سازمان، چهارنوع فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد.

**فرهنگ کارآفرینانه:** در این فرهنگ تمرکز استراتژیک سازمان روی محیط بیرونی است که برای دستیابی به نیازها و خواسته‌های ارباب‌رجوع و مشتریان در یک محیط پویا و متغیر عمل می‌کند و شامل هنجارها و باورهایی است که ظرفیت سازمان را برای کشف، تفسیر و تبدیل علائم از محیط آماده می‌کند تا واکنش‌های رفتاری مناسب با تغییرات محیطی در سازمان ایجاد گردد. در این فرهنگ سازمان در مقابل تغییرات محیطی منفعل عمل نمی‌کند بلکه فعالانه در ایجاد تغییر سهیم شده و ابتکار، خلاقیت و ریسک-پذیری را که از جمله صفات ارزشمند سازمانی است مورد تقدیر قرار می‌دهد.

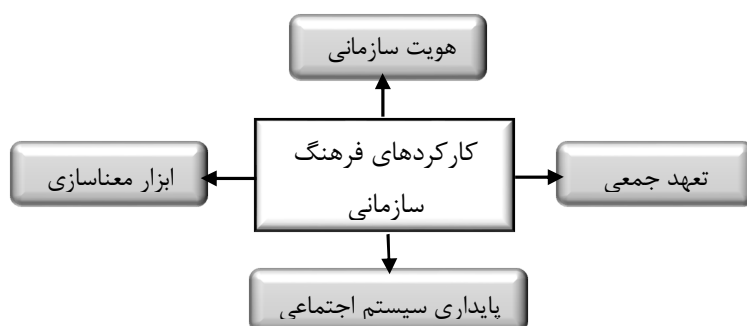
**فرهنگ ماموریت:** از عملکرد سازمان‌هایی که خدمت به ارباب رجوع یا مشتریانی خاص در محیط بیرونی را مورد توجه قرار می‌دهند و نیازی به تغییرات سریع احساس نمی‌کنند تحت عنوان فرهنگ ماموریت یاد می‌شود. این فرهنگ برای کمک به نیل به اهداف مشخص، بر چشم‌انداز روشنی از اهداف سازمان با استفاده از مکانیزم‌هایی چون فروش، سودآوری و سهم بازار و ... تاکید دارد. در این فرهنگ کارکنان در مقابل سطح عملکردی مشخص پاسخگو هستند و سازمان در ازای آن، پاداش‌های مشخصی به آنان ارائه می‌کند. در این فرهنگ مدیران با ارائه تصویری از وضعیت مطلوب آتی، رفتار افراد را جهت می‌دهند. به

دلیل ثبات محیط، چشم‌انداز سازمان می‌تواند تبدیل به اهداف قابل اندازه‌گیری شده و عملکرد کارکنان برای دستیابی به اهداف نیز قابل ارزیابی است. در برخی از موارد فرهنگ ماموریت منعکس‌کننده سطح بالایی از رقابت‌پذیری و سودگرایی است.

**فرهنگ قبیله‌ای** : عمدتاً بر درگیری و مشارکت اعضاء سازمان و انتظارات محیطی که سریعاً در حال تغییر است تمرکز دارد. این فرهنگ بیش از هر فرهنگ دیگر بر نیازهای کارکنان به عنوان مسیری برای عملکرد بهتر تاکید دارد. درگیری و مشارکت، احساس مسئولیت‌پذیری و مالکیت را ایجاد می‌کند و از این رو تعهد بیشتری نسبت به سازمان ایجاد می‌شود.

**فرهنگ بوروکراتیک** : دارای تمرکز درونی بوده و با محیط ثابت سازگار است. سازمان دارای این نوع فرهنگ از نگرش علمی و روشمند برای انجام فعالیت‌ها حمایت می‌کند. سمبل‌ها، قهرمانان و رسم و رسومات از همکاری حمایت می‌کنند و از خط‌مشی‌ها و عملیات مشخص شده به عنوان روشی برای دستیابی به اهداف استفاده می‌شود. در این نوع فرهنگ، مشارکت کارکنان تا اندازه‌ای کم است اما سطح بالای سازگاری، هم‌نوایی و همکاری در میان اعضاء دارای ارجحیت بیشتری است. بعلاوه بالا بودن انسجام و کارایی در این نوع سازمان‌ها دستیابی به موفقیت امکان‌پذیر خواهد بود.

کارکردهای فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسمیر سیچ :



نمودار 8-1: انواع کارکردهای فرهنگ سازمانی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 179)

11- پاسخ: گزینه 3 - رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی

سازمان‌ها به کارکنانی نیازمندند که تمایل دارند از الزامات و تکالیف رسمی شغلی خود پا را فراتر بگذارند. اقدام فراتر از تکالیف شغلی به " رفتار شهروندی سازمانی " اشاره دارد. باتمن و اورگان برای اولین بار این واژه را ابداع نمودند و آن را در دو قالب مفهوم‌سازی کردند:

1- کمک‌های مثبت همچون وقت‌شناسی و انجام امور فراتر از آنچه که بر طبق وظایف رسمی سازمان برای فرد تعریف شده‌است.

2- دوری جستن از وارد نمودن زیان و خسارت و ایجاد مزاحمت برای همکاران یا سازمان همچون اجتناب از شکوه و شکایت و یا سرزنش دیگران بابت چیزهای کم اهمیت.

بعد از ابداع مفهوم رفتار شهروندی سازمانی صاحب‌نظران دیگری با بکار بردن مفاهیمی همچون " رفتار فرانقشی "، " رفتار سازمانی مددکارانه "، " خودجوشی سازمانی " و " عملکرد زمینه‌ای " در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداختند.

- |  |   |
|--|---|
| <p>1- <u>آداب اجتماعی</u>: رفتاری است که توجه به مشارکت در زندگی اجتماعی سازمان را نشان می‌دهد. (مؤلفه کمک‌کننده فعال و مثبت)</p> <p>2- <u>نوع دوستی</u>: کمک کردن به همکاران در عملکرد مربوط به وظایفشان. (مؤلفه کمک‌کننده فعال و مثبت)</p> <p>3- <u>وجدان کاری</u>: رفتاری است فراتر از الزامات تعیین شده بوسیله سازمان در محیط کار. (مؤلفه کمک‌کننده فعال و مثبت)</p> <p>4- <u>جوایز مردمی</u>: تمایل به شکایاتی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری بدون اینکه گله و شکایتی صورت گیرد. (مؤلفه بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان)</p> <p>5- <u>نزاکت</u>: نزاکت به این می‌انداشد که چطور اقدامات فرد بر دیگران اثر می‌گذارد. (مؤلفه بیانگر اجتناب از وارد نمودن خسارت به سازمان)</p> | <p>مهم‌ترین تقسیم‌بندی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان:</p> |
|--|---|

قبل از اورگان افرادی چون کتز و کاهن با تمایز قائل شدن بین " عملکردنقش " و " رفتارهای نوآورانه خودجوش " در دهه هفتاد و هشتاد میلادی و قبل تر از آنها، چستر بارنارد با بیان مفهوم " تمایل به همکاری " در سال 1938 این موضوع را مورد توجه قرار دادند.

یکی از مفاهیم مرتبط با رفتار شهروندی سازمانی واژه " اعتیاد به کار (Workaholism) " است که توسط اوتز ابداع گردیده است.

اعتیاد به کار: به افرادی اشاره دارد که به انجام کار بیش از حد معمول تمایل دارند که این امر ممکن است به خطر افتادن سلامتی، شادمانی، روابط بین فردی و تعاملات اجتماعی را بدنبال داشته باشد. اسنیر و زوهار کسانی را دارای اعتیاد به کار می نامند که وقت قابل ملاحظه و همیشگی را برای انجام فعالیت ها و تفکر راجع به مسائل کاری اختصاص می دهند در حالی که هیچ الزام بیرونی برای آنها وجود ندارد.

رویکردی چند بعدی توسط اسپنس و رابینز ارائه شده است که اعتیاد به کار را بر مبنای سه مشخصه نگرشی زیر تعریف می کنند:

- 1- درگیری کاری (مشغله کاری)
- 2- احساس مجاهدت کاری
- 3- لذت کاری

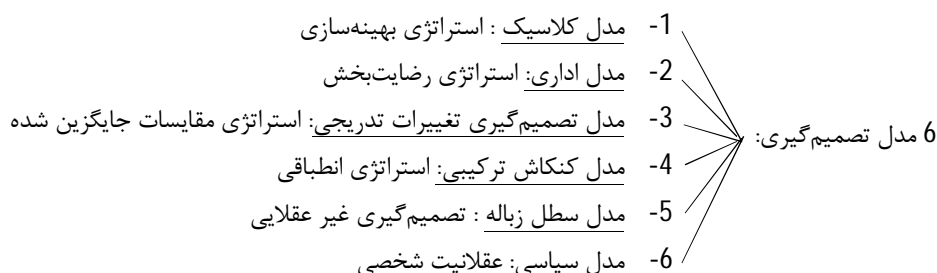
اسکات و همکارانش معتقدند که افراد دارای اعتیاد کاری از سه مشخصه رفتاری برخوردارند:

- 1- زمان قابل ملاحظه ای از اوقات در اختیار خود را صرف فعالیت های کاری می کنند.
- 2- زمانی که در کار نیستند به موضوعات کاری فکر می کنند
- 3- فراتر از الزامات سازمانی و نیازهای اقتصادی و مالی کار می کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 449 و 450)

12- پاسخ: گزینه 4 - تصمیمات مبتنی بر تجربه

مدل‌های تصمیم‌گیری



1- مدل کلاسیک: استراتژی بهینه‌سازی

این مدل مبتنی بر مفروضات اقتصادی - عقلایی است و مدیران معتقدند که تصمیمات باید به شکل ایده‌آل اتخاذ شوند. این مدل که روش عقلایی هم گفته می‌شود دارای 6 مرحله است:

- 1- هویت‌یابی مساله: تفاوت بین نتایج واقعی و نتایج مطلوب
- 2- تشخیص مساله: جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات لازم برای توضیح ماهیت مساله
- 3- تعیین گزینه‌ها: ایجاد تمام گزینه‌های بالقوه بعنوان راه‌حل
- 4- بررسی پیامدها: پیش‌بینی پیامدهای احتمالی هر گزینه
- 5- اتخاذ تصمیم: ارزیابی و انتخاب بهترین گزینه بهینه‌سازی اهداف
- 6- اجرای تصمیم.

فرض اصلی مدل ← اهداف روشن، اطلاعات کامل و ظرفیت‌شناختی برای تجزیه و تحلیل مساله موجود است.

این مدل مبتنی است بر ← تئوری اقتصادی سنتی  
هدف اصلی ← یافتن بهترین راه‌حل

- مفروضات مدل کلاسیک تصمیم‌گیری:
- 1- تصمیم‌گیرنده برای نیل به هدف تعیین و توافق شده تلاش می‌کند و مسائل دقیقاً تعریف و تبیین گردیده‌اند.
  - 2- تصمیم‌گیرند در شرایط اطمینان و گردآوری اطلاعات کامل در حال تکاپو است و تمامی گزینه‌ها و نتایج بالقوه آن مورد بررسی قرار گرفته‌اند.
  - 3- معیارهای ارزیابی گزینه‌ها شناخته شده‌اند و تصمیم‌گیرنده گزینه‌هایی را که دارای بازدهی اقتصادی حداکثری هستند را انتخاب می‌کند.
  - 4- تصمیم‌گیرنده منطقی است که برای ارزش‌گذاری، الویت‌بندی، ارزیابی گزینه‌ها و اتخاذ تصمیمات که دستیابی به اهداف سازمان را محقق می‌سازد از عقلانیت برخوردار است.

چند نکته:

- 1- مدل کلاسیک تصمیم‌گیری حالت تجویزی، هنجاری و تکلیفی دارد.
- 2- زمانی بیشترین فایده را دارد که برای تصمیمات برنامه‌ریزی شده و شرایط اطمینان کامل و شرایط ریسک که اطلاعات مرتبط در دسترس بوده و احتمالات قابل مقایسه است بکار برده می‌شود.
- 3- فنون کمی مانند درخت اخذ تصمیم، تجزیه و تحلیل نقطه سربه سر، برنامه‌ریزی خطی، ابزارهای پیش‌بینی و مدل‌های تحقیق در عملیات این رویکرد را توسعه داده‌اند.
- 4- از جمله مشکلات این مدل این است که افراد علایق متنوعی دارند و پذیرفتن یک هدف تنها و تک بعدی امکان‌پذیر و واقع‌گرایانه نیست.
- 5- اهداف سازمانی پیچیده هستند و عدم اطمینان مشکل عمومی همه سازمان‌هاست و زمانی که پیامدها مبهم هستند انتخاب بهترین گزینه تقریباً امکان‌پذیر نیست.
- 6- تصمیم‌گیران تقریباً هرگز به کلیه اطلاعات مرتبط با تصمیم‌گیری دسترسی ندارند و نمی‌توانند تمامی گزینه‌های ممکن را شناسایی و پیامدهای آنها را بصورت دقیق پیش‌بینی نمایند بنابراین این مدل به جای اینکه چگونگی وظیفه تصمیم‌گیری را تشریح نماید بدنبال ایده‌آل‌گرای است.

### مدل اداری: استراتژی رضایت‌بخش

هربرت سایمون بدنبال تشریح نسخه‌ای واقع‌گرایانه از تصمیم‌گیری عقلایی با شعار خوب به حد کافی این مدل را ارائه کرده‌است. این مدل حالت توصیفی دارد و به جای پرداختن به اینکه چگونه مدیران باید بر اساس ایده‌آل‌های نظری تصمیم‌گیری کنند به تشریح این می‌پردازد که چگونه باید در شرایط پیچیده تصمیم‌گیری کنند. در شرایط نامطمئن و مبهم تصمیم‌گیرندگان قادر به اتخاذ تصمیمات عقلایی و اقتصادی نیستند.

دو مفهوم که ابزارهای تشکیل‌دهنده مدل اداری بنا بر گفته هربرت سایمون هستند عبارتند از :

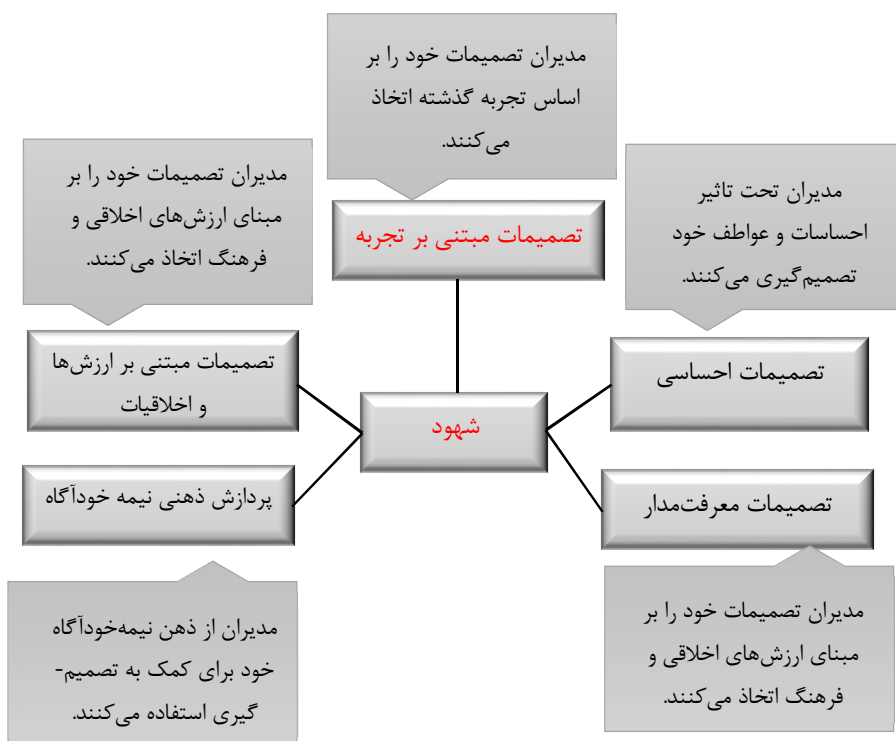
- 1- عقلانیت محدودشده : یعنی افراد دارای محدودیت‌هایی هستند که این محدودیت‌ها شامل زمان و توانایی شناختی است به عبارتی مدیران از نظر زمان و توانایی شناختی برای پردازش اطلاعات کامل محدودیت دارند و آنها چاره‌ای جز تن دادن به راه‌حل رضایت‌بخش ندارند.
- 2- رضایت‌مندی: یعنی تصمیم‌گیرنده اولین گزینه‌ای را که رضایت او را جلب می‌کند براساس معیار تصمیم حداقلی انتخاب می‌نماید صرف‌نظر از اینکه راه‌حل‌های بهتری ممکن است وجود داشته باشد.

چند نکته :

- ✓ مدل اداری و رضایت‌بخش هر دو متکی به تجربه و تحلیل وسیله - هدف هستند، به گونه‌ای که اهداف، الویت‌ها برای جستجوی گزینه‌ها را تعیین می‌کند اما در مدل رضایت-بخش برخی اوقات به تغییر اهداف نیاز است و اهداف اولیه تعیین‌شده ضرورتاً بعنوان هدف نهایی تلقی نمی‌شوند.
- ✓ استراتژی رضایت‌بخش شامل یادگیری دو حلقه‌ای است که بر اساس آن اهداف بر مبنای اطلاعاتی که بدست می‌آید مورد جرح و تعدیل قرار می‌گیرند. اما استراتژی بهینه‌سازی و مدل کلاسیک مبتنی بر یادگیری تک‌حلقه‌ای است که طی آن فرآیند بر اساس معیارهای تعیین‌شده بسادگی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

تصمیم‌گیری عقلایی	تصمیم‌گیری محدود شده
✓ می‌توان مساله را بطور کامل شناسایی و تعریف نمود.	✓ بعلت فقدان اطلاعات، تصمیم‌گیرنده نمی‌تواند مساله را بطور کامل شناسایی و تعریف کند.
✓ شناسایی و وزن‌دهی به تمام معیارهای تصمیم	✓ تصمیم‌گیرنده قادر نیست که تمامی معیارها را احصا و وزن‌دهی کند.
✓ تصمیم‌گیرنده تمامی گزینه‌ها را بر مبنای معیارها شناسایی و ارزیابی می‌کند.	✓ تصمیم‌گیرنده زمان یا بودجه کافی برای ارزیابی گزینه‌ها را بطور کامل در اختیار ندارد.
✓ تمامی راه‌حل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد تا زمانی که گزینه بهینه انتخاب می‌گردد.	✓ تصمیم‌گیرنده با انتخاب اولین گزینه مناسب، احساس رضایتمندی می‌کند.

جدول 7-1: مقایسه مفروضات تصمیم‌گیری عقلایی و عقلانیت محدود شده (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 224)



نمودار 9-1: جنبه‌های مختلف تصمیم‌گیری شهودی (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 225)

جنبه دیگر تصمیم‌گیری اداری " تصمیم‌گیری شهودی " است که بیانگر درک سریع از یک موقعیت تصمیم‌مبتنی بر تجربه گذشته، اما بدون تفکر آگاهانه است. تصمیم‌گیری شهودی، غیرعقلایی و یا مبتنی بر هوی و هوس نیست بلکه بر مبنای سال‌ها کار و تجربه است که مدیران را قادر می‌سازد تا بدون انجام محاسبات، راه‌حل‌ها را بسرعت تشخیص دهند. تصمیم‌گیری شهودی نوعی تصمیم‌گیری است که بر پایه تجربه، احساسات و قضاوت بنیان نهاده شده است. در نمودار 9-1، 5 جنبه مختلف شهود بیان شده است.

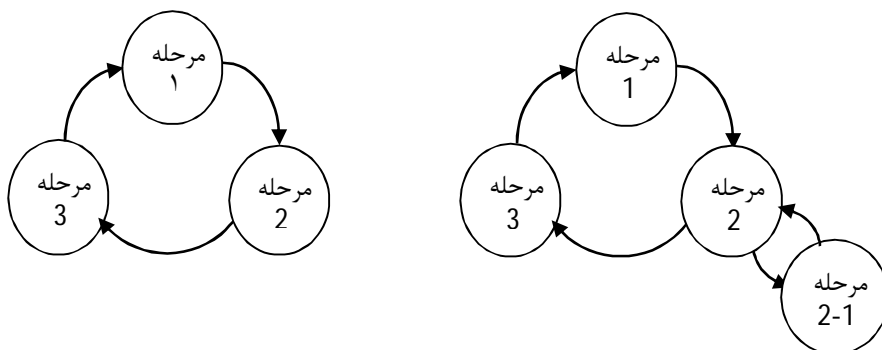
تصمیم‌گیری شهودی می‌تواند مکمل تصمیم‌گیری عقلایی و تصمیم‌گیری عقلایی محدود شده باشد زیرا مدیری که انواع متنابهی از مساله یا موقعیت را تجربه کرده است اغلب با توجه به اطلاعات محدودی که در اختیارش قرار گرفته است می‌تواند سریعتر اقدام کند.

اطلاعات بیشتر:

در سایبرنتیک جدید بین فرآیند آموختن و یادگیری سیستم با فرآیند آموختن چگونه آموختن تفاوت وجود دارد. در فرآیند آموختن، سیستم خود را با فرم معین شده تطبیق می‌دهد و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می‌کند اما در فرآیند دوم فرم‌های مقرر را نیز مورد ارزیابی و پرسش قرار می‌دهد و صحت آن‌ها را نیز می‌آزماید و از این جهت بخردانه‌تر عمل می‌کند. این تفاوت را با اصطلاح یادگیری تک حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای نیز بیان داشته‌اند. در یادگیری دو حلقه‌ای علاوه بر اصلاح عملیات براساس فرم‌های تعیین شده، خود فرم‌ها نیز در حلقه‌ای دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند.

در یادگیری تک حلقه‌ای ← می‌آموزیم چگونه به فرم‌های حاکم پاسخ دهیم تا ثبات حاصل شود.

در یادگیری دو حلقه‌ای ← می‌آموزیم که چگونه فرم‌های حاکم را تغییر دهیم و وضعیت را متحول سازیم.



مرحله 1- فرآیند احساس و درک محیط و گردآوری اطلاعات

مرحله 2- مقایسه اطلاعات با فرم‌های عملیاتی

مرحله 2-1: مطرح ساختن این سؤال که آیا فرم‌های عملیاتی درست هستند؟

مرحله 3: انجام اقدامات اصلاحی

شکل 15- 1: یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای و مراحل آن‌ها

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 32 و 33)

### 3- مدل تغییرات تدریجی: استراتژی مقایسات جایگزینی

گاهی اوقات تشخیص گزینه‌ها تقریباً غیرممکن است، پیامد گزینه‌ها از قبل قابل پیش‌بینی نیست و شیوه رضایت‌بخش کارایی ندارد. در این شرایط مدیران مجبور می‌شوند که به ایجاد تغییرات کوچک در تصمیمات فعلی بسنده کنند. چارلز لیندبلوم برای اولین بار مدل تصمیم‌گیری تدریجی را بعنوان "علم گذر از آشفتگی و سردرگمی" مطرح نمود.

استدلال چارلز لیندبلوم: مدیران بیشتر به جای آنکه به تجزیه و تحلیل نظام‌یافته وسیله - هدف بپردازند، در سردرگمی و آشفتگی به سر می‌برند. در حقیقت در شرایطی که مسائل و مباحث پیچیده هستند شرایط عدم اطمینان بر آنها حاکم است و دارای تضاد درونی هستند، انجام مقایسات محدود جایگزینی تنها رویکرد ممکن برای تصمیم‌گیری نظام‌یافته است.

آنچه که در این مدل برجسته است اینکه اهداف، تجزیه و تحلیل‌های جامع و معیارها برای موفقیت مورد استفاده قرار نمی‌گیرند چراکه اهداف و گزینه‌ها بصورت همزمان پدیدار می‌شوند بنابراین تجزیه و تحلیل وسیله - هدف نامناسب است و تنها طیف کوچکی از گزینه‌ها که با شرایط فعلی مشابهت دارند مورد توجه قرار می‌گیرد.

در این استراتژی پیامدهای هر تغییر تدریجی بصورت مقایسات جایگزین‌کنندگی مورد بررسی قرار می‌گیرد، تا زمانی که تصمیم‌گیرنده با گزینه مورد نظر آسوده خاطر گردد.

در مدل تغییرات تدریجی:

- تعیین اهداف و ایجاد گزینه‌ها از یکدیگر تفکیک نگردیده و اهداف پیشین، مبنای اهداف افراد برای تجزیه و تحلیل نیست.
- جهت‌گیری بر مبنای یک فرآیند مشخص، ثابت نیست و با پیچیده‌تر شدن مساله همانگونه که تصمیمات دچار دگرگونی می‌شوند اهداف مشابه‌تر نیز تغییر می‌کنند.
- گزینه‌ها کاهش می‌یابند و تصمیم‌گیران تنها گزینه‌هایی را مورد توجه قرار می‌دهند که اصولاً باعث تغییر وضع موجود نمی‌شوند.

- ویژگی‌های مدل تغییرات تدریجی:
- 1- چون اهداف و گزینه‌ها بصورت همزمان پدیدار می‌شوند، تجزیه و تحلیل وسیله - هدف روش مناسبی نیست.
  - 2- راه‌حل‌های خوب آنهایی هستند که بدون توجه به اهداف با دیدگاه تصمیم-گیران همراستا و سازگار باشند.
  - 3- گزینه‌ها و پیامدها شدیداً کاهش می‌یابند و تنها گزینه‌های مشابه با وضع کنونی مورد ملاحظه قرار می‌گیرند.
  - 4- تجزیه و تحلیل به تفاوت‌ها میان وضع موجود و گزینه‌های پیشنهاد محدود می‌گردد.
  - 5- روش تغییرات تدریجی در انجام مقایسات جایگزینی برای انتخاب گزینه‌های عملی عینی از تئوری اجتناب می‌کنند (در مدل کلاسیک و اداری، تئوری بعنوان راهنمای تصمیم‌گیری ایفای نقش می‌کند).

#### 4- مدل پویا مختلط :

چون مدل روش تغییرات تدریجی محافظه‌کارانه و بی‌هدف است و بیشتر تصمیمات را تحت فشار زمانی و اطلاعات ناقص می‌گیرد آمیتای اتزیونی رویکردی عملگرایانه را برای مواجهه با پیچیدگی‌ها و عدم-اطمینان‌ها در تصمیم‌گیری پیشنهاد می‌کند.

مدل پویا مختلط نشأت گرفته از خط‌مشی اساسی سازمان، تغییرات تدریجی و اطلاعات محدود است. در واقع خط‌مشی‌های اساسی باید حتی کوچکترین تصمیمات در یک استراتژی انطباقی را هدایت کنند.

در این روش تصمیم‌گیران از آزمون و خطا استفاده می‌کنند و چون گزینه‌ها آزمایشی و موقتی هستند اگر نتایج با خط‌مشی‌های جامع و فراگیر همراستا نباشند مدیران همیشه آماده هستند تا تصمیماتشان را معکوس کنند.

- ویژگی‌های مدل  
پویا و مختلط:
- 1- خطمشی سازمانی به تغییرات تدریجی موقتی جهت می‌دهد.
  - 2- تصمیمات خوب تصمیماتی هستند که با خطمشی‌های سازمان سازگار هستند.
  - 3- اقدامات در این مدل آزمایشی هستند، برگشت پذیر بوده، محدود شده می‌باشند و نوعاً دور از مساله هستند.
  - 4- عدم اطمینان و کمیابی اطلاعات یک استثناء نیست بلکه تبدیل به قاعده شده است.
  - 5- راهبردی انطباقی است که رشته اقداماتی را با ترکیب کردن تئوری، تجربه و مقایسات جایگزین کننده ایجاد کند.

### 5- مدل سطل زباله : تصمیم‌گیری غیرعقلایی

گاهی اوقات افراد و سازمان‌ها نیازمند روش‌هایی هستند که فاقد عقل و منطق است. اتریونی بر این باور است که برخی اوقات نیاز است که قبل از فکر کردن، عمل کرد. مارچ معتقد است که مدل سطل زباله در تصمیم‌گیری سازمانی، این گرایش و تمایل را تشریح می‌کند. مدل سطل زباله معمولاً در سازمان‌هایی وقوع پیدا می‌کند که عدم اطمینان در آنها بالاست. این سازمان‌ها دارای ویژگی‌هایی چون:

- 1- ترجیحات مشکل‌زا: ابهاماتی که در هر مرحله از تصمیم‌گیری وجود دارند.
- 2- امور اولویت‌دار حل و فصل نشده
- 3- فناوری‌های غیرشفاف: بخاطر ناتوانی در تعیین روابط علت و معلولی ایجاد می‌شوند زیرا در شرایط این مدل فعالیت‌های تصادفی بسیار زیادی وجود دارند.
- 4- مشارکت‌های سیال و دگرگون شونده: از تغییرات زیاد در مشارکت‌کنندگان و وجود محدودیت‌های زمانی برای هر تصمیم ناشی می‌شوند.

مدل سطل زباله ← مناسب درک رفتارهای غیرعقلانی

بر اساس مفروضات این مدل:

تصمیمات با مساله آغاز نمی‌شوند و با راه‌حل نیز به پایان نمی‌رسند بلکه تصمیمات محصول جریانات مستقل رویدادهای سازمانی هستند که بصورت اتفاقی و تصادفی بطور همزمان با هم در سازمان بروز پیدا می‌کنند.

در مجموع مدل سطل زباله یک استراتژی برای اقدام نیست بلکه شرحی است از آن چیزی که برخی اوقات در سازمان اتفاق می‌افتد.

- ویژگی‌های مدل سطل زباله:
- 1- اهداف سازمان بصورت خودجوش پدیدار می‌شوند و قبل از ایجاد گزینه‌ها تعیین نشده‌اند.
  - 2- وسيله‌ها و هدف‌ها بصورت مستقل از هم بوجود آمده‌اند و بصورت اتفاقی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند.
  - 3- یک تصمیم خوب زمانی اتفاق می‌افتد که یک راه‌حل موجود با یک مساله جفت و جور می‌شود.
  - 4- بجای عقلانیت، شانس است که راه‌حل را فراهم می‌سازد.

## 6- عقلانیت سیاسی، عقلانیت فردی

سازمان‌ها دارای نیت‌هایی هستند که منجر به رفتارها می‌شوند، همنوایی در رفتارها ناشی از جوش و خروش فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری در سازمان است. ایدئولوژی‌های قوی، غالب شدن یک فرد یا گروهی از صاحبان قدرت می‌تواند منجر به اهداف سازمانی شود.

در بعضی از سازمان‌ها : ممکن است اهداف متناقض باشند (یا) به تمامی اهداف به چشم محدودیت و یا یک الزام نگرفته شود (یا) بجای تعدادی هدف سازمان بر روی یک هدف متمرکز شود از این رو : قدرت در درون سازمان توسط یک فرد یا گروه قبضه می‌شود و تنها یک هدف قدرت تصمیم‌گیری پیدا نموده و انرژی سازمان را جذب می‌کند. در این شرایط فشار دائمی بالاتر و بالاتر برای دستیابی به هدف تعیین شده، وجود دارد.

این سازمان‌ها دنبال ← تامین رضایت صاحبان قدرت هستند.

تصمیم‌گیری در سازمان‌هایی مانند سازمان‌های فوق که سیاسی شده‌اند بعلت اینکه اهداف شخصی هستند و اهداف سازمانی هیچ نقشی ندارند و یا نقش کمی دارند و هیچ چارچوب تصمیم‌گیری از پیش تنظیم شده‌ای را نمی‌توان ارائه کرد، متفاوت است.

در این مدل افراد ممکن است از مدل تغییرات تدریجی، پویا یا مختلط یا رویکرد رضایت‌بخش استفاده نمایند و موضوعات سازمانی را صرفاً پوششی برای فعالیت‌های سیاسی افراد جهت تحقق اهداف شخصی یا گروهی آنهاست. بنابراین در سازمان، بازی قدرت برای اعمال نفوذ و بدست آوردن منابع وجود دارد و بیشتر فعالیت‌های مربوط به تصمیم‌گیری شامل حل تعارضات و افزایش قدرت است.

تصمیمات برنامه‌ریزی نشده در شرایط عدم اطمینان که اطلاعات در دسترس محدود است.

( و )

مدیران راجع به اینکه چه اهدافی باید دنبال شوند یا چه رشته اقداماتی باید به اجرا درآیند.

مدل سیاسی مفید است.

در شرایط فوق در میان مدیرانی که از اهداف خاصی حمایت می‌کنند، هم‌پیمانی غیررسمی برای " ایجاد ائتلاف " شکل می‌گیرد و چانه‌زنی و گفتگو در میان اعضای ائتلاف مطرح می‌شود. در مجموع، مدل سیاسی تصمیم‌گیری در سازمان دارای ویژگی‌های ذیل است:

- 1- بجای اهداف سازمانی، اهداف شخصی، تصمیم‌گیری را جهت می‌دهند.
- 2- تجزیه و تحلیل وسیله-هدف شخصی، جایگزین تجزیه و تحلیل وسیله-هدف سازمانی می‌گردد. اهداف شخصی تعیین کننده هستند و سپس سازمان بعنوان وسیله‌ای برای تحقق اهداف شخص مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- 3- مبنای آزمون یک تصمیم خوب آن است که تا چه اندازه می‌توانند اهداف شخصی را محقق سازد.
- 4- سیاست‌ها نیروی مهمی در شکل‌دهی تصمیمات هستند و حتی زمانی که یک استراتژی رضایت بخش مورد استفاده قرار می‌گیرد، در سطح شخصی بکار گرفته می‌شود.
- 5- مدل سیاسی شرحی از چارچوبی است که برای تبیین تصمیم‌گیری متکی به قدرت است.

