روان‌شناسی مدیریت

(رشتهٔ روان‌شناسی)

مؤلف: دکتر احمد بیانی

بهار ۱۳۸۲

فهرست

پیشگفتار

فصل اول. ارتباط روان‌شناسی با دانش مدیریت

ـ ارتباط روان‌شناسی با دانش مدیریت
ـ تعریف روان‌شناسی مدیریت
ـ تاریخچه روان‌شناسی مدیریت
ـ اهمیت مطالعات روان‌شناسی مدیریت
ـ زمینه‌های مباحث روان‌شناسی مدیریت

فصل دوم. تعریف سازمان، عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار و ارزشیابی رفتار سازمانی و انواع سازمان

ـ تعریف سازمان
ـ مفهوم سازمان از دیدگاه گوش سیستمی
ـ فرهنگ سازمانی
ـ شخصیت سازمانی
ـ رفتار سازمانی
ـ طبقه‌بندی شخصیت مدیران
ـ مدیریت و بیماریهای شخصیتی
ـ تحلیل روان‌شناختی رفتار سازمانی
ـ عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار سازمانی
ـ ارزیابی رفتار سازمانی
ـ انواع سازمان و تشکیلات
ـ تأثیرات روانی ناشی از سازمانهای غیررسمی

فصل سوم. روان‌شناسی سیستمهای آموزشی

۱. هویت سیستمی
۲. نقد تعاریف سیستم

www.ketabha.org

۳. عوامل مؤثر در شکل‌گیری سیستم
٤. شکل‌گیری سیستم
۵. مدیریت و سیستم
٦. محیط سیستم
۷. سیستم و زنان
۸. عمر سیستم
۹. سلامت سیستم
۱۰. انواع ارتباطات در سیستم
روابط تکمیلی
روابط مالکیتی
روابط یک سویه
روابط معارض
روابط گسیخته
۱۱. تحلیل سیستم
۱۲. طبقه‌بندی سیستم

فصل چهارم. نظریه‌های مدیریت
ـ نظریه چیست؟
ـ نظریه‌های کلاسیک
خاستگاه نظریه‌های کلاسیک (نظریات فایول، ماکس وبر، تیلور، گیومیک و اورویک
محتوای نظریه‌های کلاسیک (تنظیم برنامه، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل و نظارت)
ـ نظریه‌های نئوکلاسیک
منشا تاریخچه نظریه نئوکلاسیک
مطالعات هاثورن
مطالعات داگلاس و مک گرگور (نظریه x و نظریه y)
مطالعات پارکرفالت
مطالعات میشیگان
مطالعات اوهایو
مطالعات روان‌شناختی مدیریت
جمع‌بندی نظریات در چهارچوب نظریه نئوکلاسیک
ـ نظریه‌های ساختگرا
خاستگاه فلسفی نظریه‌های ساختگرا (دیدگاههای مارکس و مارکس وبر)
تفاوت نقطه‌نظرهای ساختگرا با دیدگاههای قبلی

فصل پنجم. مدیریت نیروی انسانی
عامل انسانی در سازمان
اهمیت عامل انسانی
جامعه و مدیریت
تأمین نیروی انسانی
وظایف مدیریت نیروی انسانی
کاربرد نظریه سیستمها در مدیریت منابع انسانی

www.ketabha.org

هدف یا برون دادسیستم
منابع لازم برای انجام وظایف
عواملی که سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهند
ارزیابی سیستم مدیریت منابع انسانی
خصوصیات مدیران آموزشی

فصل پنجم. ارتباط مدیریت و سازمان
مدیریت در سازمان
ماهیت دوگانه سازمان
طبیعت تلاش سازمانی
اهمیت روابط انسانی در مدیریتهای آموزشی و تحقیقاتی
جاذبه‌های مشارکت در محیطهای آموزشی و تحقیقاتی
جاذبه‌های انتشاراتی و تحقیقاتی
جاذبه مطالعاتی
جاذبه‌های اقتصادی
جاذبه‌های بین‌المللی
جاذبه فرهنگی
راهبردها
تعیین انتخابی، مدیران و مسئولان مؤسسات پژوهشی
تعیین انتخاب نمایندگان مؤسسات پژوهشی
اطلاع اعضای مؤسسه پژوهشی از رویدادهای علمی و تحقیقاتی کشور
پرهیز از هرگونه استبداد اداری
پرهیز از فرهنگ پلیس در مراکز پژوهشی
افزایش همکاری بین واحد و گروههای مختلف
افزایش ارتباط بین مدیریت و کارکنان مؤسسه
پالایس روابط اداری

فصل هفتم. رهبری
مفهوم رهبری
اهمیت رهبری
وظایف رهبری
ویژگیهای رهبری
فرار از خود
ارتباط با گروه
نگرش علمی
تخصیص
ویژگی تعلق به گروه
پذیرش گروه
اعتقاد به روشهای گوناگون
قدرت
انواع رهبری
رهبری منطقی

www.ketabha.org

رهبری سنتی
رهبری معنوی
تیپهای رهبری
رهبر خلاق
رهبر خشن
رهبر مقررات
رهبر همساز
رهبر مردم‌گرا
رهبر منطق‌گرا
رهبر خودکامه
رهبر بی‌تفاوت
رهبر آزادمنش
روشهای رهبری
روشهای استیلاجویی
روشهای همسازی
روشهای گروهی
تداوم رهبری
رهبری و مدیریت
رهبری آموزشی

فصل هشتم. رهبری و مدیریت در اسلامی
مدیریت و رهبری در اسلام
اهمیت مدیریت و رهبری از دیدگاه اسلام
هدفهای مدیریت و رهبری در اسلام
روش مدیریت در اسلام
ویژگیهای اصولی مدیریت در انقلاب اسلامی
اعتماد به مردم
درونزایی
مدیریت گروهی
مدیریت انقلابی
مدیریت مبتنی بر مهارت و تخصص
مدیریت مبتنی بر انگیزه
راهبردهای مدیریت موجود

منابع و مآخذ

www.ketabha.org

پیشگفتار

در این کتاب به مطالب اساسی در زمینه روان‌شناسی مدیریت پرداخته شده است. در فصل اول، ارتباط روان‌شناسی با دانش مدیریت مطرح شده است و سپس در فصول دیگر، سازمان، عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار، ارزشیابی رفتار سازمانی و انواع آن، روان‌شناسی سیستمها، نظریه‌های مدیریت، مدیریت نیروی انسانی، ارتباط مدیریت و سازمان، رهبری و رهبری و مدیریت در اسلام مطرح شده‌اند. امید است دانشجویان عزیز با مطالعات دقیق کتاب دید و نگرشی مفید نسبت به روان‌شناسی مدیریت پیدا کنند و در مدیریتهای خود از دانش روان‌شناسی بهره گیرند.

مؤلف خود را بی‌نیاز از رهنمودها و پیشنهادهای همکاران گرانقدر و دانشجویان گرامی نمی‌داند.

www.ketabha.org

راهنمای مطالعه

برای یادگیری و درک و فهم بهتر مطالب کتاب و نکته‌های زیر را مورد توجه قرار دهید:

- برابر یک برنامه تنظیمی، ساعتهای خاصی را به مطالعه این کتاب و فصولی از آن اختصاص دهید و در محیطی نسبتاً آرام به خودآموزی بپردازید.
- وقتی احساس کردید خسته شده‌اید از مطالعه دست بردارید، کمی استراحت کنید و مجدداً مطالعه را آغاز کنید.
- هدفهای کلی کتاب و هدفهای رفتاری هر فصل و همچنین فهرست مطالب کتاب، شما را در وقوف یافتن بر قسمتها و نکته‌های اسای، یاری می‌کند.
- پس از مطالعه هر فصل چنانچه به هدفهای رفتاری رسیده باشید و بتوانید به پرسشهای خودآزمایی پاسخ دهید در یادگیری موفق بوده‌اید.
- چنانچه در مورد یا مواردی با اشکال مواجه شدید در حاشیه صفحات کتاب، یادداشت نمایید و در کلاسهای رفع اشکال با استاد خود در میان بگذارید.

www.ketabha.org

فصل اول

ارتباط روان‌شناسی با دانش مدیریت

هدف کلی

آشنایی با ارتباط روان‌شناسی و مدیریت

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

ـ ارتباط روان‌شناسی را با دانش مدیریت شرح دهید.

ـ دو تعریف از روان‌شناسی مدیریت ارائه دهید.

ـ تاریخچه روان‌شناسی مدیریت را با اشاره به نظرات اسمیت، بنتهام، فایول و برنارد توضیح دهید.

ـ اهمیت مطالعات روان‌شناسی مدیریت را شرح دهید.

ـ رئوس عمده مباحث روان‌شناسی مدیریت را نام ببرید.

ـ عناوینی را که در روان‌شناختی سازمان مطرح می‌گردند، ذکر کنید.

ـ عناوینی را که در تحلیل روابط سازمانی مطرح می‌شوند، ذکر کنید.

www.ketabha.org

ـ موضوعهایی را که در وضع روانی فرد در سازمان بحث می‌شوند، بیان کنید.
ـ موضوعهایی را که در بحث مشکلات فردی مطرح می‌شوند، بیان کنید.
ـ مواردی را که در مقوله شخصیت در مدیریت مطرح می‌شوند، ذکر کنید.
ـ استفاده‌های روان‌شناسی را در جذب نیروی انسانی بیان دارید.
ـ نظریه‌هایی را که از حیث روان‌شناسی در مدیریت تحلیل می‌شوند، ذکر کنید.

ارتباط روان‌شناسی با دانش مدیریت

متجاوز از یکصد سال است که در تحقیقات روان‌شناسی از روشهای تجربی استفاده می‌شود. از نیمهٔ دوم قرن ۱۹ که «ویلهم وونت»[۱] آزمایشگاه روان‌شناسی را در دانشگاه «لایپزیک»[۲] بنا نهاد و روشهای تجربی را به منظور بررسی هشیاری به کار برد و همزمان با او «ابنیگهاوس»[۳] مطالعهٔ حافظه را از طریق عملی آغاز کرد و همچنین با آزمایشهای «پاولف»[٤] و «ثراندیک»[٥] روان‌شناسی در مسیر جدیدی افتاد[٦] و به عنوان قلمرو مطالعاتی زیستی و تجربی شناخته شد. باید در نظر داشت که «از لحاظ موضوع، روان‌شناسی قسمتی از علوم اجتماعی است و بسیاری از مسائل که جامعه‌شناسان در آن تحقیق می‌کنند، مورد علاقهٔ روان‌شناسان نیز هست و از طرف دیگر تحقیقات روان‌شناسان مورد استفادهٔ کلیه شعبه‌های علوم اجتماعی قرار می‌گیرد.»[۷]

با توجه به این توضیح می‌توان نتیجه گرفت: اگرچه دانش روان‌شناسی به کاربرد روشهای مطالعاتی تجربی متکی است و از این نظر جزو علوم زیستی به‌شمار می‌آید که به ریشه‌های حیات و علل بروز حالتهای مختلف آن در فرد توجه دارد، در عین حال زندگی از نظر روان‌شناسان هرگز در مفهوم محدود آن یعنی حیات فردی تلقی نمی‌شود و در مفهوم وسیع حیات از تنفس، تغذیه و... فراتر می‌رود. زندگی و سلامت آن زمانی برقرار می‌شود که فرد بتواند واکنشهای حیاتی و مقبول در مقابل پدیده‌های اطراف نشان داده و آنها را کنترل نماید. از این‌روست که روان‌شناسی به حیات فراتر از فرد می‌اندیشد، حیاتی که از سیستمهای مختلف اجتماعی تشکیل می‌یابد و هر یک از افراد بشر را می‌توان به سلولی و یا عضوی از آن تشبیه کرد.

www.ketabha.org

۱. Wilhelm Wondt (۱۹۲۰ ۱۸۳۲) آزمایشگاه روان‌شناسی را در تاریخ ۱۸۷۹ بنا نهاد.

2. Leipzig 3. (۱۸۵۰ ۱۹۰۹)Ebinghous 4. (۱۸٤۹ ۱۹۳٦)Pavlov

5. (۱۸۷٤ ۱۹٤۹) Thorandik

٦. ر.ک جمیز ایرن و استوارت هالی ـ روان‌شناسی یادگیری ترجمهٔ نقی براهنی، نشر جویا، تهران، ۱۳۷۰،مقدمه

۷. نرمان. ل. مان، اصول روان‌شناسی ترجمه محمود صناعی، ص ۱۷.

با توجه به همین نکته است که انسان معاصر به عنوان موجود سازمانی مطرح می‌شود. موجودی که به‌طور معمول در سازمان خانواده‌ها به عرصه وجود می‌گذارد، در سازمان مدرسه تربیت و پرورش او تثبیت می‌شود، سازمان کار، شرایط فعالیت او را فراهم می‌آورد، سازمان جامعه با طرح سیاستها و تأکید بر ارزشها، جهت و هدفهای زندگی او را می‌نماید و سرانجام از طریق سازمانهای سیاسی و اجتماعی، نوع فعالیتها و نحوهٔ تأثیرگذاری او در جامعه تعیین می‌شود.

بنابراین در عصر گستردگی جوامع بشری و پیچیدگی سازمانهای اجتماعی، زندگی و ذهنیات بشر با ماهیت و نحوهٔ ادارهٔ امور سازمانهای مربوط پیوند خورده است. تا جایی‌که می‌توان نتیجه گرفت انسان معاصر ضمن تأثیرگذاری در شکل‌گیری و گردش جوامع و سازمانهای آن، به‌طور معمول از نظر گرایشها، تمایلات، انگیزشها، هدفها، الگوهای رفتاری و حتی ادراکات و احساسات، تحت تأثیر جوامع و سازمانهای مربوط قرار دارد و نمی‌توان او را مستقل از سازمان و جامعه تصور کرد. با توجه به یک‌چنین درهم آمیختگی انسان و جامعه و تأثیرگذاری متقابل آنها بر یکدیگر و نیز تولد انسان سازمانی در فرایند تاریخ تکامل بشر است که تأثیر مدیریت سازمان به عنوان عامل اساسی در تعیین نحوهٔ چرخش و گردش امور سازمانها در ذهنیات افراد وابسته به آن و برعکس، شناسایی علمی ذهنیات افراد و سازمان به‌منظور اتخاذ روشهای مدیریت مورد بحث قرار می‌گیرد، مدیریت سازمان از یک سو، زمینه رفتار و ذهنیات افراد وابسته را به وجود می‌آورد و از سوی دیگر از انگیزشها و گرایشها، ارزشها و الگوهای رفتاری افراد سازمان به‌منظور شکل‌دهی روشهای مطلوب مدیریت بهره می‌گیرد.

روان‌شناسی مدیریت، کاربرد یافته‌های دانش روان‌شناسی در قلمرو سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد و در حقیق بحث عمومی ارتباط فرد با محیط را که در روان‌شناسی مطرح است، در محدودهٔ گرایش تخصصی، ارتباط فرد با سازمان و

www.ketabha.org

تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مدیریت از این ارتباط را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

حتی در قلمروهای تخصصی روان‌شناسی، مانند روان‌شناسی یادگیری، روان‌شناسی رفتار، حافظه و... که به نظر می‌رسد در آنها مطالعات روان‌شناختی محدود به فرد باشد، با اندکی تأمل درمی‌یابیم که روان‌شناسی کوشش دارد ارتباط فرد با جهان اطراف را مطرح کرده، چگونگی و ریشه‌های آن را بشکافد.

این چهارچوب گسترده‌تر از زندگی فردیست که دانش روان‌شناسی مباحث مربوط به تأثیرپذیری افراد بشر از یکدیگر، روابط بین آنها، کنشها و واکنشها، یادگیری چگونگی درک پدیده‌ها و زاویه‌های نگرش انسانها و... را مورد مطالعه قرار می‌دهد و قلمروهای تخصصی روان‌شناسی نیز با توجه به حوزه‌های مطالعاتی خود روابط یاد شده را مطرح و هر کدام از آنها از زاویه‌ای تحت بررسی قرار می‌دهند. برای مثال: در روان‌شناسی خانواده، نوع روابط خانوادگی و چگونگی تأثیرپذیری آن از موقعیت و وضعیت‌ها، روان‌شناسی اجتماعی ارتباط فرد با جامعه و عوامل مؤثر در آن، و روان‌شناسی تربیتی مباحثی را در محور چگونگی تأثیرگذاری فرایند بیرونی (آموزشی) در تغییرات درونی (یادگیری) را مطرح می‌سازند و به همین روال روان‌شناسی مدیریت نیز رابطهٔ مدیر با سازمان و استفاده از یافته‌های روان‌شناسی در زمینهٔ حل مشکلات مربوط به مدیریت و شناسایی روابط همکاری را مطرح می‌سازد.

۲. تعریف روان شناسی مدیریت

در مورد روان‌شناسی مدیریت مؤلفان تعابیر مختلف و حتی برداشتهای تا حدودی متفاوت ارائه داده‌اند «تان خوبی» با اشاره به این رشتهٔ مطالعاتی آن‌را عبارت از: «مطالعهٔ روان‌شناسانهٔ وظیفهٔ مدیریت[۱]» ذکر می‌کند. هالاک[۲] در سندی که از سوی مؤسسهٔ بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی منتشر شده است به روان‌شناسی مدیریت در مفهوم: «کاربرد اصول روان‌شناسی در اعمال مدیریت صحیح...»[۳] اشاره دارد. دومزدیه[٤] یکی از اساتید به‌نام دانشگاه سوربن در بحث از مدیریت آموزشی به «تحلیل روان‌شناختی مسائل مدیریت»[٥] اشاره دارد. و سرانجام ادارهٔ آموزش و پرورش کالیفرنیا در یادآوری ضرورت توجه به «آگاهیهای روان‌شناختی از مدیریت» علاوه بر زمینهٔ «بهره‌مندی از روان‌شناسی در اعمال مدیریت بارور، شناخت روان‌شناسانهٔ مدیران» را نیز بر قلمرو این

www.ketabha.org

زمینهٔ مطالعاتی می‌افزاید و بر آن تأکید می‌ورزد.

از مجموعهٔ اشاراتی که از آنها سخن رفت می‌توان نتیجه گرفت که: روان‌شناسی

1. Lothanhkhoi, surleducation, Paris 1983
2. Hallac, Planification de leducation Paris, 1991
3. Dumazdieh, Conment diriger deneignement, 1979.

2. Hallac
3. Dumazdieh

مدیریت عبارتست از زمینهٔ مطالعاتی معینی که در چهارچوب آن، رفتار مدیر و فرایند رهبری از دیدگاه روان‌شناسی مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. به تعیین یک چنین مطالعه‌ای به ما امکان می‌دهد تا در حل مشکلات مدیریت از یافته‌های روان‌شناسی مدد بگیریم و با استفاده از نظریه‌های آن، به تجریه و تحلیل مسائل مدیریت بپردازیم و گره‌های آن را باز کنیم. باید در نظر داشت که مطالعات مربوط به روان‌شناسی مدیریت نه تنها موجب می‌گردد که مدیر در ادارهٔ امور سازمان توانایی بیشتری پیدا کند، بلکه استفاده از یافته‌های علمی این رشته از روان‌شناسی، اصلاح فرایند مدیریت و شناخت علمی نیازهای مربوط به آن‌را امکان‌پذیر می‌سازد و با در نظر گرفتن یک چنین استفاده ملموس از روان‌شناسی مدیریت است که آن‌را شاخه‌ای کاربردی از دانش روان‌شناسی تلقی می‌کنند.

۳. تاریخچهٔ روان‌شناسی مدیریت

پیشینهٔ پیدایش نقطه‌نظرهای روان‌شناسی درخصوص مدیریت را نمی‌توان از تاریخچهٔ طرح و تکوین دانش مدیریت به‌عنوان یک زمینه مطالعاتی مستقل جدا دانست.

تحولات مربوط به انقلاب علمی و صنعتی در اروپا، توسعهٔ سریع صنعت و تجارت در این سرزمین را موجب گردید. به‌طوری که در قرن ۱۸ رشد تجارت خارجی کشورهایی مانند انگلستان، نظام تجارت خارجی جهان را متحول و تحت تأثیر قرار داد و گسترش سازمانهای اقتصادی و اجتماعی را می‌توان نتیجهٔ این چنین تحولاتی دانست.

شاید بتوان نخستین دیدگاه روان‌شناختی در زمینهٔ مدیریت را در نظریات «آدام اسمیت»[1] بنیانگذار علم اقتصاد جستجو کرد. او در اثر معروف خود تحت عنوان «ثروت ملل»[2] با تأکید بر جذب نیروی کار به عنوان مهمترین منبع تولید، نظریاتی را در مورد چگونگی جذب این نیرو مطرح کرد که در حقیقت جنبه روان‌شناسی داشت. اسمیت عقید داشت که به منظور جذب نیروی کار لازم است از گرایش سودجویی کارکنان

www.ketabha.org

بهره گرفت. او از این گرایش به عنوان یک غریزه یاد می‌کند و بر خلاف برخی از مؤلفان نه تنها آن‌را مذموم نمی‌داند بلکه معتقد است که: «این غریزهٔ انسانی پدیدهٔ الهی است و برای تنازع بقاء و نیل به خواسته‌های شخصی، طبیعی است».[۳]

---

1. Adam Smith (1723-179)

۲. این اثر برای نخستین بار در سال ۱۷۷٦ منتشر شد.

۳. تفضیلی، فریدون، تاریخ عقاید اقتصادی، نشر نی، تهران ۱۳۷۲ ص ۸۸.

در خصوص دیدگاههای روان‌شناسی اسمیت و دیگر منتقدین مکتب اقتصادی کلاسیک که به منظور موقعیتهای اقتصادی و ارتقای بازدهی تلاش کارکنان به آزادی فعالیت آنان می‌اندیشد و آن‌را به عنوان یک فرضیهٔ مدیریت مطرح می‌سازد، چنین می‌خوانیم:

«... معتقدات روان‌شناسی لیبرالهای کلاسیک و بالاخص آدام اسمیت بر چهار فرض در مورد طبیعت انسان استوار بود. آنها باور داشتند که مردم خودخواه، حسابگر، اصولاً تنبل و غیراجتماعی هستند».[۱]

همان‌طوری‌که ملاحظه می‌شود، راه‌گشایان علم اقتصاد در بیان نظریات خود دربارهٔ مدیریت از تحلیلهای روان‌شناختی بهره می‌گرفتند و به تجزیه و تحلیل روانی کارکنان می‌پرداختند.

اسمیت به منظور بالابردن میزان بازدهی فعالیت کارکنان توصیه می‌کند که «غریزهٔ» سودجویی را نه تنها لازم نیست از بین ببریم بلکه باید از آن در جهت بیشتر کردن و بهینه‌سازی تلاش افراد بهره گرفت. بنابراین، نظریات اسمیت را می‌توان به دیدگاههای مدیریتی مبتنی بر تحلیلهای روان‌شناختی تعبیر کرد.

بر ادامهٔ همین نقطه نشر و در سالهای بعد از آن، غریزهٔ لذت‌جویی انسان و لزوم بهره‌گیری از آن در زمینهٔ مدیریت و افزایش فعالیت کارکنان مورد توجه قرار گرفت.

«بنتهام»[۲] با تأکید بر گرایش طبیعی آدمی به‌سوی لذت‌جویی، درصدد است انگیزهٔ فعالیت بیشتر را به مدیران بشناساند و با یادآوری ضرورت ایجاد انگیزهٔ طبیعی و گرایش مطابق با طبیعت آدمی مدیران را در سازماندهی و مدیریت راهنمایی کند:

«انگیزهٔ همهٔ اعمال انسان تنها برای کسب لذت و احتراز از درد است...» اشاره‌ای که آن‌را می‌توان به یک برداشت روان شناخت از مدیریت تعبیر کرد.

در اوایل قرن حاضر، «فردریک تیلر»[۳] که از وی به عنوان بنیانگذار مدیریت

www.ketabha.org

علمی یاد می‌کنند، در کتاب خود تحت عنوان: «اصول مدیریت علمی» موضوع تشویق را که در حقیقت چیزی جز نظریه روان‌شناسی نیست، مدنظر قرار می‌دهد و از تشویق مالی به عنوان انگیزهٔ ایجاد فعالیت بیشتر در نزد کارکنان یاد می‌کند و با تحلیلهای مبتنی بر نگرشهای روان‌شناختی توصیه می‌کند که در جهت اعمال مدیریت اصولی و مؤثر از

۱. همان منبع

2. Jezmey Bentham
3. Fredrich W.Taylor (1856-1915)

تشویق مالی به منظور برقراری انضباط در سازمانها استفاده شود و کوشش به‌عمل آید تا با توسل به روشهای منظم (نظم کاری) بازدهی کارکنان افزایش یابد.

«هانری فایول»[1] در اثر معروف خود تحت عنوان: «مدیریت صنعتی و عمومی» که در سال ۱۹۱٦ منتشر شد با تأکید بر وظایف مدیریتهای تصمیم‌گیرنده در شناسایی کارکردها و وظایف به‌طور ضمنی ضرورت آگاهیهای روان‌شناختی مدیران را یادآوری می‌کند.

با تأکید بر نقش عمدهٔ روابط فعال انسانی در امر مدیریت که از طرف «فالت» به‌عنوان «مسئله اصلی» سازمان مطرح شد، فصل جدیدی در تحول نظریه‌های روان‌شناختی مدیریت آغاز شد که عمدتاً بر تحلیل رفتارهای کارکنان و عوامل مؤثر در ایجاد آن مبتنی می‌باشد.

در دهه سوم و چهارم قرن حاضر مطالعهٔ رفتار کارکنان سازمان و تأثیر آن در افزایش تولید بیشتر و بهتر مورد توجه قرار گرفت. بررسیهای تجربی نشان داد که برقراری ارتباط صحیح با کارکنان سازمان و توجه به وضعیت روانی آنان از طریق تقویت روحیه، تأثیر بیشتری در افزایش بازدهی کارکنان دارد.[2]

این چرخش نگرش که کانون انگیزش کار را از سازمان و تشویق و پاداشتها آن، به گرایش روانی کارکنان انتقال داد در حقیقت مرکزیت انگیزش کار را به خود کارکنان منتقل کرد و موجب شد که مطالعات مربوط به دانش مدیریت با موضوعهای روان‌شناسی نزدیکی بیشتری پیدا کند، به‌طوری که مباحث روان‌شناسی از قبیل انگیزش، شخصیت، ادراک، وضعی روانی، روابط بین گروهی و... جزو مطالعات معمول مدیریت درآمد و صاحبنظرانی از قبیل بارنارد[3] در مطالعات مدیریت به جنبه‌های روان‌شناختی آن تأکید خاصی نمودند.

در ادامهٔ همین ارتباط نزدیک روانشناسی با مدیریت و تداخل موضوعات این دو

www.ketabha.org

قلمرو مطالعاتی بود که نظریه‌های رفتاری در مدیریت مطرح شد و این نظریات در چهارچوب مدیریت و ارتباط درون سازمانها به ریشه‌یابی روان‌شناختی رفتارهایی از قبیل: همکاری، سازگاری، همسازی و... پرداختند. بدین ترتیب مطالعات مدیریت بر

---

1. Hwnry Fayol (1841-1925)

۲. در این مورد مطالعه‌ای که در کارخانه (هاثورن) کمپانی وسترن الکتریک توسط التون میو (Elton mayo) انجام گرفت. به عنوان نخستین بررسیهای تجربی شهرت دارد.

3. Chester Barnard (1886 – 1961)

مبنای یافته‌های روان‌شناسی استوار گردید، به‌طوری‌که مطالعات جدید و نظریه‌های اخیر در زمینهٔ دانش مدیریت عمدتاً بر محور درک رفتار و تصحیح آن استوار شده است و ارتباط علوم رفتاری به ویژه روان‌شناسی با مطالعات مربوط به سازمانها و مدیریت به صورت یک رابطهٔ عضوی (اورگانیک) مطرح شده است.

٤. اهمیت مطالعات روان‌شناسی مدیریت

انسان موجودی اجتماعی است، به‌طوری که بدون ارتباط با اجتماع (اعم از اجتماعات حاضر و یا اجتماعات تاریخی و گذشته که با استفاده از تجربیات آن زندگی انسانی نمود پیدا می‌کند) مفهوم زندگی بشر از بین می‌رود و حیات او با زیست حیوانات پست تفکیک‌ناپذیر می‌شود. به هر حال زندگی در اجتماع، آدمی را به موجود سازمانی تبدیل کرده است، و او برای ادامهٔ حیات بشری ناگزیر است در اجتماعات متعددی از قبیل: خانواده، مدرسه، سازمانهای تولیدی و جامعه عضویت و شرکت داشته باشد. و با توجه به تأثیر مطالعات مربوط به دانش مدیریت در شکل‌گیری و دوام سازمانهای اجتماعی، اقتصادی، اداری، سیاسی، آموزشی و... می‌توان نتیجه گرفت که انسان معاصر در طول زندگی خود به دانش مدیریت متکی است و برای بهتر زیستن (ادارهٔ صحیح سازمانها) گریزی جز روی کرد به مدیریت و مطالعهٔ آن نمی‌باشد.

نارساییهای مربوط به مدیریت نه تنها کارکرد سازمانها را مختل و در سازمان زندگی معاصر بشر اختلال ایجاد می‌کند، بلکه همچنین موجب می‌شود بر اثر عدم کارآیی سازمانها و یا حتی پاشیدگی آنها تلاشهای افراد بشر به‌طور صحیح و اصولی پیوند نخورد و کوششهای آدمی در سازندگی جوامع به هدر رود و نیروی انسانی به عنوان گرانبهاترین سرمایه پایمال گردد.

www.ketabha.org

فراموش نکنیم که باروری کوششهای تولیدی براساس نیروی انسانی استورا است. و منابع دیگر از قبیل سرمایه، تکنولوژی و یا بهره‌برداری از منابع زمین به نوبهٔ خود به تلاشهای نیروی انسانی بستگی دارد. به‌طوری‌که امروزه اقتصاددانان از این قبیل منابع ثانوی به عنوان «کار متبلور» یاد می‌کند.

هدر دادن نیروی انسانی براثر سؤمدیریت یکی از مسائل زمان ما به شمار می‌آید و این مشکل به ویژه در کشورهای جهان سوم جنبه حادی به خود گرفته است. با تأمل در این نکته و مراجعه به آمارها حکایت از آن دارد که کشورهای جهان سوم از نیروهای انسانی خود استفادهٔ بهینه به عمل نمی‌آورند و تلاشهای نیروی انسانی در این جوامع عمدتاً بر تفکر و برنامه‌ریزی متکی نیست و مدیریت توانایی برای سازماندهی به نیروی انسانی کشورهای توسعه نیافته وجود ندارد. برای مثال کافی است یادآور شویم که حدود ۳۵ درصد[1] از کل نیروی تحقیقاتی جهان تعلق به جهان سوم دارد در صورتی‌که تنها از ٤ درصد[2] این نیرو استفاده به عمل می‌آید زیرا این جوامع به شدت با معضل مدیریت تحقیقاتی و مدیریت دانشگاهی مواجه هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که جهان سوم با معضل اصلی کمبود اندیشه مواجه است و اگرچه کمبودهای اساسی دیگر از قبیل کمبود تولید، نارساییهای کشاورزی، نبود تکنولوژی و غیره... در این جوامع به چشم می‌خورد معهذا کلیهٔ این کاستیها به نوبهٔ خود از نقصان اندیشه نشأت می‌گیرد و فعال کردن اندیشه در این جوامع نیاز به یک مدیریت صحیح و اصولی مبتنی بر یافته‌های روان‌شناسی دارد و یک چنین مدیریت فعال و علمی به ویژه در زمینهٔ تحقیقات و آموزش ضرورت کامل دارد لذا با در نظر گرفتن همین ضرورت و احتیاج اساسی است که اصلاح مدیریت و رواج مدیریت علمی مبتنی بر دانش روان‌شناسی از قدمهای اساسی توسعه جوامع جهان سوم محسوب می‌شود.

اینک اختلال سازمانها به عنوان یکی از رایجترین نارساییهای اجتماعی در کشورهای توسعه نیافته مطرح است و همین امر موجب شده است که برنامه‌ریزی و اقدام عملی برای تفکر پروری در این کشورها میسر نباشد.

با یک چنین برداشتی از نیازها و مدتهاست که به سراغ روان‌شناسی مدیریت می‌رویم و دانش مربوط به سازمانها و طرز ادارهٔ صحیح آنها را به نحوی که از تلاش نیروی انسانی بهره‌گیری بهینه به عمل آید مطرح می‌سازد و اهمیت زمینهٔ مطالعاتی

www.ketabha.org

مربوط به روان‌شناسی مدیریت را یادآور می‌شود.

مطالعه در زمینه روان‌شناسی مدیریت به ما امکان می‌دهد که تا با اصول، قواعد و تکنولوژی بهره‌برداری صحیح از نیروی انسانی، فعال کردن خلاقیتها و ایجاد جریان فکری در جامعه آشنا شویم و از طریق کاربرد یافته‌های روان‌شناسی موانع توسعه در

---

۱. مراجعه شود به مقدمهٔ کارنامهٔ تحقیقاتی وزارت فرهنگ و آموزش عالی، معاونت پژوهش وزارت فرهنگ و آموزش عالی ـ ۱۳۷۰، تهران.

۲. همان منبع.

زمینهٔ مدیریت آ،وزشی و تحقیقاتی است که باروری نسلهای آینده امکان‌پذیر خواهد شد و خلاقیت آنان به عنوان بزرگترین سرمایهٔ ملی به کار گرفته خواهد شد.

۵. زمینه‌های مباحث روان‌شناسی مدیریت

همچنانکه در سطور قبلی اشاره شد، بررسی مدیریت از دیدگاه روان‌شناختی زمینهٔ اصلی روان‌شناسی مدیریت را تشکیل می‌دهد. در عین حال این یادآوری ضرورت دارد که مسائل یاد شده تنها به مشکلات مدیر در ادارهٔ امور سازمان محدود نمی‌شود، بلکه تجزیه و تحلیل کلیهٔ موارد مربوط به سازمان و استفاده از یافته‌های روان‌شناسی در جهت چرخش آن، در چارچوب مطالعات روان‌شناسی مدیریت قرار دارد. موضوعهایی از قبیل رفتار مدیر در سازمان و ریشه‌های آن، اصول روابط اداری در سازمان و عوامل مؤثر در شکل‌گیری آن، چگونگی اصلاح مدیریت و تحلیل روان‌شناختی مشکلات مربوط، و چگونگی جذب نیروهای کارآمد و روشهای فعال نگهداشتن آنها و... از موضوعات دیگری هستند که در روان‌شناسی مدیریت مورد بحث قرار می‌گیرند. به‌طور کلی رئوس عمدهٔ مباحث روان‌شناسی مدیریت را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد.

مباحث روان‌شناختی سازمان

در این خصوص موضوعهایی از قبیل ساختار گروهی سازمان، ساختار قدرت، رفتار سازمانی، شخصیت سازمانی، فرهنگ سازمانی،ارزیابی رفتار سازمانی، روابط انسانی در درون سازمان، روحیهٔ سازمان و نیز انواع مختلف سازمانها مطرح می‌شود.

www.ketabha.org

تحلیل روابط سازمانی از دیدگاه روان‌شناسی

در این بخش که یکی از محورهای اساسی روان‌شناسی مدیریت به شمار می‌آید، انواع روابط سازمانی از قبیل روابط همکاری، سلطه جویی، تسلیم طلبی، اطاعت کورکورانه و روابط مبتنی بر مالکیت و نیز تحلیل روان‌شناختی روابط مورد اشاره، عوامل مؤثر در ایجاد و شکل‌گیری آنها، تأثیرگذاری هر یک از روابط مورد اشاره در امر مدیریت و... مطرح است.

ایستار روانی فرد در سازمان

در ارتباط با همین محور موضوعهایی از قبیل موقعیت در سازمان و وضعیت، روانی ناشی از آن، نقش غریزه در کار، رغبت انسان به کار، انگیزش در کار، اغنای آدمی از طریق کار کردن، تخلیه روانی در کار، استعداد در کار، خلاقیت در کار، دقت در کار، ادراک فردی و تأثیر آن در کار و ... طرح می‌گردد.

مشکلات فردی در سازمان

با طرح این بحث به موضوعهایی پرداخته می‌شود که از جملهٔ آنها مفهوم مشارکت فعال در سازمان، و علل مؤثر در شکل‌گیری آن، انضباط سازمانی و مفهوم آن، تعارض در سازمان و علل به‌وجود آمدن آنها، هیجان‌زدگی در کا، سلطه‌جویی در سازمان، جاه‌طلبی و مقام دوستی و تأثیر آن در روابط انسانی، رفتارهای ناسازگار، ناسازگاری ناشی از موقعیت مدیر، بیماریهای مدیریت و... قابل طرح است.

شخصیت در مدیریت

این مبحث به مواردی از قبیل ضرورت توجه به تفاوتهای فردی و مدیریت، ارتباط شخصیت با موقعیت مدیر، توضیح دربارهٔ شخصیت مدیران و کلیت شخصیتی آنان در جامعه، تیپهای شخصیتی مدیران و... می‌پردازد.

استفاده از روان‌شناسی در جذب نیروی انسانی

در این مبحث به چگونگی بهره‌گیری از یافته‌های روان‌شناسی به‌منظور جذب، نگهداری،

www.ketabha.org

آموزش نیروی انسانی، و فعالتر کردن آنها پرداخته می‌شود، همچنین آزمونهای گزینش کارکنان از طرف مدیران و معیارهای آن و نیز کاربرد روان درمانی در تقویت و فعالتر کردن نیروی انسانی و مدیریت، بهداشت روانی در سازمان و... طرح می‌گردد.

تحلیل نظریه‌های مدیریت از دیدگاه روان‌شناسی

تحت این عنوان به مطالعهٔ نظریات زیر پرداخته می‌شود. نظریه اسمیت و چگونگی تأکید آن بر غریزهٔ سودجویی ـ تئوری مدیریت علمی و مبنای روان‌شناختی آن ـ نکات روان‌شناختی نظریه کلاسیک سازمان ـ نظریهٔ هماهنگ «فاست» و ارتباط آن با نقطه‌نظرهای روان‌شناختی رفتارگرایی در مدیریت[1] نظریه هماهنگی و محتوای روان‌شناختی آن نظریه همسازی و

1. (Chester Barnard اندیشه)

ارتباط با روان‌شناسی ـ نظریهٔ سیستمی و تحلیل روان‌شناختی آن.

خلاصه

از روان‌شناسی مدیریت تعاریف متعددی ارائه شده است. برخی آن‌را مطالعه روان‌شناسانه وظیفه مدیریت داشته‌اند و عده‌ای روی کاربرد اصول روان‌شناسی در اعمال مدیریت دانست تکیه کرده‌اند.

نخستین دیدگاه روان‌شناختی در زمینهٔ مدیریت را می‌توان در نظرات آدام اسمیت بنیانگذار علم اقتصاد جستجو نمود. وی عقیده داشت که به منظور جذب نیروی کار لازم است از گرایش سودجویی کارکنان بهره گرفت. بنتهام با تأکید بر گرایش طبیعی آدمی به سوی لذت جویی گفت انگیزه همه اعمال انسان تنها برای کسب لذت و احتراز از درد است. تیلر که بنیانگذار مدیریت علمی است روی عامل تشویق تکیه کرد. و فایول به ضرورت آگاهیهای روان‌شناختی مدیران اشاره نمود. مطالعات جدید بر مبنای روان‌شناسی استوار گردیده‌اند.

نارساییهای مربوط به مدیریت نه تنها کارکرد سازمانها را مختل و در سازمان زندگی معاصر بشر اختلال ایجاد می‌کند بلکه موجب می‌شود براثر عدم کارآیی سازمانها تلاشهای افراد بشری به هدر رود و نیروی انسانی پایمال گردد هدر دادن نیروی انسانی بر اثر سؤ مدیریت یکی از مسائل زمان ما به شمار می‌رود.

www.ketabha.org

به‌طور کلی رئوس عمده مباحث روان‌شناسی مدیریت را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد: مباحث روان‌شناختی سازمان، تحلیل روابط سازمانی از دیدگاه روان‌شناسی، وضع روانی افراد در سازمان، مشکلات فردی در سازمان، شخصیت در مدیریت، استفاده از روان‌شناسی در جذب نیروی انسانی و تحلیل نظریه‌های مدیریت از دیدگاه روان‌شناسی.

خودآزمایی

۱. تعریفی از روان‌شناسی مدیریت ارائه دهید.
۲. تاریخچه کوتاهی از روان‌شناسی مدیریت را ذکر کنید.
۳. اهمیت مطالعات روان‌شناسی مدیریت را توضیح دهید.
٤. موضوعاتی را که در تحلیل روابط سازمانی مطرح می‌شوند ذکر کنید.
۵. نظریه‌هایی را که از حیث روان‌شناسی در مدیریت تحلیل می‌گردند برشمرید.

www.ketabha.org

فصل دوم

تعریف سازمان، عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار و ارزشیابی رفتار سازمانی و انواع سازمان

هدف کلی

آشنایی با تعریف سازمان، عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار، ارزشیابی رفتار سازمانی و انواع آن

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- تعریفی از سازمان ارائه دهید.
- مفهوم سازمان را از دیدگاه نگرش سیستمی توضیح دهید.
- مفهوم سازمانی را با توجه به نظر لورچ بیان کنید.
- شخصیت سازمان را توضیح دهید.
- رفتار سازمانی را شرح دهید.
- شخصیت مدیران را طبقه‌بندی کنید.
- شخصیت مدیریت زده را توضیح دهید.
- شخصیت محروم از فرهنگ مدیریتی را شرح دهید.
- رفتار سازمانی را از نظر روان‌شناختی تحلیل کنید.
- عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار سازمانی را برشمرید.
- عواملی را که در ادراک سازمانی اثر می‌گذارند نام ببرید.

www.ketabha.org

- انگیزش سازمانی را توضیح دهید
- آموزشهای سازمانی را تحلیل کنید.
- میزان همبستگی افراد با سازمان را شرح دهید.
- ارزیابی رفتار سازمانی را شرح دهید.
- معیارهای عمده سنجش رفتار سازمانی را نام ببرید و هر کدام را توضیح دهید.
- سازمان رسمی را شرح دهید.
- سازمان غیررسمی را شرح دهید و آن را با سازمان رسمی مقایسه کنید.
- تأثیرات روانی ناشی از سازمانهای غیررسمی را توضیح دهید.

۱. مفهوم سازمان

«مارک هنسن »[1] مؤلف کتاب «مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی»[2] اعتقاد دارد که سازمانها «پدیدهٔ اجتماعی هستند و واقعیت فیزیکی نمی‌باشند»[3] و در همان منبع از قول مؤلف دیگر نقل شده‌است. «مهمترین مطلبی که در رابطه با سازمانها باید به ذهن سپرده شود، این است که وجود آنها قائم به چیزی است که در ذهن مردم وجود دارد»[4] .

به‌طور کلی، هرگاه مجموعه‌ای از انسانها تلاشهای همسو و طراحی شده در جهت نیل به هدفهای مشترک داشته باشند، سازمان شکل می‌گیرد. این مجموعه گاهی ممکن است حتی از دو نفر تشکیل شود که به‌منظور تشکیل زندگی مشترک کوششهای تکمیلی و هم جهت و برنامه‌ریزی شده‌ای را آغاز می‌کنند و سازمان خانواده را به وجود می‌آورند.

در عصر حاضر، به سبب پیشرفتهای علمی و تحول فنّاوری، سازمانها پیچیدگی بیشتری پیدا کرده‌اند.

اهمیت تخصصی که بر اثر پیشرفتهای علمی به وجود آمده، موجب شده‌است که در سازمانها بر تقسیم وظایف و انجام تلاشهای تخصصی تأکید بیشتر شود. علاوه بر آن، در نظریه‌های مربوط به تشکیل سازمانها نیز تغییر زیادی حاصل شده است.

اگر در گذشته‌های تاریخی سازمان کار بنای اهرام مصر بر این اصل استوار بود که این بناهای تاریخی حتی به بهای قربانی‌شدن کارگران ساخته شود، امروز بر این اصل تأکید می‌شود که بنای ساختمان باید نمودی از قدرت کارگر محسوب شود و در نتیجه حاصل

---

1. E. MARK HANSON 2. Educational Administration and organizational – Behavior

www.ketabha.org

٤. هنسن، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمه دکتر محمد علی نائلی،اهواز، دانشگاه چمران ، ١٣٦٤ ص ١.
4. J. kelly : An Existential system approach (Home wood) III. Richard D. IR win. Inc 1974, p.7.

کار، در پرتو شکوه تلاش قابل درک است. اگر در قرون وسطی، سازمان کلیسا انسانها را قربانی می‌کرد تا سازمان دینی نجات پیدا کند، در عصر حاضر، نجات سازمانهای دینی و شکوه کتاب آسمانی، در خوشبختی و تفکرات زیبای انسان مفهوم پیدا می‌کند. این چنین دگرگونی در اصل و فلسفه سازمانها را می‌توان از طریق مقایسه سازمان قشون هخامنشی با ارتش‌های مدرن به‌طور ملموس دریافت.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در زمان حاضر، تشکیل سازمان براساس نظریه تقویت انسان قابل توجیه است و در عصر پیشرفتهای علمی و تخصصی، تشکیل سازمانهای مختلف اداری و اجتماعی راه اساسی برای تقویت انسان در برابر پیچیدگیهای زندگی محسوب می‌شود.

یک چنین تغییر مبنایی در نظریه و فلسفه تشکیل سازمانها موجب شده‌است که سازمانهای اداری و اجتماعی جوامع پیشرفته و معاصر از نظر محتوایی نیز نسبت به سازمانهای اداری و اجتماعی جوامع سنتی تفاوت اساسی داشته باشند: به‌طوری که اگر در سازمانهای سنتی «هدف» رکن برتر محسوب می‌شد، در سازمانهای معاصر تنها «خواستن» مطرح نیست، بلکه «چگونگی طلب‌کردن» از ارکان اساسی سازمان به‌شمار می‌آید.

باید در نظر داشت که هر یک از نظریه‌های مختلف دربارهٔ مدیریت برداشت ویژه‌ای از مفهوم سازمان دارند و با توجه به نظریه و زاویهٔ نگرش به‌خصوصی که دارند به جنبه‌های متفاوتی از سازمان تأکید می‌ورزند. برای مثال نظریه‌های کلاسیک، سازمان را در مفهوم ساختار بروکراتیک آن مدنظر دارد و موجودیت آن را عمدتاً به وجود عواملی از قبیل تقسیم کار، انجام امور بر مبنای تخصص‌گرایی ، وجود ضوابط و مقررات، کارکرد مبتنی بر نظم و منطق، نظارت و ارزشیابی مربوط می‌داند. در صورتی که در تئوریهای مدیریت که بر مبنای روابط انسانی به وجود آمده‌اند، در معرفی ساختار سازمان توجه اصلی به ابعاد انسانی آن می‌باشد.

در مواردی نیز تحلیل مفهوم سازمان با در نظر گرفتن کارکردها و رویدادهای آن انجام گرفته است و سازمان را «متشکل از مجموعه‌ای از رویدادها» تلقی کرده‌اند که «در عین حال با مجموعه‌های دیگری از رویدادها (سازمانها) پیوند حاصل می‌کند»[1].

به هر حال باید در نظر داشت که سازمانها بر مبنای همکاری گروهی نسبتاً پایدار

www.ketabha.org

اعضا آن که به منظور تحقق هدف مشترک انجام می‌گیرد، به وجود می‌آید و طی تلاشهای معمولاً منطقی مبتنی بر تقسیم وظایف و هماهنگی به فعالیت ادامه می‌دهند.

با یک چنین برداشتی نه تنها ساختار منطقی سازمان، بلکه فعالیت کاربرد آنکه از وجود ارتباطات ناشی می‌شود، مورد توجه قرار می‌گیرد و در حقیقت، موجودیت سازمان به مفهوم شکل‌گیری و دوام شبکه‌ای از روابط تعبیر می‌شود.

با تعبیر در برداشت‌هایی که به آنها اشاره شد در می‌یابیم که بعد اجتماعی سازمان در کلیهٔ نگرشها ملحوظ است و علیرغم تعابیر مختلفی که از سازمان به عمل می‌آید، جنبهٔ اجتماعی آن هرگز مورد تردید واقع نمی‌شود. «هوی و میسکل» مؤلفان کتاب «تئوری، تحقیق، عمل در مدیریت آموزشی»[۲] با تأکید بر این جنبه سازمان را متشکل از دو جزء اساسی تلقی کرده و می‌نویسند : «.... ساختار اجتماعی گروه با تمایز غیرقابل اجتناب و فرهنگ گروه با طرحهای یگانگی (Integvation)، اجزای اصلی سازمان را به وجود می‌آورند»[۳].

وجود یک چنین نظر مشترک در برداشتهای مختلف از سویی و توجه به کارکرد و رویدادهای آن از سوی دیگر، این امکان را به ما می‌دهد که سازمان را در مفهوم نهاد اجتماعی پویا مدنظر قرار دهیم و آن را در معنی مجموعه‌ای از کنشها و واکنشهای ناشی از روابط معین تلقی کنیم به صورت رفتار هماهنگ نمود پیدا می‌کند.

۲. ارکان سازمان

همان‌طور که اشاره شد، «مدیریت» و «هدف» را می‌توان از ارکان سازمان به‌شمار آورد. در این قسمت مناسب می‌داند که دربارهٔ هر کدام از آنها توضیحاتی ارائه شود:

الف) هدف سازمان

هدف یا هدفهای سازمان در حقیقت مقاصدی هستند که سازمان جهت نیل به آن شکل گرفته است. در حقیقت هدفهای سازمان را می‌توان به عنوان محور مشترکی تلقی کرد که اعضای سازمان بر حول آن همکاری پیدا می‌کنند و اشتراک در هدف، موجب ارتباط و پیوند اعضای سازمان می‌شود. ارزشها را می‌توان زیربنای شکل‌گیری هدفها تلقی کرد. تعیین هدف مشترک براساس گرایش به ارزشهای همسو و یکسان انجام می‌پذیرد.

---

۱. وین. ک. هوی سیسل. ج. میسکل ،تئوری تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمهٔ دکتر میرمحمد سید

www.ketabha.org

عباس‌زاده، انتشارات دانشگاه ارومیه، ۱۳۷.
۲. همان منبع ۳. همان منبع

وجود دارد. ارتباط بین ارزشها و هدفهای سازمان موجب می‌شود که سازمان وضعیت طبیعی داشته باشد. به عبارت دیگر، عضویت اعضای آن به عنوان پدیدهٔ طبیعی تلقی می‌شود.

همین امر نه تنها بر بازدهی تلاش افراد سازمان می‌افزاید، بلکه موجب پایداری بیشتر در سازمان می‌گردد.

همخوانی و همسویی ارزشهای داخل سازمان با ارزشهای محیط سازمان موجب افزایش مشارکت و بازدهی بیشتر تلاش سازمان می‌شود. در صورتی که ارزشهای درون سازمان با ارزشهای محیط همخوانی نداشته باشند، سازمان برای رسیدن به هدفهای معیّنی نیاز به تلاش بیشتری دارد و معمولاً موقعیت غیرطبیعی پیدا می‌کند و احتمال دارد که با استفاده از معذوریتها افرادی را به عضویت درآورد. در حقیقت این‌گونه افراد را بر عضویت در سازمانهای مذکور به دام می‌اندازند. یک چنین وضعیتی موجب می‌شود که سازمان وضعیت غیرطبیعی پیدا کند و اعضای آن به جای عضویت در حقیقت در محبس سازمان قرار گیرند. روشن است که ادارهٔ این سازمانهای غیرطبیعی شیوه‌های متمرکز و خاصی را می‌طلبد که براساس آن اعضای سازمان به جای فعالیت مبتنی بر تمایل به کار اجباری گمارده، شوند و در مواردی حتی به ستیز با ارزشهای مورد اعتقاد خود برآیند. این نوع سازمانها معمولاً در نیل به هدفهایی که تحقق آنها نیاز به خلاقیت و سخت کوشی اعضا دارد، بازدهی کمتری دارند.

در ارتباط با «هدف» اشاره به این نکته اهمیت دارد که کارآیی[1] سازمان از طریق میزان تحقق آن سنجیده می‌شود.

ب) مدیریت سازمان

مدیریت در حقیقت به مجموعه تصمیم‌گیریها و تدابیری اطلاق می‌شود که به‌منظور تحقق هدفها در زمینهٔ هماهنگی تلاشها و استفاده بهینه از امکانات و منابع انسانی و مادّی به عمل می‌آید. تشخیص تفاوت بین فرایند مدیریت و موقعیت مدیر یکی از عوامل اساسی است که ما را در درک نکات اساسی روان‌شناسی مدیریت یاری می‌دهد. در حقیقت مدیران با تشخیص دقیق فرایند مدیریت و پی بردن به موقعیت خویش در

www.ketabha.org

1. effectiveness

این فرایند، می‌توانند در ایفای نقش خویش توانایی بیشتری پیدا کنند.

توجه به موقعیت مدیران در فرایند مدیریت این امکان را فراهم می‌آورد که در تحلیل تواناییهای مدیر و درک حالتهای او در مواجه با مشکلات توفیق بیشتری داشته باشیم.

پیشرفتهای دانش مدیریت این امکان را فراهم آورده که بین مدیریت و مدیر فوق گذاشته و مدیریت را به کوشش فردی مدیران محدود نسازیم. فراموش نکنیم که افق مدیریت و رهبری بسیار وسیع‌تر از توان فردی مدیر یا رهبر می‌باشد و مدیران تنها در شرایطی می‌توانند از دوراندیشی لازم برخوردار باشند که چشم‌انداز مدیریت خود را در موجودیت خویش جستجو نکنند و براساس چنین نگرشی است که می‌توان در انجام سیاستگاریها و برنامه‌ریزیهای مبتنی بر دوراندیشی توفیق حاصل کرد.

برخورداری از دید کلان، یکی دیگر از عواملی است که مدیران در ایفای نقش صحیح در چهارچوب مدیریت یاری داده و آنان را از آفت تنگ نظری و محدود کردن مدیریت در توان و تلاش مدیر به دور نگاه می‌دارد.

در برخی از جوامع عقب افتاده که هنوز از سلطه فرهنگ فئودالی رنج می‌برند، تفکیک مدیر از مدیریت به آسانی امکان‌پذیر نیست. در این جوامع، مدیریت سازمان به‌طور معمول به تلاش و توان مدیر محدود می‌شود و مدیریت نه به عنوان مجموعه روشهای علمی و راه چاره بلکه به عنوان یک نشانه و فرد مطرح است.

طبیعی است که چنین برداشت معیوب، مانع از توسعه دانش مدیر نیست در این جوامع شده و سازمانها نمی‌توانند از پتانسیلها و امکانات موجود استفادهٔ شایسته و درخوری داشته باشند.

اگرچه شناخت فرهنگ جامعه و آگاهی از شیوه‌های بومی می‌تواند مدیران را در انجام مدیریت قدرت بیشتری بخشد، در عین حال باید توجه داشت که توسعه دانش مدیریت مانند هر علم دیگری نیاز به فرهنگ متحول دارد و لازم است آن را از آفتهای فرهنگی به دور نگاه داریم.

شناسایی نقش بازدارندهٔ فرهنگهای بیمار در پیشرفت دانش مدیریت جامعه اهمیت به‌سزایی دارد.

www.ketabha.org

۳. فرهنگ سازمانی

کافی است رفتار و کارکنان یک سازمان پلیسی را با اعضای هیأت علمی دانشگاهی مورد مقایسه قرار دهیم و آن بخش از تفاوتهای رفتاری را که با ماهیت شغل و سازمان آنان مربوط می‌شود مورد مطالعه قرار دهیم. به تعیین، ارزشها، هدفها، روشها و ارتباطات سازمانی در رفتار کارکنان تأثیر انکارناپذیری دارد و اعضای سازمان تحت تأثیر فرهنگ سازمان قرار می‌گیرند.

فرهنگ سازمانی در حقیقت همان مجموعهٔ معیارها، ارزشها و تصورات حاکم بر سازمان است که شرایط روانی غالب در سازمان را فراهم می‌آورد و اوضاع و احوال سازمانی را ایجاد می‌کند و بر نحوهٔ عملکرد اعضاء تأثیر می‌گذارد. اعضای گروه سازمان تحت تأثیر می‌گذارد. اعضای گروه سازمانی تحت تأثیر مجموعه و ترکیب هنجارهایی محیط کار خود را درک کرده و روابط موجود را ارزیابی می‌کند و مجموعهٔ این هنجارهای مورد استفاده را می‌توان به فرهنگ سازمانی تعبیر کرد.

فرهنگ سازمانی موجب می‌شود که نوعی موضع‌گیری مشترک ذهنی بین اعضای سازمان به‌وجود آید و تمامیت ذهنی سازمان نیز از آن منبعث می‌شود. بنابراین متغیرهایی مانند ایده‌ئولوژیهای حاکم بر محیط، نگرشهای فلسفی موجود، باورها، اعتقادها، سنن و آداب ، نگرشها و به‌طور کلی شرایط حاکم در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مؤثر واقع می‌شود.

«جی لورچ»[1] در اثر خود،فرهنگ سازمانی را با مفهوم باورها همسان تلقی کرده و اشاره می‌کند که فرهنگ سازمانی اعتقادی است که : «مدیران سطوح بالاتر به‌طور مشترک دارند. دربارهٔ اینکه چگونه در پیشبرد امور سازمان بکوشند.»[2]

در اشارهٔ مذکور می‌توان دریافت که مبنای فرهنگ سازمان و ارزشهای رایج آن در ادامهٔ امور و مشی مدیریت تأثیر می‌گذارد و با توجه به فرهنگهای مختلف، روش به مدیریت، نحوهٔ تصمیم‌گیری و معیارهای ارزشیابی تغییر می‌یابد و فرهنگ مورد پذیرش حتی در تعیین هدفهای سازمان نیز تأثیر می‌گذارد.

مدیریت، نحوهٔ تصمیم‌گیری و معیارهای ارزشیابی تغییر می‌یابد و فرهنگ مورد پذیرش حتی در تعیین هدفهای سازمان نیز تأثیر می‌گذارد.

www.ketabha.org

1. Joy Lorch

2. Strategic Myopia culuse an inrionlle barrei ص ۷۹ شماره ۹۲

به هر حال باید در نظر داشت که فرهنگ سازمانی خاستگاه ارزشهای مشترک و هنجارهایی است که رفتار سازمانی را جهت می‌دهد و تبیین رفتار سازمانی از طریق توجه به تأثیر فرهنگ سازمانی امکان‌پذیر می‌شود. همچنین لازم است توجه شود که ارزشهای ناشی از فرهنگ سازمانی به نوبهٔ خود به عنوان عامل فشار از رفتارهای ناهنجار جلوگیری می‌کند.

به همین سبب از ارزشها و در نتیجه از فرهنگ سازمان به عنوان یک کانون قدرت و مؤثر در تصمیم‌گیریها یاد می‌کنند. «التون میو» در اثری تحت عنوان «مسائل اجتماعی تمدن صنعتی» با تحلیل همین نکته نقش فرهنگ سازمانی را در شکل‌گیری سازمانهای غیررسمی مورد تأکید قرار داده است که در صفحات آینده به آن اشاره خواهد شد.

