

ناگفته‌های تاریخ تفکرات مدیریت

تألیف:

دکتر محمدرضا دلوی

دکتر ماکان آریا پارسا

نهال سلامتیان

مظاهر حاجی‌بنده

شناسه:	دلوی اصفهانی، محمدرضا، ۱۳۴۹ Dalvi, Mohammad Reza
عنوان و نام پدیدآور:	ناگفته‌های تاریخ تفکرات مدیریت/ محمدرضا دلوی... [و دیگران].
مشخصات نشر:	اصفهان: نصح، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری:	۵۰۸ص
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۵۰۸۸-۵۸-۸
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیبا
موضوع:	مدیریت
موضوع:	Management
موضوع:	مدیریت- تاریخ
موضوع:	Management- History
رده‌بندی کنگره:	۱۳۹۶ ن ۳ق / HD۲۷
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸ /
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۲۹۲۲۹۵۷

نام کتاب: ناگفته‌های تاریخ تفکرات مدیریت
مؤلفین: محمدرضا دلوی، ماکان آریا پارسا، نهال سلامتیان، مظاهر حاجی‌بنده
ناشر: اصفهان، نشر نصح
شمارگان: ۵۰۰
قطع: وزیری
تاریخ نوبت نوبت چاپ: ۱۳۹۷
نوبت چاپ: اول
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۰۸۸-۵۸-۸
قیمت: ۲۵۰۰۰۰ تومان

حق چاپ محفوظ است

پیشگفتار

برای اولین بار که با علم مدیریت آشنا شدم دانشجوی رشته مهندسی صنایع بودم، در میان دروس این رشته، مفاهیم جالبی از تئوری‌های مدیریت گنجانده شده بود. اگرچه این حجم مباحث مدیریتی کم بود، اما برای جوشش عشق لایتناهی اینجانب به حوزه مدیریت کافی بود. کارشناسی ارشد خود را در رشته MBA گرفتم و پس از آن در دوره دکتری کارآفرینی قبول شدم. در این میان بود که متوجه شدم مسیر اولیه من در انتخاب رشته مهندسی کار معقولی نبوده و چه حیف که زودتر مدیریت را انتخاب نکرده بودم. متأسفانه آنچه در کشور ما رایج است، عدم توازن بین استعدادهای افراد و رشته تحصیلی‌شان است. این طور معمول شده که نخبگان مدارس به رشته ریاضی و تجربی می‌روند و خیل وسیعی در کشور در رشته‌های مهندسی و یا علوم مرتبط با پزشکی فارغ التحصیل می‌شوند و افراد کمتر نخبه به علوم انسانی و در نهایت مدیریت می‌پیوندند، چه تراژدی تاسف باری!

هم اکنون که در کشور عزیزمان ضعف مدیریت عمیقاً احساس می‌شود، نیاز روشن کشور فقدان مدیران فرهیخته است تا با دانش پرکاربرد خود چهره میهن کهن را جلا بخشند و بیارایند. البته رشته مدیریت هم نیازمند نگاهی نو دارد، بسیاری از تئوری‌های مدیریت موجود، مجموعه سخنان بزرگان حوزه‌ی مدیریت هستند که بارها و بارها در کتب متنوع مدیریت تکرار شده‌اند، اما بزرگان دیگری نیز هستند که آثار آن‌ها کمتر دیده شده و به زبان دیگر (ناگفته‌هایی در تاریخ تفکرات مدیریت) وجود دارد.

در این کتاب سعی شده با جمع‌آوری نکات کلیدی از این مباحث دایرة المعارفی بسازیم که بتواند تا حدودی این خلاء را پر کند؛ باشد که در این امر موفق شده باشیم.

در پایان جا دارد از زحمات جناب آقای دکتر محمدرضا دلوی که خط‌مشی دقیق موضوع را تبیین کرده و همه مباحث را به دقت بررسی و نگارش نمودند، سرکار خانم نهال سلامتیان و جناب آقای مظاهر حاجی‌بنده که در تدوین کتاب ما را یاری نمودند صمیمانه تشکر کنم.

با احترام

دکتر ماکان آریا پارسا

پاییز ۱۴۰۲

فهرست مطالب

۱	آلفرد شوٽس.....
۷	فليپ سلزنيڪ.....
۱۱	پيٽر برگر.....
۳۷	توماس لاکمن.....
۴۳	اروينگ گافمن.....
۵۸	ويليام وايت.....
۶۰	ولاديمير پراپ.....
۷۴	ميشل فوڪو.....
۷۸	ژاک دريدا.....
۹۷	ميخائيل باختين.....
۱۰۶	ژان فرانسوا ليوتار.....
۱۱۵	ژان بودريار.....
۱۲۶	نظريه ماپڪل مکابي.....
۱۲۷	نظريه جيمز رابرستون.....
۱۳۱	نظريه سيسيل جي هاروارد.....
۱۳۲	نظريه ويليام استور.....
۱۳۳	نظريه ريموند ورنون و لوئيس ٽي.ولس.....
۱۳۵	نظريه ٽئودور لوپت.....
۱۳۶	نظريه سابهاش سي. جين.....
۱۳۷	نظريه ديويڊ پولٽي.....
۱۳۸	نظريه مارڪ مانڊنھال و گري اُڊو.....
۱۴۰	نظريه اس رونن.....
۱۴۱	نظريه ڊولر، فيلدنر، هيل.....
۱۴۶	نظريه ليندا بي مر.....
۱۴۹	نظريه ديويڊ وي کيسون و فرانسيس، ومين وو.....

۱۵۵	نظریه ایتزاک هارپاز
۱۵۵	نظریه کالین پی سیلورتورن
۱۵۷	نظریه سومانترا گوشال و نتین نوهربا
۱۵۸	نظریه PM رهبری ژاپنی
۱۶۴	نظریه جین بلاسکو
۱۶۷	نظریه مینتزربرگ و تقسیم‌بندی استراتژی‌ها
۱۶۸	لوئیس مامفورد
۱۶۹	پل دوبراین
۱۷۱	ریموند با مهارت
۱۷۱	ولیلیام هیت
۱۷۳	رابرت تین بام و شلدون دیویس
۱۷۵	تیم هاناگان
۱۷۶	ارتور تامپسون و استریکلند
۱۷۷	لارنس، هرنیباک و جویس
۱۷۸	پیتر لورانج
۱۸۱	آموس تورسکی و دانیل کانه من
۱۸۴	درک رولینسون
۱۸۵	ماکسیم کرنه و برنار مونتی
۱۸۶	مؤسسه مدیریت بریتانیا
۱۸۸	کری لینا
۱۸۸	تری ویلسون
۱۸۹	استفن کاوی
۱۹۰	رابرت کلی
۱۹۳	ریچارد بوید
۱۹۴	کارل گوستاو یونگ
۱۹۴	آلفرد آدلر
۱۹۵	هربرت شلدون

۱۹۶	هنری موری
۱۹۸	کرو نباخ
۱۹۸	چارلز هیوز
۱۹۹	هری استک سالیوان
۱۹۹	ژرژ گورویچ
۲۰۰	جان گریندر و ریشارد بندلر
۲۰۱	ویات وو د اسمال
۲۰۲	کلود شانون و وارن ویوور
۲۰۲	از گوود شرام
۲۰۳	کرون
۲۰۴	کلمپیت
۲۰۶	هریسون و هندی
۲۰۹	مایکل استال
۲۱۱	گریفین
۲۱۵	دانیل روبی، کرول سیلز
۲۱۶	کاتر و شلزینگر (اسکلزینگر)
۲۱۷	دانی میلر و پیتر فریسن
۲۱۹	ویلیام و ایتزل و الن جونسون
۲۲۳	ویلیام نیومن
۲۲۵	نرمن فرنیس
۲۲۷	پوگیلنپالم
۲۳۵	اندره لورن
۲۳۵	دیل و کندی
۲۳۷	استیونس
۲۴۱	ترومپنارس
۲۴۴	یان سلمر
۲۴۸	هورویتز

۲۴۸	بر گلمن
۲۴۹	نوناکا
۲۵۲	وایس
۲۵۳	تریانیدیس
۲۵۴	مردیت بلبین
۲۵۵	پر اهلاد و داتس
۲۵۵	آدلر
۲۵۷	کاکس و بلیک
۲۵۷	دیوید فوکل
۲۶۰	کولبرگ
۲۶۱	پافرو مک کارنی
۲۶۲	هارولد پرل موتر
۲۶۲	تئوری هیز و آبرناتی
۲۶۳	تئوری آرتور وایت هیل و شین ایشی تا که زاوا
۲۶۴	مسائل اقتصادی فرد و انتظارات او از سازمان
۲۶۸	تئوری گلوک، کافمن و آلک
۲۶۸	تئوری تیچی
۲۷۰	تئوری دراگر
۲۷۲	تئوری کاستلز
۲۷۳	نظریه پرفسور دانی سان
۲۷۶	تئوری استیونس
۲۸۰	تئوری رانن و شنکار
۲۸۱	تر نسل دیل و آلن کندی
۲۸۱	گراهام آلیسون
۲۸۲	آنتونی داندز
۲۸۳	تونیس
۲۸۳	مینتزرگ

۲۸۴	ای. اف. ال. بریج
۲۸۹	کست و رزن ویگ
۲۹۱	جردن
۲۹۱	تریست و بامفورت
۲۹۲	رایس و امری
۲۹۳	ادگار اچ. شاین
۲۹۵	توماس چی پیترز و رابرت اچ واترمن
۲۹۶	ویلیام پوندز
۲۹۸	ارنست دیل
۲۹۸	هارولد لویت و رونالد مولیر
۲۹۹	مایکل پورتر
۳۰۰	دیوید
۳۰۲	موره نو
۳۰۳	رابرت مک موری
۳۰۳	دوبرین
۳۰۴	تی بورت و والکر
۳۰۵	سینک
۳۰۵	کینگز لند و لسم
۳۰۹	هوئیژینسگی
۳۱۰	ککبادسه و دیگران
۳۱۱	کوتر
۳۱۲	استوارت
۳۱۴	شاین
۳۱۶	هچ
۳۲۱	نری آکی کانو
۳۲۲	شولتز
۳۲۳	تیوکر

۳۲۳	فردلوتانز
۳۲۶	ون منن
۳۲۸	بیگراو
۳۲۹	نوناکا و تاکوشی
۳۳۰	والشن و آنگسون
۳۳۱	اولیورا
۳۳۱	کونکلین
۳۳۲	نظریه رحیم
۳۳۵	کیل من، ساکستون و سرپا
۳۳۶	مایک پدler
۳۳۷	هولدن
۳۳۸	ادوارد هال
۳۳۸	بنت و وود
۳۴۰	موره نو
۳۴۱	رنسیس و جین لیکرت
۳۴۳	جوزف وارتون
۳۴۴	کچام و والتون
۳۴۶	ئی. ا. سینکر
۳۴۷	راسل ایکاف
۳۴۹	پنینگز و گودمن
۳۴۹	مایلز
۳۵۱	ون دووان و فری
۳۵۱	کاتر و هسکت
۳۵۳	هدبرگ
۳۵۳	یونگ و همکاران
۳۵۴	توماس و ولتوس
۳۵۵	بنیس ونی موس

۳۵۵ باون ولاولر
۳۵۶ اسپریتزر
۳۵۷ کوئین و اسپریتزر
۳۵۷ آلفرد باندورا
۳۵۸ نولر
۳۵۸ فوردوفوتلر
۳۵۹ بلانچارد، زیکارمی و زیکارمی
۳۶۰ کانگر و کانگو
۳۶۰ ماستنبرک
۳۶۱ ریچارد استیز
۳۶۲ دیربورن و سایمون
۳۶۲ واکر و گست
۳۶۳ چارلز هولین و میلتن بلود
۳۶۳ ایوان
۳۶۴ لاک
۳۶۶ گرین و دانسرو
۳۶۷ گاری یوکل
۳۶۹ جراد کاوانف، دنیس موبرگ، مانوئل والاسکوئز
۳۷۰ رابرت مایلز
۳۷۱ جینیس و مان
۳۷۳ نیس بیت
۳۷۴ مایکل بیر
۳۷۵ دیوید نادلر
۳۷۵ دانیل کتز و رابرت کان
۳۷۷ استونر، فری من، گیلبرت
۳۷۹ فاهی و نارایانان
۳۸۰ کارول جیلیان و نل نادینگز

- ۳۸۱ کاتر و هسکت
- ۳۸۳ تیلر کاکس
- ۳۸۵ آموس تورسکی و دانیل کاهنمان
- ۳۸۷ جی گالبرایت
- ۳۸۸ کاترین نیومن
- ۳۸۹ جمیز بریان کویین و تام پترز
- ۳۹۲ میلگرام
- ۳۹۳ دیویدمک کله لند
- ۳۹۵ مک کله لند و برنهام
- ۳۹۵ کاتر یا کانتز
- ۳۹۷ همنر
- ۳۹۸ گلاس وپسینگر
- ۳۹۹ ارلی و شالی
- ۳۹۹ کوزس-پاسنر
- ۴۰۰ ماکس دپری
- ۴۰۱ گرگوری شی و ریچارد گازو
- ۴۰۲ جان کتزر نیاخ و داگلاس اسمیت
- ۴۰۳ کنوین اسمیت و دیوید برگ
- ۴۰۵ پورتر و رابرتز
- ۴۰۷ کارل ویک
- ۴۰۹ هوارد گاردنر
- ۴۱۳ گری هامل
- ۴۱۷ لورنس دلوس مایلز
- ۴۱۷ زیست نامه
- ۴۲۵ آلبرت کارل
- ۴۳۰ ریگ ریوانس
- ۴۳۸ مردیت بلین

- ۴۴۱ جان آدير
- ۴۴۷ ادوارد دوبونو
- ۴۵۰ ريچارد ج. شانبرگر
- ۴۵۴ رابرت اس. كاپلان و ديويد پي. نورتن
- ۴۵۹ نظريه بير، آي زن استات و اسپكتور
- ۴۷۹ منابع و مآخذ:

مقدمه

یکی از ویژگی‌های برجسته سازمان‌ها در هزاره سوم وجود تغییرات است. اصولاً خود تغییر نیز پیوسته در حال تغییر است. این را آهنگ شتابنده آن به ما می‌گوید، سرعت تغییر همواره در حال افزایش بوده است. در گذشته، چون تغییر انسان‌ها را تحت تأثیر قرار نمی‌داد، زیاد توجه آن‌ها را به خود جلب نمی‌کرد. در زمان حال فشار آن بسیار قوی‌تر است. مدیران و رهبران سازمان‌ها، شرکت‌ها، مؤسسه‌ها، نهادها و... همگی باید همگام با تغییر و تحولات در تئوری‌های جدید (سازمان، مدیریت و رفتار سازمانی) آگاه بوده تا بتوانند با دانش مناسب برخورد لازم را بر حسب شرایط و اوضاع جدید نشان دهند و این مجموعه به دنبال آن بوده تا با ارائه نظریه‌ها و مفاهیم نو بر حسب تغییرات جدید (اوضاع اقتصادی ناپایدار، فناوری‌های بسیار متغیر، رقابت‌های جهانی، تنوع نیروی کار و ساختارها سازمانی جدید و...) اندکی خلاء علمی موجود در این زمینه را پوشش دهد.

عدم وجود منبعی به روز و به هنگام در زمینه تئوری‌های نوین و پیشرفته (سازمان، مدیریت و رفتار سازمانی) در کشورمان و وجود دوره‌های دکتری و کارشناسی ارشد در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، تهیه منبعی در این زمینه را ضروری ساخت. این کتاب، تئوری‌های جدید و پیشرفته مدیریت، سازمان و رفتار سازمانی را به عنوان وسیله‌ای کارآمد و منظم برای مدیران، دانشجویان و... فراهم کرده تا اینگونه افراد بتوانند دانش و مهارت خود را چنان توسعه دهند و با مفاهیم و رویکردهای نوین آشنا شوند که بتوانند به عنوان عاملی توانمند تحولات شگرفی را متناسب با تغییرات و قشر موجود ایجاد کنند. لذا بر آن شدیم تا علاوه بر نظریه‌های مطرح شده تاکنون، به مباحث جدیدتر و ناگفته‌ای در زمینه تئوری‌ها به طور خلاصه بپردازیم، در این کتاب سعی شده است از مباحث و منابع داخلی و خارجی بیشتر استفاده شود، به این امید که خدمتی ناچیز برای جامعه دانشگاهی و قشر مدیریت انجام داده باشیم.

این کتاب مجموعه‌ای سودمند جهت استفاده مدیران اجرایی در کلیه سطوح و تدریس در دروس مختلف همچون «مدیریت عمومی»، «تئوری‌های پیشرفته سازمان و مدیریت»، «تاریخ تفکرات مدیریت»، «جامعه‌شناسی سازمان‌ها» و... در کلیه رشته‌ها می‌باشد.

مؤلفین علاوه بر تشکر از کلیه عزیزانی که در آماده شدن این کتاب همکاری لازم

را مبذول داشته‌اند، بسیار خوشحال خواهند شد که خوانندگان محترم کتاب، نظرات،
پیشنهادات و انتقادات ارزشمند خود را به m-dalvi53@yahoo.com ارسال
فرمایند.

آلفرد شوتس

آلفرد شوتس در سال ۱۸۹۹ در وین اتریش به دنیا آمد و آموزش‌های دانشگاهی‌اش را از دانشگاه وین گرفت. بلافاصله پس از فارغ‌التحصیل شدن در رشته حقوق، وارد حرفه بانکداری شد و تا پایان عمر در آن باقی ماند. شوتس به نظریه ماکس وبر به ویژه کار وبر درباره‌ی کنش و نمونه آرمانی علاقه‌مند شده بود. هر چند که او تحت تأثیر کار وبر بود اما تلاش می‌کرد تا کاستی‌های آن را با تلفیق افکار فیلسوفانی چون ادموند هوسرل و هانری برگسون از میان بردارد. همین امر باعث انتشار کتاب «پدیده‌شناسی جهان اجتماعی» شوتس در ۱۹۳۲ شد که بعدها به صورت یکی از کتاب‌های مهم رشته جامعه‌شناسی در آمد. به نظر شوتس، وبر درست دریافته بود که مفهوم رفتار عبارت است از معنایی که آن رفتار در نزد فرد قرار دارد ولی این انتقاد به او وارد بود که کار را ناتمام رها کرد. به عقیده شوتس وبر نتوانسته است مجموع مشخصات معنوی سه حوزه اصلی جامعه‌شناسی خود یعنی تفهم، معنای ذهنی و عمل را بیان کند. جامعه‌شناسی پدیدارشناسی باید از نظریه تفهم وبر فراتر رفته به طرح پدیدارشناختی بپردازد. با نزدیک شدن جنگ جهانی دوم، شوتس به آمریکا مهاجرت کرد و در سال ۱۹۳۳ در مدرسه نوین تحقیقات اجتماعی نیویورک شروع به تدریس کرد، شوتس در ۲۰ می، سال ۱۹۵۹ میلادی در نیویورک درگذشت.

تأثیرگذاری و آثار

شوتس در سراسر عمرش در حاشیه جامعه‌شناسی باقی‌مانده بود. با این همه، نفوذش روی دانشجویان (مانند پیتیر برگر، تامس لاکمن، هارولد گارفینکل) شوتس را در کانون نظریه جامعه‌شناختی جای داد.

برگر و گارفینکل هر دو در نیواسکول در دهه پنجاه قرن ۲۰ درس‌های شوتس را شنیده بودند. بنابراین، وقتی که اتنومتدولوژی و پدیدارشناسی اجتماعی در اواخر دهه ۶۰ به منصفه ظهور رسیدند، شوتس نیز تجدیدحیات یافت، مجموعه مقالات شوتس چاپ شد و در معبد تاریخی پدیدارشناسی جایی به خود اختصاص داد.

از آثار دیگر شوتس می‌توان به نظریات ادموند هوسرل (۱۹۵۳)، عقل سلیم و تفسیر علمی در کنش انسانی (۱۹۵۳)، شکل‌گیری نظریه و مفهوم در علوم اجتماعی (۱۹۵۴)، پدیدارشناسی و روابط اجتماعی (۱۹۷۰)، اشکال زندگی و ساختار معنا (۱۹۸۲)، اشاره کرد.

نظریات و اصطلاحات شوتس

۱. **پدیدارشناسی اجتماعی:** پدیدارشناسی شاخه‌ای از فلسفه اجتماعی است که در شکل مدرن خود با تفکر اگزیستانسیالیستی کی‌یر کگور، هایدگر، و سارتر در آمیخته و بعدها در اثر فعالیت شوتس به یک سنت جامعه‌شناسی تبدیل شد. الگوهای جامعه‌شناختی و پدیدارشناسی، تحت تأثیر منابع مختلفی همچون مارکس و نظریه‌پردازان انتقادی مکتب فرانکفورت قرار گرفت. شوتس کار خود را با انتقاد از ماکس وبر آغاز می‌کند و سپس از برآیند میان وبر و هوسرل، پدیدارشناسی اجتماعی را پایه‌گذاری می‌کند. کاربرد نظریه شوتس در جامعه‌شناسی بدین صورت است که زندگی روزانه منبع اصلی و دست اول سازنده واقعیت است. در نتیجه واقعیت عینی انکار می‌شود. شوتس معتقد است بنایی که جامعه‌شناسان می‌سازند بر مبنای اطلاعات دست‌دوم است که تازه خود آن‌ها از زندگی روزانه گرفته شده و واقعیت‌شان در افراد برحسب افراد متفاوت است. شوتس بر جهان روزمره تجربه زیسته تأکید می‌کرد، جهانی که در وهله نخست بر حضور فیزیکی ما و به همین ترتیب بر درک حسی ما از این جهان مبتنی است، و در وهله دوم بر مفاهیمی که ما برای نظم بخشیدن و تفسیر تجربه‌هایمان استفاده می‌کنیم، مفاهیمی که همواره به شیوه‌ای اجتماعی ساخته می‌شوند.

به نظر شوتس گرایش طبیعی ذهن آدمی به دنیای خارج و موضوعات مشترک اجتماعی ایجاب می‌کند که آدمیان به طور طبیعی و ساده در زندگی روزمره، اموری را که با آن سروکار دارند تفسیر کنند و به آن‌ها معنا بخشند و آن‌ها را اموری مسلم و انکارناپذیر پندارند. وظیفه اصلی پدیدارشناسی اجتماعی این است که به این جنبه مردمی که حاصل شعور عام یا مشترک و گرایش طبیعی آن‌هاست،

بپردازد تا روشن شود که چگونه واقعیت‌های اجتماعی توسط مردم ساخته و پرداخته می‌شود و این همان جریان میان‌ذهنی در پدیدارشناسی است. شوتس منکر تعمیم نتایج و به نظر وی هر نوع تعمیمی غلط است زیرا در زمینه یکسانی عرضه نمی‌شود. روش مطالعه در پدیدارشناسی به صورت تقلیل‌گرایی است. بدین معنی که از کل چیزی، فقط به جنبه‌ای از آن توجه شده و پدیده مورد مطالعه از نیروهای شکل‌دهنده و زمینه اصلی‌اش به صورت جدا مطالعه می‌شود.

در دیدگاه شوتس جامعه از ادراک و معنا بخشی اعضاء ساختار اجتماعی نشأت می‌گیرد و از طریق شیوه‌های تفسیری آنان برپا گشته و حراست و نگاهداری می‌شود. بنابراین در جامعه‌شناسی پدیداری، به ادراک ساختار و نه ساختار اجتماعی فی‌نفسه تأکید می‌شود. یعنی توجه اصلی در جامعه‌شناسی پدیداری به این امر است که ساختار اجتماعی چگونه با معنا بخشی و شیوه‌های تفسیری کنشگران اجتماعی، ساخته و حفظ می‌گردد.

۲. قلمروهای جهان اجتماعی: شوتس واقعیت اجتماعی را دارای چهار قلمرو متمایز اجتماعی می‌داند. هر یک از این قلمروها، از جهان اجتماعی انتزاع شده و با درجه نزدیکی (درجه در دسترس بودن موقعیت‌ها برای کنشگر) و تعیین‌پذیری (درجه‌ای که کنشگر می‌تواند آن‌ها را تحت نظارت خود داشته باشد) آن مشخص می‌شود. این چهار قلمرو از این قرارند:

الف) قلمرو اخلاف (آیندگان): قلمرو اخلاف در کار شوتس یک مقوله صرفاً فرعی به شمار می‌آید. این قلمرو جهانی یکسره آزاد و کاملاً نامتعین است که قوانین علمی بر آن هیچ‌گونه تسلطی ندارند. یک دانشمند اجتماعی تنها می‌تواند به گونه‌ای بسیار کلی در مورد این جهان پیش‌بینی کند و توصیف دقیق آن برایش امکان‌پذیر نیست.

ب) قلمرو اسلاف (گذشتگان): این قلمرو برخلاف آینده تا اندازه‌ای به تحلیل علمی تن در می‌دهد. در این قلمرو هیچ عنصری از آزادی وجود ندارد، زیرا علت‌های کنشگران گذشتگان و خود این کنش‌ها و پیامدهایشان، عملاً اتفاق

افتاده‌اند.

ج) قلمرو تجربه مستقیم: در چهارچوب قلمرو تجربه مستقیم، ساخت اجتماعی واقعیت رخ می‌دهد. تحلیل تجربه کنشگر در محدوده قلمرو بی‌میانجی واقعیت اجتماعی لزوماً بررسی آگاهی کنشگر و نیز کنش متقابل رو در روی او را ایجاب می‌کند. کنشگر در این قلمرو به میزان قابل توجهی از آزادی و خلاقیت برخوردار است. اما در ضمن خاطر نشان می‌کند که کنشگر آزاد و از همین روی پیش‌بینی ناپذیر، در بیرون قلمرو جامعه‌شناسی علمی جای می‌گیرد.

د) قلمرو تجربه غیرمستقیم: قلمرو تجربه غیرمستقیم جنبه‌ای از جهان اجتماعی است که در آن انسان‌ها معمولاً با نمونه‌های آدم‌ها و یا با ساختارهای اجتماعی گسترده‌تر سروکار دارند و نه با کنشگران واقعی. آدم‌ها در این نمونه‌ها یا ساختارها جای می‌گیرند، اما در این قلمرو، این آدم‌ها به ندرت تحت تجربه مستقیم در می‌آیند. از آنجا که کنشگران به جای آدم‌های واقعی با نمونه‌ها روبه‌رو هستند، دانش آن‌ها از مردم، بر مبنای کنش متقابل رودررو دائماً در معرض تجدیدنظر قرار نمی‌گیرد. به نظر شوتس دانش ما در قلمرو تجربه غیرمستقیم دانشی تکرار شونده و مشترک در میان آدم‌ها است، در نتیجه این دانش را می‌توان مورد بررسی علمی قرار داد.

۳. جهان حیاتی: مفهوم جهان حیاتی از نظر شوتس، چهارچوب فرهنگی و از پیش تعیین شده زندگی اجتماعی و تأثیر آن بر افکار و کنش‌های کنشگران را در بر می‌گیرد. عناصر سازنده فرهنگ در جهان حیاتی، از نظر زمانی پیش از ما وجود داشته و بعد از ما نیز وجود خواهند داشت. این چهارچوب فرهنگی که از بیرون به ما تحمیل می‌شود، ساخت واقعیت را در بر نمی‌گیرد، بلکه در جهت مقید ساختن کنشگران و اعمال محدودیت‌هایی بر رفتار روزانه‌شان، عمل می‌کند. بنابراین جهان حیاتی تمامی نمونه‌سازی‌هایی را شامل می‌شود که همه تجارب، دانش و کردار انسان‌ها، بر پایه آن‌ها استوارند. به نظر شوتس در جهان حیاتی دو نوع رابطه وجود دارد: «روابط مایی و آن‌هایی». روابط مایی از درجه به نسبت بالایی از صمیمیت برخوردار است و با میزان آشنایی کنشگران با زندگی‌نامه‌های

شخصی همدیگر مشخص می‌شود. این روابط تحت تسلط فراگردهای آگاهانه فردی قرار دارند؛ نمی‌توان آن‌ها را به شیوه علمی بررسی کرد. روابط آن‌هایی را می‌توان مورد بررسی علمی قرار داد. روابط آن‌هایی با کنش متقابل با معاصران غیرشخصی مانند کارمند ناشناس پست که نامه‌ها را طبقه‌بندی می‌کند مشخص می‌شوند.

عناصر سازنده جهان حیاتی

شوتس به بررسی عناصر خاص جهان حیاتی، مانند سه عنصر معمول دانش که بخش واقعیت پذیرفته شده در زندگی روزانه را تشکیل می‌دهند، علاقه‌مند بود. هر یک از این عناصر، بخشی از ذخیره دانش اجتماعی به شمار می‌آید و به کنش کم و بیش عادی می‌انجامد. این سه عنصر عبارت‌اند از:

الف) دانش به مهارت‌ها: بنیادی‌ترین صورت دانش است، زیرا به ندرت تردیدآمیز می‌شود و از همین روی، از درجه بالایی از قطعیت برخوردار است. مانند مهارت در راه رفتن.

ب) دانش سودمند: راه‌حل مشخص برای مسئله‌ای است که زمانی بحث‌انگیز بوده است. هر چند این‌گونه دانش اعتبار بی‌چون و چرا ندارد، اما به سطح بالایی از قطعیت دست یافته است. نمونه‌های این‌گونه دانش عبارت‌اند از: عملکردهایی چون رانندگی یا نوازندگی پیانو و نیز چشم‌اندازهای فکری؛ همچون فلسفه.

ج) دانش به دستورالعمل‌ها: از همه صورت‌های دیگر متغیرتر است، ولی با این همه، از یکنواختی برخوردار است. در برخی موقعیت‌ها، دستورالعمل‌ها به عنوان شیوه‌های یکنواخت تطبیق با موقعیت، به کار گرفته می‌شوند.

۴. **ذهن مشترک میان ذهنیت:** نظام ارتباط دوجانبه ذهن من و دیگری آن‌طور که در جهان زندگی روزمره وجود دارد «میان‌ذهنیت» نامیده می‌شود. شوتس با طرح این مفهوم قصد داشت ارتباط دیدگاه پدیدارشناسی را با جامعه‌شناسی روشن کند. میان‌ذهنیت مبنای عمل اجتماعی است و در واقع وجه اشتراک خود پدیده‌ها در ذهنیت جامعه و در جهان زندگی است. ما از هر چیزی

یک تفسیر اجتماعی داریم و آن چیزی است که همه به طور مشترک برداشت می‌کنیم و از تجربیات یکدیگر بهره می‌جوییم. ارتباط ذهنی، ما را در مسائل به دید مشترکی می‌رساند و هر کس خود را با سایر نظرات و برداشت‌ها هماهنگ و سازگار می‌کند، زیرا اگر در موضع خود باقی بمانیم نمی‌توانیم تمام جهات مسئله را درک کنیم. به همین دلیل ارتباطی، به نحوی قرار می‌گیریم که مسئله را به صورت همه‌جانبه و از جهات مختلف بفهمیم و در فهمی که دیگران از آن دارند شرکت کنیم. این مبنای زندگی مشترک و شعور عامی است که بر جامعه حاکم است.

۵. معانی و انگیزه‌ها: به نظر شوتس باید میان معانی و انگیزه‌ها تفاوت قائل شد.

او در همین فراگرد، در داخل معانی و انگیزه‌ها نیز دو گونه فرعی را تشخیص داد. وی معتقد بود که معانی به این راجعند که کنشگران چگونه تعیین می‌کنند که کدام یک از جنبه‌های جهان اجتماعی برایشان اهمیت دارند، حال آنکه انگیزه‌ها مربوط به این هستند که کنشگران به چه دلایلی کنش‌هایشان را انجام می‌دهند. یکی از گونه‌های معنایی، بافت معنایی ذهنی است. به این معنا که، ما از طریق ساخت ذهنی و مستقل واقعیت، برخی از عناصر واقعیت را با معنی می‌انگاریم. شوتس به خاطر انفرادی بودن این فراگرد، آن را قابل بررسی علمی نمی‌دانست. گونه دوم که برای جامعه‌شناسی علمی اهمیت دارد، بافت معنایی عینی یا آن رشته از معانی است که در کل فرهنگ وجود دارند و دارای مشترک جمع کنشگران به شمار می‌آیند. این گونه معانی برای شوتس اهمیت اصلی داشتند. او میان دو انگیزه، نیز تمایز قائل بود: «انگیزه‌های تا آنکه» و «انگیزه‌های برای آنکه». هر دو انگیزه دلایلی برای کنش‌های فرد به شمار می‌آیند، ولی تنها انگیزه‌های برای آنکه، برای یک جامعه‌شناس دسترسی‌پذیرند. انگیزه‌های تا آنکه، دلایل کنشگر برای انجام دادن برخی کنش‌هایی‌اند که او به خاطر تحقق یک رخداد آتی به آن‌ها مبادرت می‌ورزد. این انگیزه‌ها تنها زمانی آشکار می‌شوند که کنشی اتفاق می‌افتد. این انگیزه‌ها موضوع بررسی علمی قرار نمی‌گیرند. اما جامعه‌شناسی می‌تواند انگیزه‌های برای آنکه را بررسی علمی کند. از آنجا که این کنش‌ها هم اکنون انجام گرفته‌اند، انگیزه‌های آن‌ها برای دانشمند اجتماعی و نیز خود کنشگر دسترسی‌پذیرند. این هر دو نوع انگیزه برای شوتس که می‌خواست نظام‌های

معنایی مشترک انسان‌ها را مورد بررسی قرار دهد، بس ذهنی و فردگرایانه‌اند.

ارزیابی

شوتس هیچ شیوه‌ای ارائه نمی‌دهد که بتوان بدان وسیله به اعتبار قضاوت‌های هر فرد درباره شرایط وجودی خود و تعبیری که از مناسبات خویش با سایر انسان‌ها دارد پی برد. در نتیجه نه تنها پدیدارشناسی هیچ نوع راه‌حلی برای دگرگونی بنیادی جامعه ارائه نمی‌کند، بلکه با طرح‌ها و شیوه‌های عالمانه‌ای انسان‌ها را از این کوشش باز داشته و چهره‌ای ساختگی از واقعیات اجتماعی به دست می‌دهد. به عبارت دیگر این دیدگاه از وضع موجود یا به صورت وضع مطلوب یا به صورت‌های دیگر دفاع می‌کنند و منکر هر نوع دگرگونی بنیادی هستند. این دیدگاه به انسان منفرد و جدا از موقعیت طبقاتی‌اش توجه و تمرکز دارد، به جامعه‌شناسی خرد منحصر شده و از مطالعه در مسائل کلان غافل مانده است. جامعه‌شناسی پدیداری تقریباً به صورت جامعه‌شناسی توصیفی صرف درآمده و کاربرد تجربی بسیار محدودی دارد.

فلیپ سلزینیک

فیلیپ سلزینیک (۱۹۱۹) در سال ۱۹۴۷ از دانشگاه کلمبیا دکترای حقوق اخذ کرد و پس از آن در دانشگاه‌های مینه‌سوتا و یوسی‌ال‌ای به کار پرداخت و در سال ۱۹۵۲ به دانشگاه برکلی و دانشکده جامعه‌شناسی پیوست. در آنجا مرکز مطالعات قانون و جامعه را سازماندهی کرد و کمیته حقوق و سیاست اجتماعی را دایر نمود. او یک نویسنده برجسته در تئوری سازمان و دارای کتاب‌هایی نظیر ثروت عمومی اخلاقی، سلاح سازمانی، جامعه در تحول، اداره عمران دره تنسی و خرده‌پاها و رهبری در اداره امور بوده است. می‌توان دیدگاه‌های او را بعد از دیدگاه بروکرسی منسجم‌ترین نظریه نیمه اول قرن بیستم نامید. سلزینیک در ۱۲ جون سال ۲۰۱۰ درگذشت.

فیلیپ سلزینیک معتقد است، هر سازمانی باید به ناچار به صورت رسمی و یا غیررسمی، تشکیلات داخلی خود را با عوامل واقعی قدرت در محیط اجتماعی

خارج وفق دهد و اختیارات سازمانی را با عوامل اجتماعی محیط خارج متعادل و منطبق سازد.

این عمل گاهی با دخالت دادن عناصر مخالف و متنفذ خارجی در اداره امور سازمان و حتی انتصاب آنان به مشاغل حساس در جهت حفظ منافع طبقات خاص، ارباب رجوع و دسته‌های متنفذ خارجی، صورت می‌گیرد.

بی تردید با پیشرفت زمان و ارتقاء سطح آگاهی‌ها و بینش بشر امروز، سازمان‌ها نیز به تبع آن در زمینه فعالیت‌های اقتصادی خویش ناگزیر به رعایت اصول و دکترینی هستند که تبعیت از آن‌ها امری اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

برای مثال: هیچ موسسه‌ای را به صرف فعالیت‌های تولیدی، خدماتی و توزیعی‌اش، نمی‌توان مجاز دانست که فضا و محیط اطراف را آلوده و حیات انسان‌ها و موجودات را در خطر قرار دهد. اگرچه برای آن دسته از موسسات اقتصادی که نخواهند به این امر پای بند باشند، موانع متعدد که بعضاً به تعطیلی بنگاه اقتصادی از سوی سازمان‌های نظارتی منجر می‌گردد، موجب شده است تا جوامع از آسیب‌ها و صدماتی که ممکن است از طریق بنگاه‌ها و موسسات اقتصادی بر جامعه تحمیل گردد، اجتناب شود.

سلزینک اعتقاد دارد، هر سازمانی لاجرم باید تشکیلات داخل خود را با عوامل قدرت در محیط خارجی وفق دهد.

اگر منظور فیلیپ سلزینک از بیان این موضوع، رعایت اصول و دکترینی باشد که به آن اشاره شد، بحثی نخواهد بود، اما چنانچه وفق، انطباق و دخالت دادن عناصر مخالف خارجی و متنفذ در اداره امور سازمان و حتی انتصاب آنان در مشاغل حساس، تحت این عنوان که منافع طبقات خاص و دسته‌های متنفذ و ارباب رجوع را تأمین خواهد، دارای بازخوردی سه گانه به شکل زیر خواهد بود:

۱. دخالت دادن عناصر مخالف در اداره امور سازمان نه تنها منافع هیچ‌کس را تأمین نخواهد کرد، بلکه در بسیاری از مواقع امنیت سازمان و جامعه را به خطر خواهد انداخت.

۲. استفاده از قدرت اجتماعی خارج و انتصاب متنفذان در مشاغل حساس به

مانند رشوه‌ای است که از سوی سازمان به قدرت مداران و متنفذان داده می‌شود. ۳. اسارت بردن متنفذان و قدرت محیط اجتماعی خارج، یک نوع سوءاستفاده دو سویه، هم برای سازمان و هم برای متنفذان و قدرت‌های خارج سازمان محسوب می‌گردد. در واقع هرگونه موقعیت و سوءاستفاده که به این طریق برای مدیران سازمان و قدرت مداران و متنفذان فراهم می‌شود، نتیجه‌ای جز مصادره منافع عمومی در بر نخواهد داشت. ضمن اینکه باید توجه داشت، افکار عمومی و سازمانی با ویژگی‌های مورد نظر سلزینیک را بر نخواهد تابید.

جایی که بهترین و موثرترین عامل در حفظ حقوق ذی‌نفعان و ارباب رجوعان، در کیفیت بسیار مناسب تولیدات و ارائه خدمات هرچه بهتر نهفته است، به کار گماردن افراد متنفذ و قدرت‌های خارج محیط سازمان، بنا به جهت زیر، نه تنها منطقی به نظر نمی‌رسد، بلکه بر ابهامات رسالات و اهداف سازمان‌ها خواهد افزود:

- فساد و ارتشاء
- غفلت از حقوق مصرف کنندگان
- حمایت‌ها و توزیع ناعادلانه امکانات
- ترویج باج دادن و باج خواهی در جامعه
- پایمال شدن حقوق سایر اقشار جامعه
- گسترش فرهنگ تضاد و توزیع ناعادلانه ثروت
- رشد فزاینده دوگانگی در رفتارها، ریا و تزویر
- سوء استفاده از قدرت

نظریه سازش فیلیپ سلزینیک، نسخه‌ای است که سازمان را به جای هدایت کردن در مسیر بایسته‌های حقیقی آن‌ها که همان اهداف و رسالات سازمان‌ها است، به ورطه ضد اخلاقی که هیچ نشانی از ماهیت حقیقی فعالیت‌های سازمانی در بر ندارد، سوق خواهد داد. نظریه نهادینگی سازی سلزینیک پس از نظریه بوروکراسی آمد و هرچند افراد دیگری قبل از او این را مطرح کرده بودند، اما به دلیل این‌که وی این نظریه را به طور جامع و کامل تر مطرح کرد، در مورد تعلق

این نظریه به او توافق نظر وجود دارد. از نظر این نظریه، سازمان یک نظام اجتماعی طبیعی است که ویژگی‌های خاص دارد. سلزنیک نظریه خود را در یک چهارچوب بیان می‌کند که مفاهیم آن را در کتاب‌های مختلف توضیح می‌دهد. سلزنیک یکی از پیشگامان تحقیق در مورد سازمان و جامعه‌شناسی سازمان است و به دلیل اینکه تحت تاثیر بارنارد و رابرت میشلز قرارداد داشت نتوانست نظریه بوروکراسی و بر را قبول کند. چالز پرو در نظریه‌ای به نام انباشته از اسطوره و نهادها در مورد نظریه نهادینگی انتقاد می‌کند. لکس دنالدسون از رویکرد اقتضایی، این نظریه را مورد انتقاد قرار می‌دهد. سلزنیک با نظر افرادی که سازمان را یک کل قانونمند و نظاممند و حسابگر می‌دانند وافق است اما بیان می‌کند که این کل نمی‌تواند بر ابعاد غیرعقلایی سازمان چیره شود که این ابعاد افراد و ساختار هستند. سلزنیک فرآیندی را که سازمان با آن ویژگی ساختاری متمایزی را برای خود ایجاد می‌کند «نهادی ساختن» می‌نامد.

نهادی شدن به زعم سلزنیک عبارت از «عجین شدن» ارزش‌های ماوراء تجهیزات فنی در وظایف جاری می‌باشد. تعهدات نهادی در مواجهه با محدودیت‌ها و فشارهای محیط بیرونی و تغییرات در ترکیب علایق کارکنان و روابط غیررسمی آنان ایجاد می‌شود. طبق نظریه «نهادینگی»، سازمان‌ها فقط در صورتی که به نهاد تبدیل شوند می‌توانند به بقای خود ادامه دهند؛ اما سازمان وقتی نهاد می‌شود که مانند دیگر نهادهای جا افتاده اجتماعی رفتار کند. فرآیند گذر یک مجموعه انسان از سازمان به نهاد، غوطه‌ور شدن در ارزش‌هایی فراتر از ملزومات فنی کار است. کارهای سلزنیک نه تنها اساس نگرش نهادگرایان گردید بلکه اشاره او به نقش رهبری در اتخاذ تصمیمات حیاتی و تعریف ارزش‌های نهادی در زمینه توجه به معنی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ایجاد فرهنگ سازمانی کمک کرده است.

تفاوت نهاد و سازمان از دید سلزنیک

از لحاظ واژه، «سازمان» نوعی بی‌روحي و مجموعه‌ای از فعالیت‌های خشک و در ظاهر معنی‌دار را که آگاهانه هماهنگ شده‌اند را القاء می‌کند. سازمان وسیله

کاربردی و ابزاری منطقی را که برای انجام کار طراحی شده است را به ذهن متبادر می‌سازد و برعکس. «نهاد» تا حد زیادی محصول طبیعی نیازها و فشارهای اجتماعی است؛ جان‌دار پاسخگو و انطباق پذیر است.

جمع‌بندی

سلزینیک به عنوان یک جامعه شناس نهادگرا وقتی از تطابق سیستم و محیط صحبت می‌کند، محور اصلی و کانون توجه خود را به ارزش‌های محیطی قرار می‌دهد و همین تطابق با ارزش‌های اجتماعی محیط است که به یک سیستم ثبات می‌بخشد.

در تفکر سلزینیک، نیروهای داخلی یعنی خواسته‌های اجتماعی، تمایلات گروهی و تعهدات افراد یک سیستم در قالب معیار و هنجارها و الگوهای مشترک ارزشی ظاهر می‌شوند و سیستم در پاسخگویی و تعدیل این الگوها است که اعتبار و ارزش درونی پیدا می‌کند.

این اعتبار و ارزش درونی سیستم است که استمرار و تداوم حیات سازمان را در رقابت با نیروهای خارجی و فائق آمدن به محدودیت‌های محیطی فراهم می‌آورد.

استینکامپ، از شاگردان سلزینیک می‌گوید: «سیستم ارزش‌های یک سیستم اجتماعی تحت تاثیر مستقیم ارزش‌های حاکمان سیستم است نه سیستم ارزشی افراد آن سیستم اجتماعی».

دیگر شاگردان سلزینیک: «برتون کلارک»، «چارلز پروا»، «میز رادر» نظریات وی را نقد و توسعه دادند، اما تا دهه ۷۰ تغییرات چندانی در نظریات وی به وجود نیامد.

پیتر برگر

پیتر برگر از یک دهه دفاع سرسختانه از نظریه عرفی شدن، از این نظریه خویش عدول کرده و موضع مخالف اتخاذ کرد. در دوران معاصر، پیتر برگر بیش از جامعه‌شناسان دیگر در سطح «فرانزیه» به مطالعه دین کمک کرده است. عناصر

کلیدی چهارچوب نظری برگر در کتابی که با همکاری توماس لاکمن نوشته‌اند، به نام «ساخت اجتماعی واقعیت» (۱۹۶۶) طرح شده است. این متن بنیادی، که در جامعه‌شناسی شناخت نوشته شده است، پیوندهای میان عقیده، التزام و واقعیت اجتماعی را کشف و ظاهر نمود. قوت این چهارچوب نظری اولیه، آنجایی است که برگر این چهارچوب را در همه‌ی آثار بعدی خود به‌کار گرفته است: در ذهن بی‌خانمان (۱۹۷۳)، در مواجهه با مدرنیته (۱۹۷۹)، در ستیز بر سر خانواده (۱۹۸۳)، در انقلاب سرمایه‌داری (۱۹۸۷). اما کاربرد این چهارچوب در دین جالب‌تر و آشکارتر است.

برگر استدلال‌های این کتاب را در سایبان مقدس (۱۹۶۷) به کار گرفت. دیدگاه منحصر به فرد برگر، دیدگاهی که برگر امروزه به عنوان دیدگاه اولیه‌اش از آن تعبیر می‌کند، آن بود که پلورالیسم، باورهای باثبات را به تحلیل می‌برد. تحت فشار عوامل متکثرکننده‌ی مدرنیته، «سایبان مقدس» به «بینش متزلزل» تبدیل می‌شود. نتیجه محوری آن بود که پلورالیسم به طور اجتناب‌ناپذیری به عرفی شدن منجر می‌شود. نسخه برگر از نظریه عرفی شدن این دیدگاه را تایید می‌کرد که میان نوسازی و عرفی شدن ارتباط ذاتی وجود دارد. اما برگر در پلورالیسم حلقه مفقوده‌ای را یافت که این پیوند را روشن‌تر ساخت.

علاقه برگر به دین در سراسر زندگی‌اش ادامه یافت. تأکید محوری وی بر سرنوشت دین، به ویژه مسیحیت در آمریکا و اروپا بود. اما به سرعت توسعه دینی در سطح جهانی، نه فقط اسلام و مسیحیت را در بر گرفت. گسترش دایره‌ی مطالعات برگر، وی را با شواهد جدیدی مواجه ساخت و استقبال از این شواهد تجربی وی را به تجدید نظر در نظریه عرفی شدن دین وادار ساخت که در کتاب افول سکولاریسم (۱۹۹۹) به صراحت آن را بیان کرده است. وی تا سال ۱۹۷۰ در دفاع از نظریه عرفی شدن بسیار جدی بود و سخن از وارونه شدن آن برایش مسخره‌آمیز می‌نمود. وی در این زمینه می‌گوید: «در سال ۱۹۶۹ در کنار برگزاری کنفرانسی برای بی‌ایمانان در رم، در یک مهمانی، یکی از سیاستمداران برجسته دموکرات مسیحی در حالی که بسیار متعجب بود، عالیجنابی از دبیرخانه کنفرانس را مورد

خطاب قرار داد و پرسید: 'این کنفرانس اصولاً درباره چه بود' پاسخ شنید: 'سکولاریزاسیون'. او پرسید 'سکولاریزاسیون چیست' عالیجناب نیز شجاعانه برخاست و خلاصه‌ای نسبتاً کافی و رسا از ماهیت سکولاریزاسیون ارائه داد. پیرمرد بدعق حزب دموکرات مسیحی به دقت گوش داد، سپس دستش را بلند کرد و با لحنی قاطع گفت: 'ما به آن اجازه نخواهیم داد'. در آن زمان، این حرف مرا به خنده انداخت. چند هفته بعد به دعوت ایوان ایلچ به مکزیک رفتم؛ سفری که در تمرکز من بر موضوع جهان سوم بسیار تعیین کننده بود. به یاد می‌آورم که این داستان را برای ایلچ تعریف کردم او نیز خندید. ولی به اندازه من آن را خنده‌دار نمی‌دانست. وی ایده مقابله با عرفی شدن را به اندازه من نامعقول ندانست و در این نظر برحق بود».

برگر یکی از پیشگامان بسط نظریه عرفی شدن و شاید موثرترین آن‌ها بود و جامعه‌شناسان فراوانی را با خود همراه کرد. اما امروزه دقیقاً بر نقطه مقابل آن تاکید می‌کند.

من وقتی به جهان می‌نگرم می‌بینم که به جز در مواردی، مثل گذشته مذهبی و در برخی جاها مذهبی‌تر از گذشته است. اما این سخن به این معنا نیست که چیزی به نام عرفی شدن وجود ندارد. عرفی شدن وجود دارد اما به هیچ وجه نتیجه اجتناب ناپذیر مدرنیته نیست.

مرکز ثقل تحول اندیشه برگر در این دو نقطه نهفته است:

۱. مدرنیته ضرورتاً به عرفی شدن نمی‌انجامد. در دنیای مدرن آنچه تغییر می‌کند عبارت است از، شیوه دینداری، یعنی این که باورهای دینی بر قطعیت و جزم سابق استوار نیستند. اما به هر حال، دینداری از میان مردم برچیده نمی‌شود؛
۲. پدیده عرفی شدن. پدیده‌ای جهان شمول نیست. عرفی شدن، بیشتر یک پدیده غربی است و سرنوشت دین در غرب را نمی‌توان به کل جهان تعمیم داد. حاصل سخن این که عرفی شدن، دارای سابقه‌ای دست‌کم پانصد ساله است و امروزه سخن گفتن از عرفی شدن و نظریه‌های مربوط به آن، چندان تازگی ندارد. به تعبیر دیگر، آنچه جدید و نوظهور می‌نماید و اندیشمندان در حوزه‌های

مختلف را وادار کرده تا با نگاهی نقادانه و عمیق به ریشه‌ها، مبانی و احکامش از نو نظر کنند و روند تاریخی آن را مورد بازبینی مجدد قرار دهند، همانا بروز واژگونی در جهت مقدر این فرایند و ظاهر شدن مسیرها و احتمالات مختلف در سیر خطی و یک‌سویه آن است. به تعبیری دیگر، آنچه جدید می‌نماید، اصل نظریه عرفی شدن نیست، بلکه واردشدن تشکیک و تردید در تاملیت و شمولیت آن و وارد شدن قائلین به قبول تعدیل‌های مهم در اساس آن است.

پیتر برگر پس از اظهار نظر درباره افول عرفی شدن، با این چالش مواجه شده است که برخی جوامع، که از نظر صنعتی در مقایسه با دیگر جوامع در سطح پیشرفته‌تری قرار دارند، از نظر افول دین و سازمان‌های دینی جلوتر از بقیه جوامع هستند و چنین می‌نماید که نظریه عرفی شدن همچنان اعتبار خود را حفظ کرده است. دین‌داری سایر جوامع را این‌گونه می‌توان توجیه کرد. چنانچه آن‌ها نیز از نظر صنعتی و نوسازی به سطح جوامع پیشرفته اروپایی برسند، باورها و سازمان‌های دینی در آن‌ها نیز به تحلیل خواهد رفت. به عبارت دیگر، هنوز برای قضاوت کردن درباره دینداری جوامعی که در سطح صنعتی به پای کشورهای پیشرفته نرسیده‌اند، زود است و در مورد دینداری آمریکایی‌ها نیز می‌توان گفت که دینداری نسل‌های اخیر در مقایسه با نسل‌های گذشته، بسیار سست شده است. از این‌رو، برگر با رویکرد استثناگرایی به تبیین این چالش پرداخته و معتقد است، دو استثنا برای افول عرفی شدن وجود دارد: استثنای اروپا و استثنای روشنفکران. برگر می‌گوید آنچه وی و بیشتر جامعه‌شناسان امور مذهبی در دهه‌ی ۱۹۶۰ در مورد عرفی شدن نوشته‌اند، تنها یک اشتباه بود. بحث اساسی و اصلی آنها این بود که عرفی‌شدن و مدرنیته پا به پای هم پیش می‌روند. مدرنیته‌ی بیشتر، عرفی‌شدن بیشتر را به دنبال دارد.

«این یک تئوری احمقانه بود. مدارکی برای آن وجود داشت. اما من فکر می‌کنم که این نظریه اساساً اشتباه بود. امروزه بخش معظمی از جهان به صورت کاملاً مادی‌گرا و جدا از روحانیت نیست و بسیار مذهبی است. ایالات متحده نیز همین‌طور است. تنها استثنا برای این نظریه، اروپای غربی است. در حال حاضر،

جالب‌ترین سؤال در رابطه با جامعه‌شناسی این مطلب نیست که چگونه بنیادگرایی در ایران را توضیح می‌دهید؟ مردمی که با جامعه‌شناسی دین سر و کار داشته باشند، لاجرم با آخوندهای ایران نیز سروکار خواهند داشت. آخوندهای ایران مدت‌هاست فعالیت می‌کنند، ما می‌دانیم که آن‌ها چگونه و چرا تلاش می‌کنند؟ اما مسئله جالب از منظر جامعه‌شناسی، نه آخوندهای ایران، بلکه راننده‌های تاکسی در استکهلم و اساتید جامعه‌شناسی در پاریس‌اند. هم‌زمان با رشد نوگرایی، شاهد رشد شاخص‌های عمده سکولاریسم در اروپای غربی بوده‌ایم. اروپای غربی و مرکزی در واقع زوال چشمگیری در دین را تجربه کرده و می‌کند؛ یعنی در واقع آن چیزی که به بخش مهمی از هویت فرهنگی اروپا تبدیل شده است. در سال‌های اخیر، برگر با همکاری یک انگلیسی تحقیقات تازه‌ای را درباره عرفیت اروپا انجام داده و به دلایل جدیدی دست یافته‌اند. اما نتایج آن هنوز منتشر نشده است.

پرسشی که در پیش‌روی برگر مطرح می‌شود این است که، آیا اروپا از نظر دینی متفاوت است و اگر متفاوت است، چرا؟ طرفداران نظریه عرفی شدن مدعی‌اند که در مقابل استثناگرایی اروپا، استثناگرایی آمریکا نیز مطرح است. به این صورت، به نظر آنان دینداری آمریکا می‌تواند استثنا باشد. پاسخ برگر این است که «مورد جالب دیگر عبارت است از این که، این منظومه فرهنگی در اروپای شمالی (هم در مناطق پروتستان‌ها و هم کاتولیک‌ها) متعاقباً به سرعت و توده‌ای در اروپای جنوبی، به ویژه در اسپانیا - به خصوص پس از سقوط رژیم فرانکو-، ایتالیا و پرتغال گسترش می‌یابد. در این که عرفیت در اروپا وجود دارد، مناقشه‌ای وجود ندارد. تنها تفاسیر در این مورد متفاوت است.

در این نظر، یورگن هابرماس نیز با برگر هم نظر است. وی در یک سخنرانی در موضوع «دین در عرصه عمومی» می‌گوید: اروپا بایستی به تنهایی رسالت عرفی شدن را به دوش بکشد. آنچه در این زمینه بیش از پیش تعجب‌برانگیز است، احیای نقش سیاسی دین در قلب جامعه غرب است. در ایالات متحده آمریکا داده‌های موجود حاکی از آن است که بخش عظیمی از جمعیت کشور را شهروندان با ایمان و فعال دینی تشکیل می‌دهند. گریس دیوی معتقد است: «تکثرگرایی در

آمریکا به فرسایش دین منجر نشد».

استیو بروس معتقد است در آغاز قرن بیستم، حدود ۲۵ درصد از جمعیت بزرگسال بریتانیا عضو کلیساهای بزرگ بودند. که این رقم امروزه به ۱۰ درصد کاهش یافته است. به عبارت دیگر، سی‌وشش میلیون نفر از جمعیت بریتانیا به کلیسا تعلق ندارند و طی دهه ۱۹۸۰ از عضویت در کلیسا منصرف شده‌اند، اما عضویت در جنبش‌های دینی جدید پنج الی شش هزار نفر بود؛ یعنی از هر شش هزار نفر، یک فرد به عضویت این جنبش‌ها درآمده است. در حالی که در ایالات متحده آمریکا کلیساها به این حد کاهش نیافته است. یکی از دلایلی که برگر برای استثنا بودن اروپا بیان می‌کند این است که دولت‌ها در اروپای کمونیستی به دلایل عقیدتی، اعم از لحاظ نظری و عملی، حالتی خصمانه نسبت به دین داشته‌اند.

استیو بروس، یکی از منتقدان اصلی برگر در زمینه افول عرفی شدن، معتقد است: «آنچه باید استثنا تلقی شود، آمریکاست نه اروپا. آنچه مهم است درک وضعیت متفاوت آمریکا و توجه به ابعاد ویژه جامعه آمریکاست که می‌تواند همزمان پذیرای دین‌گرایی و نوگرایی باشد؛ زیرا به رغم وجود برخی انحرافات، نظریه عرفی شدن همچنان اعتبار خود را حفظ کرده است. بی‌شک استثناگرایی وجود دارد، اما بیش از اروپا این ایالات متحده است که یک استثنا تلقی می‌گردد». بروس در کتاب خود تحت عنوان دین در دنیای معاصر به سخنان حوزه کازاناوا اشاره کرده، می‌نویسد: «کازاناوا معتقد است گرچه شور دینی در بسیاری از نقاط اروپا رو به افول گذاشته است، اما این افول، بیش از آن که از نوگرایی نشأت گرفته باشد، ناشی از وضعیت کلیسا و دولت در کشورهای مختلف این قاره در طی قرون متمادی است». یکی از دلایلی که برگر بر بیداری دینی در آمریکا بیان می‌کند، افزایش تعداد کلیساها در این کشور است. اما استیو بروس در رد دلیل می‌نویسد: «افزایش کلیساها در ایالات متحده را نه در شهرت کلیساها بلکه باید در طول عمر جمعیت جست. از این‌رو دلیل برگر بر بیداری دینی در قلب دنیای مدرن من را متقاعد نمی‌کند». ویل هربرگ (۱۹۸۳) هم از زاویه دیگر این موضوع را تبیین می‌کند: از یک‌سو، آمریکای‌ها مجذوب کلیساها هستند و از سوی دیگر، اغلب

مذاهب آمریکایی چندان مذهبی نمی‌نمایند. دلیل این امر در کارکرد اجتماعی دین برای مهاجران به ایالات متحده نهفته است، مؤسسات مذهبی موجب جذب مهاجران به جامعه آمریکا شدند. گروه‌های مذهبی قومی، ساز و کاری برای تسهیل گذاردن از هویت سرزمین اجدادی، به هویت جدید بودند. کلیسا حامی کسانی بود که به زبان فرد سخن می‌گفت، در مفروضات و ارزش‌های شخص شریک بود، همچنین تجربه‌ی تماس با جامعه و محیط جدید را نیز فراهم می‌آورد.

علاوه بر این، بروس معتقد است در ارزیابی یک نظر لحاظ کردن عنصر زمان بسیار حائز اهمیت است. نمی‌توان تغییرات اجتماعی جوامع مختلف را در یک سال بررسی کرد. به عنوان مثال، چنانچه شهری شدن یکی از عوامل مستقل یا واسط عرفی‌کننده باشد، باید دید که آیا جامعه الف با جامعه ب، که در یک زمان مقایسه می‌شوند، از لحاظ شهری شدن در یک سطح قرار دارند؟ تا دهه ۱۹۲۰ شهری شدن ایالات متحده به سطح شهری شدن بریتانیا در دهه ۱۹۵۰ نرسیده بود. از آنجا که فرایند نوسازی در ایالات متحده آمریکا و برخی کشورهای اروپایی بسیار دیرتر روی داده، تاثیر آن نیز به تناسب دیرتر احساس خواهد شد. در حال حاضر دینداری در ایالات متحده در حال کاهش است. بروس در تأیید مدعای خود به یافته‌های ویلسون (۱۹۶۸) استناد می‌کند:

«سی سال پیش، بسیاری از ادیان آمریکا به چیزی تبدیل شدند که ما آن‌ها را «عرفی» می‌نامیم. در سال‌های پیش از آن، بسیاری از مسیحیان اوانجلی آمریکا از این که از *easy-believism* و عرفیت و غیره اجتناب ورزیده‌اند، به خود می‌بالیدند. اما بسیاری از اوانجلی‌ها در حال حاضر یک سبک زندگی لیبرال و سهل انگار برگزیده‌اند که والدین و پدربزرگشان به شدت با آن مخالف بودند. زهد و پارسایی از بین رفته و اوانجلی‌ها در رفتارشان بسیار شبیه دیگران شده و ویژگی‌های ایدئولوژیکی خود را از دست داده‌اند. ایثار و قربانی از میان رفته است. بهشت هنوز پابرجاست، اما از جهنم کمتر سخن به میان می‌آید. مؤمنان امروزه احساس آزادی انتخاب زیادی دارند. از همه مهم‌تر، تغییر آشکاری در نگرش‌های مربوط به رسیدن به دین وجود دارد. اثر جیمز هانتز درباره اوانجلی‌های جوان در

دهه ۱۹۸۰ نشان می‌دهد که، بسیاری از آنان مقتضیات انجیل را پذیرفته‌اند اما دیگر مطمئن نیستند که این مقتضیات برای دیگران هم الزام‌آور است؛ یعنی مطمئن نیستند که دیگران نیز لازم است آن‌ها را بپذیرند. رونالد اینگه‌هارت و پپا نوریس (۱۳۸۷)، مستندات و آمار فراوانی ارائه می‌دهند مبنی بر اینکه میزان کلیساروی در ایالات متحده آمریکا همواره سیر نزولی داشته است. از سوی دیگر، اینگله‌هارت و همکارش زیاد شدن کلیساها در آمریکا را ناشی از رقابت میان گروه‌های عرضه‌کننده دینداری می‌دانند. این گروه‌ها برای جلب مشتری اقدام به فعالیت‌های اجتماعی گوناگون می‌زنند. مطالعه ملی حضار کلیسا نشان داد که، کلیساهای آمریکا معمولاً برای جلب پیروان جدید کالاهای اجتماعی چندگانه به جز شرکت در مراسم عبادی را پیشنهاد می‌کنند؛ فعالیت‌هایی شامل آموزش دینی، گروه‌های فرهنگی و هنری، شرکت در فعالیت‌های سیاسی محله و خدمات رفاهی نظیر آشپزخانه‌های عمومی و مهد کودک‌های تعاونی».

اما گریس دیوی از منظر متفاوت استثنای اروپا را نقد می‌کند. وی در نقد نظر برگر در خصوص استثنا بودن اروپا از روند افول سکولاریسم، معتقد است که می‌توان اطلاعات بدست آمده را به گونه‌ای تفسیر کرد که هریک از آن‌ها با دیگری تفاوت فاحش داشته باشد. آیا دلیل استثنا بودن اروپا آن نیست که اروپاییان کمتر از دیگران «دینی» بوده، بلکه «دینداری» آن‌ها متفاوت است؟ میراث مشترک دینی در اروپای غربی یکی از عوامل مهم در پیشرفت قاره اروپا در گذشته و احتمالاً در آینده است. این میراث مشترک بر طیف گسترده‌ای از ارزش‌های فرهنگی تأثیر گذاشته است. یافته‌های «گروه مطالعات نظام ارزش‌های اروپایی» در سال‌های ۱۹۸۱ و ۱۹۹۰، منبع اصلی داده‌های گریس دیوی است. این داده‌ها به طور کلی پنج متغیر را مورد توجه قرار داده‌اند: تعهد مذهبی، حضور در کلیسا، طرز تفکر نسبت به کلیسا، شاخص‌های اعتقادات دینی و گرایش‌های دینی.

این شاخص‌های دینی به دو گروه تقسیم می‌شوند: گروه اول، متغیرهایی هستند که با احساسات، تجربه، و اعتقادات الهی سروکار دارند، گروه دوم، آن

دسته متغیرهایی هستند که میزان تعهد به آیین دینی، میزان حضور در مراسم مذهبی و میزان وابستگی به نهادهای دینی را نشان می‌دهند. این گروه بر نفوذ گسترده‌ی عرف‌گرایی در اروپای غربی دلالت دارند. اما گروه اول، بر وجود مستمر برخی جنبه‌های زندگی دینی در جوامع اروپای غربی تأکید دارند. با توجه به داده‌های گروه مطالعات نظام ارزش‌های اروپایی، می‌توان گفت که مردم اروپای غربی بیش از آنکه سکولار باشند، مردمی غیرکلیسایی هستند؛ زیرا کاهش چشم‌گیر حضور در مراسم مذهبی به خصوص در کشورهای پروتستان شمال اروپا منجر به کنار زدن عقاید دینی نشده است. به تعبیر شجاعی‌زند، در این جوامع در حالی که نرخ «عمل دینی» بر حسب شاخص‌های عضویت و حضور کلیسایی، پایین است، اما نرخ «باور عمومی به خدا» همچنان بالاست. مردم اروپا از کلیسا خود را کنار کشیده‌اند و دینداری آن‌ها دیگر به شیوه سنتی نیست، یعنی آن‌ها در مذهب نیز به فردگرایی روی آورده و شکل نهادی را کنار گذاشته‌اند. بنابراین، دیوی هم معتقد است که اروپا را نباید استثنا کرد. دینداری اروپایی‌ها با نقاط دیگر جهان متفاوت است. اما برگر با این استدلال متقاعد نمی‌شود. من هنوز معتقدم مورد اروپا را می‌توان تحت طبقه عرفی شدن قرار داد و اگر عده‌ای معتقد باشند که این دسته‌بندی وضعیت اروپا را قابل فهم نمی‌کند، اما همچنان می‌توان گفت که مورد اروپا از سایر ادیان بزرگ جهان متفاوت است و این تفاوت نیازمند تبیین است. لازم است در مورد افرادی که گریس دیوی از باورهای آنان با عنوان «اعتقاد بدون تعلق» تعبیر کرده است، جزئیات بیشتری بدست آوریم». برگر در سال‌های اخیر به این نتیجه رسیده است که ظاهراً استرالیا نیز باید در کنار اروپا مطالعه شود.

«ما استرالیا را بررسی نکرده‌ایم، اما داده‌های استرالیا را ملاحظه کرده‌ایم. این داده‌ها نشان می‌دهند که استرالیا در سطح بسیار بالایی عرفی شده است. کبک موردی جالب‌انگیز است که در دهه‌های اخیر به سرعت خود را عرفی ساخته است. اما به نظر من، دلیل هر دو مورد به توسعه اروپا مربوط می‌شود». پیتر برگر یکی از عوامل عرفی شدن بیشتر اروپا را در سیاست‌گذاری آموزشی متفاوت اروپا دنبال

می‌کند و معتقد است در اروپا دولت در تعلیم و تربیت بیشتر دخالت می‌کند. در اروپا، برخلاف آمریکا، والدین راهی برای حفظ کردن کودکانشان از تأثیر عرفی کننده مدارس ندارند. در آمریکا، تا همین اواخر مدارس تحت حاکمیت حاکمان محلی بود و والدین می‌توانستند در برنامه‌ریزی مدارس کمک کنند و تا حدود آن را کنترل کنند.

استثناء روشنفکران (جامعه‌شناختی)

به نظر برگر، روند افول عرفی شدن دارای استثنای دیگری نیز می‌باشد. این استثنا دارای جنبه جامعه‌شناختی است و شامل قشر نسبتاً کوچک اما با نفوذ روشنفکران بین‌المللی است که برای آن‌ها عرفی شدن نه فقط به یک واقعیت تبدیل شده است که حتی برای بعضی از اعضا، در حد یک تعهد ایدئولوژیکی محسوب می‌شود. این‌ها را باید جزو استثناها به شمار آورد. منظور برگر از روشن فکران کسانی هستند که دارای تحصیلات بالای غربی، به ویژه در رشته‌های علوم انسانی و علوم اجتماعی می‌باشند. این افراد در هر جامعه‌ای یافت می‌شوند. این لایه، قشر نازکی از افراد تحصیل کرده اومانیست در سراسر جهان است که می‌توان تحت عنوان «نخبگان فرهنگی» نیز تعبیر کرد. برگر برای مستند ساختن مدعای خویش به تحقیقی که به صورت گروهی انجام داده‌اند استناد می‌کند:

من اخیراً مشاور یک تحقیق روی یازده کشور جهان بودم که آنچه را که ما «تضاد هنجاری» می‌نامیم، بررسی می‌کرد؛ یعنی بررسی تضادهای اساسی در مورد مسائل فلسفی و اخلاقی. در این تحقیق دریافتیم که در بیشتر کشورها میان فرهنگ برتر و بقیه مردم تضادی بنیادی وجود دارد. بسیاری از جنبش‌های مردم‌گرا در سراسر جهان، به دلیل نوع رنجش و خشم عمومی در مقابل همان برگزیدگان، ایجاد می‌شود. به این دلیل که، این نخبگان و برگزیدگان بسیار تابع جداسازی دین و سیاست هستند. بنابراین، اعتراض‌ها جنبه مذهبی به خود می‌گیرد. این مطالب در سراسر جهان اسلام، در هند، و در اسرائیل مصداق دارد و من فکر می‌کنم در ایالات متحده نیز صدق می‌کند. قانون مسیحیت و سایر

جنبش‌های مشابه را نمی‌توان جز به عنوان واکنش در برابر اومانسیسم سکولار درک کرد.

افراد متعلق به این قشر، از نوعی آموزش عالی کاملاً عرفی، به سبک غربی، به ویژه در ادبیات، علوم تجربی، علوم انسانی و علوم اجتماعی بهره‌مند هستند. در واقع این خرده‌فرهنگ، عمده‌ترین «حامل» ارزش‌ها و اعتقادات پیشرو و روشنگر می‌باشد. پیروان این خرده‌فرهنگ جهانی از نفوذ فراوانی برخوردارند و بر نهادهایی که تعریف «رسمی» پدیده‌هایی نظیر نظام آموزشی، وسایل ارتباط جمعی و حدود نظام حقوقی را ارایه می‌دهند، احاطه دارند. اما این پرسش که چرا افرادی که از چنین آموزش‌هایی بهره‌مندند، به عرف‌گرایی روی می‌آورند؟ به عبارت دیگر، چرا این آموزش‌ها دارای تاثیرات عرفی‌کننده هستند؟ برگر پاسخ را در بینش خورنده نسبت باورها و ارزش‌ها می‌داند. خود این بدنه روشنفکر بین‌المللی به توجیه‌پذیری نظریه عرفی‌شدن کمک می‌کند. هنگامی که این‌ها به کشورهای دیگری مثل ترکیه، اورشلیم، دهلی نو سفر می‌کنند، معمولاً با روشنفکران دیگر از سنخ خودشان نشست و برخاست می‌کنند و به زودی به این نتیجه می‌رسند که این جمع، وضعیت فرهنگی جامعه را منعکس می‌کند. این یک اشتباه اساسی است. مثل این است که بگوییم دانشگاه هاروارد منعکس‌کننده جایگاه دین در فرهنگ آمریکا است. می‌توان به این نکته اشاره کرد که صحت و اعتبار نظریه عرفی‌شدن به میزان زیادی مدیون این خرده‌فرهنگ بین‌المللی است.

در این زمینه افراد دیگری نیز با پیتر برگر هم عقیده‌اند. به عنوان مثال، گریلی پس از بررسی‌های لازم به این نتیجه می‌رسد که عرفی‌شدن، تصور بزرگنمایی شده از پدیده‌ای است که عمدتاً در میان نخبگان دینی، یعنی روحانیون و متالهین رخ می‌دهد و به ناروا به مردمی تعمیم داده می‌شود که آخرت‌گرایی و احساس مقدس در آن‌ها همچنان قوی و پایدار است و به سادگی قابل محو نیست.

این خرده‌فرهنگ بین‌المللی چنان در نظر توده مردم دیندار غیر قابل تحمل است که ممکن است دست به جنبش علیه آنان بزنند. پیتر برگر در پاسخ به این

پرسش، که خاستگاه خیزش دینی در عرصه جهانی چیست، اشاره می‌کند که جایگاه اجتماعی دیدگاه‌های صرفاً عرفی در میان نخبگان فرهنگی است. بخش عمده‌ای از مردم گرچه با این فرهنگ بیگانه هستند، ولی نفوذ آن را احساس می‌کنند. این مشکل آنجا صورت حادثتری به خود می‌گیرد که فرزندان این مردم با آن نظام آموزشی تربیت می‌شوند که حتی مستقیماً عقاید و ارزش‌های آن‌ها را مورد هجوم قرار می‌دهد. استیو بروس هم در این مورد با برگر هم عقیده است. به عنوان نمونه، وی می‌گوید:

«اواخر قرن بیستم، انقلاب ۱۹۷۹ ایران عمدتاً واکنشی بود در برابر استثمار ایران توسط غرب و شکست تلاش‌های شاه جهت تحمیل فرهنگ غربی. با واژگان پارادایم عرفی شدن، در ایران تفکیک ساختاری به زور اعمال شد و مقصود از انقلاب، برگرداندن جهت این تفکیک بود. به این معنا، «تفکیک‌زدایی» هنگامی ممکن می‌شود که تغییرات تحمیلی باشند. با این حال، مطلب اصلی این است که دین به این دلیل توانست نقشی در انقلاب ایران ایفا کند که اکثریت قاطع ایرانیان مذهب واحدی دارند».

عوامل تغییر موضع

به طور کلی، چند عامل عمده در تغییر نظر برگر درباره عرفی شدن، موثر هستند که عبارتند از: بی‌کفایتی نظریه عرفی شدن، ارتباط با جهان غیر غربی، به ویژه جهان سوم و مشاهده بیداری دینی در کشورهای جهان سوم، دینداری در آمریکا، ناتوانی عرفی شدن از تأمین نیازهای اساسی جوامع، صداقت در پذیرش واقعیت، ترکیب معرفتی، تأملات نظری، شکست لیبرالیسم الهیاتی و در نهایت، اینکه، برگر خود را یک متدین دانسته و همواره مترصد داده‌های تازه در مورد اثبات یا ابطال نظریه عرفی شده بوده است.

نقایص نظریه عرفی شدن

الف) عرفی شدن به مثابه انحراف از مسیر:

بسیاری از نظریه پردازان، به ویژه نویسندگان سده نوزدهم، زوال دین را در جامعه نوین پیش‌بینی کرده بودند. تایلر، فریزر، مارکس و فروید پیش‌بینی کرده بودند که با مسلط شدن علم بر شیوه تفکر جامعه معاصر، منجر به نابودی دین می‌شود، دین ناپدید خواهد شد. نظریه پردازان دیگری که به صورت کارکردی به دین توجه داشتند، پیش‌بینی می‌کردند که دین به صورت‌های معمول و سنتی ناپدید خواهد شد و جای آن را عقیده‌ای خواهد گرفت که بر مبنای فراطبیعی و متعالی استوار نیست. کنت دین نوینی را بر مبنای بنیادهای عقلانی و علمی بدعت گذاشت که این دین نوپدید، خلأ دین سنتی پیشین را پر خواهد کرد.

اما بسیاری از نظریه پردازان جدید چنین اندیشه‌ای را ردّ کرد و معتقدند که دین مانند گذشته بخش مهمی از جامعه نوین به شمار می‌آید. هرچند غالباً می‌پذیرند که صورت‌های خاص دین ممکن است تغییر چشمگیری پیدا کنند. به عنوان مثال، بلا (۱۹۷۱) استدلال می‌کند که مفهوم دنیاگرایی بخشی از نظریه جامعه نوین است. خود این نظریه به جای آن که یک نظریه علمی باشد، یک آموزه مذهبی است. بسیاری از نظریه پردازان دیگر، به ویژه در سال‌های اخیر، با توجه به پیدایش جنبش‌های گوناگون و نوپدید مذهبی، به ویژه بنیادگرایی مذهبی، به نتایج مشابهی رسیده‌اند.

اگر کسی حضور دین در همه جا را در یک زمان پذیرفت، آن گاه نگاه به عرفی شدن، نه به عنوان یک قاعده مدرن، بلکه به عنوان موردی انحرافی جالب توجه خواهد بود که مستلزم تبیین است. در سال‌های اخیر، به دلایل قابل فهمی، علاقه‌های پژوهشی به سوی پدیده‌ای با عنوان «بنیادگرایی» کشیده شده است. این اصطلاح به تحولات معینی در تاریخ پروتستان‌تیسیم آمریکایی اشاره دارد که در صورت استفاده در جاهای دیگر، بسیار گمراه‌کننده خواهد بود. البته، برگر به این مهم توجه داشته است.

در عرف، این اصطلاح برای توصیف جنبش‌های ستیزه‌گر دینی به کار می‌رود که ادعا می‌کنند دارای مرجعیت و اعتبار هستند. به عنوان مثال مطمئناً این مسئله جالب است که چرا و چگونه انقلاب ایران در یک زمان معین به قدرت رسید. اما این پدیده به این یا آن شکل هموار بوده است و آنچه باید مورد موشکافی قرار گیرد، نه قاعده بلکه استثناء است. به عبارت دیگر، جامعه‌شناسان دین بیش از ملایان ایران باید توجه خود را به سوی استادان دانشگاه هاروارد و مردم عادی لندن و پاریس برگردانند.

استارک و بن‌بریج یا استدلال‌های زیاد معتقدند که دین اجتناب‌ناپذیر است. به تعبیر دیگر عرفی‌شدن ناممکن است. به نظر آن‌ها ما انسان‌ها دارای تمایلاتی هستیم که هیچ‌گاه به آن‌ها نمی‌توان رسید تنها دین است که می‌تواند آن‌ها را برآورده سازد.

رابرت بلا معتقد است: «جامعه مدرن مثل هر جامعه دیگر آبستن رویدادهای دینی است». اندریو گریلی تأکید می‌کند که دینداری همچنان مقاومت کرده و در حال رشد است. گریلی معتقد است که بر حسب تحقیقات انجام شده کاهش در یکی از ابعاد دینداری، گاهی با افزایش در بعد دیگری همراه است. از این‌رو، نمی‌توان زوال یا کاهشی را در کل دینداری استنباط کرد. وی معتقد است عرفی‌شدن، تصور بزرگنمایی شده از پدیده‌ای است که عمدتاً در میان نخبگان دینی، یعنی روحانیون و متألهین رخ می‌دهد و به ناروا به مردمی تعمیم داده می‌شود که آخرت‌گرایی و احساس مقدس در آن‌ها همچنان قوی و پایدار است و به سادگی محو نمی‌شود.

برگر معتقد است با وجودی که اصطلاح «نظریه عرفی‌شدن» می‌تواند شامل آراء، افکار و مطالبی باشد که در خلال دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ منتشر شده‌اند، ولی عمدتاً می‌توان ریشه اصلی این نظریه را در عصر روشنگری جست‌وجو کرد: نوگرایی لزوماً به افول دین، هم در جامعه و هم در نظر افراد منجر خواهد شد، ولی همین ایده کلیدی و مهم غلط از آب درآمد.

البته، نمی‌توان انکار کرد که نوگرایی در برخی مناطق تأثیر بیشتری بر جای

گذاشته است، اما باید به این نکته نیز توجه داشت که اولاً نوگرایی در بسیاری از مناطق، حرکت‌های قدرتمند ضدسکولار را به دنبال داشته است، و ثانیاً عرفی شدن در سطح اجتماعی، لزوماً با عرفی شدن در سطح تفکر فردی ارتباط ندارد. برخی نهادهای دینی، قدرت و نفوذ خود را در بسیاری از جوامع از دست داده‌اند، اما عقاید و رویه‌های دینی کهنه و نو همچنان در زندگی افراد تأثیرگذار هستند. این عقاید گاهی به شکل‌گیری نهادهای جدید منجر می‌شوند و گاهی نیز انفجار عظیم احساسات دینی را به دنبال دارند. برگر با صراحت میان دو سطح عرفی شدن، یعنی عرفی شدن در سطح اجتماعی و عرفی شدن در سطح فردی، تمایز قائل می‌شود و ملازمت آن دو را رد می‌کند. چه بسا جامعه‌ای که از نظر نهادی عرفی شده باشد، اما افراد همچنان دینداری خود را حفظ کنند. در این زمینه می‌توان جامعه اروپا را مثال زد. همان طور که عکس آن نیز صادق است. بدین صورت که، ممکن است افراد در سطح فردی یا به تعبیر برگر، در سطح آگاهی عرفی شده باشند، اما جامعه همچنان شاهد فعالیت نهادهای دینی باشد. نمونه بارز آن جامعه آمریکاست. برگر، به پیروی از لاکمن، این دو را به ترتیب «عرفی شدن از برون» و «عرفی شدن از درون» نام نهاده است.

به نظر برگر، این فرضیه که «ما در جهانی عرفی شده زندگی می‌کنیم»، از اول اشتباه بوده است. جهان امروز جز چند مورد استثنایی، همانند گذشته آکنده از احساسات دینی است و در برخی مناطق این احساسات بیشتر از گذشته است و این خود بدان معناست که کل ادبیاتی که مورخان و دانشمندان علوم اجتماعی عنوان «نظریه عرفی شدن» بر آن نهاده‌اند، از اساس نادرست است.

هیدن می‌گوید: «بررسی‌ها نشان می‌دهد که هیچ نظریه‌ای وجود ندارد. عرفی شدن بیش از هر چیز، یک ایدئولوژی و یک آموزه است که یک انقطاع و جدایی ناخوشایند میان دوره‌های تاریخی پدید آورده است. چیزهایی که تاکنون درباره‌ی عرفی شدن گفته شده است، صرفاً عبارت‌های پراکنده و بی‌ربطی می‌باشد که سعی شده است تا در قالب یک ایده به هم آورده شود».

آنچه تا اینجا روشن شد این است که نظریه‌ی عرفی شدن نتوانست شواهد

تجربی کافی برای اثبات مدعای خود ارائه کند. آنچه در عمل اتفاق افتاد، عکس مدعای مدافعان نظریه عرفی شدن بود. در حقیقت، بیداری دینی که در سطح وسیعی از جهان روی داد، نظریه‌پردازان عرفی شدن را غافل‌گیر کرد.

ب) عدم امکان تداوم عرفی‌شدن

مورخان درست می‌گویند که ابعاد چندگانه‌ی تجربه دینی دارای ثبات انسان است که بارها ظهور خواهد کرد؛ هرچند جهان‌بینی رسمی جامعه حضور آن را انکار کند.

برگر می‌گوید: «کسانی از ما که به تفسیر دینی واقعیت علاقه‌مندند، چنین دیدگاهی را ترجیح خواهند داد. من جزو این افراد هستم، اما نمی‌گویم که بررسی علمی دین باید به این نوع تصدیق فلسفی استوار باشد؛ بلکه به شدت معتقدم که این کار باید به لحاظ معرفت‌شناختی بی‌طرفانه انجام شود».

انسان‌شناسی برگر به او کمک می‌کند تا به این نتیجه برسد که نظریه‌های عرفی، در نهایت رو به افول خواهند رفت. چون انسان از نظر زیستی در پی گستراندن سایبان مقدس بر عرصه‌ی گیتی است تا آن را معنادار سازد و این ویژگی از انسان تفکیک‌ناپذیر است؛ زیرا در سرشت او ریشه دارد. نظام‌های عرفی که ویژگی بارز آن‌ها شک و عدم قطعیت است، چه بسا برای مدتی بر جوامع و آگاهی بشری سیطره پیدا کنند، اما دوام نخواهند آورد.

نوگرایی سعی دارد در قطعیت‌هایی که مردم در طول تاریخ با آن زیسته و خو گرفته‌اند، شبهه‌ای ایجاد کند. شک و شبهه در مورد قطعیت، وضعیتی ناراحت‌کننده ایجاد می‌کند که بسیاری آن را غیرقابل تحمل می‌دانند و لذا حرکت‌های دینی که ادعای ارایه قطعیت به مردم را دارند، مقبولیت عام می‌یابند. ساختار روانی نوع انسان به گونه‌ای است که شک و عدم قطعیت او را می‌آزارد و بسیاری از مردم، به خصوص آنان که میراث‌دار سنت‌های دینی هستند، به دشواری با آن کنار می‌آیند. به همین دلیل، در مواجهه با سرگردانی عقل مدرن، مردمانی بر سنت‌های دینی یقین‌آور پای می‌فشارند. این امر باعث شده که جهان مدرن در

عین حال شاهد جنبش‌های ضد عرفی هم باشد و تعامل و چالش‌های مداومی بین سنت، که عمدتاً جلوه‌های دینی دارد، و مدرنیته، فرایند عرفی شدن جلوه‌ای از آن است، جریان داشته باشد.

اما برگر معتقد است قطعیت گذشته دیگر حاصل نخواهد شد: افرادی که از عدم قطعیت رنج می‌برند، مستعد پذیرش هرگونه قطعیت ارائه شده می‌گردند و احتمال گرویدن به مکاتبی که ادعای حقیقت مطلق را دارند، بیشتر می‌شود و مکاتبی که چنین ادعایی دارند، ممکن است مذهبی و ممکن است عرفی باشند و افرادی که به این مکاتب جذب می‌شوند متعصب می‌شوند. به تعبیر دیگر، همان نهیلیست‌های دیروز نسبت به آموزه‌های جدید در مورد حقیقت متعصب می‌گردند و این روند پس از مدتی معکوس می‌شود؛ یعنی این افراد مجدداً در وضعیت پلورالیستی قرار می‌گیرند و به سوی نسبییت کشیده می‌شوند و همین طور یک حالت دیالکتیک میان نهیلیست و تعصب وجود دارد که همواره در جریان است. افراد همیشه در حسرت قطعیت گذشته باقی می‌مانند.

برگر در همین زمینه می‌گوید: «چنانچه نظرات من درست باشد، باید در آینده شاهد واژگون شدن هرچه بیشتر عرفی شدن باشیم؛ هر چند کارشناسان «رسمی» تعریف واقعیت سعی خواهند کرد گوش‌هایشان را به روی صداهای غرنده و زیرین این روند بربندند و حتی الامکان نخواهند گذاشت این صدا به گوش دیگران برسد؛ اما خدایان بسیار کهن و بسیار قدرتمندند».

در این نظر که روند عرفی شدن نمی‌تواند برای همیشه ادامه داشته باشد، دانشمندان زیادی با برگر هم عقیده‌اند. البته برگر به طور مستقل چنین تعبیری ندارد؛ بلکه در آنجا که از ناتوانی مشروعیت‌بخشی‌های عرفی در پاسخ به پرسش‌های اساسی و معنای زندگی سخن می‌گوید، به همین امر تأکید می‌کند. برگر در محکوم کردن منابع جایگزین معنا به همان نکته اشاره می‌کند: «من تحت تأثیر ناتوانی درونی جهان‌بینی‌های عرفی شده برای پاسخ به پرسش‌های وضعیت بشری، پرسش‌های مربوط به از کجا، چه و چرا قرار گرفتم».

این سؤال‌های بنیادی به هیچ‌وجه از بین نمی‌روند و تنها با پیش پا افتاده‌ترین

شیوه‌ها از سوی ادیان تقلبی عرف‌گرایی پاسخ داده می‌شوند. به رغم شواهد قوی درباره‌ی کاهش علاقه به دین، دوام عرفی شدن غیرممکن است؛ زیرا در حیات انسانی شرایطی وجود دارد که پرسش از مسائل ماورائی را گریزناپذیر می‌کند. ما برای یافتن معنای زندگی ناچار از روی آوردن به چنین پرسش‌هایی هستیم.

این امر را شاید بتوان با مراجعه به دیدگاه‌های استارک و بن‌بریج بیشتر توضیح داد. نظریه‌ی استارک و بن‌بریج با این قضیه آغاز می‌شود که مردم به دنبال پاداش هستند و برای آن هزینه می‌دهند. بعضی از پاداش‌ها کمیاب و غیرقابل دسترس هستند. زمانی که پاداش‌های بسیار مطلوب به طور مستقیم دور از دسترس باشند، مردم به جای آن به جبران‌کننده‌ها روی می‌آورند. استارک در جایی می‌گوید: «جبران‌کننده‌ها شکلی از «من به تو بدهکارم» هستند. آن‌ها وعده می‌دهند که به جای ارزشی که در حال حاضر حاکم است، پاداش مورد نظر آن‌ها سرانجام به دست خواهد آمد». به نظر این نویسندگان، جبران‌کننده‌ها مجموعه‌ای از باورها و دستورالعمل‌هاییند که جایگزین دستاوردهای سهل‌الوصول پاداش‌ها می‌شوند. جبران‌کننده‌ها دسترسی به پاداش اصلی را به آینده‌ی دور محول می‌کنند؛ اما جبران‌کننده‌ها متفاوت‌اند؛ در مواردی مانند درمان زگیل یا معنای کلی حیات مشخص هستند، اما برخی از پاداش‌ها چنان عظیم و کمیاب‌اند که تنها با فرض جهان ماورائی دسترسی به آن‌ها ممکن می‌شود و نظام عرفی از عهده چنین کاری بر نمی‌آید.

از این گفته دو چیز به دست می‌آید: اولاً، فاصله گرفتن سازمان‌های دینی از فلسفه ماواری طبیعت مایه‌ی ضعف آن‌ها می‌شود؛ زیرا در این صورت نمی‌توانند جبران‌کننده‌های قوی را فراهم آورند. از نظر استارک و بن‌بریج دلیل کاهش پروتستانتیسم لیبرال نیز در همین امر نهفته است. کسانی که از کلیساها فرار می‌کنند به دامن انسان‌گرایی سکولار پناهنده نمی‌شوند؛ بلکه در نهایت به طرف باورهای سنتی گرایش پیدا می‌کنند و این یک نکته‌ی بسیار با اهمیت است که برگر نیز به آن توجه کرده است؛ چنانچه خود آنان نیز چنین نباشند، نسل آنان این کار را خواهند کرد. پس، عرفی شدن یک فرایند خود محدود سازنده است و

هر جا مذاهب عمده سر فرود آورند، باورهای جدیدی از نوع ماورایی پدید آمده، جبران‌کننده‌های معتبری را ارائه خواهند کرد؛ ثانیاً سازمان‌هایی که خود وعده‌ی بزرگ‌ترین و پایدارترین پاداش‌ها را می‌دهند، به مبانی ماورائی روی خواهند آورد. چه بسا این اتفاق در شکل جنبش‌های جدید دینی باشد که سیطره‌ی نظام سکولار را بر نمی‌تابند. خیزش‌های دینی در انتقاد از نظام سکولاریسم، با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند؛ ولی آنچه آنان درباره‌ی آن اتفاق نظر دارند، بی‌محتوا بودن فرهنگی است که تلاش دارد بدون هیچ‌گونه پایگاه متعالی، همه‌گیر و فراگیر شود. فصل مشترک تمام خیزش‌های مختلف دینی در انتقاد از سکولاریسم این است که هستی انسان بدون بهره‌مندی از تعالی دینی، چیزی جز یک هستی فقیر و حتی سست‌بنیاد نیست.

اما نقایص دیگری در نظریه‌ی عرفی شدن وجود دارد که برگر به آن توجه نکرده است. از نظر کریستین اسمیت، نظریه‌ی عرفی شدن نقص‌های اساسی دارد: اولاً، بیش از حد انتزاعی است. دوم اینکه، فاقد عامل انسانی است؛ یعنی فرایندی است که بدون توجه به عامل انسانی در حرکت سیر می‌کند و عرفی شدن را بدون عرفی‌کنندگان نمایش می‌دهد. ایراد سوم این است که، به جبرگرایی افراطی دچار است. «به حاشیه رفتن ادیان از زندگی سیاسی به عنوان یک فرایند طبیعی و غیرقابل اجتناب همچون میتوز، سلول یا بلوغ جنسی به تصویر کشیده شده است». نظریه‌ی عرفی شدن در سنت آگوست کنت و اسپنسر، بازتاب یک نگاه خطی به تکامل اجتماعی است. امیل دورکیم می‌نویسد: «اگر یک حقیقت وجود داشته باشد که تاریخ به ما می‌آموزد، عبارت از این است که دین به تدریج بخش کوچک‌تر و کوچک‌تری از حیات اجتماعی را در بر می‌گیرد»؛ چهارم این است که، ایدئالیستی است؛ ایراد پنجم، خیالی است؛ ایراد ششم، بر خود ویرانگری دین بیشتر تأکید شده است؛ و ایراد هفتم اینکه نگرش مکانیکی وجود دارد. برایان ویلسون تأکید می‌کند که دین و مدرنیته ناسازگارند.

اسمیت به همه‌ی پاسخ می‌دهد: «اما جامعه‌شناسان و مورخین توضیح ندادند که دقیقاً چگونه و چرا این تغییرات اجتماعی اثرات به اصطلاح زیان‌بخش بر روی

دین دارد. دقیقاً چرا باید شهری شدن یا پیشرفت‌های تکنولوژیکی اقتدار دین را تضعیف کنند؟ دقیقاً صنعتی شدن و مهاجرت منجر به خصوصی‌سازی دینی می‌شود؟ چرا ما باید با اینها به عنوان «عوامل مهم تاریخ» برخورد کنیم که با سنگ‌دلی جاده‌ی خود را به سوی خصوصی‌سازی دینی صاف می‌کند؟»

ناتوانی عرفی‌شدن از تأمین نیازهای اساسی جوامع

برگر با مدنظر قراردادن بی‌هنجاری اجتماعی می‌نویسد: افراد می‌توانند، به رغم ناخرسندی، برای مدت زیادی در شرایط بی‌هنجاری زندگی کنند؛ اما جوامع احتمالاً نمی‌توانند. جوامع مبتلا به بی‌هنجاریِ فراگیر یا نابود می‌شوند و یا طی یک نوزایی ارزش‌های بنیادیشان دوباره متولد می‌شوند. به دلایلی که احتمالاً در سرشت انسان نهفته است، چنین نوزایی‌هایی معمولاً دارای جنبه دینی قدرت‌مندی بوده‌اند.

برگر در محکوم کردن منابع جایگزین معنا به همان نکته اشاره می‌کند: من تحت تأثیر ناتوانی درونی جهان‌بینی‌های عرفی شده برای پاسخ به پرسش‌های وضعیت بشری، پرسش‌های مربوط به از کجا، چه و چرا قرار گرفتم. این سؤال‌های بنیادی به هیچ وجه از بین نمی‌روند و تنها با پیش‌پا افتاده‌ترین شیوه‌ها از سوی ادیان تقلبی عرفی‌سازی پاسخ داده می‌شوند. انسان‌ها طبیعتاً دست‌کم درباره‌ی مهم‌ترین پرسش‌های زندگی به دنبال قطعیت می‌گردند و عرفی شدن نمی‌تواند این قطعیت را فراهم کند.

استیو بروس در پاسخ به این استدلال‌ها می‌گوید: «راه‌حل‌های اساسی برای مسئله بی‌هنجاری، راه‌حل‌های دینی خواهد بود؛ اما متقاعدکننده نیست که نیازها همواره باید پاسخ بگیرند. مردم به غذا نیاز دارند، اما از گرسنگی می‌میرند. ما ممکن است به اجماع فرهنگی نیاز داشته باشیم و نتوانیم به آن دست یابیم. در حقیقت، مشاهده‌های خود برگر درباره‌ی آثار مخرب متکثرشدن بر این نکته اشاره دارد که ما می‌توانیم آرزوی همه چیز داشته باشیم، اما در عین حال قادر نباشیم تغییرهایی را که موجب از بین رفتن نظام‌های اعتقادی دینی می‌شوند، معکوس

کنیم».

بروس بر این نظر است که در جهان اول، اتفاق خاصی نیفتاده است تا برگر نیاز به تجدید نظر داشته باشد:

من در جهان اول چیزی نمی‌بینم تا مرا به این باور برساند که برگر نیاز به تجدیدنظر در نظریه‌ی عرفی شدن دارد. از ۱۹۶۰ به این سو، تغییرات همان‌گونه روی می‌دهد که برگر پیش‌بینی کرده بود. یعنی استقلال فردی رشد کرده و مرجعیت از بین رفته است. آیا کشورهای جهان دوم و سوم همان مسیر جهان اول را طی خواهند کرد، پرسش جالب توجهی است. مطالعات پیمایشی فشرده میان فرهنگی اینگلهارت از سال ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۷ از پیوند قوی و تقریباً جهان‌شمول میان رونق (اقتصادی) فزاینده و کاهش در التزام به راست‌کیشی‌های دینی حکایت دارد. آنچه در آفریقا و آسیا روی می‌دهد، برای بررسی شرایط عرفی شدن اهمیت دارد، اما از ارزش نظریه عرفی شدن نمی‌کاهد. به دشواری می‌توان باور کرد که برگر پس از سی سال شواهدی را علیه نظریه‌ی اولش در مورد سرنوشت دین ارائه کند.

بنابراین، بروس معتقد است نایکنواختی به خودی خود ابطال‌کننده‌ی پارادایم عرفی شدن نیست. مسئله اصلی جهت سیر کلی رویدادها و پایداری درازمدت آن‌هاست. احیای مقطعی دینداری در میان جوامع ماهی‌گیران نورفوک و شمال شرقی اسکاتلند دلیلی بر رد پارادایم عرفی شدن نیست؛ اما اگر در هر یک از کشورهای غربی به گونه‌ای جنبش احیای دینی رخ دهد که ابعاد آن با جنبش متودیست جان وزلی قابل قیاس باشد، به یقین می‌توان از شکست پارادایم عرفی شدن سخن گفت؛ اما این استدلال نمی‌تواند از نظر برگر قابل قبول باشد؛ زیرا همچنان که بیان شد، آنچه از دیدگاه‌های برگر استفاده می‌شود، این است که انسان‌ها پس از مدتی از نظام‌های عرفی خسته می‌شوند؛ نظام‌های عرفی توان پاسخ به نیازهای اساسی انسان را ندارند. نظام‌های عرفی در معنادار ساختن گیتی که مهم‌ترین خواسته انسان و منبعث از سرشت اوست، توفیق نمی‌یابند. بنابراین، دست‌کم به لحاظ نظری می‌توان تصور کرد که روزی همین جوامع عرفی، شاهد بیداری دینی باشند.