مدل تصمیم‌گیری	شرایط و مقتضیات سازمانی
مدل بهینه‌سازی	گستره محدود مساله، مسائل ویژه و خاص، اطلاعات کامل
مدل رضایت‌بخش	اطلاعات ناقص، نتایج رضایت‌بخش قابل تشخیص
مدل رضایت‌بخش انطباقی	اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده، نتایج نامشخص، وجود خط‌مشی راهنما
مدل تغییرات تدریجی	اطلاعات ناقص، تصمیمات پیچیده، نامشخص بودن نتایج، فقدان اصول راهنما، استراتژی کوتاه‌مدت تا زمانی که خط‌مشی‌های راهنما تعیین شده- است.
مدل سطل زباله	درک تصمیمات تصادفی
مدل سیاسی	درک تصمیمات غیرعقلایی

جدول 8-1: تناسب مقتضیات سازمانی با مدل‌های تصمیم‌گیری مدل سیاسی: عقلانیت شخصی

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 230)

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 221-230)

اصول راهنما	ارزیابی تصمیم خوب	تجزیه و تحلیل وسیله - هدف	تعیین اهداف	مدل شاخص‌ها تصمیم‌گیری
تئوری	بهترین وسیله برای تحقق هدف سازمانی	همیشه مبتنی بر تجزیه و تحلیل وسیله - هدف است	اهداف سازمانی قبل از ارائه گزینه‌ها تنظیم می‌شوند	مدل کلاسیک
تئوری و تجربه	نتایج سازمانی رضایت‌بخش	بصورت مستمر از تجزیه و تحلیل وسیله - هدف استفاده می‌شود ولی بندرت نیز اهداف تغییر می‌کنند	اهداف معمولاً قبل از ارائه گزینه‌ها تعیین می‌شوند	مدل اداری
تئوری، تجربه و مقایسه	نتایج سازمانی رضایت‌بخش	اهداف گسترده و وسایل موقتی بوده و تجزیه و تحلیل‌ها متمرکز می‌شوند	خطوط راهنمای خط‌مشی قبل از ارائه گزینه‌ها تنظیم می‌شوند	مدل پویای مختلط
تجربه و مقایسه	تصمیم‌گیران می‌پذیرند که تصمیمات در جهت درست قرار دارند.	تجزیه و تحلیل وسیله - هدف وجود ندارد. وسیله‌ها و هدف‌ها منفک از هم نیستند	اهداف و گزینه‌ها درهم تنیده هستند	مدل تغییرات تدریجی
شانس و تصادف	مشارکت‌کنندگان راه‌حل‌ها را به مسائل مرتبط می‌سازند	وسيله‌ها و اهداف مستقل از هم هستند و شانس و تصادف آنها را بهم متصل می‌کند	اهداف بصورت خودجوش پدیدار می‌شوند	مدل سطل زباله
قدرت	اهداف شخصی محقق می‌شوند	اهداف شخصی تعیین‌کننده راه‌های سازمانی هستند	اهداف بصورت خودجوش پدیدار می‌شوند اما شخصی هستند	مدل سیاسی

جدول 9-1: مقایسه مدل‌های تصمیم‌گیری (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 231)

موقعیت‌های تصمیم‌گیری از دیدگاه تامسون:

ماتریس تامسون: چهار موقعیت تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد که هر کدام نوعی فرآیند تصمیم‌گیری متفاوتی را تعریف می‌کنند.

		توافق / عدم توافق بر سر اهداف یا تعریف مساله	
		توافق	عدم توافق
توافق / عدم توافق بر سر شیوه‌ها	توافق	مدل عقلایی	شیوهی ائتلاف
	عدم توافق	مدل خطا - آزمون	مدل سطل زباله

شکل 16-1: ماتریس، شرایط مختلف را در پیوند فرآیند تصمیم‌گیری مختلف نشان می‌دهد.  
( تئوری سازمان هج - صفحه 367 )

فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی:

مثلاً آنچه مهندسان آن را تحلیل سیستم‌ها می‌نامند، نوعی ابزار تصمیم‌گیری عقلایی است که از زاویه‌های آماری مثل فنون برنامه‌ریزی خطی یا نمودارهای پرت برای حل مسائل پیچیده استفاده می‌کند.

فرض شکل‌های تصمیم‌گیری عقلایی ← اطلاعات موردنیاز معین یا قابل پیش‌بینی هستند.

به موازات افزایش عدم اطمینان و ابهام، مدیران ممکن است دریابند که دارای انگیزه‌ی بیشتری جهت استفاده از شیوه‌های عقلایی، برای ایجاد معنایی نمادین از امینتی که در فرآیند تصمیم وجود ندارد، دارند. نظریه‌پردازان نهادی توافق دارند که این ضرورت از هنجارهای نهادینه شده برای عقلانیت ناشی می‌شود اما هنجارهای عقلانیت می‌تواند شما را به نادیده گرفتن جنبه‌های مهم یک تصمیم یا موقعیت تصمیم‌گیری وادار کند.

**فرآیند تصمیم‌گیری آزمون و خطا:**

هر زمانی که نمی‌دانید چگونه کاری را انجام دهید چنین حالتی رخ می‌دهد. (میدانیم چه کاری را می‌خواهیم انجام دهیم!) در این شرایط:

✓ عدم اطمینان (فقدان اطلاعات) بالاست.

✓ ابهام (تفسیرهای چندگانه از آنچه سعی دارید انجام دهید) عامل بسیار کلیدی نیست. در تصمیم‌های بزرگ، زنجیره‌ای از تصمیم‌های کوچک محدودی اتخاذ می‌شود که می‌توان آنها را در گذر زمان درون یک راه‌حل کامل یا یک طرح اقدام عملی کامل جای داد. بعلاوه چون یافتن و ارزیابی اطلاعات در مورد همه‌ی راه‌کارهای قابل تصور در این اوضاع میسر نیست. مثلاً بعلت عقلانیت محدود تصمیم‌گیرندگانی که نمی‌توانند بر سر مسیر حرکت سازمان توافق کنند غالباً به یافتن اطلاعات مکفی برای انجام مقایسه‌های محدود بین چند راه‌کار محدود بسنده می‌کنند که بیشتر آنها نسبت به تصمیم‌های قبلی تغییرات تدریجی اندکی دارند. مثل تصمیم‌های بودجه‌بندی. این فرآیند به مدل تدریجی معروف است

**مدل ائتلافی:**

این وضعیت نتیجه طبیعی واقعیت‌های سازمانی نظیر اهداف چندگانه و متعارض، رقابت بر سر منابع کمیاب، وابستگی وظیفه‌ای و دیگر منابع تعارض و تناقض است. در این شرایط، افراد دارای قدرتمندترین پست سازمانی، گرایش به حاکمیت بر فرآیند تصمیم‌گیری دارند. زمانی که تصمیم‌گیرندگان از این گرایش آگاه هستند، می‌توانند به مدیریت یا دست‌کاری فرآیند تصمیم‌گیری از طریق توسل به شگردهای سیاسی اقدام کنند.

فرآیند سیاسی مستلزم آن است که افراد منافع خود را یک کاسه سازند و راه‌کارهایی که بطور جمعی به نفع آن‌هاست، پیشنهاد دهند. آن‌گاه این گروه‌ها، به جایگاه قدرت نسبی خود در برابر گروه‌های ذینفع دیگر در قلمرو تصمیم‌گیری دست می‌یابند و اگر نیروهای این گروه‌ها برای غلبه بر طرف مخالف به حد کافی قوی نباشد، به منظور ایجاد نوعی ائتلاف به دیگر گروه‌های ذینفع می‌پیوندند.

**➤ «ائتلاف: مذاکرات پشت پرده‌ای»**

✓ نکته: در مدل ائتلافی تصمیم‌گیری، ابهام نسبت به عدم اطمینان، مسئله‌سازتر است.

تصمیم‌گیرندگان در جستجوی اطلاعات حل مسأله نیستند بلکه بر راه‌کارهای سازش دادن منافع تأکید دارند. زمانی که منافع چنان متعارض‌اند که نمی‌شود بر سر آنها توافق کرد، سازش منافع، به مبنای معقولی برای فرآیندهای تصمیم‌گیری تبدیل می‌شود.

### مدل سطل زباله:

✓ عدم اطمینان وجود دارد.

✓ ابهام وجود دارد.

زمانی مناسب است که بر سر اهداف و وسایل نیل به آنها توافق وجود ندارد. این مدل به طور خاص با وضعیت‌هایی سازگار است که در آن محیط یا فن‌آوری به نحوی کامل درک نمی‌شود یا جاهایی که بازیگران کلیدی به فرآیند تصمیم‌وارد و از آن خارج می‌شوند، زیرا فعالیت‌های دیگری زمان و توجه آنها را به خود جلب می‌کند.

علت نام‌گذاری مدل به نام «سطح زباله» تأکید بر تصادفی بودن فرآیند تصمیم‌گیری است.

✓ هر سازمانی گهگاهی خود را در این وضعیت خواهد دید.

مارچ و همکارانش: فرآیند تصمیم‌گیری سطح زباله‌ای جریان‌های تصادفی رویدادهایی هستند که با هم تلاقی می‌کنند و باعث می‌شوند در حضور مجموعه‌ای تصادفی از افراد در یک لحظه زمانی تصادفی، راه‌حل‌های دسته‌ای از مسائل مشخص شوند. در مدل سطح زباله، مسائل، راه‌حل‌ها، مشارکت‌کنندگان و فرصت‌های انتخاب گزینه‌ها، جریان‌های رویدادهای مستقلی‌اند که در درون و سراسر سازمان‌ها وجود دارند، شبیه انتخاب تصادفی مواد زایدی که در یک سطل زباله با یکدیگر ترکیب می‌شوند. در این مدل ممکن است مسأله‌ای شناسایی یا حل شود. به‌علت تصادفی بودن فرآیند، گزینه‌ها ممکن است بدون حل یک مسأله انتخاب شوند و برخی مسائل هرگز حل نشوند و در جاهایی که هیچ مسأله‌ای وجود ندارد راه‌حلی ممکن است پیشنهاد شود. حتی در یک هرج و مرج سازماندهی شده، برخی مسائل حل می‌شوند.

در تضاد با

مدل سطح زباله ← پیش‌فرض‌های مدل عقلایی

پیش‌فرض‌هایی مثل اینکه، اهداف می‌توانند بطور روشن تعریف شوند و راه‌کارهای تحقق آنها پیشاپیش قابل شناسایی‌اند و براساس معیارهایی که به نظر مناسب می‌آیند می‌توانند مورد ارزیابی قرار گیرند.  
(تئوری سازمان هج - صفحه 367-370)

✓ نکته: دیدگاه مدل سطل زباله، ابزاری بودن تصمیم‌گیری را زیر سؤال می‌برد و آن را بعنوان نمایش سازمانی تصور می‌کند که درون آن تصمیم‌ها، ساخت‌های اجتماعی واقعیت‌اند.

انواع مدل‌ها در تصمیم‌گیری از دیدگاه الوانی:

1- مدل‌های کلامی: به صورت نوشتار و در قالب عبارات و جملات بیان می‌شوند و مدل‌های تشریحی به شمار می‌آیند. مثلاً فردی که از شما آدرس می‌خواهد و شما به او مسیر را توضیح دهید از این مدل استفاده کرده‌اید.

2- مدل‌های ترسیمی: روابط بین متغیرها را در قالب نمودار یا اشکال مختلف نشان می‌دهد. مثلاً اگر در پاسخ به شخصی که از شما آدرس می‌خواهد نقشه شهر را به بدهید از این مدل استفاده کرده‌اید. از جمله مدل‌های ترسیمی، نمودار تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر در تصمیم‌گیری مربوط به تولید است.

3- مدل‌های تجسمی (سه بعدی): این مدل وضعیت فیزیکی موضوع مورد بررسی را در مقیاسی معین مجسم می‌سازد. ماکت یک ساختمان یا ماشین‌های یک خط تولید نمونه‌ای از مدل تجسمی هستند.

4- مدل‌های ریاضی: این مدل روابط ریاضی بین متغیرها را نشان می‌دهد.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 203)

## 13- پاسخ : گزینه 1- جامعه پذیری

جمع‌بندی: مدل‌های خلق دانش

مدل چهار مرحله‌ای (نوناکا)  
 مدل شبکه‌ای خلق دانش: بیان دیگری از مدل چهار مرحله‌ای نوناکا  
 مدل Ba

## تعریف مدیریت دانش:

در اغلب تعاریفی که از مدیریت دانش شده است فرایند استفاده از دانش بیش از همه مورد اشاره قرار گرفته و کمتر به خلق دانش به عنوان عنصر اصلی پرداخته شده است در حالی که مدیریت دانش زمانی می‌تواند نقش مؤثری در جامعه ایفا کند که در تولید و خلق دانش توفیق داشته باشد.

**توربان (Turban)** مدیریت دانش را خلق و ذخیره دانش، و توزیع آن به گونه‌ای می‌داند که بهره‌برداری از آن در سازمان امکان پذیر شود.

**بارون (Barron)** مدیریت دانش را یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهیم شدن در تجربیات و تخصص‌های مدون و نامدون موجود در سازمان قلمداد می‌کند.

به زعم **هندلی (Handley)** مدیریت دانش یک توصیف کلی از فرهنگ، فرایندها، زیرساخت‌ها و فناوری‌های موجود در یک سازمان است که جذب، رشد و بهینه‌سازی سرمایه دانشی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی را ممکن می‌سازد.

به چند نکته باید توجه داشته باشید:

- 1- ارزشمندترین رکن مدیریت دانش ایجاد و تولید (خلق) دانش است.
- 2- زمانی دانش ارزش پیدا می‌کند که نشر یابد و مورد بهره‌برداری قرار گیرد.
- 3- انسان به عنوان اصلی‌ترین عامل در کشف دانش و دانش آفرینی می‌باشد.
- 4- یکی از مهم‌ترین دستاوردهای مکتب فرا نوگرایی قرار دادن **شبکه‌ها** به جای ساختارهای سلسله مراتبی سنتی است. با شبکه‌های دانش‌آفرین و ترکیب مجازی دانشگاه‌ها و مراکز علمی مختلف به منبعی

سیال از دانش دست می‌یابیم که موجبات اعتلا و توسعه را فراهم خواهد آورد. اصولاً تفکر شبکه‌ای مبتنی بر قبول دانایی همگان و رد اندیشه‌های سلسله‌مراتبی در دانایی است.

5- موانع عمده‌ای که بر سر راه مدیریت و خلق دانش ایجاد شده است ناشی از دو عامل سلسله‌مراتب و شاخه‌شاخه شدن دانش می‌باشد.

بر اثر این دو عامل دانش به صورت جزیره‌هایی پراکنده و جدا از هم درآمد است.

در ساختارهای شبکه‌ای الگوهای روابط افقی و خطوط ارتباط متقابل، تشکیلات سازمانی را شکل می‌دهند و تعاملات دوسویه و متقابل در سطوح برابر جایگزین مراتب و درجات نابرابر می‌شوند. از دیدگاه تفکر شبکه‌ای، زایش علمی در شبکه‌هایی از ارتباطات متفاوت و چند جانبه تحقق پیدا می‌کند. در شبکه‌های دانشی اعضا در محیط‌های جغرافیایی مختلف به یاری فناوری‌های ارتباطی به هم نزدیک می‌شوند و اطلاعات از اقصی نقاط به درون شبکه راه می‌یابند. مدیریت دانش در شبکه‌ها مبتنی بر همکاری و مشارکت است و کار گروهی و جمعی می‌طلبد و همان‌گونه که گفته شد، بنیان آن بر اعتقاد به برابری و اجتناب از برتری‌جویی و سلطه علمی است. در غالب تعاملات شبکه‌ای جامعه‌پذیری دانش و تبدیل دانسته‌های ذهنی به دانش عینی میسر می‌شود.

به اعتقاد مارکوس و سایمون مدیریت دانش در سازمانی رشد می‌یابد که :

- 1- ذهنیت‌ها معطوف به توسعه، پشتیبانی و کاربرد دانش باشند.
- 2- یادگیرندگی خصلت ذاتی و دائمی سازمان باشد.
- 3- سازمان به صورت یک کل در ذهن اعضای آن متجسم باشد.
- 4- فرهنگ نوآوری و ابداع، فرهنگ غالب سازمان باشد.
- 5- به انسان‌ها به‌عنوان خالق ایده و اندیشه ارج نهاده شود.
- 6- شایستگی، اساس تصمیم‌گیری در سازمان باشد.

### 1- الگوی چهار مرحله‌ای خلق دانش:

برای خلق و ایجاد دانش نظریه‌های مختلفی ارائه شده‌اند که بارزترین آن‌ها الگوی چهار مرحله‌ای نوناکا و همکاران اوست. آنان در مدل خود دانش را به دو نوع دانش صریح (Explicit) و دانش نهفته (Tacit) تقسیم کرده‌اند.

دانش صریح یا آشکار، دانش مدونی است که با واژه‌ها و لغات و کلمات به سادگی قابل بیان و انتقال باشد. دانش صریح یا تصریحی دانشی قابل رمزگذاری است و در نتیجه به سادگی قابل پردازش، انتقال و ذخیره‌سازی در پایگاه داده‌ها می‌باشد و می‌توان آن را به صورت راهنماها، جزوات آموزشی، رویه‌های انجام کار و سایر مکتوبات سازمانی ارائه نمود.

دانش نهفته، بصیرت‌ها، ذهنیات و دانش نامدونی است که به سادگی قابل انتقال و ارائه نیست. دانش نهفته و ضمنی، شخصی است و به سهولت قابل رمزگذاری و انتقال نمی‌باشد. این نوع دانش ریشه در اعمال و رفتارهای شخصی ارزش‌ها، تجربیات و الگوهای ذهنی دارد و یکی از منابع عظیم دانایی در سازمان‌هاست. اگر دانش بشری را به صورت کوه یخی در نظر بگیریم بخش کوچک و بیرونی آن دانش صریح و مدون و بخش بزرگ آن دانش نهفته و ضمنی است. پولانی (Polanyi) در جمله معروف خود که «ما خیلی بیشتر از آنچه که می‌توانیم بیان کنیم، می‌دانیم» اهمیت دانش نهفته را به خوبی متذکر شده است.

یادگیری دانش ضمنی در عمل رخ می‌دهد و قابل انتقال نیست. دانش نهفته و ضمنی دارای دو بعد می‌باشد. بعد فنی مانند مهارت‌ها و تجربیات عملی افراد و بعد شناختی یا ذهنی مانند الگوهای ذهنی، ارزش‌های فرد و مفاهیم ایده‌آل.

با توجه به اهمیت دانش نهفته و ضمنی، مدیریت دانش در سازمان باید تلاش کند تا از این بخش عظیم دانش بهره‌مند شود و از این طریق به خلق و ایجاد دانش جدید در سازمان بپردازد. مدل چهار مرحله‌ای خلق دانش این مهم را در یک مسیر حلزونی تحقق می‌بخشد. نوناکا و همکارانش معتقدند در یک رابطه تعاملی و از راه مدیریت گفتگو و ارتباط (Conversation Management) است که دانش نهفته پس از درونی شدن عینیت پیدا می‌کند و آشکار می‌گردد. همین سیر است که به صورت حلزونی موجب اعتلای دانش در سازمان می‌شود.

شاید مدیریت گفتگو و ارتباط، اتاق‌های فکر، جلسات بیان اندیشه‌ها تدابیری ساده برای ایجاد تعامل و برقراری ارتباط ذهنی باشد اما اگر این شیوه‌ها سازنده باشند به گفته برن اشتاین برای درک و شناخت واقعی باید به دنبال مفاهیم و هم‌ذهنی باشیم.

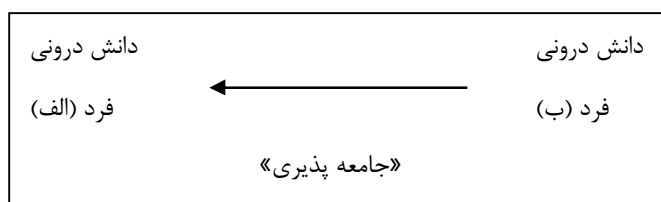
گفتمان عملی فرصتی فراهم می‌آورد که طرفین ذهن خود را نزد یکدیگر بکشایند و با اعتماد به هم آنچه را در ذهن دارند برای هم آشکار کنند.

	دانش نهفته (T)	دانش صریح (E)
دانش نهفته (T)	جامعه پذیری T → T	ظهور خارجی دانش T → E
دانش صریح (E)	درونی شدن E → T	ترکیب و ایجاد دانش برتر E → E

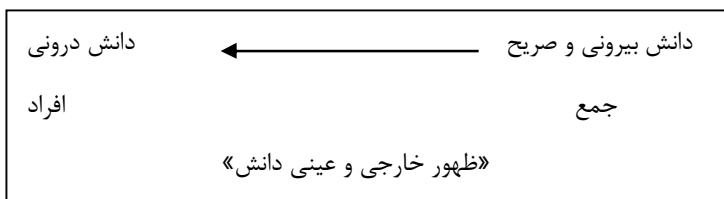
شکل 17-1: مدل چهار مرحله‌ای خلق دانش (مدیریت عمومی الوانی- صفحه 422)

### توضیح در مورد مدل چهار مرحله‌ای خلق دانش نوناکا:

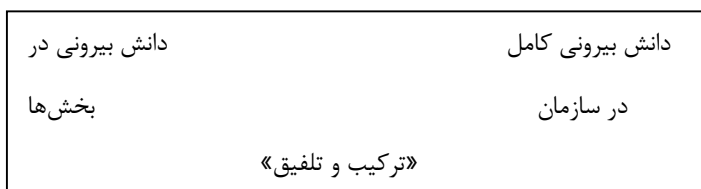
همان گونه که در مدل مشاهده می‌شود فرایند دانش‌آفرینی از قسمت **جامعه پذیری** آغاز می‌گردد. در این مرحله دانش نهفته (Tacit) افراد به یکدیگر منتقل می‌شود. افراد در جلسات و با شرکت در کارهای جمعی شریک اندیشه‌های هم و دانش نهفته یکدیگر می‌شوند. مدیریت برای تحقق این مرحله می‌بایست شرایطی فراهم آورد که افراد با علاقه و رغبت احساسات و اندیشه‌های خود را با هم شریک و سهیم شوند. در این مرحله فرایند جمعی و گروهی شکل می‌گیرد و افراد و اعضای گروه تخصصی با هم بودن، با هم درک کردن، به درون هم نفوذ کردن، رابطه چهره‌به‌چهره و ذهن به ذهن داشتن را تجربه می‌کنند. به طور خلاصه در این مرحله دانش درونی و نهفته افراد طی فرایند جامعه‌پذیری به یکدیگر انتقال می‌یابد و اولین و مهم‌ترین گام در خلق دانش که مفاهمه است، برداشته می‌شود.



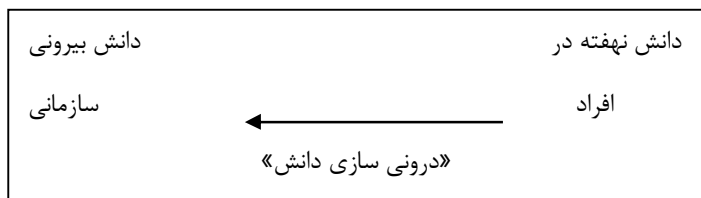
در مرحله دوم که آن را **ظهور خارجی و عینی دانش** (Externalization) نام نهاده‌اند دانش نهفته مدون می‌شود و به شکلی که قابل تجربه همگانی باشد، در می‌آید. دانش نهفته و ضمنی به دانشی صریح و عینی تبدیل می‌شوند. نظریه‌پردازی، تنظیم و تدوین نظریه‌های قابل تجربه همگانی و مفهوم، برای همه از فعالیت‌های این مرحله است.



در مرحله سوم که مرحله ترکیب و تلفیق (Combination) نام‌گذاری شده است دانش صریح و بیرونی مرحله قبل به دانشی پیچیده‌تر و کامل‌تر تبدیل می‌شود. این امر با تلفیق دانش‌های متنوع و متفاوت حاصل می‌گردد. دانش‌های صریحی که در بخش‌های گوناگون سازمان حاصل شده‌اند به یکدیگر پیوند می‌خورند، کامل می‌شوند و به صورتی سیستمی در می‌آیند. در این مرحله است که دانش ایجاد می‌شود. این مرحله نیازمند همراهی و همکاری همه واحدهای سازمان و وجود روحیه جمعی است.



مرحله چهارم مدل درونی سازی دانش (Internalization) است که ضمن آن دانش صریح و بیرونی کامل و جدید که حاصل ترکیب و تلفیق نظرات جمعی است به دانش نهفته در درون افراد تبدیل می‌شود.



جمع بندی: چهار مرحله مدل خلق دانش نوناکا:

مرحله اول: جامعه پذیری

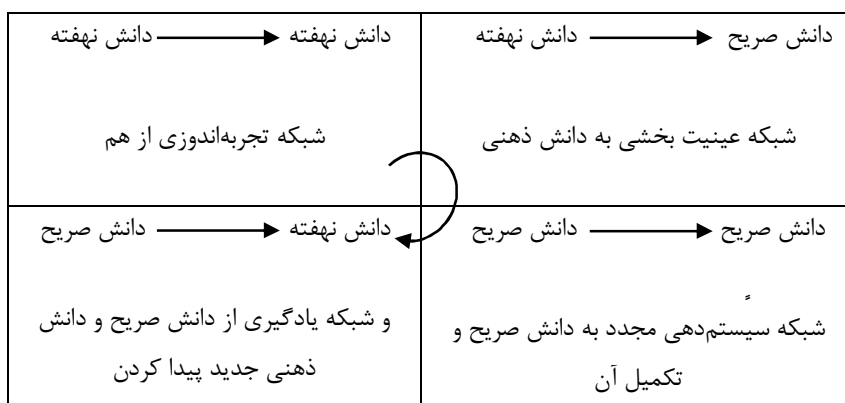
مرحله دوم: ظهور خارجی دانش

مرحله سوم: ترکیب و تلفیق و ایجاد دانش برتر

مرحله چهارم: درونی شدن

پس از طی این چهار مرحله دور دوم این سیر آغاز می‌شود بدین ترتیب که دانش درونی‌شده مرحله چهارم به صورت دانش نهفته کامل‌تر از طریق جامعه‌پذیری به دیگر اعضای گروه‌های تخصصی انتقال می‌یابد و به ترتیب مراحل ظهور خارجی دانش، ترکیب و درونی‌سازی طی می‌شود، طی این مراحل هر دو موجب اعتلای دانش و تکامل آن می‌گردد. در یک روند حلزونی با گذر از هر مرحله در وسعت و عمق دانش حاصله افزوده می‌شود. مدل چهار مرحله‌ای خلق دانش را به صورت دیگری نیز ارائه کردند که در شکل ذیل ملاحظه می‌فرمایید.

در این مدل شبکه‌هایی برای تبدیل دانش‌های نهفته و صریح به هم طراحی شدند که از مرحله تجربه‌آموزی از هم آغاز می‌شوند. در این مرحله افراد از دانش نهفته یکدیگر آگاه می‌شوند. سپس در مرحله بعد دانش نهفته عینیت می‌یابد و به دانش صریح بدل می‌شود. دانش صریح در مرحله سوم تکمیل می‌گردد و سرانجام در مرحله چهارم که شبکه یادگیری محسوب می‌شود از دانش صریح، دانش‌های نهفته صریحی شکل می‌گیرند.



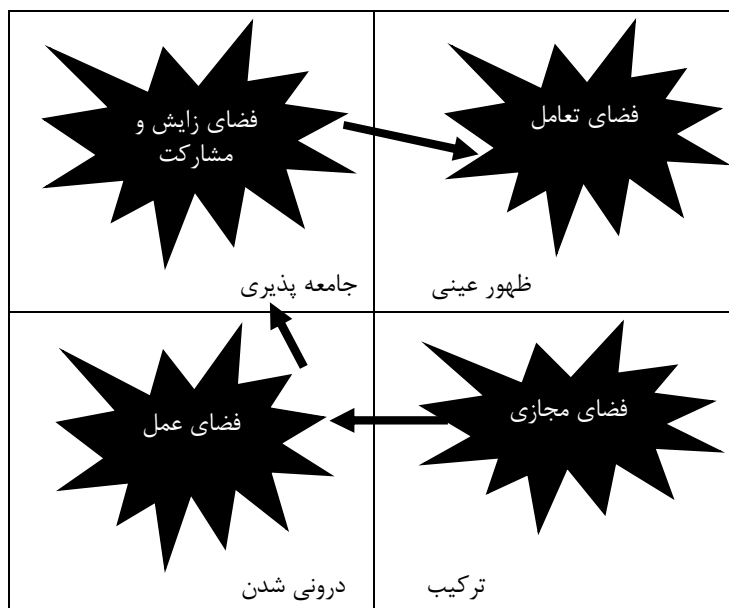
شکل 18-1 : مدل شبکه‌ای خلق دانش (مدیریت عمومی الوانی- صفحه 425)

## 2- مدل خلق دانش در فضای مشترک ( Ba Model ) :

مدل Ba یا مدل فضای مشترک از طریق تعامل پیوسته میان افراد و اعضای گروه‌ها و برقراری ارتباط میان دانش ضمنی و دانش صریح به خلق دانش جدید می‌پردازد. فضای مشترک در تمامی سطوح و شاخه‌های تخصصی در دانشگاه‌ها گسترده شده که شبکه دانشگاهی را به ابرفضای دانشی تبدیل می‌کند، در واقع فضای Ba فضایی مشترک برای ارتباط و تعامل است که ممکن است فیزیکی، مجازی یا ذهنی و

شناختی باشد. فضای فیزیکی مانند اعضای گروهی که در یک محل کار می‌کنند. فضای مجازی مانند روابطی که میان افراد از طریق وسایل ارتباطی و تکنولوژی و بدون حضور فیزیکی آنان برقرار می‌شود و فضای ذهنی مانند مشارکت و سهیم شدن افراد در ایده‌های یکدیگر.

در مدل Ba چهار نوع فضا تعریف شده است:



شکل 1-19: چهار فضای مدل Ba (مدیریت عمومی الوانی 427)

**1- فضای زایش اندیشه‌ها:** فضایی که در آن اندیشه‌ها و ایده‌ها از درون ذهن افراد تراوش می‌کنند و آنان افکار و دانش نهفته و ضمنی خود را به اشتراک می‌گذارند. در این فضا نوعی جامعه‌پذیری مانند مدل چهار مرحله‌ای رخ می‌دهد.

**2- فضای تعامل:** در این فضا نوعی ارتباط و تعامل آگاهانه به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش عینی و صریح برقرار می‌شود. ترکیب اعضا در این فضا اهمیت بسیاری دارد. در فضای تعامل ظهور بیرونی و عینی دانش مانند مدل چهار مرحله‌ای صورت می‌پذیرد.

**3- فضای مجازی:** این فضا متشکل از سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی است و موجودیتی جدا و مستقل از فضا و زمان واقع دارد. فضای مجازی مرحله ترکیب و تلفیق را شکل می‌دهد. سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی یکپارچه و منسجم نقش عمده‌ای در تحقق اهداف این فضا دارد.

**4- فضای عمل و اجرا:** در این فضا درونی‌سازی مانند مدل چهار مرحله‌ای صورت می‌پذیرد و دانش صریح به دانش نهفته تبدیل می‌شود و زمینه زایش اندیشه‌های نو و مدل‌های ذهنی جدید فراهم می‌آید. در فضای عمل و اجرا فعالیت‌های عملی نقش اصلی را ایفا می‌کنند و دانش نهفته از عمل نشأت می‌گیرد.

### نقش سرمایه اجتماعی و اعتماد در خلق دانش:

همانطور که قبلاً گفته شد در تبدیل دانش نهفته به دانش صریح عامل **اعتماد و تفاهم** میان اعضای گروه‌ها نقش بسیار تعیین کننده‌ای دارد.

به زعم **ناهاییت و گوشال (Nahaoiet & Ghoshal)** سرمایه اجتماعی وجود شبکه‌های قوی ارتباطی میان افراد است که در پرتو اعتماد تعاملات بین آن‌ها بسیار ساده و اثربخش می‌گردد.

در سرمایه اجتماعی پنج بعد اصلی وجود دارد که تحقق آن را تضمین می‌کند:

### 1- مجاری اطلاعات و ارتباطات:

مجاری ارتباطی و اطلاعاتی رابطه اعضای سازمان را با هم و با دنیای خارج میسر می‌سازند.

**2- هنجارهای اجتماعی:** این هنجارها می‌توانند چشم‌اندازهای مشترک، آرمان‌های یکسان و نگرش‌های واحد نسبت به سازمان و اهداف آن باشند.

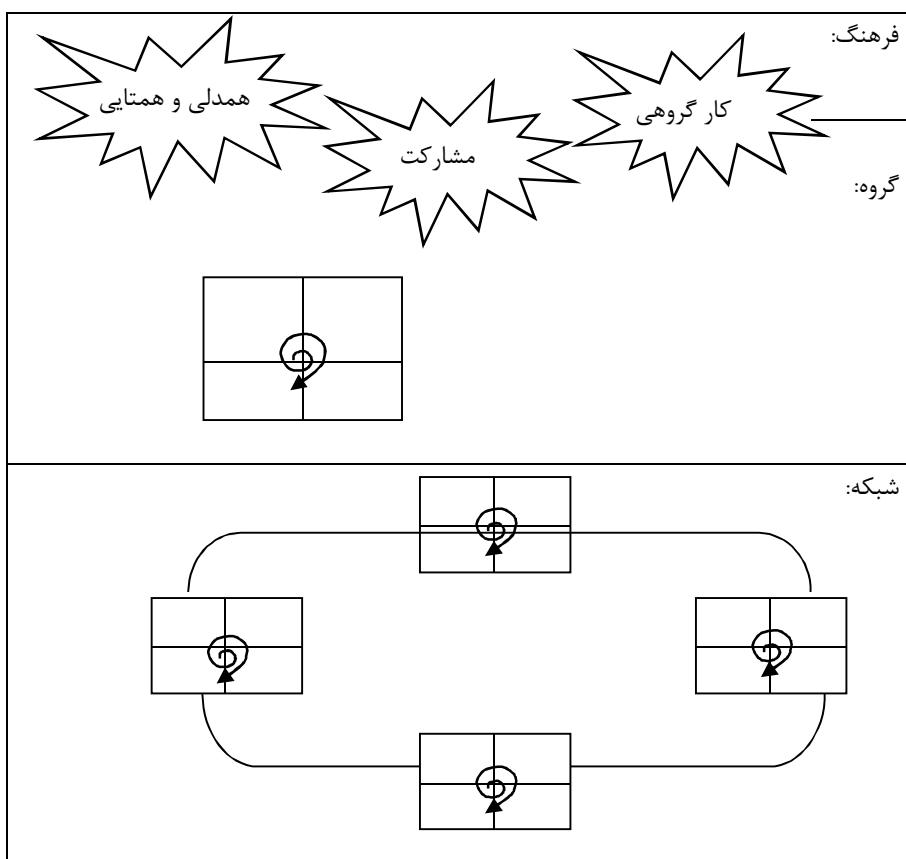
**3- انتظارات و تعهدات:** اگر سرمایه اجتماعی را تعامل سازنده و مثبت میان اعضای یک شبکه بدانیم، این تعامل زمانی مفید و موثر خواهد بود که طرفین باید به انتظارات یکدیگر از هم احترام بگذارند و به تعهدات متقابل خود پایبند باشند.