رفتار سازمانی

۱. مفهوم رفتار سازمانی

رفتار سازمانی در حقیقت از فرهنگ و هویت سازمان نشأت می‌گیرد و تابعی از مقوله‌های مذکور محسوب می‌شود و عبارت از کنش‌ها و یا واکنش‌هایی است ک اعضای سازمان با درنظرگرفتن ارزشهای رایج،هدف مشترک سازمانی، هماهنگی با فعالیت سایر افراد سازمان و تحت تأثیر فرهنگ و هویت سازمانی از خود بروز می‌دهند.

باید در نظر داشت که فعالیت هر سازمان از طریق تلاش جمعی آن تحقق می‌یابد ولی در عین‌حال فعالیت سازمانی را نمی‌توان به مجموع و یا جمع جبری تلاشهای اعضای آن تعبیر کرد، زیرا که کوششهای اعضای سازمان تحت تأثیر روابط موجود در آن و تحول روابط مذکور نظام ترکیبی دگرگونه و پیچیده‌ای پیدا می‌کند که با رفتار فردی تک‌تک اعضای سازمان متفاوت است. در عین حال رفتار سازمانی هر یک از اعضای وابسته تجلی ویژه‌ای از رفتار فرد محسوب می‌شود و تأثیر به‌سزایی در آن دارد،

www.ketabha.org

با اینکه تأثیرگذاری متقابل شخصیت فردی کارکنان و شخصیت سازمانی در یکدیگر امری طبیعی تلقی می‌شود.

در جوامعی که سازمانها به درجهٔکاملی از انسجام و هویت لازم نرسیده‌اند، تأثیر اعضا و به‌ویژه مدیر در شخصیت آنها به عنوان متغیر تعیین‌کننده تلقی می‌شود.

۲. تحلیل روان‌شناختی رفتار سازمانی

همچنان‌که اشاره شد رفتار سازمانی به فرهنگ و نیر هویت سازمان نظر دارد، و با ملاحظهٔ آن دو مقوله جهت می‌گیرد،در عین حال نباید فراموش کرد که شخصیت فردی اعضای سازمان در شکل‌گیری رفتار سازمانی آنان سهم به‌سزایی دارد. در عین حال که رفتار فردی با رفتار سازمانی متفاوت است، معهذات رفتار سازمانی نیز بر مبنای شخصیت فردی و رفتار فردی به وجود می‌آید. در ارتباط با همین مطالب، توجه به این نکته حائز اهمیت است که در درجهٔ نظام سازمان یعنی به میزانی که سازمان حالت سیستمی به خود می‌گیرد، در ایجاد تفاوت بین رفتار فردی و رفتار سازمانی مؤثر است. به این معنی که هر چه قدر سازمان نظام یافته و دارای حیات سیستمی باشد، رفتار سازمانی نیز به همان اندازه از رفتار فردی فاصله می‌گیرد و در سازمانهایی که از نظام سازمانی بی‌بهره هستند،رفتار فردی جایگزین رفتار سازمانی می‌شود، به‌طوری که هر عضوی می‌تواند به میل و خواستهٔ خویش عمل کرده و آن را مانند رفتار سازمانی تلقی کند.

[فراموش نکنیم که رابطهٔ اعضا با سازمان اصولاً باید همان ارتباطی باشد که در یک سیستم بین عناصر آن برقرار است.] همچنانکه می‌دانیم در چهارچوب حیات سیستمی، کل سیستم بر عناصر تأثیر می‌گذارد و هر یک از عناصر ضمن تطبیق با جهت‌گیری هستی سیستم در برابر آن واکنش نشان می‌دهند و همان واکنش موجبات شرکت پویای عنصر در کل نظام را فراهم می‌آورد. عکس‌العمل اعضای سازمان در ارتباط با رفتار مقتضی سازمانی همان واکنش جزء در برابر کل و یا عنصر تشکیل‌دهنده در برابر سیستم است و این عکس‌العمل به نوبهٔخود همچنانکه اشاره شد از شخصیت و رفتار فردی نشأت می‌گیرد و متغیرهایی از قبیل غرایز،نیازها، گرایشها، انگیزه‌ها، ادراک، سطح توانایی،هدفهای فردی در واکنش یادشده تأثیر می‌گذارند.

www.ketabha.org

در عین حال،باید در نظر داشت که در به وجودآمدن رفتار سازمانی علاوه بر عملکرد اثرگذارهای یاد شده که در حقیقت با رفتار فردی هر عضو مربوط می‌باشند، همچنانکه اشاره شد، متغیرهای دیگری نیز مانند فرهنگ سازمان و شخصیت سازمان تأثیر می‌گذارد و این متغیرهای اخیر در حقیقت از اثرگذارهایی هستند که به رفتارهای فردی کارکنان مربوط نمی‌شوند بلکه ارتباط با خود سازمان دارند.

به فرهنگ سازمان قبلاً اشاره شد، در سطور زیر سعی بر آن است از دیگر متغیرهای مربوط به سازمان یادکرده و اشارهٔ مختصر به هر یک از آنها بنماییم.

۳. عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار سازمانی

۱-۳. هدفهای سازمان. هدفهای سازمان را می‌توان به عنوان عامل اصلی به‌وجود-آمدن رفتار سازمانی تلقی کرد. هرگونه رفتار سازمانی و هرگونه تطبیق رفتار فردی با ارتباط گروهی به منظور تحقق هدفهای سازمان انجام می‌پذیرد. باید در نظر داشت که هدفهای سازمان به نوبهٔ خود بر اثر نیازهایی شکل می‌گیرند که سازمان جهت پاسخگویی به آنها به وجود آمده است و با تحقق همین هدفها،نیازهای موجود نیز از بین می‌روند و یا کاهش می‌یابند.

درک رفتار سازمانی نباید هدفهای سازمان را به عنوان متغیرهای ساده و منفک از هم تصور نمود زیرا اولاً ترکیب هدفها و تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر موجب می‌شود که انگیزه‌های مبادرت به رفتار سازمانی به صورت مقولهٔ پیچیده‌ای دربیابد. و از سویی، هدفهای سازمان با توجه به «نقش» ی که اعضای آن برعهده دارند، سائق‌های متفاوتی به وجود می‌آورند که در توضیح انگیزش به آن اشاره خواهد شد.

۲-۳. نقش سازمانی. تأکید نقش سازمانی در بروز رفتار سازمانی را می‌توان تأثیرگذاری شخصیت فردی در مبادرت به رفتار یکسان تصور کرد. نقش را می‌توان به موقعیت و میزان امکانات سازمانی تعبیر کرد و از طریق نقش. وظایف هر عضو و میزان و سطح تلاشی که باید در جهت تحقق هدهای سازمان داشته باشد، روشن می‌گردد. توجه به نقش هر عضو، ما را در درک رفتار سازمانی او یاری می‌دهد.

محدودهٔ نقشها و رعایت عدم تداخل آنها در یکدیگر، به تعیین در بهبود حیات سازمان مؤثر واقع می‌شود و همان تأثیر در سلامت رفتار سازمانی اثر مثبت دارد.

www.ketabha.org

همچنین در تعویض نقشهای معین سازمان به هر یک از اعضاء باید در نظر داشت که نقش سازمانی هر عضو با شخصیت فردی وی هماهنگی داشته باشد تا موجبات تطبیق بیشتر رفتار فردی با رفتار سازمانی فراهم آید و نبود سنخیت بین شخصیت فردی با نقش سازمانی حیات سازمان را مختل نسازد. به‌طوری که ممکن است اعضای سازمان تحت تأثیر یک چنین تعارض موقعیت مشکلی پیدا کرده و ناگزیر خود را در برابر سازمان ببینند. این موقعیت موجب می‌شود تا اعضای سازمان به‌جای همکاری به مقابله برخیزند و در صورت تأمل درخواهم یافت که ریشهٔ بسیاری از بیماریهای سازمان و نارساییهای موجود در آنها در همین تعارض نهفته است.

به عبارت دیگر تعارضی که بین شخصیت اعضا و نقش سازمانی آنها به‌وجود می‌آید به عنوان یک مشکل عارضه ساز تا حدود زیادی در سازمانها، رواج دارد.

۳-۳. نیازهای سازمانی. نیازهای سازمانی همان احتیاجاتی هستند که سازمان به منظور نیل به هدفهای خود آنها را احساس می‌کند. اگر رفع نیاز را با تحقق هدف یکسان تلقی کنیم در این‌صورت تلاش برای رفع نیازهای سازمان را می‌توان به فرایند کوششهای سازمانی تعبیر کرد.

احساس نیازهای سازمان با متغیرهایی از قبیل نقش و موقعیت هر عضو ارتباط پیدا می‌کند و هر یک از اعضا با توجه به موقعیت و نقشی که در سازمان دارد احساس ویژه‌ای از نیازها دارد و جنبهٔخاصی از مسئولیت را بر دوش خود احساس می‌کند.

توضیح و تشریح نیازهای سازمان به نحوی که کلیهٔ اعضا به وجود این نیازها قائل باشند و آنها را مانعی در جهت تحقق هدفها و باروری تلاشهای خود نبینند، موجب می‌گردد که تلاش اعضای سازمان هماهنگی بیشتری پیدا کند و توسل به این طریق یکی از روشهایی است که معمولاً در بهبود رفتار سازمانی مؤثر واقع می‌شود.

البته باید در نظر داشت که اقدام به توضیح و تشریح یادشده باید با اتخاذ شیوه‌های حساب شده عملی گردد. زیرا احتمال دارد اشتباه در اتخاذ شیوهٔصحیح موجب عوارض احتمالی شده و به جای هماهنگی اختلال در تلاشهای اعضاء را به دنبال داشته باشد.

٤-۳. ادراک سازمانی. ماهیت درک هر سازمانی از وقایع و رویدادها با تأثیرگذاری متغیرهایی از قبیل اهداف سازمانی، ارزشها و تجربیات سازمانی و همچنین

www.ketabha.org

چگونگی آگاهی از این رویدادها، ارتباط پیدا می‌کند.

چون تصمیم‌گیریهای سازمانی بر میزان ادراک پدیده‌ها و واقعیات انجام می‌پذیرد، لذا نمی‌توان انتظار داشت که موضع‌گیری سازمانها در برابر رخدادهای معین، پیوسته یکسان و منطبق بر هم باشد. در تحلیل و شناخت علمی رفتارهای سازمان توجه به «درک» ی که از آنها وجود دارد، کاملاً ضروری می‌باشد. در ریشه‌یابی رفتارهای سازمانی اشتباه‌آمیز و سردرگم و یا آن بخش از رفتارهای سازمانی که نامفهوم به نظر می‌رسد، لازم است توجه شود که درک سازمانی از رویدادها چگونه بوده‌است و در مواردی از طریق تصحیح درک سازمان می‌توان به اصلاح رفتار اقدام کرد.

الف) قدرت حس سازمان اداری که در حقیقت همان اطلاع‌رسانی است. هرقدر اطلاع‌رسانی سازمان سریع و دقیق باشد، قدرت حس آن نیز بیشتر خواهد بود.

ب) میزان گستردگی و پیچیدگی سازمان. روشن است که هرچه سازمان گسترده و پیچیده باشد برای نیل به درک صحیح نیاز به کوشش بیشتر و دقت بهتری می‌باشد.

پ) سادگی و یا پیچیدگی رفتار سازمانی مورد درک. هرچه رفتار ساده باشد درک آن آسانتر می‌گردد و درک رفتارهای پیچیده نیاز به کوشش بیشتری دارد.

ت) توانایی درک‌کننده. که به نوبهٔ خود با میزان آگاهی، تجربه، علاقه، روش تفکر، موفقیت و همچنین درک صحیح او دربارهٔخویشتن ارتباط پیدا می‌کند.

ث) موقعیت ادراک. بستگی به این دارد که درک‌کننده در چه موقعیتی رویداد را درک کرده و میزان اشراف و نیز زاویه نگرش او تا چه میزان صحیح است.

تأثیرگذاریهای مذکور موجب می‌گردد که درک سازمانی از میزان دقت متفاوتی برخوردار باشند و همیشه می‌توان به صحت آن اطمینان داشت و از اشتباهات عمده‌ای که معمولاً در ادراک سازمانی یا آنها مواجه می‌شویم می‌توان به شرح زیر یاد کرد:

– **ادراک پارانوئیک**: در این نوع اشباه. درک‌کننده تحت تأثیر افکار پارانوئیک و بدبینی شدید که از نوعی تفکر معرفی حاصل می‌شود، ترسها، هراسها و هذیانهای خود را جایگزین درک از پدیده کرده و ادراکی کاملاً به دور از واقعیت پیدا می‌کند. چون این نوع درک اشتباه از تفکرات درونی ادراک‌گر حاصل می‌شود می‌توان آن را نوعی فرافکنی تعبیر کرد.

– **ادراک انحرافی**: که بر اثر مشاهدات دیگر و رفتارهایی که در حقیقت با موضوع درک ارتباط چندانی ندارد، درک‌کننده به نتیجه‌گیریهای غیرواقعی سوق داده

www.ketabha.org

می‌شود و آنچه از موقعیتها و رفتارهای قبی درک کرده‌است به جای درک پدیدهٔ مورد نظر می‌نشاند. برای مثال این امکان وجود دارد که رئیس اداره، احتیاط بیش از حد، وسواس‌گونهٔ برخی از کارمندان را در انجام کارها به ناتوانی آنها تعبیر کرده و به درک انحرافی برسد.

– **ادراک قالبی** : که ممکن است درک‌کننده بر اثر بی‌توجهی به جزئیات و ناتوانی در درک تفاوتهای موجود در شرایط و فرق پدیده‌ها و همچنین به سبب جمود فکری و عدم درک روند تغییرات، به جای درک پدیدهٔ مورد نظر آن را با تجربه‌های مشابهی که قبلاً مشاهده بوده‌است، مقایسه کرده و با اتکاء به شباهتهای موجود از درک آنچه باید درک شود، چشم پوشیده و قضاوت تجربهٔ قبلی را عیناً در مورد پدیدهٔ مورد نظر معمول می‌دارد. مثلاً این امکان وجود دارد که رئیس اداره به سبب تجربه‌ای که از دروغگویی یکی از کارمندان دارد، گفته‌های سایر کارمندان را نیز باور نکند و یا شباهت رفتاری، اخلاقی و حتی فیزیکی یکی از کارمندان به کارمند دروغگو کافی باشد که عدم اعتماد او را برانگیزد.

– **ادراک ناخوشایند**. آدمی این گرایش را دارد که درکهای ناخوشایند را نادیده انگارد و از ادراکاتی که ممکن است او را از علایق و هدفهای خویش به دور کند، پرهیز نماید و حتی در صورت واقعیت نیز از آنها رویگردان باشد. یک چنین گرایشی موجب می‌شود که درک‌کننده از واقعیات و حقایق به دور افتاده و به اشتباهات درکی دچار شود. به عنوان مثال، در صورتی که از نزدیکان مورد علاقهٔ ما رفتارهای مشکوکی سر بزند در وهلهٔ اول به آنها توجه نمی‌کنیم، به‌طوری که علاقه و نزدیکی ما چشم‌پوشی از واقعیات می‌گردد و حتی وقتی تقصیر طرف مورد علاقهٔ ما به اثبات رسید، مدتها از قبول آن امتناع می‌ورزیم. همچنانکه معمولاً هیچ کس حاضر نمی‌شود مرگ عزیزان و نزدیکان مورد علاقهٔ خود را به راحتی بپذیرد.

۵-۳ انگیزش سازمانی . مورگان[1] در اثر خود تحت عنوان «مقدمه‌ای بر روانشناسی» در تعریف انگیزش فردی چنین اشاره دارد: «حالتهای درونی ارگانیزم است که رفتار را به سوی هدف سوق می‌دهد.»

در مورد انگیزش سازمانی نیز می‌توان تعبیر کرد که موجب هدایت رفتار سازمان نیز می‌توان تعبیر کرد که موجب هدایت رفتار سازمانی در جهت معین می‌گردد. تفاوت

www.ketabha.org

انگیزش با هدف در آن است که انگیزش از وضعیت درونی سرچشمه می‌گیرد، در حالی که هدف بیرون از ارگانیزم قرار دارد و فعالیتهای مربوط به تحقق هدف را موجب می‌گردد. باید در نظر داشت که انگیزه و هدفهای سازمان در همدیگر تأثیر متقابل دارند و هر کدام از آنها در سطح و ماهیت دیگری تأثیر می‌گذارد.

هدفها و نیازهای سازمان به عنوان متغیرهای عمده در به‌وجود آمدن انگیزش رفتار سازمانی سهم اساسی دارند. همچنان‌که لوتانز[1] در اثر خود تحت عنوان رفتار سازمانی اشاره می‌کند:

باید در نظر داشت که نیازهای سازمان موجب ترسیم هدفهای آن می‌گردد و هدفهای آن می‌گردد و هدفها را می‌توان به‌عنوان ایجادکننده رفتارها و تلاشهای سازمانی دانست که در ابتدا در جهت آماده‌سازی تحقق هدف و سپس نیل به خود هدف جهت می‌یابد.

شناخت انگیزش یکی از راههایی است که فرایند رفتار سازمانی را روشن می‌سازد و آگاهی از چگونگی ایجاد انگیزه‌های مشخص به‌طور تعیین در فعال‌تر کردن رفتارهای سازمانی و جهت‌دهی به آنها تأثیر فراوانی دارد. با اینکه انگیزه موجب رفتار بوده و تلاش را به وجود می‌آورد، در عین حال توجه به این نکته ضرورت دارد که در برخی موارد انگیزه‌ها پس از بروز فعالیت و در جریان تلاش به وجود می‌آیند و این نوع رفتارها را مبتنی بر انگیزه‌های ناخودآگاه دانسته‌اند که در مورد سازمانها می‌توان آنها را به امکانات درونی ناآشکار همچنین نیازهایی که در عمل شکل می‌گیرد، تعبیر کرد.

۶-۳ آموزشهای سازمانی . مقصود از آموزشهای سازمانی آن بخش از تلاشهای تربیتی است که اعضای سازمان را در اتخاذ رفتارهای سازمانی با توجه به هدفهای سازمانی یاری می‌دهد. معمولاً اعضای سازمان در اتخاذ رفتار سازمانی از تجربیات خود سود می‌جویند و تجربه‌هایی که به آنها مراجعه می‌شود، یا از رفتارهای گذشته در ارتباط با سازمان و یا از آموزشهای عمومی نشأت می‌گیرد که در چگونگی تطبیق با گروه و اتخاذ رفتارهای سازمانی (و یا به‌طور کلی اجتماعی) افراد را یاری می‌دهند.

این قبیل تجربیات ممکن است به صورت آگاهانه و در قالب آموزش مستقیم و یا به شکل ناآگاهانه و یا به‌صورت آموزش غیرمستقیم اتفاق افتد.

اصولاً رفتارهای آدمی (اعم از رفتارهای فردی یا سازمانی) بر اثر یادگیری شکل می‌پذیرد و تکوین می‌یابد. نباید فراموش کرد که رفتارهای فطری نیز تحت تأثیر

www.ketabha.org

آموزش، فرهنگ و یادگیری شکل و حالت معینی پیدا می‌کنند. از این‌رو، سازمانها می‌توانند با توجه به آموزش اعضای خود آنان را در اتخاذ رفتارهای مناسب در ارتباط با سازمان یاری دهند.

---

1. Morgan 2. Luthans

همچنین اتخاذ سیاستهایی که موجبات تقویت رفتارهای مثبت را فراهم می‌آورند، سبب می‌گردد که اعضای سازمان در اتخاذ رفتارهای خود دقت بیشتری به خرج دهند و به سوی رفتارهای سنجیده و مناسب گرایش بیشتری داشته باشند.

به هر حال در شناخت علمی رفتارهای سازمانی و پیش‌بینی رفتارهایی که در شرایط معینی ممکن است از اعضای مختلف سازمان سربزند، توجه به سطح آموزش آنان و میزان یادگیری اهمیت فراوانی دارد و یا ایجاد تغییر در میزان و سطح یادگیری، اعضای سازمان که معمولاً از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی طراحی شده و به ویژه آموزشهای ضمن خدمت امکان‌پذیر می‌شود، بدون شک می‌توان رفتار سازمانی اعضا را در جهتهای مطلوب دگرگون ساخته و به مسیر مورد نظر هدایت نماییم.

۷-۳ میزان همبستگی با سازمان. یکی دیگر از متغیرهایی که بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد و در میزان نزدیکی رفتار فردی با رفتار سازمانی و علاقهٔ اعضای سازمان در اتخاذ رفتارهای مناسب مؤثر واقع می‌شود، همان وجود و عدم وجود و یا همچنین میزان احساس همبستگی آنان با سازمان و گروه می‌باشد. در صورتی که سازمان موفق گردد و با برقراری حیات سیستمی بین تک تک اعضای وابسته ارتباط عضوی (ارگانیک) برقرار کند، به‌طوری که هر عضوی از سازمان خود را وابسته به آن بداند، بدون شک میزان علاقه به اتخاذ رفتارهای سازمانی افزایش پیدا کرده و از تک‌رویها و یا اتخاذ رفتارهایی که با مجموعهٔ سازمان هماهنگی نداشته باشد، جلوگیری خواهد شد.

عدم توفیق در برقراری ارتباط سیستمی موجب می‌گردد که اعضا هماهنگی کافی بین خود و سازمان مربوط احساس نکنند و نه تنها به تطبیق رفتار فردی با رفتار سازمانی راغب نباشند، بلکه همچنین این امکان وجود دارد که درصدد برآیند تا رفتار فردی خود را به سازمان تحمیل کنند و از این طریق همکاری با سازمان به تعارض با آن تبدیل خواهد شد.

لذا از طریق ایجا همبستگی بین اعضای سازمان و برقراری نظام گروهی که مبتنی

www.ketabha.org

بر تأثیرگذاری مجموعهٔ سازمان در عضو و پذیرش واکنش از سوی او می‌باشد و موجبات شرکت فعال فرد در سازمان را فراهم می‌آورد، می‌توان رفتارهای سازمانی اعضا را بهبود بخشید.

سازمانهایی که در آنها ارتباط یکسویه برقرار است و این نقطه‌نظر حاکم است که اعضا نباید واکنش نشان دهند بلکه همچنان به اطاعت محض اکتفا کنند، بدون شک شرایط شرکت فعال برای اعضای آن سازمان فراهم نمی‌آید و نمی‌توان انتظار داشت که کارکنان با میل و رغبت نسبت به اتخاذ رفتارهای سازمانی اقدام نمایند و یا این رفتارها را تصحیح کنند. اعضای سازمانهایی که از تأثیرگذاری در سیاستها و برنامه‌های آن (واکنش جزء سیستم در برابر کل سیستم) محروم باشند.

پیوسته هر فرصتی را برای مقابله با برنامه‌های و سیاستهای تحمیل‌شده غنیمت خواهند شمرد و با فراهم اقدام خواهند کرد. به کلامی روشن در این سازمانها اعضا نه در کنار سازمان و نه جزو آن، بلکه در برابر آن قرار می‌گیرند.

در خاتمه این بحث یکبار دیگر یادآوری این نکته ضروری است که رفتار سازمان علاوه بر آنکه از فرهنگ و شخصیت سازمان تأثیر می‌پذیرد تحت تأثیر متغیرهای دیگری نیز قرار دارد که در اینجا به‌منظور پرهیز از اطالهٔ کلام از اشاره به آنها خودداری می‌شود. برای نمونه رفتار سازمانی در عین حال که رفتار فردی نیست معهذا از شخصیت و منش فردی برمی‌خیزد و اثرات آن را با خود دارد. لذا ضرورت دارد در تحلیل رفتارهای سازمانی و ریشه‌یابی آنها و یا تعیین روند دگرگونی این رفتارها به کلیهٔ مواردی که اشاره شد توجه کافی مبذول گردد.

۸-۳ ارزیابی رفتار سازمانی. در دهه سوم قرن حاضر «بارنارد»[1] در اثر خود تحت عنوان «امور اجرایی[2]» به موضوع سنجش رفتار سازمانی توجه کرد. در تحلیلی که در ارتباط با ارزیابی رفتار گروهی و همکاری جمعی ارائه داد، به دو بعد اساسی یعنی جنبه‌های بیرونی و درونی رفتار سازمانی تأکید ورزید. با رنارد عقیده دارد جنبهٔ بیرونی رفتار همکاری با میزان پیشرفت کار سنجیده می‌شود و با درنظرگرفتن درجهٔ موفقیت سازمان در پیشبرد هدفهای تعیین شده،این امکان وجود دارد که جنبهٔ بیرونی رفتار اعضای آن سنجیده شود. او این جنبه از این رفتار گروهی را به «میزان تأثیرگذاری» تعبیر می‌نماید.

www.ketabha.org

در توضیح جنبهٔ درونی رفتار گروهی با رنارد عمدتاً کیفیت رفتار را مدنظر دارد و به این نکته توجه می‌کند که رفتار چگونه انجام پذیرفته است و این جنبه را در حقیقت می‌توان به «توانایی[3]» تعبیر نمود.

---

1. Morgan 2. Luthans 3. Efficiency

به هر حال، مؤلفان با استفاده از تحلیل با رناد در سنجش رفتار سازمانی توجه به ملاکهایی از قبیل «اثربخشی» ، «کارآیی» و «رضایت» را ضروری می‌دانسته‌اند. در توجیه این ملاکها چنین می‌خوانیم:

« ... با مشخصات و ویژگیهایی که دربارهٔ سازمانها برشمردیم، می‌توانیم نتیجه بگیریم که سازمانها برای آن تأسیس شده‌اند که به عنوان مؤثرترین و کارسازترین واحدهای اجتماعی، هدفهای خود را در حد انتظار جامعه تحقق بخشند. از این‌رو، تمام کوششهای سازمانی غالباً در جهت ترویج و تشویق رفتارهایی است که از لحاظ سازمان، اثربخش و مولد ، و از لحاظ کارکنان سازمان رضایت‌بخش و پاداش‌دهنده باشند. مهمترین ملاکهای سنجش رفتار در سازمانها عبارت‌اند از اثربخشی،کارایی و رضایت[1] » .

در عین حال ، از طریق تأمل در جنبهٔ درونی رفتار و تحلیل چگونگی و کیفیت انجام آن، به‌این نتیجه می‌رسیم. که برای سنجش رفتار سازمانی لازم است ملاکهای عینی دیگری نیر مورد توجه قرار گیرد که در سطور بعدی به آنها اشاره خواهد شد. به‌طور کلی معیارهای عمدهٔ سنجش رفتار سازمانی را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

الف) میزان تأثیرگذاری رفتار. همان‌طوری که اشاره شد از طریق میزان تأثیرگذاری سهم رفتار در تحقق هدف و یا هدفهای سازمانی می‌توان اثر رفتار سازمانی مورد نظر را سنجید. در این سنجش به این نکته توجه می‌شود که رفتار مورد اندازه‌گیری، چه بخشی از کل فعالیتهای سازمانی را تشکیل می‌دهد و چه میزان در تحقق هدفهای اختصاصی و کلی مؤثر واقع شده است. و یک چنین بخشی چنانچه فقط جنبهٔ کمی داشته باشد می‌تواند به صورت رقم و درصد بیان گردد.

ب) جایگاه رفتار. از طریق این معیار اثربخشی کیفی رفتار را در تحقق تلاش گروهی و هدفهای جمعی مدنظر قرار می‌دهیم و ملاک قبلی که تنها به سنجش کمی رفتار سازمانی توجه دارد تکمیل نموده و از این طریق جنبه‌های کمی و کیفی آن را

www.ketabha.org

به‌طور توأمان در نظر می‌گیریم. باید در نظر داشت هر رفتار سازمانی با توجه به جایگاهی که در مجموعه کوششهای سازمان دارد و اهمیت سهمی ا این کوششها که آن را پر می‌کند، قابل قضاوت و بررسی است. زیرا کلیت فعالیت سازمانی از مجموعهٔ

۱. علاقبند دکتر علی،مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، مؤسسه انتشارات بعثت،۱۳۷۱ تهران ص ۱٦۷.

رفتارها و تلاشهایی تشکیل می‌یابد که اهمیت و ارزش آنها را نمی‌توان از تأثیرگذاری که در تحقق هدف کلی دارند جدا دانست و اهمیت رفتارهای مختلف سازمانی با توجه به مرتبت و جایگاهی که در ارتباط با تلاش کلی دارند تعیین می‌گردد.

لازم به توضیح است که چون توجه به جایگاه رفتار سازمانی با جنبهٔکیفی رفتار ارتباط پیدا می‌کند. سنجش آن از طریق کاربرد «مقیاس ترتیبی[۱]» راحت‌تر حاصل شود.

پ) سنجش زمینه امکاناتی رفتار سازمانی. با توجه به این معیار باید دید که هر رفتار سازمانی از چه زمینه‌های امکاناتی برخوردار است. زیرا بروز یک رفتار معین در شرایط متفاوت از تلاشهای نابرابر ناشی می‌شود. امکانات کافی و شرایط مناسب، انجام رفتار را تسهیل می‌نماید. برعکس بهره‌نبردن از امکانات موجب بروز دشواریها و سختی بروز رفتار خواهد بود.

توجه به این معیار موجب می‌گردد ارزش هر رفتار با درنظرگرفتن اوضاع و احوال، شرایط و امکانات تعیین گردد و متغیرهایی که بروز رفتار را تسهیل و یا مانع می‌شوند، در ارزشیابی مدنظر قرار می‌گیرند. این ملاک نیز از طریق کاربرد مقیاس ترتیبی قابل سنجش است.

ت) سرعت رفتار. توجه به مدت زمانی که هر یک از اعضای سازمان رفتار مورد نظر را طی آن به ثمر می‌رساند، یکی دیگر از ملاکهایی است که در سنجش رفتار سازمانی آن را در نظر می‌گیرند. به‌طور کلی رفتارهایی که در زمانهای متفاوت به ثمر رسیده‌اند، نمی‌توان با یکدیگر مقایسه کرد و آنها را کم ارزش دانست. سنجش زمان رفتار سازمانی را با توجه به اینکه یک معیار کمی محسوب می‌شود از طریق کاربرد مقیاس فاصله‌ای[۲] امکان‌پذیر می‌گردد.

ث) مهارت . توجه به مهارت در انجام رفتار یکی دیگر از ملاکها کیفی است که در سنجش آن مورد نظر قرار می‌گیرند.

www.ketabha.org

مهارت در انجام رفتار در عین حال از متغیرهایی مانند میزان اطلاعات و معلومات، تجربه و قدرت و توانایی (ذهنی و جسمی) فرد ناشی می‌شود و وقتی مهارت را به عنوان یک معیار در سنجش رفتار مدنظر قرار دهیم در حقیقت تأثیرگذاری متغیرهای مذکور را ملحوظ می‌داریم. به‌طور کلی رفتار بهتر از تجربیات یا معلومات

1. ordinal 2. interval

بیشتری نشأت می‌گیرد و تواناییهای زیادی به عنوان پشتوانهٔ خود دارند و دارای ارزش افزون‌تری می‌باشند و این ارزش به حالت پختگی جلوه می‌کند که ما از آن تحت عنوان مهارت یاد می‌کنیم. همچنانکه قبلاً اشاره شد توجه به تأثیر رفتار و ارزیابی آن در شرایطی کامل می‌شود که چگونگی بروز آن نیز ملحوظ گردد. به عبارتی کافی نیست بگوییم چه رفتاری انجام یافته است بلکه باید دید آن رفتار چگونه و به چه نحو تحقق پذیرفته است.

ج) *علاقمندی.* علاقمندی یکی دیگر از ملاکهایی است که در ارزشیابی رفتار سازمانی مورد توجه واقع می‌شود. علاقمندی موجب می‌گردد که هر عضو از اعضای سازمان از رفتار خود و کارهایی که انجام می‌دهد لذت ببرد و احساس رضایتمندی برای او حاصل گردد.

علاقمندی به انجام وظایف سازمانی ،عمدتاً از نزدیکی یا تطبیق هدفهای فردی با اهداف سازمان و شخصیت فردی با هویت سازمانی ناشی می‌گردد و بر اثر آن هر یک از اعضای سازمان احساس وابستگی بیشتری با تشکیلات سازمانی دارد وجود این احساس موجبات همکاری بیشتر و برقراری ارتباط ارگانیک راحت‌تر را ممکن ساخته و در نتیجه در امر مدیریت تسهیلاتی به‌وجود می‌آورد ، به‌طوری که در جلب علاقمندی به همکاری اعضا با مدیریت حالت خودگردانی پیدا کرده و به آسانی تحقق می‌یابد. بدون شک وجود علاقمندی در انجام رفتار سازمانی موجب می‌شود که آن رفتار از ارزش بیشتری برخوردار گردد.

چ) *ابتکار و نوآوری.* سرانجام در سنجش رفتار سازمانی به این نکته توجه می‌کنند که رفتار موردنظر تا چه اندازه از جنبهٔ نوآوری و خلاقیت برخوردار است و ملحوظ‌داشتن این چنین معیاری موجب می‌گردد که تلاشهای نوآوری و رفتارهایی که با نگین خلاقیت آراسته شده‌اند، مشخص و از ارزش بیشتری برخوردار شوند. به تعیین

www.ketabha.org

رفتارهای نوآورانه و حاوی خلاقیت را نمی‌توان با انجام کارهای متداول و مرسوم برابر و هم ارزش دانست.

ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که از طریق توجه به ملاک نوآوری و خلاقیت محتوی اندیشه‌ای چالش رفتار تعیین می‌گردد زیرا هر رفتار مانند قالبی است که حاوی اندیشه بوده و پشتوانهٔ فکری دارد و رفتارهای مبتنی بر خلاقیت و نوآوری از بار اندیشهٔ سنگین‌تری برخوردار می‌باشد.

تأمل در معیارهای مورد اشاره حکایت از این دارد که در ارزیابی رفتار سازمانی ضرورت دارد به متغیرهای متعدد و مختلفی توجه شود و لذا سنجش رفتار سازمانی تنها در شرایطی معتبر است که همه جانبه بوده و فراگیر باشد. زیرا تنها با سنجش فراگیر و جامع می‌توان به کلیهٔ عوامل تأثیرگذار و متغیرهایی که رفتار را شکل می‌دهند توجه داشت و یکی از خطاهای عمده در ارزشیابی رفتار سازمانی آن است که به کلیهٔ متغیرها توجه نکرده و از سنجش که مبتنی بر جمیع جهات باشد غافل می‌مانند.

٤. انواع سازمانها

معمولاً سازمانها را به سازمانهای رسمی و غیررسمی تقسیم می‌کنند. با اینکه در مورد مختصات هر یک از این انواع در صفحات قبلی اشاره شده است، معهذا به‌طور مختصر به تعریف هر یک از آنها پرداخته می‌شود.

۱. **سازمان رسمی**. سازمان رسمی به مجموعه‌ای از روابط اطلاق می‌گردد که معمولاً جنبهٔ حقوقی دارد و با توجه به موقعیت سازمانی کارکنان و با درنظرگرفتن تقسیم وظایف و سلسله مراتب به‌منظور پیشبرد هدفهای سازمانی بین آنان منظور است. در مورد تعریف سازمان رسمی چنین می‌خوانیم:

«سازمان رسمی عبارت است از به‌وجود آوردن یک سلسله همبستگی‌ها و روابط منطقی و عقلانی که بین مشاغل و مقامات مختلف سازمانی با برقراری سیستمهای منظم و مرتب، جهت نیل به هدف خاص و معینی طرح‌ریزی گردیده باشد. معمولاً در سازمان رسمی تقسیم کار، کمیت و کیفیت کار در نظر گرفته شده‌است.[۱]»

با توجه به تعاریف بالا می‌توان پی برد که منظور از سازمان رسمی همان روابط قانونی است که در سازمانها به‌طور رسمی بر آن تأکید می‌شود.

www.ketabha.org

در عین حال نباید فراموش کرد که روابط رسمی سازمانها تحت تأثیر روابط غیررسمی و ارتباطات دوستانه و صمیمی بین اعضا قرار می‌گیرد که از آنها به عنوان سازمان غیررسمی یاد می‌شود.

۲. **سازمان غیررسمی**. سازمان غیررسمی مجموعه روابطی است که نه به صورت قانونی و رسمی بلکه بر مبنای گرایش و نزدیکیهای شخصی و روابط بین افراد سازمان به وجود می‌آید و در اکثر مواقع روابط رسمی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. دربارهٔ سازمان غیررسمی چنین می‌خوانیم:

«سازمان غیررسمی عبارت است از برقراری روابط اجتماعی، دوستی و همکاری فی ما بین اعضای سازمانی به نحوی که افراد سازمانی اصول و قواعد خشک و بی‌روح سازمان رسمی را قبول نداشته و فعالیتهای خویشتن را براساس روابط دوستی و صمیمت بدون نوشتن برروی کاغذ به وجود بیاورند. در سازمان غیررسمی تنها عضوهای سازمان به عنوان همکار نبوده، بلکه به عنوان دوست و رفیق در کنار یکدیگر خدماتی را انجام می‌دهند.[۲]»

با مطالعه در سطور بالا در می‌یابیم برخلاف سازمان رسمی که بر مبنای روابط قانونی و حقوقی به وجود می‌آید، سازمان غیررسمی براساس روابط عاطفی، اجتماعی، و گرایشهای طبیعی و روابط شخصی شکل می‌گیرد.

تأثیرات روانی ناشی از سازمانهای غیررسمی

در آغاز همین فصل دربارهٔ سازمان و تعاریف آن توضیحاتی ارائه شد و به این نتیجه رسیدیم که سازمان بر پایهٔ همکاری نسبتاً پایدار گروهی در جهت تحقق هدفهای مشترک می‌باشد و ساختاری مبتنی بر تقسیم وظایف، سلسله مراتب، ضوابط و مقررات و هماهنگی دارد. باید در نظر داشت که یک چنین ساختاری موجب می‌شود که شبکه‌ای ار روابط ایجاد روابط گردد و پویایی و حرکت سازمان نیز از وجود روابط یادشده و چگونگی آنها نشأت می‌گیرد. به‌طوری که نوع و ماهیت روابط مسیر و عملکردهای سازمان را تعیین می‌کنند. بسیاری از مؤلفان عقیده دارند که ارتباطهای رسمی سازمانها و ضوابط و مقررات آنها تحت تأثیر نظام دیگری از روابط قرار دارد که وضعیت غیررسمی دارند و مجموعهٔ این روابط غیررسمی و یا شبکه‌ای که از روابط

www.ketabha.org

غیررسمی حاصل می‌شود، تحت عنوان سازمان غیررسمی شناخته می‌شود.

در این‌باره آمده است:

«به‌طور خلاصه، سازمان غیررسمی سیستمی از روابط غیرمشخص است که به محل کار تکوین یافته و شامل ابعاد ساختاری، هنجاری و رفتاری است، یعنی شامل

۱. پرهیزکار،دکتر کمال ... ،تئوریهای مدیریت ، انتشارات آگاه تهران ۱۳۷ ص ۱۲۱.
۲. همان منبع

ساختار غیررسمی، هنجارهای غیررسمی و طرحهای رفتار غیررسمی می‌باشد.[۱]»

این توضیح روشن می‌سازد که شناخت حرکت و پویایی سازمان بدون در نظرگرفتن تأثیرات سازمانهای غیررسمی امکان‌پذیر نیست، زیرا همچنانکه اشاره شد، شبکه‌ای غیررسمی از روابط ، مرتبه‌ها، صمیمیت‌ها ،انتظارات،لطافت‌ها و حقایق خارج از ضوابط اداری، پیوسته خط‌مشی سازمان و تصمیمات آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

«در حالی که سازمان رسمی از تعدادی نقش معین تشکیل یافته، سازمان غیررسمی با میانکش‌های میان انسانی مشخص گردیده است. در حالی که ساختار رسمی مسئولیت تصمیم را تجویز می‌نماید، ساختار غیررسمی درجه و کیفیت تصمیم را تنظیم می‌کند.در حالی که سازمان رسمی خطوط کاملاً مشخصی از ارتباطات دارد، سازمان غیررسمی مجهز به شایعات است که شاید به اندازهٔ خطوط ارتباطات مؤثر هستند.در حالی که سازمان رسمی از الزامات و مصوبات مثبت یا منفی استمداد می‌جوید، سازمان غیررسمی ممکن است مزاحم و پاداشها اعطا نماید و یا بازستاند و مقایسه در این زمینه را می‌توان ادامه داد.[۲] »

بنابراین به‌منظور درک کامل ریشه‌های مربوط به جهت‌گیریهای سازمان و پیش‌بینی علمی در مورد مسیر حرکت آن و به‌طور خلاصه به منظور اصول شناخت جامعه در مورد سازمان، این ضرورت وجود دارد که به تأثیرگذاری سازمانهای غیررسمی در فرهنگ، هویت و رفتارهای سازمانی توجه گردد و در مطالعه جریانات یک سازمان معین شناسایی روابط غیررسمی و یا سازمانهای غیررسمی مدّنظر قرار بگیرد و چگونگی اثرگذاری آن در نظر آورده شود. درک این نکته که گروه‌بندیهای درون سازمان بر مبنای روابط غیررسمی از قبیل دوستیها، دشمنیها، ارتباطات

www.ketabha.org

نزدیک،مشابهت و یا تضاد فکری و ... به‌وجود می‌آیند و همین گروه‌بندیهادر اجرای ضوابط و مقررات اثر گذاشته و حتی در مواردی موجب به‌وجود آمدن قواعد و قانونهای جدید می‌شود و تقسیم وظایف را تحت تأثیرگذاری ایفاء می‌کنند،از اهمیت به‌سزایی برخوردار است و بدون توجه به منشأ این همه اثرگذاری و پی‌بردن به تأثیر

۱. دین. ک هوی سییل ج میسکل ،تئوری ، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی ترجمه دکتر میرمحمدسیدعباس‌زاده ۰ ارومیه ۱۳۷۱ جلد ۲ ص ۳.
۲ . کتاب جیمز ص ۱۳۷

سازمانهای غیررسمی و عوامل تأثیرگذار غیرمتمرکز، شناخت کامل و عینی سازمانها امکان‌پذیر نخواهد بود.

سازمانهای غیررسمی می‌توانند به عنوان یک عامل مساعد، مدیریت سازمان را یاری داده و یا برعکس به عنوان مانع در برابر آن ادارهٔ امور را دچار مشکل سازند و تأثیر آنها را نمی‌توان در عملکردها و موضع‌گیریهای سازمانهای رسمی نادیده گرفت. به‌طوری که ارزشها و هنجارهای سازمان رسمی به‌طور کامل تحت تأثیر ارزشها و هنجارهایی قرار دارد که از روابط غیررسمی نشأت می‌گیرد و در این‌خصوص تاکنون پژوهشهای متعددی به عمل آمده است. و این پژوهش‌ها جملگی حکایت از آن داردکه وضعیت و شرایط روانی حاکم بر سازمانها تحت تأثیر سازمانهای غیررسمی شکل می‌گیرد و در ریشه‌یابی رفتارهای سازمانی توجه به اثرگذاری سازمانهای غیررسمی از ضرورتهای محرز به شمار می‌آید.

از رهگذر ایجاد سازمانهای غیررسمی و یا جهت‌دهی به آنها می‌توان زمینه‌های مساعدی را برای حرکتهای مورد نظر در ادارهٔ امور سازمانهای رسمی به‌وجود آورد. توسل به این شیوه به ویژه در سازمانهایی که در زمینه‌های اجتماعی و سیاسی فعالیت دارند متداول است و مدیریت این سازمانها معمولاً با برخورداری از روش یادشده سیاستهای مورد نظر را اعمال می‌کند.

شخصیت سازمانی

مفهوم شخصیت سازمانی

افراد بشر دارای هویتهای متفاوتی هستند. این امکان وجود دارد که افراد مختلف

www.ketabha.org

رفتارهای مشابهی داشته باشند، ولی هرگز نمی‌توان هویتهای یکسان و کاملاً منطبق برهم، در میان آنان پیدا کرد.

از این رو، شخصیت افراد را نمی‌توان به مجموعه‌ای از رفتارها و خصائل تعبیر کرد، بلکه شخصیت طرح واحد و کلی است که از ترکیب رفتارها ،صفات و خصائل آدمی به‌وجود می‌آید.

طبیعی است که قدرت ترکیب رفتارها و صفات آدمی در پایداری آنها نهفته است. بنابراین هویت حاصل از شخصیت افراد و نیز پدیدهٔ پایداری محسوب می‌شود.

احساس هویتی که از یکپارچگی روابط ، هدفها ، مقررات، فرهنگ ، عملکردها و سازمان به وجود می‌آید، به شخصیت سازمان[1] تعبیر می‌شود، باید در نظر داشت مجموعهٔهویتهای اعضای تشکیل‌دهندهٔسازمان تحت تأثیر هدفها و گرایشها ، انگیزه‌ها، نیازها،عملکردها و مشی‌های مشترک به صورت هویت گروهی تجلی می‌یابد و یک چنین هویتی از متغیرهایی مانند ساختار و جایگاه سازمان ،شخصیت افراد تشکیل‌دهنده، گرایش رسمی و غیررسمی درون سازمان، مدیریت و ... تأثیر می‌پذیرد.

در اثری از «هوی[2]» و «میسکل[3]» که قبلاً نیز به آن اشاره شد، شخصیت سازمان به جوّ سازمان تعبیر شده و در این‌باره چنین می‌خوانیم :« ... تعریف جو سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از خصوصیات داخلی،از جهتی مشابه تعاریف اولیه از شخصیت است. در واقع جو یک مدرسه می‌تواند تقریباً شخصیت مدرسه در نظر گرفته شود، یعنی نسبت به جو سازمان مثل نسبت شخصیت به خود است.

از آنجا که جو مدرسه تأثیر عمده‌ای در رفتار سازمانی دارد و از آنجایی که مدیران می‌توانند تأثیر مهم و مثبتی در شخصیت مدارس داشته باشند، توضیح و تحلیل اقلیم مدرسه حائز اهمیت است.[1]»

به‌طور کلی ویژگیهای پایدار سازمان از جمله: میزان دقّت در امور نحوهٔ عملکرد، و سرعت واکنش،میزان توجه به ضوابط و منطق در انجام کارها،جایگاه اجتماعی، نوع هدفها و ... کیفیت خاصی از روابط را به وجود آورده و تمایزهایی ایجاد می‌کند که در حقیقت همان شخصیت سازمان است و براساس همین تمایزهاست که برای سازمانها شخصیت قائل می‌شوند و وجوهی از قبیل وجود روابط آزاد یا محدود، میزان باز یا بسته‌بودن محیط ، وجود روابط خانوادگی و قبیله‌ای را در شخصیت سازمان تأثیر

www.ketabha.org

گذاشته و کیفیت آن را موجب می‌شود.

شخصیت قائل‌شدن به سازمان به مثابهٔ آن است که سازمان را سیستم حیاتی گسترده‌تری تلقی کنیم، لذا ویژگیهای پایدار هر سازمان در چگونگی شخصیت و هویت آن تأثیر می‌گذارد و کیفیت روابط انسانی را به وجود می‌آورد.

تجانس یا عدم تجانس تک تک اعضاء با شخصیت سازمانی یکی دیگر از

---

1. Personnality 2. waynek . Hoy 3. CecilG. Miskel

۱. وین ک سیسل ج میکل ،تئوری ،تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی ، ترجمه دکتر میرمحمد سیدعباس‌زاده انتشارات دانشگاه ارومیه ،۱۳۷۰ ، ص ۱۸

مواردی است که در مطالعهٔ هویت سازمان به آن توجه می‌شود. وجود یا عدم وجود این تجانس و هماهنگی‌های مربوط به آن، در جذب، نگهداری، چگونگی عملکرد و بازدهی تلاش کارکنان تأثیر به سزایی دارد که در جای دیگر به آن اشاره خواهد شد. باید در نظر داشت، در صورتی که سازمانها از ساختار منسجم و محکمی برخوردار باشند معمولاً از هویت و شخصیت مدیر رنگ می‌پذیرند و در جوامع جهان سوم مشی و شخصیت مدیر در تعیین هویت و عملکردهای سازمان نقش به‌سزایی دارد، به‌طوری که با تعویض مدیر و جایگزین‌کردن توسط مدیر دیگر، این امکان وجود دارد که حتی هدفها و موضع‌گیریهای سازمان تغییر یابد، علت این گونه تغییرات را باید در نبود انسجام سازمانی جستجو کرد و ازآن جا ناشی می‌شود که دراین‌گونه جوامع براساس سیستمی نیافته است و همین امر موجب می‌گردد که نظام سازمان‌یافته و کاملاً منسجمی نداشته باشد و براساس سستی نظام سازمانی است که مدیران فکر می‌کنند و می‌توانند هدفها ،روشها و موضع‌گیریهای سازمان را به میل و اراده و دلخواه خود تغییر دهند و به جای تطبیق رفتار خود با سازمان،آن را با رفتار خویش تطبیق دهند.

۱. طبقه‌بندی شخصیت مدیران

گروه‌بندی شخصیت مدیران را نمی‌توان از طبقه‌بندی شخصیت در روان‌شناسی جدا دانست. تاکنون دربارهٔ شخصیت طبقه‌بندیهای مختلفی ارائه شده‌است. قدیمی‌ترین طبقه‌بندی از شخصیت را معمولاً به بقراط منتسب می‌دانند که شخصیتهای افراد بشر را به چهار گروه: بلغمی،فراج، سودایی مزاج، دموی مزاج و صفراوی مزاج تقسیم کرده و بدین‌ترتیب سعی داشت که میان وضعیت جسمانی و خلق و خوی و وضعیت روانی

www.ketabha.org

آدمیان ارتباط برقرار کند.

طبقه‌بندی کرچمر[1] نیز که در زمانهای اخیر ارائه شد، بر مبنای برقراری ارتباط بین نوع تفکر با وضعیت بدنی استوار است. به‌طوری که او افراد بشر را در چهار گروه پیک‌نیک[2] از نظر بدنی چاق اندام،لپتوزوم[3] یا لاغر اندام و بلند، آتلتیک[4] یا عضلانی و دیس‌پلاستیک[5] یا ناهمگون گروه‌بندی کرده و برای هر گروه خصوصیات روانی معینی قائل شده است.

شلدون[6] ، روانشناس آمریکایی درصدد اصلاح طبقه‌بندی کرچمر به این نتیجه

---

1. Kerchmer 2. Piknik 3. Leptosome
4. Athletic 5. Displast 6. Sheldon

رسید که طبقه‌بندی شخصیت نمی‌تواند بر مبنای اندازهٔ جسمانی انجام پذیرد بلکه شخصیت هویت روانی براساس گروهبندی خصوصیات آنان را در سه گروه مزومورفی[1] (دارای استحکام بدنی و عضلات قوی)، اکتومورفی[2] (نازک پوستی) و اندومورفی[3] (نرمی و چاقی) تصور نمود و برای هر گروه شخصیت معینی را قائل شد. علیرغم این که شلدون سعی می‌کرد در طبقه‌بندی خود یافته‌های علمی را به کار ببرد، معهذا این نوع تقسیم‌بندی نیز نتیجه‌بخش نبود و نمی‌توانست مورد تأیید علم باشد.

در سالهای بعد سعی بر آن شد که شخصیت افراد را برمبنای ترشحات هورمونهای غددی آنها طبقه‌بندی کنند. البته فزونی یا کمبود ترشحات می‌تواند موجب

بروز رفتار خاصی در افراد گردد، همچنان که ترشح آدرنالین[4] از غدد فوق کلیوی موجب بروز رفتار از غدد فوق کلیوی موجب بروز رفتار خشمگینی در افراد می‌شود. ولی باید توجه داشت که براساس رفتارهای موقتی مانند خشم نمی‌توان شخصیت افراد را گروه‌بندی نمود. لذا علیرغم توجه به این نکته که تأثیر وضع جسمانی در شکل‌گیری و دوام شخصیت افراد انکارپذیر است. گروه‌بندی شخصیت با در نظر گرفتن پایه جسمانی نتیجهٔ مشخصی را عاید دانش روانشناسی نکرد.

امروزه معمولترین طبقه‌بندی از شخصیت همان است که در اوایل قرن حاضر از طرف «لونگ» ارائه شد و در آن افراد بشر را به شخصیتهای برون‌گرا با گرایشهای اجتماعی بیشتر، علاقه‌بندی به زندگی و خونگرمی و درون‌گرا که دارای ارتباطات بسته،دیرآشنا، و تخیل‌گرا می‌باشند،تقسیم می‌کنند و بعدها «آیزنگ» با واردکردن ابعاد

www.ketabha.org

دیگر، هر کدام از این گروهها را به گروههای دیگری از قبیل شخصیتهای پایدار و ناپایدار،سالم و بیمار تقسیم‌بندی کرد و به گروههای کوچکتری در زمینهٔ شخصیت توجه نمود.

۲. بیماریهای مدیریت

قبل از هر چیز لازم به یادآوری است ک اشاره به بیماریهای مدیریت به آن معنی نیست که مدیریت را به عنوان عامل بیماری‌زا تلقی کنیم و یا از نقش مدیریت سالم و مدیران برخوردار از سلامت کامل روانی غافل باشیم. قابل تأکید است که با اتخاذ تصمیم‌های

1. Mesomorphy 2. Ectomorphy 3. Endomorphy
4. Adrenalin

صحیح مدیریتی، زمینه غلبه بر بن‌بستهای روانی و درمان اختلالات رفتاری فراهم می‌شود، با این وجود، در جوامع سازمان نایافته که امکان انتخاب مدیران با درنظرگرفتن ملاکهایی از قبیل : توانایی، قابلیت ، ظرفیت و تجربه وجود ندارد و آنان را با توجه به روابط شخصی و یا سیاسی به‌طور انتصابی در پست مدیریت می‌گمارند، این احتمال وجود دارد که فشارهای ناشی از تصمیم‌گیریهای مدیریتی موجب بروز واکنشهای رفتاری غیرطبیعی از سوی مدیران شده و بر منطق و تعقل آنان، تأثیر سوئی داشته باشد. به‌هر حال، آن بخش از اختلالات شخصیتی مدیر که عامل مدیریت در ایجاد و یا بروز آنها مؤثر باشد، به‌عنوان «بیماریهای مدیریت» شناخته می‌شود و همان‌طوری که اشاره شد، بیماریهای مدیریت در جوامع سازمان نایافته و در شرایطی که سیستم روان‌سنجی مدیران به وجود نیامده‌است، شیوع بیشتری دارد.

همچنان‌که،اشاره به مفهوم بیماریهای مدیریت تأکید شد، می‌توان این بیماری اجتماعی را با اختلالات شخصیتی مربوط دانست. در حقیقت بیماری مدیریت نوعی اختلال شخصیتی است که تحت تأثیر عامل مدیریت به وجود آمده و یا بروز می‌نماید. از این رو، در سطور زیر سعی بر آن داریم که در طبقه‌بندی بیماریهای مدیریت زمینه‌های شخصیتی آنها را جستجو کنیم. این نوع طبقه‌بندی به آن معنی نیست که مدیران مبتلا به بیماریهای مدیریت تنها در یک گروه قرار گرفته و از مشخصه‌های گروههای دیگر به دور هستند، بلکه لازم است در نظر داشته باشیم که برخی از مشخصه‌های مشترک از قبیل اختلالات ارتباطی، اختلال در منطق ،تصمیم‌گیری و ... گروههای مختلف بیماریهای مدیریت را به یکدیگر پیوند داده و جزو مشخصه‌های مشترک

www.ketabha.org

کلیه گروهها محسوب می‌شوند. علاوه بر آن، این طبقه‌بندی براساس مشخصه غالب به عمل آمده و این احتمال وجود دارد که در بررسیهای بالینی، مدیر مبتلا را در چند گروه از گروههای یادشده قرار دهیم. قابل ذکر است که در جستجوی زمینه‌های شخصیتی هر گروه از بیماریهای مدیریتی،از نقطه‌نظرهای لئونارد مؤلف آلمانی[۱] استفاده شده‌است:

الف) مدیر انفجاری . این قبیل مدیران به‌طور معمول دارای شخصیت اپیلپتوئید (Epileptoid personality) هستند.

---

۱. فونک جی فیش روانپزشکی ،ترجمه دکتر نصرت‌اله پور افکاری ،چاپ دوم ـ تبریز ـ ۱۳۶۸ ص ۱۰۱

اتخاذ تصمیم‌های ناگهانی و غیرقابل کنترل، عصبانیت غیرقابل‌پیش‌بینی، تحریکات شدید رفتاری را می‌توان از مشخصه‌های بارز آنان تلقی کرد. در بن‌بستهای مدیریتی و لحظات مشکل تصمیم‌گیری واکنش‌های تندی از خود نشان می‌دهند و این امکان وجود دارد که با ایجاد تغییرات حاد و ناگهانی بر مشکلات عادی بیفزایند. همچنین برای انجام کارهای معمولی، انرژی‌های فوق‌العاده‌ای مصرف می‌کنند.

ب) مدیر مقررات زده[۱] . زمینه شخصیتی این قبیل مدیران با شخصیتهای آنانکاستیک[۳] تطابق بیشتری دارد نسبت به برقراری نظمی که به صورت پیشداوری در

ذهن خود متصور هستند، وسواس شدیدی نشان می‌دهند و در اجرای آن غیرقابل انعطاف به نظر می‌رسند. به جای آن که مقررات را در خدمت حل ّ معضلات اداری درآورند، با استفاده به چهارچوبهای غیرقابل انعطاف آن ،معضلات اداری می‌آفرینند و حرکات سیستم اداری را کند می‌کنند. به‌طور معمول از درک نظریات متفاوت ناتوان هستند، از خلاقیت و نوآوری کارکنان گریزان هستند، با وجود شهرت به دقت و منزه‌بودن به عنوان جزئی منزوی از سیستم اداری محسوب می‌شوند،به‌طوری که حتی کارکنان متعهد و پای‌بند به مقررات نیز با این قبیل مدیران مشکل ارتباطی پیدا می‌کنند.

پ) مدیر نمایشی[۳] . رفتار و منش این قبیل مدیران به شخصیت هیستریک تمایل بیشتری دارد، به‌طور معمول تظاهر به جرأت و نوآوری دارند، سعی دارند از طریق

www.ketabha.org

دوری از نرم‌های شناخته شده، تعجب زیردستان را برانگیخته و نظر آنان را جلب نمایند. نیاز مفرطی به ستایش دیگران دارند، در برابر بی‌اعنایی به شدت برانگیخته می‌شوند،کوشش دارند به عنوان یک مدیر فهرمان مطرح شوند، به‌طور معمول خود محور خودبین بود،و به موقعیت خویش بیشتر از مسائل اداری می‌اندیشند، از ثبات هیجانی کمتری برخوردارند و معمولاً خود را در نقطه مقابل مدیران مقررات تصور می‌کنند.

ت) مدیر بی‌اعتماد[4] . رفتار شکاک این قبیل مدیران و بی‌اعتمادی که نسبت به سایرین و به ویژه کارکنان زیردست دارند، موجب می‌شوند که آنان را با شخصیتهای پارانوئیک همسو بدانیم. پیوسته خود را در معرض توطئهٔدیگران تصور می‌کنند و

1. Compulsive 2. Anankastic 3. hystril
4. paranoid

شکستهای خویش را به غرض‌ورزی سایرین نسبت می‌دهند. به‌طور معمول بر این باور هستند که اطرافیان به شخصیت و ارزش واقعی آنان پی نبرده‌اند و بر معرفی غیرواقعی خود اصرار می‌ورزند. نسبت به واکنش‌های کارکنان فوق‌العاده حساس هستند، و این احتمال وجود دارد که در برابر اعمال جزئی و یا بی‌اعتنایی‌های کم‌اهمیت آنان عکس‌العمل‌های شدیدی نشان می‌دهند. می‌توان از زودرنجی ، سخت کوشی و جاه‌طلبی به عنوان سه ویژگی بارز این قبیل مدیران یاد کرد.