صداقت در پذیرش واقعیت

تنها برگر نیست که از پافشاری بر نظریه عرفی شدن دست برداشته است، بلکه بسیاری از جامعه‌شناسان وضعیتی مشابه برگر دارند. منصفانه است اگر گفته شود اکثریت جامعه‌شناسانی که امروزه با دین سروکار دارند، دیگر به مسئله‌ی مدرنیته و عرفی شدن وفادار نیستند. خود برگر نیز به این مطلب اذعان دارد: «من فکر می‌کنم درباره جامعه‌شناسی دین در عصر حاضر، عمده‌ترین تحولات ذهنی دقیقاً به رها کردن نظریه‌ی قدیمی عرفی شدن مربوط است و این تحول نه به دلیل تغییرهای فلسفی یا الهیاتی روی داده است، بلکه به این دلیل است که این نظریه قادر نبوده برای تأیید خود شواهد تجربی کافی از مناطق مختلف جهان (به خصوص امریکا) جمع آوری کند». ویژگی برگر در شجاعت وی برای پذیرش واقعیت‌ها نهفته است. به رغم اینکه تحولات سه دهه‌ی آخر قرن بیستم می‌توانست همهی جامعه‌شناسان را به بازنگری در نظریه‌هایشان وادار سازد که به باور نگارنده چنین اتفاقی روی داده است، اما تعداد انگشت‌شماری از آنان به این اتفاق مهم اذعان کرده‌اند. چه بسا افرادی مانند برگر را ملامت کنند که چرا با چنین صراحتی بر باطل بودن نظریه‌های پیشینش اعتراف می‌کند. همچنان که خود برگر می‌گوید: «از من می‌پرسند کسی که ذهنش در طول یک دهه تغییر کرده است، چگونه می‌تواند این قدر خودشیفته باشد. به نظر می‌رسد این خودشیفتگی متضمن آن است که شخص نگاهی کاملاً جدی به شأن و جایگاه خود داشته باشد. حساسیت لوتری علاج‌ناپذیرم به من می‌گوید که چنین نگاهی گناه‌آلود است. با این حال، پس از درنگی کوتاه آن را پذیرفتم. این کار را دقیقاً به این دلیل رد کردم که معتقدم ذهن من برای سیر و سیاحت‌هایش آن قدرها غیرعادی نیست که عاری از هر فایده‌ای باشد. تجاربی که طی ده سال گذشته کسب کرده‌ام، عموماً برای همه قابل تکرار است و به نظر خود من هر کس دیگر نیز می‌تواند به بیشتر نتایجی که من رسیده‌ام، برسد».

به نظر می‌رسد صداقت برگر تا حدودی به مذهبی بودن وی برمی‌گردد. برگر همواره خود را یک مسیحی دانسته است: «هنگامی که به عنوان یک جامعه‌شناس

کار می‌کنم، یادآوری این‌که یک مسیحی هستم مرا از سودازدگی باز می‌دارد. در یک شبویه بسیار مثبت نگران مسائل دینی هستم». از این‌رو، هیچ‌وقت از پدیده‌ی عرفی‌شدن خرسند نبوده و از آن دفاع نکرده است. به تعبیر بهتر، برگر مدافع «نظریه‌ی عرفی‌شدن» بوده است، نه مدافع «عرفی‌شدن». بین این دو تفاوت زیاد است. مدافع «نظریه‌ی عرفی‌شدن» بوده است چون آن را پدیده‌ای می‌دانسته است که به هر حال اتفاق افتاده و ادامه خواهد یافت. بنابراین، درصدد تبیین این پدیده برآمده است؛ اما تبیین یک پدیده به معنای موافق بودن با آن پدیده نیست. یکی از دلایل مدعی ما این است که برگر عرفی‌شدن را «بحران دنیای مدرن» می‌داند. او معتقد است انسان‌ها در وضعیت مدرن و عرفی به بحران هویت دچار می‌شوند. انسان‌ها در این شرایط بی‌خانمان می‌شوند. ذهن بی‌خانمان، نتیجه‌ی همین ناخرسندی از مدرنیته است.

ترکیب معرفتی

برگر تمایز قاطعی میان الهیات و جامعه‌شناسی قائل نیست. از این‌رو، به تعبیر خودش گاهی پا را از مرز جامعه‌شناسی فراتر نهاده و به الهیات می‌پردازد. بنابراین، هرچا احتمال می‌دهد که مباحث جامعه‌شناسانه محض، تأثیری نامطلوب بر مخاطبان‌ش داشته باشد، سعی می‌کند در حد امکان این تأثیر را خنثی کند. این نکته‌ای است که برگر بارها در آثار مختلف خود از جمله در ضمیمه‌ی سایبان مقدس به آن اشاره کرده است.

می‌توان گفت برگر هم یک متأله و هم یک جامعه‌شناس است و شاید همین ترکیب معرفتی در نزد برگر عامل مهمی در تحول اندیشه‌ای وی بوده است. به نظر استیو بروس نیز ارزیابی در حال تغییر برگر از عرفی‌شدن ناشی از دگرگونی در توازنی است که در ویژگی درون خود او به عنوان یک جامعه‌شناس و یک مسیحی روی می‌دهد.

تأمل در آرا و اندیشه‌های برگر نکات قابل تأملی وجود دارد که به نمونه‌ای از آن‌ها اشاره می‌کنیم برگر، تنها روش مناسب برای پدیده‌های دینی را

پدیدارشناسی می‌داند و معتقد است پدیدارشناسی به «فهم پدیده‌ها از درون» می‌پردازد. این سخن بدان معناست که عقاید و باورهای دینی را باید از زبان معتقدان به یک دین خاص مطالعه کرد. بر اساس این سخن، بررسی عقاید و باورهای یک مسلمان و یا یک کاتولیک، تنها با همدلی با آن فرد امکان‌پذیر می‌شود. باید آگاهی آن مسلمان و کاتولیک تحلیل شود؛ اما برگردن عمل این اصل مهم روش‌شناختی را نقض می‌کند. به سادگی از تأثیر تکثرگرایانه مدرنیته بر دین (همه ادیان) سخن می‌گویند و آن را تعمیم می‌دهند و پلورالیسم را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌دانند؛ اما در عمل، جز تجربه شخصی خویش را که حداکثر تردد میان راست و چپ مسیحی است، مثال نمی‌زنند. بر اساس مبنای برگردن، مسلمانانی که در غرب در میان معتقدان به مذاهب دیگر زندگی می‌کنند، ضرورتاً باید در دامن پلورالیسم گرفتار شوند؛ اما در عمل چنین چیزی روی نمی‌دهد. پس دست‌کم می‌توان به این نتیجه رسید که معرفت‌شناسی برگردن اشکالاتی دارد. برگردن همه‌ی معرفت را برخاسته از زندگی روزمره و حاصل روابط با دیگران می‌داند. بر این اساس، جابجایی افراد از یک مجموعه‌ی معرفتی به مجموعه‌ی معرفتی دیگر، آگاهی آنان را متزلزل می‌کند. از این‌رو، نمی‌توانند آگاهی‌های سابق، مانند آگاهی‌های دینی را حفظ کنند و به احتمال زیاد، از بخشی از عقاید و باورهای خویش دست می‌کشند.

انسان یک حیوان تجربی است تا جایی که تجربه بلاواسطه‌ای او همواره متقاعد‌کننده‌ترین گواه درباره واقعیت هر چیزی است. به عنوان مثال، فردی به X باور دارد. تا موقعی که افراد پیرامون او همان X را تایید می‌کنند، این فرد بر باور خود از X ادامه خواهد داد. یعنی پیرامون او اجماعی وجود دارد که بر باور او صحت می‌گذارد. لکن چنانچه این اجماع از بین برود، تداوم به این باور ممکن نخواهد بود.

بنابراین، اگر کسانی یافت شوند که به رغم جابجایی‌ها، همچنان می‌توانند آگاهی‌های خود را حفظ کنند، که چنین نیز هست؛ مدعای برگردن با چالش مواجه می‌شود.

برگر در مطالعه‌ی دین، به غیر از مسیحیت، بیشتر بر هندوستان و آیین‌های بودیسم و هندوئیسم متمرکز بوده است و اطلاعات بسیار ناچیزی در مورد اسلام و کشورهای اسلامی دارد. برگر معمولاً به آثار دیگران ارجاع داده است و به ندرت به طور مستقیم غیر از مسیحیت را مطالعه کرده است. آنچه برگر از اسلام می‌داند، حاصل مطالعاتی است که خود و یا دیگران از مصر، ترکیه و تونس به دست آورده‌اند. برگر به رغم در نظریه‌ی اولش جز جهان مسیحیت و فرهنگ غرب را مطالعه نکرده بود، اما نتیجه بررسی‌های خود را بر همه‌ی ادیان و جوامع قابل تعمیم دانست. برای مثال، در نظریه‌ی «تز آخرین خاکریز» با صراحت بیان می‌کند که اسلام، آخرین خاکریز مذهب در برابر حملات عرفی شدن است و در نهایت این خاکریز فرو خواهد ریخت. در واقع، اشتباه دیگر روش‌شناختی برگر این بود که بدون این که ادیان دیگر و قابلیت آنان بر عرفی شدن را مطالعه کند، تجربه مسیحیت را به آنان نیز تعمیم داد. چنان چه برگر در دوره‌ی اول اندیشه خویش، دین اسلام را بررسی می‌کرد، هرگز نظریه «تز خاکریز» را ارائه نمی‌داد. به نظر می‌رسد، برگر حتی در دوره‌ی بعدی نیز که به ناکفایتی «نظریه‌ی عرفی شدن» پی برد، دوباره به این اشتباه روش‌شناختی دچار است. بدین معنا که این بار نیز بدون مطالعه ادیان دیگر و صرفاً با مشاهده حضور دین در امریکا و در برخی جوامع جهان سوم، به سوی «افول عرفی شدن» کشیده شد. حداکثر چیزی که برگر انجام داد، مشاهده‌ی عمل دین‌داران در برخی جوامع بود. برگر این بار نیز به تفاوت جوهری ادیان (حداقل تفاوت جوهری اسلام و مسیحیت) توجه نکرد. برگر به جای مطالعه‌ی دین، به مطالعه رفتارهای دین‌داران می‌پردازد. به همین دلیل، در داوری‌های خود اشتباه می‌کند؛ زیرا چه بسا رفتارهای معقدان به یک دین خاص، به دلایل مختلفی بر اساس آموزه‌های اصلی آن دین شکل نگرفته باشد. بنابراین، برای بررسی قابلیت یک دین برای عرفی شدن، تنها مشاهده‌ی رفتارهای مؤمنان به آن دین خاص کافی نیست؛ بلکه باید متون و منابع مهم آن دین نیز به دقت بررسی شود. تا زمانی که به تفاوت جوهری ادیان توجه و قابلیت آن‌ها برای عرفی شدن بررسی نشود، هم دفاع از نظریه‌ی عرفی شدن و هم مخالفت با آن نمی‌تواند

مبنای مستحکمی داشته باشد.

یک جامعه‌شناس دین به دنبال تجلیات دینی در عرصه اجتماع است، اما برای این که معرفت وی از این تجلیات اتقان بیشتری داشته باشد، باید آن آموزه‌ها را خوب بشناسد. جامعه‌شناس همانند یک متکلم در صدد دفاع از آموزه‌ها نیست و خود برگر نیز، به خصوص در آثار متأخرش، اذعان کرده است که نباید آن مرز قاطعی که آگوست کنت میان جامعه‌شناسی، به ویژه جامعه‌شناسی دین و الهیات کشید، به آن پایبند بود. جامعه‌شناس دین باید دانش الهیاتی داشته باشد. متأله بودن، غیر از متکلم بودن است. متکلم به دفاع از دین می‌پردازد؛ اما متأله کسی است که دانش الهیاتی دارد.

وجود تفاوت‌های متعدد در آموزه‌های ادیان مختلف - به طور مشخص اسلام و مسیحیت - تجربه آن‌ها را در مواجهه با مدرنیته متفاوت می‌کند. به تعبیر لویس (۱۹۹۳)، اسلام و مسیحیت به لحاظ خاستگاه جغرافیایی، ریشه‌ی مشترک ابراهیمی و تأثیرهایی که از تمدن یونانی پذیرفته‌اند شباهت‌های زیادی به هم دارند، در عین حال، همواره در مقابل یکدیگر تعریف و تصویر شده‌اند.

به انفعال کشیده شدن مسیحیت در مواجهه با مدرنیته را باید ناشی از ویژگی‌های ذاتی و توانایی‌های محدود آن در پاسخ‌گویی به نیازهای عصری دانست. بنابراین، می‌توان تصور کرد که اسلام می‌تواند از طریق مواجهه فعال با پدیده‌های عصر جدید مسیر متفاوت را بییماید. به تعبیر شجاعی‌زند، علت اصلی عرفی شدن مسیحیان و جامعه مسیحی در غرب ظرفیت‌های محدود مسیحیت برای بقا و گسترش بوده است. اسلام در بسیاری از مواضعی که مسیحیت با ضعف و نقص و فتور مواجه بوده است، با قدرت وارد شده و راه‌کار و تدبیر روشنی ارائه کرده است. نتیجه این که مسیر پیموده شده در غرب، تنها مسیر ممکن برای تجربه ادیان دیگر نیست و امکان تجربه مسیرهای متفاوت همواره متصور است.

راهبرد اسلام در مواجهه با مدرنیته، نه «طرد» و نه «انطباق»، بلکه «جذب» است. اسلام نه مدرنیته را به طور کلی طرد می‌کند و نه با فرار به جلو (همانند آنچه عرف‌گرایان در صدد آن هستند) خود را با آن منطبق می‌کند. اسلام در برابر تحولات

از خود مقاومت نشان نمی‌دهد، بلکه تلاش می‌کند به صورت فعال آن را مدیریت کند.

برگر در تعدیل نظریه‌ی عرفی شدن به این نکته اشاره می‌کند که در عصر مدرن، قطعیت باورهای دینی از بین می‌رود. آنچه تغییر می‌کند، شیوه دین‌داری است، نه اصل دینداری. وی معتقد است هیچ دینی نمی‌تواند به تنهایی همه نیازهای افراد را برآورده سازد. در این صورت، افراد از آموزه‌های گوناگون از میان ادیان مختلف، انتخاب می‌کنند. به نظر برگر، جامعه امریکا نمونه‌ای است که در آنجا دین به شکل کثرت‌گرایانه‌اش حضور دارد، اما باید گفت بر اساس نظر برگر، دین به هر میزانی از تضعیف خود، سطحی از عرفی شدن روی می‌دهد. در این صورت، با این‌که برگر جامعه امریکا را «عرفی شده از درون» می‌نامد، سخن از افول عرفی شدن چه معنایی می‌تواند داشته باشد. برگر اعتراف می‌کند در امریکا «مشارکت دینی افزایش یافته است، اما انگیزه‌های افراد نسبت به گذشته تغییر یافته است. با اطمینان می‌توان گفت که امروزه در امریکا بسیاری از افراد با انگیزه نجات از آتش جهنم به کلیسا نمی‌روند». در این صورت، چگونه می‌توان از عرفی شدن سخن گفت. ادعای برگر بر ناکفایتی نظریه‌ی عرفی شدن کاملاً به جا و شایسته است؛ اما دلایل برگر در این باره کافی نیست.

افزون بر اینکه عرفی شدن به معنایی که برگر در نظر دارد، با تصور ما از آن متفاوت می‌باشد، چه بسا چیزهایی که برگر دینی می‌نامد، از نظر ما عرفی هستند. بسیاری از چیزهایی که برگر نام دین بر آن‌ها می‌نهد، از نظر ما شبه دین هستند. چنان‌چه در تعریف دین به جنبه ماوراء آن توجه نشود، نمی‌توان نام دین بر آن نهاد. ما معتقدیم دین منشأ وحیانی دارد. در حالی که دانشمندان همچون برگر برای دین منشأ بشری قائل هستند.

توماس لاکمن

کار توماس لاکمن در جامعه‌شناسی در فضای نشر و آکادمیک ایران در سایه‌ی نام پیتر برگر قرار گرفته است. اثرگذارترین کار لاکمن، بی‌شک کتابی است که

همراه پیتر برگر نگاشت: «ساخت اجتماعی واقعیت: رساله‌ای در جامعه‌شناسی شناخت». این کتاب به زبان فارسی نیز ترجمه و منتشر شد. اما به رغم آن که پس از انتشار این کتاب، پیتر برگر وارد فضای جامعه‌شناسی ایران شده و کتاب‌ها، مقاله‌ها و مصاحبه‌های متعددی از وی به زبان فارسی منتشر شد، از توماس لاکمن، کتاب یا مقاله‌ی دیگری به زبان فارسی منتشر نشده و وی جایگاهی حاشیه‌ای در جامعه‌شناسی ایران به خود اختصاص داده است. یک دلیل این امر این است که پیتر برگر بسیار بیشتر از لاکمن پیرامون سکولاریسم سخن گفته؛ آن گونه که برگر را به عنوان شاخص‌ترین نظریه‌پرداز سکولاریسم می‌شناسند. به علاوه، تجدیدنظر برگر در نظریه‌ی سکولاریسم و چرخش به سمت تاکید بر نقش دین در جوامع مدرن، بر جذابیت و اهمیت وی در فضای فکری ایران افزوده است. سکولاریسم در دو دهه‌ی اخیر در فضای فکری ایران، یکی از مهم‌ترین و پرمناقشه‌ترین پرونده‌های فکری بوده و طبیعی است که آرای نظریه‌پرداز سکولاریسم و نقطه‌ی مقابل آن، قدسی شدن دنیای مدرن، مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

توماس لاکمن، اما چندان به وصف نظریه‌پرداز سکولاریسم شناخته نمی‌شود؛ هرچند در این باب سخنانی دارد. اما وی از جامعه‌شناسان پدیدارشناس شاخص و همچنین از متخصصان حوزه‌ی جامعه‌شناسی دین محسوب می‌شود که نظریه‌ی وی با عنوان «دین نامرئی» (دین ناپیدا، دین پنهان) واجد اهمیت و مورد ارجاع پژوهشگرانی بوده که علاقه‌مند به بررسی اشکال بروز پدیده‌ی دینی در جهان جدید هستند.

لاکمن نظریه‌ی «دین نامرئی» را در نخستین کتاب شاخص خود در سال ۱۹۶۳ به زبان آلمانی منتشر کرد؛ این کتاب در سال ۱۹۶۷ به زبان انگلیسی منتشر شد، یک سال پس از انتشار کتاب «ساخت اجتماعی واقعیت» (۱۹۶۶) که به طور مشترک با پیتر برگر نوشته بود.

«دین نامرئی» نظریه‌ای بسیار تاثیرگذار بوده است. این نظریه بخشی از تلاش لاکمن برای درک جایگاه فرد در جهان مدرن قلمداد شده است. رویکردهای

جامعه‌شناختی به دین که از کلاسیک‌های جامعه‌شناسی سرچشمه می‌گیرند، عنصر کلیدی تحلیل لاکمن در این کتاب بوده است. لاکمن با تأکید بر این نکته که «مسئله‌ی وجود فردی در جامعه، اساساً یک مسئله‌ی دینی است» درصدد بازسازی نظریات کلاسیک‌های جامعه‌شناسی درباره‌ی دین است.

به طور مشخص، فقدان مبنایی نظری در زیرشاخه‌ی رو به رشد «جامعه‌شناسی دین» در دوران پس از جنگ جهانی دوم بوده که لاکمن را برای طرح نظریه‌ی دین نامرئی، دغدغه‌مند کرده است. ارتباط دین با کلیسا (نهاد رسمی دین) منشاء توجه کامل نسلی از پژوهشگران به سمت حوزه‌ای محدود بوده؛ به این معنا که در غالب کارهای این پژوهشگران، دین مبتنی بر نهاد رسمی (کلیسا) در کانون توجه بوده است؛ در حالی که لاکمن بر آن است که دین نهاد محور و رسمی در جوامع مدرن به پدیده‌ای حاشیه‌ای بدل شده‌اند.

لاکمن برای این که عدم توازن فوق را جبران کند، بر تعریفی کارکرد از دین تأکید می‌ورزد؛ اما به طور روشن کار خود را از رویکرد کارکردگرای ساختاری رایج در جامعه‌شناسی تمایز می‌بخشد. رویکرد وی، اساساً یک رویکرد انسان‌شناسانه است. بر این اساس، لاکمن قائل به این است که دین، عنصری بنیادی و اساسی از شرایط انسان‌شناسانه‌ی نوع بشر است.

اصل داعیه‌ی لاکمن - که می‌تواند بیانگر رویکرد کارکردی وی نیز باشد - در گزاره‌های زیر (مستخرج از کتاب وی) قابل مشاهده است:

«ارگانسیم - که در وضعیت منفرد خود هیچ نیست جز یک قطب مجزای فرآیندهای ذهنی فاقد معنا - زمانی تبدیل به یک «خود» می‌شود که با دیگران در بر ساخت جهان معنایی اخلاقی و عینی، همراه شود و بدین طریق است که ارگانسیم، طبیعت زیستی خود را تعالی می‌بخشد. در پیوند با معنایی بنیادین از مفهوم دین است که تعالی طبیعت زیستی توسط ارگانسیم انسانی، پدیده‌ای دینی نامیده می‌شود. این پدیده مبتنی بر رابطه‌ی کارکردی «خود» با جامعه است. به همین سبب است که ما فرآیندهای اجتماعی‌ای که به شکل‌گیری «خود» می‌انجامند را «اساساً دینی» تلقی می‌کنیم. از منظر تنگ دامنه‌ی نهادی، تصور دین به سادگی

به عنوان جزئی از بودن انسانی (وجود انسانی) تلقی می‌شود. همین جزء وجود انسانی است که طبیعت زیستی را تعالی می‌بخشد».

مناقشه در خصوص ارائه‌ی تعریف کارکردی یا ذات‌گرایانه از دین، مناقشه‌ای دامنه‌دار است. در طیفی از تعاریف که یک سر آن تعاریف ذات‌گرایانه و سر دیگر آن، تعاریف کارکردی قرار می‌گیرند، تعریف لاکمن از دین نامرئی، با قرار گرفتن در انتها الیه تعاریف کارکردی، در بردارنده‌ترین تعاریف از این دست محسوب می‌شود. به رغم این، تحلیل لاکمن جدای از این مناقشه‌ها بر سر تعریف دین قرار می‌گیرد: ساخت جهان‌بینی‌های عینی، مفصل‌بندی جهان‌های قدسی و در برخی وضعیت‌ها، تخصصی شدن نهادی دین، جملگی اموری هستند که از فرآیندهای بنیادین انسانی نشأت می‌گیرند. اینکه این امور، چه اشکال و صورت‌هایی به خود می‌گیرند و چگونه بروز و ظهور می‌یابند، «پرسش‌های تجربی» مهمی پیش روی می‌نهند؛ اما مبنای نظری، فارغ از اشکال و صورت‌ها، بدون تغییر باقی می‌ماند. دین در صورت غیرتشخص یافته‌ی خود در تمامی جوامع و در تمامی افراد اجتماعی شده حضور دارد؛ دین جزئی از شرایط انسانی است.

دین نهادی: معلول نیروهای اجتماعی شدن

به گفته‌ی لاکمن، «نهادهای دینی، جهان شمول نیستند. پدیده‌ای که در زیربنای نهادهای دینی قرار دارد، یا به بیان دیگر، کارکردهای عملی در رابطه‌ی میان فرد و نظم اجتماعی است که احتمالاً امری جهان‌شمول است».

به این معنا، دین متعلق نهادینه شدن جهان‌های نمادین است. آنچه که این فرآیند نهادینه شدن را دینی می‌سازد، این است که «جهان‌های نمادین، نظام‌های معنایی عینیت‌یافته‌ای هستند که تجربه‌ی زندگی روزمره را به لایه‌ی «متعالی» واقعیت پیوند می‌زنند. دیگر نظام‌های معنایی، نمی‌توانند به چیزی ورای جهان زندگی روزمره اشاره و رهنمون نمایند؛ به این معنا که آن نظام‌های معنایی فاقد هرگونه مرجع «متعالی» هستند. مراجع متعالی، نظام‌های معنایی‌ای هستند که طبیعت زیستی را تعالی می‌بخشند: آزادی، جامعه، فرهنگ و غیره. بنا به تعریف،

جامعه‌ی انسانی همواره جامعه‌ای دینی است؛ چرا که تعالی طبیعت زیستی، پدیده‌ای جهان‌شمول در نوع بشر است.

روشن است که رویکرد پدیدارشناسانه‌ی لاکمن به دین سبب می‌شود که وی نهادینه شدن دین را معلول نیروهای اجتماعی شدن ببیند. بدین ترتیب، در جوامع مدرن، با تغییر در وضعیت نیروهای اجتماعی کردن، این نهاد رسمی دین است که رو به افول می‌رود، اما به دلیل آن که جامعه و نوع بشر اجتماعی‌شدن اساساً دینی هستند، امر دینی خود را در قالب معنویت‌های جدید، دین خصوصی یا بنیادگرایی گذشته‌گرا بروز می‌دهد. بنابراین سکولاریزاسیون به سستی گرفتن گستره‌ی نفوذ و تاثیر نهاد رسمی دین اشاره دارد، نه آنکه خود دین دچار سستی و افول شده باشد.

تحلیل لاکمن از دین نهادی، مشخصاً به کاهش نفوذ نهاد کلیسا در جامعه‌ی اروپا مربوط است. صورت خشک و سنتی دینداری کلیسایی با انواع جدید ادیان نامرئی در مدرن‌ترین بخش‌های جامعه در حال جایگزینی است. پایگاه اجتماعی دینداری کلیسایی، کوچک شده و در واقع، این محیط‌های نظام‌مند جامعه مدرن، در حال واگذاری هستند.

ظهور دینداری‌های جدید

لاکمن ظهور دو پدیده «دینداری‌های عصر جدید» و «بنیادگرایی» را عکس‌العمل‌های مقدسی نسبت به پلورالیسم دینی به معنی بازاری از دیدگاه‌های جهانی و تفاوت‌های ساختاری که به وسیله مدرنیته معرفی شده، می‌داند و تاکید می‌کند که دینداری در این شرایط، به نوعی جدید، شخصی و گفتاری شده است. به بیان دیگر، پلورالیسم دینی باعث کاهش توجه به دینداری مرسوم و پذیرفته شده و پیشرفت گسترش انواع غیررسمی آن می‌شود و بنابر عقیده لاکمن، «جنبش عصر جدید» - که البته خود تاکید می‌کند هر چیزی به جز یک جنبش در صورت‌های پذیرفته شده جنبش‌های اجتماعی است - شامل فلسفه جدید و برنامه‌های متعددی است که پیشرفت روحی اشخاص را مورد توجه قرار می‌دهند.

دینداری‌های عصر جدید، بسیار تلفیقی و ترکیبی هستند. آن‌ها روش‌های گوناگون روان‌شناختی، روان‌درمانی، معجزه و علوم حاشیه‌ای را مانند عناصر مبهم و ناشناخته قدیمی، در کنار هم جمع می‌کنند، آن‌ها را دوباره بسته‌بندی کرده و برای مصارف شخصی ارائه می‌دهند. وی معتقد است این موقعیت‌ها که آشکارا برخلاف آنچه به عنوان تخصص‌گرایی علم، دین، هنر و غیره گفته می‌شد، عمل می‌کنند؛ با ترکیب و تلفیق هرآنچه که به کارشان می‌آید، حالت‌های بسیار شخصی شده از عصر جدید را بیان کرده و هر آن انتخاب مقدس دیگری را ارتقاء می‌بخشند. وی با تاکید بر این که در عصر جدید، فردگرایی با قوت بسیار بیشتری مورد اتفاق نظر همگان است، تصریح می‌کند که آنچه او به عنوان پدیده «عصر جدید» معرفی می‌کند، در عین حال که خود یک انتخاب شخصی است ولی در نهایت متفاوت با آن چیزی است که در توحیدگرایی ادیان ابراهیمی مطرح می‌شود. این دینداری‌ها تاکید دارند که می‌توان معنویت را در رسوم و مناسک ادیان مختلف جست‌وجو کرد.

یک نمونه از کاربرست نظریه‌ی لاکمن در زمینه‌ی اجتماعی ایران

در پایان بی‌مناسبت نیست که یک نمونه کاربرست نظریه‌ی «دین پنهان» لاکمن را در جامعه‌ی ایران به اختصار معرفی کنیم. بهناز خسروی در پایان‌نامه‌ای که به راهنمایی و مشاوره‌ی سوسن باستانی و سارا شریعتی با عنوان «بررسی میزان تاثیر شبکه‌ی روابط اجتماعی و شیوه‌ی زندگی در رفتار دینی افراد (تحلیل عوامل موثر در گرایش به رفتارهای نوین دینی در میان ساکنان شهر تهران)» در سال ۱۳۸۵ در دانشگاه الزهراء انجام داده با طرح این مسئله که «طی چند سال اخیر، جمع‌ها یا کلاس‌هایی در سطح شهر تهران شکل گرفته که در آن‌ها شیوه‌های نوینی برای «چگونه بهتر زیستن» آموزش داده می‌شود. در این جمع‌ها که اساس‌شان بر پایه دیدگاه‌های گوناگونی از جمله روان‌شناسی و عرفان قرار گرفته است، افراد به دنبال آن هستند که ضمن تجربه نوعی احساس معنوی و روحانی، چگونگی دستیابی به راه‌های خوشبختی، موفقیت و کمال را به صورت توأمان تجربه کرده و در عین

حال، به آرامش روحی برسند. به بررسی دو کلاس «مثنوی خوانی خانم الف» و «هستی ارتباط موفق و مؤثر» به عنوان دو نمونه از جمع‌های مذکور پرداخته است. بر این اساس، پژوهش در پی آن بوده که ویژگی‌ها و کارکردهای کلی این جمع‌ها برای افراد شرکت‌کننده را مورد مطالعه قرار داده و مطابقت آموزه‌های آن‌ها را با رفتارهای نوین دینی بررسی کند. بر اساس یافته‌های این پژوهش، در مطالعه دو نمونه از جمع‌هایی که در سطح شهر تهران با رویکردهای روان‌شناسانه و عرفانی به فعالیت مشغولند، می‌توان آموزه‌ها و آیین‌های آن‌ها را در قالب «رفتارهای نوین دینی» دسته‌بندی کرد.

اروینگ گافمن

اروینگ گافمن در ۱۱ ژوئن سال ۱۹۲۲ در شهر مانویل از ایالت آلبرتا کانادا از پدر و مادری یهودی، ماکس و آنه گافمن زاده شد. خانواده وی از یهودیان اوکراین بودند که دو قرن پیش از روسیه به کانادا مهاجرت کردند. گافمن خود عقیده دارد که یک یهودی روس بودن بر بسیاری از جنبه‌های اندیشه وی مؤثر بوده است.

وی در سال‌های ۱۹۳۵ تا ۱۹۳۹ در یک دبیرستان فنی به تحصیل پرداخت. بین سال‌های ۱۹۳۹ تا ۱۹۴۳ در دانشگاه مانیتوبا به مطالعه شیمی پرداخت. اما این رشته را مطلوب خود نیافت. در سال‌های ۱۹۴۳ و ۱۹۴۴ به همکاری با موسسه ملی فیلم کانادا پرداخت و از همین رهگذر به جامعه شناسی علاقه‌مند شد و در رشته جامعه شناسی ثبت نام کرد. دو تن از استادانش به نام دلبیو، ام، هارت (W.M.Hart) و رای بیردویستل (Ray Bird wistell) در تحکیم علاقه وی به جامعه‌شناسی بسیار مؤثر بودند. وی مدرک لیسانس را با درجه ممتاز در سال ۱۹۴۵ از دانشگاه تورنتو اخذ کرد و مدارج بالاتر را در سال‌های ۱۹۴۹-۱۹۵۳ در دانشگاه شیکاگو گذراند. جایی که بعداً وی به بزرگترین دانشمند آن تبدیل شد. مطالعات گافمن در شیکاگو هم صرف انسان‌شناسی اجتماعی می‌شد و هم جامعه‌شناسی. یکی از استادان راهنمای او در طول دوره تحصیلات عالی‌اش للوید

وارنر انسان شناس بود. در دانشگاه شیکاگو جامعه شناسی و انسان‌شناسی اجتماعی به شدت به هم نزدیک بودند. سخنرانی‌های رادکلیف براون در دهه ۳۰ در این دانشگاه برگزار می‌شد. و باعث شده بود که تاثیر زیادی بر سلطه و برتری مکتب کاردکردگرای در جامعه شناسی دهه ۵۰ آمریکا داشته باشد. اما محصول کار براون چیز دیگری بود، باور به جامعه شناسی شهری. جو عمومی حاکم بر دانشگاه شیکاگو تمایل به موضوعات جامعه شناسی شهری و کار کردن درباره فضاهای شهری بود. و هیچ شکی نیست که حال و هوای شیکاگو بر شکل‌گیری شخصیت علمی گافمن تاثیر به سزایی داشته است. رد پای این تاثیر را می‌توان در کارهای تحقیقی گافمن درباره دورگردها، کارگران پمپ بنزین، عشرت‌کده‌های پاریس یا سایر محیط‌های شهری تشخیص داد.

گافمن در زندگی حرفه‌ای خود، دست به کارهای میدانی چندی زد. وی یک سال در جزایر شتلند اسکاتلند زیر نظر دپارتمان انسان‌شناسی اجتماعی ادینبورگ، به راهنمایی وارنر به مطالعات میدانی انسان‌شناسی پرداخت و مواد اولیه را برای نوشتن رساله دکتری خود «کنش‌های ارتباطی در یک جامعه جزیره‌ای» و کتاب تاثیر گذارش، «بازنمود خود در زندگی رزومه» به دست آورد. وی بعد از چند دوره کار میدانی به طور پراکنده برای مطالعه عشرت‌کده‌های پاریس به این شهر رهسپار شد. اولین شغل دانشگاهی وی تدریس به عنوان استاد مهمان در موسسه ملی بیماری‌های روانی بتسا بود. وی در سال‌های ۱۹۵۴ تا ۱۹۵۷ که به فعالیت در موسسه ملی بیماری‌های روانی بتسا مشغول بود. در سیمای یک نگهبان و یا دربان به مشاهده مشارکتی مشغول بود. یک سال نیز برای کار میدانی (مشاهده مشارکتی) در بیمارستان الیزابت، خود را به عنوان بیمار روانی معرفی کرد و بستری شد. حاصل این سال‌ها دو کتاب بیمارستان روانی و داغ است. وی در سال ۱۹۵۷ به استادش هربرت بلومر در دانشگاه شیکاگو پیوست. وی در ۱۹۶۲ به درجه استادی کامل رسید. در همین سال‌ها وی به فعالیت‌های میدانی در کازینوهای لاس وگاس مشغول بود. گافمن هرگز فرصت آن را نیافت تا نتایج این تحقیقات را منتشر کند. او تا سال ۱۹۶۸ در برکلی ماند و سپس به

دانشگاه پنسیلوانیا رفت و کرسی‌های بنجامین فرانکلین را در انسان‌شناسی و روانشناسی به عهده گرفت. در سال ۱۹۷۷ گافمن از بیماری خود آگاه شد و در ۱۹۸۲ وقتی که به عنوان رئیس انجمن جامعه‌شناسی آمریکا برگزیده شده بود در اوج شهرت در گذشت.

گافمن و انسان‌شناسی

گرچه گافمن در یک طبقه‌بندی آکادمیک در طبقه جامعه‌شناسی جای می‌گیرد؛ اما محتوی آثار وی و روش‌شناسی که به کار گرفت به ما این اجازه را می‌دهد تا از وی در حیطه انسان‌شناسی هم نام ببریم. روش کیفی و تک‌نگاری‌های گافمن چیزی بین روانشناسی اجتماعی و انسان‌شناسی قرار می‌گیرند. گافمن که در زندگی حرفه‌ای خود بیشتر با انسان‌شناسان در ارتباط بود. جامعه‌شناسان، به شدت از روش‌های کمی و پیمایشی که در آن سال‌ها بر جامعه‌شناسی حاکم بود گریزان بود و به آن اعتراض داشت. روشی که گافمن در مطالعات خود به کار گرفت، روشی نوآورانه و بی‌بدیل بود که بر خلاف انتقاداتی که به این روش وارد است برای مطالعه موضوعات موردنظر گافمن بهترین روش به نظر می‌رسند. تاکنون کسی در مطالعه زندگی روزمره روشی بهتر از آنچه که گافمن ارائه داد، پیشنهاد نکرده است. گافمن این روش را با رویکردی انسان‌شناسانه برگزید. روشی که در تقابل آشکار با روش‌های کمی به روش‌های مردم‌شناسانه نزدیک می‌شوند. گافمن به جز روش مشاهده نزدیک و رودررو به تک‌نگاری‌ها و کارهای میدانی نیز دست زد.

گافمن در سال‌های ۱۹۴۹ تا ۱۹۵۳ در دانشگاه کالیفرنیا به طور هم‌زمان به مطالعه جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی اجتماعی پرداخت. استادی که گافمن در سال‌های دوره لیسانس با وی همکاری می‌کرد، دبلیو- للوید وارنر انسان‌شناس بود. و گافمن کتاب «روابط در حوزه اجتماعی» خود را به رادکلیف بروان تقدیم کرده است. آثار گافمن نیز گرچه در طبقه‌بندی جامعه‌شناسی خرد و مکتب کنش متقابل قابل جای‌گیری هستند اما دارای ریشه‌ها و ارجاعات واضح انسان‌شناسانه

هستند. طوری که کالینز درباره کارهای ابتدایی گافمن می‌گوید: «این کارها بیشتر تحت تاثیر انسان شناسانی بودند تا جامعه شناسی کنش متقابل». وی بسیار کم به نظریه پردازان کنش متقابل ارجاع می‌داد و وقتی که این کار را می‌کرد، بیشتر برای انتقاد از آن‌ها بود.

روش‌شناسی گافمن

گافمن را می‌توان صریحا در دسته جامعه‌شناسانی قرار داد که روش‌های کمی را نفی می‌کنند و آن‌ها را فاقد اعتبار می‌دانند. وی روش‌های رایج در مطالعات جامعه‌شناسی مثل روش‌های پیمایشی را با این استدلال رد می‌کند که این روش‌ها با در نظر گرفتن یک هویت استعلایی برای جامعه و فرو کاستن انسان در حد یک عامل مکانیکی تحت سلطه نیروهای مختلف، رفتار اجتماعی انسان را برای ما روشن نمی‌کنند. گافمن عقیده دارد، این‌که بگویم عامل اجتماعی «الف» باعث رفتار «ب» می‌شود، چیزی را درباره‌ی رفتار بشری برای ما روشن نمی‌کند. دانشمند علوم اجتماعی باید به این سوال جواب دهد که چرا عامل الف می‌تواند به رفتار ب منتهی شود؟ وی برای پاسخ به این سوال، سراغ جایی می‌رود که این فشارها عینی می‌شوند: کنش اجتماعی، در روشی که وی به کار می‌گیرد، می‌کوشد توضیح دهد که چگونه کنش‌های بشری رخ می‌دهند، جهت می‌یابند و هدفی که این کنش‌ها دنبال می‌کنند چیست؟ وی برای درک این کنش‌ها به ارتباط نزدیک و مستمر بین پژوهشگر و افراد مورد مطالعه‌اش اعتقاد دارد. همان‌طور که خود نزدیک یک سال در یک بیمارستان روانی اقامت کرد تا بتواند مطالبی راجع به شیوه‌های برخورد بین دو گروه با موقعیت‌های نابرابر (اولیای بیمارستان و بیماران)، تعریف هویت خود و مقاومت یا تن سپاری به نظم موجود به رشته تحریر در آورد. روشی که گافمن در کارهای خود به کار می‌برد روش مردم نگارانه یا روش شناسی مردم نگارانه است. مردم نگارانه به این معنا که وی برای مطالعه موضوع مورد نظر خود به مشاهده مشارکتی و ارتباط نزدیک با مردم مورد مطالعه خود دست می‌زد. روشی که در مکتب شیکاگو به روش شناسی مردمی معروف است.

روش‌شناسی مردمی به قواعد و مناسبات حاکم بر رفتارهای روزمره و کنش‌های اجتماعی در سطح جامعه‌شناسی خرد می‌پردازد. قواعدی که مناسبات زندگی روزمره را جهت می‌دهد و قانون‌مندی آن را استخراج می‌کند. الگویی که گافمن برای این کار به کار می‌گیرد، به گفته ویلیامز الگویی نو کانتی است که با درک پدیده اجتماعی به عنوان مسئله‌ای متغیر و هر دم دگرگون شونده، با شباهت به آنچه که وبر آن را نمونه آرمانی می‌نامد، به تاکید و بزرگ‌نمایی و ترکیب جنبه‌هایی خاص از واقعیت می‌پردازد. گافمن و زیمل هر دو با تاکید بر امر تجربی به عنوان بیانگر پیچیدگی‌های زندگی اجتماعی (از اینکه با امر تجربی به صورت فقط ته‌نشستی از طرح‌های نظری برخوردار نمایند، خودداری می‌ورزند. آنان همچون وبر، دوگانه‌نگاران تحلیلی هستند؛ با این باور که دانش جامعه‌شناختی به طور گریزناپذیر عبارت از ساده‌سازی پیچیدگی کنترل‌ناپذیر دنیای اجتماعی است). توجه گافمن به رسوم خرد زندگی روزمره، سنتی است که از زیمل به ارث برده است. زیمل که وی را می‌توان پدر مکتب کنش متقابل نامید. تا جایی بر اندیشه‌ها و روش کار گافمن تاثیرگذار بوده است که به مطالعه بافت‌های اصلی ولی بی‌نام پیکره اجتماع (برخوردهای روزمره و کنش‌های خرد) می‌پردازد. گافمن بیش از این خود را وادار یا متعهد اندیشه‌های مکتب کنش متقابل نمی‌کند.

دیدگاه گافمن درباره قواعد و مناسبات اجتماعی که بر رفتارهای بشری حاکم است را تحت تاثیر دورکیم و دیگاه ساخت‌گرایانه وی دانسته‌اند. درک دورکیم از قواعد و مناسبات اجتماعی که بر زندگی اجتماعی بشر حاکم است و رفتارها، کنش‌ها و واکنش‌های بشری را تعیین می‌کند؛ اصل اولیه دیگاه ساخت‌گرایانه دورکیم است. در این دیدگاه جامعه است که وضعیت‌ها و موقعیت‌ها و قواعدی که در آن موقعیت‌ها باید به کار گرفته شوند را تعیین می‌کند. درک گافمن از قواعد و چهارچوب‌های حاکم بر کنش‌های بشری وام‌گرفته و تحت تاثیر اندیشه دورکیم است. گافمن بر این عقیده است که چهارچوب‌ها یا قواعدی بر کنش‌های بشری حاکم است و افراد اجتماع بشری در برخورد با این قواعد، چهارچوب‌ها، مناسبات و هویت‌های اعمال شده به ابراز، شکل دهی و معنا بخشی خود می‌پردازند. گافمن

مسلم می‌داند که این قواعد و مناسبات وجود دارند و بر رفتار بشری حاکم هستند. اما فرق وی با دورکیم (یکی از فرق‌های وی با دروکیم) در این است که گافمن عقیده دارد که در کنش‌های بشری، فرصت برای تعدیل، گریز و سرپیچی از این چهارچوب‌ها وجود دارد. گرچه خود این قواعد و چهارچوب‌ها هستند که راه‌های گریز خودشان را هم تعیین می‌کنند. اما قواعد حاکم بر زندگی اجتماعی با تعیین قواعدی اجازه یا فرصت سرپیچی از آن‌ها را هم فراهم می‌کند. گافمن از این رهگذر به دیدگاه بر چسب زنی و مسئله انحراف اجتماعی هم گریز می‌زند. گرچه مسئله بر چسب زنی و انحراف اجتماعی هر دو، در بحث هویت اجتماعی گافمن هم قابل پیگیری هستند. از این‌رو به این مسئله در مبحث هویت اجتماعی می‌پردازم. این تبعیت از دیدگاه دروکیم درباره نقش قوانین و قواعد اجتماعی پاسخی است به کسانی که کارهای گافمن را بیشتر در حیطه روانشناسی اجتماعی و روابط فردی می‌دانند. گافمن خود درباره مسئله کنش‌های اجتماعی می‌گوید:

گمان می‌کنم که بررسی درست کنش متقابل فرد و روانشناسی آن نمی‌باشد. بلکه بیشتر به روابط منظم در میان کنش‌های افراد مختلفی که به طور متقابل به یکدیگر عرضه می‌دارند، و نه به انسان‌ها و لحظه‌های آن‌ها مربوط می‌شود.

آنچه که از این مباحث استفاد می‌شود، این است که گافمن نه تنها به چیزی به نام جامعه و قوانین حاکم اجتماعی اعتقاد دارد، بلکه در آنجایی که به نظر می‌رسد، بیشتر فرد و کنش‌های آن اجازه می‌یابند که بروز پیدا کنند، باز هم جامعه است که خود را باز تولید می‌کند. گافمن در مناقشه قدیمی کنشگر - جامعه (جامعه کنشگران را می‌سازد یا برعکس؟) کار خود را با پذیرش و بدیهی دانستن برتری جامعه بر فرد آغاز می‌کند. گافمن شکی ندارد که امر اجتماعی، امری است که از بالا و خارج از فرد بر وی تحمیل می‌شود. وی درباره کار خود می‌گوید:

«من اصلاً ادعا نمی‌کنم که درباره‌ی موضوعات اصلی جامعه‌شناسی (سازمان و ساختار اجتماعی و...) صحبت کنم. روی سخن من نه با ساختار زندگی اجتماعی

بلکه با ساختار تجربه شخصی افراد در هر لحظه زندگی اجتماعی‌شان می‌باشد. من در هر صورت به اولویت جامعه و ثانوی بودن هرگونه مداخلات متداول افراد معتقد هستم».

فیلیپ مینینگ در روش کار گافمن سه مرحله یا شیوه را تشخیص می‌دهد:

۱. استعاره

۲. مشاهده نامنظم

۳. مشاهده منظم

۱. استعاره

به نظر مینینگ، گافمن، از آنجا که با نگاهی ادبی به نوشتن می‌پردازد به خلق استعاره‌هایی دست می‌زند تا زندگی روزمره را توصیف کند (استعاره به معنای انتقال یک اصطلاح از یک نظام یا سطح معنایی به نظام یا سطح معنایی دیگر مثل استعاره داغ است). این استعاره‌ها همان‌قدر که ادبی هستند در توصیفات جامعه‌شناسانه نارسا هستند. همان‌طور که توصیفات مستند جامعه‌شناسانه نمی‌تواند چندان از نظر ادبی و زیبایی‌شناسانه پر بار باشند. به عقیده مینینگ، گافمن در فرایند رشد و تحول جامعه‌شناسانه خود توانسته است از استعارات صرفاً ادبی و توصیفی به استخراج قواعد حاکم بر کنش‌های بشری برسد.

۲. مشاهدات نامنظم

مشاهدات نامنظم یا آن‌طور که مینینگ آن را مشاهدات طبیعت‌گرا می‌نامد، مشاهداتی هستند که در موقعیت‌های مختلف بر حسب تصادف انتخاب شده‌اند. روی بعضی از این جنبه‌ها تاکید شده و سایر جنبه‌ها نادیده گرفته می‌شوند. این شیوه مشاهده نامنظم، متنوع و نظم‌گریز است، به طوری که که مثال‌های متعدد از جاهای مختلف کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند تا به نوعی نتیجه‌گیری خاص منتهی شوند. گافمن چنین می‌پندارد که به جای توقف بر یک سری تعاریف، طبقه‌بندی‌ها و مثال‌ها، می‌تواند با استفاده از مشاهده‌های ناهمسان، تحلیل خود را بهتر سازد، تا هم تعریف موجود را دگرگون سازد و هم بعد از آن تعاریف تازه‌ای ارائه دهد.

ویلیامز عقیده دارد که گافمن با استفاده از آن روشی که بالداموس (۱۹۷۲) شایستگی مضاعف می‌نامد و آنچه که منینگ (۱۳۸۰) حلقه گافمن می‌نامد، با انتخاب و طرد نمونه‌های تجربی، تعاریف موجود را تایید یا از تعاریف جدید حمایت کند. چرا که ترکیب عمل نظری ابداع و تولید چهارچوب‌ها مفهومی با عمل تجربی فرضیه‌سازی ادغام خردمندانه نظریه و تحقیق را میسر می‌سازد. ویلیامز عقیده دارد که کار جامعه‌شناس، آنچه که گافمن انجام می‌دهد تنظیم مجدد واقعیت‌های آشناست. بنابراین کشفیات جامعه‌شناختی درباره کشف موردانتظار یا ناخواسته واقعیت‌های پیشین نمی‌باشد، بلکه بیشتر درباره نسبت دادن معناهای مختلف به شناخته‌های پیشین هستند. اگر کشفیات جامعه‌شناختی درباره تنظیم مجدد شناخته‌های پیشین باشند، پس روش‌های جامعه‌شناسی باید روش‌هایی باشند که آن تنظیم مجدد را به صورت هرچه کارا تر و مورد اعتمادتر ممکن سازند.

به عقیده ویلیامز، جامعه‌شناسی گافمن نسخه‌ای از روش‌شناسی وبر و زیمل است. وی گافمن را وارث مفهوم نوکانتی علوم اجتماعی، به عنوان روند پیوسته تنظیم مجدد واقعیت از طریق ساخت، انحلال و جایگزین‌سازی. مفاهیم می‌داند. ویلیامز الگوی کار گافمن را به درستی تشخیص می‌دهد. الگویی که بر مبنای مثال‌های متعدد استوار است. مثال‌هایی که به شکل خاصی استوار شده‌اند تا از مدل خاصی حمایت کنند. گافمن در کارهای بعدی خود کوشید تا مثال‌های متناقضی انتخاب کند و در نوشته‌هایش به این تناقضات پاسخ گوید. همین انگیزه بود که کارهای پایانی گافمن را روشمندتر و چهارچوب آن را بیشتر قابل تشخیص کرد.

۳. مشاهده منظم: تحقیق مردم نگارانه

در این تحقیقات گافمن به صورت منظم و هدفدار بر روی موضوع معینی تمرکز می‌کند و به مشاهده و مطالعه مستمر و برنامه‌ریزی شده می‌پردازد. در این روش گافمن با تکنیک مردم نگاری به تحقیق می‌پردازد. گافمن راه نفوذ در محیط را اقامت طولانی در محیط (حداقل یک سال) می‌داند. تا محقق به درجه‌ای از نزدیکی و ارتباط با محیط برسد که بتواند به برداشت‌هایش از محیط اعتماد کند. گافمن

تنها در یک مقاله به اصول روش‌شناسی خود اشاره کرده است. وی در این مقاله که بعد از مرگش و با اجازه همسرش چاپ شد درباره آزمون غیررسمی یافته‌های تحقیق چنین می‌گوید:

«آزمون‌های کوچکی نیز وجود دارد که شما می‌توانید به وسیله آن‌ها متوجه شوید که آیا واقعا در جامعه مورد بررسی نفوذ کرده‌اید یا نه؟ مناظر و اصوات پیرامون شما باید بهنجار باشند. شما باید احساس آرامش داشته باشید و فراموش کنید که جامعه‌شناس هستید. اعضای جنس مخالف برای شما جذاب می‌شوند. شما باید با فردی همسان از نظر فیزیکی، میزان تحرک، شوخی و چیزهایی نظیر این، مثل افرادی که پیرامون شما هستند، مشغول صحبت شوید. اینها آزمون‌های واقعی برای وارد شدن به جمع است.»

گذشته از شیوه جمع‌آوری اطلاعات از سوی گافمن، شیوهایی که برای مدیریت اطلاعات انتخاب می‌کند، متفاوت با شیوه‌های مرسوم مردم نگاری است. مثلا گافمن وقتی که وارد محیطی می‌شود و به مطالعه آن می‌پردازد، کمتر به توصیفات فضایی و مکانی می‌پردازد. هدف کلی گافمن تبدیل کردن مردم‌نگاری‌های مکانی به مردم‌نگاری‌های مفهومی است (منینگ ۱۳۸۰، ص ۱۲۱). هنگام خواندن تک نگاری‌های گافمن، گرچه خواننده ممکن است که اطلاعات بسیار مفصلی راجع به جزئیات رفتاری، پوششی و یا حتی تیک‌های عصبی افراد آنجا به دست آورد، اما بسیاری جنبه‌های فضایی یا معرفی کلی فضا یا محیط ممکن است کاملا ناگفته بمانند. از آن‌رو که گافمن اطلاعاتی را که در یک کار کلاسیک مردم نگارانه جزء ابتدایی‌ترین و بدیهی‌ترین کارها به نظر می‌رسند برای تفهیم روابط یا جریان‌ات مورد نظرش ضروری نداند. مثلا کار گافمن در کتاب تیمارستان یک نمونه مثال زدنی محسوب می‌شود. در این تحقیق هیچ منبع اطلاع رسانی یا نقل قولی وجود ندارد. و فضای زیادی به اطلاعات از سوی انواع گسترده منابع اختصاص می‌یابد. نتیجه آن نوعی مردم نگاری است که به‌طور آشکار به محل خاصی مربوط نمی‌باشد. بلکه تعریف کتاب تیمارستان به عنوان یک مردم نگاری مفهومی (یعنی مربوط به سازمان جمعی) بسیار درست‌تر است. گافمن در

کتاب تیمارستان خود مانند سایر کارهای خود دست به ابداع یک‌سری مفاهیم و استعارات می‌زند و در کل کار با بازی با این مفاهیم اهداف خود را روشن می‌کند و پیش می‌برد. مفاهیم جدیدی که گافمن برای تشریح نظریات خود خلق کرد، عبارتند از: خود، جامعه، کنش مشترک، کنش گر، صحنه، اجراهای تئاتری، پشت صحنه، جلوی صحنه، مدیریت تئاتری، مخاطب، گروه، داغ، هویت اجتماعی بالقوه، هویت اجتماعی بالفعل.

مفاهیم ابداع شده توسط گافمن

- گروه

از آن‌جا که گافمن کنش اجتماعی را به عنوان موضوع مورد مطالعه خود بر می‌گزیند واحد مطالعه خود را نیز جایگاهی می‌داند که این کنش در آن رخ می‌دهد. این واحد گروه است. گروه جایی است که کنش اجتماعی بین کنشگر و مخاطب آن رخ می‌دهد. گروه حداقل از یک کنشگر و یک مخاطب تشکیل می‌شود. البته مخاطب می‌تواند فرضی باشد (کنشگر خود را در برابر یک مخاطب فرضی تصور کند و دست به کنش بزند). در این موارد گروه تنها از یک نفر تشکیل می‌شود. البته در بیشتر موارد گروه از بیشتر از یک نفر تشکیل شده است و شامل دو دسته قابل تشخیص، مخاطبان و بازیگر است.

- خود

درکی که گافمن از خود دارد، خودی که به عنوان فردی از جامعه به کنش اجتماعی دست می‌زند، خودی نیست که تحت تاثیر فشارها و نیروهای اجتماعی به یکباره ساخته و پرداخته شده باشد و به صورت ثابت و معین دست به کنش بزند. بلکه این خود، خودی است که هر لحظه در کنش‌های اجتماعی در شرایط خاص و معین شکل می‌گیرد و ابراز می‌شود. خودی که محصول و ساخته و پرداخته شرایطی است که کنش در آن رخ می‌دهد. گافمن خود را یک هویت مستقل نمی‌داند (خودی که در تملک کنشگر باشد. بلکه خود را محصولی از کنش مشترک می‌داند که از کنش متقابل نمایشی بین کنشگر و حضارش بر می‌خیزد.

گافمن در اینباره می‌گوید:

«هنگامی که یک فرد از وضعیتی، تعریفی به دست می‌آورد و به این وسیله به طور صریح و یا ضمنی مدعی می‌شود که شخص خاصی است، خود به خود بر دیگران فشار اخلاقی وارد می‌کند که با او چنان برخورد کنند که از افراد همتای او انتظار دارند. علاوه بر این، او به طور تلویحی از هر ادعای دیگری مبتنی بر این که کسی است که از قرار معلوم نیست، چشم می‌پوشد. و به این ترتیب خود را از رفتاری که مطابق با شان چنین افرادی است محروم می‌سازد. از این رو دیگران در می‌یابند، فرد آن‌ها را از آنچه که او هست و آنچه که آنان باید در او ببینند آگاه کرده است و این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که فرد در کنش اجتماعی به ایفای نقش‌هایی دست می‌زند. در هنگام ایفای هر یک از این نقش‌ها است که هویتی که خود با آن تعریف می‌شود ایجاد، تحمیل، تایید، تثبیت یا رد می‌شود.»

البته به این دیدگاه گافمن، در رابطه با خود ایراداتی وارد شده است. بسیاری از این ایرادات مربوط به سهم اندکی است که گافمن برای یک شخصیت ثابت و پایدار قائل است. شخصیتی که محصول ساختارهای بلند دامنه‌ی اجتماع است و به آسانی به وجود نیامده‌اند که به سرعت تغییر کند. مکنین تأیر به این تعریف گافمن از خود انتقاد وارد می‌کند و عقیده دارد که خودی که گافمن تعریف می‌کند، در حد یک چوب رختی که نقش‌های مختلف به آن آویخته می‌شود فرو کاسته شده است.

گافمن خود را به عمل نقش آفرینی فروکاسته است و استدلال می‌کند که خود چیزی بیش از یک رخت‌آویز نیست که بر آن جامه‌های مربوط به نقش آویخته است. به عقیده گافمن، که از نظر او سپهر اجتماعی همه چیز است، خود هیچ چیز نیست و در فضای اجتماعی جای نمی‌گیرد.

منظور مکنین تأیر از یک چوب رختی که نقش‌های مختلف به آن آویخته می‌شود، خودی است که منتزع از نقش‌های اجتماعی هویت مستقلی ندارد و با تغییر هر نقشی تغییر می‌کند. گویی خود مورد نظر گافمن تنها جایگاهی، چوب رختی، برای آویختن نقش‌های مختلف است. و بدون این جامه‌ها وجود ندارد.

- اجراهای تئاتری

گافمن صحنه اجتماع را یک صحنه تئاتر می‌داند که در آن کنشگران و مخاطبان ایشان به اجراهای تئاتری و نمایشی می‌پردازند. هر برخورد اجتماعی یک اجراست. اجرا از نقشی که کنشگر ادعای آن را دارد، یا بنا بر تعریف باید آن را بپذیرد. در یک اجرای تئاتری کنشگر در یک صحنه باید به ایفای نقش در برابر مخاطبان بپردازد. مخاطبان و کنشگر هر دو از نقش‌های خود آگاهی دارند و سعی می‌کنند که به ایفای مطلوب نقش‌های خود بپردازند. مخاطبان سعی دارند که با مساعدت‌هایی نظیر چشم پوشی از خطاها و لغزش‌های کنشگر و یا ابراز واکنش‌های مناسب در وقت مقتضی، به اجرای هرچه بهتر جریانی که مورد نظر است یاری رسانند و البته این مسئله باعث نمی‌شود که همه اجراها موفقیت‌آمیز باشد و کنشگر قادر باشد که همیشه تصویر مورد نظر خود را در اذهان مخاطبان ایجاد کند. بنا به همین دلیل گافمن از چیزی به نام مدیریت تاثیرگذاری حرف می‌زند.

- مدیریت تاثیرگذاری

این مفهوم به شکنندگی بسیار کنش‌های بشری اشاره دارد. برای حفظ این کنش‌ها از سوی کنشگران تمهیداتی اندیشیده می‌شود که به فنون تاثیرگذاری یا مدیریت تاثیرگذاری معروف هستند. کنشگر با استفاده از این فنون می‌خواهد که بهترین تاثیر را بر مخاطبان خود داشته باشد. به کنشگران بفهماند که نقش خود را به خوبی می‌داند، این نقش برایش بسیار مهم است و بر آن مسلط است. در این فرایند حضار هم به کمک کنشگر می‌آیند تا به او در اجرای نقشش یاری رسانند. اشتباه‌های او را نادیده می‌گیرند و با رفتارهای تعریف شده به کنشگر در مقامی که نقش آن را بازی می‌کند مشروعیت می‌بخشند. مدیریت تاثیرگذاری از آن رو اهمیت می‌یابد که نتایج اجراهای تئاتری قابل پیش‌بینی و همیشه یکسان نیستند.

- هویت اجتماعی

هویت اجتماعی یکی از مسائلی است که در اندیشه‌های گافمن نقش کلیدی دارد.

هویت اجتماعی که گافمن به آن عقیده دارد. هویتی است که در جریان کنش‌های اجتماعی زاده می‌شود و به وجود می‌آید. گافمن در حین بحث درباره هویت اجتماعی، به صورت خواسته یا ناخواسته به بحث فرد و جامعه نیز وارد می‌شود. گافمن هویت اجتماعی را هویتی ساخته شده و آماده نمی‌داند که به صورت قالبی آماده و ساخته و پرداخته وجود داشته باشد. این هویتی است که در جریان کنش‌های اجتماعی به وجود می‌آید، پذیرفته و یا رد می‌شود. جامعه از خلال نقش‌هایی که افراد اجرا می‌کنند هویت ایشان را رقم می‌زند و شکل می‌دهد. و افراد در تلاش‌های خود برای اجرای هر چه بهتر نقش خود می‌کوشند تا هویت مورد نظر خود را تثبیت کرده و دیگران را وادار به پذیرش آن کنند. این تلاش‌ها در زمینه قواعدی به وقوع می‌پیوندد که گافمن از آن با نام چهارچوب نام می‌برد. که معادل موقعیت‌های کم و بیش ساختار یافته هستند. جامعه برای افراد نقش‌هایی را در نظر گرفته است که باید در این نقش‌ها حاضر شده و به ایفای آن بپردازند.

- نقش

مجموعه‌ای از بازی‌هایی است که کنشگران به صورت منظم و پیوسته به آن دست می‌زنند. شباهت، پیوستگی و استمرار بازی‌های یا اجراهای تئاتری به آن‌ها خصلت نقش می‌دهد. نقش پزشکی یا پدری چیزی جز اجراهای منظم و پیوسته‌ای نیست که به عنوان نقش باز شناسایی شوند. همان‌طور که رد بحث اجراهای تئاتری و مدیریت تاثیر گفته شد، این اجراها و سرنوشت آن‌ها به شدت تاثیر پذیر و شکننده است و باید از آن مراقبت کرد. یک اجرای بد، تنها به یک اجرای بد منتهی نمی‌شود بلکه می‌تواند به یک بحران هویتی منجر شود. به رسمیت نشناختن بازیگر از سوی مخاطبان در نقش مورد نظر، می‌تواند هویتی که فرد برای شناخته شدن به آن تلاش می‌کند را زیر سوال ببرد. از این‌رو افراد می‌کوشند تا با تلاش برای ایفای بهتر نقش خود از هویت خود، هویتی که مایلند با آن شناخته شوند یا مایلند با آن شناخته نشوند دفاع کنند. جنکینز عقیده دارد که هویت دو بعد درونی و بیرونی دارد. در بعد درونی، فرد می‌کوشد تا با بسیج مهارت‌های درونی

به ایفای هرچه بهتر نقش پردازد، یعنی تصویر مطلوبی از خود ارائه کند. از سوی دیگر این تصویر باید از سوی دیگران، مخاطبان یعنی عموم مردم به رسمیت شناخته شود. چرا که هویت افراد برآیندی از این تعامل بین فرد و مخاطبانش است:

افراد در چهارچوب نظم تعاملی درباره هویت‌های خود چک‌وچانه می‌زنند و با بسیج کردن مهارت‌های تعاملی خود در درون روال‌های تعاملی خود در درون روال‌های موقعیتی تصویری از خود به دیگران ارائه می‌کنند تا مورد پذیرش آن‌ها قرار بگیرد. در اصطلاح من این عامل درونی درد یا لکتیک شناسایی از لحاظ تصویر عمومی است. عامل بیرونی، پذیرش آن تصویر عمومی از سوی دیگران است. آنان ممکن است آن تصویر را بپذیرند یا نپذیرند. هویت فردی در رابطه میان خود انگاره و تصویر عمومی آفریده می‌شود.

- هویت اجتماعی بالقوه و بالفعل

تلاش افراد در کنش‌های اجتماعی برای نیل به هویت مطلوب در چهارچوبی صورت می‌گیرد که جایگاه، منزلت و موقعیت ایشان را از سوی جامعه تعیین می‌کند. هویتی که افراد خود، خویشان را با آن تعریف می‌کنند هویت اجتماعی بالقوه و هویتی که در تعاملات و کنش‌های بشری بروز پیدا می‌کند، هویت اجتماعی بالفعل نامیده می‌شود. این دو هویت همیشه با یکدیگر یکسان نیستند. زیرا آنچه که از سوی جامعه برای افراد در نظر گرفته می‌شود الزاما با آنچه که ایشان، خود را با آن تعریف می‌کنند همسانی ندارد. وقتی این اتفاق می‌افتد، فرد دچار بحران نقشی - هویتی می‌شود. فرد مجبور است که به ایفای نقش‌هایی دست بزند که آن را نقش اصلی خود نمی‌داند و از سوی دیگر من اصلی یا منی که خود را با آن تعریف می‌کند، در کنش‌های اجتماعی‌اش دیده نمی‌شود. موقعیت زنان در یک جامعه مردسالار مثال خوبی از این دست است. در این جامعه تجربیات فردی زنان از خود و توانایی ایشان با تصویری که جامعه برای ایشان به عنوان زن رقم می‌زند ناهماهنگی دارد. من فردی ایشان بزرگتر، تواناتر و برابر‌گراتر از منی است که در جامعه باید به نمایش در بیاورند. در این مورد فرد دچار فاصله نقشی و بحران هویتی می‌شود. یعنی هویتی که خود

را با آن تعریف می‌کند، هویتی نیست که جامعه وی را با آن تعریف می‌کند. این حالت به تنش‌ها و بحران‌های فردی و اجتماعی منجر می‌شود و هویت افراد را دچار بحران می‌کند. زیرا خود را در تعاملات روزمره نمی‌توانند بازشناسی کنند. هویتی که جامعه به افرادش تحمیل می‌کند (نقش‌ها، بازی‌ها و برخوردهایی که جامعه ترتیب می‌دهد معیارها و طبقه‌بندی‌هایش)، هویت‌هایی برای افراد رقم می‌زند که به ندرت می‌توانند خود را از شر آن خلاص کنند.

- داغ -

داغ یا ننگ که عنوان یکی از کارهای گافمن نیز هست. به مسئله هویت‌های خدشه‌دار شده اشاره دارد. افراد از دو نوع داغ یا ننگ رنج می‌برند. یکی داغ بی‌اعتباری و دیگری داغ احتمال بی‌اعتباری، داغ بی‌اعتباری به مسئله‌ای اشاره دارد که افراد در آن از هویتی ننگ آلود در گذشته، ظاهر یا شخصیت خود رنج می‌برند. در این نوع داغ، کنشگر می‌داند که مخاطبان از هویت ننگ‌آلود وی خبر دارند. وی می‌کوشد که در کنش‌هایش این مسئله را مدیریت کند و از تنش‌های آن جلوگیری کند. اما داغ احتمال بی‌اعتباری، وقتی است که دیگران از هویت ننگ آلود خبری ندارند و این احتمال وجود دارد که به این مسئله پی ببرند. در این مورد کنشگر می‌کوشد که این مسئله را پنهان کند و کنش‌های خود را طوری سامان دهد که این مسئله همچنان پنهان بماند. در هر دو این موارد افراد برای تنظیم کنش‌هایشان طوری تلاش می‌کنند که کمترین تنش و بهترین تصویر ارائه شود. گافمن عقیده دارد که همه ما از نوعی داغ رنج می‌بریم و می‌کوشیم که آن را در کنش‌هایمان پنهان کنیم. از سابقه اعتیاد به مواد مخدر گرفته تا گرایش‌ها نا مانوس جنسی تاتیک‌های عصبی و نقص‌های جسمی. همه ما در زندگی روزمره می‌کوشیم که بر اضطراب این داغ فائق آمده و روابط خالی از تنش را ارائه دهیم.

- بیمار روانی -

نظریه برچسب زنی و انحراف اجتماعی در تمام این موارد، افرادی به عنوان کج‌رو، منحرف، بیمار و... طبقه‌بندی می‌شوند. این افراد که در طبقه‌بندی‌های بسیار

متنوعی قابل جایگیری هستند. در یک طبقه‌بندی اجتماعی تقریباً در یک طیف قرار می‌گیرند. به گفته گافمن همه ایشان به نوعی از قواعد و قوانین مرسوم رفتار در جامعه تخطی کرده‌اند و رفتارشان مطابق با کنش‌های مرسوم اجتماع نبوده است.

ویلیام وایت

ویلیام وایت معتقد است، بین مقاصد فرد و اهداف سازمان‌ها همواره تعارض وجود داشته است و همچنان ادامه خواهد داشت. وی سرچشمه این تعارضات را متوجه مدیرانی می‌داند که سازمان را می‌پرستند و بر خلاف واقع‌بینی در تلاش برای برقرار کردن تعادل مطلوب بین منافع افراد و مقاصد سازمان. به عقیده ویلیام وایت، چنانچه فرض کنیم چنین تعادلی تحقق یابد، هرگز مطلوب نخواهد بود، زیرا اساس وجود فرد و استقلالش در مقابل سازمان، تنازع فرد با سازمان است.

وی اعتقاد دارد، سازمان‌های امروزی با رشد و گسترش فزاینده‌شان، بیشتر فرد را به تسخیر خود درآورده‌اند، درحالی‌که افراد، منابع تحرک و نیروی خلاق آن‌ها محسوب می‌گردند.

اگر بپذیریم نیازهای انسان بر حسب زمان، گوناگون، گسترده، متنوع و پایان ناپذیرند و به تبع آن، تأمین نیازهای انسان کاری شاق و بسیار با اهمیت تلقی می‌شود، آنگاه می‌توان اذعان داشت که: تشکیل سازمان‌ها بر اساس ضرورت‌ها و بایسته‌های هر جامعه است که فقدان آن، چیزی جز انحراف، انحطاط و به بیراهه رفتن نخواهد بود. بدون شک، فلسفه شکل‌گیری و تشکیل سازمان ایجاب می‌کند تا از یک سو، وضعیت نیازهای انسان و چگونگی ارضاء آن‌ها سروسامان بخشد و از دیگر سو، ابزار ارتقا، توسعه و پیشرفت جوامع تعبیه گردد. ذکر این نکته ضروری است، همه تأثیرات مثبت سازمان‌ها در جوامع گوناگون هنگامی متبلور خواهد شد که بقا و ادامه حیاتشان مختل نگردد و خللی بر استمرار فعالیتشان وارد نشود. نظر به اینکه، سازمان‌ها محیط‌های پویا قلمداد می‌گردند که در آن‌ها اهداف فردی و گروهی و سازمانی جمع شده و با اهداف و رسالات سازمان‌ها مغایرت نخواهد داشت و نفس فعالیت فرد در سازمان نیز بر تمایل به همکاری بر پایه اهداف از

پیش تعیین شده است، مصداق واقعی مبنی بر عدم تضاد و تعارض بین فرد و سازمان خواهد بود، چنانچه ناکارآمدی مدیران را در این مقوله لحاظ نسازیم. ویلیام وایت، عامل اساسی در ایجاد تعارض بین فرد و اهداف سازمان را توجه مدیرانی می‌داند که سازمان را می‌پرستند.

تقدس بخشی به کار و سازمان نه تنها مذموم نیست، بلکه بسیار نیکو و پسندیده نیز خواهد بود. به خصوص زمانی که محیط سازمان و انجام وظیفه در قبال مسئولیت‌های واگذار شده از درجه اهمیت زیادی برخوردار باشد، به طوری که مدیران آن‌ها پرستش را جایگزین تقدس نمایند. آیا چنین ویژگی با ارزش، موجد تعارض بین فرد و اهداف سازمان تلقی خواهد شد؟ به نظر ویلیام وایت، اساس وجود فرد و استقلالش در مقابل سازمان، تنازع فرد با سازمان است. به اعتقاد نگارنده، چنانچه بپذیریم شخصیت، قدرت، نفوذ، منزلت اجتماعی و ... فرد به گونه‌ای مقتضی از طریق شغل و سازمانی که فرد در آن انجام وظیفه می‌نماید، وابسته است؛ بنابراین وجود سازمان‌ها و فعالیت در آن‌ها نه تنها بر استقلال فرد خدشه‌ای وارد نخواهد ساخت، بلکه جایگاه سازمانی، فرصت مناسبی است که فرد بتواند استقلالش را تعمیق بخشد. با این توضیح، تصور تنازع فرد با سازمان نیز چندان منطقی و خردمندانه نخواهد بود. زیرا از آن جایی که وجود قانون در هر جامعه و هر سازمان به عنوان فصل الخطاب، اصول بدیهی و اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود، بنابراین مطالبه حقوق از سازمان نیز نشان‌دهنده تنازع فرد با اهداف سازمان نخواهد بود، لیکن در پاره‌ای از مواقع، افراد به حسب قرار گرفتن در مناصب و موقعیت‌های گوناگون نسبت به محتوای عملیاتی خود مطلع نیستند که در چنین مواقعی، قانون وسیله‌ای ارجح برای آگاهی بخشی و ارجاع به اهداف تعیین شده است که می‌تواند جنبه فردی، سازمانی و یا هر دو آن‌ها را داشته باشد.

برای مثال: آیا حضور قانون در نظام خانواده و نکول هر یک از اعضای خانواده از هنجارهای تعیین شده را می‌توان به تنازع فرد با خانواده نسبت داد؟ در طی سالیان اخیر جهان به این نکته پی برده است که هرگاه فعالیت‌ها در سازمان‌ها به گونه‌ای هموار گردد که کارکنان محیط کار را محل زندگی بدانند، آنگاه است که

همه افراد و سازمان‌ها از منافع چنین دیدگاهی منتفع خواهند شد. شکی نیست که هیچ سازمانی برای حذف شدن به وجود نیامده است و هیچ فردی تمایل به نیهیلیسم ندارد. فرض کنید نظر ویلیام وایت در مورد این موضوع که سازمان‌های امروزی با رشد و گسترش فزاینده‌شان، بیشتر فرد را به تسخیر خود درآورده‌اند، درست باشد.

اول این که، چنانچه سازمان‌هایی وجود داشته باشند که به جای تأمین استقلال فرد، او را به زنجیر کشیده و به تسخیر خود درآورند، از پایه اشتباه و به خطا رفته‌اند، زیرا این مسئله با اساس تشکیل آن‌ها که همانا زیستن و ادامه حیات و بقا است، هم‌خوانی نداشته و به عبارت دیگر، مغایرت خواهد داشت.

و دیگر این که، با فرض بر وجود این دسته از سازمان‌ها، هیچگاه نمی‌توان و نباید کلیت سازمان‌ها را منبعث از آن‌ها به شمار آورد، زیرا پیشرفت‌های گوناگون در زمینه اهداف، رسالت، فرصت‌ها، تهدیدها و غیره، اگرچه نحوه کامیابی‌های سازمان‌ها را بازگو می‌نماید، به علاوه همواره در پی خلاصی و رهایی انسان‌ها از قید و بند رفتارهای غیرانسانی نیز بوده است.

ولادیمیر پراپ

ولادیمیر پراپ (۱۸۹۵-۱۹۷۰) فولکلورشناس روسی، آثار فولکلوریک را بر اساس قواعدی صوری دسته‌بندی می‌کند و این روش را ریخت‌شناسی می‌خواند. وی تحلیل خود را بر اساس «عملکرد» اشخاص قصه، قرار می‌دهد و برای هر یک از عملکردها نمادی تعیین می‌کند. وی دریافت که تمامی کارهای موجود در قصه به سی‌ویک عملکرد محدود می‌شود. این نوشتار، تحلیل حکایات کتاب «کوش‌نامه» با به کارگیری ریخت‌شناسی پراپ است. کاربرد این روش، آزمونی برای نظریه‌ی ریخت‌شناسی در نوع ادبی «اسطوره» به شمار می‌رود. همچنین با بررسی تطبیقی ساختار حکایت، همگونی‌هایی در زیر ظاهر آشفته و متفاوت آن‌ها، نمایان خواهد شد. بسیاری از کارکردها و کنش‌های بررسی شده در کوش‌نامه با روایت‌شناسی پراپ یکسان است.

ریخت‌شناسی دانشی است در حوزه مطالعات ادبی که نخستین بار مردم‌شناس روسی ولادیمیر پراپ آن را در زمینه مطالعه قصه‌ها مطرح نمود. این واژه از اصطلاحات زیست‌شناسی و دانشی است که از ساختمان و شکل ظاهری موجودات زنده (اعم از گیاهان و جانوران) و غیر زنده (معدنی) بحث می‌کند و به طور کلی تحقیق در اشکال ظاهری موجودات است. به این ترتیب ریخت‌شناسی به سه شاخه تقسیم می‌شود: ریخت‌شناسی گیاهی، جانوری و معدنی.

یکی از نخستین کاربردهای این اصطلاح در دانش گیاه‌شناسی بود و منظور از آن، بررسی و شناخت اجزای تشکیل‌دهنده گیاه و ارتباط آن‌ها با یکدیگر و با کل گیاه، یعنی ساختمان و ساختار گیاه است. پراپ معتقد بود، همین روش را می‌توان در مطالعه قصه‌ها نیز به کار برد. او در این باره می‌گوید: «کلمه ریخت‌شناسی به معنای مطالعه صور و شکل‌ها است. منظور از آن در گیاه‌شناسی مطالعه اجزای تشکیل‌دهنده گیاه و مناسبات آن‌ها با هم و با خود گیاه یا به بیان دیگر، مطالعه ساختار گیاه است. صور و اشکال قصه را نیز می‌شود با همان دقتی مطالعه کرد که در خور هر یک از صورت‌بندی‌های آلی است».

در ادبیات، ریخت‌شناسی عبارت است از تحقیق در ساختارهای آثار ادبی و شناسایی اشکال و گونه‌های آن‌ها. هر نوع تقسیم‌بندی در ادبیات که بتواند آثار ادبی را بر اساس مشخصه‌هایی از یکدیگر متمایز کند در مقوله ریخت‌شناسی جای می‌گیرد. این تقسیم‌بندی می‌تواند شامل تمام ادبیات به عنوان یک کل، نوعی خاص از ادبیات، شاخه‌های ویژه از یک نوع و بالأخره یک اثر ادبی باشد. در حقیقت ریخت‌شناسی چیزی جز تجزیه ادبیات و تفکیک آثار ادبی از یکدیگر و سرانجام تقسیم یک اثر ادبی به اجزا به وجود آورنده خویش نیست.

ولادیمیر یاکف لویچ پراپ، در آوریل سال ۱۸۹۵ در شهر پترزبورگ روسیه در خانواده‌ای اصالتاً آلمانی متولد شد. در سال‌های ۱۹۱۳ - ۱۹۱۸ در دانشگاه پترزبورگ در رشته زبان‌شناسی روسی و آلمانی به تحصیل پرداخت و پس از پایان تحصیل، کار خود را با تدریس زبان آلمانی و روسی در دبیرستان آغاز کرد و سپس به تدریس زبان آلمانی در دانشگاه پرداخت. از سال ۱۹۳۲ تا پایان عمر، عضو،

هیئت علمی دانشگاه پترزبورگ بود و از ۱۹۳۸ به بعد توان خود را صرف مطالعات مردم‌شناسی و فولکور روسی نمود و کتاب‌ها و مقالات ارزشمند و متعددی را در این زمینه تألیف کرد که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

۱. ریخت‌شناسی قصه‌های پریان، سال ۱۹۲۸
۲. ریشه‌های تاریخی قصه‌های پریان، سال ۱۹۴۶
۳. شعر حماسی روسی، سال ۱۹۵۵
۴. جشن‌ها و اعیاد روستاییان روسیه، سال ۱۹۶۳

مهم‌ترین اثر پراپ، ریخت‌شناسی قصه‌های پریان است. پراپ در دوران جوانی در کنار محققان صورت‌گرایی مانند رومن یاکوبسن در انجمن مطالعه زبان شعر (اوپوئیز) فعالیت می‌کرد و می‌توان گفت نماینده‌ی موضع صورت‌گرایی در دل ساختارگرایی است. او به این نکته پی برده بود که پیش از پرداختن به هرگونه پژوهش تکوینی درباره قصه‌ها، باید به مطالعه‌ی هم‌زمانی (توصیفی) از صور و اشکال قصه دست زد. ترجمه این کتاب به زبان انگلیسی در ۱۹۵۸ منتشر شد و در نتیجه محققان در خارج از مرزهای شوروی و به ویژه در جهان انگلیسی‌زبان، سی سال پس از نخستین انتشار آن، با اندیشه و روش پراپ آشنا شدند. کتاب پراپ در اتحاد شوروی تقریباً نادیده انگاشته شد، اما برعکس در غرب، خیلی زود و به‌ویژه پس از ۱۹۶۰ و به واسطه مقدمه‌ای که لوی اشتراوس بر آن نوشت، توجه بسیاری از پژوهشگران غربی به این اثر جلب شد و سرمشقی برای فولکلورشناسان گردید و به چندین زبان اروپایی ترجمه شد. انتشار این کتاب، نقطه عطفی در روش بررسی ساختار پدیده‌های فرهنگی به خصوص داستان و روایت به شمار می‌رود.

ساختارگرایی مانند رولان بارت، آژیرداس گریماس، تزوتان تودوروف و کلود برمون، ریخت‌شناسی پراپ را در چهارچوب نشانه‌شناسی بررسی کردند و با دنبال کردن سرنخ‌های لوی اشتراوس، به تکمیل و اصلاح روش‌ها و الگوهای پراپ پرداختند، اما محقق امریکایی «آلن داندس» و شاگردانش شیوه کار پراپ را به کار بستند، به عنوان مثال آلن داندس، قصه‌های سرخ‌پوستان امریکای شمالی را

بر اساس شیوه پراپ مورد بررسی قرار داد.

در حالی که محققان غربی پس از آشنایی با کتاب پراپ، زبان به تحسین او گشودند و در دو سوی اقیانوس اطلس در کانون توجه فولکلورشناسان قرار گرفت، وضعیت او در شوروی کاملاً متفاوت بود؛ در سال‌های پس از جنگ دوم جهانی، رهبران شوروی بار دیگر حملات شدیدی را علیه اندیشه‌های صورت‌گرایانه و ساختارگرایانه و محققانی که چنین روش‌هایی را به کار گرفته بودند آغاز کردند و هر نوع بحث و بررسی ادبی بر مبنای این اصول را ضدیت با اصول و مبانی فکری خود می‌دانستند، زیرا براساس مبانی فکری آنان، هنر و ادبیات، بازتاب فرهنگ، شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه است. در حالی که صورت‌گرایان، مطالعه شرایط اجتماعی و محیطی شکل‌گیری اثر ادبی را خارج از حوزه تخصص منتقدان ادبیات می‌دانستند و آثار ادبی را جدای از این مسائل بررسی می‌کردند، در نتیجه در تقابل با دیدگاه رسمی حاکم قرار می‌گرفتند. آثار پراپ نیز از این انتقادات و حملات در امان نماند. کار به جایی رسید که مؤسسه مردم‌شناسی فرهنگستان علوم شوروی در سال ۱۹۴۸ گردهمایی تشکیل داد تا بر چنین آثاری که آن‌ها را «نامیه‌پرستانه» تشخیص می‌داد، خط بطلان بکشد. حملات، ضدساختارگرایان در مطبوعات نیز گسترش یافت و حتی در آوریل همان سال، گردهمایی مشابهی در دانشگاه لنینگراد برگزار شد و شخص پراپ و آثار او نیز صراحتاً زیر سؤال رفت. بالأخره پراپ ناچار شد از روش ساختارگرایانه خود و از این که در مطالعاتش، اصول مارکسیستی و مبانی انقلاب اکتبر را مدنظر نداشته، ابراز پشیمانی و تأسف کند. شورای دانشگاه نیز از این اظهار ندامت ابراز خرسندی نمود و به این ترتیب، پراپ کارش را از دست نداد و تبعید نشد، اما ناچار شد از این دوره به بعد، بینش ساختارگرایانه را در تحقیقاتش کنار بگذارد و در عین حال هرگز هراس و وحشت این ماه‌ها از جانش رخت بر نیست. سرانجام پس از عمری تلاش علمی، پژوهش و تألیف ده‌ها کتاب و مقاله، در دوم اوت سال ۱۹۷۰ چشم از جهان فروبست.

روش مطالعاتی پراپ

بخش اعظم دستاوردها و همچنین محدودیت‌های شیوه‌های ساختارگرایانه را می‌توان در تلاش‌هایی که ولادیمیر پراپ و کلود لوی اشتراوس برای مطالعه قصه انجام دادند مشاهده نمود. این تلاش‌ها ریشه در نگرش محققانی مانند پراپ، گریماس، برمون، لوی اشتراوس، تودوروف و بارت دارد که معتقد بودند ساختار قصه و زبان به یکدیگر شبیه است، بنابراین می‌توان با استفاده از شیوه‌هایی که در مطالعات زبان‌شناسی به کار می‌رود به تحلیل قصه‌ها پرداخت. البته پراپ، نخستین کسی نبود که به مطالعه قصه‌های فولکلوریک پرداخت. گردآوری و مطالعه‌ی قصه‌ها و افسانه‌ها به شیوه‌ی علمی، سابقه‌ی چندانی ندارد و نخستین بار در نیمه‌ی نخست قرن نوزدهم دو برادر و محقق آلمانی به نام‌های ویلهلم و یاکوب گریم، دست به این کار زدند و آن را در دو مجله در سال‌های ۱۸۱۴-۱۸۱۲ منتشر ساختند. انتشار این مجموعه تأثیری فراوان بر تحقیقات و مطالعات مربوط به قصه‌های عامیانه و گردآوری آن‌ها در سطح جهان داشت به گونه‌ای که از این دوره به بعد، گردآوری و مطالعه این‌گونه داستان‌ها مورد توجه محققان قرار گرفت و مکاتب مطالعاتی گوناگونی در این حوزه شکل گرفت. شاید برای نخستین بار، آگوست ویلهلم شلگل آلمانی نخستین کسی بود که قصه‌های فولکلوریک را به عنوان «ژانر ادبی» مطرح کرد. ادامه این توجه را در حد اعلا‌ی آن در آثار صورت‌گرایان روسی می‌بینیم؛ زیرا یکی از مهم‌ترین دستاوردهای آنان، توجه به اشکال ادبی از یاد رفته، کمتر شناخته شده و حتی می‌توان گفت تحقیر شده مانند قصه‌های عامیانه و قصه‌های کودکان بود. پیش از پراپ، محققان دیگری مانند وزلوفسکی - فولکلورشناس روسی - چنین مطالعاتی را آغاز نمودند و در واقع پراپ کار او را دنبال کرد. بعدها آندره یولس آلمانی در ۱۹۳۰ و لرد راگلان انگلیسی در ۱۹۳۶ نیز تلاش‌هایی را در جهت مطالعه ساختارگرایانه قصه‌ها و اسطوره‌ها آغاز کردند. اما آنچه کار پراپ را از دیگر محققان متمایز می‌کند، این است که پژوهش او نمونه کاملی از روش‌شناسی علمی و پژوهش در قانون‌های ساختاری بود.

در نیمه دوم قرن بیستم، رولان بارت این پرسش را مطرح کرد که چگونه می‌توان روایات را طبقه‌بندی کرد و الگویی به وجود آورد که ویژگی‌های عمده روایت را نشان دهد. او دو روش را برای انجام این کار ممکن می‌داند؛ یکی شیوه‌ی استقرایی است که در آن، تمام روایات یا هر تعداد که مقدور است، مورد بررسی قرار می‌گیرند و ویژگی‌هایشان ثبت می‌شود. دوم شیوه‌ی استنتاجی است که در آن، الگویی فرضی یا یک نظریه مطرح می‌شود و سپس در روایات گوناگون آزمایش می‌گردد.

آلن داندس نیز از منظری دیگر دو شیوه تجزیه و تحلیل ساختاری فولکلور را بر شمرد: نخست شیوه‌ای است که پراپ آن را دنبال کرده که در آن «ساختار یا سازمان صوری یک متن فولکلوریک به دنبال نظم زمانی متوالی خطی عناصر موجود در متن، به صورتی که از یک گوینده گزارش شده» مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر این اساس «اگر قصه‌ای در بردارنده عناصر الف تا ی باشد، ساختار قصه به موجب همان توالی تعیین می‌گردد». «آلن داندس این شیوه را به تبعیت از لوی اشتراوس «تجزیه و تحلیل ساختاری زنجیری» می‌نامد. روش دوم، شیوه لوی اشتراوس مردم‌شناس فرانسوی است. او اسطوره‌های به ظاهر متفاوت را انواعی از معدود موضوع اساسی می‌داند. او معتقد بود در شالوده تنوع بی‌شمار اسطوره‌ها، ساختار جهانی ثابت و معینی وجود دارد که محدود کردن هر اسطوره به آن‌ها امکان‌پذیر است. به اعتقاد او اسطوره‌ها نوعی زبان هستند و این امکان وجود دارد که آن‌ها را به واحدهای منفرد تقسیم کرد که مانند واحدهای آوایی بنیادی زبان (واچ‌ها) فقط در ترکیب با یکدیگر به شیوه‌های خاص معنی پیدا می‌کنند. پس می‌توان قوانین حاکم بر چنین ترکیب‌هایی را نوعی دستور تلقی کرد. روش او بر مبنای مطالعه و بررسی الگوها و طرح‌های نهفته در یک متن فولکلوریک استوار است. در این شیوه، عناصر متن از نظم معین خود خارج شده و از نو گروه‌بندی و تحلیل می‌شوند. لوی اشتراوس در سال ۱۹۵۵ با این روش که «تجزیه و تحلیل ساختاری عمودی» نامیده می‌شود به مطالعه در فولکلور پرداخت. او معتقد بود روش پراپ تنها ظاهر یا جنبه آشکار بافت متن را مشخص می‌کند،

در حالی که روش او جنبه‌های ناپیدا را که مهم‌ترند نیز نشان می‌دهد. در واقع این دو روش دو شیوه بنیادی تجزیه و تحلیل ساختاری است. شایان ذکر است که پراپ و اشتراوس نه تنها مؤثرترین نظریه‌ها را مطرح کرده‌اند، بلکه درباره‌ی شیوه کار هم نظر داده‌اند.

تفاوت عمده این دو روش در هدف آن‌هاست. اشتراوس می‌کوشد قالب و چهارچوب نهفته در اسطوره‌ها را کشف کند، اما پراپ تلاش می‌کند به نحو یا دستور قصه دست یابد. روش پراپ، تجربی و استنتاجی است و تجزیه و تحلیل‌های منتج از آن را می‌شود تکرار کرد. اما شیوه اشتراوس، نظری و استقرایی است و به آسانی قابل تکرار نیست. یکی دیگر از مهم‌ترین تفاوت‌ها میان این دو شیوه، مسئله توجه یا عدم توجه به بافت متن است. روش پراپ، تنها به ساختار متن می‌پردازد و متن را جدای از بافت اجتماعی و فرهنگی آن بررسی می‌کند. در حالی که شیوه اشتراوس جسورانه می‌کوشد الگوهای را که در اسطوره‌ها می‌یابد به جهان - در معنای گسترده آن - ربط دهد. باید به این نکته توجه داشت که روش تجزیه و تحلیل ساختاری به خودی خود هدف و غایت نیست. بلکه یک آغاز است؛ باید نتایج حاصل شده از این مطالعات را به جهان خارج از متن، یعنی فرهنگ یا فرهنگ‌هایی که این متون در آن‌ها شکل گرفته‌اند پیوند داد. بدین ترتیب روش پراپ تنها گام نخست است که البته فی نفسه گامی بزرگ محسوب می‌شود.

در اولین و مهم‌ترین تلاش برای ایجاد «الگوی» روایت که توسط پراپ انجام شد، ترکیبی از هر دو رویکرد استقرایی و استنتاجی مورد استفاده قرار گرفت. او یک صد نمونه از یک نوع ادبی روایی مشخص یعنی قصه‌های پریان روسی و عناصر سازنده‌ی آن‌ها را بررسی و مطالعه کرد. هدف، این بود که الگوی مورد نظر، بعدها در مورد سایر شکل‌های روایت اعمال شود. نکته حائز اهمیت در خصوص تحقیق پراپ، به دست آوردن شناخت کاملی از روایت نیست؛ زیرا قصه‌های عامیانه معمولاً روایاتی ساده و رویدادهایشان مبتنی بر ترتیب زمانی هستند. بلکه وی الگو یا ساختار زیربنایی یا درونی روایت را در یک نوع ادبی معین به دست می‌دهد. موضوعی که پراپ به آن می‌پردازد، ناگزیر دامنه تحلیلش را محدود می‌کند و خود آن تحلیل نیز

صرفاً جنبه افقی یا ترتیب زمانی رویدادهای روایت را در بر می‌گیرد و به جنبه تمامیت بخش یا عمودی روایت که پیچیدگی بیشتری را در معنا و ساختار به وجود می‌آورد، نمی‌پردازد. تحقیق پراپ نخستین تلاشی است که به منظور نظریه‌پردازی روایت صورت گرفته. در این رویکرد، شخصیت، بیشتر شگرد یا کارکردی برای حفظ انسجام وقایع داستان تلقی می‌شود و نه برابر با انسان‌های واقعی که اعمال واقعی انجام می‌دهند. بعدها رولان بارت و ژرار ژنت، رهیافت‌هایی ساختارگرایانه‌تری نسبت به روایت اتخاذ نمودند.

یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های پراپ، مسئله تقسیم‌بندی قصه‌هاست. پژوهشگران پیش از پراپ قصه‌ها را بر مبنای موضوع یا درونمایه طبقه‌بندی می‌کردند. اما او شیفته دقت علمی بود و این امر از عنوان «ریخت‌شناسی» که او برای کتابش برگزیده پیداست. محققانی مانند فرای و کمپیل به دنبال استخراج معانی و درونمایه‌های داستان بودند. اما پراپ به دنبال تحلیل ساختارگرایانه قصه‌ها بود، بنابراین تأویل‌های ذهنی از داستان را از روش کار خود حذف کرد. او ضمن بررسی روش‌های معمول و رایج محققان پیشین، آن روش‌ها را زیر سؤال برد و ناکارآمد دانست. به اعتقاد او، تقسیم قصه‌ها براساس مضمون یا تم، نه تنها موفقیت‌آمیز نیست، بلکه یکسره به آشفتگی می‌انجامد و به طور کلی غیرممکن است. به همین دلیل به سراغ بن‌مایه‌ها و اجزا سازی قصه‌ها رفت و آن‌ها را مبنای کار خود قرار داد. بن‌مایه عبارت است از یک مفهوم، یک تصویر یا یک رویداد که در داستان مرتب تکرار می‌شود. پراپ دو مفهوم «نقش» و «عمل» را به عنوان بن‌مایه مطرح می‌کند. او می‌گوید: «بی‌آن‌که فایده مطالعه موضوعات و نیز مقایسه‌ای که صرفاً شباهت‌های آن‌ها را به حساب می‌آورد انکار کنیم، می‌توانیم روش دیگری و واحد سنجش دیگری را پیشنهاد کنیم. می‌توانیم قصه‌ها را از لحاظ ترکیب‌بندی و ساختارشان مقایسه کنیم و به این ترتیب شباهتشان در پرتو تازه‌ای خود را نشان خواهد داد».

همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، پراپ در روش‌شناسی خود از سرمشق علوم طبیعی پیروی می‌کند و صراحتاً به کارگیری اصول و مبانی رایج در علوم طبیعی و

تجربی را برای رده‌بندی منطقی قصه‌ها پیشنهاد و کار فولکلورشناس را با طبیعی‌دان (مانند داروین) و مطالعه قصه‌ها را با مطالعه گونه‌های جانداران مقایسه می‌کند. خود او در این مورد می‌گوید: «می‌توان به دلایل متعدد مطالعه قصه‌ها را با مطالعه فرم‌های جاندار در طبیعت مقایسه کرد. فولکلورشناس مانند طبیعی‌دان به پدیده‌های مختلفی می‌پردازد که با این حال در ذات خود هم‌ارزند، پرسشی که داروین درباره منشأ انواع مطرح کرده می‌تواند در زمینه مورد نظر ما نیز مطرح شود». او متن را به واحدهای بنیادی فرو می‌شکند تا قواعد باز فراهم آوردن آن‌ها را کشف کند. کامیابی او در کاربرد قواعد خود در مورد شواهد پرشمار، چشم‌انداز یک قدرت پیش‌بینی‌کننده را بر الگوی علوم طبیعی می‌گشاید. قواعد پراپ کل ریخت‌شناسی را برای داستان‌های پریان ترتیب می‌دهد، حتی آن داستان‌هایی که هنوز خوانده یا شنیده یا حتی هنوز نوشته نشده‌اند. این قدرت پیش‌بینی، چیزی است که برای نقد ادبی یکسره تازگی دارد. دستاورد با همه محدودیت و ویژه بودن حوزه آن، نشان دهنده رؤیایی است که بعدها ساختارگرایان فرانسوی در سر خواهند پروراند.

در تجزیه و تحلیل ساختاری، گام نخست و اساسی، کشف و تعیین کوچک‌ترین واحد ساختاری است که البته شاید دشوارترین کار هم باشد، زیرا بدون شناخت کوچک‌ترین واحد ساختاری، تجزیه و تحلیل غیرممکن است. گام دوم، بررسی روابط متقابل این واحدها و الگوهای ساختمانی آن‌هاست. از نظر پراپ کوچک‌ترین واحد سازنده قصه، عملکرد یا کارکرد شخصیت‌های آن‌هاست. منظور از این اصطلاح «عمل یا کار یک شخصیت از نقطه نظر اهمیتش در پیشبرد قصه» است.