**4- هویت:** احساس هویت در شبکه‌ها زمانی به وجود می‌آید که اعضا خود را عضو گروه بدانند و به این عضویت مباهات و افتخار کنند.

5- زیرساخت‌های اخلاقی: عبارت است از محملی که اجازه می‌دهد یک سازمان هنجارهای مورد نظر خود را ترویج و ترغیب کند و درونی سازد. پوتنام (Putnam) این زیرساخت‌ها را در جامعه، ساختارهای مشارکتی مدنی می‌داند که به صورت عضویت در انجمن‌ها، NGO ها، جوامع محلی و ... جلوه می‌کند.

شکل زیر فرایند رشد علمی در شبکه‌ها را نشان می‌دهد:

در آغاز فرهنگ مشارکت و زندگی جمعی همراه با همدلی در سازمان به وجود می‌آید و سپس این روح جمعی در کالبد گروه‌ها و به تبع آن در شبکه‌ها دمیده می‌شود.



شکل 20- 1: فرایند رشد علمی در شبکه‌ها (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 430)

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 414- 429)

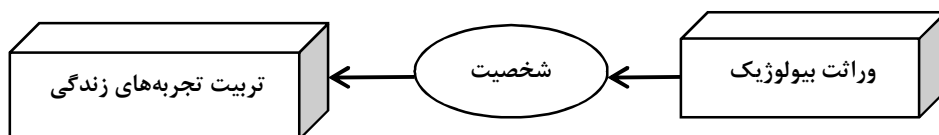
14- پاسخ : گزینه 3: شهودی - منطقی

تعریف شخصیت

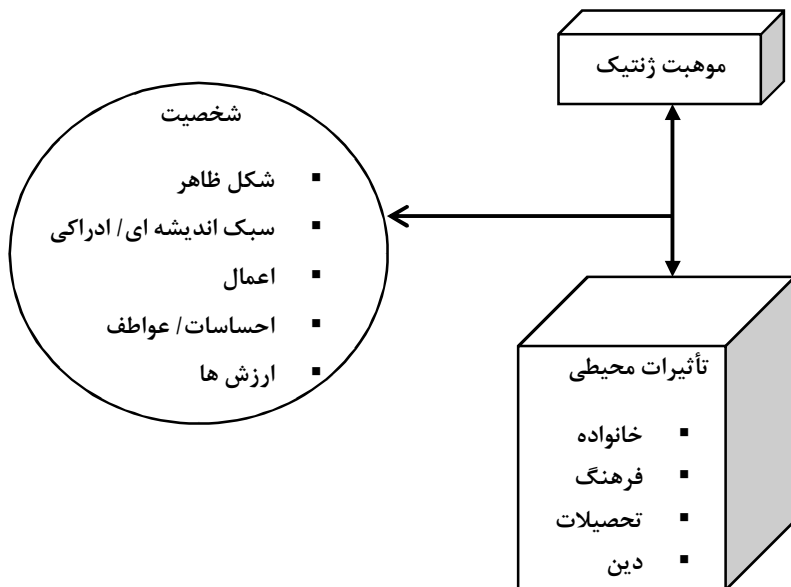
- 1- شخصیت همان تفاوت‌های فردی است که موجب ثبات در رفتار شخص می‌شود و عبارت است از مجموعه نسبتاً پایداری از ویژگی‌هایی که بر رفتار فرد اثر می‌گذارد.
- 2- شخصیت همچنین حاصل تلفیقی است از ویژگی‌های ذهنی و فیزیکی پایداری که به فرد هویت می‌بخشد.
- 3- شخصیت تلفیقی است که ویژگی‌های جسمی و ذهنی که بیانگر چگونه دیدن، اندیشیدن و احساس کردن فرد است.
- 4- شخصیت، الگویی پایدار از ویژگی‌هایی است که منحصر به فرد بودن شخص را تعریف می‌کند و مستلزم استعداد و همچنین الگوهای رفتاری آشکاری است؛ زیرا نگرش‌ها و ارزش‌ها بخشی از الگوی رفتاری به شمار می‌آیند. انسان در تلاش برای توصیف کلی هر فرد، چیزی را جست‌وجو می‌کند که در وجود وی نسبتاً پایدار باشد، یعنی الگوی اندیشیدن، احساس کردن و رفتار او را توصیف کند.

عوامل تعیین‌کننده شخصیت

بخشی از شخصیت هر کس ارثی است. ژن‌هایی که فرد از والدین به ارث می‌برد بر چگونگی شکوفایی شخصیت وی اثر دارند. شواهد پژوهشی نشان دادند که پنجاه درصد از تفاوت‌های شخصیتی افراد را می‌توان ارثی دانست. نیمه دیگر حاصل تجربه‌های فرد در زندگی است.

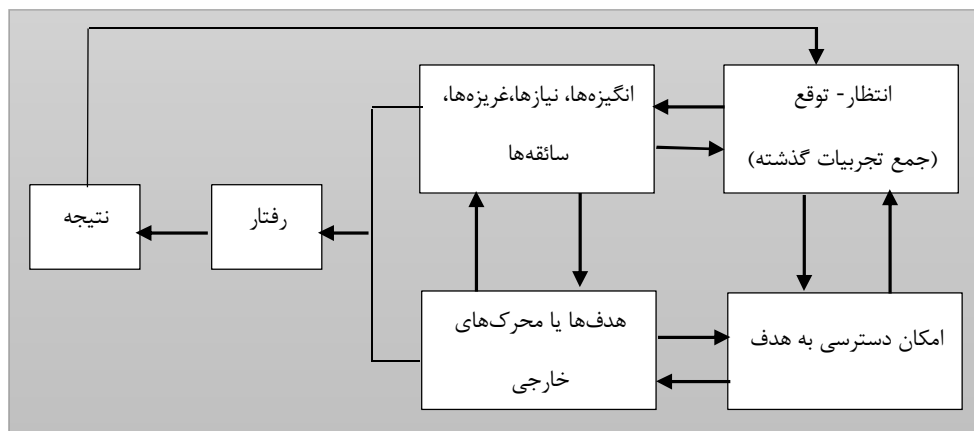


نمودار 10-1: عوامل تعیین‌کننده شخصیت (مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن رضائیان - صفحه 5)



نمودار 11- 1: چگونگی شکل‌گیری شخصیت آدمی (مبانی و رویکردهای خویشتن رضائیان - صفحه 5)

(مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن - رفتار سازمانی پیشرفته رضائیان، صفحه 3-5)



نمودار 12- 1: مدل شکل‌گیری رفتار آدمی (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 200)

- ابعاد پنج‌گانه شخصیت و سبک هر فرد:
- 1- سبک ابراز وجود: یعنی چگونگی ابراز وجود کلامی و رفتاری افراد.
  - 2- سبک تعامل با روابط متقابل شخصی: یعنی چگونگی رفتار افراد در تعامل با دیگران.
  - 3- سبک کاری: یعنی چگونگی انجام کار و برخورد افراد با مسئولیت یا به دیگر سخن میزان مسئولیت‌پذیری
  - 4- سبک احساسی: یعنی چگونگی بروز احساسات در افراد.
  - 5- سبک ذهنی: یعنی چگونگی یادگیری، اندیشیدن و تصمیم‌گیری افراد.
- (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 201 و 202)

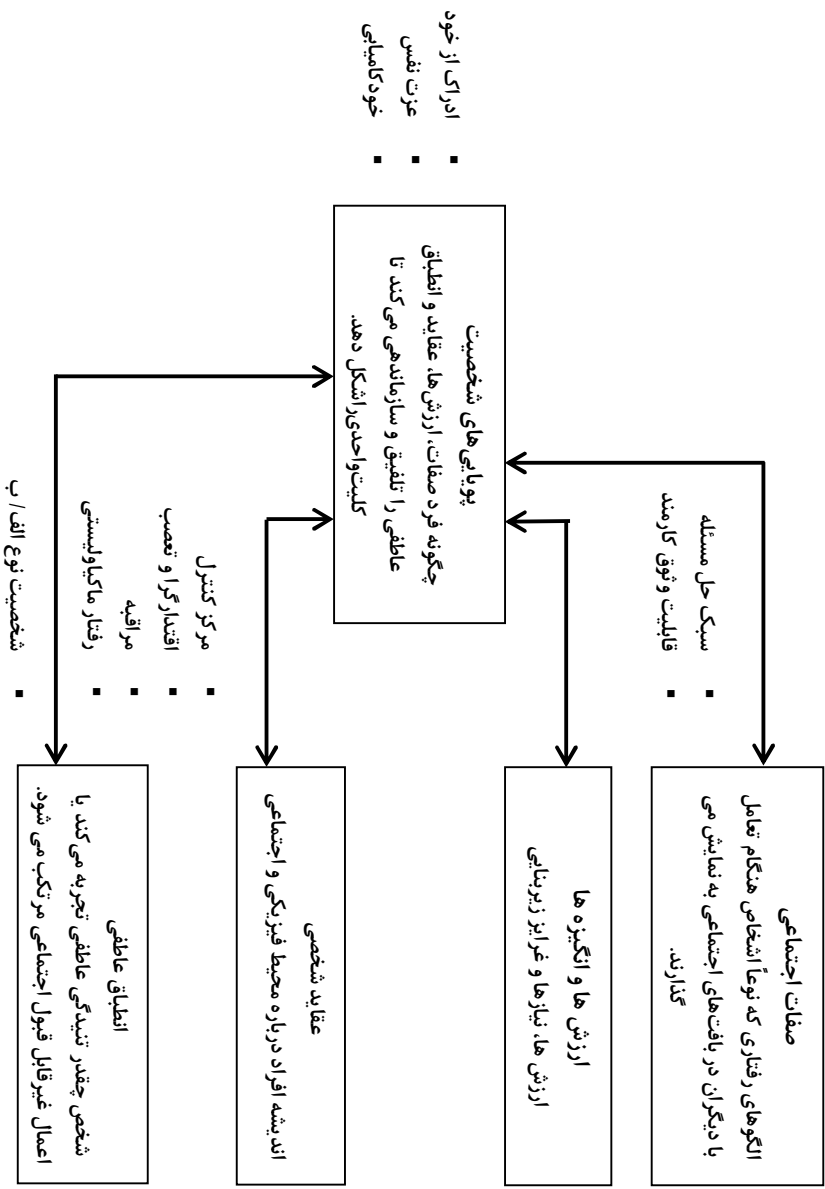
### رشد شخصیت

آرجریس بر این باور است که ماهیت شخصیت افراد بالغ ممکن است با فرصت‌های کاری ناسازگار باشد. برخی دیگر از پژوهشگران، از جمله دانیل لوینسون، بر این باورند که شخصیت آدمی طی زنجیره‌ای از مراحل و در طول زمان شکل می‌گیرد.

جدول 10-1: پیوستار رشد شخصیت (مبانی سازمان و رویکردهای مدیریت خویشتن رضائیان - صفحه 6)

بلوغ	عدم بلوغ
فعال	رفتار انفعالی
استقلال	وابستگی
رفتارهای متعدد و پیچیده	چند رفتار ساده و محدود
علائق قوی و عمیق	علائق سطحی و ناپایدار
دید گسترده (گذشته، حال و آینده)	دید محدود (حال نگر)
احساس برابری یا برتری	احساس فرودستی
خودآگاهی و خودکنترلی زیاد	خودآگاهی و خودکنترلی اندک

چهارچوب دسته‌بندی صفات شخصیتی

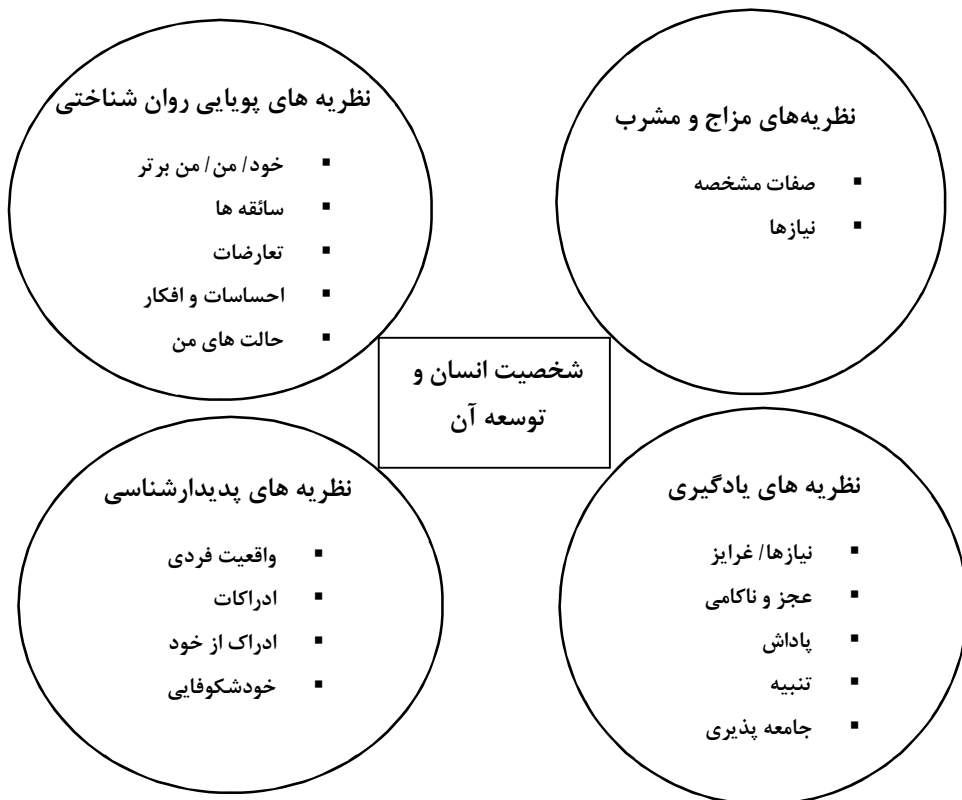


نمودار 1-13 چهارچوب دسته‌بندی شخصیت (مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتر رضائیان - صفحه 8)

نظریه‌های شخصیت

با وجود منحصر به فرد بودن شخصیت انسان‌ها، کسانی را که الگوهای نگرشی مشابه دارند در یک طبقه یا یک نوع شخصیت قرار می‌دهیم. افراد هر طبقه از افراد طبقات دیگر متمایزند. ولی هیچ نظریه‌ای وجود ندارد که تمام آنچه را درباره شخصیت می‌دانیم با هم تلفیق کند.

- نظریه‌های شخصیت و تأکید عمده آنها را می‌توان در چهار دسته کلی طبقه‌بندی کرد:
- 1- نظریه‌های مزاج و مشرب.
  - 2- نظریه‌های پویایی روان‌شناختی.
  - 3- نظریه‌های یادگیری.
  - 4- نظریه‌های پدیدارشناسی



نمودار 14-1 نظریه‌های عمده شخصیت و تأکیدات آنها (مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن - صفحه 9)

### نظریه‌های مزاج و مشرب

نظریه‌های مزاج و مشرب شخصیت بر پایه این فکر استوار است که افراد برای رفتار کردن به طرق قابل پیش‌بینی در وضعیت‌های متنوع گسترده تمایلات درونی دارند. دیگر ویژگی‌های شخصیتی، مانند خجالتی بودن، نیز حالتی را ایجاد می‌کند که انسان به گونه معینی مجرد از مطلوبیت وضعیت رفتار کند.

### نظریه‌های صفات مشخصه

نظریه‌های صفات مشخصه در واقع رهیافت مشربی به شخصیت‌اند. برخی بر این باور بودند که برای شناخت افراد باید الگوهای رفتاری آنان را به زنجیره‌ای از صفات قابل مشاهده تقسیم کرد. مثلاً می‌توان افراد را پرخاشگر، وفادار، دلپسند، منعطف، خوش اخلاق، مسلط، عاطفی (یا با صفات مخالف آنها) توصیف کرد. مطابق نظریه صفات مشخصه، تلفیق این ویژگی‌ها در یک گروه، شخصیت فرد را شکل می‌دهد. گوردون آلپورت، بر این باور بود که صفات مشخصه عبارت‌اند از: عناصر اصلی شخصیت و برای تعمیم آنها درباره افراد یا تعیین ویژگی‌های یک فرد خاص به کار می‌روند. وی رابطه میان صفات و رفتار را بررسی کرد و صفات را، راه‌هایی برای جمع‌بندی رفتار دانست. در صورتی که از کسی رفتارهای گستاخانه و قلدرمآبانه در وضعیت‌های گوناگون سر می‌زند، می‌توان وی را پرخاشگر نامید.

ریموند کتل، گروهی از صفات را برای توصیف ساختار زیربنایی شخصیت به کار برد. در رهیافت وی، صفات دو دسته کلی اند:

1. صفات منبع

2. صفات ظاهر (سطح)

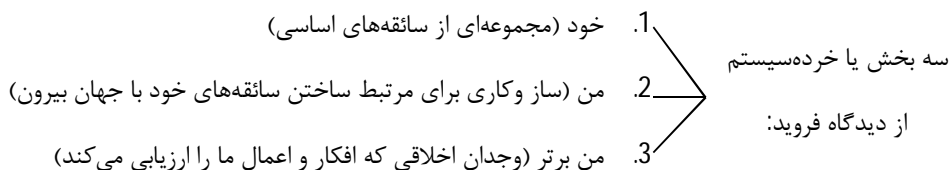
صفات منبع را به صورت ترکیب‌های دوقطبی معینی مانند مطمئن از خود/ بی‌مناک، محتاط/ بی‌باک، مطیع/ سلطه‌گر، خجالتی/ متهور، رک/ زیرک توصیف کرد. صفات ظاهر یا سطح، رفتارهایی اند که ظاهراً با هم نمود می‌یابند و با یک صفت منبع پیوند دارند. برای مثال، لکنت زبان پیدا کردن یک صفت ظاهری است که از صفت منبع اساسی تر کم‌رویی ناشی می‌شود.

جدول 11-1 ابعاد پنج گانه مهم شخصیت (مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن رضائیان - صفحه 11)

ابعاد شخصیت	ویژگی‌هایی که روی پیوستار نمره مثبت می‌گیرد
1. برون‌گرایی	پیشتاز، پرحرف، اجتماعی، مدعی
2. سازگاری	قابل اعتماد؛ مهربان و دوست‌داشتنی؛ همکاری‌کننده؛ نرم-دل
3. وظیفه‌شناسی	قابل‌اتکا، مسئولیت‌پذیر، توفیق‌طلب، ثابت‌قدم
4. ثبات‌عاطفی	آرام؛ مطمئن و بی‌باک؛ بدون اضطراب
5. پذیرای تجربه بودن	روشنفکر؛ خوشفکر؛ کنجکاو، دارای ذهن باز

### نظریه‌های پویایی روانشناختی (نظریه‌های تعارض)

این دسته از نظریه‌ها بر این پیش فرض استوار است که شخصیت به واسطه شرایط تعارضاتی که در درون شخص به وجود می‌آید شکل می‌گیرد. نظریه تحلیل روان‌شناختی فروید بهترین نمونه از نظریه‌های پویایی روان‌شناختی است. فروید باور داشت که افکار و احساسات انسان‌ها از ناخودآگاهشان آغاز می‌شود و تا کاملاً خودآگاه ادامه دارد.



### خود

اساسی‌ترین خرده‌سیستم شخصیت و خرده‌سیستمی که باید در کودکی توسعه یابد «خود» است که سائقه‌های اساسی برای کسب خشنودی و لذت‌جویی را دربردارد و بصورت میمرز نشده عمل می‌کند.

## من

سیستم حالت‌های ذهنی را «من» گویند. رفتارهای انسان تحت تأثیر حالت‌های ذهنی اوست. همین که انسان‌ها رشد می‌کنند و یاد می‌گیرند که سائقه‌های «خود» را به رفتارهای اجتماعی قابل قبول هدایت کنند خرده سیستم «من» رشد می‌یابد.

## من برتر

«من برتر» ارزش‌ها و سنت‌های اجتماعی را، به ویژه آنچه پدر و مادر آموزش می‌دهند، نشان می‌دهد. «من برتر» را وجدان توصیف کرده‌اند و بخش اخلاقی شخصیت است.

به نظر فروید مهم‌ترین شکل کام‌جویی غریزی از «زیست مایه» سرچشمه می‌گیرد. «زیست مایه» میل به کام‌جویی جنسی است. هر چند که «خود» به عنوان ترکیبی از همه غرایز انسانی تمنای کام‌جویی دارد. فروید باور داشت که میان هدایت سائقه‌ها به رفتارهای قابل قبول اجتماعی جنگی همیشگی وجود دارد.

دیگر نظریه‌های تعارض شخصیت نیز این پیش‌فرض اساسی را دربر دارند که زندگی ترکیبی است از حل تعارض‌های اجتناب‌ناپذیر میان نیروهای مخالف. برخی از نظریه‌های شخصیت تعارض میان غرایز فردی و تقاضاهای اجتماعی برای زندگی قابل قبول را مطرح می‌سازند، در حالی که دیگر نظریه‌ها هر دو دسته نیروهای متعارض را درون فردی می‌دانند. چندین نظریه توافق دارند که قلمرو ناخودآگاه ذهن دربردارنده افکار و احساسات سرکوب شده‌است. این گونه اشتیاق‌ها و احساسات ممکن است برای فرد ناشناخته باشند و با این همه، بیشتر رفتارهای وی را هدایت و تشریح نمایند.

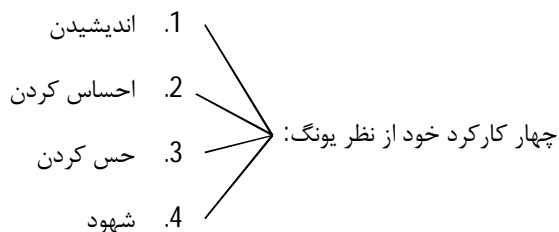
جدول 12- 1: ساز و کارهای دفاعی (مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن رضائیان - صفحه 18)

- دلیل تراشی - ایجاد توجیهات منطقی یا بهانه‌هایی برای آنچه به طور ناگهانی انجام می‌دهیم. رفتار غیرمنطقی یا هوسی در صورتی که توجیهی برای آن ارائه شود از نظر اجتماعی پذیرفته می‌شود.
- فرافکنی - انتقال بدبینی‌ها یا خوش‌بینی‌های خود به دیگران. نسبت دادن صفات ناپسند خود به اشتباه به دیگران. حفاظت از شناسایی صفات ناپسند خود با نسبت دادن آنها به طور اغراق‌آمیز به دیگران.
- واپس‌رانی - آنچه را ممکن است دردسر آفرین باشد یا موجب شرمساری گردد به راحتی به دست فراموشی سپردن. خاطرات نامطلوب را صرفاً پاک کردن.
- تعیین هویت - به طور ذهنی خود را با دیگران همراه کردن و صفات مطلوب آنان را از خود دانستن. با تعیین هویت خود با کسی که مورد تحسین ماست به طور خودکار تمام صفات مطلوب او را کسب می‌کنیم.
- شکل‌دهی پاسخ - پنهان کردن انگیزه خود با ابراز شدید آن بر ضدش. مانند کار افتخاری در شورای دانشجویی، یا از میان بردن تقلب به دلیل احساس گناه از تقلب‌های پیشین خود.
- تزکیه - فراگردی که از طریق آن انگیزه‌های غیرقابل قبول اجتماعی، به صورت‌های قابل قبول اجتماعی امکان بیان می‌یابند. مانند هدایت میل کامجویی جنسی به نوشتن اشعار یا نامه‌های عاشقانه یا دیگر شکل‌های ابراز خلاقانه.
- جبران - به کار بستن کوشش‌های مشتاقانه برای جبران شکست یا ضعف در یک فعالیت از طریق تعالی در فعالیت دیگر یا فعالیت وابسته به آن.

### کارل یونگ

نظریه‌هایی نیز وجود دارند که بر عوامل اجتماعی و محیطی شکل‌دهنده شخصیت، به جای عوامل ارثی و غریزی، تأکید دارند. کارل یونگ باور داشت که توسعه شخصیت فراگرد مادام‌العمر است.

✓ نکته: یونگ مفاهیم درون‌گرایی و برون‌گرایی در روان‌شناسی را مطرح ساخت.



### نظریه چرخه حیات توسعه شخصیت

اریکسون هشت مرحله زندگی را مطرح می‌کند. مراحل زندگی از کودکی آغاز می‌شود و تا پیری ادامه می‌یابد. در هر یک از این مراحل انسان با بحرانی روبه‌رو می‌شود که چگونگی حل این بحران‌ها، شخصیت انسان را شکل می‌دهد.

✓ نکته: سهم نظریه‌های پویایی روان در شناخت ما از شخصیت، از تمرکز آن بر آثار ضمیر ناخودآگاه بر رفتار انسان ناشی می‌شود.

### نظریه‌های یادگیری

رهیافت‌های نظریه یادگیری، شخصیت را جمع کل آنچه شخص آموخته می‌داند. برخی از نظریه‌های یادگیری توسعه شخصیت با این پیش فرض آغاز می‌کنند که «نیازها و غرایز، و کوشش انسان برای ارضای این نیازها و غرایز، شخصیت وی را شکل می‌دهند». همه انواع یادگیری از طریق تقویت یا تنبیه صورت می‌پذیرند. نظریه یادگیری موارد زیر را تشریح می‌کند: چگونگی تجربه تعارض حاصل از تمایلات رفتاری رقیب توسط انسان‌ها؛ چگونه عجز و ناکامی موجب رفتارهای پرخاشگرانه می‌گردد؛ به کار گرفته شدن رفتارهای تلاش‌جویانه بر علیه کسی که مانع دستیابی به هدف مهم فرد شده‌است.

نظریه یادگیری اجتماعی از رهیافت‌های تقویت برای شناخت شخصیت استفاده می‌کند و بر ویژگی‌های درونی انسان، و همچنین بر رفتار آشکار وی و تبعات آن رفتار تأکید دارد. رفتار بخشی از محیط شخص را شکل می‌دهد و محیط نیز بر روی وی اثر می‌گذارد. ما دیگران را مشاهده می‌کنیم و از نتایج رفتارشان به جمع‌بندی می‌رسیم و آنگاه درباره گزینه‌های رفتاری خود تصمیم می‌گیریم.

تقویت می‌تواند بیرونی و مستقیم باشد، مانند یادگیری ابزاری، یا ممکن است از طریق مشاهده صورت پذیرد. تقویت ممکن است با مدیریت فردی انسان صورت پذیرد. مانند هنگامی که پس از کاری سخت با یک بستنی از خود پذیرایی می‌کنیم.

### نظریه‌های پدیدارشناسی

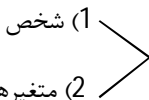
نظریه پدیدارشناسی شخصیت چگونگی ادراکات از پدیده‌های (رخدادها) اثرگذار بر شخصیت را تحلیل می‌کند. این نظریه‌ها به جای تأکید بر میل درونی یا پویایی‌های روان شناختی، انسان را فعال و متفکر در جهانی که زندگی می‌کند، می‌دانند. انسان جهان اطراف خود را تعبیر و تفسیر می‌کند، درباره آن قضاوت کرده و بر اساس آن قضاوت عمل می‌کند. رفتارهای هر کسی از منظر خودش معقول و عادی است. حتی رفتارهایی که غیرعادی نامیده می‌شوند هنگامی که از این منظر نگریسته شوند ممکن است منطقی باشند. آنچه را یک شخص واقعیت می‌نامد با واقعیت از منظر دیگری تفاوت دارد.

کارل راجرز این دیدگاه‌ها را در نظریه «خویشتن» ارائه می‌دهد. هر فردی در مرکز دنیای پیوسته در حال تغییر از تجربه شخصی خود قرار دارد. افراد به جهان آنگونه که ادراک و تجربه می‌کنند واکنش نشان می‌دهند. مردم تمایل شدید به توسعه، بهبود، بلوغ و بیان توانمندی‌های خود دارند که به آن **گرایش به خودشکوفایی** گویند. همین که افراد با محیط خود تعامل می‌کنند «ادراک از خود» را ایجاد می‌کنند. هنگامی که عملکرد انسان با واکنش‌های خوب دیگران مواجه می‌شود ملاحظه خودمثبت برایش اتفاق می‌افتد. انسان می‌آموزد که واکنش‌های مثبت دیگران شرطی‌اند یعنی باید چنان که تجویز شده رفتار کند تا توجه مثبت دیگران را به دست آورد. با انکار واقعیت می‌توان اضطراب ناشی از عدم توجه دیگران را کاهش داد.

✓ نکته: نظریه انسان‌گرای کارل راجرز بر رشد و بهبود فردی تأکید دارد و ذاتاً مردم‌محور است و بر دیدگاه‌های فردی از جهان نیز تأکید دارد.

### رهیافت تلفیقی

مشرب‌های شخصیت مشتمل‌اند بر عواطف، شناخت‌ها، نگرش‌ها، انتظارات و هوس‌ها. در این رهیافت، مشرب‌ها صرفاً به تمایلات فردی برای پاسخ به وضعیت‌ها به طرق سازگار گفته می‌شود. مشرب تحت تأثیر وراثت و تجربه تعدیل می‌گردد.

تمرکز رهیافت تلفیقی بر: 

### شخصیت در محیط سازمان

زمینه‌های مهم که طی آنها شخصیت می‌تواند در تعبیر و تفسیر و شناخت زندگی در محیط کار مفید باشد:

1. سازگاری شخص با زندگی کاری و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت
2. انگیزش در کار
3. انطباق با فشار عصبی
4. تصمیم‌گیری و حل مسئله
5. قدرت میان‌فردی و رفتارهای سیاسی
6. انتخاب و به کارگماردن افراد
7. رهبری و اثربخشی
8. انطباق با تغییر

### شخصیت و حل مسئله

در نظریه سنخ‌شناسی چهار ترجیح اساسی و دو انتخاب احتمالی برای هر یک از ترجیحات چهارده‌گانه وجود دارد.

### درون‌گرایی / برون‌گرایی

ترجیح درون‌گرایی یا برون‌گرایی بیانگر آن است که انسان انرژی خود را از کجا به دست می‌آورد. شخص برون‌گرا انرژی خود را در تعامل با دیگران به دست می‌آورد. فرد درون‌گرا فقط با زمان تنهایی انرژی می‌گیرد. برون‌گراها نوعاً شبکه اجتماعی گسترده‌ای دارند. در حالی که درون‌گراها روابط محدودتری با دیگران دارند. این ترجیح هیچ ارتباطی با مهارت‌های اجتماعی فرد ندارد. بسیاری از درون‌گراها مهارت‌های اجتماعی عالی دارند ولی دنیای عقاید، افکار و مفاهیم درونی را ترجیح می‌دهند.

جدول 13-1: ترجیحات نظریه سنخ شناسی (مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن رضائیان - صفحه 25)

برون گرایی	درون گرایی
زیاده‌رو	ساکت
زبان‌دار	محافظه‌کار
تعامل‌کننده	حواس جمع
صحبت می‌کند بعد می‌اندیشد	می‌اندیشد بعد صحبت می‌کند
جمعیت دوست	فکری
حسی	شهودی
عملگرا	کلی
خاص	مجرد
پا بر زمین	سر در آسمان
جزئیات	ممکن‌ها
مشخص	نظری
اندیشه‌ای	احساسی
تحلیلی	ذهنی
وضوح	توافق
سر	قلب
عدالت	رحم
قواعد	وضعیت
قضاوتی	دریافتی
ساختاریافته	منعطف
زمان‌محور	زمان‌نامحدود
مصمم	کنکاش‌گر
تهیه فهرست/ استفاده از آنها	فهرست تهیه می‌کند/ آنها را گم می‌کند
منظم	ناگهانی

- ✓ برون‌گراها در محیط کار تنوع را ترجیح می‌دهند و آزادانه با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند.
- ✓ درون‌گراها آرام و بی‌سروصدا بودن محیط را برای تمرکز ذهنی ترجیح می‌دهند و مایل‌اند در خلوت درباره امور بیندیشند.

### افراد حسی / شهودی

ترجیح حسی / شهودی بیانگر ادراک یا چگونگی ترجیح ما در جمع آوری اطلاعات است. این ترجیح در اصل بیانگر آن است که به چه چیزهایی توجه می‌کنیم. شخص حسی به اطلاعاتی که از طریق حواس پنج‌گانه جمع‌آوری می‌شود و آنچه واقعاً وجود دارد توجه می‌کند. شخص شهودی به حس ششم و آنچه می‌توانست باشد به جای آنچه واقعاً هست توجه می‌کند.