ت) مدیر واکنشی[1]. متزلزل و یا بی‌تباتی شخصیت مبنای رفتار و هویت این قبیل مدیران را تشکیل می‌دهد. در اتخاذ تصمیم‌های مدیریتی ایجاد موقعیتهای عاطفی می‌کنند. واکنش‌های هیجانی شدید از خود نشان می‌دهند که در بسیاری از موارد به صورت بی‌اعتنایی به کارکنان بروز می‌کنند.

ج) مدیر مضطرب[2]. اضطراب مدیر می‌تواند براساس تجربیات تلخ و یا شخصیت وسواسی او شکل بگیرد، اضطراب را می‌توان به یک حالت عاطفی تعبیر کرد که طی آن، فرد مضطرب،انتظار واقعه‌ای را می‌کشد و در یک وضعیت غیرمطمئن به سر می‌برد. مدیر مضطرب معمولاً تحریک‌پذیری زیادی دارد و بداخلاقی‌های بی‌مورد و نامفهوم غمگینی‌های بی‌جا و عصبانیت را می‌توان از مشخصه‌های بارز آن دانست و در مواردی اضطراب موجب آشفتگی رفتاری وی شده و هراس ناشی از اضطراب درماندگی و بی‌تصمیمی را موجب می‌شود.

www.ketabha.org

چ) مدیر سلطه‌جو[3]. در شخصیت مدیران سلطه‌جو به‌طور معمول کمبود اعتماد به‌نفس مشهود است و به همین سبب، مدیر پیوسته از وحشت ناتوانی احتمالی رنج می‌برد. این قبیل مدیران سعی می‌کنند تا با عمال رفتارهای سلطه‌جویانه و تصمیم‌های تحکّمی ، سلطه خود را بر کارکنان حفظ کنند و آنچه را که از طریق منطق مدیریت نمی‌توانند به دست آورند، با اعمال خشونت و زورگویی حاصل نمایند.

مدیر سلطه‌جو پیوسته بر آن است که مسئولان و معاونان خود را از بین افراد ناتوان و مطیع انتخاب کند و از برقراری فرهنگ باز در سازمان اداری و ارتباط آسان با کارکنان پرهیز دارد.

ح) مدیر مقلّد[4]. مدیر مقلّد به‌طور معمول از واقع‌بینی برخوردار نیست و رفتارها

---

1. reactive 2. anxious 3. dominator
4. immitator

و تصمیمات او به جای آن که ریشه در واقعیات داشته باشد، از الگوی تقلیدی نشأت می‌گیرد. به همین سبب ،مدیر مقلّد معمولاً از درک موقعیت راستین و واقعی خود عاجز است و پیوسته موقعیتی به دور از واقعیتها و به صورت وهمی برای خود متصور است. این قبیل مدیران به‌طور طبیعی به کارکنان رمانتیک و تخیل‌گرا تکیه کرده و با افراد واقع بین مشکل ارتباطی پیدا می‌کنند. به سبب توجه به الگوهای برتر مدیر مقلّد معمولاً به خود بزرگ‌بینی دچار می‌شود و همین امر موجب می‌شود که تصمیم‌های مدیریتی خود را در ابعاد غیرواقع‌بینانه اتخاذ و به اقدامهایی غیرضروری متوسل شده و به فریب کارکنان و مراجعین بپردازد.

خ) مدیر نامتناسب[1] . این امکان وجود دارد که مدیر نامتناسب از شخصیت روانی سالم برخوردار باشد. با این وجود به سبب عدم برخوردار از فرهنگ مدیریتی متناسب با شرایط زمان و مکان،مدیران نامتناسب به‌طور معمول از ظرفیت لازم برای تصدی پست مدیریت بی‌بهره بوده و به سبب عدم درک موقعیت و قرار نگرفتن در جای طبیعی، مقهور مدیریت گشته و به جای اشراف بر مدیریت ، در تار و پود مدیریت گرفتار می‌آیند.

این قبیل مدیران مانند بازیگرانی هستند که نقشی متفاوت با شخصیت خود ایفا می‌کنند و ادامه آن در صورتی که تطبیق جدیدی در دیدگاههای آنان به عمل نیاید،

www.ketabha.org

می‌تواند به اختلال شخصیت مدیر بینجامد.

د) مدیر عوامفریب[2]. عوامفریب بیشتر در مدیریتهای اجتماعی و سیاسی نمود پیدا می‌کند،این قبیل مدیران به جای ادارهٔ امور ، در حقیقت مراجعین و کارکنان را اداره کرده و سعی بر آن دارند که آنان را مشغول نگاه دارند، در ذهنیت مدیر عوامفریب، مدیریت در حد حفظ پست فردی محدود شده و هدفهای مدیر جایگزین هدفهای مدیریت می‌شود. به سبب همین جایگزینی ، به‌طور معمول مدیر عوامفریب به تنگ‌نظری دچار شده و بینش محدودتری پیدا می‌کند.

یک چنین جابجایی موجب می‌شود که بینش کوتاه‌بینانه مدیر بر افراد ذیربط آشکار شده و او موقعیت منزوی پیدا کند.

همان‌طوریکه اشاره شد،این طبقه‌بندی براساس مشخصه‌های غالب و زمینه شخصیتی

---

1. uncoordinated 2. demagoqu

به عمل‌آمده و وجود مشخصه‌های مشترک و عمومی از قبیل مشکلات ارتباطی، کمبود و یا نبود مشارکت کارکنان در امور مدیریت، تصمیم‌های غیرمنطبق با منطق مدیریت و ... مانع از آن است که نارسایی مدیریت را تنها در چهارچوب یکی از گروههای یادشده قرار دهیم و از طریق برقراری سیستم روان‌سنجی مدیران و اجرای مرتب آزمونهای روانی می‌توان در زمینه کشف و جلوگیری از این نوع بیماریهای مدیریت کوشید.

مدیریت و آسیبهای شخصیت

علاوه بر بیماریهای معمولی شخصیتی که بنا به دلایل مختلف ممکن است به صورت شخصیتهای رنجور بروز کند، برخی بیماریهای شخصیتی با شغل مدیریت ارتباط پیدا می‌کند و امکان بروز این قبیل بیماریها به‌ویژه در سازمانهایی بیشتر که به درجهٔ خودگرایی برمبنای ضوابط نرسیده‌اند و در آنها کلیهٔ تصمیم‌گیریها و تعیین هرگونه مشی نه بر مبنای حرکت سازمان بلکه بر عمل مدیر می‌باشد. در این جا سعی بر این است که به چند مورد از بیماریهای شخصیتی مدیریت اشاره شود.

الف) شخصیت مدیریت زده. شخصیت مدیریت‌زده را می‌توان به شخصیت مدیرانی اطلاق کرد که از نظر ظرفیت لازم برای تصدی مدیریت بی‌بهره بوده و ناگزیر در مواجه با پست مدیریت حالت مقهور پیدا کرده و وضعیت طبیعی خود را ازدست

www.ketabha.org

می‌دهند. این قبیل شخصیتهای مدیر به جای اینکه بتوانند مدیریت کنند و بر مدیریت اشراف داشته باشند، در تار و پود مدیریت گرفتار می‌آیند، به‌طوری که مدیریت به آنان اشراف پیدا می‌کند.

باید در نظر داشت که این نوع شخصیتهای مدیریتی از شخصیت طبیعی خود به دور می‌افتند و در پست مدیریت،خودشان نیستند و می‌توان با تقویت ظرفیت، وضعیت روانی آنان را به حال طبیعی برگرداند.

ب) **شخصیت محروم از فرهنگ مدیریتی**. این وضعیت غیرطبیعی در شخصیت مدیران زمانی بروز می‌کند که آنان از فرهنگ مدیریت به خوبی آگاه نباشند و چنین گمان کنند که به صرف مدیربودن می‌توانند حکومت بکنند. لذا به دنبال پندارهای موهوم شخصیت طبیعی خود را از دست داده و در ارتباط با دیگران موقعیت مدعی به خود می‌گیرند، این قبیل شخصیتها که بر اثر مدیریت آفت‌زده می‌شوند حتی در ارتباطات غیراداری خود نیز موقعیت طلبکارانه‌ای نسبت به دیگران دارند و بدین‌ترتیب در بیشتر مواقع با اطرافیان خود مشکل ارتباطی پیدا می‌کنند.

معمولاً این نوع شخصیت آفت‌زده به سبب عدم درک صحیح مدیریت چنین تصور می‌کنند که به سبب مدیربودن در موقعیتها در موارد دیگر نیز باید تصمیم‌گیرنده بوده و اعمال‌نظر بوده و اعمال‌نظر بکنند. این امکان وجود دارد که حتی تنها به سبب مدیربودن در رشته‌هایی که در آنها هیچگونه تخصصی ندارد به اظهارنظرهای آمرانه بپردازد. همچنان‌که اشاره شد این قبیل تأثیرات مدیریت در تشخیص مدیران معمولاً در شرایطی بروز می‌کند که سازمانها منسجم نبوده و به درجهٔ تکامل خودگردانی بر مبنای ضوابط نرسیده باشند و به عبارت دیگر در سازمان بر ضوابط ،روابط حاکم باشد و روشن است که در جوامع جهان سوم که سازمانها درونزا نبود و به عنوان الگوهای وارداتی به وجود می‌آیند، وجود این عوارض شایع‌تر می‌باشد. البته باید در نظر داشت که این قبیل سلطه‌جوییهای بیمارگونهٔمدیر و بی‌توجهی او به الزامات و ایجابهای سازمانی با تأثیر جمعی و اثرگذاریهایی که امکان دارد بر اثر تحلیل‌های مدیریتی به وجود می‌آید،متفاوت است.

تحمیل شخصیت مدیر بر سازمان فرق می‌کند با آنچه که در شرایط تلاش جمعی رخ می‌دهد و نمی‌توان در تأثیر رفتار فردی در رفتار سازمانی غافل بود. در عین حال که به تفاوت

www.ketabha.org

رفتار سازمانی با رفتار فردی توجه داریم. توان رفتار سازمانی را شکل تغییر یافته‌ای از رفتار فردی محسوب داشت که تحت تأثیر تلاشهای دیگر فضای سازمان و ضرورت همکاری با آنان و نیز بنا به ملاحظهٔ همکاری و ارتباط فرد با جامعه و محیط خود ساخته و پرداخته می‌شود و از ارزشهای حاکم و روابط سازمانی تأثیر می‌پذیرد.

اگرچه هر یک از اعضا به‌طور رسمی کوشش دارد رفتار خود را با هدفها،خواسته‌ها و ضرورتهای سازمانی اگرچه هر یک از این تأثیرگذارها در شکل‌گیری رفتار سازمانی اثر انکارناپذیری دارد ولی عامل تعیین‌کننده در رفتار سازمانی همان ماهیت و چگونگی روابط موجود در سازمان می‌باشد و به عبارت دیگر،رفتار در سازمانها، «نتیجهٔروابط پویای این عناصر (عناصر تشکیل‌دهندهٔسازمان) است[1].»

اعضای سازمان با توجه به احساس تعلق گروهی و همرنگی با سازمان معمولاً

۱. وین ک ج هور سیل ،تئوری ،تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، ترجمه دکتر میرمحمد سیدعباس انتشارات ارومیه، جلد ۲، ۱۳۷۱ ص ۱.

کوشش دارند رفتار خویش را با ملاکها و معیارهای سازمان تطبیق دهند و در عین حال فراموش نمی‌کنیم که معیارهای رفتاری سازمان تحت تأثیر هدفها، چگونگی روابط ، تشکیل‌دهندهٔ نیازها و ارتباطات و ... تغییر می‌یابد به‌طوری که از تأثیرگذارهای یادشده می‌توان به عنوان متغیرهای مؤثر در شکل‌دهی رفتار سازمانی یاد کرد.

خلاصه

هنسن اعتقاد دارد که سازمانها پدیدهٔ اجتماعی هستند و واقعیت فیزیکی نمی‌باشند. برخی سازمان را متشکل از مجموعه‌ای از رویدادها تلقی کرده‌اند که با مجموعه‌های از رویدادها تلقی کرده‌اند که با مجموعه‌های دیگری از رویدادها پیوند حاصل می‌کنند. برخی با توجه به نگرش سیستمی،سیتم‌ها را عبارت از مجموعه‌ای از عناصر نزدیک به هم می‌دانند که روابطی بین آنها و خصوصیت‌هایشان وجود دارد. کلر می‌نویسد تئوری سیستم باز سازمان را متشکل از اجزای وابسته به یکدیگر تصور می‌کند که به‌سان موجود زنده‌ای با محیط خود تعامل برقرار می‌سازد.

فرهنگ سازمانی همان مجموعهٔمعیارها و ارزشها و تصورات حاکم بر سازمان

www.ketabha.org

است که شرایط روانی غالب در سازمان را فراهم می‌آورد. فرهنگ سازمانی موجب می‌شود که نوعی موضع‌گیری مشترک ذهنی بین اعضای سازمان به وجود آید. باید در نظر داشت که فرهنگ سازمانی خاستگاه ارزشهای مشترک و هنجارهایی است که رفتار سازمانی را جهت می‌دهد.

احساس هویتی که از یکپارچکی روابط ،هدفها ، مقررات ،فرهنگ ،عملکردها و سازمان به وجود می‌آید،به شخصیت سازمان تعبیر می‌شود. ویژگیهای پایدار سازمان کیفیت خاصی از روابط را به وجود آورده و تمایزهایی ایجاد می‌کند که در حقیقت همان شخصیت سازمان است. شخصیت قائل‌شدن برای سازمان مثل آن است که سازمان را سیستم حیاتی گسترده‌تری تلقی کنیم.

رفتار سازمانی در حقیقت از فرهنگ و هویت سازمان نشأت می‌گیرد و عبارت از کنشها و یا واکنشهایی است که اعضای سازمان با درنظرگرفتن ارزشهای رایج ، هدف مشترک سازمانی ، هماهنگی با فعالیت سایر افراد سازمان و تحت تأثیر فرهنگ و هویت سازمانی از خود بروز می‌دهد.

از شخصیت مدیران طبقه‌بندیهای متعددی به عمل آمده‌است . بقراط ، کرچمر و شلدون در این زمینه نظراتی مطرح کرده‌اند. برخی روی تأثیر غدد داخلی بر شخصیت مطالعه کرده‌اند، امروزه به طبقه‌بندی یونگ و تقسیم افراد به درونگرا و برونگرا توجه بیشتری می‌شود. آیزنگ نیز با توجه به دیدگاه مایونگ به شخصیتهای پایدار و ناپایدار ، سالم و بیمار اشاره می‌نماید.

امروزه بیماریهایی برای شخصیت مدیران مطرح کرده‌اند که می‌توان به شخصت مدیرزده، شخصیت محروح از فرهنگ مدیریتی توجه نمود.

از عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار سازمانی، هدفهای سازمان، نقش سازمانی، نیازهای سازمانی و ادراک سازمانی مطرح شده‌اند و اعتقاد بر این است که ادراک سازمانی از عواملی نظیر : میزان گستردگی و پیچیدگی سازمان،سادگی و یا پیچیدگی رفتار سازمانی ،وضعیت درک کننده تأثیر می‌پذیرد. از اشتباهاتی که در زمینه ادراک رخ می‌دهد می‌توان به ادراک پارانوییک ، ادراک انحرافی ،ادراک قالبی و ادراک ناخوشایند اشاره کرد.

در زمینه انگیزش سازمانی ، مورگان می‌نویسد انگیزش حالتهای درونی موجود

www.ketabha.org

زنده است که رفتار او را به سوی هدف هدایت می‌کند. انگیزش سازمانی نیز موجب هدای رفتار سازمانی در جهت معین می‌گردد.

منظور از آموزشهای سازمانی آن بخش از تلاشهای تربیتی است که اعضای سازمان را در اتخاذ رفتارهای سازمانی با توجه به هدهای سازمان یاری می‌دهد.

یکی دیگر از متغیرهایی که به رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد وجود و یا عدم وجود احساس همبستگی افراد با سازمان می‌باشد. عدم توفیق در برقراری ارتباط سیستمی موجب می‌شود که اعضای هماهنگی کافی بین خود سازمان مربوط احساس نکنند و به جای همکاری به تعارض با سازمان برخیزند.

برنارد در تحلیلی از ارزیابی رفتار گروهی به دو بعد اساسی یعنی جنبه‌های بیرونی و درونی رفتار سازمانی تأکید ورزید. مؤلفان با استفاده از تحلیل برنارد از سنجش رفتار سازمانی توجه به ملاکهای مثل اثربخشی، کارآیی و رضایت را ضروری دانسته‌اند . از طریق میزان تأثیرگذاری سهم رفتار در تحقق هدفهای سازمانی می‌توان اثر رفتار سازمانی مورد نظر را سنجید و از طریق معیار جایگاه رفتار می‌توان اثربخشی کیفی رفتار را مورد توجه قرار داد. توجه به معیار زمینه امکاناتی رفتار سازمانی موجب می‌شود ارزش هر رفتار با در نظرگرفتن اوضاع و احوال ،شرایط و امکانات تعیین گردد. سرعت رفتار نیز ملاکی است که در بخش رفتار سازمانی باید در نظر گرفته شود. در این زمینه می‌توان به معیارهای مهارت علاقمندی و ابتکار و نوآوری نیز اشاره کرد.

سازمانها را به دو نوع رسمی و غیررسمی تقسیم کرده‌اند که هر کدام دارای ویژگیهای خاصی می‌باشند و برای تأثیرات روانی ناشی از سازمانهای غیررسمی مطالعه جایی به عمل آمده است.

خودآزمایی

۱. سازمان را تعریف کنید.

۲. مفهوم سازمان را با توجه به نگرش سیستمی بیان دارید.

۳. شخصیت سازمانی را توضیح دهید.

٤. طبقه‌بندیهایی را که از شخصیت مدیران شده است برشمرید.

۵. منظور از شخصیت مدیرزده را تحلیل کنید.

www.ketabha.org

۶. عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار سازمانی را بیان کنید.
۷. ملاکهای ارزیابی رفتار سازمانی را بیان کنید.
۸. سازمان رسمی و سازمان غیررسمی را توضیح دهند.
۹. تأثیرات روانی ناشی از سازمانهای غیررسمی را شرح دهید.

www.ketabha.org

فصل سوم

روان‌شناسی سیستمهای آموزشی

هدف کلی

آشنایی با روان‌شناسی سیستمهای آموزشی

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- هویت نسبی را تعریف کنید.
- از مفهوم سیستم دو مثال ارائه دهید.
- تعریف بر تالنفی را از سیستم ذکر کنید..
- تعاریف سیستم را تحلیل و نقد کنید.
- عوامل مؤثر در شکل‌گیری سیستم را برشمرید.
- مدیریت و رابطهٔ آن را با سیستم شرح دهید.
- محیط سیستم را با توجه به ویژگیهای آن شرح دهید.
- سیستم و زمان را تحلیل کنید.
- در زمینه عمر سیستم پنج سطر مطلب بنویسید.

www.ketabha.org

– در زمینه سلامت سیستم پنج سطر مطلب بنویسید.
– سیستم را با توجه به عناصر در رونداد ،فرایند ،برونداد و بازخورد توضیح دهید.
– سیستم را طبقه‌بندی کنید و هر یک از آنها را توضیح دهید.

۱. مفهوم سازمان

سیستم را می‌توان به محتوای سازمان تغییر کرد. سیستمها در حقیقت روشهای تکمیل‌یافته‌ای به‌شمار می‌آیند که نحوۀکارکرد سازمان را مشخص می‌داند. در درون هر سازمان، سیستم کار آن از طریق چگونگی تقسیم کار و وظایف ،نحوۀ ارتباط بین واحدهای مختلف و نوع روابط بین اعضا و ... تعیین می‌شود.

در عین حال باید توجه داشت که سیستم هر سازمان در وضعیت کار،میزان انگیزش و مشارکت و نیز وضع روانی و احساس کارکنان آن سازمان مؤثر واقع می‌شود.

اگر سیستم را مجموعه‌ای از اجزای وابسته تلقی کنیم که به‌طور فعال بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند تا از طریق هماهنگی،هدف معینی را حاصل نمایند، در این صورت باید توجه کنیم که نوع ارتباط و همبستگی بین اجزای آن، ترکیب جدیدی به‌وجود می‌آورد و از کلیت آن،نظم خاصی شکل می‌گیرد که نمی‌توان آن را در میزان و چگونگی فعالیت و تأثیرگذاری اجزاءنادیده گرفت.

بنابراین سیستم هر سازمان ایجادگر محیط و شرایطی است که کارکنان آن سازمان به فعالیت می‌پردازند. تا جایی که می‌توان از طریق تغییر در سیستم کار سازمان،در تفکر کارکنان و برداشتهای آنان و همچنین در میزان انگیزش این افراد دگرگونیهایی به وجود آورد.

به‌منظور آگاهی از نحوۀتأثیرگذاری سیستم و رفتار و روحیه کارکنان سعی بر آن داریم که در سطور زیر با اشاره به چند مثال و همچنین تعاریف سایر مؤلفان،مفهوم سیستم را به‌طور جامع مدنظر قرار دهیم تا در صفحات آینده ضمن برخورداری از برداشتهای متفاوت،بتوانیم با تأثیر جنبه‌های مختلف سیستم در وضعیت روانی و فعالیت کارکنان سازمان توجه داشته باشیم.

چند مثال از مفهوم سیستم

www.ketabha.org

ممکن است در مقایسه عملکرد دو مدرسه، به این نتیجه برسیم که بازدهی آموزشی مدرسه الف، با وجود برخورداری آن از همکاری معلمان مجرب،تجهیزات کافی،فضای کالبدی مناسب و اعتبارات مالی بیشتر به سبب بی‌توجهی به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان،از مدرسه ب که امکانات کمتری دارد، به مراتب پایین‌تر می‌باشد. یا همچنین امکان دارد معلمی با داشتن مواد و تخصص برتر، هوش سرشارتر و پایگاه اجتماعی قوی‌تر، به سبب آنکه نتوانسته است با دانش‌آموزان خود رابطهٔآموزشی مناسب برقرار کند،عملکرد آموزشی به مراتب ضعیف‌تر از معلمانی داشته باشد که مواد، تخصص و پایگاه اجتماعی پایین‌تر از او دارند. در مطالعه مسائل روانشناختی نیز با موارد متعددی از این قبیل مثالها مواجه می‌شویم:

فردی را مجسم کنید که در عین برخورداری از قدرت درک برتر، حافظه قوی‌تر، هوش بهر بالاتر و دقت بیشتر به سبب مشکل تمرکز ذهنی نمی‌تواند از امکانات مذکور استفاده کند و از فهم مسائل ساده‌ای که حتی برای افراد کم توان درک آن آسان می‌باشد، باز می‌ماند.

بهتر است تأمل مجددی در مثالهای یادشده داشته باشیم: در مثال مدرسه‌ای که علیرغم برخورداری از امکانات برتر، به سبب بی‌توجهی به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان ، از فعالیت سرشار باز می‌ماند عامل بی‌توجهی به نیازهای آموزشی چه نقشی داشته است؟ این عامل در چه موقعیتی قرار دارد که بهره‌مندی از امکانات موجود را ناممکن می‌سازد؟ اگر تأمل عمیق داشته باشیم، متوجه می‌شویم که عامل بی‌توجهی به نیازهای آموزشی مانع به هم پیوستن امکانات مختلفی می‌شود، که در آن مدرسه وجود دارد.

در مثال معلمی که به سبب مشکل در برقراری ارتباط با دانش‌آموزان متوجه می‌شویم، که این مشکل مانع از آن است که برتری هوشی، سواد، تخصص، پایگاه اجتماعی و دیگر پتانسیل‌های وی به هم بپیوندد و از پیوستن آنها حرکت بازدهی آموزشی تولید شود.

با تعمق در این مثالها، روشن می‌شود که عملکرد آموزشی مدرسه، تدریس، معلم، قدرت تفکر و ... جملگی پدیده‌هایی هستند که از عناصر مختلف تشکیل می‌یابند و و پیوند حرکتی بین این عناصر ، هویت پدیده‌های یادشده را به وجود می‌آورد. فقدان یا

www.ketabha.org

معیوب‌بودن یک یا چند عنصر می‌تواند هماهنگی بین سایر عناصر تشکیل‌دهنده پدیده‌های مذکور را خدشه‌دار سازد،به‌طوری که عدم ارتباط بین عناصر تشکیل‌دهنده حرکت و یا به عبارت دقیق‌تری حیات پدیده‌های مورد اشاره را از بین می‌برد .

در مثال مدرسه توجه داشتیم که عامل عدم ارتباط تلاشهای آموزشی با نیازهای یادگیرندگان موجب می‌شود که نتوانیم از وجود معلمان مجرب،تجهیزات کافی،فضای کالبدی مناسب، و اعتبارات مالی بیشتر استفاده کنیم. به عبارت دیگر پتانسیل‌های یادشده،بر اثر عدم پیوستگی حول محور یادگیری دانش آموزان به یکدیگر نمی‌پیوندند و یادگیری زمانی امکان‌پذیر است که آن همه امکانات در خدمت نیازهای آموزشی دانش‌آموزان باشد،بنابراین، می‌توانیم بگوییم که در این مثال، علت عدم استفاده از توان‌ها آن است که آنها با یکدیگر ارتباط پیدا نمی‌کنند و در موقعیتهای تکمیلی قرار نمی‌گیرند.

همچنانکه در مثال عدم موفقیت تدریس معلم توانا نیز دقت کردیم که سواد،تخصص،هوش،پایگاه اجتماعی و قدرت جسمانی معلم در صورتی می‌توانند مفید باشند که حول محور یادگیری دانش‌آموز به یکدیگر بپیوندند و نسبت به یکدیگر جنبهٔ تکمیلی داشته باشند.

نیز قابل یادآوری است که توانایی فردی، دقت، هوش،درک قوی، و حافظه برتر تنها در صورتی به موفقیت جریان تفکر یاری می‌دهند که با یکدیگر ارتباط پیدا کرده و همدیگر را تکمیل نمایند و یک چنین وضعیتی تنها در شرایطی امکان‌پذیر است که عناصر یادشده بر یکدیگر تأثیر بگذارند و از همدیگر تأثیر پذیرند.

مثالهای مذکور به ما می‌آموزد که مقوله‌های تربیتی و روانشناختی از قبیل ، آموزش، تدریس، یادگیری، درک حافظه، احساس ، عشق و ... پدیده‌هایی هستند که هر کدام از آنها از عناصر مختلف تشکیل شده و بین این عناصر ارتباط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری برقرار است.

به عبارت دیگر این مقوله‌ها را می‌توان به اندام واحدی تشبیه کرد که از اعضاء مختلف و متفاوت به وجود آمده‌اند به تعیین میزان گستردگی، کمیت کیفیت و چگونگی شکل‌گیری هر کدام از این مقوله‌های تربیتی و روانشناختی با نحوهٔ ارتباط اعضاء و عناصر تشکیل‌دهنده بستگی پیدا می‌کنند و وجود گسل بین عناصر و یا ضعف

www.ketabha.org

یک عنصر معین در کارکرد عناصر دیگر تأثیر می‌گذارد. به‌طوری که تغییر هر عنصر در عین حال که می‌تواند علت تغییر عناصر دیگر تلقی شود، معلولی از دیگرگونه سایر عناصر نیر محسوب می‌شود. یک چنین وضعیت ارتباطی است که موجب می‌شود که ما عناصر تشکیل‌دهنده ،مقوله‌های تربیتی و روانشناختی را هم سبب بدانیم.

بنابراین مقوله‌های تربیتی و روانشناختی در حقیقت سیستمهایی هستند که از عناصر مختلف، مربوط ، تأثیرگذاری و تأثیر پذیر و هم سبب تشکیل شده‌اند و چگونگی ارتباط بین عناصر تشکیل‌دهنده ، هویت و کیفیت آنها به وجود می‌آورد. به‌طوری که در مطالعه نحوهٔ ارتباط و میزان علاقمندی والدین با فرزندان به این نکته وجه می‌کنیم، که حتی ردیف تولد فرزند در بین فرزندان به عنوان یک عامل تأثیرگذار در شکل‌دهی ارتباط و میزان علاقمندی مؤثر واقع می‌شود. همچنانکه شکل‌گیری، میزان گستردگی، میزان فعالیت، ابعاد و ... کلیه مقوله‌های تربیتی و روانشناختی با چگونگی پیوند عناصر و تشکیل‌دهنده و نحوهٔ عملکرد شبکه ارتباطی آنها بستگی پیدا می‌کند.

با درنظرگرفتن هم سببی اعضای تشکیل‌دهندهٔ سیستم است که واژهٔ یونانی "Systema" از ریشه "SyN HISTANAI" مشتق می‌شود. باید در نظر داشت که دو جزء تشکیل‌دهنده این عبارت مفهوم هم سببی دارد (SyN : هم ، HI SIANAI : سبب) و واژه هم سببی در حقیقت به ارتباطات چند جانبه تأثیرگذار و نأثیرپذیر اشاره دارد).

با توجه به مفهوم مذکور است که اکثر مؤلفان سیستم را معمولاً : مجموعه‌ای از اجزاء مربوط به هم دانسته‌اند که از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند و در جهت هدف مشترک فعال هستند.

به‌منظور آگاهی بیشتر از نظریات مختلف در سطور زیر چند تعریف از مؤلفان صاحبنظر ارائه می‌شود:

کنت بولدینگ[1] دربارهٔنظریه عمومی سیستمها می‌نویسد:

«اسکلتی از علم به‌صورتی که قصد دارد چهارچوب یا ساختار سیستمها را ارائه نمایند تا تار و پود نظم‌ها و موضوعات خاص به‌صورت مرتب و اجزاءمرتبط به هم متصل گردند[2]. »

در جای دیگر می‌خوانیم:

www.ketabha.org

«سیستم یعنی مجموعه‌ای متشکل از عوامل گوناگون که روی یکدیگر به‌طور

1. Kenneth Baulding, 1956.
۱. بهشتیان، دکتر مهدی ـ ابوالحسنی ،مهندس حسین، سیستمهای اطلاعاتی مدیریت، بنیاد جانبازان ۱۳۷۳ ـ تهران ص ۸۷

سازمان یافته‌اند[۱].»

مؤلف دیگری دربارهٔ سیستم می‌نویسد:

دینامیکی تأثیر می‌گذارند و برای به انجام رساندن کار و یا دست‌یافتن به هدف خاصی

«سیستم مجموعه‌ای از اجزاء به هم وابسته است که آن اجزاءدر راه نیل به هدفهای معین با هماهنگی دارند[۲].»

همچنین دربارهٔ سیستم نوشته‌اند:

«عبارت است از تعدادی روش وابسته به یکدیگر که با اجرای روشهای مذکور قسمتی از هدف سازمان تأمین می‌شود[۳].»

باز دربارهٔ سیستم می‌خوانیم:

«سیستم مجموعه‌ای از اجزاء به هم پیوسته است که به علت وابستگی حاکم بر اجزاءخود کلیت جدیدی را احراز کرد. و از نظم و سازمان خاصی پیروی می‌نماید و در جهت تحقق هدف معین که دلیل وجودی آن است فعالیت می‌کند.[۴]

برتالنفی[۵] نظریه عمومی سیستمها را به نظم جدیدی اطلاق کرده که قواعد کلی را فرموله می‌کند.

در اثر دیگری سیستم مجموعه‌ای از روشهای وابسته به یکدیگر تلقی شده‌است که با هماهنگی آنها، بخشی از هدفهای سازمان تأمین می‌شود.[۶]و در جای دیگر از همان اثر از سیستم به عنوان وظایف وابسته یاد شده‌است[۷].

«هال» و «فاگن» سیستمها را عبارت از «مجموعه‌ای از عناصر نزدیک به هم می‌دانند که روابطی بین آنها و خصوصیتهایشان وجود دارد[۸].

«کریز سیستم را هیأتی کلی مرکب از : «ساختارها یا کارکردها،مفاهیم و یا

۱. کتاب روش تفکر سیستمی ترجمه دکتر جهان بیگلو ، ص ۲۰
۲. کتاب نظریه سیستمها، نوشته و ست چرچمن،ترجمه رشید اصلاحی ص ۵۰
۳. کتاب تجزیه تحلیل سیستمها و روشها، دکتر منصور کیا،ص ۴۲
۴.زاهدی، شمس‌السادات،مقدمه‌ای بر نظریه سیستمها

www.ketabha.org

5. Ludwing von Bertalanffy, 1937
٦. منصور کیا، دکتر منصور ،تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها،انتشارات مروارید ،چاپ چهارم ، تهران ـ ۱۳۷٤ ص ٤۲.
۷. همانجا ص ٤۳
۸. صفحه ٦۲ شماره ۳۱ کتاب جیمز ٦ ـ ص ٦۲ شماره ۳۲ کتاب جیمز

تأثیرها» می‌داند که از طریق: «اجزای متحد ترکیب» می‌یابند[۱]. »

Hearn هرِن عقیده دارد که : «کلیهٔ‌پدیده‌های زنده و غیرزنده را می‌توان در چهارچوب سیستمهایی که وضعیت مشابه دارند مورد مطالعه قرار دارد[۲].» او معتقد است که اصول سیستم توسط :«متخصصان رشته‌های گوناگون اعم از زیست‌شناسی ، روانشناسی و یا مطالعات تحلیلی کشف شده‌است و سیستمها را می‌توان از نظر بزرگی و کوچکی و میزان پیچیدگی دارای درجات متفاوتی دانست ...[۳]»

«عده‌ای از کارکنان که برای انجام کاری در شرایط فیزیکی گرد آمده‌اند و در آن محیط با یکدیگر روابط متقابل دارند و با این انگیزه که نیاز خود را ارضاء کنند، به کار با یکدیگر تمایل می‌یابند و روی هم سیستمی از نهادهای فرهنگی برای ایجاد ارتباط با خود و محیط کار به‌وجود می‌آورند[٤]. بنابراین، بر مبنای نظریهٔ سیستمهای اجتماعی سازمان در معنی گروه و یا گروههای اجتماعی مد نظر قرار می‌گیرد که به‌منظور پیشبرد هدفهای معینی همکاری داشته و در حقیقت اشتراک هدف دارند.

برای اینکه یک چنین برداشتی از سازمان به یک سیستم گسسته از محیط و یا به عبارت مصطلح : «نظام بسته» تلقی نگردد،«تئوری سیستم باز[٥]» برداشت وسیع‌تری از آن ارائه می‌دهد و ارتباطات سازمان با سیتمهای بیرونی را نیز مدنظر قرار می‌دهد. «کلی[٦]» در این مورد چنین می‌نویسد:

«... اما تئوری سیستم باز سازمان را متشکل از اجزای وابسته به یکدیگر تصور می‌نماید که بسان موجود زنده‌ای با محیط خود میانکش[۷] برقرار می‌سازد. سازمان دروندادهایی[۸] چون انسان و منابع مادی ارزشها، انتظارات و خواسته‌های اجتماعی را دریافت می‌کند و از طریق فرایند[۹] تولید (مثلاً فعالیتهای کلاسی) در آنها تغییر شکل به‌وجود می‌آورد و تولید (مثلاً فارغ‌التحصیلان دانش جدید، ارزشهای تغییر یافته) را با با ارزشهای اضافه شده به محیط (مثلاً بازرگانی، ارتش، منزل، دانشکده) صادر می‌نماید. سازمان در مقابل کوششی به عمل می‌آورد، برگشتی (مثلاً کمکهای مالی اجتماعی) به‌منظور بقای پیشرفت خود دریافت می‌نماید. این سیکل بار دیگر تکرار می‌شود[۱].

www.ketabha.org

۱. ص ٦٢ شماره ۳۲ کتاب جیمز
۲. ص ٦٢ شماره ۳۳ کتاب جیمز
۳. همانجا
٤. ص ۱۹۲ مدیریت آموزشی و آموزشگاهی
5. Theory of systems
6. J. Kelly
7. Interact
8. Inputs
9. Process
۱۰. هنشن ۱. بارک ،مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی،ترجمه دکتر محمد علی نائلی اهواز دانشگاه چمران ۱۳٦٤ ص ۱۲

پس از آشنایی با نقطه‌نظرهای متفاوت و تعابیر مختلف از مفهوم سیستم اینک مناسب می‌داند که به نقد تعاریف یادشده بپردازیم.

۲. نقد تعاریف سیستم

همچنانکه ملاحظه می‌شود در بیشتر تعاریف مؤلفان از سیستم به عنوان مجموعه‌ای عناصر یاد کرده‌اند. باید در نظر داشت عبارت مجموعه این تصور را مطرح می‌سازد که در سیستم عناصر تشکیل دهند در کنار هم، و با حفظ هویت فردی فعال هستند. به‌طوری که مجموع عملکردهای عناصر را می‌توان کارکرد سیستم به حساب آورد. با یک چنین برداشتی که از عبارت «مجموعه» حاصل می‌شود، سیستم پدیده «کمی» تلقی خواهد شد. در صورتی که اشاره به کلیت جدید که در برخی از این تعاریف آمده‌است به وضعیت کیفی سیستم اشاره دارد و با تأمل ولو اندک درمی‌یابیم که سیستم پدیده کمی نیست بلکه باید آن را پدیدهٔ کیفی دانست. علاوه بر آن هر کدام از عناصر تشکیل‌دهنده سیستم حرکتی تحت تأثیر دیگر عناصر و کلیت سیستم دارند. به‌طوری که حرکت هر یک از آنها با حرکت فردی که ممکن است داشته باشند، متفاوت است و حرکت سیستم از مجموع حرکت آنها حاصل نمی‌شود، بلکه از ترکیب حرکتهای آنها شکل می‌گیرد:

از این رو با درنظرگرفتن وضعیت کیفی سیستم، که آن را به‌صورت کلیت جدیدی، متفاوت با کلیتهای دیگر در می‌آورد و با عنایت به اینکه حرکت سیستم با مجموع حرکتهی عناصر تشکیل‌دهنده مساوی نمی‌باشد بلکه از برآیند حرکتها حاصل می‌شود، پیشنهاد می‌شود که در تعاریف سیستم، سیستم را به جای مجموع، ترکیبی از عناصر بدانیم.

همچنین در برخی از تعاریف یادشده، به وابستگی عناصر تشکیل‌دهنده اشاره شده‌است. باید در نظر داشت که عبارت وابسته و پیوسته را نمی‌توان مناسب با حرکت

www.ketabha.org

عناصر سیستم دانست. زیرا در وابستگی حرکت حالت تبعیت دارد، و در پیوستگی حرکت تقریباً از بین می‌رود. در صورتی که در یک سیستم عناصر فعال می‌باشند و بهتر است به‌جای عبارات وابسته و پیوسته ،از واژهٔ «مرتبط» استفاده کرد و سیستم را ترکیبی از عناصر مرتبط و فعال معرفی کنیم.

نکتهٔدیگر آن که در برخی از تعاریف به تبعیت یا پیروی سیستم از نظم معین یاد کرده‌اند، اینگونه تعبیر نیز ممکن است ما را از این نکته غافل بدارد که سیستم از نظم بیرونی تبعیت نمی‌کند، بلکه نظم درونی می‌آفریند، حتی در صورت تبعیت از سیستم‌های فراتر، نوع تبعیت براساس ارتباط درونی سیستم شکل می‌گیرد.

۳. عوامل مؤثر در شکل‌گیری سیستم

به‌منظور پرهیز از برداشتها کلیشه‌ای که ممکن است از طریق توجه به تعاریف به‌وجود آید، در این قسمت عوامل تشکیل‌دهندهٔ سیستم و چگونگی شکل‌گیری آن را از دید کالبد شکافی مورد مطالعه قرار می‌دهیم: با توجه به نکات اشتراک کلیه تعاریفی که به آنها اشاره شد، سیستم در شرایط زیر تشکیل می‌شود:

الف) وجود عناصر مختلف

وجود عناصر مختلف و متفاوت (حداقل دو عنصر متفاوت) که با فعالیتهای دگرگون بتوانند جنبه‌های گوناگون حذف واحدی را تحقق بخشند و نسبت به یکدیگر ، وضعیت تکمیلی داشته باشند:

در همین جا لازم است تأمل شود، چنانچه مدیری کوشش کند تفاوتها و گوناگونیها را در سازمان خود از بین ببرد،در حقیقت لطمه براساس سیستم می‌زند. مدیر آگاه به تئوری سیستمها، تفاوتها و گوناگونیها را به عنوان واقعیت تلقی می‌کند و سعی بر آن خواهد داشت که از طریق برقراری ارتباط تکمیلی بین تفاوتها، فعالیتها را غنای بیشتری بخشد.

ب) فعالیت هر یک از عناصر

در صورتی که فعالیت براساس سیستم را ترکیبی از فعالیتها تلقی کنیم، بدون شک

www.ketabha.org

غیرفعال بودن هر یک از عناصر را می‌توان به بیماری سیستم تلقی کرد و یا به‌طور کلی وضعیت خاصی در سیستم ایجاد می‌کند که با سیستم باز (سالم) متفاوت خواهد بود.

فعالیت هر عنصر را می‌توان به حرکت آن تعبیر و این‌طور نتیجه گرفت که لازمه‌بودن در درون سیستم همان حرکت اوست.

پ) وجود تضاد بین عناصر

در سیستم سالم(باز) تضاد موجود بین حوزه‌های مختلف، عناصر سیستم را به فعالیت وامی‌دارد. به‌طوری که در صورت فعال نبودن عنصر، تنگنای حوزه موجب خفگی او می‌شود. به عبارت دیگر، وجود دو سطح نابرابر موجب حرکت می‌گردد و این سطوح نابرابر را می‌توان به همان تفاوتهای مورد اشاره نیز تعبیر کرد.

باید توجه داشت که تضادهای درون سیستم سالم را می‌توان به عنوان تضادهای سازنده تلقی کرد. زیرا در این تضادها به‌هیچ‌وجه ریشه‌کنی و حذف طرف مقابل،مطرح نیست، بلکه حفظ و نگهداری تفاوتها به منظور تداوم حرکت مدنظر می‌باشد.

از این رو باید بین تضاد و تفاوت سیستمی با معارضه و درگیری فرق قائل شد.

ت) وجود ارتباط بین حرکتها

سیستم در صورتی شکل می‌گیرد که بین حرکتهای متفاوت و مختلف عناصر وابسته، ارتباط برقرار گردد و در حقیقت نوع این ارتباط ، ماهیت سیستم را شکل می‌بخشد و منشأ سلامت و یا بیماری سیستمها را در همان نوع ارتباط باید جستجو کرد.

ث) وجود هدف مشترک

وجود هدف مشترک موجب می‌شود که فعالیتها و حرکتهای عناصر مختلف، بر حول تحقق آن، جنبهٔ تکمیلی پیدا کند و میزان توفیق در ایفای نقش تکمیلی، ریشه در نوع ارتباط موجود بین عناصر دارد. که در سطور بعدی به آن اشاره خواهد شد.

همچنین ارتباط هدف با نیاز عناصر مختلف از عوامل اساسی است که در حرکتهای سیستم تأثیر می‌گذارد. چنانچه هدف مشترک سیستم از عناصر وابسته به آن منبعث باشد، سیستم شکل می‌گیرد و وضعیت طبیعی خواهد داشت.

www.ketabha.org

٤. شکل‌گیری سیستم

با توجه به عوامل تشکیل‌دهنده و ضرورتهای مورد نیاز در به‌وجود آمدن سیستمها، می‌توان فرایند طبیعی شکل‌گیری سیستم را به ترتیب زیر در نظر گرفت:

الف) وجود نیاز کلی که رفع آن به عنوان هدف مطرح می‌شود.

ب) وجود عناصری که رفع نیاز کلی و تحقق هدف به‌طور طبیعی با رفع نیازهای فردی آنها مربوط می‌شود و می‌توان آنها را جزو پتانسیل‌های سیستم محسوب داشت.

پ) وجود سطوح نابرابر و حوزه‌هایی که براثر فعالیت عناصر وابسته شکل گرفته و حفظ می‌شوند.

ت) وجود توان و امکان حرکت در هر یک از عناصر

ث) برقراری ارتباط بین حرکتهای مختلف عناصر

ج) وجود هماهنگی و روند تکمیلی بین حرکتهای مختلف در جهت تحقق هدف کلی

چ) تداوم حرکت تکمیلی که به صورت تخلیه مناسب انرژی و بازیافت آن از سیستمهای محیطی امکان‌پذیر می‌شود.

همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، در این فرآیند به نحوهٔشکل‌گیری طبیعی سیستم اشاره شده است و با اندکی تأمل در می‌یابیم که شکل‌گیری سیستم روند دارد که می‌توان آن را به درون‌زایی تعبیر کرد. در این روند، وجود نرم‌افزارهایی : از قبیل نیازی که هدف را توجیه می‌کند، ارتباط نیاز کلی با نیازهای فردی عناصر که زمینه گرایش به فعالیت در راه تحقق هدف را فراهم می‌آورد، تشخیص تفاوت بین حوزه‌ها و نابرابری سطوح که از زمینه فرهنگی عناصر ناشی می‌شود و نیز توان و امکان حرکت عناصر، حکایت از آن دارد که شکل‌گیری سیستمها نیاز به زمینه‌ها به‌عنوان نرم‌افزار یاد کنیم، متوجه می‌شویم که در شکل‌گیری طبیعی سیستمها، نرم‌افزار قبل از سخت افزار سازمانی سیستم به وجود می‌آید که می‌توان این تقدم نرم‌افزار بر سخت‌افزار را از ویژگیهای سیستمهای درون‌زا نیز تلقی کرد.

«بارزترین نمونه از سیستم طبیعی و درون‌زا همان سیستم خلقت است که

www.ketabha.org

«انیشتاین[1]» آن را با تصور مقادیر تقریبی ماده موجود در جهان موجودی به شعاع ۵۰۰ سال نوری ،ترسیم می‌کند و با تأکید بر نسبی‌بودن حرکت ، قانون انتخاب آسانترین راه و انحنای فضای چهار بعدی حرکات دایره‌ای آن را روشن می‌سازد. و در عین حال بر این نکته تأکید دارد که قوانین و روابط این جهان تنها درمحدودهٔ ۵۰۰ سال نوری می‌تواند صادق باشد و فراتر از آن تنها به اطمینان قلبی و اشراقی خویش به وجود عقل توانا و عالی و عالم اسرارآمیز اشاره دارد.»

در صورتی که کوشش شود سخت‌افزار سازمانی و تشکیلاتی سیستم قبل از نرم‌افزارهای آن به وجود آید، شکل‌گیری سیستم وضعیت طبیعی نخواهد داشت و می‌توان آن را به سیستم قراردادی تعبیر کرد که در بیشتر موارد از الگوی سیستمهای دیگر تقلید می‌کند و ما از آن تحت عنوان سیستم برون‌زا یاد می‌کنیم.

به‌هر حال باید توجه داشت که وضعیت روانی،گرایش ، انگیزش و رفتار عناصر تشکیل‌دهنده در سیستمهای طبیعی و قراردادی (درون‌زا و برون‌زا) نمی‌تواند یکسان باشد و ریشه‌یابی رفتارهای ناکارآمد عناصر در سیستمهای غیر طبیعی که بیشتر از نوع سیستمهای برون‌زا می‌باشند، از طریق مراجعه به سیستم و سیستم درمانی،امکان است. وضعیت از خود بیگانگی عناصر تشکیل‌دهندهٔ به‌طور عمده، در سیستمهای غیرطبیعی در شرایط تأخر نرم‌افزارهای سیستم نسب به سخت‌افزار سازمانی، ایجاد و در میزان بازدهی و سلامت روانی آنها تأثیر منفی می‌گذارد و با توجه به همین تفاوت بین سیستمهای طبیعی و غیرطبیعی است که نتیجه گرفته می‌شود: سیستم طبیعی شکل می‌گیرد و اساس آن بر شکل‌گیری (Formation) است و نباید آن را به‌طور قراردادی به‌وجود آورد.

۵. مدیریت و سیستم

با توجه به آنچه در زمینه عوامل مؤثر و شکل‌گیری سیستم مطرح شد، می‌توان نتیجه گرفت که هر سیستم دارای زمینه‌های نیاز، فرهنگ و پتانسیل‌های لازم می‌باشد و مدیریت سیستمی ایجاب می‌کند که از طریق شناسایی حرکتهای به وجود آمده، نسبت به تنظیم، برقراری ارتباط،هماهنگی و نیز تداوم آنها اقدام نمود. در حقیقت بدون شناسایی منشأ و سرچشمه شکل‌گیری حرکتها و دستیابی به آنها،اعمال مدیریت

www.ketabha.org

سیستمی امکان‌پذیر نیست.

به عبارت دیگر مدیریت سیستمی بر این اصل استوار است که مدیر از طریق تشخیص منشأ حرکت و پتانسیل‌های موجود، بتواند طراحی‌های لازم را به منظور حفظ و تنظیم حرکتها و استفاده از پتانسیل‌های موجود در جهت تحقق هدفهای معین داشته باشد.

براین اساس،وظایف عمده مدیریت سیستمی را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

الف) تشخیص نیاز مبنایی ایجادگر هدف و آگاهی از روابط ارگانیک بین نیاز مذکور و هدف تعیین‌شده

ب) توجه به ارتباط بین هدف و نیازهای فردی عناصر سیستم و از این طریق مطالعه دائمی گرایشهای عناصر تشکیل‌دهنده در زمینه مشارکت آنها

پ) اعتقاد به استقلال عملکرد حوزه‌ها ، به عنوان یک مسئولیت اساسی و ایجاد حقوق متناسب با مسئولیت برای حوزه‌ها

ت) فراهم‌سازی امکانات لازم برای فعالیت حوزه‌های مختلف و توان بخشی عناصر سیستم در جهت حفظ و تنظیم و تداوم حرکت آنها

ث) ایجاد روابط تکمیلی و هماهنگی بین حرکتهای مختلف سیستم و هدایت حرکتهای به عمل‌آمده در جهت هدفهای شخص تعیین شده.

ج) حفظ روابط با سیستمهای محیط اعم از سیستمهای موازی ،متداخل،فراگیر

چ) توجه به واردساختن اطلاعات جدید و به روز در سیستم به‌منظور تداوم و تجدید حیات آن

ح) ارزشیابی مداوم عملکرد، سیستم، سنجش نسبت برونداد و نسبت درون داد، همچنین انجام مطالعات پیگیر در زمینه خروجی‌های سیستم.

همچنانکه ملاحظه می‌شود، مدیر از طریق پرداختن به انجام این وظایف، نه تنها چرخش و ادارهٔ امور سیستم را برعهده می‌گیرد، بلکه در برپایی و اصلاح سیستم به‌طور مجدانه شرکت دارد. باید در نظر داشت که مدیر توانا کسی است که این امور را بدون نیاز به مطرح کردن منیّت و فردیت خویش و با کمترین حضور انجام دهد.

به‌طور معمول تأکید بر فردیت و منیّت را می‌توان نشانه‌ای از احساس ناتوانی در

www.ketabha.org

مدیران تلقی کرد. علاوه بر آن مدیر آگاه و معتقد به مدیریت سیستمی کسی است که بتواند از طریق برخورداری از دید کلان بین مدیریت و شخص مدیر تفاوت قائل شود و به جای تحکیم سیستم در تقویت موقعیت شخصی خویش برنیاید.

٦. محیط سیستم

همان‌طوری که اشاره شد، سیستم تحت تأثیر شرایط محیط، شکل می‌گیرد و این شرایط در حقیقت ترکیبی از نیاز، فرهنگ امکانات و ... محیط سیستم محسوب می‌شود. با آن

1. EINSTEIN , A : Theoriedu champ unific , Jean Maquet, 1955

که شرایط و عوامل محیطی در شکل‌دهی سیستم نقش دارند و مؤثر واقع می‌شوند، در عین حال عملکرد سیستم با توجه به محدودیت آن،نمی‌تواند تأثیر مستقیم روی شرایط و عوامل موجود داشته باشد. بنابراین، کلیه عوامل و شرایط مؤثر در شکل‌گیری و کارکرد سیستم را که خارج از کنترل آن قرار می‌گیرند، می‌توان به محیط سیستم تعبیر کرد.

«هال» و «فاگن»[1] مؤلفانی هستند که در اثر مشترکی تحت عنوان : «تعریف سیستم» به مطالعه سیستمهای مدرن در علوم رفتاری پرداخته‌اند و بر این باور هستند، اگرچه سیستم عوامل و شرایط محیطی خارج از مرزهای خود را نمی‌تواند کنترل کند، درعین‌حال عملکرد سیستم را نمی‌توان در «ویژگیهای و زمینه‌های» شرایطی محیطی بی‌تأثیر دانست.

برای مثال، سیستم آموزشی جامعه تحت تأثیر سیاستها و تحولات اقتصادی و اجتماعی شکل گرفته و در کارکرد خارج از کنترل سیستم آموزشی قرار دارند، درعین‌حال نمی‌توان عملکرد سیستمهای آموزشی را در زمینه سیاستگذاریها تحولات اقتصادی و اجتماعی جامعه بی‌تأثیر دانست و یا در مورد سیستم تفکر هر فرد با آن که این سیستم تحت تأثیر عواملی مانند موقعیت اجتماعی، وضعیت اقتصادی ، روابط خانوادگی و ... قرار دارد، با این وجود،عوامل یادشده به نوبهٔ خود. از تأثیر تفکر حاصل مصون نمی‌مانند. حتی اگر این اثرگذاری ، جزئی و غیرمستقیم باشد.

برای مثال، نظام تدریس ناموفقی را در نظر آورید که به سبب عدم تسلط معلم به موضوع درسی و یا برداشت نادرستی که او از مفهوم یادگیری دارد، کارآیی

www.ketabha.org

نداشته باشد. به تعیین انتقادهای مستقیم و یا غیرمستقیمی که از این سیستم ناموفق به عمل می‌آید،موجب خواهد شد که سایر معلمان و حتی شخص معلم عامل نیز، در شیوهٔ تدریس خود تجدیدنظر کرده و یا دقت بیشتری به عمل آورد و یا سیستم تفکری را مجسم کنید که بر اثر خطای درک، رفتارهای تمسخرآمیزی را به دنبال داشته باشد. بدون شک بازخورد همین رفتار در بین اطرافیان موجب می‌شود که سایرین و خود آن شخص در ادراک خود دقت بیشتری داشته باشند.

---

1. Mall, A. D. & R.E.Fagen ; "Definition of system " Modern systems Research for the Bihavioral scient, chicago Aldine pablishing co , 1968.

بدین‌ترتیب تعامل بین سیستم و محیط ، به عنوان سیستم دیگری عمل می‌کند که در برگیرندهٔ سیستم مورد نظر بوده و آن دو نسبت به یکدیگر وضعیت متداخل دارند و همین عامل موجب می‌شود که تأثیرات سیستمی را دو سویه در نظر بگیریم . و براین اصل اعتقاد داشته باشیم که : سیستمها از یکسو تحت تأثیر محیط قرار دارند و براثر این تأثیرپذیر خود را با محیط «تطبیق» می‌دهند و از سوی دیگر، در محیط خود تأثیر گذاشته و یا به عبارتی محیط را در خود «جذب» می‌کنند. براین اساس، حیات سیستم براساس دو حرکت «جذب» و «تطبیق» استوار است و از این دو حرکت، می‌توان به عنوان دم و بازدهم ادامه حیات سیستم یاد کرد و یکی دیگر از شاخصهای سلامت سیستم را می‌توان در وجود تعادل بین جذب و تطبیق دانست.

نبود و یا کاهش قدرت در تطبیق‌های مورد نیاز،موجب می‌شود که سیستم نتواند اطلاعات لازم و به‌هنگام را از محیط دریافت کند و به جا هماهنگی با تحولات محیط در برابر آنها ایستادگی کند.

یک چنین وضعیتی،گرایش به سوی سیستم بسته را موجب شده و آنتروپی سیستم را افزایش می‌دهد. این وضعیت در سیستم تفکر به صورت در سیستم تفکر به صورت عوارض سلطه‌جویی ،خود محوری ،عدم تطبیق با اطرافیان و لوگماتیسم ذهنی بروز می‌کند. همچنین نبود و یا کاهش قدرت جذب و تأثیرگذاریهای بهنگام و مورد نیاز موجب می‌شود که حرکت دو سویه سیستم به صورت یکسویه درآید و سیستم به صورت نظام‌پذیرنده صرف درآید. این وضعیت نیز به تولید سیستم آسیب می‌رساند و در حقیقت سیستم را زیر فشار اطلاعات اضافی و غیر قابل هضم ، خفه

www.ketabha.org

می‌کند و وقوع آن در سیستم تفکر به صورت عوارضی از قبیل سلطه‌طلبی، دنباله‌روی و بلاهت ظهور می‌کند.

باید توجه داشت که قدرت جذب و تأثیرگذاری سیستم با شناخت بهتر و دقیقتر سیستم از محیط و اتخاذ موقعیت مناسب،نسبت به آن افزایش پیدا می‌کند. در مدیریت سازمانها، توجه به ضرورت این دو حرکت که ما از آنها به عنوان دم و بازدهم سیستم یاد کردیم، موجب می‌شود که سیستم اداری ، فعالیتهای مؤثرتر ،قابل انعطاف‌تر و شادابتر داشته باشد.

بحث محیط سیستم و تبادل اطلاعات آن با شرایط و عوامل غیرقابل کنترل توسط سیستم، این نکته را مدلّل می‌دارد که هر سیستمی دارای مرز است. در سیستمهای اداری به‌طور معمول، سازمان و شرح وظایف آن را به عنوان مرز سیستم تلقی می‌کنند، و می‌توان از مرز مشخص سیستم سخن گفت.

در یک سیستم آموزشی مانند دانشگاه و یا مدرسه، نیز به‌طور معمول از حوزهٔ جغرافیایی و کالبدی دانشگاه یا مدرسه یاد می‌شود و عملکردهای سیستم در یک مرز فیزیکی مشخص می‌شود. ولی در سیستمهای روانی شاید نتوان مرز مشخص و عینی تعیین کرد. برای مثال، سیستم ادراک پدیدهٔ معینی را شاید نتوان به سبب مراجعه به مقوله‌های متعدد مختلف حافظه در یک مرز مشخص قرار داد و در این مورد به تعیین مرز قراردادی اقدام می‌کنیم توفیق در تعیین مرزهای مشخص و دقیق برای سیستمهای اداری را می‌توان به عنوان شاخصی در مورد تکامل و دقت آنها تعبیر کرد و سیستمهایی که در آنها، شرح وظایف به دقت تعیین نشده و با سایر سیستمها تداخل وظیفه دارند، به عنوان سیستمهای ناقص شناخته می‌شوند که با شکل سیستم‌دهی مواجه هستند و از عدم شناسایی دقیق عناصر سیستم ناشی می‌شود. بر همین اساس در جوامعی که مطالعات سیستمی رایج است ،سیستمهای اداری با تداخل وظایف مواجه نیستند یا موارد این تداخل بسیار نادر است.

به‌طور کلی: توان سیستم‌دهی ادارات و سازمانها با توسعه جوامع ارتباط مستقیم دارد.