یکی از پیش‌زمینه‌های ایده پراپ به نظریه‌ای بازمی‌گردد که او درباره شخصیت در داستان داشت. در مطالعات مربوط به شخصیت‌های داستانی، سه نظریه وجود داشت: نظریه کنشی، نظریه معنایی و نظریه اسمی. براساس نظریه کنشی، در داستان هر شخصیتی نقشی به عهده دارد که باید آن را انجام دهد و در واقع، شخصیت چیزی جز بازیگر نیست. به همین دلیل معتقدان به این نظریه،

شخصیت را «کنشگر» می‌نامند. نخستین بار پراپ در کتاب خود نظریه مستقلی در این زمینه ارائه کرد. از دید نظریه کنشی، ویژگی‌ها و مشخصه‌های معنایی، اسمی، جنسیت و سایر مشخصات شخصیت چندان اهمیتی ندارد، بلکه همه هستی شخصیت در نقشی خلاصه می‌شود که در داستان بر عهده دارد. ضمن اینکه مبنای تحلیل پراپ این تعریف از روایت است که «روایت متنی است که در آن تغییر از یک وضعیت به وضعیتی تعدیل یافته‌تر بازگو می‌شود». بنابراین تغییر وضعیت یا واقعه، عنصر اساسی و بنیادی روایت است و کانون توجه مطالعه پراپ نیز بر همین اصل استوار است.

بر این اساس، پراپ، عملکرد قهرمانان قصه‌های پریان را به عنوان کوچک‌ترین واحد ساختاری شناسایی و مبنای کار خود قرار می‌دهد. نتیجه کار او از تجزیه و تحلیل ساختاری یک صد قصه پریان روسی، شناسایی سی و یک عملکرد و استخراج قواعد حاکم بر آن‌ها بود. در تحلیل پراپ همان‌گونه که اجزای جمله آجرهای ساختمانی جمله است، عملکردها و شخصیت‌های نمایشی، آجرهای ساختمانی داستان پریان هستند.

او معتقد بود: «تنظیم پرسش‌های دیگر در رابطه با تجزیه و تحلیل ساختاری قصه منوط به حل این پرسش اولیه است که در یک قصه چند عملکرد وجود دارد».

یکی از مسائلی که به هنگام مطالعه قصه‌های مختلف در وهله‌ی اول با آن روبه‌رو می‌شویم، تنوع و تکثر ظاهری قهرمانان آن‌هاست. راه حلی که پراپ برای این موضوع ارائه داد که البته نتایج گسترده‌ای برای بررسی زبان و ادبیات داشت، آن بود که در بررسی داستان به جای توجه به عناصری مانند قهرمان‌ها، به کارکرد و زمینه، یعنی روابط میان این عناصر بپردازیم و این دو عامل را واحدهای بنیادین روایت بدانیم. از نظر پراپ، اهمیت فعل و کنشی که قهرمان داستان انجام می‌دهد، بیشتر از نام و خود آن قهرمان است.

اندیشه اصلی که پراپ در کتاب خود مطرح می‌کند این است که قصه‌های پریان روسی علی‌رغم ظاهر متنوع و متکثری که دارد، دارای ساختاری مشخص و

عناصر ثابت و متغیر است؛ به این ترتیب که نام و صفات شخصیت‌ها و روش انجام کار و ابزاری آن، متغیر است. اما نوع شخصیت‌ها و عملکرد آن‌ها ثابت؛ به گونه‌ای که این عملکردها از سی و یک مورد تجاوز نمی‌کند که همواره با نظم خاصی در پی هم می‌آیند. ویژگی ریخت‌شناسی پراپ، اعتقاد به اولویت عملکردها بر شخصیت‌هاست.

دستاوردهای پراپ

در میان صورت‌گرایان، پراپ، بیشترین تأثیر را در مطالعات روایت‌شناسی به جای نهاد؛ به گونه‌ای تحقیقات او، گامی تعیین‌کننده در شکل‌گیری روشی نوین در مطالعه قصه به شمار می‌رود. اهمیت روش او تا به آن حد است که آن داندس در مقدمه خود بر کتاب ریخت‌شناسی قصه‌های پریان به سال ۱۹۶۸ چنین می‌نویسد: «تردیدی وجود ندارد که تجزیه و تحلیل پراپ آیتی در بررسی فولکلور است. به احتمال قوی ریخت‌شناسی پراپ را نسل‌های آینده یکی از پیروزی‌های نظری عمده در زمینه فولکلور در قرن بیستم خواهند شمرد». این کتاب تأثیری قاطع بر مباحث ساختارگرایی و نیز پژوهش‌های فولکلوریک و هنر مردمی داشته است. تأثیر کتاب پراپ بر ساختارگرایان فرانسوی از دهه ۱۹۵۰ آشکار شد. لوی اشتراوس در مقاله «ساختار و شکل» نشان داد که دسته‌بندی پراپ از حکایت‌های روسی تا چه حد به عنوان روشی آفریننده مهم است. رومن یاکوبسن نیز بارها بر اهمیت روش‌شناختی کار پراپ تأکید می‌کرد و معتقد بود روایت‌شناسی به معنی دقیق واژه، با کتاب او آغاز شده است. این کتاب بر پژوهش‌ها درباره اساطیر (لوی اشتراوس و گریماس)، بررسی ساختار روایت (گریماس و برمون)، نظریه ادبی (بارت و تودوروف) تأثیری قاطع داشت به گونه‌ای که رولان بارت تأکید کرد روش پراپ پایه تحلیل ساختاری متن است.

ساختارگرایان فرانسه تحقیقات پراپ را از جنبه نظریه و روش، مهم‌تر از نتایج عملی کارهای او می‌دانستند؛ زیرا مباحثی که پراپ مطرح کرد، نقطه آغاز نوع تازه‌ای از تحلیل روایت قرار گرفت و در عین حال، برخی محدودیت‌های این نوع

تحلیل را آشکار ساخت. از ۱۹۷۰ به بعد، مردم‌شناسان و فولکلورشناسان انگلیسی، کانادایی و آمریکایی فرض‌های پیشنهادی پراپ و لوی اشتراوس را پی گرفتند. مطالعات او، تحقیقات لوی اشتروس در باب اسطوره‌شناسی به خصوص در زمینه دو مفهوم ساختار و تحول را کامل می‌کند. تلاش‌های پراپ فتح بایی بود که نقد روایی با استفاده از آن به توصیف دقیق ساختارهای داخلی روایت پرداخت و کوشید روابط ترکیبی و منطقی موجود میان آن‌ها را کشف کند. برخی از محققان معتقدند هر چند نتایج پژوهش‌های پراپ در درجه اول به قصه‌های پریان روسی محدود به نظر می‌رسد، اما امکان بررسی ساختارهای اشکال دیگر و پیچیده‌تر روایی مانند داستان و رمان را نیز فراهم کرده است. هر چند پراپ کشفیات خود را به عرصه فولکلور محدود کرده بود، کتاب او به دنبال گسترش زبان‌شناسی و قوم‌شناسی ساختاری، از محدوده رشته فولکلور فراتر رفت و به اثر کلاسیکی برای بسیاری از رشته‌های علوم انسانی تبدیل شد.

انتقاد از روش پراپ

علی‌رغم جایگاه، اهمیت و تأثیر مطالعات و پژوهش‌های پراپ در عرصه روایت‌شناسی ساختارگرا و موقعیت تاریخی خود او به عنوان پیش‌گام این عرصه، محققان و صاحب‌نظرانی که پس از او به تحقیق و بررسی در مبحث روایت‌شناسی پرداختند، شیوه کار او را مورد انتقاد قرار دادند و کاستی‌ها و نارسایی‌های آن را آشکار ساختند. گروهی درصدد تکمیل و توسعه آن برآمدند و عده‌ای شیوه‌های دیگری را پیشنهاد کردند.

پراپ معتقد بود رویکرد ساختارگرایانه و ریخت‌شناسانه در مطالعه قصه‌ها باید تقلیل‌گرایانه باشد؛ یعنی فقط به عناصر اساسی و اصلی توجه کند و عوامل ثانویه را کنار بگذارد. در نتیجه در روش پراپ، صفات، خصوصیات و سایر جزئیات مربوط به قهرمانان قصه‌ها و اصولاً سایر جزئیات مورد بررسی و توجه قرار نمی‌گیرد و بافت فرهنگی و اجتماعی قصه‌ها نیز از محدوده تحقیق حذف می‌گردد و همین مباحث از جمله نخستین انتقاداتی است که صاحب‌نظران و منتقدان درباره‌ی

شیوه مطالعاتی پراپ مطرح کرده‌اند. البته پراپ نه تنها به این مسائل بی‌توجه نبوده، بلکه کاملاً از ضرورت پرداختن به چنین مباحثی نیز آگاه بوده است. او در مقدمه کتاب خود، ریخت‌شناسی قصه‌های پریان، صراحتاً اظهار می‌کند که حجم اولیه کتاب بسیار زیاد بوده و در مراحل بعد آن را خلاصه کرده: «ناگزیر برخی از نکات را که شاید برای کارشناسان جالب بود کنار گذاشتیم تا مطلب هرچه کوتاه‌تر و زنده‌تر شود. در انشای اول کتاب، مباحث زیر نیز می‌آمد: مطالعه قلمرو وسیع صفات قهرمانان قصه، بررسی موشکافانه مسائل مربوط به دگردیسی یعنی بررسی دگرگونی‌های قصه». پراپ به این جنبه هم توجه داشته ولی خود به آن نپرداخته است و در این کتاب صرفاً به طرح پیشنهادهایی بسنده کرده و می‌گوید: «در این عرصه پژوهش‌های ریخت‌شناسی باید با مطالعه تاریخ پیوند بخورد و این کار فعلاً برای ما ممکن نیست، اگر روزی ممکن شد، جا دارد قصه در ارتباط با موضوع‌های مذهبی هم بررسی شود». و هنگامی که سؤالی را درباره اصل و منشأ مشترک قصه‌های پریان روسی مطرح می‌کند، در عین طرح احتمالاتی از قبیل سرچشمه‌های روان‌شناسانه، دینی و آداب و سنن می‌گوید: «ریخت‌شناس اجازه ندارد به این پرسش پاسخ دهد. وظیفه او این است که یا معلوماتش را به تاریخ‌دان منتقل کند یا خودش تاریخ‌دان شود». این اظهارنظرها نشان می‌دهد رویکردهای صورت‌گرایی و ساختارگرایی به تنهایی برای تحلیل ادبیات داستانی کافی نیستند، زیرا ساختار قصه نمی‌تواند پاسخ‌گوی این پرسش‌ها باشد. به همین دلیل است که صاحب‌نظران، شیوه مطالعاتی اشتراوس را موفق‌تر و کامل‌تر از شیوه پراپ ارزیابی می‌کنند، زیرا اشتراوس کوشیده است میان بافت متون و جهان خارج پیوند برقرار سازد.

گریماس در کتاب معنی‌شناسی ساختاری تقسیم‌بندی‌های پراپ درباره انواع شخصیت‌ها را به نقد کشید. کلود برمون در کتاب منطق قصه به انتقاد از روش پراپ به ویژه، مبحث عملکردها و توالی آن‌ها پرداخت و هر دو اصلاحاتی در روش پراپ انجام دادند و با اعمال تغییراتی آن را به کار بستند.

نکته دیگر به مبحث عملکرد یا اعمال شخصیت‌ها باز می‌گردد. ژوزف کورتیس

معتقد است در شیوه پراپ، مفهوم «عملکرد»، دقیق و واضح مشخص و تعریف نشده و به همین دلیل، گاهی مواردی را جزء عملکرد قهرمانان به حساب آورده که در واقع «حالت» هستند نه عملکرد. به عنوان مثال نمی‌توان «فقر و بدبختی» را عملکرد دانست، بلکه باید آن را حالت به شمار آورد و به همین دلیل است که او ارزش الگوی پراپ را نه در عمق تحلیل‌ها یا دقت ساختار آن بلکه در الهام‌بخشی و قدرت آن در طرح فرضیات می‌داند.

از جمله نکاتی که محققان بر آن خرده گرفتند، این است که پراپ به دلیل اولویت‌بندی که اساس تحقیق خویش قرار داد، به جنبه نمادین و تأویلی در ساختار عملکردها و ترتیب آن‌ها توجهی نکرده است. در حالی که سؤالات متعددی فراروی محققان در این حوزه قرار دارد؛ به عنوان مثال اینکه چه ارتباطی میان این عملکردها با مؤلف و زمینه‌های فرهنگی، تاریخی، فکری و ادبی قصه‌ها وجود دارد؟ این جنبه‌ها از ادبیات داستانی می‌تواند افق مطالعاتی گسترده‌ای را فراروی محققان و قصه‌شناسان قرار می‌دهد. از طرفی، چون تحقیق پراپ به نوع خاصی از قصه منحصر می‌شود، نتایج آن هم طبیعتاً به همان نوع منحصر می‌ماند. محققانی مانند کلود برمون در کتاب خود (منطق حکایت) و لوی اشتراوس به نقد روش پراپ پرداخته‌اند.

در تحقیقات علوم انسانی به هنگام مطالعه برای دستیابی به قاعده‌مندی‌ها در پدیده‌های گوناگون، گاهی محققان مرتکب اشتباه رایجی می‌شوند؛ به این ترتیب که محققان در چنین مطالعاتی در پی کشف شکل واحدی بر می‌آیند که پدیده‌های گوناگون را تبیین کند و همین که چنین شکلی را می‌یابند که بتوانند آن را با اندکی توسعه درباره نمونه‌های متعددی به کار ببندند، احتمالاً دو راه را انتخاب می‌کنند: نمونه‌هایی را که در این چهارچوب نمی‌گنجد کنار می‌گذارند و یا تقصیر را متوجه آن نمونه‌ها می‌کنند و در نتیجه به جای اینکه نظریه، واقعیت‌های موجود را تبیین کند، نظریه تحمیل شده از سوی منتقد در قالب هنجارها شکل می‌گیرند که شواهد را برای رسیدن به منظور خود تحریف می‌کنند. پراپ نیز همین شیوه‌ها را برای توجیه انتخاب می‌کند و در مواردی که رویدادی

در چند قصه ذکر شده و در چند قصه دیگر ذکر نشده، آن را در پیرنگی کلی قرار می‌دهد و نبود آن را در سایر قصه‌ها با توسل به قواعدی که خود وضع کرده توجیه می‌کند.

میشل فوکو

آراء و نظریه‌های میشل فوکو دارای طیف وسیع و گسترده‌ای است و اگرچه به طور خاص به ارتباطات و رسانه‌ها مربوط نمی‌شود، اما نظریه‌ی او درباره‌ی «گفتمان» و نسبت آن با نظارت (مراقبت) و آن‌چه که او سراسر بینی می‌نامد، در فهم عملکرد رسانه‌ها در جامعه‌ی مدرن، نظریه‌ای مؤثر و کارآمد است.

فوکو در دیرینه‌شناسی دانش (۱۹۸۹) استدلال می‌کند که کارکرد گفتمان، ساخت ایده‌ها و ارزش‌های خاص کنونی و حذف و نادیده گرفتن بقیه ارزش‌ها و ایده‌ها است. گفتمان یک مکانیزم حذف و طرد شده است که قدرت و دانش را به آن ایده‌هایی اختصاص می‌دهد که مورد پذیرش هستند. گفتمان آن ایده‌ها را در لحظه‌ای از زمان حاضر می‌سازد و هم‌زمان نسبت به حذف‌شدگان و غایبان، اعمال قدرت و دانش می‌کند.

بنا به استدلال فوکو، گفتمان موضوع را می‌سازد، اُبژه‌های دانش را تعریف و تولید می‌کند و نحوه‌ی گفت‌وگوی معنادار درباره‌ی یک مضمون و دلیل و برهان تراشیدن برای آن را تعیین می‌کند. گفتمان گریزی از مسئله قدرت ندارد، چون این قدرت است که به مسائل و امور، «حقیقت» می‌بخشد: «قدرت، دانش و معرفت می‌سازد. آن قدرت و آن دانش مستقیماً یکدیگر را تأیید می‌کنند و دلالت بر هم دارند و این که رابطه‌ی قدرت بدون برقراری سرشت به هم پیوسته‌ی یک حوزه از دانش و معرفت وجود ندارد و نیز دانشی که روابط قدرت را مفروض نداند و آن‌ها را بر پا نکند و به رسمیت نشناسد، وجود ندارد» بنابراین، گفتمان‌های غالب که جهان اجتماعی را پدیده‌ای طبیعی تعریف می‌کنند، بر علایق و منافع روابط و مناسبات قدرت سرپوش می‌گذارند. فوکو، گفتمان را نوعی نظام دلالت، تحت هدایت قواعد و ساختارهایی تعریف می‌کند که طی آن، معانی متفاوت آن نظام،

طبقه‌بندی و توزیع می‌شود. وی بر نقش گفتمان در صورت‌بندی و نیز تغییر رویه‌های گفتمانی تأکید می‌کند.

در روایت فوکو، زبان و گفتمان عاملان و کارگزاران دانش و تاریخ‌اند. تقسیم‌بندی تاریخی معانی و رویه‌ها به صورت دوانگاری متضاد (خوب در برابر بد)، نوعی تسلسل بی پایان از گفتمان و حضور پنهان آن را فراهم می‌کند که هم‌زمان به طرد و حذف دیگری می‌انجامد. بدین صورت، گفتمان دانش و قدرت را با استراتژی قطب‌بندی «خود» در برابر «دیگری»، در قالب آن چه وی صورت‌بندی گفتمانی می‌نامد، توزیع می‌کند. «صورت‌بندی‌های گفتمانی، چهارچوب‌های مفهومی روش‌مندی هستند که معیارهای صحت‌شان را خود تعیین می‌کنند، معیارهایی که بناست مسائل ویژه‌ی دانش بر مبنای آن‌ها حل و فصل شود؛ این معیارها در بستر نظم و ترتیب‌های نهادی خاصی جای می‌گیرند و در واقع متضمن آن‌ها هستند».

فوکو، صورت‌بندی گفتمانی را حافظ یک نوع «رژیم حقیقت» می‌داند. هر جامعه‌ای دارای حقیقت و سیاست‌های عام حقیقت خود است. منظور انواع گفتمان‌هایی است که آن جامعه می‌پذیرد و به عنوان حقیقت به کار می‌بندد، دارای سازوکارهایی است که به هر کس امکان می‌دهد تا میان عبارات صادق و کاذب تمایز قائل شود، دارای شیوه‌هایی است که هر کدام را براساس آن‌ها تصدیق می‌کند و دارای جایگاه کسانی است که در رأس امور می‌گویند چه چیزی حقیقت دارد. برای مثال، قدرت تصمیم‌گیری درباره‌ی این که چه چیزی جرم یا به عکس قانونی است، در گرو تعریف و تفسیر گفتمان قانون و نیز صورت‌بندی‌های گفتمانی بیرون آن توسط صاحبان قدرت است.

بخشی دیگر از شیوه‌ی اعمال قدرت و کنترل بر افراد، مراقبت است که بهترین مثال برای فوکو (۱۳۷۸)، طرح جرمی بن‌تام درباره‌ی «سراسربینی» است که اشاره‌ای است به وجود برج مراقبت و نگهبانی در وسط زندان جهت مشاهده‌ی زندانیان در سلول‌هایشان توسط نگهبانان زندان. هر سلول دو پنجره دارد، یکی به سمت داخل و رو به پنجره‌های برج و دیگری رو به بیرون، چندان که نور خورشید

سرتاسر سلول را در می‌نوردد. بر اثر تابش نور از پشت به سلول‌ها، می‌توان از برج که کاملاً رو به نور است، سایه‌های کوچک زندانی در سلول‌هایشان را زیر نظر داشت. به شمار سلول‌ها نمایش‌هایی کوچک برپاست که هر نمایش تنها یک بازیگر دارد، بازیگری کاملاً فردیت یافته و پیوسته رؤیت‌پذیر. زندانی دیده می‌شود اما نمی‌بینند؛ موضوع (بُزه) اطلاعات است اما هرگز فاعل (سوژه) ارتباط نیست. از آن جایی که زندانیان قادر به مشاهده‌ی نگهبانان زندان نیستند، احساس می‌کنند که دائماً تحت نظارت و مراقبت هستند و بنابراین، به شیوه‌ای منضبط عمل و رفتار می‌کنند. لذا سراسربینی، مکانیزم قدرت درونی و بیرونی است. قدرت انضباطی از طریق نامرئی بودن اعمال می‌شود، همچنان که هم‌زمان بر آن‌هایی که الزاماً در معرض دید هستند، تحمیل می‌شود. کسی که تابع قلمرو و رؤیت‌پذیری است و از این امر آگاه است، الزام‌های قدرت را خود عهده‌دار می‌شود؛ و این الزام‌ها را به طور خودانگیخته بر خود اعمال می‌کند. او مناسبات قدرت را بر خود اعمال می‌کند؛ او مناسبات قدرت را بر خود حک می‌کند، مناسبات قدرتی که او در آن به طور هم‌زمان دو نقش را ایفا می‌کند. او به بنیان و اساس انقیاد خویش بدل می‌شود.

از نظر فوکو، شکل‌های جدید دانش به شکل‌های جدید قدرت و کنترل منتهی می‌شود. نهادهای اجتماعی جدید به جای کاربرد علنی زور و قدرت که ویژگی بارز جوامع سنتی بود و در قالب حکومت‌های سلطنتی تجلی می‌کرد، در تلاش هستند تا قدرت و اقتدار خود را مخفی نگاه دارند. آن‌ها این کار را از طریق تمرکز بر کسانی که در معرض اقدامات انضباطی، نظارتی و قضایی هستند، انجام می‌دهند. تحقیقات و بررسی‌های فوکو در مورد زندان و مجازات خاطیان نشان می‌دهد که چگونه شکل کنترل مجرمان، از اعمال شکنجه یا آزارهای صرفاً جسمانی به کوشش برای تغییر روحیه‌ی زندانی در جهت رعایت رفتارهای بهنجار از طریق مراقبت و تنبیه دائمی تغییر کرده است. او سپس به این مراقبت و تنبیه دائمی عمومیت می‌بخشد و آن را بخشی از زندگی اجتماعی می‌داند و نتیجه می‌گیرد که همه‌ی ما در جوامع نظارتی زندگی می‌کنیم و در معرض مراقبت

دائمی قرار داریم و با هر گونه تخطی از قواعد و چهارچوب‌های آن تنبیه خواهیم شد.

از آثار فوکو در مطالعات رسانه‌ای استفاده شده است تا نشان دهد که رسانه‌ها مکانیسم‌ها یا دستگاه‌هایی هستند که قدرت گفتمان از طریق آن‌ها اعمال می‌شود. به عبارت دیگر، رسانه‌ها ابزار مراقبت و کنترل دائمی هستند. «فوکو استدلال می‌کند که مکانیزم سراسر بین نظارت (مراقبت) به فراسوی دیوارهای زندان به آن چه که او جامعه نظارتی می‌نامد، بسط می‌یابد. بنابراین رسانه‌ها نیز همانند زندان و دیگر نهادهای قدرتمند اجتماعی، کارکرد سراسربینی دارند.

«جامعه‌ی ما، جامعه‌ی نمایش نیست، جامعه‌ی مراقبت است. در زیر تصویرها، بدن‌ها عمیقاً در محاصره‌اند. در پس انتزاع عظیم مبادله، تربیت دقیق و عینی نیروهای مفید دنبال می‌شود. مدارهای ارتباطات و پیام‌رسانی، پایه‌های انباشت و تمرکز دانش‌اند، بازی نشانه‌ها تبیین‌کننده‌ی لنگرگاه‌های قدرت است؛ نظم اجتماعی ما کلیت زیبای فرد را تقطیع، سرکوب یا ضایع نمی‌کند، بلکه فرد در این نظم به دقت و براساس تاکتیک تمام و کمال نیروها و بدن ساخته می‌شود. ما در ماشین سراسر بین جای گرفته‌ایم. در محاصره‌ی عوامل قدرتی که خودمان آن را تداوم می‌بخشیم، چون چرخ‌دنده‌ای از آن ماشین هستیم».

بنابراین، رسانه‌ها به ویژه تلویزیون این قدرت را دارند که ضمن آشکار و مرئی ساختن انواع خاصی از باورها و شکل دادن به رفتارها، بقیه‌ی ایده‌ها و باورها را حذف کنند. گفتمان قدرتمند رسانه‌ای، شکل‌های خاص دانش را در دوگانه‌ی «صدق» و «کذب» دسته‌بندی می‌کند.

به باور فوکو، گفتمان به طور ناخودآگاه در ذهن افراد وجود دارد؛ لذا رمزهای مقاومت یا تقابلی که افراد بتوانند علیه فرهنگ مسلط اقتباس کنند، وجود ندارد؛ زیرا قدرت در همه جا، در قلب‌ها و اذهان افراد توزیع شده است. نهادهای رسانه‌ای همانند نهاد بیمارستان، مدارس و... قدرت را از طریق گفتمان پخش و توزیع می‌کنند؛ گفتمان‌هایی که ما آن‌ها را درونی می‌سازیم و به عنوان حقیقت می‌پذیریم

دیوید لیون با اشاره به آراء فوکو، جامعه‌ی نظارتی را نقضِ جامعه‌ی اطلاعاتی می‌داند که در آن دنیای ارتباط الکترونیکی، داده‌های شخصی ما را بیرون می‌کشد و سپس آن‌ها را پردازش، دستکاری، مبادله و مصرف می‌کند تا بر ما اثر بگذارد و فرصت‌های زندگی ما را تحت تأثیر قرار دهد.

وی در مورد مفهوم سراسربین و نسبت آن با ارتباطات الکترونیکی در جهان جدید می‌نویسد: «سراسربین، ایده‌ی چشمی تمام بین است که به شیوه‌ی الکترونیکی ارتقا یافته است. این مفهوم از یک سو با چهارچوب فایده‌گرایانه‌ی مدرن بننامی ارتباط می‌یابد که در آن معماری زندان تبدیل به ماشینی خودکار می‌شود و از سوی دیگر، در فضایی پست مدرن، سراسربین شکلی از گفتمان است که مجموعه‌ی اصلی آن در شبیه‌سازی (وانمایی) تحقق می‌یابد».

فوکو که تقریباً هیچ حرفی درباره کامپیوتر نداشت، الهام بخش بعضی از رویکردهای جدید رادیکال در زمینه‌ی نظارت دیجیتال شده است. از نظر پاستر، پایگاه‌های اطلاعاتی کامپیوتری، اصول سراسر بین را به بیرون از زندان می‌کشاند و به جریان اصلی جامعه وارد می‌سازند، تا به صورت «ابر سراسربین» عمل کند. بنابراین، افراد در مدارهای کنترل سراسربین خود گرفتار شدند.

ژاک دریدا

جنبش پساساختگرایی با انتشار سه کتاب بسیار مهم «دریدا» یعنی نوشتار و تمایز، گفتار و پدیده و در باب گراماتولوژی در ۱۹۶۷ سال آغاز شد. می‌توان دریدا را بنیان‌گذار این شیوه‌ی تفکر دانست. یکی از نظریه‌های دریدا نظریه‌ی ساختار شکنی یا واسازی است. واژه‌ی واسازی را نمی‌توان چون سایر مفاهیم فلسفی به آسانی تبیین نمود، زیرا واسازی خود گونه‌ای منطق جدید است که مقوله‌های منطق سنتی نظیر: توصیف، تعریف و تحلیل را مورد تردید قرار داده است.

پیشینه واسازی را باید در کتاب تجربه و هوسول جست‌وجو کرد. هوسول در این کتاب واسازی را با به‌کارگیری واژه‌ای موسوم به *abbau* به معنای پیاده کردن و خراب کردن مطرح نمود. دریدا نیز واژه‌ی (*abbau*) یا (*destruction*) را به

فرانسوی دی کانستراکسیون ترجمه کرد.

واسازی، به زبان ساده، عبارت است از جابه‌جا کردن و ساختار زدایی سنت و کشف عناصر سازنده‌ی آن. دریدا این را نیز یادآوری می‌کند که واسازی، متعلق به دوره‌ی خاصی نیست و این رویکرد از دوران افلاطون وجود داشته و به صورت‌های گوناگون جلوه‌گر شده است. دریدا در توضیح ساختارشکنی می‌گوید: چیزی که من آن را ساختارشکنی می‌انگارم، می‌تواند به ارائه‌ی قاعده‌ها، رویه‌ها و تکنیک‌ها بینجامد، اما در نهایت ساختارشکنی روش و سنجش علمی نیست، به این سبب که یک روش، سازوکاری پرسمانی یا تفسیری است که باید قابلیت تکرار در سایر متون را نیز داشته باشد و هیچ‌گونه نگرشی با ویژگی و مختصه‌های یک متن خاصی نداشته باشد. ساختارشکنی یک سازوکار نیز نیست. ساختارشکنی با متون، موقعیت‌های خاص، نشان‌ها و سرتا سر تاریخ فلسفه، هر آن‌جا که مفهوم روش در آن نهادینه شده است، سروکار دارد. هنگامی که ساختارشکنی به جستار تاریخ متافیزیک و مفهوم روش می‌پردازد، به واقع دیگر نمی‌تواند یک روش باشد.

در دنیای پست مدرن، امثال هابرماس می‌کوشند نظام یوتوپیک را ذیل مدرنیته ایجاد کنند، که در آن تجدد از هم گسیخته با خود آشتی می‌کند. «بحث آزاد» راه وصول به این مدرنیته‌ی تام و تمام است. اما واقعیت و حقیقت آن است که جهان به شدت از بحث آزاد و گفت‌وگو به دور است و اکثریت چیزی جز جنگ و تزاخم نمی‌شناسند. اساساً در عصر مدرن امکان گفت‌وگو وجود ندارد و مدرنیته هیچ نظری را جز خود به رسمیت نمی‌شناسند تا با آن وارد گفت‌وگو شود.

طریقه‌ی هابرماس در طریقه‌ی ژاک دریدا صورت مخالف پیدا می‌کند. دریدا برخلاف هابرماس که می‌کوشد بر بنیاد جامعه‌شناسی معرفت همان راه نقادانه مارکسی را ادامه دهد، به نوعی رسوخ در نقد مابعدالطبیعه به صورتی که هیدگر ورود در آن را برعهده گرفته بود، می‌اندیشد. دریدا به ترجیح هوسول درباب شهود، که به عنوان حضور تام و تمام متعلق شناسایی در برابر فاعل خودآگاه شناسایی داده می‌شود، توجه دارد. در نظر او کلمه مداری و مابعدالطبیعه مکتوب لفظی و

صوتی امری شایعتر و دامنه‌دارتر است و از عصر متفکران ماقبل سقراطی تا هیدگر صدق می‌کند. به باور او می‌توان گفت که حدّ مابعدالطبیعه با غلبه‌ی عقل و گفتار Logos و در نتیجه با پس زدن نوشته شده است.

دریدا که به پدیدارشناسی هوسول و تفکر هیدگر نظر دارد، تفسیرهای ناظر به مردم‌شناسی بشرانگارانه و به‌خصوص تفسیر و رأی بشرانگارانه فلسفه‌ی اگزیستانس ژان پل سارتر را رد می‌کند. اما از سویی به نظر می‌آید به مسائل زبان‌شناسی و فلسفه‌ی تحلیلی تعلق دارد و به روابط میان زبان طبیعی و مکتوب توجه و دقت دارد. البته این گونه بحث در فلسفه‌ی دریدا به معنی تخریب مابعدالطبیعه به ابتدایی از تحلیل زبان نیست، از اینجا او تعلق به فلسفه‌ی رسمی تحلیل زبان ندارد، ولی به ظاهر چون هیدگر در جست‌وجوی راهی برای گذر از مابعدالطبیعه و تخریب آن است.

دریدا تقابل میان طبیعت و فرهنگ، حیوانیت و انسانیت، لفظ و معنی، حقیقت و مجاز، تن و روان، طبیعی و مصنوعی و واقعی و افسانه‌ای را که مشهور و مقبول همگان است؛ مورد چون و چرا و پرسش قرار می‌دهد، که در مورد آن‌ها به نظر قطعی نمی‌توان رسید. این تقابل‌ها قابل رد، ارجاع، خارق اجماع و بی‌ثبات‌اند و در آن‌ها هیچ چیز بنیادی و اساسی، نمی‌توان یافت.

آنچه دریدا به نام مابعدالطبیعه و متافیزیک، در مقام نفی و ویرانی و تزلزل آن است، نفی اثر مکتوب و نوشته و محکومیت آن از سوی مابعدالطبیعه است، که فدروس افلاطون مثال و نمونه‌ی بارز آن است. در تاریخ مابعدالطبیعه، اساساً نوشته و مکتوب نسبت به سخن و گفتار زنده از روی صرافت طبع و اصیل، در حکم امور فرعی، ثانوی، زاید و عرضی است. نوشته‌ای که روی کاغذ آمده است نوعی تنزل و انحطاط تلقی شده و اصالت همواره از آن گفتار بوده است.

کلمات در نظر دریدا تمثیلی از اشیاء و قائم مقام آن‌هاست. رسم و سنت تفکر فلسفی این است که در آن، حضور زنده‌ی گفتار و سخن در لحظه حاضر و حضور صریح، عین شیء چنان‌که به شهود دریافت شده است و حضور موضوع که نسبت به خود خودآگاهی دارد و می‌داند که چه می‌خواهد بگوید، در مقابل نوشته قرار

می‌گیرد، که صفت آن با فقدان شیء مطابق است و با همین صفت، پس از مرگ نویسنده و بدون وجود مخاطبی که پیام او را بگیرد باقی می‌ماند.

از اینجا برای فیلسوف نوشته در قیاس با سه حضور زنده‌ای که ذکر شد، از باب فقدان موضوعیت پیدا می‌کند. بنابراین نوشته «تقلیل یافته‌ی گفتار و سخن» است. نوشته از این منظر فلسفی، سخن را جز به بهای غفلت از تمامی اصالت و طبیعی بودن آن نگاه نمی‌دارد. جان کلام این‌که نوشته نسبت به گفته در نظر فیلسوف یک تنزل و سقوط مهلک است.

به نظر دریدا زوج گفته _ نوشته در امری بسیار اسرارآمیز ریشه دارد، که نباید مانند ناخودآگاه فرویدی که با آن بی‌ارتباط هم نیست به شیء مبدل شود. این امر را دریدا «غیریت» می‌خواند. غیریت نه به آن معنی که چیزها در برابر ما وجود دارند، بلکه پیش از هر چیز، حرکت و عمل و بازی است و در حقیقت غیریت را از طریق آنچه پیدا می‌آورد و اختلاف‌هایی که ایجاد می‌کند می‌توان درک کرد. غیریت در فلسفه‌ی دریدا مقدم بر اختلاف دال و مدلول، بیان معنی و لفظ و مضمون است. غیریت شرط هر نظام زبانی و از آنجا، شرط هر تفکری است. زبان به اعتبار آنکه اثر غیریت است، بی‌آنکه به صرف ارجاع به شیء ما را به عین آن برساند، با غیبت و دوری و تأخیر و جابه‌جا شدن، ساخته و پرداخته شده و جان و توان و عمق یافته است. پس این کوشش بیهوده‌ای است که کسانی می‌خواهند زبانی فراهم آورند که اشیا در آن پیدا باشند و کلمات عین و ماهیت اشیاء و امور و اشخاص را برساند، حاکی از حقیقت آن‌ها باشد. در زبان غیریتی وجود دارد که هم مطابقت با اعیان اشیاء را ممتنع می‌سازد و هم تفکر نیز به روایت عین اشیاء نمی‌رسد.

در تفکر دریدا در خارج از تفکر و زبان چیزی وجود ندارد که عیناً مورد تجربه قرار گیرد و زبان نیز مربوط و راجع به آن نیست و بر آن توقف ندارد. از اینجا برای او پدیدارشناسی ادراک جای خود را به خواندن و قرائت متن می‌دهد. متنی که خوانده می‌شود راجع به واقعیت‌های تاریخی یا امور خارجی و اشیاء و حوادث نیست، بلکه از طریق یک بازی پایان‌ناپذیر نقل و روایت به متن‌های دیگر باز

می‌گردد.

ما در خارج چیزی نداریم که به عنوان حضور محض و صرف بر ما معلوم باشد. در خارج چیزی که «عینم خود باشد و بتوان به آن نام و نشانی داد که از عین آن حکایت کند» وجود ندارد و این معنا را شاید در تمنای محال داده‌های حسی که هرگز و به هیچ وجه قابل تعریف و تبیین نیست بتوان دریافت. از اینجا تقابل‌های تن و روان و حقیقت و افسانه‌ای ناشی از بازداشت نابجای زبان از حرکت است که مدام از یک سوی تقابل به جانب دیگر بازگردانده شده است.

نظر دریدا به اعتباری در طلب همان مقصود ویتگنشتاین از نظریه‌ی بازی زبانی بودن عالم است، اما تفاوتی میان ویتگنشتاین و دریدا وجود دارد. زیرا ویتگنشتاین به همین اکتفا می‌کند که با وصف بازی‌های زبانی که هم به عمل و هم به زبان به معنی خاص آن تعلق دارد و در نتیجه با تصدیق این که اشیاء در زندگی هر روزی همانند هم ظاهر می‌شوند و مردمان علی‌رغم همه‌ی دشواری‌ها با هم به نحوی تفاهم دارند، پاسخی به مشکلات شکاکان بدهد، ولی دریدا از طرح تخریب متافیزیک و زبان رسمی دانش مابعدالطبیعه غرب روی نمی‌گرداند. او معتقد است که اگر در متون دهه‌ی ۶۰ نظریه تخریب باید مورد حمله قرار گیرد، این امر به ماهیت غرب و به افسانه سفید و به قوم‌مداری و نژادپرستی آن باز می‌گردد و حتی اگر سیاست‌هایی را که از این تفسیرها برآمده‌اند بد بدانند، باز هم تخریب را تصویب نمی‌کنند.

در اینجا پرسشی وجود دارد. آیا تفاوتی که در غیریت وجود دارد، ممکن است به نحوی به پدید آمدن قاعده و ضابطه‌ای مؤدی شود؟ دریدا با رجوع مکرر به «لویناس» و کتاب خشونت و مابعدالطبیعه او که غیریت را منشاء بت‌پرستی جدید می‌خواند، و از آن به مثابه اخلاقی که از سنت یهودی سیراب شده، نام می‌برد؛ این غیریت غیرقابل تفکر را تجربه‌ای اخلاقی نمی‌داند، بلکه آن را «نسبتی با حضور ناممکن» و «خسرانی غیرقابل تدارک» تعبیر می‌کند و حتی با اشاره به رأی فروید که در کتاب ماورای اصل لذت آمده است، غیریت لویناس را نحوی «کشش مرگ» می‌یابد که در سخن پرشور و حضور زنده نفوذ و رسوخ می‌کند.

بر بنیاد نظریه‌ی غیریتِ دریدا، حتی تمایز و تفکیکی که درباب «زبان عبارت» و کاربردهای عقلی و جدی و «زبان اشارت» و کاربرد اساطیری و افسانه‌ای قائل‌اند، بی‌وجه می‌داند. دریدا از آغاز پروای آن را داشته که شأن مثمر و مولد بی‌نام و نشان نوشته را مانند هابرماس در گفتار فلسفی در باب تجدد و مدرنیته متذکر می‌شود.

دریدا با این پروا، بی‌درنگ نشان می‌دهد که عمل تخریبِ «غیریت» موقوف بر این است که نظمی باشد تا بتوان آن را ویران کرد. بنابراین هر ویرانی مسبوق به وجود عمارتی است. از اینجا طرح دریدا بیش از متفکران فلسفه‌ی تحلیلی انگلوساکسون متضمن بدگمانی و بی‌اعتمادی است.

با این نظر منفی نسبت به وجود حقیقی، چنانکه نیچه به آن می‌اندیشید، طرح دریدا که بیشتر به روانکاوای فروید و تفکر نیچه اتکا می‌کند، نسبت به آنچه او آن را در واقع استیلای یک ما بعد الطبیعه خفی اما حاضر در همه جا می‌خواند، به گذر از اندیشه‌ی مسلط مابعدالطبیعی غرب نظر دارد. هرچند در عمل و نظر او بیشتر به انحطاط نسبت به تفکر هیدگر می‌انجامد، تا آنکه گامی به پیش بگذارد. فرض اولیه نقد دریدا از متافیزیک غربی، این است که اندیشه‌ی فلسفی - علمی غربی همواره زندانی عناصری دو قطبی بوده است که خود آفریده و بعد پنداشته است که واقعیت دارد. اندیشه‌ی متافیزیکی هرگز نتوانسته خود را از بند این زندان دوگانگی برهاند. حق در برابر باطل، خیر در برابر شر، هستی در برابر نیستی، زیبایی در برابر زشتی، حضور در برابر غیاب، مرد در برابر زن، زندگی در برابر مرگ، روح در برابر جسم، طبیعت در برابر فرهنگ، نوشته در برابر گفته و... این دو قطب هرگز برای خود مستقل و قائم به ذات وجود نداشته‌اند، حتی جوهر اشیاء را با صورت ظهور آن‌ها می‌شناسیم.

نکته در اینجا آن است که، نه تنها این دوگانگی براساس تضاد دو قطب استوار است، بلکه همواره آشکارا یا نهان، هر یک از این دو قطب خود به گونه مسخ شده و بد صورت دیگری است. چنانچه زشتی به معنای از شکل افتادگی و دفرمه شدگی مورد زیباست، بدی و شر به معنی سقوط خیر و نیکی است و مانند اینها.

این دو قطب همواره در سلسله مراتبی جای دارند که در آن ارزش یکی برتر از دیگری است. نیکی و خیر برتر از بدی و شر، زیبایی از زشتی برتر است. در مواردی اختلاف است که برتر از کدام سوی دو قطب است. زن یا مرد، طبیعت یا فرهنگ، حضور یا غیاب و غیره. در نهایت وحدت، هماهنگی و حضور در زمان و مکان در سلسله مراتب برتر از کثرت، ناهماهنگی و غیاب تلقی شده است.

فلسفه‌ها و متافیزیک‌ها در جست‌وجوی یافتن پاسخی برای پرسش وجود و مسئله آن بوده‌اند و همواره وجود را چونان حضور قطعی آن فرض کرده‌اند. به نظر دریدا می‌توان از هریک از دوگانگی‌ها آغاز کرد و به وجود آن سلسله مراتب پی برد. او خود از دوگانگی میان نوشته و گفته آغاز کرده است.

چنانچه اشاره شد، دریدا نشان داد که در سنت فکری، فلسفی و علمی غرب همواره گفتار از نوشتار با ارزش‌تر انگاشته شده است. این رجحان از آن نظر است که در ارتباط گفتاری، گوینده و شنونده هر دو حاضرند و از حضور یکدیگر خبر دارند و آنگاه که دو طرف گفت‌وگو رویاروی یکدیگر نشسته باشند و حضوری کامل داشته باشند، به صورت کامل گفتار تحقق می‌یابد. حضوری چنین، به این باور می‌انجامد که گویی آنچه بر زبان می‌آوریم با معناست و درک شدنی؛ جدا از اینکه آیا به درستی چنین باشد یا نه. از هر نظر «معنی» در حضور به نحوی کامل به دست می‌آید و منطق مکالمه‌ی حضور دیگری است. دریدا تأکید می‌کند که این فرض مسلم متافیزیک غربی است. این همان لوگوسانتریسم (Logocentrism) یا سخن‌مداری در عرف اوست.

دریدا برای گفتار و نوشتار شأنی برابر قائل است، پندار «حضور معنا» را که بنیاد متافیزیک غربی است، اساساً نادرست می‌داند. هیدگر متذکر شده بود که تمایز پوشیدگی و استتار با انکشاف و آشکارگی خود پوشیده است. بنابراین آگاهی ما حضوری کامل، با معنا و بی‌واسطه ندارد، بلکه وابسته به فاصله و غیریت است. دریدا مفهوم غیریت و تمایز را از تفکر هیدگر تلقی کرده و مناسب نظر خویش تفسیر نموده است. هیدگر از استتار و پوشیدگی وجود سخن گفته بود و به غیریت موجود از وجود اشاره کرده بود؛ بدین معنی که وجود همواره در حجاب موجود

پوشیده می‌ماند و هرگاه «وجود» انکشاف و آشکارگی پیدا کرده است، در موجودات پوشیده مانده است.

زبان در نظر هیدگر نیز «زبان وجود» و یا «زبان موجود» است و میان این دو غیریت است، ضمن آنکه نحوی مناسبت میان دو رویه‌ی استتار و انکشاف وجود در کار می‌آید. نظر هیدگر در باب استتار و پوشیدگی وجود، در اندیشه‌ی دریدا چونان غیریت آنچه در زمان حاضر آشکار است و آنچه اکنون حاضر نیست، جلوه می‌کند.

شالوده‌شکنی متن

با این اوصاف دریدا هم «سخن و گفته مداری» و هم «نوشته مداری» را بی‌اعتباری می‌داند، از اینجا او هرگز در پی فهم معنای نهایی متن و عین اشیاء نیست. دریدا گونه‌ای نو از قرائت متون را پیشنهاد می‌کند که در آن درک معنای نهایی در کار نیست. وی روش سنتی خواندن که متن را به شماری از قضا و احکام و یا پیام‌ها تقسیم می‌کند، روشی مبتنی بر کلمه مداری و متافیزیک حضور می‌داند. نوشتار در اینجا غیاب نویسنده و نشانه‌ای از اوست و اضافه بر گفتار و فاقد اصالت و نازل‌تر از آن است.

اما دریدا علی‌رغم این نظر مقدماتی و به ظاهر قبول آن نهایتاً به متن اصالت می‌دهد و معتقد است که متن آغاز خواندن است و چیزی خارج از متن وجود ندارد. در جریان خواندن بنیان و ساحت کلمه مداری و متافیزیکی آن «شالوده‌شکنی» می‌شود. در این جریان معناهای بی‌شمار خلق می‌شوند که در خودانکار معنای نهایی است. شالوده‌شکنی به معنی ویرانی آن و بی‌معنایی‌اش نیست، بلکه به تحلیل متن باز می‌گردد.

دریدا با رجوع به تفکر اتمولوژیک هیدگری از ریشه‌ی یونانی آنالسیس (analysis) به معنی «بی‌اثر و خنثی کردن» بهره می‌گیرد تا عناصر معنایی کلمه مدارِ دو متن را نفی و خنثی سازد و برتری یک وجه دلالت بر وجوه دیگر خنثی شود و متن چند ساحتی می‌گردد. دریدا در متن می‌کوشد به نحوی امکانات نظام

نظری آن را دریابد. او تمامی آن چیزهایی را که طبیعی و آشکار تلقی می‌شوند رها می‌کند، تا نشان دهد که این چیزها تاریخ و تکامل ویژه‌ی خود را دارند و به دلیل خاصی چنین می‌نمایند. بدین سان آغازگر نقد نه اطلاعات موجود، بلکه شالوده و ساختار فرهنگی است، شالوده‌ای که بیشتر ناشناخته برجا مانده است. چیزی که دریدا طرح و از آن دفاع می‌کند دارای معنایی مثبت از نظر شناسایی است و نه معنای نفی و ویرانی. چنانچه هر تحلیلی به گونه‌ای نگاه نقادانه و شالوده شکنانه مبتنی است.

ویرانگری شالوده‌شکنی براساس شناخت متن است. همان طوری کوپرنیک نقدی بر نظریه بطلمیوس درباره‌ی ستارگان از روی شناخت ارائه کرد. این نظریه که زمین گرد خورشید می‌چرخد، به هیچ رو در حکم اصلاح نظریه‌ی دیگری نیست، بلکه دگرگونی در بینش و صورتی از زیور و شدن فرضیه‌های نظریه کهن است و شکستن شالوده‌ی آن است. در این شالوده شکنی اعتبار قطعی که همگان از آن نظریه کهن تلقی می‌گردند باطل می‌شود. این است کار بسیاری از محققان و اندیشمندان که اساساً نظر را معطوف به ساحتی دیگر از اندیشه و اشیاء و ارزش‌ها می‌کنند. از اینجا کار کانت نیز در فلسفه چنین بود و به همین جهت او را روبسپیر فلسفه خوانده‌اند. چنین است اقتصاد سیاسی مارکس که می‌کوشد از منظری دیگر به اقتصاد و سیاست نگاه کند و یا تفکر نیچه و کوشش او در ادراک پارادایم‌ها و پرسپکتیوهای اراده معطوف به قدرت در دانش کهن و مدرن.

در شالوده شکنی دریدا و نفی متافیزیک حضور، از منظر او حذف کلمه مداری است و جست‌وجوی معنای اثر از طریق حضور گشایش افق‌ها و معناهای دیگر و پرهیز از تلقی معنایی که می‌پنداشتیم استوار است به حضور حقیقت. بدین ترتیب شالوده‌شکنی اختراع معنای تازه نیست، حتی مفهوم «غیریت» نیز برتر و درست‌تر از «حضور» نمی‌تواند باشد.

روش نویسندگی دریدا نیز به نحوی با کلمه مداری و مابعدالطبیعه حضور درگیر بود. او با روش فلسفی خود یعنی «گراماتولوژی» تعارض معنایی را در متونی کشف کرد، که بر کلمه مداری مبتنی بود و مدعی حقیقت‌گویی. درحالی

که نیرنگ بر این متن مستولی است. دریدا همواره می‌کوشید با ابهام بنویسد، با جمله‌هایی بسیار طولانی با حاشیه‌ای مطول و پاراگراف‌های متعدد و آغاز و انجام مرموز و عجیب. منطق دو قطبی متافیزیک حضور و کلمه مداری در متن و اثر او جایگاهی ندارد. او مدعی است نمی‌خواهد با اثر خویش در پی ارائه‌ی مفاهیم و معانی باشد و اصلاً نیت یا خیال ارائه یا حاضر کردن معنای چیزی را در سر ندارد. فقط متنی است گشوده؛ از هر جایش بخوانید معتبر است. نه آنکه هر کتابی دنیای درسته‌ای باشد که معناهای خاصی را در خود نهان دارند. به هر تقدیر هر اثر پرسشی و انتظار معنایی را در بردارد، بی آنکه این معنا حضور خاص و مشخص داشته باشد.

علی‌رغم کوشش دریدا، باز انسان معطوف به معنایی در آثار او می‌شود، چنانکه در آثار افلاطون و دکارت و کانت و هگل و نیچه. اما به هر حال دیگر آن گونه نوشته‌های مطلق‌انگارانه‌ی کلاسیک در آثار او محو می‌شوند. از اینجا آثار دریدا نوعی ناآشنایی و ناآرامی را القا می‌کنند، و این متفاوت از عالم دکارتی است که می‌کوشد به نحوی راحتی و آسودگی خیال و یقین علمی برسد. این خود هراس‌انگیز و اضطراب آور و بیگانه است، و تشویش و دغدغه زندگی در جهان را به وجود می‌آورد، و از سوی دیگر تفکر نیهیلیستی دریدا به راز و رمز و استعاره نه وضوح و دقت و روشنی می‌گراید.

دریدا دریافته بود که الفاظ دو قطبی ممیزه‌ای جدا ناشدنی دارند، و هر یک سوپه‌ای از یک امر واحدند، و دال و مدلول از یکدیگر تفکیک‌ناپذیر است. بنابراین سنت متافیزیک غربی را نمی‌پذیرفت. او به مفهوم غیریت نظر دارد و با مفهوم تقابل در متافیزیک غربی مخالف است. او ساختارنگاری را که همواره مرکزی را باید لحاظ کند نمی‌پذیرد، چنانکه نظریه فوکو در باب جنون را ناموجه می‌داند، زیرا در تقابل دوگانه جنون و خرد، جنون را بر بنیاد ویرانی خرد و عقل تفسیر کرده است.

دریدا معتقد بود زبان و متن را فقط از طریق آن‌ها، نه واقعیت خارجی که امکان گذر به آن وجود ندارد باید شناخت. این نظر به تفکر هیدگر نظر دارد، اما

آن را نیست انگارانه تفسیر و تأویل می‌کند. او بیشتر به نیچه نزدیک است که تلاش برای گذشتن از زبان را به معنای توقف اندیشیدن می‌داند، بویژه قول او در باب وجود معنا. از اینجا ترجمه برای او صرفاً نوعی بازی زبانی است و نحوی کنش، زیرا اساساً متن دارای اصالت و اقتدار معنایی نیست. بدین معنی دریدا از نظر منطق ارسطویی و افلاطونی به نوعی سفسطه و مغالطه ناخود آگاه مدرن و پست مدرن می‌گراید.

هیدگر هیچ‌گاه معنا را منکر نشد، اساساً حکمت و فلسفه او را می‌توان حقیقت‌شناسی خواند. او مشکل را از آن زبان متافیزیک می‌داند که قادر به بیان حقیقت و ماهیت وجود نیست زیرا در ورطه موجوداندیشی افتاده است. بنابراین هیدگر کاربرد کلام و تعریف منطقی را متناسب با صورت موجود نشان می‌دهد. هیدگر با طرح ناممکن بودن تعریف و شرح لفظ وجود، کوشید از بد فهمی تاریخ فلسفه و تأویل وجود به موجود گزارشی ارائه کند، و کل تاریخ فلسفه را درک غلط وجود می‌داند. دلالت به این معنا منتفی است و به جای آن باید به آثار وجود پرداخت.

در نگاه متعارف فلسفی، فیلسوف می‌خواهد به اصل و معنا برسد. در حالی که دائماً به تأویل دست می‌زند و جهان را به موردی تأویلی تبدیل می‌کند. از اینجا معنای نهایی در پی تأویل‌های بی‌شمار گم می‌شود. حتی تجربه برخلاف مفروضات تاریخ متافیزیک رویارویی با چیز خاصی نیست. گراماتولوژی دریدا، درک غیریت را پایه کار فلسفی خود قرار می‌دهد و حضور معنا را حذف می‌کند و تاثیر این دو را در متافیزیک غرب مورد پرسش قرار می‌دهد.

نفی حضور معنا در اثر هنری

همان‌طور که اشاره شد، دریدا به انکار معنا رسید، یعنی آنچه در نظر پیشینیان، هر اثر هنری دارای آن بود. سازنده‌ی معنا در نگاه گذشته گاه هنرمند تلقی می‌شد و گاه معنا انعکاس واقعیت اجتماعی و تاریخی و یا طبیعی بود، گاه سمبولی و رمزی یا مخاطب و متن آن را القا می‌کند. به هر حال اثر هنری در عالم کلاسیک

هنر غربی جهان اساطیری و دینی هنر شرقی متضمن معنا تلقی می‌شد و صورتِ اثر هنری مهبط و مجلای معنا بود.

هگل هنر را جلوه‌گاه روان مطلق تلقی می‌کرد. این معنا و صورت رابطه‌ی هنرمند را با جهان و انسان برقرار می‌کند. اما با ظهور سگالیدن پست مدرن، معنای اثر هنری نیز منتفی شد. دیگر در اینجا روی نهان کردن معنا و پوشیده ماندنش در پس صورت نیز بی وجه است. در حقیقت نقد ژاک دریدا از حضور معنای مابعدالطبیعی در افق اندیشه‌ی پست‌مدرن خویش، رابطه معنوی و مضمونی انسان با اثر هنری را به دنیایی وهمی انتقال می‌دهد و بی‌معنایی و آشفته‌گی بر اثر هنری و رابطه‌ی انسانی با اثر و هنرمند سلطه می‌یابد.

ما بعدالطبیعه کلاسیک و رمانتیکِ غرب همواره حضور معنا را در کلام و خرد فرض می‌کرد و نظریه‌ی کلاسیک و رمانتیکِ هنر چه نظریه محاکات و چه نظریه ابداع اثر هنری را محمل معنا می‌دید، که در قالب صورت جلوه می‌نماید. اثر هنری جمع میان صورت و معنا بود، چنانچه هگل نیز بر آن صحنه گذاشت و صورت را جلوه‌ی مراتبی از معنا تلقی کرد. اما در قلمرو شالوده‌شکنی پست‌مدرن دریدا، اساساً مفاهیم زبانی که با تقابل شکل گرفته‌اند، حقیقتی عینی ندارند، فقط از غیریتی حکایت می‌کنند. دریدا با طرح این مفهوم خواست به این نتیجه برسد که قضایا، سخن و متن و اساساً هر اثر هنری و فلسفی و غیره دارای مرکز معنایی و ساختار به این تعبیر نیستند. به نظر او نمی‌توان در متن به معنایی واحد رسید، یا بدان محدود شد.

در فرض فلسفه و دانش کلاسیک غربی همواره نوشتار نازل‌تر از گفتار تلقی می‌شد. در ما بعدالطبیعه و متافیزیک غربی همواره چنین تصور شده است که معنا در حضور گفتار است و در مکتوب و نوشتار غایب. در حالی که معنا نه در گفتار و نه در نوشتار حاضر نمی‌شود و هیچ زبان و بیانی از راه هیچ نشانه‌ای نمی‌تواند میان دو سوی نشانه یعنی دال و مدلول همانندی ایجاد کند. دال همواره واسطه تأویل می‌شود نه وصول به معنا. هر لفظ و نشانه‌ای خود معنای نو القاء می‌کند و این معنا و نشانه‌ی تازه باز نشانه‌ای دیگر خواهد داشت تا ابد و تسلسل بی‌نهایت.

از نظر دریدا غیبت معنا کار تفکر را به پایان نمی‌رساند، بلکه آن را در تب و تاب شدیدتری قرار می‌دهد. دیگر به معنایی که می‌پنداریم از زمینه‌ی تاریخی و اجتماعی یا ساختار و فرم و نیت و امثال اینها برآمده است، کار به پایان نمی‌رسد. اکنون معطوف به ناخودآگاه متن می‌شویم و از مؤلف مستور و نهان می‌گردیم. بدین سان دریدا به مرز ویرانگری و شالوده شکنی می‌رسد. در این روش از ظاهر و حجاب معنای متن می‌گذرد و به کشف امکانات باطنی متن معطوف می‌شود، چنانچه هیدگر در طریقت زندآگاهانه خویش چنین کرده بود. هیدگر در مقام گذر از موجود به وجود بود و معنای دیگری را جست‌وجو می‌کرد.

دریدا با وجود ذات و عنصر ادبی یا هنری در متن و اثر مخالف بود و به معنای نهایی متن اعتقادی نداشت. اما ادبیات را یک نهاد می‌خواند، زیرا انسان را معطوف به متنی دیگر یا واقعیتی دیگر می‌کند. و این واقعیت یا اصل نهادین همانا سنتی است که هر اثر هنری در آن جای می‌گیرد، اما همین اثر با آن سنت به طریقی می‌ستیزد تا آن را درهم شکند.

در عصر پست مدرن، برخی نویسندگان فلسفی و ادبی نقد هنری را چون تجربه‌ای هنری تلقی کردند، درحالی که در فلسفه‌ی نظری کلاسیک و حتی فلسفه‌ی کانتی اثر نقادانه تعلق به قلمرو تجربه‌ی زیبایی‌شناسانه ندارد. نقادی مفهوم سازی است، در حالی که ابداع هنری و زیبایی‌شناسانه اساساً دور از مفاهیم و حصولیات مفهومی است.

دریدا که به شالوده شکنی اثر و متن هنری و هر متنی توجه داشت، برایش متن هنری و فلسفی و مفهومی تفاوتی نمی‌کند. به اعتقاد دریدا حضور حقیقت در اثری هنری یا امکان کشف حقیقت به یاری اثر همان قدر بی‌پایه است که ادعای سخن علمی و فلسفی در کشف حقیقت. وی در مقاله حقیقت در نقاشی که از قول سزان به دوستش امیل برنارد برداشت شد. این ادعای سزان را بی‌وجه می‌داند.

بنا به دیدگاه زیبایی‌شناسی کلاسیک بیان یا کشف حقیقت در هنر کار فیلسوف است و نه هنرمند. اما این توفیق چگونه حاصل می‌شود. مگر می‌توان با

نظر فلسفی وارد قلمرو هنری شد و حقیقت هنر را در قالب مفاهیم و مقولات فلسفی ریخت. علی‌رغم این پرسش، متفکران فلسفی کم و بیش کوشیده‌اند حقیقت ثابت یا تاریخی هنر را به نحوی از عصر افلاطون تفسیر کنند.

فیلسوف همواره خود را متعلق به قلمرو حقیقت دانسته است و هنر را نیز به مراتبی از قُرب و بُعد به حقیقت می‌دید. افلاطون سخن عقلی یا لوگوس (logos) را بر سخن خیالی یا اسطوره و قِصَص یا موتوس (Mythos) رجحان نهاده و تاریخ دو هزارو پانصد ساله‌ی فلسفه، کم و بیش شاهد غلبه سخن خردمندانه و کلام عقلی بر قصص دینی و اساطیری بوده است. در نظر دریدا سخن فلسفی متافیزیک غربی همواره بر این نکته تأکید می‌کرد.

سرانجام با بحران فلسفه در پایان تاریخ غرب متفکرانی مانند نیچه و هیدگر از رجحان قصص و میتوس سخن گفتند. این رجحان به صرف خیال‌پردازی در نظر رمانتیک‌ها ارتباط نداشت. نیچه و هیدگر امر اصیلی را که پوشیده می‌ماند هنر و تخته می‌دانستند. در نظر آن‌ها هنر در برابر ناپوشیدگی یعنی «حقیقت» به یونانی آلتیا (Aletheia) قرار می‌گیرد. همین ناپوشیدگی، اساس تفسیر و درک اصالت هر دانشی از جمله فلسفه بود.

به گفته هیدگر اصل یا سرچشمه‌ی اثر هنری در تکامل تاریخ فکر گم شده است. اگر در اندیشه افلاطون دقت کنیم، می‌بینیم که آن حقیقت آشکارا در برابر محاکات (Mimesis) قرار می‌دهد. محاکات شناخت پدیداری حسی و خیالی (Aisthelia) است و بیان نسبتی میان محسوسات و سایه آن‌ها. به نظر دریدا هیچ سخن فلسفی نمی‌توان یافت که به هنر امکان دهد تا خود به زبان آید، یعنی به زبان حقیقت اصیل غیر مفهومی سخن بگوید، هیدگر می‌گوید، این زبان فقط در اثر هنری وجود دارد. که امکان احساس حضور انسانی «بودن در عالم» را به انسان عطاء و هبه می‌کند.

دریدا اساس هرگونه بیان نظری حتی شاعرانه را درباب هنر حتی از هیدگر نمی‌پذیرد، زیرا آن را مشوب به صورت مفهومی حقیقت می‌داند، که جایی در کار و اثر هنری ندارد. کانت معتقد بود زیبایی امری ناشناختنی است و تعلق به فی

نفسه دارد، از این رو به مفهوم در نمی‌آید. بنابراین ایده هنری و زیبایی‌شناسی از ایده عقلانی و مفهومی جداست. علی‌رغم کلی و جهانی بودن زیبایی و ابژه و متعلق‌شناسایی زیبایی‌شناسانه تعریف‌پذیر نیست و همواره نامتعیین می‌ماند و از بیانگری مفهومی دور می‌ماند و به چیزی معین و خاص دلالت ندارد. اما دریدا این نظر را نیز نمی‌پذیرد. او معتقد است حکم منطقی و نظری مانند حکم زیبایی‌شناسانه پذیرش محدود‌های به جای قلمرو کلی دانایی هستند. در هر دو، موردی خاص جای موردی کلی می‌نشیند. کانت کوشید «زیبایی» را در آن واحد با مفهوم و غیرمفهوم بیان کند و این امری دشوار و درنیافتنی و متناقض می‌نماید. برای هگل نیز هنر جلوه روح در مقام سوژه در ابژه و مورد محسوس زیبایی‌شناسانه است و از این منظر است که قابل بیان مفهومی می‌شود. هنگامی که هنر از عالم محسوس برگردد تعالی پیدا می‌کند و این پایان هنر است. از اینجا منطق و فلسفه مرتبه‌ای عالی‌تر از هنر تلقی می‌شود، زیرا در این دو روح در مقام سوژه محض تجلی می‌کند. هنر در اینجا نقش واسطه و کمکی پیدا می‌کند. بنابراین منطق و امر زیبایی‌شناسانه از یکدیگر جدایند.

این نظر برای نویسندگان پست مدرنی مانند آدورنو پذیرفتنی نیست. او هنر مدرن را مستقل می‌داند، نه تبعی و نقش ثانوی هنر در عرف هگل؛ فیلسوفان کلاسیک را نفی می‌کند؛ آنچه که در تاریخ فلسفه‌ی کلاسیک بر اذهان مستولی بوده است. حتی لسان دین در عرف فیلسوفانی مانند فارابی و ابن سینا بعضاً نقشی ثانوی داشتند و در حکم مثال‌ات مقید و تبعی فلسفه تلقی می‌گردند. البته فارابی دین و فلسفه را دارای حقیقت واحد می‌دانست. از نظر او نبی فیلسوف کامل است و حقیقت فلسفه و دین در وجود کامل او تحقق پیدا می‌کند.

به هر حال دریدا با شالوده شکنی فلسفی خود می‌کوشد تا با رد ما بعدالطبیعه، حضور معنی در متن و اثر هنری، چنان که در فلسفه‌ی کلاسیک طرح می‌شد و در پی آن با مفهومی کردن هر چیز در سودای دستیابی به معنایی نهفته در اثر یا متن یا سخن بود، به افق‌های نویی دست یابد. بنابراین در فلسفه‌ی دریدا اثر هنری مفهومی‌شدنی نیست و از راه مفهوم‌سازی نمی‌توان به حقیقت آن راه برد و هنرمند

از این راه تلقی کند که گویی رسالت خود را محقق کرده است و به حقیقت راه یافته است.

در نظر دریدا چنین نیست که مانند کانت بپنداریم، هنر غیر مفهومی با دانش علمی و فلسفی مفهومی متفاوت باشد، بدین نحو که علم و فلسفه از طریق مفهوم به حقیقت می‌رسد و هنر راه‌های دیگری به سوی حقیقت می‌گشاید. بلکه در نظر او عالم هنر نیز امری مفهومی است همان‌طور که علم و فلسفه چنین است، اما این مفهومی بودن آن‌ها، راه به حقیقت نمی‌برد، و صرفاً یک ادعاست. از اینجا باید هر دو غیر مفهومی شوند، و شالوده شکنی راهی است برای غیر مفهومی کردن آن‌ها.

این گونه اندیشیدن به نحوی مسبوق، به تفکر حقیقت‌شناسانه و انکشافی هیدگر یعنی انکشاف و آشکارگی در ضمن معنی «التیا» (Aletheia) است. هیدگر می‌کوشید با پس‌زدن تاریخ مابعدالطبیعه و متافیزیک رسمی غرب، که همواره در آن «موجود» حجاب «وجود» شده و مفاهیمی چون ایده و صورت و انرژی و فعلیت و خواست و اراده و حیات و غیره «وجود» را پوشانده است، به حقیقت برسد. از نظر او در ساحت هنر نیز عناصر تاریخی و آنچه که متعلق ذات اثر هنری نیست؛ حقیقت هنر را پوشانده است، بنابراین در نظر دریدا نیز باید به هنر، رها از تاریخ هنر و متعلقات زیبایی‌شناسانه‌ی آن نگاه کرد. اگر چنین اتفاقی تحقق یابد، حقیقت آشکار می‌شود و از مرز فلسفه و تاریخ هنر و زیبایی‌شناسی رسمی در می‌گذریم و افق‌های نویی به رویمان گشوده می‌شود: یعنی انکشاف هستی.

حقیقت وجود در این ساحت، بی‌نیاز از هر حقیقت بیرون از خود خواهد بود. از این منظر اشیاء را بدون تعلق به چیزی در نظر می‌آوریم که خود امری رازمندانه است.

دریدا از این کلمات در رساله‌ی حقیقت در نقاشی می‌خواهد این نتیجه را بگیرد که طلب و تمنای کانتی زیبایی‌شناسانه برای استقلال محض اثر هنری و معنی زیبایی‌شناسانه بی‌وجه است، هر چند او کوشید هر اثر هنری را رها از مفهوم سازی داوری کند، و برای این مهم تصور کرد چون نتوان منطق مفهومی را در

مورد چیزی به کاربرد، پس شاید آن چیز از هر نسبتی با جهان جدا شود. اما در عمل این تمنای محال است و حتی کانت به نحوی با فرم و محتوا و صورت و معنی و ارزش و مفاهیمی از این قسم در تعریف معیارهای زیبایی‌شناسانه، به نحوی با میراث مابعدالطبیعی همراه شده است و اثر هنری به نحوی از ذات خویش می‌گریزد و به او تعلق پیدا می‌کند.

اثر هنری از این منظر همواره در فضا و عالم خویش تفسیر می‌شود و این همان واقعیتی است که به مفهوم سازی اثر هنری جان می‌بخشد، زیرا چیزی است که واقعیت دارد و ستیز با مفهوم سازی نیز به جهت وجود این واقعیت است و نمی‌توان مانند کانت ایده‌آل خیالی یعنی اثر هنری‌رها از مفهوم‌سازی و بدون متعلق را به جای واقعیت دید. از اینجا دریدا دریافته است که اثر هنری مانند اثر فلسفی به دنیایی تعلق دارد و نمی‌شود کتابی درباره‌ی هیچ چیز نوشت، بدون سوژه و ابژه‌ی فلسفی. اثری که در آن موضوع و مورد اصلی مستور باشد؛ این تمنای محال است. تمنا و طلبی که در عصر روشنگری و فضای هنر مدرن برای وصول به آن می‌کوشیدند تا به گونه‌ای امر مطلق و رها دست یابند و همواره نحوی منطقی تعلق در کار می‌آید، چه در سخن فلسفی و چه در اثر هنری.

مفاهیم زیبایی، والایی، حقیقت هنری و ارزش‌های هنری معلوم می‌کند که چیزی از خارج بر تجربه محض و خالص هنری ما اثر می‌گذارد. همواره نسبتی میان اثر هنری و زمینه ظهور آن یعنی قاب و زمینه در کار است. فضای درون قاب زمینه‌ای را پیش می‌کشد که بیرون قاب قرار دارد. از این منظر، فلسفه‌ی هنر و زیبایی‌شناسایی به نحوی خارج از قاب قرار دارد، اما درون قاب شناخته می‌شود و از بیرون به طرح مسئله هنر می‌پردازد و می‌خواهد حقیقت را به درون قاب بکشاند. حتی فیلسوفانی مانند کانت نیز به ناچار از نشانه قاب‌بندی بهره می‌برند و تقدس و دست نیافتنی بودن اثر هنری با هجوم عناصر بیرونی همواره آلوده می‌شود.

اقبال اندیشه پست مدرن هنری به سوی التقاط و تزئین و استعاره و حاشیه آثار هنری و معماری نشان از همین نکته دارد. دریدا از سادگی هنر مدرن که

مظهر اندیشه روشنگری و نتیجه تئوری مدرن کانتی و عقل‌انگاری مدرنیته و به نحوی مظهر اقتدار و حجیت عصر مدرن است، پرهیز می‌کند. او گرایش فرمالیست‌ها و ساختارانگاران و هرگونه جریان ابستراکیسونیستی و انتزاعی هنر که به استقلال درونی هنر می‌گراید و می‌خواهد هنر را بی‌غرض و غایت بنماید، یا غایتی بی‌غایت چونان امری مطلق، کوششی مذبحخانه تلقی می‌کند. اساساً اینکه هنر از هرگونه عقیده و نظر و سود و بهره‌ای مستقل تلقی شود به جایی نمی‌رسد. زیبایی‌شناسی عصر روشنگری برای دریدا ناموجه است و او می‌کوشد در فلسفه‌ی هنر از ساحت پُست استتیک‌ی و در فلسفه‌ی علم از ساحت پُست پوزیتیویستی سخن گوید. اصل مهم این هنرشناسی دریدا انکار همان استقلال روشنگرانه هنر مدرن است. یعنی روی آوری به جدایی ناپذیری قطعی هنر از علم و اخلاق، نظری که تا پیش از روزگار مدرنیته در فلسفه‌ی هنر مطرح بود. در عصر مسیحی قرون وسطی و دوره‌ی اسلامی، هنر مظهر تفکر و دین عصر بوده است. شعر و قصه، معماری کلیسا و مسجد، و شمایل‌ها و تصاویر و حتی موسیقی و خوشنویسی و هر هنری بیانگر تفکر دینی عصر است. اما در عصر مدرن پس از رنسانس هنر مستقل از دین پیدا می‌آید. این هنر باید فقط مظهر خویشکاری نفس باشد.

از اینجا هنر غربی به تدریج از نیمه دوم قرن نوزدهم از طبیعت نیز می‌گریزد و به انتزاع محض در آثار فرمالیست‌ها می‌گراید. فلسفه کانتی هنر مدرن که اثر هنری و تجربه هنری را گسست و دوری از حقیقت می‌شناخت، هرگز زبانی مستقل نداشت. هنرشناسی پُست مدرن دریدا هرگز بازگشتی به نسبت هنر با جهان بینی دینی و الهیات مسیحی نبود، اما به هر حال تجربه‌ی هنری را با پارادایم و قواعد مفهومی و بیانی عصر ابداع آن اثر هنری پیوند داد و از نظریه محض انگارانه مدرن هنر گذشت.

دریدا هنر را تجربه‌ای والا می‌داند. والا از هر مانعی که در سر راهش قرار گیرد بر می‌گذرد و چونان فعل و انفعالی است میان خیال و ذوق. هر اثر هنری چونان قلمروی نامحدود معنایی است که معناهای بی‌شماری دارد. برای دریدا تجربه‌ی

هنری به جهان مبهم و نا روشن می‌پیوندد، نه اینکه هیچ‌گونه معنایی وجود ندارد. بنابراین او پیوندی با شکاکان دوران پایانی فلسفه‌ی یونانی - رومی ندارد، بلکه مانند میشل فوکو، پل فیرابند، تامس کوهن و فیلسوفان پُست مدرن در مقام انکار معنای نهایی است. در شالوده شکنی دریدا بحث از بی معنایی در میان نیست، بلکه نکته بر سر کثرت معناهای متن یا اثر هنری است.

از جمله معناهایی که از ابژه برمی‌آید، ناشی از نتایج عملی آن است، چنان‌که پراگماتیست‌ها به آن رسیده‌اند. در اینجا حقیقت، سودمندی و مصلحت به یکدیگر می‌پیوندند. از این پس بسیاری از اهل اندیشه پست مدرن برای حقیقت نظریه‌ی بازنمایی و مطابقت با واقع علم را نمی‌پذیرند. دیگر ذهن برخلاف نظر و فلسفه‌ی دکارتی آینه واقعیت جهان ابژه‌ها نیست. فلسفه‌های پست مدرن را فلسفه‌های آینه‌گریز می‌توان نام نهاد. در این فلسفه‌ها، علم در حکم مطابقت با جهان واقع نیست. به گمان شالوده‌شکنان اکنون هنوز پرسش فلسفه از وجود چون گذشته در کار است، اما تلقی پست مدرنی از عالم و هستی متفاوت است.

رد پست‌مدرنی نظریه‌ی افلاطونی-دکارتی در فلسفه‌ی هنر و زیبایی‌شناسی نیز تسری یافت. چنان‌که در اندیشه دریدا می‌بینیم. او دوالیسم دکارتی را نیز انکار می‌کند و بدین‌سان همه چیز در محاق ابهام و سوپژکتیو می‌افتد. اما از سوی دیگر راه به افق‌های نویی از تفکر متفکرانی می‌برد که انکشاف حقیقت را در هنر می‌بینند.

شرح تفصیلی ماجرای متفکران رسمی پست مدرن و تفکر آنان در باب هنر که موضوع اصلی مباحث بخش‌های انتهایی این کتاب بود، نیاز به کتاب مستقلی دارد. از هورکهایمر و آدورنو تا گادامر و ریکور و دریدا و ده‌ها اندیشمند پست مدرن، انسان غربی را در عالمی برزخی قرار می‌دهند. شالوده شکنی دریدا پایان راهی است که نهایتاً به نوعی التقاط محض و ابهام زدگی گسترده می‌رسد. آنچه را که این متفکران فلسفه‌ی خود را معطوف به آن کرده‌اند، پایان هنر را بیان می‌کند.

میخائیل باختین

میخائیل میخائیلوویچ باختین در سال ۱۸۹۵ در یک خانواده اشرافی فقیر شده به دنیا آمد. پدرش کارمند بانک بود. دوران کودکی باختین در اورل و نوجوانی‌اش در ویلنیوس و ادسا گذشت. در دانشگاه ادسا و بعدها در پتروگراد واژه‌شناسی تاریخی خواند و در سال ۱۹۱۸ در این رشته فارغ‌التحصیل شد، به تدریس ادبیات و زیباشناسی مشغول شد اما به دلیل ابتلا به مرض آماس مغز استخوان، از سال ۱۹۲۱ که در ۱۹۳۸ منجر به قطع یک پای وی شد؛ در ۱۹۲۴ به پتروگراد بازگشت و به دوستانش ولوشینف، پامپیانفسکی و مدویدف پیوست. در سال ۱۹۲۹ کتابی چاپ کرد با عنوان مسائل آثار داستایوفسکی. در همین سال باختین به دلایلی که ناشناخته مانده‌اند، اما احتمالاً به دلیل مناسباتش با مسیحیت ارتدکس، دستگیر شد. پنج سال محکومیت در بازداشتگاهی در سولوفکی برای باختین صادر شد، اما به دلیل بیماری محکومیت وی به تبعید در قزاقستان تقلیل یافت. کتاب وی درباره داستایوفسکی که گسترش بیشتری یافته بود، در ۱۹۶۳ دوباره چاپ شد و کتابش درباره رابله سرانجام در ۱۹۶۵ به انتشار درآمد. این کتاب در واقع پایان‌نامه‌ای بود که در سال ۱۹۴۰ تکمیل شد، اما پس از دشواری فراوان در ۱۹۴۶ از آن دفاع به عمل آمد. باختین در ماه مارس ۱۹۷۵ در سن هشتاد سالگی درگذشت.

باختین از بزرگ‌ترین و اثرگذارترین نظریه‌پردازان ادبی در سده بیستم و از برجسته‌ترین اندیشمندان در گستره علوم انسانی شمرده شده است. نویسنده این کتاب که او نیز خود از نظریه‌پردازان نامی ادبیات است در این اثر چیزی ما بین گزیده آثار و شرح و تحشیه فراهم کرده است: مهم‌ترین قطعه‌های آثار عمده باختین را عیناً نقل کرده و در خلال آن‌ها به شرح و بسط و تفسیر و توضیح آن قطعه‌ها پرداخته است، به گونه‌ای که نزدیک به نیمی از کتاب، نوشته‌های خود باختین است.

تصویری که سرانجام برای خواننده ترسیم می‌شود چهره درخشان اندیشمندی است که برخی از بدیع‌ترین، بکرترین، تفکرانگیزترین اندیشه‌های مطرح در ادبیات و انسان‌شناسی فلسفی و زبان‌شناسی امروز را برای نخستین بار

بیان کرده است.

میخائیل باختین را می‌توان به دو دلیل با فراغ خاطر ستود: به دلیل اینکه وی برجسته‌ترین اندیشمند شوروی در گستره علوم انسانی است و نیز به دلیل اینکه بزرگ‌ترین نظریه‌پرداز ادبیات در سده بیستم است. این دو عنوان به واقع به نوعی به هم وابسته‌اند، البته نه به این معنا که لزوماً باید شهروند شوروی بود تا در نظریه ادبی بر دیگران پیشی گرفت (هرچند سنت روس در این عرصه شاید غنی‌تر از سنت ممالک دیگر باشد)، بلکه به این معنا که نظریه‌پرداز معتبر ادبیات باید حوزه‌های نظری دیگری جز ادبیات را هم در حیطة توجه خود قرار دهد؛ تخصص وی در این نیست که متخصص در عرصه خاصی است، به عکس علاقه و توجه به ادبیات شاید پیش‌نیازی باشد برای تخصص یافتن در حوزه علوم انسانی. و این مسلماً در مورد باختین صدق می‌کند. او که ابتدا به تحقیق در متون (به وسیع‌ترین معنای آن، یعنی فراتر از ادبیات) مشغول بود، ناچار شد برای آنکه نظریات خود را تقویت کند، در عرصه‌های نظری روان‌شناسی و علوم اجتماعی مطالعه کند و از این رهگذر توشه برگیرد. در بازگشت از این عرصه‌ها باختین به دیدگاهی واحد و منسجم از کل حوزه علوم انسانی مجهز شد. وحدتی که بر یکسانی مصالح این علوم، یعنی متون و یکسانی روش‌های این علوم، یعنی تفسیر استوار بود.

باختین به طور اخص به علوم مربوط به زبان توجه نشان داد. در اوایل دهه بیست دو جریان متقابل در این عرصه متداول بود؛ از یک سو نقد سبک‌شناختی که فقط به بیان فردی اهمیت می‌داد و از سوی دیگر زبان‌شناسی ساختارگرای سوسوری که به تازگی ظهور کرده بود و به جای در حاشیه قرار دادن حیطة‌های دیگر زبان، لانگ یعنی صورت دستوری مجرد را در مرکز توجه قرار می‌داد. آنچه توجه باختین را بر می‌انگیخت در میانه بیان فردی و صورت مجرد گفته شده قرار داشت؛ گفتار انسانی به مثابه محصول عمل متقابل لانگ و زمینه این گفتار، زمینه‌ای که به تاریخ تعلق دارد.

رمان بیش از هر نوع ادبی دیگر با این کیفیت چندآوایی همراهی دارد و

باختین بخش اساسی مطالعات خود را صرف آن می‌کند. وی سبک‌شناسی رمان را در مرکز توجه قرار می‌دهد، به گونه‌ای که بتواند به طور هم‌زمان هم ساختارهای ایدئولوژیکی رمان را آشکار کند و هم تصویری نافذ از تکامل نثر روایتی در اروپا ارائه دهد. سیر این تکامل تحت سیطره تقابل دائمی و همواره متغیری است که بین دو گرایش، یکی به سوی وحدت و دیگری به سوی تنوع و جدایی جریان دارد. بعدها باختین دامنه تحقیقات خود را گسترش می‌دهد و به مطالعه الگوهای مکانی - زمانی می‌پردازد که مشخصه زیر نوع‌های مختلف روایتی هستند. او از این طریق بررسی ساختارهای مایه‌های اثر را به سبک‌شناسی رمان می‌افزاید. بدین سان باختین به ایجاد و توسعه آنچه می‌توان «بوطیقای گفتار» نامید، دست می‌بازد.

سرانجام کشش به سوی تنوع و جدایی است که تقابل گفته شده را به سود خود به پایان می‌برد و برجسته‌ترین دستاورد آن رمان‌های داستایفسکی هستند. این رمان‌ها نه تنها موضوع اولین کتاب باختین، بلکه منشأ دائمی الهام و اندیشه برای وی هستند. از این رو است که مطالعه باختین در مورد رمان به شکلی از انسان‌شناسی تبدیل می‌شود و نظریه ادبیات بار دیگر به دلیل دستاوردهای قابل توجه از مرزهای خود تجاوز می‌کند. این انسان‌شناسی حول همان مجموعه ارزش‌هایی به بیان در می‌آید که از نظر باختین در ادبیات، فرازبان‌شناسی و روش‌شناسی علوم انسانی را در سیطره خود دارند؛ آنچه همواره و قبل از هر چیز موجود است، شدن و ناتمام ماندن و گفت و شنود است. فراموش نکنیم که واژه «مسئله» یا یکی از مترادف‌های آن به کرات در عناوین آثار عمده باختین ظاهر می‌شود؛ مانند مسائل نظریه ادبی داستایفسکی، مسائل ادبیات و زبان‌شناسی، مسئله متن و

فهم نظریه ادبی امروزه بدون آشنایی با نظرات میخائیل باختین کاری است محال؛ سهل است، گستره نفوذ او تقریباً هیچ یک از رشته‌ها و شعب علوم انسانی را بی‌نصیب نگذاشته است.

پس از ترجمه‌های پراکنده مقالات او در سال ۸۴ مهمترین و یکی از

تاثیرگذارترین آثار باختین به فارسی برگردانده شد: زیبایی شناسی و نظریه رمان. نکته قابل توجه این که ناشر غیور کتاب سعی کرده تا آنجا که ممکن است کتاب را از دسترس خواننده دور نگه دارد، لذا خواننده باید برای یافتن کتاب سعی بلیغ نماید. نوشته زیر به بهانه انتشار این کتاب، نگاهی اجمالی به آرا و احوال این متفکر انداخته است.

همچنان که فعالیت‌های فرمالیست‌های روس تا سه دهه ناشناخته ماند و در دهه ۵۰ با ترجمه آن‌ها و آشنایی دنیای انگلیسی زبان و فرانسه زبان با دستاوردهای آن‌ها، مطالعات ادبی و سپس گستره علوم انسانی را دچار تحولات عمیق و بنیادین کرد. نظریات باختین نیز با تأخیری طولانی مکان خود را یافت و از اواسط دهه ۸۰ تا امروز نفوذی هر چه بیشتر یافته است و نظریات او در حوزه‌های هرچه گسترده‌تر به کار گرفته می‌شود.

تأکید او بر چندگانگی و پراکندگی، مکالمه و توجه او به دیگر نظریات او را برای مطالعات فرهنگی امروز جالب توجه کرده است. آن گونه که امروزه مرکز مطالعات باختین در انگلستان تأسیس شده است و مجله‌ای به نام دیالوگیسم آثار مرتبط با اندیشه‌ها و نظرات او را منتشر می‌کند. همچنین تمرکز آثار او به مطالعه پدیده‌های فرهنگی مانند رمان‌های داستایوفسکی، تولستوی، داستان‌های گوگول و همچنین کار بر روی کارناوال‌های مردمی سده‌های میانه، منبعی غنی در اختیار پژوهشگرانی که به مطالعه و بررسی اشکال فرهنگی تمایل دارند، فراهم آورده است. ترجمه و انتشار کتاب زیبایی شناسی و نظریه رمان در سالی که گذشت اتفاق مهمی در حوزه نشر کتب بود که برای آشنایی بیشتر دانش پژوهان ایرانی با اندیشه‌های این فیلسوف و نظریه‌پرداز برجسته قرن بیستم مرجع مناسبی به شمار می‌رود. پیش از پرداختن خلاصه وار به این کتاب لازم است تصویری کلی از زندگی و اندیشه وی ارائه شود.

تنها جنجال و مناقشه داغ قلمی در مورد باختین، به ادعای یک نشانه شناس روس مبنی بر این که برخی از آثار مدودوف و ولوشینوف در حقیقت به قلم باختین نوشته شده‌اند، مربوط است. سکوت باختین در این باره و تصفیه شدن آن دو

نویسنده در دوران استالینیسیم، به گمانه زنی‌های بی‌شمار دامن زد. کتاب‌های آیین فروید و مارکسیسم و فلسفه زبان و چند مقاله مهم در زمره آثار مورد اختلافند. هم اکنون بسیاری نقش باختین را حداقل در جوانب عمده این نوشته‌ها پذیرفته‌اند.

باختین از جمله نظریه پردازانی است که نمی‌توان آن‌ها را در رشته‌ای خاص قرار داد. او زبان شناسی، فلسفه، جامعه شناسی، تاریخ و مارکسیسم را به گونه‌ای خلاقانه درهم می‌آمیخت و از آن‌ها استفاده می‌برد؛ سنتی که بسیاری از اندیشمندان کلاسیک در آن سهمیم بودند و اجازه می‌داد تا تنگ نظری و تخصص‌گرایی آکادمیک، بررسی‌ها و کنکاش‌های او را محدود و یک جانبه نکند. پیچیدگی و گستره اندیشه‌های باختین و غنای بی حد آن‌ها و حوزه وسیع مداخله وی، دسته‌بندی و طبقه‌بندی او را در مکتب‌ها و جریان‌های فکری دشوار می‌کند. اندیشه‌های وی او را به بسیاری از اندیشمندان و متفکران پیوند می‌دهد که این پیوند می‌تواند حتی مقابله و جدل باشد. اگر بخواهیم با واژگان باختین سخن بگوییم، اندیشه‌های وی در مکالمه و گفت‌وگو با آنان بوده است. مارکس در بخش عمده‌ای از نظریاتش، ریکرت و دیلتای در نگاه او به علوم انسانی و برجسته بودن مقولاتی چون فهم، تفسیر و متن، فروید و فرمالیست‌های روس در جدل‌های او بر سر زبان و فرم و محتوا شاید مهمترین تأثیرات را بر وی داشته‌اند و بسیاری از نوشته‌های باختین در مکالمه با اندیشه‌های آنان شکل گرفته است.

اما تأثیر او بر نظریه بعد از خودش شاید پیچیده‌تر باشد. زبان روسی وی و زندگی تبعیدگونه وی و ارتباط اندک میان این سوی دیوار آهنین و آن سوی دیوار، منجر به طرح دیدگاه‌های او با تأخیری طولانی در مباحث جاری و زنده دنیا شد. بسیاری از دستاوردهای وی با تأخیری ربع قرن به صورت مستقل در انگلستان و فرانسه بدون مشارکت باختین به دست آمد. به طور مثال رویکرد متنی به پدیده‌های اجتماعی و بررسی آن‌ها به صورت نظام‌های دلالتی که پساساختارگرایی فرانسوی و مطالعات فرهنگی بریتانیا مورد استفاده قرار دادند. اما بسیاری از جنبه‌های آثار وی توسط پژوهشگران مورد بهره‌برداری قرار گرفت

و نقشی پیش برنده ایفا کرد. نظریات او در جامعه‌شناسی ادبیات و به خصوص بررسی پیوندهای میانجی‌دار میان آثار ادبی و زمینه اجتماعی و اقتصادی آن‌ها، باعث تحول در زمینه‌ای شده است که با تقلیل‌های بسیاری به پدیده ادبی می‌پرداخت. سهم مهم وی در کنار لوکاچ و گلدمن در جامعه‌شناسی ادبیات مسئله‌ای تصدیق شده است. آن‌گونه که گلدمن می‌گوید اندیشه‌های باختین میدان گسترده جدید و مکملی را برای پژوهش جامعه‌شناختی درباره آفرینش ادبی می‌گشایند. از طرف دیگر مباحث او درباره دیگری، چندآوایی، روابط بین متنی و... جای خود را در نظریات فرهنگی معاصر باز کرده و آثار وی منابعی غنی برای حوزه‌هایی چون مطالعات پسااستعماری، مطالعات فمینیستی و مطالعات ادبی است. همچنین آثار وی به کمک پسامارکسیست‌هایی می‌آید که قصد دارند بدون رها کردن مفروضات اساسی نظریه مارکسیستی، از تقلیل‌گرایی اقتصادی دور شوند و به شناخت جامع‌تری از فرهنگ معاصر دست یابند.

زیبایی‌شناسی و نظریه رمان

آثار باختین تاکنون بسیار کم و به طور پراکنده به زبان فارسی ترجمه و منتشر شده است. زنده یاد محمدجعفر پوینده، نخستین مترجمی بود که با انتشار مجموعه مقالاتی از محفل باختین که با عنوان میخائیل باختین، سودایی مکالمه، خنده و آزادی منتشر شد و نیز برخی از بخش‌های کتاب او درباره رابله، نخستین گام‌ها را برای معرفی اندیشه‌های او به خواننده فارسی برداشت. کتاب «منطق گفت‌وگویی» اثر تودوروف نیز مشتمل بر نقل قول‌های فراوانی از آثار محفل باختین بود که به فارسی منتشر شد، اما کتاب زیبایی‌شناسی و نظریه رمان که توسط آدین حسین زاده ترجمه شده است، گسترده‌ترین تلاشی است که در حوزه ترجمه، مجموعه منسجمی از باختین برداشته شده است. باختین در مقالات این کتاب شکل هنری و به خصوص رمان را دست‌مایه پژوهش خود قرار داده و ضمن به کارگیری مهم‌ترین بنیان‌های فلسفی خود، نظریات نوآورانه‌اش را در مورد رمان مطرح می‌کند. او با قائل شدن تمایز میان زبان شعر و زبان نثر، رمان را فرمی

هنری می‌داند که اساسا و در بنیاد خود چندآوا، مکالمه‌ای و حاوی چندگانگی است. او با نقد سبک شناسی زمان خود که قادر به شناخت ابعاد مختلف رمان نبود می‌نویسد: زیبایی شناسی معاصر، با زیر بنای شناختی-فلسفی‌اش قابلیت پرداختن به ویژگی‌های رمان را ندارد. او می‌گوید: «بوطیفای ارسطو، بوطیفای سنت آگوستن، بوطیفای نظریه پردازان قرون وسطی در مورد زبان واحد به منظور بازنمایی حقیقت، دستور زبان جهان‌شمول لایبنتز، نظریات ایدئولوژیکی هامبولدت؛ همگی کم و بیش از همان نیروهای تمرکزگرای اجتماعی، زبان شناختی و ایدئولوژیکی سخن می‌گویند و عملکرد آن فقط و فقط ایجاد تمرکز و انسجام در زبان‌های اروپایی است. این که زبانی یا گویشی بر دیگر زبان‌ها و گویش‌ها پیشی بگیرد، پاره‌ای از زبان‌ها از گردونه خارج شود یا دیگر زبان‌ها از آن بهره‌برداری کنند، تدریس زبان حقیقی، مشارکت غیراروپایی‌ها و اقشار پست جامعه در زبانی واحد و منسجم ویژه فرهنگ و ادب، ایجاد الگو در نظام‌های ایدئولوژیکی، صرف و نحو به همراه تدریس دستور زبان و ساختارهایی که به زبان‌های مرده و از گردونه خارج شده اختصاص دارد، علم زبان‌های هند و اروپایی که از تعدد زبان به زبانی واحد به منزله زبان مادر می‌رسد، همگی در اندیشه زبان شناختی و سبک شناختی به تبیین فحوای زبانی واحد ختم شده است.

باختین اشاره می‌کند که چنین بینشی قادر به درک چند زبانی مکالمه‌گون رمان نیست، بلکه متوجه تک آوایی شعر است. از نظر او این نیروهای تمرکزگرا در بطن خود گونه‌های مختلف شعری را رشد می‌دهد. در تقابل با شعر، رمان و دیگر انواع ادبی منشور در بطن نیروهای تمرکزگرایز رشد و توسعه پیدا می‌کنند. به گفته باختین در زمانی که شعر بر مرتفع‌ترین جایگاه اجتماعی-ایدئولوژیکی خود می‌درخشید و از مسئله تمرکز فرهنگی، ملی و سیاسی دنیای کلام سخن می‌گفت، چند زبانی دلک‌ها، رمال‌ها، ترانه سرایان دوره گرد، نقالان و نکته سرها آن پایین دست‌ها در گوشه و کنار و جای جای خیابان‌ها به حیات خود ادامه می‌داد.

در نتیجه از دیدگاه باختین، شعر با تمرکز زبانی و نیروهای اجتماعی مرکزگرا

پیوند داشت و شاعر با کشیش‌ها و شوالیه‌ها دمخور بود، در حالی که نثر با تمرکزگریزی و گروه‌های حاشیه‌ای اجتماع پیوند داشته است. در نتیجه بینش‌های فلسفی و زیبایی شناختی که در کوران گرایش‌های تمرکزگرایی حیات زبان توسعه یافته‌اند قادر به شناخت چند زبانی مکالمه گون رمان نیستند.

باختین که سبک شناسی متناسب با دوران ظهور رمان را سبک شناسی بر مبنای اصول اجتماعی می‌داند، تأکید می‌کند که در این مسئله تردیدی نیست که گفتمان شعری نیز وجهه‌ای اجتماعی دارد، اما او معتقد است که اشکال شعری بازتاب کهن‌ترین و ماندگارترین گرایش‌های اجتماعی محسوب می‌شود، در حالی که گفتمان رمان با حساسیت بسیار زیادی نسبت به گرایش‌ها و نوسانات جو حاکم بر اجتماع واکنش نشان می‌دهد و این واکنش سرتاسری است و تمامی عناصر، اجزا و شاکله‌های گفتمان رمان را در بر می‌گیرد.

از نظر او با توجه به این که مصالح رمان را زبان تشکیل می‌دهد و شکل مادی و عملی زبان گفت‌وگو و یا مکالمه است، در واقع رمان تقاطع صداهاى مختلفی است که در حال مکالمه با یکدیگرند و صداهاى دیگری با یکدیگر در می‌آمیزند. از نظر او رمان زمانی پدیدار می‌شود که زبان کاملاً جنبه درونی خود را به عنوان پدیده‌ای مطلق از دست می‌دهد تا بتواند در بیرون به گونه‌ای نسبی و فاصله‌دار به شکل زبان قابل شنود عرضه شود. این اتفاق از لحاظ تاریخی در عصری رخ می‌دهد که مطلق‌گرایی خودکامه زبانی واحد که متناظر با جامعه و تمدنی مشخص بود، با پیدایش یک یا چند زبان خارجی در افق فرهنگی زیر سؤال رفت. یعنی در دوره‌هایی مانند طلوعه رنسانس که زبان‌های ملی اروپایی جایگزین زبان لاتین شد.

او ریشه‌های تاریخی رمان را در کارناوال می‌جوید. کارناوال یک ضد فرهنگ مردمی را در قرون وسطی تشکیل می‌داد که با خنده و نقیضه، مونولوگ رسمی حاکم را به باد نیشخند می‌گرفت و تک صدایی و تمرکزگرایی اندیشه حاکم را مورد پرسش و تردید قرار می‌داد. نقیضه وجه مشخصه کارناوال را تشکیل می‌داد. دو صدایی موجود در نقیضه که طی آن گوینده نقیضه جدیت زبان رسمی را با

طنز می‌کشد، اولین اشکال چندصدایی بود که سپس در رمان به گونه‌ای گسترده‌تر و پخته‌تر به کار رفت. چندصدایی رمان‌های داستانیوفسکی نمونه‌ای بود از آنچه باختین در نظریه خود درباره چندصدایی رمان مد نظر داشت؛ رمان‌هایی که در آن صداهاى مختلف حضور داشت و صدای نویسنده وجه غالب را به خود اختصاص نمی‌داد. این صداهاى مختلف در طی رمان با یکدیگر در حال گفت‌وگو بوده و هیچ یک سخن کامل و مطلق را در انحصار خود ندارد.

البته گفت‌وگو و مکالمه از دید باختین یک ویژگی ذاتی زبان است. هر سخنی که ما می‌گوییم در واقع رو به سوی کسی دارد و پاسخی را دارد و یا در پاسخ به گفته‌ای بر زبان می‌آید. حتی در کلام یک مستبد نیز وجهی از دیگری و مکالمه با او وجود دارد. زبان امری فردی و شخصی نیست، بلکه در بنیاد خود اجتماعی است. آنچه ما حتی بر زبان می‌آوریم، شنونده‌ای را در خود فرض دارد و به سمتی جهت‌گیری شده است. ما برای بیان خود محتاج به دیگری هستیم و از او پاسخی را می‌طلبیم. در نتیجه هستی ما جز در رابطه با دیگران معنایی ندارد. در رمان این وجه زبان غلبه می‌یابد و به ویژگی غالب و چیره بدل می‌شود.