- ویژگی‌های افراد حسی:
1. پاسخ مشخص به پرسش‌ها را در محیط کار ترجیح می‌دهند.
  2. دستورالعمل‌های مبهم آنان را دچار عجز و ناکامی می‌کند.
  3. کارهایی را دوست دارند که نتایج مشهود به همراه داشته باشد.
  4. به جای یادگیری مهارت‌های جدید از به کارگیری مهارت‌های کسب شده بیشتر لذت می‌برند.

- ویژگی‌های افراد شهودی:
1. حل مسائل جدید را دوست دارند و از انجام کارهای جزئی تکراری بی‌حوصله می‌شوند.
  2. از یادگیری مهارت‌های جدید به جای استفاده واقعی از آنها بیشتر لذت می‌برند.
  3. به اندیشیدن درباره چند چیز نو تمایل دارند و از منظر دیگران ممکن است پریشان افکار به نظر برسند.
  4. از روی کنجکاوی به دانستن چگونگی کار چیزهای گوناگون تمایل نشان می‌دهند.

### افراد اندیشه‌ای / احساسی

ترجیح اندیشه‌ای / احساسی بیانگر روشی است که ترجیح می‌دهیم تصمیم بگیریم. شخص اندیشه‌ای تصمیم‌های خود را به صورت منطقی و عینی می‌گیرد، در حالی که فرد احساسی تصمیم‌ها را با سلیقه شخصی و ارزش‌مدار می‌گیرد. در نظریه سنخ‌شناسی، ترجیح آدمی با تفاوت جنسیتی شدید همراه است.

- افراد اندیشه‌ای:
1. به تحلیل تصمیمات تمایل نشان می‌دهند.
  2. می‌کوشند غیرشخصی تصمیم بگیرند.
  3. در محیط کار چندان عواطف نشان نمی‌دهند و ممکن است در ارتباط با افرادی که عواطف نشان می‌دهند راحت نباشند.
  4. به افکار دیگران آماده‌تر پاسخ می‌دهند.
  5. ذهن افراد اندیشه‌ای منسجم است و به قرار دادن هر چیزی در چهارچوبی منطقی تمایل دارند.

- افراد احساسی:
1. در مسائل همدردی نشان می‌دهند.
  2. تصمیمات خود را بر مبنای تأثیر نتایج تصمیم بر افراد می‌گیرند.
  3. برعکس افراد اندیشه‌ای، با افراد احساسی در محیط کار راحت‌اند و از راضی کردن افراد لذت می‌برند و بسیار نیازمند ستایش و تشویق دیگران‌اند.

### افراد قضاوتی / دریافتی

ترجیح قضاوتی / دریافتی بیانگر گرایش فرد به دنیای خارج است.

- ویژگی‌های شخص قضاوتی:
1. بسته بودن را دوست دارد و هدایت زندگی برنامه‌ریزی شده و سازمان‌یافته را ترجیح می‌دهد و به تصمیم‌گیری علاقه دارد.
  2. در تمامی صحنه‌های زندگی، و به ویژه در کار، یک راه درست و یک راه نادرست برای انجام کارها وجود دارد. آنان دوست دارند کارها انجام شوند و از اینکه کارهای انجام شده را در تقویم‌شان علامت می‌زنند به وجد می‌آیند.

- ویژگی‌های اشخاص دریافتی:
1. زندگی منعطف‌تر و مطابق طیب خاطر خود را دوست دارند و به داشتن حق انتخاب علاقه مندند.
  2. به جمع‌آوری اطلاعات جدید به جای نتیجه‌گیری تمایل دارند و نگرش «صبر پیشه‌کردن و دیدن اینکه چه پیش خواهد آمد» را انتخاب می‌کنند.
  3. کنجکاوند و از اطلاعات جدید استقبال می‌کنند. آنان ممکن است پروژه‌های بی‌شماری را آغاز کنند ولی به اتمام نرسانند.

(مبانی و رویکردهای مدیریت خویشتن رضائیان - صفحه 6-28)

در بیان دیگری در کتاب مبانی سازمان و مدیریت مقیمی اظهار می‌شود که یکی از شناخته‌ترین نظریه‌ها در زمینه شخصیت، نوع‌شناسی کارل یونگ است که بر دو عنصر تکیه می‌کند: نگرش‌ها و کارکردها.

- 1- نگرش‌ها ( برون‌گرایی و درون‌گرایی )
- 2- کارکردهای ادراک (حسی و شهودی)
- 3- کارکردهای قضاوت ( فکری و احساسی).

در هر انسانی کارکردهای غالب، فرعی و توسعه‌نیافته و ناخودآگاه وجود دارد. در اثر تلفیق این دو مجموعه از کارکردهای دوگانه، چهار تیپ شخصیتی حاصل می‌شود:

- ✓ حسی - منطقی: این افراد دارای ویژگی‌های عمل‌گرا، واقع‌بینی، سرد و بی‌عاطفه، علاقمند به حقیقت، دستوردهی، دقت و موشکافی، عدم ابهام، کارایی ارزش‌ها و خطوط اختیار روشن در سازمان هستند.
- ✓ شهودی - منطقی: این افراد، عقلانی و خلاق هستند، احتمالات آینده را از طریق تجزیه و تحلیل درمی‌آورند.
- ✓ حسی - عاطفی: گروه دوست و معاشرتی، علاقمند به حقایق در مورد افراد و بی‌علاقه نسبت به ابهام هستند و به ایجاد وضعیتی که در آن افراد از یکدیگر مراقبت و حمایت کنند علاقمندند.
- ✓ شهودی - عاطفی: نوآورند، برای تخیل و مهربانی ارزش قائل هستند، پرشور، دارای اهداف بلندپروازانه و بی‌علاقه به قوانین می‌باشند. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 417)

مشاغل مناسب	سبک‌های شخصیتی حل مساله
حسابداری، تولید، برنامه‌ریزی رایانه‌ای، تحقیق بازاریابی، مهندسی	حسی - منطقی
طراحی سیستم، حقوق، تحقیق و توسعه، مدیریت عالی، مدرسان رشته‌های بازرگانی و اقتصاد	شهودی - منطقی
روابط عمومی، تدریس، فروشنده‌گی، مصاحبه، مشاوره، مذاکره و فروش	حسی - عاطفی
روابط عمومی، تبلیغات، خدمات مشتریان، امور سیاسی و پرسنلی و کارگزینی	شهودی - عاطفی

جدول 14-1: تطبیق چهار سبک شخصیت یونگ با شغل (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 418)

## 15- پاسخ : گزینه 1- ابزاری

### اخلاق سازمانی و حرفه ای:

بطور کلی واژه اخلاق با استانداردهای مربوط به درست و غلط بودن رفتارها سروکار دارند. بر این اساس اخلاق سازمانی عبارتست از: "مقررات، استانداردها، کدها و یا اصولی که دستورالعمل‌های لازم برای انجام رفتارهای درست اخلاقی و وجدانی و همچنین درستکاری در شرایط خاص سازمانی را فراهم می‌سازند."

رفتارهای غیراخلاقی نیز شامل تمامی اقداماتی است که منجر به برخورد غیرمنصفانه با دیگران می‌شود، خواه این رفتارها قانونی یا غیرقانونی باشد.

کدهای اخلاقی بیانگر رفتار مناسب بین اعضاء یک گروه، بین فرد بعنوان عضو گروه با گروه بعنوان یک مجموعه و همچنین با افراد خارج از گروه می‌باشند از این رو کدها اعلامیه‌های عمومی هستند که اصول اخلاقی انطباق یافته با حرفه‌ها و سازمان‌ها را ارائه می‌کنند.

- سه رویکرد اخلاقیات در سازمان:
- 1- اخلاق اجتماعی: قواعد اساسی برای زندگی متمدنانه که از یک گروه یا جامعه با گروه و جامعه دیگر متفاوت است.
  - 2- اخلاق اشرافی و فوق طبیعی: متکی به مفهوم مطلق خوبی و بدی و حس عدالت خواهی است که فارغ از نوع محیط اجتماعی، جغرافیایی و فرهنگی برای تمامی انسانها کاربرد یکسانی دارد. دیدگاه غالب این است که سازمانها در حرکت به سوی درک این نوع اخلاقیات هستند که مرحله بعدی تکامل سازمانها در جهان است.
  - 3- اخلاق تاکتیکی: مبتنی بر تبعیت از قوانین و مقررات برای اجتناب از هر نوع مجازاتی می باشد که ناشی از تخلفات است. این نوع اخلاقیات به جای احساس درست یا غلط بودن معمولاً بر اساس قرارداد یا منفعتی که برای خود فرد دارد اعمال می شوند.

وقتی بحث اخلاقیات سازمانی به میان می آید سه سطح متفاوت باید مورد توجه قرار گیرد.

سطح کلان بر سیستم های سیاسی تمرکز دارد.

سطح میانه بر سیستم های سازمانی تمرکز دارد.

سطح خرد سطح خرد بطور مبسوط، جزئیات مربوط به افراد درون سازمان را تشریح می کند.

" اوت " مدعی است که فرهنگ سازمانی اخلاقی، حس عاطفی در خصوص مشارکت و تعهد به ارزشها و کدهای اخلاقی را فراهم نموده و قویا بر عملکرد کارکنان سازمان تاثیرگذار است. در یک فرهنگ سازمانی اخلاقی، رفتارهای درست و غلط برای کارکنان سازمان تشریح می گردد و ارزشهایی همچون عدالت، احترام، ارتباطات باز و شفاف در آن اهمیت پیدا می کند. این نوع فرهنگ سازمانی توسط یکی از صاحب نظران تحت عنوان " چسب اجتماعی " لقب گرفته است زیرا اطراف سازمان از طریق ارزشها، باورها و روشهایی که بر اساس آن تاسیس گردیده و عملیات سازمانی به اجرا درمی آید باند پیچی شده است.

برخی از صاحب‌بنظران مدیریت ارزش‌مدار را برای غلبه بر فشارهای ناشی از کارآمدتر شدن و ایجاد تغییر گزینه‌ای مناسب قلمداد می‌کنند. مدیریت ارزش‌مدار نوعی ساختار مدیریتی اثربخش و اخلاقی ایجاد می‌کند که نقطه اتکاء اقدامات آن مبنای ارزش‌های سازمان است.

1- منطق اخلاقی پیش‌قراردادی: در این سطح، سازمان بر اساس منافع خود برانگیخته می‌شود به گونه‌ای که نگرش آن به قانون فعالیت‌های هدایتگری به منظور اجتناب از مجازات و همچنین بهره‌برداری از حوزه‌های سایه و روشن جهت دستیابی به منفعت است. موضوعات اخلاقی بعنوان عنصر بیرونی تلقی می‌شوند که برای سازمان جنبه محدودکنندگی دارند. سازمان‌های این سطح نگرش مبتنی بر " چماق و هویج " دارند. این نوع نگرش اشاره به خودخواهی گروهی دارد و سازمان بدنبال حداکثرسازی منافع بلند مدت است.

2- منطق اخلاقی قراردادی: در این سطح سازمان دیدگاهی وسیع‌تر از منفعت خود را پذیرفته است. در این شرایط سازمان اصول اخلاقی قراردادی را می‌پذیرد و در ارتباط خود با ذینفعان سازمان و حتی در حد وسیع‌تر که شامل انتظارات جامعه است، اخلاقیات را رعایت می‌نماید. رفتارهای اخلاقی شامل انجام وظایف مشخص‌شده، تبعیت از جامعه و اجابت انتظارات جامعه می‌شود.

3- منطق اخلاقی فراقراردادی: در اینجا اخلاقیات بعنوان یک موضوع سازمانی مهم تلقی می‌شود. به گونه‌ای که الزاماتی وجود دارد مبنی بر اینکه قضاوت‌های اخلاقی باید به تمامی شرایط و موقعیت‌های مشابه قابلیت تعمیم داشته باشد. این سازمان‌ها از ارزش‌ها و اصول و حقوق جهانی تبعیت می‌کند و اخلاقیات با فعالیت‌های سازمان امتزاج می‌یابد. " فالکنبرگ " ادعا می‌کند که این شرایط وقتی در سازمان‌ها عملی می‌شود که تصمیمات سازمانی در بلندمدت سودمند و پایدار باشند.

سه سطح منطق  
اخلاقی کوهلبرگ:

## انواع فرهنگ اخلاقی در سازمان‌ها:

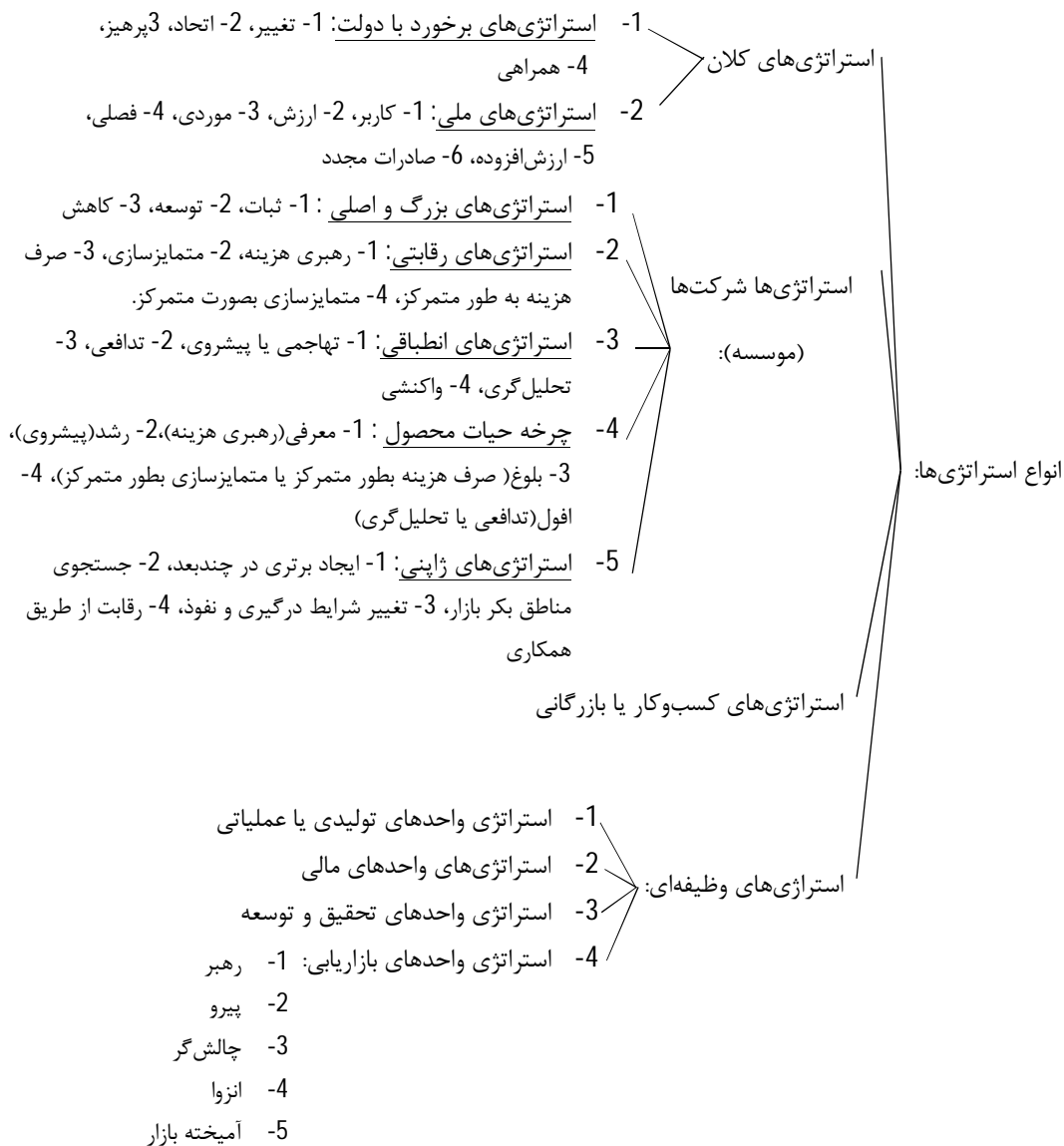
- 1- فرهنگ اخلاقی حرفه‌ای: کارکنان از مقررات و مجموعه دستورالعمل‌هایی که بوسیله گروه‌های حرفه‌ای مربوطه یا قوانینی که بوسیله دولت تعیین و ابلاغ گردیده، تبعیت می‌کنند. در چنین شرایطی کارکنان برای چگونگی رفتار اخلاقی، نگاهشان به بیرون سازمان است.
- 2- فرهنگ اخلاقی مراقبتی: کارکنان درون سازمان بطور واقعی و راستین به رفاه دیگران هم در درون و هم در بیرون سازمان توجه می‌کنند. اقدامات گروهی که چنین جوی را از خود بروز می‌دهند، باید توجه به تمامی کسانی که بوسیله تصمیماتشان مورد تاثیر قرار گرفته‌اند را نشان دهد.
- 3- فرهنگ اخلاقی مقرراتی: از کارکنان انتظار می‌رود تا از قوانین واحد یا سازمان متبوع خود دقیقاً پیروی کنند.
- 4- فرهنگ اخلاقی ایزاری: **اعضای سازمان مراقب منافع خودشان هستند و اغلب به دنبال بهره مندی از دیگران می‌باشند.**
- 5- فرهنگ اخلاقی کارایی‌مدار: در این نوع جو اخلاقی، راه و روش درست انجام دادن کارها در درون سازمان، راه و روشی است که از کارایی بیشتری برخوردار است.
- 6- فرهنگ اخلاقی مستقل: کارکنان به شدت تحت تاثیر احساس و برداشت خودشان از درست یا غلط بودن کارها، اقدام به فعالیت می‌کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 180-184)

16- پاسخ : گزینه 2 – فرهنگی

❖ در یک نگاه: انواع استراتژی از دیدگاه کتاب نظریه‌های مدیریت و سازمان

سیدجوادین - جلد اول



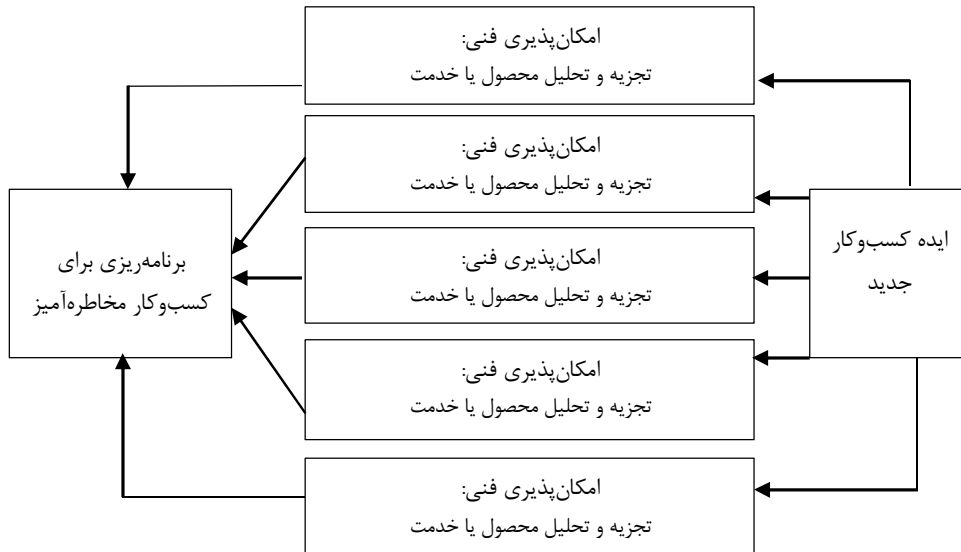
مکاتب فکری تفکر استراتژیک :

- 1- مکتب طراحی: شکل گیری استراتژی بعنوان فرآیند تکوین یابنده و مفهوم آفرین.
- 2- مکتب برنامه ریزی : شکل گیری استراتژی بعنوان یک فرآیند رسمی.
- 3- مکتب موضع یابی : شکل گیری استراتژی بعنوان یک فرآیند تحلیلی.
- 4- مکتب کارآفرینانه : شکل گیری استراتژی بعنوان فرآیندی بصیرت مندانه و آرمان گرایانه.
- 5- مکتب شناختی : شکل گیری استراتژی بعنوان فرآیند ذهنی.
- 6- مکتب یادگیری : شکل گیری استراتژی بعنوان فرآیندی نوپا و نووظهور.
- 7- مکتب قدرت : شکل گیری استراتژی بعنوان فرآیند مذاکره.
- 8- مکتب فرهنگی : شکل گیری استراتژی بعنوان فرآیندی جمعی.
- 9- مکتب محیطی : شکل گیری استراتژی بعنوان فرآیندی واکنشی و انفعالی.
- 10- مکتب پیکره بندی : شکل گیری استراتژی بعنوان فرآیند تحولی و دگرگون شونده.

ده مکتب فکری هنری  
مینتزبرگ، آهل  
استرند و لامپل:

1- مکتب طراحی:

بدنبال الگویی از تدوین استراتژی می باشد تا بین ظرفیت های درونی و امکان پذیر بیرونی از طریق SWOT تناسب و سازگاری ایجاد کند.



نمودار 15- 1: حوزه های کلیدی برای ارزیابی برای ارزیابی امکان پذیری کسب و کار مخاطره آمیز (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 291)

1- نقاط قوت (strengths): جنبه‌های مثبت یا ویژگی‌های متمایز یا صلاحیت‌هایی که مزیت مهمی در بازار برای سازمان فراهم می‌سازد که بر آن اساس، بهسازی در سازمان بوجود می‌آید. ویژگی‌هایی چون موقعیت فعلی بازار، اندازه، ساختار، تخصص مدیریتی، منابع فیزیکی و مالی، منابع انسانی، تصور مشتریان و شهرت. با انجام پژوهش در خصوص فرصت‌های بیرونی که با نقاط قوت سازمان منطبق می‌شود، می‌توان اثر تضایف یا هم‌افزایی را در سازمان در حد بهینه ایجاد نمود.

2- نقاط ضعف (weaknesses): جنبه‌های منفی یا نقائص در صلاحیت‌ها و منابع فعلی یا تصور و شهرت سازمان است که اثر بخشی را محدود ساخته و باید مورد اصلاح قرار گرفته و یا نیازمند اقدام عملی برای حداقل سازی اثرات منفی آن است. نمونه‌هایی از نقاط ضعف سازمان عبارتند از فعالیت در بازه محدود، تسهیلات محدود، تجهیزات فرسوده و از رده خارج، درصد بالایی هزینه‌ی ثابت، ساختار بوروکراتیک، درصد بالای شکایت مشتریان، کمبود یا ناکارآمدی مدیران کلیدی و...

3- فرصت‌ها (opportunities): شرایط مساعدی که از ماهیت تغییرات در محیط بیرونی سازمان بروز و ظهور می‌یابد. سازمان نیازمند است که به مسائل استراتژیک صنعت و تغییرات آن، حساسیت داشته باشد. مانند بازارهای جدید، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، عوامل اقتصادی بهبود یافته یا ورشکستگی رقباء از جمله فرصت‌های محیطی یک سازمان هستند.

4- تهدیدات: به موقعیت‌های نامساعدی اشاره دارند که ناشی از محیط بیرونی سازمان هستند و احتمالاً عملیات و اثربخشی سازمان را با مخاطره مواجه می‌سازند. تغییر در قوانین و مقررات، معرفی یک محصول جدید از سوی رقباء، ناآرامی‌های سیاسی یا اقتصادی، شرایط اجتماعی در حال تغییر و اقدامات گروه‌های فشار از جمله مولفه‌هایی هستند که ممکن است برای سازمان تهدید ایجاد کنند.

## 1- مکتب برنامه‌ریزی:

پیام محوری مکتب برنامه‌ریزی با روندهای کلی آموزش مدیریت، کسب و کارهای بزرگ و عملیات دولت-های بزرگ (رویه‌های رسمی، آموزش رسمی، تجزیه و تحلیل رسمی) تناسب دارد و نشأت گرفته از کار " ایگور آنسف " است. در این مکتب استراتژی توسط کادر برنامه‌ریزی آموزش دیده در واحد تخصصی برنامه‌ریزی استراتژیک که به مدیریت عالی سازمان دسترسی دارد، هدایت می‌شود.

فرق اصلی این مکتب با مکتب طراحی این است که در مکتب طراحی، مدل غیررسمی وجود دارد ولی در مکتب برنامه‌ریزی شاهد مراحل ترتیبی هستیم که دقیق و پیچیده بوده و علاوه بر ابزارهای مکتب طراحی، ابزارهایی همچون برنامه‌ریزی سناریو و کنترل استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

**2- مکتب موضع یابی:**

این مکتب مفروضات دو مکتب قبلی را می‌پذیرد و علاوه بر آن به اهمیت خود استراتژی‌ها و محتوای استراتژی‌ها تاکید می‌کند. در دو مکتب قبلی برای استراتژی‌هایی که ممکن است در شرایط رخ داده شده قابل پیاده شدن باشند محدودیتی قائل نیستند اما در مکتب موضع یابی تنها بر تعداد کمی استراتژی‌های کلیدی متناسب با شرایط بازار اقتصادی در یک صنعت خاص تاکید می‌شود که یک سازمان می‌تواند در مواجهه با رقبا کنونی و آینده برای خود برگزیند. استراتژی‌های رقابتی مایکل پورتر، هنر جنگ سان تزو، مدل BCG و زنجیره ارزش پورتر از جمله مدل‌هایی هستند که در این مکتب می‌گنجد.

**3- مکتب کارآفرینانه :**

سه مکتب قبلی تجویزی هستند اما مکتب کارآفرینانه دارای رویکرد توصیفی است که بدنبال درک فرآیند شکل‌گیری استراتژی است. این مکتب هم بر فرآیندهای شکل‌گیری استراتژی بوسیله یک رهبر تنها تمرکز دارد و هم بر ذاتی و غیراکتسابی بودن حالت‌ها و فرآیندهای ذهنی (شهود، قضاوت، حکمت، تجربه و بینش) تاکید دارد. مینتزبرگ و همکارانش این مکتب را "سوار بر فیل" می‌نامند.

کلیدی‌ترین مفهوم این مکتب: بصیرت است که شامل بازنمایی ذهنی استراتژی می‌باشد که در سر رهبر خلق و پروراندن می‌شود.

شومپیتر بعنوان یکی از پایه‌گذاران این مکتب: مباحثی چون تخریب خلاقانه و کارآفرینی را موتور محرکه توسعه می‌داند.

**4- مکتب شناختی :**

می‌گوید اگر بدنبال درک فرآیند شکل‌گیری استراتژی هستیم بهتر است که ذهن انسان و همینطور مغز بشر را بهتر درک کنیم.

ایده اصلی: فرآیند شکل‌گیری استراتژی و بویژه درک مفاهیم مرتبط با استراتژی‌ها مبحثی شناختی است.

مارچ و سایمون از جمله اندیشمندانی هستند که به بررسی این موضوع پرداخته‌اند استراتژیست‌ها خودآموز هستند که از تجربیات گذشته خود یاد می‌گیرند.

#### 5- مکتب یادگیری:

این مکتب بر این باور است که استراتژی در سازمان شکل نمی‌گیرد بلکه به جای آن در دوره‌های زمانی مختلف بعنوان الگویی که مبتنی بر سعی و خطاست ظهور پیدا می‌کند. طبق مکتب یادگیری، استراتژی‌ها بوسیله افراد بنیان‌گذار می‌شوند، برخی اوقات بصورت فردی و بیشتر اوقات بصورت جمعی. برای انجام چنین کاری افراد و گروه‌ها از موقعیت ایجاد شده و همچنین ظرفیت سازمان‌ها کسب اطلاعات می‌کنند و دائماً در حال یادگیری هستند. عده‌ای از اندیشمندان با طرح مباحثی چون تصمیم‌گیری تدریجی، استراتژی نوظهور و ساختن معانی به شکل‌گیری این مکتب فکری کمک نموده‌اند.

#### 6- مکتب قدرت:

شکل‌گیری استراتژی نتیجه هم‌آوردی بین گروه‌های متعدد صاحب قدرت در درون سازمان است. در این مکتب قدرت عبارتست از اعمال نفوذ بر دیگران از طریق قدرت اقتصادی. این مکتب بر استفاده از قدرت و سیاست جهت مذاکره در خصوص استراتژی‌هایی که با منافع خاصی همخوانی دارند، تاکید می‌ورزد لذا استراتژی از طریق قدرت و سیاست شکل می‌گیرد. بر این اساس واژه‌هایی چون چانه‌زنی، تضاد، ذینفعان، هم‌پیمانان، شبکه، ائتلاف، بازی‌های سیاسی و استراتژی جمعی از طریق این مکتب وارد ادبیات مدیریت استراتژیک شده‌است.

#### 7- مکتب فرهنگی:

فرض این است که شکل‌گیری استراتژی مبتنی بر فرآیند تعامل بین اعضای سازمان است. لذا سازه‌های مهم فرهنگی چون ارزش‌ها، باورها، افسانه‌ها، ایدئولوژی و نمادها بر استراتژی تاثیر گذارند. مردم‌شناسی از جمله رشته‌های علمی است که به تبیین این مکتب کمک می‌کند.

#### 8- مکتب محیطی:

فرض می‌کند که شکل‌گیری استراتژی یک سازمان بر اساس انطباق با تغییرات محیط بیرونی است. دیدگاه اقتضایی و دیدگاه اکولوژی جمعیت از جمله نظریه‌هایی هستند که به تبیین این مکتب می‌پردازند.

**9- مکتب پیکره‌بندی:**

این مکتب بر این باور است که تمامی مکاتب فوق در یک زمان و مکان خاص قابلیت کاربرد دارند. چندلر و گروه دانشگاه مک گیل و اسنوا از جمله افرادی هستند که به شکل‌گیری این مکتب کمک نموده‌اند. این مکتب دارای دو جنبه است که یک جنبه آن بیانگر سازمان و محیط پیرامونی است و جنبه‌ی دیگر بیان‌کننده‌ی فرآیند تدوین استراتژی بعنوان دگرگون‌سازی و تحول است.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 290-304)

17- پاسخ : گزینه 2: نا متجانس

مراحل تشکیل گروه:

گروه‌ها ایستا نیستند و از طریق یک فرآیند چهار مرحله‌ای ایجاد می‌شوند.

- 1- پذیرش متقابل: در اولین مرحله تشکیل گروه افراد از طریق مبادله اطلاعات با یکدیگر آشنا می‌شوند و افکار و عقاید یکدیگر را می‌سنجند. ممکن است بعضی از ابعاد وظیفه گروه مورد بحث قرار گیرد مثل اهداف رسمی . با افزایش آشنایی مسائل حساس تری مثل سیاست یا تصمیمات محافظه کارانه مورد بحث قرار می‌گیرد . این بحث‌ها در نهایت به سوی کار اصلی گروه تغییر جهت می‌دهد.
- 2- ارتباطات و تصمیم‌گیری: بعد از پذیرش، گروه احساسات و عقاید اعضا را آشکارتر مورد بحث قرار می‌دهد و اعضا ممکن است در برابر دیدگاه‌های مخالف، تحمل و بردباری از خود نشان دهند و برای دستیابی به یک راه حل یا تصمیم با عقاید مختلفی آشنا می‌شوند. بعد از توافق بر سر اهداف به هر یک از اعضا نقش یا وظیفه‌ای واگذار می‌شود.
- 3- انگیزش و بهره‌وری: در اینجا توجه از ملاحظه‌های شخصی به طرف فعالیت‌هایی که گروه را منتفع می‌کند جلب می‌شود. اعضا دارای انگیزه بالایی بوده و ممکن است وظایف خود را با خلاقیت انجام دهند. در این مرحله وظایف در حال انجام است و گروه به سوی مرحله نهایی در حرکت است.
- 4- کنترل و سازمان: گروه به طور موثر در راستای تحقق اهدافش تلاش می‌کند . وظایف براساس توافق دو جانبه و متناسب با توانایی واگذار می‌شود. در یک گروه بالغ فعالیت‌ها با قابلیت انعطاف انجام می‌شوند و نیازی به ساختارهای خشک سازمانی نیست، این گروه بالغ نتایج بالقوه را می‌تواند ارزیابی کند و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی را انجام دهد. ویژگی‌های قابلیت انعطاف، کار با رضایت خاطر و انجام اقدامات اصلاحی برای کار کردن طی یک دوره طولانی به صورت مولد ضروری است.

مراحل تشکیل گروه :

تمام گروه‌ها چهار مرحله تشکیل را طی نکرده و تبدیل به گروه موثر نمی‌شوند بلکه گروه‌ها ممکن است قبل از اینکه به مرحله نهایی برسند ، متلاشی شوند و بعضی دیگر هر مرحله را همراه با ناتوانی و ضعف طی کنند مثلاً گروه ممکن است مرحله اول تشکیل را به دلایلی چون فشار رهبر گروه ، کمبود وقت یا تهدید خارجی ناقص طی کند و قادر به صرف وقت کافی برای شناسایی متقابل اعضا و ایجاد اعتماد

نباشد. اگر اعضای گروه بعد از طی کردن ناقص یک مرحله به مرحله بعد بروند ممکن است دچار ناکامی شده و به طور کامل رشد نکنند. بهره‌وری گروه بستگی به چگونگی هر یک از مراحل دارد.

گروه‌های کاملاً متشکل از راه‌های مختلف منشا اثر خواهد بود. دایره‌ی کنترل کیفی، گروهی از کارکنان هستند که معمولاً در محل و ساعات کار سازمان با یکدیگر ملاقات می‌کنند و معمولاً در زمینه‌ی استفاده مشترک از اطلاعات و حل مشکلات آموزش‌های لازم را فرا می‌گیرند.