۷. سیستم و زمان

www.ketabha.org

«انیشتاین» از زمان تحت عنوان «بعد چهارم» یاد می‌کند و بر این باور است که برای تعیین وضعیت واقعی پدیده‌ها، ابعاد طول، عرض و ارتفاع کافی نیست بلکه زمان خاص آن را نیز باید در نظر گرفت. و در نسبیت عمومی، با تأکید بر اصل تعادل قوای جبر و نیروی جاذبه و انطباق این دو حرکت بر یکدیگر،اثبات می‌کند که جاذبیت، موضوع مسافت نبوده بلکه خاصیت مادّه‌ای از حیز زمان و مکان به‌شمار می‌آید و پیوسته تحت سلطهٔ نسبیت عمومی است[1].

درخصوص سیستمها نیز با توجه به آنچه در ارتباط با شکل‌گیری سیستم

1. Theorie du champunified ‘ Einstein , Tradait par jean Maquet paris , 1955 . p. 26.

مدیریت آن اشاره شد،می‌توان پی برد که سیستم براساس زمینه‌های خاص و شرایط معین به وجود می‌آید. به کلام دیگر،سیستمها تعلق به زمان خود دارند و تنها در زمان خاصی مفهوم پیدا می‌کنند.

چنانچه سیستمها خود را با تحولات زمان تطبیق ندهند و از داده‌ها و اطلاعات زمان برخوردار نباشند، طراوات و پویایی خود را از دست می‌دهند.

بنابراین، تأمل در این نکته حائز اهمیت است که سیستم پدیدهٔمتحول محسوب می‌شود و سیستمهای که ارتباط خود را با زمان از دست می‌دهند، وضعیت سیستم بسته را پیدا کرده و دچار آنتروپی یا فروپاشی می‌شوند. در این خصوص می‌توان به سیستمهای فکری قدیمی و بیگانه با نیاز و فرهنگ زمان اشاره کرده که به عنوان اندیشه‌های بسته تلقی شده و از طریق عدم تطبیق با موازین موجود، معمولاً به رفتارهای ناسازگار با زمان منجر می‌شوند.

اگر زمان را به ترکیبی از حرکتها و تغییرات محیط تعبیر کنیم، توانایی تأثیرگذاری در تغییرات و قدرت تطبیق با آنها به عنوان دو عامل اساسی ارتباط هر پدیده با زمان را فراهم می‌آورد.

www.ketabha.org

سیستمهای اداری و سازمانها از طریق تأثیرگذاری در دگرگونیهای محیطی و جامعه و نیز اتخاذ شیوه‌های مدرن و کاربرد ابزارهای جدید با زمان ارتباط برقرار می‌کنند. همین امر ، تداوم حیات این سیستمها را موجب می‌شود، برعکس، عدم تأثیرگذاری در تحولات جامعه و بی‌اعتنایی به روشها و ابزارهای متداول از عواملی هستند که موجب می‌شوند، ارتباط سیستم اداری و یا سازمانها و نهادها با زمان مختل و یا حتی قطع شود.

باید در نظر داشت که پیوند با زمان موجبات حیات را فراهم می‌اورد. برای مثال در سیستمهای نمادین تفکر، این نکته مشهود است که اندازه پیوند با زمان، با میزان حیات سرشار ارتباط مستقیم دارد. به عبارتی،اگر پیوند یا زمان ارتباط داریم، می‌توانیم حیات سرشار داشته باشیم، به عبارت دیگر هرقدر با زمان پیوند داشته باشیم،به همان اندازه زنده خواهیم بود!!

بارزترین شاخص پیوند با زمان و در زمان بودن همانا احساس بیوزنی حیات و عدم احساس گذشت زمان می‌باشد. به‌طور معمول وقتی با زمان ارتباط پیدا می‌کنیم، به حیات سرشار می‌رسیم که طی آن سنگینی وجود حیات خود را احساس نمی‌کنیم و متوجه دقایق،ساعات و حتی روزهایی نمی‌شویم که به سرعت سپری می‌شوند. یک چنین حالتی را می‌توان به اوج زندگی و یا حیات سرشار تعبیر کرد. چنانچه پیوند ما با زمان مختل یا بریده شود و سیستم تفکر ما به صورت نظام بسته و گسسته از زمان جاری و در حسرت گذشته‌ها و یا انتظار آینده گرفتار آید، به تعیین از درجه و سرشاری زندگی کاسته می‌شود. تا جایی که این احتمال وجود دارد که به جای زندگی، به اجرای مقررات و تشریفات گذشته و یا انتظار آینده اکتفا کنیم!!

فراموش نکنیم که در این حالت به جای تولید زمان و به جای عبور از زمان، این زمان است که بر حیات ما می‌گذرد و ما را به دنبال خود می‌کشد و در این صورت، سنگینی زندگی خود را احساس می‌کنیم و از دیرگذری زمان رنج می‌بریم!! حالتی که در بسیاری از زندگیهای دپرسیو و افسردگیها وجود دارد. به هر حال باید توجه داشت که برای پیوند با زمان، همگامی با آن ضرورت دارد واین مقصود جز از طریق برخورداری از حرکت متناسب با حرکتهای زمان و همگامی با تحولات آن حاصل نمی‌شود.

www.ketabha.org

۸. غیرسیستم

از مطالبی که در مورد شکل‌گیری سیستم اشاره شد،متوجه می‌شویم که هر سیستم بر اثر وجود ضرورتهای معین و به‌منظور رفع نیازی مشخص شکل می‌گیرد : سیستمهای آموزشی کودکان استثنایی براساس ضرورت و به منظور رفع تأثیر بازدارندگی مشکل معلولیت بخشی از دانش‌آموزان در زمینه یادگیری شکل گرفته است، همچنین سیستمهای درمانی بیماران روانی براساس مشکلات مربوط به حساسیتهای فوق‌العاده، بی‌اعتمادی و جامعه‌گریزی این بیماران،ضرورت غلبه بر این مشکلات به وجود آمده‌است. پایداری نیاز، ضرورت وجودی سیستمها را به منظور پاسخگویی به آن، ایجاب می‌کند.

برخی از سیستمها براساس پاسخگویی به نیاز پایدار و برخی دیگر، بر مبنای رفع نیازهای موقت شکل می‌گیرند،برای مثال،سیستم آموزشی عمومی بر پایه وجود نیاز دائمی ضرورت راهیابی نسلهای آینده به تجربیات گذشتگان در جوامع مختلف شکل می‌گیرد، درصورتی که سیستمهای سوادآموزی، پس از ریشه‌کنی بیسوادی از جامعه معین حذف نیاز مورد نظر ، به خودی خود از بین می‌رود.

در عین حال باید در نظر داشت که عمر سیستمها را نمی‌توان با مدت پایداری نیاز به وجود آورندهٔ آن، برابر دانست. در طول مدت پایداری نیازی مشخص، به‌منظور پاسخگویی به آن، این امکان وجود دارد که سیستمهای متعددی شکل بگیرند و از بین بروند، در حقیقت عمر سیستم با عمر نیاز موجد آن یکسان نیست. همچنین این نکته قابل تأکید است که در پاسخگویی به نیازی مشخص به‌طور معمول سیستمهایی با اشکال مختلف شکل می‌گیرد: اگر حیات را به عنوان نیاز اساسی خلقت تلقی کنیم، با سیستمهای حیاتی متفاوت مواجه هستیم،که هر کدام به نوعی و از جنبهٔخاصی به ضرورت حیات تلقی کنیم، با سیستمهای حیاتی متفاوت مواجه هستیم، که هر کدام به نوعی و از جنبهٔخاصی به ضرورت حیات پاسخ می‌دهند و شکل و صورت دگرگونی دارند و گونه‌های مختلف حیات را تشکیل می‌دهند. این سیستمهای حیاتی شکل می‌گیرند، از بین می‌روند ولی پایان عمر آنها به معنی پایان سیستم تحیات نیست به عبارتی از پای درآمدن پرنده به معنی پایان پرواز نیست!

www.ketabha.org

گرچه برای هرگونه‌ای از موجودات زنده، با توجه به حداقل و حداکثر مدت زندگی بین آنها و سن متداول مرگ و میر، می‌توان عمر کلی و متوسطی قائل شد. ولی تعیین عمر کلی به آن معنی نیست که تمام موجودات گونهٔمورد نظر به همان اندازهٔزندگی می‌کنند و عمر یکسانی دارند.

برای مثال میانگین هر متوسط عمر (امید به زندگی) ۸۰ سال در جامعهٔژاپن ،به آن معنی نیست که کلیه شهروندان ژاپنی هشتاد سال زندگی می‌کنند. شمار ژاپنی‌هایی که در سنین خردسالی، جوانی و یا میانسالی می‌میرند و سیستم حیات آنان برچیده می‌شود، اندک نیست.

بنابراین می‌پذیریم که هر سیستم عمری دارد و مدت این عمر، از توانی حاصل می‌شود که براساس تأثیرگذارهایی از قبیل نوع و ماهیت روابط بین عناصر داخلی سیستم، کمیت و کیفیت رابطه با سرایر سیستمهای محیط ، میزان و چگونگی بازخوردهای حاصل از تلاش سیستم و ... شکل می‌گیرد.

در حقیقت از مجموعهٔتأثیرهای یادشده توانی حاصل می‌شود که شاید بتوان با مطالعات عمیق و محاسبات دقیق میزان آن را به‌طور تخمینی ، تعیین کرد و عمر سیستم تابعی از توان حاصل به‌شمار می‌آید.

با توجه به متغیرها و پارامترهای تأثیرگذار در تعیین توان سیستم و طول عمر آن،این امکان وجود دارد که با افزایش میزان انعطاف سیستم، به قدرت تطبیق و العاق سیستم به «زمان» ،بر مدت عمر آن بیفزاییم. در این خصوص قابل ذکر است، که در ماهیت سیستمهای منعطف،زایش مستمر نهفته است.

به این معنی که در طول زمان و با تغییر شرایط ،تحولاتی در این سیستمها،به‌وجود می‌آید که با وضعیت قبلی متفاوت است. و تداوم آن می‌تواند به دگرگونی کیفی سیستم بینجامد.

در سیستمهای اجتماعی، از جمله در سیستمهای آموزشی و اداری، نیز از طریق ایجاد انعطاف سیستمی، افزایش عمر سیستم امکان‌پذیر می‌شود و برای ایجاد انعطاف در سیستمهای اداری و آموزشی، این ضرورت وجود دارد که آیین‌نامه‌ها، مقررات و دستورالعملهای لازم را با توجه به واقعیات و رویدادهای سیستم تدوین کنیم و به عبارتی قوانین جنبهٔ درونزایی داشته و برگرفته از دل سیستم باشد و دقت کنیم که

www.ketabha.org

سیستم در چهارچوب قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر، گرفتار و محدود نشود.

سخن گفتن از عمر سیستم، در حقیقت به پایان کار و مرگ سیستم اشاره دارد. هر سیستم پایانی دارد. شاید بتوان پایان و نقطهٔ اتمام سیستم را به‌طور نسبی به تأخیر انداخت،ولی از پایان و مرگ آن گریزی نیست و در مجموعه تحولاتی که از دگرگونی شرایط، تغییر زمان ،زایش و ریزش سیستمهای بی‌شمار حاصل می‌شود هیچ سیستمی به‌طور ابدی ماندگار به نظر نمی‌رسد و با در نظر گرفتن همین نکته است که به خود اجازه می‌دهیم، سیستم را پدیدهٔ نسبی بدانیم.

در عین حال، پایان کار و مرگ سیستم به معنی نابودی حیات نیست. اجزای پراکنده و متلاشی سیستم در سیستمهای دیگر جذب می‌شوند و مرگ سیستم بیشتر در چهارچوب جابه‌جایی و انتقال حیات و حرکت از سیستمی به سیستم دیگر قابل توجیه است نه نابودی حیات. با اندک تأملی درمی‌یابیم که پایان کار و مرگ هر سیستم در حقیقت وضعیت دگرگونه‌ای ایجاد و سیستم جدیدی پدید می‌آورد که می‌توان آن را به تولد حاصل از مرگ تعبیر داشت!

شاید دقیقتر آن باشد که بگوییم ضرورت تولد سیستم جدید مرگ سیستم قبلی را ایجاب می‌کند و با این دید،مرگ را نیاز تولد تلقی کرده و به جنبهٔ هستی‌زایی مرگ توجه خواهیم داشت!

۹. سلامت سیستم

همان‌طوری که اشاره شد، سیتسمها در شرایط زمانی و مکانی معین شکل می‌گیرند پس از آن در جریان گذشت زمان، در صورت برخورداری از اطلاعات و روشهای جدید و متحول و تطبیق یا تحولات زمانی می‌توانند سلامت خود را حفظ کنند. سلامت سیستم به صورت پویایی آن بروز می‌کند. علاوه بر آن، سلامت سیستم معمولاً از طریق تشخیص نوع رابطه موجود بین اجزاء و عناصر آن قابل تشخیص است.

همچنین تعادل جذب و تطبیق و ارتباط با محیط سیستم یکی دیگر از شاخصهای تشخیص سلامت سیستم می‌باشد. در صورتی که سیستم نتواند با تحولات زمان تطبیق داشته باشد، به صورت سیستم بسته درمی‌آید.

سیستم بسته که در بسیاری از منابع از آن به عنوان نوعی سیستم یادشده است،در

www.ketabha.org

حقیقت بیماری سیستم محسوب می‌شود و با مشخصه‌های زیر قابل شناسایی است.

الف) بارزترین مشخصه سیستم بسته آن است که ارتباط آن با سایر سیستمهای محیط مختلف و یا حتی مسدود می‌شود و علت پیدایش این اختلال ارتباطی را می‌توان در عدم تناسب حرکت سیستم با حرکات سیستمهای محیط جستجو کرد. یک چنین اختلالی نه تنها در شرایط کندی حرکت و تحول سیستم نسبت به حرکتهای محیط به وجود می‌آید، بلکه در مواردی نیز ممکن است بر اثر تندی و حرکت شدید سیستم حاصل شود. به‌طوری که ارتباط سیستم با نیازها و فرهنگ جامعه بریده می‌شود.

برای مثال ، این احتمال وجود دارد که فردی به سبب داشتن افکار و باورهای متحول نسبت به اعتقادات و فرهنگ جامعه بی‌اعتنا شود و نقش الگویی و رهبری او به رودررویی با جامعه تبدیل گردد، این غربتی است که در برخی موارد گریبانگیر سیستمهای فکری روشنفکری می‌شود و از طریق توجه به نیازهای جامعه قابل رفع است . به‌ویژه سازمانهای آموزشی، علمی و سیاسی لازم است به آن توجه داشته باشند.

ب) در سیستم بسته نه تنها روابط با سایر سیستمهای محیط مختلف می‌گردد، بلکه در روابط درون سیستمی نیز عارضه‌هایی بروز می‌کند و جنبهٔتکمیلی روابط بین اجزاء و عناصر تشکیل‌دهنده سیستم، آسیب می‌بیند.

این نکته‌ای است که در توضیح انواع روابط در سیستمها دربارهٔ آن توضیح بیشتری ارائه خواهد شد. در سیستمهای اداری این عارضه به صورت عدم همکاری صحیح کارکنان و در مواردی به شکل درگیری میان آنان خود را نشان می‌دهد.

پ) اصطکاک بین عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده سیستم، یکی دیگر از مشخصه‌های سیستم بسته محسوب می‌شود. و بر اثر آن حرکت عناصر به‌طور کلی مشکلتر و در نتیجه کندتر می‌شود.

ت) هدردهی نیرو و پتانسیل‌های قابل دسترسی را می‌توان به عنوان مشخصهٔ دیگری از سیستمهای بسته تلقی کرد، که از اختلالات حرکتی عناصر و اصطکاک بین آنها ناشی می‌شود. به‌طوری که در سیستمهای بسته نسبت بازدهی یا ستاده بر داده‌ها و پتانسیل‌های موجود به‌طور معمول از عدد یک کوچکتر است:

$$\frac{\text{ستاده}}{\text{داده}} < ۱$$

www.ketabha.org

وجود این نسبت به آن معنی است که در سیستمهای بسته از پتانسیلها، استفاده بهینه و حتی کافی به عمل نمی‌آید. در سیستمهای اداری این عارضه به صورت افت بازدهی کارکنان و حیف و میل‌شدن پتانسیلها نمود پیدا می‌کند.

به هر حال باید توجه داشت که سیستم بسته به سوی آنتروپی یا فروپاشی سیستم گرایش دارد و در صورتی که از طریق واردکردن اطلاعات جدید و یا تنظیم سرعت گردش اطلاعات و اصلاح روابط آن با محیط ، نسبت به رفع بستگی و بیماری سیستم اقدام نشود، سیستم فرو می‌پاشد. در این خصوص ، نقش اطلاعات جدید در اصلاح سیستم به حدی است که از این اطلاعات تحت عنوان آنتروپی منفی یاد می‌شود. [آنتروپی - = اطلاعات] برخورداری از شرایط متنوع و استفاده از روشهای گوناگون، از جمله راههایی است که موجب ورود اطلاعات جدید در سیستمها می‌شود. مدیران سازمانها و نهادها می‌توانند از طریق برقراری ارتباط بین سیستم مورد نظارت و سایر سیستمها و نشر یافته‌های علمی و کاربرد تکنولوژی جدید به این نیاز پاسخگو باشند و این کوششها به ویژه در مدیریت سازمانهای علمی و آموزشی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

۱۰. انواع ارتباطات در سیستم

به‌طور کلی باید توجه داشت که اجزاء و عناصر سیستم براساس نوع و چگونگی ارتباطی که با سایر عناصر و محیط خود دارند. مفهوم پیدا می‌کنند و یا به عبارتی، واقعیت وجودی هر عنصر تحت شعاع نحوه و چگونگی ارتباط با سایر عناصر قرار می‌گیرند و نوع و چگونگی ارتباط با سایرین، به صورت کارکرد و ماهیت کلیت سیستم متبلور می‌شود.

برای مثال، در سیستمهای آموزشی این نکته که مدرسه چقدر تجهیزات دارد، شاید چندان مهم نباشد، بلکه مهم آن است که تجهیزات موجود در ارتباط با تناسبها و امکانات دیگر،تا چه اندازه مورد استفاده آموزشی قرار می‌گیرد و اگر روشهای تدریس، برنامه‌های درسی و یا توانایی معلمان به نوعی باشند که نتوانیم از تجهیزات آموزشی موجود استفاده کنیم، در این صورت واقعیت وجودی تجهیزات موجود تجلی پیدا نمی‌کند.

www.ketabha.org

همچنین در سیستم تفکر آدمی،قدرت حافظه وقتی نمود پیدا می‌کند که مزد در شرایط عدم تمرکز و یا پریشانی ذهنی نباشد، زیرا در غیراین صورت ، قدرت حافظه حتی در صورت وجود، مفهوم نخواهد داشت و اثر وجودی آن آشکار نمی‌گردد. این چنین است که هویت افراد بشر تحت تأثیر روابط او با سایرین و محیط شکل می‌گیرد. همین تأثیر ارتباطات و روابط یا سایر در واقعیت فردی و انتزاعی و تفاوت هویت فردی باهویت تحت تأثیر پیوند با دیگری است که موجب می‌شود سیستم را نه «مجموعه عناصر» بلکه «ترکیب عناصر» بدانیم و سرانجام ،تأمل در تفاوت این عبارات ما را به این نتیجه‌گیری رهنمون می‌سازد که سیستم را نه پدیدهٔ «کمی» بلکه پدیدهٔ «کیفی» تلقی کنیم. روشن است که یک چنین تلقی در شناسایی ابعاد سیستم تأثیر می‌گذارد و در تحلیل سیستمها، توجه به این نکته را ضروری می‌نماید که ابعاد تأثیرگذاری را در کمیّتها خلاصه نکنیم.

همچنین باید در نظر داشت که عناصر سیستم در تأثیرگذاری بر یکدیگر، پیوند بسیط ندارند و ارتباط آنها را نمی‌توان از نوع ارتباطات ساده و خطوط رفت و برگشت تصور نمود، بلکه تأثیرات جنبی آنها موجب می‌شود که ارتباطات سیستمی را به عنوان شبکه پیچیده‌ای از ارتباطات در نظر بگیریم و به‌طور کلی سیستم را پدیده‌ای پیچیده تلقی کنیم. برخی از این ارتباطات می‌تواند به صورت غیرمستقیم باشد.

به‌هر حال باید توجه داشت که نوع و چگونگی روابط بین اجزاء و عناصر بر ماهیت و نحوهٔ عملکرد سیستم تأثیر می‌گذارد و در این قسمت سعی بر آن است که انواع روابط ممکن در سیستمها را مورد شناسایی قرار دهیم.

الف) روابط تکمیلی

روابط تکمیلی که به‌طور معمول از مشخصه‌های سیستم باز به‌شمار می‌آید و نشانه‌ای از پویایی و سلامت سیستم محسوب می‌شود، براساس تکمیل فعالیت سایر عناصر شکل می‌گیرد و نیاز به شناسایی موقعیتهای تکمیلی و ارتباط بین آنها دارد.

بازیکنان فوتبال از موقعیت مکانهای مختلف زمین بازی آگاهی دارند و بر این نکته واقف هستند که موقعیت هر بخش از زمین، چه نوع بازی را ایجاب می‌کند و چگونه باید بین بازی بازیکنان در بخشهای مختلف زمین فوتبال ارتباط برقرار کرد.

www.ketabha.org

در یک بحث علمی و آموزشی نیز،توجه به ساختار بحث و شناسایی جنبه‌های تخصصی و تجربی آن و برقراری ارتباط ارگانیک بین جنبه‌های مورد شناسایی، می‌تواند به برقراری ارتباط تکمیلی بینجامد.

این نکته که به‌طور معمول در کاربرد روشهای تدریس فعال و آموزش مدنظر قرار می‌گیرد، فعالیت تکمیلی و هماهنگی فراگیران و مربی را موجب می‌شود.

روابط تکمیلی در حقیقت به‌منظور رفع نیاز شکل می‌گیرد، تکمیل فعالیت عناصر و اجزای مختلف در اصل به‌منظور رفع نواقص فعالیتی و پرکردن خلاءهای موجود بین فعالیتهای مختلف انجام می‌پذیرد.

در این برداشت، نیاز در مفهوم وسیعتری مطرح است و منتها تکمیل فعالیت و یاری در انجام آن و همکاریها را در برمی‌گیرد، در عین حال در سیستمهای اجتماعی، تخلیه فشارهای روانی،پناه جویی و تأمین امنیت عناصر را نیز شامل می‌شود.

به‌طور کلی باید توجه داشت که در سیستمهای مبتنی بر روابط تکمیلی ، عناصر و اجزای تشکیل‌دهندهٔ آن «ایستار مایل» دارند. که نمونه بارز آن را در سیستمهای اجتماعی دارای روابط تکمیلی می‌توان جستجو کرد: در این سیستم هامیل‌دهندهٔ سیستم وجود داشته باشد. به کلام دیگر، در این سیستمها ارتباط و تمایل به آن به صورت وضعیت طبیعی تلقی می‌شود و فقدان آن را می‌توان به عنوان نشانه‌ای از اختلالات ارتباطی در سیستم به حساب آورد. در سیستم تفکر نیز،انزواطلبی بیماران روانی، و مشکلات ارتباطی آنان با سایر افراد جامعه را می‌توان ناشی از فقدان و یا فروپاشی ارتباطات تکمیلی دانست که موجب می‌شود، وضعیت طبیعی سیستم فکری از بین برود و در نتیجه «ایستار مایل» و یا تمایل طبیعی به ارتباط «ایستار مستقیم» و یا تمایل به مقابله و مصاف تبدیل شود.

به‌هر حال باید توجه داشت که در سیستمهای اجتماعی، وجود «ایستار مایل» در افرادی که عناصر تشکیل‌دهندهٔ سیستم محسوب می‌شوند و اشتیاق آنان به ارتباط با سایرین یک تمایل طبیعی تلقی می‌شود که از ماهیت تکمیلی روابط سیستم ناشی می‌شود و در صورتی که این وضعیت به «ایستار مستقیم» و گریز افراد از ارتباط با یکدیگر تبدیل گردد و به صورت فرهنگ بی‌اعتنایی در جامعه بروز نماید، باید آن را از بیماری سیستم ناشی دانست و این وضعیت معمولاً در شرایطی به وجود می‌آید که

www.ketabha.org

روابط غیرطبیعی از آنجا ناشی می‌شود که این نوع ارتباط ریشه در وضعیت طبیعی عناصر دارد و اجزای تشکیل‌دهندهٔ سیستم در شرایطی قادر به برقراری ارتباطات تکمیلی با سایر عناصر می‌شوند که در موقعیت و وضعیت طبیعی قرار بگیرند.

شاید توضیح این نکته ضروری باشد که موقعیت طبیعی افراد در جریان پروسه رشد و تکامل آنان حاصل می‌شود. به عبارت دیگر نمی‌توان گذشته و پتانسیلهای اولیه افراد و همچنین جهت رشد آنان را در حصوص وضعیت طبیعی برای این افراد نادیده انگاشت.

هنرمندی که در عرصهٔ هنر بر جایگاه طبیعی خویش تکیه می‌زند، این موقعیت طبیعی را معمولاً در جریان پویشی کسب می‌کند که طی آن، استعدادهای اولیه وی (گذشته) بر اثر پرورش، رشد مناسبی در جهت نیل به این جایگاه (زمان حال) داشته و به سبب نگاه درست،به صورت شکوفایی (آینده) می‌تواند جلوه نماید.

بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت و موقعیت طبیعی از نظر زمانی،ابعاد گذشته ،حال و آینده را توأمان در برمی‌گیرد و وضعیت تکامل طبیعی تلقی می‌شود و نمی‌توان آن را پدیدهٔ بی‌ریشه به حساب آورد.

در بحثهای مدیریت،اشاره به این مطلب از آن رو حائز اهمیت است که اگر موقعیت مدیریت با استعدادهای اولیه و شرایط گذشتهٔ مدیر به عنوان یک فرایند طبیعی تلقی نشود، و یا این که مدیر نگاهی در مسیر طبیعی تکامل و آینده نداشته باشد، مدیر در وضعیت طبیعی قرار نمی‌گیرد و نمی‌تواند رفتار فعالیت تکمیلی با سایر عناصر سیستم نداشته باشد، هر کدام از این گسلها، می‌تواند مشکلات جدیدی در انجام وظایف او به وجود آورد. در یک چنین شرایطی، مدیر در وضعیت طبیعی قرار نمی‌گیرد و نمی‌تواند رفتار فعالیت تکمیلی با سایر عناصر سیستم داشته باشد در بحث مربوط به بیماریهای مدیریت،دربارهٔ این موضوع توضیح بیشتری ارائه شده است.

در اینجا تنها به افزودین این نکته اشاره می‌کنیم که رفتار و فعالیت تکمیلی از تکامل طبیعی ناشی می‌شود و مطالعه روانشناختی ارتباط بین رفتار تکمیلی و شرایط تکامل طبیعی از نکاتی است که دانش مدیریت با استفاده از آن، به تحلیل مسائل مربوط می‌پردازد.

همچنین مدیران باآگاهی از این نکتهٔروانشناختی که وضعیتهای طبیعی، افراد را

www.ketabha.org

در برقراری «ارتباطات تکمیلی» یاری می‌دهد، می‌توانند بازدهی تلاش کارکنان سازمان را فرونی بخشند و از طریق کمک به حصوص دقت بیشتر در اثرپذیری و اثرگذاری رفتاری که جزو ماهیت «ارتباطات تکمیلی» به‌شمار می‌آید، تأثیر فعالیتی آنان را افزایش داده و سیستم را توان بیشتری بخشند.

هماهنگی فعالیتها یکی دیگر از مشخصه‌های «ارتباطات تکمیلی» به‌شمار می‌آید که تسهیل در حرکتهای سیستم را به دنبال می‌آورد و از طریق کاهش اصطلکاک بین حرکتهای درون سیستم،موجب می‌شود که مدیریت در ادارهٔ امور سیستم به انرژی کمتری نیاز داشته باشد و انرژی تولید شده توسط سیستم به مراتب از انرژی مورد نیاز برای مصرف آن کمتر باشد: انرژی خروجی > انرژی ورودی

شاید بتوان حصول این وضعیت در مصرف و تولید انرژی‌زا را به سلامت سیستم تعبیر کرد که در آن سیستم به بی‌وزنی نزدیک می‌شود.

همچنان که در بحث مربوط به «زمان» اشاره شد، بی‌وزنی نسبی سیستم شاخصی از سلامتی آن به‌شمار می‌آید و این حالت در صورتی پیدا می‌شود که سیستم با تحرکات و تحولات متناسب و هماهنگ با حرکتها و تغییرات محیط در تولید زمان (در مفهوم مجموعه حرکتهای محیط) سهیم باشد و بتواند در جریان تحولات «زمان» باشد. به تعیین در این وضعیت هر موجودی مانند شناگری است که در مسیر آب به شنا پرداخته است و با کمترین انرژی، بیشترین فاصله ممکن را می‌پیماید و سنگینی وجود خویش او را از حرکت باز نمی‌دارد و احساس شادابی دارد.

در صورتی که سیستم تحرکات و تحولات متناسب با تغییرات و حرکتهای زمان نداشته باشد، مانند آن است که خود حرکتی ندارد و حرکت آب سنگینی او را حمل می‌کند، به عبارت دیگر، به جای تولید زمان، زمان بر او می‌گذرد و این وضعیت دردناکی است که طی آن، زمان آدمی را به اجبار به دنبال خود می‌کشد و او سنگینی خود را به صورت درد احساس می‌کند!! و در حقیقت ، حاصل مقاومت و سنگینی او چیزی جز درد نخواهد بود!! روشن است که در این وضعیت، انسان احساس خستگی بیشتری می‌کند و زندگی شادابی نخواهد داشت.

در سیستمهای اداری،مقایسه میزان خستگی و شادابی کارکنانی که در فعالیتهای سیستم به‌طور متناسب سهیم هستند، با افرادی که نمی‌توانند در سیستم تلاش مناسبی

www.ketabha.org

داشته باشند، تفاوت این دو وضعیت را به‌طور ملموس می‌نماید. علاوه بر آن، چنانچه در حرکتهای زمان سهیم نبوده و به عبارت دقیقتر در تولید زمان شرکت نکنیم و نسبت به آن، وضعیت ثابتی داشته باشیم، در این صورت،به‌طور طبیعی طول زمان را بیشتر حس خواهیم کرد و زمان برای ما طولانی‌تر خواهد بود و این همان احساسی است که کارکنان و عناصر درمانده از شرکت متناسب در فعالیتهای سیستم دارند. با تأمل در صحبتهای کارکنان ناکارآمدتر و غیرفعال: این حقیقت را از زبان آنها می‌شنویم که : «به‌هنگام حضور در سازمان محل کار،زمان به کندی می‌گذرد.»!

باید توجه داشت که در سیستمهای اجتماعی،زمینه اساسی «ارتباطات تکمیلی» سیستم،همان حیات و زندگی کارکنان است. به عبارت دیگر اگر فعالیت در سیستم به نحوی باشد که کارکنان برای شرکت در آن، مجبور باشند زندگی طبیعی خود را تغییر و یا حتی متوقف سازند،در این وضعیت، برقراری روابط تکمیلی با سایر عناصر، بر ایشان مشکل و یا حتی ناممکن خواهد بود. فراموش نکنیم که آدمی تنها در شرایط حیات طبیعی می‌تواند با سایرین «روابط تکمیلی» داشته باشد. از این رو با نزدیکترکردن شرایط فعالیت سازمان به زندگی طبیعی کارکنان، می‌توانیم در برقراری «روابط تکمیلی» سیستم گام اساسی برداریم. ترتیب مهمانیهایی که طی آن کارکنان برای بهترکردن زندگی دور هم جمع می‌شوند و تداوم دوره‌ای آن، یکی از اقدامهای مشخصی است که می‌تواند شرایط کاری سازمان را به زندگی طبیعی و شخصی کارکنان نزدیکتر کند. همچنین مدیریت سازمان می‌تواند از طریق کاستن از تشریفات زاید اداری، اتخاذ روابط صمیمی و دوستانه با کارکنان و نیز ارائه رفتارهای الگویی (در این زمینه) اقدامهای عملی مشخصی به عمل آورد.

به هر حال همچنان که در سطور قبلی نیز اشاره شد،باید توجه داشت که «روابط تکمیلی» به عنوان شاخص اصلی سلامت سیستم در سیستمهای باز و درون‌زا شکل می‌گیرد. در عین حال فراموش نمی‌کنیم که «روابط تکمیلی» مقوله مطلقی نیست و میزان تحقق آن از سیستمی به سیستم دیگر متفاوت است و لازم است مدیریت آگاه آن را نسبی تلقی کرد. و سعی بر آن داشته باشد که از طریق اتخاذ سیاستهای باز و اقدامهایی که به آنها اشاره شد، پیوسته میزان تحقق آن را افزایش داده و یا نسبت آن بر سایر انواع ارتباط را در حدّ متعارف و قابل قبول حفظ کند.

www.ketabha.org

ب) روابط مالکیتی

به مدیری بیندیشیم که سازمان و کارکنان را متعلق به خویش می‌پندارد و نسبت به آنان احساس مالکیت می‌کند، روشن است با چنین تصوری،فعالیت و انتخاب کارکنان را تا آنجا می‌پذیرد که به مدیریت او و یا به عبارت روشنتر،حفظ ارباب لطمه نزند.

در حقیقت روابط مالکیتی در شرایطی شکل می‌گیرد که شخص مدیر جایگزین سیستم شود و با تصور غلط مدیر به جای سیستم انتظار دارد که کارکنان در موضعگیریها، انتخابها و فعالیتهای خود به جایگاه او لطمه نزنند.

به عبارت دقیقتر، استقلال فعالیتی کارکنان در مداری متفاوت با مدار اصلاح سیستم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و این احتمال وجود دارد که صلاح مدیر جایگزین قوانین و مقرراتی گردد که به منظور صلاح سازمان تدوین شده است. با دقت بیشتر متوجه می‌شویم که در این شرایط خدمت به فرد جایگزین فعالیت سیستمی کارکنان می‌شود.

روابط مالکیتی ریشه در فئودالیسم دارد و در سازمان آن دورهٔ تاریخی متداول بوده است و در برخی از سازمانهای مدرن، بر اثر رخنهٔ فرهنگ فئودالی شکل می‌گیرد. به همین سبب ،در جوامعی که از نظر تحول اقتصادی و اجتماعی هنوز با بقایا و آثار دیر پای فئودالیسم مواجه هستیم.

رخنهٔ روابط مالکیتی در سیستمهای اداری، سازمانها و نهادها بیشتر است. برای مثال، هنوز در برخی از کشورهای مبتنی بر اقتصاد کشاورزی آسیا و افریقا، رؤسای ممالک، سازمان به ظاهر مدرن کشور را متعلق به خویش می‌پندارند و روابط آنان با شهروندان ، ولو به صورت ناآگاه ،براساس تصورات مالکیتی شکل می‌گیرد تا جایی که به مخالفان سیاستهای خویش توصیه می‌کنند که در صورت عدم رضایت می‌توانند از کشور خارج شوند!!

همان‌طوری که اشاره شد ، روابط مالکیتی ریشه در اقتصاد فئودالی دارد و به سیستمهای اجتماعی محدود نمی‌شود.

در زمینه سیستمهای نمادین تفکر و ایدئولوژی نیز فراموش نمی‌کنیم که در قرون وسطی، کشیش‌ها و رؤسای کلیساها،خود را ارباب سیستم مسیحیت پنداشته و

www.ketabha.org

رفتارهای خویش را با تفکر مسیحیت مساوی می‌انگاشتند!!

این امکان وجود دارد که شکل‌گیری روابط مالکیتی با طیب خاطر باشد و این نوع روابط براساس تمایلات عاطفی بین مدیرت و کارکنان به وجود آید. نمونهٔروابط مالکیتی مبتنی بر تمایلات عاطفی را می‌توان در سازمان خانواده‌های سنتی جستجو کرد که فرزندان خود را براساس روابط مالکیتی تربیت می‌کنند. در این وضعیت، معمولاً مدیر خانواده همسر و فرزندان خود را مانند پارهٔتن خویش پنداشته و حتی از جان خود بیشتر به آنان علاقه‌مند است. ولی این احساس علاقه تا آنجا ادامه دارد که حسّ مالکیت مدیر خانواده از بین نرود و استقلال اعضای خانواده تنها در چارچوب مالکیت مدیر آن، قابل قبول خواهد بود. دربارهٔ وجود تمایلات عاطفی در «ارتباطات مالکیتی» اشاره به این نکته ضرورت دارد که این تمایلات در چهارچوب روابط مالکیتی از دیدگاه تئوریهای علمی «عشق» شناخته نمی‌شود. زیرا براساس تئوریهای یادشده: «عشق در حقیقت کنش و واکنشی است که براسا س انتخاب و روابط تکمیلی شکل می‌گیرد.» آزادی انتخاب و استقلال عملی که عشق را از مالکیت فردی، فراتر می‌برد از شاخصهایی هستند که ما را در تمایز تمایلات عاطفی در چهارچوب ارتباطات مالکیتی و عشق یاری می‌دهند.

اصولاً همچنان که در بحثهای علمی مربوط به «عشق» و زیبایی‌شناسی مطرح است. زیبایی فراتر از مالکیت قرار دارد و پدیدهٔ زیبا هرگز تملک‌پذیر نیست و اگر روابط عشقی ریشه «در دگر دوستی» دارد، در چهارچوب ارتباطات مالکیتی «دگر دوستی» به «خویش دوستی» براساس منافع مالک تبدیل می‌شود. به هر حال ویژگیهای سیستمهای مبتنی بر ارتباطات مالکیتی را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد.

– فعالیت در این سیستم در چهارچوب منافع عنصر مالک قابل قبول است و این چهارچوب همیشه با مرز سیستم منطبق نیست و این امکان وجود دارد که مسئولیت عناصر در برابر سیستم تا با مسئولیت عناصر در برابر منافع مالک متفاوت باشد.

– عناصر سیستم انگیزشهای فعالیتی خود را در سیستم و کارکرد آن جستجو نمی‌کنند ، بلکه عمدتاً به‌منظور ابراز هماهنگی با عنصر مالک فعال هستند.

– قانونمندی حرکتهای درون سیستم تنها براساس منافع عنصر مالک سیستم قابل توجیه است و این قانونمندیها ریشه در خود سیستم ندارند.

www.ketabha.org

– حرکتهای این سیستم براساس برنامه‌ریزی متمرکز انجام می‌پذیرد.

– این سیستم را می‌توان نوع خاصی از نظام بسته تعبیر کرد که مرزهای آن براساس منافع عنصر مالک تعیین و ارتباطات آن با سیستمهای دیگر نیز تنها بر همان اساس برقرار می‌شود.

پ) روابط یک‌سویه

برقراری «ارتباطات یک‌سویه» در سیستم مانند آنچه در مورد «ارتباطات مالکیتی» اشاره شد، منجر به جایگزینی سیستم توسط فرد و برقراری مرزهای فردیت به جای مرزهای سیستم می‌شود. در سیستم مبتنی بر ارتباطات یک‌سویه نیز فعالیتها براساس برنامه‌ریزی متمرکز انجام می‌پذیرد. شاید بتوان اساسی‌ترین تفاوت بین ارتباطات مالکیتی و یک‌سویه را در ماهیت ارتباط جستجو کرد. در ارتباط یک‌سویه، وابستگی عناصر به عنصر آمراز روی تمایل نیست و تنها وظایف سازمانی این ارتباط را به وجود آورده است.

ارتباط یک‌سویه به رابطه‌ای اطلاق می‌شود که در جریان آن یکی از عناصر، حرکت مورد نظر، جهت و روش آن را انتخاب می‌کند و عنصر یا عناصر تابع در طراحی کلی و اساسی آن سهیم نمی‌باشند.

خانواده‌ای را در نظر بگیرید که کلیه تصمیمها و انتخابهای آن توسط پدر اتخاذ و براساس روابط پدرسالاری اداره می‌شود و سایر اعضای وابسته نقشی جز اجرای تصمیمهای پدر ندارند، به کلاس درسی بیندیشید که در آن، معلم بدون توجه به نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان، برنامهٔدرسی و روشهای تدریس آن را انتخاب می‌کند، به مدیر مدرسه‌ای فکر کنید که مدیریت خود را براساس ابلاغ یکسویه آئین‌نامه‌ها و مقررات و دستورالعملها به معلمان و کارکنان استوار ساخته و ضرورتی در خصوص توجه به نیازها و نظریات آنها و تأثیردهی مقتضیات درون مدرسه در برنامه‌ریزی‌ها ، احساس نمی‌کند.

ارتباطات یک‌سویه به ویژه در مورد فعالیتهای فکری و انجام وظایفی که تحقق آن براساس خلاقیت استوار باشد، بازدهی کمتری دارد و می‌تواند حرکتهای انفعالی عناصر سیستم را به دنبال داشته باشد. به‌طور کلی ویژگیهای سیستم مبتنی بر «ارتباطات

www.ketabha.org

یک‌سویه» را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد.

– در سیستمهای اجتماعی مبتنی بر «ارتباط یک‌سویه» به‌طور معمول فعالیت بخشی از عناصر سیستم براساس حرکتهای انفعالی انجام می‌پذیرد.

– وجود حرکتهای انفعالی موجب می‌شود که فرایند سیستم حرکتهای نسبتاً بطئی و در عین حال سنگینی داشته باشد.

– وجود حرکتهای نسبتاً سنگین،در حقیقت هدردهی انرژی و پتانسیلهای سیستم را موجب می‌شود.

– در درون سیستمهای اجتماعی مبتنی بر «ارتباط یکسویه» ، وجود اصطکاک امری طبیعی تلقی می‌شود.

– به‌طور کلی، سیستم مبتنی بر «ارتباط یکسویه» گونهٔخاصی از سیستم بسته محسوب می‌شود که با توجه به ریتم حرکت عنصر آمر،می‌تواند حرکتهای نوسانی داشته باشد.

ت) روابط معارض

وجود روابط معارض در آغاز تشکیل هر سیستم به ویژه سیستمهای اجتماعی،امری طبیعی است و براساس تعارض و تضادهای ارتباطی است که حرکتهای اولیه برای شکل‌گیری سیستم آغاز می‌شود.

برای مثال، مطالعات تاریخی،حکایت از آن دارد که سیستمهای اقتصادی و اجتماعی متفاوت براساس وجود تضاد و تعارضهای ارتباطی بین طبقات اجتماعی مختلف، شکل گرفته و در طول تاریخ جایگزین یکدیگر شده است. در عین حال، تداوم «ارتباطات معارض» به ویژه پس از شکل‌گیریهای اولیه و غلبه بر تعارض موجد، که می‌توان آن را به دوره شکوفایی سیستم تعبیر کرد، نشانه‌ای از اصطکاک بارز بین عناصر درون سیستم و گرایش آن به سوی آنتروپی به‌شمار می‌آید و به‌طور معمول، وجود «ارتباطات معارض» را می‌توان به عنوان شاخص اساسی در شناسایی سیستمهای بسته تلقی کرد.

در برخی موارد، تداوم «ارتباطات معارض» را می‌توان به عدم شکل‌گیری کامل سیستم تعبیر کرد، برای مثال، به‌طوری که در دهه‌های اخیر در برخی کشورهای آسیایی

www.ketabha.org

و افریقایی، شاید بوده‌ایم ، این امکان وجود دارد که وقوع دگرگونیهای اجتماعی به سبب عدم تشخیص دقیق تعارض اصلی و یا انحراف از آن و در نتیجه ناکامی در تفکیک صحیح عوامل مثبت و منفی، به‌صورت کامل انجام نپذیرد، در این صورت احتمال دارد، چند سیستم متفاوت در چهارچوب یک سیستم کلی تکوین نیافته به تعارض ادامه داده و روابط معارض همچنان حفظ شود.

در سیستمهای شکل‌یافته،تشدید ارتباطات معارض و دگرگونی در نحوهٔ معارضه را که به ارتباطات یادشدهٔ نمود متفاوتی می‌بخشد، می‌توان نشانه‌ای از افزایش آنتروپی تلقی کرد،این‌گونه تغییرات در پایان عمر سیستم و در آستانه انفجار آن، نمودهای خاصی پیدا می‌کند.

با مطالعهٔ چگونگی، میزان و روند تغییر می‌توان شدت نارسایی را تعیین و در صورت دسترسی به داده‌های دقیق آن را محاسبه کرد. تغییر در میزان، نحوه و صورت اعتراض به مدیریت، جزو شاخصهایی هستند که مدیریتها در محاسبات مربوط به دگرگونی سیستم، به آنها توجه می‌کنند. در این مورد، معمولاً مدیر سعی می‌کند با ایجاد تطبیق بیشتر و کاهش تعارضات، تطبیق‌های مؤثر در کاهش تعارضات ، آنتروپی را به تأخیر انداخته و بر عمر سیستم بیفزایند.

این‌گونه تطبیق‌ها ،به ویژه تطبیق‌های مؤثر در کاهش تعارضات را می‌توان به تغییر سیستم تعبیر کرد. و از طریق توجه به این تغییرات و تأثیر آن در پایداری عمر سیستمها، فرآیند «تولد مستمر» سیستم روشن شود. توجه به تغییرات و تطبیق‌های مداوم سیستم اقتصادی و اجتماعی سرمایه‌داری جهانی حکایت از آن دارد که این سیستم در فرآیند (تولد مستمر) کیفیت جدیدی پیدا کرده و از طریق انعطاف و تطبیق و دامن‌زدن به تعارضات فرعی توانسته است،در کاهش تعارض اصلی توفیق حاصل کرده و تداوم بیشتری پیدا کند.

ث) روابط گسیخته

روابط گسسته و یا گسیخته را می‌توان به ارتباط صفر تعبیر کرد. همچنان که در مفهوم اعداد ریاضی، صفر را به عنوان عدد محسوب می‌دارند، از ارتباط صفر نیز به عنوان نوعی رابطه یاد می‌شود.

www.ketabha.org

خانواده‌ای را در نظر آورد که به سبب اعتیاد و یا وجود هرگونه رفتار ناسازگار یک یا برخی از اعضای آن پیوندهای عاطفی آنها از هم گسسته و افراد وابسته به جای محبت و همکاری، با بی‌اعتنایی و بی‌تفاوتی در کنار یکدیگر بسر می‌برند. به همسرانی فکر کنید که بدون کوچکترین احساس و همدلی، زیر یک سقف زندگی می‌کنند و در حقیقت بی‌آن که خود بدانند و متوجه باشند،از مدتها باشند، از مدتها پیش ذهنیت جدایی شکل گرفته و طلاق عملی به وقوع پیوسته است. به سازمانهایی بیندیشید که افراد آن، بی‌آن که کوچکترین شناخت از یکدیگر داشته و یا هدف مشترکی حس بکنند،به عنوان همکار در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند. در کلیه این موارد، با ارتباط گسسته و یا گسیخته مواجه هستیم. در سازمان خانواده‌ای که اشاره شد، فرزندان در سیستم مبتنی بر روابط گسسته به ظاهر تربیت می‌شوند و همسران درورون همان روابط به ظاهر زندگی می‌پردازند. در عین حال،معلوم نیست که تربیت فرزندان و زندگی همسران در خانواده مورد اشاره ، و فعالیت اعضاء در سازمان اداری مورد بحث ،تا چه اندازه سرشار و پربار باشد.

به هر حال سیستم مبتنی بر «ارتباطات گسیخته» معمولاً دارای ویژگیهای زیر است:

– وجود حرکتها و فعالیتهای پراکنده که برقراری ارتباط بین آنها مشکل بوده نیاز به صرف انرژی دارد.

– مدار متفاوت فعالیتها که به‌طور معمول سیستم در آنها توجه نمی‌شود.

– نبود هدفهای روشن سیستمی و معمولاً این هدفها پس از فعالیت اعضا با توجه به سمت‌گیری آنها تعیین می‌شود.

پس از توضیح انواع روابط ممکن در سیستمها، اشاره به این نکته ضرورت دارد که به‌طور معمول در سیستمها به ویژه در سیستمهای اجتماعی و آموزشی و سیستمهای روانی، با مجموعه‌ای از این روابط مواجه می‌شویم و به ندرت اتفاق می‌افتد که سیستمی تنها مبتنی بر یک نوع ارتباط و یا شکل واحدی از رابطه باشد و در تحلیل سیستمها به وجه غالب و تعمیم‌یافتگی نوع رابطه در سیستم توجه می‌کنند، اگرچه ، سیستمهای باز براساس روابط تکمیلی شکل گرفته و تداوم می‌یابد، و ما آن را به سلامت سیستم تعبیر کردیم، در عین حال باید توجه داشت که سلامتی همانند بیماری پدیدهٔ نسبی است. و مرز بین سلامتی و بیماری در حقیقت قراردادی بوده و در جوامع

www.ketabha.org

مختلف متفاوت است. و سلامتی مطلق تقریباً وجود ندارد، این نکته‌ای است که از طریق مطالعه و تأمل در میزان سلامت سیستم جسمانی افراد به‌طور ملموس روشن می‌شود و می‌توان آن را به سلامت سیستمهای روانی و اجتماعی نیز تعمیم داد.

۱۱. تحلیل سیستم

به‌منظور تحلیل سیستم، و توجه دقیق در روند عملکرد، به‌طور معمول آن را در چهار بخش به شرح زیر مورد مطالعه قرار می‌دهند:

الف) رونداد[1] . این بخش از سیستم ورودیهای آن را تشکیل می‌دهد، پتانسیلها و امکاناتی که سیستم در اختیار دارد در این بخش قرار دارد. برای مثال، در سیستمهای اداری، کارکنان، تخصصهای آنان، اعتبارات مالی، تجهیزات، ساختمان و امکانات کالبدی را جزو «ورودی» یا «درونداد» سیستم محسوب می‌دارند.

ب) فرایند[1] . در بخش فرایند نحوهٔکارکرد و یا استفاده از پتانسیلهای درونداد و نیز چگونگی ارتباط ، تأثیرگذاری و یا تأثیرپذیری هر یک از عناصر درونداد بر یکدیگر، مورد مطالعه قرار می‌گیرد. برای مثال،در سیستمهای اداری محاسبات، طراحیهای، چگونگی استفاده از اعتبارات،نحوهٔبرخورداری و استفاده از تخصص

---

1. input 2. process

کارکنان برنامه‌ریزیها و ... جزو فرایند به‌شمار می‌آید.

برونداد[1]. این بخش از سیستم خروجیها و نتایج حاصل از چرخش فرایند را شامل می‌شود و در مطالعه برونداد به حاصل کار سیستم توجه می‌شود. در سیستم اداری، میزان پاسخگویی به مراجعان ،طرحهای ارائه شده، کارهای انجام یافته و ... را جزو برونداد محسوب می‌دارند.

بازخورد[2] . در این بخش، واکنش محیط و سایر سیستمها که در ارتباط با خروجیهای سیستم به عمل می‌آید و تأثیرات ناشی از این قبیل واکنشها در بخشهای دورنداد، فرایند و برونداد مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

برای مثال ،در سیستمهای اداری، تغییراتی که بر اثر رضایت یا عدم رضایت مراجعین، در «درونداد» ، فرایند و «برونداد» سیستم به عمل می‌آید و جهت‌گیریهایی که

www.ketabha.org

بر اثر نتایج ارزشیابیها و داوریها انجام می‌پذیرد،جزو بازخورد سیستم تلقی می‌شود.

برای تحلیل هر یک از سیستمها، به‌طور معمول به تناسب موجود بین بخشهای آن توجیه می‌کنند.

برای مثال در یک سیستم آموزشی طرحها و تحقیقات فرآیند لازم است با درونداد سیستم تناسب داشته باشد. و یا قضاوت دربارهٔ «برونداد» سیستم براساس کارکردهای «فرایند» و امکانات «درونداد» به عمل آید. بدیهی است در سیستمی که فرایند آن چرخش محددوی دارد، حجم گستردهٔ «درونداد» و یا توسعه درونداد بدون توجه به محدودیت «فرایند»، می‌تواند بر میزان اصطکاک سیستم بیفزاید و سیستم را به سوی آنتروپی بیشتر سوق دهد. از طریق تحلیل بخشهای مختلف سیستم می‌توان نقش هر یک از قسمتهای آن را ارزیابی و در نتیجه، نارساییهای موجود را شناسایی نمود. این شیوهٔ تشخیص بیماری سیستم به ویژه در سیستمهای آموزشی، اجتماعی و همچنین سیستمهای حیاتی دارای اهمیت زیادی است. به منظور روشن‌شدن بیشتر مطلب ،به تحلیل نمونه‌ای از سیستم آموزشی می‌پردازیم:

1. out put
2. fedd Back

نمونهٔ سیستم آموزشی

برونداد	برونداد	درونداد
فارغ التحصیلان	اجرای روشهای تدریس	اجرای روشهای تدریس
تحقیقات انجام یافته	نحوه اجرای مقررات	نیازهای دانش‌آموزان
سطوح سواد فارغ‌التحصیلان	نحوهٔتقسیم‌بندی کلاسها	استعدادهای دانش‌آموزان
آگاهیهای سیاسی فارغ‌التحصیلان	چگونگی استفاده از تخصص	معلمان
مهارتهای حرفه‌ای فارغ‌التحصیلان	موجود معلمان	تخصصهای معلمان
رفتار اجتماعی فارغ‌التحصیلان	کاربرد وسایل آموزشی	برنامه‌های مصوب
برنامه‌های پیشنهادی	برنامه‌ریزی	کتابهای درسی
مراکز آموزشی	نحوهٔاستخدام و جذب نیرو	آئین‌نامه‌ها و مقررات
	نحوهٔتشویق و تنبیه معلمان	وسایل وتجهیزات آموزشی‌موجود

www.ketabha.org

	نحوهٔاتشویق‌و تنبیه دانش‌آموزان روشهای تحقیق مورد اجرا برگزاری کلاسهای آموزشی ضمن خدمت برای معلمان مدیریت نحوهٔارزشیابی سیاستگذاریهای آموزشی تلاشهای اداری	ساختمانها و بناهای مدارس و ادرات

میران اشتغال فارغ‌التحصیلان پایگاه اجتماعی فارغ‌التحصیلان
درآمدهای فارغ‌التحصیلان میزان کاربردی طرحهای مراکز آموزشی و فارغ‌التحصیلان
.... بازخورد....

در اینجا به نمونه‌هایی از چند پرسش که می‌توانند ما را در تحلیل سیستم یاری دهند، توجه می‌کنیم. برای مثال در ارتباط باالگویی که ارائه شد، با طرح پرسشهای زیر و جستجوی پاسخهای آن، به تحلیل آموزشی می‌پردازیم:

بخشهای چهارگانه سیستم تا چه اندازه با یکدیگر تناسب دارند؟

در پاسخ به این پرسش ،به ویژه لازم است روشن نماییم که آیا چرخش یا میزان فعالیت فرایند با حجم درونداد تناسب دارد یا نه؟ همچنین تا چه اندازه می‌توان حجم برونداد را با میزان فعالیت فرایند و نیز حجم درونداد متناسب تلقی کرد؟ تناسب در بخشای مختلف سیستم یکی از شاخصهای اساسی در کارآمدی آن محسوب می‌شود و جزو ویژگیهای سیستمهایی است که به‌طور تکوینی و در عمل شکل می‌گیرند، سیستمهای آموزشی و اداری گسترده که با اعتبارات زیاد و سرمایه‌گذاریهای عظیم به‌وجود می‌آیند، ولی در عمل برونداد مشخص و یا چشمگیری ندارند، به‌طور معمول جزو سیستمهای «برونزا» محسوب می‌شوند که در عمل و به‌طور تدریجی شکل نگرفته‌اند.

– عناصر تشکیل‌دهندهٔ«درونداد» تا چه اندازه با یکدیگر تجانس دارند و زمینهٔ ترکیب آنها در چه حد است؟ باید در نظر داشت که زمینه ترکیب عناصر درونداد در فعالیت مؤثر است. برای مثال،در برخی از سیستمهای آموزشی، نیاز دانش‌آموز و

www.ketabha.org

برنامه‌های درسی که هر دو از عناصر درونداد محسوب می‌شوند، با یکدیگر همخوانی ندارند و همین امر، فعالیت معلمان را در بخش فرایند با مشکل مواجه می‌سازد. همچنین این امکان وجود دارد که واحدهای درسی متناقض و مبتنی بر منطق‌های ضد و نقیض ،تلاشهای آموزشی را در بخش فرایند سیستم با اشکال مواجه سازد.

علاوه بر زمینه ترکیب عناصر درونداد، حجم درونداد نیز در چرخش فرایند تأثیر می‌گذارد. در سیستمهای آموزشی و نیز اداری حجم بیش از حد و نامتناسب درونداد، حرکت فرایند را مشکل می‌سازد. به همین سبب، در سیستمهای جدید سعی بر آن است که درونداد را کم حجم و در عین حال دارای پتانسیل حرکتی زیاد انتخاب کنند و از طریق کاهش پرسنل و استفاده از پرسنل، ماهر، و نیز تکنولوژی پیشرفته، این هدف را تحقق بخشند.

– در حرکتهای «فرایند» تا چه اندازه از پتانسیلهای «درونداد» استفاده می‌شود؟

از طریق پاسخ به این پرسش می‌توان تعیین کرد که نحوهٔ استفاده از پتانسیلهای درونداد چگونه است و تا چه اندازه از این پتانسیلها استفادهٔ بهینه به عمل می‌آید؟ در این‌خصوص لازم است که تجانس حرکتهای فرایند با تخصصها و تجهیزات موجود در «درونداد» مشخص گردد تا این نکته روشن شود که در سیستم پتانسیلها تا چه اندازه، در جای خود و به‌طور بهینه مورد استفاده قرار می‌گیرند.

– سهم برونداد در حرکتهای فرایند چه میزان است؟

از طریق پاسخگویی به این پرسش می‌توان دریافت که کارکرد سیستم آموزشی تا چه اندازه بر تولید آن متکی است و حرکتهای فرایند را تا چه اندازه می‌توان درونی تلقی کرد؟ علاوه بر آن پاسخ به این پرسش روشن می‌اسازد که حرکتهای فرایند تا چه اندازه زایا و بارور است؟

به‌طور معمول،در سیستمهای آموزشی درونزا، تولی یا برونداد سیستم در عین حال حرکت فرایند نیز محسوب می‌شود. برای مثال، طرح تحقیقاتی که دانشگاه ارائه می‌دهد، در عین حال جنبهٔآموزشی برای دانشجویان نیز دارد و یا این که رفتارهای اجتماعی و آگاهیهای علمی فارغ‌التحصیلان در عین حال الگوهایی آموزشی فرایند را تشکیل می‌دهند.

– حجم و تناسب بازخورد سیستم در چه حد است؟

www.ketabha.org

از طریق جستجوی پاسخ به این پرسش، پی می‌بریم که سیستم مورد نظر، تا چه اندازه، با سایر سیستمهای محیط ارتباط پیدا کرده و نوع ارتباط سسیستم با محیط تا چه اندازه سازنده و یا توأم با اصطکاک است.

با طرح پرسشهایی از این قبیل و جستجوی پاسخ آنها، می‌توان به تحلیل سیستم اقدام کرد.

۱۲. طبقه‌بندی سیستم

به‌منظور مشخص‌سازی هر چه دقیقتر، سیستمها را به‌طور اعم و سیستمهای آموزشی و روانی را به‌طور اخص از چند نظر به شرح زیر طبقه‌بندی می‌کنند.