می‌توان به راحتی مشاهده کرد که نظریه رمان باختین علاوه بر دستاوردهای زیبایی‌شناسی و سبک‌شناسی خود، دستاوردهای عظیمی را نیز در کلیت اندیشه بشری به ارمغان می‌آورد. نظریات او به ویژه هنگامی بهتر درک می‌شود که در زمینه اجتماعی شکل‌گیری آن‌ها درک شود. با از بین رفتن دستاوردهای انقلاب اکتبر در روسیه و چیرگی روزافزون استالینیسیم در اتحاد جماهیر شوروی، زبان رسمی خشک و جدی جایگزین چند زبانی کارناوال گونه انقلاب شد. صداهاى حاشیه‌ای و دیگری سرکوب شد و تنها صدای موافق باقی ماند. مکمل این فرآیند حذف دیگری، ادعای تملک حقیقت مطلق و کنار گذاشتن هرگونه مکالمه و گفت‌وگو بود. نظریات باختین که بر توانمندترین شالوده‌های درک مادی از تاریخ و ملاحظه کشمکش‌های اجتماعی میان گروه‌ها و طبقات مختلف استوار بود، بنیادهای انتقادی بنیادین از وضع موجود را پی‌ریزی کرد و برای فراروی از آن

چشم‌اندازی جدید را گشود. در نتیجه نظریات باختین نه تنها به لحاظ ارزش غیر قابل انکار آن‌ها در مطالعات ادبی و زیبایی‌شناسی، بلکه در گستره‌ای وسیع‌تر، در اندیشه قرن بیستم جایگاه مهم و تأثیرگذاری را از آن خود کرده است. کتاب زیبایی‌شناسی و نظریه رمان دریچه‌ای مناسب برای ورود به دنیای غنی و عمیق اندیشه‌های باختین است که مباحثی همچون فرم و محتوا، نظریه رمان، سخن در شعر و سخن در نثر، ویژگی‌های رمان‌های داستایوفسکی و نیز مباحثی در باب کارناوال و نسبت آن با رمان و مسائلی دیگر را در خود دارد. مطالعه این کتاب البته اشتیاق مطالعه آثار وی در مورد بوطیقای داستایوفسکی و رابطه را در جان خواننده می‌افروزد. من امیدوارم که ترجمه این کتاب‌ها و بسیاری دیگر از نوشته‌های محفل باختین در دستور کار مترجمان و پژوهشگران ما قرار بگیرد و به غنای فضای فکری جامعه بیفزاید. به خصوص که شرایط خاص دوران ما نگاه دقیق به برخی مفاهیم همچون گفت‌وگو نسبت من و دیگری، تک صدایی و چندصدایی و بسیاری مضامین دیگر، فوریت تاریخی کسب کرده است.

ژان فرانسوا لیوتار

ژان فرانسوا لیوتار در سال ۱۹۲۴ در شهر ورسای فرانسه و در خانواده‌ای از طبقه متوسط به دنیا آمد. وی پس از فارغ التحصیلی از دانشگاه سوربن پاریس، به تدریس فلسفه پرداخته و به یک فعال تندروی سیاسی تبدیل شد. لیوتار به عنوان یک دانشگاهی جوان به گروه انقلابیون تروتسکی مرتبط با نشریه «سوسیالیسم یا بربریت» پیوسته و بعدها در جریان قیام دانشجویی ۱۹۶۸ نیز شرکت نمود. تلفیق مارکسیسم و تحلیل روانی، علایق اصلی وی در این دوران بود، ولی پس از سال ۱۹۶۸ وی از شیفتگی به هر دو آموزه، رها شد. با این حال وی تلاش داشت تا رادیکالیسم غیر قابل‌انعطاف خود را از دست ندهد. بعدها وی با تأثیر پذیری از ویتگنشتاین و پسا ساختار گرایی همچون ژاک دریدا، به تحلیل زبانی نیز علاقه پیدا کرد.

لیوتار پس از انتشار کتاب خود با عنوان «وضعیت پست مدرن: گزارشی درباره

دانش» (سال ۱۹۷۹ میلادی به زبان فرانسه که در سال ۱۹۸۴ به انگلیسی ترجمه شد)، شهرت و آوازه فراوانی به دست آورد. اثر مذکور محصل پروژه‌ای بود که لیوتار برای «دانشگاه کبک» راجع به وضعیت دانش در کشورهای پیشرفته انجام داد. بسیاری از صاحب نظران، کتاب مزبور را به عنوان نشانگر آغاز جنبش پست مدرن، تلقی می‌کنند. ولی در واقع، واژه‌های پست‌مدرن و پست مدرنیسم قبل از لیوتار نیز به ویژه در عرصه هنر به کار می‌رفتند، ولی کتاب لیوتار این واژه‌ها را به عنوان نمودی از یک نظریه اجتماعی و فرهنگی فراگیر مطرح ساخت. گرچه لیوتار خود در بعضی مواقع تمایز مدرن/ پست مدرن را زیر سوال می‌برد، ولی پس از انتشار کتاب مذکور، پست مدرنیسم به مثابه یک نظریه عمومی اجتماعی و فرهنگی معاصر به سرعت در جهات مختلف، بسط یافت. با این حال لیوتار همچنان چهره اصلی این جنبش فراگیر تلقی می‌شد و کتب و مقالات متعدد وی، نقش زیادی در نظریه پست مدرن و برداشت پست مدرنی از سیاست داشت. لیوتار در سال ۱۹۸۷ بازنشسته شد و یک سال بعد درگذشت.

وضعیت پست مدرن، استدلال می‌کند که ماهیت و موقعیت دانش تغییر یافته است. عصر صنعتی - که با تولید انبوه، پژوهش علمی و ایده‌آل‌های روشنگری عقلانیت و پیشرفت مشخص می‌شود- به پایان رسیده است. ما هم اینک در وضعیت جدیدی زندگی می‌کنیم که لیوتار آن را پست مدرن می‌نامد، و در این وضعیت فناوری اطلاعات، حاکم بوده و بر کارآمدی و ارزش‌های عمل‌گرایانه تاکید می‌گردد. علوم، تحول یافته و در عرصه‌های متناقضی پراکنده شده‌اند و دانشمندان دیگر به یک زبان مشابه سخن نمی‌گویند. علاوه بر این، برخلاف ماهیت عینی تبیین و رویه علمی، یک سری از کلان روایت یا فراروایت‌ها که وجود علم را توجیه می‌کنند، پایه‌های آن را نیز تشکیل می‌دهند. این فراروایت‌ها همان باورهای مدرن به پیشرفت هستند که عقل را به عنوان نوید بخش شادکامی، رفاه و آزادی می‌دانند. لیوتار استدلال می‌کند که ما دیگر به این توجیهات باور نداریم. علم نیز فقط به یک سری از بازی‌های زبانی تبدیل گشته است.

در واقع، از دست رفتن باور به فراروایت‌ها مشخصه دوران کنونی می‌باشد.

یکی از تعاریف مهم پست‌مدرن به مثابه بی‌اعتقادی به فراروایت‌ها را لیوتار ارائه می‌دهد. منظور لیوتار از فراروایت یا روایت‌های کلان، روایت‌های مسلطی هستند که برای توجیه فعالیت‌ها، نهادها، ارزش‌ها و اشکال فرهنگی بکار می‌بریم. این روایت‌ها، ایدئولوژی‌ها، ادیان، مفاهیم پیشرفت، سودمندی تحلیل روانی یا مزایای سرمایه‌داری را شامل می‌شوند. هم‌اکنون گرایش داریم تا این روایت‌ها را به عنوان بازی‌های زبانی ناسازگاری فرض کنیم که فقط از نظر کسانی که در آن شرکت می‌کنند، اعتبار دارند. از نظر لیوتار دیگر اعتقاد به باورها و نظریات جهانشمول، از بین رفته است.

شاید «وضعیت پست‌مدرن» حداقل تا حدودی به خاطر واضح بودن نسبی آن، شناخته شده‌ترین متن پست‌مدرن باشد. اغلب متون بعدی - از جمله نگاه‌های خود لیوتار - بسیار دشوار و مبهم هستند. شمار زیادی از نظریه‌پردازان پست‌مدرن که نظریه لیوتار را در جهات متعارض و مختلف بسط دادند، تصور وی از چگونگی زندگی ما در عصر پست‌مدرن را پالایش نموده و گسترش دادند. ادراک مدرنیته برحسب پروژه روشنگری که آرزو داشت دنیای عقلانی‌تری همراه با آزادی، رفاه و شادی بسازد، به طور مشترک در نظرگاه این متفکران به چشم می‌خورد؛ در کل تصور بر این بود که عقلانیت مذکور در علم و تکنولوژی، سرمایه‌داری، دولت لیبرال و سازمان‌های کارآمدتر اجتماعی تجلی می‌یابند، ولی قرائت‌های دیگری از پروژه روشنگری نیز وجود دارد که به صورت سوسیالیسم، مارکسیسم، آنارشیسم، و دیگر ایدئولوژی‌های مدرن، بیان می‌شوند.

پیامدهای واقعی پروژه روشنگری، صنعتی شدن، شهری شدن و جوامع طبقاتی و منازعه طبقاتی را در بر می‌گیرند. ثروت‌های کلان و نیز فقر گسترده‌ای، پدید آمده‌اند. گرچه آزادی زیاد، ولی جنگ‌های جهانی و تمامیت خواهی نیز وجود دارد. پیشرفت‌های علمی چشمگیری رخ داده، ولی تهدیدات نابودی اتمی و تخریب زیست‌محیطی که کل بشریت را به خطر انداخته‌اند نیز با این پیشرفت‌ها توأم شده‌اند. این هراس‌ها، اعتقاد ما به عقل، علم و پیشرفت را تضعیف می‌کند. از این گذشته، نوشته‌های اندیشمندان متعددی همچون دریدا و فوکو، باور ما به عقل و

توان ما برای تعقل آزادانه را زیر سوال می‌برند. در نتیجه، پروژه روشنگری بی اعتبار شده و فروپاشیده است و عدم باور ما به نظریات جهان شمول، نشانه‌ای از این وضعیت می‌باشد.

جامعه صنعتی طبقه محور، راه را برای جامعه جهانی شده پسا صنعتی، مصرف‌گرا و تحت سلطه رسانه، هموار کرده که در آن طبقه اجتماعی و هویت‌های ملی و دیگر هویت‌ها، از بین رفته و یا حداقل، نامطمئن تر از قبل شده‌اند. همان‌طور که پست مدرن‌ها استدلال می‌کنند، عصر جدیدی که ما بدان وارد می‌شویم، عصر پراکندگی، از دست رفتن هویت و دیدگاه‌های متعدد می‌باشد. سیاست مدرنیته صنعتی بر محور احزاب طبقه- بنیاد با ایدئولوژی‌های جهان شمول قرار دارد. روایت پست مدرن از سیاست تا حدود زیادی بر رشد جنبش‌های اجتماعی نوین و برنامه‌های سیاسی جدید مرتبط با آن‌ها مبتنی است؛ یعنی سیاست هویت و سبک زندگی، سیاست ملی‌گرایی کم دامنه و منطقه‌گرایی و سیاست موضوعات خاص همانند محیط زیست.

گرچه لیوتار در مورد میزان جدایی از مدرنیته، تردید داشت ولی آثار بعدی‌اش روایت خاص وی از آنچه که معمولا به عنوان نظریه پست مدرن شناخته می‌شود و از روایت ویتگنشتاین از زبان ریشه می‌گیرد را بسط داد. در این روایت، زبان معمولا همراه با اعمال انسانی و اشکال زندگی، برای شکل‌دهی به شبکه وسیعی از بازی‌های زبانی گسسته که هر یک مفاهیم و قواعد خاص خود را دارند متحول می‌گردد. در جایی که اعمال انسانی و اشکال زندگی با هم برخورد پیدا کنند، بازی‌های زبانی مربوطه، متناقض هستند و زبان بالاتر- فرازبانی که بتواند تفاوت‌ها را حل نماید، وجود ندارد.

لیوتار سرسختانه با هر نوع فرا روایت یا نظریه کلان مخالف می‌باشد. این نظریات، از ایدئولوژی‌های تمام عیاری مانند مارکسیسم، سوسیالیسم، ملی‌گرایی، لیبرالیسم، فاشیسم و... گرفته تا نظریات کم دامنه‌ای مانند مهندسی اجتماعی یا خط‌مشی اقتصادی را شامل می‌شود. لیوتار معتقد است که آفرینندگی و تنوع سبک‌های زندگی اجتماعی انسان، به قدری است که هیچ‌گونه فرا زبان یا فرا

روایت یا نظریه کلان نمی‌تواند درباره صحت آن داوری نماید. مهم‌تر اینکه هرگونه تلاش برای تحمیل هر یک از این‌ها به جامعه؛ سرکوب، بی‌عدالتی و به حاشیه راندن افرادی که هماهنگ نمی‌شوند و کاهش اجتناب‌ناپذیر تنوع و خلاقیت را ایجاد می‌کند.

این نوع تحلیل پست مدرنی، تا حدودی به حساسیت بیشتر در برابر نیازهای اقلیت‌ها در دموکراسی‌های لیبرال، با خط مشی‌های ناشی از چند فرهنگی‌گرایی و نیز جرح و تعدیل در نظریات لیبرال، انجامیده است. با این حال لیوتار با هر نوع اجماع عمومی هر چه‌قدر هم که عقلانی به نظر برسد، مخالفت دارد.

سیاست لیوتاری، عبارتست از سیاست منازعه و اعتراض بی‌پایان، که علی‌الظاهر به هیچ وجه امکان توافق سازنده - و شاید امکان بودن سیاست - وجود ندارد. وی در مورد انکار نظریه و اجماع به مثابه نامطلوب و پذیرش تنوع و تمایز به عنوان مطلوب، تا حدی افراط از خود نشان می‌دهد که امکان ملاحظه هر نوع سیاست سازنده، دشوار به نظر می‌آید. گرچه همچون نظر دیگر اندیشمندان پست-مدرن یا پسا ساختارگرا مانند دریدا، فوکو و بودریلارد، سیاست اعتراض به نیابت از به حاشیه رانده شدگان و بی‌قدرت‌ها، ممکن است ارزشمند باشد، ولی سیاست مدنظر لیوتار از نظر عملی، بیش از اندازه افراطی به نظر می‌رسد.

همانند دیدگاه کلی پست مدرن، به نظریات لیوتار نیز انتقاداتی وارد شده است. یکی از انتقادات این است که در نظریه مذکور به حدی تداوم و همپوشانی با مدرنیته وجود دارد که قلمداد کردن پست‌مدرنیته به عنوان یک عصر جدید، دشوار به نظر می‌رسد؛ خود لیوتار این انتقاد را دارای قوت می‌داند. قرائت‌های پست‌مدرن از مدرنیته بیش از اندازه محدود سازنده هستند: تعریف مدرنیته بر حسب پروژه روشنگری، کاریکاتوری ساختن مدرنیته است. علاوه بر این، نسبی-گرایی پست‌مدرنی و رد ایده‌های حقیقت جهان‌شمول، مدعیات خود پست‌مدرن را نیز تضعیف می‌کند. همچون رد فرا روایت‌ها و نظریات کلان، روایت کلی پست مدرن - از جمله روایت لیوتار - به خودی خود یک فرا روایت و نظریه‌ای هستند که حداقل به اندازه چیزی که رد می‌کنند، کلان نیز هستند. بلکه تنها بر اساس

ایده‌ی مخالفت صرف با نظم مستقر موجود عمل می‌کردند. فعالیت‌های لیوتار در طی این سال‌ها در جنبش‌های چپ‌گرا و جنبش‌های دانشجویی مخالف سلطه‌ی فرانسه بر الجزایر، زمینه‌ساز افکار پست مدرنی وی در سال‌های بعد شد؛ اندیشه‌هایی که محوریت آن‌ها در مخالفت با مدرنیته و سلطه‌ی عقل‌گرایی بود. عقل دوره‌ی روشنگری می‌خواست با مبنا قرار دادن علم تجربی و کاربردی کردن علم ریاضی در علوم مادی و مبتنی کردن علوم طبیعی بر ریاضی جامعه‌ی انسانی را به سعادت برساند. لیوتار معتقد است مدرنیسم نه تنها نتوانست به اهداف خود برسد که اینک با بحرانی عمیق روبه‌رو است. ظهور نوعی خردستیزی و عقل ناباوری و تردید مردم نسبت به اینکه علم بتواند سعادت شان را تضمین کند نشانه‌های این بحران است. لیوتار معتقد است که پست مدرنیسم نشانه‌ی پیشروی از مدرنیسم است؛ نه یک گذشتن ساده که حرکتی با مبانی و شالوده‌های فکری عمیق.

لیوتار برای تشریح بیشتر نقایص فلسفی مدرنیسم به نظریه‌ی بازی‌های زبانی اشاره می‌کند. نسبت‌گرایی فرهنگی لیوتار بهره‌ی فراوانی از روش‌های زبان‌شناسی که جان لنگشاوآستین و ویتگنشتاین به آن پرداخته‌اند می‌برد. یکی از علل بیراهه روی فلاسفه به عقیده‌ی ویتگنشتاین پرسش درباره‌ی معنای تعابیر مسلم است. در حالی که پرداختن به «معنا» اشتباه است بلکه باید به «موارد استفاده» و «کاربرد» زبان توجه داشت. لیوتار این گفته‌ی ویتگنشتاین را چنین تعبیر می‌کند که منظور او از کاربرد زبان؛ اموری نظیر جمله‌سازی، دستور دادن، ادای موارد زبانی - کرداری، ارایه‌ی توصیف ادبی، داستان‌سرایی، نقل حکایت، روایت و امثال آن است. هر کارکرد و بازی قواعد خاص خود را دارد. همان‌طور که بازی فوتبال و بسکتبال قواعد خاص خود را دارند و هیچ یک از این قواعد بر دیگری برتری ندارند.

لیوتار از این گفته‌ها می‌خواهد این نتیجه را بگیرد که ریاضی و علوم طبیعی که فلسفه‌ی مدرن قصد دارد بنیاد عقل را بر آن بنا نهد تنها یک بازی زبانی هستند که از قواعد خاص خود بهره می‌گیرند و هیچ مزیتی بر بازی‌ها و زبان‌های

دیگر ندارند.

لیوتار معتقد است که حتی اگر برای علم، معیاری متفاوت از معیار مورد استفاده در زبان‌های دیگر قائل شویم یعنی معیار معطوف به «صدق» در بازی زبانی علمی و معیارهای اخلاقی، زیباشناختی و معیارهای شناختی در زبان‌های دیگر؛ باز هم تلاش مدرنیسم برای مشروعیت بخشیدن به نقش علم با شکست مواجه شده و می‌شود چرا که حتی علم نیز با معیارهای اسطوره و افسانه‌ها و داستان‌های مردمی مورد قضاوت قرار می‌گیرد و مشروعیتش مورد تایید واقع می‌شود.

وی در اینباره به دو اسطوره‌ی اساسی اشاره می‌کند: اسطوره‌ی علم به مثابه منجی بشریت و اسطوره‌ی هگلی علم به مثابه نظام کلی دانش بشری. او اعتبار این اسطوره‌ها را در جامعه‌ی معاصر پایان یافته تلقی می‌کند. این پایان یافتگی خلع ید علم را نیز به همراه دارد. عقلانیت علمی خود در معرض پرسش‌های جدی قرار گرفته است، زیرا که مشروعیتش به روایت‌های ساده وابسته شده است. در این شرایط چگونه می‌توان پروژه‌ی روشنگری را همچنان استوار به عقلانیت علمی دانست.

لیوتار معتقد است که باید به سوی پست‌مدرن رفت که در آن از روایت‌های فراگیر و وعده‌های خیر و سعادت ابدی خبری نیست. نظریات کل‌گرا و جهان‌گرا از قبیل مارکسیسم و یا جامعه‌ی کلامی که هابرماس می‌خواهد آن را بر اساس عقلانیت فرهنگی و کنش ارتباطی بنا کند سخت مورد مخالفت و انتقاد لیوتار است. وی دل به ابتکارات محلی و راهکارهای منطقه‌ای در مقیاس‌های کوچک بسته است. آراء و اندیشه‌های لیوتار نیز بمانند عده‌ی کثیر دیگری از روشنفکران سده‌ی اخیر ابتدا در چهارچوب اندیشه‌های مارکسیسم شکل گرفت، اما وی نیز سپس مانند بسیاری دیگر از مارکسیسم فاصله گرفت و مسیر دیگری را پیمود. شرکت در حوادث و جنبش‌های دانشجویی ماه می ۱۹۶۸ فرانسه زمینه‌ساز این جدایی بود. وی پس از این حوادث عمیقاً به این اعتقاد روی آورد که باید در مقابل سوءاستفاده از آزادی‌های فردی ایستاد و مقاومت کرد. در این زمان رگه‌های

اندیشی پست مدرنی در نظریات لیوتار پرننگتر می‌شود. او به ماهیت قضاوت و داوری می‌پردازد و این ماهیت را جریانی «پراگماتیکی» عنوان می‌کند. به عبارتی، او معتقد است قضاوت وابسته به کاربرد زبان است و در هر حوزه‌ی فرهنگی و مردمی کاربرد زبان با حوزه‌ی دیگر متفاوت است. یعنی قضاوت اختصاص به یک گفتمان دارد و گفتمان‌ها نیز با یکدیگر متفاوتند.

وی در کتاب خود؛ گفتمان /انگاره که در ۱۹۷۱ منتشر کرد، بین انگاره که آن را یک فرآیند روانی اولیه به حساب می‌آورد و گفتمان که در بردارنده‌ی نیروی فوران‌کننده‌ی انگاره است تفاوت قائل می‌شود. در سال ۱۹۷۹ کتاب دیگر وی، وضعیت پست مدرن منتشر می‌شود. وی در این کتاب ضمن نفی هرگونه کل‌گرایی از جمله جهان‌گرایی مارکسیستی، به دغدغه‌ی خود پیرامون اخلاقیات، عدالت و مشروعیت می‌پردازد. لیوتار در این کتاب این اعتقاد را مطرح می‌کند که روایت‌های کلی گرایانه‌ی عصر روشنگری که در ایده‌های هگل و مارکس تبلور یافت و سبب جذب و یا کنار گذاشتن هویت‌های دیگر شد نتایج وحشتناکی به بار آورد که نازیسم و فاشیسم و استالینیسم حاصل آن است.

دنیایی که لیوتار ترسیم می‌کند از خرده روایت‌ها و مقیاس‌های کوچک تشکیل شده است، که هیچ مقیاسی بر مقیاس دیگر برتری ندارد. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، لیوتار برتری و سلطه را ناشی از غلبه‌ی یک بازی زبانی بر بازی زبانی دیگر می‌داند.

زبان یک کنش سمبلیک و در عین حال مشترک میان انسان‌ها است که شامل اعمالی از قبیل سخن گفتن، نصیحت کردن، تشویق کردن، امر و نهی کردن، قصه و حکایت گفتن، خطابه و وعظ و حماسه سرایی، قول و وعده دادن و بسیاری اعمال روزمره‌ی دیگر آدمیان می‌شود.

هر زمان که یک بازی زبانی بر بازی زبانی دیگر غلبه پیدا می‌کند، شاهد بی‌عدالتی و ظلم و ستمی خواهیم بود که از این غلبه یافتگی بروز پیدا می‌کند. لیوتار از این تحلیل این نتیجه را می‌گیرد که برای رفع ظلم و ستم و بی‌عدالتی باید میان بازی‌های زبانی جدایی و افتراق مادام برقرار باشد. جدایی و ناسازگاری میان پاره

گفتارها مانع از تسلط و برتری یکی بر دیگری می‌شود و باید تلاش برای حفظ این وضعیت ادامه پیدا کند. لیوتار عمده‌ی این تلاش را به عهده‌ی هنرمندان می‌گذارد؛ هنرمندان پست مدرن. لیوتار برای تبیین این تلاش به سراغ مفهوم امر والای کانت می‌رود.

کانت برای هنر، زیبایی و والایی قائل است و والایی را امری نامحدود و بی‌کران می‌داند «که به طور ناب و ساده عظیم باشد». والایی احساس نابی است که انگیزه‌هایش را از دنیا می‌گیرد، از ابژه‌ها، اما موقعیتی است که در ذهن ایجاد می‌شود، کنش و واکنشی میان خیال و شناخت. هرچند که لیوتار وسعت و جامعیتی چندان برای امر والای کانت قائل نیست. اما آنچه توجه او را جلب کرده است این نظر کانت است که امر والا مفهوم گیج‌کننده‌ی است که حاصل شکست و ناکامی در ایجاد انطباق و همپوشانی میان یک ایده یا تجربه با ساختار مفهومی که برای نمایش آن در دست است می‌باشد.

این عدم انطباق یعنی این ناهماني، یعنی همان رخدادی که در بازی زبانی صورت می‌گیرد، این همان ناهماني و تفکیکی است که میان گفتمان و انگاره قائل است. لیوتار می‌خواهد هنر پست مدرن نیز اشاعه‌گر این امر؛ یعنی عدم امکان بازنمایی واقعیت باشد.

برداشتی که لیوتار در کتاب «افتراق» از مفهوم تمایز و تفاوت بنیادین ارائه می‌دهد راه او را از اندیشمندان نظریه‌ی انتقادی همچون هابرماس جدا می‌کند. وی معتقد است که تمایزها برطرف نمی‌شود، اگر هم برای مدتی محو شود ناشی از اعمال قهر و خشونت است که از اجتماع همگانی حاصل می‌شود. در «نیروی استدلال بهتر هابرماس نیز چنین قهر و اقتداری را می‌توان مشاهده کرد. زیرا در نیروی استدلال بهتر، دیگر جایی برای بررسی محتوا باقی نمی‌ماند و نیرویی که سبب بهتر شمرده شدن استدلال می‌شود چیزی نیست جز برآیند عواملی همچون موقعیت، شان، مرتبه، قدرت، تشکیلات و... لیوتار معتقد است که هر روایتی هویتی منحصر به فرد دارد و نباید ویژگی‌های یک رویداد را بدون در نظر گرفتن ویژگی فرازبانی جهان زیست به نفع یک روایت کلان فاقد زمان، تعمیم بخشید.

باید خود را به دست ارزیابی‌های خرد بسپاریم، چرا که دیگر جایی برای اقتدار نمایی وجود ندارد.

ژان بودریار

ژان بودریار متفکر و نظریه‌پرداز پست‌مدرن در سال (۱۹۲۹) در شهر رنس فرانسه به دنیا آمد. پس از پایان تحصیلات، به تدریس جامعه‌شناسی در سطح آموزش متوسطه پرداخت و تا سال ۱۹۶۶ که از رساله خود تحت عنوان «نظام ابژه‌ها» در دانشگاه نانتر پاریس دفاع کرد، به این حرفه ادامه داد. در سال ۱۹۷۵، بودریار در دانشگاه کالیفرنیا شروع به تدریس کرد. در اواخر دهه ۷۰ وقتی نقد او بر اندیشه فوکو به نام «فوکو را فراموش کن» به چاپ رسید، در محافل روشنفکری فرانسه به صورت جدی مطرح شد. در بسیاری از آثار او از جمله نظام اشیا (۱۹۶۸)، جامعه مصرفی (۱۹۷۰)، به سوی اقتصاد سیاسی نشانه و غیره می‌توان تردید، ارزیابی و نقد درباره وی نسبت به نظریه اقتصادی مارکس را مشاهده کرد. بودریار در کتاب آینه تولید (۱۹۷۳)، اندیشه‌های کارل مارکس را در زمینه تولید با صراحت نقد کرده و به چالش می‌کشد. نوشته‌های انتقادآمیز و مهیج بودریار در دهه ۸۰ جایگاه ویژه‌ای را در مجامع علمی و ادبی به وجود آورد. از جمله این آثار می‌توان وانموده‌ها (۱۹۸۱) و در سایه اکثریت خاموش (۱۹۷۸) را نام برد. مجموعه مقالات وی در رابطه با جنگ خلیج فارس در سال ۱۹۹۱ نظر منتقدان بسیاری را به سمت خود جلب کرد و جمله معروف وی تحت این عنوان که «آنجا نمی‌تواند جنگی رخ داده باشد» مورد بحث و بررسی قرار گرفت. بودریار فیلسوف یا جامعه‌شناس بیشتر متمایل به فیلسوف بودن بودریار است و هرچند در دانشگاه به تدریس جامعه‌شناسی اشتغال داشته است ولی خود را جامعه‌شناس نمی‌داند. او می‌گوید شاید من اهل متافیزیک باشم.

هرچند از وی به عنوان یک متفکر پست مدرن یاد می‌شود، اما خود بودریار واژه پست مدرن را قبول ندارد و آن را غیرقابل تعریف می‌داند. آرا و اندیشه‌های بودریار متأثر از کارل مارکس، سوسور، فریدریش نیچه، لویی آلتوسر، ژرژ باتای،

رولان بارت، مارسل موس و هانری لوفور بوده است. برای درک بیشتر آثار وی مطالعه نظرات این اندیشمندان ضروری است. بودریار در ۶ مارس ۲۰۰۷ در پی یک بیماری طولانی از دنیا رفت. از آثار دیگر بودریار می‌توان اغوا، امریکا، مبادله نمادین و مرگ، استراتژی‌های مهلک و مقاله انتقادی را نام برد.

نشانه شناختی

بودریار از استادش هانری لوفور آموخت نظریه مارکسیسم رسمی جواگوی بحران‌های فرهنگی - فلسفی اروپا نیست. او کار خود را با نقد نظریه تولید مارکس آغاز کرد. بودریار ارزش مصرفی را در سایه نظریه نشانه شناختی سوسور تبیین و تحلیل کرد.

بودریار در اولین کتاب خود با عنوان «نظام اشیا»، نظام جدید مصرف را در ارتباط با رمزا و نشانه‌ها تحلیل کرد. در نظر او بت‌واره شدن زندگی در سایه نظام سرمایه داری برای نخستین بار به اشیا و پدیده‌های اقتصادی ماهیتی نمادین می‌بخشد. بودریار با تاکید بر ارزش «نشانه‌ی اشیا» می‌گوید؛ حتی مفهوم نشانه به عنوان محمل معنی و دلالت بیش از حد فروکاهنده است.

او در کتاب «جامعه مصرفی» و «به سوی اقتصاد سیاسی نشانه» این بحث را دنبال کرده است و می‌گوید باید بین چهار منطق متفاوت فرق گذاشت؛

۱. منطق فعالیت‌های عملی که به ارزش مصرفی مربوط می‌شود (منطق

فایده).

۲. منطق هم ارزشی که به ارزش مبادله‌ای مربوط می‌شود (منطق بازار).

۳. منطق دوسویگی که به مبادله نمادین مربوط می‌شود (منطق هدیه).

۴. منطق تفاوت که به ارزش نشانه‌ای مربوط می‌شود (منطق منزلت).

شیء در منطق نخست به ابزار، در منطق دوم به کالا، در منطق سوم به نماد و در منطق چهارم به نشانه تبدیل می‌شود. او تحت تاثیر سوسور و ساختارگرایان می‌کوشد نشان دهد هیچ شیئی جدا از اشیای دیگر وجود ندارد. برعکس، جنبه تفاوت یا رابطه‌ی اشیا در فهم آن‌ها نقش تعیین کننده‌ای دارد. بودریار خاطر نشان

می‌کند، ما باید میان منطق مصرف و منطق ارزش مصرف، ارزش مبادله و مبادله نمادین تمایز قائل شویم. برای مثال حلقه ازدواج ارزشی نمادین دارد (پیوند زناشویی) و در فرآیند هدیه دادن به شیئی خاص بدل می‌شود. اما حلقه معمولی معمولاً نمادین نیست و ممکن است برای فردی در جایگاه یا مدی متفاوت معنای دیگری داشته باشد. شاید اصلاً دور انداخته شود. حلقه معمولی شیء منحصر به فردی نیست و مانند یک نشانه عمل می‌کند. بودریار مفهوم ارزش مصرفی و ارزش مبادله‌ی مارکس را در تحلیل نظام سرمایه‌داری معاصر محدود می‌دانست و از این رو مفهوم ارزش نشانه‌ای را مطرح کرد؛ مفهومی که به مرور در آثار او مفهوم ژرف‌تری یافت. او معتقد بود در جامعه تماماً مصرف‌گرا، اشیا چیزی نیستند جز نشانه و از این رو بیش از آنکه برای پاسخ‌گویی به یک نیاز تولید شوند در جهت دلالت بر جایگاه اجتماعی به کار می‌روند. بودریار در «جامعه مصرفی» بیان می‌کند، نظریه‌پردازان باید از این دیدگاه فراتر روند، که نیازها با خصوصیات فردی و خاصی متناسب است که سوژه را به میل به خود بیشتر وا می‌دارند. او گمان نمی‌کند مردم حتی اندکی در نیاز به یک محصول خاص، مثل اتومبیل، از سوی خود تحت فشار باشند. در مقابل نظام عمده‌ای از نیازها در کار است که ثمره نظام تولید است. در واقع او ابقای حاکمیت مارکسیستی بر تولید را خواهان است، اما تقلیل جامعه شناختی مصرف را به مجموعه‌ای که ریشه در امیال تحمیلی دارند نمی‌پذیرد. کتاب «آیین تولید» بودریار، هرچند بسط اندیشه‌های نخستین آثار بودریار است، اما در این کتاب ما شاهد فاصله گرفتن وی از اندیشه‌های اقتصادی مارکس به طور کامل هستیم.

وانموده و امر ابر واقعی

بودریار در دهه ۷۰ و ۸۰ مدعی شد ما در عصر وانموده‌ها به سر می‌بریم. این فراگرد از رشد و گسترش تکنولوژی‌های اطلاعاتی از جمله کامپیوتر و رسانه‌های همگانی شروع و به سازمان جامعه بر حسب رمزگان وانموده تداوم پیدا می‌کند. او می‌گوید جامعه مدرن از مرحله متالوژیک به مرحله نمادین و وانمودگی سیر کرده است. بودریار با به کارگیری اصطلاح معروف مارشال مک لوهان «انفجار از درون» می‌گوید:

در دوران کنونی مرز میان تصویر یا وانموده و واقعیت در معرض انفجار درونی قرار می‌گیرد. در واقع معناها و پیام‌ها در هم می‌آمیزند و سیاست، سرگرمی، تبلیغات و جریان اطلاعات همگی به یک واحد تبدیل می‌شوند. دیگر بنیاد و ساختار محکمی در زبان، جامعه و فرهنگی باقی نمی‌ماند. گستره اصلی جهان در سیلان رویدادها و اتفاقات خلاصه می‌شود و مرز میان فلسفه، جامعه‌شناسی و نظریه سیاسی از میان می‌رود. آنچه باقی می‌ماند منظومه شناور نشانه‌ها، رمزها، انگاره‌ها و وانموده‌ها است. واقعیت در گرد و غبار نشانه‌های مه‌آلود محو می‌شود. به اعتقاد بودریار وانموده سه سطح دارد: سطح اول نسخه بدلی از واقعیت است که به روشنی قابل تشخیص است. سطح دوم نسخه بدلی است، آنچنان طبیعی که مرز میان واقعیت و بازنموده را محو می‌کند. و سطح سوم نسخه بدلی است که واقعیتی از آن خود را تولید می‌کند، بدون اینکه ذره‌ای بر واقعیات جهان تکیه داشته باشد، که بهترین مثال آن واقعیت مجازی است. بودریار سطح سوم وانموده‌ها یعنی همان که الگو از جهان واقعیت پیشی می‌گیرد را حاد واقعی می‌نامد. او در کتاب «وانموده‌ها» بیان می‌کند، امر حاد واقعی در واقع زابیده نرم‌افزارهای کامپیوتری و نظام‌های آنالوگی بوده است. درباره جنگ خلیج فارس بودریار بر آن است که جنگ را امریکایی‌ها برنامه‌ریزی کرده بودند. بنابراین اقدامات پوچ آن‌ها از ترس دشمنی بود که به لحاظ تکنولوژی ضعیف‌تر و در نهایت اصلاً وجود نداشت. اما این اقدامات پوچ نبودند، زیرا با برنامه حاد واقعی آنچه که باید واضح می‌شد و پاسخ‌هایی که باید داده می‌شد، مطابقت داشتند. او همچنین دیزنی لند آمریکا را بازنموده‌های خیالی از واقعیت شبیه‌سازی امر واقعی مطرح می‌کند و آن را وانمودگی صرف می‌داند که در آن همه چیز به صورت امر حاد واقعی بوده است. بودریار در کتاب آمریکا (۱۹۸۶) که نوعی سفرنامه نیز به شمار می‌رود، کلیه جلوه‌های حاکم بر جامعه آمریکا را مصداق بارز واقعیت مجازی قلمداد کرده و می‌گوید: در این سرزمین شکاف میان واقعیت حقیقی و واقعیت مجازی از میان رفته است. در حقیقت وانموده‌های وسوسه‌انگیز و فریبنده جای واقعیت خشک و بی‌جان را می‌گیرد.

بودریار و نقد اندیشه‌های فوکو

بودریار در سال ۱۹۷۷ کتاب «فوکو را فراموش کن» را در فرانسه منتشر کرد. او فوکو را متهم کرد در دایره بسته سنت کلاسیک فرانسه گرفتار آمده و به همین جهت است که پا را از موضوعاتی چون دانش، قدرت، جنسیت و دیوانگی فراتر نمی‌گذارد. بودریار می‌گوید: «قدرت مرده است» امروزه قدرت در گستره واقعیت مجازی خود ذره ذره شده، به قسمی که دیگر تاثیری از آن باقی نمانده است. بودریار می‌گوید فوکو را باید فراموش کرد زیرا نظرات او کهنه و فرسوده شده است. قدرت خرد و کلان در شبکه رمزها، تشابه‌ها و نمادها و وانموده‌امدفون شده است. امروزه قدرت مطلق همان وانمودن است.

امریکا از نگاه بودریار

کتاب امریکا بودریار در سال ۱۹۸۸ به زبان انگلیسی ترجمه شد. این کتاب نوعی نقد پسامدرن از جامعه امریکا است. او عقیده دارد در این جامعه واقعیت کاملاً محو شده و جای آن را رویه‌ای از نموده‌ها و وانموده‌ها وسوسه انگیز و فریبنده گرفته است. به نظر وی، در امریکا انگار قدم به سرزمین عجایب گذاشته‌ای. بودریار می‌گوید: «کالیفرنیا پهنه‌ای شگفت انگیز است زیرا انسان از هرچه فرهنگ نام دارد، رها شده است. دیگر مسئله فرهنگ و طبیعت در آنجا مطرح نیست بلکه آنچه هست وانمودگی است». در امریکا هرچه هست به صورت فرا واقعیت و خیال است. او عقیده دارد در برخورد با جامعه امریکا باید از سینما به شهر برویم نه از شهر به سینما.

دوروییگی

«دوروییگی» حاوی این معنا است که همه اصلی‌ها یا نهایت‌ها ناپدید می‌شوند. هر دو رویه اصل و غیراصلی به یک اندازه اعتبار دارند. هیچ چیز در بیرون نظام نیست و آشکارترین شکل این امر را در مورد وانمودن و وانموده‌ها می‌توان دید. تفاوت بین چیز واقعی و بازنمایی آن محو می‌شود و عصر وانموده‌ها آغاز می‌شود. بنابراین در

شکل حاد آن، حتی مرگ هم می‌تواند در نظام ادغام شود، یا واضح‌تر بیان کنیم، اصل دوروییگی به این معنا است که مرگ واقعاً برای پوشاندن این بی‌واقعیتی است. به نظر بودریار وانمودن آن قدر تعمیم یافته که با مرگ هرگونه ذات‌گرایی توأم می‌شود.

رمز

بودریار در دهه ۱۹۷۰ در کتاب «مبادله نمادین و مرگ» مسئله رمز را در جوامع پسامدرن مطرح کرد. اگرچه رمز به ارقام و اعداد دیجیتالی مرتبط است، اما از نظر بودریار رمز نادیده گرفتن واقعیت را امکان پذیر می‌سازد و راه را برای آن چیزی باز می‌کند که بودریار به آن «فزون واقعیت» یعنی وضعیتی که در آن رمز جایگزین واقعیت می‌شود، نامگذاری می‌کند. دوران رمز در واقع دوران نشانه را پشت سر گذاشته است. رمز نادیده گرفتن واقعیت را به معنای مورد نظر عصر تولید ممکن می‌سازد. به نظر بودریار رمز همان رونوشت اصل است که بین آن‌ها تفاوتی وجود ندارد. رمز نادیده گرفتن واقعیت را ممکن می‌سازد. بودریار کاربرد این گونه‌ی رمز را در جوامع پسامدرن می‌داند. ارتباطات جهانی، تصویر سه بعدی و هنر چند نمونه دیگر از عرصه کارکرد رمز هستند.

کنایه‌های تند و تیز فیلسوف و نظریه پرداز فرانسوی همواره در مناقشات مربوط به جهان مجازی پست مدرن واجد جذابیت‌های انکار ناپذیری بوده است. این متفکر پست مدرن، با آثار خود خواننده را با ترندها و حقه‌های جهان مجازی پست مدرن آشنا می‌کند. کریستوفر هروکس در بخشی از کتاب «بودریار و هزاره» می‌گوید: نگاه بودریار به هزاره فناوری، حمایت از انسان در برابر کدها و نشانه‌ها و ماشین نیز به معنای کسب پیروزی برای فناوری نیست. فناوری ارتباطی وظیفه‌ای دارد که به نمایندگی از سوی ما یا به نفع ما انجام می‌دهد و در این میان، این خود فرآیند است که به تباهی کشیده می‌شود. تلویزیون باعث بروز بی‌تفاوتی، حس فاصله، شکاکیت و یأس در ما می‌شود؛ آن هم با دنیایی از توهم که برایمان خلق می‌کند.

این جامعه‌شناس فرانسوی طی حیات خود پنجاه اثر را نوشت. منتقدان عقیده دارند او را نه می‌توان جزء گروه پست مدرن‌ها نه پسامارکسیست‌ها دانست. در واقع بودریار در جایی ایستاده است که نمی‌توان او را به گروهی خاص نسبت داد. دیدگاه‌های وی درباره ارتباطات هم سطح و در بعضی موارد جنجالی از دیدگاه‌های مارشال مک لوهان شناخته شده است. مقاله او تحت عنوان «روح تروریسم و دعای آمرزش برای برج‌های دوقلو» که پس از ۱۱ سپتامبر منتشر شد، جنجال فراوانی برانگیخت و بسیاری از سیاستمداران غربی را به واکنش علیه او برانگیخت. او در قسمتی از این کتاب می‌نویسد: «وحشت چهار هزار قربانی در حال مرگ در آن برج‌ها از هراس زندگی در آن دو برج جدانشدنی است». او همچنین بدون توضیحات بیشتر اعلام کرد: «ما در غرب آرزوی چنین رویدادی را در سر داشتیم». بودریار می‌گفت سیاست مرده است و همین‌طور علم اقتصاد و آزادی و روانکاوی و.... بودریار از انقلاب‌ها و از جمله گرامی‌داشت مراسم ۲۰۰ سالگی انقلاب فرانسه متنفر بود. او می‌گفت تنها هدف از این مراسم تجلیل پذیرش این واقعیت است که فرانسه دیگر کشوری نیست که در آن شورش قابل تحمل باشد. این مراسم به باور او بخش دیگری از یک جامعه مصرفی است که او عمر خود را صرف محکوم کردن آن کرده بود. به نظر او واقعه ۱۱ سپتامبر در اصل مبادله قدرت نمادین و اخلاق بود، یعنی عکس‌العملی ضد جهانی‌سازی و تجارت. او در بخشی دیگر از این کتاب می‌نویسد: «تروریسم غیراخلاقی است. اما واکنشی است به جهانی‌سازی که خود آن هم غیراخلاقی است». شاید بودریار می‌خواست به ما بگوید هرآنچه در اطراف ما می‌گذرد شبحی از واقعیت است. تظاهر و بازنمود جای واقعیت و اصل را گرفته است. او با واژه‌های نسبتاً آشفته خود می‌خواست ما را از فریب ظواهر زیبا و برابر اصل دور کرده و به اصل نزدیک کند. بودریار همواره بر این ادعا بود که «جهانی‌سازی که ما تصور می‌کنیم واقعی نیست. صرفاً یک شباهت و خیال از واقعیت است».

او اساساً جهان پست مدرن را جهانی شبیه‌سازی شده از جهان واقعی می‌دانست.

از دیدگاه ژان بودریار (۲۰۰۷ - ۱۹۲۹) معانی در روند شبیه‌سازی - که در واقع یک نوع بازنمود است - دچار وضعیت فرا واقعی می‌شوند که او از این حالت فرا واقعی با واژه hyperreality یاد می‌کند. بودریار برای درک جهان پست‌مدرن نظریه وانموده‌ها (simulacra) را ارائه کرد.

برخی از مفاهیم از دیدگاه بودریار:

شبیه‌سازی (simulation): فرآیندی است که به وسیله آن بازنموده‌های (representations) چیزها؛ جایگزین چیزهایی می‌شود که باز می‌نمایند. به عبارت دیگر ما فکر می‌کنیم که بازنمودها مهمتر از «امر واقعی» هستند. علامت (sign): علامت وانموده (simulacra) است.

فراواقعی (hyperreal): «تولید مدل‌های یک امر واقعی بدون خاستگاه یا واقعیت». امری که دیگر نمی‌توان میان امر واقعی و بازآفرینی‌های امر واقعی تمیز داد. بازتولیدها به گونه‌ای واقعی‌تر می‌شوند که تجربه امر فرا واقعی از تجربه امر واقعی رضایت‌بخش‌تر می‌شود.

وانموده (simulacrum): مشابه شبیه‌سازی (simulation) است، اما وانموده‌ها به فراسوی قلمرو شبیه‌سازی می‌روند. وانموده‌ها بازآفرینی‌های چیزهایی هستند که دیگر نسخه اصلی ندارند یا هرگز نداشته‌اند. نظرات مربوط به وانموده‌ها؛ وجهی از برداشت‌های پست‌مدرن از «جهان‌های بدون منشا؛ بدون عمق و سطحی» است. از دیدگاه بودریار ما وانموده‌ها را از طریق شبیه‌سازی‌های واقعیت (بازنموده‌های representations) که در طیف گسترده‌ای از رسانه‌های الکترونیک پخش شده‌اند، می‌شناسیم.

جدول ۱. خلاصه نظریات دیدگاه نمادین تفسیری-۱۹۸۰

شرح	نظریه پرداز	
<p>در دیدگاه شوتس جامعه از ادراک و معنابخشی اعضاء ساختار اجتماعی نشأت می‌گیرد و از طریق شیوه‌های تفسیری آنان برپا گشته و حراست و نگهداری می‌شود. بنابراین در جامعه‌شناسی پدیداری، به ادراک ساختار و نه ساختار اجتماعی فی‌نفسه تأکید می‌شود. یعنی توجه اصلی در جامعه‌شناسی پدیداری به این امر است که ساختار اجتماعی چگونه با معنابخشی و شیوه‌های تفسیری کنشگران اجتماعی، ساخته و حفظ می‌گردد.</p>	آلفرد شوتز	۱
<p>نظریه سازش «فیلیپ سلزینیک»، نسخه‌ای است که سازمان را به‌جای هدایت کردن در مسیر بایسته‌های حقیقی آنها که همان اهداف و رسالات سازمان‌ها است، به ورطه ضد اخلاقی که هیچ نشانی از ماهیت حقیقی فعالیت‌های سازمانی در بر ندارد، سوق خواهد داد.</p> <p>نهادی شدن به زعم سلزینیک عبارت از «عجین شدن» ارزش‌های ماوراء تجهیزات فنی در وظایف جاری می‌باشد. تعهدات نهادی در مواجهه با محدودیت‌ها و فشارهای محیط بیرونی و تغییرات در ترکیب علائق کارکنان و روابط غیررسمی آنان ایجاد می‌شود. طبق نظریه «نهادینگی»، سازمان‌ها فقط در صورتی که به نهاد تبدیل شوند می‌توانند به بقای خود ادامه دهند. اما سازمان وقتی نهاد می‌شود که مانند دیگر نهادهای جا افتاده اجتماعی رفتار کند.</p>	سلزینیک	۲
<p>مدرنیته ضرورتاً به عرفی شدن نمی‌انجامد. در دنیای مدرن آنچه تغییر می‌کند عبارت است از، شیوه دینداری، یعنی این که باورهای دینی بر قطعیت و جزم سابق استوار نیستند. اما، دینداری از میان مردم برچیده نمی‌شود. پدیده عرفی شدن، پدیده‌ای جهان‌شمول نیست. عرفی شدن، بیشتر یک پدیده غربی است و سرنوشت دین در غرب را نمی‌توان به کل جهان تعمیم داد.</p>	پیتر برگر	۳

<p>«دین نامرئی» نظریه‌ای بسیار تاثیرگذار بوده است. این نظریه بخشی از تلاش لاکمن برای درک جایگاه فرد در جهان مدرن قلمداد شده است. تعریف لاکمن از دین نامرئی، با قرار گرفتن در منتهای الیه تعاریف کارکردی، دربردارنده‌ترین تعاریف از این دست محسوب می‌شود. به‌رغم این، تحلیل، لاکمن جدای از این مناقشه‌ها بر سر تعریف دین قرار می‌گیرد: ساخت جهان‌بینی‌های عینی، مفصل‌بندی جهان‌های قدسی و در برخی وضعیت‌ها، تخصصی شدن نهادی دین، جملگی اموری هستند که از فرآیندهای بنیادین انسانی نشأت می‌گیرند. اینکه این امور، چه اشکال و صورت‌هایی به خود می‌گیرند و چگونه بروز و ظهور می‌یابند، «پرسش‌های تجربی» مهمی پیش روی می‌نهند؛ اما مبنای نظری، فارغ از اشکال و صورت‌ها، بدون تغییر باقی می‌ماند. دین در صورت غیرتشخص‌یافته‌ی خود در تمامی جوامع و در تمامی افراد اجتماعی شده حضور دارد. دین جزئی از شرایط انسانی است</p>	<p>توماس لاکمن</p>	<p>۴</p>
<p>گافمن نه تنها به چیزی به نام جامعه و قوانین حاکم اجتماعی اعتقاد دارد، بلکه در آنجایی که به نظری می‌رسد بیشتر فرد و کنش‌های آن اجازه می‌یابند که بروز پیدا کنند، باز هم جامعه است که خود را باز تولید می‌کند. گافمن در مناقشه قدیمی کنشگر - جامعه (جامعه کنشگران را می‌سازد یا بر عکس؟) کار خود را با پذیرش و بدیهی دانستن برتری جامعه بر فرد آغاز می‌کند. گافمن شکی ندارد که امر اجتماعی، امری است که از بالا و خارج از فرد بر وی تحمیل می‌شود.</p>	<p>ارویک گافمن</p>	<p>۵</p>
<p>ویلیام وایت معتقد است، بین مقاصد فرد و اهداف سازمان‌ها همواره تعارض وجود داشته است و همچنان ادامه خواهد داشت. وی سرچشمه این تعارضات را متوجه مدیرانی می‌داند که سازمان را می‌پرستند و بر خلاف واقع‌بینی در تلاش برای برقرار کردن تعادل مطلوب بین منافع افراد و مقاصد سازمانند. به عقیده «ویلیام وایت»، چنانچه فرض کنیم چنین تعادلی تحقق یابد،</p>	<p>ویلیام فوت وایت</p>	<p>۶</p>

	هرگز مطلوب نخواهد بود، زیرا اساس وجود فرد و استقلالش در مقابل سازمان، تنازع فرد با سازمان است.
ولادیمیر پراپ	وی تحلیل خود را براساس «عملکرد» اشخاص قصه، قرار می‌دهد و برای هر یک از «عملکردها» نمادی تعیین می‌کند. وی دریافت که تمامی کارهای موجود در قصه به سی و یک عملکرد محدود می‌شود.

جدول ۲. خلاصه نظریات دیدگاه پست مدرن-۱۹۹۰

نظریه پرداز	شرح
۱ میشل فوکو	فوکو در دیرینه شناسی دانش (۱۹۸۹) استدلال می‌کند که کارکرد گفتمان، ساخت ایده‌ها و ارزش‌های خاص کنونی و حذف و نادیده گرفتن بقیه ارزش‌ها و ایده‌هاست. گفتمان یک مکانیزم حذف و طرد است که قدرت و دانش را به آن ایده‌هایی اختصاص می‌دهد که مورد پذیرش هستند. گفتمان آن ایده‌ها را در لحظه‌ای از زمان حاضر می‌سازد و هم‌زمان نسبت به حذف شدگان و غایبان، اعمال قدرت و دانش می‌کند.
۲ ژاک دریدا	یکی از نظریه‌های دریدا نظریه‌ی ساختار شکنی یا واسازی است واسازی، به زبان ساده، عبارت است از جابه‌جا کردن و ساختار زدایی سنت و کشف عناصر سازنده‌ی آن.
۳ میخایل پختن	باختین که سبک شناسی متناسب با دوران ظهور رمان را سبک شناسی بر مبنای اصول اجتماعی می‌داند، تأکید می‌کند که در این مسئله تردیدی نیست که گفتمان شعری نیز وجهه‌ای اجتماعی دارد، اما او معتقد است که اشکال شعری بازتاب کهن‌ترین و ماندگارترین گرایش‌های اجتماعی

<p>محسوب می‌شود، درحالی‌که گفتمان رمان با حساسیت بسیار زیادی نسبت به گرایش‌ها و نوسانات جو حاکم بر اجتماع واکنش نشان می‌دهد و این واکنش سرتاسری است و تمامی عناصر، اجزا و شاکله‌های گفتمان رمان را دربر می‌گیرد.</p>		
<p>لیوتار معتقد است که باید به سوی پست مدرن رفت که در آن از روایت‌های فراگیر و وعده‌های خیر و سعادت ابدی خبری نیست. نظریات کل گرا و جهانگرا از قبیل مارکسیسم و یا جامعه‌ی کلامی که هابرماس می‌خواهد آن را بر اساس عقلانیت فرهنگی و کنش ارتباطی بنا کند سخت مورد مخالفت و انتقاد و لیوتار است. وی دل به ابتکارات محلی و راهکارهای منطقه‌ای در مقیاس‌های کوچک بسته است.</p>	<p>ژان فرانسوا لیوتار</p>	<p>۴</p>
<p>او اساساً جهان پست مدرن را جهانی شبیه سازی شده از جهان واقعی می‌دانست. از دیدگاه ژان بودریار (۲۰۰۷ - ۱۹۲۹) معانی در روند شبیه‌سازی - که در واقع یک نوع باز نمود است - دچار وضعیت فرا واقعی می‌شوند که او از این حالت فرا واقعی با واژه hyperreality یاد می‌کند. بودریار برای درک جهان پست مدرن نظریه وانموده‌ها (simulacra) را ارائه کرد.</p>	<p>ژان بودریار</p>	<p>۵</p>

نظریه مایکل مکابی

مکابی، ضمن بررسی‌های خود درباره شیوه‌های عمل شرکت‌های بزرگ آمریکایی چهره‌های سازمانی را در چهار طبقه به شرح زیر تشخیص داده است.

۱. شخصیت مبارز: هدف این فرد کسب قدرت است. به کار و زندگی به مثابه جنگلی می‌نگرد که در آن برنده شدن به قیمت نابودی بازنده تمام می‌شود. دو

طبقه فرعی شیر و روباه، هریک با شیوه‌ای متفاوت برای اداره قلمرو خود، در این طبقه کلی قرار می‌گیرند.

۲. شخصیت شرکتی: چنین شخصی می‌پندارد شخصیتش بر پایه عضویت در شرکتی قدرتمند و حمایت‌کننده بنا شده است. وی به جنبه انسانی سازمان توجه دارد، به چگونگی درک و احساس اطرافیانش علاقه‌مند است، اما نسبت به حفظ یکپارچگی سازمان نیز احساس تعهد می‌کند.

۳. شخصیت بازیگر: چهره‌ای تازه است. عمده‌ترین علاقه او شرکت در فعالیت‌های رقابت‌آمیز و چالش برانگیز است. از ایده‌ها و فنون جدید و رویکردهای تازه لذت می‌برد. بازیکن تیمی است که برای شرکت بازی می‌کند.

۴. شخصیت صنعت‌گر: این چهره به فرایند ساختن اشیاء و انجام کارهای فنی حرفه‌ای علاقه‌مند است. بسیاری از دانشمندان شاغل به کار در سازمان‌ها از این زمره‌اند. گرایش آنها بیشتر به انجام فعالیت در حیطه حرفه خودشان است تا اداره سیستم (هندی، ۱۳۸۰).

نظریه جیمز رابرتسون

در سیر تحولات و دگرگونی‌های جهان امروز یک نکته مسلم است و آن تفاوت بارزی است که جامعه امروز ما با جامعه فردا خواهد داشت. در آینده، ما عصر صنعت را پشت سر خواهیم نهاد و این بدان معناست که مفاهیمی چون عصر فضا، عصر ارتباطات، عصر خودکاری و غیره، که متعلق به دوران صنعت بودند، جای خود را به مفاهیم جدیدتری می‌دهند و عصر نوینی آغاز می‌شود.

در زمینه نگرش به آینده می‌توان به دو نظریه کلی اشاره کرد. براساس یکی از این نظریات که آن را فرا توسعه نام نهاده‌اند، آینده شاهد گسترش غیرقابل تصویری در زمینه‌های تکنولوژی، علوم و فنون خواهد بود. بر اساس این نظریه، آینده همانا تصویر توسعه یافته و پیچیده‌تری از وضعیت امروز صنعتی خواهد بود. اما در نظریه دیگری که تحت عنوان اکولوژی انسانی و معقول ارائه شده، آینده در تکنولوژی شتاب‌دار خلاصه نشده و مسیر و جهت حرکت به گونه‌ای متفاوت است.

در نظریه جدید، بر ظرفیت انسان و آزادی و اختیار او تأکید شده و جهت‌گیری‌های توسعه قبل از آنکه در زمینه‌های دانش قبلی باشد در زمینه‌های انسانی و اجتماعی روح و روان آدمی است. تلاش‌ها معروف آن است که توانایی‌های انسان صرف توسعه و گسترش وی شده و در کنار آن دانش و ارتباطات نیز باید توسعه و بهبود یابند. برخی از تفاوت‌های این دو نظریه در جدول شماره ۳ ملاحظه می‌شود.

جدول ۳. برخی تفاوت‌های دو نظریه در مورد کار در آینده

توسعه انسانی و معقول	توسعه فزاینده صنعتی
تأکید بر توسعه انسانی	تأکید بر توسعه اقتصادی
تأکید بر ارزش‌ها و اهداف کیفی	تأکید بر ارزش‌ها و اهداف کلی
اولویت انسان	اولویت سازمان
آزادی و اختیار انسان و تفاهم او با دیگران	مقید بودن انسان
روابط و متقابل و انسانی	روابط قراردادی و رسمی
شایستگی‌های کلی	تخصص گرایی
اعتماد به خویش	وابستگی به سازمان
عدم تمرکز و دوری از شهر	متمرکز و گرایش به شهر

در نظریه فراتوسعه صنعتی و تکنولوژیک، کارها غالباً به صورت خودکار در آمده و به وسیله متخصصان انجام می‌گیرد؛ ساعت کار کاهش یافته و تعداد کمی کار می‌کنند و گروه بسیاری مصرف‌کننده خدمات و تولیدات آن‌ها هستند. در نظریه توسعه انسانی، الگوی کلی کار دگرگون شده و کارها براساس شرایط و موقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می‌گیرد؛ کار و سرگرمی در هم آمیخته و خانه و محله مراکز کاری می‌گردند.

در نظریه فراتوسعه، آموزش و پرورش دو هدف را دنبال می‌کند؛ یکی هدف آموزش تکنولوژی پیچیده به متخصصان و خبرگان فنی و دیگری آموزش عمومی

به مردم در مورد نحوه گذارندن زندگی این آموزش‌ها مقطعی نبوده و استمرار دارد. در نظریه توسعه انسانی، هدف آموزش و پرورش توسعه ذهن انسانی و گسترده ساختن دایره بینش اوست. روش آموزش بیشتر عملی است تا نظری و در محیط‌های حرفه‌ای افراد کار را از یکدیگر می‌آموزند. نظریه فراتوسعه صنعتی بیشتر تحت تأثیر وضع فعلی دنیای صنعتی بوده و بسیاری از فرصت‌ها و امکانات بالقوه انسانی و اجتماعی را نادیده انگاشته است؛ درحالی‌که نظریه توسعه انسانی در ادامه تحول نظام کار از دوران برده‌داری، ارباب و رعیتی و کارگر و کارفرمایی، دوران جدید را پیش‌بینی می‌کند. دورانی که در آن کار، فقط خدمت به دیگران نبوده بلکه فعالیتی است که انسان برای خود سازمان داده است. در این نظام انسان خود کنترل نظام کار خویش را برعهده دارد و برای خود و ارضاء نیازهایش کار می‌کند. در این نظام او هدف‌های خود را مستقلاً طراحی می‌کند، در جامعه کوچک خود کار می‌کند و با دیگری رابطه نزدیک و انسانی دارد.

در نظریه توسعه انسانی بسیاری از شیوه‌ها و مدل‌های توسعه صنعتی به گونه‌ای دیگر طراحی می‌شوند و بنابراین تصور آنها شاید برای ما ساده نباشد. براساس این نظریه اقتصاد غیر رسمی جایگزین اقتصاد فعلی خواهد شد. در اقتصاد غیر رسمی، انسان برای دیگران کار نمی‌کند بلکه برای خود کار می‌کند و دارای آزادی عمل و اختیار فراوانی است. از آنجایی که در توسعه صنعتی گروه‌های ذی‌نفوذ کوشیده‌اند به هر طریق این استنباط به وجود آورند که برای ادامه حیات راهی جز استخدام و اجیر شدن وجود ندارد، تصور «خویشتن کاری» را به خود اختصاص داده است و شاید تنها راه‌حلی باشد که بتوان در آینده از آن در برابر مشکلات حاصل از استخدام به شیوه سنتی بهره گرفت. در خویشتن کاری انسان با طبیعت هماهنگی بسیار داشته و از استقلال کاری برخوردار است و تأکید او قبل از آنکه بر موفقیت‌های ظاهری و خارجی باشد بر موفقیت‌های درونی است. در خویشتن کاری تکنولوژی ساده و در مقیاس کوچک جایگزین تکنولوژی پیچیده و گول‌آسای امروزی خواهد شد و اقتصاد بخشی و منطقه‌ای جای اقتصاد جهانی را خواهد گرفت. خویشتن کاری به اشکال گوناگونی پاره کاری، کار جمعی

و گروهی، کار داوطلبانه، فعالیت‌های سرگرم کننده ولی مولد، استخدام‌های کوتاه‌مدت و موقت وجود خواهد داشت و از این رو اهمیت و نقش پول و پرداخت در آن تغییر کرده و به اندازه اهمیت و نقشی که در نظریه توسعه صنعتی دارد نخواهد بود. در خویشتن کاری ارزش کار را با میزان پرداخت به آن نمی‌سنجند، چون در درجه اول انسان برای خود و با صرفی که خود طراحی کرده کار می‌کند و پول تنها عامل انگیزش او نیست. در خویشتن کاری نگاه‌های اقتصاددانان، جامعه شناسان و دانشمندان مدیریت تغییرات عمده پیدا می‌کند، زیرا که آنان فرض را بر ضرورت استخدام در سازمان‌ها گرفته‌اند و در حالیکه این فرضی است که خویشتن کاری آن را رد کرده و به کنار می‌نهد و دیگر کار به معنی استخدام نبوده و بهبود کار به معنی بهبود شرایط کار سازمان نخواهد بود. متخصصان مدیریت امروزه تلاش بسیار می‌کنند تا کار در سازمان را بهبود بخشیده و شرایطی فراهم آورند که اهداف فرد و سازمان یکی گردد. در حالی که در خویشتن کاری نحوه برخورد به گونه دیگر است، به طوری که کاربرانی خود فرد و در مسیر اهداف او بوده و از جهت بهبود شرایط کاری نیز باید تدابیری اندیشه شود که فضای کار فردی بهبود یابد و خویشتن کاری با سهولت انجام پذیر گردد.

بدین ترتیب وظایف و تئوری‌های مدیریت نیز در عصر «خویشتن کاری» باید دست‌خوش تغییر و تحول شده و نظریه‌های جدیدی طرح گردند. در خویشتن کاری باید مکتب فکری یا حوزه تفکر نوینی شکل گیرد و تأکیدی که بر جدایی از طبیعت، تسلط بر آن و استفاده حداکثر از آن بود، جای خود را به جزیی از طبیعت بودن و غنی ساختن آن بدهد. هدف‌های علمی و اقتصادی باید به نحو دیگری مطرح گردند و تلاش‌های انسانی صرفاً در حداکثرسازی بازده‌ها و تسلط اقتصادی خلاصه نگردد. شالوده فکری جدید در خویشتن کاری رابطه موزون انسان و طبیعت را مد نظر دارد و در زندگی آدمی حد کفایت و تعادل را نوید می‌دهد. به هر حال نظریه توسعه انسانی و خویشتن کاری به عنوان یک نظریه علمی تخیلی می‌تواند آغازگر مباحث جدیدی در مدیریت باشد و باید درباره آن تأمل و تعمق بیشتر به عمل آید (الوانی، ۱۳۷۸، صص ۵-۲۸۲).

نظریه سیسیل جی هاروارد

مشاور و استاد مدیریت دانشگاه هاروارد در واشنگتن دی. سی، معتقد است که مدیران در قرن بیست و یکم دارای دانایی‌ها و مهارت‌های چند بعدی خواهد شد. وی این مهارت‌ها و دانش‌ها را در دو طبقه قرار داده است: مهارت‌های اصلی و مهارت‌های جانبی.

به گفته استاد هارود، مهارت‌های اصلی برای موفقیت مدیران خارجی در کشور میزبان در انجام وظایف محوله یک ضرورت است، اما مهارت‌های جانبی به تسهیل مدیریت در کشور خارجی کمک می‌کند (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۵۳).

جدول ۴. ویژگی‌های مدیر خارجی در کشور میزبان در قرن بیست و یکم

مهارت‌های اصلی	مصادقات‌های مدیریتی
دیدگاه چند بعدی	تجربه کار در محصولات، صنایع، وظایف شرکت‌ها، کشورها و محیط‌های چند گانه
تبحر در مدیریت اجرایی	توفیق در اداره واحدهای تجاری استراتژیک و یا مجموعه‌ای از پروژه‌های عمده فرامرزی
توانایی تصمیم‌گیری مدبرانه	سوابق روشن و صلاحیت در اتخاذ تصمیمات صحیح استراتژیک
پرمایگی	تبحر در شناساندن و پذیراندن خود در سلسله مراتب سیاسی کشور میزبان
حساسیت فرهنگی	تطبیق پذیری سریع و آسان با فرهنگ کشور خارجی، فردی که تجربه کاری با فرهنگ‌های مختلف دارد.
توانایی ایجاد تیم (تیم‌سازی)	مهارت‌های اساسی مؤثر در ارتباط با مجموعه متنوعی از فرهنگ‌ها، نژادها، ملیت‌ها، جنس‌ها، مذاهب، همچنین حساسیت‌ها در برابر تفاوت‌های فرهنگی.
برازندگی و بلوغ فکری	تحمل مشکلات مرتبط با مأموریت فرامرزی و بردباری در قبال آنها

مصادق‌های مدیریتی	مهارت‌های جانبی
توانایی مبادله اطلاعات راهبردی از طریق رایانه	توانایی کار با رایانه
توفیق در انجام مذاکرات تجاری استراتژیک در محیط چند فرهنگی	مهارت‌های مذاکره مدبرانه
توفیق در طرح و اجرای تغییرات سازمانی استراتژیک	توان ایجاد تعییر
سرعت در تشخیص و واکنش نسبت به فرصت‌های تجاری استراتژیک و نوسانات ناگهانی سیاسی و اقتصادی بالقوه در کشور میزبان	مهارت‌های آینده نگری
توفیق در بکارگیری سبک مدیریت مشارکتی و توان در تفویض اختیار	مهارت در تفویض اختیار

نظریه ویلیام استور

گاهی اوقات شرایط سخت اقتصادی و اجتماعی یک حزب سیاسی را وادار با تغییرات بنیادی در سیاست‌های خود می‌کند؛ در عین حال، سیاست‌های دولت عموماً به صورت تدریجی تغییر می‌کند. دولت‌ها برای جذب سرمایه‌های خارجی مورد نیاز کشور در جهت تحقق اهداف توسعه اقتصادی، سیاست‌های نوینی را اجرا می‌کنند.

استور به عنوان تجارت بین الملل در دانشگاه استون‌هال، طرحی تدوین کرده است که مراحل توسعه اقتصادی در یک کشور از منظر تئوری روستو را با تغییرات در سیاست یک کشور نسبت به سرمایه‌گذاری خارجی به هم پیوند می‌دهد. این مدل می‌تواند برای مدیران بین‌الملل در پیش‌بینی و درک تغییرات سیاست یک کشور مفید باشد.

به گفته استور، کشورها در مرحله اول توسعه معمولاً نمی‌توانند سرمایه‌گذاری خارجی را جذب کنند، اگرچه رایانه‌های دولت ممکن است سبب

جذب برخی از کارخانه‌هایی که بیشتر جنبه نمایشی دارند، بشود. در مرحله دوم، کشورها تمایل به جذب سرمایه‌گذاری‌های با تکنولوژی ساده دارند. آنها برای مونتاژ یا تولید کالا برای بازار محلی خود تکنولوژی کاربر را جذب می‌کنند. در حرکت به مرحله سوم، استوور مطرح می‌کند، سیاست‌گذاران در انتخاب سرمایه‌گذاری‌های وارداتی، گزینه‌های عملی‌تر عمل می‌کنند و سیاست‌هایشان در راستای به دست آوردن مالکیت قسمتی از کارخانه یا مالکیت تمامی آن اعمال می‌شود. به منظور حرکت به سمت مرحله چهارم، اقتصاد کشور باید تقویت شده و به نوع گرایشی روی آورد تا به نقطه‌ای برسد که بتواند بر ساز و کارهای بازار اتکای بیشتر کند.

به علاوه، در این حالت سیاست‌های متحده کشور را به سمت یک سیستم بازار آزاد رهنمون می‌سازد. بعد از تحقق این امر، قابلیت‌های مولدتر موجود در این کشورها، سرمایه‌گذاری برای شرکت‌های چندملیتی را جذاب‌تر می‌کند و تمایل بیشتری به عرضه تکنولوژی پیشرفته‌تر خود به این کشورها خواهند داشت (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۷۸-۷۷).

نظریه ریموند ورنون و لوئیس تی. ولس

استادان مدرسه بازرگانی هاروارد، یک تئوری به عنوان چرخه حیات محصول بین‌المللی تدوین کرده‌اند که می‌توان از آن تئوری برای ارزیابی اینکه چه محصولاتی در خطر رقابت بین‌المللی قرار دارند استفاده کرد. بر اساس این تئوری، بسیاری از محصولات چهار مرحله زیر را طی می‌کنند:

مرحله اول: به واسطه وجود رقابت، بازار وسیع، شناخت بازار و فراهم بودن زمینه نوآوری در جامعه، شرکت‌ها در کشورهای پیشرفته، از طریق تحقیق و توسعه، محصول‌های جدیدی تولید می‌کنند. در این مرحله بسیاری از شرکت‌ها نهایتاً محصول خود را در بازارهای خارجی می‌فروشند. در قرن بیستم شرکت‌های آمریکایی در این مرحله پیشتاز بوده‌اند.

مرحله دوم: در این مرحله تقاضا در برخی از بازارهای خارجی به حدی افزوده

می‌شود که تولید محلی را توجیه می‌کند و بسیاری از شرکت‌ها به سرمایه‌گذاری مستقیم در این بازارها دست می‌زنند.

شرکت‌های محلی در بعضی از بازارها (در کشورهای میزبان) با فوت و فن تولید آشنا شده و کنترل تولید داخلی را در دست می‌گیرند. بدین ترتیب میزان فروش تولیدکنندگان اصلی رو به افول می‌نهد.

مرحله سوم: برخی از تولیدکنندگان خارجی با سابقه‌تر، در بازاریابی و ساخت محصول، تجاری به دست می‌آورند و هزینه‌شان کاهش پیدا می‌یابد. به موازاتی که بازار برای کالاهای آن‌ها اشباع می‌شود، آن‌ها به جست‌وجوی مشتریان در بازارهای دیگر می‌پردازند. برای مثال در دهه ۱۹۶۰، ژاپن و آلمان غربی (اکنون آلمان) در بسیاری از صنایع، از جمله صنعت اتومبیل شروع به رقابت با شرکت‌های آمریکایی کردند. برای مثال، در سال ۱۹۷۰ فقط یک شرکت صنعتی از پنجاه شرکت صنعتی بزرگ جهان، ژاپنی بود؛ در سال ۱۹۸۰ این تعداد به ۶ شرکت رسید. در سال ۱۹۹۳ در فهرست ۵۰۰ شرکت مجله فورچون ۱۲۸ شرکت ژاپنی بودند. آمریکا ۱۶۱ شرکت، انگلیس ۴۱ شرکت، آلمان سی و دو شرکت، فرانسه سی و نه شرکت در آن فهرست داشتند. در سال ۱۹۶۰ شرکت‌های آمریکایی فقط ده درصد از پانزده صنعت عمده را در اختیار داشتند، در سال ۱۹۷۰ این رقم به نه درصد و در سال ۱۹۸۰ به سه درصد کاهش یافت. در این مرحله، بر اساس تئوری چرخه حیات محصول بین‌المللی، تولیدکنندگان خارجی در بازار خارجی تولیدکننده اولیه، با هم رقابت می‌کنند. فروش تولیدکنندگان اولیه روبه افول می‌گذارد.

مرحله چهارم: برای پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان داخلی و خارجی ممکن است میزان تولید به اندازه‌ای افزایش یابد که به تولیدکنندگان خارجی اجازه دهد تا مشابه تولیدکنندگان اولیه به صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس نایل آیند. چون تولیدکنندگان خارجی دیرتر شروع می‌کنند، از کارخانجات جدیدتری استفاده می‌کنند که ممکن است هزینه‌هایشان کمتر شود. در این نقطه صادرات تولیدکنندگان اولیه کاهش پیدا می‌کند و فروش تولیدکنندگان خارجی در بازار

داخلی افزایش می‌یابد. در این وضعیت رقابت ممکن است چنان سخت شود که تولیدکنندگان اولیه خود را کاملاً متوقف کنند. برای مثال در اواخر دهه ۱۹۶۰، هجده مؤسسه تولید تلویزیون در آمریکا وجود داشت. امروز بیشتر مارک‌ها (نظیر E,G,RCA ماگناوکس) به وسیله شرکت‌های ژاپنی اروپایی ساخته می‌شود. فولاد آلمان، رادیو و اتومبیل‌های ژاپنی در بازار داخلی (آمریکا) با صنایع همتای آمریکایی خود رقابت می‌کنند. بخش اعظم اتومبیل‌های فروخته شده در بازار آمریکا از ژاپن وارد می‌شوند.

صنایع اتومبیل، فولاد و تلویزیون آمریکا مصادیقی از تئوری چرخه حیات محصول بین‌المللی هستند. به نظر می‌رسد که این صنایع در مرحله چهارم باشند و می‌توانند به حیات خود ادامه دهند. آن‌ها توانسته‌اند از حمایت‌های دولت آمریکا بهره‌مند شوند و تلاش کرده‌اند تا آن را به در پیش گرفتن معیارهای حمایتی وادار کنند، به طوری که دولت از طریق تعرفه و سهمیه، رقابت خارجی را حذف یا محدود کند. باید متذکر شد که این عمل شرط ضروری نیست که تولیدکنندگان اولیه از کار و کسب عقب نشینی کنند. آنها غالباً برای بهره بردن از همان مزیت‌هایی که نصیب تولیدکنندگان خارجی می‌شود، اقدام به سرمایه‌گذاری مستقیم می‌کنند. افزایش زیاد سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم آمریکا در خارج و کسری تجارت خارجی آمریکا در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که بسیاری از شرکت‌های آمریکایی به سرمایه‌گذاری خارجی مبادرت می‌ورزند. بسیاری از شرکت‌های آمریکایی در بازارهای خارجی مشغول تولید کالا هستند و آن‌ها را به بازار داخلی آمریکا عرضه می‌دارند. (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۸۶-۸۴).

نظریه تئودور لوبیت

استاد آمریکایی بازاریابی مدعی است که در عرصه رقابت جهانی، استراتژی محصول شرکت‌های موفق از عرضه کالاهای مشتری پسند (یک استراتژی داخلی چندگانه) به عرضه کالاهای استاندارد جهانی (یک استراتژی جهانی) سیر تکاملی خود را طی می‌کند. این استراتژی مستلزم تولید کالا یا کالاهایی است که یک شرکت برای تطبیق یا

سازگاری با نیازهای محلی مختلف صرفاً به ایجاد یک تغییر جزئی در ظاهر آن اکتفا می‌کند.

هم استراتژی چندگانه و هم جهانی مزیت‌ها و معایبی دارند. استراتژی جهانی ممکن است برای برخی کالاها و خدمات و در برخی از کشورها مناسب باشد، ولی برای بعضی کالاها و خدمات و برخی کشورها متناسب نباشد. برای مثال نفوذ در ژاپن به عنوان یک بازار برای بسیاری از شرکت‌های خارجی (به‌خصوص شرکت‌های آمریکایی) به علت موانع فرهنگی دشوار است (زادریز، ۱۳۸۰، ص ۱۳۴).

نظریه ساب‌هاش سی. جین

استاد بازاریابی بین‌المللی در دانشگاه کانکتیکات برای تعیین میزان عملی بودن استانداردهای در یک مورد خاص چهارچوبی ارائه دادیم که به شرح می‌باشد:

از نظر وی عواملی که به راهکارهای استانداردسازی یا مشتری پسندسازی کمک می‌کند، عبارتند از:

- به‌طور کلی، استانداردهای در بازارهایی که از لحاظ اقتصادی شبیه یکدیگر هستند، عملی‌تر است.

- اگر به جای کشورها، مشتریان در سراسر دنیا مبنای تعیین بخش‌های عرضه کالاها یا خدمات باشند، استراتژی استانداردسازی اثر بخش است.

- هرچه مشابهت در بازارها از لحاظ رفتار مشتری و سبک زندگی بیشتر باشد، میزان استانداردسازی بیشتر می‌شود.

- هرچه سازگاری فرهنگی کالا بین کشورهای میزبان بیشتر باشد، میزان استانداردسازی بیشتر می‌شود.

- هرچه مشابهت در موقعیت رقابتی یک شرکت در بازارهای مختلف بیشتر باشد، میزان استانداردسازی بیشتر است.

- رقابت در برابر رقبای مشابه، با سهم بازاری مشابه در کشورهای مختلف نسبت به رقابت در برابر شرکت‌های کاملاً محلی منجر به استانداردسازی بیشتر

می‌شود.

- کالاهای صنعتی با تکنولوژی بالا نسبت به کالاهای مصرفی، برای استانداردسازی مناسب‌تر است.

- وقتی استراتژی کشور مبدأ برای کشور میزبان مفهوم و بامعنا باشد، برای استانداردسازی مناسب‌تر است.

- هرچه تفاوت در محیط‌های فیزیکی، سیاسی و حقوقی بین کشور ما (مبدأ) و میزبان بیشتر باشد، میزان استانداردسازی کمتر است.

- هرچه ساختار بازاریابی در کشورهای مادر و میزبان مشابهت بیشتری داشته باشند، میزان استانداردسازی بیشتر است.

- شرکت‌های که در آن‌ها مدیران کلیدی دارای یک دیدگاه جهانی مشترک بوده و در مورد وظایف مهم منبعث از استراتژی اتفاق نظر دارند، در اجرای استراتژی استانداردسازی اثر بخشی بیشتری خواهند داشت.

- هرچه اجماع (وفاق) استراتژیک بین مدیران شرکت مادر و شعب در مورد موضوعات کلیدی بیشتر باشد، استانداردسازی اثر بخش‌تر است، و اجرای استراتژی استانداردسازی نیز مؤثرتر می‌شود.

- هرچه تمرکز اختیار در تدوین سیاست‌ها و تخصیص منابع بیشتر باشد، اجرای استاندارد سازی مؤثرتر خواهد بود (رادریگز، ۱۳۸۰، صص ۳۶-۱۳۵).

نظریه دیوید پولتی

نایب رئیس و مدیر روابط کارکنان در شرکت موتورلا گام‌های زیر را توصیه می‌کند:

- نه تنها در مورد انتخاب افراد برای عزیمت به مأموریت‌های خارجی بسیار دقت کنید، بلکه در مورد خانواده آنان نیز چنین عمل کنید. این امر مهم مستلزم مصاحبه‌های خصوصی و بسیار زیاد برای ارزیابی وضعیت خانوادگی، سبک زندگی و وضع مالی هر داوطلب می‌باشد. برای مثال اگر مأمور، مشکلات خانوادگی یا مشکل مدرسه فرزندان، مسائل پزشکی یا مشکلات مسئولیت‌های مالی داشته باشد، سازگاری در خارج برای او دشوار خواهد بود و نخواهد توانست که توجه خود را به

طور کامل به کارش اختصاص دهد.

- پی ببرید که چرا داوطلب خواهان مأموریت به خارج از کشور است، از خارج رفتن چه انتظاری دارد و آیا انتظارات واقع بینانه هستند (علائق جانبی او کدامند) در مورد زندگی در خارج چه نگرشی دارد و تحمل او چقدر است.

- فقط افراد قابل و لایق و در عین حال معتبر را انتخاب کنید. این امر هم در فرایند مأمور گزینی و اعزام به خارج و هم در فرایند رجعت کردن مأموران از خارج به شما کمک خواهد کرد.

- مأمور و اعضای خانواده‌اش را با ویژگی‌های کشوری که به آنجا خواهد رفت آشنا سازید.

- واحدی در سازمان ایجاد کنید که مسؤل رسیدگی به امور کارکنان بین‌المللی باشد.

- نخست به وسیله کسب اطلاعات در مورد اینکه آیا موقعیت شغلی می‌تواند به یک فرد از کشور میزبان واگذار شود یا خیر، موضوع ملیت کارکنان را مطرح کنید. سپس مدل در انتخاب مأموران از یک استراتژی کم ریسک تبعیت می‌کند. و مدل نسبت به انتخاب و آموزش مأموران یک رویکرد اقتضایی در پیش می‌گیرد. زیرا پی می‌برد که مأموریت‌های مختلف مستلزم میزان‌های مختلفی از تعامل است (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۲۳۷).

نظریه مارک ماندنهایل و گری آدو

ماندنهایل و گری آدو، چهارچوبی تدوین کرده‌اند که ویژگی‌های خاص مورد نیاز مأموران را ذکر می‌کند. این چهارچوب دارای چهار بعد است که عناصر فرآیند سازگاری مأمور را شکل می‌دهند.

چنانچه فردی در این ابعاد ضعیف باشد، ممکن است نتواند خود را با فرهنگ خارجی سازگار سازد. این دو صاحب نظر همچنین برخی از فنون آزمون نقاط ضعف و قوت موجود در ابعاد و عوامل فرعی را مشخص کرده‌اند.

بعد خودمداری

- آیا توانایی جایگزین فعالیت‌های خوشایند در کشور مبدأ با فعالیت‌های مختلف ولی در عین حال مشابه در فرهنگ خارجی برای مأمور وجود دارد. برای مثال آیا می‌تواند بازی بیس بال در آمریکا را جایگزین بازی فوتبال Soccer در برزیل نماید؟

- آیا می‌توان با استرس ناشی از کار در فرهنگ خارجی که معمولاً برای افراد غیر بومی ایجاد می‌شود کنار بیاید؟ آیا می‌تواند با روش‌هایی مانند مراقبه، نوشتن خاطرات، یادآوری خاطرات خوش گذشته و انجام عبادات و مراسم مذهبی به خود کمک کند تا با وضع جدید کنار بیاید و از استرس خود بکاهد؟

- آیا شایستگی فنی لازم را دارا است؟

بعد دیگر مداری

- آیا می‌تواند بنیان دوستی بلندمدت با افراد محلی برقرار می‌کند؟ رابطه نزدیک رایزنی‌های محلی با مأمور او را در مورد مسائل پیچیده فرهنگی جدید یاری می‌دهد، مثلاً رایزنی محلی به مأمور بازخور می‌دهد و به او در درک نگرش‌ها و انتظارات کارکنان محلی کمک می‌کند و در امر آموزش و پرورش افراد محلی جایگزین نیز مدد می‌رساند.

- آیا می‌تواند با افراد محلی ارتباط برقرار کند؟ (او تسلط خوبی بر زبان محلی دارد). این امر مأمور را قادر می‌سازد تا با افراد محلی آشنا تر و صمیمی تر شود و روابط متقابل شخصی ایجاد کند.

بعد ادراکی

- آیا می‌تواند علت رفتار محلی را درک کند و در مورد چرایی رفتار آن‌ها اسنادهای صحیح دهد؟ این امر مأمور را کمک می‌کند تا نحوه رفتار افراد بومی را با خود در آینده پیش‌بینی کند.

- آیا هنگام تعبیر و تفسیر رفتار افراد محلی بدون پیش داوری و تعصب عمل

می‌کند؟ مأمور می‌تواند موازات کسب اطلاعات جدید، ادراک و باورهای خویش را اصلاح کند.

بعد انسجام فرهنگی

آیا می‌توان با ویژگی‌های فرهنگی خاص خود را تطبیق دهد (برای مثال برای یک مأمور کانادایی سازگاری با فرهنگ نبحریه ممکن است در مقایسه با فرهنگ انگلیس دشوارتر باشد) (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۴۰-۳۳۹).

نظریه اس رون

رون نیز به تعدادی از ویژگی‌های لازم برای موفقیت مأمور اشاره کرده است. این ویژگی‌ها عبارتند از: تحمل ابهام، انعطاف‌پذیری رفتاری، عدم پیش‌داوری، همدلی فرهنگی، قوم محوری کم، اعتقاد به مأموریت، تمایل به کسب الگوهای جدید رفتاری و نگرشی، همسر سازگار و حمایت‌گر، ازدواج موفق و مهارت‌های ارتباطی غیر کلامی. یک همسر حمایت‌گر و یک ازدواج موفق از آن جهت حائز اهمیت است که مأمور به کسی نیاز خواهد داشت که بتواند در مورد ناکامی‌ها و سرخوردگی‌های کاری با وی صحبت کند، در کشور خارجی سرخوردگی‌های متعددی ممکن است وجود داشته باشد و همسر ممکن است تنها کسی باشد که مأمور بتواند با او در مورد آنها صحبت نماید. چهارچوب بالا برای ارزیابی افرادی که از کشور ثالث هستند نیز کاربرد دارد، زیرا آنها نیز به نوعی، در مأموریت خارج از کشور هستند و حتی در ارزیابی افراد محلی کشور میزبان که برای آموزش و کسب مهارت به مرکز شرکت در کشور مادر فرستاده می‌شوند نیز حائز اهمیت است.

در عین حال باید خاطر نشان کرد که آزمودن روانی خالی از انتقاد نیست. در مورد روائی و صحت آزمون‌ها در پیش‌بینی سازگاری‌های فرافرهنگی بین صاحب نظران و دست‌اندرکاران نوعی بحث و جدل وجود دارد. به علاوه، چون این آزمون‌ها در آمریکا تدوین شده‌اند، ممکن است محدود به یک فرهنگ خاص باشند و احتمال دارد هنگام به کارگیری در مورد افراد غیر آمریکایی از روائی و صحت کمتری

برخوردار باشند. همچنین در برخی از کشورها برای مثال استرالیا استفاده از آزمون‌ها بسیار بحث برانگیز هستند. تعیین اثربخشی مأموران از جانب سیستم حقوقی یک کشور نیز محدود می‌شود. در برخی از کشورها ممکن است نتوان از داوطلب در مورد مذهب، استعمال دخانیات، مصرف دارو و الکل و رفتارهایی از این قبیل که یک ارزیاب برای آگاهی جهت اتخاذ تصمیم و تعیین عواملی که آیا داوطلب در کشورهای خاص سازگاری خواهد داشت یا خیر، پرسش‌هایی مطرح کرد. برای نمونه فردی که دخانیات استعمال می‌کند و عادت به مصرف الکل دارد ممکن است در برخی از کشورهای خاورمیانه نظیر عربستان نتواند به خوبی سازگاری پیدا کند (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۲۴۱).

نظریه دولر، فیلدندر، هیل

بدون شک توانایی برقراری ارتباطات بین فرهنگ‌ها و زبان‌ها، یکی از مهمترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران و بازرگانان جهانی است. سه تن از استادان دانشگاه آلاباما مجموعه سه گانه‌ای از «آنچه باید انجام داد» و «آنچه نباید انجام داد» در ارتباط فرهنگی را تدوین کرده‌اند. در این رابطه، این سه تن اصولی را مطرح کردند که عبارتند از:

۱. اصول محاوره‌ای: اصولی که فرستادگان باید در همه جوانب ارتباطات میان فرهنگی به خاطر داشته باشند؛
۲. اصول گفت‌وگو (رسمی): اصولی که هنگام اظهارات شفاهی برای یک مخاطب خارجی به کار گرفته می‌شود؛
۳. اصول کتبی: اصولی که باید هنگام ارسال پیام‌ها بین فرهنگ‌های مدنظر قرار گیرند.

۱. اصول محاوره‌ای:

- فرهنگ‌های قوی نیاز دارند تا آنجا که امکان دارد در مورد فرستنده پیام، اطلاعاتی از قبیل اعتبار و جایگاه او و شرکتی که وی نماینده آن است اطلاعاتی داشته باشند. برای ایجاد روابط صمیمانه، صحبت‌هایی در مورد خانواده فرستنده

پیام، شرکت و رویدادهای خارجی صورت می‌گیرد و این افراد در چنین فرهنگ‌هایی دوست دارند حتی قبل از اینکه با فرستنده پیام ملاقات کنند در مورد وی اطلاعاتی را کسب کنند.

- خارجی‌هایی که انگلیسی می‌آموزند، غالباً انگلیسی رسمی را می‌آموزند. بنابراین چنین افرادی در درک اصطلاحات خاص و زبان فنی مشکل دارند. لذا فرستنده باید آهسته و با تأنی، به طور واضح و ساده صحبت کند و از به کار بردن اصطلاحات ویژه و زبان خاص اجتناب ورزد.
- آموختن و بیان عباراتی چند از زبانی که میزبان شما از آن‌ها استفاده می‌کند، از اصول و آداب دیپلماسی خوب است.
- به زبان بدن و آهنگ صدا دقیق‌تر باشید. بسیاری از افراد صحبت کردن به صورت تند تند و به نحوی که بیانگر نوعی بی‌علاقگی به برقراری ارتباط باشد را توهین و بی‌احترامی به خود تلقی می‌کنند. صحبت کردن با صدای بلند از لحاظ اجتماعی در بسیاری از قسمت‌های قاره آسیا و خاورمیانه غیرقابل قبول است، اما در بسیاری از بخش‌های قاره آمریکای مرکزی و اروپا قابل قبول است.

۲. اصول گفت‌وگو:

- آمریکایی‌ها اظهارات فی‌البداهه را دوست دارند. در عین حال، در بیشتر کشورها، چنین اظهاراتی تداعی‌گر این ظن و گمان است که گوینده دغدغه آماده ساختن خویش برای گفت‌وگو را نداشته است، لذا مبین نوعی بی‌احترامی است. بی‌احترامی بعدی وقتی نشان داده می‌شود که یک گوینده روی تخت سیاه می‌نویسد یا در طی گفت‌وگو از نمودارهای شفاف استفاده می‌کند. در هر حال نحوه ارائه مطالب را باید با توجه به ترجیحات مخاطب‌ها انتخاب کرد.
- به این واقعیت حساس باشید که مخاطبین مختلف در فرهنگ‌های مختلف در طی گفت‌وگو با اظهارات بیانات خود به گونه‌ای متفاوت رفتار می‌کنند. برای مثال در ژاپن، تجار آرام می‌نشینند و برای اینکه نشان دهند چیزی را درک می‌کنند (نه اینکه موافقت خود را اعلام کنند) سرشان را تکان می‌دهند. موقعی

که آن‌ها بین خود خشمگینانه صحبت می‌کنند، دلالت بر آن دارد که گوینده چیزی گفته که توهین محسوب می‌شود. همچنین متوجه باشید که در بسیاری از فرهنگ‌ها، وقتی شما صحبت می‌کنید و مخاطب به شما نگاه نمی‌کند، این بدان معنا نیست که آن‌ها بی‌علاقه هستند. در آمریکا، نگاه نکردن مخاطب به گوینده نشانه بی‌علاقگی است.

- طول سخن، زمان اتمام و وقفه یا مکث در هنگام اظهارات را طراحی کنید. برای مثال، آمریکایی‌ها، سوئسی‌ها و آلمانی‌ها اظهارات و یا صحبت‌های سریع و کارآمد را دوست دارند. در عین حال، بیشتر فرهنگ‌ها، اظهارات و صحبت‌های شمرده‌تر و با تأنی بیشتر را می‌پسندند. هنگامی که نیاز به مترجم است یا موقعی که مخاطب بر زبانی که گوینده با آن تکلم می‌کند، مسلط نیست، قطعاً صحبت کردن با تأنی و آهسته ضروری و الزامی است. همچنین موقعی که یکی از مخاطبین به علت عدم تسلط بر زبان شما، در درک یک پرسش مهارت ندارد، از خود بی‌صبری و ناشکیبایی نشان ندهید. در فرهنگ‌های قوی، اظهار نظرات باید کوتاه باشد، از بخش‌های مجزا تشکیل شده باشد و در پایان هر بخش پرسش و پاسخ باشد. در فرهنگ‌های ضعیف برای مثال در آمریکا پرسش‌ها معمولاً در پایان اظهار نظر یا گفت‌وگو صورت می‌گیرد.

- سن و رتبه گفت‌وگوکننده را با انتظارات فرهنگی مخاطبین سازگار کنید. برای مثال در فرهنگ‌های قوی سن و ارشدیت شاخص عمده پایگاه (اجتماعی) و حکمت و خرد است. بنابراین یک گوینده جوان در این فرهنگ‌ها ممکن است پذیرفته نشود. برای مثال وقتی یک مدیر جوان آمریکایی، به وسیله یک شرکت آمریکایی برای مذاکره در مورد معاملات تجاری فرستاده می‌شود، ممکن است چنین تلقی شود که شرکت آمریکایی برای این معامله بازرگانی چندان اهمیتی قائل نیست.

۳. اصول کتبی:

- در فرهنگ‌های ضعیف که برای کارایی فوق العاده ارزش قائلند، ارتباطات کتبی باید به طریقی سازماندهی شود که طی آن، موضوع اصلی به طور صریح و

- مستقیم مطرح شود. در فرهنگ‌های قوی که کارآیی ارزش کمی دارد، ارتباط باید کمتر بر انجام کار و بیشتر روی روابط شخصی متمرکز گردد. برای مثال مردم در فرهنگ‌های قوی تمام جزئیات یک قرار داد را نخواهند خواند؛ آن‌ها احساس می‌کنند که هیچ کس آنقدر بی‌تربیت نخواهد بود که بخواهد چیزی را مخفی نگه دارد و نکته‌ای را برخلاف توافق به عمل آمده در قرارداد بگنجاند.
- سبک نگارش باید با ترجیحات فرهنگی منطبق شود. برای مثال در فرهنگ‌های قوی، افراد بر احترام و ادب تأکید بسیار زیادی دارند و نوشتن مؤدبانه اقتضاء می‌کند که از زیر دستان خواسته شود، انجام وظیفه را در نظر داشته باشند و چنانچه امکان دارد وظایف خود را انجام دهند. فرهنگ‌های عربی و آمریکای لاتین در شیوه و سبک نوشتن به طور شاعرانه برخورد می‌کنند و ارتباطات و گفت‌وگوها مملو از اغراق و مبالغه، صفات پر آب و تاب استعاره است. در بسیاری از فرهنگ‌ها مردم فکر می‌کنند که آمریکایی‌ها تمایل دارند با استفاده بیش از حد از کلمات «من» و «من‌را» خودمحوری خود را ابراز کنند.
- اگر پیام حائز اهمیت است، ترجمه آن به زبان محلی را نیز ضمیمه کنید. ترجمه‌ها برای گیرنده و از نظر رابطه دیپلماتیک، مفید واقع خواهند شد

مرحله دریافت - رمزگشایی

در ارتباطات فرافرهنگی، رمزگشایی به وسیله گیرنده علائم و نشانه‌ها تابع ارزش‌های اجتماعی و متغیرهای فرهنگی است که ضرورتاً فرستنده نسبت به آن‌ها اطلاع ندارد. بنابراین مؤثرترین راه برای درک ارتباطات فرافرهنگی، تمرکز بر فرایند رمزگشایی و نقش ادراک بر ارتباطات است. ارتباطات فی‌نفسه از چشم‌انداز دریافت‌کننده و نه گیرنده یا کانال یا خود پیام رمزگذاری شده، بهتر درک می‌شود. این بدان معناست که صرف انتقال پیام به مفهوم برقراری ارتباط نیست. برای اینکه ارتباطات رخ دهد، درک آگاهانه علائم از جانب دریافت‌کننده نهایی لازم و ضروری است.