در نهایت اگر قرار است انسجام و بهره‌وری که معمولاً در گروه‌های متشکل وجود دارد، کماکان حفظ شود، لازم است هنگام تغییر شرایط و روابط یک یا چند مرحله از مراحل تشکیل گروه دوباره تجربه شود. (رفتار سازمانی مورهد / گریفین - صفحه 319-323)

ویژگی‌های نوعی	مراحل
کسب آگاهی شریک شدن در اطلاعات بحث درباره‌ی موضوعات مرتبط با وظیفه آزمودن یکدیگر حالت دفاع به خود گرفتن	1. پذیرش متقابل
بیان طرز تلقی استقرار هنجارها استقرار هدف‌ها بحث آشکار درباره‌ی وظایف	2. ارتباطات و تصمیم‌گیری
همکاری انجام فعالانه وظایف ابداع کردن و مبتکر شدن	3. انگیزش و بهره‌وری
وابسته کردن وظایف به یکدیگر واگذاری وظایف براساس توانایی‌ها انجام وظایف با طیب خاطر داشتن قابلیت انعطاف	4. کنترل و سازمان

جدول 15-1: مراحل تشکیل گروه و ویژگی‌های نوعی هر یک از آنها (رفتار سازمانی مورهد/گریفین - صفحه 320)

### فراگرد شکل‌گیری و توسعه گروه از دیدگاه کتاب رفتار سازمانی دکتر رضائیان:

فراگرد شکل‌گیری گروه را می‌توان مانند جامعه‌پذیری بصورت مراحل متوالی متمایز از یکدیگر نشان داد یعنی گروه‌ها یک فراگرد قابل پیش‌بینی رشد و بلوغ را مانند مراحل چرخه حیات انسان، سازمان یا محصول طی می‌کنند. در نمودار زیر مراحل چرخه حیات گروه نشان داده شده است. در طول نخستین مراحل سه‌گانه توسعه، مانع عمده، عدم اطمینان نسبت به اختیار و قدرت است و در طول سه مرحله نهایی، مانع عمده عدم اطمینان نسبت به روابط میان فردی است.



نمودار 16-1: مراحل هفت‌گانه چرخه حیات گروه (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه

### مراحل چرخه حیات گروه:

1- دوره توجیهی: این مرحله خروج از انجماد نامیده می‌شود. اعضای گروه درباره‌ی چیزهایی مانند نقش‌هایشان، مسئول گروه، هدف‌های گروهی نامطئن و دلواپس هستند. اعتماد طرفینی کم است و افراد تا حد زیادی نظریات خود را بیان نمی‌دارند تا ببینند که چه کسی و چگونه قبول مسئولیت

- می‌کند. اگر رهبر رسمی از اختیار خود استفاده نکند یک رهبر پیش‌بینی نشده نیاز گروه را به رهبری و هدایت پاسخ می‌دهد. رهبران گروه معمولاً این دوره آغازین مسئولیتشان را به اشتباه بعنوان حکمی برای کنترل دائم گروه در نظر می‌گیرند ولی مسائل بعدی ممکن است به تغییر رهبر گروه بینجامد.
- 2- تضاد و چالش: این دوره احساسات زیاد و تنش میان اعضاست. افراد خط‌مشی‌ها و مفروضات رهبر گروه را آزمایش می‌کنند. گروه‌های فرعی شکل می‌گیرند و طغیان‌هایی مانند وقت تلف کردن رخ می‌دهد. بیشتر گروه‌ها در این مرحله به دلیل جنگ قدرت و رفتارهای سیاسی متوقف می‌شوند.
- 3- انسجام: وقتی یک عضو قابل احترام به غیر از رهبر گروه را به چالش می‌کشد که دست از جنگ قدرت بردارند گروه وارد این مرحله می‌شود. پرسش‌های مبطوب به اختیار و قدرت از طریق بحث گروهی غیراحساسی و منطقی با سرعت نسبتاً خوبی پاسخ داده می‌شود. چون اعضا باور می‌کنند که نقش‌های مناسب دارند احساس خوبی از روحیه تیمی تجربه می‌کنند و گروه بعنوان یک کل تلاش می‌کند که این تعادل حفظ شود.
- 4- اغفال: افراد با بدست آوردن توافق اولیه احساس آرامش می‌کنند. فشارهای ایجاد شده برای هماهنگی یا نشان دادن حسن نیت باعث می‌شود اعضا شکایتی نکنند. در این مرحله اعضا بیشترین مشارکت را دارند.
- 5- هوشیاری: احساس غیرواقعی سازگاری مرحله قبل کم‌کم کاهش می‌یابد و برخی از اعضا یادآور می‌شوند که از تمام توانایی آنها استفاده نمی‌شود. تضاد میان گروه‌های فرعی بر سر اینکه آیا افراد باید نقاط قوت و ضعف خود را آشکار سازند، زیاد می‌شود. افزایش غیبت، عدم تعهد و اظهار نظرهای مخرب نشان‌دهنده‌ی کاهش انسجام گروهی است.
- 6- پذیرش: در این مرحله وظیفه به چالش واداشتن گروه و پذیرش واقعیت، بار دیگر بر دوش یک عضو با نفوذ گروه می‌افتد که فردی غیر از رهبر گروه است. این چالش شناخت بیشتر از انتظارات اعضای گروه از همدیگر و از گروه بعنوان یک کل را ترغیب می‌کند. در نتیجه غلبه بر این مانع نهایی، گروه می‌تواند معطف شود و بدون ایجاد مساله برای اعضا با نیازهای محیطی تطبیق یابد. کسی که تجربه و مهارت مورد نیاز برای انجام کار گروهی را دارد قدرت را در دست می‌گیرد و گروه‌های فرعی بدون ایجاد تهدید نسبت به اختیار و انسجام سایر اعضا می‌توانند بر روی مسائل خاص یا فرعی کار کنند. این ویژگی‌ها در مجموع بیانگر بلوغ گروه است. ویژگی‌های اعضای یک گروه اثربخش در مرحله بلوغ عبارتند از:
- الف) به کار یکدیگر به خوبی ادامه می‌دهند.
- ب) مسئولیت‌های فردی و گروهی خود را نسبت به سایر گروه‌ها و سازمان می‌شناسند.
- ج) خود را بطور موفقیت‌آمیز با تغییرات فرصت‌ها و تقاضاها در طی زمان می‌توانند تطبیق دهند.

7- افول: یک گروه منسجم پس از اتمام کارش در صورت ضرورت می‌تواند منحل شود. این مرحله برای بسیاری از گروه‌های کار موقت که بطور روزافزون در محیط‌های کار امروزی معمول است مانند گروه‌های ضربت، انواع کمیته‌ها و ... بسیار حائز اهمیت است. اعضای این گروه‌ها باید بتوانند به سرعت جمع شوند و کارشان را بر اساس جدول زمانبندی بطور فشرده انجام دهند و آنگاه به واحد خود رفته تا برای انجام ماموریت بعدی در آینده دور هم جمع شوند.

(مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 253-256)

عوامل موثر بر عملکرد گروه عبارتند است از : 1- ترکیب 2- اندازه 3- هنجارها 4- انسجام

### 1- ترکیب :

ترکیب گروه اغلب به تجانس یا عدم‌تجانس گروه تعبیر می‌شود. گروهی را متجانس می‌نامند که اعضای آن در یک یا چند مورد از زمینه‌های مرتبط با کار گروه مانند سن، تجربه کاری، تحصیلات، تخصص فنی یا سوابق فرهنگی با یکدیگر شباهت داشته‌باشند. در گروه‌های نامتجانس، اعضا در یک یا چند مورد از زمینه‌های مرتبط با کار گروه، با یکدیگر تفاوت دارند. گروه‌های متجانس اغلب زمانی در سازمان‌ها به وجود می‌آیند که اشخاص بر اساس تخصص‌های فنی یکسان در گروه‌های فرماندهی سازمان داده‌شوند هر چند این افراد در بعضی از زمینه‌ها مثل سن یا تجربه کاری با یکدیگر متفاوتند اما به علت داشتن تخصص فنی متجانس می‌باشند. مثل انتصاب پرستاران در گروه‌های کاری بیمارستان.

معمولاً یک گروه متجانس زمانی بهره‌وری بالایی خواهدداشت که وظیفه‌ی گروه ساده باشد، نیاز به تشریح مساعی بوده، وظایف گروه متوالی باشد یا اقدام سریع ضرورت داشته‌باشد. مثل گروه‌های آتش نشانی برای خاموش کردن آتش‌های تابستانی که اعضای آن دانشجویانی هستند که در ایام تابستان در بخش خدمات جنگل کار می‌کنند، اگر چه آموزش یکسان ندیده‌اند اما با سرعت برخورد کرده و اقدامات هماهنگ انجام می‌دهند.

**یک گروه نامتجانس معمولاً در موقعیتهایی دارای بهره‌وری بالا خواهدبود که وظیفه پیچیده باشد،**

نیازمند کوشش‌های دسته‌جمعی باشد، نوآوری ضرورت داشته‌باشد یا سرعت در مقایسه یا تامل و اندیشه در کار از اهمیت کمتری برخوردار باشد مثل گروه سوال برای ارائه نظر در زمینه بازاریابی یک محصول جدید.

یک گروه متجانس به کاهش تعارض، اختلاف سلیقه کمتر، ارتباطات ساده تر و مرادده بیشتر گرایش دارد. بحث و گفتگو و تعارض بیشتر احتمالاً باعث ارتقای کیفیت تصمیمات گروهی خواهد شد.

یک گروه متجانس مناسب است برای	یک گروه نامتجانس مناسب است برای
وظایف ساده	وظایف پیچیده
وظایف متوالی	وظایف جمعی
وظایفی که نیاز به همکاری دارد	وظایفی که نیاز به نوآوری دارد
وظایفی که نیاز به سرعت دارد	وظایفی که در آنها سرعت اهمیت نداشته باشد

جدول 16-1: تنوع وظایف و ترکیب گروه ( رفتار سازمانی مورهد / گریفین صفحه 324)

## 2- اندازه :

اگر گروه دارای اعضای بیشتری باشد، منابع بیشتری داشته و ممکن است به تنهایی قادر به انجام تعداد زیادی وظایف نسبتاً مستقل باشد. اگر تعداد اعضای گروه از حد معینی فراتر رود، ممکن است پیچیدگی مراددهات و ارتباطات، دستیابی به توافق گروهی را مشکل تر کند.

به احتمال بسیار زیاد، مراددهات و ارتباطات گروه‌های بزرگتر از رسمیت بیشتری برخوردارند. گروه‌های بزرگ تمایل دارند که برای ملاقات‌هایشان دستور جلسه داشته‌باشند و برای کنترل مذاکرات از روش‌های منظم و تدوین صورت جلسه استفاده‌کنند پس زمانی را که می‌توان صرف انجام وظایف گروه کرد صرف انجام وظایف اداری مانند سازماندهی مراددهات و ارتباطات داخل گروه می‌شود. اگر کوشش‌های متوالی گروهی از اشخاص برای خدمت و مشارکت توسط دیگر اشخاص مشابه خنثی شود ممکن است بعضی از آنها دیگر به گروه خدمت نکنند. علاوه برآن، ممکن است گروه‌های بزرگ فرصت بیشتری برای برقراری روابط شخصی بین اعضا فراهم آورند و مراددهات اجتماعی افزایش، و مراددهات وظیفه‌ای کاهش پیدا کند.

- 1- گروه کوچک: مراددهات مکرر - جریان آزاد اطلاعات - دستیابی ساده‌تر به توافق
- 2- گروه بزرگ: مراددهات منحصر به بخشی از اعضای گروه است - ارتباطات ممکن است رسمی باشد - استفاده از دستور جلسه در ملاقات‌ها - تاحدودی محدودیت در مشارکت - تمایل تقسیم شدن به گروه‌های فرعی
- تفاوت‌های بین مراددهات گروه‌ها:

✓ نکته : در گروه بزرگ چون مرادده بین همه ممکن نیست، افرادی که بیشتر با هم در ارتباط هستند گروه فرعی شکل می دهند که این می تواند بر حسب نوع ماموریت برای گروه خوب یا بد باشد، اگر وظایف گروه را بتوان طوری به اجزا تقسیم کرد که توسط گروه های فرعی انجام شود، آنگاه تشکیل گروه فرعی مفید است.

### 3- هنجارها :

یک هنجار معیاری است که مناسب بودن رفتار با آن سنجیده می شود سپس عبارت از رفتار موردانتظار با الگوی رفتاری در موقعیت خاص می باشد. هنجارهای گروهی معمولاً در مرحله دوم تشکیل گروه (ارتباطات و تصمیم گیری) ایجاد می شوند و به مرحله بلوغ انتقال می یابند. هنجارها با ایجاد مبنایی برای پیش بینی رفتار دیگران، اشخاص را قادر به تنظیم رفتارهای متقابل می سازند. هنجارها نتیجه ترکیب ویژگی های شخصی اعضا، موقعیت، وظیفه و سنت های تاریخی گروه می باشند. ممکن است نتیجه ی عدم تبعیت از هنجارهای گروهی، سرزنش، دشنام، تنبیه بدنی، محدودیت یا طرد از گروه باشد. هنجارها تامین کننده چهار منظور هستند :

1- به بقای گروه کمک می کنند. گروه هنگامی که تهدیدی احساس نمی کند، ممکن است در برابر رفتارهای نابهنجار از خود بردباری نشان دهد.

2- رفتار مورد انتظار از اعضای گروه را ساده تر و قابل پیش بینی تر می کند. یعنی اعضا مجبور نیستند هر رفتاری را تحلیل کنند و در مورد واکنش هایشان تصمیم بگیرند. وقتی که اعضا مطابق انتظار رفتار می کنند احتمالاً بهره وری گروه افزایش یافته و هدفها بیشتر تحقق پیدا می کنند.

3- هنجارها به گروه کمک می کنند تا از موقعیت های پیچیده و مغشوش پرهیز کنند.

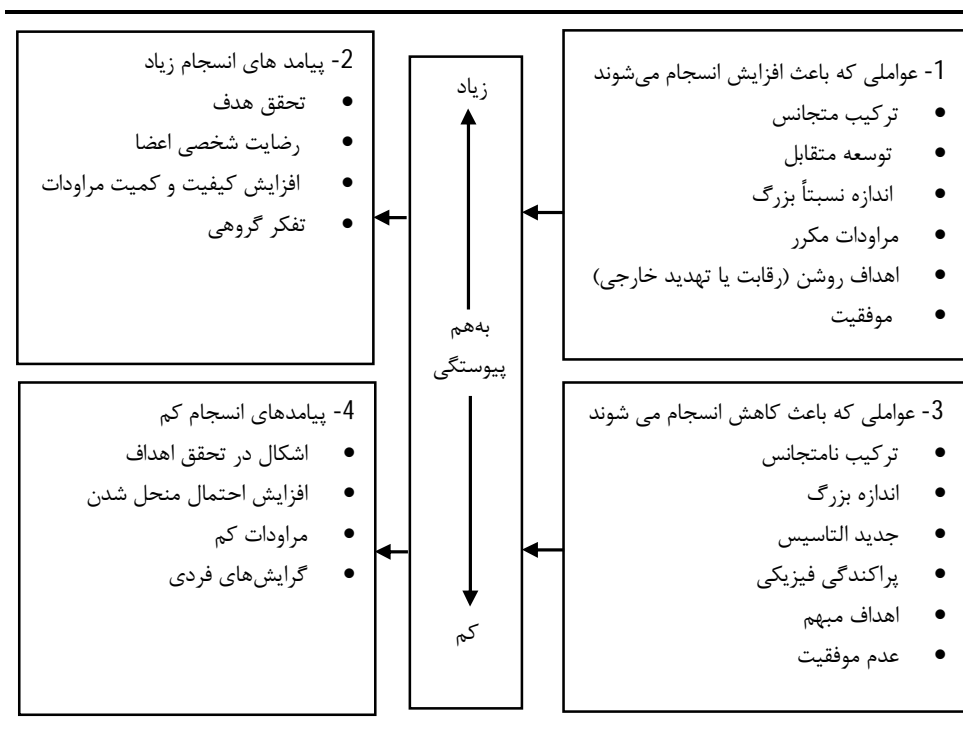
4- هنجارها ارزش های واقعی گروه را بیان کرده و گروه را به دیگران معرفی می کنند.

هنجارها بیش از آنکه تنظیم کننده افکار و احساسات اعضا باشند، تنظیم کننده ی رفتار آنها هستند پس ممکن است اعضا برای حفظ عضویت رفتاری را برخلاف نظر خود انجام دهند. ممکن است الزام و اجبار اعضا به تبعیت از هنجارهای گروهی، یکی از مبانی قدرتمند عملکرد گروه باشد. هنجارها بر چگونگی تعیین اهداف، تعریف رفتار مناسب برای اعضا و محدود کردن رفتار آنها اثر می گذارد. ممکن است رعایت هنجارهای گروه موجب بروز مشکلاتی مثل انجام نادرست کار شود.

4- انسجام :

انسجام گروهی برآیند تمام نیروهایی است که بر اعضا اثر می گذارند و باعث باقی ماندن آنها در گروه می-شوند.

- 1- جذابیت گروه
  - 2- مقاومت در برابر ترک گروه
  - 3- انگیزش حفظ عضویت در گروه
- نیروهای ایجاد انسجام:



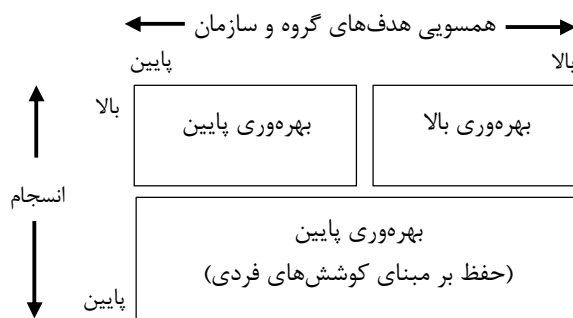
شکل 21-1: انسجام گروه: عوامل موثر در به هم پیوستگی گروه و پیامدهای آن (رفتار سازمانی

مورهد/گریفین - صفحه 329)

تحقق موفقیت آمیز اهداف باعث تقویت انسجام گروه می شود. شاید جمله معروف «موفقیت، موفقیت می آورد» شاهد همین موضوع باشد.

در تحقیقات مربوط به عوامل موثر بر عملکرد گروه بیشتر بر رابطه‌ی بین انسجام و بهره‌وری تاکید شده است. گروه‌هایی که دارای انسجام بالایی هستند در مقایسه با سایر گروه‌ها در تحقق اهدافشان موفق ترند. اما گروه‌هایی که دارای انسجام بالایی هستند، در قالب مفاهیم سازمانی، نسبت به گروه‌های دیگر الزاماً از بهره‌وری بالایی برخوردار نخواهند بود. هنگامی که بین اهداف گروه و هدف‌های سازمان سازگاری و تطابق وجود داشته باشد، احتمالاً یک گروه با انسجام بالا مولدتر از یک گروه با انسجام پایین است. به عبارت دیگر اگر هدف‌های گروهی با انسجام بالا تسهیل‌کننده‌ی تحقق هدف‌های سازمان باشند در قالب مفاهیم سازمان به احتمال زیاد یک گروه مولد است اما اگر چنین گروهی دارای هدفی باشد که ارتباط چندانی با کار سازمان نداشته باشد، احتمالاً حتی به قیمت به خطر انداختن هر یک از اهداف سازمان، در جهت تحقق اهداف خود می‌کوشد.

انسجام همچنین ممکن است باعث تفکر گروهی شود. تفکر گروهی زمانی پدید می‌آید که گروه به جای تجزیه و تحلیل اساسی راهکارها به اتخاذ تصمیمات یکسان و یک شکل علاقه نشان می‌دهد.



شکل 22-1: انسجام اهداف و بهره‌وری گروهی (رفتار سازمانی مورهد/گریفین - صفحه 331)

(رفتار سازمانی مورهد/گریفین - صفحه 316-331)

## 18- پاسخ : گزینه 1- احساسی

مبحث ارتباطات:

## 1- سیستم‌های جلوه مرجح

آدم‌ها از نظر روان‌شناختی بر اساس حقیقت یا واقعیت رفتار نمی‌کنند بلکه تعبیر و تفسیر آنان از ادراک، تعبیر و تفسیرشان از حقیقت یا واقعیت برانگیخته می‌شود. این ادراکات و تعبیر و تفسیرها نتیجه دریافت‌هایی است که از طریق حواس پنج‌گانه حاصل می‌شود. تنها بخشی از این دریافت‌ها از طریق آگاهی انتخابی، نقشه‌های روانی آدمی را شکل می‌دهند. آدم‌ها در تصمیم‌گیری و جابه‌جایی زندگی از نقشه‌های روانی‌شان استفاده می‌کنند. بهرحال نقشه، قلمرو رفتار فرد نیست بلکه رفتار مبتنی بر ادراکات فرد از آن قلمرو است و این ادراکات از فردی تا فرد دیگر متفاوت است.

## 2- سیستم‌های جلوه و ارتباطات

تمایل آدم‌ها به ادراک دنیای پیرامونشان از طریق سیستم حسی آنهاست. مثلا شخصی که به پنج زبان می‌تواند صحبت کند قطعا در همه آنها به یک اندازه سلاست ندارد بنابراین برای صحبت معمولا زبانی را انتخاب می‌کند که با آن راحت‌تر است و آن زبان اصلی را برای نمایش دنیای روانی خود به کار می‌برد. این سیستم‌های نمایشی - حسی، برای مدیر اهمیت دارد. انسان‌ها را براساس شیوه ترسیم دنیای خود به این دسته‌ها تقسیم می‌کنند البته لازم به توضیح است که افراد ترکیبی از این آنها نیز می‌توانند باشند:

1. اشخاص پدیداری(تصویری) : نقشه روانی خود را با تصاویر تنظیم می‌کنند، این افراد فضا را

دوست دارند. اگر ملاقاتی با آنان در دفتر کارشان داشته‌باشید از شما می‌خواهند که در عرض نسبت به آنها بنشینید و به اندازه کافی از آنان فاصله داشته‌باشید تا بتوانند به آسودگی شما را در برد تصویرشان قرار دهند. افراد پدیداری عنوانین، پاراگراف‌ها و حروف مایل (ایتالیک) و فواصل کوتاه را درنگارش دوست دارند. برای جلب توجه آنان تنها کافی است بخش‌هایی از پیام را که نباید از نظر دور دارند، با دایره‌ای به دور آنها یا خطی در زیرشان مشخص کنید. در یک جلسه سخنرانی این افراد به جمع شدن در عقب اتاق برای نگه‌داشتن تمام داده‌ها، در پیش‌روی خود و در حوزه دیدشان تمایل دارند. برای ارائه مطالب به پدیداری‌ها نمودارهای جریان‌کار، جریان عملیات و سایر نمودارها را به ویژه به هنگام ارائه اطلاعات پیچیده به کار می‌برند.

2. اشخاص احساسی(همجواری) : نقشه روانی خود را با احساس‌های درونی و بیرونی ترسیم

می‌کنند، این افراد ترجیح می‌دهند شما به آنان نزدیک‌تر باشید و **دفتر محل کارشان را طوری** ترتیب می‌دهند که شما بتوانید نزدیک بروید و بیشتر به طریق شخصی تعامل داشته‌باشید.

این افراد به جمع شدن در جلو (نزدیک به سخنران) تمایل دارند. آنان می‌خواهند احساس کنند که بخشی از ارائه مطالب هستند (در ارائه سهیم هستند). احساسی‌ها گاهی می‌نشینند و از موضعی آرام و غیرتهدیدی صحبت می‌کنند. برای اراده مطالب به این گروه سخنران هر وقت که ممکن باشد باید سعی کند نگاهش را زیر سطح چشمان حضار قرار دهد تا این افراد احساس آسودگی داشته باشند.

3. اشخاص شنیداری (صوتی): تمایل به تنظیم نقشه دنیای روانی خود با صداها دارند. این افراد همیشه به چشمان افراد نگاه نمی‌کنند زیرا آنان گوش خود را میزان کرده‌اند، ضمن مکالمه یا ارائه مطلب ممکن است به نقطه دیگری نگاه کنند اما قصد بی‌ادبی و بی‌اعتنایی ندارند بلکه سعی می‌کنند آنچه را که گفته می‌شود بفهمند. افراد شنیداری در کنار جمع می‌شوند و با توجه به بهترین گوش خود (گوشی که مطلوب آنهاست) در سمت راست یا چپ اتاق می‌نشینند. در یک سخنرانی برای ارائه مطالب به شنیداری‌ها به این طرف و آن طرف رفته و با تهیه دیگران صدای خود را زیر و بم، تند و آهسته می‌کنند.

4. اشخاص ارقامی (زبانی): ترکیبی از سه دسته پیشین هستند، آنان قبل از اینکه بتوانند دنیای روانی خود را ترسیم کنند مجبورند دریافته‌های خام حسی را به یک زبان خاص از طریق کلمات، اعداد یا علائم رایانه‌ای منتقل نمایند. این افراد دوست دارند اطلاعات، مکتوب و به سبک منطقی به آنان ارائه شود، واژه‌ها باید تعریف شده باشند و از نظر املائی، علائم نقطه-گذاری، دستوری، حواشی و صفحه‌بندی درست باشد. در یک جلسه پیش‌بینی محل قرار گرفتن افراد ارقامی دشوار است، بیشتر به جایی بستگی دارد که آنان فکر می‌کنند اگر در آنجا باشند برای تجریدی کردن مطالب (داده‌ها) راحت‌ترند. به دلیل این ترجیحات بهتر است برای افزایش احتمال برقراری ارتباطات، با همه کسانی که در یک جمع قرار دارند پیمان به طریق گوناگونی ارائه شود. در یک سخنرانی برای اراده مطالب به ارقامی‌ها واژگان را تعریف کرده و به اطلاعات نظم و ترتیب می‌بخشند.

### ربط مشخصه‌ها با سیستم‌های جلوه‌ای (نمایشی)

اغلب افراد سرخ‌های مستقیمی نسبت به جلوه ترجیحی خودشان به شما می‌دهند:

- پدیداری‌ها: واژه‌های تصویری به کار می‌برند «می‌توانم ببینم که» یا «برای من خوب می‌نماید».
- شنیداری‌ها: واژه‌های چون «گوش خراش نیست» یا «گوشم به توست».

- احساسی‌ها: واژه‌هایی چون «احساس می‌کنم که شما ناراحت هستید» یا «راجه به آن موضوع چه احساسی دارید».
  - ارقامی‌ها: اصطلاحاتی مانند «بنظر می‌رسد که این روش منطقی باشد» یا «آیا نتایج را کنترل کردید».
- (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 327-330)

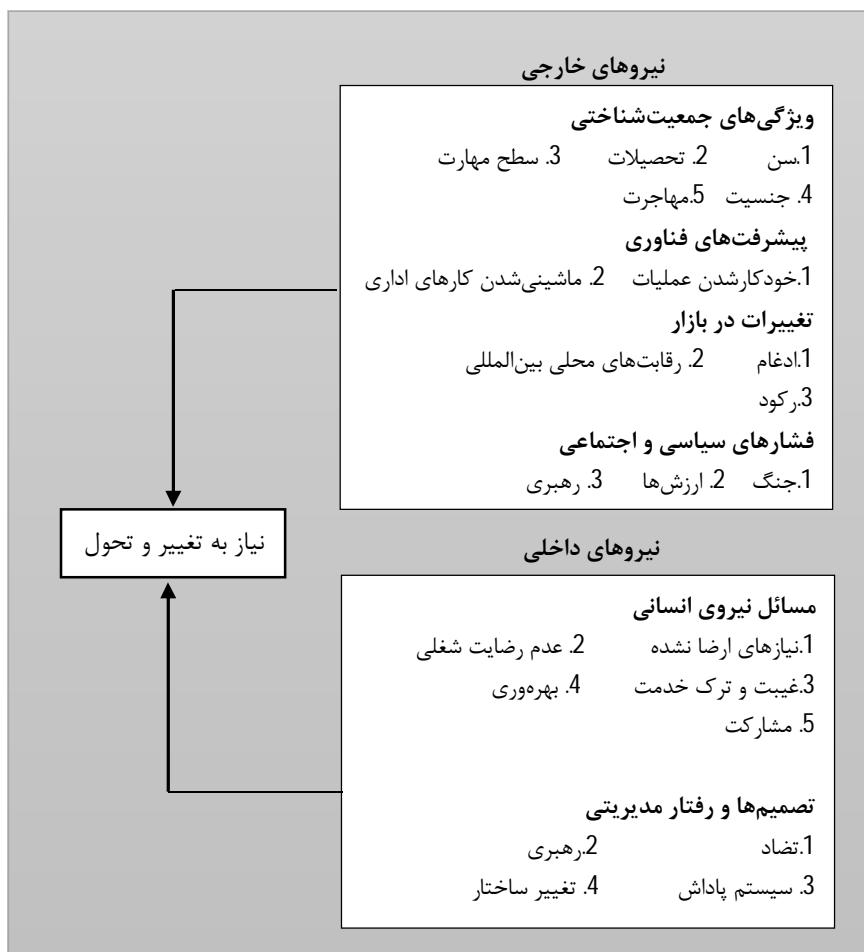
#### 19- پاسخ : گزینه 4 – عقلایی

❖ برای مطالعه بیشتر به پاسخ تشریحی سوال 12 کنکور سال 95 (همین سال) مراجعه شود.

#### 20- پاسخ : گزینه 2 – زیرا این تغییرات توزیع مجدد قدرت را به همراه دارد.

**انواع تغییرات:** گاهی بعضی از تغییرها برنامه‌ریزی نشده و بصورت خودبه‌خودی یا تصادفی و بدون توجه به اینکه عاملان تغییر متوجه شوند رخ می‌دهد. اینگونه تغییرها می‌تواند شکننده باشد مانند یک اعتصاب کارگری یا سودمند باشد مانند تضاد میان دو نفر که به برقراری رویه جدید برای اطمینان از جریان روان کارها میان دو بخش می‌انجامد. در طرف دیگر تغییر برنامه‌ریزی شده را داریم که می‌توان آن را پاسخ مستقیم به شناخت ضعف عملکردها دانست.

(مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 458)



نمودار 1-17: عوامل داخلی و خارجی تغییر (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 460)

### مشکلات عمده بر سر راه اقدامات مربوط به بهسازی سازمان

دیوید نادلر مشکلات مدیریت تغییر را به چهار گروه تقسیم کرد که عبارتند از: مقاومت، قدرت، کنترل و تعریف مجدد وظیفه. لازم به یادآوری است که این چهار عامل اصلی سیستم اجتماعی به‌گونه‌ای با یکدیگر مرتبط هستند که تغییر ایجاد شده در هر کدام از آنها بر سایر عوامل اثر می‌گذارد.

- موانع بر سر راه تغییر سازمان:
- 1- مقاومت: از جمله عوامل اصلی در برابر اقدام جهت تغییر است که فرهنگ سازمان که نتیجه سال‌ها انجام کار به طریقی معین است عامل اصلی در تقویت آن می‌باشد.
  - 2- قدرت: هنگام انتقال از حالت فعلی به حالت آینده بخصوص هنگامی که تغییر تأثیر عمده‌ای بر ساختار سازمان و اشخاص و گروه‌ها که بیشترین قدرت را دارند، می‌گذارد اهمیت پیدا می‌کند. مرحله انتقال که ساختار جدید جایگزین ساختار قدیمی می‌شود مملو از عدم اطمینان است. افراد نسبت به جایگاه خود در نظم جدید حساس بوده و با استفاده از قدرت یا فعالیت‌های سیاسی وضعیت آینده خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
  - 3- کنترل: ممکن است تغییر و عدم اطمینان‌های همراه آن وسایل موجود پرورش اطلاعات و حفظ کنترل مانند سیستم ارتباطات، سیستم ارزیابی عملکرد، ساختارهای پاداش و ... را از اهمیت و تناسب و اثربخشی بیاندازد پس ممکن است طی دوران انتقال تنظیم عملکرد و دادن پاداش مشکل باشد که در نتیجه کنترل از دست می‌رود.
  - 4- تجدیدنظر در وظایف: بعلت وجود تعامل بین تمامی اجزای سیستم، مشاغل نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. حتی ممکن است بر بخش‌های دیگر سیستم اثر بگذارند. باید شغل‌های جدیدی متناسب با تغییر ایجاد کرد، سازمان باید وظیفه‌ی کارکنان و چگونگی ارتباط آنها با شغل‌های جدید را تعیین کند. اگر به مساله تغییر مشاغل توجه نشود ممکن است تغییر اثر موردنظر را در سراسر سازمان نداشته‌باشد.

### رمز موفقیت بهسازی سازمان:

- 1- دیدگاه کل‌نگر داشته‌باشید. چون سیستم‌های فرعی سازمان بهم وابسته هستند، وجود دیدگاه محدود، اقدامات مربوط به ایجاد تغییر را به خطر می‌اندازد. دیدگاه کل‌نگر دربرگیرنده‌ی فرهنگ و پیوستگی حاکم و همچنین سیستم‌های اشخاص، وظائف، ساختار و اطلاعات می‌باشد. (برخورد: عوامل موثر بر سیستم اجتماعی و فرهنگ را پیش‌بینی کنید).
- 2- از حمایت مدیریت عالی سازمان مطمئن شوید. حمایت مدیریت عالی بعنوان شرط اصلی موفقیت مانند پیوستگی حاکم در سازمان، عامل قدرتمند سیستم اجتماعی می‌باشد. حمایت برای برخورد با مشکلات مرتبط با کنترل و قدرت ضروری است. مثلاً مدیری که می‌خواهد در

چگونگی تقسیم وظایف و واگذاری مسئولیت در داخل قسمت خود تغییر ایجاد کند، باید مدیران عالی را از چگونگی امر مطلع کرده، حمایت آنها را بدست آورد (برخورد: در کنار تغییر، یک ائتلاف مسلط و غالب ایجاد کنید و برای تغییر ساختاری هاله‌ی امنیت ایجاد کنید).

3- مشارکت را ترغیب کنید. اعطای حق‌رای به کارکنان هنگام تهیه‌ی طرح‌های تحقیق باعث می‌شود که آنها احساس کنند از قدرت و کنترل لازم برای حاکمیت برسرنوشت خود برخوردارند و وجود این احساس ممکن است حمایت آنها را طی دوره‌ی اعمال تغییر به دنبال داشته‌باشد (برخورد: مشکلات مربوط به قدرت و کنترل را برطرف کنید و مشکلات مقاومت و سیستم‌های اطلاعات و کنترل را در مرحله‌ی انتقال به حداقل برسانید).