الف) از نظر وسعت حوزهٔ عملکرد

از نظر وسعت حوزهٔ عملکرد، به‌طور معمول سیستمها را به دو دستهٔ «خرد» و «کلان» تقسیم می‌کنند. باید در نظر داشت کاربرد این مفاهیم کاملاً نسبی است، به‌طوری که هر سیستم کلان نسبت به سیستم کلان‌تر، خرد محسوب می‌شود.

برای مثال، سیستم آموزشی جامعه، نسبت به ناظم تدریس، سیستم کلان ولی در ارتباط با نظام اقتصادی و اجتماعی جامعه، سیستم خرد به حساب می‌آید. همچنان که نظام اقتصادی و اجتماعی جامعه نیز جزئی از سیستم اقتصادی جهان به‌شمار می‌آید و یک چنین روندی را نمی‌توان انتهایی قائل شد. این احتمال وجود دارد که چنین وابستگیهای تسلسل‌وار را به نبود استقلال در سیستم اجتماعی تعبیر کرد و براساس آن، نتیجه بگیریم که سیستم اجتماعی پدیده‌ای غیرمستقل است.

یک چنین قضاوتی را نمی‌توان پذیرفتنی دانست، زیرا هر سیستم اجتماعی در چهارچوب هدف خودچگونگی ارتباط با سایر سیستمها را انتخاب و در حقیقت به نحوهٔ وابستگی خود با سیستم «کلان» شکل خاصی می‌بخشد، انتخاب و تعیین شکل وابستگی و ارتباط با سیستم کلان و سایر سیستمها ،بر اثر فعالیت درونی سیستم و جهت‌گیریهای مربوط به آن انجام می‌پذیرد و این انتخاب موجب می‌شود که ما سیستمهای اجتماعی را مستقل و مسئول تلقی کنیم و اصولاً مدیریت سیستم اجتماعی براساس استقلال سیستم و مسئولیت مدیر شکل می‌گیرد.

www.ketabha.org

با چنین تحلیلی از مفهوم استقلال و باور به دورن‌زایی انتخاب در سیستم تفکر است که در نظامهای آموزشی و تربیتی به مسئولیت یادگیرنده و تربیت‌شوند تأکید می‌شود و این اصل را مطرح می‌سازد که دانش‌آموز یا دانشجو مسئولیت یادگیری را بر عهده دارد و او «یاد می‌گیرد» و فرض این که به وی «یاد می‌دهند» صحیح نیست. و یا همچنین تربیت شونده را «پرورش نمی‌دهند» بلکه او «پرورش می‌یابد». در کلامی کوتاه، انسان را بزرگ نمی‌کنند، بلکه او بزرگ می‌شود. همچنان که ملاحظه می‌شود، تفاوت این جملات در «مسئولیت» یادگیرنده و تربیت‌شوند نهفته است و از استقلال سیستم «تفکر» ناشی می‌شود و با توجه به همان نکته است که در تحلیل رفتارهای ناسازگار جوانان، اگرچه به تأثیرگذاری محیط توجه می‌شود ولی در نهایت خود فرد (عامل) مسئول تلقی می‌شود.

برای مثال فرد معتاد را مسئول اعتیاد می‌شناسند نه قربانی آن!! روشن است که چنین برداشت سیستمی از مفهوم استقلال، با مفهوم غیرسیستمی که احتمالاً «استقلال» را با جدایی و قطع ارتباط با سایر سیستمها مترادف می‌انگارد، متفاوت است. در سیستمهای تربیتی با توجه به همین نکته است که تفاوت رفتارهایی از قبیل : بی‌اعتنایی، انزواطلبی و پرخاشگری از رفتار مستقل بازشناسی می‌شود. در سیستمهای اقتصادی و اجتماعی جوامع نیز، هرگز نمی‌توان از طریق قطع ارتباط کشورها به استقلال رسید. زیرا در عصری که ساختار جهانی اقتصاد شکل گرفته است، استقلال کشورها در مفهوم تأثیرگذاری به سایر ممالک به منظور تأمین هدفهای ملی مطرح است و این تأثیرگذاری جز از طریق ارتباط امکان‌پذیر نیست.

به عبارت روشن‌تر از نظر تحلیل سیستمی، استقلال و ارتباط در مفهوم موازی تلقی شده و متناقض یکدیگر محسوب نمی‌شوند. اصولاً حیات سیستم در ارتباط و وابستگی با سایر سیستمها شکل می‌گیرد و همان طوری که اشاره شد سیستم پدیدهٔ مربوط، مستقل و نسبی به شمار می‌آید.

ب) از نظر نوع ارتباط

برخی موارد، سیستم را از نظر نوع ارتباط با سایر سیستمها طبقه‌بندی می‌کنند. اگرچه این نوع طبقه‌بندی اختصاص به سیستمهای اجتماعی و آموزشی ندارد و سایر سیستمها

www.ketabha.org

را نیز دربرمی‌گیرد، ولی در سیستمهای آموزشی و به‌طور کلی اجتماعی، کاربرد بیشتری دارد. در طبقه‌بندی از نظر نوع ارتباط می‌توان به سیستمهای زیر اشاره کرد:

سیستمهای موازی. سیستمها در صورتی موازی یکدیگر محسوب می‌شوند که در عین ارتباط با یکدیگر، هر کدام از آنها هدف جداگانه‌ای را دنبال کنند. برای مثال، مدارس مختلف جامعه با این که در بطن سیستم آموزشی واحدی قرار دارند و از طریق هدفهای مشترک سیستم آموزشی با یکدیگر مربوط می‌باشند، در عین حال هر کدام از آنها هدفهای اختصاصی معینی را دنبال می‌کنند که از مدارس دیگر متفاوت است.

با توجه به این نوع ارتباط ، سیستمهای مدارس مختلف، نسبت به یکدیگر موازی تلقی می‌شوند، همچنان که سیستمهای تدریس معلمان مختلف در دل نظام واحد مدرسه ، نسبت به یکدیگر موازی محسوب می‌شوند.

سیستمهای متداخل. سیستمهای متداخل به نظامهایی اطلاق می‌شود که در بطن یکدیگر قرار داشته و بتوان آنها را با عناوین کل و جزء از یکدیگر تفکیک کرد. برای مثال، همان‌طوری که اشاره شد، سیستم مدرسه در بطن نظام آموزشی جامعه قرار دارد و می‌توان آنها را نسبت به یکدیگر متداخل تلقی کرد، همان‌طوری که از سیستم هر اداره در بطن اداره کل و از سیستمهای ادارت کل در بطن سیستم سازمان به عنوان سیستمهای متداخل یاد می‌کنند.

سیستمهای فراگیر. سیستمهای فراگیر، به‌طور معمول، سیستمهای نمادینی هستند که به صورت مفاهیم مستقل در داخل سیستمهای دیگر عمل می‌کنند. برای مثال، وقتی به سیستم ادراک اشاره می‌شود. این اشاره در حقیقت فرایند مکانیسمی را مشخص می‌دارد که به منظور درک مسائل و موضوعها می‌تواند در دل سیستم تفکر هر یک از افراد و یا سیستمهای اجتماعی، وجود داشته باشد. بنابراین جریان درک را می‌توان به عنوان سیستم فراگیر شناسایی کرد.

طبقه‌بندی بولدینگ. طبقه‌بندی بولدینگ اختصاص به سیستمهای آموزشی و اجتماعی ندارد. بلکه کلیه گونه‌های سیستم را در برمی‌گیرد و می‌توان آن را طبقه‌بندی سیستمها با توجه به ماهیت سیستم و نوع حرکت آنها تلقی کرد. در این طبقه‌بندی سیستمها در ۹ طبقه به شرح زیر مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

۱. سیستمهایی بی‌جان. در سیستمهای بی‌جان، ریشه حرکت و تغییر در بیرون از

www.ketabha.org

سیستم قرار دارد و در خود سیستم حرکت موجود نیست. برای مثال دکوراسیون منزل و یا کلاس درس را می‌توان سیستم بی‌جان تلقی کرد. به‌طوری که انواع دکوراسیون،از طریق نیرویی که در بیرون از سیستم قرار دارد انجام می‌پذیرد.

۲. ***سیستمهای دارای حرکتهای اولیه***. در این سیستمها نیز حرکت منشأ بیرونی دارد ولی خود سیستم بر اثر تحریک بیرون به حرکت درآمده و در محدودهٔمعینی آن را حفظ می‌کند. برای مثال، سیستم ساعتهایی که توسط نیروی خارج از آن کوک و تنظیم می‌شوند و سپس حرکت به وجود آمده را در خود حفظ می‌کنند.

۳. ***سیستمهای خود کنترلی***. این نوع سیستم ،نسبت به سیستمهایی که قبلاً اشاره شد، تکامل بیشتری دارد. زیرا حرکت به وجود آمده از طریق نیروی خارج از سیستم را کنترل و در آن تغییراتی نیز به وجود می‌اآورد.

٤. ***سیستمهای حیات***. در این نوع سیستم، حرکت درونی می‌شود. مانند سیستم سلولی که در آن فعل و انفعالات شیمیایی درون سلول ،به تغییراتی منجر می‌شود. ولی این تغییرات بسیار محدود بوده و با آن که تغییرات به وجود آمده در درون سلول را می‌توان منشأ حرکت محسوب داشت، ولی خود حرکت چندان نمودی ندارد.

۵. ***سیستمهای گیاهی***. در این نوع سیستم، حرکت به وجود آمده به صورت رشد، تغییرات حاصل و باروری نمود پیدا می‌کند. در حقیقت تکامل‌یافتهٔ سیستم قبلی (سیستم حیات) محسوب می‌شود.

٦. ***سیستمهای حیوانی***. در این نوع سیستم، حرکت ابعاد بیشتری پیدا می‌کند، با مقایسه حرکت حیوان نسبت به حرکت رشد گیاه می‌توان پی‌برد که با واردشدن بعد جابه‌جایی ، حرکت وسعت و سرعت فزونتری پیدا می‌کند.

۷. سیستمهای انسانی

در نوع سیستم انسان به ظهور حرکت ذهنی، باز هم وسعت و سرعت به حرکت سیستم بخشیده و به صورت بعد تجسمی و انتزاعی ظاهر می‌شود که می‌توان آن را بعد جدیدی از حرکت محسوب داشت.

۸. ***سیستمهای اجتماعی***.ین سیستم از سیستم انسانی فراتر می‌رود و در حقیقت افراد بشر به صورت عناصر و اجزای تشکیل‌دهنده آن در می‌آیند ،قلمرو وسعت سیستم

www.ketabha.org

اجتماعی بسیار وسیعتر از سیستم انسانی بوده و این سیستم نسبت به سیستم انسانی پایانی بیشتری دارد. همچنین سیستمهای اجتماعی نسبت به سیستم انسانی ، پیچیدگی بیشتر داشته و در آن حرکت سیستم پویایی فزونتری پیدا می‌کند.

۹. سیستمهای نمادین. این نو ع سیستم در حقیقت حرکت عینی را پشت سر گذاشته و تکامل بیشتری دارد که در آن حرکت شکل ذهنی پیدا می‌کند. سیستم نمادین، مانند سیستم تفکر و نگرش انسان، زیر بنای حرکتهای اجتماعی را فراهم می‌آورد.

همان‌طوری که ملاحظه شد، در این قسمت سعی بر آن داشتیم که طبقه‌بندی «بولدینگ» از سیستمها را براساس تغییر نوع و شکل حرکت در هر طبقه از سیستمها توجیه کنیم و با توجه به همین طبقه‌بندی می‌توان به نکات زیر اشاره داشت.

– با مقایسه مشخصه‌های سیستم در طبقات مختلف، می‌توان نتیجه گرفت که این طبقه‌بندی در عین حال به روند تکاملی سیستمها اشاره دارد و تغییرات مربوط به نوع و ماهیت حرکت سیستمهای هر طبقه در حقیقت به عنوان شاخص روند تکاملی سیستمها محسوب می‌شود.

– به موازات روند تکاملی سیستمها، حرکت آنها منشأ درونی پیدا کرده و حرکتهای «برونزا» به حرکتهای «درونزا» تبدیل شده است. و سیستمها با توجه به میزان و درجهٔ تکامل، حرکتهای درونی‌تری دارند.

– همچنین به موازات روند تکاملی سیستمها، حرکت آنها، وسعت، سرعت و ابعاد بیشتری پیدا کرده و پیچیده‌تر می‌شود.

– با آن که هر طبقه از سیستمها را می‌توان تکامل طبقه قبلی تلقی کرد. با این وجود چون هر طبقه نسبت به طبقهٔ قبلی کیفیت متفاوتی دارد، تغییر کیفی را می‌توان آغاز تولد آن طبقه،به حساب آورد.

برای مثال با این که شکل‌گیری انسان از تکامل پستانداران حقیقت انکاناپذیر می‌نماید، با این وجود می‌توان ظهور انسان را تولد جدیدی دانست و لازم است برای انسان تولد جدید و مستقل از پستانداران قائل شویم.

– با توجه به تغییرات کیفی هر طبقه از سیستمها می‌توان نتیجه گرفت که هر طبقه از سیستم دارای منطق متفاوت است و با معیارها و ارزشهای طبقه قبل قابل فهم نخواهد بود. برای مثال، سیستمهای اجتماعی براساس توسعه جامعه و با هدف بهزیستی

www.ketabha.org

در آن، شکل می‌گیرد و درک منطق آن از طریق محدودشدن در سیستم فردی و منافع فرد قابل می‌تواند شکوفایی جامعه را به دنبال داشته باشد، همچنان که ریزش برگ موجب ادامه حیات درخت می‌شود!

– با توجه به آنچه گفته شد، به‌ویژه با عنایت به تفاوت منطق هر طبقه از سیستمها، می‌توان نتیجه گرفت که هر سیستم افق وجود معین و خاصی را دارد که در گسترهٔ افق سیستم دیگر مفهوم پیدا نمی‌کند.. نیل به وجود اجتماعی تنها از طیق زیست بیولوژیک و فردی امکان‌پذیر نیست. زیرا گستره و دامنهٔ حیات اجتماعی وسیعتر از آن است که در چهارچوب زندگی جسمانی بگنجد و اگر حیات جسمانی بر پایه منطق «داشتن» بنا شده باشد، حیات اجتماعی براساس منطق «بودن» استوار است و این دو منطق را نمی‌توان منطبق بر یکدیگر دانست.

– با توجه به ارتباط «زمان» با حرکتهای سیستمی می‌توان نتیجه گرفت که هر سیستم زمان متفاوتی دارد. که با زمان سیستم دیگر منطبق نیست. آنچه برای سیستم انسانی عمر تلقی می‌شود، برای سیستم اجتماعی دوره‌ای بیش نیست. و تولد و مرگ سیستمهای نمادین با توجه به سرعت حرکت در آنها، لمحه‌ای بیش تصور نمی‌شود.

– به عبارت دیگر، هر سیستم با توجه به سرعت حرکتی که دارد، مدار گردش متفاوتی پیدا می‌کند و گردش در مدارهای متفاوت، زمان متفاوتی ایجاد می‌کند.

خلاصه

سیستمها روشهای تکمیل‌یافته‌ای هستند که نحوهٔ کارکرد سازمان را مشخص می‌کنند. سیستم هر سازمان در وضعیت کار ،میزان انگیزش و مشارکت و نیز وضع روانی و احساس کارکنان آن سازمان مؤثر واقع می‌شود. اکثر نویسندگان، سیستم را مجموعه‌ای از اجزاءمربوط به هم داشته‌اند که از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند و در جهت هدف مشترک فعال هستند.

از نقد تعاریق سیستم، گفته شده است که سیستم پدیده کمی نیست بلکه باید آن را پدیده‌ای کیفی تلقی کرد.

عواملی چند در شکل‌گیری سیستم نقش دارند که می‌توان به وجود عناصر مختلف، فعالیت هر یک از عناصر، وجود تضاد بین عناصر ، وجود ارتباط بین حرکتها،

www.ketabha.org

وجود هدف مشترک اشاره کرد.

شکل‌گیری سیستم روندی دارد که می‌توان آن را به درونزایی تعبیر کرد. بارزترین نمونه از سیستم طبیعی و درونزا همان سیستم حقیقت است که انیشتاین آن را با تصور مقادیر تقریبی ماده مجود در جهار محدودی به شعاع ۵۰۰ سال نوری ،ترسیم می‌کند.

هر سیستم دارای زمینه‌های نیاز، فرهنگ و پتانسیلهای لازم می‌باشد و مدیریت سیستمی ایجاب می‌کند که از طریق شناسایی حرکتهای به‌وجود آمده ، نسبت به تنظیم ،برقراری ارتباط،هماهنگی و نیز تداوم آنها اقدام نمود. مدیریت سیستمی بر این اصل استوار است که مدیر از طریق تشخیص منشأ حرکت و پتانسیلهای موجود،بتواند طراحیهای لازم را به منظور حفظ و تنظیم حرکتها و استفاده از توانهای موجود در جهت تحقق هدفهای معین داشته باشد. برای مدیریت سیستمی وظایفی متعددی مطرح شده است که می‌تواند مدیر را مددکار باشد.

سیستم تحت تأثیر شرایط محیط، شکل می‌گیرد و این شرایط ترکیبی از نیازها، فرهنگ و امکانات و همچنین محیط سیستم محسوب می‌شود. با آن که شرایط و عوامل محیطی در شکل‌دهی سیستم نقش دارند در عین حال عملکرد سیستم با توجه به محدودیت آن ،نمی‌تواند تأثیر مستقیم روی شرایط و عوامل موجود داشته باشد.

سیستمها به زمان خود تعلق دارند و تنها در زمان خاصی مفهوم پیدا می‌کنند. چنانچه سیستمها خود را با تحولات زمان تطبیق ندهند و از داده‌ها و اطلاعات زمان برخوردار نباشند، طراوات و پویایی خود را از دست می‌دهند.

هر سیستم عمری را در دو مدت این عمر از توانی حاصل می‌شود که براساس تأثیرگذاری از قبیل نوع و ماهیت روابط بین عناصر دافع سیستم، کمیت و کیفیت رابطه با سایر سیستمهای محیط از قبیل نوع و ماهیت روابط بین عناصر داخلی سیستم، کمیت و کیفیت رابطه با سایر سیستمهای محیط، میزان و چگونگی بازخوردهای حاصل از تلاش سیستم شکل می‌گیرد.

سیستمها در شرایط زمانی و مکانی معین شکل می‌گیرند و پس از آن در جریان گذشت زمان، در صورت برخورداری از اطلعات و روشهای جدید و متحول و تطبیق با تحولات زمانی ،می‌توانند سلامت خود را حفظ کند.

www.ketabha.org

در سیستم می‌توان به انواع ارتباطها پی برد که پاره‌ای از آنها عبارت‌اند از: روابط تکمیلی ، روابط مالکیتی ، روابط یک سویه، روابط معارض ، روابط گسیخته ،در سیستمها به ویژه در سیستمهای اجتماعی و آموزشی و سیستمهای روانی با مجموعه‌ای از این روابط مواجه می‌شویم.

از تحلیل سیستم به چهار بخش : درونداد ، فرایند، برونداد، و بازخورد توجه می‌شود.

به منظور مشخص‌سازی هر چه دقیقتر، سیستمها را به طور اعم و سیستمهای آموزشی روانی را به طور اخص از چند نظر به شرح زیر طبقه‌بندی می‌کنند:

از نظر وسعت حوزهٔعملکرد، از نظر نوع ارتباط و در طبقه‌بندی از نوع ارتباط می‌توان به سیستمهای موازی ،متداخل ، فراگیر اشاره کرد.

بولدینگ سیستمها را به بی‌جان، دارای حرکتهای اولیه،خود کنترلی، حیات، گیاهی ، حیوانی، انسانی، اجتماعی و نمادین. طبقه‌بندی کرده است.

خودآزمایی

۱. برای مفهوم سیستم مثالی ارائه دهید.
۲. تعریفی برای سیستم ذکر کنید.
۳. عوامل مؤثر در شکل‌گیری سیستم را برشمرید.
٤. ویژگیهای محیط سیستم را بیان دارید.
۵. سیستم در چه صورتی سلامت خود را حفظ می‌کند؟
٦. انواع ارتباطهای سیستم را مطرح کنند.
۷. طبقه‌بندی بولدینگ را از سیستمها ذکر کنید

www.ketabha.org

فصل چهارم

نظریه‌های مدیریت

هدف کلی

آشنایی با نظریه‌های مدیریت

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- تعریفی از نظریه ارائه دهید.
- بنیانگذار مدیریت علمی را نام ببرید.
- افرادی را که در شکل‌گیری نظریه کلاسیک نقش داشته‌اند ذکر کنید.
- نظریه مایول را توضیح دهید.
- نظریات ماکس وبر را توضیح دهید.
- نظریات مایول را توضیح دهید.
- نظریات گیولیک و اوردیک را توضیح دهید.
- نکات اساسی نظریه‌های کلاسیک را برشمرید.
- اصول کلی مدیریت را از دیدگاه فایول بیان دارید.
- منشأ و تاریخچه نظریه نئوکلاسیک را شرح دهید.
- خلاصه‌ای از مطالعات هالوژن را بنویسید.
- تئوری X را توضیح دهید.

www.ketabha.org

- تئوری y را توضیح دهید.
- خلاصه‌ای از مطالعات فالت را بنویسید.
- مطالعات میشیگان را بیان دارید.
- مطالعات اوهایو را توضیح دهید.
- دیدگاه آرجریس را شرح دهید.
- از نظریات نئوکلاسیک یک جمع‌بندی ارائه دهید.
- خاستگاه فلسفی نظریه‌های ساختگرا را بنویسید.
- دیدگاه کارل مارکس را توضیح دهید.
- دیدگاه ماکس وبر را توضیح دهید.
- تفاوتهای نظریه ساختگرا را با کلاسیک و نئوکلاسیک ذکر کنید.

نظریه چیست؟

نظریه را می‌توان به توضیح منظم،منسجم و علمی حقایق و وقایع تعبیر کرد که ارتباط پدیده‌ها را به‌طور منطقی تبیین می‌نماید. دربارهٔ تعریف نظریه چنین می‌خوانیم.

«نظریه عبارت است از مجموعه‌ای به‌هم پیوسته از تعاریف،مفاهیم، قضایا و موضوعاتی که پدیدهٔ مورد مطالعه به‌طور منظم و منطقی بیان می‌دارد و روابط بین متغیرها را تعیین می‌کند[1].»

در اثر دیگر نظریه چنین تعریف شده‌است.

«... نظریه عبارت است از بیان مستدل و منطقی نمودها که بر یک سلسله حقایق و پدیده‌های علمی و تجربی استوار بوده و برهانهای موجودیت و دلالت فرضیت را جهت نیل به حقیقت و اصل به مرحلهٔ اثبات می‌رساند[2]. »

باید در نظر داشت که دانش مدیریت همانند سایر علوم رفتاری و اجتماعی ، بر مبنای دو پایهٔ اساسی منطق و تجربه استوار است و بدون توجیهات منطقی و توجه به مبانی نظری، توضیح مباحث مربوط به مدیریت کامل نمی‌شود و در بررسیهای علمی آن قبل از هر چیز نیازمند نظریات راهنما می‌باشیم و براساس دیدگاههای تئوریک مطالعات جهت پیدا می‌کند. در قلمرو دانش مدیریت نیز مانند سایر زمینه‌های مطالعاتی، تبیین و روشن‌سازی رفتارها، رویدادها و روابط با طرح تئوریها امکان‌پذیر می‌شود و

www.ketabha.org

۱.تاجداری، پرویز، روشهای علمی تحقیق ، انتشارات اتا،تهران ،۱۳٦۹، صفحهٔ ۵۷.
۲.پرهیزکار، دکتر کمال،تئوریهای مدیریت،انتشارات آگاه،تهران،۱۳۷۲ ، صفحهٔ۹

از طریق ارتباط واقعیات و ... پدیده‌ها تعدد و تنوع امور در چهارچوب نظری واحد بیان می‌گردد.

با توجه به گسترش و پیچیدگی هر چه بیشتر سازمانهای اجتماعی در عصر حاضر و با در نظرگرفتن کاربرد مدیریت در جوامع معاصر امروزه شاهد آن هستیم که نظریات زیادی در زمینهٔ مدیریت وجود دارد و محدودهٔ نظریه‌های مدیریت به‌طور مستمردر حال افزایش می‌باشد، لذا در این جا تنها به توضیح چند نظریه شناخته شده پرداخته می‌شود و از معروفترین نظریه‌های مدیریت می‌توان به شرح زیر یاد کرد:

الف) نظریه‌های کلاسیک

۱.خاستگاه تئوریهای کلاسیک

معمولاً از «تیلور[1]» به عنوان بنیانگذار «نظریه کلاسیک[2] » و یا «مدیریت علمی[3]» یاد می‌شود. ولی باید از نظر داشت که نقطه‌نظرهای دیگری نیز در شکل‌گیری این تئوری مؤثر بوه و آن را می‌توان جمع‌بندی دیدگاههایی تلقی کرد که در پاسخ به نازهای ناشی از گسترش مؤسسات صنعتی در اواخر قرن ۱۹ و اوایل قرن بیستم از طرف مؤلفان مطرح گردیده شاید بتوان با «هنسن[4]» هم عقیده بود که می‌نویسد. «به‌طور کلی آنچه را که در حال حاضر با عنوان تئوری کلاسیک مدیریت شخص می‌نامیم برآوردی است از سه مسیر فکری الف) توصیهٔ ماکس وبر[5] از ساختار بوروکراتیک در یک قالب اجتماعی ب) برخورد مدیریت علمی فردریک تایلور ج) مدیریت اداری گیلولیک و اوریویک[6] با الهام از «مدیریت علمی[7]» علاوه بر این سه جریان فکری که به آنها اشاره شده است، نمی‌توان تأثیر نظریات ماکس وبر را در شکل‌گیری تئوری کلاسیک مدیریت نادیده گرفت. با توجه به قدمت تاریخی می‌توان از آن به عنوان یکی از قدیمی‌ترین نظریات مدون مدیریت یاد کرد به هر حال به منظور توجه بیشتر به خاستگاه فکری تئوری مذکور، نگاهی ولو بسیار سریع و گذرا به هر یک از این چهار جریان فکری می‌اندازیم:

---

1. fredrick winslow taylor
2. classical theory
3. Scientific management
4. E. Mark Hanson
5. weber Max
6. Gulic & wick

www.ketabha.org

۷. مارک هنسن، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی،ترجمه : دکتر محمد علی نائلی، انتشارات دانشگاه چمران اهوار ۱۳٦٤.

۱-۱. نظریات فایول

«فایول» با انتشار اثر خود تحت عنوان «مدیریت صنعتی عمومی[۱]» تعریف و تحلیلی از مدیریت ارائه داد که تا اندازه‌ای با دیدگاه تیلور که بعداً اشاره خواهد شد متفاوت است. زیرا در حالی که تیلور به ضرورت افزایش کار و بازدهی تلاش کارکنان رده‌های پایین (سطوح پایین سازمان) تأکید می‌ورزد فایول عمدتاً به ازدیاد صحّت کار سطوح بالا یعنی مدیریت توجه نموده است. از اصول مورد تأکید فایول به شرح زیر است:

- طراحی
- سازماندهی
- رهبری
- هماهنگی
- کنترل

۱-۲ نظریات ماکس وبر

نقطه‌نظری«وبر» در سال ۱۹۲۱ منتشر شد. او بر این باور بود که در کلیهٔ سازمانها به‌منظور انجام مؤثر کارها باید اصول زیر را مدّنظر قرار داد:

- ساختار سلسله مراتب
- تقسیم کار
- تدوین اجرای قوانین
- تأکید بر روابط‌سازی و ضوابط و نادیده گرفتن روابط
- توجه به تخصّص و شایستگی اعضا در استخدام و ترفیع آن

وبر با طرح این اصول به کارآیی سازمانها، دقت و سرعت در انجام کار و کنترل فنّی در انجام امور سازمانها را مورد تأکید قرار داده و در حقیقت به عنوان هدف تفکرات خود مطرح می‌نماید.

۱-۳. نظریات تیلور

نظریات تیلور مهندس امریکایی در ابتدای قرن حاضر در اثر تحت عنوان «اصول

www.ketabha.org

مدیریت علمی» منتشر شد. تیلور در این اثر خود عمدتاً افزایش کارآیی سازمانهای که

1. Weber . Max , The Theory of social and ecomomic organization

صنعتی را از طریق کار بیشتر کارگران مورد تأکید قرار می‌دهد و به کارکنان می‌آموزد چگونه بازدهی کار خود را افزایش دهند و سعی دارد نظام سنجش کارکنان و تعیین مزد بر مبنای تلاش آنان را برقرار سازد. اصولی که تیلور در نظام مدیریت مورد نظر خود بر آنها تأکید می‌ورزد به شرح زیر است:

– برقراری اصول فنی و فیزیکی مدیریت که از طریق شناخت علمی مسائل آن امکان‌پذیر می‌شود.

– توجه علمی و منطقی در انتخاب کارکنان.

– توجه به اصل تشویق و تنبیه در مواجه با تلاشهای ارزشمند و تنبلی کارکنان.

– برقراری روابط همکاری مبتنی بر منطق مدیریت و کارکنان.

تیلور با تأکید بر اصول یادشده مدیریت را به عنوان یک قلمرو علمی و دانشی که مبتنی بر اصول و قوانین معین مطرح می‌سازد.

٤-١ نظریات «گیولیک» و «اورویک»

سرانجام به نظریات «گیلولیک» ، «اورویک» که در اثری تحت عنوان اسنادی دربارهٔ «دانش اداری[1]» منتشر شد، اصول مدیریت علمی (کلاسیک) انجام و شهرت بیشتری پیدا کرد. اصولی که گیولیک از آنها یاد می‌کند، با علائم اختصاری Posdeorb شهرت دارد که اصول زیر را در برمی‌گیرد:

– طراحی[2] – راهبری[3]

– سازماندهی[4] – هماهنگی[5]

– استخدام[6] – بودجه‌بندی[7]

«اورویک» با تأکید بر اصل رهبری و مشخصات آن در تکمیل تئوری کلاسیک کوشیده و با انتشار آثاری تحت عناوین «عناصر مدیریت[9]» و بررسی کوتاه «مدیریت صنعتی[10]».

۲. محتوای تئوریهای کلاسیک[11]

نظریهٔ کلاسیک مدیریت براساس مصالح بیشتر سازمان در جهت کسب منافع بیشتر،

www.ketabha.org

1. 2. Planning 3. organication
4. staffing 5. Directing 6. coordinating
7. Reporting 8. Budjeting
9. Urwick. F. Lyndall, The Elemets of Administration, pitman, 1941
10. Urwick. F. Lyndall, A Short Survey of Industrial Management.
11. classical Theory

ازدیاد تولید و کار بیشتر ،ازدیاد تولید و کار بیشتر، بهتر و مؤثر کارکنان و به‌طور کلی کارآیی ،رونق و پیشرفت سازمان استوار است. به همین جهت عقیدهٔ عمومی بر آن است که نظریهٔ کلاسیک عمدتاً توجهات مادی دارد و نظریهٔ مذکور در حقیقت بر مبنای فلسفهٔ مادیگرایی و توجه به زندگی دنیوی شکل گرفته است و افزایش بازدهی سازمانها را مد نظر دارد.

در این مورد آمده است.

«... پیروان این مکتب معتقدند انسان برای برطرف ساختن نیازهای مادی،وادار می‌شود که تلاش بیشتر برای سود و منفعت زیادتر بنماید. در این تئوری جنبه‌های معنوی پاداش به جنبه‌های مادی گرایش پیدا نموده و بازده فکری و عقلی و بدنی انسان را به همان اندازه از شیءیا ماشین که انتظار دارند می‌سنجند و آن وقت پاداش و مزدای می‌دهند[1].»

یک چنین نگرش سازمان‌گرایانه ،کارکنان را به عنوان ابزارهای پیشرفت سازمان و تولید بیشتر تلقی می‌کند. به‌طوری که در آثار تیلور[2] که از وی به عنوان بنیانگذار نظریهٔ مدیریت علمی کلاسیک یاد می‌کنند، بارها نیروی انسانی بانیروی حاصل از ماشین مقایسه شده‌است. در حقیقت کارکنان به عنوان ابزارهای تولید تلقی می‌شوند و در نوشته‌های سایر مؤلفان پیرو تیلور نیز که تئوری کلاسیک را مورد تأکید قرار می‌دهند به تفاوتهای موجود بین نیروی انسانی و نیروی حاصل از ابزار تولید از نظر ماهیت و ویژگی توجه نشده‌است. دربارهٔدیدگاه تئوری کلاسیک چنین می‌خوانیم.

«با مقایسهٔانسان بهره‌مند از روح با آلات و ابزار بی‌روح کار چنین نتیجه حاصل می‌شود که هر کس دارای قدرت بدنی کمتر باشد نتیجتاً دارای پاداش و مزد کمتری می‌باشد و هر کس دارای قدرت بدنی بیشتر باشد و از آن حداکثر استفاده نماید، دارای ارزش کارآیی بیشتر برای سازمان بوده که در نتیجه مزد و پاداش بیشتری در قبال کار زیادتر و فرآورده بالاتر دریافت خواهد نمود[3].»

و همان منبع ادامه می‌دهد. «فردریک تیلور منابع انسانی را منابع نیروی صنعتی

www.ketabha.org

که حاصل مصنوعات فکر همان انسان می‌بود (می‌باشد) در یک سطح و در مقایسه

۱. پرهیزگار ،دکتر کمال ،تئوریهای مدیریت،مؤسسهٔانتشارات آگاه تهران ۱۳۷۲ صفحهٔ۳۳.
2. Fredrick winslow Taylor
۳. پرهیزگار صفحهٔ ۳۳.

یکدیگر قرار داده و هر دو را بدون در نظر گرفتن ماهیتها و طبایع خلقت با هم مقایسه نموده و در نتیجه کارآیی انسان را براساس بازده فیزیکی ماشین ارزیابی نموده است[۱]. یک چنین نگرشی موجب شده است که تیلور نتواند مشخصات و ویژگیهای نیروی انسانی را کاملاً بشکافد و به تفاوتهای آن با نیروی ابزار مادی کار توجّه داشته باشد. به‌طوری که بر تلقی او از نیروی انسانی را می‌توان به برخورد مکانیکی تعبیر کرد. از این‌رو، به نظر می‌رسد که نظریهٔ کلاسیک مدیریت واکنشهای نیروی انسانی را چندان مدنظر قرار نمی‌دهد. تأمل در اصولی که تئوری مذکور بر آنها تأکید می‌ورزد، می‌توان تلقی یادشده را بهتر درک کرد.

هنسن در کتاب مدیریت آموزشی دربارهٔ اصول متعدد تئوری کلاسیک مدیریت را چنین می‌نویسد:

– کارایی هر وظیفه یا عمل، برحسب باروری آن سنجیده می‌شود. کارآیی با فرایند مکانیکی و بهره‌گیری اقتصادی از منابع ارتباط دارد. عوامل انسانی در آن مورد عنایت قرار نمی‌گیرد.

– می‌توان فرض کرد که انسان بر پایهٔ منطق عمل می‌کند، تأمل و امعان‌نظر در مدیریت را تنها چیزهایی تشکیل می‌دهند که افراد را چه در حالت فردی و یا گروهی به سوی هدفهای شخصی‌شان راهنمایی نمایند.

– تا زمان تعیین شرح وظایف یک شغل و اعمال آن، اعضا سردرگم گشته و قلمرو دیگران را زیرپای خواهند گذاشت.

– انسان خواهان امنیت در برابر وظیفه و تکلیف معین است و به آزادی در تعیین برخورداری خود نسبت به مسائل ، اعتباری قائل نیست. ترجیح می‌دهد که راهنمایی شود، همکاری وی را نمی‌توان جلب کرد مگر از روی انگاره‌ای که از پیشایش برای وی طرح‌ریزی شده باشد.

www.ketabha.org

– انگاره‌هایی برای فعالیتهای آینده و روابط بین آنها را می‌توان از پیش تعیین و به وجود آورد و همهٔ گروههای کار نیز پیش از اجرای طرح می‌توانند مشخص گردد.

– در درجه اول، مدیریت فعالیتهای اداری و رسمی را به عهده می‌گیرد.

---

۱. همان منبع صفحهٔ ۳۳.

– فعالیتهای گروه را از دید عینی و بر پایهٔ غیر مشخص باید مورد توجه قرار داد. مسائل شخصی و ویژگیهای شخصیتی را باید از نظر دور داشت.

– نیازهای اقتصادی، انگیزه برای کارکنان است. ازاین روست که حقوق بر پایهٔ سیستم پولی باید تعیین گردد.

– کار مورد علاقه برای مردم نیست. بنابراین لازم است کارکنان از نزدیک سرپرستی شده و جوابگوی فعالیت خود باشند، مدیریت باید مردم را دوستانه ولی به‌طور قاطع در جهاتی که جزو طبیعت موروثی آنان نیست راهنمایی کند.

– تا زمانی که هماهنگی از سوی مقامات بالا طرح‌ریزی و جهت داده نشود پیشرفتی حاصل نخواهد شد.

– منبع اقتدار ، در بالای سلسله مراتب بوده و تفویض آن در جهت پایین به عمل می‌آید.

– برای فرد ماهر ،انجام تکالیف ساده آسانتر است. به همین سبب است که تمرکز در ابعاد محدودی از فعالیت،موجب بالارفتن باروری می‌گردد.

– انواع فعالیتها، کنشهای مدیریت اداری خصوصیات جهانی است از اینرو، عملکرد آن بدو تأثر از کارکنان و کیفیتهای محیط است.[۱]»

و با توجه به فرضیات مذکور است که فایول اصول اصلی مدیریت را به شرح زیر تنظیم و توضیح می‌دهد.

۱-۲ تنظیم برنامه

رعایت این اصل اساسی به نوبهٔ خود بر اصولی از قبیل رعایت کلیت و وحدت برنامه، تقسیم وظایف، تداوم برنامه، رعایت انعطاف در برنامه‌ها استوار است.[۲]

۲-۲ سازماندهی

www.ketabha.org

این اصل که در مفهوم آماده‌سازی افراد با وظایف معین و تمهید ابزار کافی مطرح شده است بر مبنای اصول فرعی دیگر قوام می‌گیرد که می‌توان از آنها به شرح زیر یاد کرد:

---

۱. هنسن مارک، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی، ترجمهٔدکتر محمد علی نائلی، انتشارات دانشگاه چمران صفحهٔ ۲۸ و ۲۹.

۲. رجوع شود به. Fayol. Henri. Adminintration Industriell et general

- وجود تشکیلات منظم
- وحدت فرماندهی
- مشخص‌نمودن مسئولیتها و وظایف
- تصمیم‌گیری

۳-۲ فرماندهی

در رعایت اصل فرماندهی باید توجه داشت که وحدت‌نظر در زمینهٔ هدفهای سازمان و تشکیلات موجود باشد.

٤-۲ هماهنگی

هماهنگی در سازمان و همکاری بین اعضای آن یکی دیگر از اصول اساسی مورد نظر فایول می‌باشد که بر مبنای رعایت اصولی زیر امکان‌پذیر می‌گردد.

- اتحاد اعضای سازمان
- رعایت ارتباط ارگانیک بین فعالیتها و اعضا سازمان
- گردش صحیح اطلاعات
- همسویی تلاشها

۵-۲ کنترل و نظارت

این اصل که مراقبت از اجرای صحیح کارها، گردش درست تشکیلات می‌باشد با رعایت اصول فرعی دیگر مانند صحت، دقت و سرعت استوار است.

همان‌طوری که ملاحظه می‌شود دیدگاه تئوری کلاسیک مدیریت بر مبنای برداشت معین از انسان استوار است. به‌طوری که انسان را در حقیقت موجود قابل

www.ketabha.org

اعتمادی تلقی نمی‌کند و بنابراین نگرش آدمی تمایل به تلاش ندارد، نیازمند سرپرستی می‌باشد و باید فعالیتهای او را در چهارچوب معین حفظ کرد. بدون شک یک چنین تلقی از انسان موجب می‌شود که معتقدان به آن به جای فراهم‌سازی موجبات رشد استعدادهای درونی آدمی درصدد برآیند که او را در جهاتی که تمایل دارند رشد دهند به عبارت دیگر یک چنین برداشتی اعتقاد بر آن دارد که انسان خود رشد نمی‌کند بلکه باید او را رشد داد.

ب) نظریه‌ای نئوکلاسیک

۱.منشأ و تاریخچهٔ تئوری نئوکلاسیک

گسترش مؤسسات صنعتی و تجاری، کاربرد هر چه فزونتر تکنولوژی و به کارگیری ابزارهای هر چه پیچیده‌تر علمی در امر تولید، شکل‌گیری طبقهٔ کارگر با گرایشهای اقتصادی، اجتماعی سیاسی طبقاتی، از جمله عواملی بودند که در دهه‌های اول قرن بیستم موجب می‌شدند کارفرمایان دیگر نتوانند تنها به تلاش فیزیکی کارگران بیندیشند، به عبارت‌دیگر دگرگونیهای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مانع از آن بود که به کارگر تنها به عنوان ابزار تولید نگریسته شود و کارفرمایان بتوانند به ارتباط مکانیکی بسنده کنند. از اواخر دههٔ سوم همین قرن و با توجه به نیازهای روانی اجتماعی کارگران اهمیت روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان به عنوان یک عامل تأثیرگذار در امر تولید آشکار گردید.

نظریهٔ روابط انسانی[۱] در مدیریت به عنوان نظریهٔجدیدی مطرح شد. در اثر یکی از نظریه‌پردازان آن زمان چنین می‌خوانیم . «لازم است کارگران این احساس را داشته باشند که هدف کمپانی در خور کوششهای آنان است. لازم است خودشان را جزیی از کمپانی به حساب آورده و در کمکی که نسبت به تحقق هدفها می‌کنند، احساس مباهات نمایند. این بدان معنی است که هدفهای کمپانی به نحوی باید باشد که اعتماد به سوی خواستهای مدیریت جلب گشته و این باور به وجود آید که هر کس به ازای کار در نیل به این هدفها، پاداش و خشنودی به دست خواهد آورد.[۲]»

۲. مطالعات هاثورن

نظریهٔ روابط انسانی و تئوری کلاسیک[۳] در مدیریت از طریق بررسیهای «میو[۴]» مطرح

www.ketabha.org

شد. او اهل استرالیا بود و به عنوان استاد تحقیقات صنعتی در دانشکدهٔ بازرگانی دانشگاه هاروارد (امریکا) اشتغال داشت. معروفترین طرح‌ریزی که زیر نظر او در کارگاه «هاثورن[۵]» کمپانی وسترن الکتریک[۶] شیکاگو انجام گرفت، در حقیقت پژوهش نقطهٔ عطفی در تاریخچهٔ دانش مدیریت محسوب می‌شود و تحت عنوان مطالعات هاثورن شهرت دارد که به مدت ۵ سال از ۱۹۲۷ تا اواخر ۱۹۳۶ ادامه داشته است.

---

1. Human Relations

2. Burligh B. Gardner, Human Relations in Industry Chicago, Irwin, 1945. P. 283.

3. Neo – calssical Theory 4. Elton May (1880 – 1994)

در ارتباط با مطالعات هاثورن چنین آمده است.

«مراد اولیهٔ کارهای هاثورن، آزمودن تأثیر شرایط فیزیکی نور در قابلیت تولید کارگر است. در میان اعجاب پژوهشگران ،نتایج نشان می‌دهد که تولید بدون اینکه با شدت روشنایی میز کار رابطهٔ مستقیمی داشته باشد، سیر صعودی و نزولی می‌پیماید. پژوهشگران با دقت علمی و کنترل، بر آن می‌شدند که مکان متغیرهای مداخله‌گر را که بین محیط فیزیکی ، انگیزهٔ سود و کارگر، خود را در جریان قرار می‌دهند شناسایی نمایند.[۱]»

سرانجام در ادامهٔکوشش به‌منظوریافتن متغیرهای مداخله‌گر است که به نتیجه می‌رسد.

«مهمترین نتیجه‌ای که از بین یافته‌های بسیار مطالعات هاثورن به دست آمد، این نکته است که کارگران به صورت فردی تمایل به عمل یا عکس‌العمل ندارند، بلکه آنان مایلند که به عنوان عضوی از گروههای غیررسمی کنش داشته باشند ... [۲]».

مطالعات «هاثورن» از طریق روشن‌سازی، تأثیر گرایشات گروهی و سازمانهای غیررسمی،عامل ارتباط کارکنان با مدیریت را به عنوان یک تأثیرگذار اصلی در بازدهی کار آنان شناسایی نمود. یکی از مؤلفان دربارهٔ مطالعات هاثورن و فضای کارگاه مذکور چنین می‌نویسد.

«ضمن شرح مبسوطی ،آنان (کارکنان) بیان داشتند که در بسیاری از موارد به سبب اینکه در کیفیت و کمیت لوازم موجود، تنوع وجود دارد، داوری غیرممکن است. این بحث تا جایی ادامه داشت که در شگفت بودم. در این چنین شرایطی چگونه کاری

www.ketabha.org

پیش می‌روید و نیز ناخشنودی و بی‌قراری را در بیشتر آنان احساس کردم. ناخشنودی بعضی از آنان به سبب انتظار برای ارتقاء در شغل و یا انتقال به جای دیگر، و در عدهٔ دیگر به سبب طول مدتی بود که در کار سر کرده بودند.

این نارساییهای جدید و مداوم که آنان درباره‌اش صحبت می‌کردند، انعکاسی در منحنیهای بازده کارشان نشان نمی‌داد. به عبارت دیگر، به نظر می‌رسید، همواره بازده را در رقمی درست زیر استاندارد نگاه می‌داشتند و علی‌الظاهر حتی اگر ماشینها درست و

۱. امارک هنسن، مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی ، ترجمهٔدکتر محمد علی نائلی، دانشگاه چمران، اهواز،۱۳۷۰ ص ۷۰ و ۷۱.

2. Ibid

و حسابی هم کار نمی‌کردند، این بازده به دست می‌آمد.»[۱]

به‌هرحال مطالعات هائورن اثرگذار انگیزه و تأثیربرداری روابط صمیمی و محبت‌آمیز بین کارفرما و کارگر را در ادارهٔمطلوب امور آشنا ساخت و زمینه‌ای برای طرح و گسترش نظریهٔ ضرورت برقراری روابط انسانی در مدیریت شد و بدین‌ترتیب دیدگاه جدیدی در قلمرو دانش مدیریت مطرح گردید که با نقطه‌نظرهای تئوری کلاسیک متفاوت بوده و اساس تئوری نئوکلاسیک را به وجود آورد. «میوه» با انجام مطالعات هائورن و پژوهشهای مشابه این نظر را آشکار ساخت که افزایش بازدهی و تلاش بیشتر کارکنان را تها از طریق تقسیم وظایف ، برنامه‌ریزی و به‌طور کلی رعایت اصول کلاسیک حاصل نمی‌شود زیرا این تلقی کارکنان را به عنوان ابزار صرف تصور کرده و به برخورد مکانیکی اکتفا می‌نماید. بلکه برای نیل به اهداف تولید بیشتر و افزایش بازدهی، لازم است به عوامل انگیزش رغبت، تمایل و گرایش کارکنان به کار توجه شود.

همچنین التون میو به عوامل مؤثر دیگری از قبیل «... فرسودگی، اتفاقات و حوادث ترک‌نمودن سازمان را به‌طور محسوس خاطرنشان ساخت و اثرات آنها را بر روان و جسم کارگران مشاهده نمود.»[۲]

میو از مجموعهٔ پژوهشها به این نتیجه رسید که عواملی مانند فرسودگی و خستگی و عدم رضایت کار موجب می‌گردد که کارگران. «از این راه با میل و رغبت کارهای سازمانی را انجام نداده، بلکه عدم میل و دلبستگی نسبت به سازمان در آنها به

www.ketabha.org

وجود می‌آید و در ضمن نتیجه‌ای دیگر گرفت که کارگران به مجرد اینکه به هدفهای مادی و اقتصادی خویش می‌رسند فوراً سازمان را ترک می‌نمایند و از این رو هیچوقت علاقه‌ای نسبت به ادامهٔ فعالیت در سازمانهای صنعتی در آنها به وجود نمی‌آید».[۳] به‌طور کلی باید توجه داشت که دیدگاه «میو» بر مبنای ضرورت انگیزهٔ کارکنان استوار است و از مجموعهٔ نظریات او چنین برمی‌آید که انگیزهٔ کارکنان به نوبهٔ خود از عواملی مانند برقراری روابط انسانی بین کارگر و کارفرما، آزادی عمل، تأثیرگذاری ، وابستگی گروهی و سازمان غیررسمی ،آسایش و ... تأثیر می‌پذیرد.

---

۱. کتاب هنسن به نقل از منبع

۲. پرهیزگار ، دکتر کمال ، تئوریهای مدیریت ،مؤسسهٔ انتشارات آگاه ، ۱۳۷۲ ،تهران ص ۸۳.

۳. ایضاً همان منبع

۳. مطالعات داگلاس مک گرگور[۱]

مطالعات مک گرگور در حقیقت براساس یافته‌های روان‌شناسی اجتماعی استوار است. او در زمینهٔ مدیریت دو مشی متمایز را مشخص می‌کند که بر مبنای دو نگرش کاملاً متفاوت دربارهٔ انسان و طبیعت او شکل می‌گیرد و نظریه‌هایی که تحت عنوان تئوریهای x و y در مدیریت شهرت دارند و بر پایهٔ دو نگرش متفاوت یاد شده حاصل می‌شوند. در سطور زیر تئوریهای x و y را به اختصار معرفی می‌کنیم.

۱-۳. تئوری x

مک گرگور بر این عقیده است که تئوریهای کلاسیک به پدیدهٔ رشد انسان توجه ندارند و او را موجودی مسئولیت گریز تلقی می‌کند که تمایلی به تولید و خلاقیت ندارد و تنها نیازهای جسمانی و حیوانی می‌تواند او را به حرکت درآورد و به همین سبب این تئوریها انسان را موجودی درون‌گرا به شمار می‌آورند که هیچ‌گونه اشتیاق به فعالیت و رهبری در او وجود ندارد و ترجیح می‌دهد به جای راه بردن او را راه ببرند.!

مک گرگور نتیجه می‌گیرد بر مبنای یک چنین تصوری از انسان و کارکنان سازمانهاست که مشی مدیریت براساس عدم اعتماد به آنان تنظیم می‌شود و مدیریان سعی دارند به جای این که شرایط فعالیت کارکنان را فراهم آورند، آنان را وادار به فعالیت می‌کنند و سیاستهای مدیریت بر مبنای کنترل مستقیم کارگران و کارکنان استوار

www.ketabha.org

می‌سازند و به جای ادارهٔ سازمانها به کنترل آنها اکتفا می‌کنند.

مک گرگور در تحلیلهای خود این نوع نگرش در مدیریت را تئوری x نامید و به این نتیجه می‌رسد که یک چنین برداشتی از انسان و کاربرد تئوری x با توجه به درجهٔ رشد او صحیح نمی‌باشد و در مقابل آن تئوریy را مطرح کرد که رئوس آن به شرح زیر می‌باشد.

۲-۳ تئوری y

در تئوری y به این نکته توجه می‌شود که رشد انسان و تحول جوامع که پیوسته در جهت ارتقاء سطح فرهنگ و سهم تولید فکری در جوامع دگرگون شده است، نگرش تئوری x دربارهٔانسان را تأیید نمی‌کند و تأمل در دگرگونیهای جوامع بشری قضاوت

1. Douglas Mcgregor 2. Maslow

دیگری را دربارهٔ نوع بشر ایجاب می‌کند.

با توجه به همین تغییر قضاوت است که امروزه می‌توان انسان را موجودی برون‌گرا تلقی کرد که گرایش فطری به تولید و خلق‌کردن دارد و چنانچه در شرایط طبیعی قرار بگیرد میل به تلاش و تولید و خلاقیت و رهبری به عنوان تمایلات ذاتی او تلقی می‌شود. انگیزهٔ انسان برای کسب احترام و نیل به مرحلهٔ شکوفایی و زیبایی که در سلسله مراتب نیازهای بشر[1] به آنها اشاره شده است. شوق و اشتیاق به فعالیت را به وجود می‌آورد، لذا در اعمال مدیریت چنانچه به این نیازهای برتر توجه شود و شرایط طبیعی و روابط انسانی برقرار باشد می‌توان با تکیه به استعدادهای نهانی کارکنان و با اعتماد به تلاش ایشان موجبات خلاقیت آنان را فراهم آورد.

دربارهٔ مدیرانی که نگرش آنان با تئوری y مطابقت دارد، چنین می‌خوانیم. «مدیرانی که از طبیعت انسان تصوری مطابق تئوری y دارند. معمولاً محیط کار کارکنان خود را شکل نمی‌دهند، کنترل نمی‌کنند و تحت سرپرستی مستقیم قرار نمی‌دهند. در عوض کوشش می‌کنند به کارکنان خود کمک کنند تا با مواجه با کنترل کمتری از خارج، رشد پیدا کرده بیش از پیش بر اعمال خود کنترل شخصی داشته باشند. در چنین محیطی کارکنان می‌توانند از لحاظ نیازهای اجتماعی، احترام و خودیابی که غالباً ضمن کار نادیده گرفته می‌شوند، رضایت حاصل کنند. در صورتی که شغل فرد نیازهای او را

www.ketabha.org

در هر سطح فراهم نکند، او برای ارضای شایستهٔ آنها به جای دیگری رو خواهد کرد. این موضوع برخی از مسائل موجود را که مدیریت در زمینه‌هایی نظیر غیبت و نقل و انتقال کارکنان با آنها مواجه است روشن می‌شود.»[٢]

مؤلف ادامه می‌دهد : «... به گمان مک گرگور کار می‌تواند برای مردم بازی طبیعی و رضایت‌بخش باشد. علیرغم اینکه کار و بازی هر دو واحدهای ذهنی و بدنی هستند و در نتیجه، میان آنها ذاتاً تفاوتی وجود ندارد ولی در واقعیت، مخصوصاً تحت مدیریت تئوری x میان آن دو تفاوت بارزی از لحاظ ارضای نیاز قابل درک است.»[٣]

البته باید توجه داشت مک گرگور در تحلیلهای خود به این نتیجه می‌رسد که

---

1. Maslow

٢ . پال هرسی و کنت پلانچارد مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی) ترجمهٔ دکتر علی علاقبند سال ١٣٧٢ (چاپ هفتم) مؤسسهٔ انتشارات امیرکبیر تهران ص ٥٣.

٣. همان منبع

ویژگیهای آدمی اکتسابی هستند و جنبهٔ اکتسابی آنها بر جنبهٔ سرشتی غلبه دارد و از این رو می‌توان او را با ویژگیهای تئوری x و y دربارهٔ انسان دو دیدگاه را در جدول زیر مقایسه می‌کنیم.

تئوری x	تئوری y
١. انسان راحت طلب است.	١. انسان ذاتاً به فعالیت گرایش دارد.
٢. انسان مسئولیت گریز است.	٢. مسئولیت‌پذیری وسیله ست برای شکوفایی آدمی و جزو نیازهای او به حساب می‌آید.
٣. انسان فاقد گرایشهای برتری طلبی است.	٣. انسان موجودی بیرون‌گراست و از طریق برتری‌طلبی ارضاء می‌شود.
٤. انسان در فکر خویشتن است.	٤. انسان موجودی اجتماعی است و اجتماعی می‌اندیشد.
٥. انسان موجود غیرقابل اعتماد است.	٥. هوش سرشار و گرایشهای اجتماعی از انسان موجودی قابل اعتماد به وجود آورده است.
٦. انسان موجود زودباور است.	٦. انسان موجود هوشمند و متفکری است.
٧. انسان تنها به نیازهای خود فکر می‌کند.	٧. تفکر دربارهٔ سازمان و اجتماع جزو نیازهای انسانی است.
٨. انسان میل به راهنمایی‌شدن دارد.	٨ انسان گرایش به رهبری دارد.

٤. مطالعات پارکر فالت[١]

www.ketabha.org

مطالعات فالت و نتایج حاصل از آنها نیز موجب گردید که تأکید بیشتری بر ضرورت برقراری روابط انسانی در زمینهٔ مدیریت به عمل آید. او فارغ‌التحصیل در رشتهٔ تاریخ و علوم سیاسی از دانشگاه هاروارد بود و مقاله‌های زیادی در زمینهٔ علوم سیاسی و مدیریت به رشتهٔ تحریر در آورد به‌طوری که مجموعه مقالات و سخنرانیهایش بعدها در اثر تحت عنوان مدیریت دینامیکی و یا پویایی گردآوری و منتشر شد. در حقیقت کانون عمدهٔ مطالعات فالت مرکزی بوده در زمینهٔ مدیریت و مشکل استخدام متمرکز گردید.

این نویسندهٔ اندیشمند با تأکید بر واکنشهای آگاهانه و ناآگاهانه کارکنان در ارتباط با محیط کار و مدیریت نتیجه می‌گیرد.

«که قدرت فرماندهی و همچنین صدور فرامین و اجرای دستورات در سازمان به صورت خشک و بی‌روح، اصلی است غیرقابل عمل، بلکه در سازمانی که مبنای آن

---

1. Mary Parker Follett (1868 – 1933)

براساس دوستی و صمیمت کارکنان به وجود آید، هرگز فردی بر فردی دیگر تفوق و برتری سازمانی نداشته و نباید مقامات بالا به مادون خود دستوری صادر نمایند. بلکه هر دو آنها براساس دریافت مشاهدات زمانی و مکانی با توافق نظر اتخاذ تصمیم نمایند. در نتیجه فرمانی که آنها دریافت می‌نمایند، فردی نبوده بلکه از موقعیت خاص سازمانی حاصل گردد.»

همان‌طوری که ملاحظه می‌شود فالت با تأکید بر روابط انسانی و برقراری روابط صمیمی و تکمیلی بین کارفرما و کارگر ایجاد انگیزهٔ همکاری و فراهم‌سازی موجبات مشارکت کارکنان در فرایند تولید را از مسئولیتهای مدیر تلقی می‌کند و بر این نکته پامی‌فشارد که خاستگاه تفوق اداری مسئولیت است و باید برتری اداری از مسئولیت بیشتر ناشی گردد و سلسله مراتب اداری را در پیشبرد امور ناتوان تلقی می‌نماید.

۵. مطالعات میشیگان

مطالعات میشیگان یکی دیگر از بررسیهای معروفی می‌باشد که دربارهٔ ارتباط بازدهی مدیریت با رضایت کارکنان به عمل آمده و در نتیجه موضوع تأثیر روابط انسانی در افزایش کارآیی مدیریت را مدنظر دارد. این مطالعه با مقایسهٔ روشهای مدیریت در

www.ketabha.org

مراکز تولید با تولیدات حجیم و مراکز کم حجم، درصدد آن بود که شیوه‌های مؤثر مدیریت را شناسایی نماید و نتایج حاصل از این مطالعه را می‌توان تأییدی بر اثربخشی بیشتر مدیریت مبتنی بر روابط انسانی و مردم‌گرایانه دارد. علاوه بر آن، با مراجعه به نتایج مطالعهٔ میشیگان این امکان به وجود می‌آید که تأثیرگذاری روشهای مردمی در مدیریت در موارد متفاوت سنجیده شود.