مورد فوق حکایت از آن دارد که یک فرستنده خوب، ادراک گیرنده را درک می‌کند، بدان معنا که او هم رمزگذار است و هم رمزگشا. برای برقراری ارتباط

مؤثر، هنگامی که فرستنده ادراک گیرنده را درک می‌کند، دریافت‌کننده باید ادراکات فرستنده را درک کند؛ یعنی باید هم رمزگذار باشد و هم رمزگشا. هم فرستنده و هم گیرنده (یا هردو) باید از زمینه‌های محیطی، فرهنگی، اجتماعی و روانی - فرهنگی یکدیگر آگاه باشند. بنابراین موقعی که میزان چنین دانشی نسبت به طرفین کم است، ارتباطات ممکن است اثربخش نباشد. برای مثال، در فرهنگ آمریکایی، حاضر شدن سر میز شام و با دست چپ ظرف غذا را به دست دیگری رد کردن، کاملاً قابل قبول است، اما در فرهنگ‌های خاورمیانه به هیچ وجه قابل قبول نیست. اگر یک بازرگان آمریکایی از این رسم آگاه باشد، هنگام صرف شام یا ناهار با مشتریان محلی، او غذا را فقط با دست راست به دیگری رد می‌کند. انجام این کار ارتباطات بین آمریکایی‌ها و افراد محلی را به آرامی برقرار می‌کند و به پیش می‌برد (و یک مانع ارتباطی ایجاد نمی‌شود). در عین حال اگر آمریکایی از رسم آگاه نباشد و غذا را با دست چپ خود به دیگری بدهد، افراد محلی رنجیده خاطر خواهند شد و جریان ارتباطات مخدوش می‌شود (یک مانع ارتباطی ایجاد می‌شود). ولی اگر محلی‌ها از این امر آگاه باشند که آمریکایی‌ها با رسم آن‌ها آشنا نیستند و برایشان تفاوتی نمی‌کند که با دست راست یا چپ غذا را به دیگری بدهند و هر طوری که راحت‌تر باشد عمل می‌کنند، جریان ارتباطات ممکن است به راحتی پیش رود (هیچ مانعی ارتباطی به وجود نمی‌آید). در عمل اکثر افراد چنین انتظار دارند که وقتی به کشور آن‌ها می‌روید از قبل خود را آماده کنید و با رسم و رسوم آن‌ها آشنا باشید. برای مثال، اگر یک آمریکایی، که مدیریت یک شرکت تجاری را در چین برعهده دارد، برای صرف شام با مشتریان محلی بیرون رود، ممکن است به سختی بتواند فردی را پیدا کند که از او یک چنگال بخواهد و احترام آن فرد را نسبت به خودش از دست ندهد. زیرا در آنجا از چوب‌های مخصوص غذاخوری استفاده می‌شود. همچنین اگر برای اولین بار به صورت دست و پا شکسته از چوب‌های مخصوص غذا خوری استفاده کنید و همین‌طور گفتن عبارات چنین دست و پا شکسته نظیر «صبح بخیر» ممکن است مورد تمسخر قرار گیرید؛ ولی در رابطه بلندمدت، این موارد، تمسخر قرار گرفته

نخواهند شد و ممکن است واقعاً نوعی نقص قلمداد گردد. البته، اگر معاملات فوق در آمریکا اتفاق افتد، مشتریان چین مجبور به درک وضعیت شده و ممکن است به خوبی از چنگال استفاده کنند. اما حتی در این موقعیت، در نهایت بستگی به این پیدا می‌کند که کدام یک از طرفین بیشتر به دیگری نیاز دارد. به این که افراد چگونه انسان‌هایی باشند، بستگی دارد. بهتر است آمریکایی‌ها گاهی افراد چینی را به رستوران چین محلی ببرند که بتوانند با روش خود غذا بخورند و همان‌طور بهتر است که چینی‌ها مهمانان غربی را به رستوران‌های غربی محلی ببرند که بتوانند از چنگال استفاده کنند. این امر می‌تواند نمادی از درک و احترام متقابل برای هر دو فرهنگ باشد (رادرگیز، ۱۳۸۰، ۵-۲۸۱).

نظریه لیندا بی مر

بی مر از دانشگاه کالیفرنیا در لوس آنجلس مدلی برای توصیف فرایند پرورش شایستگی و صلاحیت ارتباط میان فرهنگی تدوین کرده است. مدل، پنج سطح یادگیری را مطرح می‌کند:

تأیید تنوع، سازماندهی اطلاعات با قالب‌های از پیش تعیین شده، طرح پرسش‌هایی برای نقد و بررسی قالب‌های از پیش تعیین شده، تجزیه و تحلیل رویدادهای ارتباطی و ایجاد پیام‌های «فرهنگ دیگر». به نظر بی مر، فرآیند یادگیری عبارت است از ایجاد توانایی برگردان مؤثر نشانه‌هایی که از طرف اعضای فرهنگ‌های دیگر در یک محیط کار ارسال می‌گردد و رمزگذاری پیام‌ها با استفاده از نشانه‌هایی که معنی مورد نظر رمزگذار را به اعضای فرهنگ‌های دیگر می‌رساند. سطوح پنج‌گانه، پس از تحقق ثبت نمی‌شوند و پیوسته در فرایند یادگیری مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرند. این بدان معنی است که پیوسته تفاوت‌های جدیدتری در یک فرهنگ کشف می‌شود.

۱. تأیید تنوع

در این سطح یادگیری، یادگیرنده از تفاوت‌های فرهنگی آگاه می‌شود. او این موضوع اولیه ادراک را مشخص می‌کند (شناسایی این موضوع که قبلاً نشانه‌های

ناشناخته و نامعلوم فرستاده می‌شدند).

افراد در فرهنگ‌های قوی و متجانس که تجارب محدودی از تنوع فرهنگی دارند، باید با شناخت تنوع دلالت‌ها (دال‌ها) برای مدل‌هایی که قبلاً درک شده، آغاز کنند. در این سطر تعاریف مفاهیم اساسی نظیر «تعصب»، «قوم محوری»، «پندار غالب»، «ارزش» و «فرهنگ» برای بحث تنوع حائز اهمیت می‌باشند. خصوصاً، هنگام بحث پیرامون دال‌ها، زبان نمایان‌ترین تفاوت فرهنگی است. البته زبان همیشه عامل ایجاد ارتباطات روان در میان فرهنگ‌ها نیست و نمی‌توان آن‌را زمینه‌ساز روانی فرهنگی دانست.

۲. سازماندهی اطلاعات براساس قالب‌های پنداری از پیش تعیین شده

در این سطح پندارهای قالبی که وجه مشخصه یک فرهنگ خاص و اعضای آن است تعیین می‌شوند. پندارهای قالبی معمولاً ساده یا مختصرند. برای مثال، «آمریکایی کارایی مدارند»؛ «مردمان آمریکایی لاتین برای سلامتی اعضای خانواده و دوستان بیش از کارایی سازمانی اهمیت قائلند»؛ «فرانسوی‌ها نسبت به میهمانانی که به فرانسوی صحبت نمی‌کنند، خشن هستند». پندارهای کلیشه‌ای، تا حدودی فرهنگ را به ما می‌شناسانند و ممکن است مفید و حتی تا حدی صحیح نیز می‌باشند، اما بینش‌های نزدیک بینانه‌ای هستند که فقط بخشی از کل فرهنگ را نشان می‌دهند.

بنابراین آگاهی از پندارهای قالبی یک فرهنگ به معنای درک یک فرهنگ نیست و در واقع ممکن است مانعی برای پرورش شایستگی یا صلاحیت ارتباطات فرا فرهنگ باشند. پندارهای قالبی مانع و یافتن ارتباط سایر مدل‌ها با دال مرتبط، می‌شوند. فرد باید از سطح ارتباط فرهنگی، فراتر رود.

۳. نقد و بررسی قالب‌های پنداری

در این سطح، پندارهای کلیشه‌ای مورد نقد و بررسی قرار می‌گیرد و یادگیرنده پرسش‌هایی مطرح می‌کند. پرسش‌هایی مانند، اینکه چگونه اعضای یک سازمان، آن را توصیف می‌کنند و یا روابطشان را با سازمانی دیگر و با محیطشان چگونه

می‌بینند و موضع آن‌ها در رابطه با جهان چیست. پرسیدن این سؤال‌ها در رابطه با آگاهی از نگرش‌های آنان ضروری است. اساساً پرسش‌ها پندارهای قالبی را به چالش و می‌دارند و مشخص می‌کند که اعضای یک فرهنگ برای چه چیزهایی ارزش قائل می‌شوند، چگونه در شرایط خاص بر اساس ارزش‌های خود رفتار می‌کنند، نگرش آن‌ها نسبت به مؤسسات درون جامعه خود و نسبت به رویدادهای خارج از کنترلشان چیست. تحقیق اولیه یا ثانویه به ارائه پاسخ‌های این پرسش‌ها کمک خواهد کرد.

بی‌مر، چهارچوبی حاوی چند پرسش تدوین کرد که باید پاسخ داده شود. سوالات به تفاوت‌های فرهنگی در رفتار و نگرشی که ارتباطات بازرگانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، مربوط می‌شود. این چهارچوب پنج حوزه از جهت‌گیری‌های ارزشی را مطرح می‌کند: تفکر و آگاهی، انجام دادن، موفق شدن، خود، سازمان اجتماعی و جهان.

تفکر و آگاهی

این موضوع به چگونگی دریافت اطلاعات درباره فرهنگ، سازماندهی و مبادله آن مربوط می‌شود. در این زمینه باید به پرسش‌هایی در مورد فرهنگ پاسخ داده شود:

- راه‌های دانستن: در برخی از فرهنگ‌ها، یک فرد فقط وقتی چیزی می‌آموزد که آن چیز مفهوم سازی شده و حالت تجریدی به خود گرفته باشد. در دیگر فرهنگ‌ها، آنچه یک شخص می‌داند، از تجربه دست اول وی ناشی می‌شود.
- فعالیتی که منجر به دانستن یا آگاهی می‌شود: در برخی از فرهنگ‌ها، دانش و آگاهی از طریق واریسی، پرسش و پاسخ و تجزیه و تحلیل کسب می‌شود، در برخی دیگر از فرهنگ‌ها آگاهی از طریق احراز مجموعه‌ای از دانایی‌ها به دست می‌آید تا جایی که بتوان مجدداً به تولید دانش پرداخت.
- وسعت دانش: در برخی فرهنگ‌ها، هر چیزی قابل دانستن است. در برخی دیگر، ماهیت غیر قابل وصف برخی چیزها، مانع دانستن کامل آن‌ها می‌شود.
- الگوهای تفکر در فرهنگ: برخی فعالیت‌ها عمدتاً از الگوهای علت - معلول استفاده می‌کنند؛ برای برنامه‌ریزی ارزش قائلند و مفهوم سازی، چهارچوب

ذهنی، زبان و نهادهای آن‌ها نمودی از الگوهای تفکر خطی است. فرهنگ‌های دیگر بر «زمینه‌های الگوهای تفکر» تأکید می‌کنند، پیوندها و روابط بین چیزها مهم‌اند و یک الگوی شبکه‌ای یا ویژه ظهور پیدا می‌کند.

انجام دادن و موفق شدن

این جهت‌گیری به فعالیت و موفقیت مرتبط می‌شود. برخی از فرهنگ‌ها اهداف را مشخص کرده و برای تحقق آن‌ها فعالیت می‌کنند و نتیجه مدارند، برخی از فرهنگ‌های دیگر، بر حال تأکید می‌کنند، صرف بودن برایشان اهمیت دارد و رابطه مدارند. به علاوه، برخی فرهنگ‌ها نسبت به کامل کردن وظایف یک رویکرد ترتیبی بکار می‌برند (برای مثال آن‌ها می‌توانند در یک زمان فقط به یک مشتری در یک زمان خدمت ارائه دهند). برخی فعالیت‌ها نسبت به فرهنگ‌های دیگر عدم اطمینان و ابهام را بیشتر تحمل می‌کنند. و برخی فرهنگ‌ها به شانس به عنوان یک عامل مؤثر مهم بر پیامد می‌نگرند؛ برخی دیگر، چندان اهمیتی به شانس نمی‌دهند.

خود

ارزش خود اشاره به اهمیت نسبی فردگرایی در برابر وابستگی متقابل نسبت به دیگران دارد. در فرهنگ‌هایی که به تلاش فردی پاداش داده می‌شود، میزان رقابت بالاست. در فرهنگ‌های وابسته که مردمان به موفقیت فردی علاقه‌مند نیستند و به گروه‌ها پاداش داده می‌شود نه به افراد، رقابت‌های فردی ممکن است چندان خوشایند نباشد. در برخی از فرهنگ‌ها، سن نسبت به تجربه و آموزش اهمیت بیشتری دارد، اما در برخی از فرهنگ‌های دیگر چنین نیست. در برخی از فرهنگ‌ها، هنگام استخدام افراد به جنسیت بیش از سایر فرهنگ‌ها اهمیت داده می‌شود (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۲۹۰-۲۸۷).

نظریه دیوید وی کیبسون و فرانسیس، ومین وو

این صاحب‌نظران از دانشگاه تگزاس در آستین و دانشگاه فورد‌هام از عبارت «ای

چینگ» (به معنای کتاب تغییر) برای پارادایم تعامل اجتماعی رفتار انسانی مبتنی بر همکاری استفاده کرده‌اند. ای چینگ عنوان کتابی است (کتاب تغییر) که به وسیله فیلسوفان و رهبران اجتماعی چین باستان در دوره بین ۳۰۰۰ و ۱۰۰۰ قبل از میلاد به رشته تحریر درآمد و از جانب کنفوسیوس (۴۷۹-۵۵۱ قبل از میلاد) مورد تفسیر و تغییر قرار گرفت.

پارادایم تعامل اجتماعی، که برای تبیین فرهنگ مبتنی بر همکاری در کشورهای حوزه اقیانوس آرام استفاده شد، سلسله مراتب نیازها را فراتر از نیاز خود شکوفایی گسترش می‌دهد. گیسون و وو بیان می‌دارند:

نظریه نیازهای انسان از نظر مازلو فاقد جمعیت لازم برای توصیف پیچیدگی ارتباطات تجاری و اجتماعی و تعامل‌های فزاینده انسان‌ها و ظهور اقتصاد جهانی است. این نظریه برای تعامل‌های اجتماعی مرتبط با مسائل و مشکلات واقعی جهان در دهه‌های آتی پارادایمی ارائه نمی‌دهد. اگرچه نظریه مازاد عشق و محبت را به عنوان یک عامل برانگیزاننده مهم توصیف می‌کند، ولی منظور او از عشق تا حد زیادی نیازهای «خود محوری» یا مورد عشق و محبت قرار گرفتن است و از نیازهای اجتماعی از منظر کل جامعه، پذیرش مسؤلیت و تلاش به منظور بقاء و سعادت‌مندی ملت‌ها، ذکری به میان نمی‌آید. اگرچه این جمع‌گرایی‌ها در هماهنگی تلاش فردی در جهت منابع متقابل حائز اهمیت هستند، ولی شکل‌گیری پدیده‌های اجتماعی نظیر سازمان‌ها یا اجتماعات، نمی‌تواند به طور کامل در قالب نیازهای خود شکوفایی، عشق و تعلق خاطر تبیین و توجیه شوند، برعکس، تلاش فردی که در راستای ایجاد نهادهای جمعی و وسیع‌تری جهت داده می‌شود، ممکن است منجر به ارضای نیازهای دیگران شود تا اینکه فقط نیازهای خود فرد را برآورده سازد. اجتماعات ممکن است به منظور تسهیل همکاری درون و برون سازمانی، واقعاً فرد را از فعلیت رساندن استعداد و قدرت فردی خود باز دارند. تلاش برای ارضای نیازهای اجتماعی سطوح بالا بدون توجه به منفعت شخصیت آنی، با فلسفه‌ای چینگ هماهنگی دارد که تأکید می‌نماید افراد به عنوان موجودات اجتماعی باید در سراسر زندگی خود به مسؤلیت‌های اجتماعی بپردازند. بزرگ‌ترین رفاه اجتماعی وقتی محقق می‌شود که

تلاش‌های جمعی افراد، محیط اجتماعی و فیزیکی بهتری ایجاد کند که در آن دیگری بتوانند قابلیت‌های خود را شکوفا سازند. در اینجا بیشترین ارزش به توانایی هدایت و رهبری افراد در گروه‌ها برای ارائه ستاده (عملکرد) جمعی داده می‌شود تا شکوفا نمودن استعداد فردی.

برای توضیح بیشتر، فرض کنید که یک مدیر آمریکایی در دفاتر مرکزی شرکت مادر که فعالیت‌های شرکت فرعی تابعه در ژاپن را نظارت می‌کند، پی می‌برد که یک کارمند جوان ژاپنی قابلیت‌های فراوان و بهره‌وری بالایی دارد. برای دادن پاداش به این کارمند، مدیر آمریکایی تصمیم می‌گیرد تا وی را به پست مدیریتی مسؤل گروه ارتقاء دهد. این کار می‌تواند یک اشتباه باشد، زیرا می‌تواند موجب تضعیف روحیه کارمند و گروه شود و هماهنگی گروه را نیز مختل کند. تخریب همکاری و همسازی گروه می‌تواند از تخطی از عرف مورد قبول ژاپنی‌ها در مورد ارتقای فردی کارشناس ارشد و همچنین نقض عرف ژاپنی‌ها در پاداش دهی به گروه‌ها نشأت گیرد. اعضای گروه علاقه‌مند نیستند که بخاطر عملکرد استثنایی خود به صورت انفرادی، مشخص و انگشت نما شوند. در ژاپن افراد به این دیده که «میخی که بیرون بزند چکش می‌خورد» معتقد هستند (مشابه ضرب المثل چینی «باد به درختان بلندتر می‌خورد») این بدان معناست که یک عضو گروه که به طور انفرادی مورد شناسایی قرار گیرد (ستاره می‌شود)، از جانب گروه طرد و از لحاظ عاطفی تنبیه می‌شود.

نماد چینی از اژدها، که تفکر شرقی را نمایش می‌دهد، دلالت بر آن دارد که هدف فرد باید مشارکت در گروه بزرگ‌تر باشد، این نماد از «ئی چینگ» (I-Ching) مشتق می‌شود. اژدها از یک سو نمادی از آزادی فردی است (می‌تواند پرواز کند) از سوی دیگر سمبل منافع اجتماعی مشترک است (پرواز آن درون ابرها موجب باریدن باران می‌شود که همگان از آن منتفع می‌شوند). بنابراین، با توجه به نماد اژدها، خود شکوفایی فردی فی نفسه هدف نیست، بلکه صرفاً نوعی آمادگی برای نیل به هدف عالی‌تر، یعنی مشارکت کردن در بهبود وضع جامعه است. بنابراین، پارادایم تعامل اجتماعی رفتار مبتنی بر رفتار انسان، مدعی است

که آگاهی شخصی گاهی ضرورتی در جهت همکاری اجتماعی است. آنچه که گیبسون و وو به نظریه نیازهای انسانی مازلو افزوده‌اند در جدول (۵) مشاهده می‌شود.

مرحله ۶: آگاهی اجتماعی

مرحله آگاهی اجتماعی که همان درک نیازهای انسانی - اجتماعی فراتر از اهداف فردی است، مبنایی برای رفتار مبتنی بر همکاری بین سازمان‌ها و شالوده‌ای برای شکل دادن به استراتژی‌های مؤثر بر ترکیب تلاش‌های انسان جهت حل مسائل و مشکلات دشوار فراهم می‌کند. فلسفه کنفوسیوس بیان می‌دارد که اثربخش‌ترین رهبران در مورد نیازهای اساسی بشر خضوع داشتند. چنین خاستگاه‌هایی رهبران را به توانایی شناخت نیازهای دیگران مجهز می‌کند.

جدول ۵. پارادایم تعامل اجتماعی رفتار توأم همکاری انسان: بسط سلسله مراتب

نیازهای مازلو براساس ئی چینگ

چند اژدها بدون رهبر	توسعه چند بعدی	الحاق پارادایم اجتماعی رفتار توأم با همکاری انسان
تماس اژدها با ابر و باریدن باران	ایثار اجتماعی	
اژدها در آسمان	مشارکت اجتماعی	
کنار پر تگاه	آگاهی اجتماعی	
فعالیت خستگی ناپذیر	خودشکوفایی قدر منزلت	تئوری مازلو (انگیزش انسان)
اژدها در بیماری	عشق و تعلق خاطر	
	امنیت	
اژدها در خواب	نیازهای زیستی	

مرحله ۷: مشارکت اجتماعی

مشارکت اجتماعی اشاره به ترکیبی از تلاش‌ها برای رفع نیازهای دیگران و هم‌زمان تلاش برای رشد شخصی و قدرت اجتماعی دارد. در این مرحله، فرد پی کشف فرصت‌هایی است که به گروه یا جمع نفعی برساند. وی وضعیت‌های «برد - برد» را جست‌وجو می‌کند.

مرحله ۸: ایثار اجتماعی

در این مرحله، دغدغه اصلی فرد عملکرد جامعه است. او در جهت ایجاد منافع بلندمدت برای دیگران عمل می‌کند. بدون اینکه خواهان یا نیازمند کسب پاداش برای خود باشد. ایثار اجتماعی باید داوطلبانه باشد و فرد باید انتظار کمی برای قدردانی آشکار داشته باشد. زیرا ذینفع‌ها معمولاً از منافع بلندمدت تلاش‌های او، ناآگاه هستند یا این‌که آگاهند ولی قدردانی نمی‌کنند. ایثار اجتماعی مستلزم حمایت دامنه وسیعی از افراد بانفوذ است. این حمایت در مرحله هفت ایجاد می‌شود که فرد شبکه‌های سازمانی و اجتماعی و همین‌طور روح تعاون و همکاری را بنا می‌نهد.

مرحله ۹: توسعه چندبعدی

خطمشی کلیدی در توسعه چندبعدی «کنار رفتن» است، یعنی، ترک یک پست مهم و توزیع قدرت سیاسی و اقتصادی بین بخش‌های دولتی و خصوصی. فرد با کمک به دیگران برای بسط توانایی‌ها و شبکه‌های رهبری به نحوی که تعداد زیادی از افراد، در کنار اقلیم حاکم، بتوانند از ارتباطات درون و بین سازمانی و قدرت اجتماعی قوی برخوردار شوند، قدرت اجتماعی خود را تعدیل می‌کند. این فلسفه، بر اثر بخشی عمل مبتنی بر همکاری از طریق مشارکت گسترده، می‌افزاید و پاداش‌های مشارکتی را تقویت می‌کند. در نتیجه، منافع جامعه افزایش می‌یابد زیرا بیشتر افراد در تحقق هدف مشترک نقش دارند و ثبات بیشتری حاصل می‌شود. زیرا قدرت و پاداش‌ها توزیع می‌شود و افراد بین رهبران و گروه‌های چندگانه یک شبکه ایجاد می‌کنند.

ئی‌چینگ مراحل پرورش رهبری با کاربرد اژدها به عنوان یک استعاره را

برمی‌شمارد:

۱. خفگی: اژدها در خواب است.

۲. رشد: اژدها در حال بیدار شدن است.

۳. شکوفایی: فعالیت خستگی ناپذیر

۴. خیز: کنار پرتگاه

۵. ارائه خدمت: اژدها در آسمان

خیزش: برخورد اژدها با ابر باریدن باران

مرحله خفگی ئی‌چینگ با مراحل فیزیولوژیک و امنیت نظریه مازلو مقایسه می‌شود؛ مرحله رشد با مراحل دوست داشتن و قدر منزلت، و مرحله شکوفایی با مرحله خودشکوفایی مازلو مقایسه می‌گردد. مراحل چهار، پنج، شش ئی‌چینگ در نظریه مازلو وجود ندارد.

گیبسون و وو نظریه خود را از منظر بودائیسیم نیز تدوین کردند. آن‌ها بودائیسیم را به دو قسمت تقسیم می‌کند. هینایانا بر اهمیت خودداری و مسک نفس تأکید می‌ورزد. ماهایانا که بر سرسپردگی نسبت به جامعه تأکید می‌کند. هینایانا با مرحله خودشکوفایی در نظریه مازلو مقایسه می‌شود، زیرا بر نیروی که فرد بر آشکار ساختن اندیشه خود و بکارگیری توانایی ذهن و جسم خود بکار می‌برد، تأکید می‌کند. هینایانا با مراحل آخری آی‌چینگ مقایسه می‌شود زیرا مستلزم ابتکار عمل بیشتر و مقایسه با دیگران است.

انگیزه رهبری ئی‌چینگ با انگیزه رهبری غربی متضاد است. رهبران غربی با نیاز به قدرت برانگیخته می‌شود، در حالی که رهبران آسیایی از طریق نیازی مشابه نیاز به تعلق و وابستگی غربی‌ها، برانگیخته می‌شوند. مرحله «تقدم جامعه بر مزد» در رهبران آسیایی (مرحله ۶) از اجبار آنها به اتخاذ تصمیماتی که بر دیگران تأثیر می‌گذارد، ناشی می‌شود، رهبران غربی چنین «موضوعی» را تجربه نمی‌کنند. به عبارت دیگر، در رهبرانی که به‌وسیله فلسفه ئی‌چینگ برانگیخته می‌شوند، تکبر و

نخوتی که رهبران غربی با آن برانگیخته می‌شود، وجود ندارد. (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۳۸۹-۳۸۵).

نظریه ایتزاک هارپاز

محقق دانشگاه حیفا در اسرائیل، کارکنانی از هفت کشور را مورد بررسی قرار داد کشور که تعداد پاسخ‌دهندگان از هر کشور به شرح زیر بودند:

بلژیک (تعداد = ۴۵۰)، انگلیس (تعداد = ۷۷۳)، آلمان (تعداد = ۱۲۷۸)، اسرائیل (تعداد = ۹۷۳)، ژاپن (تعداد = ۳۲۲۶)، هلند (تعداد = ۹۹۶) و ایالت متحده آمریکا (تعداد = ۱۰۰۰). از کارکنان خواسته شد تا یازده هدف کاری را رتبه‌بندی کنند.

کارکنان در کشورهای بلژیک، انگلیس، اسرائیل و آمریکا «کار جالب» را به عنوان مهم‌ترین جزء یا رویه زندگی کاریشان رتبه‌بندی کردند و کارکنان در ژاپن، هلند و آلمان به ترتیب اولویت دوم یا سوم را به این عامل دادند. کارکنان ژاپنی «مناسب بین شغل و شخص» را به‌عنوان مهم‌ترین جنبه زندگی کاری خود رتبه‌بندی کردند. کارکنان هلندی «استقلال عمل» را و کارکنان آلمانی «پرداخت» را به عنوان مهم‌ترین عامل زندگی کاری خود در اولویت قرار دارند. پرداخت در کشورهای انگلیس و بلژیک و آمریکا رتبه دوم و در اسرائیل رتبه سوم و در ژاپن و هلند رتبه پنجم را به خود اختصاص داد. بنابراین اگرچه ارزش «کار جالب» در بین هفت کشور، نسبتاً با ثبات است ولی سایر ارزش‌ها چنین نیست. برای مثال «استقلال عمل» در هلند رتبه اول و در بلژیک و اسرائیل رتبه چهارم و در ایالت متحده رتبه هشتم و در انگلیس رتبه نهم را به خود اختصاص داده است (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۳۹۳۲).

نظریه کالین پی سیلورتورن

برای مقایسه انگیزش کارکنان در آمریکا، روسیه و تایوان یک بررسی انجام داد. این بررسی برخی از ارزش‌های کاری را در بر می‌گرفت که در مطالعه هارپاز نبود، مانند «قدردانی کامل از کار انجام شده». نتایج بررسی سیلورتورن در جدول (۶) آمده

است.

جدول ۶. رتبه‌بندی ارزش‌های کاری در آمریکا، روسیه و تایوان

تایوان		روسیه		آمری کا		
۱۹۹۰-۱۹۹۱		۱۹۹۱		۱۹۹۱ ۱۹۹۰-		
E	M	E	M	E	M	
۴	۱	۷	۸	۱	۲	قدردانی کامل از کار انجام شده
۸	۳	۲	۹	۷	۸	احساس دخالت در امور
۶	۸	۸	۱	۱۰	۹	همدلی در مسائل شخصی
۱	۶	۶	۵	۳	۱	امنیت شغلی
۲	۴	۱۰	۷	۵	۴	دستمزدهای خوب
۵	۲	۳	۱۰	۲	۳	کاری که همواره مورد علاقه است.
۳	۷	۱	۶	۴	۵	ارتقاء و رشد در سازمان
۹	۹	۴	۲	۸	۶	وفاداری شخصی به کارگردان
۱ ۰	۱ ۰	۵	۴	۹	۱ ۰	نظم و ترتیب با ظرافت
۷	۵	۹	۳	۶	۷	شرایط کاری خوب

$M =$ رتبه‌بندی‌هایی اهداف کاری که مدیر معتقد است کارکنانش برای آن ارزش قائلند.

$E =$ رتبه‌بندی‌های صورت گرفته به‌وسیله کارکنان

سیلورتورن از مدیران سه کشور خواست تا ارزش کاری را از دید کارکنانش رتبه‌بندی نمایند. رتبه‌بندی‌های آنان با حروف M در جدول نشان داده شده است. همچنان که مشاهده می‌شود که کارکنان آمریکایی در قدردانی کامل از کار انجام شده را رتبه اول و جالب بودن کار (رتبه اول در بررسی‌های هارپاز) را رتبه دوم ارزش‌گذاری نمودند. همچنین «قدردانی کامل از کار انجام شده، از جانب کارکنان روسیه رتبه هفتم و از جانب کارکنان تایوانی رتبه چهارم را به خود اختصاص داده و «جالب بودن کار» به وسیله تایوانی‌ها در رتبه پنجم قرار گرفته است. همان‌طور که در جدول نشان داده شده، رتبه‌بندی‌های مدیران و کارکنان آمریکایی نسبت به رتبه‌بندی‌های مدیران و کارکنان آمریکایی نسبت به رتبه‌بندی‌های مدیران و کارکنان روسی و تایوانی سازگاری بیشتری با هم داشتند. یکی از دلایل این امر، ممکن است این باشد که نظریه‌های مدیریت و برنامه‌های بهسازی مدیریتی در آمریکا، که در تایوان و روسیه به نسبت کمتری اجرا شده بوده است، مدیران آمریکایی را در چندین دهه گذشته نسبت به این واقعیت که اثربخشی سازمان متکی به آگاه بودن از عوامل برانگیزاننده است، حساس نموده است. این امر حکایت از آن دارد که وقتی شرکت‌های بین‌المللی افراد محلی را برای مدیریت در شرکت‌های فرعی خارجی خود به کار می‌گیرند، باید مدیران منابع انسانی آن شرکت‌ها اطمینان حاصل کنند که افراد محلی برنامه‌های آموزشی مناسب را طی خواهند کرد (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۳۹۶-۳۹۴).

نظریه سومانترا گوشال و نتین نوهربا

آن‌ها روابط را در قالب سه مکانیزم اساسی کنترل دفاتر مرکزی و شعبه توصیف کردند: تمرکز، رسمیت و انسجام هنجاری. به گفته آنان، تمرکز به نقش اختیار رسمی و سازوکارهای سلسله‌مراتبی در فرآیندهای تصمیم‌گیری مرتبط می‌شود؛

رسمیت نمایانگر تصمیم‌گیری از طریق ساز و کارهای بوروکراتیک نظیر سیستم‌های رسمی، قوانین مدون و رویه‌های تجویز شده است و انسجام رفتاری نه بر دخالت مستقیم دفاتر مرکزی و نه روی قوانین غیر شخصی تکیه دارد بلکه روی جامعه‌پذیری مدیران نسبت به اهداف، ارزش‌ها و باورهای مشترکی تکیه دارد که دیدگاه‌ها و رفتار آنان را شکل می‌دهند. سازمان‌هایی که ساختار ماتریسی ایجاد می‌کنند، گرایش به استفاده از روش انسجام هنجاری دارند. در زیر دو طرح را ارائه می‌دهد که عوامل دخیل در تعیین رابطه کنترلی صحیح بین دفاتر مرکزی و شعبه را مشخص می‌کنند.

۱. طرح نخست مدعی است که ابعاد فرهنگی ملی بر این رابطه تأثیر می‌گذارد.

۲. رومی مطرح می‌کند که عوامل وضعی خاص رابطه بین این دو را در همه کشورها تحت تأثیر قرار می‌دهند (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۷-۴۱۶)

نظریه PM رهبری ژاپنی

رویکرد رهبری اقتدار مآبانه مدیران آمریکایی با سبک ژاپنی که مبتنی بر کنترل گروهی است، مناسبت چندانی ندارد. در مقایسه ایده‌های رهبری وظیفه مدار و رابطه مدار آمریکایی، ژاپنی‌ها در طول چند دهه گذشته، تئوری خاص خود را تدوین کرده‌اند که تئوری PM رهبری نامیده شده است P نمایانگر عملکرد و M بیانگر حفظ و نگهداری است.

در رهبری به سبک PM ژاپنی، P به رهبر تمایل به ایجاد و تحقق اهداف گروهی و M به رهبر متمایل به حفظ ثبات اجتماعی گروه اشاره دارد. بنابراین نظریه PM نیز مانند سبک رهبری آمریکایی وظیفه مدار و رابطه مدار، هم به عملکرد) ستاده و هم به افراد توجه دارد.

در عین حال تفاوت بنیادی بین نظریه PM رهبری ژاپنی و نظریه آمریکایی رهبری وظیفه‌مدار و رابطه مدار آن است که ژاپنی‌ها بر گروه‌ها و آمریکایی‌ها بر افراد تأکید می‌ورزند. دیگر تفاوت بنیادی آن است که آمریکایی‌ها در عمل‌گرایی

بر تأکید بیشتر بر وظایف رهبری از جنبه رابطه تأکید دارد، در حالی که ژاپنی‌ها به طور مساوی برد و جنبه رابطه و وظیفه تأکید می‌کنند (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۳۷۳).

نظریه T و نظریه T+

هافستد مطرح می‌کند که پیش‌فرض‌های آمریکایی در فرهنگ‌های جمع‌گرایی آسیای جنوب شرقی (فرد گرایی کم) که در آنجا فاصله قدرت زیاد است، کاربردی ندارد. برای این گروه از کشورها، هافستد پیش‌فرض‌های آسیای جنوب شرقی را ارائه داد که عبارتند از:

۱. پیش فرض‌های آسیای جنوب شرقی
 - کار ضروری است اما فی نفسه هدف نیست.
 - افراد باید جای مناسب خود را، هم‌ساز و هم‌نوا با محیطشان پیدا کنند.
 - هدف‌های مستقل و مطلق، خاص خداوند است. افراد صاحب اختیار در دنیا، نماینده خدا هستند و لذا باید از اهدافشان تبعیت شود.
 - افراد به عنوان اعضای یک خانواده یا گروه رفتار می‌کنند، افرادی که چنین رفتار نکنند به وسیله جامعه طرد می‌شوند.

هافستد مطرح نمود که چون این پیش‌فرض‌ها اساساً بر حسب نوع فرهنگ تعیین می‌شوند، لذا تفاوتی که مک‌گریگور در نظریه X,Y قائل شده است در آسیای جنوب شرقی مصداق نمی‌یابد. وی یک وجه تمایز آسیای جنوب شرقی را ارائه داد (البته با اذعان به این که چون هافستد یک اروپایی است ممکن است اشتباهات یا خطاهای فرهنگی داشته باشد). برخلاف وجه تمایز آمریکایی بین نظریه X,Y که در تضاد با یکدیگر هستند، وجه تمایز آسیای جنوب شرقی که هافستد مطرح نمود عنوان نظریه T, T+ (T اشاره به واژه سنتی دارد) را به خود گرفت که یک نظریه تکمیلی با این رویکرد است که نظریه T و نظریه T+ با یکدیگر سازگاری دارند. به گفته هافستد، ویژگی‌های مدیریت آسیای جنوب شرقی را می‌توان در جدول (۷) ارائه داد.

نظریه X ادعا دارد که افراد کار را دوست ندارند و اگر بتوانند از آن می‌گریزند. هم نظریه X و هم نظریه T مدعی‌اند که همه افراد سعی می‌کنند از کار چالش برانگیز اجتناب کنند، در عین حال تفاوت موجود آن است که نظریه T از بالنده نمودن افراد حمایت می‌کند در حالی که نظریه X از کنترل افراد طرفداری می‌کند. نظریه T+ خاطر نشان می‌کند که علی‌رغم اهمیت سنت، تجربه تغییر در زندگی طبیعی است و در این مورد نیز همانند نظریه X، این وظیفه رهبر است که مقاومت‌کنندگان در برابر تغییر را به پذیرش تغییر وادار سازد. افراد در فرهنگ‌های سرتاسر دنیا به علت تفاوت در نحوه نگرش آن‌ها به محیط به روش‌های مختلفی رفتار می‌کنند. اندیشه و فکر آن‌ها تا اندازه‌ای به عوامل فرهنگی ملی وابسته است که از نسلی به نسل بعدی منتقل می‌شود. چنانچه یک مدیر بین‌المللی مجموعه‌ای از فنون انگیزشی همانند را بخواهد در سراسر جهان به کارگیرد دچار اشتباه بسیار جدی شده است.

جدول ۷. نظریه T و T+

<p>در این دنیا نوعی نظم (قانون) نابرابری وجود دارد که در آن هرکسی جای درست خود را داراست. ضعیف و قوی به وسیله این نظم حمایت می‌شوند که اراده خدا بر آن حاکمیت دارد. کودکان باید بیاموزند تا تکالیف خود را در جایی که از هنگام تولد به آن تعلق دارند انجام دهند. آنها می‌توانند با آموختن از یک آموزگار خوب، کار با یک حامی خوب و یا ازدواج با یک شریک خوب جایگاه خود را بهبود دهند. سنت یک منبع خرد و حکمت است. به علاوه انسان نوعی تنفر ذاتی از تغییر دارد و اگر بتواند از آن می‌گریزد.</p>	<p>نظریه T+</p>
<p>علی‌رغم حکمت موجود در سنن، تجربه تغییر در زندگی امری طبیعی است، همانگونه که کار، نوعی بازی یا استراحت طبیعی است تعهد به تغییر تابعی است از کیفیت رهبران متغیر، که تغییر را هدایت می‌کنند. پاداش‌های مرتبط با تغییر و تبعات منفی عدم تغییر، است. توانایی هدایت افراد به‌طور وسیعی بین رهبران در جامعه توزیع شده و مختص افراد خاصی نیست. افراد عادی جامعه،</p>	<p>نظریه T</p>

خیلی فراتر از آنچه برای نوگرایی ضرورت می‌یابد توانایی یادگیری دارند.	
--	--

نظریه رادریگز

نظریه رادریگز تکرار آنچه در یک فرهنگ به کار می‌آید در فرهنگ دیگر الزاماً با موفقیت همراه نخواهد بود. البته، تفکر افراد از نسلی به نسل دیگر ایستا نمی‌ماند. عوامل فرهنگی، به موازاتی که تکنولوژی‌های جدید با جامعه عرضه می‌شوند، به تدریج تغییر می‌کنند. برای مثال سیستم‌های جدید اقتصادی در کشورهایی که قبلاً کمونیست بوده‌اند، روش‌های رهبری مدیران و انگیزاننده‌ها را تغییر می‌دهند. (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۴-۳۸۲)

وضعیت‌های مختلف، مدیری با ویژگی‌های رهبری خاص می‌طلبد. رادریگز سه نوع از رهبران، مبدع، مجری، مصلح را مطرح می‌کند که ویژگی‌های مختلفی دارا هستند که در جدول شماره (۸) نشان داده شده است. هر نوع رهبر در وضعیت‌های خاص خود می‌توانند به‌طور مؤثر عمل کنند. جدول ۸ مراحل سه گانه مشکل (وضعیت) که سازمان به طور معمول با آن مواجه می‌شود و هر نوع رهبر مناسب با هر شکل (وضعیت) را نشان می‌دهد (رادریگز، ۱۳۸۰، ص ۳۷۵).

جدول ۸. ویژگی‌ها، توانایی‌ها و رفتار سه نوع از رهبران

<p>دوست دارد رقابت کند و برنده شود. آنقدر تلاش می‌کند تا موفق گردد. مسؤلیت‌های موفقیت‌ها و شکست‌ها را می‌پذیرد شجاعت پذیرش خطر را دارد. دوست دارد واحد خود را نسبت به یک راه اصلی متعهد کند. به طور فعال برای بهبود واحد کار خود در جست‌وجوی ایده‌های جدید است. در پی رشد سازمانی است. برای ابراز خلاقیت با نیاز به موفقیت براتگیخته می‌شود.</p>	<p>مبدع</p>
---	--------------------

<p>به تصمیم‌گیری متمرکز تمایل دارد. جرأت دارد به‌طور متفاوت رفتار نماید. معتقد است می‌تواند محیط را آرام کرده و در آن تغییر وجود دارد. نگرش بلندمدت دارد (نتایج مثبت در آینده دور را پیش‌بینی می‌کند).</p>	
<p>تمایل دارد اعمال قدرت و کنترل کند و بر وضعیت‌ها تأثیر بگذارد. به‌طور فعال قاطع است. توانایی انجام کارها از طریق دیگران را دارد. توانایی پذیرش مسئولیت تصمیم‌گیری را دارد. در تجزیه و تحلیل و حل مسئله به صورت اصولی عمل می‌کند. قادر به ترکیب تصمیمات و تجزیه و تحلیل می‌باشد. هم نگرش بلندمدت و هم نگرش کوتاه‌مدت دارد.</p>	مجری
<p>نسبت به صاحبان اختیار نگرش مثبت دارد.</p>	
<p>علاقه‌مند به انجام وظایف اداری است (به کارهای نوشتنی علاقه‌مند است).</p>	
<p>به روابط دوستانه علاقه‌مند است.</p>	
<p>دوست دارد با کارکنان ارتباط داشته باشد و تشریک مساعی کند (اجتماعی است).</p>	
<p>دوست دارد جو اجتماعی واحد را بهبود دهد.</p>	
<p>تصمیماتی اتخاذ می‌کند که هر شخصی را به‌طور متوسط خوشحال نگه می‌دارد.</p>	مصلح
<p>تصمیمات را براساس بازخوری که تصمیمات دیگران دریافت می‌کند، می‌گیرد.</p>	
<p>به کارکنان اجازه می‌دهد تا بسیاری از تصمیمات واحد را اتخاذ نمایند. (تصمیم‌گیری را تفویض می‌کند).</p>	
<p>می‌پذیرد که تصمیمات در واحد، الزاماً هم‌ساز و هم‌جهت نیستند. (تصمیمات متضادی می‌گیرند)</p>	
<p>سعی می‌کند که افراد با نفوذ را راضی نگه دارد.</p>	
<p>معتقد است محیط را نمی‌توان کنترل کرد و تغییر داد (نمی‌توان</p>	

ایده‌ها را فروخت).	
تصمیمات کوتاه‌مدت اخذ می‌کند. (فقط به مسائل و مشکلات روزمره می‌پردازد).	

وقتی که یک سازمان به ایده‌های جدیدی نیاز دارد و یا دچار بحران است، رهبری با ویژگی‌های مبدع را می‌طلبد، چون در شرایط بحرانی، پیروان عموماً به یک رهبر نیرومند و پرقدرت نیاز دارند که بتواند مشکل را حل کند. چنین رفتار رهبری ویژگی رهبر مبدع است. رهبر مبدع ایده‌های جدید و چشم‌اندازهای آتی جدید را مشخص می‌کند و آن‌ها را به سازمان عرضه می‌کند. برخی جنبه‌های رفتار رهبری جک ولش، رئیس شرکت جنرال الکتریک، نمونه خوبی از یک رهبر مبدع است. او مشکلات و مسائلی را که از رقابت جهانی ناشی می‌شد، مشخص می‌کرد و شرکت جنرال الکتریک را به مسیر اجرایی برنامه‌های تلویزیونی، سرمایه‌گذاری در بانکداری، ساخت تکنولوژی بالما و سایر سرمایه‌گذاری‌های مشترک که خطر بالایی داشت هدایت می‌کرد.

رفتار لی یا کوکا در کرایسلر نمونه دیگری از رهبری مبدع است. او وقتی مدیریت شرکت را به عهده گرفت که کرایسلر با بحران بسیار شدید مالی مواجه بود. وی توانست حمایت کنگره آمریکا را برای حفظ شرکت در برابر این بحران مالی جلب کند و دولت آمریکا را واداشت تا وام‌های بانکی شرکت کرایسلر را تضمین می‌کند. همچنین رئیس اتحادیه را به ریاست هیأت مدیره شرکت منصوب نمود و امتیازات مهمی از اتحادیه دریافت کرد.

ایده‌های جدیدی که به وسیله رهبر مبدع مطرح می‌گردد غالباً فضای مبهمی در سازمان ایجاد می‌کند. به طور معمول، موقعی که افراد نمی‌توانند ابهام را تحمل کنند، ترجیح می‌دهند رهبری داشته باشند که ساختار منظمی را در یک محیط کاری باثبات به وجود آورد. بنابراین، بعد از اینکه چشم‌انداز آتی جدیدی مطرح می‌گردد، سازمان در جست‌وجوی رهبری است که بتواند تغییرات دلخواه را به مرحله عمل آورد. یعنی کسی که شخصیتی شبیه به «مجری» دارد. برخی از

جنبه‌های رفتار آلفرداسلون، نشان‌دهنده نمونه‌ای از رهبری اجراکننده است. او بعد از اینکه ویلیام سی. دورانت شرکت جنرال موتورز را بنیان‌گذاری نمود، ساختار آن را تدوین کرد.

اسلون یک مدیر عملیاتی مستعد بود که در مسائل مالی و سازمانی تبحر داشت. وی وضعیت جنرال موتورز را مطالعه کرد و برنامه‌ای تدوین نمود که فلسفه سازمانی و بازرگانی جدید برای جنرال موتورز در بر داشت. در فلسفه او موقعی که سازمان به ثبات خاصی دست یابد و عملیات روزانه روال عادی خود را طی کند، اعضاء معمولاً احساس توانمندی می‌کنند و احساس می‌کنند که می‌توانند وظایف را به خوبی انجام دهند. هر چه کارکنان احساس کنند توانایی بیشتری برای انجام وظایف دارند، تمایل کمتری به پذیرش نظرات و دستور خواهند داشت. برخی از جنبه‌های رهبری رجینالد اچ، جونز و جک ولش مدیر قبلی جنرال الکتریک نمایانگر رفتار مصلح‌گراانه است. وقتی یک بحران بروز می‌کند چرخه رهبری تکرار می‌شود (رادرگیز، ۱۳۸۰، ص ۷۷-۳۷۶).

نظریه جین بلاسکو

آقای جین بلاسکو در کتاب پرواز بوفالوها، ویژگی برخی از سازمان‌ها را با ویژگی بوفالوها مقایسه می‌کنند و در مراسم ترحیم یکی از همکاران سه سؤال اساسی در ذهن بلاسکو ظهور می‌کند:

- آیا ما سخت و بی وقفه کار می‌کنیم تا کسب‌وکار موفق‌تری بسازیم یا تلاش می‌کنیم که مراسم ختم باشکوهی مثل امروز داشته باشیم؟
- آیا کوشش‌های ما با هدف موفقیت و کامیابی و درک لذت زندگیمان صورت می‌گیرد یا می‌کوشیم تا تنها وارثان ما از تلاشمان سود ببرند و بعد برای کم و زیاد آن نیز ما را سرزنش کنند؟
- آیا کار برای زندگی است یا زندگی برای کار؟

او سازمان‌ها را براساس ویژگی‌های آن‌ها به دو نوع تقسیم می‌کند:

- ۱- سازمان‌های بوفالویی:

- کارکنان به یک رهبر پایبند و وفادارند و همه پیروند و تابع.
 - کارکنان درست همان کاری را می‌کنند که به آن‌ها دستور داده شده است.
 - کارکنان هرگز سؤال نمی‌کنند و تنها پیروی می‌کنند.
 - کارکنان منتظر دستور می‌شوند و تا دستور نرسد هیچ کاری نمی‌کنند و هیچ جا نمی‌روند.
 - هیچ کس جای دیگری را پر نمی‌کند، جلو نمی‌افتد و مسؤولیت نمی‌پذیرد.
- ۲- سازمان‌های غازی:
- هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی احساس مسؤولیت می‌کند.
 - هر غاز تنها پیروی محض نمی‌کند و وضع خود را در راه می‌سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد فکر می‌کند.
 - هر غاز مسیر پرواز گروه را می‌داند.
 - رهبری و جلودار بودن نوبتی است.
 - هر غاز زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفتن و هدایت گروه را خود انتخاب می‌کند.
 - همه غازها تمایل به پذیرش مسؤولیت جلودار بودن و رهبری دارند.
 - غازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند.
 - بررسی‌های ثابت کرده است که غازها اگر مسیری را گروهی بپیمایند، ۷۰ درصد بیشتر از مسافتی را می‌پیمایند که انفرادی می‌توانند طی کنند.
- تحقیقات وی نمایانگر این مطلب است که سازمان بوفالویی در مقابل تغییر و تحولات سریع محیطی نمی‌توانند از خود واکنش لازم و فوری نشان دهد. بنابراین موفقیت سازمان‌ها به این مهم بستگی دارد که چگونه سازمان‌هایی با ویژگی‌های غازی به وجود آورند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰، صص ۶-۱۹۵).

روش JDA

این روش را جیمز مارتین ابداع کرده است. و ویژگی خاص آن دخالت دادن کاربران در برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل سیستم‌های مورد بررسی است و هدف از آن، همکاری نزدیک متخصصین حرفه‌ای سیستم‌ها با کاربرانی است که در عمل سیستم را مورد استفاده قرار می‌دهند، به نحوی که از نقطه نظرات همدیگر آگاهی یافته و مشکلات را با هم حل کنند. نحوه کار در این روش از این قرار است:

با حضور تحلیل‌گر، متخصصین حرفه‌ای سیستم‌ها، کاربران و هیئت نظار، جلسات مشترکی دور از محل به منظور تمرکز حواس تشکیل می‌شود. هیئت نظار متشکل از افرادی است که حضورشان از این نظر ضرورت دارد تا بتوانند مسائل تکنیکی، حقوقی، تخصصی و تجاری سازمان را در ارتباط با سیستم جدید مورد بررسی قرار دهند. هیچ یک از شرکت‌کنندگان در این جلسه از مقام و موضع برتری برخوردار نیستند و تحلیل‌گر نقش هماهنگ‌کننده‌ای را دارد که سعی می‌کند پویایی و تحرک گروهی را ایجاد کرده و افرادی را به برقراری ارتباط و تبادل آراء و نظریات تشویق کند. نحوه استفاده شرکت‌کنندگان در جلسه به صورت U (یو) شکل است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰، ص ۱۲۳).

تحقیقات GLOBE

این تحقیق تحت نظارت رابرت هاوس در ۶۲ کشور جهان از جمله ایران انجام یافته است. یا رهبری جهانی و اثربخشی رفتار رهبر است. بر اساس این تحقیقات، نتایج آن در رابطه با کشور ایران نشان می‌دهد که:

- فاصله قدرت در ایران نسبتاً زیاد است که باید کاهش یابد.
- جمع‌گرایی در ایران ۳/۸۸ از ۷ است که باید افزایش یافته و حداقل به ۵/۴۵ برسد.
- جمع‌گرایی در گروه و خانواده در ایران ۶/۳ درصد از ۷ است که بهتر است کاهش یافته و به ۵/۸۶ برسد.
- اغلب مدیران ریسک‌گریز هستند که بهتر است به سمت ریسک‌پذیری

سوق پیدا کنند (فقهی فرهمند، ۱۳۸۰، ص ۱۱۴).

نظریه مینتزبرگ و تقسیم‌بندی استراتژی‌ها

مینتزبرگ و همکارانش جدیداً در یک کتاب تحت عنوان جنگل استراتژی به مباحث جدیدی از انواع استراتژی‌ها پرداخته‌اند. به عبارتی داستان مدیریت استراتژیک همانند داستان فیلی است که هر کس با دست گذاشتن به اجزاء آن برداشت خاص خود را ارائه می‌دهد. افراد نابینا از یک طرف، تدوین استراتژی از طرف دیگر وضعیتی را به وجود آورده است که نتوانیم کل پیکر فیل (استراتژی) را ببینیم. ما باید فیل را در مجموع ببینیم نه فقط جمع اجزاء آن را، ولی در عین حال شناخت اجزاء فیل هم لازم است. در این کتاب به شناسایی ده جزء فیل پرداخته شده است و هر جزء و در نهایت کل اجزاء را مورد بحث قرار داده است. این رویه تحلیل باعث افزایش دقت و موشکافی حواس شده و هر فرد یک جزء را بهتر می‌شناسد و وقتی به شناخت کل پدیده پی برد، دید کامل‌تری از آن خواهد داشت.

به طور خلاصه این مکاتب عبارتند از:

۱. مکتب طراحی تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند مفهومی و ادراکی.
۲. مکتب برنامه‌ریزی تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند رسمی.
۳. مکتب موقعیت‌یابی تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند تحلیلی.
۴. مکتب کارآفرینی تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند چشم‌انداز.
۵. مکتب شناختی تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند ذهنی.
۶. مکتب یادگیری تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند نو ساخته و غیر منتظره.
۷. مکتب قدرت تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند مذاکره.
۸. مکتب فرهنگی تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند جمعی و گروهی.
۹. مکتب محیطی تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند واکنشی.
۱۰. مکتب ترکیبی تدوین استراتژی به‌عنوان یک فرایند دگرگونی و تحولی.

این ده مکتب به سه دسته تقسیم می‌شوند. سه مکتب اول دارای ماهیت تجویزی است. اولین مکتب از این سه مکتب که در دهه ۶۰ پایه‌گذاری شد، مبنای شکل‌گیری دو مکتب دیگر شد. مکتب اول بر تدوین استراتژی، مکتب دوم بر برنامه‌ریزی رسمی و مکتب سوم بر موقعیت‌های استراتژیک تأکید دارد. شش مکتب بعدی به جنبه‌های خاص تدوین استراتژی توجه دارد و بیشتر نقش توصیفی ایفا می‌کنند (تدبیر شماره ۹۱، ص ۹۱).

لوئیس مامفورد

نویسنده و جامعه‌شناس آمریکایی که تحقیقاتش عمدتاً راجع به زندگی فردی و فرهنگ عصر ماشینی می‌باشد، تمدن صنعتی را به سه دوره تقسیم کرده که هر دوره سازمان و مدیریت خاص خود را داشته است.

به رغم نامبرده، دوره اول از سال ۱۰۰۰ تا ۱۷۵۰ میلادی می‌باشد و سازمان‌های این دوره را ائوتکنیک یا دوره قبل از صنعتی شدن نامیده است. دوره دوم مربوط به اوایل عصر انقلاب صنعتی می‌شود و سازمان‌های این دوره را پالئوتکنیک نام‌گذاری کرده است. دوره سوم یعنی زمان حاضر را نئوتکنیک عنوان نموده است. این سه نوع سازمان تکنولوژیک به عقیده وی در سه دوره خاص ظاهر شده‌اند و هر یک با ویژگی‌های متفاوتی از نحوه اعمال مدیریت اداره می‌شدند که ضمن تکمیل یکدیگر به پیشرفت مدیریت کمک فراوانی نموده و در عین حال ویژگی‌هایی به شرح زیر را داشته‌اند:

- فعالیت در حوزه‌های مشخص و معین

- به کار بردن ابزار وسایل کار مطابق نیاز زمان

- به وجود آمدن طبقه خاصی از کارگران

- داشتن راه و روش ویژه برای تولید و استفاده از انرژی

دوره‌های سه گانه فوق با مشخصات مشترکی که در بالا اشاره شد، کمک گسترده و فراوانی به توسعه، رشد و اشاعه مدیریت نموده‌اند و دستاوردها و بدعت‌های جدیدی را نهادینه و پایه‌گذاری کردند. از جمله این بدعت‌ها و نوآوری‌ها

می‌توان به جدایی «مدیریت» از «مالکیت سازمان» اشاره نمود و این تحولی عظیم در اداره امور سازمان‌ها به‌وجود آورده و یکی از عوامل ریشه‌ای و اساسی توسعه و پیشرفت تکنولوژی می‌باشد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۸).

پل دوبراین

به زعم وی برای مدیر خوب و کارآمد بودن باید دامنه تصور وسیع، ذائقه و شم لازم و همچنین خصوصیت‌های ویژه دیگر را دارا بود. ذائقه و شم خصوصیات اکتسابی هستند که مدیر می‌تواند با تمرین و ممارست آن‌ها را تحصیل نماید ولی خصوصیت‌های ویژه صفاتی ذاتی هستند که نمی‌توان آن‌ها را کسب نمود، بلکه فقط می‌توان به پرورش و کامل نمودن آن‌ها اقدام کرد. به عقیده نامبرده مدیر ایده‌آل دارای خصوصیتی است که او آن‌ها را به سه گروه تقسیم نموده است: تفکر و اندیشیدن، داشتن قاطعیت در عمل و فرماندهی.

تفکر و اندیشیدن

مدیر ایده‌آل باید بتواند:

- موقعیت‌ها را درک نموده و از اصول شناخته شده برای انجام تکالیف مدیریت استفاده کامل بنماید.
- کارهای خود را به حقایق قطعی محدود سازد.
- موقعیت‌های واقعی را درک کند و تفاوت آن‌ها را با موقعیت‌های کاذب دریابد.
- دارای تفکر سازنده باشد و سعی در جمع‌آوری اطلاعات مفید و کسب شناخت لازم از مسائل مدیریتی داشته باشد.
- توجه داشته باشد که هر موقعیتی نوعی خاص از تطابق و برخورد را لازم دارد که مفهوم آن یعنی تصمیم ندادن یک فکر و عقیده به تمام مسائل می‌باشد و همچنین تلویحاً اشاره به شک، تردید و سوءظن بر استدلال‌ها و تکنیک‌های گذشته به هنگام اجرای فعالیت‌ها می‌باشد.

داشتن قاطعیت عمل

مدیر ایده آل باید:

- در چنین بخشی از مدیریت دارای صلاحیت و شایستگی باشد و در هریک از بخش‌ها به اندازه کافی شایستگی داشته و بتواند به سادگی هر نوع تغییر و موقعیت در بخش‌ها را نظارت و تجزیه و تحلیل نموده و قاطعانه با آن برخورد نماید.
- مسؤلیت پذیری کامل نسبت به کارکنان داشته باشد.
- همواره آماده اخذ تصمیمات مهم علی‌رغم وجود اطلاعات ناقص باشد.
- با ایجاد نتایج ملموس برای سازمان از طریق تفکر خلاق، کارآیی را در سطح بالا نگه‌دارد.

فرماندهی

مدیر ایده آل باید:

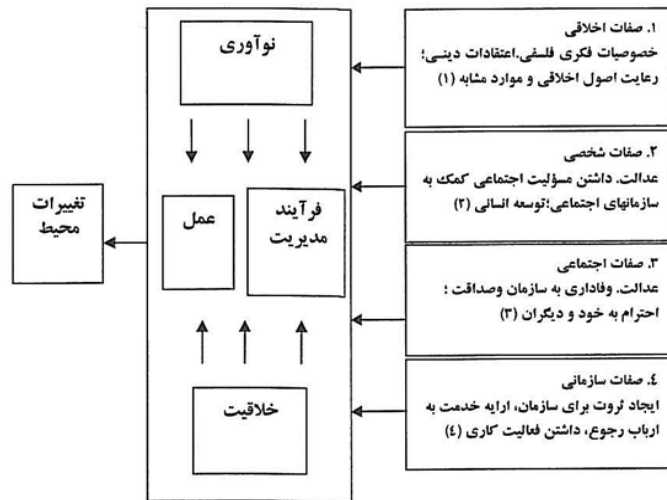
- در انجام دادن وظیفه با دیگران همکاری کند و با تشکیل گروه‌های کار و تشخیص اهداف آنان، تصمیمات را اتخاذ و اجرای آن‌ها را با همکاری گروه‌ها انجام دهد و به وجود منافع مشترک سازمانی بین کارکنان اعتقاد داشته باشد.
- توانایی پذیرش مسائل و شرایط اجتماعی را داشته باشد و به روابط انسانی در سازمان توجه نماید.
- همکاران نزدیک را مورد قضاوت و ارزیابی قرار دهد و با اعتماد به آن‌ها از طریق تفویض اختیار در حد کافی موجبات تلاش و کوشش هر چه بیشتر آن‌ها را فراهم نماید.

تحلیل صفات فوق تصویری از مدیر به عنوان یک انسان شجاع که جرأت خطر کردن و توانایی تحلیل مسائل و نتیجه‌گیری سریع از تحلیل انجام شده را منعکس می‌سازد که با اعتماد به نفس و تسلط به اطلاعات و داده‌ها فراهم آوردن زمینه و میدان کافی برای حرکت و ترقی دیگران، نفوذ و سلطه خود را بر آنان حفظ می‌کند و در عین حال آن‌ها را در مسیر مورد نظر هدایت می‌نماید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۹-۳۸).

ریموند با مهارت

به اعتقاد وی مدیر باید دارای چهار صفت باشد. این چهار صفت که به یکدیگر پیوسته می‌باشند عبارتند از: صفات اخلاقی، صفات شخصی، صفات اجتماعی و صفات سازمانی.

این صفات اگرچه در یک مدیر قرار دارند و پیوسته و یا موازی با یکدیگر می‌باشند، با وجود این، دارای ویژگی‌ها و مهارت‌هایی هستند که آن‌ها را از یکدیگر کاملاً متمایز می‌سازد و در زمینه محیطی و سازمانی متفاوت، نتیجه‌ای کاملاً متفاوت نیز در بر خواهد داشت. شکل (۱) صفات مدیران را نشان می‌دهد (فخیمی، ص ۳۹-۴۰).



شکل ۱- صفات مدیران. اقتباس از کتاب اصول مدیریت

ولیلیام هیت

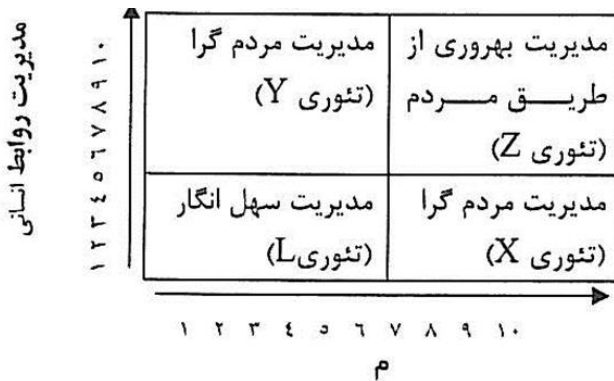
مدیریت سهل انگار (تئوری L): در این شکل از مدیریت هر دو نوع مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی در سطح بسیار پایین قرار دارد و اعمال این نوع مدیریت برای سازمان فاجعه آفرین است و باعث شکستن سازمان در تحقق اهداف خود می‌شود.

مدیریت تولیدگرا (تئوری X): در این نوع مدیریت، مدیریت علمی در سطح

بالا و مدیریت روابط انسانی در سطح پایین است. به‌کارگیری این سبک مدیریت در کوتاه‌مدت موفقیت قابل ملاحظه‌ای را عاید سازمان می‌سازد، ولی در بلندمدت به علت عوارض جانبی ناشی از مدیریت براساس تئوری X مسائلی از قبیل روحیه پایین، غیبت در حد زیاد، استعفاء داوطلبانه از شغل و ادامه خدمت موفقیتی نخواهد داشت.

مدیریت مردم‌گرا (تئوری Y): این شکل از مدیریت روابط انسانی در سطح بالا و مدیریت علمی در سطح پایین قرار دارد. اعمال این نوع مدیریت در سازمانی که مسئله رقابت برای آنها ضرورت چندانی ندارد، موفقیت آمیز است ولی چنانچه رقابت مطرح باشد دچار شکست می‌شوند.

مدیریت بهره‌وری از طریق افراد (تئوری Z): در این نوع مدیریت هر دو شکل از مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی در سطح بالا قرار دارد. این نوع مدیریت در بلندمدت فراسوی هر نوع مدیریت در بخش‌های اعم از دولتی و یا خصوصی عمل می‌کند، ولی به نظر می‌رسد کاربرد آن در کوتاه‌مدت موفقیت آمیز نباشد. شکل (۲) موقعیت تئوری‌های مورد بحث را منعکس می‌سازد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۵۴).



شکل ۲- موقعیت تئوری‌ها. اقتباس از کتاب مدیریت در عمل

رابرت تین بام و شلدون دیویس

ارزش‌های مورد نظر در تئوری Z توسط دو نفر از دانشمندان به نام‌های رابرت تین بام و شلدون دیویس به صورت گسترده مورد بحث قرار گرفته که اهم آن‌ها به طور مختصر و اجمال به شرح زیر مطرح می‌شوند:

مردم ذاتاً خوب هستند، هنوز بسیاری تصور دارند که مردم ذاتاً شرور و بد هستند و با گرایش‌ها و تمایل به بدی و شرارت متولد می‌شوند و جامعه باید اقدامات لازم را برای کنترل این افراد به عمل آورد. تئوری Z مخالف جدی این طرز تفکر می‌باشد و می‌گوید که انسان با توانایی‌های بالقوه برای انجام کارهای نیک به دنیا می‌آید، ولی شرایط محیط اغلب این توانایی‌ها را عقیم می‌سازد. در رفتار با مردم به منزله شخص و یا شیء در اعمال و وظایف مدیریت می‌توان کارمند را به صورت «شخص» و یا «شیء» و یا «هدف» تصور نمود. مدیر به هر نظری که به کارمند نگاه کند بدون تردید رفتارش بر این طرز تفکر تأثیر خواهد داشت و طرز رفتار می‌تواند باعث ایجاد انگیزش و یا عدم ایجاد انگیزش در کارکنان گردد. توجه به افراد در طیفی به صورت موجودی پویا و با تحرک و ارزیابی انسان به صورت موجودی ثابت، بی تحرک و نهایتاً منجمد در درجه‌ای از سلسله مراتب توسعه انسانی که در آن قرار دارد، منصفانه نمی‌باشد. تئوری Z می‌گوید باید انسان را در هر دو موقعیت «چه می‌باشد و همچنین چه ممکن است بشود» مورد ملاحظه قرار داد و شرایط لازم برای حرکت او از بودن به شدن را فراهم کرد. به جای توجه به انسان به مثابه یک واحد کل، بعضی از شرکت‌های غربی در استخدام خود به بخشی از وجود شخصی که برای انجام دادن کار مورد نظر لازم است توجه می‌کنند (به طور مثال صدای مسئول پذیرش و...). تئوری Z مخالف این امر می‌باشد و می‌گوید شخص باید به مثابه واحد کل مورد توجه باشد و با او به‌عنوان انسان ماهر، انسان با دانش، انسان با احساس و... برخورد شود و نه اینکه فقط بخشی از وجود او برای کار دارای اهمیت باشد.

با قبول تفاوت‌های فردی و استفاده از آن این نتیجه به دست می‌آید که هر انسانی در این جهان دارای مشخصات واحدی است که او را از دیگران متمایز

می‌سازد؛ به جای نفی این واقعیت مدیران باید آن را قبول نموده و با رعایت توانایی‌های هریک، استفاده لازم را از نیروی آن‌ها بنمایند. تمایل به خطر کردن در سازمان و یا فردی که ترس از شکست بر او مسلط است، احتمالاً به انجام هیچ کار قابل ملاحظه‌ای منجر نخواهد یافت. سازمان سالم تمایل به خطر کردن دارد، البته نه از روی هوس و یا بی‌باکی بلکه بر پایه برنامه‌های دقیق و حساب شده. سازمان سالم به کارکنان خود اجازه خطر کردن را می‌دهد زیرا می‌داند که اولاً هیچگاه تمام تصورات و پیش‌بینی‌ها کاملاً درست از آب در نمی‌آیند و ثالثاً شکست و عدم موفقیت درس‌های آموزنده‌ای برای کل افراد سازمان در بر خواهد داشت.

توجه به فرایند با رویکرد بهره‌وری، بخش زیادی از وقت مدیران را به رسیدگی به محتوا یا جنبه‌های فنی کار خود، تکمیل پروژه‌ها مطابق با بودجه مصوب، رقابت با سازمان یا شرکت‌های مشابه و غیره اختصاص داد. مسلماً در این رابطه گروهی از کارکنان باید توسط مدیر هدایت و راهنمایی شوند، ولی اغلب به علت توجه به مسائل اجرایی از توجه به هدایت و نحوه و چگونگی همکاری کارکنان غفلت می‌شود.

در رویکرد تأکید بر همکاری، بسیاری از مدیران مشوق رقابت سالم بین افراد و گروه‌ها در سازمان می‌باشند و عقیده دارند که میزان مشخصی از رقابت باعث رشد بهره‌وری می‌گردد. به هر حال، در انتخاب بین همکاری یا رقابت در سازمان، تجربیات و اصول مبتنی بر تئوری Z دستیابی به بهره‌وری را نتیجه همکاری می‌داند

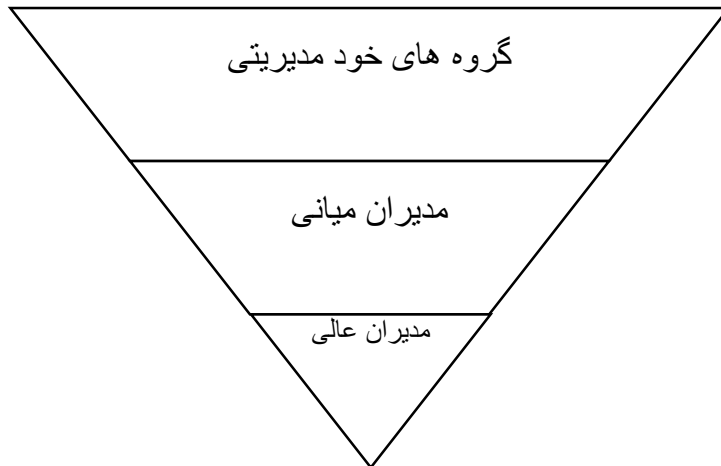
تا رقابت. در این رابطه روش‌هایی برای مقابله با تضاد بین افراد و بین گروه‌ها وجود دارد که از جمله آن‌ها تجاها به موضوع، سرکوب مورد، مقابله کردن و غیره می‌باشد. از مشخصات سازمان سالم، برخورد صادقانه و باز برای حل اختلافات و مشکلات است. سازمان خلاق و مولد بین اعضای خود دیدگاه‌های مختلف و عقاید متفاوت را مطرح می‌کند تا اختلافات، کارکنان را به سوی سازنده بودن و مثبت فکر کردن رهنمون کند و مسائل منفی، فرصت ایجاد و رشد در سازمان را پیدا نکند. در تئوری Z بها دادن به رفتار اصیل در فضای سازمان دارای مشخصه صداقت و درستی است. در این فضا

ارتباطات منطقی و صحیح بر سازمان تسلط دارد و بحث و گفت‌وگوی اصولی و نمونه ضابطه و فرهنگ سازمانی می‌باشد. در استنباط «ابراهام مازلو» در این حالت، رابطه سازمانی افراد از عدم امنیت به تدریج به سمت نقطه صفر حرکت خواهد کرد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۷-۵۵).

تیم هاناگان

وی می‌گوید مدیر آینده باید انسانی صبور و نقش آفرین باشد و اهداف گروه را به جاه طلبی‌های فردی ترجیح دهد و تفویض اختیار، قدرت و تصمیم‌گیری و در یک کلام خود گردانی و یا خود مدیریتی را در سازمان اعمال نماید. نقطه تمرکز مدیران آینده، تولید و نگهداری مشتری است و این مدیران در سازمان‌هایی کار خواهند کرد که سلسله مراتب معکوس دارد و طبق شکل مدیران عالی در سطح زیرین و مشتریان در رأس هرم سازمانی خواهند بود. سلسله مراتب مدیریت آینده به زعم او بر مشتری سالاری استوار است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۶۴).

ارباب رجوع



شکل ۳- سلسله مراتب مدیریت آینده. اقتباس از کتاب مدیریت، فکر و عمل

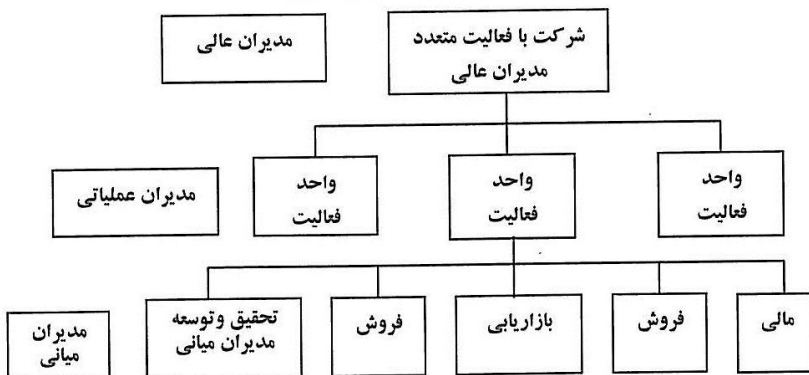
ارتور تامپسون و استریکلند

به عقیده این دو، استراتژی سازمان در سه سطح اساسی اعمال می‌شود و تشخیص این سه سطح برای مدیران حائز اهمیت فراوان است. این سه سطح استراتژی عبارتند از: استراتژی در سطح شرکت (استراتژی عالی)، استراتژی در سطح فعالیت (استراتژی میانه) و بالاخره استراتژی در سطح عملیاتی.

استراتژی شرکت: این نوع استراتژی به وسیله مدیریت عالی و به منظور بررسی منافع و عملیات سازمان تهیه و تنظیم می‌شود. این استراتژی چگونگی رقابت سازمان در بازارهای مختلف را تعیین و به این دلیل به قلمرو و نحوه بسیج منابع سازمان بیشتر توجه دارد.

استراتژی فعالیت: این استراتژی بر مدیریت منابع و عملیات یک فعالیت خاص و با سؤال‌هایی از نوع چگونه می‌توان از بازارهایی که برای داخل شدن انتخاب شده، رقابت نمود، تأکید دارد.

استراتژی عملیاتی: چهارچوب مدیریت عملیاتی از قبیل مالی، تحقیق و توسعه، فروش و... را تعیین می‌کند. برای مثال، اگر استراتژی فعالیت تصمیم به تولید کالا جدید بگیرد واحد تحقیق و توسعه استراتژی عملیاتی برنامه‌های لازم همراه با امکان‌سنجی و سایر پیش‌بینی‌های ضروری را انجام می‌دهد.



شکل ۴- نمودار سازمان. اقتباس از کتاب مدیریت

لارنس، هربنیاک و جویس

عقیده دارند چهار دیدگاه مختلف برای پیاده کردن و اجرای استراتژیک وجود دارد که عبارتند از:

۱. مداخله تکاملی و یا مداخله تدریجی

وقتی مشکلات سازمان کوچک بوده و فشار کمی برای حل آن‌ها وجود داشته باشد، این روش اعمال می‌شود. مداخله تدریجی و تکاملی مدیر شامل آن دسته از تصمیمات روزانه مدیر می‌گردد که باعث جابجایی و تغییرات در استراتژی سازمان و یا دستورالعمل‌های آن نشده و معمولاً نیز به عنوان تغییر استراتژی تلقی نمی‌شوند.

۲. مداخله مدیریتی

این نوع مداخله در برگیرنده مشکلات جزئی که باید به فوریت و با مداخله مدیر حل شوند، باشد. با توجه به ثبات موقعیت، مدیر، می‌تواند به موضوع مشکل تمرکز نموده و اثرات تصمیم‌های اتخاذ شده بر دیگر قسمت‌های سازمان را نادیده بگیرد. بدیهی است مشکلات به دلیل جزئی بودن اثرات تصمیم مدیر در مجموعه کل سازمان جذب و بی‌اثر می‌گردد.

۳. مداخله متوالی

زمانی اعمال می‌شود که مشکلات جدی نیاز به برنامه‌ریزی در بخش‌های مختلف سازمان را ضروری می‌سازد. در این مرحله مدیران باید ارتباط متقابل واحدهای مختلف سازمان در طول جریان تغییرات را تشخیص و با دقت مشکل را به قسمت‌های متعددی تقسیم نموده و به ترتیب و به صورت متوالی و با رعایت اولویت اهمیت یک مشکل بر دیگری، کل مسئله مورد بررسی و حل و فصل قرار دهند.

۴. مداخله پیچیده

این مداخله که مداخله هم‌زمان نیز گفته می‌شود، هنگامی صورت می‌گیرد که به

دلیل کوتاهی زمان، مدیران مجبورند تغییرات را هم‌زمان انجام دهند. در حل مشکلات چون اجزاء مشکل به صورت شبکه‌ای به یکدیگر وابسته‌اند، توفیق در این امر مستلزم داشتن نیروی کار و یا سایر مکانیزم‌هایی است که کلیه طرف‌های ذی‌نفع را گرد هم آورد.

پیتر لورانچ

به عقیده وی پنج عامل محیطی بر پیاده شدن استراتژی اثر می‌گذارند. نامبرده معتقد است که سازمان‌ها باید این عوامل را که محصول پیچیدگی‌های محیطی می‌باشند، برای رسیدن به استراتژی برنامه‌ریزی ادغام نمایند.

- کمیابی: رشد کمبود منابع طبیعی از قبیل انرژی، غذا، مواد معدنی و غیره، باعث می‌شود که فعالیت‌ها به نحوی طراحی می‌شدند تا مواد به کارایی در حد بسیار بالا مصرف گردند و در عین حال به فکر کمبودها و جست‌وجوی منابع جایگزین نیز باید بود.

- سیاست‌ها: با توجه به مسائل قانونی، جهت‌گیری‌های دولت، به کار و تجارت و سیاست‌های عمومی، مسیر حرکت سرمایه‌ای سازمان را نمی‌توان به درستی پیش‌بینی کرد و علی‌رغم برنامه‌های استراتژیک، مدیریت باید در این رابطه بسیار هوشمند عمل کند تا منافع شرکت در رابطه با تحولات شدید و ناگهانی اقتصاد و سیاست جهانی لطمه کمتری ببیند.

- موقعیت: در سال‌های اخیر دو حرکت در مؤثر بودن سازمان‌ها به وقوع پیوسته است. اولی تغییرات حاصل در موقعیت و وضعیت سازمان که حرکت به سوی رشد دارد و دومی چالش انتظارات سنتی نسبت به تعهدات سازمان و انجام دادن آن‌ها از طرف کارکنان با توجه به اینکه مسائل فوق در چهارچوب واقعیت‌های سیاسی و ارزش‌های اجتماعی قرار دارد و استراتژی سازمان نیز بر آن منطبق می‌باشد. مدیران مسؤل وظیفه دارند درک کارکنان از استراتژی‌ها را هرچه بیشتر نموده تا در پیاده و اجرا کردن آن دچار اختلال نشوند.

- تغییرات قدرت: تأثیر گروه‌های نفوذ و فشارهای خارجی بر سازمان به

گونه‌ای دائم در حال تغییر هستند. در این شرایط تکلیف تعدیل اثرات این‌گونه تغییرات بر اهداف سازمان سعی در کم کردن خطاپذیری سیاست‌های عمومی سازمان نسبت به فشارهای خارجی از طریق انتقال دادن و دور کردن منابع خود از مناطق حساس به مناطق مطمئن می‌باشد.

- تکنولوژی: تخصص‌های تکنیکی امکان دارد در آینده به تنها و مهم‌ترین «استراتژی منابع» تبدیل گردند. در چنین وضعیتی استراتژی‌ها باید تکنولوژی را مدیریت نمایند و به همان‌گونه که منابع مالی و پولی و دانش فنی بین قسمت‌های مختلف سازمان توزیع می‌گردد، تکنولوژی نیز در همان کانال‌هایی که منابع مالی و فنی و علمی حرکت نموده‌اند جریان پیدا کند.

علاوه بر پنج عامل محیطی، لورنج معتقد است بزرگترین مشکلاتی که مدیران با آن مواجه هستند توسط خود سازمان‌ها ایجاد می‌شود. استراتژی بزرگ‌ترین مشکلاتی که مدیران با آن مواجه هستند به اعتقاد پیتر لورنج به وسیله خود سازمان‌ها ایجاد می‌شوند. استراتژی می‌تواند از این مشکلات به نحو مطلوبی جلوگیری نموده و سازمان را از محدودیت‌های داخلی آن آزاد نماید و یا نحوه بررسی آنها را آموزش دهد. این محدودیت‌های داخلی عبارت می‌باشند از:

- عدم انعطاف‌پذیری: واحدهای عملیاتی سازمان معمولاً پس از مدتی به صورت قبول شخصی مستقل و غیر تغییرپذیری در می‌آیند و توانایی برقراری ارتباط و همکاری با سایر واحدها را به تدریج از دست می‌دهد. مدیران باید به طبیعت ارتباط عملیاتی متقابل که به صورت ذاتی در سازمان وجود دارد توجه داشته و فعال نگه داشتن آن را ترغیب نمایند. برای رفع این مشکل پیتر لورنج معتقد به سیستم دوگانه مسئولیت است. یعنی مدیران علاوه بر مسئولیت‌های اجرایی باید به مشاغل استراتژیک منصوب شوند تا به مشکل تسلط کافی پیدا کنند.

- کهنه بودن تفکر مدیران: افراد سازمان با گذشت زمان و با تحولات محیط به تدریج دارای طرز تفکر کهنه و منسوخ می‌شوند و چنانچه در جهت بازپروری فکری و یادگیری اقدام نمایند، قادر به حفظ ادامه فعالیت‌های سازمان به گونه مثبت

نخواهند بود. استراتژی باید کفایت‌های انسانی را به عنوان منابع غیر قابل انتقال که توانایی انتقال از مشکل به مشکلی دیگر به هنگام ضرورت را دارند تلقی نمایند تا اینکه آن‌ها را به استخدام در آورده و پس از رفع مشکل یا مشکلات از خدمت مرخص کند.

- محدودیت‌های فکری: تنگ نظری و محدودیت فکری پاره‌ای مدیران اغلب باعث می‌شود که به جای وفاداری به سازمان به عنوان یک موجودیت کل، به کسب و کار و یا وظیفه محدود خود احساس وفاداری نماید. پیتز لورانج می‌گوید که محدود نگری و به چهارچوبی معلوم و مشخص توجه داشتن تا به نافع کلی سازمان، استراتژی‌های کلی و اساسی را به مخاطره می‌اندازد و مدیران عالی باید به این شکل نهایت توجه را بنمایند.

- ارزش‌ها، سبک‌ها، سنت‌ها: فرهنگ سازمانی اجراء و پیاده کردن استراتژی را ساده می‌نماید زیرا دیدگاه‌ها و نقطه نظرها را واحد نموده و بر یکدیگر منطبق می‌سازد. از طرفی ارزش‌ها و سبک‌ها می‌توانند به گونه منافع مقرر عمل نمایند زیرا در کنار فرهنگ سازمانی به شکل گرفتن نوعی فرآیند استراتژیک کمک می‌کنند که منجر به بهبود فعالیت‌های جدید و در نتیجه منتفی شدن مشکلات محیطی می‌گردد.

- قدرت: در بسیاری از سازمان‌ها مدیران عالی اصولاً فاقد برنامه استراتژیک می‌باشند. این حالت، بیشتر در شرایطی اتفاق می‌افتد که قدرت اجرایی غیر متمرکز و بیشتر در دست مدیران عملیاتی است و یا مدیرعامل در حال بازنشسته شدن می‌باشد. در چنین وضعیتی که مدیرعامل به علت بی‌علاقه شدن (رسیدن تاریخ بازنشستگی) اعتماد به نفس خود را از دست می‌دهد، فعالیت‌ها به صورت ضعیفی انجام می‌شوند که انعکاسی قوی در سطح سازمان دارند. راه‌حل این مشکل فقط از طریق اجتماع مدیران عالی امکان پذیر است که با ترغیب کارکنان، آنها را به پیاده کردن و اجرای استراتژی وادار نمایند.

آموس تورسکی و دانیل کانه من

تحقیقات انجام شده توسط این دو که با توسعه عقاید هربت سایمون در خصوص عقلانیت محدود توأم بود، مبین این نکته است که مردم معمولاً بر اصول تجربی - ابتکاری و قوانین سرانگشتی برای ساده کردن فرآیند تصمیم‌گیری تکیه می‌نمایند. اصول تجربی - ابتکاری روشی از تصمیم‌گیری است که بر پایه تجربه قرار دارد و با به‌کارگیری قوانین سرانگشتی سعی در یافتن راه‌حل برای مسائل دارد. مدیران با تجربه و تحصیل کرده باید از تأثیر خود آگاه اصول تجربی - ابتکاری و همچنین مسئله جانبداری اطلاع داشته و با جلوگیری از نفوذ این عوامل در ماهیت تصمیم‌گیری، بتوانند مؤثرترین تصمیم‌ها را اتخاذ نمایند.

روش تجربی - ابتکاری در تصمیم‌گیری:

در تصمیم‌گیری‌هایی که بر پایه مستندات علمی و محاسباتی و استانداردهای عملیاتی قرار ندارند معمولاً سه نوع روش «تجربی - ابتکاری» دیده می‌شود. این روش‌ها قوانین خاصی نیستند ولی استراتژی‌های کلی و شناخته شده‌ای می‌باشند که مردم در ابعاد وسیعی آن را به کار می‌گیرند و به سه گروه قابل تقسیم می‌باشند: در دسترس بودن، مدل‌سازی، تطابق و ثبات.

- در دسترس بودن: اغلب مردم راجع به مسائل محتمل از طریق اطلاعاتی که در حافظه خود ذخیره کرده‌اند قضاوت می‌نمایند و بر این اساس حوادثی را که احتمال واقع شدن آن‌ها در آینده وجود دارد با اطلاعاتی که دارند مقایسه و برابری نموده و اتخاذ تصمیم می‌کنند.

- مدل‌سازی: بیشتر مردم میل دارند که احتمالات موجود در یک واقعه را از طریق آزمایش آن با واقعه قبلی برآورده نمایند و در واقع با مدل‌سازی و درست کردن نمونه‌ای از واقعه مشابه قبلی به نتیجه متقن برسند. به عنوان مثال یک شرکت برای استخدام نیروی انسانی ممکن است بر تصویرسازی ذهنی و یا کلیشه‌ای از مسائل نژادی، مذهبی و مانند این‌ها در رابطه با توانایی و تخصص فرد داوطلب تکیه نماید و در واقع مدلی فکری برای توجیه تصمیم‌گیری خود درست

کند و بر آن اساس تصمیم بگیرد که این امر مغایر تصمیم‌گیری علمی و منطقی است.

- تطابق و ثبات: مردم هرگز ناگهانی تصمیم‌گیری نمی‌کنند، بلکه همواره با برآورد بخشی از ارزش‌های اولیه اقدام به این کار می‌نمایند و سپس خود را با آن ارزش‌ها تطبیق می‌دهند تا به تصمیم نهایی برسند. به عنوان مثال، در اغلب شرکت‌ها آخرین حقوق دریافتی کارکنان به هنگام افزایش حقوق، ارزش اولیه محسوب می‌شود و حقوق جدید بر آن اساس مطابقت داده می‌شود. بدیهی است این روش علاوه بر این که فقط بر عالمی که ارزش اولیه باشد تکیه می‌نماید، فاقد ارزش علمی نیز می‌باشد زیرا آخرین حقوق الزاماً نمی‌تواند پایه‌ای برای حقوق جدید قرار گیرد.

جانبداری در تصمیم‌گیری:

هر یک از سه نوع روش تجربی - ابتکاری که توضیح داده شد شامل انواعی از روش‌های جانبداری در تصمیم‌گیری می‌باشند که به مرور زمان در فکر و حافظه انسان شکل گرفته و تشخیص آن‌ها تقریباً مشکل می‌باشد. شکل‌گیری این طرز تفکر چنان است که حتی آموزش‌های علمی نیز اغلب نمی‌تواند از نفوذ جانبداری و تعصب در تصمیم‌گیری که باعث مغشوش و منحرف شدن قضاوت می‌گردد جلوگیری به عمل آورد. معمولی‌ترین انواع جانبداری و اعمال تعصب در تصمیم‌گیری به شرح زیر می‌باشند:

- یادآوری آسان: مردم هر اندازه که بتوانند با سهولت بیشتر، نمونه‌ای از یک واقعه را به یاد بیاورند، به همان اندازه اعتقاد آن‌ها در احتمال حادث شدن واقعاً مشابه، بیشتر می‌شود. متأخر و شفاف بودن واقعه می‌تواند قضاوت و نهایتاً تصمیم‌گیری را از فضای منطقی و عقلانی منحرف سازد. به عنوان مثال کارکرد سه ماهه آخر سال کارمند معمولاً بیشترین تأثیر را در فکر مدیر به هنگام ارزشیابی عملکرد وی برای ترفیع، اضافه حقوق، پاداش و... می‌گذارد که فقط به دلیل یادآوری سریع و آسان و همچنین نزدیک بودن زمان واقعه به زمان اتخاذ تصمیم

است. این نوع تصمیم‌گیری فاقد ارزش علمی می‌باشد.

- جست‌وجوی آسان: استراتژی‌هایی که برای تحقیق در مسائل مختلف به کار برده می‌شوند، معمولاً بر پایه تصورات ما از راه‌هایی که در اطراف خود می‌شناسیم قرار دارد. مثلاً مدیران اگر به تخصص خاصی نیاز داشته باشند از سیستم اطلاعات مدیریت سؤال می‌کنند، در حالی که ممکن است تخصص مورد نیاز آن‌ها در واحدهای دیگر سازمان وجود داشته باشد که مدیران به علت آسان طلبی دنبال آن نرفته و از وجود این گونه تخصص‌ها اطلاعی نداشته باشند.

- عدم تطابق کافی: اغلب مردم از طریق تطبیق دادن خود با پاره‌ای ارزش‌های اولیه که مناسب موقعیت‌های خاصی باشد به اخذ تصمیم اقدام می‌نمایند که این تطابق ناکافی است و فاقد روش‌های علمی و منطقی است. به عنوان مثال، به هنگام پرداخت اضافه حقوق، دریافتی حقوق سال گذشته کارمند در تعیین اضافه حقوق نقش اساسی دارد، حتی اگر حقوق سال قبل ارزش واقعی کار کارمند را منعکس نسازد، معهداً در میزان حقوق امسال او تأثیر خواهد داشت. بنابراین کسی که زیاد یا کم به او پرداخت شده، هرگز حق اصلی خود را دریافت نکرده است.

- برداشت نادرست از شانس: بسیاری از مردم آشنایی درستی به ماهیت یک واقعه تصادفی و شانس ندارند و به علت درک اشتباه، تصور می‌کنند وقایعی که تصادفاً به صورت مکرر اتفاق می‌افتد دارای نوعی ارتباط با یکدیگر می‌باشند، در حالی که چنین نیست. در این گونه موارد باید قبول کرد که صرف شانس است که مثلاً در بازی شیر یا خط چندین بار و متوالیاً روی شیر سکه می‌آید و مردم معمولی به صرف تکرار روی یک سکه تصمیم به شرط بندی می‌گیرند در حالی که قانون احتمالات و منطقی می‌گوید که شانس پنجاه پنجاه است.

- عدم حساسیت به اندازه نمونه: افراد معدودی نقش، اندازه و ابعاد مورد «نمونه» را به هنگام ارزشیابی اطلاعات تجزیه و تحلیل می‌کنند. از نظر آماری هر اندازه که نمونه کوچکتر باشد، احتمال انحراف آن به عنوان یک وسیله تحقیق بیشتر خواهد بود. به طور مثال گروهی از مصرف‌کنندگان بر مصرف خمیردندان مارک فلان تأکید داشته و خرید و مصرف می‌کنند، چون این مارک در یک برنامه

تبلغاتی توسط چهار نفر از پنج دندان پزشک مصاحبه شونده مورد تأیید قرار گرفته است. بدیهی است این تبلیغ فاقد اعتبار است زیرا یک نمونه پنج نفری از جامعه آماری بزرگ دندان پزشکان نمی‌تواند انعکاس عقاید کل جامعه دندانپزشکان باشد.

- دام تأیید: تأیید کردن ناخواگاه در اغلب مردم در هنگام تصمیم‌گیری‌های آزمایشی خود نمی‌نمایند. بلکه بر عکس تمایل به فراهم آوردن شواهد و دلایل توجیهی در جهت تأیید تصمیمات اتخاذ شده است را دارند. مثلاً پس از اینکه استخدام کنندگان تصمیمات اولیه استخدامی را گرفتند، معمولاً جمع‌آوری اطلاعات در رابطه با مهارت‌ها و توانایی‌های داوطلب استخدام را دنبال می‌کنند و کمتر اتفاق می‌افتد در جست‌وجوی دلایلی مبنی بر بی‌کفایتی داوطلب باشند. مسلماً این طرز تفکر خلاف اصول منطقی استخدام می‌باشد ولی متأسفانه در تصمیم‌گیری مدیران باید از افتادن در دام آن، خود را برحذر دارند.

درک رولینسون

رولینسون اعتقاد دارد که مدل‌های تصمیم‌گیری برای تشخیص فرآیندهای مورد استفاده توسط افراد و به منظور تأمین بهترین نوع تصمیم‌گیری تهیه می‌گردند که در دو سطح قابل تفکیک می‌باشند: سطح کلان و یا ماکرو و سطح خرد و یا میکرو. مدل‌های سطح کلان عوامل قابل مشاهده تصمیم‌گیری را از زاویه عامل موقعیت، عامل محدودیت (از جمله زمان)، دسترسی به اطلاعات و بالاخره ماهیت مشکل مورد توجه قرار می‌دهند. سطح کلان بیانگر این موضوع می‌باشد که عوامل ذکر شده چگونه می‌توانند ماهیت فرایند تصمیم‌گیری را تغییر دهند. مدل‌های سطح خرد بر روانشناسی تصمیم‌گیری تأکید دارند و با توجه به تفاوت‌های موجود در توانایی پردازش اطلاعات جمع‌آوری شده توسط تصمیم‌گیرندگان، شناخت ساختار فکری تصمیم‌گیرندگان و مسائل مورد توجه آن‌ها را جزء مهمی از عوامل متشکله مدل‌های سطح خرد می‌داند.

ماکسیم کرنه و برنار مونتی

این دو می‌گویند خصوصیت اساسی یک سازمان این است که به عنوان واحدی اجتماعی و انسانی وسیله‌ای می‌باشد برای دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده که در حصول به آن اهداف و تحقق آن‌ها با تغییرات محیط خارجی سازمان مداوماً یا بر حسب مورد از خود انعطاف نشان می‌دهد. این وسیله مجموعه‌ای از عوامل مرتبط با یکدیگر می‌باشد که ساختار سازمان را شکل می‌دهد و آگاهانه برای به اجرا در آوردن اهداف سازمان تدارک دیده شده است. بالاخره آخرین خصوصیت سازمان نقش آفرینی آن در کسوت واحد اجتماعی و تعریف و توجیه استراتژی‌ها در تعامل با محیط متغیر می‌باشد و این متغیرات شش‌گانه می‌توانند خصوصیت هر نوع سازمانی اعم از عمومی و یا خصوصی، اجتماعی و یا صنعتی... باشد. بر این اساس، سازمان چهارچوبی است که در آن چگونگی اجرای وظایف به صورت (تقسیم کار) مشخص و نوع قدرت و اختیار (کانون‌های اخذ تصمیم و رهبری) و تطابق با تغییرات به طور وضوح و روشن تعریف شده است. علاوه بر این، خصوصیات سازمان دارای عوامل متشکله ایستا و بدون تحرک از قبیل ساختار سازمان و عوامل متشکله پویا از قبیل افراد، روابط بین آن‌ها و سیستم‌های ارتباطات می‌باشد که بر متغیرهای شش‌گانه مذکور تأثیرگذار می‌باشند. شکل (۵) این روابط را منعکس می‌سازد.

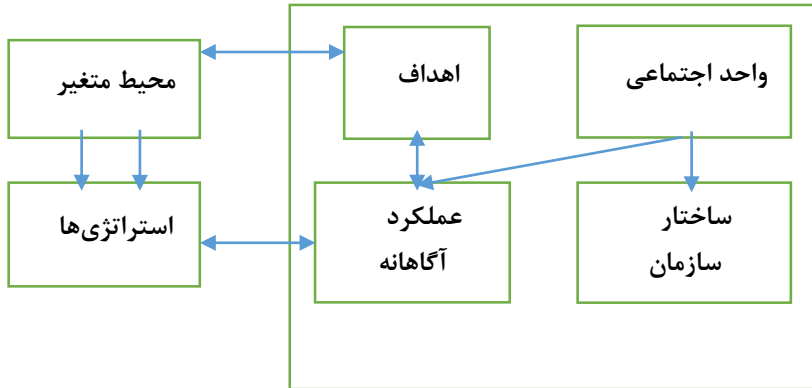
به عقیده ماکزیم کرنه و برنار مونتی در تفویض امور از طرف رئیس به مرئوس، پنج شرط باید وجود داشته باشد.

واگذاری وظایف برای اجراء و این شرط ناظر بر تقسیم وظیفه کوچکتر است که حدود ابعاد آن‌ها مشخص شده است.

اختصاص اختیارات لازم به کارمند برای تصمیم‌گیری و اجرای وظایفی که به او تفویض شده است، زیرا بدون اختصاصی اختیار عملاً قادر به انجام وظیفه نخواهد بود و تکلیف از او ساقط می‌شود.

- تعیین مسئولیت‌های کارمندی که اجرای وظایف به او تفویض شده است
- استقرار سیستم کنترل و ارزشیابی از طریق بررسی نتایج کار توسط رئیس.

-آموزش کارمند و دادن اطلاع کامل نسبت به مسائل مرتبط با وظایفی که به او تفویض شده تا با اختیارات مناسب بتواند اتخاذ تصمیم کند.



شکل ۵. تفویض اختیار. اقتباس از کتاب اصول مدیریت

مؤسسه مدیریت بریتانیا

بر اساس تحقیقاتی که مؤسسه مدیریت بریتانیا از گروه وسیعی از مدیران کشور انگلستان به عمل آورده، اغلب قریب به اتفاق مدیران برای مقابله با تغییرات وسیع و سریع به شرح زیر ضرورت سازمان مسطح را انکار ناپذیر دانسته‌اند:

- تغییرات به سرعت در حال افزایش است.

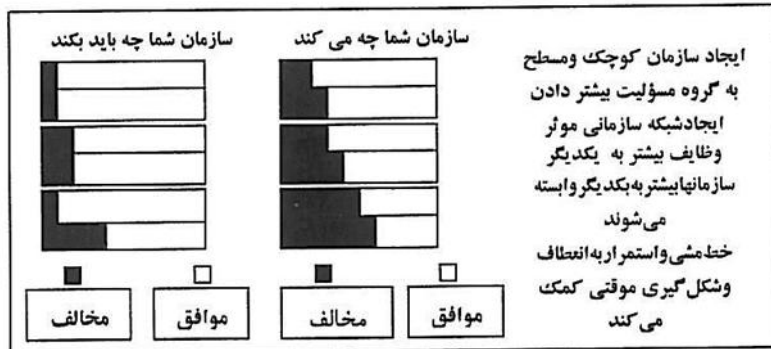
- مشتریان هر روز تقاضای بیشتر و جدیدتری دارند.

- هر روز بازارهای جدیدی وارد عرضه تجارت جهانی می‌شوند.

- فشارهای اجتماعی و محیطی روز به روز بیشتر می‌شوند.