4- ارتباطات آشکار را تشویق کنید. کارکنان عدم‌اطمینان و ابهامات ایجادشده طی دوره‌ی انتقال را تشخیص داده، در جستجوی اطلاعات مربوط به تغییر و جایگاه خود در سیستم جدید می‌باشند. ممکن است نبود اطلاعات، شکاف ایجاد شده توسط اطلاعات نامناسب و نادرست پرشده، فرآیند تغییر را به خطر بیندازد. مدیر در دوره‌ی تغییر باید نسبت به اثرات عدم‌اطمینان بر کارکنان حساسیت داشته و بداند که هر خبری حتی خبرهای بد بهتر از بی‌خبری است.

5- به کسانی که تشریک مساعی کرده‌اند، پاداش بدهید.

### مقاومت در برابر تغییر:

حذف کامل مقاومت در برابر تغییر در داخل سازمان‌ها ضرورتی ندارد و می‌توان از ایم مقاومت در جهت منافع سازمان بهره گرفت. منشا مقاومت ممکن است فرد، سازمان یا هر دو آنها باشد.

- 1- افراط در تعیین جزییات: سازمان‌ها برای حفظ ثبات خود سیستم‌هایی را طراحی می‌کنند در سیستم‌های که اصلاحاً زیاده‌روی یا تنبلی ساختاری نامیده می‌شوند شاید بتوان با کاهش روش‌ها و حاشیه‌های امنیت اثر بهتری بر عملکرد فرد گذاشت. از آنجایی که ساختار سازمان برای حفظ ثبات طراحی شده است باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر خواهد شد.
- 2- محدودیت‌های دامنه‌ی تغییر: در هرگونه کوششی که برای ایجاد تغییر در افراد یا گروه‌ها بعمل می‌آید باید وابستگی‌های عناصر تشکیل دهنده‌ی سازمان مانند اشخاص، ساختار، وظایف و سیستم اطلاعات مدنظر قرار گیرند. مثلاً اگر ساختار سازمان قابلیت تطبیق با شغل‌های جدید را نداشته باشد هرگونه کوششی برای طراحی مجدد شغل‌ها بی‌فایده است.
- 3- رخوت گروهی: هنگامی که گروهی ممکن است برای کوشش‌های فرد در جهت ایجاد تغییر بعنوان یک ترمز عمل کند.
- 4- احساس تهدید توسط متخصصان: طراحی مجدد یک شغل یا تغییر ساختار ممکن است باعث جابجایی مسئولیت شغلی از یک متخصص به شخص دیگری شده، تخصص فرد کارشناس را مورد تهدید قرار دهد و باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر شود.
- 5- احساس تهدید توسط صاحبان قدرت: هرگونه توزیع مجدد اختیار تصمیم‌گیری ممکن است باعث برهم‌خوردن سلسله‌مراتب قدرت در سازمان شود. اگر سازمان درصدد عدم تمرکز باشد ممکن است مدیرانی که قدرت تصمیم‌گیری خود را در قبال روابط خاص با دیگران بدست آورده‌اند به دلیل عدم تمایل به از دست دادن قدرت در برابر تغییر مقاومت کنند.
- 6- تخصیص منابع: گروه‌های که با شیوه‌ی تخصیص منابع متداول خو گرفته‌اند، ممکن است در برابر هرگونه تغییری که به نظر آنها تخصیص منابع آنها را در آینده تهدید خواهد کرد، مقاومت کنند.
- مقاومت‌هایی که  
منشا سازمانی دارند:

- 1- عادت: تکرار یک کار باعث ساده‌تر شدن انجام آن می‌شود اما یادگیری مجموعه‌ای از مراحل جدید انجام کار، انجام وظیفه را مشکل می‌کند و اگر قرار باشد افزایش حقوقی نباشد مردم ترجیح می‌دهند تا جایی که ممکن است کار را با روشی ساده انجام دهند.
- 2- امنیت: بعضی از کارکنان با انجام کار به روش متداول احساس امنیت و ثبات می‌کنند پس اگر احساس کنند که با ایجاد تغییر امنیتشان به خطر می‌افتد ممکن است در برابر تغییر مقاومت کنند.
- 3- عوامل اقتصادی: کارکنان ممکن است فکر کنند که انجام تغییر باعث حذف شغل آنها می‌شود.
- 4- ترس از ناشناخته‌ها: بعضی از افراد از هر چیز ناآشنایی وحشت دارند. تغییر در روابط گزارش‌دهی و شرح وظایف در اینگونه کارکنان ایجاد اضطراب میکند. هرگونه تغییر در الگوهای متداول کار ممکن است باعث ایجاد تاخیر در انجام کار و ایجاد این باور که کار انجام نگرفته‌است، شده و تصور آن موجب ایجاد ترس در کارکنان شود.
- 5- فقدان آگاهی: ممکن است شخص به دلیل محدودیت ادراکی مانند بی‌توجهی یا توجه به مسائل دیگر، تغییر ایجادشده در مقررات و روش‌ها را تشخیص نداده و رفتارش دگرگون نشود.
- 6- عوامل اجتماعی: اشخاص ممکن است به سبب ترس از اینکه دیگران چه فکر خواهند کرد در برابر تغییر مقاومت کنند. گروه می‌تواند یکی از محرک‌های خاصی باشد که باعث مخدوش شدن تصویر فرد در ذهن دیگران شده، او را از عضویت در گروه محروم کند یا اینکه به چشم دیگری به او نگاه کنند. ژاپنی‌ها ممکن است با عدم تشخیص نقش خود در بازار بین‌المللی با چنین مقاومتی در برابر تغییر مواجه شوند.

مقاومت‌هایی که  
منشا فردی دارند:

### مدیریت مقاومت در برابر تغییر

مدیران به جای اینکه درصدد حذف یا غلبه بر مقاومت باشند باید آن را بعنوان وسیله‌ای برای بررسی مجدد قابلیت تغییرات پیشنهادی تلقی کنند. اگر مقاومت مدیران را وادار به برقراری ارتباط بیشتر با کارکنان، ارزیابی مجدد تصمیمات مربوط به تغییر و جستجو برای پیدا کردن راه‌های جدید رسیدن به هدف می‌سازد، آنگاه سازنده خواهد بود.

شش روش برخورد با مقاومت در برابر تغییر:

- 1- آموزش و ارتباطات: مقاومت ناشی از فقدان اطلاعات کافی یا اطلاعات نادرست ممکن است با اجرای یک برنامه ارتباطی درباره تغییر باعث کاهش ترس از عوامل ناشناخته مانند اشتغال در یک شغل جدید یا تغییر سرپرست شود. این روش قبل از اعمال تغییر اگر اجرا شود بهترین نتیجه را از تغییر خواهیم گرفت.
  - 2- مشارکت و مداخله: طراحی تغییر توسط کارکنانی زمانی که تعهد آنان اساس انجام موفقیت‌آمیز تغییر است می‌تواند باعث کاهش مقاومت شود. این نگرش می‌تواند برای فائق آمدن بر مقاومت‌هایی که بعلت محدود بودن دید در تغییر یا فقدان آگاهی به وجودآمده‌اند، مفید باشد.
  - 3- حمایت و پشتیبانی: برای مقابله با مشکلاتی که به سبب میل به داشتن امنیت و ترس از آینده‌ی ناشناخته به‌وجود می‌آیند باید از این روش استفاده‌شود. برای تطبیق کارکنان با نظم و راه‌های انجام کار جدید باید با اجرای آموزش‌های اضافی و فراهم آوردن حمایت‌های عاطفی، کارکنان با سیستم جدید خو بگیرند.
  - 4- مذاکره و توافق: مدیر می‌تواند زمانی که ایجاد تغییر لطمه‌ی شدیدی را به کارکنان وارد می‌کند و آنها دارای قدرت کافی برای مقابله‌ی جدی با تغییر می‌باشند از مذاکره استفاده کند. استفاده از این روش هنگامی که دلیل وجود مقاومت به خطر افتادن قدرت و عوامل گروهی است، مفید خواهد بود.
  - 5- ترغیب و جلب همکاری مخالفان: مدیر می‌تواند جهت فائق آمدن بر مقاومت، اطلاعات، منابع و امکانات موجود را در حیطه‌ی اقتدار خود درآورد. یکی از شیوه‌های شکستن مقاومت به‌عضویت درآوردن نمایندگان گروه‌هایی است که احتمالاً در طراحی و اعمال تغییر مقاومت می‌کنند تا هنگام اجرا برنامه تغییر از مدیر حمایت کنند. استفاده از این شیوه هنگامی که علت مقاومت، ایجاد تغییر در تخصیص منابع، عوامل اقتصادی، عادت و عوامل گروهی باشد مفید خواهد بود.
  - 6- زور: می‌توان با استفاده از تهدید به کاهش حقوق و دستمزد، از دست دادن شغل، تقلیل رتبه یا جابجایی، دیگران را وادار به اطاعت کرد. این روش می‌تواند تاثیر عمیقی بر طرز تلقی کارکنان گذاشته و در بلندمدت پیامدهای نامطلوبی داشته‌باشد.
- (رفتار سازمانی مورهد/ گریفین - صفحه 576-587)

21- پاسخ: گزینه 4 - هویت

ویژگی‌ها و بویایی‌های فرهنگ سازمانی

اجزا فرهنگ سازمانی عبارتند از:

- 1- نظم رفتاری مشاهده‌شده: افراد هنگام تعامل با یکدیگر آداب‌ی چون شعائر و مراسم سازمانی و زبانی که بطور معمول با آن گفتگو می‌کنند را رعایت می‌کنند.
  - 2- هنجارها: بایدها و نبایدهایی که گروه‌های کاری در سراسر سازمان رعایت می‌کنند مانند انجام دادن کار روزانه منصفانه در برابر پرداخت روزانه منصفانه.
  - 3- ارزش‌ها: ادراکات آگاهانه درباره‌ی آنچه خوب یا بد، درست یا غلط است. ارزش‌های مشترک افراد سازمان، بخشی از فرهنگ سازمانی است.
  - 4- فلسفه: فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان را نسبت به کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند.
  - 5- قواعد‌بازی: قواعد‌بازی برای همراهی با کارکنان در سازمان یا فوت و فنی که فرد جدید باید یاد بگیرد تا به صورت عضو پذیرفته‌شده درآید.
  - 6- احساس یا جو: احساس یا جوی که با طرح فیزیکی جا و مکان سازمان به اعضا انتقال می‌یابد و طریقی که کارکنان با مشتریان یا سایر افراد بیرونی تعامل دارند.
- ✓ نکته: فرهنگ سازمان به سیستم معانی مشترک اعضای سازمان اطلاق می‌شود که سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند.

- ویژگی‌های ده‌گانه فرهنگ سازمانی:
- 1- ابتکار فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد دارند.
  - 2- خطرپذیری: میزانی که کارکنان یک سازمان به خطرپذیری، خلاقیت و تهور ترغیب می‌شوند.
  - 3- هدایت و سرپرستی: حدی که مدیریت سازمان هدف‌های روشن را تدوین می‌کند و عملکرد بالایی را انتظار دارد.
  - 4- انسجام: حدی که مدیران واحدهای هر سازمان را به عملکردهای هماهنگ با سایر واحدها ترغیب می‌کند.
  - 5- حمایت مدیریتی: میزان ارتباط سازنده‌ی مدیران سازمان با کارکنان که به آنان کمک و از آنان پشتیبانی می‌کند.
  - 6- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان نظارت مستقیمی که مدیران برای کنترل رفتار کارکنان دارند.
  - 7- هویت: حدی که افراد سازمان بر مبنای آن هویت خود را با سازمان بعنوان یک کل تعیین می‌کنند نه با گروه‌کاری خاص یا زمینه‌ی حرفه-ای خود.
  - 8- سیستم تشویق: درجه‌ی مبتنی بودن پاداش (مانند افزایش حقوق، ارتقا) بر شاخص‌های عملکرد کارکنان نه اینکه بر اساس قدمت، نورچشمی بودن و مانند اینها باشد.
  - 9- تحمل اختلاف سلیقه: میزانی که کارکنان به بیان بارز و روشن انتقادات و ابراز اختلاف‌نظرهای خود ترغیب می‌شوند.
  - 10- الگوهای ارتباطی: حدی که ارتباطات سازمانی را به سلسله‌مراتبی رسمی اختیارات محدود می‌کند.

- ویژگی‌های ده‌گانه‌ی جدید  
بیانگر فرهنگ سازمانی:
- 1- هویت عضو: حدی که کارکنان بر مبنای آن هویت خود را با سازمان بعنوان کل تعیین می‌کنند نه با نوع شغل یا زمینه‌ی تجربه‌ی حرفه‌ای.
  - 2- تاکید بر گروه: حدی که فعالیت‌های کاری به جای افراد حول گروه‌هایی کاری سازمان‌دهی شده‌است.
  - 3- تاکید بر منابع انسانی: حدی که اثر پیامدهای تصمیمات مدیریتی بر افراد درون سازمان، در نظر گرفته می‌شود.
  - 4- انسجام (تلفیق) واحدی: حدی که مدیران، واحدهای هر سازمان را به عملکرد هماهنگ با سایر واحدها ترغیب می‌کنند.
  - 5- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان نظارت مستقیمی که مدیران برای کنترل رفتار کارکنان دارند.
  - 6- خطرپذیری: میزانی که کارکنان یک سازمان به خطرپذیری، خلاقیت و تهور، ترغیب می‌شوند.
  - 7- شاخص پاداش: درجه‌ی مثبتی بودن پاداش (مانند افزایش حقوق، ارتقا) بر شاخص‌های عملکرد کارکنان، نه اینکه بر اساس قدمت، نورچشمی بودن و مانند اینها باشد.
  - 8- تحمل اختلاق سلیقه (تعارض): میزانی که کارکنان به بیان بارز و روشن انتقادات و ابزار اختلاف‌نظرهای خود ترغیب می‌شوند.
  - 9- گرایش وسیله و هدف: حدی که مدیریت بر نتایج یا پیامدها تمرکز می‌کند نه بر فنون و فراگردهای به‌کاررفته برای دستیابی به پیامدهای آن.
  - 10- تمرکز بر سیستم باز: حدی که سازمان تغییرات محیط بیرونی را پیگیری می‌کند و به آن پاسخ می‌دهد.

(فرهنگ سازمانی (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته) رضائیان – صفحه 25-28)

❖ پاسخ این سوال در صفحه 369 کتاب تئوری سازمان رابینز نیز بیان شده‌است.

## 22- پاسخ : گزینه 1- اثر پروانه‌ای

جهان نیوتنی با نقطه عطف نظریه نسبیت، و نظریه نسبیت با چرخشی به سوی نظریه آشوب و بی‌نظمی، طرح‌های تازه‌ای را در دنیای علم ایجاد کردند. مسائلی که با فیزیک نیوتنی حل شدنی بودند و با نظر خوش‌بینانه لاپلاس، جواب‌های دقیق و قطعی برای آن‌ها متصور بود، در نظریه نسبیت راه حل‌های دیگری می‌طلبید و نظریه بی‌نظمی برای پاسخ به مسائل پیچیده و آشوبناک زمانه، راه حل‌های نوینی را مطرح می‌ساخت. این 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 نهادند. توماس کوهن پارادایم را مجموعه‌ای از قواعد و نظریه‌هایی دانست که در یک دوره از زمان مورد قبول اهل یک رشته بوده و تمام اعمال و افعال آن‌ها را شکل می‌دهد و به منزله مبانی اندیشه، پایه تفکر و عمل عالمان آن رشته محسوب می‌شود. دانشمندان در یک پارادایم ثابت پس از مدتی از هر نقطه که حرکت کنند باز به همان نقطه خواهند رسید تا زمانی که یک نفر حقانیت و صحت بی‌چون و چرای پارادایم حاضر را زیر سؤال برد و پویایی در دانش و خلاقیت در علم را باعث شود. بنابراین در ذهن نظریه پردازان و اربابان اندیشه باید همیشه وجود داشته باشد که ممکن است پارادایم‌ها و قواعد علمی متعارف مورد قبول، دچار خطاهای اساسی باشند. این، نه تنها مخرب نیست بلکه سازنده و خلاق است. از پریشانی است که کارها به سامان می‌رسند. زمانه جدید، پارادایم‌های جدید و حوزه تفکری نو می‌طلبند تا بتوان برای مسائل پیچیده امروز راه حل‌های مؤثری اندیشید. تئوری‌های بی‌نظمی و آشوب، پارادایم سنتی مدیریت را زیر سؤال می‌برند و می‌روند که اساس پارادایم‌های تازه‌ای را در مدیریت شکل دهند. باید پیشرفت‌های گذشته را به کنار نهاده و بی‌نظمی را به جای نظم، پیش‌بینی‌ناپذیری را به جای قطعی نگرید، پیچیدگی را به جای سادگی، نایقینی را به جای یقین و بحران را به جای آرامش در زمره پیش فرض‌های خود قرار دهیم.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحات 439 و 440)

نظریه آشوب یک اصل علمی برای تشریح وضعیت غیرقابل پیش‌بینی سیستم‌هاست. نظریه آشوب متفاوت از نظریه پیچیدگی است، در نظریه پیچیدگی تلاش می‌شود تا راه‌های ساده برای تشریح و کنترل سیستم‌های چندوجهی کسب و کارشناسایی شود در حالی که نظریه آشوب بیشتر با پیش‌بینی تغییرات و درک بخش‌های نامرتب و تصادفی سیستم‌ها سروکار دارد.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 135)

## 4 ویژگی عمده تئوری آشوب:

1- اثر پروانه‌ای

2- سازگاری پویا

3- خود مانایی

4- جاذبه‌های غریب

1- اثر پروانه‌ای:

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های پارادایم جدید، رد سیستم خطی و نظام تفکر نیوتنی است که در آن، رابطه علت و معلولی ساده و صریحی میان پدیده‌ها فرض می‌شدند و واردها با صادره‌ها برابر انگاشته می‌شدند. در این طرز فکر اگر قرار است تولیدات یک کارخانه را افزایش دهیم باید واردهای سیستم مانند مواد اولیه را افزایش دهیم و...

اما در پارادایم غیرخطی و تفکر بی‌نظمی و آشوبی، ممکن است واردهای جزئی موجب اثری عظیم و شگرف در سیستم شود. این، یافتن نقاط حساس و کلیدی و پایگاه‌های استراتژیک و به بیان تمثیلی یافتن اهرم‌ها هست که مهم است.

لورنز، جوشناس، در تحقیقات خود با شگفتی به این نتیجه رسید که یک تغییر جزئی در شرایط اولیه وضع جوی منجر به تغییراتی بسیار شدید در نتایج حاصل می‌شود در حالی که به طور متعارف یک تغییر جزئی می‌بایست منجر به تغییری جزئی در نتایج می‌شد. لورنز این خاصیت را اثر پروانه‌ای نام نهاد و گفت: «اگر پروانه‌ای در پکن پر بزند حرکت بال‌های او ممکن است طوفانی در نیویورک برپا کند».

اثر پروانه‌ای توجیهی عقلایی و کامل از رفتارها و تصمیمات مدیران کارآفرین، خلاق و موفق به دست می‌دهد. یک اندیشه خلاق می‌تواند آن چنان کارساز و انرژی‌آفرین باشد که طوفان و تحول برپا کند و از اندک، بسیار سازد. در مورد اثر پروانه‌ای می‌توان به مثال مشارکت مردم در فعالیت‌ها اشاره کرد.

«حساسیت به شرایط اولیه» بیان دیگری از اثر پروانه‌ای است. تغییری کوچک در شرایط اولیه یک فرایند، تغییرات وسیعی را در نتایج به دست می‌دهد. این نظریه به‌صورت علمی گویای بدعت و نوآوری است.

در نظریه آشوب، اعتقاد بر این است که در تمامی پدیده‌ها نقاطی وجود دارند که تغییر اندک در آن‌ها موجب تغییراتی عظیم در سیستم خواهد شد. دیگر دوران مدیریت‌های بودجه طلب به سر آمده و امروز مدیرانی موفق هستند که رمز از اندک به بسیار را یافته باشند. پیتز سنگه اثر پروانه‌ای را در بحث سازمان‌های یادگیرنده تحت عنوان اصل اهرمی نام‌گذاری کرده‌است و آن را اساس تفکر سیستمی می‌داند. آگاهی و شناخت، تجربه و دانش، خلاقیت و نوآوری به مدیر در یافتن «اهرم‌ها» و «تکیه‌گاه‌ها»ی مناسب یاری می‌دهد.

## 2- سازگاری پویا:

سیستم‌های بی‌نظم در ارتباط با محیطشان هم چون موجودات زنده عمل می‌کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آن‌ها و پیرامونشان برقرار است. این سیستم‌ها که والدراپ آن‌ها را سیستم‌های پیچیده سازگار شونده نام نهاده است در طبیعت بسیار موفق بوده و از طریق سازگاری پویا بقای خود را در طول زمان حفظ می‌کنند.

سیستم‌های سازگار شونده، دارای ویژگی‌های زیر هستند:

اول آن که، **خود کنترل و خود تنظیم‌اند**، به این معنی که هر کدام از آن‌ها دارای اجزای مستقلی هستند که بدون اخذ دستور از واحد مرکزی به طور خودگردان عمل می‌کنند. به طور مثال میلیون‌ها نورون مغز انسان مینیاتوری از یک رایانه شیمیایی است که اگر آن را از مغز جدا کنیم می‌تواند به عملکردش ادامه دهد و یک نورون اصلی و مرکزی وجود ندارد که نقش گرداننده و کنترل‌کننده نورون‌ها را به عهده داشته باشد. تمام نورون‌ها خود کنترل و خودگردانند.

اما با وجود این استقلال و خود کفایی دارای رفتاری هماهنگ و توأم با همکاری هستند.

دومین ویژگی سیستم‌های پیچیده سازگار شونده، **نحوه سازماندهی**، ارتباط اجزا با هم و پیچیدگی روابط بین آن‌هاست که نوعی هم‌افزایی را به وجود می‌آورد.

سومین ویژگی این گونه سیستم‌ها، **خاصیت یادگیرنده بودن** آن‌هاست. یادگیری از طریق نوعی **بازخورد دو حلقه‌ای** در درونشان تعبیه شده و جنبه خارجی ندارد.

**مورگان** خاصیت خودنظمی در سیستم‌ها را تابع چهار اصل می‌داند. نخست آن که، سیستم باید **توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا** باشد. دوم آن که، سیستم باید قادر به **برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات خود** باشد. سوم آن که، سیستم باید **قدرت آگاهی از انحرافات** را داشته باشد و چهارم آن که، توانایی **اجرای عملیات اصلاحی** برای رفع مشکلات را دارا باشد.

هرگاه این چهار اصل برقرار شوند نوعی هوشمندی در سیستم ایجاد می‌شود اما این هوشمندی تابع استانداردها و معیارهایی است که از قبل تعیین شده و هرگاه در شرایط جدید این معیارها و استانداردها اثربخشی خود را از دست دهند هوشمندی سیستم نیز افول می‌کند. در این شرایط باید معیارها و استانداردهای جدیدی را تعریف کنیم. در یادگیری سازمانی میان فرایند آموختن (یادگیری تک حلقه‌ای) و فرایند آموختن چگونه آموختن (یادگیری دو حلقه‌ای) تفاوت قائل می‌شویم. در فرایند آموختن، سیستم خود را با نرم‌های تعیین شده تطبیق داده و عملیاتش را بر اساس آن اصلاح می‌کند اما در یادگیری دو حلقه‌ای علاوه بر اصلاح عملیات بر اساس نرم‌های تعیین شده، خود نرم‌ها را نیز مورد ارزیابی قرار داده در صورت لزوم آن‌ها را بهینه می‌سازد.

ویژگی چهارم سیستم‌های پیچیده سازگار شونده، **وجود نوعی تخصص انعطاف پذیر** در آن‌هاست. با شتاب دگرگونی‌های محیطی سازمان‌ها و سلسله تخصص‌های گوناگون در آن‌ها با توجه به محیط و تغییرات آن باید به سخن والدراپ درگیر نوعی «نوآوری ابدی و جاودانه» باشند تا بقای آن‌ها تضمین شود.

خلاصه آن که، باید به سازمان‌ها به جای یک ماشین مکانیکی و نگرش نیوتنی، هم‌چون موجوداتی زنده، سازگار شونده، فعال و پویا و تغییر یابنده بنگریم. مشکل تقسیم وظایف و بی‌معنی شدن مشاغل با نگرش کل نگر به اهداف حل می‌شود. هر جزئی ضمن انجام وظایف خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم‌افزا دارد در جهت آرمان‌ها، رسالت‌ها و اهداف کلی سازمان؛ درگیری واحدها بر سر اهداف جزئی جای خود را به نوعی اتحاد در جهت تحقق اهداف کلی سازمان می‌دهد.

### جمع‌بندی: 4 ویژگی سیستم‌های سازگار شونده

- 1- خود کنترل و خود تنظیمی
- 2- نحوه سازماندهی و ارتباط بین اجزا
- 3- یادگیرنده بودن
- 4- وجود نوعی تخصص انعطاف پذیری

### 3- خود مانایی:

در تئوری آشوب 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 خود مانایی گفته می‌شود. خاصیت خود مانایی یا هم شکل بودن جزء با کل که در برگ درختان، یک دانه برف، منحنی فون کوخ دیده می‌شود در خاصیت **هولوگرافیک** نیز قابل تشخیص است. آنچه در مدیریت کلاسیک **وحدت جهت** نامیده می‌شود 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 کم‌رنگ می‌سازد.

**یادآوری:** در سازمان‌های هولوگرافیک هر واحد به طور خودکفا قادر به انجام وظایف سازمانی می‌باشد.

تعیین وظایف مضاعف و چندگانه برای واحدهای سازمانی، پرهیز از تخصص‌گرایی افراطی و حرکت به سوی کلی دانی، ایجاد نوعی عدم تمرکز، تفویض اختیار به واحدها، ایجاد انعطاف در سازمان و واحدهای آن و... از زمره تدابیری است که سازمانی با خاصیت هولوگرافیک ایجاد می‌کند.

#### 4- جاذبه‌های غریب:

همه آنچه را که ما در نظر اول بی‌نظم و آشوبناک می‌یابیم در دراز مدت و با مشاهده تکرار آن، الگویی منظم از خود نشان می‌دهد (مانند حرکت یک پاندول). بنابراین جاذبه‌های غریب الگوهای منظمی هستند که از بی‌نظمی‌های جزئی به دست می‌آیند. نکته‌ای که در این مورد حائز اهمیت است زاویه دید و جهت نگرش به پدیده‌هاست.

نحوه شکل‌گیری جاذبه‌های غریب همانند پرواز پروانه‌هایی است که جذب نور می‌شوند. نکته دیگر در جاذبه‌های غریب و الگوی منظم موجود در بطن آن‌ها محدوده و افق نگرش به پدیده‌هاست. لورنز زمانی در جمع عده‌ای از دانشمندان گفت: «ما در پیش‌بینی دمای یک فنجان قهوه در یک دقیقه جلوتر مشکل داریم، اما پیش‌بینی دمای قهوه در یک ساعت جلوتر کار ساده‌ای است». به عبارتی دیگر هر چه افق دید گسترده‌تر و دورنمای موضوع وسیع‌تر باشد یافتن جاذبه غریب و قدرت پیش‌بینی ممکن‌تر خواهد بود. تنها در یک زمینه وسیع و با تکرار وقایع است که می‌توان الگویی منظم و جاذبه‌هایی غریب پیدا کرد. جاذبه‌های غریب یافتن نظم در بی‌نظمی است و نوعی پیش‌بینی‌پذیری را برای مدیران به ارمغان می‌آورد. آشوبناک بودن، تصادفی بودن نیست بلکه نظم در درون بی‌نظمی و قاعده‌ای در درون بی‌قاعدگی‌هاست. هنر مدیر، یافتن این نظم در بطن بی‌نظمی‌ها برای تحقق اهداف سازمان است. آشفتگی‌ها در ظاهر بی‌نظم و در واقع ساختارمند هستند. از این ساختاریافتگی نهفته است که جاذبه‌های غریب حاصل می‌شوند و خبر از نظم غایی می‌دهند

نکته: جیمز گللیک معتقد است که آشوب، علمی میان رشته‌ای است و آن را طبیعت جهانی سیستم‌ها می‌نامد.

✓ نکته: یک سازمان می‌تواند با استفاده از نظریه آشوب الگوهای سازمانی را جستجو کند که منجر به شکل‌گیری نوع خاصی از رفتار در درون سازمان می‌شود. سازمانی که به کارکنان خود آزادی عمل می‌دهد تا اینگونه عمل نمایند و این نوع مدیریت را تشویق می‌کند اصطلاحاً سازمان

فراکتال نامیده می‌شود. سازمانی که برای نظم بخشیدن به خود به پدیده‌های طبیعی سازمان اعتماد دارد. (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 439-451)

به اعتقاد بوتن و سایمز سه شرایط فوق حالت‌های مختلفی را در سازمان ایجاد می‌کند:

الف) حالت اول تعادل ایستا است که می‌تواند برای سازمان تهدیدکننده باشد زیرا در یک محیط ایستا سازمان‌ها توانایی واکنش مناسب را از دست می‌دهند و امکان نوآوری و انطباق‌پذیری جهت نیل به موفقیت وجود نخواهد داشت.

ب) حالت دوم ناپایداری محدود شده است که بهترین حالت برای سیستم‌های سازمانی است. جایی که میزان آشوب کنترل شده باعث شرایط تا حدودی غیرقابل پیش‌بینی و سازنده می‌شود که پویایی سازمان و خروج از خمودگی و کارهای تکراری را بدنبال خواهد داشت و سویی شرایط به گونه‌ای نیست که آینده سازمان را تهدید کند.

ج) حالت سوم ناپایداری انفجاری است که می‌تواند برای سازمان خیلی خطرناک باشد و منجر به زیان و حتی اضمحلال سازمان شود این حالت صحنه جنگ و گریز را برای سازمان ایجاد می‌کند.

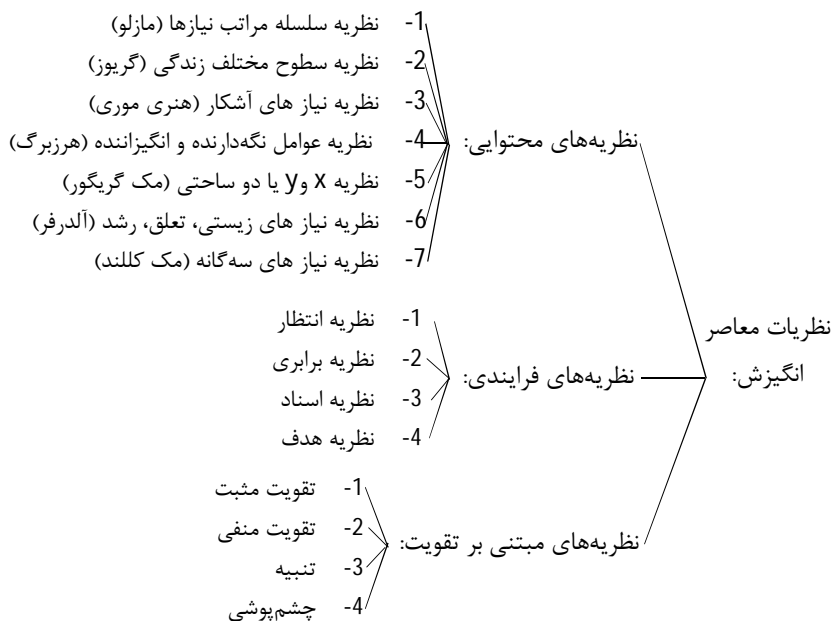
✓ نکته: آنتونی واکر وضعیت ناپایداری محدود شده را لبه آشوب می‌نامد. لبه آشوب با محیط پایدار فاصله دارد در عین حال بسیار هیجان انگیز است. لبه آشوب برای سازمان‌ها جایی است که سیستم دارای یک سیستم قانونی پیش‌بینی‌پذیر است و تلاش می‌کند تا چارچوب‌ها و ساختارهایش را دست‌نخورده نگه‌دارد و در عین حال می‌کوشد تا وضع موجود را تضعیف نموده و برای آن ایجاد چالش کند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحات 136 و 137)

23- پاسخ : گزینه 2- رشد و بهبود در کار

❖ با توجه به اهمیت بحث نظریه‌های انگیزش و طرح سوال از بخش‌های مختلف آن طی 5 سال گذشته این مبحث بطور جامع ارائه شده‌است.

❖ طبقه‌بندی نظریه‌های انگیزش از دیدگاه کتاب نظریه‌های مدیریت و سازمان سیدجوادین:



(نظریه‌های مدیریت و سازمان سیدجوادین - صفحه 768)

جدول 1-17: چشم‌انداز مدیریتی از نظریه‌های محتوایی و فرآیندی انگیزش (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 425)

مبانی نظری	تشریح رویکردهای نظری	پایه‌گذاران نظریه‌ها	کاربرد مدیریتی
نظریه‌های محتوایی	بر عوامل که در درون اشخاص قرار دارند و منجر به ایجاد انرژی، هدایت، استمرار و توقف رفتار می‌گردند، متمرکز است. این عوامل تنها می‌تواند حالت دلالت‌کنندگی داشته باشند	* مازلو(سلسله مراتب پنجگانه نیازها) * هرزبرگ(دو عامل مهم که نگهدارنده و انگیزاننده نامیده می‌شوند) * مک کلند(سه نوع نیاز برگرفته از فرهنگ شامل: توفیق طلبی، تعلق و قدرت)	مدیران نیاز به این دارند که از تفاوت‌ها در نیازها، تمایلات و اهداف آگاهی پیدا کنند، چرا که افراد در بسیاری از زمینه‌ها منحصر به فرد هستند.
نظریه‌های فرآیندی	تشریح، تبیین و تجزیه و تحلیل اینکه رفتارها چگونه انرژی بدست می‌آورند، هدایت می‌شوند، استمرار پیدا می‌کنند و متوقف می‌گردند.	* وروم(نظریه انتظار) * آدامز(نظریه برابری مبتنی بر مقایساتی که افراد انجام می‌دهند) * لاک(نظریه هدفگذاری که بر روی اهداف اجماع‌شده و مقاصد تعیین‌کننده رفتار هستند)	مدیران نیازمند این هستند که فرآیند انگیزه دادن به افراد را درک نمایند، بدانند که چگونه افراد بر اساس ترجیحات، پاداش‌ها و نیل به هدف تصمیم‌گیری می‌کنند.