«... در این تحقیقات سه اختلاف مهم میان مدیران گروههای پرتولید و دارای تولید کم دیده شد. مدیران واحدهای پرتولید تمایل به کارمندگرایی با تمایل به سوی روابط انسانی داشتند، در حالی که مدیران واحدهای کم تولید بیشتر تولیدگرا یا وظیفه مدار بوده‌اند.

– مدیران واحدهای پرتولید بیشتر از مدیران کم تولید وقت خود را صرف تماس رودرروی با کارکنان می‌کردند.

– مدیران واحدهای کم تولید از شیوه‌های سرپرستی بسته استفاده می‌کردند، بدین‌سان که به‌طور فعال در انجام کار دخالت داشته و روزانه با دقت میزان کار کارکنان را بازبینی و تحلیل می‌کردند. از سوی دیگر مدیران اثربخش از شیوهٔ همگانی‌تری که در آن کمک به برنامه‌های کارکنان و هدف‌گذاری از جمله آنها بود استفاده می‌کردند، با تعیین اهداف، به کارکنان آزادی عمل بیشتری در اجرای کار روزانهٔ آنها می‌دادند.»[۱]

۶. مطالعات اوهایو

در سالهای پس از جنگ جهانی دوم، در دانشگاه وسترن رزرو[۲] ایالت اوهایو (شهر کلیولند)[۳] نیز تحقیقات دامنه‌داری در زمینهٔ آگاهی از میزان و چگونگی رابطه بین روابط انسانی و بازدهی مدیریت به عمل آمد، پژوهشهای مذکور زیر نظر «هرزبرگ»[۴] مدیر گروه روان‌شناسی دانشگاه انجام پذیرفت و با توجه به گرایشهای شغلی و تحصیلی محقق می‌توان پی برد که مطالعات او عمدتاً بر وضعیت روانی و روابط انسانی موجب وضعیت یادشده و تأثیر این عوامل بر بازدهی تولید متمرکز بوده است.

در مورد محورهای اصلی مطالعات هرزبرگ چنین می‌خوانیم. «... نحوهٔ مطالعه و بررسی آنها (فردریک هرزبرگ و یارانش) بر محور دو دسته سؤال تهیه و تنظیم گردیده بود:

www.ketabha.org

۱. شناخت عوامل و فاکتورهای رضایتبخش در محیط سازمانی.
۲. شناخت عوامل و فاکتورهای عدم رضایت در محیط سازمانی.»[۵]

بدین ترتیب هرزبرگ با تأکید بر نیازهای مادی و معنوی انسان و انجام مطالعات روان‌شناختی عوامل مؤثر در حصول رضایت کارکنان را شناسایی و نتایج حاصل از آنها در زمینهٔ افزایش بازدهی کار کارکنان را تعیین می‌نماید و به این نتیجه می‌رسد که با حفظ سلامت محیط روانی کار رابطهٔ رضایتمندی در کارکنان به وجود آورد و تلاش آنان را باور ساخت.

۷. مطالعات روان‌شناختی مدیریت

به‌طوری تئوری روابط انسانی در مدیریت را می‌توان مبتنی بر نظریات روان‌شناختی

---

۱. علوی سید امین‌اله، روان‌شناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی) ،مرکز آموزشی مدیریت دولتی تهران ۱۳۷۱ ص ۲۷۳.

2. Vestern Reserve university 3. Cleveland 4. Fredrick Herzgerg

۵. پرهیزکار، دکتر کمال «تئوریهای مدیریت» مؤسسهٔ انتشارات آگاه، تهران ۱۳۷۲ ، ص ۹۸.

دانست دراین‌خصوص باید در نظر داشت که به ویژه مطالعات «آرجریس»[۱] سهم بزرگی در پیوند مدیریت با روان‌شناسی ایفا کرده است. او که به عنوان استاد «دانشگاه یاییل»[۲] در رشتهٔ مدیریت صنعتی اشتغال داشت، تحصیلات خود را در رشتهٔ روان‌شناسی صنعتی به پایان رسانده بود. گرایش به روان‌شناسی موجب می‌شد که مطالعات وی عمدتاً بر مبنای رفتارشناسی استوار باشد و بر تأثیر محیط کار و جو سازمانی در تفکر اعضای سازمان تأکید ورزد.

«آروجریس» عقیده دارد که از طریق خویشتن‌یابی می‌توان به تصحیح رفتار سازمانی اقدام نمود و در شناخت رفتار همکاران توفیق حاصل کرد. در این مطالعات با توجه به درجات تکامل رفتار آدمی و با تأکید بر جنبه‌های اجتماعی و سازمانی رفتار فردی تأکید می‌شود که رفتار هر کس از زمان کودکی تا مرحلهٔ نهایی یعنی خویشتن‌یابی تکامل می‌یابد و مراحلی از قبیل تبدیل وابستگی به استقلال و تغییر رفتار محدود به رفتار نامحدود، عبور از قضاوت سطحی و پراکنده به قضاوت عمقی و با قاعده را پشت سر می‌گذارد، بنا به باور آرجریس : «اصولاً افراد انسانی به خاطر اینکه دارای حسّ خودنگری و خویشتن‌یابی می‌باشند و همیشه عقاید و نظریات خود را برتر

www.ketabha.org

از دیگران می‌دانند معمولاً چنان دلبستگی و ثبات عقیده به سلوک و رفتار عادتی خود پیدا می‌کنند که هیچ نیرویی قادر به جدایی آنها از وجود شخصیتی نمی‌باشد.[۳] و اضافه می‌کند:

«... اعضای سازمانی رسمی به تنهایی نمی‌توانند به‌طور طبیعی پیشرفت فکری و تکامل روحی در خود حاصل نمایند، ... چون محدودیتهای سازمان رسمی بسیار شدید بوده و تمام افراد را در چهارچوبهای به‌خصوص مهار می‌نمایند.[۳]»

از این نقطه‌نظرها برمی‌آید که «آرجریس» شکفتگی استعدادها و استفادهٔ سرشار از خدمات کارکنان را در شرکت فعال آنان در امور سازمانی، فعالیت گروهی و برقراری روابط انسانی در سازمان می‌داند و نتیجه می‌گیرد. که «... بهداشت و سلامت سازمانی از اصول است که تمام سازمانهای اجتماعی باید آن را در نظر داشته باشند.

اولین مرحله و قدمی که اعضای یک سازمان در راه تأمین بهداشت و سلامت

---

1. Chris Argyris
2. Yale university
۳. پرهیزکار ص ۱۱۲.
٤. ایضاً همان منبع

اجتماعی یک سازمان برمی‌دارند، عبارت است از گسترش و پرورش روحی و فکری مدیران عالیرتبهٔ سازمانی و زمانی که مدیران عالیرتبهٔ سازمانی از بهداشت اجتماعی کامل برخوردار باشند، مرئوسین،هم بالطبع شانس و فرصت گسترش روحی و فکری خویش را دارا خواهند شد ... مدیران عالیرتبهٔ سازمانی نمی‌بایستی از ابراز درون و عواطف خویش احساس ترس و وحشت داشته باشند، بلکه آنها بایستی سعی نمایند که به‌طور کامل بدون پنهان کردن احساسات خویش، با دیگران مسائل و مشکلات را در میان بگذارند، تا همگی با کمک و همکاری یکدیگر و رفع مشکلات و حل مسائل سازمانی کوشا باشند. در مدیران سازمانی بایستی انگیزه‌ای به وجود آید که ترس و وحشت از انتقاد دیگران را از وجود آنها بزدایند و خود سرمشقی برای دیگران باشند. آرجریس معتقد است که بدینوسیله می‌توان از طریق رأس تا طبقات پایین سازمان حق اظهار عقیده، اظهارنظر و انتقاد را محترم شمرد.[۱]»

جمعبندی نظریات در چهارچوب نظریه نئوکلاسیک

همان‌طوری که از مطالعات مورد اشاره روشن می‌شود، طرفداران نظریهٔ روابط انسانی

www.ketabha.org

در مدیریت، تأکید بر شایستگی انسان و ضرورت شناخت آن، برقراری روابط انسانی در سازمان و توجه به وجود ارتباط احترام‌انگیز متقابل و منطقی بین کارفرما و کاربر را برای تحقق هدفهای مدیریت ضروری می‌دانند و هر یک از مطالعاتی که به آنها اشاره شد با ارائهٔ تحلیلهای جداگانه و تأکید بر جنبه‌های متفاوت در عین حال ایجاد انگیزهٔ در اعضاء به‌منظور شرکت فعال همراه با طیب خاطر در امور سازمان را مدنظر داشته‌اند. و در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که تئوری نئوکلاسیک و نظریه‌پردازان روابط انسانی در مدیریت محور مطالعات خود را بر ایجاد انگیزه در کارکنان، تشویق آنها، حصول همکاری و تقویت آن در جهت بازدهی تلاش سازمان متمرکز نموده‌اند.

ج)تئوریهای ساختگرا

خاستگاه فلسفی تئوریهای ساختگرا

مطالعهٔ صفحات قبلی این نکته را روشن کرد که تئوری کلاسیک مدیریت با تأکید بر

---

۱. ایضاً همان منبع صفحات ١١٤ و ١٢٥.

تقسیم وظایف و هماهنگی و انضباط کارکنان بر تلاش بیشتر و بهتر آنان در جهت تأمین مقاصد سازمان تأکید دارد و تئوری نئوکلاسیک بر آن است که موجبات فعالیت بیشتر اعضای سازمان را از طریق برقراری روابط انسانی و تشویق‌انگیز بین آنان حاصل نماید. در نتیجه می‌توان دریافت که هر دو ئوری مذکور، علیرغم تأکید بر روشهای متفاوت هدف مشترکی را دنبال می‌کنند و بر مبنای دیدگاه تأمین منافع سازمان علیرغم کارکنان آن استوار می‌باشند. و با تأمل در نقطه‌نظرهای هر دو تئوری می‌توان دریافت که منافع کارکنان و سود سازمان جهت مشترکی ندارند.

تئوری ساختگرایان[1] که می‌توان آن را حاصل گسترش صنایع و دگرگونی جوامع در قرن ۱۹ میلادی تلقی کرد. عمدتاً بر نظریات جامعه‌شناسی استوار است. و شاید بتوان نظریات «کارل مارکس[2]» فیلسوف آلمانی را به عنوان خاستگاه اصلی این تئوری معرفی نمود.

دیدگاه کارل مارکس

www.ketabha.org

مارکس با انتقاد از وضع کارگران در سازمانهای تولیدی سرمایه‌داری قرن ۱۹ و با تأکید بر بیگانگی آنان در ارتباط با فرایند تولید بر این باور بود که کارگران در مراکز تولیدی به ارزش دسترنج خود پی نمی‌برند و در حقیقت به ابزار بی‌روحی تبدیل می‌شوند که در جریان تولید از هیچ‌گونه اختیاری برخوردار نیستند. لذا علیرغم فعالیت در کارخانه، نسبت به سازمان و منافع آن بیگانه می‌باشند و منافع کارکنان با سود سازمان در یک جهت واحد قرار ندارد. با یک چنین برداشتی و با تأکید بر منافع طبقاتی کارگران مارکس نتیجه می‌گیرد که کارگران با تملک دسته جمعی ابزارهای تولید می‌توانند سرنوشت تولید را در دست گرفته و بیگانگی خویش با فرایند تولید را از میان بردارند...

بدین ترتیب، از دیدگاه مارکس لازم است منافع سازمان و کارکنان را در جهت واحد قرار داده و این همان چیزی است که نظریه‌پردازان ساختگرا از آن به عنوان «همسازی سازمانی» یاد می‌کنند و اعتقاد دارند که «سازگاری سازمانی عبارت است از تأسیس صورت کامل همسازی‌گرایی خود و اعضاء گروه سازمانی می‌کوشند، و در

1. Structuratists 2. Karl Marx

نتیجه به تعادلی خواهند رسید که این تعادل بر پایهٔ منطق، توافق و اخلاق استوار خواهد بود.[1]»

و در جای دیگر می‌خوانیم. «به عقیدهٔ ساختگرایان به وجود آوردن هماهنگی بین اعضای سازمانی، عبارت است از تأمین سازگاری گروهی که حاصل آن تعادلی میان اجزاء مختلف و حتی مخالف می‌باشد.[2]»

و بر مبنای یک چنین سازگاری است که از نظر ساختگرایان سازمان‌عبارت‌اند از:

«... به وجودآوردن انتظار پایدار جهت نیل به هدفهای عینی و مشخص و شرط اساسی به وجود آمدن انتظارم پایدار سازمانی، کاهش ستیزه‌های گروهی اعضا به حداقل بوده، به‌طوری که اجزاءگروه با یکدیگر یگانگی یابند و انتظام کامل و کافی فی مابین آنها برقرار گردد.[3]

دیدگاه ماکس وبر

ماکس وبر[4] علیرغم دیدگاه انتقادی که در اثر خود تحت عنوان تئوری سازمان اقتصادی

www.ketabha.org

و اجتماعی[٥] «ماتریالیزم تاریخی» ارائه می‌دهد، با تأکید بر روابط رسمی و غیررسمی سازمان و تضادهای موجود بین این دو نوع روابط در سازمانها بر این باور است که تکیه بر سلطهٔ قانونی و اختیارات سنتی و عرفی و نیز تصمیم رهبری می‌توان این تضادها را از میان برداشت.

با اینکه وبر بر مدیریت بروکراتیک تأکید زیادی دارد و این نوع مدیریت را پدیدهٔکارسازی در سازمانهای پیچیدهٔ عصر صنعت تلقی می‌کند، پیروان او چنین استنباط دارند که واژهٔ بوروکراسی بر اصل ساختار[٦] و اقتدار استوار است و بر پایهٔ چنین استنباطی، ساختگرایان اساس مدیریت را بر یکپارچگی سازمان بنیان می‌گذارند که از طریق مصالح مشترک کارکنان و سهیم‌بودن آنان در منافع سازمان حاصل می‌گردد و اعتقاد دارند که قوانین جاری در یک چنین سازمانی متکی بر منطق خواهد بود. در ارتباط با نظریهٔ ساختگرای مدیریت بعدها پژوهشهایی در دانشگاههای امریکا به عمل آمد که عمدتاً جنبه‌های اجتماعی و مسائل کلی جامعه و چگونگی ادارهٔ سازمانهای

---

١. پرهیزکار صفحهٔ ١٢٩ ٢. ایضاً همان منبع صفحهٔ ١٣٠ ٣. ایضاً همان منبع صفحهٔ١٣٠

٤. Max weber (١٨٦٤ـ ١٩٢٠)

5. Weber Max, The Theory of social and ecomomic organisation , 1921.
6. Structure

مربوط جوامع بشری را دربرمی‌گیرند و بدین سبب بیشتر با مطالعات جامعه‌شناسی در هم می‌آمیزد.

تفاوت نقطه‌نظرهای ساختارگرا با دیدگاههای قبلی

به هرحال، نظریهٔ ساختگرایی را می‌توان نقطهٔ عطفی در تحول سازمانها و مدیریت تلقی کرد و همراه با آن نقطه‌نظرهای جدیدی مطرح شد که در تئوریهای کلاسیک و نئوکلاسیک به آنها توجه نشده بود. برای مشخص‌نمودن تفاوت دیدگاههای تئوری ساختگرا با نظریه‌های قبلی به مقایسهٔ آنها می‌پردازیم.

زمینه	کلاسیک	نئوکلاسیک	ساختارگرا
هدف	منافع سازمان	سازمان	کارکنان و سازمان به عنوان یک کل یکی نمودن

www.ketabha.org

ارتباط منافع کارکنان	کاهش تقابل از طریق اعمال قانون	کاهش تقابل از طریق برقراری روابط انسانی	
نوع سازمان	رسمی	غیررسمی	رسمی و غیررسمی
پاداش	مادی	معنوی	مادی و معنوی
ابعاد سازمانی	محدود	محدود	بسیار وسیع در حد سازمانی جامعه

به‌طوری که از مطالعهٔ جدول مذکور در می‌آید، اساس تئوری ساختارگرا بر مبنای حل تضاد بین دو پدیدهٔ سازمان و کارکنان استوار است و جوهره راه حلی که در این مورد از سوی ساختارگرایان ارائه می‌شود باید در دیالکتیکی (تز،آنتی تز و سنتز) جستجو کرد که مارکس آن را از فلسفهٔ هگل اخذ و عامل ماتریالیسم را در آن وارد کرده است.

خلاصه

نظریه عبارت است از بیان مستدل و منطقی نمودها که بر یک سلسه حقایق و پدیده‌های علمی و تجربی استوار باشد. در زمینهٔ مدیریت نظریه‌های متعددی مطرح شده است که به اولین نظریه که کلاسیک می‌باشد اشاره می‌شود.

تیلور بنیانگذار نظریه کلاسیک یا مدیریت علمی است. خاستگاه این نظریه برآوردی از سه مسیر فکری (وبر، تیلور و گیدلیک و اورویک) است.

فایول تحلیلی از مدیریت ارائه داد که تا حدودی با دیدگاه تیلور تفاوت داشت، وی به طراحی ، سازماندهی ، رهبری ،هماهنگی و کنترل توجه نمود.

ماکس وبر با طرح چندین اصل روی کارآیی سازمانها، دقت و سرعت در انجام کار و کنترل فنی در انجام امور سازمانها تکیه نمود.

تیلور ادعا نمود که برقراری اصول فنی و فیزیکی مدیریت از طریق شناخت علمی مسائل آن امکان‌پذیر است.

گیولیک و اورویک روی اصول طراحی، راهبری، سازماندهی ،هماهنگی ،استخدام، ارائه گزارش و بودجه‌بندی تکیه نمودند.

نظریه کلاسیک به‌طور عمده توجهات مادی دارد و این نظریه در حقیقت بر مبنای فلسفه مادیگرایی و توجه به زندگی دنیوی شکل گرفته است. هنسن در زمینهٔ نظریه کلاسیک نکات ارزنده‌ای را ارائه داده است.

www.ketabha.org

فایول اصول کلی مدیریت را در تنظیم برنامه، سازماندهی ،هماهنگی و کنترل و نظارت دانسته است.

در اواخر دهه سوم قرن بیستم و با توجه به نیازهای روانی اجتماعی کارگران اهمیت روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان به عنوان یک عامل تأثیرگذار در امر تولید آشکار گردید و نظریهٔ نئوکلاسیک شکل گرفت.

میو و هائورن به مطالعات وسیعی دست زدند و عامل ارتباط کارکنان را با مدیریت تحلیل کردند.

میو نتیجه گرفت که فرسودگی و خستگی و عدم رضایت موجب می‌شود که کارگران با میل و دلبستگی به وظایف خود نپردازند و هنگامی که به هدفهای مادی خود می‌رسند سازمان را ترک می‌نمایند.

مک گرگور در مطالعات خود دو نظریه X و Y را مطرح نمود. وی معتقد بود که در نظریه X انسان راحت‌طلب و مسئولیت‌گریز است. در فکر خویشتن است و غیرقابل اعتماد می‌باشد. زور باور است و تنها به نیازهای خود می‌اندیشد در حالی که نظریه y می‌گوید انسان به فعالیت گرایش دارد. مسئولیت‌پذیر است و از طریق برتری طلبی ارضا می‌شود. انسان موجودی اجتماعی است و گرایش به رهبری دارد.

مطالعات فالت باعث شد که تأیید بیشتری بر ضرورت برقراری روابط انسانی در زمینه مدیریت به عمل آید.

مطالعات میشیگان نیز دربارهٔ ارتباط بازدهی مدیریت با رضایت کارکنان به مطالب قابل توجهی منجر گردید. در این مطالعه سه اختلاف مهم میان مدیران گروههای پرتولید و کم تولید دیده شد.

مطالعات اوهایو نیز روی آگاهی از میزان و چگونگی رابطهٔ بین روابط انسانی و بازدهی مدیریت انجام شد و فاکتورهای رضایت‌بخش و عدم رضایت در سازمان شناسایی گردید.

آرجریس سهم بزرگی در پیوند مدیریت با روان‌شناسی به دست آورد. وی ادعا نمود که از طریق خویشتن‌یابی می‌توان به تصحیح رفتار سازمانی اقدام نمود تأکید بر روشهای متفاوت، هدفهای مشترکی را دنبال می‌کنند و بر مبنای دیدگاه تأمین منافع سازمان علیرغم کارکنان آن استوار است و منافع کارکنان و سود سازمان جهت مشترکی

www.ketabha.org

ندارند. نظریه ساختگرایان عمدتاً به نظریات جامعه‌شناسی استوار است و نظریات کارل مارکس خاستگاه اصلی این نظریه تلقی می‌شود.

مارکس معتقد بود که کارگران ابزار بی‌روحی محسوب می‌شوند که در تولید اختیاری ندارند و نسبت به سازمان و منافع آن بیگانه می‌باشند. آنان با تملک دسته‌جمعی ابزارهای تولید را در دست گیرند و بیگانگی خود را با فرایند تولید از بین ببرند.

ماکس وبر با تأکید بر روابط رسمی و غیررسمی سازمان و تضادهای موجود بین این دو نوع روابط در سازمانها بر این باور است که تکیه بر سلطه قانونی و اختیارات سنتی و عرفی و نیز تصمیم رهبری می‌توان این تضادها را از میان برداشت.

همان‌طور که در فصل آمده‌است اساس نظریه ساختگرا بر مبنای حل تضاد بین دو پدیده سازمان و کارکنان استوار می‌باشد.

خودآزمایی

۱. نظریه را تعریف کنید.
۲. نکات اساسی نظریه کلاسیک را توضیح دهید.
۳. نکات اساسی نظریه نئوکلاسیک را توضیح دهید.
٤. نظریه X و Y را شرح دهید و آنها را با هم مقایسه نمایید.
۵. دیدگاه کارل مارکس را توضیح دهید.
٦. دیدگاه مارکس را توضیح دهید.
۷. تفاوتهای نظریه ساختگرا را با نظریه‌های کلاسیک و نئوکلاسیک بنویسید.

www.ketabha.org

فصل پنجم

مدیریت نیروی انسانی

هدف کلی

آشنایی با مدیریت نیروی انسانی

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- اهمیت عامل انسانی را تحلیل کنید.
- نقش جامعه را در مدیریت توضیح دهید.
- وظایف تخصصی مدیر را برشمرید.
- وظیفه رهبری را شرح دهید و انواع رهبری را ذکر کنید.
- جنبه‌های مختلف وظیفه رهبری را نام ببرید.
- منظور از تأمین نیروی انسانی را توضیح دهید.
- رئوس وظایف مدیریت نیروی انسانی را برشمرید.
- هدف یا بردن راد سیستم را توضیح دهید.
- منابع لازم برای انجام وظایف یک مدیر را ذکر کنید.
- نحوهٔ ارزیابی سیستم مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.
- خصوصیات مدیران آموزشی را ذکر کنید.

عامل انسانی در سازمان

۱.اهمیت عامل انسانی

www.ketabha.org

همچنان‌که اشاره شد، سازمان از همکاری افراد و در حقیقت از تلاش هماهنگ آنان به وجود می‌آید؛ اگرچه در تحلیل ساختاری سازمانها به عناصر دیگری از قبیل : برنامه، هدف، مدیریت ، روشها، امکانات و ... اشاره می‌شود، در عین حال آشکار است که هر کدام از عناصر یادشده و نحوهٔ انجام آنها نیز به نوبهٔخود از تلاش اعضای سازمان متأثر می‌باشد و عامل انسانی از طریق تلاش،مشی،چگونگی ارتباط و نگرش بر کلیهٔ عناصر و جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد.

درخصوص اهلیت عامل انسانی در ایجاد و شکل‌گیری سازمانها و در نتیجه در تولید جامعه،کافیست به نقطه‌نظر «جواهر لعل نهرو» اشاره کنیم، او که در دوران بعد از پیروزی مردم هند بر استعمار انگلیس، مسئولیت اصلی برنامه‌های سازندگی کشور خود را برعهده داشت و نیازهای اساسی در زمینهٔاجرای برنامه‌ها و تحقق هدفهای مربوط به برپایی جامعه مستقل هند را در کلیهٔ ابعاد لمس می‌کرد، با اشاره به اهمیت عامل انسانی چنین می‌نویسد.

«... عامل انسانی اساسیترین و مهمترین عامل برای انجام هر کار می‌باشد. این عامل چیزهای گوناگونی را در برمی‌گیرد؛ خصوصیات مردم، میزان پرورش و آمادگی، توانایی فکری و غیرفکری برای انجام کارهای مخصوص و ضرورت اجرای چنین کارهایی ... همه در عامل انسانی تأثیر می‌گذارد.[۱]»

همچنین در مورد اهمیت عامل انسانی یادآور می‌شود که اقتصاددانان سایر عوامل تولید را از عامل انسانی متأثر می‌دانند و از سرمایه به عنوان «کار متبلور» یاد می‌کنند که بر اثر تلاش عامل انسانی به وجود می‌آید. در این‌باره چنین می‌خوانیم. «دیگر عوامل تولید که برمی‌شمردند، «سرمایه» است و «زمین یا طبیعت» سرمایه را جز کار متبلور چیز دیگری نمی‌توان انگاشت و طبیعت یا زمین بدون بشر هم جز مواد متراکم و نیروهای در جریان که خود به خود از آنها کاری ساخته نیست نمی‌باشد. این کار بشر است که با بهره‌گیری از طبیعت، سرمایه را به وجود می‌آورد و از نیروهای موجود در طبیعت استفاده می‌کند و آنها را به صورتی که به نفع و به صلاح است، در می‌آورد و به راهی که می‌خواهد منحرف می‌کند و می‌کشاند[۲].

---

۱. ر. ک. کتاب اندیشه‌های نهرو

www.ketabha.org

۲ تهرانی. دکتر، عامل انسانی در اقتصاد ایران، نشر اندیشه، ۱۳٤٥ ، تهران ص ۱۳.

در همان اثر، از قول «فردریک لیست» اشاره شده است که . «نیروی ثروت ... بی‌نهایت از خود ثروت مهمتر است[۱].»

شاید لازم باشد که با اشاره به ویژگی عامل انسانی، نقطه‌های مربوط به اهمیت عامل مذکور را کامل کنیم:

«برخلاف زمین و سرمایه، عامل انسانی وضع خاصی درتولید دارد. زیرا برخلاف دو عامل دیگر، افراد انسانی در عین حال که خود عامل تولید ثروت می‌باشند، مقصد نهایی تولید نیز هستند. به این معنی که کلیهٔ فعالیتهای اقتصادی کلاً به خاطر آنان صورت می‌گیرد و بنابراین، افراد نه تنها تولیدکننده بلکه در عین حال به ثمرهٔ کارهای تولید نیازمند و مصرف‌کننده نیز می‌باشند و می‌خواهند از آن راضی باشند. بدین‌ترتیب اهمیت عامل انسانی از موارد ثروت فراتر می‌رود[۲].

در ارتباط با عامل انسانی شاید اشاره به این نکته ضروری باشد که در دنیای معاصر برخورداری از عامل انسانی کیفی تنها ملاک پیشرفت کشورها محسوب می‌شود و تنها جوامعی توانسته‌اند به پیشرفت نایل آیند که از نیروی انسانی کیفی و ماهر برخوردار باشند. به‌طوری که دسترسی به منافع غنی و سرشارو یا در اختیارداشتن سرزمینهای حاصلخیز هرگز نمی‌تواند بدون برخورداری ازعامل انسانی کیفی پیشرفت را به ارمغان آورد و وجود یک چنین پتانسیلهای مساعد تنها زمانی به پیشرفت حقیقی می‌انجامد که عامل انسانی کیفی به‌منظور بهره‌جویی از آنها و تبدیل امکانات بالقوه به ثروت بالفعل وجود داشته باشد.

از همین‌رو، امروز پرورش نیروی انسانی و تربیت مهارتها را به عنوان اقدام اساسی در راه نیل به پیشرفت و ترقی جوامع مدنظر دارند. در عین حال باید در نظر داشت که تربیت نیروی انسانی ماهر و کیفی کار چندان آسانی نیست و به راحتی حاصل نمی‌شود و مانند سایر عوامل مؤثر در تولید و مولد ثروت از قبیل منابع زیرزمینی و یا موقعیت جغرافیایی و شرایط اقلیمی، می‌توان عامل انسانی کارساز را به‌سان یک موهبت طبیعی تحصیل کرد.

در تربیت عامل انسانی تأثیرگذارهای متعددی دخالت دارند که از جملهٔ آنها می‌توان به متغیرهای زیر اشاره نمود:

www.ketabha.org

1. List. Frederick, Landmarks of Ecomomic Thaught. P. 149.
تهرانی : دکتر منوچهر، عامل انسانی در اقتصاد ایران، ص ۵۳.

– شرایط اقتصادی که به عنوان متغیر مرکب به نوبهٔخود عوامل متعددی را در برمی‌گیرد که از میان آنها تأثیرگذارهایی مانند : میزان درآمد ملی، چگونگی توزیع ثروت در جامعه، میزان تکامل ابزارهای تولید، سطح زندگی، نرخ تولید ،میزان هزینه‌ها ، گرایشهای تولیدی، نرخ تورم، وضعیت صنعت، کشاورزی، خدمات، تغذیه، مسکن و ... قابل ذکر است.

– شرایط اجتماعی که به نوبهٔخود به عوامل متعددی مربوط می‌گردد که از جملهٔآنها: ساختار جامعه، سطح تکامل جامعه، ارتباطات اجتماعی، پستهای رایج در جامعه، وضع بهداشت، آموزش، راهنما و ... قابل ذکر می‌باشد.

– شرایط فرهنگی که تأثیرگذارهای متعددی را شامل می‌شود و از جملهٔ آنها می‌توان به عواملی مانند: سطح تکامل جامعه، اعتقادات، نگرش دینی جامعه ، درصد سوادآموزی، میزان توسعهٔآموزش و پرورش، کیفیت آموزش و پرورش ، پیشرفت هنر، مراودات فرهنگی و ... اشاره کرد.

– شرایط علمی که عواملی مانند میزان پیشرفت علوم در جامعه، گستردگی جهان‌بینی علمی، سطح تکامل تکنولوژی ،توسعهٔ صنعت و ... را شامل است.

– شرایط سیاسی که به تأثیرگذارهایی از قبیل ماهیت حکومت ، گرایشهای سیاسی جامعه، تجربیات سیاسی رویدادهای سیاسی داخل جامعه، مسائل بین‌المللی و ... نظر دارد.

– شرایط تاریخی که به عواملی مانند سطح تکامل تاریخی ، روند تاریخی جامعه، موقعیت تاریخی ، چهره‌های تاریخی جامعه و ... اشاره دارد.

– شرایط اقلیمی و جغرافیایی که کلیهٔ عوامل طبیعی مؤثر در باروری نسلها را مدنظر دارد و ...

– همچنان‌که ملاحظه می‌شود، تربیت نیروی انسانی از عوامل متعدد و پیچیده‌ای تأثیر می‌پذیرد و تنها از طریق توجه به این متغیرهای متداخل و برنامه‌ریزیهای دقیق می‌توان در پرورش عامل انسانی مؤثر در تولید توفیق حاصل کرد.

– در زمینهٔ مدیریت نیز همچنان‌که اشاره شد سازمان از تلاش هماهنگ افراد و

www.ketabha.org

اعضای وابسته به آن به وجود می‌آید و تنها از طریق افزایش هماهنگی و تأثیربخشی عامل انسانی است که می‌توان سازمان را در جهت باروری رهنمون کرد.

۲. جامعه و مدیریت

همچنان‌که اشاره شد، کارآیی و تلاش عامل انسانی از تأثیرگذارهای متعددی در جامعه تأثیر می‌پذیرد. علاوه بر آن، مدیریت سازمان در مواجه با انتظارات جامعه از اقتصاد، فرهنگ و ارزشهای اجتماعی متأثر می‌شود. بنابراین، مدیریت را نمی‌توان مقوله‌ای جدا از جامعه و امکانات و نیازهای آن محسوب داشت و تحول و دگرگونی مدیریت به موازات تغییر در جوامع نیز از همین نکته نشأت می‌گیرد؛ به‌طوری که هر جامعه با توجه به میزان تکامل و ویژگیهایی که دارا می‌باشد، شکل خاصی از مدیریت را ایجاب می‌کند. در ارتباط با تغییر مدیریت گردید و این نظریه‌ها به موازات پیشرفتهای علمی و تکنولوژی که همچنان سیمای جوامع را تغییر می‌دادند، تکامل بیشتری پیدا کرد. تا جایی که گسترش جایگاه ماشین که به اصطلاح ماشینی‌شدن زندگی آدمی را به دنبال داشت، توسعهٔ صنایع و به وجود آمدن سازمانهای عظیم صنعتی و خدماتی دیگر امکان ادارهٔ امور از طریق مدیریت سنتی وجود نداشت و مطالعهٔ روشهای نوین مدیریت بهع توان یک نیاز جوامع بشری مطرح شد.

ارتباط مدیریت با تحولات جوامع بشری موجب می‌شود که لزوم توجه به روان‌شناسی اجتماعی در چهارچوب دانش مدیریت مطرح گردد. مدیران برای توفیق در ادارهٔ امور سازمانها لازم است با روان‌شناسی جامعه مربوط آشنایی کافی داشته باشند و بی‌توجهی به گرایشها و ارزشهای جامعه نه تنها موجب می‌گردد که مدیران نتوانند از مساعدتهای جامعه برخوردار باشند، بلکه معمولاً با واردکردن مدیریت در بن‌بستهای اجتماعی، موجبات شکست کامل آن را فراهم می‌آورد.

برخی از مؤلفان آشنایی مدیر با روان‌شناسی جامعه را به «هنر مدیریت» تعبیر کرده‌اند. و با اشاره به این نکته که «هنر عبارت از مهارت در انجام کارها[1]» بوده و از طریق «تجربه، تکرار و مشاهده[2]» اخذ می‌شود، از آگاهیهای مربوط به روان‌شناسی جامعه به عنوان استعداد و هنر مدیریت یاد کرده‌اند و با استناد به وجود مدیرانی که از استعداد،احساسات، قضاوت و مهارتهای خاصی برخوردار می‌بوده و دارای خصایص

www.ketabha.org

ویژه‌ای می‌باشند که جاذبهٔ شخصیت آنان را افزایش می‌دهد،و از این طریق می‌توانند مشکلات سازمان خود را رفع نمایند، به زمینهٔ هنر مدیریت اشاره داشته‌اند.

---

۱. کاشفی، وظایف مدیریت،تهران ،چاپ دوم ، بی‌تا ص ۹ـ۷. ۲. همان منبع

باید توجه داشت که ریشهٔهنر مدیریت در آگاهیهای مدیر از مبانی روان‌شناختی جامعه و چگونگی ارتباط با آن نهفته است. همچنان‌که اشاره شد، سازمانها و اعضای وابسته به آنها از نظام اقتصادی، اجتماعی،فرهنگی،سیاسی و تاریخی جامعه مربوط متأثر می‌باشند و آ؛اهی و همسویی مدیر با این زمینه‌ها و در نظرگرفتن عوامل تأثیرگذار مذکور، موجب می‌گردد که موفقیت بشری در امر مدیریت حاصل گردد. در عین حال باید در نظر داشت که این‌گونه اگاهیها و آشنایی به مبانی روان‌شناختی جامعه برای موفقیت در مدیریتهای پیچیدهٔ امروزی کافی نمی‌باشد بلکه می‌توان از آنها به عنوان شرط لازم و عامل مساعد یاد کرد و در دنیای معاصر که در حقیقت عصر سیطرهٔ سازمان محسوب می‌شود، مدیریت دانشی است که نیاز به آگاهیهای تخصصی دارد.

بنابراین، وظایف مدیریت در دو بعد تخصصی و رهبری به شرح زیر خلاصه می‌شود:

الف) وظایف تخصصی

وظایف تخصصی از نقش اصلی مدیر در ادارهٔ مربوط سازمان و با توجه به هدفهای آن ناشی می‌شود و دارای ابعاد مختلفی می‌باشد که ذیلاً به آنها اشاره می‌شود.

۱.وظیفهٔ راهنمایی. این جنبه از نقش اصلی در قدرت مدیر به منظور برقراری ارتباطات سازمانی در جهت هدایت آن خلاصه می‌شود. در این خصوص مدیران وظیفه دارند با واحدها و اعضای سازمان ارتباط برقرار کرده و همچنین روابط درون سازمان را با ارتباطات بیرون آن مربوط سازند. برقراری ارتباط با سایر سازمانها و کلیت جامعه از مواردی است که مدیران در انجام این جنبه از نقش خود به آن توجه دارند. در ارتباط با همین ارتباط ، حمایت از اعضای سازمان در مقابل مسائل جامعه از اهم وظایف مدیران تلقی می‌شود.

۲. وظیفهٔ اقتصادی. نقش اقتصادی مدیر در ارتباط با سرمایه سازمان و بازدهی آن

www.ketabha.org

مطرح می‌شود. در این‌خصوص هر یک از مدیران وظیفه دارند هزینه‌های ضروری را تشخیص داده و آنها را از هزینه‌های غیرضروری بازشناسند. همچنین به موارد سرمایه‌گذاری و قیمت زمان و نیروی انسانی توجه کافی مبذول دا رند.

۳. *وظیفهٔ آموزشی*. یکی از جنبه‌های مهم وظیفهٔ مدیریت تربیت کارکنان مورد نیاز و نیز توسعهٔ فرهنگ مساعد و همسو با هدفهای سازمان در درون سازمان می‌باشد. امروزه آموزش به یکی از حوزه‌های اصلی مدیریت در ادارهٔ امور سازمانهای مهم تبدیل شده‌است و سازمانها با تشکیل دوره‌های مداوم آموزشی سعی بر آن دارند که دانش کارکنان را با وظایف اختصاصی و سازمانی آنان تطبیق داده و همچنین به موازات پیشرفتهای علمی و فنی آگاهیهای آنان را افزایش دهند.

باید در نظر داشت که مدیریتها از طرق توسل به آموزش و برقراری نظام آموزش مداوم ، قابلیت سازمانها را در مورد نگهداری کارکنان ارتقاءمی‌بخشند، به‌طوری که اعضای سازمان نه تنها به سبب اشتغال در سازمان از پیشرفتهای علمی و تحولات دانش بی‌بهره نمانند، بلکه با تطبیق یافته‌های جدید در حوزهٔ وظایف خود تسلط بیشتری در زمینهٔ کاربرد علوم و فنون به دست آورند.

٤. *وظایف مشترک*. در این بخش از وظایف، مدیران به همکاری با سایر اعضای سازمان پرداخته و در زمینه‌های مختلف نقشهایی را ایفا می‌نمایند که از جملهٔآنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

ب)وظیفهٔرهبری

وظیفهٔ رهبری مدیران را می‌توان کلی‌تر از وظایف تخصصی آنان تلقی کرد. «مک گریگور»[1] وظیفهٔ رهبری مدیران را در دو بعد رهبری «سمی» و «اجتماعی» مورد تأکید قرار می‌دهد. او اعتقاد دارد که مدیران در انجام رهبری رسمی به نظریات کارکنان سازمان توجه نموده و از آنها در جهت نیل به هدفهای معینی بهره می‌جویند و در بُعد رهبری اجتماعی از طریق قراردادن کارکنان در جریان امور، مشارکت آنان را در حفظ یکپارچگی سازمان و جلب همکاری اعضای آن کوشش می‌نمایند.

«ماکس وبر» رهبری را با قدرت و اختیاراتی که از موقعیت آن ناشی می‌شود، ارتباط می‌دهد. و بر این اعتقاد دارد که رهبری از اختیار و اقتدار رهبران ناشی

www.ketabha.org

می‌شود و سعی بر آن دارد که چگونگی به وجود آمدن اختیار رهبری را در چهارچوب اصولی مورد مطالعه قرار دهد. از این‌رو به انواع متفاوت رهبری به شرح زیر متعقد است:

رهبری معنوی. که از خصیصه‌های برجستهٔ افراد و برتری معنوی آنان نسبت به

1. Mc Gregor

سایرین ناشی می‌شود و در آن، اطاعت از رهبری بر مبنای طیب خاطر و از روی رغبت به انجام می‌پذیرد.

رهبری سنتی. که بر مبنای ارزشهای سنتی به وجود می‌آید و احترام به آیین،عرف و سنتها ایجاد می‌کند که رئیس قبیله ،پدر خانواده حکمروای قبلی به عنوان رهبر انتخاب شود.

رهبری قانونی. این نوع رهبری بر مبنای قوانین و ضوابط معین و مورد قبول جوامع به وجود می‌آید. انتخاب رهبری قانونی معمولاً از طریق سازمانها انجام می‌پذیرد و رهبری قانونی دارای اختیارات مشخصی می‌باشد.

همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، «وبر» در مطالعات خود دربارهٔ رهبری عمدتاً دید جامعه‌شناسی دارد. در چهارچوب دانش مدیریت، رهبری از اختیارات و اقتدار مدیر ناشی می‌شود.

باید در نظر داشت که مدیران در انجام وظایف رهبری خود به مصاف مسائل آینده می‌روند و خود را در چهارچوب مشکلات موجود در زمان حال محصور نمی‌بینند. طبیعی است که وظایف رهبری با توجه به ماهیت آینده‌نگری آن نیاز به برنامه‌ریزی داشته باشد. جنبه‌های مختلف وظیفهٔ رهبری را می‌توان به شرح زیر اشاره نمود.

۱. شناخت واقعیتها و موقعیتها

در این زمینه هر یک از مدیران وظیفه دارند به بررسی روابط سازمان و مدیریت در زمینه‌های مختلف پرداخته و موقعیت را به درستی مورد سنجش قرار دهند. سنجش موقعیت نیاز به این دارد که مدیران بتوانند بارهایی از محدودهٔ تک بعدی نگری و

www.ketabha.org

نگرشهای یکسویه، قدرت همه جانبه‌بینی تحصیل نمایند و تنها بر مبنای یک چنین اشرافی است که می‌توانند به تصمیم‌گیری صحیح نائل آیند.

باید در نظر داشت که اتخاذ تصمیم صحیح از طریق تحلیل درست رویدادها و تشخیص روند امور و آینده‌نگری امکان‌پذیر می‌گردد و یک چنین مهارتی نه تنها نیاز به اطلاعات کافی دارد. بلکه بر مبنای تشخیص روابط بین پدیده‌ها ممکن می‌شود. سرمایه‌گذاری در زمینهٔ گردآوری کافی و مستند که امروزه از طریق تشکیل بانکهای اطلاعاتی رواج دارد، تنها زمانی مفید خواهد بود که دربارهٔ اطلاعات گردآوری شده تحلیل دقیق و صحیح ارائه شود.

۲. پیش‌بینی

همچنان‌که اشاره شد، پیش‌بینی رویدادها و مسائل از طریق توجه به روند امور و تحلیل دقیق امکان‌پذیر می‌گردد. یکی از وظایف رهبری در تخمین و پیش‌بینی وقایع رویدادها می‌باشد. باید در نظر داشت که مدیران مسئولیت تحقق هدفهای معینی در آینده و در طول زمان را بر عهده دارند و به همین سبب لازم است در برابر تحولات آینده و در دگرگونیهایی که ممکن است در جریان زمان پیش آید، آمادگی کافی داشته باشند. و ای امر تنها بر اثر پیش‌بینی امور میسر است.

۳. برنامه‌ریزی

یکی دیگر از وظایف رهبری داشتن برنامه می‌باشد. مدیران در انجام رهبری سازمانهای مربوط تنها زمانی می‌توانند در مقابل مشکلات و نیازها پاسخگو بوده و تلاش مؤثر داشته باشند که از امکانات خود به‌طور سنجیده استفاده نمایند و انجام این مهم در شرایطی میسر می‌شود که تلاش سازمانی بر مبنای برنامه انجام پذیرد. وظیفهٔتهیه و تنظیم برنامه را نمی‌توان از سایر وظایف رهبری جدا دانست. زیرا هر برنامه‌ای بر مبنای مطالعهٔ واقعیتها و موقعیتها و در اختیار داشتن معلومات دقیق و نیز آینده‌نگری و پیش‌بینی امور تهیه می‌شود. لذا اگرچه در توضیح وظایف رهبری به جنبه‌های مختلف آن اشاره می‌شود، در عین حال باید در نظر داشت که جنبه‌های یاد شده در کلیت وظیفهٔ رهبری با یکدیگر مربوط بوده و در برخی موارد تفکیک آنها مشکل می‌نماید.

در ارتباط با وظیفهٔ برنامه‌ریزی اشاره به این نکته ضرورت دارد که مدیران

www.ketabha.org

موظف هستند برنامه‌های سازمان و یا واحد خود را با توجه به واقعیتها و امکانات موجود و در جهت رفع نیازهای مربوط و در چهارچوب سیاستهای قابل قبول تهیه و ارائه نمایند و توجه به این نکات در حقیقت اصول علمی برنامه‌ریزی را مطرح می‌سازد که در اینجا از طرح آن خودداری می‌کنیم.

٤. مطالعات پژوهشی

در برخی مواقع شاهد هستیم که بی‌دقتی در شناخت مسائل موجب تصمیم‌گیریهای نادرست می‌گردد. این‌گونه اشتباهها بیشتر در مواردی رخ می‌دهد که مدیران برخورد ساده‌ای با مسائل دارند و به پیچیدگی آنها بهای کافی نمی‌دهند. لذا مدیران در انجام نقش رهبری این وظیفه را دارند که دربارهٔ برخی مسائل و پدیده‌ها به انجام شناخت عمیقتر و پژوهش مبادرت ورزند. در این خصوص لازم است یادآوری شود که مدیران سازمانها در شناخت تحقیقی از مسائل باید به مبانی و اصول تحقیقات علمی احترام بگذارند و از اعمال نظرهای شخصی به جای نتیجهٔ تحقیقات پرهیز نماید. تأکید بر این نکته از آن نظر اهمیت دارد که در کشورهای جهان سوم واژه «پژوهش» هنوز جایگاه حقیقی خود را در نظام فکری این جوامع پیدا نکرده است و این بی‌توجهی در شرایطی می‌باشد که رویکرد به پژوهش به منظور کسب استقلال موضعگیریهای مبتنی بر منافع جوامع مذکور برای مسئولان آنها کاملاً جنبهٔ حیاتی دارد. در ارتباط با بی‌توجهی به پژوهش در جوامع جهان سوم کافیست یادآور شویم که بنابر آمارهای یونسکو در دهه‌های ۱۹۷۰ الی ۱۹۹۰ میلادی ۹۸ الی ۹٦ درصد سرمایه‌گذاریهای تحقیقاتی از سوی کشورهای صنعتی بوده و سهم جوامع جهان سوم در این سرمایه‌گذاریها از ۲ الی ٤ درصد تجاوز نکرده است[1] و این جوامع به سبب عدم ترویج فرهنگ تحقیقات و نبود مدیریت پژوهشی معمولاً نمی‌توانند از پتانسیلهای محدود خود در این‌خصوص نیز استفادهٔ سرشار داشته باشند.

۵. سازماندهی

سازماندهی را می‌توان از عمده‌ترین و در عین حال شناخته شده‌ترین وظایف رهبری تلقی کرد. با توجه به تغییر مداوم وضعیت و وظایف در سازمانها می‌توان نتیجه گرفت که سازماندهی نیز به عنوان یک اقدام جاری و وظیفهٔ پایان‌ناپذیر برای

www.ketabha.org

مدیران مطرح است و مدیران در این زمینه بهتر است به برپایی نظامی بیندیشند که به‌طور طبیعی قابلیتها و کارآمدها را در جای مورد نیاز بنشاند و با تأکید بر ضوابط از هرگونه اعمال‌نظر و انتصابهای مبنی بر سلیقه و خواست و یا منافع شخصی بپرهیزند.

٦. ارزشیابی و کنترل

ارزشیابی و کنترل بر مبنای آن یکی دیگر از وظایف رهبری به شمار می‌آید که براساس

---

1. Unesco year book 1993

آن می‌تواند تلاشهای اعضای سازمان را در جهت نیل به هدفهای تعیین‌شده هدایت نماید. در این خصوص نیز لازم به یادآوری است که امروزه موضوع ارزشیابی یکی از مقوله‌های علمی محسوب می‌شود که در انجام آن از فرمولهای ریاضی و یافته‌ها و تحلیلهای علمی بهره می‌جویند و ارزشیابی زمانی می‌تواند به تصمیم‌گیریهای صحیح بینجامد که بر مبنای موازین قابل قبول و در چهارچوب ارزیابیهای علمی انجام پذیرد.

در ارتباط با کنترل نیز این ضرورت وجود دارد که مدیر سازمان با آگاهی از نتیجهٔ ارزشیابی عواملی را که موجب کاستن و یا انحراف در تلاش اعضای سازمان از هدفهای تعیین‌شده می‌باشند شناسایی و یا از بین بردن آن ریشه‌ها کوششها را در مسیری که برنامه به‌منظور نیل به هدفها ترسیم کرده است، سوق دهد.

۳. تأمین نیروی انسانی

تأمین نیروی انسانی با توجه به نیازهای سازمان به یکی از اصول برنامه‌ریی نیروی انسانی محسوب می‌شود که مدیران باید مد نظر داشته باشند. در زمینهٔ تأمین نیروی انسانی به دو جنبهٔ کیفی و کمی توجه می‌شود.

جنبهٔکمی به این معناست که وقتی توسعهٔکمی در سازمان صورت می‌گیرد ناخودآگاه باید تعداد پرسنل و کارکنان افزایش یابد و یا در نقطهٔ مقابل باید تعداد افراد کم شود و در واقع در پستها تغییراتی حاصل شود. در این افزایش باید دو متغیر مورد توجه قرار گیرد. اول اینکه با افزایش فعالیتهای سازمان آیا باید به تعداد پرسنل افزوده شود و یا اینکه می‌توان با افزایش فعالیت پرسنل قبلی نیازها را برآورده کرد. معمولاً

www.ketabha.org

مدیریت صحیح تا جایی که بتواند از روش دوم یعنی افزایش زمان کار نیروی قبلی استفاده نمی‌کند، ولی در شرایطی که به علت وجود مشکلات مالی، سازمان قدرت استفاده از نیروی جدید را نداشته باشد باید با استفاده از طرحهای انگیزشی میزان کارآیی نیروهای قبلی را بالا برد. نکتهٔ دیگر اینکه استقرار افراد مختلف صورت گیرد. تأمین نیروی انسانی علاوه و بر استخدام نیروی تربیت شده می‌تواند از طریق تربیت داوطلبان خدمت در سازمان نیز صورت گیرد. در مدیریت جدید این نکته ثابت شده است. که در صورت نبودن محدودیت زمانی تربیت نیروی انسانی از مزیت برخوردار است.

٤. وظایف مدیریت نیروی انسانی

رئوس وظایف مدیریت نیروی انسانی را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

الف) مشخص و روشن ساختن هدفها و وظایف

مشخص ساختن وظایف کارکنان با توجه به اهداف مشخص شدهٔ سازمان یکی از وظایف مهم مدیر می‌باشد و یا بررسی اینکه آیا وظایف مطابق با هدفها است و به خوبی اجرا می‌شود.

ب) تدوین اطلاعات لازم برای کنترل وظایف

پس از اینکه مدیر وظایف پرسنل را مشخص کرد باید وظایف مشخص شده را تحت کنترل کامل قرار دهد یکی از راههای علمی که برای این مسئله وجود دارد این است که شرح وظیفه‌ایی برای هر یک از شغلهای واگذار شده از قبل تدوین شود تا مدیر با توجه به آن وظایف پرسنل از کنترل کند. البته باید توجه داشت که تدوین شرح وظیفه نیز به عهدهٔ مدیر می‌باشد. مشخص‌کردن وظایف هر یک از پرسنل با توجه به تکنیکی خاص می‌باشد.

پ) بررسی در سازمانهای مشابه به سازمان مربوط

بررسی و مطالعه و تحقیق راجع به نحوهٔ کار و میزان بازده و تعداد پرسنل هر یک از

www.ketabha.org

سازمانهای مشابهی که در محدودهٔ جغرافیایی و حتی خارج از آن وجود دارد، بررسی راجع به کیفیت برون‌داد سازمانها نقش مؤثری در دیدگاه مدیریت دارد.

ت) مطالعه و تحقیق جهت انجام هماهنگی در خواسته‌های مدیریت

برای بهبود کیفیت برون‌دادی سازمان لازم است که مدیر به‌طور مستمر و پیوسته تمام ابعاد سازمان را بررسی نماید که این بررسی و ارزیابی با توجه به اهداف سازمان و پشتوانهٔ مالی انجام می‌شود پس از ارزیابی تشکیلات سازمان ممکن است لازم دیده شود که تغییراتی کمی و کیفی برون‌داد سازمان نکتهٔ مهمی است که باعث ایجاد هماهنگی در تصمیم‌گیری و قراردادن آن در یک چهارچوب مناسب و تعیین شده می‌باشد.

ث) بررسی مستمر در ابعاد مختلف تشکیلات سازمانی

برای بهبود کیفیت برون‌دادی سازمان لازم است که مدیر به‌طور مستمر و پیوسته تمام ابعاد سازمان را بررسی نماید که این بررسی و ارزیابی با توجه به اهداف سازمان و پشتوانهٔمالی انجام می‌شود پس از ارزیابی تشکیلات سازمان ممکن است لازم دیده شود که تغییراتی کمی و کیفی در تشکیلات سازمان از هر نظر صورت گیرد. البته اجرای این تغییرات مستلزم تحقیقات و بررسیهای علمی و دقیق است.

ج) مطالعه در روش گردش کار

لازم دیده می‌شود روشها و دستورالعملهای گردش کار در هر سازمان مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان عوامل بازدارنده و یا حتی مخرب که باعث وقفه در کار شده و یا سرعت تولید را کند می‌کند حذف شود.

چ) تنظیم طرحهای اصلاحی

پس از اینکه روشها و برنامه‌ریزی مورد بررسی قرار گرفت ممکن است مدیر به این نتیجه برسد که باید در قسمتهایی از تشکیلات و یا نحوهٔ کار اصلاحاتی صورت گیرد در این صورت باید به ساده‌کردن و یا تغییردادن طرحهای اقدام کند.

www.ketabha.org

ح) ایجاد واحدهای سازمانی

ایجاد واحدهای سازمانی در هر مؤسسه باعث ایجاد نظم در کارها و سیستماتیک‌شدن امور شده، به سرعت انجام کارها می‌افزاید. برای این منظور هر مدیر باید با توجه به اهداف سازمان شرح شغل و شرح وظایف نوشته شده هر سازمان را به چند بخش و هر بخش را به واحدهای سازمانی تقسیم کند. نظر به اینکه کار چند واحد در کنار هم میزان کارآیی یک بخش را بالا برده و در نتیجهٔ کارآیی کل سازمان بالا می‌رود پس هر واحد سازمانی با واحد بعدی در ارتباط تنگاتنگ بوده و باید هماهنگی کامل بین آنها برقرار باشد برای این منظور طرحها و روشهای خاصی باید تدوین گردد.

۵. کاربرد نظریه سیستمها در مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی امروزه به عنوان یک هنر مواج می‌باشد طرح‌ریزی، سازماندهی، نظارت، و کنترل عملیاتی و کاربرد نیروی انسانی برای رسیدن به یک مدیریت صحیح باید با وظایف و نقشهایی که بیان شد و با یکدیگر هماهنگی داشته و از نظم و ترتیب برخوردار باشند تا سیستم به صورت پویا بتواند کارآیی داشته باشد این کار فقط با تشکیل یک سیستم منظم انجام‌پذیر است. از اجرای سیستم به شرح زیر نام می‌برند:

الف) هدف سیستم (برون‌داد)

ب)تعیین وظایف و خط مشی‌ها

پ) منابع لازم برای انجام وظایف مادی و انسانی (درون‌داد)

ت) عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار بر سیستم

٦. هدف یا برون‌داد سیستم یا نظام

می‌دانیم که هدفها در هر سیستمی یکسان نیستند و ممکن است هر یک از آنها تجزیه‌شده و به هدفهای کوچکتر و پیش‌نیاز برای هدف مورد نظر تبدیل گردند. بنابرآنچه که گفته شد تأمین نیروی انسانی لازم با حداقل هزینه یکی از اهداف اصلی مدیریت نیروی انسانی است. تأمین مادی و معنوی کارکنان ایجاد رضایت در آنها و همچنین پاسخگو بودن به مشکلات اجتماعی کارکنان از جمله اهداف دیگر است که هر یک از اهداف بالا را می‌توان با توجه به دورهٔخاص و روشهای متناسب با آن دوره

www.ketabha.org

از نظر زمان‌بندی به سه دسته تقسیم کرد. دوره و مدت برنامه‌ریزی از جمله مقولات مهمی است که هنگام اتخاذ روش برنامه‌ریزی باید به آن توجه کرد.

برنامه‌ریزی کوتاه مدت: مدت در این برنامه‌ریزی کوتاه است این برنامه‌ریزی معمولاً دارای انعطاف محدود بوده در اینجا نیروی کار وارد بازار کار شده و برنامه‌ریزی سعی می‌کند که با آموزش آنها نیروی کار را متناسب با نیازها نماید.

برنامه‌ریزی میان مدت: مدت آن بیشتر است در اینجا می‌توان نیروی کار را تخمین زد و تغییراتی که در توزیع نیروی کار به وجود می‌آید ارزیابی کرد و با امکانات آموزشی حال و آینده تطبیق داد.

برنامه‌ریزی درازمدت: مدت آن طولانی بوده در اینجا می‌توان تغییرات اساسی در جهت برآورد نیاز در منابع انسانی به وجود آورد.

برای تصمیم‌گیری برای مدت برنامه‌ریزی باید آگاهی کامل از وضع نیروی انسانی موجود داشت.

۷. منابع لازم برای انجام وظایف

سیستم مدیریت مانند هر سیستمی برای انجام وظایف خود نیاز به منابعی دارد که به‌طور خلاصه عبارت‌اند از:

الف) ارزشها

ب) منابع و تسهیلات

پ)داده‌ها و اطلاعات

ت) تکنولوژی

این عاملها تقریباً برای درون‌داد هر سیستمی مطرح است تنها نکته‌ایی که وجود دارد این است که ارزشها مطرح شده معمولاً در هر جامعه‌ایی بنا به طرز فکر ایدئولوژزی و فرهنگ آن جامعه متفاوت است این اختلافها همچنین در انتخاب هدف برای سیستم مطرح است.

۸. عواملی که سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

این عوامل را می‌توان به دو دسته تقسیم‌بندی کرد.

www.ketabha.org

الف) عوامل داخلی

عواملی که از داخل بر سیستم تأثیر می‌گذارند زیادند از آن جمله:

۱.الف. تکنولوژی. قبلاً از تکنولوژی به عنوان یک عامل خارجی یاد کردیم ولی باید خاطرنشان ساخت که تکنولوژی به عنوان یک عامل داخلی نیز مطرح است می‌دانیم که با پیشرفت تکنولوژی نوع کارها نیز تغییر می‌کند، با تغییر در نوع کارها شرایط افرادی را که مدیر برای استخدام در نظر می‌گیرد نیز تغییر می‌کند. از طرفی تغییر در تکنولوژی باعث جابه‌جایی نیروی کار می‌گردد. پیشرفت تکنولوژزی در هر مؤسسه‌ای باعث تغییر در کیفیت نیروی انسانی می‌شود.