برای مقابله با مشکلات فوق از هر ده مدیر انگلیسی، نه مدیر با حذف سطوح و لایه‌های مدیریت اقدام به طراحی سازمان مسطح کردند که متضمن ارتباطات دقیق‌تر و مؤثرتر، تصمیم‌گیری منطقی‌تر و قاطع‌تر و پاسخگویی سریع‌تر می‌باشد و بدیهی است در این سیستم پرداخت هرگونه پاداش به کارکنان نیز بر اساس نتایج کار و ارزش افزوده حاصل از کار برقرار می‌گردد تا تصدی کار. از طرفی این

مؤسسه با مطرح ساختن شش سؤال نظر مدیران را راجع به ساختار سازمان پرسشی نمود که کلیه مدیران بر ساختار مسطح و ضرورت اعمال آن در سازمان تأکید داشتند. شکل (۶) تغییراتی را که به نظر مدیران برای توانمندسازی سازمان در مقابله با چالش‌های جدید ضرورت دارد منعکس می‌سازد.

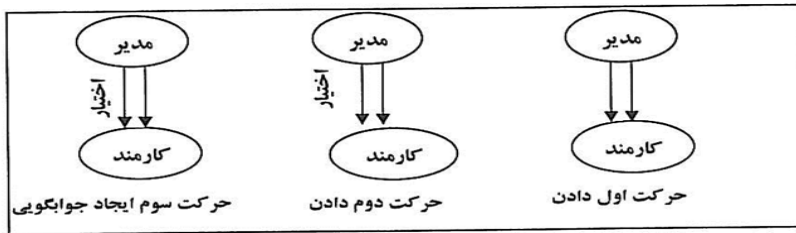


شکل ۶. توانمند سازی مدیران در چالش با آینده.

سازمان مسطح در بالا بردن سطح روحیه و افزایش بهره‌وری کارکنان تأثیر بسیار زیادی دارد. برخلاف سازمان عمودی که با سطوح متعدد هزینه زیادی را برای سازمان ایجاد می‌نماید و به دلیل سطوح متعدد جریان اطلاعات به آهستگی از مجاری آن‌ها عبور می‌نماید، سازمان مسطح دارای هزینه کمتری می‌باشد زیرا با سطوح محدود مدیریت جریان اطلاعات بسیار سریع توزیع شده است و اخذ تصمیم را تسهیل می‌نماید. علی‌رغم محاسن سازمان مسطح باید توجه داشت انتخاب ساختار مسطح و یا عمودی فقط بستگی به نوع وظایف و اهداف سازمان دارد. در بسیاری از سازمان‌های خصوصی و یا حتی سازمان‌های دولتی که دارای ماهیت خدماتی هستند می‌توان از این نوع ساختار استفاده برد ولی در آن دسته از سازمان‌های دولتی که وظایف آن‌ها از نوع سیاسی است و از حساسیت خاصی برخوردار می‌باشند، نمی‌توان ساختار مسلح را پیاده نمود.

کری لینا

او جریان تفویض را فقط سه مرحله می‌داند. به زعم نامبرده مرحله اول شامل اختصاص مسئولیت از طرف مدیر به کارمند است. مرحله دوم تفویض اختیار برای انجام دادن مسئولیتی است که به کارمند محول شده و مرحله سوم استقرار مکانیزم جوابگویی است که بر اساس آن که مفهوم آن این است که کارمند برای انجام مسئولیتی که از طرف رئیس به او داده شده، متعهد گردیده و باید در مقابل این تعهد پاسخگو باشد. شکل (۷) نشان‌دهنده لا لر کری لینا می‌باشد.



شکل ۷. نظریه کری لینا. اقتباس از کتاب مدیریت

تری ویلسون

اجرای تفویض اختیار به اعتقاد ویلسون باعث افزایش روحیه کارکنان و عدم اجرای آن سبب بی تفاوتی آنها نسبت به امور سازمان می‌گردد. تفاوت‌های بارز تاثیر اجرای تفویض اختیار و عدم اجرای تفویض اختیار در زیر مطرح شده است.

سازمان دارای قدرت (اجرای تفویض اختیار):

۱. اشتباه سازمان توسط افراد اصلاح می‌گردد.
۲. کوشش ولی عدم موفقیت تشویق می‌شود.
۳. هر فردی دارای استعداد است، استعدادی که قابل توسعه نیز می‌باشد.
۴. ضابطه موفقیت و تشویق در سازمان استعداد و انجام کار است.
۵. در کلیه سطوح سازمان، افراد خلاق و دارای انگیزش می‌باشند.
۶. کار جذاب و نشاط آور است.

۷. کارکنان تلاش برای یافتن عقاید جدید دارند.
۸. اغلب کارکنان تلاش برای بهبود وضع سازمان دارند.
۹. داوطلب شدن برای مأموریت‌های ویژه راه رشد سازمان است.
۱۰. خدمات و کالاهایی که عرضه شده باید درجه جهانی داشته باشد.
۱۱. به رفاه کارکنان و توسعه فکری آنان توجه صادقانه می‌شود.
۱۲. ابداع و پیدا کردن روش‌های نو و معیارهای جدید برای کارکنان چالش برانگیز است.

سازمان فاقد قدرت (عدم اجرای تفویض اختیار)

۱. اشتباه سازمان توسط سازمان اصلاح نمی‌گردد.
۲. کوشش ولی عدم موفقیت تنبیه می‌شود.
۳. بعضی از افراد گیج و کند ذهن هستند و کاری از آن‌ها ساخته نیست.
۴. اگر عضویت در گروه و دسته‌بندی‌ها نباشد موفقیت امکان ندارد.
۵. افراد مبدع و خلاق فقط در سمت بازاریابی و تحقیق مستقر هستند.
۶. از نه صبح تا پنج بعدازظهر باید کار کرد و بعد سازمان را سریع ترک کرد.
۷. کارکنان می‌گویند از افکار و عقاید جدید کاری ساخته نیست.
۸. در سازمان باید فقط عیب‌جویی کرد.
۹. هیچ وقت دواطلب کاری نباید شد.
۱۰. تولید سازمان بهتر و یا بدتر از تولید دیگر سازمان‌ها نیست.
۱۱. سازمان توجه به علاقه‌ای به کارمند ندارد، کارمند باید راه خود را پیدا کند.
۱۲. در سازمان باید سر خود را پایین انداخت و کاری به این کارها نداشت.

استفن کاوی

به زعم، ویژگی‌های خاصی به رهبر مؤثر القاء می‌کنند که افق‌های جدیدی پیش روی او می‌گشاید. این ویژگی‌ها عبارت هستند از: رهبر مؤثر پیوسته در حال، یادگیری می‌باشد؛ رهبر مؤثر خدمت‌گرا می‌باشد؛ رهبر مؤثر از خود نیروی مثبت پخش می‌کند؛ رهبر مؤثر دیگران را باور می‌کند؛ رهبر مؤثر زندگی متعادل دارد؛

رهبر مؤثر زندگی را یک ماجرا در نظر نمی‌گیرد؛ رهبر مؤثر به جسم و روان خود توجه می‌کند؛ رهبر مؤثر به چهار بعد شخصیت انسانی، یعنی ابعاد جسمانی، ذهنی، عاطفی و معنوی بها می‌دهد.

رابط کلی

یکی از دانشمندان علوم اجتماعی به نام رابط کلی عامل پیروان در رهبری را مورد بررسی قرار داده و چنین نتیجه گرفته که همانند تقسیم‌بندی رفتار رهبر به دو گروه (مطالعات دانشگاه اوهایو) پیروان را نیز می‌توان از دو بعد مورد بررسی قرار داد. یکی از این دو بعد را کلی شامل دو گروه می‌داند که یک گروه مستقل با تفکر انتقادی و دیگری گروه وابسته با تفکر غیر انتقادی می‌باشد که در دو انتهای یک طیف واقع شده‌اند. به زعم کلی و در رابطه با طرف مثبت طیف این بعد، پیروان خوب قرار دارند که برای وضعیت خودشان فکر می‌کنند، انتقادی سازنده ارائه می‌دهند، خلاق و بدعت‌گذار می‌باشند. در سمت دیگر، طیف پیروان بد قرار دارند که باید به آن‌ها گفته شود چه کار کنند و نمی‌توانند بدون دستور مداوم کاری انجام دهند، حتی زحمت فکر کردن را به خود نمی‌دهند. در بینش آن دو حد طیف، پیروان معمولی قرار دارند که دستورات را می‌پذیرند و رهبر و گروه را چالش نمی‌نمایند. بعد دوم اشاره به درجه فعال بودن پیروان دارد. این بعد به صورت طیفی است که یک سر طیف فعال و سر دیگر آن غیر فعال می‌باشد. به نظر کلی و با توجه به شرایط این بعد، بهترین پیروان آن‌هایی هستند که ابداع‌کننده‌اند، مشارکت فعال می‌نمایند، خودکار هستند و بیش از میزان معمول کار می‌کنند. در مقابل بدترین پیروان در رابطه با این بعد آن‌هایی هستند که ذاتاً تنبل و مسئولیت‌گریز بوده و نیاز به تلنگر خوردن و سرپرستی مداوم دارند. بین این دو طیف پیروان معمولی قرار دارند که کار را بدون لزوم اعمال سرپرستی انجام می‌دهند. کلی با استفاده از ابعاد فوق و نقاط قوت و ضعف دو بعد مذکور، پیروان را به پنج گروه تقسیم نموده است که عبارت می‌باشد از: پیروان از خود بیگانه، پیروان موافق و همراه، پیروان اداری (پراگماتیست)، پیروان منفی یا انفعالی و

بالاخره پیروان نمونه (شاخص).

- پیروان از خود بیگانه: کلی می‌گوید: این گروه از پیروان به مثابه زخم‌های چرکین سازمان خود هستند. این افراد ۱۵ تا ۲۵ درصد کارکنان سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و به طور مداوم جنبه‌های منفی اهداف، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی را مورد بحث قرار داده و موارد مثبت را به حساب نمی‌آورند. این افراد فقط به خودشان فکر می‌کنند و گاهی نیز خود را وجدان واقعی سازمان می‌دانند. رهبران، این پیروان را به عنوان افرادی مسئله‌ساز، ناسازگار، عیب جو، منفی، لجوج و فاقد قضاوت می‌دانند. به تصور کلی، این افراد خود را همواره پیروان نمونه گذشته قلمداد می‌کنند که به دلیل عدم توجه و در مقابل موانع قرار گرفتن، به تدریج از کار مایوس شده‌اند.

- پیروان موافق و همراه: این پیروان بله قربان‌گوهای سازمان بوده؛ افرادی هستند فعال که بدون انتقاد دستورات را اجرا می‌کنند. این افراد اگرچه خیلی فعال ولی می‌توانند در مواقعی از جمله مقابله با استانداردهای اجتماعی رفتار و یا سیاست‌های سازمانی بسیار خطرناک نیز باشند. پیروان موافق و همراه دستورات را دقیق و کامل اجراء می‌کنند و تقریباً ۲۰ الی ۳۰ درصد افراد یک سازمان را تشکیل می‌دهند.

- پیروان اداری (پراگماتیست): این گروه از پیروان ندرتاً به اهداف گروهی متعهد هستند، ولی تجربه اداری و ترس از اخراج شدن و به آن‌ها چنین آموخته که در سازمان جریان منفی راه نیندازند. رابرت کلی می‌گوید که نیروی این پیروان شامل ۲۵ تا ۳۵ درصد کارکنان سازمان می‌باشد. چون موضوع مشخصی ندارند، خود را دقیقاً در وسط مسیر حرکت سازمان قرار می‌دهند تا وضعیت موجود را حفظ نمایند. در انجام فعالیت‌های سازمانی، این گروه را می‌توان به اینکه تصویری مبهم از خود ارائه می‌دهند که هم مثبت است و هم منفی تعبیر نمود. در جهت مثبت آن‌ها به خوبی آگاهند که چگونه باید کار کنند، یا با قوانین بازی نمایند که امور سازمان بچرخد. حرکات این گروه را می‌توان به بازی‌های سیاسی تعبیر نمود که چانه زدن برای حداکثر نمودن منافع خود نمونه‌ای از آن می‌باشند. به عنوان

یک بروکرات تمام عیار، پیروان این گروه به گونه سایر پیروان ممکن است سبک پیرو بودن را در نتیجه شرایط سازمانی، ترجیحات شخصی و یا ترکیبی از این دو تقبل می‌نمایند. نهایتاً اینکه برای پیروان «اداری»، اجتناب از شکست بسیار مهم‌تر از بدست آوردن موفقیت احتمالی می‌باشد.

- پیروان منفی (انفعالی): به عقیده رابرت کلی بین ۵ تا ۱۰ درصد کارکنان یک سازمان در این سبک پیرو بودن قرار می‌گیرند. پیروان منفی به رهبر به منزله فردی نگاه می‌کنند که به جای آن‌ها فکر کند و در انجام مأموریت آن‌ها را یاری می‌دهد. این افراد هیچ یک از خصوصیات «پیروان نمونه» را از خود نشان نمی‌دهند، فاقد قدرت ابداع ابتکار و احساس مسئولیت‌پذیری بوده و ضمن نیاز به هدایت مستمر، از چهارچوب مشخص شده مأموریت هرگز فراتر نمی‌روند. رهبران غالباً عملکرد پیروان منفی را نتیجه شخصیت آن‌ها در رابطه با نقشی که باید ایفاء نمایند می‌دانند. رهبران، این نوع پیروان را افرادی تنبل، بی‌کفایت، بدون انگیزه و نهایتاً احمق می‌شمارند. اگرچه ممکن است پاره‌ای از پیروان منفی واقعاً دارای خصوصیات ذکر شده باشند، ولی به نظر می‌رسد که تعداد قابل ملاحظه‌ای از پیروان منفی، این سبک پیرو بودن را به این دلیل انتخاب کرده‌اند تا توقعات رهبر را که چنین نوع پیروانی را تأیید می‌کند برآورده نمایند، در حالی که به صورت طبیعی جز پیروان منفی نمی‌باشند. پیروان منفی برای مؤثر واقع شدن نیاز به تغییرات رفتاری دو بعد پیروی را دارند و در غیر این صورت راهی جز ترک سازمان برای آن‌ها نمی‌ماند.

- پیروان نمونه: پیروان نمونه تصویری مثبت از افراد سازگار، خوب و دارای سلوک خلق را به همه کسانی که با آن‌ها در تماس هستند منعکس می‌سازند. پیروان نمونه به قول «رابرت کلی» از خود قهرمان‌سازی نمی‌کنند. ظرفیت اجتماعی در سطح بالایی قرار دارند و همواره از دیدگاه تحلیلی - انتقادی به سازمان توجه داشته و به وسیله همکاران و رهبران به عنوان افرادی مستقل، مبدع، خلاق و دارای انگیزه کافی شناخته شده‌اند. این پیروان تمام استعداد و تلاش خود را برای حفظ منافع سازمان، حتی اگر به موانع سازمانی و یا همکار منفی برخورد نمایند، به کار می‌برند. شکل (۸) منعکس‌کننده نظریه رابرت کلی در رابطه پنج نوع پیرو بودن می‌باشد.

مستقل با تفکر انتقادی

<p>پیروان نمونه</p> <hr/> <p>اداری</p>	<p>پیروان از خود</p> <hr/> <p>پیروان</p>
<p>پیروان موافق</p>	<p>پیروان</p>

وابسته با تفکر انتقادی

شکل ۸. پنج نوع پیرو. اقتباس از کتاب رهبری

ریچارد بوید

به عقیده وی، رهبر در «تئوری کاریزماتیک» باید علاوه بر خصوصیات جاذب شخصی (کاریزما) دارای مهارت‌های زیر باشد:

-مهارت‌های پیش‌بینی: رهبر باید از قدرت پیش‌بینی وسیعی برخوردار باشد تا در موقعیت‌های دائماً در حال تغییر قادر به مقابله و برخورد با مسائل و مشکلات و ارائه راه حل منطقی باشد. -مهارت‌های دیدگاهی: رهبر با تسلطی که به مسائل روز

دارد، باید توانایی هدایت سازمان در جهت اهداف خود و یا اهداف عمومی را داشته باشد و جوانب امر را با دید و بینش منطقی و تحلیلی مورد توجه قرار دهد. -مهارت‌های ارزشی: رهبر باید با ارزش‌های اجتماعی آشنا باشد و خصوصاً با زیردستان به طور دائم در تماس بوده و به نیازهای مادی و معنوی آن‌ها پاسخ قانع‌کننده بدهد.

-مهارت توانمندسازی: رهبر باید توانایی القاء شخصیت به زیر دستان و تشویق و تشجیع آن‌ها در حرکت به سوی اهداف خاصی را داشته باشد، که با استفاده از اثر پیگمالیون، در آن‌ها حرکت و پویایی لازم را به وجود آورد.

-مهارت‌های ادراک و فهمیدن: رهبر باید توان درک نیازهای واقعی خود و زیر

دستان را داشته باشد و با تلفیق این دو، حرکت به سوی اهداف را مضاعف نماید (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۲-۳۳۱).

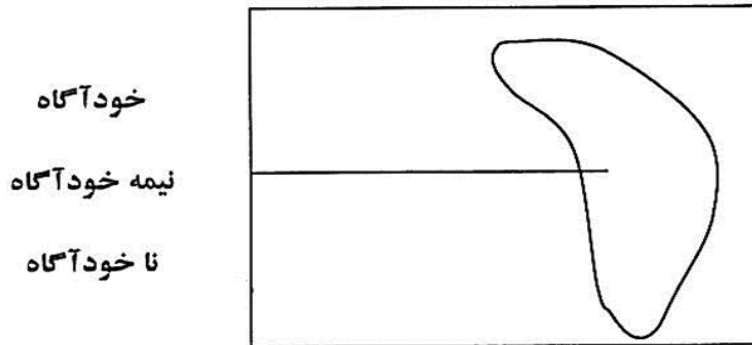
کارل گوستاو یونگ

وی نیازهای افراد را از دیدگاه درونگرایی و برونگرایی فرد مورد بررسی قرار داده و معتقد است که برای فرد «درونگرا» که همواره گوشه‌گیر و در خلوت خیال خود زندگی می‌کند. برای مثال نیاز به «تعلقات گروهی» دارای چنان اهمیتی نیست، در حالی که همین نیاز برای افراد «برونگرا» که بسیار اجتماعی و علاقه‌مند به برقراری رابطه با مردم می‌باشند، واجد اهمیت بسیاری است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۸).

آلفرد آدلر

فروید، می‌گوید که بخش ناخودآگاه فکر انسان بسیار وسیع و گسترده است و کلیه خواسته‌های انسان از این بخش دستور می‌گیرند. برخلاف وی آلفرد اولر عقیده دارد که بخش خودآگاه فکر انسان وسیع‌تر و صادرکننده دستورات ملموس و عینی به فرد می‌باشد. به اعتقاد آدلر، نیاز سرچشمه گرفته از بخش خود آگاه دارای عینیت بیشتری می‌باشد تا نیاز سرچشمه گرفته از بخش ناخودآگاه که جنبه ذهنیت آن بیشتر و دارای ریشه‌های عمیقی در وجود انسان می‌باشد. طبق شکل (۹) خود آگاه قسمت کوچکی از یک توده عظیم یخ شناور می‌باشد و بیشترین حجم آن که در زیر آب قرار دارد بخش ناخودآگاه می‌باشد که توجیه کننده نظر فروید است. عقیده آدلر همان‌گونه که اشاره شد عکس عقیده فروید است. به عقیده او، ریشه درخت بخش ناخودآگاه فکر انسان است و ساقه‌ها که بخش خودآگاه می‌باشند، شاخ و برگ فراوانی دارند. بدیهی است ظهور نیاز با توجه به زمینه‌های مورد بحث ایشان، در انسان‌ها می‌تواند نتایج متفاوتی به دست دهد. شکل ۹ بیانگر عقاید آدلر و فروید و نشانگر بخش خودآگاه و ناخودآگاه مغز انسان به زعم آن‌ها می‌باشد. آدلر معتقد است نیازهای اشخاص که دارای خصوصیتی از قبیل عقده حقارت و خودکم بینی و یا عقده خودبرتر بینی هستند با یکدیگر

متفاوت است. آدلر همچنین در رابطه با نیازها به خصوصیات افراد بر اساس تقدم و تأخر در تولدشان اشاره دارد. نامبرده چنین استدلال می‌کند که فرزند اول (بزرگترین فرزند) نیاز به امنیت بیشتر دارد زیرا جز پدر و مادر کسی از او حمایت نمی‌کنند در عوض نیاز به محبت کمی احساس می‌کند چون کل توجه والدین به او جلب می‌شود. فرزند دوم دارای نیازی تقریباً بر عکس فرزند اول می‌باشد. به این معنی که نیاز به امنیت را بسیار کم احساس می‌کند چون علاوه بر پدر و مادر برادر بزرگتر نیز از او حمایت می‌نماید در حالی که نیاز به محبت کمی احساس می‌کند زیرا محبت والدین بین دو فرزند تقسیم شده است. همچنین فرزند سوم و تک فرزندی که خصوصیات ویژه خود را دارند. (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۹-۳۴۸)



شکل ۹. کوه یخ. اقتباس از کتاب مقدمه‌ای بر تئوری‌های شخصیت

هربرت شلدون

او نیازهای انسان را با سیستم فیزیکی او مرتبط می‌داند. به عقیده او، انسان‌ها از نقطه نظر شکل‌شناسی بدنی (مورفولوژی) به سه گروه مشخص از یکدیگر قابل تقسیم‌اند: اندومورفی، مزومورفی و آکتومورفی. به عقیده هربرت شلدون، اشخاصی که دارای جثه و شکل بدنی اندومورفیک (از نوع پیک نیک) هستند نیاز به برقراری روابط اجتماعی بسیار زیادی دارند و همچنین بدن از فرط چاقی، شکل گرد می‌گیرد.

این افراد مناسب کارهای سخت و فعالیت‌های فیزیکی نیستند و نیازهای آنان در سطح نیازهای اولیه متوقف می‌ماند. بدن اشخاص مزومورفیک استخوانی (از نوع ورزشکار) و دارای عضله‌های مشخص است. این افراد بسیار سختکوش و ساعی هستند و استعداد قهرمان شدن را دارند. به علت توجه این افراد به شهرت و نام آور شدن، نیازهای آنان نیز بیشتر از نیازهای ثانویه است. اشخاصی که دارای شکل-شناسی بدنی اکتومورفیک (از نوع ضعیف یا بی حال) هستند، سیستم عصبی و پوستی کاملاً قابل مشاهده دارند. این افراد بلند قد و تا حدودی عضلانی می‌باشند و به حرکات خارجی و نیازهای اولیه و ثانویه خیلی خوب پاسخگو هستند. روانشناسان از مقایسه مکانیزم استخوان‌بندی و عضلات سه گروه نتیجه گرفتند که توجه هر یک از افراد سه گروه به مسائل خاصی معطوف است و حرکات آنان الزاماً دارای یک زمینه نبوده و در نتیجه نیازها و انگیزش‌های آن‌ها متفاوت می‌باشند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۵-۳۴۹).

هنری موری

او از روانشناسان طرفدار مکتب نئوفرویدیسم است که در زمینه شخصیت با طرفداران مکتب فرویدیسم اختلاف سلیقه دارد. هنری موری کمک شایان توجهی به درک شخصیت در جوامع غربی کرده است و نفوذ فکر او راه‌گشای کارهای «مک کله‌لند» و ابداعات خلاق او بود. وی برای تلاش در ایجاد ارتباط بین نیاز به کوشش که یکی از نیازهای روانی عامل موجد حرکات ذهنی موری است با خصوصیات متنوع سطوح اجتماعی و فردی تلاش زیادی به عمل آورد. نظریه‌ای که از جانب هنری موری در مورد نیاز ارائه گردیده به تئوری نیازهای آشکار معروف است که در سال ۱۹۳۸ تدوین شد. موری بیش از همه روانشناسان به نیاز انسان توجه داشته و بیش از همه محققان لایه‌های درونی روان آدمی را شکافته و در ضمیر تئوری خودآگاه و ناخودآگاه وی غوطه خورده و به جست و جوی نیازهای متنوع او پرداخته است. تئوری موری در مورد انگیزش اشاره بر این دارد که انجام دادن کار یعنی داشتن انگیزه برای انجام آن کار و عبارت می‌باشد از کاربرد نیرو، شدت و قدرت

عوامل مختلف نیاز که به صورت فعال و غیرفعال رفتار فرد را همواره برای ارضاء فعال‌ترین آن‌ها هدایت می‌نمایند.

موری برخلاف مازلو هیچ‌گونه سلسله مراتبی برای نظریه نیازهای خود قائل نشده است. به نظر وی کلیه نیازها اکتسابی هستند و ذاتی نمی‌باشند و فرد آن‌ها را ضمن رشد یاد می‌گیرد و چون نیازها را حاصل تجربه می‌داند، تئوری او به نام تئوری نیازهای اکتسابی نیز مطرح شده است. نیازهای اکتسابی، به باور وی با توجه به دو عامل فعال می‌گردند، اول اینکه افراد دارای انرژی بالقوه به صورت ذخیره می‌باشند و دوم، نیازهای اساسی عهده دار تنظیم و هدایت جریان انرژی فرد هستند. به عقیده موری نیاز دارای دو جزء جهت و شدت می‌باشد. «جهت» اشاره به شیء و یا شخصی که قرار است نیاز فرد را بر طرف کند دارد؛ به طور مثال اگر شخصی گرسنه باشد، رفتن به طرف میز غذا «جهت» نیاز را تعیین می‌کند. «شدت» نشان دهنده اهمیت نیاز است، یعنی اگر میزان گرسنگی کم و یا زیاد باشد در نتیجه شدت رفتن به طرف میز غذاخوری کم و یا زیاد می‌شود. به نظر موری، انسان دارای نیازهای متنوعی است و ظاهر شدن هر نیازی، تعادل حیاطی فرد را به هم می‌زند و موجود زنده برای حفظ تعادل حیاتی به تکاپو می‌افتد و اعمال و حرکاتی که ممکن است با یکدیگر تضاد هم داشته باشند انجام می‌دهد؛ به عنوان مثال نیاز به خودمختاری می‌تواند با نیاز به وابستگی در تضاد باشد، به عبارت دیگر فرد ممکن است نیاز شدیدی به استقلال و خودمختاری داشته باشد، در حالی که همان فرد نیازمند شریک در افکار، تجربیات و یا سایر مسائل باشد. به باور وی، به هم خوردگی تعادل حیاتی تا میزان قابل توجهی باعث تحرک انسان در زندگی می‌شود و بدون آن فرد پیشرفتی نمی‌کند. در این قسمت موری با فروید که می‌گوید: «میزان معینی، از محرومیت باعث بروز تحرک، کوشش و احتمالاً خلاقیت در فرد می‌شود»، هم عقیده است. موری نیازها را به دو گروه تقسیم نموده است؛ گروه حفظ‌کننده و گروه سازنده و حدود بیست نوع نیاز را معرفی نموده که از جمله آن‌ها نیاز به موفقیت، نیاز به تعلق داشتن، نیاز به استقلال، نیاز به خودنمایی، نیاز به پرهیز از شکست، نیاز به ناتوان نوازی، نیاز به تفریح، نیاز به لذت جنسی، نیاز به درک حقایق، نیاز به

عدالت می‌باشند. نیازهای موری توسط اتکینسون و مک کله لند تعدیل و تنظیم گردید و در واقع موری در رابطه با رفع پیچیدگی تئوری نیازهایی که ارائه نموده تا حد زیادی مدیون محققان مذکور می‌باشد. هنری موری تعریف نسبتاً کاملی از نیازها ارائه داده است. به اعتقاد وی نیاز عبارت است از نیرویی که از ذهنیات و ادراک فرد سرچشمه می‌گیرد و اندیشه و عمل را چنان تنظیم می‌کند که فرد به عمل و رفتاری می‌پردازد تا وضع نامطلوب را در جهتی معین تغییر دهد و حالت ناراضی را به رضایت و ارضای نیاز تبدیل نماید. به عقیده موری رفتارها زاده نیاز تصادفی و خود به خود نیستند بلکه هدفدار بوده و فرد را به سوی هدفی راهنمایی و متوجه می‌سازند. در رابطه با تضاد خواسته‌های انسان «اریک فروم» نظری مشابه موری ارائه داده است. او می‌گوید: «انسان‌ها که در تلاش مدام برای حیثیت اجتماعی و آزادی (استقلال) می‌باشند. در عین حال نیاز بسیار قوی برای تعلق و وابستگی به یکدیگر را تجربه می‌کنند».

کرو نباخ

او نیازها را در ارتباط با آموزش شخصیت فرد تجزیه و تحلیل کرده است. طبق نظریه وی، نیازها را می‌توان در پنج طبقه تقسیم‌بندی نمود که در این طبقه‌بندی نیازهای فیزیولوژیکی کنار گذاشته شده‌اند. همچنین نیاز به امنیت در طبقه‌بندی نیازهای «کرو نباخ» دیده نمی‌شود، زیرا به اعتقاد وی احساس عدم امنیت وجود نوعی ترس در فرد می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت، عدم احساس امنیت نوعی ترس از عدم ارضای نیازها است و در این صورت امنیت نمی‌تواند «نیاز» به شمار آید. طبقه‌بندی نیازهای کرو نباخ به این شرح است: نیاز به محبت، نیاز به مورد قبول واقع شدن، نیاز به مورد تأیید همگان بودن، نیاز به استقلال و عدم وابستگی و احترام به نفس به داشتن.

چارلز هیوز

او نیز مانند مازلو نیازهای اولیه را شامل نیازهای فیزیولوژیکی، اقتصادی، امنیت شغلی و اجتماعی و نیازهای ثانویه شامل داشتن هویت اجتماعی، مسئولیت، رشد

و بالاخره خود شکوفایی می‌داند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۵۷).

هری استک سالیوان

او عقیده دارد که انسان یک منبع انرژی می‌باشد که باید پاسخگوی نیازها باشد و آن‌ها را برآورد نماید. به اعتقاد وی تنش در یک جریان پویا و مستمر از آرامش مطلق و یا حالت با نشاط به سمت تنش مطلق حرکت می‌کند. به عقیده سالیوان دو منبع اساسی تنش در انسان وجود دارد: ۱- نیازهای فیزیکی مثل نیاز به آب، غذا و امثالهم، ۲- نیاز به دفع اضطراب که از تهدید امنیت فرد منتج می‌شود. سالیوان می‌گوید برآوردن نیازها تنش را بر طرف می‌سازد و شکست در ارضای نیاز (اگر شکست ادامه داشته باشد) به حالت «لاقیدی» و بی‌تفاوتی، و یا بی‌احساسی منجر می‌شود. او همچنین می‌گوید که نیازها از طریق تغییر و تحول، انرژی تنش را با انتقال دفع نموده و فرد را به تعادل می‌رساند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۸-۳۵۷).

ژرژ گورویچ

به عقیده وی، گروه عبارت می‌باشد از تجمع افراد در یک واحد گروهی واقعی که بر پایه حالات و وضعیت‌های گروهی به فعالیت ادامه می‌دهند. گروه تجمع ساده افراد نیست و شناخت و افراد موجب شناخت گروهی که فرد به آن تعلق دارد نمی‌شود. مشخصات فرد به طور انتزاعی و تنها با مشخصات همین فرد در داخل گروه، تفاوت‌های بسیاری با یکدیگر دارند. فرد به هنگام قرار گرفتن در گروه، حرکات و رفتاری دارد که با مشخصات او به عنوان فرد مستقل کاملاً متفاوت است. به عقیده گورویچ، گروه یک واحد و یا مجموعه‌ای از افراد هدف دار متشکل از دو نفر و یا بیشتر می‌باشد و هر نوع گردهمایی ساده افراد از قبیل توقف در صف انتظار خرید و یا اتوبوس که وجه مشترک آن‌ها فقط محلی است که در آنجا ایستاده‌اند را نمی‌توان گروه نامید. گروه دارای مشترکاتی است که از تجمع ساده افراد متفاوت تشکیل می‌شود. این مشترکات عبارتند از: وابسته بودن هر عضو گروه به اعضاء دیگر، وجود هدف مشترک بین اعضاء گروه، اعتقاد اعضاء گروه به

عضویت در گروه، قبول مسئولیت‌های مختلف از طرف اعضاء گروه (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳۹۴).

جان گریندر و ریشارد بندلر

در تلاش محققان برای پیدا کردن روش‌های تازه‌ای در ارتباطات مؤثر در سال ۱۹۷۰ نوعی از ارتباط ابداع شد که ابداع‌کنندگان آن به نام‌های جان گریندر و ریشارد بندلر به آن برنامه‌ریزی عصبی - کلامی در ارتباطات عنوان دادند که مخفف آن «ان. ال. پی» می‌باشد. طبق نظر محققان مذکور ارتباطات از طریق ان. ال. پی امروزه به فرآیند ارتباطات توجه دارد تا به محتوای آن، این نوع ارتباطات یعنی ان. ال. پی، امروزه در بسیاری موارد از جمله مدیریت، بازاریابی و حتی بهداشت و درمان کاربرد گسترده‌ای دارد و محققین ضمن بررسی‌های خود در زمینه‌های فوق متوجه شده‌اند که بعضی از مدیران یا بازاریاب‌ها و یا پزشکان به نظر می‌رسد که دارای توانایی‌های بیشتری در ترغیب مراجعان و نفوذ در آن‌ها می‌باشند و قادر هستند به سادگی مردم را تحت تاثیر افکار خود قرار دهند. برای پی بردن به موفقیت در ارتباطات مؤثر، محققین نمونه‌هایی از رفتار مدیران عالی رتبه در ارتباطات را تحت بررسی و مطالعه دقیق قرار دادند. از جمله این افراد، دکتر میلتون اریکسون پزشک متخصص هیپنوتیزم و دکتر فردریک پرلز ابداع کننده تئوری گشتالت را می‌توان نام برد. از متخصصین مذکور درخواست شده که به سؤال زیر پاسخ دهند:

-متخصصین چه رفتار و خصوصیتی را به طور مشترک یا یکدیگر دارند؟

- آیا این رفتارها را می‌توان به دیگران یاد داد. تا بتوانند در مسئولیت‌هایی که دارند مؤثرتر واقع شوند؟

نتیجه حاصل از این پاسخ‌ها این بود که متخصصین مذکور که در امر ارتباطات توان بسیار بالایی دارند. تمایل و توان به کارگیری هم‌زمان سه عامل دیداری، شنیداری و حرکات احساسی بدن را توأمان و در زمان واحد داشتند. علاوه بر این، متخصصان مذکور از مهارت زیادی در انعطاف‌پذیری و تغییر موقعیت خود حسب

اقتضاء و توانایی حرکت سریع از یک روش به روش دیگر را دارا بودند. پاره‌ای از این مهارت‌ها که نقش مهمی در ارتباطات مؤثر دارند توسط «ویات وود اسمال» عنوان شده است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۵-۴۱۴).

ویات وود اسمال

او در کتاب کاربردهای ان. ال. پی در تجارت انواع مختلفی از اصول ارتباطات مؤثر از طریق ان. ال. پی که بیشترین تأثیر ارتباطی را به وجود می‌آورد مورد اشاره قرار می‌دهد که پاره‌ای از آن‌ها به شرح زیر عنوان می‌شود:

- ارتباطات بر پایه تصور و ادراک قرار دارد.

- تصور و ادراک در محدوده‌ای از زمان به صورت سازمان یافته و با ساختار ویژه عمل می‌کنند. در این محدوده زمانی، برقراری ارتباط اثری شگرف بر جای می‌گذارد.

- افراد برای سازمان دادن به تصور و ادراک خود مدل‌های کلیشه‌ای به کار می‌برند.

- افراد توسط آن‌هایی که دارای تصور و ادراک مشابه با خودشان هستند، بیشتر تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

- مردم توسط افرادی که آن‌ها را دوست دارند به سادگی تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

- مردم از طریق نحوه ارسال پیام و ساختار آن تحت تأثیر و نفوذ ارتباطی قرار می‌گیرند.

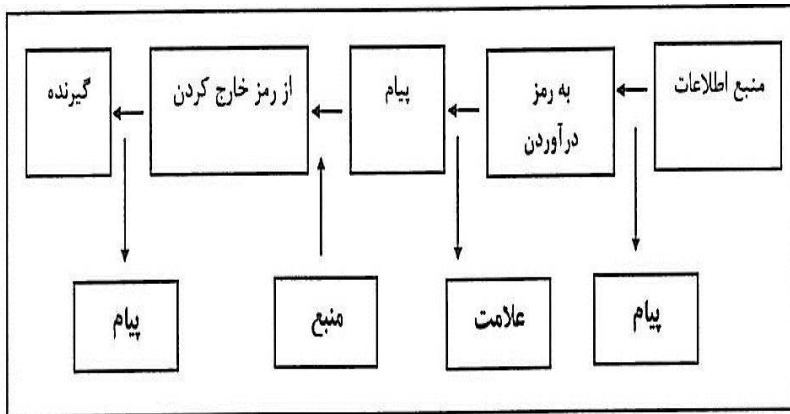
- مردم در برقراری ارتباطات، اطلاعات را بیش از حقایق در تصمیم‌گیری‌های خود به کار می‌برند.

- پس از برقراری ارتباطات، مردم تصمیم‌های احساسی را از طریق بخش ناخودآگاه مغز می‌گیرند ولی ارزیابی آن‌ها را بر اساس منطق و از طریق بخش خود آگاه مغز انجام می‌دهند.

- مردم اطلاعاتی را که ساده و تثبیت شده باشد بهتر ذخیره و نگهداری می‌کنند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۴۱۵)

کلود شانون و وارن ویوور

این دو نفر از متخصصان مدیریت هستند که مدل شانون و ویوور را در سال ۱۹۴۹ ارائه کردند. مدل مذکور برای شرکت تلفن «بل» طراحی شده بود و هدف این بود که مهندسی بتوانند قوه محرکه الکتریکی را به بالاترین کارایی انتقال دهند. این مدل ارتباطی اگر چه دارای محاسن زیادی می‌باشد، معهذاً ضعف آن پیام رسانی یک طرفه است که نتیجه ارتباط برای فرستنده نامعلوم خواهد ماند. شکل (۱۰) این مدل را نشان می‌دهد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۴۵۰).

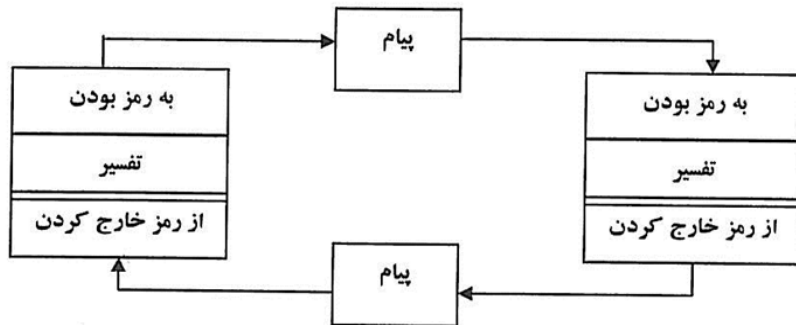


شکل ۱۰. مدل ارتباطات شانون و ویوور

از گوود شرام

مدل «شانون» و «ویوور» دارای نقاط ضعفی بود ولی ضعف مدل مذکور دیری نپایید، زیرا متخصصین ارتباطات پس از مدتی سیستم بازخور را به آن اضافه نمود. با اضافه کردن سیستم بازخور به مدل شانون و ویوور مدلی ابداع شد که مدل ارتباطی از گوود شرام نام دارد. در مدل از گوود شرام تمرکز بحث بین دو نفر اصلی جریان ارتباط که در فرستادن و گرفتن اطلاعات به یکدیگر کمک می‌کنند

می‌باشد. شکل (۱۱) مدل ارتباطی او را نشان می‌دهد.



شکل ۱۱. مدل ارتباطت اسگودشرام. اقتباس از کتاب مدیریت تفکر و عمل

کرون

کرون و دیگران در سال ۱۹۸۷ مدل‌های دیگری برای ارتباطات ارائه دادند. این محققان ضمن تأکید بر اثرات تحقیقات تجربی بر فرایند ارتباطات سازمانی در دو دهه گذشته (قبل از سال ۱۹۸۷) لزوم توسعه تئوری پایه به عنوان نقطه آغازی که از طریق آن ارتباطات سازمانی دارای تعریف و در نتیجه مدل کارآمدتری باشند را تشخیص دادند. محققان مذکور برای مدل‌سازی بر چهار موضوع مختلف تمرکز داشتند که عبارت می‌باشند از: دیدگاه مکانیکی، دیدگاه روانشناسی، دیدگاه نمادی و تفسیری و دیدگاه تعامل سیستم‌ها.

- دیدگاه مکانیکی: این مدل تمرکز بر مجاری ارتباطی و انتقال پیام دارد و تقریباً شبیه مدل شانون و ویور می‌باشد، مدل دیدگاه مکانیکی ارتباطات به منزله اتصال خطی بین برقرارکنندگان ارتباط که فرد الف به فرد ب شخصیت ارتباطی می‌دهد، می‌باشد و روشنی و وضوح پیام از طریق میزان دخالت سر و صدا در مرحله انتقال پیام معین می‌شود. این مدل ارتباطات بیشتر در ساختارهای نظامی دیده می‌شود که پیام با حفظ «اتصال خطی» در طول سلسله مراتب سازمان حرکت می‌کند.

- دیدگاه روانشناسی: مدل ارتباطات از این دیدگاه بر تأثیرگذاری خصوصیات افراد از قبیل شخصیت، حالت، عقیده و غیره بر تفسیر ارتباطات تمرکز دارد و در

نتیجه به صافی و فیلترهای عقیدتی و فکری مسیر ارتباطات تبدیل شده و حالات برقرار کنندگان ارتباط و شناخت و تصورات آن‌ها را نیز شامل می‌شود که در فرآیند به رمز در آوردن و از رمز خارج کردن پیام نقش اساسی ایفاء می‌کند.

- دیدگاه نمادی - تفسیری: این دیدگاه، مدل دیدگاه روانشناسی را به زمینه‌های مفاهیم مشترکی که سازمان را رسمیت می‌بخشند تعمیم می‌دهد. در این مدل سهیم شدن در اتفاقات و اعمال مشترک بسیار مهم می‌باشد. به عقیده کرون و دیگران رفتار ارتباطی فقط پاسخ صافی و لایه‌های ادراکی محرک‌های اطلاعاتی نیست، بلکه در جریان تعامل اجتماعی توسعه یافته و همان‌گونه که متن اجتماعی تغییر می‌نماید موضوع‌های ارتباطی نیز متغیر است. از نقطه نظر این دیدگاه، فرهنگ بر جریان‌های تفسیری تأثیر می‌گذارد، دقیقاً همان‌گونه که فرآیندهای تفسیر از طریق مفاهیم مشترک بر فرهنگ سازمان تأثیر گذاشته و باعث خلق و ایجاد آن نیز می‌گردد.

- دیدگاه تعامل سیستم‌ها: دیدگاه فعل و انفعال سیستم‌ها تشابه زیادی با دیدگاه مکانیکی دارد. این دیدگاه تمرکز بر رفتارهای خارجی گروه‌ها و افراد و اینکه با چه فرکانسی سیستم ارتباطات مورد استفاده واقع می‌شود را دارد. این دیدگاه همچنین تأکید بر نمونه‌های رفتاری متوالی و پیوسته که گروه‌های به هم پیوسته در رفتار پیام‌رسانی از خود نشان می‌دهند را بررسی می‌نماید. از دیدگاه فعل و انفعال سیستم‌ها «فرد» ارتباط نمی‌گیرد بلکه «جزئی» از ارتباط می‌شود و خود را در این فرایند جزئی از کل ارتباطات می‌داند.

کلمپیت

یکی دیگر از محققان به نام کلمپیت سه نوع مدل در ارتباطات ارائه داده است که عبارتند از: مدل «روش مستقیم»، مدل «منحنی»، مدل «چرخشی».

مدل روش مستقیم: این مدل ارتباطات تقریباً مشابه مدل شانون و ویور می‌باشد و خصوصیت آن حرکت پیام به گونه‌ای واضح و روشن و بدون پارازیت و اغتشاش در مجاری ارتباطی است و به این دلیل روش مستقیم نام دارد. در این

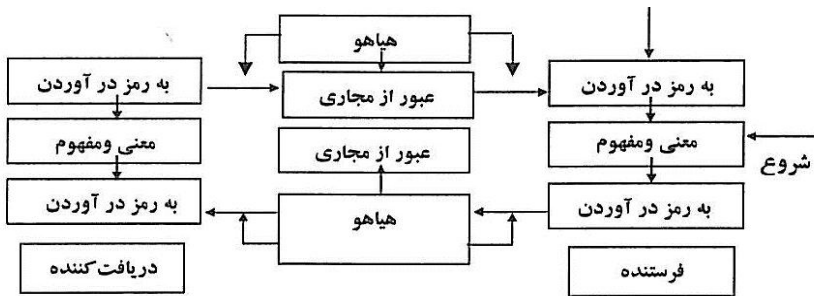
مدل تأثیر ارتباطات دریافت شده و تصورات ناشی از آن با ارتباطات واقعی دریافت شده توسط کارمند ممکن است تفاوت‌هایی داشته باشد؛ به عنوان مثال این امکان وجود دارد که کارمند در تصورات مدیر چه به صورت خودآگاه و چه ناخودآگاه سهیم نشود و در این حالت ارتباط دچار شکست خواهد شد. مدیرانی که از این روش استفاده می‌کنند باید تصورات خود را نیز متوجه کارمند سازند تا ارتباطات کاملاً مستقیم به طرف مقابل اتصال یابد.

مدل منحنی: مدل منحنی بیانگر تکامل تدریجی روش مستقیم و تبدیل آن به خط منحنی می‌باشد. این مدل بر «بازخور» بیش از «مفهوم پاسخ» و به «رابطه صحیح اصولی» بیش از «محتوای ارتباط» و به «اشاره منحنی» بیش از «مفهوم صریح» و به «فهمیدن» بیش از «قبول و برآوردن» پیام تأکید دارد. ارتباطات در این مدل فرآیندی دو طرفه می‌باشد که تعادل پویایی بین فرستنده و گیرنده را شامل می‌شود. این مدل بیشتر با مدل «ازگود شرام» که تأکید بر فرآیند دو طرفه بودن ارتباطات دارد مطابقت می‌کند. در ضوابط این مدل، افراد در چهارچوبی که مغایر ارزش‌ها و احساسات و عقاید آنها باشد ارتباط برقرار نمی‌کنند. همچنین رابطه ارتباطی در این مدل فقط تحت تأثیر شرایط خاص و مطمئن عمل می‌کند و اگر جو مناسب برای دادوستد اطلاعاتی فراهم نباشد، همه کوشش‌های ارتباطی عقیم می‌ماند.

مدل چرخشی: ارتباطات مانند چرخیدن و رقص دارای قواعد خاص خود است. همانگونه که در رقص قدم‌ها و حرکات خاصی قابل قبول هستند، در ارتباطات نیز قواعد صریح و ضمنی وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد. استفاده استعاره‌ای از چرخیدن توسط «کلاپیست» به این منظور بوده که پیچیدگی و تنوع ارتباطات و فرآیند آن را بهتر مجسم و منعکس می‌سازد. به عقیده وی چون قصد ارتباطات همیشه روشن نیست و برقرار کنندگان ارتباط ممکن است اهداف متعددی را در یک پیام ساده بگنجانند، بنابراین کاربرد کلمه چرخیدن می‌تواند تا حدی گویای پیچیدگی موضوع باشد. در این رابطه کلمیست می‌گوید: «مؤثر واقع شدن فقط می‌تواند در پرتو اهداف برقرار کننده ارتباطات معلوم و مشخص گردد، حال اهداف

ارتباطی هرچه باشند، اعم از گیج کردن، ایجاد اغتشاش، تزویر با فریب و غیره. به همین دلیل هیچ‌گونه روش اندازه‌گیری خاصی برای مؤثر واقع شدن ارتباطات وجود ندارد».

به عنوان مثال سیاستمداران در گرماگرم مبارزات انتخاباتی، برقرارکنندگان ارتباطاتی بسیار مؤثری می‌باشند. این افراد قبل از انتخاب با به کارگیری شعارهای خاص و ساده نشان دادن مسائل پیچیده و نزدیک کردن سیاست‌های حزب به عقیده رای دهندگان، ارتباط بسیار کارآمدی را با مردم برقرار می‌کنند، همین‌طور در هنگام مصیبت و روزهای بد نیز قادر به استفاده از همین مهارت‌ها در گیج کردن یا گول زدن و گمراه کردن مردم نیز می‌باشند. (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳-۴۲۵) شکل (۱۲) نمونه‌ای دیگر از جریان ارتباط را نشان می‌دهد.



شکل ۱۲. جریان ارتباط هریسون و هندی

هریسون و هندی

هریسون و هندی در طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی، چهار نوع فرهنگ را پیشنهاد کرده‌اند: فرهنگ قدرت، فرهنگ نقش، فرهنگ وظیفه، فرهنگ شخص.

فرهنگ قدرت:

این نوع فرهنگ همانند «تار عنکبوت» دارای یک هسته مرکزی قدرت می‌باشد که با خطوط و یا رشته‌های تخصصی و یا عملیاتی نفوذ خود را توسعه می‌بخشد.

در این نوع فرهنگ، مرکز پر قدرت، کنترل خود را بر دیگران از طریق یک گروه از افراد کلیدی سازمان اعمال می‌نماید و تصمیم‌ها بیشتر در نتیجه مانورهای سیاسی اتخاذ می‌شوند تا دستورالعمل‌های منطقی، فرهنگ قدرت دارای قابلیت عکس-العمل سریع می‌باشد. ولی حرکت عکس‌العملی آن در جهت صحیح و یا ناصحیح بستگی به خصوصیات فرد یا افراد مستقر در هسته مرکزی قدرت دارد. پایه‌های اساسی این فرهنگ منبع قدرت می‌باشند که گاهی با قدرت «کاریزماتیک» (قدرت فرهمند) در هسته مرکز همراه می‌باشد. همانند تارهای عنکبوت که در صورت ادامه و کشش زیاد شکسته خواهند شد، سازمان‌های دارای این نوع فرهنگ نیز اگر فعالیت‌های خود را در سطوح وسیعی گسترش دهند، دچار مشکلاتی می‌گردند. افراد در فرهنگ قدرت بر اساس نتایج کار ارزیابی می‌شوند و نه بر اساس راه‌های انجام آن و به دلیل عدم وجود علاقه بین افراد برای درگیر شدن در فعالیت‌های رقابتی (به علت تمرکز قدرت) روحیه کارکنان سازمان که دارای این نوع فرهنگ است. بسیار پایین و استعفاء و ترک خدمت در سطوح میانی سازمان بسیار زیاد می‌باشد. سازمانی که دارای فرهنگ قدرت می‌باشد، می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود به اعتماد و تلقین، و تأکید بر ارتباط شخصی دارد. اگر توالی منطقی و مناسب مسائل برای قدرت مرکزی برقرار نشود، احتمال زیاد دارد که دچار ناکارایی واقع شود و به زعم هنری مانند تار عنکبوتی بدون عنکبوت خواهد شد که در آن صورت سازمانی بدون قدرت و در واقع بدون مفهوم می‌گردد.

فرهنگ نقش:

فرهنگ نقش یا وظیفه، خصوصیات مشترکی با بوروکراسی دارد. فرهنگ نقش بر اساسی منطقی و عقلانیت عمل می‌کند و به این دلیل «فرهنگ نقش» نامیده می‌شود. در سازمان‌های دارای این نوع فرهنگ، نقش و یا وظیفه در درجه اول اولویت می‌باشند تا افرادی که آن‌ها را در اختیار دارند. انعکاس تصویری این فرهنگ توسط هندی به شکل معابد یونان باستان است که ستون‌های نقش‌ها یا وظایفی از قبیل بازاریابی تولید، فروش و... می‌باشند که به تکیه‌گاهی متشکل از

گروه معدودی از مدیران عالی متصل شده و به وسیله آن کنترل می‌شوند. وظیفه و یا نقش و همچنین قوانین در این نوع فرهنگ عامل برتر و مسلط می‌باشند. این نوع فرهنگ در یک محیط نسبتاً ثابت و قابل پیش‌بینی، بهتر می‌تواند موفق باشد تا در یک محیط بحرانی. به همین دلیل در دنیای بدون تحرک و تغییر سازمانی که دارای چنین فرهنگی است، می‌تواند کارایی بسیار زیادی از خود نشان دهد.

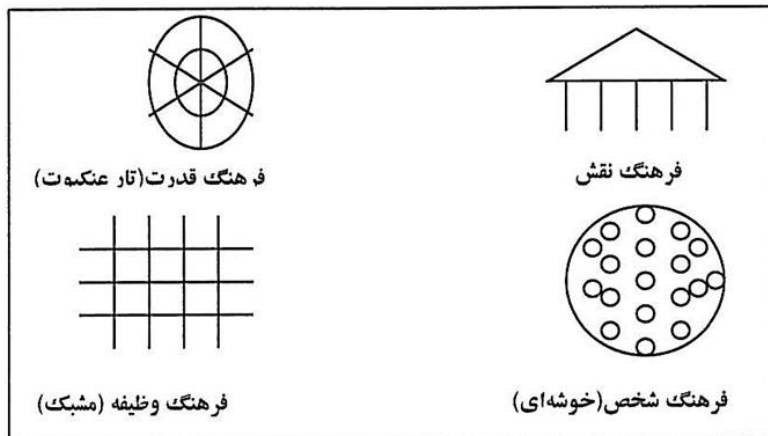
فرهنگ وظیفه:

فرهنگ وظیفه دارای منبع قدرت مشخصی به آنگونه که در بحث سلسله مراتب سازمانی تعریف شده است نمی‌باشد. در این فرهنگ قدرت بیشتر بر پایه تخصص استوار است، چرا که این فرهنگ شغل‌گرا و برنامه‌گرا می‌باشد. انعکاس تصویری این فرهنگ به گونه «نور» می‌باشد که گره‌های آن از سایر نقاط نور محکم‌تر و قوی‌تر است. در این فرهنگ منبع اصلی قدرت و نفوذ «گره‌ها» هستند که به گونه‌ای وسیع توزیع شده‌اند. پوششی که این نوع فرهنگ به سازمان می‌دهد از دو نوع قبلی بیشتر است. فرهنگ وظیفه دارای عملکرد دوگانه می‌باشد که افراد مأمور اجرای پروژه با تخصص‌های مختلف مأمور انجام یک فعالیت هستند و ساختار گروهی پروژه از ساختار رسمی اختیار و قدرت سلسله مراتب مهمتر می‌باشد. سازمان‌های دارای این نوع فرهنگ اغلب ساختار ماتریسی را برای انجام فعالیت‌ها انتخاب می‌کنند. از جمله مزایای این فرهنگ قابلیت انعطاف‌پذیری و تطابق می‌باشد که علاوه بر ایجاد شرایط لازم برای عکس‌العمل سریع سازمان، برای عملکرد در محیط‌هایی که رقابت در سطح بسیار بالایی بوده و تغییرات نیز به صورت مداوم رخ می‌دهد، مناسب می‌باشد.

فرهنگ شخص:

در این نوع فرهنگ سازمانی، فرد در درجه اول اولویت قرار دارد و سازمان وسیله‌ای است که خدمات مورد علاقه افراد را ارائه دهد و اصولاً برای این منظور به وجود آمده است. در این نوع فرهنگ، افراد، گروهی را تشکیل می‌دهند تا به وسیله آن بتوانند حمایت دیگر افراد را که با آن‌ها دارای عقیده مشترک می‌باشند جلب

نموده و با استفاده از منابع و مزایای اشتراک مساعی، هم‌زمان با تمرکز بر اهداف و جاه طلبی‌های خود، اداره سازمان را به صورت مشترک عهده دار شوند. گروه‌های حرفه‌ای از قبیل حقوق‌دانان، اطباء، مهندسیین و یا مشاوران، فعالیت‌های خود را با چنین فرهنگی سازمان می‌دهند. انعکاس تصویری این فرهنگ سازمانی خوشه‌ای شکل می‌باشد که افراد به صورت نقطه‌هایی در بدنه خوشه قرار دارند. در چنین فرهنگی افراد اغلب دارای خود مختاری کامل می‌باشند و تصمیم‌های سازمانی را نیز بیشتر بر پایه منافع خود اتخاذ می‌نمایند تا مصالح سازمان. با توجه به اینکه افراد مستقر در اینگونه سازمان‌ها از درجات تحصیلی بالا برخوردارند کنترل و مدیریت آنها قدری مشکل است و منابع معمولی قدرت اثرات کمی بر آنها دارد، زیرا قدرت در اینگونه فرهنگ‌ها معمولاً بر پایه تخصص قرار گرفته است. شکل (۱۳) انواع فرهنگ سازمانی هریسون و هندی را نشان می‌دهد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۱۰ - ۵۰۸).



شکل ۱۳. چهار نوع فرهنگ، اقتباس از کتاب مدیریت

مایکل استال

وی عقیده دارد علاوه بر دو عامل «ثبات» و «انعطاف‌پذیری»، دیگر مواردی از قبیل نیاز مشتریان، تغییرات تکنولوژیکی، رقابت‌های بین‌المللی، ابعاد سازمان،

استراتژی سازمان و بالاخره وابستگی تکنولوژیکی در طراحی ساختار سازمان تاثیر گذارند که به شرح زیر توضیح داده می‌شوند:

نیاز مشتریان: مهمترین نیاز برای طراحی سازمان، توان پاسخگو بودن آن به احتیاجات مشتریان است. اگر ساختاری مانع توجه افراد سازمان به مشتریان باشد، در آن صورت باید ساختار عوض گردد. متأسفانه بسیاری از ساختارهای هرمی شکل و عملیاتی که تمرکز بر سیستم داخلی اختیار و تقسیم کار دارند مانع کوشش‌های انجام شده برای تمرکز بر مشتری می‌گردند.

تغییرات تکنولوژیکی: دیگر (کلید اقتضایی) برای طرح سازمانی تغییر تکنولوژیکی است. مطالعات نشان داده، هنگامی که حرکت تغییرات سریع شود، سازمان‌ها باید بیشتر و بیشتر قابلیت انطباق و انعطاف داشته باشند. حال چنانچه قرار باشد که تغییرات تکنولوژیکی توسعه یابد، در آینده باید شاهد پیدا شدن سازمان‌هایی از نوع «ارگانیک» بیشتری بود.

رقابت‌های بین‌المللی: رقابت‌های بین‌المللی وجود ساختار مناسب را افزایش می‌دهد. به علت رقابت بین‌المللی، توقع مشتریان از سازمان بیشتر می‌شود. این وضعیت، توان سازمان‌ها برای تسریع در برآوردن نیاز مشتری در کوتاهترین فرصت را افزایش می‌دهد. بدیهی است در این‌گونه شرایط ساختار و طرح سازمانی مناسب باید از نوع افقی و یا ماتریسی بوده تا بتواند پاسخگوی مراجعان سازمان باشد.

ابعاد سازمان: طرح سازمان معمولاً متناسب با ابعاد و اندازه آن می‌باشد. سازمان‌های کوچک، ساده‌تر قابل ادغام و کوچک یا بزرگ شدن هستند و بر عکس سازمان‌های بزرگ مشکلات ادغام (در صورت ضرورت) بسیاری دارند. کشتی طرح سازمان در حالت کم شدن فعالیت‌ها به سمت «کوچک شدن» (اگر چه مخاطراتی نیز دارد) و در صورت توسعه و رونق اقتصادی به سوی گسترش سازمان می‌باشد.

استراتژی سازمان: استراتژی و ساختار دو عنصر و عامل مرتبط و به یکدیگر پیوسته می‌باشند. به عنوان مثال استراتژی کارخانه آمریکا در زمان جنگ جهانی دوم ساخت محصولات با دوام و با کاربردی بلندمدت و مطمئن و استانداردهای

بالا بود ولی اندازه مدل استراتژی تولید، مناسب شرایط زمان با اعمال تغییرات تکنولوژیکی لازم و به‌روز نگهداشتن نوع محصولات از نظر عرضه به بازار رقابت، پاسخگوی سریع به نیاز مشتریان می‌باشد.

وابستگی تکنولوژیکی: از جمله عوامل دیگری که در ساختار سازمان تأثیرگذار می‌باشد وابستگی تکنولوژیکی است. وابستگی عاملی است که بر اساس آن واحدهای سازمان با یکدیگر برای تأمین منابعی که جهت انجام فعالیت‌ها لازم دارند، وابسته می‌شوند (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۸-۵۱۷).

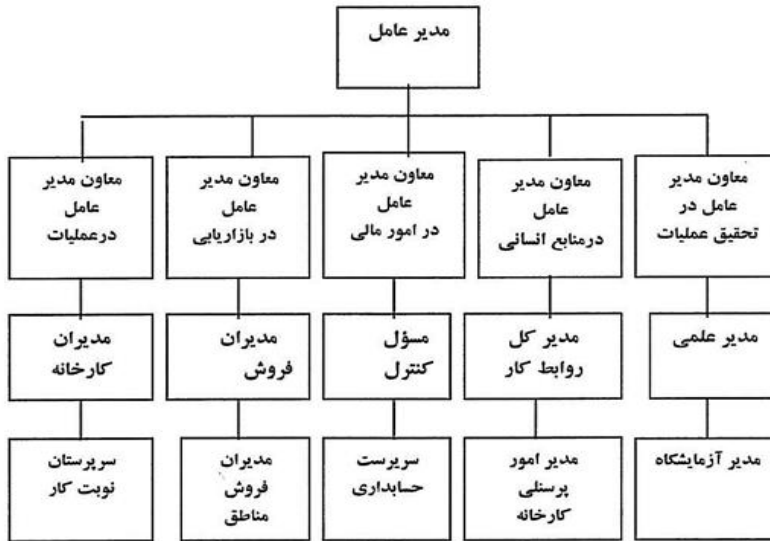
گریفین

وی عقیده دارد با توجه به نفوذ، عواملی از قبیل تکنولوژی محیط، ابعاد و طول عمر یا چرخه حیات سازمان در طراحی ساختارهای سازمانی، معمولاً سازمان‌ها را می‌توان به گونه‌های مختلفی طراحی نمود. گریفین این طرح‌ها را که امروزه کاربرد زیادی دارند را با این عناوین معرفی کرده است: طرح عملیاتی، طرح مجموعه‌ای، طرح چند بخشی، طرح ماتریسی، طرح ترکیبی.

طرح عملیاتی:

طرح عملیاتی نوعی آرایش ساختاری است که قسمت اعظم آن بر پایه روش عملیاتی قرار دارد. این طرح شکل (U) نام گرفته که مشتق از حرف اول کلمه Unitary (به معنی واحد و در اینجا به معنی تمرکز کامل) است که توسط «اولیور ویلیامسون» اقتصاددان ابداع شد. در این نوع طراحی، اعضاء سازمان به گروه‌ها عملیاتی تقسیم می‌شوند. از قبیل بازاریابی، تولید، تبلیغات و غیره و به منظور حفظ کارایی سازمان، هماهنگی لازم فقط از طریق اعمال نظارت تمرکز از سوی مدیران امکان‌پذیر می‌باشد. در سازمان‌هایی که اینگونه طراحی شده‌اند هیچ یک از بخش‌های عملیاتی و فعالیت‌ها نمی‌توانند بدون وجود دیگر واحدها به حیات خود ادامه دهند، زیرا همه به یکدیگر وابسته می‌باشند. این نوع طرح در سازمان‌های کوچک کاربرد مؤثر دارد، زیرا برای مدیرعامل هماهنگی و نظارت بر تمام واحدها امکان‌پذیر می‌باشد. ولی با رشد و توسعه سازمان به وجود آمدن

مشکلات ناشی از عدم همکاری و هماهنگی و عدم نظارت مستمر باید طرح دیگری را جایگزین آن نمود. شکل (۱۴) طرح عملیاتی جایگزین را نشان می‌دهد.



شکل ۱۴. نمودار طرح عملیاتی.

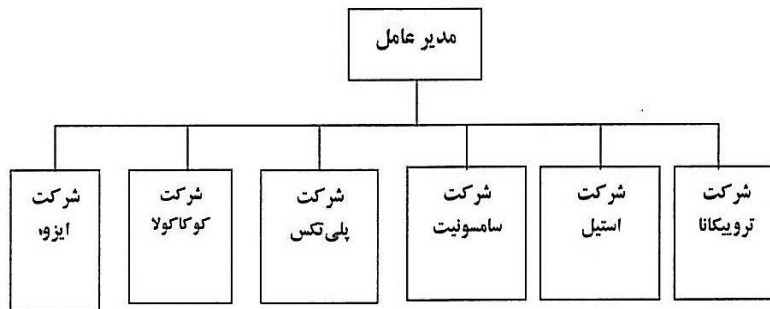
طرح مجموعه‌ای:

نوع دیگری از طراحی متداول سازمانی «طرح مجموعه‌ای» و یا طرح به شکل H می‌باشد. سازمان با این نوع طرح، سازمانی است که از یک سری فعالیت‌های غیرمرتبط با یکدیگر تشکیل شده است. نام طرح H از حرف اول کلمه Holding و در ارتباط با ساختار شرکت‌های «هلدینگ» گرفته شده است، این نوع طراحی براساس نوع محصول واحدها انجام می‌شود و هر فعالیت به وسیله یک مدیر عامل که مسئول سود و زیان زیر مجموعه است، اداره می‌گردد و با استقلال کامل و بدون ارتباط با دیگر مدیران عامل عمل می‌کند. در طرح مجموعه‌ای (یا شکل H)، فعالیت کلیه مدیران عامل توسط یک گروه از مدیران ستادی رده بالا و توانمند ارزشیابی می‌گردد و منابع لازم را در اختیار مدیران عامل قرار می‌دهد و در اخذ تصمیمات آن‌ها را با سیاست‌های عمومی هیأت عامل و مدیران شرکت آشنا

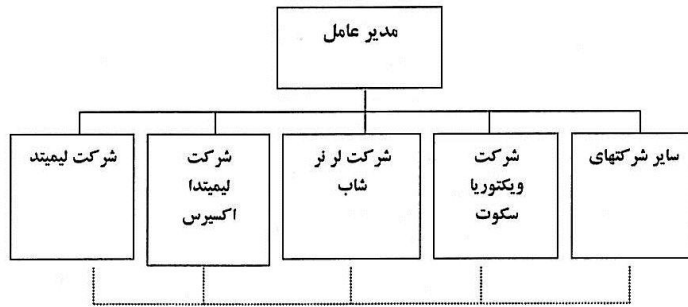
می‌سازد. در این نوع طرح، سازمان تقریباً به گونه سازمان پورتفولیو عمل می‌کند و از عمده نقایص آن پیچیدگی فعالیت‌ها که ناشی از وجود تکالیف غیر مرتبط و در عین حال مختلف است می‌باشد. شکل (۱۵) طرح مجموعه‌ای را منعکس می‌سازد.

شکل ۱۵. نمودار طرح مجموعه‌ای

طرح چند بخشی



این طرح از رایج‌ترین انواع طرح‌های سازمانی است. در این نوع طرح، بخش‌ها برخلاف طرح (H-from) با یکدیگر مرتبط می‌باشند. طرح چندبخشی، طرح «شکل M» نام گرفته که حرف «M» از کلمه «Multidivisional» به معنی بخش‌های متعدد برای عنوان طرح گرفته شده است. شکل (۱۶) طرح چند بخشی را نشان می‌دهد.



شکل ۱۶. نمودار طرح چند بخشی.

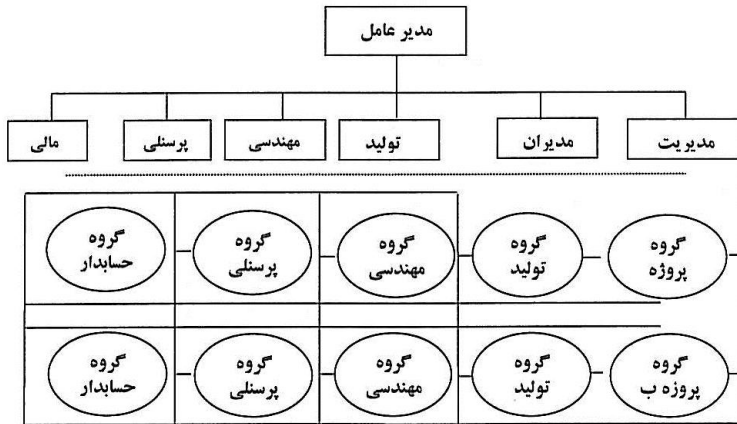
طرح چند بخشی بر پایه فعالیت‌های متعددی که در زمینه و در عین حال مرتبط که داخل سازمان بزرگتری عمل می‌کند، قرار دارد. در این نوع طرح بعضی از فعالیت‌ها با استفاده از حداکثر عدم تمرکز در سطوح پایین سازمان و پاره‌ای دیگر در حداکثر تمرکز و در سطوح بالای سازمان انجام می‌شوند. هر یک از بخش‌ها، یک مدیر عامل دارند که دارای استقلال عملیاتی کامل می‌باشند ولی علی‌رغم استقلال، در مسایل کلی و عمومی با یکدیگر همکاری لازم را دارند.

طرح ماتریسی

این نوع طراحی برای ساختار سازمانی زمانی ضرورت پیدا می‌کند که مدیریت استفاده از نیروی توزیع شده در طول و عرض سازمان را لازم تشخیص دهد. برای انجام این امر مدیریت به نوعی طراحی اقدام می‌کند که نیروهای عملیاتی و نیروهای مدیریتی در کنار یکدیگر به وظایف محول عمل نموده و پس از انجام کار به واحدهای اصلی خود ملحق شوند. شکل (۱۷) طرح ماتریسی را نشان می‌دهد.

طرح ماتریسی بر پایه تشکیل واحدهای پروژه‌ای و تداخل دو واحد سازمانی در اجرای یک فعالیت قرار دارد. همانگونه که در نمودار دیده می‌شود، پروژه‌های الف و ب با استفاده از تخصص‌های موجود و توانایی‌های اعضای گروه، پروژه‌هایی را در مدت زمان خاصی به انجام می‌رسانند. طرح ماتریسی ساختار سازمان با فرماندهی متعدد را منعکس می‌سازد که در آن هر کارمند باید به سرپرست

عملیاتی و به مدیر پروژه پاسخگو باشد.



شکل ۱۷. نمودار طرح ماتریسی

طرح ترکیبی

بعضی از سازمان‌ها نوعی از طرح را انتخاب می‌کنند که ترکیبی از دو یا بیشتر از طرح‌های معمول می‌باشد. به عنوان مثال سازمانی ممکن است متشکل از پنج بخش مرتبط و یک بخش با وظایف غیر مرتبط باشد که می‌تواند بین دو طرح M و H «گریفین» قرار بگیرد. در این صورت مدیریت باید طراحی سازمان را پایه و اساس اداره سازمان خود قرار داده و با اعمال انعطاف‌پذیری لازم، تغییرات موقتی و دائمی برای مقاصد استراتژیک را امکان‌پذیر سازد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳-۵۲۰).

دانیل روبی، کرول سیلز

به عقیده این دو، طراحی سازمان می‌تواند با سه روش زیر ملازم باشد:

۱. توجه به طرح سازمان به عنوان فرآیند ضروری

۲. داشتن دید عقلانی و فعال به طرح سازمان

۳. داشتن دید عکس‌العملی و محدود به سازمان

به زعم «دانیل روبی» و «کرول سیلز» طرح سنجیده و کارآمد به ساختار سازمان و تکنولوژی توجه دارد. و اساس کار را بر پایه گروه‌های کار قرار می‌دهد. نامبرندگان همچنین عقیده دارند که در طراحی سازمان به عنوان فرآیند لازم، این طرز تفکر باید مورد توجه قرار گیرد که برنامه‌ها اغلب برای متناسب شدن با واقعیت‌های آشکار تغییر می‌نماید. در این رابطه سه خصوصیت مؤثر در طراحی قابل ملاحظه می‌باشد:

۱. بسیاری از عوامل مؤثر بر طراحی سازمان در خارج سازمان قرار دارند که طراحان سازمان را تا حدودی کنترل و محدود می‌کند.
۲. طراحان سازمان باید بر این نکته واقف باشند که آن‌ها شرکت‌کنندگان در طراحی سازمان نمی‌باشند، بلکه عوامل دیگری نیز وجود دارند که بر طرح نهایی تاثیر می‌گذارند.
۳. طرح در جریان زمان انجام می‌شود و اثرات زمان را در بطن خود دارد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۴-۵۲۳).

کاتر و شلزی‌نگر (اسکلزینگر)

این دو، شش راه برای رفع مقاومت در برابر تغییر را پیشنهاد کرده‌اند که عبارت می‌باشند از:

آموزشی + ارتباطات: در این مرحله به کارکنان در مورد ضرورت ایجاد تغییر منطقی در افراد و کل سازمان توضیح لازم داده می‌شود و از طریق ارتباط سعی در رفع نقص و کمبود اطلاعات آنان شده و در جهت پیاده کردن تغییرات تشجیع می‌شوند.

مشارکت + دخالت: از کارکنان درخواست می‌شود که در طراحی تغییر همکاری و مشارکت نمایند و در این صورت افراد با مشارکت و دخالت، خود را متعهد در پیاده کردن طرح می‌دانند و هرگونه اطلاع و فکر مناسبی هم که داشته باشند در برنامه تغییر ادغام می‌شود.

تسهیلات + حمایت: در این حالت پیشنهاد آموزش مجدد، حمایت اساسی و درک افرادی که از برنامه تغییر احتمالاً لطمه می‌بینند، کمک به اجرای تغییر می‌نماید.

مذاکره + موافقت: مذاکره با افرادی که به طور بالقوه مقاومت می‌نمایند لازم می‌باشد. اگر چه ممکن است بعضی افراد و یا گروه‌ها که تصادفاً دارای قدرت قابل ملاحظه‌ای در مقاومت هستند. موفقیت خود را از دست بدهند، به هر حال باید با مذاکره و کسب موافقت آن‌ها درجه مقاومت به تغییر را به حداقل رسانند.

تدبیر و مهارت + سازش و همکاری: اعطای نقش مطلوب به افراد کلیدی در طراحی و پیاده کردن تغییر بالاترین حد در اجرای تغییر را تضمین می‌نماید.

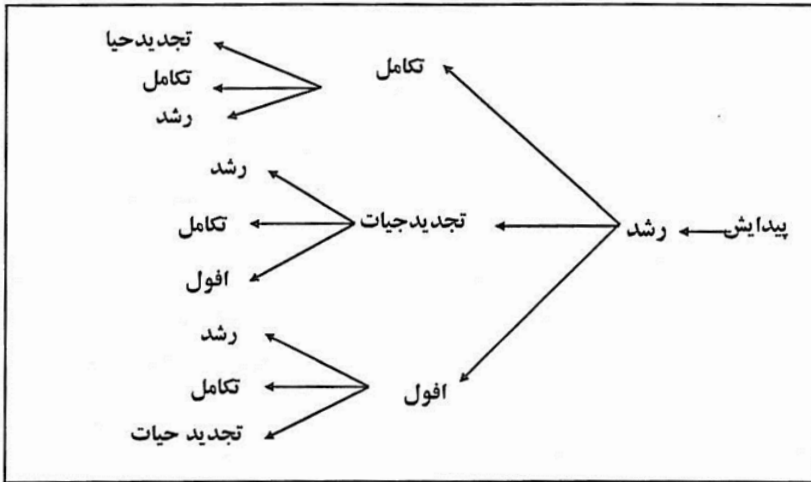
اجبار صریح + ضمنی: تهدید از دست دادن شغل و یا انتقال و نبود تشویق و ترقی (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۵۶۶).

دانی میلر و پیتر فریسن

این دو، طی تحقیق و بررسی در سی و شش شرکت مدلی از «چرخه زندگی سازمان» ارائه داده‌اند که شامل پنج مرحله می‌باشد:

۱. مرحله پیدایش (تولد): در این مرحله سازمان‌های کوچک و جوان سعی در استقرار وضعیت سازمان از طریق نوآوری‌های تولیدی دارند.
۲. مرحله رشد: سازمان‌ها طی این مرحله به سرعت رشد می‌کنند و واحدهای مختلفی ایجاد می‌نمایند و دارای ساختار رسمی‌تری از مرحله پیدایش سازمان می‌گردند.
۳. مرحله تکامل: سازمان‌های با ثبات و کارآمد در این مرحله ساختارهای بوروکراتیک را به کار می‌گیرند تا ساختارهای ابداعی مدیران و یا انواعی از ساختارهای ارگانیک.
۴. افول: سازمان‌هایی که دارای خط تولید قدیمی، سنتی و از رده خارج شده هستند و با خواست‌های ارباب رجوع و نیازهای بازار فاصله دارند وارد این مرحله می‌شوند.

۵. تجدید حیات: سازمان‌هایی می‌توانند به این مرحله وارد شوند که ساختار جدیدی را بر پایه نیازهای بازار در سازمان پیاده نموده و دست به ابتکار، نوآوری و بدعت در تولید بزنند.



شکل ۱۸. نظریه دوران حیات

میلر و فریسن توجه به توالی ارتباط بین مراحل چرخه زندگی سازمانی و به جز مرحله «پیدایش» که قبل از هر مرحله واقع می‌شود، در مورد سایر مراحل نظر و عقیده مشابه ارائه داده‌اند. به عقیده میلر از مرحله رشد بسیاری از سازمان‌ها به مرحله تکامل وارد می‌شوند، در حالی که فریسن عقیده دارد که الزاماً چنین نیست و از مرحله رشد سازمان ممکن است به مرحله «افول» و «تجدید حیات» وارد شود. بسیاری از سازمان‌ها در مرحله «تکامل» به مرحله «تجدید حیات» وارد می‌شوند، ولی بعضی دیگر از آن‌ها به رشد خود ادامه دهند و پاره‌ای نیز به مرحله «افولی» سرازیر می‌شوند. آنچه در جریان چرخه زندگی سازمانی مهم است، این مسئله می‌باشد که سازمان در مرحله افول می‌تواند به طرف مراحل رشد، تکامل و تجدید حیات حرکت کند و در مرحله افول نماند. شکل زیر معمولی‌ترین مراحل

بیان شده در مطالعات میلر و فریسن می‌باشد.

موضوع قابل توجه در شکل این است که علیرغم وجود انتخاب‌های دیگر، هیچ یک از مسیرهای حرکت سازمان از مرحله‌ای به مرحله دیگر که با علامت پیکان نقطه چین مشخص شده است، به مرحله «افول» منتهی نمی‌شود. زیرا وقتی افول نتیجه رشد باشد مسیر محتمل یقیناً تجدید حیات سازمانی است (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۷-۵۸۶).

ویلیام و ایتزل و الن جونسون

این دو مدلی برای «افول» شامل پنج مرحله ارائه دادند. به عقیده آن‌ها برگشت به مرحله تعادل که در بالای شکل نقطه چین مشخص شده امکانپذیر است و هرچه سازمان بدون توجه به مشکلاتی که آن را احاطه کرده است جلوتر برود، فاصله بین عملکرد جاری و عملکرد قابل قبول بیشتر می‌شود. مراحل افول به شرح زیر می‌باشند:

مرحله فقدان نگرش و دید:

در این مرحله، مدیران در پیش‌بینی و پیدا کردن فشارهایی که باعث بروز مشکلات می‌شوند کوتاهی و اهمال می‌کنند و به شرایط سازمان و مشکلات موجود در آن مانند کارمند اضافی و یا دستورالعمل‌های مزاحم توجه نمی‌کنند. چنانچه مدیران به عملکردهای سازمان حساسیت نشان ندهند به تدریج مشکل آفرین خواهند شد. در حرکات اولیه مرحله افول، به علت فقدان دید و نگرش، سازمان مشکلات داخلی خود را در قالب عملکرد کمی و مقداری نشان نمی‌دهد. این وضعیت، کشف و شناسایی مشکلات را سخت‌تر کرده و باعث شروع حرکت افولی سازمان می‌گردد. برای اجتناب از ورود به این مرحله، مدیران باید وجود تهدیدها را قبول نموده و حساسیت بیشتری در کارکنان نسبت به تغییرات کمی و کیفی در عملکرد به وجود بیاورند. مدیران شرکت‌های موفق معمولاً کارکنان خود را با خطرها و تهدیدهای بالقوه‌ای که از محیط متوجه سازمان می‌شود آشنا نموده و آگاهی لازم را به آن‌ها برای مقابله و برخورد مناسب با آنچه که موقعیت سازمان

را به خطر می‌اندازد، می‌دهند.

مرحله عدم اقدام:

در این مرحله، علی‌رغم آگاه بودن از حرکت رو به افول سازمان، به علت جو روانی و پر از استرس حاکم بر مسائل سازمان، دست به اقدامات بازدارنده حرکت نزولی زده نمی‌شود. سازمان‌های بزرگ و قدیمی که گستردگی و توسعه فراوانی نیز پیدا کرده‌اند بیشتر در معرض خطر «عدم اقدام» قرار دارند زیرا به دلیل ارائه کالاها و یا خدمات این تصور را دارند که بخش‌های منتفع از خدمات و فرآورده‌های آن‌ها با حمایت‌های همه جانبه، ابدی و ماندنی بودن آن‌ها را تضمین خواهد کرد و این خود از بزرگترین اشتباهاتی است که مدیران عالی سازمان‌های بزرگ در مرحله افول مرتکب می‌شوند. از طرفی مدیران این‌گونه سازمان‌ها معتقدند که مرحله افول موقتی است و سازمان از این موج عبور خواهد کرد و نیازی به اعمال تغییرات بسیار پرهزینه نمی‌باشد. خارج شدن از مرحله «عدم اقدام» بسیار مشکل می‌باشد و نیاز به «اقدام» قاطع دارد. علائم عدم اقدام مستقیماً در جهت مخالف هر نوع اقدام ضروری عمل می‌کنند و فقط سازمان‌هایی که برای مقابله با مشکلات و چالش نمودن وضع موجود طراحی شده‌اند ممکن است توانایی بیشتری برای فائق شدن بر عدم اقدام را داشته باشند. بدیهی است که کلید حل این مشکل به موقع عمل کردن در پاسخگویی به مسائل از طریق اقدام مناسب است، زیرا عدم اقدام به هیچ وجه قادر به تغییر دادن عملکرد رو به افول سازمان نمی‌باشد.

مرحله عملکرد اشتباه:

سومین مرحله افول، مرحله عملکرد اشتباه می‌باشد. در این مرحله علی‌رغم مشهود بودن علائم اخطار دهنده دال بر افول عملکرد، سازمان‌ها گرایش به تمرکز تصمیم‌گیری دارند. در مرحله «عملکرد اشتباه» جریان اطلاع رسانی مناسب از سطوح زیرین سازمان به مدیران میانی و عالی قطع می‌شود. مدیران عالی به علت تغذیه نشدن اطلاعاتی از سطوح زیرین، تصمیم‌های غیر قابل اصلاح و غیر قابل برگشت می‌گیرند که توانایی سازمان در پاسخگویی به بحرانی را که در حال

وخیم‌تر شدن است، فلج می‌سازد. همچنین عکس‌العمل‌های سریع و نامعقول که تلاش برای برگشت سریع به مرحله «رشد» دارد، معمولاً منجر به مشکلات جدی‌تری می‌شود و افول سازمان را تسریع می‌نماید.

مرحله بحران:

چهارمین مرحله افول با قبول عدم توانایی در حل مشکل افول مشخص می‌شود. در این مرحله مشتریان کارکنان و سهامداران شروع به کم کردن تعهدات و رابطه خود با سازمان می‌نمایند. تردید کارکنان معمولی به توانایی مدیران سازمان برای رهایی از بحران و رسیدن به بهبود اوضاع، نادانسته لطمات جبران ناپذیری بر سازمان وارد می‌کند. در این مرحله سازمان به یک نقطه بحرانی از تاریخ تأسیس خود می‌رسد که نیاز به تجدید حیات را ضرورت قطعی می‌سازد و در غیر این صورت باید ناچار شکست را قبول نماید. از مرحله بحران خارج شدن سازمان و بهبود یافتن آن نیاز به «تجدید سازمان» اساسی شامل تغییرات انقلابی در ساختار، استراتژی‌ها، کارکنان و ایدلوژی‌ها را دارد. این حرکت باید به گونه‌ای انجام شود که منابع در حال کم شدن سازمان را به صفر نرساند و چون زمان تجربه کردن با گذر سازمان از مراحل مختلف افول سپری شده است، هرگونه تصمیم اشتباه یقیناً شکست را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد.

مرحله انحلال:

هرچه مرحله افول جلو برود، به همان اندازه بهبود و اصلاح سازمان مشکل‌تر خواهد شد. در مرحله انحلال، بهبود اوضاع و ترمیم مشکلات به طور قطع غیر ممکن می‌گردد، سرمایه سازمان تهی می‌شود، شهرت آن لطمه می‌بیند و مشتریان و کارکنان آن را ترک می‌کنند. با وجود وضعیت مغشوش، تضاد و برخورد در سازمان شدت می‌گیرد و کارکنانی که هنوز سازمان را ترک نکرده‌اند، به خاطر بقیه کارها و یا خرابکاری‌ها با یکدیگر جدال و منازعه می‌نمایند و هرکدام سعی در نجات شهرت و حیثیت سازمانی، اجتماعی و شخصی خود از گردابی را که سازمان در آن افتاده است دارند. از آنجایی که در مرحله انحلال هرگز نمی‌توان به

مرحله تجدید حیات رسید و رشد سازمان را از نو به حرکت انداخت، مدیریت باید با حفظ متانت با کارکنان، مشتریان و صاحبان سهام برخورد نموده و در مقابل شکست قریب‌الوقوع سازمان کنترل اعصاب خود را از دست ندهد. در هر مرحله به جز «مرحله انحلال» برگشت و بهبود امکان دارد مشروط بر اینکه اقدام صحیح و به موقع صورت پذیرد.

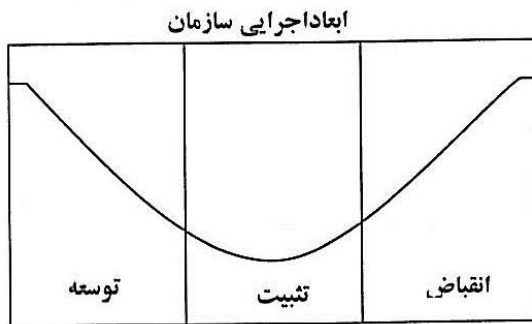
مرحله بازگشت:

مهم‌ترین چالشی که مدیران با آن مواجه هستند، برگرداندن «مرحله افول» به «مرحله رشد» می‌باشد. اجرای این مرحله نیاز به هوشیاری، زیرکی و داشتن استراتژی و رهبری قوی، کاهش هزینه‌ها و مسئولیت‌ها و بالاخره تثبیت سازمان در محیط در حال افول را دارد. در برگشت به مرحله «رشد» تصمیم‌ها متمرکز و اختیار برای تصمیم‌های اجرایی غیرمتمرکز می‌باشد که در سطوح مختلف سازمان توزیع می‌شود. سازمان در مرحله برگشت دارای ساختار بخشی است و با تنوع بازار روبه‌رو می‌باشد. سیاست‌گذاری‌های متمرکز و کنترل از طریق سیستم اطلاعاتی پیچیده‌ای اعمال می‌شود. در این مرحله سازمان‌ها با جرأت تمام خطرپذیری می‌کنند ولی نوآوری‌های محتاطانه و با تحلیل، تفکر و مذاقه و تصمیم‌گیری مشارکتی انجام می‌شود و کادر ستادی به منظور بررسی مشکلات ویژه و ارزیابی راه‌حل‌های جایگزین تشکیل می‌گردد. «برگشت به رشد» مترادف با نوسازی و «تجدید حیات سازمانی» می‌باشد که با تزریق انرژی جدید و دادن تحرک و قدرت به سازمان همراه می‌باشد. به گونه‌ای که چرخه حیات‌های سازمان به صورت طبیعی و با کارآیی مطلوب به حرکت خود ادامه دهد. با توجه به اینکه سازمان در معرض آنروپی (زوال تدریجی) قرار دارد، در صورت عدم نوسازی، سازمان توانایی تغییر به موقع حسب نیازهای محیط را از دست می‌دهد و به تدریج شروع به مصرف کردن منابع داخلی خود برای ادامه بقا سازمانی می‌نماید.

به طور کلی روش‌های «برگشت به رشد» و یا تجدید حیات و نوسازی سازمان دارای سه مرحله است. اولین مرحله انقباض می‌باشد و شامل قطع کردن هزینه‌ها،

کم کردن نیروی کار، حذف پاره‌ای تسهیلات و مانند اینها است. مرحله دوم تثبیت و استحکام نام دارد؛ در این مرحله سازمان چگونگی ادامه حیات با منابع و امکانات محدود را تجربه می‌کند. در مرحله سوم که توسعه می‌باشد، سازمان اقدام به استوار کردن پایه‌های عملیاتی خود و تلاش در به دست آوردن بازارهای جدید و توسعه مجدد تولیدات و افزایش نیروی کار حسب نیاز می‌نماید

مرحله برگشت به رشد، نیاز به رهبری قوی و الزاماً از نوع رهبری «تغییر و تحول» با طرز تفکر جدید را دارد که با رهبری «تعاملی» که دارای شیوه‌های سنتی است و پاره‌ای از مدیران در مرحله برگشت به رشد از این الگوی رهبری استفاده می‌کنند تفاوت زیادی دارد. رهبری «تغییر و تحول» توان نوآوری، ابداع و جرأت خطر کردن را دارد در حالی که رهبری «تعاملی» فاقد خصوصیات لازم برای رهبری جمعیت خروج از مرحله افول می‌باشد. شکل زیر مراحل تجدید حیات سازمان را نشان می‌دهد (فخیمی، ۱۳۷۹، ص ۳-۶۰۰).



شکل ۱۹. ابعاد اجرایی سازمان

ویلیام نیومن

نیومن تکنولوژی را به چهار دسته به شرح زیر طبقه‌بندی کرده است:

۱. تکنولوژی ثابت: مؤسسانی که به پردازش حجم عظیمی از مواد خام اشتغال دارند و با موارد بسیار محدودی از مسائل غیرمعمول و ناآشنا روبه‌رو می‌شوند، در این طبقه قرار می‌گیرند. کارخانه‌های کاغذسازی نمونه‌ای از این تکنولوژی را

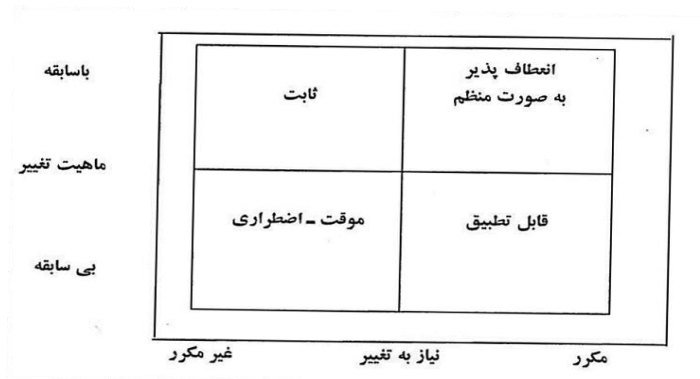
تشکیل می‌دهند. این نوع مؤسسات از ساخت سازمانی بوروکراتیک استفاده می‌کنند.

۲. تکنولوژی انعطاف‌پذیر به صورت منظم: مؤسساتی که پی‌درپی نیاز به تغییرات دارند لکن مسائل برای آن‌ها تازه و ناآشنا و غیرمنتظره نیست و در این طبقه قرار می‌گیرند. چاپخانه‌ها، بیمارستان‌ها و تشکیلات روزنامه‌ها، نمونه‌هایی از این تکنولوژی را دربر دارند.

۳. تکنولوژی قابل تطبیق: این نوع تکنولوژی شامل مؤسساتی می‌شود که به تعبیر زیادی نیاز دارند و مسایل برای آن‌ها تازه و ناآشناست. کارخانه‌های تسلیحاتی - فضایی و سازمان‌های مشاوره مدیریت در این طبقه قرار دارند.

۴. تکنولوژی موقت - اضطراری: مؤسساتی که گه‌گاه با مسائل غیر منتظره روبه‌رو می‌شوند و برای حل مسائل مزبور از تشکیلاتی موقت استفاده می‌کنند، در این طبقه هستند.

البته مسائل مورد بحث آن‌قدر ادامه پیدا نمی‌کند که نیاز به تغییر ساخت اصلی سازمانی پدید آید. کمیته‌های اضطراری یا گروه‌های کار ویژه که برای هماهنگی امور مربوط به تغییر مکان یک مؤسسه از یک نقطه به نقطه دیگر کشور تشکیل می‌شوند، نمونه‌هایی از این طبقه به شمار می‌آیند. این موارد در شکل (۲۰) آمده است.



شکل ۲۰. انواع تکنولوژی

در این شکل تکنولوژی به چهارگروه طبقه‌بندی شده است و این گروه‌بندی‌ها بر اساس دفعات تکرار تغییر و ماهیت تغییر از حیث سابقه داشتن در سازمان صورت گرفته است. نیومن در مورد این طبقات می‌گوید که طبقه انعطاف‌پذیر به صورت منظم به مراتب از تکنولوژی ثابت در معرض تغییر است. چاپخانه، بیمارستان، و تشکیلات روزنامه هر روز با موقعیت جدیدی روبه‌رو می‌شدند و در عین حال، می‌توانند با استفاده از تکنیک‌های مناسب و شناخته شده، با بیشتر موقعیت‌های جدید به نحو مطلوب برخورد کنند. برای تجسم این تکنولوژی اتاق اورژانس یک بیمارستان را در نظر بگیرید. افرادی که در این اتاق کار می‌کنند، در طول روز و شب پیوسته با بیماران مختلفی روبه‌رو می‌شوند که به کمک‌های فوری نیاز دارند. مسمومین، مجروحین و غیره، نمونه‌هایی از این بیماران را تشکیل می‌دهند. اما پرسنل شاغل در این اتاق خوب می‌دانند که با هر یک از بیماران مزبور چگونه برخورد کنند و دست به چه اقداماتی بزنند. دارو و تجهیزات پزشکی موجود و تشخیص حرفه‌ای پزشکان و پرستاران تکنولوژی مورد استفاده برای حل مسائل مورد ابتلاء را تشکیل می‌دهد.

طبقه تکنولوژی قابل تطبیق با ساخت سازمانی ارگانیک تناسب بیشتری دارد و از عدم تمرکز بیشتر، اشتراک تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی وسیع‌تری برخوردار است. نیومن در پایان متذکر می‌شود که فقط درصد کمی از تمام سازمان‌ها می‌توانند از طرح سازمانی ارگانیک به نحو مؤثر استفاده کنند، زیرا فقط محدودی از سازمان‌ها از تکنولوژی قابل تطبیق و محیط مناسب برخوردارند. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۱، ص ۸-۲۵۶)

نرمن فرنیس

فرنیس در مقاله‌ای تحت عنوان اهمیت عملی عدم تمرکز، هشت نوع عدم تمرکز را که به سه دسته کلی عدم تمرکز اقتصادی، عدم تمرکز اداری و عدم تمرکز سیاسی قابل تقسیم هستند، مورد بحث قرار می‌دهد.

عدم تمرکز اقتصادی: به عقیده فرنیس، عدم تمرکز اقتصادی به دو نوع عدم

تمرکز صنعتی و عدم تمرکز برنامه‌ریزی اقتصادی - منطقه‌ای تقسیم می‌شود. هدف از عدم تمرکز صنعتی، انتقال اختیارات از طرف سطوح بالای دولت به هیأت‌های مدیره نسبتاً مستقل مؤسسات و شرکت‌های دولتی است. این هیأت‌های مدیره تصمیمات مربوط به اداره امور واحدهای خاص صنعتی را اتخاذ می‌کنند. به عنوان مثال، شرکت‌های اتومبیل سازی رنو و پژو در فرانسه بر اساس عدم تمرکز صنعتی اداره می‌شوند.

عدم تمرکز برنامه‌ریزی اقتصادی - منطقه‌ای: در راستای ایجاد و توسعه برنامه‌ریزی منطقه‌ای، به منظور فراهم آوردن داده‌هایی برای بهبود برنامه‌ریزی در سطح ملی، به مرحله اجرا در می‌آید. مثال بارز در این مورد نیز کشور فرانسه می‌تواند باشد که از سال ۱۹۷۲ تا ۲۲ منطقه برنامه‌ریزی اقتصادی تقسیم شده است و اعضای شوراهای برنامه‌ریزی منطقه‌ای با رأی مستقیم مردم انتخاب می‌شوند

عدم تمرکز اداری: از نظر فرنیس عدم تمرکز اداری به سه نوع عدم تمرکز سازمانی، جغرافیایی و فنی - تخصصی تقسیم می‌شود. عدم تمرکز سازمانی عبارت از توزیع منظم اختیارات مربوط به وظایف خاص مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل) در تمام سطوح سازمان (مدیران کل، رؤسای ادارات، رؤسای دواير و سرپرستان) به منظور تسريع انجام امور مربوطه. بنابراین، رابطه بین وزارتخانه‌ها و واحدهای فرعی آن‌ها در استان‌ها می‌تواند تابع عدم تمرکز سازمانی باشد و استقلال واحدهای مزبور بستگی به حدود اختیاراتی دارد که از بالاترین مقام (وزیر) تا سطح رؤسای دواير و مسؤولان امور به طور منظم توزیع شده باشد.

عدم تمرکز جغرافیایی: در واقع به پراکندگی واحدهای مختلف وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات دولتی و وابسته به دولت در سطح مملکت توجه دارد. بنابراین، واحدهای فرعی یک سازمان ممکن است در سراسر مملکت توزیع شده باشند، لکن به موازات آن عدم تمرکز سازمانی به وجود آمده باشد و بیشتر تصمیمات در مرکز اتخاذ می‌شود.

عدم تمرکز فنی - تخصصی: با توجه به ماهیت وظایف صورت می‌گیرد. به این معنی که انجام وظایف دولت که ماهیت بازرگانی دارد در محدوده قوانین و مقررات مربوط به وزارتخانه‌ها به کندی صورت می‌گیرد و انجام این قبیل وظایف به آزادی عمل بیشتر نیاز دارد. لذا حکومت مرکزی بر اساس قانون و مقررات خاص به این قبیل مؤسسات شخصیت حقوقی مستقل و آزادی عمل بیشتری اعطاء می‌کند. از این روی به سازمان‌هایی مانند شرکت ملی نفت ایران و بانک‌های دولتی، با توجه به طبیعت کار تخصصی و بازرگانی آن‌ها اختیارات بیشتری اعطاء شده است. فرنیس عدم تمرکز سیاسی را نیز مشتمل بر سه نوع عدم تمرکز قانون‌گذاری، دموکراسی صنعتی و اشتراک مساعی مردم می‌داند. در عدم تمرکز قانون‌گذاری، اداره بعضی از امور عمومی یک منطقه یا محل به عهده هیأت‌هایی واگذار می‌شود که از طرف مردم همان منطقه یا محل انتخاب می‌شوند. این نوع عدم تمرکز موجب ایجاد حکومت‌های محلی می‌شود که در ایران سازمان‌های محلی نامیده می‌شود. سازمان‌های محلی در ایران از دو واحد متفاوت و در عین حال مربوط به هم تشکیل شده‌اند.