- ✓ نظریه‌ها تبیین‌کننده عوامل انگیزش فقط به انگیزه‌ها و نیازهای شکل‌دهنده رفتاری می‌پردازند و فراگرد ایجاد، تقویت، هدایت و حفظ انگیزه را تشریح می‌کنند.
- ✓ نظریه‌ها تبیین‌کننده فراگرد انگیزش، ارتباط‌هایی که باید ایجاد و حفظ گردند، عواملی که باید در نظر گرفته شوند و تغییرات مهمی که باید به وقوع بپیوندند تا محیط کار مولد شود، بررسی می‌شوند.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 491)، (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه

105)، (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 425)

الف) تئوریهای محتوایی انگیزش

1- سلسله مراتب نیازهای مازلو:

- این تئوری مبتنی بر چهار فرض است:
- 1- تنها یک نیاز ارضاء نشده می تواند بر رفتار تاثیر بگذارد و یک نیاز ارضاء شده برانگیزاننده نیست.
  - 2- نیازهای افراد به ترتیب الویت مرتب شده اند.
  - 3- یک فرد قبل از آنکه نیاز سطح بعدی را احساس کند، حداقل مقداری از سطح نیاز فعلی را ارضاء خواهد کرد.
  - 4- اگر رضایتمندی فرد از سطح نیاز برآورده نگردد، نیاز ارضاء نشده بار دیگر دارای اولویت خواهد شد.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 426)

وی بیان می کند که حتی اگر همه ی نیازها ارضاء شوند باز هم اغلب می توان انتظار داشت که نارضایتی و بی قراری تازه ای بوجود آید، مگر آنکه فرد به انجام کاری مشغول باشد که آن کار برای شخص او مناسب است. در سطح نیاز به خودشکوفایی، بیشترین میزان تفاوت فردی در میان افراد مشاهده می شود.

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 493)

نیازهای خودشکوفایی	رسیدن به آنچه که باید باشد (رشد)	-
	استقلال	-
	خلاقییت	-
	خود را نشان دادن	-
نیازهای احترام	مسئولیت پذیری	-
	عزت نفس (احترام به خود)	-
	خودشناسی	-
	احساس کامیابی	-
نیازهای اجتماعی	ازدواج	-
	عضویت گروه	-
	مورد پذیرش قرار گرفتن	-
	عشق و تعلق	-
نیازهای امنیت	امنیت خود و دارایی ها	-
	اجتناب از رنج و زحمت	-
	اجتناب از آسیب دیدگی	-
نیازهای زیستی	غذا	-
	آسایش و رفاه	-
	پناهگاه	-
	پوشاک	-
	حفاظت از خود	-

نمودار 1-18: مدل سلسله مراتب نیازهای مزلو (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 427)

- ✓ مازلو علاوه بر موارد فوق دو نوع نیاز و تمایل دیگر را در انسان شناسایی و مطرح کرده است.
- 1- نیاز به دانستن و فهمیدن (شناخت و درک پدیده‌ها)
- 1- نیازهای زیبایی شناختی (نیاز به زیبایی و نظم) (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 493)
- برای ایجاد انگیزه در کارکنان اصول ذیل بایستی رعایت گردد:
- 1- پاداش‌ها مرتبط با عملکرد باشند.
- 2- پاداش‌ها منصفانه باشند.
- 3- شخصی که برای انجام کار برانگیخته می‌شود، باید توانایی انجام کار را داشته باشد.
- 4- بایستی بین نیازهای سطح پایین و سطح بالا تمایز قائل شد.
- (جدول 18- 1: اقدامات عملی مدیریت برای تامین نیازهای کارکنان متناسب با سطوح نیازها- مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 428)

شرایط کارکنان	سطوح نیازها	اقدامات عملی برای ارضاء نیازها
کارمند دارای دو فرزند است که سال آینده وارد دانشگاه می‌شوند.	نیاز زیستی و ایمنی	افزایش حقوق یا ارتقاء کارمند به شغل بالاتر با پرداخت بیشتر تامین امنیت شغلی فرد
کارمند احساس نگرانی می‌کند از اینکه رقبای شرکت را خریداری کنند.	نیاز ایمنی	اگر امکان دارد کارمند را مطمئن سازید که شغلش تعدیل نخواهد شد. در غیر اینصورت با صراحت بگویید که مشاغل شخصی تعدیل خواهند شد و فرد را کمک کنید که در جای دیگر کاری پیدا کند.
کارمند احساسات ناخوشایندی در گروه دارد و احساس می‌کند که فردی اضافی است.	نیاز اجتماعی	کارکنان را به یک میهمانی عصرانه در منزلتان دعوت کنید. یک فرصتی برای تازه‌واردان برای ملاقات با همکاران در یک مکان غیررسمی فراهم کنید. کارمند جدید را به مشارکت در فعالیت‌های ابتکاری در شرکت تشویق کنید. فرد را برای عضویت در سازمان‌های حرفه‌ای هدایت کنید.

عملکرد کاری کارکنان را ارزیابی کنید و بدنبال دلیلی بگردید تا فرد را مورد تقدیر قرار دهید. پیشنهادات فرد را تا آن جایی که قابلیت کاربرد دارد، بپذیرید. با فرد تماس نزدیک‌تر برقرار کنید.	نیاز عزت نفس (احترام به خود)	کارمند احساس می‌کند که از او تقدیر به عمل نمی‌آید.
راهنمایی‌های ویژه در رسیدن به هدف غایی ارائه کنید. به تحقق چشم‌انداز مسیر ترقی افراد کمک کنید. تسهیل در امور آموزش. فراهم نمودن فرصت برای تجربه شغل و شناخت شرکت.	نیاز خود شکوفایی	کارمند خواهان بدست گرفتن ریاست سازمان است. فرد دارای یک ایده کلی برای تعیین هدف نهایی سازمان است.

نیازهای امنیتی کارکنان را می‌توان از طریق تداوم بخشیدن به کار (اخراج نکردن)، برقراری سیستم شکایت (حفاظت در برابر اقدامات خود سرانه‌ی سرپرست)، برقراری سیستم مناسب بیمه و بازنشستگی و ... تامین کرد. بیشتر نیازهای عاطفی و تعلق کارکنان از طریق روابط خانوادگی و عضویت در گروه‌های خارج و داخل محیط کار اضافه می‌شوند. مدیر سازمان می‌تواند از طریق پرورش احساس وابستگی گروهی و مراوده بین کارکنان، ارضای این نیاز را آسان کند.

نیازهای احترام و منزلت در محیط کار توسط عنوان شغلی، دفترکار پرشکوه، افزایش حقوق استحقاقی، پاداش‌ها، و دیگر نشانه‌های تشخیص فرد ارضا می‌شوند. البته برای اینکه منابع موجب ایجاد انگیزه در بلندمدت بشوند، اینگونه پاداش‌های ملموس باید با برقراری عدالت بین کارکنان و بر پایه عملکرد فرد به او اختصاص یابد. نیازهای خودیابی از نظر شناسایی و ارضا مشکل‌ترین نیازها هستند بدیهی است که افراد بسیاری موفق نمی‌شوند به مرحله‌ای که در آن توان بالقوه دارند، برسند.

براساس تحقیقات این تئوری با ضعف‌هایی نیز همراه است. به طور معمول همه‌ی سطوح پنج‌گانه نیازها همواره وجود ندارند و سلسله‌مراتب واقعی نیازها همیشه با سلسله‌مراتب مازلو هماهنگی ندارند. ساختار نیازها پویاتر، ناپایدارتر، و متغیرتر از آن است که تئوری مزلو مطرح می‌کند بنابراین می‌توان گفت کاربرد تئوری سلسله‌مراتب نیاز به ایجاد یک چارچوب برای گروه‌بندی نیازها محدود می‌شود.

(رفتار سازمانی مورهد / گریفین - صفحه 133)

2- نظریه مراحل مختلف زندگی گریوز:

- آدمی در هر مرحله از حیات خود رفتارهایی ارائه می‌دهد که به همان مرحله و سطح اختصاص دارد.
- کسی که در یک سطح از حیات قرار دارد، نمی‌تواند افرادی را که در سطوح بالاتری قرار دارند درک کند.
- گریوز بر این باور است که اکثر مردم در سطح نیاز زیستی قرار دارند.

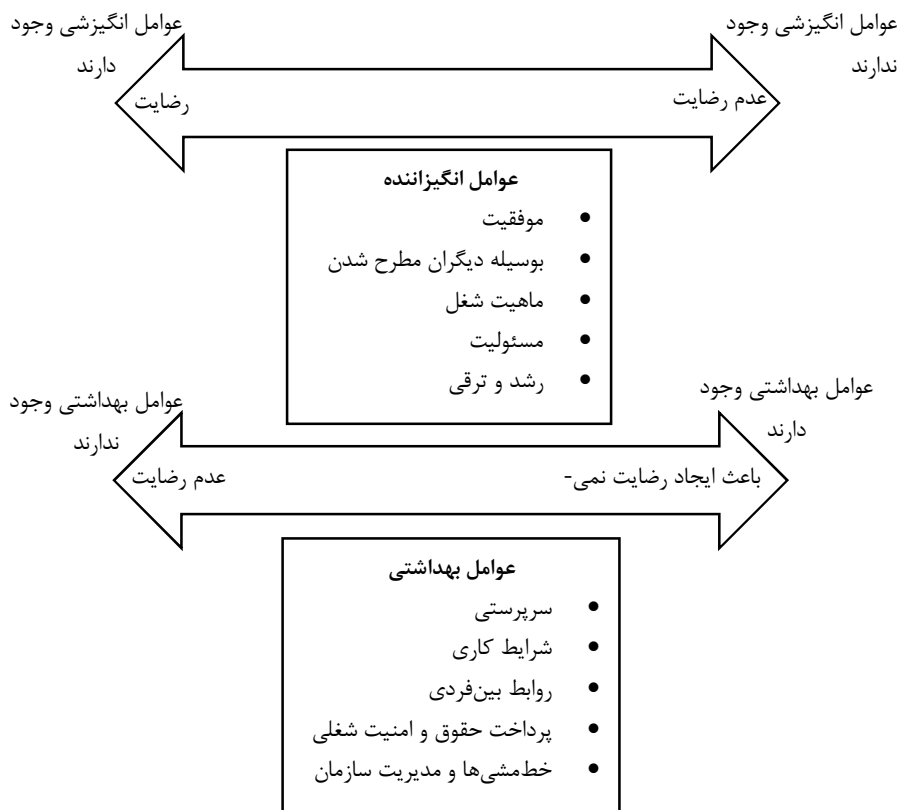
نیازها	شدت نیاز اجتماعی	شدت نیاز خود یابی	شدت نیاز زیستی
1- خود شکوفایی	1	1	1
2- احترام	2	2	2
3- اجتماعی	3	3	3
4- ایمنی	4	4	4
5- زیستی	5	5	5
وضعیت مردم	کشور های توسعه یافته	کشور های در حال توسعه	اکثر مردم ملل

(نظریه‌های مدیریت و سازمان سیدجوادی - صفحه 772)، (مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 113)

3- تئوری دو عاملی هرزبرگ :

در این تئوری یک مجموعه از عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می‌شود را مشخص نموده است که این عوامل بهداشتی یا نگهدارنده معرفی می‌شوند، همین‌طور عواملی را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می‌شود، تحت عنوان عوامل انگیزشی مطرح می‌کنند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 428)

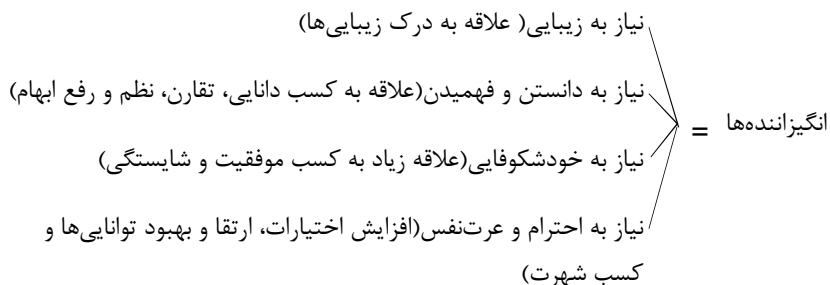
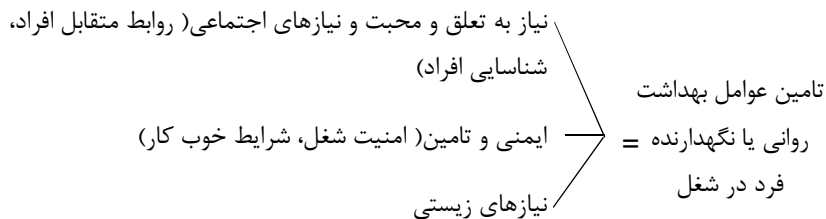


نمودار 19- 1: نقش عوامل بهداشتی - انگیزشی در رضایت و عدم رضایت کارکنان (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 429)

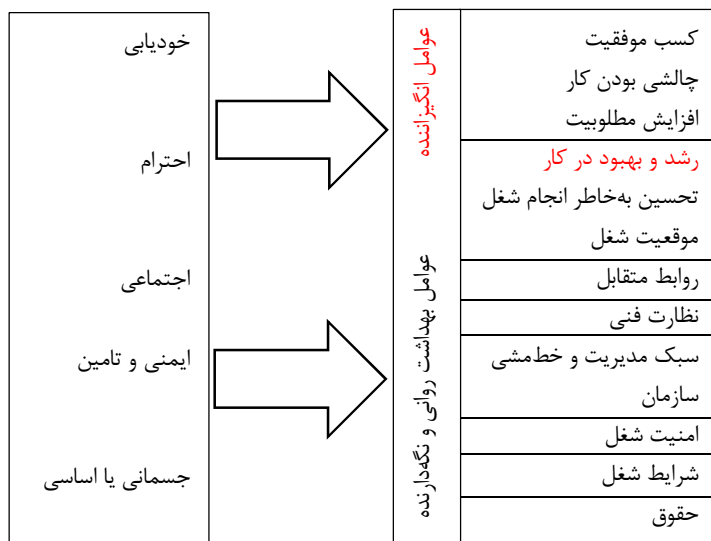
✓ عوامل نگهدارنده یا حافظ وضع موجود یا تامین کننده بهداشت روانی باعث کاهش عدم رضایت کارکنان می‌شوند بطوری که بتدریج به بی‌تفاوتی نسبت به موضوع مورد نظر می‌انجامد مثلاً فردی که تشنه است با نوشیدن آب، این نیاز در وی کاهش می‌یابد و نسبت به آن بی‌تفاوت می‌شود ولی عدم وجود آن فرد را به تکاپو وا می‌دارد. افراد این نیازها را جزء حقوق طبیعی و مسلم خود می‌دانند، این نیازها به عوامل خارج از شغل مربوط می‌شوند.

✓ در کنار نیازهای نگهدارنده، نیازهای دیگری وجود دارند که افراد نسبت به عدم‌ارضاء آنها بی‌تفاوتند (ناراضی نمی‌شوند) ولی در صورت ارضاء آنها برانگیخته می‌شوند و به حد مطلوبی از رضایت دست می‌یابند، این نیازها معمولاً بوسیله عوامل درونی شغل رفع می‌گردند.

**مقایسه نظریه مزلو و نظریه هرزبرگ :**



(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 497-499)



نمودار 20- 1: مقایسه مدل‌های سلسله مراتب نیازها و انگیزشی - بهداشتی روانی (نظریه‌های سازمان و مدیریت سیدجوادی - صفحه 776)

4- تئوری نیاز به موفقیت مک کلند :

به زعم مک کلند افراد نیازهای خود را در طول زندگی در تعامل با محیط آموخته‌اند و نیازهای هر فرد عبارتند از:

1- نیاز به موفقیت: تمایل به برتری یا موفقیت بر مبنای مجموعه‌ای از استانداردها.

2- نیاز به قدرت: تمایل کنترل دیگران برای اثرگذاری بر آنها (دیگران را وادار کنیم به گونه‌ای مخالف رفتار همیشه خود رفتار کنند).

3- نیاز به وابستگی (تعلق): تمایل به دوستی، همکاری و روابط بین فردی با دیگران.

✓ نیاز به موفقیت بر پایه‌ی برتری طلبی، رقابت، اهداف چالشی، اصرار بر انجام کار و فائق آمدن بر مشکلات است. افراد توفیق طلب همواره بدنبال برتری در عملکرد هستند، از اهداف چالشی لذت می‌برند و دارای روحیه رقابتی و پشتکار در فعالیت‌های کاری هستند.

اقداماتی که مدیران در خصوص افراد موفق طلب باید انجام دهند:

- 1- آنها را شناسایی کرده و با هدف بهبود و ارتقاء، آنها را تشویق کنند.
  - 2- بر روی توانایی‌های این افراد سرمایه‌گذاری کنند و از آنها برای تعیین هدف استفاده کنند.
  - 3- از تمایل افراد موفق برای مسئولیت‌پذیری از طریق فراهم نمودن فرصت برای مشارکت، تفویض اختیار با استفاده از روش مدیریت بر مبنای هدف، استفاده کنند.
  - 4- برای کار موثرتر با آنها بازخور واقعی و فوری به آنها بدهند.
- ✓ نکته: در خصوص کارکنان با نیاز تعلق، مدیران باید توجه کنند که آنها دارای تمایل اجتناب از تضاد هستند که این ممکن است مانع ایجاد تضادهای کارکردی و پویایی در سازمان شود.  
(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 430)
- ✓ افراد موفقیت‌طلب بیش از آنکه به پاداش‌های حاصل از موفقیت توجه کنند به نفس پیشرفت و پیروزی می‌اندیشند و از این جهت خود را متمایز از دیگران می‌بینند که همواره تمایل دارند کارها را به شیوه بهتری انجام دهند.  
(رفتار سازمانی رابینز - جلد اول - صفحه 339)

#### 5- نظریه آلدرفر:

آلدرفر، نظریه مازلو را در سه دسته نیاز خلاصه کرده:

الف) نیازهای زیستی (Existence need): مرتبط با سلامت فیزیکی است. (مدل مازلو: زیستی و ایمنی)

ب) نیازهای وابستگی یا تعلق (Relatedness need): شامل نیاز به روابط رضایت بخش با دیگران می‌شود. (مدل مازلو: نیاز اجتماعی)

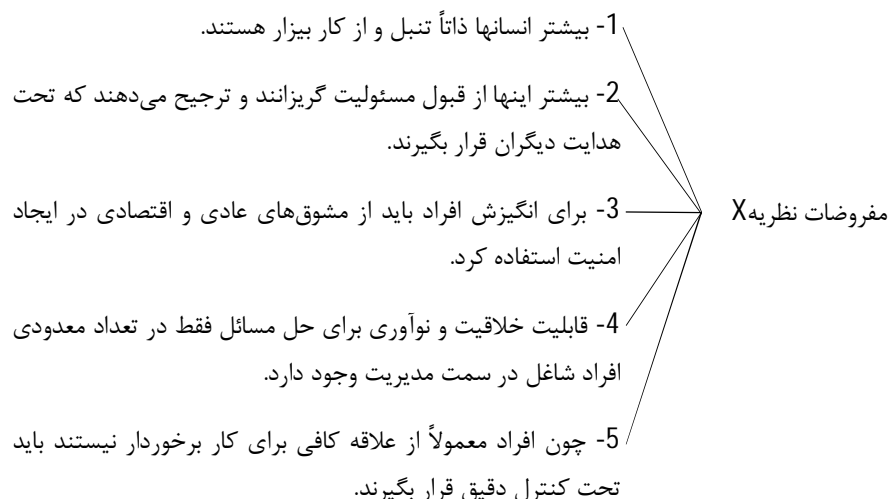
ج) نیازهای رشد (Growth need): شناخت توانایی بالقوه و نیل به شایستگی افراد (مدل مازلو: نیاز احترام و خودشکوفایی)

- برای اینکه سطح عملکرد کارکنان افزایش یابد، مدیران بایستی بر روی کارکنان سرمایه‌گذاری نموده، به نیازهای سطح عالی کارکنان اهمیت بدهند، کارکنان را مورد شناسایی قرار دهند و آنها را به مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق نمایند. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 431)

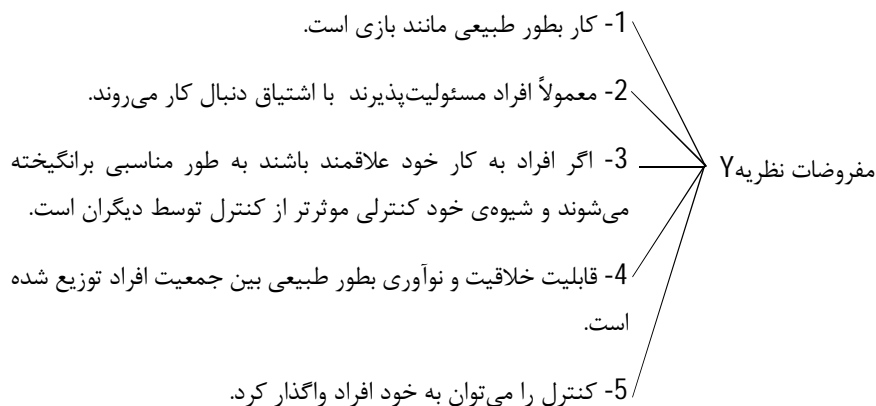
نظریه زیستی- تعلق- رشد مشمول اصل «ناکامی - بازگشت» است یعنی اگر نیاز سطح بالا در فردی سرکوب شود نیاز سطح پایین تر در وی فعال خواهد شد. مزو هر رفتار را در هر لحظه معین تحت تاثیر نیازی می داند که شدید است در حالی که آلدرفر بیان می کند در هر لحظه معین بیش از یک نوع نیاز می تواند در شکل دهی رفتار نقش داشته باشند.

(مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان- صفحه 116)

6- نظریه X و نظریه Y:



(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان- صفحه 500)



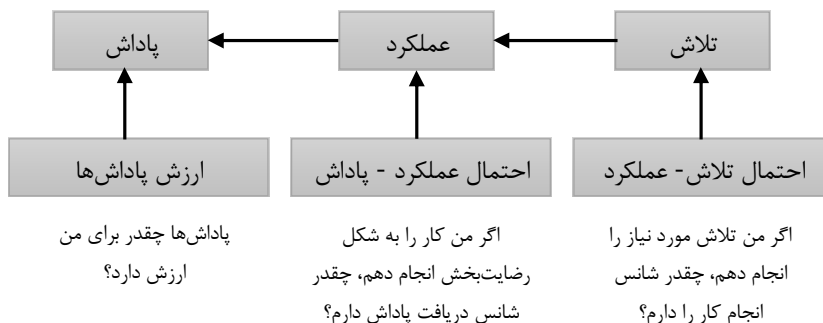
ویژگی‌های سبک مدیریت بر مبنای مفروضات نظریه Y		ویژگی‌های سبک مدیریت بر مبنای مفروضات نظریه X	
1	تاکید بر عدم تمرکز و استقلال واحدهای سازمانی	1	تاکید بر تمرکز و تصمیم‌گیری متمرکز
2	تاکید بر ارزیابی نتایج	2	تاکید بر کنترل منابع
3	کارمندمداری و ایفای نقش حمایتی توسط مدیران	3	مدیرمداری و ایفای نقش رهبری توسط مدیران
4	استفاده از مشوق‌های درونی شغل	4	استفاده از مشوق‌های خارجی
5	توقع حصول نتایج بلند مدت	5	توقع حصول نتایج کوتاه‌مدت
6	استفاده از ساز و کارهای کنترل درونی	6	استفاده از ساز و کارهای کنترل توسط دیگران
7	کوشش برای توسعه منابع و افزایش ظرفیت تولید و خدمات	7	تاکید بر استفاده صرف از امکانات و ظرفیت‌ها موجود
8	پذیرش امکان وجود وحدت و همکاری در میان کارکنان (یا حداقل وجود منافع متقابل)	8	تاکید بر ضرورت رفع تضاد میان منافع افراد

(جدول 19-1: ویژگی‌های سبک‌های مورد استفاده مدیران بر مبنای مفروضات Y و X - مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 501)

### ب) نظریه‌های فرآیندی

#### 1- نظریه جذابیت و انتظار:

این نظریه بیان می‌کند قبل از اینکه رفتاری انتخاب شود، فرد شقوق مختلف رفتاری را براساس کار مورد نظر و پاداش، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. بر پایه این نظریه سه عامل بر رفتار فرد تاثیر می‌گذارد. 1- ارزش پاداش‌ها، 2- ارتباط پاداش‌ها با عملکرد مورد نیاز، 3- تلاش مورد نیاز برای عملکرد.



نمودار 21-1: مدل نظریه جذابیت - انتظار (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 432)

این نظریه می‌کوشد چگونگی انتخاب گزینه‌ای از میان گزینه‌های گوناگون رفتاری را به وسیله افراد معین کند و پیش‌فرض آن، این است که میزان انگیزش آدمی به این واقعیت وابسته است که چقدر چیزی را می‌خواهد و چقدر فکر می‌کند می‌تواند آن را بدست آورد.

(مبانی مدیریت رفتار سازمانی رضائیان - صفحه 135)

1- درک کند که کارکنان وظایفشان را با پاداش‌های موردنظر مقایسه می‌کنند پس باید متناسب با پاداش از افراد کار بخواهد نه متناسب با انتظاراتش.

2- باید بداند که چه نتایجی برای کارکنان مطلوب است و متناسب با مطلوب‌های افراد زمینه را فراهم سازد. نتایج ممکن است درونی باشد و توسط خود فرد تجربه شده باشد و یا بیرونی باشد و بوسیله مشارکت با دیگران فراهم شده‌باشد.

3- باید در شغل پاداش‌های ذاتی ایجاد کند طوری که فرد احساس ارزشمند بودن بکند.

4- کارکنان نیاز دارند بدانند چه چیزی برای سازمان قابل قبول است پس بایستی بطور موثر رفتارهای مطلوب و نتایج مورد انتظار را برای کارکنان روشن کرد.

5- پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط کنید. زمانی که سطح عملکرد قابل قبول صورت گرفت باید بسرعت پاداش داده شود.

6- افراد دارای اهداف، نیازها، آرزوها و سطوح متفاوت عملکردی هستند پس باید برای آنها سطوح عملکردی را مشخص کرد که برای آنها دست یافتنی است.

7- ادراکات فرد نسبت به توانایی‌هایش را تقویت سازد و به کارکنان کمک کند تا رفتارهای مطلوبی را به دستیابی به نتایج انتخاب نمایند.

برای ایجاد انگیزه مدیر باید:

✓ انگیزش افراد تابعی است از «جذابیت نتایج» و «اعتقاد به اینکه کوشش فرد به انجام کار منجر می‌شود» و «انجام کار به نتیجه‌ی مطلوب ختم می‌شود». مفهوم «جذابیت نتایج» بر شدت

نیازی که بوسیله‌ی این نتایج برآورده می‌گردد، دلالت دارد. بنا بر این نظریه، میزان تلاش افراد از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$\boxed{\begin{matrix} \text{میزان} \\ \text{تلاش و} \\ \text{کوشش} \end{matrix}} = \left( \begin{matrix} \text{میزان اعتقاد به اینکه} \\ \text{تلاش‌ها به انجام کار} \\ \text{منجر خواهد شد} \end{matrix} \right) \times \sum \left[ \left( \begin{matrix} \text{میزان اعتقاد به اینکه} \\ \text{انجام کار به نتایج} \\ \text{مطلوب می‌انجامد} \end{matrix} \right) \left( \begin{matrix} \text{میزان} \\ \text{جذابیت} \end{matrix} \right) \right]$$

علامت  $\sum$  بر احتمال اقدام فرد از طرق گوناگون برای رسیدن به نتایج گوناگون دلالت دارد.

$$M = (E \rightarrow P) \times \Sigma[(P \rightarrow O) \times \mathcal{V}]$$

$(E \rightarrow P) = \text{effort - to - performance expectancy}$	$M = \text{motivation level}$
$(p \rightarrow o) = \text{performance - to - outcome expectancy}$	$E = \text{effort}$
	$P = \text{performance}$
	$O = \text{outcome}$
	$\mathcal{V} = \text{valance}$

بنابر رابطه‌ی فوق میزان تلاش تابع احتمال انجام کار، احتمال تحقق هدف و درصد مطلوبیت و جذابیت نتیجه است بنابراین عملکرد تابعی از انگیزش، توانایی و تلاش است.

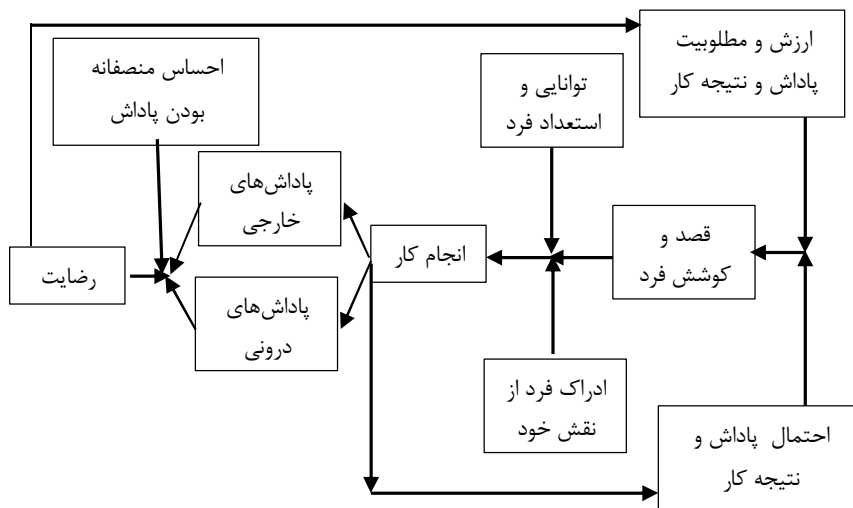
$$\text{توانایی} \times \text{میزان تلاش} = \text{عملکرد} \text{ و } \text{توانایی} \times \text{انگیزش} = \text{عملکرد}$$

(مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 508)

✓ براساس یکی از نظریه‌های انتظار و احتمال، نیروی انگیزشی، حاصل ضرب اولویت‌های فرد و میزان انتظار و احتمالی است که بر وقوع نتیجه‌ی مورد نظر متصور است.

$$\text{انتظار} \times \text{اولویت‌ها} = \text{نیروی انگیزشی}$$

✓ در یکی دیگر از نظریه‌های انتظار و احتمال قصد فرد به انجام کار و رضایت او تحت تاثیر عواملی چون ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه، انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه، توان و استعداد فرد در کار، ادراک فرد از نقش خود در سازمان و احساس منصفانه بودن پاداش و نتیجه، قرار دارد. (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 161)



شکل 23-1: نحوه‌ی ارتباط و تاثیر عوامل مختلف در انجام کار و رضایت فرد (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 162)

✓ در نظریه‌ای دیگر رابطه بین قصد و کوشش و انجام کار با رضایت و پاداش بیان شده است که براساس آن قصد فرد به انجام کار تحت تاثیر رضایت و پاداشی است که بر آن مرتبط است. رضایت و پاداش ناشی از انجام کار هستند و بر کوشش و قصد فرد به انجام کار اثر می‌گذارند، همچنین رضایت و پاداش نیز بر هم موثرند. بطور کلی همه عوامل پیش گفته با هم در ارتباط و تعادل هستند اما ذکر این نکته که انجام کار مستقیماً تحت تاثیر قصد و کوشش قرار دارد، مهم است. (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 162)

## 2- نظریه تقویت و اصلاح رفتار:

در این نظریه دو نوع رفتار از هم متمایز می‌شوند: 1- رفتارهای واکنشی (غیرارادی) 2- رفتارهای کنشی (ارادی)

در نظریه تقویت تاکید می‌شود که باید رفتارهای ارادی انسانها را مورد توجه قرارداد. باید رفتارهای ارادی مفید را تقویت کرد و رفتارهای بی‌فایده یا مضر را تضعیف یا حذف نمود.

✓ فراگرد بررسی و تقویت یا حذف رفتار را اصطلاحاً، اصلاح رفتار می‌نامند.

- ✓ تقویت: عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را افزایش می‌دهد. مانند قدردانی از کودکان  
بخاطر استفاده از جمله‌های مودبانه
- تقویت ممکن است از طریق حذف یک حالت منفی نیز انجام شود مثلاً هنگامی که انسان دچار پادرد ناشی از خستگی می‌شود ممکن است با قراردادن پا در آب داغ، درد پای خود را کاهش دهد.
- ✓ تنبیه: عملی است که احتمال تکرار یک رفتار را کاهش می‌دهد. مثلاً اگر بعلت تماس دستتان با یک بخاری داغ دچار سوختگی شوید احتمال اینکه دوباره به آن دست بزنید کم است.
- ✓ نادیده‌گرفتن یا چشم‌پوشی: متوقف‌ساختن تقویتی است که قبلاً صورت می‌پذیرفت مثلاً بچه‌ای که قبلاً کلمه نامناسبی را بکار می‌برد و مورد تشویق واقع می‌شد چون تصور می‌شد که این نشانه تیزهوشی است، در سن بالاتر دیگر با استفاده از آن کلمه مورد تشویق واقع نمی‌شود چون دیگر نشانه تیزهوشی او نیست در نتیجه با نادیده‌گرفتن آن و بدلیل قطع شدن تقویت مثبت آن رفتار کودک ترک می‌شود.