۲. *الف. حرفه‌گرایی.* عامل دیگر که مطرح است حرفه‌ایی یا غیرحرفه‌ایی بودن سازمان است زیرا در سازمان حرفه‌ایی معمولاً پرسنل دارد درجهٔتحصیلات بالا و روابط در این مؤسسات نسبت به مرکز حرفه‌ایی غیررسمیتر و تصمیم‌گیری در انتخاب و جابه‌جایی پرسنل اغب در دست واحدهای اجرایی می‌باشد.

ب) عوامل خارجی

این عوامل بسیار زیاد هستند نباید انتظار داشت که عوامل از مسیر مشخص و شناخته‌شده‌ایی وارد سازمان شوند حتی می‌توان گفت که بسیاری از عوامل خارجی حالت غیررسمی دارند. در اینجا سعی می‌کنیم تعدادی از عوامل خارجی تأثیرگذار بر سیستم را به‌طور خلاصه نام ببریم.

۱.ب . کارآیی سیستم برای تعیین نیازهای اقتصادی و رفاهی کارکنان

۲. ب. واکنشهایی که سیستم در مقابل عوامل اقتصادی سیاسی و اجتماعی و فرهنگی نشان می‌دهد.

۳. ب . تأثیری که تغییرات قوانین بر سیستم می‌گذارد مانند قانون بیمه،قانون کار و ...

٤. ب. عواملی مانند : افکار عمومی، رقابتی که در بازار کار چه از نظر داخلی و یا خارجی وجود دارد.

۵.ب. تغییرات تکنولوژیکی و پیشرفتهای علمی

۹. ارزیابی سیستم مدیریت منابع انسانی

www.ketabha.org

ارزیابی از پرسنل یکی از ارکان اساسی کار مدیران چه در بخش آموزشی چه صنعتی و چه خدماتی می‌باشد به وسیلهٔ ارزیابی می‌توان تعیین کرد که آیا سیستم به سوی رسیدن به هدف در حرکت است و یا در مسیری دیگر تلاش می‌کند و آیا سرعت حرکت مناسب است یا خیر.

یکی از بهترین روشها برای ارزیابی سیستم مقایسهٔ برون‌داد سیستم با هدف اولیهٔ سازمان است که این هدف براساس نیازها نوشته شده است زیرا برای هر سیستم اصل مهم رسیدن به هدف است و فعالیتهایی که انجام می‌شود تنها وسیله‌ایی است برای رسیدن به هدف.

۱۰. خصوصیات مدیران آموزشی

تعدادی از ویژگیهای مدیریت آموزشی که آن را از مدیریتهای دیگر مجزا می‌کند به شرح زیر است:

الف) مداومت در آموزش

همان‌طور که پیامبر بزرگ فرموده‌اند «اُطلبُ العلمِ منَ المَهدِ الَی الَحد» در این عبارت ارزش ذاتی علم آموزی که بدون توجه به جنبهٔ مادی آن مورد بحث قرار گرفته است مدیر آموزشی باید حسن مداومت و کسب علم و یادگیری را در کارکنان خود تقویت نموده و موجبات جلب علاقه به یادگیری را در آنان فراهم آورد.

ب) گسستن دوره‌های نامطلوب اخلاقی، علمی و فرهنگی و نقش حساس آن

نقش حساس مدیریت آموزشی را این‌طور می‌توان بررسی کرد که نامناسب‌بودن آموزش حتی در یکی از سالهای تحصیلی موجب ایجاد برون‌داد با کیفیت پایین‌شده و موجب پایین‌آمدن سطح آموزشی در سال بعد می‌شود از طرفی اگر تولید آموزشی متناسب با اهداف نباشد. کیفیت تمام حرف و مشاغل نزول می‌کند. اگر مدیران آموزشی کارآیی لازم را نداشته باشند، مدیران دیگر چون مدیران صنایع و ادرات نیز تحت تأثیر قرار گرفته و از کیفیت و کارآیی پایینی برخوردار می‌شوند هر چند مبانی اصلی مدیریت آموزشی از مدیریتهای صنعتی و اداری گرفته‌شده ولی این مدیریت دارای چنان اهمیتی است که به وسیلهٔ آن می‌توان رشد سایر مدیریتها را صورت داد، اگر

www.ketabha.org

مدیریت دارای چنان اهمیتی است که به وسیلهٔ آن می‌توان رشد سایر مدیریتها را صورت داد، اگر مدیریت امروز صحیح باشد انعکاس مستقیمی بر مدیریتهای فردا خواهد داشت.

فیلیپ کومبر در کتاب «بحران جهانی تعلیم و تربیت» می‌نویسد:

بسیاری از کشورهای جهان سوم در برابر فشار نیازهای آنی و کیفیت نامطلوب سازمانهای آموزشی، مجبور به کاهش بودجهٔ آموزش و پرورش کشور می‌شوند تا به خیال خود به سرمایه‌گذاریهایی برای افزایش فوری تولیدات بپردازند، اما اغلب غافل از آنند که کاهش بودجهٔ آموزش و پرورش، خود موجب نزول بیشتر کیفیت آموزشی زیربنایی همهٔحرفه‌ها و مشاغل می‌گردد و سرانجام دور باطلی را مداومت می‌دهد که وابستگی بیشتر، از نتایج آن است . وی پیشنهاد می‌کند در این شرایط باید بودجهٔ آموزش و پرورش را زیادتر کرد تا با پرداخت حقوق مناسب، بتوان مقام معلمی را در فهرست اولویت مشاغل به درجهٔ بالاتری رسانده و افراد هوشمندتر و باسوادتری به استخدام معلمی درآیند و از آثار آنان رشد کیفی آموزشی روزافزون گردد. آنگاه سایر مشاغل بر اثر زمینه‌های علمی و آموزشی فارغ‌التحصیلان به رشد و ترقی خواهند رسید، و این دور در جهت ترقی مداومت می‌یابد. آموزش پرورش با فراهم‌آوردن امکانات باید بتواند از محصول خود بهترین را برای بازخورد در رفع نیازهای خود و در جهت تأمین نیروی انسانی خویش گزینش و استخدام نماید.

پ) انعطاف‌پذیری

در مدیریت آموزشی شرح وظیفه به آن صورتی که در مدیریتهای دیگر وجود دارد مطرح نمی‌شود و وظایف آموزشی ارتباط با رشد ویژگیها فضایل و قابلیتهای بسیار متنوع مربوط می‌شود مدیر یک کلاس باید درس خود را با ویژگیهای فراگیران مانند هوش، استعداد،علاقه و دانش دانش‌آموزان تطبیق دهد.

ت) ساختار علمی محتوای آموزشی و ساختار ذهنی دانش‌آموزان

درجه‌بندی که در مطالب علمی وجود دارد از ساده و عینی و محسوس به مراتب پیچیده و ذهنی و انتزاعی است و در عین حال متناسب با سطح و برداشت در سطوح و

www.ketabha.org

سنین مختلف است. یک مدیر آموزشی باید انگیزه‌ها و ارزشها، تجارب و شناخت ذهنی درونی دانش‌آموز را درک کند.

ث) ارزشیابی مداوم پیشرفت تحصیلی

ارزشیابی در محیط آموزشی باید به صورت مرحله‌ایی از رشد، شناخت و دانش و مهارت فراگیران به عمل آید به وسیلهٔ ارزشیابی چگونگی رسیدن به هدف مشخص می‌شود. باید توجه داشت که هدف از ارزشیابی تعیین میزان رسیدن هر یک از افراد به هدف است.

خلاصه

سازمان از همکاری افراد و تلاش هماهنگ آنان به وجود می‌آید. عامل انسانی از راه تلاش، مشی، چگونگی ارتباط و نگرش بر کلیه عناصر و جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد. عامل انسانی اساسی‌ترین و مهمترین عامل برای انجام هر کاری می‌باشد. اقتصاددانان سایر عوامل تولید را از عامل تولید را از عامل انسانی متأثر می‌دانند.

مدیریت سازمان در مواجه با انتظارات جامعه،از اقتصاد ، فرهنگ و ارزشهای اجتماعی متأثر می‌شود. بنابراین نمی‌توان مدیریت را مقوله‌ای جدا از جامعه و امکانات و نیازهای آن محسوب داشت و هر جامعه، شکل خاصی از مدیریت را طلب می‌کنند.

وظایف مدیریت در دو بعد تخصصی و رهبری خلاصه می‌شود. وظایف تخصصی مدیر عبارت‌اند از: وظیفهٔراهنمایی، وظیفهٔ اقتصادی، وظیفهٔ آموزشی و وظایف مشترک.

هر مدیری موظف است به بررسی روابط سازمان و مدیریت در زمینه‌های مختلف بپردازند و موقعیت را به درستی بسنجد. همه جانبه‌بینی شرط موفقیت یک مدیر در این زمینه می‌باشد. جنبه‌های مختلف وظیفه رهبری را می‌توان در مسائل زیر مطرح کرد:شناخت واقعیتها و موفقیت،پیش‌بینی، برنامه‌ریزی ، مطالعات پژوهشی، سازماندهی و ارزشیابی و کنترل.

تأمین نیروی انسانی یکی از اصول برنامه‌ریزی نیروی انسانی محسوب می‌شود که مدیران باید در نظر داشته باشند و در زمینهٔ تأمین نیروی انسانی باید به روحیهٔکمی

www.ketabha.org

و کیفی توجه داشته باشند.

وظایف مدیریت نیروی انسانی عبارت‌اند از: مشخص‌ساختن هدفها و وظایف، تدوین اطلاعات لازم برای کنترل وظایف ، بررسی در سازمانهای مشابه سازمان وتر مطالعه و تحقیق جهت انجام هماهنگی در خواسته‌های مدیریت،بررسی مستمر در ابعاد مختلف تشکیلات سازمانی ،مطالعه در روش گردش کار، تنظیم طرحهای اصلاحی و ایجاد واحدهای سازمانی.

در مدیریت منابع انسانی می‌توان از کاربرد نظریه سیستمها بهره گرفت و به برون‌داد سیستم درجه خاص مبذول داشت. سیستم مدیریت برای انجام وظایف خود به منابعی نظیر: ارزشها،منابع و تسهیلات ،داده‌ها و اطلاعات و تکنولوژی نیاز دارد.

عوامل متعددی سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهند که می‌توان آنها را به عوامل داخلی و خارجی تقسیم کرد. از عوامل داخلی،تکنولوژی ، حرفه‌گرایی، ساخت سیستم مطرح هستند.

برای ارزیابی سیستم مدیریت منابع انسانی باید تشخیص داد آیا سیستم به سوی تحقق هدف پیشرفته است یا خیر و آیا سرعت حرکت مناسب بوده است یا نه؟

برای مدیران آموزشی ویژگیهایی برشمرده‌اند که از بین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: مداومت و آموزش ،گسستن دوره‌های نامطلوب اخلاقی،علمی و فرهنگی ، انعطاف‌پذیری ، ساختار علمی محتوای آموزشی و ساختار ذهنی دانش‌آموزان و ارزشیابی مداوم پیشرفت تحصیلی.

خودآزمایی

۱.تقش عامل انسانی در سازمان چیست؟

۲. رهبری چیست و با مدیریت چه تفاوتهایی دارد؟

۳. رهبری معنوی و قانونی را تعریف کنید.

٤. در تأمین نیروی انسانی سازمان به چه جنبه‌های باید توجه شود؟

۵. در ارزیابی سیستم مدیریت به چه نکاتی توجه می‌شود؟

٦. چند ویژگی از ویژگیهای مدیران آموزشی را ذکر کنید.

www.ketabha.org

فصل ششم

ارتباط مدیریت در سازمان

هدف کلی

آشنایی با ارتباط مدیریت و سازمان

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- ماهیت دوگانه سازمان را توضیح دهید.
- جنبه‌های فردی و گروهی تلاش سازمانی را شرح دهید.
- اهمیت روابط انسانی را در مدیریت‌های آموزشی و تحقیقاتی توضیح دهید.
- جاذبه انتشاراتی و تحقیقاتی را توضیح دهید.
- جاذبه‌های مطالعاتی را توضیح دهید.
- ایجاد جاذبه‌های اقتصادی را بیان کنید.
- ایجاد جاذبه‌های بین‌المللی را بنویسید.
- ایجاد جاذبه‌های فرهنگی را شرح دهید.
- در مورد تعیین مدیران مؤسسات پژوهشی استدلال نمایید.
- منظور از پرهیز مدیر از استبداد اداری و فرهنگ پلیسی را در مراکز آموزشی تحلیل کنید.
- منظور از پالایش روابط اداری را بنویسید.

www.ketabha.org

مدیریت در سازمان

۱.ماهیت دوگانهٔ سازمان

چنانچه «سازمان» را در مفهوم تشکیلات و «مدیریت» را در معنی ادارهٔ آن تعبیر کنیم. به این نکته بیشر توجه خواهیم داشت که این دو واژه مکمل یکدیگر تلقی می‌شوند و بین آنها دو ارتباط نهادی برقرار است. به ویژه باید در نظر داشت در جوامع پیچیدهٔ معاصر گستردگی سازمانها در حدی است که تقریباً اندیشهٔ مدیریت بدون سازمان را ناممکن می‌سازد.

به‌منظور درک مفهوم مدیریت در سازمان و تأکید بر پیوند دو مقولهٔ مذکور، بهتر است تعمق بیشتری دربارهٔ واژهٔ سازمان داشته باشیم:

اگر در گذشته انسان را موجود اجتماعی می‌نامیدند، در جوامع پیچیدهٔ کنونی مناسب آن خواهد بود که از وی به عنوان موجود سازمانی یاد کنیم. زیرا پیچیدگی و گسترهٔ جوامع در حدی است که افراد بشر تنها از طرق سازمانها با آن ارتباط پیدا می‌کنند و تقریباً یگانه راه شرکت در فعالیتهای جامعه و تأثیرگذاری در آن نیز همانا طریق سازمانها می‌باشد. به عبارت دیگر هر سازمان به عنوان مجموعهٔ هماهنگی تلقی می‌شود که نقش اندامهای تشکیل دهندهٔجامعه را ایفا می‌کند و از طریق ایجاد هماهنگی در تلاشهای مختلف و جهت بخشی به آنها ، تأثیر بیشتری بر فعالیت افراد بشر می‌بخشد.

در مورد گستردگی سازمانها و زندگی انسان در سازمان،یکی از متفکران معاصر که مدتها در دانشگاههای معتبر امریکا به تدریس و تحقیق اشتغال داشته است، چنین می‌نویسد:

«انسان در سازمان خانواده متولد می‌شود، در سازمان آموزشی تربیت می‌شود. در سازمانها به خدمت اشتغال می‌ورزد و از طریق سازمان به خاک سپرده می‌شود[۱].»

با توجه به حقیقتی که به آن اشاره شد،در جوامع متحول و پیچیدهٔ معاصر سازمانها به بخشها،و یا حوزه‌هایی از جامعه تبدیل شده‌اند که زندگی اجتماعی از درون آنها عبور می‌کند و جز از طریق آنها، ارتباط آدمی با جامعه بسیار مشکل می‌نماید.

www.ketabha.org

1. Amitai Etzioni, Modern Organization , Englewood, Cliffs, New – jersey : Prentice – Hall, Inc, 1964, P.1

همچنین باید در نظر داشت که تنها از طریق سازمانهای اجتماعی است که تلاش افراد بشر وضعیت تکمیلی نسبت به یکدیگر پیدا کرده و همسویی و هماهنگی لازم در چهارچوب فعالیتهای جامعه را پیدا می‌کنند و بدون وجود سازمانها این احتمال وجود دارد که فعالیتهای اراد بشر یکدیگر را خنثی نمایند. همچنان که یکی از شاخصهای سازمان‌یافتگی جامعه را در همسویی و هماهنگی تلاشهای آن می‌دانند.

از این‌رو، از وجود سازمانها می‌توان به عنوان ضرورت سازمان‌یافتگی و انسجام جامعه یاد کرد که در پیکر آن هر سازمان به مثابهٔ یک اندام مؤثر عمل کرد و کوششهای افراد جامعه را همسو، مکمل، مؤثر ، تخصصی و در جهت هدف معین مشخص می‌سازد.

از دیدگاهی که به آن اشاره شد، سازمانها تلاشهای مختلف افراد را در جهت مشترک و به منظور نیل به هدف معین سوق می‌دهند. لذا روشن است که هر سازمان از دو مشخصهٔ بارز زیر برخوردار باشد:

الف) وجود افراد مختلف، نظریات متفاوت، سلیقه‌های گوناگون و باورهای ناهمگون در درون سازمان که از آن می‌توان به عنوان تنوع درون سازمانی یاد کرد.

ب) همسویی، هماهنگی،همگونی و سرانجام وحدت تلاشهای مختلف در جهت معین و هدف مشترک که موجب جلوهٔ یکپارچه فعالیتهای اعضا گردیده و نهایتاً هویت سازمانی از آن منتج می‌گردد.

این دو جلوهٔ متفاوت از فعالیتهای سازمانی نه تنها متناقض یکدیگر نمی‌باشند، بلکه نسبت به یکدیگر مکمل بوده و هر کدام از آنها جنبهٔ دیگر را کامل می‌کند. به‌طوری که سازمانها با از دست‌دادن یکی از جنبه‌های مورد اشاره، وضعیت سازمانی خود را از دست می‌دهند.

۲. طبیعت تلاش سازمانی

از آنچه دربارهٔ ماهیت دوگانهٔ سازمان اشاره شد، می‌توان مجموعهٔ تلاشهای هر سازمان را تشبیه کرد در عین پراکندگی در چهارچوب وحدت سازمان جنبهٔهمگون،هماهنگ و همسویی پیدا می‌کند و از کوشش فردی بیرون آمده و با پیوستن به فعالیت سایر

www.ketabha.org

اعضای سازمان به صورت تلاش جمعی درمی‌آید. لذا هرگونه تلاش سازمانی نیز از ماهیت دوگانهٔ سازمان مهم شده و دو جنبهٔ متفاوت زیر را پیدا می‌کند.

الف) جنبهٔ فردی تلاش سازمانی

این جنبه از کوشش سازمانی را می‌توان بیانگر سهم هر یک از اعضا تلقی کرده، به‌طوری که با درنظر گرفتن همین جنبه، سنجش کوشش هر یک از افراد سازمان امکان‌پذیر می‌گردد.

نمود فردی تلاشهای سازمانی در حقیقت اطمینانی است که شرکت فعال هر کدام از اعضا را روشن می‌سازد چنانچه جنبهٔ فردی تلاشهای سازمانی مشخص نگردد این امکان وجود دارد که برخی از اعضای وابسته سهمی در کل تلاشهای سازمان نداشته و احتمالاً از حضور فعال در سازمان بی‌بهره باشند.

در عین حال باید در نظر داشت که تلاش فردی اعضای سازمان از انعطاف کافی جهت پیوستن با فعالیتهای سایر افراد برخوردار باشد. بدیهی است که کوششهای غیرمنعطف به راحتی با سایر فعالیتها پیوند حاصل نمی‌کنند و نه تنها ممکن است نسبت به سایر تلاشها در همان سازمان جنبهٔ تکمیلی پیدا نکنند، بلکه احتمال دارد فعالیتهای دیگران را خنثی و یا مختل سازند. از این‌رو برخورداری از انعطاف کافی، یکی از ضروریتهایی است که در ارزشیابی رفتاری سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد.

ب) جنبهٔ گروهی تلاش سازمانی

همچنان که اشاره شد کوششهای هر یک از افراد سازمان در حقیقت جزیی از کار جمعی به شمار می‌آید و چنانچه فعالیتهای مختلف افراد سازمان روند هماهنگ، همسو، همگون نداشته و در جهت نیل به هدفهای سازمان حالت بردار واحدی پیدا نکنند، در این‌صورت جنبهٔسازمانی خود را از دست خواهند داد. از این‌رو در ارزیابی رفتارهای سازمانی توجه به این نکته ضرورت دارد که اصولاً رفتار سازمانی باید جنبهٔ گروهی داشته باشد.

حال این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان هویت تلاشی مستقل را در کار گروهی حفظ کرد؟ در پاسخ به این پرسش لازم است یادآوری شود که شرایط کار و یا به عبارت دقیقتر عامل مدیریت می‌تواند با ایجاد محیط امنیت، احترام، عدالت و

www.ketabha.org

رفع تبعیض و ... احساس مشارکت را تشویق نماید. به‌طوری که هر یک از اعضای سازمان ضمن برخورداری از فعالیتهای سرشار که بدون شک با نوعی احساس آزادی همراه خواهد بود با طبیب خاطر کوششهای خود را با سایر تلاشهای سازمان پیوند دهد. از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت که حفظ طبیعت سالم تلاش سازمانی و توجه به جنبه‌های دوگانهٔآن از طریق اعمال مدیریت صحیح امکان‌پذیر می‌شود و در مدیریتهایی را مجال فعالیت و تفکر به اعضای سازمان مدنظر نباشد و آنان از آزادی لازم جهت کوششهای رغبت‌انگیز بی‌بهره باشند به تعیین فعالیتهای سازمانی هویت فردی را از دست داده و کارکنان تنها به عوامل کارگذار و مجری تبدیل می‌شوند که به‌طور طبیعی عارضهٔ افتراق کارکنان با سازمان را به دنبال می‌آورد که نه تنها از میزان مشارکت کارکنان در تلاشهای سازمان کاسته و یا آن را از بین می‌برد بلکه احتمال دارد افراد سازمان را در جهت مخالف منافع و هدفهای سازمان به فعالیت وادار نماید.

۳. اهمیت روابط انسانی در مدیریتهای آموزشی و تحقیقاتی

توسعهٔ هر چه بیشتر مرزهای دانش به وجود آمدن حوزه‌های پیچیدهٔ تخصص، توجه روزافزون به تحقیقات، موجب شده است که در جهان معاصر، اهمیت مدیریت آموزشی و مدیریت تحقیقاتی بیش از پیش مطرح گردد. امروزه پیشرفتهای آموزش اساس توسعهٔ جوامع محسوب می‌شود. لذا وسیعترین و مهمترین سازمانهای اجتماعی جوامع مختلف را سازمانهای آموزشی و پرورشی تشکیل می‌دهند.

بدون ایجاد سازمانهای آموزشی مؤثر نمی‌توان به اهداف آموزشی نائل شد و در نتیجه،توسعهٔجامعه در گرو عملکرد سازمانهای آموزشی می‌باشد، باید در نظر داشت که سازمانهای آموزشی نیز تنها در شرایطی می‌توانند به رسالت خود عمل کنند که از مدیریت آموزشی کارساز بهره‌مند باشند و بدون توانایی لازم در هدایت و رهبری جریان آموزش نمی‌توان در تربیت انسانهای متفکر و مسئول موفقیت حاصل کرد.

به منظور فراهم‌سازی شرایط باروری سازمانهای آموزشی لازم است کلیهٔ عوامل بالقوهٔ مؤثر در روابط انسانی سازمانهای مذکور را مدنظر داشته باشیم، دراین‌خصوص علاوه بر لزوم توجه به پویایی گروههای آموزشی و مشارکت کامل یادگیرندگان در امر یادگیری مناسب می‌داند توصیه‌هایی را که در ارتباط با جلب مشارکت محققان در

www.ketabha.org

مؤسسات پژوهشی و در ارتباط با مدیریت تحقیقاتی مطرح شده است یادآوری نماید.

٤. جاذبه‌های مشارکت در محیطهای آموزشی و تحقیقاتی

به‌منظور جلب همکاری معلمان و پژوهشگران در محیطهای آموزشی و تحقیقاتی و افزایش ضریب مشارکت در این مراکز توجه به جاذبه‌های زیر ضروری می‌نماید:

۱. جاذبهٔانتشاراتی و تحقیقاتی
۲. جاذبهٔ مطالعاتی
۳. جاذبهٔ اقتصادی
٤. جاذبهٔ بین‌المللی
۵. جاذبهٔ فرهنگی

در سطور زیر به توضیح هر کدام از این موارد می‌پردازیم:

جاذبهٔ انتشاراتی و تحقیقاتی چیست؟

در حال حاضر مؤسسات از این امکان برخوردار هستند که از طریق نشر آثار مفید محققان و نیز پذیرش طرحهای آنان، نسبت به جذب همکاری افراد مذکور برنامه‌ریزی کنند. انتشار مقالات محققان در نشریات و یا به صورت کتاب توسط کمیتهٔ انتشارات مؤسسه‌های تحقیقاتی و نیز جلب آنان به منظور همکاری با شورای بررسی طرحها و ارائهٔ تحقیقات مؤثر، در حقیقت از وظایف شوراهای بررسی طرحها، کمیته‌های انتشارات و شوراهای سردبیری محسوب می‌شود. حال باید از این کانونهای بالقوه جاذب پرسید: در ایفای این وظیفه تا چه حد موفق بوده‌اند و برای انجام بهتر این وظیفه در آینده، چه برنامه‌هایی دارند؟

به نظر می‌رسد این قبیل شوراها در توجه به این وظیفهٔ خطیر و ارائهٔ برنامه‌های مؤثر جهت انجام آن مشکلاتی دارند که توجه به آن شاید بی‌فایده نباشد. یادآوری این نکته لازم است که شوراهای سردبیری نشریات علمی و فرهنگی کشور ما در بسیاری از مواقع به جای نظردادن دربارهٔ مقاله‌های رسیده، آنها را با توجه به دیدگاههای خویش- که اغلب اوقات مطلق‌انگاری می‌باشد تصحیح می‌کنند و از این طریق هیأت تحریریه بی‌آنکه توجه داشته باشد نقش استاد راهنما را بای می‌کند. تأثیر اینگونه

www.ketabha.org

برخورد نادرست وقتی فاجعه‌انگیز می‌شود که هیأت تحریریه هرگونه نظر مغایر با دیدگاههای خویش را ناصحیح بداند و از درج آن جلوگیری کند، بدین‌ترتیب نه تنها اجازهٔ دگراندیشی برای نویسندگان مقاله‌ها داده نمی‌شود بلکه از هرگونه تفکر متفاوت، به جرم ناهمخوانی با آنچه که خود درست می‌پندارند، ممانعت به عمل می‌آورند. تأثیر یک چنین برخوردی در لگدمال کردن اندیشه‌های انسانی که در حقیقت سرمایه‌های اصلی جامعه به حساب می‌آیند و در شرایطی که نیاز به تفکر و اندیشه بیش از هر نیاز دیگر مطرح می‌باشد، قابل پیش‌بینی است.

درخصوص شوراهای بررسی طرحهای تحقیقاتی نیز یادآوری این نکته لازم به نظر می‌رسد، که به جای تأکید بر سیاستهای ترغیب‌کننده و تهیهٔ برنامه در زمینهٔ جلب همکاری محققان، به ایفای نقش کنترل اکتفا می‌کنند و عموماً نتوانسته‌اند موجبات ترغیب محققان و تشویق به تحقیق را به وجود آورند.

روشن است شورایی که قادر نیست علل عدم پذیرش طرح را با محققان در میان گذارد و آنان را مجاب کند و در رسیدن به تفاهم با اهل تحقیق عاجز است و به جلسات سری و تصمیم‌گیریهای غیرعلنی روی می‌آورد، چگونه می‌تواند با اهل پژوهش ارتباط برقرار کند؟ به جرأت می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ پژوهش بر شورای مذکور حاکم نیست. زیرا از خصوصیات فرهنگ تحقیق همچنان‌که در مورد جاذبه‌های فرهنگی اشاره خواهد شد، بازبودن آن است. لذا پیشنهاد می‌شود که وظیفهٔ جلب همکاری محققان،تدوین برنامه‌های مؤثر در این خصوص با اشراف به سیاستهای تحقیقاتی جهان و نیز توجه به خصوصیات فرهنگ پژوهش، در جلسات شوراهای مذکور به بحث گذاشته شود.

در مورد کمیته‌های انتشاراتی نیز باید توجه داشت که اساسنامهٔ این کمیته‌ها به نقش ارتباطی با محققان توجه داشته باشد، به ویژه برای کمیته‌های انتشارات باید روشن گردد که اقدام به نشر، خدمت به اندیشه‌هاست و نباید تصور کرد که اندیشه‌ها در خدمت نشر قرار دارند.

شاید یادآوری این مطلب بی‌مناسبت نباشد که سیاستهای جلب همکاری محققان قاعدتاً بر مبنای تشدید جریانهای فکری و تشویق تفکر و ترغیب اندیشه استوار است، فراموش نکنیم که وجود دیدگاههای متفاوت و اختلاف در اندیشه و برداشت هست که

www.ketabha.org

ورزشهای فکری ایجاد می‌کند. تشویق تفکر و تعمیق اندیشه در محیطهایی امکان‌پذیر است که مبتنی بر پذیرش چنین روحیه‌ای تنها در شرایط قبول اندیشه‌های مغایر امکان‌پذیر می‌گردد. از این رو ملحوظ داشتن این نکته در ترکیب شوراهای سه‌گانه یادشده از اهمیت بسزایی برخوردار است.

این ضرورت محسوس است که شوراهای انتشاراتی، تحقیقاتی و هیأتای تحریریه نشریات علمی و فرهنگی نقش مراقبت، کنترل و نگهبانی خود را به وظیفهٔ ارتباط، پذیرش و همکاری تغییر دهند و برنامه‌هایی مبتنی بر سیاستهای محقق‌پذیر ارائه نمایند.

یک چنین تحولی در چارچوب ساختار کنونی امکان‌پذیر می‌باشد. کافیست ضمن جلب توجه هر کدام از شوراهای مذکور به وظیفهٔ ارتباطی و همکاری با پژوهشگران، از آنها خواسته شود که برنامهٔ مشخصی بر جلب همکاری محققان تهیه و ارائه نمایند و این نکته را مدنظر داشته باشند که شورا و یا کمیتهٔ علمی را هرگز نباید مجتمع منفعل تصور کرد که منتظر مراجعهٔ محقق می‌باشد، بلکه لازم است با ارائه برنامه‌های فعال همکاری محققان را جلب نمایند.

جاذبهٔ مطالعاتی

ایجاد و گسترش فعالیتهای بانک اطلاعاتی مؤسسه و فراهم‌آوری امکان گردآوری و تهیهٔ داده‌های مورد نیاز محققان از طریق مراکز تحقیقاتی که به‌نوبهٔ‌خود می‌تواند سودآور باشد، موجبات مراجعه و در نتیجه جلب محققان و ارتباط همکاری با این مرکز را فراهم می‌کند. در این مورد مطالعهٔ سیاستهای برخی از مؤسسات امریکایی از قبیل مؤسسه «اریک» و غیره گروههای آمار مؤسسات تحقیقاتی را در برنامه‌ریزی جامع به منظور جلب محققان یاری خواهد داد (ناگفته پیداست که توجه به جنبه‌های فعالیت مؤسسات یادشده و تفاوت آن با هدفهای علمی، در درجهٔ اول اهمیت قرار دارد).

ایجاد جاذبه‌های اقتصادی

ارزیابی دستمزد کارهای فکری از طریق زمان‌سنجی، تقریباً ناممکن می‌نماید. با اندکی تأمل در می‌یابیم، اساسی‌ترین مرحلهٔ تولید فکری در زمانی تحقق می‌یابد که طی آن،

www.ketabha.org

محقق یا متفکر به ظاهر به کار اشتغال ندارند. اصولاً تلاشهای فکری زمان نمی‌شناسد، وقتی به تهیهٔ طرحی می‌اندیشیم، مخصوصاً اگر نسبت به انجام آن علاقمند باشیم که معمولاً بدون وجود چنین علاقه‌ای نتیجهٔ کار تحقیق شایان توجه نخواهد بود، هرگز نمی‌توانیم اندیشیدن دربارهٔ کار خود را با اعلام ساعت تعلیل کنیم.

تجربه نشان داده است که از طریق زمان‌سنجی نمی‌توان ارزشیابی صحیحی از تولیدات فکری به عمل آورد. نتیجهٔ کار انیشتاین در مورد تئوری نسبیت در بیست و چهار صفحه ارائه شد، حال مجسم کنیم که اگر این کار در مؤسسات تحقیقی کشورهای جهان سوم انجام می‌گرفت، چند ساعت اضافه کار برای اینشتاین منظور می‌شد، (البته در صورتی که کلیهٔگواهیهای مورد نظر کامل بود) طرح کارانه که برای سنجش تلاش معلمان و یا ایجاد انگیزه در آنان در سالهای آخر رژیم پهلوی مطرح شد، با توجه به این استدلال تهیه شده بود که سنجش میزان کار معلمی با در نظرگرفتن زمان انجام آن ممکن نیست.

به نظر می‌رسد با تأکید بر این مسأله بتوان نظر هیأت امنا را به ضرورت تهیهٔ آیین‌نامهٔ سنجش کار محققان بر مبنای کار سنجی جلب کرد و از این طریق کارسنجی را جایگزین زمان‌سنجی نمود.

در صورت پذیرش این اصل، تهیهٔ آیین‌نامهٔ مورد نظر کار بسیار ساده‌ای خواهدبود کافیست توجه داشته باشیم که هیأتهای امنا از اختیارات کافی برای صدور مجوز پرداختهای مربوط به کارهای تحقیقاتی بر مبنای آیین‌نامهٔ کارانه برخوردار می‌باشند و اصولاً فلسفهٔ تشکیل هیأتهای امنا بر مبنای ایجاد یک چنین تغییرات ضروری بوده‌است.

ایجاد جاذبه‌های بین‌المللی

بسیاری از محققان ایرانی علاقمند هستند که پژوهشهای آنان در مجامع تحقیقاتی و فرهنگی بین‌المللی مطرح گردد و از این که نظریاتشان در چهاردیواری ملی با ارزشیابیهای دارای سابقهٔ واحد مواجه می‌شود، احساس مظلومیت می‌کنند. از این‌رو، سعی دارند که به نحوی مطالعات خود را در جهان مطرح سازند.

مؤسسهٔ پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی می‌تواند با برنامه‌ریزی سنجیده

www.ketabha.org

نسبت به برقراری ارتباط و همکاری دو جانبه با یونسکو، L.B.E و I.I.E و دیگر سازمانها و مؤسسات فرهنگی بین‌المللی اقدام نماید و به صورت کانال ارتباطی محققان کشور با مجامع یادشده درآید. انجام این هم به‌ویژه در شرایطی که کمیسیون ملی یونسکو در این زمینه توفیقی حاصل نکرده است، خدمت بزرگی به گسترش تحقیقات در جامعهٔ ایرانی خواهد بود.

فراموش نمی‌کنیم که ارتباط با مؤسسات فرهنگی و تحقیقات بین‌المللی جزو وظایف مراکز پژوهشی و دانشگاهها منظور شده‌است و نیازی به مجوز مخصوص ندارد. یکی از فعالیتهای شناخته شدهٔ یونسکو و سایر مجامع بین‌المللی فرهنگی و تحقیقاتی نیز ارتباط و همکاری با مؤسسات پژوهشی کشورهای عضو می‌باشد. دراین‌خصوص مؤسسه‌های پژوهشی می‌توانند با تهیهٔ برنامهٔ مشخص، به‌طور مستقیم و یا از طریق کمیسیون ملی یونسکو اقدام نمایند.

پیشنهاد می‌شود با تشکیل جلساتی که بهتر است نمایندهٔ کمیسیون ملی یونسکو نیز در آن شرکت داشته باشد، تهیهٔ برنامهٔ برقراری ارتباط همکاری با واحدهای مختلف یونسکو و سازمانهای مشابه مدنظر قرار گیرد.

بدیهی است برنامهٔ همکاری فعال با مؤسسات بین‌المللی را نمی‌توان با ارتباط غیرفعال و یکسویه که احتمال دارد مؤسسه را به بنگاه واردات اندیشه‌های خارجی تبدیل نمایند، یکسان تلقی کرد. لذا تهیهٔ این قبیل برنامه‌ها نیاز به باریک‌بینیهای علمی و سیاسی دارد.

مؤسسه‌های پژوهشی می‌توانند ترتیبی بدهند که تحقیقات ایرانی دربارهٔ آموزش عالی را در مجامع بین‌المللی و به‌ویژه یونسکو مطرح سازند و بین محققان ایرانی با صاحبنظران خارجی در مطالعات مذکور جریان تبادل اندیشه را برقرار نمایند، به‌طوری که پژوهشگران ایرانی، مؤسسه را طریق مناسبی برای طرح اندیشه‌های خود در جهان دانسته و نیز از طریق همین مؤسسات دستیابی به تحقیقات خارجی و نظریات علمی موجود در سایر کشورها را امکان‌پذیر بدانند.

ایجاد جاذبهٔ فرهنگی

پژوهش فرهنگ خاص خود را دارد و پژوهشگران تحت تأثیر ماهیت حرفه‌ای از

www.ketabha.org

ویژگیهای فرهنگی خاصی برخوردار می‌شوند که در اینجا تحت عنوان ویژگیهای شغلی محقق از آنها یاد می‌کنیم. با شناخت این ویژگیهای شغلی بهتر می‌توانیم محیط فرهنگی جاذب برای محققان فراهم آوریم و روابط اداری مورد علاقهٔ آنان را بسازیم. معمولاً محققان به این ویژگیهای برخاسته از ماهیت شغل تحقیق آراسته‌اند و اگر محققی از این ویژگیها دور باشد، می‌توان پی برد که با کار خویش در نیامیخته‌است به عبارتی محصول پژوهشی او از اعمال تفکر وی برنمی‌خیزد و در این صورت احتمال خدشه در کار تحقیق بیشتر است.

برای شناخت ویژگیهای شغلی محققان، لازم است در نظر بیاوریم که محقق کیست؟ و ماهیت حرفهٔ تحقیق چه ویژگیهایی را ایجاب می‌کند؟

به هرحال، به‌منظور پرهیز از اطالهٔ کلام، ویژگیهای محقق را به شرح زیر خلاصه می‌کنیم:

– تمایل به ریشه‌یابی و سبب‌جویی و در نتیجهٔ گرایش به جستجوی علت و معلول

– علاقمندی به مطالعهٔروابط بین پدیده‌ها و در نتیجه تمایل به بررسی تأثیر تداخلی اتفاقات محیط که نهایتاً به حساسیت در مقابل وقایع اطراف می‌انجامد.

– جامع‌نگری که به‌نوبهٔ خود از ویژگی مربوط به مطالعهٔ روابط بین پدیده‌ها برمی‌خیزد.

– موضع‌گیری تحقیقی در برابر رویدادها، به‌طوری که نسبت به مسائل موضعی به دور از وابستگیهای سیاسی، ایدئولوژیک و یا ملی باشد. این‌گونه موضع‌گیری بی‌طرفانه با خنثی‌بودن محقق متفاوت است. پژوهشگر به عنوان یک جستجوگر اجازه نمی‌دهد که وابستگی به جریانات او را خود ببرد ولی در عین حال، باید از نوع تأثیر آگاه باشد و بتواند مثبت و منفی را تشخیص دهد.

– با توجه به این ویژگی، محقق معمولاً از همسویی با جریانات غالب و حاکم پرهیز دارد، پرهیزی که نباید آن را به مخالفت تعبیر کرد.

– علاقمند به پیگیری پیشرفت کار و تمایل به دنبال کردن جریانات رویشی

– شجاعت اخلاقی که لازمهٔ رودررویی با مسائل به‌منظور شکافتن آنها می‌باشد.

– تمایل به آگاهی از وضعیتی که ممکن است از تغییر پدیده‌ها حاصل گردد و در

www.ketabha.org

نیتجه گریز از پذیرش قالبهای جامد.

- گرایش به دگراندیشی
- تمایل به فرهنگ باز
- علاقمند به داشتن حق انتخاب
- راغب به حصول امکانات تحقیق

و ...

همچنان‌که اشاره شد این‌گونه خصیصه‌ها از ماهیت شغل تحقیق و علاقه به آن برمی‌خیزد و محقق تنها در صورتی که در کار خویش غرق می‌شود که به این ویژگیها آراسته باشد. ایجاد محیط جاذب برای جلب همکاری افرادی که دارای ویژگیهای یادشده می‌باشند، کاری بسیار مشکل و در عین حال دلکش است. توفیق در این مهم تنها در سایهٔ مجموعهٔ آگاهیهای علمی، روان‌شناختی، هنری و سیاسی امکان‌پذیر است که خوشبختانه زمینه این آگاهیها در مؤسسات پژوهشی کشور ما وجود دارد. در این مراکز افراد آگاه و لایقی اشتغال دارند که پی‌نبردن به استعدادهای آنان با تشخیص علمی مغایرت دارد. در عین حال به این نکته توجه داریم که قالبهای منجمد و کهنهٔ مدیریت سنتی این همه استعداد را به بند کشیده است.

۵. راهبردها

تعیین انتخابی مدیران و مسئولان مؤسسات پژوهشی

آشکار است در چهارچوب مقررات موجود که تعیین مدیران و مسئولان جزو وظایف مدیریت مؤسسه محسوب می‌شود و در شرح وظایف ایشان آمده است، این افراد به جای انتخاب جمعی از طرف رئیس مؤسسه منصوب می‌شوند. ولی در صورتی که اعتقاد به دگرگونی و تحول در محدودهٔ این ساختار باشد. با حفظ حق قانونی رئیس مؤسسه می‌توان تعیین مسئولان را به‌طور انتخابی انجام داد و یا اگر این کار به‌طور کامل امکان‌پذیر نیست، حداقل مسئولان و مدیران مؤسسه را بارایزانی و مشورت اعضای مؤسسه تعیین نمود.

اتخاذ این شیوه نه تنها از قدرت مدیر مؤسسه نمی‌کاهد بلکه به یقین موجب تقویت آن نیز خواهد شد. حتی‌الامکان در ایجاد فضایی بکوشیم که در آن محقق خود را در تصمیم‌گیریهای تعیین‌کننده سهیم می‌داند و این بهترین شیوه برای برانگیختن

www.ketabha.org

علاقهٔ او محسوب می‌شود.

تعیین انتخابی نمایندگان مؤسسات پژوهشی

بهتر است افراد شرکت‌کننده در اجلاسیه‌های بین‌المللی، ملی و یا حتی جلسات مهم خارج از مؤسسه با نظر مدیران گروهها و یا حداقل پس از اعلام نظر آنان انتخاب شوند. اعتقاد دارم که شرکت در گردهماییها و جلسات مربوط تصمیم‌گیریهای تعیین‌کننده تنها جزوی از برنامه‌های مؤسسه نیست، بلکه تلاشی است که از طریق آن پیوند تلاشگران با کوششهای فراگیر در همین زمینه و نیز ارتباط برنامه‌های مؤسسه یا برنامه‌های جامع تحقیقات امکان‌پذیر می‌گردد.

اطلاع اعضای مؤسسهٔ پژوهشی از رویدادهای علمی و تحقیقاتی کشور

به‌منظور سیستم بخشی به این اطلاع‌رسانی پیشنهاد می‌شود که با گماردن یکی از کارشناسان در دفتر مدیریت مؤسسه، از او خواسته شود کلیهٔ اطلاعات رسیده دربارهٔ سمینارها، اجلاسیه‌ها، بخشنامه‌ها و ... را از طریق تکثیر نامه‌های مربوط ، به آگاهی واحدهای مختلف مؤسسه برساند. انجام این کار همکاران مؤسسه را قادر می‌سازند که با علم به کلیهٔ رویدادهای علمی و فرهنگی و تحقیقاتی، تلاش آگاهانه‌ای داشته باشند.

پرهیز از هرگونه استبداد اداری

در مؤسسات تحقیقاتی و به‌طور کلی مراکزی که به تولید فکری اشتغال دارند، توجه به این نکته حائز اهمیت است که انگیزهٔ همکاران در میزان کارآیی آنان تأثیر به‌سزایی دارد. در این قبیل مراکز به جای صدور دستور اداری بهتر آن است آن است که علت وجودی برنامه‌ها را برانگیزیم. به یقین محقق با ویژگیهایی که به آنها اشاره شد، نمی‌تواند به محیطهای دستوری و اطلاعت کورکورانه راغب باشد و در صورت ضرورت تمکین نمی‌تواند بازدهی خوبی داشته باشد.

پرهیز از فرهنگ پلیسی در مراکز پژوهشی

فرهنگ پژوهش در نقطهٔ مقابل فرهنگ پلیسی و مخفی‌کاری قرار دارد. محقق در جستجوی هدفهای تحقیقاتی از جزئیات بحثها و شکافتن موضوعات بهره می‌جوید، در صورتی که پلیس حتی‌الامکان از سخن گفتن می‌پرهیزد. پژوهگشر به دنبال

www.ketabha.org

انگیزه‌هاست، در حالی که پلیس جز اطاعت محض وظیفه‌ای ندارد.

با توجه به این تفاوت بهتر است در مؤسسات تحقیقاتی از هرگونه تصمیم سری و یا پنهان‌نگاه‌داشتن برنامه‌ها جداً پرهیز شود. حال اگر در یک مرکز تحقیقاتی متوجه شویم که همکار و یا حتی هم اتاق ما چند روی پیش جهت انجام مأموریت اداری در مناطق دوردست به سر می‌برده است که در صورت اطلاع از آن، می‌توانستیم در جهت پیشبرد برنامه‌های خود بهره جوییم، چه تصوری از فرهنگ حاکم بر مؤسسه پیدا می‌کنیم؟

افزایش همکاری بین واحد و گروههای مختلف

ایجاد رابطهٔ همکاری بیشتر بین گروهها و واحدهای مختلف از ضروریاتی است که فقدان آن تلاش جامع را مختل می‌نماید. ترغیب برگزاری جلسات بین گروهها و یا مطالعه و اظهارنظر دربارهٔ مباحث هر گروه توسط گروههای دیگر از طریق مبادله صورت جلسات گروهی، از برنامه‌های اجرایی مشخصی است که در این مورد پیشنهاد می‌گردد.

افزایش ارتباط بین مدیریت و کارکنان مؤسسه

تأثیر وجود ارتباط مداوم بین مدیریت و کارکنان در افزایش بازدهی تلاش اعضای مؤسسه کاملاً روشن است، در این خصوص تشویق برگزاری نشستها و حتی تشکیل جلسات تفریحی خارج از محیط مؤسسه ضرورت دارد. باید در نظر داشت که برخی از مؤسسات خارجی بر مبنای مطالعات دقیق منافع برگزاری این قبیل جلسات و برنامه‌های تفاهم را بیشتر از هزینه‌های لازم برای آن برآورد می‌کنند.

پالایش روابط اداری

وجود هرگونه روابط متناقض با فرهنگ پژوهش و ضایع‌کننده آن به مثابهٔ سرطانی است که پیکر ارتباطات مؤسسه را می‌آزاد. هرگز نباید غدهٔ سرطانی را به‌صرف ناآگاهی افراد و یا کرختی عصبهای دوروبر آنکه هنوز دردی را احساس نمی‌کنند، نادیده گرفت.

محققانی که به اقتضای مطالعهٔ روابط بین پدیده‌ها به رویدادهای اطراف خویش بی‌تفاوت نیستند، به یقین نمی‌توانند جذب محیطهایی شوند که در آن، راه‌اندازی

www.ketabha.org

کارهای فرهنگی در گرو تأمین منافع فردی باشد.

در چارچوب فرهنگ پژوهش لازم است که این نکته برای کلیهٔ همکاران روشن گردد که به بهای مصالح عمومی نمی‌توان نوعدوستی پیشه کرد. برخورد جدی از محاسن روشن و خشونت از معایب بارز است؛ همچنان که احترام را نمی‌توان با ترس یکی دانست.

خلاصه

چنانچه سازمان را در مفهوم تشکیلات و مدیریت را در معنی ادارهٔ آن تعبیر کنیم متوجه می‌شویم که این دو واژه مکمل یکدیگر تلقی می‌کردند و بین آنها در ارتباط نهادی برقرار است. دو مشخصهٔ بارز هر سازمان نه تنها با یکدیگر متناقض نیستند بلکه یکدیگر را تکمیل می‌کنند و به‌طور کلی سازمانها با ازدست‌دادن یکی از جنبه‌های مورد اشاره، وضعیت سازمانی خود را از دست می‌دهند.

تلاش فردی اعضای سازمان باید از انعطاف کافی جهت پیوستن با فعالیتهای سایر افراد برخوردار باشد وگرنه امکان را در فعالیتهای دیگران را نیز خنثی و یا مختل سازد. چنانچه فعالیتهای مختلف سازمان حالت‌برداری واحدی را پیدا نکنند جنبهٔ سازمان خود را از دست خواهند داد و اصولاً رفتار سازمانی باید جنبهٔ گروهی داشته باشد.

در جهان معاصر اهمیت مدیریت آموزشی و مدیریت پژوهشی بیش از پیش مطرح شده است. لذا وسیعترین و مهمترین سازمانهای اجتماعی جوامع مختلف را سازمانهای آموزش و پرورش تشکیل می‌دهند.

برای افزایش ضریب مشارکت در مراکز آ،وزشی و تحقیقاتی توجه به جاذبه‌های انتشاراتی تحقیقاتی، جاذبه‌های مطالعاتی، جاذبه‌های اقتصادی، جاذبه‌های بین‌المللی و جاذبه‌های فرهنگی ضروری است.

تعیین انتخابی مدیران و مسئولان مؤسسات پژوهشی نه تنها از قدرت مدیر مؤسسه کم نمی‌کند بلکه به تعیین موجب تقویت آن نیز خواهد شد. در زمینهٔ اطلاع اعضای مؤسسهٔ پژوهشی از رویدادهای عملی و تحقیقاتی کشور باید تدابیر مقتضی اتخاذ گردد.

در مؤسسات پژوهشی باید از هرگونه استبداد اداری، فرهنگ پلیسی احتراز شود

www.ketabha.org

و کوشش به عمل آید بین واحدهای مختلف همکاری افزایش یابد و بین مدیریت و کارکنان مؤسسه ارتباط بیشتری فراهم گردد. پالایش روابط اداری نیز نکته حائز اهمیتی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند.

خودآزمایی

۱. منظور از ماهیت دوگانه سازمان چیست؟
۲. طبیعت تلاش سازمانی چیست؟
۳. ویژگیهای روابط انسانی را در مدیریت آموزشی و تحقیقاتی ذکر کنید.
٤. جاذبه‌های لازم در محیطهای آموزشی و تحقیقاتی را برشمرید و هر یک را توضیح دهید.
۵. منظور از از پالایش اداری چیست؟

www.ketabha.org

فصل هفتم

رهبری

هدف کلی

آشنایی با رهبری

هدفهای رفتاری

از شما انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:

- مفهوم رهبری را توضیح دهید.
- اهمیت رهبری را از دیدگاههای متفاوت شرح دهید.
- اهم وظایف رهبری را ذکر کنید.
- ویژگیهای رهبری را بیان دارید.
- انواع رهبری را نام ببرید.
- تیمهای رهبری را ذکر کنید و هر کدام را توضیح دهید.
- روشهای رهبری را نام ببرید و آنها را شرح دهید.
- منظور از تداوم رهبری را بیان دارید.
- رابطهٔ رهبری و مدیریت را شرح دهید.
- رهبری آموزشی را شرح دهید.

رهبری

www.ketabha.org

الف) مفهوم رهبری

مؤلفان رهبری را به اشکال مختلف تعریف کرده‌اند: از جملهٔ این تعاریف چنین می‌خوانیم:

«رهبری عبارت از هر نوع اقدامی است که برای تعیین هدفها و مقاصد جمعی و وصول به آنها صورت می‌گیرد.[۱]»

و یا

«رهبری کیفیتی است که عامل بالقوهٔ موجود در سازمان و افراد را در نهایت موفقیت به فعل در می‌آورد.[۲]»

به هرحال باید توجه داشت که رهبری در وجود انسان و یا انسانها خلاصه می‌شود و رهبری در حقیقت عامل انسانی است گروهی را جهت نیل به هدف معین بسیج، تجهیز و هدایت می‌نماید.

باید توجه داشت حتی اگر رهبری در وجود یک نفر جمع شود، با توجه به اینکه رهبر در کوششهای خود از همکاری و مشارکت افراد دیگر برخوردار است، لذا رهبری را باید تلاش جمعی محسوب داشت. شاید بتوان ایجاد وحدت و یکپارچگی در بین گروه هدایت شونده را از مهمترین هدفهای رهبری دانست، زیرا از بین رفتن وحدت موجب متلاشی‌شدن گروه می‌گردد و بدون گروه رهبری مفهوم خود را از دست می‌دهد. در این مورد چنین می‌خوانیم.

«... هیچکس نمی‌تواند فارغ از وجود گروه خود را رهبر بداند. رهبری عبارت از کوششی است که فرد در میان گروه از خود ظاهر می‌سازد. گروه و رهبری دو امر لازم و ملزوم یکدیگرند؛ هیچکدام بدون وجود دیگری حاصل نمی‌شود. گروه باید دارای رهبر باشد. در بین گروه باید وحدت و یگانگی حکمفرما باشد والا گروه چیزی جز مجموعه‌ای از افراد نخواهد بود.[۳]»

با اینکه رهبری امر جمعی محسوب می‌شود، در عین حال باید در نظر داشت کوششهای جمعی رهبری معمولاً در وجود یک نفر نمود پیدا می‌کند که به عنوان رهبر شناخته می‌شود در این‌خصوص آمده است:

«یک نفر باید علاقهٔ اساسی و عمیق برای ایجاد روح جمعی و هم‌آهنگ ساختن اقدامات افراد عضو گروه داشته باشد. رهبری یک امر ضروری و حیاتی است که برای

www.ketabha.org

۱. رایلز. دکتر کیمبل ،مدیریت و رهبری آموزشی ،ترجمهٔ دکتر محمد علی طوسی، تهران ۱۳٤٤ ص ۲٤.
۲. همان‌جا
۳. وایلز، کیمبل،مدیریت و رهبری آموزشی،ترجمهٔ دکتر محمد علی طوسی ، تهران ۱۳٤٤ ص ۲٤.

وجود و بقای گروه باید از جانب نمودار شود.[۱]»

حصول یک چنین نمودی که گروهی را در وجود فرد متجلی می‌سازد از روابط ویژه رهبر با گروه برمی‌خیزد که در سطور آینده به آن اشاره خواهد شد.

ب) اهمیت رهبری

در عصر حاضر، به موازات گستردگی و پیچیدگی سازمانها، موضوع رهبری نیز از اهمیت بیشتری برخوردار شده است، به ویژه باید توجه داشت که پیشرفت دانش و رشد انسان موجب شده‌است که بر جنبه‌های مختلف تفکر افراد بشر افزوده شود. به عبارت دیگر اگر در ازمنهٔ قیم افراد گروه به شخص رهبری اعتماد می‌کرد، امروزه بر منطق رهبری متکی است و به خود اجازه می‌دهند که منطق رهبری را درک کنند، آن را تجزیه و تحلیل نمایند و در آن خصوص نظریاتی ابراز دارند و همین امر موجب شده است که افراد گروه سازمانهای امروزی بیشتر به اندیشه روی آورند و در نتیجه در سازماهای جدید آرای بیشتری وجود دارد که باید، تلفیق و در جهت واحد سوق داده شود. لذا وجود طیفای گستردهٔ دیدگاهها، اهمیت تلاشهای مربوط به هماهنگ‌سازی آنها را بیشتر می‌نماید و از همین‌جا می‌توان به اهمیت فزایندهٔ رهبری در سازمانهای گستردهٔ امروزی پی‌برد.

در عین حال توجه به این نکته نیز ضرورت دارد که گستردی طیف نظریات در سازمانهای بر اثر رشد فکری و دانش افراد گروه حاصل می‌شود و مشارکت آنان در امر رهبری و در نتیجه حصول رهبری جمعی را موجب می‌گردد و همان‌طوری که اشاره شد سبب می‌شود که گروه به جای اعتماد به شخص رهبر به منطق رهبری تکیه نماید، کلیهٔ این تغییرات ایجاب می‌نماید که امر رهبری متکی بر منطق و روشهای علمی باشد. از این رو، امروزه دیگر نمی‌توان رهبری را یک امر سنتی و آسان تلقی کرد که گذشت زمان و سالخوردگی و یا اعتبار مالی و دانش به تنهایی آن را نصیب رهبران سازد.

در هر حال بدون وجود رهبر توانا به احتمال زیاد، گروهای سازمانی

www.ketabha.org

وسیع نمی‌توانند نیروی خود را هماهنگ کرده و به آن جهت بخشند و در نتیجه نیل به هدفهای تعیین‌شده امکان‌پذیر نخواهد بود. البته توفیق در هماهنگی نیروهای گروه و

۱. همان‌جا

جهت‌دهی آن به منظور نیل به هدف مشخص و تعیین مقصد و هدف مناسب و قابل دسترسی زمانی حاصل می‌شود که رهبر آگاهی کامل از شرایط اجتماعی و عینی جامعه و مقتضیات زمان خود داشته باشد و صرفاً با اتکاء به ذهنیات خود تصمیم نگیرد. رهبر و یا مدیری که بدون توجه به این عوامل تعیین‌کننده و تنها با توجه به آرزوها و ذهنیات خویش عمل نماید، در دام تفکرات ایده‌آلیستی گرفتار می‌آید. دربارهٔ این‌گونه رهبران چنین می‌خوانیم:

«در نظر این‌گونه رهبران (ایده‌آلیستها) : تاریخ را نیروی ذهنی و افکار بزرگ مردان و شخصیتهای بزرگ و رجال و فرماندهان نظامی می‌سازند، و سرنوشت دینا بستگی به شخصیتهای برجسته دارد که حکومتها را می‌گردانند و چنانچه همین مردان بزرگ و روشن‌بین دارای آموزش مناسب و کافی باشند، امور را به خوبی اداره خواهند کرد و درغیراین‌صورت قضیه برعکس خواهد بود[۱]» در همان اثر و در ادامهٔ نقد نقطه‌نظرهای ایده‌آلیستی دربارهٔرهبری چنین آمده است:

«اگر از اینان (... کسانی که دربارهٔ رهبری برداشتهای ایده‌آلیستی دارند) پرسیده شود که چرا در جنگ دوم جهانی از آلمان شکست خورد؟ خواهند گفت: برای آنکه هیتلر در امور نظامی دخالت می‌کرد و از آن امور سررشته‌ای نداشت و در نتیجه ژنرالهای آلمانی نمی‌توانستند از امکانات نظامی به‌طور سرشار استفاده کنند!! از این سخنان چنین برمی‌آید که به نظر این افراد شکست آلمان یک امر تصادفی بوده است به نظر آنان مغایرت اندیشه‌های هیتلر با مقتضیات زمان و تأثیر آن در شکست آلمان مورد توجه نمی‌باشد[۲].»

از طریق تأمل در سطور بالا می‌توان پی برد که رهبری نیروی خود را از طریق پیوند با نیازها و مقتضیات زمان و پیوستگی با اعضای گروه به دست می‌آورد. در عین حال باید در نظر داشت یک چنین پیوند و آگاهی در صورتی به رهبری مؤثر منجر خواهد شد که رهبران از نفوذ و اعتبار کافی و شخصیت مورد اعتماد برخوردار

www.ketabha.org

باشند. در این خصوص چنین می‌خوانیم:

«صدای غرش رعد تاریخ را از زیر گامهای رهبری بزرگ می‌توانیم شنید. در

۱. یاقوت. ی، جامعه و تولید، ترجمهٔ احمد بیانی، چاپ هشتم، نشر احیاء تبریز ۱۳۵۷.
۲. همان اثر.