مقصود از دموکراسی صنعتی، کنترل مؤسسات صنعتی به وسیله کارکنان همان مؤسسات است. نمونه بارز این عدم تمرکز، دخالت کارگران کارخانه‌های یوگسلاوی در اداره امور مؤسسه متبوع است. و بالاخره آخرین نوع عدم تمرکز سیاسی از نظر فرنیس اشتراک مساعی همه مردم در اداره امور محل، منطقه یا کشور است. این نوع اشتراک مساعی در بعضی از حکومت‌های محلی کوچک مانند حکومت‌های محلی در کانتون‌های سوئیس یا برخی از قسمت‌های نیوانگلند آمریکا دیده می‌شود (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۱، ص ۴ - ۳۱۱).

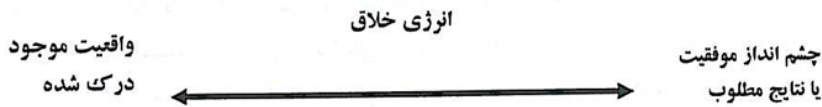
پوگینپالم

چشم‌انداز موفقیت: تمام سازمان‌های تجاری و یا نظایر آن حاصل اندیشه یک شخص است. بسیاری از افراد برای شروع کار دارای ایده و فکر هستند اما تعداد کمی از این ایده‌ها با موفقیت همراه است. غالباً ایده با یک تمایل مبهم به انجام

چیزی که ذهن را مشغول کرده است، آغاز می‌شود. برای موفق شدن این ایده باید به شدت در جهت رسیدن به نقطه‌ای که دقیقاً قابل دستیابی نیست. اما واقعاً می‌خواهیم به آن برسیم، رشد کند. چنین ایده‌ای انرژی خلاق ایجاد می‌کند، به طوری که اگر به اندازه کافی قوی باشد، ما را به اقدام وا می‌دارد. این ایده که یک تصور منحصر به فرد از آینده است، چشم‌انداز موفقیت خوانده می‌شود. برای تبدیل این چشم‌انداز موفقیت به نتایج، رهبر به کمک و همکاری دیگران نیاز دارد. چشم‌انداز موفقیت دارای این ویژگی است که افراد در آن امکان تحقق امیدها و آمال خود را می‌بینند. تصورات ذهنی که بایستی در اذهان پیروان ایجاد شود، شبیه تصورات ذهنی رهبر است، اما اختلاف‌های جزئی نیز وجود خواهد داشت، پیترو سَنگه در این زمینه می‌نویسد: «چشم‌انداز موفقیت مشترک یک ایده نیست، بلکه شاید ملهم از یک ایده باشد، اما فراتر از آن است - البته به شرط آنکه به اندازه کافی حمایت و پشتیبانی بیش از یک فرد را به دست آورده باشد - بنابراین یک چیز انتزاعی بلندمدت نیست».

چشم‌انداز موفقیت مشترک: به همان اندازه نیروی علاقه و عشق در آدمی، قوی و قدرتمند است. در ساده‌ترین سطح چشم‌انداز موفقیت مشترک جواب سؤال «ما چه چیزی می‌خواهیم ایجاد کنیم» است. چشم‌اندازهای مشترک، تصاویری هستند که افراد کل سازمان دارند. این چشم‌اندازهای مشترک یک روحیه جمعی ایجاد می‌کنند که به کل سازمان سرایت می‌کند و به فعالیت‌های متنوع آن انجامی می‌بخشد».

انرژی خلاق یا آنچه که پیترو سَنگه آن را تنش خلاق می‌نامد، از تصور روشن جایی که می‌خواهیم به آن برسیم یعنی چشم‌انداز موفقیت خویش و بیان واقعیت مربوط به جایی که در آن قرار داریم یعنی واقعیت موجود ناشی می‌شود. انرژی طبیعی برای تغییر واقعیت (موجود) ناشی از داشتن تصویری از آنچه که ممکن است برای افراد خیلی مهم باشد (از آنچه که باید باشد) تا آنچه که هست، می‌باشد. این بحث در شکل شماره (۲۱) نشان داده شده است.



شکل ۲۱. انرژی خلاق

چشم‌انداز مشترک: این چشم‌انداز از چشم‌اندازهای فردی ظاهر می‌شود. اگر بسیاری از افراد چشم‌اندازهای فردی داشته باشند که با بخشی از چشم‌اندازهای دیگران تداخل پیدا کند، در این صورت چشم‌انداز موفقیت مشترک ایجاد خواهد شد به طوری که برایشان جذاب و مهیج خواهد بود. بسیاری از ما پیش از آنکه کاری را انجام دهیم، از خودمان می‌پرسیم: «این کار چقدر برایم ارزش دارد؟» اگر جواب مثبت باشد، انرژی‌مان را برای انجام آن کار صرف خواهیم کرد.

انرژی: حرکت به سوی آینده مطلوب نیاز به انرژی دارد. بدون انرژی هیچ حرکتی امکان‌پذیر نخواهد بود. برای ایجاد انرژی می‌توان از دو نوع سوخت استفاده کرد: منفی و مثبت. انرژی منفی هنگامی ایجاد می‌شود که شخص احساس تهدید بکند، بترسد یا بعضی از انواع دردهای فیزیکی و روحی را تجربه کند. این نوع انرژی به اندازه‌ای که احساس تهدید یا درد می‌کنیم، گسترش می‌یابد. این نوع «سوخت منفی» اغلب در تلاش‌های تغییر سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

«انرژی مثبت» هنگامی ایجاد می‌شود که افراد بتوانند در ذهن‌شان چیزهایی را که برایشان واقعاً جذاب و مهیج هستند، تصور کنند. این نوع انرژی در افراد برای انجام هرآنچه که می‌خواهند به آن برسند، تعهد ایجاد می‌کند.

ایجاد تیم با عملکرد بالا مستلزم آن است که هر یک از افراد در چشم‌انداز موفقیت چیزی ببینند که برایشان کاملاً جذاب و جالب باشد. ادارات افراد از چشم‌انداز موفقیت ممکن است دقیقاً یکسان نباشد. اگر چشم‌اندازهای موفقیت در یکدیگر تداخل داشته باشند، بردارهای انرژی تشکیل یک بردار می‌دهند.

انرژی حاصل از تیم، در سمت چپ متمرکز نبوده و هیچ‌گونه چشم‌انداز موفقیت مشترکی وجود ندارد. اما در سمت راست، انرژی حاصل از تیم متمرکز بوده و

می‌تواند چشم‌انداز مشترکی مانند یک نورافکن ایجاد کند. اگر تأیید و تمرکز روشن باشد و چشم‌انداز موفقیت ایجاد شود، افراد به سازمان متعهد گشته و آنچه را که باید انجام دهند را تشخیص داده و بدون نیاز به مدیران، تصمیمات مربوط را اتخاذ خواهند کرد. این افراد می‌توانند انرژی و خلاقیت خود را به طور کامل در جهت دستیابی به نتایج مطلوب به کار گیرند.

متمرکز و هدایت کردن انرژی

رهبران بایستی مطمئن شوند که مخروط متمرکز بوده و خوب تعریف شده است. اگر شخصی خارج از مخروط عمل کند، رهبر بایستی چرایی آن را بیابد. این امر شاید به این دلیل باشد که شخصی به وجود تغییر در محیط از قبیل تکنولوژی نوین یا رقابت جدی پی برده است. در این صورت، سازمان ممکن است انرژی خود را به منظور حفظ (مزیت) رقابتی مجدداً تنظیم کند. شخصی که فراتر از مخروط عمل می‌کند، سایر اعضا را متقاعد می‌سازد که یک نوع تنظیم مجدد در جهت فقط منافع سازمان باید صورت گیرد.

از هم پاشیدن مخروط، موقعیت احتمالی آینده (سازمان) را نشان داده و احتمالات متعددی را ارائه می‌کند و مکانی برای ایده‌های نوین خلاق خواهد بود. ایجاد تیم با عملکرد بالا مستلزم آن است که انرژی تیم متمرکز بوده و در جهت دستیابی به هدف اصلی تیم هدایت و رهنمون گردد.

ماموریت و اهداف بلندمدت و صاحبان منافع

هنگامی که سازمان کوچک است یا تازه شروع به کار کرده است، تأکید و تمرکز معمولاً روشن بوده و عموماً توسط صاحبان منافع شکل می‌گیرد. اینها کسانی هستند که می‌خواهند بخشی از چشم‌انداز موفقیت سازمانی باشند و یا بر آن تاثیر بگذارند. آن‌ها به روشنی در می‌یابند که عضویت در سازمان منفعی بر ایشان دارد. به منظور کمک به افرادی که این مزایا را می‌بینند، مدیریت مالی (سازمان) نیاز به تعریف اهداف اساسی یا ماموریت سازمان دارد. ماموریت سازمان پایه و اساس تعیین اولویت‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌ها می‌باشد. مدیریت عالی بایستی یک

معنی و مفهوم خیلی عمیق برای صاحبان منافع ارائه کند، معنایی که موجب انرژی و تعهد به تلاش جهت عملکرد بالا گردد. به منظور اخذ تعهد و عمل، نیاز به یک چشم‌انداز موفقیت احساسی و عاطفی قوی یا مطلوب وجود دارد.

استراتژی و فرهنگ

چشم‌اندازهای موفقیت و ماموریت‌ها به تنهایی برای ایجاد عملکرد بالا کافی نیستند. در مورد چگونگی تحصیل آن‌ها، تصمیمات استراتژیک مورد نیاز باید اتخاذ شود. این تصمیمات یا انتخاب‌ها بایستی به وسیله کسانی که آن‌ها را اجرا خواهند کرد، تفسیر شود. بسیاری از نویسندگان بر این امر توافق دارند که تعبیر و تفسیر تحت تأثیر فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ، مجموعه‌ای از ادراکات مهم (غالباً نانوشته) است که افراد یک جامعه یا سازمان به طور مشترک دارند. فرهنگ شامل باورها، ارزش‌ها و هنجارهای اساسی است. اهمیت ارزش‌های اساسی در نشان دادن این نکته است که از چه چیزی در سازمان تقدیر به عمل می‌آید و چه چیزی مورد تأیید است.

هنجار می‌تواند به عنوان «قاعده» برای رفتار شناخته شود. هنجارها به وسیله اینکه چگونه ارزش‌های اساسی تفسیر شده و پیروی گردند، ایجاد می‌شوند. هنجار می‌تواند منفی یا مثبت باشد. هنجارهای منفی می‌توانند احساسات و عواطف منفی ایجاد کنند که اغلب مانع خلاقیت و رشد هستند. هنجارهای مثبت احساسات و عواطف مثبتی ایجاد می‌کنند که در انجام وظایف افراد مؤثر هستند.

فرهنگ سازمانی موجود، حاصل تصمیمات اجرا شده و رویدادهایی است که شیوه فکر و عمل سازمان را شکل می‌دهند. اگر فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های جدید را حمایت نکند، در بسیاری از مواقع هرگز استراتژی‌ها اجرا نخواهند شد.

اهداف، فرآیندها و روحیه گروهی:

اهداف: پس از اینکه استراتژی‌ها طراحی می‌شوند. باید از اهداف عملیاتی مجزا و تفکیک شوند. این کار در سطح گروه انجام می‌شود. اگر تیمی هدف روشن، معین و قابل سنجش نداشته باشد، به کارگیری اثر بخش انرژی توسط اعضاء مشکل

می‌شود. برای رسیدن به اهداف و عملکرد بالا، افراد نیاز به درک مشترک، و پذیرش نقاط قوت و ضعف یکدیگر، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک دارند؛ ما این درک و پذیرش مشترک را «روحیه تیمی» می‌نامیم.

فرایندها: برای ایجاد تیم با عملکرد بالا، مدیریت بایستی رویه‌ها و فرآیندهای کاری را تعیین کند، به گونه‌ای که مورد توافق اعضای گروه باشند. برای دستیابی به اهداف و توانمندسازی تیم در جهت عملکرد بالا، رهبر تیم بایستی به ایجاد «رفتار کاری مولد» کمک کند. «رفتار کاری» به وسیله فرهنگ و مجموعه ارتباطات داخلی و رویه‌های نانوشته که رفتار را سازماندهی می‌کنند، تعریف می‌شود.

روحیه تیمی: «رفتار کاری مولد» به ایجاد روحیه تیمی خوب و انرژی کمک می‌کند. روحیه تیم برنده تحت تأثیر عواملی از قبیل تفکر بینشی، اعتماد به نفس جمعی، مناعت طبع، اهداف سدشکن و روحیه مثبت است. اهداف سدشکن هم برای افراد و هم برای تیم‌ها جهت دستیابی به عملکرد سطح بالا به یک میزان اهمیت دارد. اهداف سدشکن می‌تواند به عنوان یخ شکنان (عاملان تغییر) عمل کنند. مقاومت را بشکنند و راهی برای دستیابی به اهداف بالاتر باز کنند. برای ایجاد تمایل به تغییر بایستی در هریک از تیم‌ها (داخل سازمان) نفوذ کرده و بتوانند تعاملات روزمره و چند جانبه در میان اعضای تیم را نیز تحت تأثیر قرار دهید.

نقش، وظایف، و روابط:

یک وظیفه هرگز به تنهایی انجام نمی‌شود. به منظور دستیابی به عملکرد بالا و کسب استاندارد کیفی سطح بالا، تمام وظایف بایستی با سایر وظایفی که انجام می‌گیرد مرتبط باشد. یک راه‌حل برای این منظور، به کارگیری نقش‌های مختلفی است که اغلب افراد ایفاء می‌کنند و مشاغل متعددی که آن‌ها در سازمان بر عهده می‌گیرند. در بسیاری از سازمان‌ها، همیشه بازی‌های قدرت و سیاسی وجود دارد. برای اثر بخش شدن مدیر بایستی از این فرآیندها آگاه بوده و قادر به هدایت و رهبری آن‌ها باشد.

مدل مخروط سازمانی:

مدل مخروط سازمانی به عنوان یک روش که این اصطلاحات و ایده‌ها را با یکدیگر ترکیب می‌کند، برای کمک به سازمان‌ها جهت دستیابی به عملکرد بالا طراحی شده است.

مدیریت - قدرت پست و مقام - پذیرش

بخش پایین مخروط به شکل‌گیری مأموریت تعیین اهداف اصلی سازمان یا تیم، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، هدف‌گذاری و تعیین وظایفی که باید انجام گیرد، مربوط می‌شود. مدیریت مسئولیت دارد تضمین کند که سازمان جهت دستیابی به عملکرد بالا به اندازه کافی دارای توان، تسهیلات فنی، منافع انسانی و مالی مورد نیاز است.

رهبری - قدرت شخصی - تعهد

بخش بالایی مخروط با تمایل به دستیابی به نتایج مشترک سروکار دارد. به منظور نفوذ در عوامل تمایل به رهبری نیاز داریم. برای نفوذ موفقیت‌آمیز در افراد و افزایش سطح آمادگی آن‌ها به قدرت شخصی نیاز دارید. رهبری جهت اخذ تعهد کارکنان نسبت به اهداف سازمانی ضروری است. برای ایجاد موفقیت‌آمیز عملکرد سطح بالا نیاز به مدیریت و رهبری قوی دارید؛ کسانی که بتوانند بر رفتارها، هنجارها، ارزش‌ها، و تمایلات کل سازمان برای دستیابی به عملکرد بالا، نفوذ کنند. بهترین موفقیت هنگامی ایجاد می‌شود که همان شخص نقش هر دو این وظایف (مدیریت و رهبری) را به طور کامل ایفا می‌کند.

هماهنگی و توافق (ATTUNEMENT AND ALIGNMENT)

بخش پایین مخروط - مأموریت یا اهداف اصلی، استراتژی‌ها، اهداف کوتاه مدت، وظایف و نقش‌ها، بایستی به سوی چشم‌انداز موفقیت یا عملکرد نهایی سازماندهی رهنمون گردند. این عوامل هر چه قدر با بینش و اهداف سازمانی هماهنگ‌تر باشند، احتمال دستیابی به عملکرد بالا بیشتر خواهد بود اما هماهنگی و تنظیم

به تنهایی برای ایجاد عملکرد بالا کافی نیست. روابط، روحیه تیمی، فرهنگ و صاحبان منافع بایستی نسبت به وظایف، اهداف کوتاه مدت، استراتژی‌ها، مأموریت یا اهداف اصلی (سازمان) توافق داشته باشند.

برای دستیابی که حفظ حیات، ضروری و رقابتی است، بایستی دائماً به یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید تمایل داشته باشد. ارتباطات باز و مستقیم و بازخورد، شرایط لازم برای ایجاد تغییر هستند. مدیران علاوه بر ایجاد روحیه تیمی خوب، نیاز دارند که به ایجاد هماهنگی و توافق در زمینه فرآیندهای کاری مورد عمل و توسعه یافته توسط تیم‌های مختلف، توجه کنند. رهبری بر چگونگی ایجاد انرژی تأثیر می‌گذارد و باعث روشن شدن مسیر می‌شود.

مثلث سحر آمیز (THE MAGIC TRIANGLE)

برای ایجاد یک سازمان موفق با عملکرد بالا، به سه بخش اساسی نیاز دارید؛ محصول یا خدمات خوب و جالب، سیستم تحویل کامل و مشتریان. قدم اول پیدا کردن مشترک است. تمرکز و توجه بر مشتری یکی از حوزه‌های ضروری برای جامعه پر از تغییرات و تحولات سریع امروزی است. شما بایستی بدانید که مشتریانان چه کسانی هستند، چگونه جذب می‌شوند و چگونه توجه‌شان را به هر آنچه که ارائه می‌کنید، جلب می‌کنند. «لحظه حیاتی» هنگامی ایجاد می‌شود که اجزا سه گانه مذکور به طور تعاملی تأمین و آغاز شود. اگر تعامل مثبت ایجاد گردد. احتمال برخورداری از عملکرد بالا بیشتر خواهد بود.

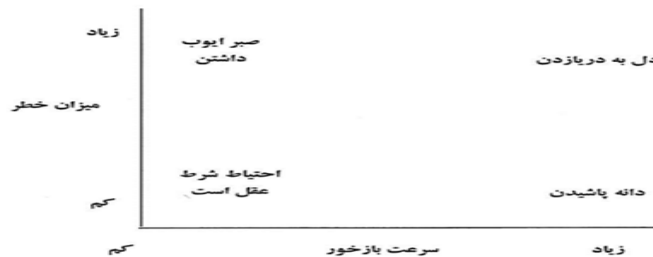
اجازه بدهید به مدل مخروط سازمانی برگردیم، کیفیت فنی، مسئولیت مدیریت است. کیفیت انسانی از طریق رهبری حاصل می‌شود یعنی به کمک قدرت شخصی ایجاد می‌گردد. رهبری عامل کلیدی است. بنابراین به منظور ایجاد عملکرد بالا به برخورداری از هر دو قدرت شخصی و پست و مقام و نیز تمایل به استفاده از قدرت هنگام ضرورت جهت دستیابی به اهداف، نیاز دارید.

اندره لورن

اندره لورن، استاد دانشگاه اینسید، از لفظ «فرهنگ‌های سبز و آبی» برای نشان دادن دو نهایت این امتداد روابط استفاده می‌کند. این مطلب ما را وا می‌دارد تا درباره نقاط قوت و ضعف و مزایا و معایب این الگوهای فرهنگی بحث و بررسی کنیم، بدون اینکه با توجه به خاستگاه (کشور) آن‌ها پیش داوری کنیم. با تمرکز و تاکید بر این ابعاد، همچنین می‌توانیم ارزش و نقش بین تفاوت‌های فرهنگی را در صنایع، شرکت‌ها، روابط و تفاوت‌های بین کشورها تعیین و درک کنیم. بنابراین، در حالی که یک کشور خاص در سوی رنگ آبی در روی یک بعد قرار می‌گیرد، یک شرکت خاص در آن کشور ممکن است در قسمت رنگ سبز قرار بگیرد (شنايدر و بار سو، ۱۳۷۹).

دیل و کندی

ماهیت تصمیم‌گیری را می‌توان با توجه به میزان خطر موجود در هریک از تصمیمات گرفته شده و مدت زمانی که طول می‌کشد تا تصمیم‌گیرندگان از پیامدها و عواقب تصمیمات خود آگاه شوند، تعیین و مشخص کرد. میزان خطر موجود و سرعت درک عواقب و پیامدهای تصمیم (این مسئله را اولین بار دیل و کندی در خصوص فرنگ جمعی مطرح کردند) چهارچوب مفید و مناسبی برای برجسته و مشخص کردن تفاوت‌های فرهنگی موجود در صنعت، در اختیار ما قرار می‌دهند.



شکل ۲۲- نمودار ماهیت تصمیم‌گیری

مثلاً در زمینه بیوتکنولوژی (فن آوری زیستی) شما باید حجم عظیمی از منابع، زمان و پول را سرمایه‌گذاری کنید، در حالی که نمی‌دانید آیا این سرمایه‌گذاری اصولاً به نتیجه خواهد رسید یا نه و اگر پاسخ مثبت است بعد از چند سال این مطلب، فرهنگ «صبرایوب داشتن» را می‌طلبد که بر اساس آن خطرات با دقت تمام ارزشیابی و تا حد امکان برآورد می‌شوند، زیرا به ثمر رسیدن این تحقیقات چندین سال طول می‌کشد و یا ممکن هم هست که اصلاً به ثمر نرسد. در دیگر صنایع مثل تجارت اوارق بهادار، میزان سود و زیان بسیار بالاست، اما نتیجه کار خیلی سریع مشخص می‌شود. این مطلب، فرهنگ «دل به دریا زدن» را ایجاد می‌کند. شخص دل به دریا می‌زند، خطر می‌کند و بی‌صبرانه و نگران، منتظر دیدن نتیجه و پیامد خطر کردن خود می‌شود. در بانک‌های سرمایه‌گذاری، این تفاوت‌ها اغلب منشأ و موجب اصطکاک و برخورد بین بانکداران بزرگ و تجار می‌شود (رابطه محوری در مقابل معامله محوری). برخی سقوط برادران لیمان (یک بانک سرمایه‌گذاری در نیویورک) را معلول همین تعارض فرهنگی می‌دانند. خرده فروشی یکی از آن صنایعی است که در آن میزان خطر هر یک از تصمیمات گرفته شده پایین، اما سرعت مشخص شدن پیامدها و عواقب آن تصمیمات، بالا است. فرهنگ حاکم بر این صنعت، «فرهنگ فروشی» یا اصطلاحاً فرهنگ «دانه پاشیدن» نامیده می‌شود. این فرهنگ بر انجام عملیات و فعالیت‌های تبلیغاتی، معاشرت و صمیمیت با مشتریان و همکاران تأکید می‌کند. آنچه که هم میزان خطر و هم سرعت مشخص شدن عواقب و پیامدهای تصمیمات گرفته شده پائین است، فرهنگ «احتیاط شرط عقل است» حاکم است. این فرهنگ در خصوص شرکت‌های خدماتی حرفه‌ای صدق می‌کند (شرکت‌های حسابداری و مشاوره‌ای). این شرکت‌ها از روش‌ها، رویه‌ها و مراحل دقیقاً مشخص شده تبعیت و پیروی می‌کند. این امر به آن معنا نیست که تصمیم‌های گرفته شده بی‌خطر یا بی‌اثر هستند، بلکه به معنای آن است که نحوه انجام کارها از عواقب و نتایج آن‌ها مهم تر است.

مشخصات محصول / بازار:

با توجه به مشخصات محصول و بازار می‌توان پی برد که آیا مالکیت معنوی یا استاندارد موجب بیشتر شدن ارزش محصول می‌شود یا نه. توجه به انحصاری کردن کسب و مالکیت معنوی محصول به جای استاندارد کردن آن، بر میزان تبادل اطلاعات تأثیر خواهد گذاشت.

تلاش‌هایی که اخیراً در راستای استاندارد کردن محصولات صنعت نرم افزاری رایانه (یونیکس) صورت گرفته است، موجب افزایش میزان تبادل اطلاعات میان شرکت‌های رقیب شده است. در مقابل، در صنایع دیگر همچون صنعت داروسازی که سری و مخفی نگهداشتن اطلاعات موضوعی اساسی است، کسب مالکیت معنوی محصول (حق امتیاز اختراع محصول) موجب کسب برتری در عرصه رقابت با دیگر شرکت‌های مشابه می‌شود. این توجه بسیار و دقت فراوان در محرمانه و مخفی نگهداشتن اطلاعات، یک شرکت داروسازی را بر آن داشت تا «سیاست میزهای تمیز» را اجرا کند (یعنی بعد از ساعت کار، هیچ‌گونه کاغذ و ورقه‌ای نباید روی میزها باقی بماند و همه آن‌ها باید در کسوها و محل‌های امن باشند). همچنین در یک شرکت داروسازی سوئیسی این قانون (البته نانوشته) وجود داشت که تنها وقتی از شما چیزی می‌پرسند باید پاسخ و اطلاعات بدهید و ارائه اطلاعات قبل از اینکه از شما خواسته باشند، عملی گستاخانه محسوب می‌شود.

در این شرکت‌ها، پیام‌ها از دفتری به دفتر دیگر برای رسیدن به مقصد نهایی، رد و بدل نمی‌شوند. در واقع طرح اتاق افراد به گونه‌ای بود که امکان مبادله آزاد اطلاعات را محدود می‌کرد. اتاق‌ها فردی بود، در اتاق‌ها بسته بود و روی در اتاق، سمت و رتبه کارمند شاغل در آن مشخص شده بود و نوعی جو پلیسی حاکم بود (شنايدر و بارسو ۱۳۷۹).

استیونس

بروز مشخصه‌های فرهنگی؛ دلیل همگرایی

در تحقیقی که استیونس در دانشگاه ایسلند انجام داد، وجود تفاوت‌های مذکور

در ساختارها نیز تأیید شد. وقتی که مشکلی برای سازمان پیش می‌آمد، میان سرپرستان دو بخش یک شرکت تعارض و برخورد پیش می‌آمد. مثلاً فارغ التحصیلان کارشناسی ارشد کشورهای انگلیس، فرانسه و آلمان، راه‌حل‌های کاملاً مختلفی برای مشکل پیش آمده در سازمان خود پیشنهاد می‌کردند. اکثریت فارغ التحصیلان فرانسوی، مشکل را به سطح بالاتر خود یعنی به رئیس شرکت ارجاع می‌دادند. آلمانی‌ها مدعی بودند که مشکل اصلی نبود ساختار است؛ تخصصی، نقش‌ها و مسئولیت‌های سرپرستان دو بخش در حال تعارض با یکدیگر، به روشنی و دقیقاً تعریف نشده بود. انگلیسی‌ها معتقد بودند که مشکل اصلی ناشی از شیوه ناصحیح برقراری ارتباط متقابل میان سرپرستان دو بخش است که این مشکل را می‌توان با اعزام هر دو گروه به دوره آموزش مهارت‌های ارتباطی متقابل حل کرد. استیونس به استناد این یافته‌ها، «مدل ضمنی یا پوشیده» سازمان را معرفی کرد. هر فرهنگ، مدل ضمنی سازمانی خاص خود را داراست. از نظر فرانسوی‌ها، سازمان نمایانگر «هرمی از کارکنان» (رسمی و متمرکز) است. آلمانی‌ها، سازمان‌ها را مانند یک «ماشین خوب روغن کاری شده» (رسمی اما نه متمرکز) می‌دانند که در آن دخالت مدیریت به موارد استثنایی محدود می‌شود، زیرا قوانین موضوع مشکل را حل می‌کنند و از دید انگلیسی‌ها، سازمان بیشتر شبیه یک «بازار روستایی یا بازار مکاره» (نه رسمی، و نه متمرکز) است که در آن نه سلسله مراتب و نه قوانین، بلکه اقتضای شرایط است که ساختار را تعیین می‌کند. تحقیقات بیشتری که بعداً انجام شد، پا را از توزیع پرسشنامه و نظرسنجی فراتر گذاشت و رفتار واقعی مدیران و فعالیت شرکت‌ها را مورد مشاهده قرار داد. یافته‌های این تحقیقات، وجود تفاوت‌های فرهنگی را آشکار می‌سازد که در شکل ۲۳ نمایش داده شده است.

در واقع، مطالعات تطبیقی که در چند شرکت در کشورهای فرانسه، آلمان و انگلیس انجام شده است، نشان می‌دهد که شرکت‌های فرانسوی در مقایسه با شرکت‌های آلمانی و انگلیسی عموماً متمرکزتر و رسمی‌ترند و میزان تفویض اختیار در آن‌ها کمتر است. در شرکت‌های فرانسوی، مدیرعامل موظف است در سطوح بالا

هماهنگی ایجاد کند و تصمیم‌های کلیدی و مهم بگیرد که این امر مستلزم سطح بالایی از توانایی‌های ذهنی و تجزیه و تحلیل است، توانایی‌هایی که فراتر از نیاز شرکت یا صنعت را پاسخگو باشد.

کارکنان نقش مهم در تجزیه و تحلیل‌های مورد نیاز شرکت ایفاء می‌کنند. فارغ التحصیلان رشته‌های مهندسی و مدیریت از دانشگاه‌های معتبر که به استخدام این شرکت‌ها درآمده‌اند، توانایی‌های ذهنی و تحلیلی مورد نیاز شرکت را تامین می‌کنند. یافته‌های این تحقیقات، تصویری را که آلمانی‌ها از شرکت و سازمان به عنوان «ماشین خوب روغن کاری شده» ارائه می‌کنند به اثبات می‌رسانند، زیرا شرکت‌های آلمانی غیرمتمرکزتر، تخصصی‌تر و رسمی‌تر هستند. در حقیقت، مدیران آلمانی ساختار سازمان را عامل اصلی موفقیت شرکت می‌دانند و معتقدند که منطق سازمان و ساختار، متفاوت از منطق کارکنان آن است. شرکت‌های آلمانی بیشتر بر اساس وظایف سازماندهی شده‌اند (حتی آگاهی آن‌ها را «سازمان‌های دودکشی» می‌نامند). در این شرکت‌ها، روش‌ها و رویه‌ها هستند که هماهنگی مورد نظر را ایجاد می‌کنند. اگرچه شرکت‌های آلمانی در مقایسه با شرکت‌های فرانسوی، صاف‌تر هستند (سلسله مراتب و سطوح سازمانی کمتری دارند) و حیطه کنترل در آن‌ها گسترده‌تر است، اما در مقایسه با شرکت‌های انگلیسی، مدیران میانی این شرکت‌ها از قدرت تصمیم‌گیری کمتری در مقایسه با هم‌تایان انگلیسی خود برخوردارند، زیرا قدرت و اختیار آن‌ها محدود به میزان صلاحیت فنی آن‌ها است. در راستای تأکید بر صلاحیت و شایستگی، شرکت‌ها موظف‌اند تا افرادی شایسته پیدا کنند که بتوانند وظایف فنی و تخصصی را انجام بدهند و تخصصی فنی مورد نیاز شرکت را فراهم آورند، ضمن آنکه مدیران ارشد شرکت نیز باید از شایستگی‌های خاص فنی برخوردار باشند و دانش عمیقی و گسترده‌ای داشته باشند. به علاوه، مدیریت عالی شرکت به خصوص از یک هیأت مدیره تشکیل می‌شود که دانش تخصصی مدیران ارشد مختلف را یکپارچه می‌کند (در مقابل شرکت‌های فرانسوی، انگلیسی یا آمریکایی که در رأس آن‌ها یک فرد به عنوان مدیرعامل یا مدیرکل قرار دارد).

در مقابل مدل «ماشین خوب روغن کاری شده» آلمانی‌ها با تأکید زیاد آن بر کارایی مدل «بازار روستایی یا مکاره» نمایانگر توجه و تأکید بیشتری بر انعطاف‌پذیری است. در واقع، ساختار شرکت‌های انگلیسی در مقایسه با شرکت‌های آلمانی و فرانسوی بسیار منعطف‌تر و غیرمتمرکزتر و رسمیت آن‌ها کمتر است. شرکت‌های انگلیسی بر اساس بخش‌ها سازماندهی می‌شوند و در آن‌ها میزان تفویض قدرت و اختیار بیشتر است و نقش و اهمیت کارکنان مرکزی کمتر است. در این شرکت‌ها، وظیفه ایجاد هماهنگی بر عهده تک تک مدیران بخش‌ها است و آن‌ها باید این مهم را از طریق پیگیری و مذاکره با کارکنان و جلب همکاری و مساعدت آن‌ها عملی سازند.

مدیران انگلیسی، در مقایسه با مدیران آلمانی، برای تعدیل ساختار یک سازمان با نیازهای کارکنان شاغل در آن، از آمادگی بیشتری برخوردارند. اغلب از تغییر کارکنان به عنوان فرصتی برای غنی‌سازی و جابه‌جایی مشاغل و مسئولیت‌ها استفاده می‌کنند تا ضمن کشف و ارتقای استعدادهای موجود، فرصتی برای توسعه نیروی انسانی (عاملین یا نمایندگان آزاد) فراهم آورند. وظیفه مدیریت عالی عبارت است از: تشخیص فرصت‌های بازار و ترغیب و قانع ساختن دیگران برای توجه به آن‌ها، برجسته ساختن اهمیت اتخاذ دیدگاهی استراتژیک‌تر و توانایی جلب توجه و مشارکت دیگران به این مهم. مطالعات و تحقیقات انجام شده در آسیا نیز شرکت‌هایی را مشخص ساخته‌اند که با مدل «خانواده یا خانوادگی» تناسب دارند، دیوان‌سالارتر هستند، ولی رسمیت در آن‌ها کمتر است، که البته باید ژاپن را از این یافته‌ها مستثنی کرد. وقتی که در شرکت‌های چینی هنگ‌کنگ، از دست‌والعمل‌های مکتوب کمتر استفاده می‌شود، همچنین مشاهده شد که مدیران شرکت‌های چینی هنگ‌کنگ، اقتدارگراتر (مستبدتر) و پدرسالارند. تحقیق دیگری که بر روی سی‌ونه بانک تجاری چند ملیتی از چهارده کشور مختلف فعال در هنگ‌کنگ انجام شد، نشان مقایسه با این بانک‌ها، بیشترین سطوح سازمانی را دارا هستند (یازده سطح)؛ بانک‌های سنگاپوری، فیلیپینی و هندی نیز از جمله سازمان‌های بسیار متمرکز بودند (شنایدر و بارسو ۱۳۷۹).

ترومپنارس

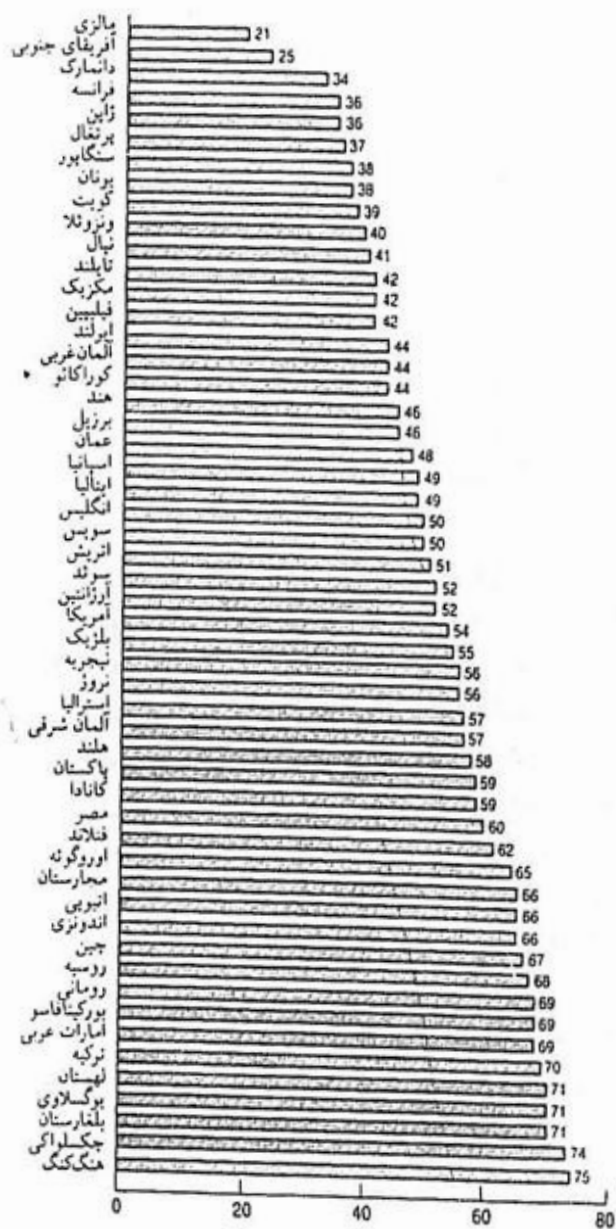
وجود این برداشت‌های متفاوت از مفهوم سازمان، به دنبال تحقیقاتی که اخیراً توسط ترومپنارس انجام شد، باز هم به اثبات رسید. او از پانزده هزار مدیر درخواست کرد که از میان دو پاراگراف زیر یکی را انتخاب کنند:

«شرکت سیستمی است که برای اجرای وظایف و نقش‌ها به روشی کارا و مؤثر طراحی شده است. کارکنان استخدام می‌شوند تا این وظایف را با کمک ماشین‌ها و دیگر تجهیزات انجام بدهند. آن‌ها در مقابل وظایفی که انجام می‌دهند، دستمزد می‌گیرند».

احتیاط یا تردیدگریزی کم	بازار روستایی یا مکاره (آنگلورنوردیک)	خانواده یا قبیله (آسیایی)
	<ul style="list-style-type: none"> غیر متمرکز کلی گرا افراد را به عنوان نمایندگان آزاد کار آفرینی انعطاف بیشتر تفویض اختیار ایجاد هماهنگی از طریق ارتباطات غیر رسمی و شخصی کنترل خروجی 	<ul style="list-style-type: none"> متمرکز پدر سالار وفاداری کلی گرا اجتماعی گرا در مقابل وظیفه گرا روابط شخصی کنترل اجتماعی
رسمی بودن	<ul style="list-style-type: none"> ماشین خوب روغنکاری شده (ترومن) تصمیم گیری غیر متمرکز حیطه کنترل محدود تخصص گرا، شایستگی فنی تصمیم گیری به اتکای تخصص نقش برجسته کارشناسان گروه مدیران ارشد دانش شرکت و صنعت سازمان دهی بر اساس وظایف بخش های مجزا و مشخص ایجاد هماهنگی از طریق روشها و قوانین 	<ul style="list-style-type: none"> دیواسالاری سنتی (هرم کارکنان) لاتین تصمیم گیری متمرکز هماهنگی در راس هرم تفویض اختیار محدود تفویض اختیار بسیار تخصصی توانایی تجزیه و تحلیل هرم کارکنان روابط غیر رسمی نظام D نخبه گرا (قدرت و مقام) کنترل ورودی
زیاد	کم	زیاد

«شرکت مجموعه و گروهی از افراد است که با یکدیگر کار می‌کنند. این

افراد (کارکنان) با دیگران و با سازمان روابط اجتماعی دارند. تقسیم وظایف به این روابط وابسته است». ترومپنارس همچنین تفاوت‌های فاحشی را میان مدیران آنگلوونوردیک در مقایسه با مدیران آسیایی و لاتین کشف کرد که در شکل (۲۴) نمایش داده شده است. این باورهای متفاوت، مفهوم فرهنگی سازمان‌ها به عنوان نظام‌هایی وظیفه‌ای در مقابل نظام‌های اجتماعی را آشکار می‌سازند (شنایدر و بار سو ۱۳۷۹).



شکل ۲۳. نمودار سازمان‌ها به‌عنوان نظام‌های وظیفه‌ای در مقابل نظام‌های اجتماعی

یان سلمر

یان سلمر، استاد مدیریت سوئدی، سبک «مدیریت وایکینگی» را معرفی کرد. این سبک مدیریت را با مدیریت‌های برزیلی و اندونزیایی (که ساختن خود آن‌هاست) در جدول (۸) مقایسه کنید.

مدیریت وایکینگی

- تصمیم‌گیری غیر متمرکز است.
- ساختار سازمانی اغلب مبهم و نامشخص است.
- دیگران معتقدند که این سبک مدیریت، قادر به تصمیم‌گیری نیست.
- شیوه طراحی هدف، اهداف عینی بلندمدت و معیارهای ارزیابی عملکرد نامشخص و مهم هستند.
- کانال‌های ارتباطی، غیر رسمی‌اند.
- هماهنگی بر اساسی ارزش‌ها و نه بر اساس قوانین (هنجاری در مقابل تحمیلی) صورت می‌گیرد.
- نگرش مورد به مورد در مقابل رویه‌های استاندارد.
- اجماع و اتفاق نظر همه، مورد توجه و تأکید است.
- از تعارض، پرهیز و اجتناب می‌شود.
- روابط بین دفتر اصل و مؤسسات تابعه خارجی، غیر رسمی است (روابط مادر - دختر).

مدیریت برزیلی

- سلسله مراتب و اقتدار؛ قدرت و مقام مهم هستند.
- تصمیم‌گیری متمرکز است.
- روابط شخصی از وظایف مهم‌ترند.
- قوانین و مقررات تنها در مورد دشمنان (غیر خودی‌ها) اعمال می‌شود.
- (بیش از حد) منعطف و سازگار است.
- هر چیز ممکن است.

- بر اهداف کوتاه‌مدت تأکید می‌شود - فوریت طلبی.
- از تعارض اجتناب می‌شود - حالت برنده/ بازنده.
- اعتقاد بر این است که نمی‌توان بر محیط کنترل داشت و باید منتظر معجزه و جادو بود.
- تصمیم‌ها آنی گرفته می‌شود و تابع احساسات است.

مدیریت اندونزیایی

- افرادی که موقعیت سازمانی یا تجربه و سن و سال بیشتری دارند، مورد احترام قرار می‌گیرند.
- خانواده - محوری حاکم است.
- گروه گرایی، در مقابل فردگرایی.
- دوستانه و مفید، صمیمی و دست و دل‌باز.
- صبور.
- طوری تصمیم گرفته می‌شود که همه به نحوی راضی باشند.
- اهمیت دین - (اسلام).
- پنج اصل.
- وحدت از طریق تنوع.

با تکیه بر اطلاعات، توجه دارید که از حیث ماهیت روابط (سلسله مراتب) و رابطه با طبیعت (ابهام و کنترل) شباهت‌ها و تفاوت‌هایی میان این سه شیوه مدیریت وجود دارد. مثلاً، مشخصه مدیریت وایکنیگی آن است که غیر متمرکز (با سلسله مراتب کمتر) است در حالی که در هر دو شیوه مدیریت برزیلی و اندونزیایی، قدرت و موقعیت یا احترام به اشخاص با تجربه از جایگاهی خاص برخوردارند. به عبارت دیگر، تأکید زیادی بر اهمیت روابط در هر مورد مشاهده می‌شود:

خانواده (مادر- دختر) و دوستان، پرهیز و اجتناب از تعارض، صبور بودن، تلاش برای جلب رضایت همه و تلاش برای راضی نگه داشتن همه. از نظر مدیریت سوئدی، این مسئله مشابه توجه بسیار آن‌ها به موضوع رفاه اجتماعی و کیفیت

روابط است. این تأکید و توجه سوئدی‌ها در رتبه آن‌ها در شاخص زن سالاری تحقیق هافستد منعکس شده است.

در هر سه شیوه مدیریتی، تأکید چندانی بر تشریفات و رسمی بودن مشاهده نمی‌شود. در مدیریت سوئدی، اهداف سازمانی و ساختارهای سازمانی مبهم و نامشخص هستند. سوئدی‌ها برای مقابله با مشکل ابهام، از روش مورد به مورد یا موردی (و نه یک روش کلی) استفاده می‌کنند. به این منظور، آن‌ها کانال‌های ارتباطی غیر رسمی را بر «قوانین و مقررات» ترجیح می‌دهند. اندونزیایی‌ها از «پنج اصلی» پیشنهادی سوهارتو رئیس جمهور سابق این کشور، استفاده می‌کنند. البته در مقایسه با سوئدی‌ها، اندونزیایی‌ها امید چندانی به اینکه بتوانند طبیعت (سرنوشت) را کنترل کنند، دارند و دائم می‌گویند: «انشاء الله». سوئدی‌ها معتقدند که باید کاری کرد، در حالی که اندونزیایی‌ها معتقدند که هر چه پیش آید، خوش آید.

مدیران برزیل از آنجا که به علت شرایط سیاسی - اقتصادی این کشور، نمی‌توانند حتی برای فردا نیز برنامه‌ریزی کنند، احساس می‌کنند که نمی‌توانند طبیعت را کنترل کنند، بنابراین یاد گرفته‌اند که به حدسیات و احساسات خود اعتماد کنند.

اعتماد برزیلی‌ها به حدسیات و احساسات خود، مشابه سیستم D فرانسوی‌هاست. این امر نوعی انعطاف‌پذیری و قابلیت کنار آمدن با شرایط موجود را پدید می‌آورد که گویی انجام هر کاری ممکن است (اگرچه خود برزیلی‌ها اعتراف می‌کنند که بیش از حد خوشبین هستند).

حال، فرض کنید که یک شرکت مشترک سوئدی - برزیلی - اندونزی‌یایی تشکیل بشود. آن‌ها ابتدا باید بر تفاوت‌های میان خود غلبه کنند و در همان حال با تکیه بر مشابهت‌های میان خود تلاش کنند تا هدف مشترکی را مشخص کنند و بر سر رسیدن به آن هدف، به وحدت نظر لازم دست یابند. به ویژه، ممکن است میان فرضیات فرهنگی اصلی این سه، برخوردهایی پیش آید، مثلاً مدیریت سوئدی اهمیت چندانی برای قدرت و موقعیت (سلسله مراتب) قائل نیست و معتقد است که می‌توان سرنوشت و طبیعت را کنترل کرد - در حالی که مدیران برزیلی و

اندونزی‌یایی کاملاً عکس این نظرات را قبول دارند.

بنابراین، وقتی که سوئدی‌ها تصمیم می‌گیرند که برای تشویق و تقویت مسئولیت و تعهد فردی، امر تصمیم‌گیری را به زیردستان نیز محول کنند، با مخالفت اندونزی‌یایی‌ها و برزیلی‌ها مواجه می‌شوند و به شدت خشمگین می‌شوند. اندونزی‌یایی‌ها و برزیلی‌ها خواهند پرسید که «پس، رئیس کیست؟» و «چرا او تصمیم نمی‌گیرد؟» و اینکه «چگونه می‌توانم مسئولیت قبول کنم، وقتی من بر آنچه روی می‌دهد کنترل ندارم؟» هنگام تصمیم‌گیری، برزیلی‌ها متوجه می‌شوند که سوئدی‌ها و اندونزی‌یایی‌ها خیلی کند تصمیم می‌گیرند و به دنبال جلب توافق و رضایت همه و سازش با دیگرانند و از طرف دیگر سوئدی‌ها و اندونزی‌یایی‌ها، برزیلی‌ها را به خودمحموری و فردگرایی بیش از حد متهم می‌کنند. از طرف دیگر، تشابه هر سه سبک مدیریت در توجه و تأکیدی که بر روابط ارتباطات غیررسمی و تعارض‌گریزی قائلند، به آن‌ها کمک می‌کند که تا حدودی بر این مشکلات چیره شوند و به کار خود ادامه بدهند. اگرچه به دلیل تفاوت در فرهنگ سازمانی و صنعتی و همچنین ترفندهای خاص مورد استفاده مدیران کلیدی در هر کشور، تفاوت‌ها و تنوع زیادی وجود دارد، یافته‌های تحقیق مذکور و سه سبک مدیریتی فوق، همه به وجود تفاوت در برداشت از مفهوم و معنای سازمان دلالت دارند. برای آشکار کردن ماهیت روابط (میزان توجه به مقام و قدرت کنترل بر طبیعت، ضرورت وجود قوانین و رویه‌های رسمی یا اجتماعی) می‌توان این فرضیات اصلی را بررسی و تفسیر کرد. معنای فرهنگی سازمان را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از نظام‌های وظیفه‌گرا در مقابل نظام‌های رابطه‌گرا تفسیر کرد. این مشخصه‌های فرهنگی را می‌توان به عنوان نقطه آغازین فرآیند کشف و شناسایی دیدگاه‌های مختلف به ساختار سازمانی، مورد استفاده قرار داد. همچنین با توجه به این مشخصه‌های فرهنگی، می‌توان مشکلات بالقوه‌ای که ممکن است در هنگام ادغام دو (یا چند) شرکت از دو فرهنگ مختلف و هنگام یکی کردن استراتژی‌ها بروز کند را، پیش‌بینی و برای مقابله با آن‌ها چاره‌جویی کرد.

هورویتز

هورویتز در قالب یک تحقیق، روش‌های برنامه‌ریزی را در انگلیس و آلمان و فرانسه بررسی کرد و متوجه شد که در انگلیس روش‌های برنامه‌ریزی به طور کلی استراتژیک‌تر و بلندمدت‌تر (شش ساله) است و بر مشارکت همه در فرایند برنامه‌ریزی تأکید بیشتری می‌شود. در آلمان، برنامه‌ریزی بیشتر عملیاتی (شامل طرح‌های یک‌ساله دقیق و مشخص) و کوتاه‌مدت‌تر (سه ساله) است و مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی جدی نیست. در فرانسه نیز برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت‌تر (کمتر از نصف شرکت‌ها برنامه‌ریزی بلندمدت می‌کنند) و حسابگرتر (پیش‌بینی‌های مالی سه ساله) است و تأکید چندانی بر مشارکت همه کارکنان در فرایند برنامه‌ریزی نمی‌شود. کوتاه بودن مدت زمان برنامه‌ریزی‌ها و عملیاتی و حسابگر بودن آن‌ها، نشان‌دهنده توجه و اهتمام آلمانی‌ها و فرانسوی‌ها برای محدود کردن میزان ابهامات و کنترل بهتر زمان و همچنین کسب نتایج بهتر است. پس نیاز و تلاش در جهت کاهش میزان ابهامات و اعمال کنترل‌ها، موجب می‌شود که شیوه برنامه‌ریزی عملیاتی‌تر (و نه استراتژیک‌تر)، کوتاه‌مدت‌تر و متمرکزتر شود (شنايدر و بارسو ۱۳۷۹).

بر گلمن

بر گلمن از استراتژی به سبک ژاپنی به عنوان یک «تحول و انقلاب» یاد می‌کند که در این سبک، مدیریت عالی با دیدی کلی و گسترده، اقدام استراتژیک را تعریف می‌کند. او معتقد است که خلاقیت به این صورت بروز می‌کند که ابتدا مسئله روی می‌دهد، سپس دستورالعمل‌های پیچیده و کلی در پاسخ به آن مسئله ارائه می‌شوند که عده‌ای آن‌ها را به نقد می‌گیرند. نکاتی که هنگام نقد راه‌حل مورد نظر به کار می‌روند، همچون شاخص‌هایی برای حمایت از طرح‌های نوظهور عمل می‌کنند. در این راستا، فعالیت‌های پیرامونی تقویت می‌شوند. این فعالیت‌ها فرصتی برای یادگیری قابلیت‌ها و مهارت‌های جدید فراهم می‌آورند (شنايدر و بارسو ۱۳۷۹).

نوناکا

نوناکا یکی از اندیشمندان مدیریت ژاپنی نیز از نوع نگرش ژاپنی‌ها به استراتژی، حمایت می‌کند. او معتقد است که مدیران میانی موظفند دستورها و خواسته‌های مدیران عالی را با تجربه عملی نیروهای صف یا کارکنان عملیاتی در هم آمیزند، یعنی در واقع مانند واسطه میان مدیران عالی و کارکنان عمل کنند. این شیوه مدیریت «عالی، میانی، عملیاتی» است که موجب تکامل استراتژی‌ها و گسترش سطح آگاهی مدیران و کارکنان یک سازمان می‌شود او همچنین معتقد است:

در واقع جوهره روش ژاپنی این است که ایجاد دانش جدید از فرآیند ساده پردازش اطلاعات عینی به سادگی امکان‌پذیر نیست، بلکه باید اطلاعات ذهنی، خلاقیت‌ها و نظرات تک تک کارکنان را مورد توجه قرار داد و برخی از آن‌ها را آزمایش کرد و در نهایت از برخی از آن نظرها سود جست. این نمونه‌های ارائه شده از روش ژاپنی، بیانگر و مؤید مدل سازگار شونده (و نه کنترلی) استراتژی است. ارزشی‌ها، باورها و رفتارهای مختلف و فرضیات زمینه ساز فرهنگی را که مؤید این دو نوع مدل هستند، می‌توان تشریح و بررسی کرد (جدول ۹) را ملاحظه کنید (شنایدر و بارسو ۱۳۷۹).

جدول ۹. عناصر فرهنگی تعیین کننده استراتژی

استراتژی	تطابق بیرونی
کنترلی/سازگاری	رابطه با ماهیت ابهام کنترل فعالیت انسان
حرکت‌های معقول	انجام دادن در مقابل بودن و مناسب در برابر شرایط معقول و مناسب اقدامات در مقابل الهامات موفقیت از راه کوشش و تلاش در مقابل موفقیت از طریق
آمار و ارقام شهود و فلسفه	شانسی حقیقت و واقعیت
	انسجام درونی

ماهیت با ماهیت	ماهیت روابط
فردی که می‌تواند	تصمیم بگیرد
	قدرت و موقعیت
فردی که حق دارد و	فردی / گروهی
	مشروعیت دارد
فردی که مسئول /	وظیفه / روابط اجتماعی
	پاسخگو است
	زبان
اهداف واضح هستند	ساده / پیچیده
استراتژی به	وضوح تشریح شده است
	زمان
تصمیم قطعی و یکدفعه	یک زمانی / چند زمانی
طرح های عملی گام به	بلندمدت / کوتاهمدت
	گام
سرعت تصمیمات	
چهارچوب زمانی	
	برای اجراء

آدلر و بار تولوميو

آدلر و بار تولوميو بعد از يك تحقيق نشان دادند كه بسيارى از شركت‌هاى آمريكايى تجربه و مهارت‌هاى عالى در زمينه مديریت منابع انسانی در سطح جهانی ندارند. از میان ۵۰ مدير منابع انسانی كه با آنها مصاحبه شده بود، تقريباً يك پنجم آنها توانستند نام يك شركت پيشگام در آمريكای شمالی را بگویند، بيش از يك سوم نتوانستند يك شركت اروپايی صاحب نام در اين عرصه را نام ببرند و يك دوم آنها نتوانستند حتی نام يك شركت آسیايی را ذكر كنند. بنابراین، حتی واحدی كه باید امر بين‌المللی سازی را انجام بدهد، خود فاقد تجربه است. اکنون با توجه به

این نبود تجربه و درک بین‌المللی می‌توان فهمید که چرا طراحی استراتژی‌های جهانی منابع انسانی برای شرکت‌های چند ملیتی دشوار است. شرکت‌ها همچنین تلاش چندانی برای بهره‌گیری از دانش و تجربه شرکت‌هایی که در محیط‌های فرهنگی مختلف فعالیت کرده‌اند، به خرج نمی‌دهند. بسیاری از واحدهای منابع انسانی سعی نمی‌کنند از تجربیات همکاران خود و شرکت‌هایی که در محیط‌های فرهنگی مختلف بوده‌اند، به نحو مطلوب استفاده کنند. در واقع، به نظر می‌رسد آن‌ها به این منابع غنی تحقیقاتی در عرصه فرهنگ توجه چندانی ندارند و چندان به توزیع اطلاعات مربوط میان همه کارکنان شرکت بهاء نمی‌دهند. ظاهراً تنها ۲۰ درصد شرکت‌ها از تجربیات کارمندانی که در خارج کار کرده‌اند و تجربیات سایر شرکت‌ها فعالانه استفاده می‌کنند.

این مطلب به معنای آن است که اغلب مدیرانی که از خارج باز می‌گردند متوجه می‌شوند که در شغل جدید در کشور خود، نیازی به مراجعه به تجربیات و آموخته‌های خود در خارج از کشور ندارند. بنابراین نباید تعجب کرد که چرا ۲۰ درصد مدیرانی که از خارج به آمریکا بازگشته‌اند بعد از یک سال شرکت خود را ترک می‌کنند و نباید تعجب کرد که چرا ۴۰ تا ۵۰ درصد آن‌ها بعد از سه سال، شرکت خود را ترک می‌کنند. به این ترتیب شرکت به راحتی عناصر اصلی مورد نیاز برای طراحی و توسعه شایستگی‌های لازم جهت فعالیت جهانی خود را از دست می‌دهد.

زمان آن رسیده است که از تجربیات شرکت‌ها و مدیرانی که سال‌ها در خارج از کشور با مشکلات مختلف دست و پنجه نرم کرده‌اند، به خوبی استفاده شود. همچنین زمان آن رسیده است که به کسب تجربیات بین‌المللی بیشتر توجه شود و واقعیت افزایش نیاز شرکت‌ها به تعامل بین‌المللی درک و پذیرفته گردد. این مطلب به معنای آن است که کارکنان، گروه‌ها و سازمان‌ها باید یاد بگیرند که چگونه تفاوت‌های فرهنگی را - هم در خانه و هم در خارج از خانه - مدیریت کنند (شنایدر و بارسو ۱۳۷۹).

وایس

وایس بر اساس تفاوت موجود در میزان آشنایی افراد با فرهنگ‌های دیگر، استراتژی‌های مختلفی را برای مذاکرات فرا فرهنگی پیشنهاد می‌کند. مثلاً او پیشنهاد می‌کند که اگر هر گروه با فرهنگ گروه دیگر نا آشنا باشد، بهتر است از یک میانجی با یک گروه ثالث استفاده شود. از سوی دیگر، اگر میزان آشنایی دیگران با فرهنگ شما از میزان آگاهی شما از فرهنگ آن‌ها بیشتر باشد، می‌توانید آن‌ها را تشویق به پیروی از «روش مذاکره» خود کنید. البته باید مراقب باشید که هنگام به کارگیری این روش طوری عمل نکنید که از تفاوت‌های فرهنگی غافل شوید و دیگران گمان کنند شما به تفاوت‌های فرهنگی آن‌ها توجه ندارید یا به فرهنگ آن‌ها بی‌اعتنا هستید. استراتژی دیگر، پیروی روش فرهنگی دیگران در انجام امور است. البته اجرای این روش، نیازمند از آشنایی زیاد شما با آن فرهنگ است که این آشنایی در قالب تسلطتان به زبان آن فرهنگ و تجربه گسترده‌تان در زمینه کار در آن فرهنگ می‌باشد.

سرانجام، اگر دو فرهنگ کاملاً با یکدیگر آشنا باشند، فرصت بیشتری برای پیدا کردن روش بهتر، فراتر از پذیرش یک فرهنگ یا فرهنگ دیگر، فراهم خواهد شد.

این کار شبیه کار نوازندگان موسیقی جاز است، در این باند یک نوازنده بعد از اجرای همکار خود، ساز خود را می‌نوازد و به دیگران اجازه می‌دهد وظیفه خود را اجرا کنند و حتی بر اساس نظر خود و خلاف روش پیش‌بینی شده عمل کنند. البته این کار نیازمند آن است که هر دو طرف هدف را بدانند، با ساختار اصلی موزیک و تم‌های کلیدی آشنا باشند و دقیقاً گوش بدهند تا بتوانند با مشارکت هم، موسیقی جاز را اجرا کنند.

وایس همچنین معیارهایی را برای انتخاب یک استراتژی که از نظر فرهنگی مؤثر باشد، پیشنهاد می‌کند. این معیارها عبارتند از: قابلیت انجام، قابل قبول بودن آن با توجه به رفتارها و ارزش‌های مدیر؛ مناسب بودن با توجه به روابط، شرایط و اینکه این استراتژی بتوان تعامل مؤثر بین افراد را تضمین کند. مثلاً شاید نتوان

به راحتی مثل دیگران رفتار کرد (مثلاً بوسیدن لب‌های هم‌تای خود مثل عرف بعضی فرهنگ‌ها) یا از دیگران انتظار داشت که مثل شما رفتار کند (مقابله با تعارض) حتی اگر چنین امری ممکن باشد، رفتاری مثل استفاده از پرداخت‌های تسهیل‌کننده (رشوه دادن) ممکن است با نظام ارزشی فرد تعارض و تناقض داشته باشد.

ماهیت روابط، به خصوص سابقه تعاملات و معاشرت‌های قبلی و توازن قدرت، آنچه را که مناسب است تعیین می‌کند. تناسب، همچنین به ماهیت شرایط و موقعیت، مثل محدودیت‌های زمانی و حضور ذهن حاضران نیز بستگی دارد. رسانه‌ها و رویدادهای خیلی عمومی، انعطاف‌پذیری افراد درگیر را کم می‌کنند. در هر صورت، هدف، فراهم کردن تعاملی منسجم و گرم و ایجاد روابطی پایدار است (شنایدر و بار سو ۱۳۷۹).

تریاندیس

تریاندیس مدلی برای مدیریت تنوع و تفاوت‌های موجود در محل کار پیشنهاد می‌کند که مفید است. به ویژه با قبول این مطلب که تفاوت‌های فرهنگی همه جا وجود دارد، از خانه گرفته تا خارج از کشور آن‌ها مدعی‌اند که شباهت‌های فرهنگی موجب افزایش تعامل می‌شود و این امر به نوبه خود موجب افزایش شباهت‌ها می‌شود.

از روش‌های مختلفی می‌توان برای افزایش این شباهت‌ها استفاده کرد. بر اساس یک روش، باید میزان خصومت‌ها و دشمنی‌های کهنه به حداقل برسد (مثلاً در اروپا، خصومت‌های کهنه میان فرانسوی‌ها و انگلیسی‌ها و بین آلمانی‌ها و هلندی‌ها).

ثانیاً، فاصله موجود میان شباهت‌های فرهنگی را می‌توان از طریق آموزش و آشنا شدن با زبان و فرهنگ‌های دیگر، کم کرد. اگر افراد با فرهنگ‌های مختلف با هم همکاری و دوستی داشته باشند، شباهت‌های فرهنگی افزایش می‌یابد. همچنین برای تعامل میان فرهنگ‌های مختلف که امکان تجربه‌هایی گرانقدر

مثل رسیدن به هدفی مشترک را برای افراد فراهم می‌آورد، باید فرصت‌های مناسب را ایجاد کرد. البته رابطه میان تعامل فرهنگی و شباهت‌های فرهنگی با بهره‌گرفتن از دیدگاه‌های فرانزادی، ساختار وظیفه‌ای بالا و جامعه‌ای که تکثرگرایی را بر انسجام و یک جور بودن ترجیح می‌دهد، تقویت می‌شود (شنايدر و بارسو ۱۳۷۹).

مردیت بلبین

مردیت بلبین در انگلیس، تحقیقی درباره عملکرد گروهی انجام داده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که گروه‌های متشکل از اعضای با ویژگی‌های متفاوت بسیار کارتر از گروه‌هایی هستند که اعضای آن همه نخبه هستند یا اینکه ویژگی‌ها و استعداد‌های آن‌ها مشابه است. گروه‌هایی که از اعضای با ویژگی‌ها و استعداد‌های مختلف تشکیل شده‌اند، به گونه‌ای عمل می‌کنند که گویا نقش افراد برای اجرای بهتر به خوبی تعیین شده است. عمده مدارک موجود نشان می‌دهد که برخی فرهنگ‌های خاص، نقش‌های مختلفی را ترجیح می‌دهند:

فرانسوی‌ها افکار روشن را، آلمانی‌ها طراحی ساختار وظایف را و سوئدی‌ها به دست آوردن منابع لازم را ترجیح می‌دهند. بنابراین، تمایل به گردهم آوردن افرادی با ویژگی‌ها و استعداد‌های مختلف (شخصی یا فرهنگی) بیشتر می‌شود. تحقیقات اخیر همچنین نشان داده است که گروه‌های چند فرهنگی در مقایسه با گروه‌های تک فرهنگی در «تعیین و تشخیص ویژگی‌های مشکل» و «خلق راه‌حل‌های مختلف» از عملکرد بهتری برخوردارند. مشکل این که «چگونه باید بر اختلاف نظرها غلبه کرد» یا چگونه می‌توان به راه‌حل مشترکی رسید. گروه‌های متنوع باید با مشکلات ناشی از وجود تفاوت در دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، رفتار، تجربه‌ها، پیشینه ذهنی و فکری، انتظارات و حتی زبان، مقابله کنند. اگر اعضای گروه، ویژگی‌ها و استعداد‌های مشابهی داشته باشند، پیدا کردن «سبک عملیاتی که مناسب همه اعضا باشد» آسان‌تر است (شنايدر و بارسو ۱۳۷۹).

پراهالاد و داتس

پراهالاد و داتس و بارتلت و گوشال، اندیشمندان مدیریت معتقدند که شرکت‌های چند ملیتی باید برای هماهنگی با شرایط فرهنگ محلی، انسجام جهانی و همچنین تلاش برای یافتن راه‌هایی برای تحریک خلاقیت و یادگیری کارکنان، تعادلی برقرار کنند. مثلاً دفتر مرکزی افکار و نظرات بدیع را خلق کند و آن را در اختیار شعبه‌های خود قرار دهد (جهانی برای بومی)، شعبه‌ها نوآوری‌ها را ارائه و به بازار محلی منتقل کنند (بومی برای بومی) یا شعبه‌ها نوآوری‌ها را طراحی و ارائه و به سازمان مادر منتقل کنند (بومی برای جهانی). با توجه به این گزینه‌ها، می‌توان برای تأمین تقاضای فرهنگ‌های مختلف، نوع روابط میان دفاتر مرکزی و شعبه‌ها را تنظیم کرد (شنایدر و بارسو ۱۳۷۹).

آدلر

پرفسور نانسی آدلر، از دانشگاه مک‌گیل از گروهی از مشاوران توسعه سازمانی در مونترال سؤال کرد که تفاوت‌های فرهنگی بین کانادایی‌های انگلیسی زبان و فرانسوی زبان، چقدر در کار آن‌ها تاثیر می‌گذارد و مهم است؟ دو سوم آن‌ها پاسخ دادند که فرهنگ مسئله‌ای نیست. از میان آن‌هایی که معتقد بودند این مسئله بر کار آن‌ها اثر می‌گذارد، تنها یک نفر از ۶۰ نفر معتقد بود که این تفاوت اثری مثبت بر کار او دارد. او به دنبال تجربیات و تحقیقات بیشتر مدعی است که بهترین و مشترک‌ترین روش، نادیده گرفتن این تفاوت‌هاست. شرکت‌ها به راحتی نمی‌توانند از تفاوت‌های فرهنگی به عنوان منبعی برای کسب برتری در عرصه رقابت بهره بگیرند (شنایدر و بارسو ۱۳۷۹).

از این استراتژی‌ها - نادیده گرفتن، حداقل کردن یا به کار گرفتن تفاوت‌ها - می‌توان در بررسی روابط بین دفاتر مرکزی و شعبه‌ها و همچنین مدیریت حرکت شرکت‌ها به سمت انسجام جهانی، درک شرایط محلی و یادگیری و نوآوری سازمانی بهره گرفت. به خوبی می‌دانیم که بسیاری از شرکت‌ها از چندین استراتژی به طور هم‌زمان استفاده می‌کنند و مثال‌هایی که تاکنون ذکر کرده‌ایم، همیشه و

کاملاً دقیق عمل نمی‌کنند. با وجود این فکر می‌کنیم که برای شرکت‌ها، دانستن این مسئله مهم است که تا چه حد می‌توانند به آرزوی خود، یعنی بین‌المللی‌تر شدن یا واقعاً جهانی شدن، جامه عمل بپوشانند. ما، شرکت‌هایی را که مشتاق جهانی شدن هستند، به بررسی استراتژی‌های نامکتوب برای مدیریت تفاوت‌های فرهنگی و بازبینی و نقد عملکردشان فرا می‌خوانیم. آنها باید بررسی کنند که آیا فرصت کسب برتری در عرصه رقابت را از دست نمی‌دهند؟ (شناپدر و بارسو ۱۳۷۹).

جدول ۱۰. استراتژی‌های مدیریت تفاوت‌های فرهنگی

نادیده گرفتن	به حداقل رساندن	به کار گرفتن
فرضیات: فرهنگ به عنوان مقوله‌ای:		
ناروا و نامربوط	یک مشکل / تهدید	یک فرصت منبعی برای کسب
روابط دفتر مرکزی با شعب:		
نژاد محوری	چند محوری یا منطقه	جهان محوری
منفعت مورد انتظار:		
استاندارد کردن یکپارچگی جهانی	بومی سازی و پاسخ‌دهی	ابتکار و یادگیری
معیار عملکرد:		
کارایی بیشتر	قابلیت سازگاری	هم افزایی
ارتباطات:		
بالا به پائین	بالا به پائین و پائین به بالا	همه سویه همه کانال‌ها
چالش عمده:		
کسب قبولی	تحصیل همبستگی	هم سطح کردن تفاوت‌ها
نگرانی عمده:		

<p>سردرگمی و اصطکاک</p>	<p>پراکندگی، دوباره کاری و از دست دادن همیاری بالقوه</p>	<p>انعطاف ناپذیری و از دست دادن فرصت‌ها</p>
-------------------------	--	---

کاکس و بلیک

کاکس و بلیک مدعی‌اند که تنوع فرهنگی به روش‌هایی که در جدول ۱۰ به آنها اشاره شده است، موجب برتری در عرصه رقابت می‌شود. مشخص‌ترین دلیل ارائه شده برای استفاده از تفاوت‌های فرهنگی، داشتن حساسیت بیشتر نسبت به بازارهای متفاوت است. آن دسته از گروه‌های توسعه محصول که متشکل از افرادی با فرهنگ‌های مختلف هستند تمایل و آمادگی بیشتری برای تولید محصولات و خدماتی دارند که بتوانند انواع سلیقه‌های مختلف مشتریان را تأمین کنند. تنوع همچنین می‌تواند توانایی حل مشکل، خلاقیت و نوآوری افراد را افزایش دهد گروه‌های مدیران عالی که استراتژی‌ها را طراحی می‌کنند باید نظرات و دیدگاه‌های مختلفی داشته باشند تا بتوانند پیچیدگی عملیات و فعالیت در یک عرصه بین‌المللی را درک کنند و جواب‌گو باشند و ضمن آنکه به تفاوت‌های ملی توجه می‌کنند، زمینه را برای یکپارچه کردن آن دیدگاه‌های مختلف نیز فراهم آورند (شنايدر و بارسو ۱۳۷۹).

دیوید فوگل

بنابر نظر دیوید فوگل، استاد درس بازرگانی در دانشگاه کالیفرنیا در برکلی، علاقه فعلی به مسئله اخلاق تجاری، نمایانگر «یک گفت‌وگوی اخلاقی مستمر با افراد عمیقاً مذهبی و عمیقاً غیر مذهبی» بر سر ماهیت اقتصاد بازار و ماهیت انسان است.

در کلیسای کاتولیک، سود، قربانی منفعت گروهی می‌شد و برای قدرتمند کردن فرد از آن استفاده نمی‌شد. نقش سلسله مراتب، مداخله به نفع مردم و تضمین رفاه گروه همچنین مداخله برای اعتلاء و حاکمیت نام خدا بود.

پروتستان‌ها معتقد بودند که به راحتی و مستقیماً می‌توان به خدا رسید و نیازی به میانجی و مداخله نیست. در نگرش پروتستان‌ها، به جای اینکه «کار» یک شر فرض شود، عامل رستگاری انسان محسوب می‌شد. در نتیجه یک مؤمن پروتستان (مؤمن به اخلاق کاری)، فردی است از نظر فکری مستقل، رقابت جو و سخت کوش که حاضر است برای رسیدن به نتایج مطلوب، به بهترین شکل وظیفه و تکلیف خود را به انجام برساند. این اخلاق کاری پروتستان‌ها ضرورت موفقیت‌های فردی، اعمال کنترل بر محیط، نگرش ابزاری و اعتقاد به تنها یک جهان (تساوی) را تقویت می‌کند. بنابر عقیده ماکس وبر، این اخلاق کاری موجب ترویج و تقویت کاپیتالیسم شد. فوگل معتقد است که دکترین مسئولیت اجتماعی گروهی را تا اندازه‌ای می‌توان به عنوان تلاشی برای آشتی دادن اهداف و نتایج کاپیتالیسم قلمداد کرد. مثلاً در فرانسه، پولسازی و به دنبال کسب سود بودن را مدت‌ها مذموم می‌دانستند. موقعیت و پرستیژ یک فرد ناشی از دودمان و روابط خانوادگی او بود. اشراف زاده‌ای مقروض بودن بهتر از یک پول دار تازه به دوران رسیده بودن است. ارزش شما برخاسته از آن چیزی است که هستید نه آنچه انجام می‌دهید یا به دست می‌آورید (اعطایی و ذاتی، در برابر اکتسابی) در روسیه قدرت نخبگان حاکم و همچنین توجه به گروه و منافع گروهی که هم در فرهنگ سنتی روسیه بر آن تأکید می‌شد و هم ایدئولوژی کمونیسم آن را ارج می‌نهاد، موجب بدبینی مردم و بی‌اعتمادی آن‌ها به فعالیت‌های تجاری و تجارت شده بود. هنوز هم در آنجا سودسازی و سودآوری و اشتغال به تجارت، نشانه خودخواهی و انگیزه‌های غیر اخلاقی به شمار می‌رود. والدین آن دسته از افرادی که برای به دست آوردن پول بیشتر به بخش خصوصی می‌پیوندند، احساس شرمساری می‌کنند. حتی اعتقاد بر این است که توسعه اقتصادی نیز ریشه در فرهنگ دارد. هافستد متوجه شد که تولید ناخالص ملی GNP هر کشور با میزان فردگرایی آن کشور ارتباط دارد. او سپس توضیح می‌دهد که رشد اقتصادی حیرت‌انگیز «برهای» آسیای جنوب شرقی به «پویایی کنفوسیوسی» بستگی دارد که شامل ارزش‌هایی همچون پشتکار، صرفه‌جویی و قناعت، نقش‌های اجتماعی به خوبی تعریف و مشخص شده

و همچنین دوراندیشی و آینده اندیشی است. نقش دولت. دیوید فوگل معتقد است که اولویت و ترجیح مالکیت خصوصی بر مالکیت دولتی در آمریکا، موضوع مسئولیت‌پذیری اجتماعی و انسان دوستی شرکت‌ها را به «یک پدیده اصولاً آمریکایی» تبدیل کرده است.

در اروپا، تا همین اواخر، تجارت عمدتاً دولتی بود و بیشتر سازمان‌های کوچک به امر تجارت مشغول بودند. بنابراین مسئولیت اجتماعی شرکت به شکلی سطحی تعریف شده بود. دولت در درجه اول به عنوان مسئول توسعه اقتصادی و رفاه اجتماعی شناخته و قلمداد می‌شد. در آمریکا، مالکیت خصوصی و «بزرگ» بودن شرکت‌ها، بار مسئولیت و توجه عموم را بیشتر متوجه شرکت‌ها و رفتار آن‌ها کرده است. بنابر اعتقاد فوگل، «از آنجا که انتظارات و توقعات عموم مردم از رفتار شرکت‌ها بسیار بالاست، در نتیجه عامه مردم همواره از عملکرد اخلاقی شرکت‌ها ناراضی هستند». به نظر می‌رسد که از شرکت‌های بزرگ انتظار می‌رود که مراقبت و دقت بیشتری (در مقایسه با سایر شرکت‌ها) در رفتار خود نشان بدهند. با توجه به پیشینه و سابقه روش‌های فعالیت مشکوک، برخی از ثروتمندترین آمریکایی‌ها مانند خانواده‌های راکفلر، کارنگی و کندی همواره در معرض سوء ظن اخلاقی (و قانونی) بوده‌اند و همواره این سؤال مطرح بوده است که آن‌ها چگونه این همه ثروت را به دست آورده‌اند. درحقیقت مشخص شده است که در ده سال گذشته، دو سوم شرکت‌های آمریکایی به فعالیت‌های غیرقانونی مشغول بوده‌اند و برداشت و درک عموم از اخلاق تجاری کاملاً منفی بوده است: ۵۹ درصد از آمریکایی‌هایی که از آن‌ها نظرسنجی به عمل آمد، معتقد بودند که مدیران شرکت‌ها صادق نیستند، ۵۸ درصد معتقد بودند که استانداردهای اخلاقی شرکت‌ها ضعیف یا تقریباً ضعیف است و ۴۹ درصد معتقد بودند که ارتکاب خلاف‌ها و جنایات تجاری امری بسیار عادی است (۴۱ درصد هم تا حدی این امر را عادی می‌دانستند).

فوگل معتقد بود به جای آنکه «ارزش‌های تمدن جهانی آنقدر عمیق ترویج و نهادینه بشود»، باید مراقب زیاده روی‌های سرمایه‌داری بود. مثلاً، از نظر مردم کاهش عرضه نفت در سال ۱۹۷۰ نتیجه تبانی شرکت‌های نفتی برای به دست آوردن سود

بیشتر با هزینه مردم بود. این امر اعتراضاتی را برانگیخت و گروهی از انسان دوستان با ایجاد بنیادها و عرضه گسترده آثار هنری، نگرانی خود را نسبت به مسئولیت‌پذیری اجتماعی نشان دادند (شنايدر و بارسو ۱۳۷۹).

کولبرگ

کولبرگ شش مرحله متوالی رشد و پرورش اخلاق را در کودکان مشخص کرده است (از اطاعت و ترس از تنبیه گرفته تا اصول جهانی عدالت و رفاه). او معتقد است که این شش مرحله در همه جای دنیا یکسان است. در تحقیقی که در مورد مدیران هنگ کنگی انجام شد، مشخص شد که هرچند آنچه را که می‌گفتند انجام می‌دهند دقیقاً مشابه شش مرحله خاص توسعه اخلاقی کولبرگ بود، اما آنچه را که واقعاً و هنگام مواجهه با سناریوهای مختلف انجام می‌دادند نشان دهنده آن بود که آن‌ها در چند مرحله هم‌زمان استدلال و دلیل تراشی می‌کنند. اگر چه وقتی آن‌ها را با مدیران آمریکایی مقایسه کردند، برخی تفاوت‌های فرهنگی مشخص شد، اما مسئله اصلی مشخص کردن این مطلب بود که مدیران شرکت‌ها، از هر کشوری، وقتی با مشکلی (اخلاقی) مواجه می‌شوند واقعاً چه می‌کنند، نه اینکه صرفاً به حرف‌های آن‌ها اعتماد کنیم.

با استفاده از مدل کولبرگ، می‌توان مراحل مختلف توسعه اخلاقی را در شرکت‌های مختلف مشاهده کرد که در جدول (۱۱) نمایش داده شده است. سازمان‌های غیر اخلاقی بر اساس ایده «پیروزی به هر قیمتی» و براساس جهت‌گیری‌های کوتاه‌مدت و طمع‌کارانه فعالیت می‌کنند. سازمان‌های قانون‌گرا برای افزایش و بهبود عملکرد اقتصادی خود فعالیت می‌کنند. روش آن‌ها واکنشی است (بدون ضرر) و از قانون اطاعت می‌کنند. آن‌ها از نوشتن و تدوین اصول رفتاری خودداری می‌کنند، چون این کار بعداً می‌تواند مشکلات حقوقی برای آن‌ها ایجاد کند. در شرکت‌های تأثیرپذیر تمایل فزاینده‌ای برای ایجاد توازن بین اخلاقیات و سودآوری به خاطر افراد و گروه‌های ذی‌نفع وجود دارد. با وجود این، طرز فکر آن‌ها تا حدی فرصت طلبانه است؛ اخلاقیات، پولساز است. سازمان اخلاقی نوظهور

اشتقاق و توجه جدی و ویژه‌ای به مسائل اخلاقی نشان می‌دهد و از رفتارهای اخلاقی حمایت می‌کند و آن را ارج می‌نهد و هدف آن ترغیب مردم به انجام کار خوب و توسعه ارزش‌های رفتار اخلاقی مشترک است. سازمان اخلاقی به‌طور کامل استراتژی‌ها و مأموریت خود را با توجه به ارزش‌های اخلاقی تعیین می‌کند و این مسئله را به‌عنوان اصل اساسی انسجام سازمانی، مورد توجه قرار می‌دهد. این‌که یک شرکت چیست مهم است نه این‌که چه کاری انجام می‌دهد (شنايدر و بار سو ۱۳۷۹).

پافرو مک کارنی

پافر و مک کارتی، ایجاد چهارچوبی را از آنچه در هر کشور اخلاقی یا غیراخلاقی به شمار می‌رود، توصیه می‌کنند تا به این وسیله بتوان مسائل اخلاقی را تبیین کرد و برای همکاری مدیران با یکدیگر در امر طراحی استانداردهای اخلاقی قابل قبول برای همه، بستر مناسب را فراهم آورد. این چهارچوب به مدیران کمک می‌کند تا تشخیص بدهند تفاوت‌ها کجاست و به دلایل وجود این تفاوت‌ها پی برده و آنها را درک کنند.

مثلاً، ابهام و دوگانگی برخوردها با مقوله اخلاق تجاری در کشور روسیه تا حد زیادی و همچنین ناشی از معلول بی‌ثباتی کنونی محیط سیاسی و اقتصادی این کشور و همچنین ناشی از بهره‌گیری از همان روش‌های سنتی زنده ماندن و ادامه حیات در نظام کمونیستی است. با وجود این، مشاهده شد که مدیران آمریکایی و روسی درباره صداقت، یکپارچگی و انسجام، اعتماد و منصف بودن، دیدگاه‌های ارزشی جهانی یکسانی دارند. بنابراین استانداردهای اخلاقی خاصی، مثل صداقت، انسجام و حمایت از جامعه، مشتریان و کارکنان جهانی هستند. دیگر استانداردهای اخلاقی ممکن است متأثر از محیط فرهنگی باشند و متفاوت از یکدیگر تفسیر شوند که از جمله به چنین مواردی می‌توان اشاره کرد:

جبران (هدیه دادن)، گزارش دادن و هشدار دادن، بیشینه‌سازی، سود، رفاه اجتماعی، حمایت از حقوق مالکیت معنوی و تثبیت قیمت‌ها. این استانداردها،

نشان دهنده وجود تفاوت‌های فرهنگی در تأکید و اهمیت قائل شدن بر آنچه به نفع گروه است نه آنچه که به نفع فرد است، بر موفقیت و دستیابی به جای تعلق و بر هماهنگی اجتماعی به جای پایبندی به اصول خشک و بی روح هستند (شناپدر و بارسو ۱۳۷۹).

هارولد پرل موتر

هارولد پرل موتر، پرفسور و استاد تجارت بین‌الملل در وارتن چنین می‌گوید: مقصود ما از تمدن جهانی در درجه اول، استقرار یک نظام جهانی با ارزش‌ها، فرآیندها و ساختارهای مشترک است که در آن:

۱. ملت‌ها و فرهنگ‌ها بیشتر تحت تأثیر یکدیگر قرار می‌گیرند.
۲. به هویت و تنوع افراد در گروه‌های مختلف ارجح می‌گذارند و همه مذاهب و همه نژادها پذیرفته و تکریم می‌شوند.
۳. مردم با ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های مختلف هم با یکدیگر همکاری می‌کنند و هم رقابت، اما در همان حال هیچ ایدئولوژی یا ارزشی بر دیگر ایدئولوژی‌ها و ارزش‌ها غالب نیست و سلطه ندارد.
۴. تمدن جهانی از حیث جامع‌نگری‌اش منحصر به فرد و بی‌نظیر می‌شود و در همان حال مشخصه تکثرگرا و تنوع‌گرای خود را حفظ می‌کند.
۵. به طور فزاینده‌ای این ارزش‌ها علی‌رغم تفسیرهای مختلف و متفاوت، مشترک تلقی و قلمداد می‌شود، همچنان‌که اکنون ارزش‌هایی چون شفاف و بی‌پرده بودن حقوق بشر، آزادی و دموکراسی، ارزش‌هایی مشترک قلمداد می‌شوند. بنابراین مدیران به جای آنکه به سربازان شرکت‌ها تشبیه شوند که برای تسلیح جنگ‌افزار اقتصادی شرکت‌ها به میدان جنگ اعزام می‌شوند، شهروندانی جهانی تلقی می‌شوند که قصد دارند از طریق توسعه اقتصادی، جهانی بهتر بسازند (شناپدر و بارسو ۱۳۷۹).

تئوری هیز و آبرناتی

در مقاله خود با عنوان «روش مدیریتی در برخورد با رکود اقتصادی» معتقدند با

ارزیابی کارایی مدیران و هم بسته کردن پاداش‌ها به عملکردهای فصلی مدیران تشویق می‌شوند تا سودآوری کوتاه مدت سرمایه را در نظر گیرند. بدین ترتیب مدیران در حالی که منافع فصلی را به حداکثر می‌رسانند، به طور ناخواسته برای به تعویق انداختن سرمایه‌گذاری متوسط و بلندمدت پاداش می‌گیرند. در چنین شرایطی در تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری و توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاری کمتری صورت می‌گیرد (معمولاً نتایج و بازده سرمایه‌گذاری بلندمدت مشخص نمی‌شود، مگر آنکه چندی بعد، مدیر مربوطه در جای دیگری از سازمان ارتقاء یابد و شخص دیگری را وارث مشکلات گذشته خود کند (الوانی و سلطانی عربشاهی، ۱۳۸۱، ص ۶۹).

تئوری آرتور وایت هیل و شین ایشی تا که زاوا

تحقیقی را در مورد دوهزار کارگر تولید در ژاپن و آمریکا انجام دادند. مواردی که در این تحقیق مطالعه شده است عبارتند از: امنیت و تداوم شغلی فرد در سازمان، مسائل اقتصادی فرد، مسائل شخصی و خصوصی فرد، احساس تعلق نسبت به سازمان، برخورد فرد با تعلقات سازمانی خارج از محیط سازمان (روابط خارج از سازمان و سرانجام انگیزه‌های افراد در کار).

امنیت و تداوم شغلی فرد در سازمان

شاید بین تمامی افراد سازمان‌ها در دنیا مسئله برخوردار بودن از امنیت شغلی در حدی معقول نیازی محسوس و یکسان باشد. اما آنچه بین جوامع در این زمینه تفاوت‌هایی را به وجود می‌آورد، انتظار کارکنان کشورهای مختلف از امنیت شغلی و تفسیری است که از حد معقول امنیت در فرهنگ‌های مختلف به عمل می‌آید. در این مورد سوالی از کارگران ژاپنی و آمریکایی شده که نتایج آن به شرح زیر است:

سؤال: اگر ثابت شود که کارگری واجد شرایط لازم برای کار نیست در صورت تمایل او را به ادامه کار مدیریت باید:

ژاپنی	آمریکایی	
۵۵	۲۳	۱. تا زمان بازنشستگی یا فوت او را بر سر کار نگه دارد.
۲۳	۱۹	
۱۸	۳۸	۲. او را حداقل تا یک سال بر سر کار نگه دارد تا فرصت یابد شغل دیگری یابد.
۴	۲۰	
		۳. او را حداقل تا سه ماه بر سر کار نگه دارد تا فرصت یابد شغل دیگری یابد.
		۴. پس از یک افطار دو هفته‌ای، او را از خدمت منفصل کند.

کاملاً روشن است که انتظار کارگر ژاپنی از مدیر خوب آن است که تداوم شغلی فرد را در سازمان به هر قیمتی شده حفظ کند در حالی که کارگر آمریکایی چنین انتظاری در این حد ندارد.

مسائل اقتصادی فرد و انتظارات او از سازمان

در زمینه مسائل اقتصادی فرد، از قبیل مسکن، توقعات کارکنان از سازمان و مدیریت آن متفاوت است. اغلب کارگران آمریکایی معتقدند مدیریت در تهیه مسکن برای کارکنان مسئولیتی ندارد. در حالی که کارگران ژاپنی این طور فکر نمی‌کنند.

سؤال: در مورد تهیه مسکن برای کارکنان مدیریت باید:

ژاپنی	آمریکایی	
۲۹	۲	۱. مسکن مجانی برای آنها فراهم کند.
۳۹	۸	
۲۹	۵۶	۲. مسکن با اجاره بسیار کم برای آنان فراهم کند.
۳	۳۴	

		۳. وام مسکن با بهره کم در اختیار آنان قرار دهد.
		۴. از کمک مستقیم کاری در این مورد خودداری کند.

همانطور که ملاحظه می‌کنید در حدود ۲/۳ از پاسخ‌دهندگان ژاپنی اظهار داشته‌اند که سازمان باید مسکن ارزان یا مجانی برای کارکنان فراهم سازد، در حالی که ۱/۱۰۰ از پاسخ‌دهندگان آمریکایی چنین نظری را ابراز نکرده‌اند. بدین ترتیب مدیران در این دو جامعه برای پاسخگویی به توقعات کارگران در زمینه مسکن باید رفتارهای متفاوتی را در پیش گیرند.

مسائل شخصی و خصوصی افراد

به عنوان یکی از مسائل خصوصی موضوع ازدواج انتخاب شد و از کارکنان درباره دخالت سرپرست در این امر سؤال شد.

سؤال: وقتی کارگری تصمیم به ازدواج می‌گیرد، مدیر یا سرپرست او باید:

ژاپن	آمریکایی	
۶	۲	۱. همسر مناسبی برای او پیدا کند.
۷۰	۲۹	۲. توصیه‌های لازم را به او بکند
۱۹	۹	۳. هدیه از طرف سازمان به او بدهد
۵	۶۰	۴. در این امر خصوصی هیچ گونه دخالتی نکند.

در اینجا باز هم مشاهده می‌شود که چگونه تفاوت فرهنگ‌ها سبب می‌شود در مورد یک امر واحد نظرهای مختلفی ابراز شود و توقعات کاملاً متفاوتی ابراز شود.

در این قسمت به طرح مسائلی می‌پردازیم که در رابطه متقابل فرد و سازمان وظایف فرد نسبت سازمان را بیان می‌دارد. در سؤال‌های قبلی انتظار فرد از سازمان

و مدیریت مطرح شد و اکنون وظیفه‌ای که او در مقابل سازمان خود احساس می‌کند، طرح می‌شود.

احساس تعلق و وفاداری به سازمان

اغلب مدیران مایلند که کارکنان آن‌ها نسبت به سازمان احساس تعلق و وفاداری از خود نشان دهند. اما کارکنان در فرهنگ‌های مختلف در این مورد نظر یکسانی ندارند.

سؤال: چه احساسی نسبت به سازمان خود در زندگی شخصیتان دارید؟

- من فکر می‌کنم سازمان:

ژاپنی	آمریکایی	
۹	۱	۱. مهم‌تر از زندگی شخصی من است.
۵۸	۲۳	۲. قسمتی از زندگی شخصی من است و
۲۷	۵۳	اهمیتی برابر با آن دارد.
		۳. جایی است که در آن برای رسیدن به
۶	۲۳	هدف‌های مشترک با مدیریت کار
		می‌کنم.
		۴. جایی است برای کار کردن و کاملاً مجزا
		از زندگی شخصی من

روشن است که کارکنان ژاپنی در مقایسه با کارکنان آمریکایی به سازمان احساس تعلق بیشتری دارند. بیش از ۲/۳ کارگران ژاپنی زندگی شغلی خویش را حداقل مساوی زندگی شخصی خود دانسته‌اند، در حالی که نسبت کمی از پاسخ‌دهندگان آمریکایی این نظر را داشته‌اند.

برخورد فرد با مقامات سازمان خارج از محیط سازمان (روابط خارج از سازمان)

برای آگاهی از نحوه برخورد فرد با مقامات سازمان خارج از محیط سازمان رسمی

و وظیفه‌ای که فرد در این موقعیت احساس می‌کند سؤال زیر مطرح شده است.
 سؤال: اگر در اتوبوس شلوغی نشسته باشید و رئیس شما وارد اتوبوس شود چه واکنشی از خود نشان می‌دهید؟

ژاپنی	آمریکایی	
۱۰	۲	۱. بلافاصله جای خود را به او تعارف می‌کنم.
۴۴	۲	
۴۱	۳۳	۲. اگر خسته نباشم جای خود را به او تعارف می‌کنم.
۵	۶۳	۳. در جای خود می‌نشینم ولی اگر بسته‌ای داشته باشد، آن را برایش نگه می‌دارم.
		۴. در جای خود می‌نشینم، زیرا این صندلی من است که زودتر وارد اتوبوس شده‌ام.

انگیزه فرد به کار

انگیزه فرد به کار کردن در سازمان چیست؟ فرد چه احساس مسؤلیتی برای انجام کار دارد؟ دستمزد و پاداش‌های مادی چه نقش انگیزشی برای فرد دارند؟ سؤال زیر تا حدودی عوامل انگیزش کارکنان را در دو جامعه آمریکا و ژاپن نشان می‌دهد.

سؤال: علت اینکه کارگری در سازمان با جدیت و علاقه کار می‌کند چیست؟

ژاپنی	آمریکایی	
۴۱	۱۰	۱. می‌خواهند پاسخگوی انتظارات خانواده، جامعه و دوستانش باشد.
۳۷	۶۱	۲. احساس می‌کند در مقابل سازمان و همکاران خود مسئول است، بنابراین باید کار خود را به خوبی انجام دهد.
۱۱	۹	
۱۱	۲۰	۳. دریافته است کار بیشتر ارتقای شغلی را

		امکان پذیر می‌سازد. ۴. دریافته است کار بیشتر باعث درآمد بیشتر خواهد شد.
--	--	---

پاسخ‌های ۱ و ۲ نشان دهنده احساس مسئولیت کارکنان دو جامعه نسبت به شغلشان است. در سؤال آخر پاسخ‌دهندگان آمریکایی بر نقش انگیزشی پول تأکید بیشتری ابراز داشته‌اند (الوانی و سلطان عربشاهی، ۱۳۸۱).

تئوری گلوک. کافمن و آلک

تحقیقاتی که توسط گلوک، کافمن و آلک صورت گرفته نشان می‌دهد که چون مدیران سطح بالا قصد دارند که با دنیای در حال تغییر خود بهتر مقابله کنند، برنامه‌ریزی استراتژیک آن‌ها شامل چهار مرحله است:

الف- برنامه‌ریزی مالی: کنترل عملیات از طریق بودجه

ب- برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی: برنامه‌ریزی اثربخش برای رشد از طریق

پیش‌بینی آینده بیش از یکسال

ج- برنامه‌ریزی خارج محور: پاسخگویی به بازار و رقابت کردن از طریق تفکرات

استراتژیکی

د- مدیریت استراتژیک: استفاده از کلیه منابع برای توسعه مزایای رقابتی و

کمک به خلق آینده (سلیمان ایران زاده، ۱۳۸۱).

تئوری تیچی

تیچی با مشاهده اینکه امروزه سازمان‌ها بسیاری میزان فزاینده‌ای از تحولات محیطی و عدم اطمینان را تجربه می‌کنند، کار خود را آغاز نمود. این تلاطم اغلب ساختارها و استراتژیک‌های موجود را منسوخ ساخته و سازمان را وادار می‌کند تا تحولات استراتژیک را برعهده گیرد.

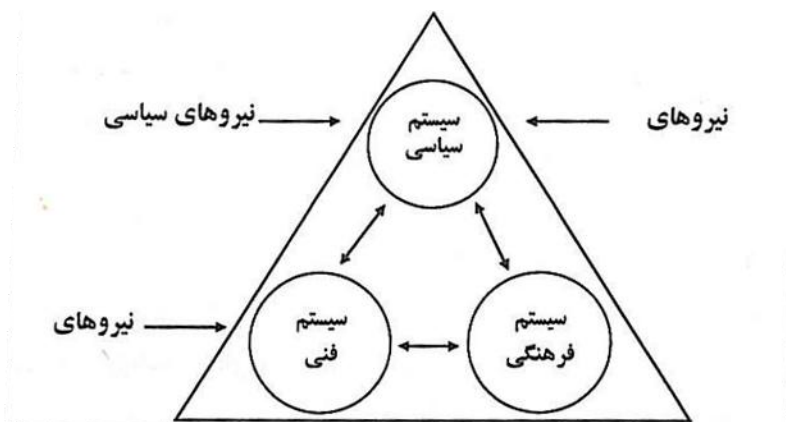
تیچی اظهار می‌داشت که برخی مدیران و مشاوران مایلند راه‌های منتهی به

تحول استراتژیک را برای خود محدود نموده و نوعاً از یک بعد با حذف سایر ابعاد

استفاده کنند. برخی عمدتاً به تغییر به عنوان مشکلات فنی نگریسته و بر سیستم‌های تولید و کنترل متمرکز می‌شوند. سایرین آن را مشکلات سیاسی می‌بینند و بیشتر توجه به جایگزینی افراد یا تجدید ساختار سازمان دارند. هنوز دیگران هستند که به تغییر به عنوان مسایل فرهنگی می‌نگرند و بر الگوهای ارتباطی و روابط بین فردی تمرکز دارند. توجه به یک بعد به قیمت ابعاد دیگر می‌تواند سبب از هم پاشیدن عملکرد سازمان شود.

تیجی روش خود را تحت عنوان نظریه تی.پی.سی نامگذاری کرد که این تئوری لزوم به حساب آوردن هر سه بعد فنی، سیاسی و فرهنگی را مطرح می‌سازد. نمودار بالا پیوند این سه بعد را برحسب نیروهای محیطی مؤثر بر سیستم‌های سازمان عرضه می‌دارد.

چنین چهارچوبی بر مبنای برنامه‌ریزی سیستم‌های باز و تحول فرهنگ ساخته شده و برخی از ابعاد اضافی را مطرح می‌کند. این چهارچوب بیان می‌دارد که سازمان‌ها با نیروهای اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در محیط وظایفشان مواجه‌اند.