ماهیت روش تقویت		مطلوب	نامطلوب
تقویت مثبت (تثبیت رفتار مناسب)	تقویت منفی (توقف رفتار نابهنجار)		
چشم‌پوشی (نادیده‌گرفتن) (ترک رفتار نابهنجار)	تقویت منفی (توقف رفتارهای مزاحم برای شکل‌گیری رفتار مناسب)	تقویت مثبت (تثبیت رفتار مناسب)	تنبیه (توقف رفتار نابهنجار)

نمودار 22-1: انواع رهیافت‌های تصحیح رفتار (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 504)

- ✓ اسکینر بیان می‌کند که بهترین رهیافت در انگیزش، همراه کردن تقویت مثبت با چشم‌پوشی است زیرا به رفتارهای مطلوب پاداش داده می‌شود و رفتارهای نامطلوب نادیده‌گرفته می‌شوند. اما در تنبیه مسائلی مانند ایجاد خصومت یا رنجش به همراه دارد.

مبنای تعیین تناوب تقویت		مبنای زمانبندی تقویت
تعداد تکرار رفتار	گذشت زمان	
تقویت با نرخ ثابت مثال: به ازای هر چهار مرتبه تکرار رفتار یکبار تقویت شود	تقویت با فواصل ثابت مثال: هر شش دقیقه یکبار تقویت شود	تکرار زمان
تقویت با نرخ متغیر مثال: تعداد مرتبه‌هایی که رفتار باید تکرار شود تا تقویت صورت پذیرد، حول میانگین، متغیر است.	تقویت با فواصل متغیر مثال: فاصله هر بار تقویت تا دفعه بعد، حول میانگین، متغیر است.	

نمودار 23-1: انواع برنامه‌های زمان‌بندی تقویت (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 505)

- 1- گاهی لازم است برای حضور کامل فرد در طول یک ماه حقوق و پاداش در نظر گرفته شود و باید از برنامه‌ی تقویت با فواصل ثابت استفاده شود مانند تقویت کارکنان دفتری در بانک‌ها.
- 2- اگر ماهیت کار به گونه‌ای باشد که تکرار عمل (تولید) مورد نظر باشد می‌توان از تقویت با نرخ ثابت استفاده کرد مانند تقویت کارکنان صحافی کتاب، در برابر هر جلد کتاب صحافی شده.
- 3- می‌توان فراخور بودجه مؤسسه، میزان پاداش را در هر بار افزایش، با رعایت یک میانگین معین، متغیر ساخت و از برنامه تقویت با نرخ متغیر استفاده کرد. در مورد کارکنانی مثل کارکنان بانک، اگر بودجه ویژه‌ای برای ارائه پاداش اضافی در نظر گرفته شود، می‌توان در فواصل متغیر نیز به تقویت رفتار کارکنان پرداخت. مثلاً ممکن است رفتار فردی دوبار در ماه تقویت شود و دیگری هر سه ماه یکبار.

- ✓ نکته: اگر هدف تشویق یادگیری سریع باشد : برنامه تقویت با نرخ ثابت
- ✓ نکته: اگر هدف حفظ رفتار در بلندمدت باشد : برنامه تقویت با نرخ متغیر

1- نظریه تقویت تفاوت‌های فردی را در نظر نمی‌گیرد گویی که برای همه یک نوع پاداش معین، ارزش مساوی دارد. این انتقاد به مفاهیم مبنایی نظریه تقویت مربوط نمی‌شود بلکه چگونگی استفاده از نظریه مذکور را مدنظر دارد.

2- این نظریه نقش انگیزه‌های درونی افراد در انگیزش آنان را نادیده گرفته است. در حالی که انگیزاننده‌های درونی، فراگرد انگیزش را بشدت تحت تاثیر قرار می‌دهد.

3- در این نظریه فرض می‌شود که رفتارها فقط باید با محرک‌های خارجی تقویت شوند در حالی که با چنین پیش‌فرضی پویایی‌های شناختی افراد نادیده گرفته می‌شود. نظریه‌ی معرفت‌پذیری اجتماعی این نقد را تایید می‌کند.

4- این نظریه اهمیت نقش هنجارهای گروهی و تاثیر پویایی گروه بر رفتار را نادیده گرفته است در حالی که افراد گاهی بشدت تحت تاثیر هنجارهای گروهی هستند.

5- تقویت رفتار براساس این نظریه فقط به ایجاد تغییرات موقت در رفتار انسان‌ها می‌انجامد. پس باید تقویت مستمر باشد و دستیابی به تغییرات پایدار در رفتار دشوار خواهد بود.

انتقادات وارده بر نظریه تقویت و اصلاح رفتار:

### 3- نظریه برابری:

در این نظریه ضمن تاکید بر اهمیت احساس عدالت کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آنها چنین ادعا می‌شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنان ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می‌شوند تا عدالت را برقرار سازند. آدامز بیان می‌کند که افراد دریافتی خود را با دریافتی دیگران از سازمان مقایسه می‌کنند اگر در این مقایسه به این نتیجه برسند که سازمان با کارکنان به طور نسبی غیرمنصفانه برخورد می‌کند احساس بی‌عدالتی کرده و برای کاهش این بی‌عدالتی تلاش می‌کنند.

البته افراد می‌پذیرند که کارکنان توانمندتر، دریافت بیشتری داشته باشند مشروط به آنکه کار بیشتری نیز انجام دهند یا برای انجام کار از نظر سطح دانش و تجربه واقعا آماده تر باشند.

دریافتی از فرد سازمان ؟ دریافتی افراد دیگر از سازمان  
 آورده فرد به سازمان آورده‌ی افراد دیگر به سازمان

فرد احساس عدالت می‌کند (=) → ؟  
 فرد احساس بی‌عدالتی می‌کند (<) یا (>) → ؟

1- میزان آورده‌های خود را تغییر دهند مثل صرف انرژی کمتر یا تلاش کمتر.

2- برای تغییر نتایج یا دریافتی خود از سازمان تلاش کنند مثل تقاضای افزایش حقوق یا ارتقاء

3- با توجیه وضع موجود، آورده‌ها یا دریافتی‌ها خود را از حیث شناختی، مجدداً ارزیابی کنند مثلاً من سخت کار نکردم پس نباید دریافت زیادی داشته‌باشم.

4- سازمان را ترک کنند. مثل استعفا یا غیبت‌های زیاد.

5- بر سایر افراد مورد نظر و مورد مقایسه خود اثر گذاشته از آنان بخواهند خیلی سخت تلاش نکنند.

6- افراد مورد مقایسه خود را تغییر دهند مثلاً به جای مقایسه خود با افراد سایر بخش‌ها خود را با افراد واحدهای خودشان مقایسه کنند.

افراد برای کاهش بی‌عدالتی یکی از این راه‌ها را انتخاب می‌کنند:

- ✓ نظریه برابری، اهمیت نظریه فراگردهای مقایسه اجتماعی را برجسته می‌کند و افراد همواره خود را در متن جامعه و در مقایسه با دیگران، ارزیابی می‌کنند. بنابراین مدیرانی که برای حل مساله احساس بی‌عدالتی از راه‌حل‌های موقت استفاده می‌کنند با مشکلات جدی روبرو می‌شوند.
- ✓ اگر اطلاعات دقیق درباره‌ی آورده‌ها و دریافتی‌های هر فرد و آورده‌ها و دریافتی‌های دیگران در اختیار کارکنان قرار بگیرد آنها ارزیابی صحیح‌تری از وضع موجود خواهند داشت.

### ج) نظریه‌های معاصر

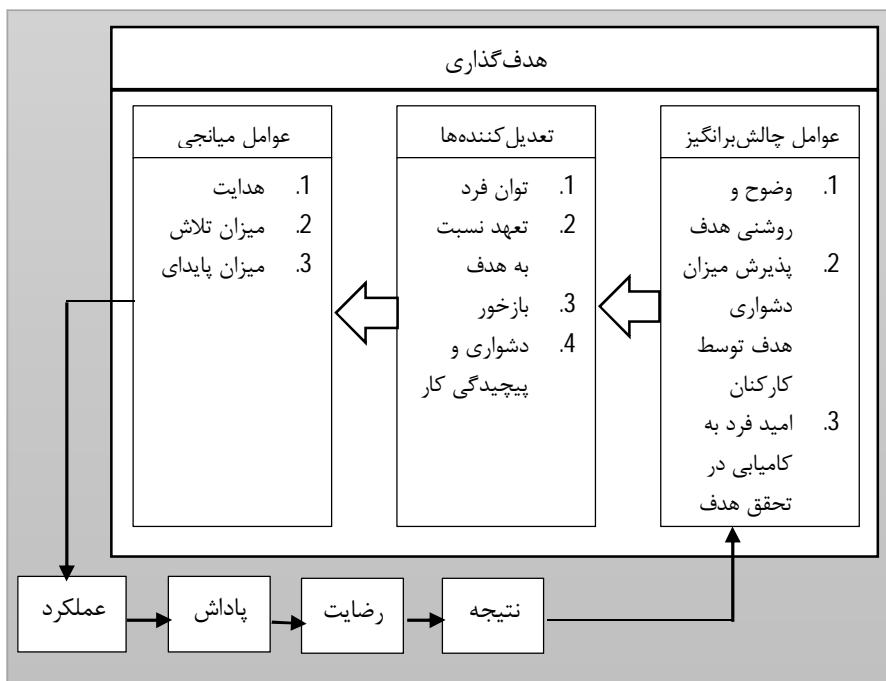
#### 1- نظریه هدفگذاری:

اگر برای هر یک افراد، هدفی معین شود، آنان برای دستیابی به آن برانگیخته می‌شوند پس صرفنظر از نیازها و باورهای انسان‌ها، محیط نقش مهمی در تعیین هدف و هدایت عملکرد آنها دارد. براساس این نظریه افراد هدفمند بهتر از افراد فاقد هدف کار می‌کنند و افراد دارای اهداف چالشی، بهتر از افراد دارای اهداف آسان، فعالیت می‌کنند.

- 1- دقت در هدفگذاری. هر چی هدف مشخص‌تر، احتمال برانگیختن افراد بیشتر.
  - 2- پذیرش هدف. افراد اهداف غیر منطقی و نامعقول را نمی‌پذیرند.
  - 3- امید فرد به کامیابی در تحقق اهداف. افراد باید بر این باور باشند که می‌توانند به خوبی از عهده‌ی انجام کار برآیند.
- مواردی که بر چالشی شدن اهداف اثر می‌گذارند:

- 1- توان فرد. فرد با داشتن استعداد، دانش و تجربه کافی بهتر عمل می‌کند.
  - 2- تعهد نسبت به هدف. فرد متعهد به هدف بی‌وقفه پیگیر تحقق هدف است.
  - 3- بازخورد. باید به افراد بازخورد داد و به طور دوره‌ای توصیه‌هایی برای بهبود کار آنها ارائه کرد.
  - 4- دشواری و پیچیدگی کار. در صورت منطقی بودن هدف اگر دشوارتر باشد افراد تلاش بیشتری می‌کنند.
- عواملی که شدت رابطه بین اهداف و عملکرد را تعیین می‌کنند(تعدیل کننده‌ها):

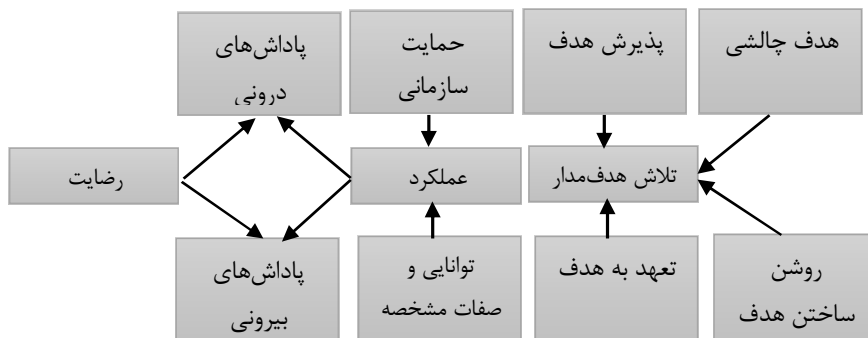
- 1- هدایت و متمرکز ساختن توجه به فرد. هدف باید طوری تعیین شود که رفتارهای افراد را به فعالیت‌های ضروری برای نیل به هدف متمرکز سازد.
- 2- تلاش. ساز و کار تلاش تحت تاثیر عواملی چون پیچیدگی کار، میزان چالش‌برانگیزی آن، توان و تمایل فرد قرار می‌گیرد.
- 3- پایداری. هدف باید بر تمایل بلندمدت فرد اثر بگذارد تا نتیجه موردنظر تحصیل گردد.
- عواملی که بر سرعت دستیابی به اهداف موثرند (عوامل میانجی):



نمودار 1-24: فراگرد هدف‌گذاری و اخذ نتیجه (مبانی سازمان و مدیریت رضائیان - صفحه 513)

از منظر دیگر در این نظریه دو نگرش در مورد هدفگذاری وجود دارد:

- 1- ممکن است مدیران، اهداف را برای کارکنان تعیین کنند.
- 2- کارکنان و مدیران بطور مشترک اهداف کارکنان را تعیین نمایند.



نمودار 25-1: مدلی از نظریه هدف‌گذاری (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 435)

نتایج مثبت مشارکت فرد در تعیین اهداف کاری:

- 1- انگیزه کاری و عملکرد را افزایش می‌دهد.
- 2- باعث کاهش استرس ناشی از انتظارات متضاد و مبهم می‌شود.
- 3- منجر به صحت اعتبار ارزیابی عملکرد می‌شود.

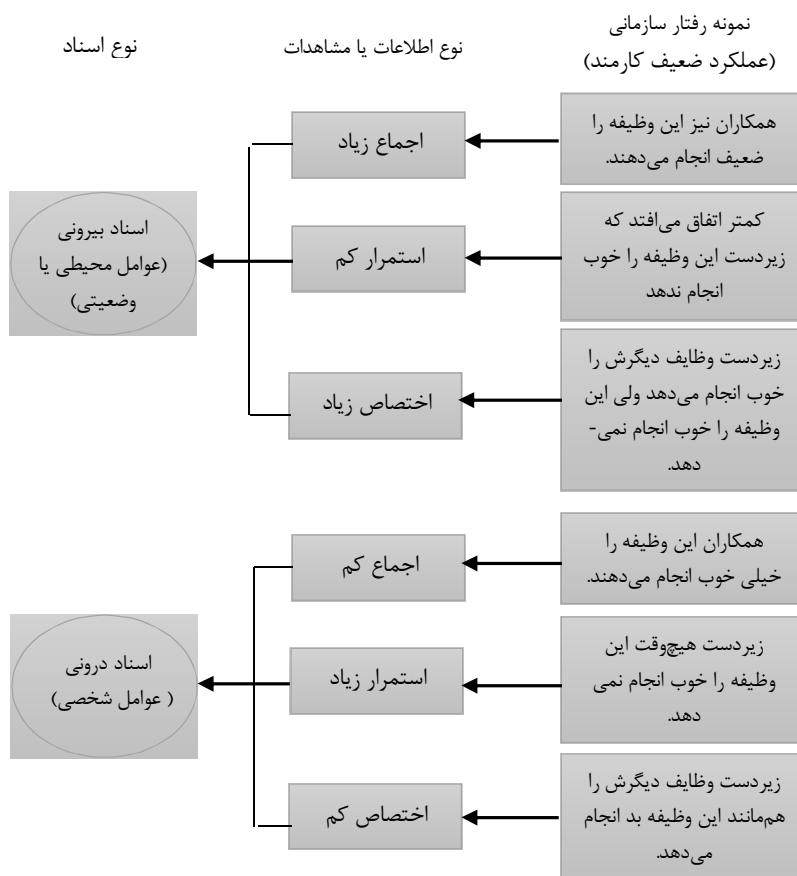
2- نظریه اسناد:

اسناد یک فرآیند ادراکی است که افراد موفقیت یا شکست خود را به محیط بیرونی نسبت می‌دهند. در این نظریه به سه نوع اطلاعات نیاز است تا بدانیم عوامل درونی یا بیرونی به چه میزان در رفتار فرد اثر دارد. این اطلاعات عبارتند از: 1- اجماع 2- استمرار 3- اختصاصی بودن رفتار.

1- اجماع: عبارتست از رویه‌ای که رفتار مشابه همکاران را در موقعیت مشابه نشان می‌دهد (مرتبط با افراد دیگر)

2- اختصاصی بودن: یعنی یک فرد از یک روش در تمامی موقعیت‌های مختلف استفاده می‌کند (مرتبط با سایر وظایف محوله).

3- استمرار: یک رویه اطلاعاتی است که مداومت رفتار فرد را در تمامی اوقات نشان می‌دهد (مرتبط با زمان‌های مختلف).



نمودار 26-1: نظریه اسناد ( مبانی سازمان و مدیریت مقیمی – صفحه 434)

افرادی که دارای مرکز کنترل درونی هستند (اسناد درونی) می‌توانند از طریق توانایی‌ها، مهارت‌ها و تلاش‌هایشان بر روی نتایج اثر بگذارند. اما افراد با کنترل بیرونی معتقدند نتایج خارج از کنترل آنهاست حال آنچه مهم است احساس افراد از موضع خودکنترلی است که می‌تواند تاثیر متفاوتی بر عملکرد آنها بگذارد.

✓ نکته: افراد با موضع کنترل درونی احتمالاً با شغل خود بهتر ارضاء می‌شوند و تمایل دارند در پست‌های مدیریتی قرار بگیرند و مدیران این سبکی عملکرد بهتری دارند و به زیردستان خود توجه بیشتری می‌کنند.

✓ نکته: افراد با وضع کنترل بیرونی علاقمند به مدیریت مشارکتی هستند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 435)

از دیدگاه الوانی در نظریه اسناد کوشش شده‌است تا اسناد و برداشت‌های افراد از علل رفتارها در نقش مشاهده‌کننده رفتار یا انجام‌دهنده آن رفتار بررسی و تحلیل شود.

عملکرد فرد	بررسی کننده	اسنادی
موفق	اقدام کننده	ویژگی‌های فردی، علل درونی
	مشاهده کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
ناموفق	اقدام کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
	مشاهده کننده	ویژگی‌های فردی، علل درونی

شکل 24-1: اسناد رفتارها به علل درونی و بیرونی (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 164)

در دیدگاه الوانی و گریفین برای رفع ابهام از سه معیار تفاوت، تداوم و تطابق استفاده می‌شود.

الف) تفاوت: مقایسه عملکرد فرد در یک وظیفه خاص با عملکرد او در سایر وظایف اشاره دارد، هر قدر تفاوت بین دو عملکرد بیشتر باشد احتمال اینکه علت عملکرد مورد بحث یک عامل خارجی باشد بیشتر است (یعنی درجه تفاوت یک رفتار مشاهده‌شده در موقعیت‌های مختلف).

ب) تداوم: به چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان اطلاق می‌شود. اگر فرد بطور مداوم از عهده‌ی ایفای وظیفه مورد نظر برنیاید شکست او به احتمال زیاد ناشی از عوامل درونی و ویژگی‌های فردی اوست (یعنی میزان تکرار رفتار مشاهده شده در همان موقعیت).

ج) تطابق: به چگونگی ایفای وظیفه خاص توسط کارکنان همتراز اشاره دارد. در صورتی که اکثریت کارکنان همتراز فرد مورد نظر در ایفای یک وظیفه‌ی خاص ناموفق شوند، می‌توانیم علت رفتار را به عوامل خارجی اسناد کنیم (یعنی درجه‌ی تطبیق رفتار دیگران با رفتار مشاهده شده در همان موقعیت).

ممکن است مشاهده کنید که یکی از کارکنان جنجال ایجاد کرده، مانع کار دیگران شده و حتی باعث اذیت و آزار خویش هم می‌شود. اگر شخص مزبور تنها کسی است که مانع کار دیگران می‌شود (تطابق کم) و اگر او این رفتار را چندین بار در هفته تکرار می‌کند (تداوم زیاد) و در سایر محیط‌های کاری

نیز این رفتار را از او مشاهده کرده اید ( تفاوت کم ) . نتیجه گیری منطقی آن خواهد بود که رفتار وی علت های داخلی دارد .

با بررسی دقیق تر علل رفتارها، عوامل داخلی و خارجی را به دو دسته پایدار و ناپایدار تقسیم می کنیم. هنگام اسناد رفتارها به عوامل خارجی و داخلی باید در نظر داشته باشیم که این عوامل پایدارند یا ناپایدار. مثلاً فقدان توانایی عاملی داخلی و پایدار است اما فقدان کوشش عاملی داخلی و ناپایدار است.

(رفتار سازمانی مورهد/ گیریفین - صفحه 133)، (مدیریت عمومی الوانی- صفحه 165)

### 3- نظریه ناهماهنگی شناختی:

این نظریه بدنبال تبیین ارتباط بین نگرش ها و رفتار است و دربرگیرنده هرگونه تناقض بین رفتار و نگرش هاست و اثبات می کند که این نوع ناسازگاری، امری ناخوشایند است و افراد تلاش می کنند تا این ناخشنودی را برطرف سازند بنابراین دچار نوعی تناقض می شوند مثلاً فردی می داند که هر روز باید مسواک بزند ولی این کار را انجام نمی دهد یعنی بین نگرش و رفتار او ناهماهنگی وجود دارد.

1- اهمیت دادن به عواملی که باعث ایجاد ناسازگاری می شوند. اگر این عوامل از اهمیت نسبی برخوردار نباشند فشار برای اصلاح ناسازگاری و تناقض کم خواهد بود اما اگر عوامل برای فرد مهم باشد ممکن است به تغییر رفتار یا نگرش هایش روی بیاورد.

2- تاثیر گذاری بر باورهای فرد که او می تواند بر این عوامل موجد ناسازگاری فائق آید.

3- ارائه پاداش منجر به ایجاد انگیزه در افراد می شود که ناسازگاری را کاهش می دهد. اگر در شرایط ناسازگاری شناختی به افراد پاداش داده شود افراد به این باور می رسند که ناسازگاری را از بین ببرند.

سه راهکار این نظریه برای کاهش ناسازگاری بین نگرش و رفتار:

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی- صفحه 436)

**24- پاسخ: گزینه 2- حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه است.**

در دیدگاه‌های سنتی مدیریت توسعه، سرمایه‌های اقتصادی، فیزیکی در نیروی انسانی مهم‌ترین نقش را ایفا می‌کند اما در عصر حاضر برای توسعه بیشتر از آن که نیازمند سرمایه اقتصادی، فیزیکی و انسانی باشیم نیازمند سرمایه اجتماعی هستیم.

**سرمایه اجتماعی چیست؟**

**سرمایه اجتماعی را می‌توان حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در جامعه دانست** و آنرا به مجموع منابعی که در ذات روابط سازمان اجتماعی به وجود می‌آیند و زندگی اجتماعی را دلنشین‌تر می‌سازند اطلاق کرد. (جامعه‌ای از سرمایه اجتماعی برخوردار است که مردمان در مراودات با یکدیگر و در ارتباط با سازمان‌ها از انعطاف و آرامش برخوردار باشند. برخی از جامعه‌شناسان مانند کلمن سرمایه اجتماعی را شامل جنبه‌ای از یک ساخت اجتماعی می‌دانند که روابط و تعاملات افراد را تصحیح می‌کنند و مولد و زاینده است و عدم وجود آن موجب عدم دستیابی به برخی اهداف می‌شود) سرمایه فیزیکی از طریق تأثیر بر مواد، سرمایه انسانی از طریق تأثیر بر افراد، و سرمایه اجتماعی از طریق تأثیر بر روابط میان افراد عمل می‌کنند.

**نقش مدیران در ایجاد سرمایه اجتماعی:**

مدیران از راه‌های مختلفی می‌توانند به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی یاری رسانند:

- 1- پایبندی به اخلاقیات
- 2- حمایت از توسعه پایدار
- 3- احساس مسئولیت اجتماعی
- 4- یگانگی و وحدت

**1- پایبندی به اخلاقیات:**

دوئل از 3 دسته معیار اخلاقی نام می‌برد شامل احساس مسئولیت در مقابل حکومت، مسئولیت فردی، خیرخواهی و دور اندیشی.

پوزنر و اشمیت به دو دسته دیگر از معیارهای اخلاقی اشاره می‌کنند که یکی بر فردگرایی سنتی تأکید دارد و دیگری بر جمع‌گرایی و همکاری.

فردریکسون (Frederickson) اصول اخلاقی را برابری و عدالت اجتماعی و مصلحت عامه تعریف می‌کند.

دن‌هاوت (Denhardt) بنیادهای اخلاقی سازمان را عزت و آبرو، نیک‌خواهی و عدالت می‌داند.

و سرانجام وارویک (Warwick) از چهار منبع برای تدوین اصول اخلاقی نام می‌برد:

مصلحت عمومی، مصلحت حکومتی، مصلحت سازمانی و مصلحت شخصی

(با استفاده از نظر وارویک می‌توان اصول اخلاقی جامعی را برای سازمان تدوین کرد)

**نکته:** در تعریف مصلحت عامه دو مفهوم برای آن در نظر گرفته شده است، در یکی از این دو مفهوم نفع عامه در برابری و مساوات اجتماعی متبلور می‌شود، یعنی همگان در برابر قانون یکسان هستند و در مفهوم دوم مصلحت عامه به بی‌طرفی تعبیر شده است. اکثریت نباید به علت در اکثریت قرار داشتن حقوق اقلیت را نادیده بگیرند. در این تعریف گروه‌های فشار پدیده‌ای نامطلوب محسوب می‌گردند.

## 2- حمایت از توسعه پایدار:

توسعه واقعی را معادل رشد انسانی و زیست محیطی قلمداد می‌کند. در الگوی سه‌وجهی توسعه پایدار اقتصاد، انسان و طبیعت هم‌زمان مورد توجه قرار می‌گیرند (توسعه‌ای بر مبنای تعقل جوهری)

## 3- احساس مسئولیت اجتماعی:

مسئولیت اجتماعی مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان بایستی در جهت حفظ و مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند انجام دهد. هرگاه شهروندان اطمینان حاصل کنند که مدیریت سازمان‌ها نسبت به آن‌ها احساس مسئولیت دارند و در مقابل جامعه پاسخگو هستند در پرتو این جو اعتماد و اطمینان سرمایه اجتماعی تولید می‌شود.

در رابطه میان شهروندان و سازمان‌ها مسئولیت اجتماعی تعهدی است که نشانگر لزوم انجام وظیفه سازمان‌ها نسبت به اعضا و نیز نسبت به افراد جامعه است.

## 4- یگانگی و وحدت با جامعه:

یکی از مسائلی که موجب از میان رفتن سرمایه اجتماعی می‌شود جدایی مدیران از جامعه است که به صورت عارضه متفاوت بودن «ما» و «آن‌ها» جلوه می‌کنند.

مدیران باید بدانند که صداقت و صراحت بهترین روش مدیریتی، و پنهان کاری و محرمانه عمل کردن بدترین استراتژی است.

نکته دیگری که در یگانگی و وحدت با جامعه قابل بررسی است توجه به خواست مردم و رضایت‌مندی آن‌هاست.

مدیران باید همواره طوری رفتار کنند که نشانه‌ای از عدالت و انصاف باشد و جوی مشحون از اعتماد و اطمینان در رابطه خود و ذی‌نفعان به وجود آورند.

(مدیریت عمومی الوانی - صفحه 431)

## 25- پاسخ : گزینه 4- ابزاری

### نظریات ماکس وبر در زمینه منطق عقلی:

در حالی که آدام اسمیت بدون توجه به ناپایداری و موقتی بودن منطق بازار آن را به عنوان اصلی کلی مطرح می‌سازد، ماکس وبر به عنوان شخصیتی نادر و متفکری توانا نظرات ابراز شده در مورد منطق عقلی در جامعه جدید را نمی‌پذیرد و تلاش می‌کند تا مفهوم واقعی تعقل را بیان دارد، او یکی از مدافعان سرسخت تعقل ابزاری در جوامع تولیدمدار است و اگرچه او در تحلیل‌های کاربردی خود تعقل ابزاری را بعنوان موثرترین استراتژی برای توسعه و پیشرفت مادی و صنعتی قلمداد کرده‌است ولی این بدان معنی نیست که وی تنها شیوه ممکن را در این نحوه تعقل دیده‌است. ماکس وبر تعقل ابزاری را در ساختار بوروکراسی به‌عنوان منطقی مناسب برای جوامع سرمایه‌داری می‌پذیرد اما آن را اساس و پایه‌ای کلی نمی‌داند. اقتصاد خالص و تجارت آزاد به زعم او واقعیتی طبیعی نیست و کسانی که می‌کوشند آن را بعنوان ضرورتی اخلاقی و آرمانی هنجانی بیان کنند راه خطا می‌روند. تعقل ابزاری در جامعه بازاری تعقلی مناسب و مفید است اما نباید یک شیوه تفکر مطلق شناخته‌شود.

وبر از دو نوع تعقل نام می‌برد: یکی تعقل ارزشی و دیگری تعقل کاربردی.

(این تقسیم‌بندی نشان‌دهنده آن است که او بر خلاف سایر معاصرانش، تعقل ابزاری را تنها منطق عقلی نمی‌داند) وبر تعقل ابزاری را تعقلی می‌داند که 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 بوروکراسی به معنای کارایی است.

اما تعقل ارزشی یا جوهری بدون توجه به نتایج و موفقیت یا شکست عملی، راهنمای انسان در روابط و رفتارهای اوست. بوروکراسی بر اساس تعقل ابزاری شکل گرفته که در متن جوامع بازار مدار، ساختاری

موفق است اما این بدان معنا نیست که وبر تنها بر تعقل ابزاری تاکید می‌ورزیده است. تحقیقات وبر بر محور تعقل ابزاری انجام شده‌است اما او همواره به عوارض این نوع تعقل آگاه بوده‌است. هنگامی که می‌گوید: «دنیای متخصصان، دنیای بی‌روح و احساس با آدم‌های بدون قلب و عاطفه» است، به خوبی می‌توانیم نظر وی را نسبت به تعقل ابزاری دریابیم.

### در جستجوی نظریه‌ای بر اساس تعقل جوهری و ارزشی:

الف) از آنجایی که تعقل جوهری ماهیت تجویزی دارد، نظریه‌های آن نیز جنبه هنجاری خواهندداشت. در نظریه‌های جوهری به دنبال آن هستیم که معنای واقعی زندگی معقول را بیابیم درحالی که در نظریه‌های ابزاری پیگیر تطبیق دادن انسان با جامعه صنعتی به عنوان زندگی معقول هستند.

ب) نظریه‌های جوهری در زندگی انسانی سابقه‌ای بس دیرینه دارند و اجزای آن را در افکار و اندیشه‌های علما و فلاسفه به خوبی می‌توانیم پیدا کنیم بنابراین منابع فلسفی و علمی کهن در این زمینه قابل بهره‌برداری بسیارند.

ج) نظریه‌های جوهری یا ارزشی باید حامل جنبه‌های اخلاقی بشری باشند و از این جهت معیار و ضابطه‌ای اساسی و پایدار برای نظم‌بخشی به حیات اجتماعی انسان خواهند بود.

نظریه‌های ابزاری	نظریه‌های جوهری
الف) معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جامعه تعیین می‌شود.	الف) معیارهای زندگی اجتماعی انسان به وسیله عقل و فطرت او شکل می‌گیرد و فرایند اجتماعی شدن (تطبیق با جامعه) در این میان نقشی ندارد.
ب) اقتصاد در تدوین نظریه‌های ابزاری اصل گرفته می‌شود.	ب) اقتصاد در تدوین نظریه‌های جوهری اصل نیست.
ج) جدایی ارزش‌ها از واقعیت‌ها مورد قبول است و تلاش بر آن است که مطالعات و تحقیقات از بعد ارزشی عاری باشند.	ج) جدایی ارزش‌ها از واقعیت‌ها عقیده موهومی است و تحقق آن در تحقیقات میسر نیست.
د) روش‌های علوم طبیعی برای مطالعه انسان و جامعه نیز کافی و رسا هستند.	د) مطالعه انسان و جامعه باید روش‌های خاص خود را داشته‌باشد که لزوماً با روش‌های مطالعه در علوم طبیعی یکی نیست.

جدول 20-1: برخی از خصوصیات نظریه‌های جوهری و ابزاری (مدیریت عمومی الوانی - صفحه 465)

در زمینه رهیافت جوهری به نظریه‌های سازمانی باید به موارد زیر توجه داشته‌باشیم:

1- سازمان‌های اقتصادی و صنعتی، جزئی از سازمان‌های کلی در جامعه هستند و نباید آن‌ها را با کل بافت جامعه یکسان بدانیم.

2- عمل انسان در سازمان‌های اقتصادی و صنعتی امروز تابع قیود رسمی و تعقل ابزاری شده‌است و در چنین شرایطی از کلیه ظرفیت‌های بالقوه آدمی استفاده نمی‌شود. در نظریه جوهری سازمانی باید در قید و بندهای رسمی تجدیدنظر شود و این ضوابط به گونه‌ای طراحی شوند که امکان استفاده از نیروهای بالقوه از روی تمایل و اختیار فراهم آید. در نظریه‌های جوهری سازمانی باید قیودی که برای فعالیت‌های آدمی در نظر گرفته شده اما ضرورتی ندارند حذف شود.

3- سازمان‌ها باید جایگاهی برای تحقق استعداد‌های مختلف انسان در دوران زندگی‌اش باشند.

4- جایگاه سازمان باید در کل بافت جامعه مشخص شود و با سایر اجزای آن ارتباط داشته باشد.

5- روابط رسمی و قراردادی سازمان‌های امروزی باید به روابط طبیعی و انسانی و نمادین بدل شوند.

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 چون دوستی، محبت و خیرخواهی هستند. مذهب، هنر، اسطوره و تاریخ هر کدام راهی برای آگاهی و برقرار ساختن ارتباط هستند.

(مدیریت عمومی الوانی – صفحه 456-465)