طول قرون و اعصار ـ از یونانیان قدیم، به روایت شکسپیر گرفته تا زمان ما ـکمتر موضوعاتی مانند شخصیت زمامداران بزرگ توانسته‌اند تأثیر سحرآسایی به نمایشنامه‌نویسان و مورخان اعمال کنند. این موضوعات چگونه تشخیص داده می‌شوند؟ و این جریان الکتریکی خاص غیرقابل تعریفی را که بین زمامدار و تودهٔ مردم وجود دارد، چگونه می‌توان تشریح کرد؟[۱]»

همچنان‌که ملاحظه می‌شود، نویسنده سطور یاد شده از تأثیر رهبر به عنوان یک «جریان الکتریکی خاص» یاد می‌کند و یک چنین تعبیر به یقین از تأثیر رهبری حکایت می‌کند. رهبریهایی که به یقین نیازها و مقتضیات زمان و دگرگونیهای عصر و پیشرفتهای دانش و تکامل رشد آگاهی دارند، آرمانها و اندیشه‌های خود را از تأثیر مجموعه ای متغیرهای اثرگذار می‌گیرند.

پ) وظایف رهبری

کلیت وظایف رهبری در ادارهٔ امور و توفیق در هدایت گروه به سوی هدفهای معین خلاصه می‌شود. درعین حال باید در نظر داشت که انجام این مهم بدون در اختیار داشتن آگاهیهای لازم و پیوند با گروه و بی‌آن که رهبر موفق به برقراری جوّ همکاری و هماهنگی در گروه مورد هدایت باشد، امکان‌پذیر نمی‌شود.

در توصیه‌هایی که برای انجام رهبری در امور مختلف به عمل آمده است، به این نکات توجه شده است، برای مثال، در ارتباط با وظایف رهبری آموزشی چنین می‌خوانیم:

«وظیفهٔ اساسی رهبری آموزشی عبارت از بهتر ساختن وضع آموزش کودکان است. اگر کسی که در مقام رهبری آموزشی انجام وظیفه می‌نماید نتواند در بهبود کیفیت آموزش مؤثر واقع گردد و وجود او در این مقام قابل دفاع و توجیه نیست.

www.ketabha.org

سازمان و تشکیلات اداری، وسایل و تجهیزات، روابط بین کارکنان و خدمات مربوط به رفاه معلم تنها وسایلی هستند که بهترین امکانات را برای آموزش به وجود آورند. مدیریت آموزشی عبارت از یک کوشش تعلیم و تربیتی است که برای بهتر انجام دادن کار معلمی در خدمت معلمان قرار دارد[۲]. »

---

۱. نیکسون. ریچارد، رهبران، ترجمهٔ کاظم عمادی، مؤسسهٔ مطبوعاتی عطایی، تهران ۱۳٦۳ ص ۱۱.
۲. ویلز. کیمبل، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمهٔ دکتر محمد علی طوسی، تهران ۱۳٤٤ ص ۸.

در جای دیگری از همان اثر، دربارهٔ وظایف رهبر آموزشی چنین آمده است:

«... رهبری آموزشی موظف است که موجبات تشویق دیگران و بروز رهبری در آنان را فراهم سازد ... ایجاد محیطی که در آن کارکنان مدرسه تمام کوشش خود را وقف آموزش و پرورش نمایند. باید یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیر و رهبر آموزشی باشد[۱].»

همچنین از تعیین هدفها و مقاصد مشترک برای گروه به عنوان اساسی‌ترین وظیفهٔ رهبری یادشده است. آنچه مسلم است، تعیین هدفها مقاصد مشترک، راهنمای حصول آنها و چگونگی نیل به مقصد را مطرح می‌سازد، به عبارت دیگر، رهبر پس از مشخص‌ساختن هدف مورد نیاز و مورد قبول گروه باید به دنبال روشهای مطلوب باشد و چگونگی سیر به سوی هدفها را بنماید.

باید در نظر داشت، همچنان که رهبران در تعیین هدف و مقصد لازم است به دیدگاههای گروه توجه داشته باشند، در اتخاذ روش نیز ضرورت دارد نقطه‌نظریهای اعضای هدایت‌شونده را ملحوظ دارند. و این کار تنها زمانی ممکن می‌شود که رهبران بتوانند در محدودهٔ رهبری خود فضای سالم و مناسبی جهت ابرازنظر و رشد نقطه‌نظرها به وجود آورند. درخصوص اهمیت این موضوع در قلمرو مدیریت آموزشی چنین می‌خوانیم:

«یکی از وظایف مدیریت و رهبری آموزشی به وجود آوردن محیطی سالم و مطلوب در مدرسه است. در بعضی از مدارس محیط کار شادیبخش و روح‌افزاست. در پاره‌ای دیگر، محیط مدرسه چنان کسل‌کننده و نامطبوع است که معلم و شاگرد از مدرسه تنفر داشته و حتی‌المقدور از آن می‌پرهیزند. در مدارس نوع اول معلمان به یکدیگر علاقه‌مند هستند و از کارکردن با شاگردان لذت می‌برند. در مدارس نوع دوم

www.ketabha.org

امور مشترک بین معلمان بسیار کم و محدود است و معلمان در اولین فرصت ممکن خود را از دسترس شاگردان دور می‌سازند[۲].»

مؤلف سطور مذکور در جستجوی علت برقراری دو محیط متفاوت یادشده، چنین ابراز عقیده می‌کند:

«اختلاقی که در این دو نوع مدرسه دیده می‌شود، بیشتر ناشی از روشی است که

۱. همان‌جا ص ۱۵.	۲. ویلز، کیمبل،ص ۱۷.

مدیر یا رهبر آموزشی در نامناسب خود با افراد پیش می‌گیرد و چگونگی روابط بین افراد را معین می‌سازد[۱].»

و سرانجام در ارائه روش مشخص به‌منظور توفیق در برقراری روابط مطلوب اضافه می‌کند:

«اساسی‌ترین طریق برای ایجاد محیط مطلوب و مناسب در مدرسه این است که مدیر یا رهبر آموزشی نسبت به افرادی که با او در تماس هستند احترام لازم را به عمل آورد... به پیشنهادهایشان توجه شایسته معطوف سازد و چنان محیطی ... به وجود آورد که هر معلمی حق اظهار عقیده و نظر داشته باشد و فعالیتهای گروهی را که موجب پیداشدن روابط صمیمی بین افراد می‌گردد. تشویق نماید و در مدرسه چنان شرایطی برای کارکردن فراهم سازد که هم آسایش معلمان را متضمن باشد و هم سبب جلب علاقهٔ آنان گردد و در رعایت مسائل عادی از قبیل داشتن خوی متعادل و رفتاری احترام‌آمیز کوتاهی ننماید[۲].»

همچنان‌که ملاحظه می‌شود «کیمبل ویلز» مؤلف سطور بالا میان رهبری و مدیریت تفاوتی تأمل نشده‌است. در صورتی که اثر حاضر بین رهبری و مدیریت تفاوتهایی قائل است که در صفحات آینده به آن اشاره خواهد شد. در عین حال که یک چنین اختلاف برداشت موجب نمی‌شود که اهمیت نکات مطرح شده از سوی «ویلز» را مورد تأکید قرار ندهیم.

به هر حال، شاید بتوان اهم وظایف رهبری را به شرح زیر خلاصه کرد:

۱. شناسایی نیروهای گروه مورد رهبری و برآورد واقع‌بینانه و امکانات آن

۲. آگاهی از تحولات و نیازهای زمان و توجه به پیشرفت علوم و فنون

۳. تشخیص نیازهای گروه مورد هدایت در جهت رشد و پیشرفت آن

www.ketabha.org

٤. طراحی استراتژی که دربرگیرندهٔ هدفهای درازمدت رهبری می‌باشد و در عین حال بدون دوراندیشی و توجه به تحولات آینده انجام آن به درستی امکان‌پذیر نمی‌شود.

۵. تعیین هدفهای مقطعی که نیل به آنها راه هدایت به سوی استراتژی را هموار می‌سازد و در عین حال می‌توان تعیین این هدفها را به زمانبندی تحقق هدفهای

---

۱. همان‌جا ۲. همان‌جا

درازت مدت تعبیر کرد.

٦. توجه به چگونگی ارتباط رهبری با گروه هدایت‌شونده و کوشش در جهت ایجاد پیوند دائمی و ناگسستنی بین رهبری و گروه از طریق تفهیم منطق رهبری.

۷. توجه به شرایط زندگی و محیط کار گروه هدایت شونده.

۸. بسیج نیروهای موجود در بین گروه هدایت شونده و ترغیب آنان به فعالیت در امور مختلف.

۹. ایجاد تعادل و هماهنگی بین فعالیتهای مختلف گروه در جهت تبدیل تلاشهای پراکنده به کوشش کلی و جهت‌دار.

ت) ویژگیهای رهبری

در مورد ویژگیهای رهبری و صفات و خصوصیات رهبر نقطه‌نظرهای متفاوتی ابراز شده‌است و هر یک از مؤلفان و صاحبنظران با توجه به نگرش خود بعد خاصی از این صفات را عمده کرده‌اند.

نیکسون رئیس جمهور پیشین امریکا، در اشاره به رهبران برجستهٔ زمان خود چنین می‌نویسد:

«فن رهبری بزرگ‌بودن، فن منحصر به فردی است که در عین حال مستلزم‌داشتن قدرت و صفات برجسته تا یک درجهٔ استثنایی است[۱].»

همچنین در اشاره به تواناییهای رهبر اضافه می‌کند:

«برای یک زمامدار (منظور همان رهبران می‌باشد) کافی نیست که خوبیها را بشناسد بلکه باید قادر به ایجاد خوبیها باشد. کسی که به اندازهٔ کافی قوهٔ تمیز یا درک

www.ketabha.org

برای اتخاذ تصمیمات صحیح نداشته باشد، در نتیجهٔ فقدان قوهٔ تمیز شکست خواهد خورد. کسی که می‌داند چه باید کرد. اما از انجام آنچه باید کرد عاجز است. مسلماً شکست خواهد خورد[۲].»

پس همان‌طوری که ملاحظه می‌شود علاوه بر توانایی در یاری‌دادن گروه قدرت تصمیم‌گیری نیز به عنوان یکی از ویژگیهای رهبر شناخته می‌شود.

---

۱. نیکسون. ریچارد، رهبران ترجمه کاظم عمادی، مؤسسهٔ‌مطبوعاتی عطایی، تهران، ۱۳۶۳، ص ۱۶.
۲. همانجا ص ۱۷ ۱۶

همچنین ارتباط با گروه به عنوان یکی دیگر از ویژگیهای بارز رهبری مورد تأکید قرار گرفته است. به‌طوری که برخی از صاحبنظران تأکید دارند که :

«رهبری عبارت از کوششی است که فرد در میان گروه از خود ظاهر می‌سازد[۱]» و هم او اضافه می‌نماید:

«اگر قرار باشد که رهبر در کار خویش توفیق حاصل کند، باید افراد گروه او را چون یکی از اعضای گوره بشناسد[۲].»

ارتباط با گروه، شناخت دقیق آن و تصمیم‌گیری به موقع از وظایف رهبری به‌شمار می‌آیند و انجام آن به اندازه‌ای ظریف و نیاز به نازک‌بینی و انعطاف دارد که حتی می‌توان از رهبری به عنوان یک هنر یاد کرد. وجود همین ویژگیهای ظریف در رهبری موجب شده‌است که برخی از مؤلفان از رهبری به عنوان یک ویژگی ذاتی و فطری یاد کنند. در این خصوص یکی از مؤلفان در شمارش ویژگیهای رهبری چنین می‌نویسد:

صفات لازم برای رهبری چنین است:

- باید دارای مجموعه‌ای از کیفیتها و صفات ذاتی و اکتسابی باشد.
- رهبر ممکن است دارای قدرت جاذبه باشد و یا دارای قدرت دافعه
- بلوغ فکری و نیز حسی از ضروریات است
- دارای تعادل روحی و عصبی بوده بتواند تعادل‌آفرین باشد
- رهبر از شخصیت خود در کارها مایه می‌گذارد و سرمایه‌اش شخصیت اوست
- فرمولی معجزه‌آسا برای رهبری نیست بلکه رهبر باید از توانهای ذکر شده آن بسازد (که با وی بسازد[۳]).

مؤلفی که شرایط یاد شده را جزو شرایط رهبری می‌داند، سپس با تأکید بر

www.ketabha.org

قابلیت در امر ارتباط با دیگران چنین می‌افزاید:

«روابط در رأس مدیریت و رهبری:

کلیهٔ مدیران رأس باید با یکدیگر در ارتباط و از امور با اطلاع باشند.

روابط زیردستان باید دوستانه باشد ولی از روابط با مدیریت جدا نگهداشته شود. چرا که نظر یک مدیر در رأس به سرعت بین کلیهٔ افراد زیردست شایع می‌گردد[۴]».

---

۱. کیمبل ویلز ص ۱۷. ۲. کیمبل ویلز ص ۲٦.
۳. توانائیان فرد، دکتر حسن،مبانی مدیریت و مدیریت در اسلام، انتشارات الهام، تهران ۱۳٦۵ ،ص ۸۸.
٤. همان‌جا

سپس مؤلف به منظور تأکید بیشتر درخصوص ارتباط رهبری با سایرین به تجزیه و تحلیل آن پرداخته و با جداکردن نوع ارتباط، رهبری با رده‌های پایین سازمان و یا جامعه چنین می‌نویسد:

ارتباط رهبری با افراد رده پایین:

ـ مطالب به پایین رخنه می‌کند ولی نه همهٔ آنها

ـ مدیران نقش مهمی در این انتقال ایفا می‌کنند.

ـ دیدگاه رهبری در مورد اینکه باید روابط صمیمانه باشد، سبب می‌گردد که یک سیستم همدل و صادق نسبت به یکدیگر به وجود آید.

مدیران میانی باید کارکنان و زیردستان خود اعم از سرپرستان و سایرین را تشویق کرده اطلاعات و مصوبات را به آنان منتقل سازند.»

با تأمل بیشتر در صفحات یاد شده، می‌توان دریافت آثاری که به ردیف کردن این قبیل خصیصه‌ها می‌پردازند، عمدتاً متکی بر برداشتهای تجربی می‌باشند و مؤلفان آن در توضیح شرایط و ویژگیهای رهبر از تجربیات و برداشتهای شخصی خود بیش از منابع مطالعاتی دانش می‌باشند، از ویژگیهای رهبر در چهارچوب قابلیتهای مورد نیاز امر رهبری یاد می‌شود و معمولاً این ویژگیها را به سه نوع زیر تقسیم می‌کنند:

۱. فرار از خود

شاید مهمترین ویژگی رهبری آن باشد که او بتواند از زندگی فردی فراتر رود و حیات او در زندگی خویشتن خلاصه نشود. یک چنین ویژگی از رهبر انسان فراگیر می‌سازد و زمینهٔ رهبری را در او به وجود می‌آورد.

www.ketabha.org

فراتررفتن رهبر از زندگی و منافع فردی موجب می‌گردد که او حیات و منافع گروه را از آن خود تصور کند و بین او وگروه رابطهٔ ارگانیک به وجود آید.

۲. ارتباط با گروه

در ارتباط با مهارتهای انسانی باید یادآور شد که عمدتاً به قابلیتهای رهبر در امر ارتباط با سایرین تأکید می‌شود. همان‌طوری که قبلاً نیز اشاره شد، رهبری پدیده‌ای است که از ارتباط با گروه برمی‌خیزد و رهبریت در گرو پیوند با گرو می‌باشد. رهبران تا زمان می‌توانند قابلیت رهبری را حفظ کنند که ارتباط خود با گروه مورد رهبری را محلوظ بدارند.

به‌منظور حفظ ارتباط با گروه، این ضرورت وجود دارد که رهبران وضعیت و موقعیت صفوف و رده‌های مختلف گروه مورد رهبری را درک کرده و با درنظر گرفتن شرایط کاری و مسائل بتواند به مفهوم و نوع احساس آنها پی ببرد. با یک چنین توجهی است که رهبر می‌تواند عکس‌العمل قشرها و رده‌های گوناگون را پیش‌بینی نماید و از طریق نزدیک‌شدن به احساس افرادی که انتظار هدایت دارند و تجزیه و تحلیل مشکلات موجود، در حفظ پیوند خود با گروه بکوشد.

در مورد رابطهٔ رهبر با گروه، اگرچه ارتباط رسمی از طریق مدیران میانی انجام می‌پذیرد. در عین حال این ضرورت وجود دارد که رهبران دربه‌وجود آمدن روابط مستقیم و او در رو نیز کوشا باشند و واکنش رهبری در رده‌های پایین را از مجاری دیگر نیز مورد بررسی و مطالعه قرار دهند.

۳. نگرش علمی

درخصوص نگرش علمی رهبر لازم است توضیح داده شود که رهبران بیش از هر چیز دیگری نگرش علمی نیاز دارند. به‌طوری که بتوانند مسائل را با اتکاء به برداشتهای صحیح مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. در این مورد به ویژه آشنایی رهبر با نگرش سیستمی این امکان را به وجود می‌آورد که موقعیت رویدادها به درستی سنجیده شود و توانایی بیشتر رهبر در اشراف به امور را موجب می‌شود.

نباید فراموش کرد که نگرش علمی رهبران عمدتاً با اطلاعات نظری و آگاهیهای

www.ketabha.org

تئوریک آنان مربوط می‌شود، لذا مطالعات بینشی و بررسی دیدگاههای صاحبنظران در ایجاد و پرورش آن سهم زیادی می‌تواند داشته باشد.

٤. تخصص

تخصص در زمینهٔکارها و وظایف سازمان، رهبران را یاری می‌دهد که در پیوند با گروه توفیق بهتری داشته باشند و جریان امور را با دقت بیشتر و آگاهی فزونتر پیگیری نمایند. در عین حال باید توجه داشت که آگاهیهای تخصصی مورد نیاز از جزئیات امور فراتر رفته و عمدتاً کلیات امور را شامل می‌شود و از طریق درک کلی و سیستمی امور است که رهبر می‌تواند روابط سازمان و کارآیی آن را با جامعه ارتباط داده و مشکلات برون سیستمی را درک و پیش‌بینی نماید. البته روشن است که یک چنین درک کلی تخصصی از طریق آگاهی از جزئیات امور بهتر و جامعتر حاصل می‌شود و تخصص در کلیات را نباید با اطلاعات کلی اشتباه کرد.

علاوه بر ویژگیهای اساسی و زمینهٔ مذکور که در بیشتر منابع مدیریت به آنها اشاره می‌شود، ویژگیهای دیگری نیز وجود دارد که موجب می‌شوند رهبری شکل طبیعی به خود گرفته و به راحتی امکان‌پذیر شود از جملهٔ این ویژگیها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۵. ویژگی تعلق به گروه

تعلق به گروه را نمی‌توان با ارتباط با گروه یکسان دانست از طریق احساس تعلق به گروه ارتباط ویژه‌ای بین رهبر و گروه به وجود می‌آید و شاید بتوان تعلق به گروه را به ارتباط ویژه تعبیر کرد که رهبریت را تسهیل می‌نماید. در صورتی که رهبر تعلق به گروه داشته باشد، رهبریت شکل طبیعی به خود می‌گیرد و چنانچه رهبر از خارج گروه انتخاب یا منصوب شده باشند، لازم است ارتباط او با گروه چنان قوی و صمیمی باشد که بتوان به آن رنگ تعلق گروهی داد و به عبارت روشنتر گروه او را از خود به حساب آورد.

٦. پذیرش گروه

www.ketabha.org

ویژگی دیگر رهبر باید آن باشد که گروه و اعضای آن را بپذیرد و آنان را لایق همکاری تشخیص دهد. تنها گروه نیست که رهبر را می‌پذیرد، رهبر نیز باید گروه را بپذیرد و به آن اعتماد کند. رهبری که گروه مورد هدایت را نمی‌پذیرد، یقیناً آن را در حد اعتماد نخواهد یافتو به آن اتکاء نخواهد داشت. البته باید توجه داشت که پذیرش گروه به آن معنی نیست که کلیهٔ سلیقه‌ها و نگرشهای موجود در گروه مورد قبول رهبر می‌باشد، بلکه این پذیرش کلیت گروه را مورد تأیید قرار می‌دهد و موجبات اعتماد و اتکاء رهبر به گروه را فراهم می‌آورد.

۷. اعتقاد به روشهای گوناگون

اعتقاد به روشهای گوناگون جهت نیل به هدف معین، موجب می‌گردد که رهبر درخصوص عملکردها و ابتکارات گروه پذیرایی بیشتری داشته باشد و رهبریتی که روش واحدی را می‌پذیرد به آن معنی است که نظر مثبتی دربارهٔ تلاشهای ابتکاری اعضای گروه نخواهد داشت و نمی‌تواند افراد مورد هدایت خود را در طراحی کوششها آزاد گذارد. یک چنین رهبری در حقیقت به ناظری تبدیل می‌شود که تنها به اجرای گروه نظارت دارد و نمی‌تواند فضای مساعد برای شرکت فعال گروه در انجام کارها را فراهم آورد.

۸. قدرت

سرانجام باید توجه داشت که پشتوانهٔ رهبری قدرت است و این قدرت می‌تواند از پشتیبانی گروه، حق قانونی، مسئولیتها، نیروی خلاق، برجستگی اخلاقی، مکنت مالی و ... نشأت بگیرد و هنر رهبری در آن است که رهبر قدرت را به منطق مبدل سازد و از این طریق گروه را برای تلاش در جهت نیل به هدفهای تعیین شده، مجاب سازد.

باید در نظر داشت که رهبری در جلب همکاری گروه به روشهای مختلفی می‌تواند متوسل شود که عمده‌ترین آنها به شرح زیر است:

- روش تطمیع
- روش اعمال قدرت و تهدید
- روش ناچارسازی

www.ketabha.org

ـ روش انگیزش

و تنها از طریق کاربرد روش اخیر است که می‌توان همکاری فعال گروه را جلب کرده و فضای تلاش و باروری استعدادها و به ویژه همکاری فکری اعضای مورد هدایت را فراهم آورد.

اعمال این روش مطلوب در صورتی امکان‌پذیر است که شرایط زیر فراهم آید.

ـ ارتباط و پذیرش بین رهبری و گروه به‌طور دو جانبه حاصل آید.

ـ هدفهای رهبری مشخص گردد.

ـ رهبری وضع و موقعیت گروه مورد هدایت را درک و نیازها و امکانات آن را شناسایی کند.

ـ ساختار سیستمی مناسب جهت ایجاد هماهنگی در تلاشهای مختلف گروه ایجاد شود.

ـ امکانات لازم برای کوشش گروه فراهم گردد.

ث) انواع رهبری

قدیمی‌ترین طبقه‌بندی از انواع رهبری را می‌توان در اثر معرف «ماکس وبر» پیدا کرد و بر مبنای تحلیل ... نظریات مختلف به سه نوع عمدهٔ رهبری به شرح زیر اشاره می‌کند[1].

۱. رهبری منطقی

۲. رهبری سنتی

۳. رهبری معنوی

در مورد رهبری نوع اول یعنی رهبری منطقی، وبر شایستگی و برجسته‌بودن رهبر در زمینه‌های عقلی، فکری، قدرتی، مالی و ... را ملاک رهبری می‌داند و برای اعمال این نوع رهبری ضوابط مشخص و قوانین معین را قائل است.

در ارتباط با رهبری نوع دوم یعنی رهبری سنتی، وبر این نوع رهبری را بر رسوم و آداب قدیمی و ارزشهای قومی و ملی استوار می‌داند و در این زمینه از رهبری رؤسای قبیله‌ها و عشایر به عنوان مثال یاد می‌کند.

و سرانجام درخصوص رهبری معنوی از پیشوایان مذهبی یاد کرده و نزدیکی بیشتر آنان به معنویت و اصول الهی را ملاک رهبری تلقی می‌کند.

www.ketabha.org

برخی از مؤلفان دیگر نیز که دربارهٔ مدیریت و رهبری آثاری دارند، سعی کرده‌اند انواع رهبری را مطابق با برداشتهای خود طبقه‌بندی کنند، «وایلز» با اشاره به نمونه‌های متفاوت رهبری می‌نویسد:

«دو نمونه رهبری به نظر ممکن می‌رسد. یکی رهبری رسمی و دیگری رهبری که از میان گروه بروز می‌کند. رهبری رسمی توسط یک مقام رسمی صورت می‌پذیرد که خارج از گروه به مقام رهبری منصوب می‌گردد و یا اینکه از داخل گروه به وسیلهٔ افراد گروه به این مقام انتخاب می‌شود. در مورد رهبری‌ای که از میان گروه برمی‌خیزد. احتمال نیل به این مقام برای هر یک از افراد آن گروه وجود دارد. تشخیص و تمیز این‌گونه رهبری موقعی حاصل می‌شود که اقدامات فرد منطبق با سلسله مقاصد گروه و وسایل و تمهیدات اجرایی لازم برای رسیدن به آن مقاصد باشد[۲].»

---

1. VERER Max

۲ ویلز. کیمبل، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه دکتر محمد علی طوسی تهران ۱۳٤٤ ص ۲۵.

برخی دیگر از منابع، انواع رهبری را با توجه به بازدهی کار و با روشهای آن طبقه‌بندی کرده از رهبران خلاق، خشن، مقرراتی، انعطاف‌گرا، منطقی، مردمی، خودرأی، بی‌اعتنا و دمکرات یاد کرده‌اند که در حقیقت می‌توان این نوع طبقه‌بندی را به تیپ‌شناسی رهبران تعبیر کرد و در سطور زیر به هر کدام از آنها اشاره می‌شود:

ج) تیپهای رهبری

۱. رهبر خلاق

به رهبرانی اطلاق می‌شود که از طریق توجه به بهبود شرایط کارکنان و فراهم‌سازی موجبات ترغیب آنان و ارتقاء درجهٔ رضامندی در محیط کار موجبات تلاش در گروه را فراهم می‌آورد و با تکیه بر ابتکار و نوآوری و اتخاذ روشهای مناسب به پرورش خلاقیت کارکنان می‌پردازد. در کلامی کوتاه، رهبر خلاق از طریق تقویت گروه و بالابردن توانایی آن حصول هدفهای تعیین‌شده را ممکن می‌سازد.

۲. رهبر خشن

www.ketabha.org

رهبر خشن به رهبرانی اشاره دارد که از طریق نادیده گرفتن نظر گروه و تمسک به سلطه‌جویی و برتری طلبی و اعمال فشار، زیردستان را به کار وامی‌دارد. رهبر خشن ایجاد وحشت و خفتان در محیط کار را برای پیشبرد هدفهای رهبری ضروری می‌داند، معمولاً رهبران خشن به گروه متکی نمی‌باشند، بلکه در حقیقت گروه را در جهت تحقق هدفهای خویش استخدام می‌کنند. این نوع رهبران هرگز نمی‌توانند از نیروی خلاق گروه سود جویند، زیرا اعضای گروه با رغبت در انجام کارها شرکت نمی‌کنند و شرایط مساعد برای تولید فکری ندارند.

رهبران خشن به منظور اعمال رهبری به نظامهای سختگیرانه و تنبیه افراد گروه و اقدام می‌کنند و معمولاً این قبیل اقدامها به جای بهترکردن کار نارضایتی را بیشتر دامن می‌زند.

۳. رهبر مقرراتی

رهبر مقرراتی به رهبری گفته می‌شود که به ساختار سازمان بیش از هدفهای آن می‌اندیشد وبه جای آنکه سازمان را وسیله‌ای جهت نیل به هدفهای تعیین‌شده تلقی می‌نماید به‌طور ناخودآگاه کلیهٔ عوامل و تلاش آنان را وسیله جهت حفظ موجودیت سازمان می‌داند . از نظر رهبر مقرراتی، ضوابط و مقررات و اجرای صحیح آن برخواسته‌ها و نیاز گروه و حتی در برخی مواقع بر ابتکارات و نوآوریها مقدم است و تنها ضابطه پیشرفت اعضای گروه در میزان تطبیق و سازگاری آنان با مقررات و قوانین سازمان می‌باشد معمولاً وجود رهبران مقرراتی از بروز ابتکارها و نوآوریها ممانعت به عمل می‌آورد و تنها میزان اطاعت نابارور گروه را بالا می‌برد.

٤. رهبر همساز

رهبر انعطاف‌گرا رهبرانی را مشخص می‌سازد که معمولاً سازمان، مصالح و آن را با وضع کار و نیاز گروه تطبیق می‌دهد و در مورد رعایت وضع کارکنان تا آنجا پیش می‌رود که هدفهای تعیین‌شده در درجهٔ بعدی قرار می‌گیرد و یا حتی به باد فراموشی سپرده می‌شود. باید در نظر داشت که رهبر منعطف به حفظ روابط حسنه با کارکنان می‌اندیشد بی‌آنکه بتواند از رابطهٔ حاصل در جهت نیل به هدفهای تعیین‌شدن بهره جوید.

www.ketabha.org

معمولاً تحت رهبری این‌گونه رهبران گروه با پتانسیل کامل تلاش نمی‌ورزد و هدف اصلی سازمان که همان هدفهای تعیین‌شدن باشد در اولویت اول قرار ندارد.

۵. رهبر مردم‌گرا

اگرچه رهبر مردم‌گرا نیز به داشتن روابط حسنه با گروه اهمیت داده و به‌منظور حصول آن کوشش دارد، ولی رهبر مردم‌گرا این روابط حسنه را در استخدام تلاشهای سازنده در جهت تحقق هدفهای مطلوب و تعیین‌شده در می‌آورد. به‌طوری که برای رهبر مردم‌گرا، ارتباط با گروه تنها در چهارچوب کوششهای بارور سازمان معنی پیدا می‌کند و این‌گونه رهبران پیوند با گروه را از کار سازمان و هدفهای آن جدا نمی‌داند. و اگر دقیق باشیم متوجه می‌شویم که رهبر مردم‌گرا هرگز به پیوند با گروه به‌طور انتزاعی و جدا از سازمان نمی‌اندیشد، لذا این‌گونه رهبران هرگز مصالح سازمان و هدفهای تعیین‌شده آن را فدای مصالح شخصی کارکنان و اعضای گروه نمی‌کنند.

٦. رهبر منطق‌گرا

اگر بخواهیم رهبر منطقی را با رهبر مقرراتی مقایسه کنیم، بین آن دو همان اندازه تفاوت دارد که بین رهبر مردم‌گرا و رهبر منعطف، همان‌طوری که رهبر منعطف به ارتباط با گروه به صورت انتزاعی و جدا از مصالح سازمان می‌اندیشد و برعکس در رهبری مردم‌گرا ارتباط با گروه و مصالح سازمان به صورت یک کل واحد و تفکیک‌ناپذیر در می‌آید، رهبر منطقی نیز مقررات را در ارتباط با نیازهای گروه و شرایط کار سازمان و مصالح آن به صورت یک کل تلقی می‌کند و هرگز به‌طور انتزاعی به مقررات نمی‌اندیشد.

رهبر منطقی هرگونه عملکرد را با ضابطهٔ‌منطق می‌سنجد و برای همین، این‌گونه رهبران برداشت خشک و بی‌روحی از قانون و مقررات ندارند و مبنای منطقی ارزیابی، انعطاف با روحی به مقررات می‌بخشد.

۷. رهبر خودکامه (دیکتاتور)

رهبر خودکامه کلیهٔ اختیارات را منبعث از خودیت خود می‌داند و به ادارهٔ سازمان بر

www.ketabha.org

مبنای ارادهٔ خویش و تصمیم شخصی اعتقاد دارد. معمولاً رهبر خودکامه نیازی به مشاوره و نظرخواهی احساس نمی‌کند و به دیدگاه گروه اهمیتی قائل نیست، با تأمل روان‌شناختی در رفتارهای رهبران خودرأی می‌توان دریافت که آنان در ادارهٔ امور گروه برای خویش رسالت فوق‌العاده‌ای قائل هستند، به‌طوری که هرگز نمی‌توانند خود را به جای یکی از افراد عادی گروه تصور کنند.

برای رهبر مستبد تصمیم شخصی حکم قانون را دارد و جایگاه رهبری مقامی استثنایی محسوب می‌شود که به سبب شخصیت استثنایی نصیب او می‌شود، لذا در نظر وی هرگز جابه‌جایی موقعیتها امکان‌پذیر نیست، برای همین در رهبریهایی که به‌طور انتخابات درون‌گروهی انجام می‌گیرد و این احتمال وجود دارد که رهبر سازمان جای خود را به فرد دیگری از گروه داده و خود به عنوان یک عنصر عادی انجام وظیفه کنند، هرگز رهبر خودرأی به وجود نمی‌آید.

به کلام دیگر، رهبر خودرأی هرگز قادر نیست بین مقام رهبری و شخصیت خویش تفکیک قائل شود و این دو دیدگاه وی جدایی‌ناپذیر است و به همین سبب تمامی حقوق رهبری و از جمله اختیارات تصمیم‌گیری را در وجود خویش متمرکز می‌سازد.

۸ رهبر بی‌تفاوت

رهبر بی‌اعتنا به رهبرانی اطلاق می‌شود که کاملاً از جریانات سازمان و گروه مورد اداره منفک گشته و قادر نیست امور آن را دنبال نماید. لذا برعکس رهبر خودرأی که در آن شخصیت رهبری جایگزین گروه می‌گردد، در رهبری بی‌اعتنا رهبر خود را کاملاً جدا از گروه و سازمان مورد هدایت تلقی می‌کند.

رهبر بی‌عتنا علاقه‌ای به تحقق هدفهای تعیین‌شده ندارد. برای همین، رهبری بی‌اعتنا بیشتر در مواقعی بروز می‌کند که رهبران در تعیین هدفها سهمی نداشته‌اند و یا از ارزشیابی و درک آنها عاجز می‌باشند و به همین سبب اعتقادی هم نسبت به هدفهای معین ندارند. مجموعهٔ این عوامل موجب می‌شود که رهبر بی‌اعتنا نسبت به امور گروه بی‌توجه و لاقید می‌باشد و با تحلیل روان‌شناسی از نگرش این‌گونه رهبران، می‌توان نتیجه گرفت که رهبران بی‌اعتنا اصولاً زندگی جدا از گروه و هدفهای گروه دارند و

www.ketabha.org

سازمان مورد اداره که ممکن است به بی‌اعتنایی رهبر منجر شود، عدم شناخت روشها نیز می‌تواند بی‌اعتنایی رهبران را به دنبال داشته باشد. به‌طوری که رهبر به سبب نشناختن روش و بی‌اطلاعی از تأثیر آنها، ممکن است در برابر روشهای معمول از خود بی‌اعتنایی نشان بدهد.

لذا در تحلیل روان‌شناختی بی‌اعتنایی رهبران، لازم است میزان آگاهی و شناخت آنان از هدفهای گروه و همچنین روشها و رویدادها مورد توجه و مطالعه قرار گیرد.

در برخی موارد نیز مشاهده می‌شود که رهبران به سبب عدم برداشت صحیح از مفهوم آزادی اعضای گروه و به‌منظور پرهیز از ایجاد محدودیت درخصوص فعالیت افراد و یا دوری از مداخلهٔ بی‌مورد در کار آنان به یک چنین وضعیتی دچار می‌شوند. باید در نظر داشت که یک چنین موضعی را نیز می‌توان به ناآگاهی از روشها و عدم تشخیص تأثیر فعالیت گروه و یا اثرگذاری برخی از افراد آن در ادارهٔ امور رهبری تعبیر کرد.

۹. رهبر آزادمنش (دمکرات)

از نظر میزان دخالت در فعالیت گروه و قائل‌شدن حدود آزادی عمل، رهبری آزادمنش را می‌توان به سنتزی از رهبر خودرأی و رهبر بی‌اعتنا تعبیر کرد؛ زیرا رهبر آزادمنش در عین حال که به آزادی فعالیت افراد گروه عقیده دارد، یک چنین آزادی را تا جایی که با فعالیت گروه تناقض نداشته باشد و یا در آن تأثیر منفی به جای نگذارد می‌پذیرد.

با تحلیل نقطه‌نظرهای آزادمنش در امر رهبری به این نتیجه می‌رسیم که رهبر آزادمنش علاوه بر اعتقاد به حرکت گروه و فعالیت افراد می‌تواند مسیر حرکت گروه و سازمان مورد ادارهٔ خود را تشخیص دهد. به‌طوری که قادر به تشخیص فعالیتهای مغایر با حرکت کلی گروه می‌باشد. از این نظر می‌توان نتیجه گرفت که رهبری آزادمنش در حقیقت از نگرش سیستمی رهبران نشأت می‌گیرد که در آن، اعتقاد به حرکت و شکل‌گیری حرکت کل از فعالیت تک به تک آحاد تشکیل‌دهنده به عنوان پایهٔ بینش وجود دارد.

از نظر روان‌شناسی می‌توان تحلیل کرد که رهبران آزادمنش با اطمینان از پیوند خود با گروه از موقعیت خویش مطمئن بوده و به گروه اعتماد دارند. به‌طوری که

www.ketabha.org

هیچ‌گونه واهمه و هراسی از حرکتهای اعضای گروه به خود راه نمی‌دهند.

رهبر آزادمنش می‌تواند به راحتی جای خود را با افراد گروه عوض کند بی‌آنکه گسستگی ارتباطی پیش بیاید، در صورتی که در رهبری خودکامه معمولاً با تغییر موقعیتها، گسستگی ارتباطات روی می‌دهد.

چ) روشهای رهبری

از آنچه که در مورد تیپهای مختلف رهبری گفته شد، می‌توان پی برد که در اعمال رهبری روشهای متفاوتی اتخاد می‌گردد و در حقیقت نمود روش رهبری در شخصیت رهبران است که تیپهای گوناگون رهبری را به وجود می‌آورد.

توسل به روشهای مختلف نیز از موقعیت و یا موقعیت تصوری رهبر ناشی می‌شود. به عبارت دیگر، روش را می‌توان به نقشی تعبیر کرد که رهبران با توجه به موقعیت خود ایفا می‌کنند. در اعمال رهبری از روشهای متعددی می‌توان سخن گفت که ما آنها را به سه بخش عمده به شرح زیر تقسیم و به هر کدام از آنها اشاره‌ای داریم:

۱. روشهای استیلاجویی

این دسته از روشها از سوی رهبرانی اتخاد می‌شود که موقعیتی برتر از موقعیت گروه برای خود متصور می‌باشند و برخی از آنان به‌طور ناخودآگاه خود را صاحب و یا مالک گروه فرض می‌کنند. به همین سبب، در این روشها تصمیم‌گیری در خارج از گروه و با توجه به رأی و نظر رهبر انجام می‌گیرد.

در این نوع روشها حتی اگر تصمیم‌گیری رهبر صحیح و دقیق باشد، چون سرعت درک آن از طرف رهبر و گروه متفاوت است و چون گروه نمی‌تواند به آن سرعتی که در مخیلهٔ رهبر می‌گذرد تفهیم و جهت‌یابی کند، لذا معمولاً رهبر سعی بر آن دارد که از طریق استیلا بر گروه، حرکت رهبری را تنظیم و سرعت بخشد. از سوی دیگر، استیلا و یا کوششهای سلطه‌جویی رهبر بر گروه تأثیر منفی گذاشته و از طریق تضعیف هر چه بیشتر تلاشهای فردی و جمعی درون گروهی، حرکت آن را کندتر می‌سازد.

ادامهٔ کوششهای سلطه‌جویی رهبر هر گروه موجب می‌گردد که رهبران در برابر گروه مورد ادارهٔ خود قرار می‌گیرند و این بار، جایگاه آنان نه در فراز گروه، بلکه

www.ketabha.org

رودرروی آن تعیین می‌شود. دوام این وضع موجب می‌گردد که بخشی از نیروها و تلاشها به جای سازندگی و ایجاد حرکت در بازدارندگی گروه مصرف شود و یک چنین وضعیت رهبری از یک سو به تئوری رهبری آسیب می‌رساند که پایگاه عقیدتی و فکری رهبریت به شمار می‌آید و موجودیت گروه و سازمان به اتکاء و اعتبار آن تشکل دارد و از سوی دیگر، بر مقاومت گروه دامن‌زده آن را شکل می‌بخشد.

همچنین مطالعات نشان داده است که اتخاذ شیوه‌های استیلاجویی موجب افزایش تشنجات و اختلافات درون‌گروهی می‌شود. دراین‌باره چنین می‌خوانیم:

«لیپت[1] در باب گروهی که دارای رهبری مطلقه بوده مطالعاتی کرده است و نتایج مشاهدات خود را در این مورد با حاصل بررسی از گروه دیگری که دارای رهبری مبتنی بر موازین آزادمنش بوده است مقایسه کرده و نتیجه گرفته است که افراد و البته به گروهی که از رهبری مطلقه برخوردار بوده‌اند، سی مرتبه بیش از افراد گروه دیگر نسبت به یکدیگر دشمنی و خصومت نشان داده‌اند[2].»

به هر حال باید در نظر داشت که در اعمال روشهای رهبری استیلاجویی گروه مورد هدایت بیش از آن چه اداره شود، تحت کنترل قرار می‌گیرد و همین امر تواناییهای فردی و گروهی را تضعیف و اعضای گروه را بر بخش تسلیم‌پذیر بدون مشارکت در فعالیت گروه، مخالف و بی‌اعتنا جای می‌دهد که بررسی رفتارهای هر کدام

---

1. R. Lippet

۱. کتاب ویلز صفحهٔ ۲٦.

از این گروهها در قلمرو روان‌شناختی اجتماعی قرار دارد.

۲. روشهای همسازی

در اتخاذ روش همسازی، رهبر خود را با حرکت گروه تطبیق داده و آن را دنبال می‌کند. این‌گونه روشها معمولاً از سوی رهبرانی اتخاذ می‌شود که در داخل گروه با رقابتهای چشمگیری مواجه می‌باشند و در موقعیتی قرار می‌گیرند که به جای رهبری با گروه همسازی می‌کنند و به جای هدایت گروه در فکر آن است که گروه رهبری با گروه همسازی می‌کنند و به جای هدایت گروه در فکر آن است که گروه رهبری را طرد نکند. یک چنین موقعیتی که ریشه در ضعف شخص رهبر دارد به دنباله‌روی

www.ketabha.org

رهبری از گروه منجر می‌گردد.

توسل به شیوه‌های همسازی در حقیقت مفهوم رهبری را مخدوش و دگرگون می‌سازد. البته یک چنین نتیجه‌گیری به آن معنی نیست که رهبر از حرکات و آمال گروه خود الهام نگیرد، بلکه نکتهٔ اصلی در آن است که نتیجه‌گیری از گرایشها گروه و نظریات آن از وظایف رهبری محسوب می‌شود و چنانچه در جمعبندی نیات، امکانات و فعالیتهای گروهی توسط دیگران انجام گرفته و به رهبر دیکته شود، در این صورت نیز با شیوهٔ همسازی در رهبری مواجه خواهیم بود.

در مورد روش همسازی در رهبری چنین می‌خوانیم:

«روشی که طبق آن رهبر نقش خویش را در «خدمت گروه[۱]» می‌داند، نفی اجرای واقعی رهبری است، اگر قبول داشته باشیم که رهبری جزئی از فعالیت گروه است، بنابراین تدابیری که از طرف فردی خارج از جمع و گروه اتخاذ می‌شود، به رهبری تعبیر نخواهد شد. اگر رهبر رسمی رویه «خدمت گروهی» را در پیش گیرد، خود را خارج از دایرهٔ فعل و انفعال گروه قرار خواهد داد و می‌توان ادعا نمود که مقاصد و طرح اقدامات گروهی بی‌اطلاع او تنظیم و تدوین می‌گردد. حتی اگر هدایت و رهبری گروه طبق روش در «خدمت گروه» بودن ممکن باشد، رهبر رسمی نباید منتظر بماند تا وقتی که هیأت کارکنان مؤسسه به صورت گروهی با مقاصد مشترک درآیند و بعد به

۱. به نظر می‌رسد عبارت «در خدمت گروه» ترجمهٔ مناسبی برای مفهوم مورد نظر نویسندهٔ کتاب نباشد و به جای آن بهتر بود از عبارت «دنباله‌روی گروه» استفاده می‌شد، به هرحال به منظور حفظ امانت از تغییر آن خودداری شد.

او بگویند که چه کاری را برای گروه صورت دهد. رهبر رسمی مسئولیت دارد که گروه تحت هدایت خود به سوی وحدت و یکپارچگی سوق دهد. در هر حال یک نفر باید قدرت ابتکار را در دست گرفته، اعضای گروه را در تعیین خواستها و هدفهای گروه یاری کند و ظاهراً طبق اصول این مسئولیت به رهبر گروه داده شده‌است[۱].»

همچنان‌که از سطور یادشده برمی‌آید، در اتخاذ روشهای همسازی، اصل رهبری زیر سؤال قرار می‌گیرد و مفهوم دگرگونه‌ای پیدا می‌کند.

www.ketabha.org

۳. روشهای گروهی

در روشهای جمعی جایگاه و رهبر در داخل گروه و مرکزیت آن قرار دارد و تصمیمهای رهبر بر اثر لمس مسائل و نظریات گروه و در حقیقت به عنوان منتجه نقطه‌نظرهای موجود در آن اتخاذ می‌گردد.

همچنین باید در نظر داشت که اتخاذ روشهای جمعی موجب می‌گردد که رهبران بتوانند نقش همکار هماهنگ‌کننده را ایفا نمایند و در این صورت رهبریت به‌عنوان یک امر داخلی که از درون گروه می‌جوشد تلقی می‌شود و هرگز به عنوان نیروی خارجی و یا برتر از گروه محسوب نمی‌گردد به عبارت دیگر، اتخاذ روشهای جمعی امکان تحمیل رهبر به گروه را از بین می‌برد و به همین سبب موردی برای مقاومت گروه در برابر رهبر و یا وضعیت رودررویی آن دو نخواهد بود.

دربارهٔ رهبری جمعی چنین می‌خوانیم:

«اگر قرار باشد که رهبر رسمی در کار خویش توفیق حاصل کند، باید افراد گروه او را چون یکی از اعضای گروه بشناسند. معمولاً رهبران رسمی که از خارج به رهبری گروه منصوب می‌گردند، تا هنگامی که خود آنان و اعمال و رفتارشان مورد قبول گروه قرار نگرفته است، در معرض شک و بدگمانی گروه قرار دارند[۱].»

و نیز در همان اثر در مورد چگونگی تصمیم‌گیری در رهبری جمعی چنین آمده‌است:

«زمانی که رهبر گروه به صورت رسمی منصوب می‌گردد، نباید از پیش خود مقاصد و هدف گروه را معین سازد. زیرا تعیین مقاصد گروه به‌طرز فوق رهبر را در وضعی قرار می‌دهد که گروه قرار گیرد، باید پس از اینکه خود مورد قبول آنان قرار

---

۱. ویلز ص ۲۶.

گرفت. نظراتش را به عنوان پیشنهاد و نه به صورت توصیهٔ رسمی برای بررسی گروه تسلیم دارد. اگر رهبر رسمی بخواهد نظرات خود را به صورت توصیه‌های رسمی به گروه تحمیل نماید، عضویت واقعی او در بین گروه از بین خواهد رفت[۱].»

از نتیجه‌گیری فوق می‌توان پی برد که تصمیم‌گیری جمعی در این نوع روشها با ارتباط درون‌گروهی رهبر با گروه و عضو رهبر در آن مربوط می‌شود. از همین‌رو، رهبران می‌توانند با حفظ و تحکیم یک چنین پیوند و ایجاد یگانگی بین رهبر و گروه به

www.ketabha.org

تولید اندیشهٔ جمعی و یا تفکر گروهی نائل آید. و از آن به عنوان یک پشتوانهٔ علمی برخوردار گردد. روشن است که ایجاد یک چنین سرمایه رهبری علمی بر اثر به‌وجودآوردن فضای فعالیت ذهنی و تبادل اندیشه و احترام به طرز فکر اعضای گروه امکان‌پذیر می‌شود.

اتخاذ یک چنین سیاستی موجب می‌گردد که پتانسیل رهبری در داخل گروه افزایش یابد و جریانهای فکری داخل گروه به‌عنوان تأثیرگذارهای مثبت و عوامل یاری‌دهندهٔرهری عمل کنند. مکانیسم این نوع رهبری سبب می‌شود تشکیلات و سازمان بر حسب موارد و مسائل و همچنین امکانات موجود تغییر یابد و شکل بگیرد. لذا اتخاذ روش جمعی رهبری موجب پویایی تشکیلاتی می‌گردد و همچنین در افزایش میزان همکاری افراد گروه با یکدیگر تأثیر به‌سزایی دارد.

به هر حال به نظر می‌رسد به منظور حصول رهبری جمعی، لازم است شرایط زیر وجود داشته باشد:

ـ پیوند ارگانیک بین رهبر و گروه به‌طوری که بین رهبر و گروه ارتباطات درون گروهی به‌وجود آید.

در این تصویر جایگاه نادرست از دایره و جایگاه درست که در مدیریت جمعی نیز مطرح است. در دل مرکز و مرکز گروه مشخص شده‌است.

---

۱. ویلز ص ۲٦.

ـ وجود فضای تفکر در داخل گروه و جو احترام به عقاید و اندیشهٔ دیگران نمایشگاه تصویری جایگاه مدیر در ارتباط با گروه هدایت شوند.

در گروه و نیر فرصت اظهارنظر برای اعضای گروه

www.ketabha.org

ـ تصمیم‌گیری جمعی برمبنای موارد، مسائل و امکانات
ـ انعطاف تشکیلاتی و سازمانی

ح) تداوم رهبری

همان‌طوری که در بحث مربوط به ویژگیهای رهبر اشاره شد، زمینهٔرهبری طبیعی در آن است که رهبر از حیات شخصی و منافع فردی فراتر رود و حیات خویشتن را جزئی از هستی گروه تلقی نماید. لذا رهبران طبیعی و واقعی بقای خود را در ماندگاری گروه جستجو می‌کنند و هرگز تصور آن را ندارند که هستی گروه با پایان‌آمدن عمر فردی آنان به سر می‌رسد. از این‌رو، رهبر واقعی نسبت به حیات فردای گروه و بقای آن در آینده‌ای که خود رهبر نخواهد بود و یا کنار گذاشته خواهد شد، اندیشناک است و در ارتباط با همان اندیشناکی است که سعی می‌کند با ایجاد فضای آموزش نسبت به پرورش رهبران توانا و کاردان اقدام نماید و در حقیقت از همین طریق تداوم رهبری را تأمین می‌سازد.

با توجه به همین نکته، می‌توان نتیجه گرفت که پرورش رهبران آینده و ایجاد فضای آموزشی یکی از وظایف عمدهٔ رهبری محسوب می‌شود که از اعتقاد به آیندهٔ گروه و اندیشناکی در آن‌خصوص، بر می‌خیزد انجام این وظیفه زمانی امکان‌پذیر می‌شود که رهبر به پرورش استعداد افراد گروه در رشد فکر آنان بیندیشد و با توجه به اینکه امر رهبری عمدتاً به نیروی فکر و تلاش اندیشه مبتنی می‌باشد به رشد امکانات بالقوهٔ فکری در داخل گروه توجه نماید.

یک چنین توجهی نیاز به سیاستهای عملی دارد که رئوس آن را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

ـ ایجاد فضای تفکر در داخل گروه از طریق پروراندن قطبهای متفاوت اندیشه و هویت بخشیدن به آنها و احترام به دیدگاههای دیگران

ـ تأمین امنیت برای افرادی از گروه که به بیان نقطه‌نظرهای مخالف می‌پردازند.

ـ سهیم‌کردن افراد گروه در مسئولیتها و به موازات آن، مشارکت‌دادن آنان در تصمیم‌گیریها، به‌طوری که حق مشارکت در تصمیم‌گیری با وظیفهٔ مسئولیت‌پذیری ارتباط داشته باشد.

www.ketabha.org

ـ ترغیب خلاقیتها و نوآوریها

ـ ارزشیابی منصفانه فعالیت گروه و افراد آن و قدرشناسی متناسب

ـ ترغیب افراد گروه به مسئولیت‌پذیری از طریق توسل به تفهیم و توضیح منطق رهبری در مورد انجام مسئولیت پرورش رهبران آینده و توجه به تداوم گروه، شاید توضیح این نکته ضروری باشد که آماده‌سازی یک و یا چند نفر معین برای انجام این امر مهم، برداشت ناقص از این وظیفه به شمار خواهد آمد و یک چنین برداشت محدود از این وظیفهٔ خطیر نه تنها مبتنی بر تصور ایستا از وضع گروه می‌باشد، در عین حال این امکان وجود دارد که استفاده از تواناییهای بالقوهٔ واقعی را نیز از نظر دور بدارد، به‌طوری که بی‌توجهی به کل استعدادهای موجود، بخش کوچکی از آن را انتخاب و پرورش داده و بخش اعظم و عمده را عملاً از پرورش محروم سازیم.

باید در نظر داشت افرادی را که رهبر به عنوان جانشینان احتمالی آیندهٔ خود انتخاب و نسبت به پرورش آنان اقدام می‌نماید و با توجه به وضع موجود و روند زمان حال خواهد بود. در صورتی که رهبران دوراندیش و معتقد به دگرگونیها و تحولات هرگز بینش خود را به روند ثابت و وضعیت ایستا محدود نمی‌سازند و از کل پتانسیل رهبری که در مجموعهٔ نیروی فکری گروه نهفته است به نفع بخش کوچکی از آن صرفنظر نمی‌کنند.

خ) رهبری و مدیریت

از بحثهای که تاکنون دربارهٔ رهبری مطرح شده است، می‌توان پی برد که رهبری و مدیریت دو مقولهٔ تفکیک‌ناپذیر محسوب می‌شوند و بین آن دو ارتباط ارگانیک وجود دارد به‌طوری که بسیاری از مؤلفان رهبری مدیریت را به عنوان یک امر واحد تلقی کرده و بین آنها تفاوتی قابل نشده‌اند.

در حقیقت، رهبری از اصول مدیریت محسوب می‌شود و بدون شایستگی رهبری و بی‌آنکه در امر رهبری توفیق به دست آید، نمی‌توان مدیریت جامع و واقعی اعمال نمود. همچنین بی‌آنکه با هنر مدیریت آشنا باشیم، اعمال رهبری نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. در این‌خصوص چنین می‌خوانیم:

«در حقیقت (تعالی) انسان مشغول در سازمانهای اداری با رهبری صحیح و

www.ketabha.org

تحقق صفات رهبری در مدیر می‌تواند تحقق پیدا کند و بدون آن امکان‌پذیر نیست[۱].»

مؤلفی که به نکتهٔ مذکور اشاره دارد، با طرح این موضوع که مدیر باید از صفات رهبری نیز برخوردار باشد، چنین می‌نویسد:

«... در حقیقت مدیر ... علاوه بر آنکه باید دارای دانش و تخصص مدیریت برای افزایش تولید تا حد رفع نیاز جامعهٔ خویش از محصول تولیدی سازمان باشد، احتیاج به یک بینش وسیع مکتبی و اجتماعی دارد تا نیازهای معنوی انسانها را نیز تشخیص دهد. این قدرت تشخیص برای رفع نیازهای معنوی انسانهاست که ... نیاز کسب صفات رهبری را در مدیریت اسلامی ضروری می‌سازد[۲].»

در جای دیگر از همان اثر، در توجیه درهم‌آمیزی رهبری با مدیریت چنین آمده‌است:

«... یک مدیر صرفاً با دانش مدیریت و تخصص نتواند بدین مهم که همانا تولید و معنویت باشد، جامهٔ عمل بپوشاند و باید از صفت رهبری هم سود برد. به‌طور خلاصه یک مدیر اسلامی موفق باید با صفات اکتسابی رهبری و دانش‌آموختنی مدیریت خود را نمایانگر سازد و برایی تحقق این دو به کوشش بسیار نیاز دارد. به عبارت بهتر مدیریت در اسلام فقط تخصص نیست بلکه تعهد هم هست[۳].»

جالب توجه است که مؤلف مذکور علیرغم تأکیدی که بر یگانگی، رهبری با مدیریت دارد، در جای دیگری از همان اثر، دیدگاه متناقضی را مطرح کرده و چنین می‌نویسد:

«در غرب واژهٔرهبری و مدیریت را بیشتر اوقات با یکدیگر به کار می‌برند و آنان را از یک مقوله می‌دانند و حال آنکه به عقیدهٔ ما رهبری و مدیریت دو اصل جدا از یکدیگرند. این امر از آنجا ناشی می‌شود که زندگی مادی در دنیای غرب و سرعت روزافزون مادی‌گری باعث شده است رهبری که یک امر معنوی و تعهدی است با مدیریت «که یک اصل مادی و تکنیکی است. در هم آمیز و هر دو در خدمت اقتصاد قرار گیرند. حال آنکه رهبری یک نقش و وظیفهٔ انسانی است که مدیریت موظف

---

۱. افجه‌ای، دکتر علی‌اکبر، مدیریت اسلامی، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران ۱۳٦٤، ص ۳٤.
۲. همان‌جا ص ۸۸.
۳. همان‌جا ص ۹۲.

به‌کارگیری آن است. به عبارت بهتر رهبری نیازهای معنوی و انسانی یک سازمان را

www.ketabha.org

برمی‌آورد ولی مدیریت ابزارهای مادی و تکنیکی افزایش تولید و رفع نیازهای مصرفی انسانها را شامل می‌شود[۱].»

همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، تناقضهای آشکاری در نتیجه‌گیریهای این مؤلف وجود دارد، زیرا در حالی که در جایی از نوشتار خود «نیاز به کسب صفات رهبری را در مدیریت اسلامی ضروری» تلقی می‌کند و عقیده دارد که به «یک مدیر اسلامی موفق باید صفات اکتسابی رهبری و دانش‌آموختنی مدیریت خود را نمایانگر سازد» و با این نقطه‌نظرها «رهبری» و «مدیریت» را در هم می‌آمیزد، در جای دیگر از همان اثر به این باور تصریح می‌کند که : «به عقیدهٔ ما رهبری و مدیریت دو اصل جدا از یکدیگر.» و این نقطه‌نظر اخیر را به عنوان یک دیدگاه اصیل اسلامی معرفی می‌کند که در برابر دیدگاه غربی قرار می‌گیرد.

در اینکه رهبری و مدیریت به عنوان وجوه مکمل و تفکیک‌ناپذیر وجود دارند، تردیدی نیست و مدیریت مقوله‌ای است که به نظر می‌رسد بدون رهبری مفهوم کامل خود را پیدا نمی‌کند و همچنان‌که قبلاً اشاره شد. رهبری را می‌توان به اصلی از مدیریت تعبیر کرد. در عین حال می‌توان تفاوتهای زیر را بین رهبری و مدیریت قائل شد:

۱. در ارتباط با رهبری، مدیر نیاز به تکنیکهای بیشتری دارد، در حالی که در امر رهبری کشف تکنیکهای مورد نیاز بر عهدهٔ گروه هدایت شونده محول می‌شود.

۲.مدیریت جنبهٔ اجرایی بیشتری دارد، در حالی که در امر رهبری اجرای امر بیش از آنچه بر عهدهٔ رهبر باشد، بر اثر کوششهای هدایت‌شونده و گروه حاصل می‌شود، مدیر شخصاً مسئولیت تلاش در جهت اجرای هدایت را برعهده دارد.

۳.رهبری امری کلی تلقی می‌شود، در صورتی که مدیریت به جزئیات اجرایی امر نظارت دارد.

٤.رهبری عمدتاً از طریق ارائهٔ الگو میسر می‌شود، در حالی که در مدیریت ارائهٔ الگو تنها یکی از وجوه هدایت گروه تلقی می‌شود و به وجوه دیگری از هدایت نیاز است که معمولاً از تکنیکهای پیچیده تشکیل می‌شود.

www.ketabha.org