شکل ۲۴. انواع نیروها

سازمان‌ها برای رویارویی سه سیستم مرتبط با آن‌ها را ایجاد می‌کنند. سیستم فنی برای حل مسائل تولید طراحی شده، چگونه منابع اجتماعی، فنی و مالی را برای تولید نتایج مطلوب ترتیب داد. این سیستم در بردارنده هدف‌گذاری، تدوین

استراتژی و طرح سازمانی مورد نیاز برای حل مشکلات تولید است. سیستم سیاسی در پی حل مسئله تخصیص است، چگونگی توزیع منابع و قدرت در سازمان این سیستم در طرح‌های جبرانی، تصمیم‌گیری‌های مسیر شغلی، طرح‌های بودجه و ساختار قدرت سازمان منعکس می‌کند. سیستم فرهنگی برای حل مشکل ارزش و باورهای طراحی شده، یعنی در چه ارزش‌هایی باید کارکنان مشترک باشند، چه اهدافی باید دنبال شود، به چه باورها و عقایدی باید متعهد شوند و چه تفاسیری از وقایع گذشته و حال برای سازمان مفید است.

سیستم‌های فنی، سیاسی و فرهنگی با هم در رابطه متقابل بوده و یک سیستم سازمانی بزرگ را تشکیل می‌دهند. مدیریت تحول استراتژیک مستلزم در تعادل نگه داشتن هر سه سیستم سازمانی می‌باشد.

مدیریت تحول استراتژیک مستلزم در تعادل نگه داشتن هر سه سیستم یا هماهنگ با فشارهای محیطی مواجه با آن است. این مطلب به آن معنا است که سیستم‌ها به جای آنکه در جهت مخالف هم کار کنند، باید یکدیگر را حمایت نمایند، به طور خلاصه، تغییر در یکی از سیستم‌ها مستلزم اصلاحات مرتبطی در سایرین است (سلیمان ایران زاده، ۱۳۸۱).

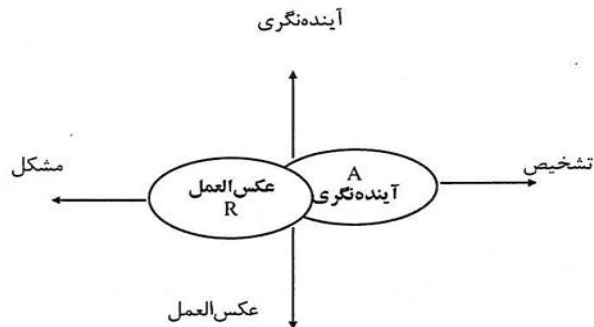
تئوری دراگر

پیتر دراگر در کتاب خود تحت عنوان «کنترل آشوب و هرج و مرج» مهارتی را شرح می‌دهد که یک مدیر خوب نیازمند آن است، او اعتقاد دارد که یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریتی در کنترل آشوب آینده نگری است. در گذشته مدیران منتظر می‌ماندند تا مشکل پیش بیاید بعد عمل کنند ولی امروزه مدیران باید قبل از وقوع هرگونه مسئله‌ای آینده‌نگری کنند. هر مدیری قدرت حل مسئله را دارد اما به طور عکس‌العملی، یعنی پس از وقوع به حل مسئله می‌پردازد و در عین حال به سمت تشخیصی موقعیت نیز حرکت می‌کند.

پیتر دراگر پیشنهاد می‌کند مدیران باید مهارت خود را در نیمه دیگر شکل به کار گیرند (A) یعنی آینده نگری و اجتناب از مشکل. در این سمت است که

قدرت مدیران در ارتباط با آینده نهفته است. همه ما باید به جای حل مشکل پس از وقوع آن، به دنبال راهی باشیم تا بتوانیم مشکلات بالقوه را پیش‌بینی کنیم و از وقوع آن‌ها جلوگیری به عمل آوریم. پیش‌بینی دقیق، زائیده تحقیق و بررسی استراتژیک موضوع می‌باشد. بررسی استراتژیک، مدیران را قادر می‌سازد تا آینده ممکن را ببینند و هر گاه که ممکن‌ها را دریابند می‌توانند پیش‌بینی کنند. یک بررسی استراتژیک دارای پنج جزء اصلی است:

۱. درک تأثیرات: توانایی درک آنچه که به هنگام بررسی و تحقیق بر روی پیش‌فرض‌ها و عقاید تأثیر می‌گذارد.
۲. تفکر واگرا: مهارت تفکر، در هنگام که نیاز به کشف بیشتر از یک جواب درست حس می‌شود.
۳. تفکر همگرا: مهارت تفکر، که امکان تمرکز بر روی داده‌ها و اولویت‌بندی گزینه‌ها را می‌دهد.
۴. نقشه برداری: توانایی در مشخص نمودن راه‌هایی که مدیران را از حال به آینده سوق می‌دهد.
۵. به تصویر کشاندن ایده‌ها: مهارت در به تصویر کشیدن و یا مدل سازی آنچه که پس از بررسی آینده به دست آمده است.



شکل ۲۵. نظریه دراکر

یک تحقیق استراتژیک قادر است تمامی این کارها را جامه عمل بپوشاند.

قدرت پیش‌بینی، به دنبال یک بررسی استراتژیک مناسب به وجود می‌آید. برخی از پیش‌بینی‌ها، پیش‌بینی علمی هستند. اما باید به خاطر داشت که مهمترین جزء پیش‌بینی، هنر و هنری نگریستن به موضوعات می‌باشد. مدیران همانند یک هنرمند، با تمرین و ممارست می‌توانند قدرت خود را به طرز مؤثری افزایش دهند و این قدرت پرورش یافته است که می‌تواند نگرش را نسبت به دنیای پیش رو تغییر دهد (سلیمان ایران زاده، ۱۳۸۱).

تئوری کاستلز

کاستلز عمده کتاب پر حجم خود را به بحث درباره جامعه شبکه‌ای (Network society)، که آن را یکی از ویژگی‌های سرمایه‌داری متکی به اطلاعات به شمار می‌رود، اختصاص داده است. به اعتقاد کاستلز جامعه شبکه‌ای محصول همگرایی سه فرایند تاریخی مستقل است. این سه فرایند عبارتند از: انقلاب اطلاعات که ظهور جامعه شبکه‌ای را امکان‌پذیر ساخت. تجدید ساختار سرمایه‌داری و اقتصاد متکی به برنامه‌ریزی متمرکز از دهه ۱۹۸۰ به این سو با هدف غلبه بر تعارض‌های درونی این دو نظام و نهضت‌های فرهنگی دهه ۱۹۶۰ و ادامه آن در دهه ۱۹۷۰، یعنی نهضت‌ها و جنبش‌هایی مانند فمینیسم و طرفداری از محیط زیست.

ویژگی‌های اصلی جامعه شبکه‌ای که در آغاز هزاره سوم علایم آن در گوشه و کنار کره زمین از دیدگاه مانوئل کاستلز به چشم می‌خورد به شرح زیر است:

- اقتصاد اطلاعاتی: که در آن بهره‌وری و رقابت میان شرکت‌ها و بنگاه‌های تجاری، مناطق و حوزه‌های اقتصادی و کشورها بیش از هر زمان دیگر به معرفت و دانش، اطلاعات، تکنولوژی لازم برای پردازش این اطلاعات، از جمله تکنولوژی مدیریت و مدیریت تکنولوژی، متکی است. اقتصاد اطلاعاتی مشتمل است بر فعالیت‌های کشاورزی و صنعتی و خدمات‌دهی که همگی یکسره متکی بر دانش و اطلاعات هستند. به علاوه توانایی بالقوه سرشاری برای حل مسائل دارد. در عین حال این نوع اقتصاد فرا - صنعتی در قیاس با اقتصاد صنعتی، در صورتی که با مقررات و قوانین مقید و محدود نشود، از قابلیت طرد و رفع و حاشیه رانی به مراتب

بیشتر برخوردار است.

- اقتصاد جهانی: که نمی‌باید آن را با اقتصاد جهان یکسان پنداشت. پدیدار دوم، به معنای انحاء مبادلات تجاری در سطح جهان، قرن‌هاست که در جریان است و امری نوظهور به شمار نمی‌آید. در حالی که اقتصاد جهانی در مقام یک واقعیت اجتماعی نو در درونی‌ترین هسته‌های شکل دهنده خود، در برگزیده فعالیت‌های استراتژیک مسلطی است که قادرند در مقام یک واحد به هم وابسته، انواع کار و تکاپوی اقتصادی را در تراز جهانی و مقیاسی سیاره‌ای در زمان واقعی به مورد اجرا درآورده‌اند.

اقتصادهای ملی، منطقه‌ای و محلی در نهایت متکی به دینامیسم این نوع اقتصاد جهانی هستند و از طریق شبکه‌های اطلاعاتی و بازارها بدان وابسته‌اند. این اقتصاد جهانی است، بدین معنی که آثار و عوارض و محصولات آن در سرتاسر کره زمین پدیدار است. اما همه بخشی‌های زمین مسکونی در این اقتصاد مشارکت ندارد و درواقع بخشی چشمگیری از جمعیت مسکن در زمین از دایره فعالیت‌ها و عملکردهای این اقتصاد بیرون می‌مانند.

خصلت این اقتصاد چنان است که بخش‌ها، بازارها و افراد غنی را به یکدیگر متصل می‌سازد و در یک چرخه تولید سود به همکاری وا می‌دارد و بخش‌ها و بازارها و افراد فاقد امکانات را از محدوده عملکردهای سودآور خود طرد می‌کند (سلیمان ایران زاده، ۱۳۸۱).

نظریه پرفسور دانی سان

استراتژی و فرهنگ خارجی اثرات بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمان دارند. فرهنگ سازمان مظهري از نیازهای سازمان است که باید در درون آن محیط به صورت مؤثر تامین گردد. برای مثال، اگر محیط خارجی انعطاف‌پذیر باشد و در برابر تغییرات خارجی از خود واکنش نشان دهد، فرهنگ مزبور باید پدیده انعطاف‌پذیری را تشویق و ترغیب نماید. اگر رابطه‌ای مناسب بین باورها و ارزش‌های فرهنگی، ساختار سازمان و محیط شرکت وجود داشته باشد عملکرد

سازمان افزایش می‌باید.

پروفسور دانی سان در زمینه فرهنگ سازمانی، اثربخشی، تحقیقی انجام داد و به این نتیجه رسید که رابطه مناسب با استراتژی، محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانده.

این گروه‌ها به دو عامل بستگی دارند:

۱. میزان که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند.

۲. میزانی که توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی معطوف گردد. با توجه به این تفاوت‌ها چهار گروه مزبور عبارتند از: انعطاف‌پذیری، مشارکتی ماموریتی و تداوم رویه در رفتارها

فرهنگ انعطاف‌پذیری (Adaptability Culture)

از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیری این است که از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تأمین گردد.

در این فرهنگ هنجارها و باورها مورد تأیید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتوان بدان وسیله علائم موجود در محیط شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد؛ یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در مقابل طرح‌های جدید و اصلی به سرعت در خود واکنش نشان داده و توان این را داشته باشد که تجدید ساختار نماید و برای انجام یک کار جدید مجموع رفتارهای جدید در پیش گیرد. فرهنگ انعطاف‌پذیری یا سازگاری در واقع مشوق نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌توان سازمان را در کشف، ترجمه و تفسیر نهادهای محیطی در رقابت رفتارهای نوین پشتیبانی کند.

این نوع سازمان‌ها باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد. ساختار خود را تندگونه تعدیل کند و الزام‌های نوین را به آسانی به کار گیرد.

فرهنگ رسالتی Mission Culture

سازمانی که چنین فرهنگی در آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی

را تامین کند. ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ رسالتی به دیدگاه مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند و از این فعالیت‌ها، مفهومی به خود می‌گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، نوع نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرد. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند و آینده را ترسیم می‌نمایند، آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای درمی‌آید که برای همه اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند.

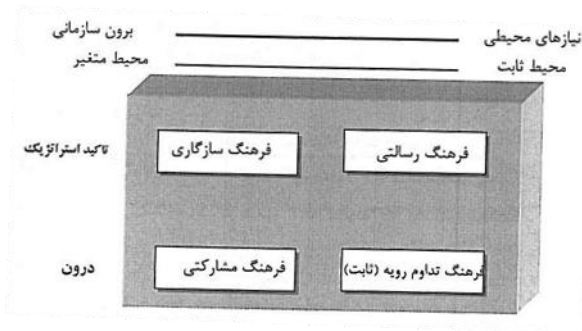
در جمع‌بندی این فرهنگ از انسان‌های سازمانی، شناخت ژرفی از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقش‌های شغلی و وظایف جاری بر می‌دارد. تکیه اصلی این فرهنگ بر جهت‌گیری استراتژیک سازمان، آینده‌نگری و دستیابی به هدف‌های آرمان دور دست است.

فرهنگ مشارکتی involvement culture

اولین تاکید این فرهنگ، دخالت دادن و مشارکت دادن در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است، هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی، دخالت و شرکت کارکنان در فعالیت‌های سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدف‌ها و مسئولیت‌های سازمان به نحو فزاینده‌ای بیشتر می‌شود. بعضی از سازمان‌ها که دارای چنین فرهنگی هستند به کارکنان و اعضای سازمان اهمیت بسیار زیادی می‌دهند و در جهت توانسته‌اند خود را با بازارهای در حال تغییر و پر رقابت تطبیق دهند و نیز سازمان‌هایی هستند که به مشارکت افراد اهمیت بسیار زیادی می‌دهند. همه افراد شرکت از کارگر، کارکنان و مدیران به حساب می‌آیند و در امور مختلف مشارکت داده می‌شوند.

فرهنگ مبتنی بر تداوم Consistency culture

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد، بر امور درون سازمانی تأکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیط ثابت بپندارد و از نظر رفتار نوعی تداوم رویه در پیش بگیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه انجام کارها مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد، علائم، نشانه‌ها، قهرمانی و جشن‌ها موجب همکاری بیشتر، تأیید سنت و اجرای سیاست‌ها و روش‌های پا برجایی می‌شوند که در جهت تامین اهداف به اجرا در می‌آیند. در چنین سازمانی افراد مشارکت‌چندان فعالی ندارند، ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی اهمیت زیادی داده می‌شود. موفقیت سازمان در گروه یکپارچگی، انسجام و داشتن کارایی یا راندمان زیاد است (سلیمان ایران زاده، ۱۳۸۱).



شکل ۲۶. انواع فرهنگ‌ها

تئوری استیونس

در تحقیقی که استیونس در دانشگاه اینلند انجام داد، وجود تفاوت‌هایی در ساختارها تأیید شد. استیونس به استناد یافته‌های خود مدل ضمنی یا پوشیده سازمانی را معرفی کرد. هر فرهنگ، مدل ضمنی سازمانی خاص خود را دارا است. از نظر فرانسوی‌ها سازمان نمایانگر هرمی از کارکنان (رسمی و متمرکز) است. آلمانی‌ها، سازمان‌ها را مانند یک ماشین خوب روغن‌کاری شده (رسمی اما نه متمرکز) می‌دانند که در آن دخالت مدیریت به موارد استثنایی محدود می‌شود،

زیرا قوانین موضوعه مشکل را حل می‌کنند. از دید انگلیسی‌ها، سازمان بیشتر شبیه یک بازار روستایی یا مکاره (نه رسمی و نه متمرکز) است که در آن نه سلسله مراتب و نه قوانین، بلکه اقتضایی شرایط است که ساختار را تعیین می‌کند، یافته‌های این تحقیقات وجود تفاوت‌های فرهنگی را آشکار می‌سازد. که در شکل ۲۸ نشان داده شده است.

در واقع مطالعات تطبیقی که در چند شرکت در کشورهای فرانسه، آلمان و انگلیس انجام شده است، نشان می‌دهد که شرکت‌های فرانسوی در مقایسه با شرکت‌های آلمانی و انگلیسی عموماً متمرکزتر و رسمی‌ترند و میزان تعویض اختیار در آن‌ها کمتر است. در شرکت‌های فرانسوی، مدیر عامل موظف است در سطوح بالا هماهنگی ایجاد کند و تصمیم‌های کلیدی و مهم بگیرد که این امر مستلزم سطح بالایی از توانایی‌های ذهنی و تجزیه و تحلیل است. توانایی‌هایی که فراتر از نیاز شرکت یا صنعت را پاسخگو باشد. کارکنان نقشی مهم در تجزیه و تحلیل‌های مورد نیاز شرکت ایفاء می‌کنند. فارغ التحصیلان رشته‌های مهندسی و مدیریت از دانشگاه‌های معتبر که به استخدام این شرکت‌ها در آمده‌اند، توانایی‌های ذهنی و تحلیلی مورد نیاز شرکت را تامین می‌کنند.

یافته‌های این تحقیقات، تصویری را که آلمانی‌ها از شرکت و سازمان به عنوان «ماشین خوب روغن کاری شده» ارائه می‌کنند به اثبات می‌رسانند. زیرا شرکت آلمانی غیرمتمرکز، تخصصی‌تر و رسمی‌ترند. در حقیقت، مدیران آلمانی ساختار سازمان را عامل اصلی، موفقیت شرکت می‌دانند و معتقدند که منطق سازمان و ساختار متفاوت از منطق کارکنان آن است. شرکت‌های آلمانی بیشتر بر اساس وظایف سازماندهی شده‌اند. در این شرکت‌ها، روش‌ها و رویه‌ها هستند که هماهنگی مورد نظر را ایجاد می‌کنند.

احتیاط یا تردیدگریزی کم	خانواده یا قبیله (آسیایی)	بازار روستایی یا مکاره (آنگلورنوردیک)
	متمرکز پدر سالار وفاداری کلی گرا اجتماعی گرا در مقابل وظیفه گرا روابط شخصی کنترل اجتماعی	غیر متمرکز کلی گرا افراد را به عنوان نمایندگان آزاد کار آفرینی انعطاف بیشتر تفویض اختیار ایجاد هماهنگی از طریق ارتباطات غیر رسمی و شخصی کنترل خروجی
رسمی بودن	دیواسالاری سنتی (هرم کارکنان) لاتین	ماشین خوب روغنکاری شده (ترومن)
زیاد	تصمیم گیری متمرکز هماهنگی در راس هرم تفویض اختیار محدود تفویض اختیار بسیار تخصصی توانایی تجزیه و تحلیل هرم کارکنان روابط غیر رسمی نظام D نخبه گرا (قدرت و مقام) کنترل ورودی	تصمیم گیری غیر متمرکز حیطه کنترل محدود تخصص گرا، شایستگی فنی تصمیم گیری به اتکای تخصص نقش برجسته کارشناسان گروه مدیران ارشد دانش شرکت و صنعت سازمان دهی بر اساس وظایف بخش های مجزا و مشخص ایجاد هماهنگی از طریق روشها و قوانین
	کم	زیاد

شکل ۲۷. سلسله مراتب فاصله قدرت

اگرچه شرکت‌های آلمانی در مقایسه با شرکت‌های فرانسوی سلسله مراتب و سطوح سازمانی کمتری دارند و حیطه کنترل در آن‌ها گسترده‌تر است، اما در مقایسه با شرکت‌های انگلیسی، مدیران میانی این شرکت‌ها از قدرت تصمیم‌گیری کمتری در مقایسه با هم‌تایان انگلیسی خود برخوردارند. زیرا قدرت و اختیار آن‌ها محدود به میزان صلاحیت فنی آن‌هاست. در راستای تاکید بر صلاحیت و شایستگی، شرکت‌ها موظف‌اند تا افرادی شایسته پیدا کنند تا بتوانند وظایف فنی و تخصصی را انجام بدهند و تخصصی فنی مورد نیاز شرکت را فراهم آورند. ضمن آنکه مدیران ارشد شرکت نیز باید از شایستگی‌های خاصی فنی برخوردار باشند و

دانش عمیق و گسترده‌ای داشته باشند. به علاوه مدیریت عالی شرکت به خصوص از یک هیأت مدیره تشکیل می‌شود که دانش تخصصی مدیران ارشد مختلف را یکپارچه می‌کند.

در مقابل مدل «ماشین خوب روغن کاری شده» آلمانی‌ها با تأکید زیاد آن بر کارایی مدل «بازار روستایی یا مکاره» نمایانگر توجه و تأکید بیشتری بر انعطاف‌پذیری است. در واقع، ساختار شرکت‌های انگلیسی در مقایسه با شرکت‌های آلمانی و فرانسوی بسیار منعطف‌تر و غیرمتمرکزتر و رسمیت آن‌ها کمتر است. شرکت‌های انگلیسی بر اساس بخش‌ها سازماندهی می‌شوند و در آن‌ها میزان تفویض قدرت و اختیار بیشتر است و نقش و اهمیت کارکنان مرکزی کمتر است. در این شرکت‌ها، وظیفه ایجاد هماهنگی بر عهده تک تک مدیران بخش‌ها است و آنها باید این مهم را از طریق پیگیری و مذاکره با کارکنان و جلب همکاری و مساعدت آن‌ها عملی سازند.

در این شرکت‌ها، وظیفه ایجاد هماهنگی بر عهده تک تک مدیران بخش‌ها است و آن‌ها باید این مهم را از طریق پیگیری و مذاکره با کارکنان و جلب همکاری و مساعدت آن‌ها عملی سازند.

مدیران انگلیسی، در مقایسه با مدیران آلمانی، برای تعدیل ساختار یک سازمان با نیازهای کارکنان شاغل در آن، از آمادگی بیشتری برخوردارند. اغلب از تغییر کارکنان به عنوان فرصتی برای غنی‌سازی و جابه‌جایی مشاغل و مسئولیت‌ها استفاده می‌کنند تا ضمن کشف و ارتقای استعدادهای موجود، فرصتی برای توسعه نیروی انسانی فراهم آورند. وظیفه مدیریت عالی عبارت است از: تشخیص فرصت‌های بازار و ترغیب و قانع ساختن دیگران برای توجه به آن‌ها، برجسته ساختن اهمیت اتخاذ دیدگاهی استراتژیک‌تر و توانایی جلب توجه و مشارکت دیگران به این مهم. مطالعات و تحقیقات انجام شده در آسیا نیز شرکت‌هایی را مشخص ساخته‌اند که با مدل «خانواده یا خانوادگی» تناسب دارند، دیوان‌سالارتر هستند، ولی رسمیت در آن‌ها کمتر است، که البته باید ژاپن را از این یافته‌ها مستثنی کرد. وقتی که در شرکت‌های چینی هنگ‌کنگ، از دست‌و‌عمرال‌های مکتوب کمتر استفاده می‌شود، همچنین

مشاهده شد که مدیران شرکت‌های چینی هنگ گنگ، اقتدار گراتر و پدر سالارتر هستند. تحقیق دیگری که بر روی سی‌ونه بانک تجاری چند ملیتی از چهارده کشور مختلف فعال در هنگ گنگ انجام شد، نشان مقایسه با این بانک‌ها، بیشترین سطوح سازمانی را دارا هستند (یازده سطح)؛ بانک‌های سنگاپوری، فیلیپینی و هندی نیز از جمله سازمان‌های بسیار متمرکز بودند (شنايدر و بارسو ۱۳۷۹).

تفاوت‌های فرهنگی در نوع نگرش به ساختار سازمانی در شکل (۲۷) نمایش داده شده است. این نمودارها که در قالب کاریکاتوری نمایش داده شده‌اند. ضمن آنکه بحث وجود تفاوت‌های فرهنگی در شیوه طراحی ساختار سازمانی در کشورهای مختلف را به صورت ساده به تصویر می‌کشد، به ما امکان می‌دهد که ریشه وجود این تفاوت‌ها را بشناسیم و همچنین بتوانیم شیوه طراحی ساختار سازمانی در فرهنگ خود را با دیگر فرهنگ‌ها مقایسه کنیم. توجه به مشخصات فرهنگی به ما امکان می‌دهد که به خوبی اثر فرهنگ بر مدیریت را از جهات مختلف بشناسیم.

بنابراین، تنها توجه به یک بعد فرهنگی برای پیش‌بینی شکل ساختار و فرایند سازمان‌ها در یک کشور خاص اشتباه خواهد بود. مضافاً مدیران باید قبول کنند که رابطه میان ابعاد فرهنگی و ساختار سازمانی تنها یک رابطه ساده عقلی نیست، بلکه این رابطه تحت تأثیر عوامل متعدد و مختلفی قرار دارد. ممکن است نظرات مربوط به دلایل فرهنگی معرفی شده به عنوان عوامل وجود تفاوت در برداشت از معنا و مفهوم سازمان مشابه باشد و یا ممکن است در خصوص وجود تفاوت در ساختار سازمان‌ها دلیل فرهنگی واحدی ارائه شود که همه با آن موافق نباشند. بنابراین قوانین و رویه‌های رسمی یا روش‌های مدیریت مشارکتی ممکن است در کشورهای مختلف به‌طور متفاوتی تفسیر شود (سلیمان ایران زاده، ۱۳۸۱).

تئوری رانن و شنکار

رانن و شنکار جوامع را بر مبنای چهار مشخصه فرهنگی طبقه‌بندی کرده‌اند این مشخصه‌ها عبارتند از:

۱. سنت‌گرایی در مقابل تجددگرایی
۲. قوم‌گرایی در مقابل جهان‌گرایی
۳. ایده آلیسم در مقابل تعصب عقیده
۴. جمع‌گرایی در مقابل فردگرایی

تر نسل دیل و آلن کندی

این دو نفر در زمینه فرهنگ‌ها تحقیقاتی را انجام دادند، نظریه خود را به صورت چهار قبیله مطرح کردند. برای هر یک از این چهار قبیله، آنان اقدام به شناسایی و بررسی قهرمانان، عادات، مراسم سنتی و سنت‌های قبیله‌ای و نقاط ضعف و قوت آنان نموده‌اند. باید گفت که فرهنگ متکی به انسان قدرتمند همواره دارای ریسک زیاد و نتیجه سریع برای افراد آن می‌باشد در حالی که فرهنگ مبتنی بر کار و تفریح زیاد دارای ریسک کمتر و بازخور عمل سریع می‌باشد. فرهنگ متکی به شرط‌بندی دارای ریسک زیاد، اما عکس‌العمل و بازخور کند می‌باشد. برای هدف ما فرهنگ فرآیندی مانند آژانس‌های بیمه، بانک‌ها و دولت بیشتر مربوط می‌باشد که دارای ریسک پایین و بازخور پایین تقریباً نزدیک به صفر می‌باشد. فرهنگ سازمانی می‌تواند با توجه به جوامع گوناگون به اشکال متفاوت دیده شود (محمدزاده، ۱۳۷۵).

گراهام آلیسون

مطالعه انجام شده توسط این صاحب‌نظر در رابطه با رفتار مسئولین آمریکا در مدت بحران موشکی کوپا اطلاعات مفید و با ارزشی را در مورد اینکه چگونه می‌توان عواقب و آثار تصمیمات را بررسی کرد به ما می‌دهد. وی سه مدل تصمیم‌گیری را مطرح می‌سازد. مدل سیاست عقلایی، سیاست‌گذاری را به شکل منطقی مطرح می‌سازد و توجهی به اینکه روش مربوطه تا چه حد رایج است ندارد. این روش صرفاً ممکن است حتی یک اسطوره بازسازی شده باشد. مدل فرآیند سازمانی به طور اجمالی سازمان‌های وابسته در دولت را که گردانندگان آن دنبال افزودن منافعشان بر اساس ترجیحات، ادراکات و موضوعات محدود و برنامه

رویه‌های از پیش تعیین شده می‌باشد بررسی می‌کند. این مدل تمرکز بر اطلاعات انتخابی موجود در یک سازمان، روش خاص استخدام افراد، رویه‌های استاندارد عملیاتی جهت اجرای وظایف و جست‌وجوی راه‌حلهایی برای مسائل خود در میان سایر عوامل دارد. مدلی سیاست بوروکراتیک در رابطه با کانال‌های تنظیم شده بین افرادی که هریک با توجه به سلسله مراتب در دولت مسئولیتی دارند بحث می‌کند. این مدل قدرت، شخصیت و مهارت موافقین و مخالفین را که هریک دارای ارزش‌ها و اعتقادات متفاوت می‌باشند و این عوامل را در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت می‌دهند نمایان می‌کند.

مدل‌های دوم و سوم آلیسون بیانگر چالش‌های متدولوژیک است ولی شاید بیشتر معرف یک برداشت واقع بینانه از سیاست‌ها، برنامه‌ها و رویه‌های توسعه باشد. به منظور تشخیص فرآیند سازمانی باید خصوصیات عینی فرهنگی سازمانی را بررسی کرد. مدل سیاسی بوروکراتیک معرف امکان شناخت و درک اوضاع و احوالی است که صرفاً بازیگران آن خودی هستند (محمدزاده، ۱۳۷۵).

آنتونی دانز

از بالا تا پایین سلسله مراتب اداری موجود در همه جای بوروکراسی و ارتباطات را تحریف می‌سازد. باید گفت که گردش اطلاعات در داخل سازمان از مقامات مافوق تا مرحله رسیدن این اطلاعات به زیردستان ممکن است مواجه با مشکل شده و بعضی از اطلاعات حذف شود. دانز این موضوع را نشست اختیاری می‌نامد، به این دلیل عمده است که چرا هرگز فرض نمی‌کنیم که خط مشی بیانگر عمل است، بلکه مطمئن باید فرض کرد که منعکس‌کننده لفاظی لحظه‌ای و موقت است. اما تحریف اطلاعات همچنان که افراد در پی حفظ منافع اداره و آژانس خود می‌باشند در شیوه‌ای که مطالب را مطرح می‌کنند از پایین تا بالای سلسله مراتب سازمانی واقع می‌شود. آن‌ها معمولاً در غالب محدودیت‌های جا و مکانی اقدام به نوشتن می‌کنند. در نتیجه، مطلب تغییر یافته خلاصه شده و از تشکل اصلی و ابتدایی خود خارج می‌شود (محمدزاده، ۱۳۷۵).

تونیس

وی جوامع را به دو دسته تقسیم کرده است. گروه اول «گمیشافت» (Gemeinschaft) معرف جامعه‌ای است که افراد آن با هم روابط صمیمانه و نزدیک دارند و علایق شخصی، روابط بین آن‌ها را مشخص می‌کند. وجود روابط گرم، اعتماد متقابل و احساس تعلق به جمع بین اعضاء در چنین جامعه‌ای همکاری و اتحاد آن‌ها را تضمین می‌کند. این‌گونه روابط را می‌توان در خانواده، قبایل ابتدایی و روستاهای کوچک ملاحظه نمود. به عبارتی اعمال قدرت بیشتر جنبه فردی داشته، معمولاً رئیس خانواده یا رئیس قبیله از قدرت خاصی برخوردار است.

در حالی که در جوامع «گزلشافت» (Gesellschaft)، معرف جامعه‌ای است که در آن روابط بین اشخاص سرد و بر پایه حسابگری و منافع فردی است. در واقع نوع رابطه به صورت رقابت جویی، سبقت جویی یا بی‌تفاوتی نسبت به دیگران است. در این گونه جوامع تقسیم کار و تخصصی‌گرایی متداول بوده، نقش‌های افراد ساختار یافته و تعریف شده است. با گرایش جوامع به سوی صنعتی‌افزایش شهرنشینی، این نوع روابط نیز بیشتر می‌شود. این گونه روابط را می‌توان به وضوح در بوروکراسیها ملاحظه کرد. و قدرت بیشتر به وسیله سازمان‌ها اعمال می‌شود (آرین قلی بور، ۱۳۸۰).

به عبارتی در جوامع گمیشافت که حالتی محلی دارند غالباً روی افراد خود نظارت شدیدی دارند و از این جهت افراد سعی می‌کنند رفتارهای خود را دقیقاً با موازین و عرف جامعه محلی تطبیق دهند به عبارتی این نوع سازمان اجتماعی طبیعی است که در برابر هر نوع برنامه‌ریزی دگرگونی جامعه مقاومت ایجاد می‌کند (مجموعه مقالات برگزیده مدیریتی، ۱۳۷۸).

مینتزبرگ

وی در سال ۱۹۷۳ سه دسته و ده نقش برای مدیران مطرح کرد ولی در سال ۱۹۹۰ آن‌ها را به چهار دسته و دوازده نقش تغییر داد که در جدول شماره ۱۳ مطرح شده است (سید جوادین، ۱۳۸۲).

ای. اف. ال. بریج

نظر او اساساً کلاسیک بوده، اما تحت تأثیر روابط انسانی به مدیریت، نگاهی فرآیندی اجتماعی دارد و وقوع فرایند را در درون ساختار امکان‌پذیر می‌داند. فهرست اصول مطرح شده وی با فایول و ارویک تفاوت چندانی ندارد. وی به فرآیند تعریف مسئولیت، نحوه تفویض آن، هماهنگ ساختن آن با وحدت عمل و حفظ روحیه عالی کارکنان تأکید دارد (سید جوادین، ۱۳۸۲).

جدول ۱۱- نقش‌های مدیری مینتزرگ

دسته‌بندی	انواع نقش	شرح	فعالیت‌های قابل انطباق
نقش‌های روابط فردی یا متقابل شخصی	تشریفاتی رهبر رابط	رئیس سمبولیک، ملزم به انجام یک تعداد از وظایف جاری یا ماهیت قانونی یا اجتماعی مسئول انگیزش و فعال کردن زیردستان مسئول استخدام و آموزش ایقا کردن شبکه خود شکوفای	مراسم و جشن‌ها، حالت درخواست، دعوت درواقع همه فعالیت‌های مدیری، درگیر با زیردستان است. اعلام وصول نامه‌ها، عمل هدایت بیرونی، دیگر فعالیت‌ها شامل ارتباط با افراد خارج از سازمان

	ارتباطات بیرونی و خبررسانی‌هایی که مساعدت‌ها و همکاری‌ها را فراهم می‌کنند.		
اقدام درباره همه نامه‌ها و ارتباطات طبقه‌بندی شده که عموماً با دریافت اطلاعات مرتبط شده‌اند (برای مثال: اخبار دوره ای سفرهای سیاحتی) فرستادن پست به داخل سازمان برای مقاصد اطلاعاتی، ارتباطات شفاهی اطلاعات سرایت کرده به کارمندان را احاطه می‌کند	پهنه وسیعی از اطلاعات ویژه را (بیشتر از اطلاعات جاری) برای توسعه از طریق فهم و درک سازمان و محیط جست‌وجو و دریافت می‌کند، به‌عنوان مرکز اعصاب اطلاعات درونی و بیرونی سازمان پدیدار می‌شود. اطلاعات دریافت شده از بیگانگان با دیگر کارمندان را به اعضای	ناظر و گیرنده و منتشرکننده اطلاعات یا نشردهنده سخنگو	نقش‌های اطلاعاتی

<p>(برای مثال بازدید جلسات، فروانی ارتباطات مستقیم) ملاقات‌های بیرونی، اقدام نامه‌ها و ارتباطات درگیر با انتقال اطلاعات به بیگانگان</p>	<p>سازمان منتقل می‌کند، بعضی اطلاعات مبتنی بر حقیقت، بعضی متضمن تعبیر و تفسیر و تلفیقی از گوناگونی ارزش جایگاه‌های منتقدان سازمان می‌باشد. اطلاعات مربوط به طرح‌ها، سیاست‌ها، فعالیت‌ها، نتایج و... مربوط به سازمان را به دیگران منتقل می‌کند، به‌عنوان متخصص و کارشناس در صنعت سازمان</p>		
---	---	--	--

	خدمت می‌کند.		
راهبرد و مرور جلسات متضمن آغاز یا طراحی و اصلاح پروژه‌ها	سازمان و محیطش را برای فرصت‌های جدید جست‌وجو می‌کند و «اصلاح پروژه‌ها» را برای فراهم ساختن تغییر شروع می‌کند، طراحی پروژه‌های معین و حتمی را به خوبی نظاره می‌کند. مسئول اطلاع کار، وقتی سازمان با آشوب‌های پیش‌بینی نشده مهم مواجه می‌شود. مسئول تخصیص منابع سازمانی از	توسعه گر و کارآفرین	نقش‌های تصمیم‌گیری
راهبرد و مرور جلسات درگیر با آشوب‌ها و بحران‌ها	راهبرد و مرور جلسات درگیر با آشوب‌ها و بحران‌ها	آشوب‌زا و مشکل‌گشا تخصیص دهنده منابع مذاکره کننده	
فهرست کردن (نیازمند اجازه و اختیار است) هر فعالیتی که بودجه و برنامه‌ریزی کار زیردستان را در برگیرد. مذاکرات	فهرست کردن (نیازمند اجازه و اختیار است) هر فعالیتی که بودجه و برنامه‌ریزی کار زیردستان را در برگیرد. مذاکرات		

	<p>همه نوع (در نتیجه اتخاذ با تصویب تصمیم‌های سازمانی عمده). مسئول بیان سازمان در مذاکرات مهم</p>		
<p>ارائه طرح‌های رفتار و الگوهای مناسب در شکل عملی در این نقش برخلاف کارآفرین که مدیر به تطبیق با محیط می‌پرداخت، ابتدا ابداع و نوآوری طرح، مطرح و سپس انطباق تدریجی شکل می‌گیرد.</p>	<p>ابداع هر نوع ساختار و رفتار جدید در درون محیط کار این نقش مرتبط با نو آفرین تعریف شده عبارت از مجموعه فعالیت‌های ساختار یافته و طراحی شده برای تطابق با تغییرات در محیط کار با محیط خارجی می‌باشد.</p>	<p>نوآفرین تطابق‌گرا</p>	<p>نقش‌های تغییر</p>

کست و رزن ویگ

این دو، سیستم‌ها را به نرم و سخت تقسیم‌بندی کرده‌اند، در واقع دو نگرش به سیستم‌ها است. سیستم‌های سخت دیدگاهی است و متعلق به طراحان یا مهندسان سیستم. آنان در تلاش برای آفرینش سیستم‌های مصنوعی هستند، سیستم‌هایی که برای ارضای نیاز معین روشی مؤثر و اقتصادی به کار می‌آید و دیدگاه سیستم‌های نرم متعلق به پیروان مکتب رفتار، مدیریت، جامعه‌شناسی، روانشناسی اجتماعی و دیگر رشته‌های علوم انسانی است. در مدل بولدینگ سه سطح آخر سیستم‌های نرم هستند. که در جدول شماره ۱۲ آمده است (سید جوادین، ۱۳۸۲).

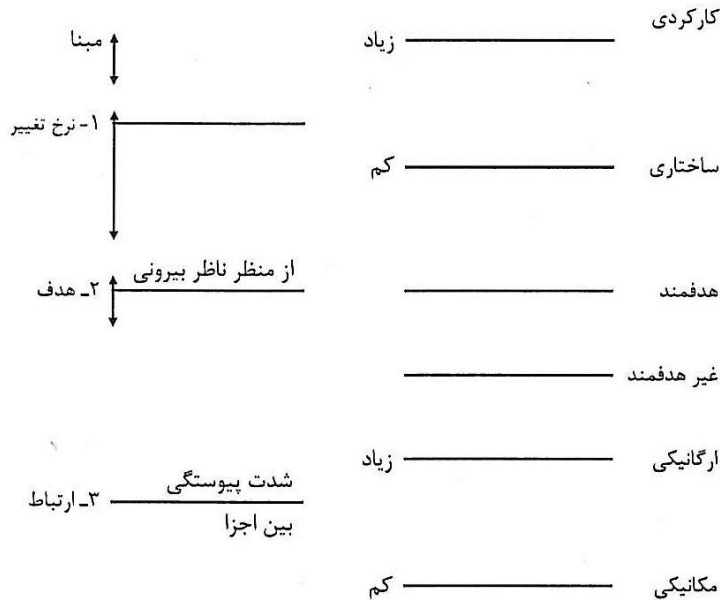
جدول ۱۲. طبقه‌بندی سیستم‌ها

نگرش مهندسی	شماره طبقات	طبقات سیستم ی	ویژگی	نمونه واقعی
سخت افزار	۱	سطح ساختار	ایستایی	پل
	۲	سطح پویای ساده یا متحرک	حرکت از پیش تعیین شده	منظومه شمسی / ساعت
	۳	سطح ساده سایبرنتیکس	کنترل مدار بسته	ترموستات
زنده	۴	سیستم های باز	پویا، زنده	سلول‌های زنده
	۵	یا تک یاخته	داری رشد و تولیدمثل	گیاهان
	۶	سطح	رشد، تولیدنس ل، تقسیم کار	

پرنده و دیگر جانوران	دارای مغز، تحریک پذیری و توان آموختن	رستنی یا نبات سطح حیوانی		
	توان علم آموزی، بهره گیری از علم یا خود	سطح انسان	۷	
انسان‌ها	خانواده	سطح سازمان	۸	
سیستم‌ها ی ریاضی و ترکیبات منطقی، الهیات و فلسفه	آگاهی، قدرت تعبیر و تفسیر علائم ارتباطات، دانش‌ها و نقش‌های معین در جامعه ناشناخته و نامحدود	اجتماعی سیستمه ای ناشناخ ته یا ماوراءالط بیعه	۹	نرم افزار

جردن

وی سیستم‌ها را بر اساس شکل (۲۹) تقسیم کرده است (سید جوادین، ۱۳۸۲).



شکل ۲۸. طبقه‌بندی سیستم‌ها بر مبنای میزان تغییر و تحول، هدف و ارتباط با

فرض باز بودن کلیه سیستم‌ها

تریست و بامفورت

از معروف‌ترین نظریه پردازانی هستند که مفهوم سیستم‌های اجتماعی و فنی را معرفی کردند. مطالعات این دو در سال ۱۹۴۰ در معادن زغال سنگ به تأثیر فناوری در سازمان اجتماعی و کار معدن کاران اختصاص یافت. قبل از به کارگیری فناوری، زغال توسط تیم‌های کوچک به هم پیوسته کاری، به عنوان گروه‌های مستقل - استخراج می‌شد.

این تیم‌ها اغلب در تاریکی بودند و هریک با سرعت خود، کار را انجام می‌دادند. اتصال‌های ایجاد شده بین گروه‌های خارج از محل کار و همچنین در طول نوبت

کاری اهمیت داشت. بین گروه‌های رقیب اغلب تعارض وجود داشت و گاه به خشونت نیز می‌گرایید. اما همیشه کنترل شده بود. این سیستم تا پیش از استفاده از دستگاه‌های برش و تسمه نقاله ادامه داشت و به آن روش دیوار کوتاه می‌گفتند. به کارگیری فناوری سبب شد که گروه‌های کوچک تبدیل به گروه‌های چهل تا پنجاه نفری شود که در سه نوبت به کار اشتغال داشتند و به صورت تولید انبوه که بر پایه تخصص بسیار بالای شغلی بود، عمل می‌کردند و از دستگاه‌هایی مانند برش و تسمه نقاله استفاده می‌کردند. که این روش را روش دیوار بلند نام نهادند. در ترتیب دیوار بلند، عملیات اساسی بین نوبت‌های کاری مختلف تقسیم شده بود. بنابراین در نوبت‌های کاری اول زغال را از دیواره معدن جدا می‌کردند. در نوبت‌های کاری دوم آن را به تسمه نقاله انتقال می‌دادند و در نوبت‌های کاری سوم دیواره معدن را در امتداد رگه پیش می‌بردند و به این ترتیب در هر نوبت کاری تحول‌های بالا ایجاد شد. به کارگیری این روش که ساختار به هم پیوسته سابق را در هم شکست، موجب افزایش اعتراض نسبت به حقوق و دستمزد، رقابت بین نوبت‌های کاری برای کسب شغل‌های بهتر، افزایش غیبت و عکس‌العمل‌های منفی شد. بنابراین تریست و پامفورت به این نتیجه رسیدند که اثر بخشی، تابعی از ارتباط متقابل فناوری (تجهیزات، آرایش فیزیکی و ضروریات شغل) با نیازهای اجتماعی (به‌ویژه ارتباطات درون گروه) می‌باشد. محیط کار فقط به عنوان یک سیستم فنی و یا یک سیستم اجتماعی کافی نیست، بلکه ترکیبی از هر دو، یعنی یک نظام فنی - اجتماعی ضرورت دارد (سید جوادین، ۱۳۸۲).

رایس و امری

در طول مطالعات مربوط به زغال، مطالعات رایس در کارخانه پارچه بافی احمدآباد هندوستان، شهرت مطالعات تاویستاک (تریست و پامفورت) را تخمین کرد. نتایج این مطالعه که به تحلیل سازمان در محیط با نگرش به سیستم‌های باز پرداخته در سال ۱۹۵۸ در کتاب بهره‌وری و سازمان‌های اجتماعی بیان گردید، عمده‌ترین بحث‌های این کتاب درباره طراحی و طراحی مجدد مشاغل می‌باشد. وی معتقد

است که در هر سازمان با دو سیستم عمده عملیاتی و مدیریتی روبه‌رو هستیم. سیستم عملیاتی با ورودی، تبدیل و صدور کالاها و خدمات و سیستم مدیریتی با جنبه‌های کنترل، تصمیم‌گیری و ارتباطات مطرح می‌شوند. در هر یک از این سیستم‌ها ممکن است با خرده سیستم‌هایی مواجه باشیم که وظیفه سیستم مدیریتی هماهنگی بین همه سیستم‌هاست. از مهمترین این دستاوردها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: (سید جوادین، ۱۳۸۲).

۱. عملکرد اثربخش یک وظیفه اصلی، یکی از منابع رضایت بخش در همه سطوح کاری است.
۲. ظرفیت تعاون و همکاری از عمق و گسترش بیش از حد انتظار برخوردار است.
۳. اجازه به اتمام کار توسط یک فرد، فواید بسیار فردی و جمعی را به دنبال دارد.
۴. گروه‌هایی با ظرفیت حداکثر هشت نفر بیشترین شانس را برای موفقیت در کار دارا هستند.
۵. بین اثربخشی کار و روابط اجتماعی، رابطه روشنی وجود دارد.
۶. در جایی که استقلال گروهی ایجاد شده است، دخالت غیر ضروری سرپرستان بهره‌وری را کاهش می‌دهد.

ادگار هاج. شاین

پروفسور شاین، پژوهشگر آمریکایی با توجه به مطالعات کلاسیک‌ها که به طور عمده به ساختار و روش‌ها در سازمان پرداختند و همچنین نئوکلاسیک‌ها که به عامل انسانی توجه داشتند. به ارائه نظریه نو و جدیدی از مطالعات گذشته پرداخت. وی در سال ۱۹۶۵ طبقه‌بندی جدیدی از فرضیات درباره انسان ارائه داد. این فرضیات بر پایه روند تاریخی گذشته به چهار گروه تقسیم شد که عبارتند از: (سیدجوادین، ۱۳۸۲).

الف - انسان عقلانی - اقتصادی

این دیدگاه درباره انسان، ریشه در نظریه‌های آدام اسمیت در دهه ۱۷۷۰ دارد. این فرضیه بر این باور است که انگیزه اساسی انسان‌ها، سود شخصی و به حداکثر رساندن منفعت است، بنابراین بر محاسبه عقلانی سود به وسیله فرد در ارتباط با نیازهای اقتصادی تأکید دارد. وی معتقد است که این دیدگاه انسان‌ها را به دو گروه زیر تقسیم می‌کند:

۱. افراد غیرقابل اعتماد و با انگیزه‌های مادی و حسابگرانه

۲. انسان‌های قابل اعتماد و با انگیزه‌های گسترده و روشنفکرانه که باید افراد را سازماندهی و مدیریت کنند. شاین گرچه این فرضیات را بسیار مطلق می‌داند، اما معتقد است که این نگرش بخش عمده‌ای از افکار تیلور و گیلبرت‌ها را متأثر ساخته و برای این کارآفرینان، فرضیه پر اهمیتی تلقی می‌شد.

ب - انسان اجتماعی

در طبقه‌بندی انسان اجتماعی، شاین از نتیجه‌گیری‌های مایو در آزمایش هاثورن و دیدگاه روابط انسانی بهره گرفت. این دیدگاه بر این فرض استوار است که انسان در درجه اول، بر اثر نیازهای اجتماعی برانگیخته می‌شود و هویت خود را از روابط با دیگران به دست می‌آورد. پذیرش این نظریه توجه بیشتر به نیازهای کارکنان و نقش گروه‌ها و توجه کمتری به کار می‌باشد. همچنین نقش مدیر را از سازماندهی و کنترل به راهنمایی و حمایت تغییر می‌دهد و نتایج پژوهش‌ها نیز بیانگر این نکته است که از راه ترغیب روابط اجتماعی، به منظور بهبود هماهنگی و کار تیمی، بهره‌وری و روحیه کارکنان افزایش می‌یابد. با این حال شاین معتقد است که این عامل نمی‌تواند به تنهایی موجب بهره‌وری شود.

ج - انسان خودیاب

مفهوم انسان خودیاب یا خود شکوفا از دیدگاه انسان‌شناسان به ویژه نظریه مارلو اخذ شده است. این نگرش به جای نیازهای اجتماعی، نیازهای خودشکوفایی را به عنوان عاملی محرک برای انگیزش انسان مدنظر قرار می‌دهد. انسان خود

شکوفای، در کار خود به تلاش پویایی، مسئولیت و احساس غرور و همچنین به آرمانگرایی نیازمند است. در این نوع مشاغل تفویض واقعی اختیار به حداکثر می‌رسد و استقلال بیشتری در کار فراهم می‌شود. پژوهش‌های به عمل آمده، نگرش خودشکوفایی را به میزان قابل ملاحظه‌ای در میان کارکنان حرفه‌ای و متخصص مورد اشاره قرار می‌دهد، اما در میان کارکنان سطوح پائین سازمان چنین تأییدی مشاهده نمی‌شود.

د- انسان پیچیده

انسان پیچیده، انسانی باهوش، حساس و چند بعدی و دارای ارتباط‌های چندگانه می‌باشد. بنابراین مدیران باید انگیزه‌های مختلف کارکنان خود را براساس تحولات محیطی و شرایط متعدد تشخیص دهند تا رفتار خود یا رفتار کارکنان را متناسب با مشاغل، گروه‌های کاری گوناگون و وجود فرهنگ سازمانی مختلف سازند. نگرش انسان پیچیده در انگیزش انسان از رهیافت سیستمی و اقتضایی حاصل شده است.

توماس چی پیترز و رابرت اچ واترمن

این دو دانشمند نتایج پژوهش در چهل‌وسه شرکت بزرگ و موفق را که طی بیست سال گذشته سودآور بودند، منتشر کردند. این دو محقق در کتاب در جست‌وجوی کمال رهیافتی غیر متداول را نسبت به مدیریت به شرح زیر ارائه می‌دهند:

۱. آنان شیوه‌های متداول مدیریت را محافظه کارانه، منطقی، تحلیلی، غیر احساسی، غیرمنعطف، منفی و مجذوب سازمان‌های بزرگ فرض می‌کردند.
۲. آنان از واژه‌های علمی متداول در مدیریت مانند برنامه‌ریزی، کنترل و... استفاده نکرده و از واژه‌هایی مانند انجام دهید، درست کنید، سعی کنید و مدیریت از طریق بازدید واحدها بهره می‌گرفتند.
۳. نکته‌های مهم را با نقل داستان‌ها و ضرب‌المثل‌ها به جای به‌کار گرفتن اهداف و ارائه اطلاعات و آمار کمی بیان کردند. و سرانجام برای سازمان‌های کمال یافته ویژگی‌های هشتگانه ذکر شده در جدول ۱۵ مطرح کردند (سید جوادین، ۱۳۸۲).

ویلیام پوندز

در ارتباط با فرایند تصمیم‌گیری تحقیقاتی را انجام داده، پوندز اعتقاد دارد: شناسایی مسئله به طور غالب به صورت غیررسمی بوده و بر داوری‌ها و قضاوت‌های شهودی مبتنی است و برخی از مدیران معتقدند که اطلاعات مورد نظر را از طریق ارتباطات غیررسمی دریافت کرده و با بینش شخصی آن‌ها را تکمیل کرده‌اند. اما در فرایند رسمی مسئله‌یابی ممکن است براساس تغییر وضعیت‌ها، واکنش‌های عناصر انسانی با تجلیل مدیر به وجود مسئله پی برده شود که عبارتند از:

۱. تغییر وضعیت‌ها

۲. واکنش‌های عناصر انسانی

۳. روش بررسی و تحلیل جدلی

در حالت اول که متأثر از چگونگی انجام برنامه در مقایسه با دیگر وضعیت‌هاست. در حالت دوم شامل نیروی انسانی درون سازمان و نیروی انسانی خارج از سازمان می‌شود و در حالت سوم با شناخت موقعیت یا فرصت، مدیر یا تصمیم‌گیرنده راه‌حل‌ها و مفروضات را درباره یک مسئله یا فرصت مشخص و مفروضات مخالف را هم تعیین می‌کند. سپس با توجه به مفروضات منفی درصدد یافتن راه‌حل‌های مختلف برمی‌آید. این روش فرصت‌های ناشناخته‌ای را می‌نماید (سید جوادین، ۱۳۸۲).

جدول ۱۳. ویژگی‌های هشتگانه سازمان‌های کمال یافته

شماره	ویژگی	شاخص‌های اصلی
۱	تعصب به عمل	اجرا در مقیاس کوچک، اقدام به آزمایش‌های ساده و عملی برای ایجاد دانش، علاقه مدیران به بهره‌گیری از ارتباطات غیر رسمی، بازدیدهای ناگهانی از واحدها و درگیر شدن با کار در همه زمینه‌ها
۲	ایجاد ارتباط	اولویت به رضایت مشتری بر همه امور و

<p>کسب نظرات آن در مراحل چرخه «طراحی، تولید و بازاریابی»</p>	<p>نزدیک با مشتری</p>	
<p>تشویق کارکنان به پذیرش مخاطره، در نظر گرفتن شکست به منزله کسب تجربه، ترغیب به خلاقیت در اجرا و نظارت بر پروژه‌ها، استفاده از ساختار منعطف، تشکیل گروه‌های رقیب و استفاده از نوآوران</p>	<p>تمایل به استقلال و کارآفرینی</p>	<p>۳</p>
<p>برخورد محترمانه با افراد، القای اشتیاق و اعتماد احساسی خویش به آنها، تشویق کارکنان به کارهای معنی‌دار، استفاده از واحدهای کاری کوچک و ایجاد فضای انسانی در آنها</p>	<p>افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد</p>	<p>۴</p>
<p>انتشار واضح اهداف و مقاصد، بیان ارزش‌های شخصی، تقویت باورهای مشترک در سازمان از طریق نقل مکرر داستان‌ها و در نظر گرفتن رهبران به‌عنوان انسان‌های اهل عمل</p>	<p>برخورد شفاف و ارزشی</p>	<p>۵</p>
<p>پرداختن مدیریت به کسب و کاری که می‌شناسد و تأکید بر رشد درونی به جای ادغام با دیگر شرکت‌ها</p>	<p>تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود</p>	<p>۶</p>
<p>غیرمتمرکز کردن اختیارات تا حد امکان، کوچک نگاه داشتن دفتر مرکزی، هدایت استعدادها به صحنه عمل</p>	<p>استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک</p>	<p>۷</p>
<p>اعمال کنترل‌های راهبردی و نظارت مالی شدید، در ضمن غیرمتمرکز ساختن اختیارات و ایجاد استقلال و تمهید فرصت‌های خلاقیت و نوآوری به‌طور متعادل</p>	<p>رعایت هم‌زمان انعطاف‌پذیری و عدم انعطاف</p>	<p>۸</p>

ارنست دیل

دیل یک فرآیند پنج مرحله‌ای را برای سازماندهی ارائه می‌دهد که به شرح زیر است:

۱. کارهایی که باید برای تأمین هدف در سازمان انجام شود: ابتدا باید به صورت ریز و تفصیلی مشخص شود. برای مثال اگر هدف سازمان مراقبت از بیمار باشد. باید به روشنی چگونگی پرستاری و مراقبت از بیماران تعریف و تجهیزات موردنظر این کار مشخص گردد تا به این وسیله هم افراد بدانند برای مراقبت از بیمار چه کاری را باید انجام دهند و هم سازمان بتواند در رقابت با سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی نظیر خود موفق عمل نماید.

۲. تقسیم کار : کل کار به اجزای کوچکتر تقسیم می‌شود تا فعالیت افراد به طور منطقی و عقلانی و به نحو مطلوب امکان‌پذیر گردد.

۳. بخش‌بندی و ترکیب : به فرآیندی که به طور معقول و منطقی کارها را دسته‌بندی می‌کنند و امور به طور مرتبط در یک واحد و دایره سازمانی قرار می‌گیرند، بخش‌بندی گویند.

۴. هماهنگی: یکپارچگی افراد، گروه‌ها و فعالیت‌هایی که در هر دایره انجام می‌شود موجب می‌گردد تا کارها راحت‌تر انجام شده و هدف‌های سازمانی تأمین گردد.

۵. نظارت و سازماندهی مجدد : نظارت بر توانایی سازمان برای اجرای برنامه‌ها، چنانچه طراحی سازمان قادر به پاسخگویی نیازهای برنامه نباشد، ضرورت تجدید نظر و سازماندهی مجدد مطرح می‌شود.

هارولد لویوت و رونالد مولیر

این دو نفر تحقیقاتی را در ارتباط با فرآیند ارتباطات انجام دادند و به نتایج زیر رسیدند (سید جوادین، ۱۳۸۲):

۱. ارتباط یک جانبه سریع‌تر و کار فرستنده پیام آسان‌تر است.
۲. ارتباط دو جانبه از دقت بیشتری برخوردار است.
۳. در ارتباط یک جانبه به علت دقت کمتر، پارازیت و سردرگمی بیشتری

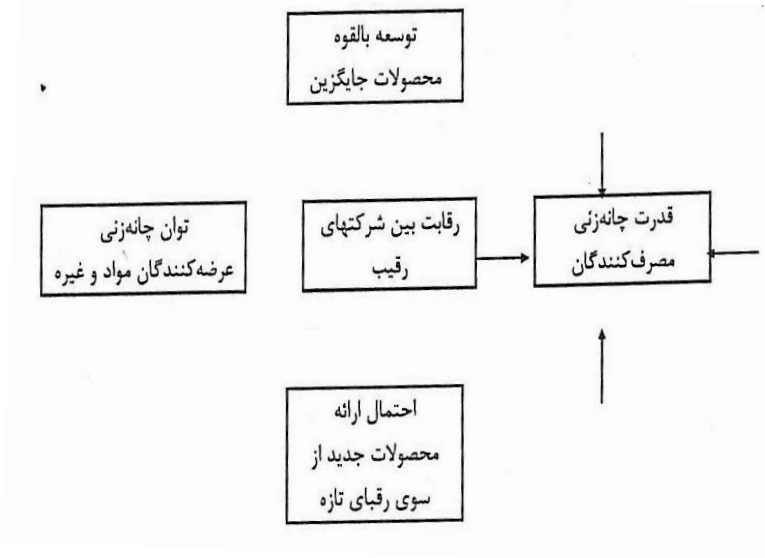
دیده می‌شود.

۴. در ارتباطات یک جانبه فرستنده آسان‌تر می‌تواند اشتباهات خود را مخفی نماید.

۵. در مواردی که امور هنوز برنامه‌ریزی نشده و به روال عادی در نیامده‌اند ارتباط دو جانبه مؤثرتر است.

مایکل پورتر

در شکل (۳۰) مدل مبتنی بر پنج نیروی پورتر را نشان می‌دهد که شدت رقابت در صنایع مختلف و بین شرکت‌های گوناگون بسیار زیاد است. از دیدگاه پورتر، در هر صنعت ماهیت رقابت به وسیله عوامل پنج‌گانه اندازه‌گیری می‌شود (سید جوادین، ۱۳۸۲).



شکل ۲۹ - عوامل پنج‌گانه پورتر

دیوید

وی استراتژی کسب و کار یا بازرگانی را به چهار دسته و سیزده نوع تقسیم بندی کرده است که در جدول (۱۴) مطرح شده اند.

جدول ۱۴. دسته‌بندی استراتژی‌ها و ارائه رهنموده‌هایی برای استفاده از آنها

ردیف	دسته‌بندی استراتژی‌ها	نوع استراتژی	رهنموده‌های مربوط به هر استراتژی
۱	یکپارچگی در این نوع استراتژی‌ها شرکت تلاش می‌کند توزیع کنندگان، عرضه کنندگان مواد اولیه و شرکت‌های رقیب را تحت کنترل در آورد.	یکپارچگی پیشرو به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی	۱- پرهزینه و غیرقابل اعتبار بودن توزیع کنندگان فعلی ۲- فقدان ظرفیت یا توان لازم در شرکت‌های پخش برای ایجاد رقابت ۳- جلوگیری از تنوع فعالیت‌های سازمان ۴- دارا بودن سرمایه و نیروی انسانی برای ایجاد سازمان‌های جدید ۵- بالا بودن میزان تقاضا برای محصولات ۶- ناکارآمد بودن شرکت‌های پخش که سود ناخالص بالا دارند.
		یکپارچگی پسرو به دست آوردن مالکیت یا	۱- گران بودن مواد اولیه توسط عرضه کنندگان و غیرقابل اعتبار بودن آنها ۲- کم بودن عرضه کنندگان مواد اولیه و

<p>زیاد بودن رقبا ۳- سرعت بالای رشد در صنعت مورد فعالیت ۴- دارا بودن سرمایه و نیروی انسانی برای ایجاد سازمان‌های جدید ۵- بالا بودن اهمیت قیمت‌های ثابت ۶- سودآور بودن عرضه مواد اولیه ۷- نیاز به دستیابی به منابع با سرعت بالا</p>	<p>افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه</p>		
<p>۱- امکان ایجاد انحصار ۲- رقابت در یک صنعت روبه رشد ۳- مزیت رقابتی بودن صرفه جویی ۴- دارا بودن سرمایه و نیروی انسانی برای ایجاد سازمان‌های جدید ۵- ضعف رقبا در تخصص مدیریتی لازم یا منابع مورد نیاز</p>	<p>یکپارچگی افقی به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب</p>		
<p>۱- قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت بودن کانال های توزیع جدید ۲- عدم اشباع بازار ۳- جهانی شدن محصول ۴- ظرفیت مازاد</p>	<p>توسعه بازار عرضه خدمات و محصولات کنونی در</p>		۲

۵-دارا بودن سرمایه و نیروی انسانی برای اداره عملیاتی که پس از گسترش ایجاد می‌شود	مناطق جغرافیایی جدید		
۶-موفقیت سازمان در کار	توسعه محصول		
۱-اشباع بازار محصولات فعلی	بالا بردن فروش از طریق بهبود محصولات و خدمات		
۲-رشد بالای صنعت	کنونی یا عرضه نوع جدید محصولات و خدمات		
۳-بالا بودن رشد فناوری در صنعت مورد رقابت			
۴-باکیفیت و مرغوبتر بودن محصولات رقبا			
۵-توانایی بالای سازمان در امر تحقیق و توسعه (R&D)			

موره نو

این اندیشمند در تلاش برای یافتن یا شناختن خاستگاه‌های انگیزش افراد که در واقع همان سازمان‌های غیررسمی هستند، به احساسات مثبت توجه می‌کند و معتقد است که با تشخیص آن‌ها می‌توان روی کارآیی سازمان اثر گذاشت. پس با توجه به انسان و شناختن احساس‌ها و خواسته‌های او است که مدیریت توان هدایت سازمان در جهت نیل به اهداف آن را می‌یابد. از این رو آنچه واجد اهمیت شمرده می‌شود، فرد انسانی است. نئوکلاسیک‌ها در کل معتقدند این انسان‌ها

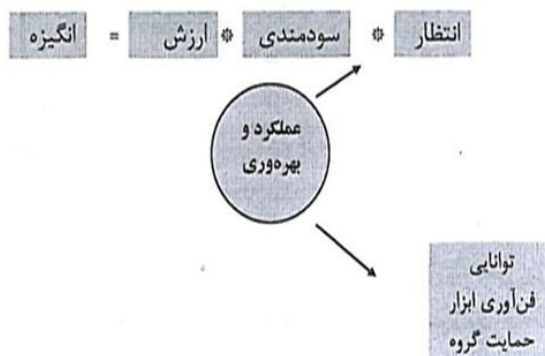
هستند که با نشان دادن واکنش‌هایی از خود تحت شرایط زمانی و مکانی روی کارآیی سازمان اثر می‌گذارند. این اطلاعات پایه نظریه موقعیتی در علوم اداری را پی‌ریزی کرده است. این نوع بررسی‌های رفتاری و اهمیت یافتن گروه سبب شده که مطالعات گروهی در رابطه افراد با همدیگر، نگرش جدیدی پیدا کنند (حریدی اکبری، ۱۳۷۸).

رابرت مک موری

تاکید مک موری بر این است که در سازمان‌ها شخصیت بوروکرات به وجود می‌آید و بنابراین مدیر برتر از تمام افراد سازمان است و هیچ نوع کمبود و عقده‌ای ندارد و به منزله پدر خانواده است که نقش دیکتاتور صالح را ایفاء می‌کند. او هم تشخیص‌دهنده نیازها و مصالح سازمانی است و هم تشخیص‌دهنده نیازها و مصالح افراد عضو سازمان، پذیرا شدن افراد به علت وجود شخصیت بوروکراتی در مدیر است. این برداشت از آن روی بدبینانه خوانده می‌شود که انسان را عاجز و بیچاره می‌داند و فقط مدیر را استثنایی و خارق‌العاده می‌شمارد (حریدی اکبری، ۱۳۷۸).

دوبرین

وی توانایی و انگیزه را از مهمترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی معرفی می‌کند. او انگیزه را بر اساس نظریه انتظار توضیح می‌دهد. بر این اساس، فرد وقتی دارای انگیزه است که دارای انتظار بالایی از خود باشد، یعنی خود را در انجام کار توانا بداند و مطمئن باشد که عملکرد او به نتایج مورد انتظار می‌انجامد و این همان معنی واژه سودمندی است. از نظر دوبرین هرگاه کار برای فرد از ارزش بالایی برخوردار باشد، نتایج نیز برای او ارزشمند و جذاب خواهد بود. الگوی دوبرین در شکل (۳۱) آمده است (مجموع مقالات همایش توسعه نظام اداری، ۱۳۸۰).



شکل ۳۰- الگوی دوبرین

تی بورت و والکر

این‌ها، اولین افرادی هستند که عملاً تحقیقات گسترده‌ای در جهت اثبات رابطه عدالت رویه و همکاری داوطلبانه انجام داده‌اند. فرض اصلی آن‌ها این بود که افراد توجه زیادی به نحوه اتخاذ تصمیم‌ها معطوف می‌کنند و واکنش قوی به وجود یا عدم انصاف و عدالت در این فرایند از خود نشان می‌دهند. آن دو، برای اثبات فرضیه خود، ابتدا در قلمرو نهادهای قانونی و قضایی به تحقیق پرداختند و پس از مطالعات تجربی وسیع در خصوص نحوه حل اختلاف در دعاوی، این فرض را اثبات کردند که تفاوت در عدالت رویه منجر به تبعات غیرقابل انکار نگرشی و رفتاری و تمایل به قبول نتایج می‌شود.

پس از این تحقیقات، نتیجه گرفتند عدالت در عمل موجب می‌شود فرآیند تصمیم‌سازی به ساخت فرهنگ اجتماعی و تشویق استمرار روابط مبادله‌ای بهره‌ورانه بین افراد منجر می‌شود و این قاعده عمومی، مطرح شد که ممکن است ویژگی منصفانه بودن، یک الزام مهم در هرگونه مدل تصمیم‌سازی باشد (مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، ۱۳۸۰).

سینک

وی بر عملکرد سازمانی تأکید می‌کند و عملکرد را مجموعه ارتباطات موجود بین هفت عامل: اثربخشی، کارآیی، کیفیت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، خلاقیت و نوآوری و سودآوری می‌داند.

او مطرح می‌کند برای این که سازمان عملکرد مطلوبی داشته باشد باید بین این هفت عامل ارتباط مستقیم و مثبتی در جهت پیشروی به سوی اهداف عالی سازمان و جامعه وجود داشته باشد. معیارهای نام برده شده تحت عنوان الگوی MCP/PMT مطرح شده است. این الگو یعنی فن اندازه‌گیری بهره‌وری / عملکرد چند معیاری.

این فن به فرد امکان می‌دهد، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد را در سطح وسیع‌تر و با موضوعات گسترده‌تر انجام دهد و مکانیزمی برای توسعه مجموعه شاخص‌های بهره‌وری و عملکرد است. این فن به محقق این امکان را می‌دهد که به تجزیه و تحلیل عملکرد با معیارهای متفاوت بپردازد و با داشتن قابلیت انعطاف در سطوح مختلف از سطح فردی گرفته تا سطح ملی دست محقق را باز می‌گذارد. این امر نشان از ساختار پویا و نسبی این فن است (مجموعه مقالات همایش توسعه نظام اداری، ۱۳۸۰).

کینگز لند و لسم

فهرست طیفی سبک‌های مدیریت (SMTI) به هشت گونه از سبک‌های مدیریت اشاره دارد. انتخاب هشت گونه مدیریت، برگرفته از تئوری طیفی شخصیت کینگز لند می‌باشد که بعدها به وسیله لسم اصلاح گردید. این تئوری بر اساس سه ویژگی شخصی یعنی ویژگی ادراکی، احساسی و رفتاری شکل گرفته است.

این خصوصیات یا جنبه‌های مختلف یک انسان به وسیله فیلسوف معاصر ردولف اشتاینر نیز در ابتدای قرن بیستم ارائه شده است. وی تفکر، احساس و عمل سازنده و شکل دهنده عملکرد شخصی و سبک رفتاری انسان می‌داند. در زندگی هر فردی یک یا چند جنبه، شکل غالب به خود گرفته و جنبه‌هایی نیز

نقش ضعیف‌تری را ایفاء می‌کنند. نقش غالب را با حرف بزرگ لاتین و نقش مغلوب را با حروف کوچک نشان می‌دهند و از طیف رنگ‌ها نیز برای نام‌گذاری استفاده می‌نمایند.

در فهرست طیفی انواع مدیریت، هشت گروه از مدیران دسته‌بندی شده‌اند و غالب و مغلوب بودن سه ویژگی ادراکی - احساسی - رفتاری در آنان را با حروف بزرگ و کوچک C, A, B نشان داده شده است. فرضاً مدیر عمل‌گرا که از جنبه رفتاری قوی و از جنبه‌های احساسی و ادراکی ضعیف می‌باشد به صورت CAB و با رنگ قرمز مشخص شده است. ذیلاً انواع مدیریت‌ها را که به این سیاق در هشت دسته طبقه‌بندی شده است، در جدول (۱۵) ملاحظه می‌کنید.

جدول ۱۵. انواع مدیریت‌ها از نظر فهرست طیفی

بنفش	CAB	مدیر نوآور و خلاق	۱
نیلی	CAb	مدیر بهساز	۲
آبی	CaB	مدیر تحلیل‌گر و	۳
سبز	cAB	منطقی	۴
زرد	Cab	مدیر مخاطره جو و	۵
نارنجی	CAB	کارآفرین	۶
قرمز	caB	مدیر دگرگون‌ساز	۷
خاکستری	cab	مدیر انسان‌گرا و مردمی مدیر عمل‌گرا مدیر منفعل و پذیرنده	۸

۱. مدیر نوآور و خلاق (بنفش): مدیر نوآور و مبتکر کسی است که از هیچ، همه چیز می‌آفریند، امکانات بالقوه و پنهان را به صورت بالفعل درآورده و پدیدار می‌سازد، وی از نیروی ذاتی برخوردار بوده و صاحب تخیلی خلاق است. این گروه از مدیران فراگیرندگان مبتکری هستند که در گروه‌ها عضوی الهام بخش و خلاق

می‌باشند. این‌ها قوه ابداع بهره داشته و در کار خود از مخترعان و مبدعان هستند.

۲. مدیر بهساز (نیلی): مدیران بهساز نقشی متعادل کننده ایفاء می‌نمایند و به جای مقید ساختن انسان‌های توانمند آن‌ها را توسعه و پرورش می‌دهند. مدیران بهساز نیروهای مستعد را شناسایی کرده و توانایی‌های آنان را توسعه و بهبود می‌بخشند. آنان محیط، بازار، فرآورده‌ها و انسان‌ها را با دیدی مثبت نگریسته و توسعه و تکامل آن‌ها را دنبال می‌کنند. همکاری و تعاون خصوصیت بارز این دسته از مدیران است. در موقعیت‌های گروهی آن‌ها تسهیل‌کننده روابط میان اعضاء بوده و به عنوان فراگیرنده، نقش هماهنگ‌کنندگی داشته و نظرات متفاوت را با هم عجین کرده و همسو می‌سازند.

۳. مدیر تحلیل‌گر و منطقی (آبی): مدیر منطقی نمونه یک مدیر اجرایی است. او در نقش یک بورکرات به خوبی ایفای وظیفه می‌کند و بدون ملاحظات احساسی و عاطفی، با عینیت و صداقت به کار می‌پردازد. مدیر تحلیل‌گر علاقه‌مند به اطمینان و ثبات بوده و از عدم اطمینان و بی‌ثباتی گریزان است. این گروه از مدیران حامیان قانون و نظم در سازمان بوده و غالباً مسیر شغلی‌شان را در سلسله مراتب سازمان طی می‌کنند. در گروه‌ها آنان به خوبی از عمده سازماندهی برمی‌آیند و به عنوان فراگیرنده، تابع روش هدفمند و در شیوه عمل خود اصول‌گرا هستند.

۴. مدیر مخاطره‌جو و کارآفرین (سبز): مدیران کارآفرین بازارهای جدیدی را کشف می‌کنند، فرصت‌های تازه و جدید کاری را شناسایی کرده و به چنگ می‌آورند و از مواجهه با موقعیت‌های سخت و دشوار کاری لذت می‌برند. این گروه از مدیران به استقبال خطر می‌روند و به چالش‌ها پاسخ می‌دهند. آنان در مناصبی چون مدیریت فروش، مدیریت مراکز سود، یا فعالیت‌های تجاری جدید می‌درخشند. مدیران کارآفرین به عنوان عضو گروه نقش رهبری و هدایت اعضاء را دارند و به عنوان فراگیرنده، جدی و فعال و پرتوان‌اند.

۵. مدیر دگرگون‌ساز (زرد): چنین مدیری بیش از آنکه اسیر احساسی و عاطفه بوده و عمل‌گرا باشد هوشمند است. اینان نیازمند کار در محیطی پرانگیزه‌اند و

در سازمان پی جوی رشد و پیشرفت‌اند تا ترفیع و ارتقاء شغلی، مدیران دگرگون‌ساز در انتخاب شغل، انگیزه‌های حرفه‌ای را بر پول و مقام مقدم می‌دارند. این گروه از مدیران به‌عنوان عضو گروه، شبکه‌های ارتباطی را قوت می‌بخشند و به‌عنوان فراگیرنده دارای گرایش تجربی هستند.

۶. مدیر انسان‌گرا و مردمی (نارنجی): مدیری است گرم، صمیمی و اجتماعی. این گروه از مدیران غالباً از طبقات اولیه سازمان به مشاغل مدیریتی رسیده‌اند و با طبقات مختلف سازمان آشنایی کامل دارند. در فرهنگ‌هایی که برای پیشرفت چنین روحیه و سبکی ضرورت دارد. مدیران موفق کسانی هستند که با مردمان و اهل سازمان جوش خورده و از پیشکسوتانی بهره برده‌اند. مدیران مردمی نقش روحیه آفرین را در گروه‌ها ایفاء کرده و به‌عنوان فراگیرنده به محیط‌ها و انسان‌های گرم و صمیمی پاسخ می‌دهند.

۷. مدیر عمل‌گرا (قرمز): مدیر عمل‌گرا در صنایع جدید و پیشرو یعنی صناعی که به عمل و کار نیاز فراوان دارند، وجودی ذی‌قیمت به شمار می‌آید. در تولید و توزیع که عمل بیش از سخن معنی دارد وجود چنین مدیرانی غنیمت است. توانایی عمل سریع و پاسخ به موقعیت‌های ایجاد شده امتیاز مدیر عمل‌گرا است. این مدیر به‌عنوان عضو گروه اهل عمل است و در نقش فراگیرنده بلافاصله نسبت به محیط و اطرافیان واکنش می‌دهد.

۸. مدیر منفعل و پذیرنده (خاکستری): آخرین گروه مدیران، گروهی هستند که با فروتنی و خضوع مدیریت می‌کنند و قبل از آنکه به خود بیندیشند و متکی به خویشتن باشند، خود را در سازمان مستحیل می‌یابند. مدیر پذیرنده در فرهنگ و گروه‌های اطراف خود مستغرق و پایبند اصول و مبانی سازمان است. چنین مدیری وظایف محوله را با دقت و پشتکار به انجام می‌رساند و به‌عنوان عضو گروه با حالتی انفعالی به مسائل پاسخ می‌دهد و در نقش فراگیرنده به شیوه‌ای تقلیدی عمل می‌کند (آقا داوود، ۱۳۸۱).

هویژینسگی

وی اعجاز‌گری مدیریت را یکی از زمینه‌های تئوریک پیشرو قرن بیستم نامید، به عبارتی در دنیای امروز مدیرانی توانایی رویارویی با مسائل پیچیده و موضوعات بفرنج زمانه را دارند که از ویژگی‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی برخوردار باشند. شناخت دنیای کاری، توجه محوری به انسان، بهره‌گیری از سرشت تطبیق‌پذیر آدمی، ایجاد دیدگاه مشترک در اعضای سازمان و کاربردی بودن از ویژگی‌های اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی است. به عبارتی اعجاز‌گران، مدیریت خرد و دانش را نه تنها به دیگر مدیران بلکه با امکانات خاص خود به تمامی اعضای جامعه نیز منتقل می‌کنند. اعجاز‌گران دارای ویژگی‌هایی هستند که عبارتند از: سهولت ارتباطی در شناخت دنیای کاری، انسان‌کانون توجه، سرشت سازگار شونده و رشد‌یابنده انسانی، دیدگاه مشترک، کاربردی بودن و ...

شاید این شبهه پیش‌آید که ویژگی‌های شمرده شده در بردارنده نکاتی تازه و نو نیستند و لذا این سؤال پیش‌می‌آید که به چه دلیل نظریات تحول‌آفرینی اعجاز‌گر نو قلمداد می‌شوند. در پاسخ باید گفت که نظریات اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی بودن وجود مدیران اعجاز‌گر و تحول‌آفرین موضوعی بی‌معناست. پیوند مدیران ذاتی با این نظریات و استمداد از توانمندی‌های درونی و روحی خود احیاگری و روح‌بخشی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند و اعجاز‌گری و تحول‌آفرینی را متبلور و متجسم می‌سازند.

هویژینسکی در کتاب اعجاز‌گران تحول‌آفرین سه گروه را توصیف می‌کند:

۱. اعجاز‌گران تحول‌آفرین نظریه پرداز که نوآفرین و نو اندیش و خلاق‌اند.

۲. اعجاز‌گران تحول‌آفرین مشاور که احیاگر و روح‌دهنده به سازمان‌اند.

۳. اعجاز‌گران تحول‌آفرین مدیر که مدیرانی متهور، حماسه ساز، قهرمان و با

نفوذند.

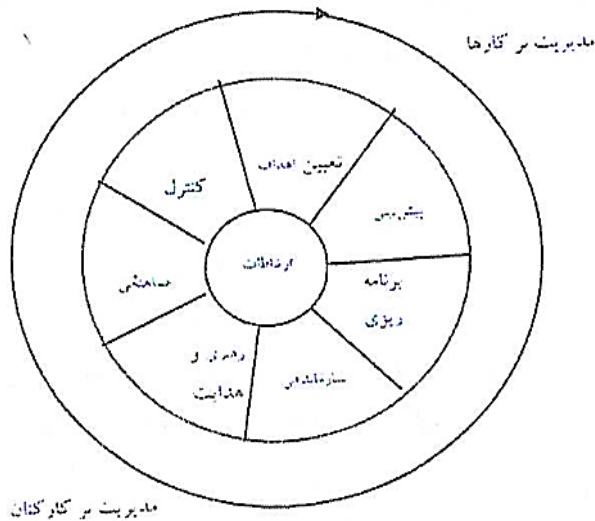
اعجاز‌گران تحول‌آفرین نظریه‌پرداز کسانی هستند که توانسته‌اند با ارائه نظریات جدید، اثر بخش و خلاق، تحولات چشمگیری را در مدیریت ایجاد کنند. اعجاز‌گران تحول‌آفرین مشاور با شیوه‌های جدید، سازمان‌های در حال رکود و

اضمحلال را احیاء کرده‌اند و با اعجاز خود روحی تازه در آن‌ها دمیده‌اند. مدیران تحول آفرین اعجازگر نیز با اعمال مدیریتی نو، کارآفرین سازمان‌ها و کارکنان را در مسیر توسعه و بهبود دائم قرار داده‌اند.

هوئی‌ینسکی برای هر یک از این گروه‌ها، مشاهیری را از جامعه مدیریت آمریکایی نام می‌برد که مهمترین آن‌ها عبارتند از: نظریه‌پردازان اعجازگر و تحول‌آفرین مانند بلانچارد و کانتر، مدیران اعجازگر و تحول‌آفرین مانند هاروی - جونز و مشاوران اعجازگر و تحول‌آفرین چون دراکر و پیتر زو واترمن. هوئی‌ینسکی از خدمات و اقدامات مؤثر آنان یاد می‌کند که چگونه توانسته‌اند منشاء تحول و دگرگونی باشند و همچون معجزه‌گران، دگرگونی‌های ذهنی ایجاد کنند و با نفوذ در مخاطبان خود، آنان را شیفته و هواخواه خود سازند و سازمان‌های بیشماری را به این طریق احیاء کنند (الوانی، ۱۳۷۸).

ککبادسه و دیگران

وی با همکاری دوستانش چرخ وظایف مدیریت را مطرح کرده‌اند، که بر مبنای آن جنبه‌های کار مدیر به دو قسمت: مدیریت بر کارها و مدیریت بر کارکنان تقسیم‌بندی شده است. در مرکز این دایره وظیفه ارتباطات به عنوان حلقه اتصال وظایف با یکدیگر در نظر گرفته شده تا نشان دهد که ارتباطات به عنوان مهم‌ترین وظیفه یک مدیر و پایه و اساس انجام دیگر وظایف تلقی می‌شود (ککبادسه و دیگران، ۱۹۸۷) در شکل (۳۲) نظریه او و همکارانش مطرح شده است.



شکل ۳۱- چرخه وظایف مدیریت

کوتر

کوتر (۱۳۸۲) تصویر نسبتاً مشابهی از الگوی واقعی کار یک مدیر را ارائه می‌کند. او که تحقیقات خود را با استفاده از روش مشاهدات منظم علمی، مصاحبه‌های عمیق، پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک مرتبط انجام داده است، چنین نتیجه‌گیری می‌کند که رفتار هر مدیر تابعی از دو نوع چالشی اساسی است که در هر شغل مدیریتی یافت می‌شود. این دو چالش همواره الگوی رفتاری مدیر و آنچه را که او انجام می‌دهد را شکل می‌بخشد. نخستین چالش تصمیم‌گیری در مورد آنچه باید انجام شود، می‌باشد. تصمیم‌گیری برای این موارد به ناچار در هر شرایطی و با هر درجه‌ای از عدم اطمینان و پیچیدگی محیط باید صورت گیرد که دقیقاً به تعیین دستور کار یک مدیر اشاره می‌کند. دومین چالش به انجام رساندن کارها توسط افراد متعددی است که بعضاً نیز کنترلی برای آن‌ها نمی‌توان اعمال کرد که تحت عنوان شبکه‌سازی مطرح می‌شود (کوتر، ۱۹۸۲، ص ۱۵۹). بنابراین شیوه‌ای که مدیران کارهایشان را انجام می‌دهند، الگوهای رفتاری ملموس و عینی آن‌ها را در کار روزانه شکل می‌دهد. چنانچه این یافته به وظایف سنتی مدیر تعمیم داده

شود، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که همین چالش‌ها است که مدیر را در انتخاب یکایک وظایف سنتی مدیریت و شکل‌دهی الگوهای کاری هدایت می‌کند.

استوارت

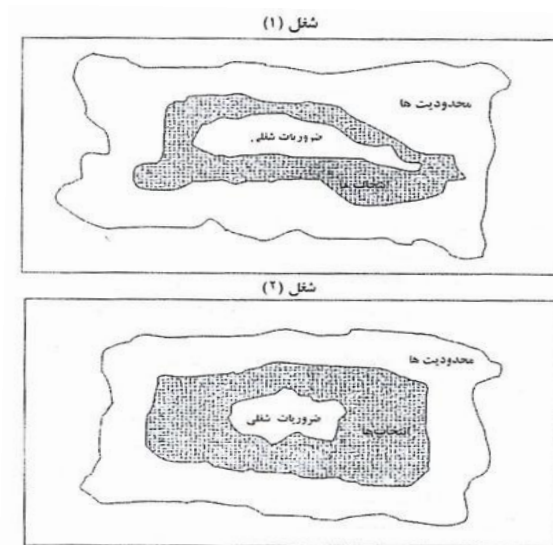
استوارت ماهیت کار مدیر را بر اساس بعضی مشترکات شناخته شده که از حیث نظری و عملی به اثبات رسیده است تشریح می‌کند. او در تشریح کار مدیران بین دو وظیفه مدیر یعنی تصمیم‌گیری در مورد آنچه باید انجام شود و ایجاد بستر لازم برای انجام آن تمایز قائل می‌شود.

بر این اساس او با ارائه تعریفی ساده و عملی، کار یک مدیر را «تصمیم‌گیری در مورد آنچه باید انجام گیرد و به کار گرفتن دیگران به انجام آن‌ها» تشریح می‌کند (۱۹۶۳، ص ۶۵). او ضمن اینکه معتقد است این دو وظیفه در عمل با یکدیگر همپوشانی خواهند داشت انجام آن‌ها توسط مدیر را مستلزم برخورداری از توانمندی متفاوت می‌داند. به نظر او نخستین وظیفه می‌طلبد تا مدیر قابلیت‌های لازم برای تعیین اهداف، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و سازماندهی را کسب کند و وظیفه دوم مستلزم داشتن مهارت‌هایی در رابطه با ایجاد انگیزش، ارتباطات، ارزیابی و توسعه نیروهای انسانی تحت سرپرستی است. بدین ترتیب بهترین تصویری را که از کار یک مدیر می‌توان ترسیم نمود، ترکیبی از اندیشه و عمل است که دو جنبه کاری هر مدیر یعنی مدیریت بر کارها و مدیریت بر کارکنان را در بر می‌گیرد.

استوارت (۱۹۸۳) معتقد است سه عامل اصلی ماهیت کار یک مدیر را شکل می‌دهد. این عوامل عبارتند از: وظایف شغلی، سطح شغل و شرایط سازمانی. به نظر او به هر میزان که در هر یک از این دسته عوامل تغییر صورت گیرد، به همان میزان در ماهیت کار یک مدیر دگرگونی رخ خواهد داد. بنابراین هر مدیر با مدیر دیگری به طور چشمگیر متفاوت بوده و بر حسب ویژگی‌های فردی، متغیرهای محیطی و عوامل سازمانی تغییر می‌یابد (کمبل و دیگران، ۱۹۷۰).

استوارت در تشریح تفاوت‌های کار مدیران الگویی ارائه می‌دهد که به درک

بهرتر ما از چگونگی نقش‌های مدیریتی در موقعیت‌ها و شرایط مختلف کمک می‌کند. این الگو که در شکل شماره (۳۳) آمده است، تفاوت‌های موجود در نحوه عمل دو مدیر در یک شغل همانند را که در شرایط مختلف قرار گرفته‌اند مقایسه می‌کند.



شکل ۳۲- تفاوت‌های موجود در شغل‌های مدیریتی

در این شکل شغل‌هایی به تصویر درآمده است که محتوای هر یک از آن‌ها الزامات ویژه‌ای را از شاغل خود می‌طلبد. این ضروریات شغلی که کانون هر شغل را تشکیل می‌دهد باید هایی است که هر مدیر لازم است بر اساس شرح شغل خود و یا چیزهایی که به نظر مقام بالاتر او مهم تلقی می‌شود انجام دهد. باید چیزهایی نیست که مدیر مجبور به انجام آن‌ها باشد، بلکه کارهایی است که باید انجام شود تا میزان اثربخشی شغل مدیر با توجه به انجام آن‌ها تعیین شود. مثلاً رعایت حداقل معیارهای عملکرد، رعایت مقررات اداری و تنظیم گزارشات اداری از جمله باید‌های شغل‌های مدیریتی است. این باید‌ها معمولاً از نحوه و میزان

تماس‌ها و تمایلات، الگوهای کاری و محدودیت‌های زندگی خصوصی ناشی می‌گردد. مرزهای بیرونی هر شغلی در واقع محدودیت‌های یک شغل را نشان می‌دهد. محدودیت‌های شغل‌های مدیریتی شامل عوامل داخلی و خارجی سازمان است که حیطة عمل مدیر و آنچه که او می‌تواند انجام دهد را محدود می‌کنند. عواملی نظیر محدودیت منابع، تکنولوژی، محیط فیزیکی، قانونی و یا محدودیت‌های ناشی از تغییراتی که در زمینه سیستم‌ها و روش‌ها رخ می‌دهد جملگی بر آنچه که مدیر می‌تواند انجام دهد تأثیر گذارند.

در بین این دو لایه، دامنه انتخاب و آزادی عمل مدیر قرار می‌گیرد و فعالیت‌هایی را در بر می‌گیرد که مدیر در انجام آن‌ها آزاد است ولی مجبور به انجام آن‌ها نیست. این دامنه فرصت‌هایی است که به مدیر اجازه می‌دهد تا از یک طرف با در نظر گرفتن محدودیت‌های سازمانی و محیطی شغل و از طرف دیگر با توجه به بایدها و الزامات شغلی خود آزادانه در انتخاب نوع کارها و چگونگی انجام آن‌ها عمل نماید. مسلماً دامنه انتخاب مدیر و یا حدود آزادی عمل او هم به میزان بایدها و هم به ماهیت محدودیت‌های شغلی او بستگی دارد. از این رو مشاغل مدیریتی در توازن میان محدودیت‌ها، بایدها و انتخاب‌ها با یکدیگر متفاوتند. و لذا اثربخشی مدیر تا حد قابل ملاحظه‌ای به دامنه آزادی عمل و یا حدود انتخاب او در رفع محدودیت‌های داخلی و خارجی سازمان بستگی خواهد داشت و از آنجا که مدیر در معرض تغییرات مستمر است همواره بایدها و محدودیت‌ها دامنه انتخاب و آزادی عمل او را شکل می‌دهد. بدین سبب رفتار و عملکرد مدیران و کارهایی را که آن‌ها در پیشبرد امور انجام می‌دهند و روش‌هایی که برای انجام آن‌ها انتخاب می‌کنند تابعی از شرایط و عواملی است که در دو دامنه محدودیت‌ها و بایدها شکل می‌گیرد (استوارت، ۱۹۹۱).

شاین

ادگار، اچ، شاین سطوح فرهنگ و تعامل آن‌ها را با یکدیگر مورد توجه قرار می‌دهد. او در مطالعات خود فرهنگ را به مثابه یک پیکر واحد می‌بیند که از سه بخش

متمایز از یکدیگر ولی در عین حال مرتبط با هم پدید آمده است و هر بخش دیگری را تکمیل می‌کند. در اولین سطح مدل شاین، مصنوعات و مخلوقات دست بشر قرار دارد که به راحتی، توسط دیگران قابل رؤیت است؛ در زیر این سطح، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری نهفته است و در عمیق‌ترین سطح فرهنگ، زنجیره‌هایی از باورها و مفروضات اساسی قرار گرفته‌اند (هچ، ۱۹۹۷، ص ۲۱۱).

سطح اول فرهنگ، مصنوعات: قابل مشاهده‌ترین بخش فرهنگ، سطح و لایه بیرونی است که مصنوع دست انسان بوده و توسط خود او پدید آمده است. در این سطح علاوه بر فضای فیزیکی و مفهوم فاصله در فرهنگ‌ها، عوامل دیگری چون بازده فنی گروهی، زبان محاوره‌ای و مکتوب، فراورده‌های هنری و سایر رفتارهای اعضا نیز تشکیل می‌گردد.

در نظام مدیریت دولتی حاکم بر یک جامعه این سطح را به صورت گوناگون می‌توان مشاهده نمود. ایجاد رویه‌های اداری و سازمانی، دسترسی به مدیران و رؤسا در سازمان، نشستن یا ایستادن در کنار آن‌ها، گردن کج کردن به مسئولان و کارکنان نظام دیوانسالاری برای انجام خواسته‌های خود که در یک نظام دولتی رایج شده به اعضا جدید نیز منتقل می‌شود؛ همگی از مصادیق مصنوعات فرهنگی هستند (فرهنگی، ۱۳۸۰).

سطح دوم فرهنگ، ارزش‌ها: با دیدی اجمالی می‌توان گفت سطح دوم عموماً شامل هنجارها، باورها، ارزش‌ها و نگرش‌ها است. تمام آموخته‌های فرهنگی از ارزش‌های اساسی نشأت می‌گیرد که شامل بایدها و نبایدها در مقابل هست‌ها و نیست‌ها می‌باشد. زمانی که یک گروه، با یک مشکل و یا مسئله‌ای جدید روبه‌رو می‌شود، اولین راه‌حل پیشنهادی برای مقابله با مشکل، حفظ حالتی از ارزش را دارد چرا که هنوز پایه و اساس مشترک برای تعیین این نکته که حقیقت و واقعیت چیست وجود ندارد. در هر گروهی، یک فرد که معمولاً بنیان‌گذار می‌باشد، عقاید و آرای خود را درباره واقعیت‌ها و مشکلات مطرح و چگونگی مواجهه با آن را ابراز می‌دارد و بر اساس عقیده و نظر خود راه‌حل پیشنهادی را اعلام می‌کند. عقیده‌ای

که از جانب فرد به عنوان راه‌حل اعلام گردد، از طرف گروه نمی‌تواند به عنوان انتقاد تلقی شود مگر اینکه در حل مشکل موفق باشد که در این صورت، ارزش به تدریج از طریق روند انتقالی شناخت، تبدیل به یک باور می‌شود و نهایتاً فرضیه پدید می‌آید. به مرور این فرضیات، وارد ضمیر ناخودآگاه اعضای گروه گردیده و به صورت عادت در می‌آید که حالت ناخودآگاه دارد.

سطح سوم فرهنگ، مفروضات اساسی: عمیق‌ترین سطح فرهنگ را در تحلیل شاین تشکیل می‌دهد و شامل مفروضات و اعتقادات بنیادی، عمیق و اساسی می‌باشند. مفروضات اساسی از طریق مشاهده سطحی و معمول قابل رؤیت و ملاحظه نیستند. بلکه صرفاً از طریق مشاهده و تجربه عملی دقیق‌تر و عمیق‌تر و از راه درگیر کردن اعضای برانگیخته‌تر گروه در خود کاوی تحقیق، می‌توان به این مفروضات اساسی که به صورت ناآگاهانه در قالب ادراکات، اندیشه‌ها و شناخت متجلی می‌شوند و در شکل رفتار آدمیان به گونه‌ای اساسی مؤثرند پی برد.

هچ

مری جو هچ به پویایی فرهنگی توجه ویژه‌ای داشته است و در تکمیل نظریه خودعنصر سمبل‌ها و نمادها را اضافه کرده است. این مدل به گونه‌ای مدور طراحی شده و دارای چهار مرحله: تجلی، تحقق، نمادسازی و تأویل تعبیه گردیده است.

فرآیند تجلی بیانگر این مفهوم است که چگونه انتظارات مختلف و بایدها و نبایدها در فرهنگ مطرح می‌شوند. به عبارت دیگر، این فرآیند بیانگر این مفهوم است که چگونه ارزش‌ها از مفروضات اساسی پدید آمده و به گونه‌ای ارزش خود را به فرهنگ تحمیل می‌کنند.

در فرآیند تحقق باید در نظر داشت که شاین مصنوعات و ساخته‌های دست بشر را که در فرهنگ اثر گذارند قابل درک‌ترین و قابل لمس‌ترین بخش فرهنگ می‌داند. در فرآیند تحقق ارزش‌ها به مرحله واقعیت می‌رسند و به عبارت دیگر هست می‌شوند و یا یک تصور به واقعیت می‌پیوندد.

در فرآیند نمادسازی باید توجه داشت که نمادها مصنوع دست انسان‌اند. انسان‌ها

با توجه به مفروضات و ارزش‌های خود چیزهایی را پدید می‌آورند که بیانگر مفهوم خاصی از یک فعالیت و رفتار می‌گردند. مطالعه فرایند نمادسازی در مدل پویایی فرهنگی بیانگر درگیری مستقیم است. در این مرحله در فرهنگ‌ها و سازمان‌ها، اعضاء به روش‌های خاص و با نمادهای خاص، واقعیت‌های شکل گرفته برای خود را بیان می‌کنند.

در فرآیند تأویل پژوهشگر به این نکته می‌پردازد که چگونه نمادها شکل می‌گیرند و قالب‌بندی می‌شوند. بر اساس راه‌های موجود و تدریقات اعضاء فرهنگ باید توجه داشت که در همین جا است که رویارویی فرهنگ‌ها با یکدیگر موجب گسترش حیطه مفهومی فرهنگ‌ها شده و به آن‌ها توانایی بیشتر تأویل نمادها را داده و فرهنگ را به سوی تکامل سود می‌دهد (فرهنگی، ۱۳۸۰).

اریکسون

مدل «هشت سن بشری» اریک اریکسون، دوره عمر انسان را به هشت مرحله تقسیم می‌کند که هر مرحله دارای ویژگی‌های خاص خود است. در هر مرحله یک بحران به‌عنوان نقطه عطف بروز می‌کند که دارای راه‌حل خاص خود بوده و در صورت عدم حل مناسب آن، آسیب‌های روانی در رفتار و شخصیت فرد از خود به‌جا می‌گذارد. این مراحل عبارتند از: (سیدجوادین، ۱۳۸۰)

۱. طفولیت:

این مرحله در یک‌سال اولیه زندگی کودک و با احساس اعتماد به مادر همراه است. اریکسون بروز اعتماد را به‌طور عمده از بعد ناخودآگاه فرد تحلیل می‌کند و معتقد است اگر این اعتماد به هم ریزد، فرد دچار بحران شده و در نتیجه به یأس مبتلا می‌گردد و این امر در ناکامی‌های بعدی زندگی وی نیز مؤثر است. اما حفظ و تقویت این اعتماد، استعداد و ظرفیت زیر بنای کودک را برای امیدواری مطرح می‌نماید و موجب پایه‌گذاری اعتقادات فرد در بزرگسالی می‌گردد.

۲. اوایل کودکی:

این دوره تقریباً با سال‌های دوم و سوم زندگی فرد مقارن است و کودک پس از گذراندن

سال اول زندگی و ایجاد احساس اعتماد، زمینه را برای پیدایش احساس خودکفایی و خودکنترلی پی‌ریزی می‌کند. اراده او با گرایش شدید به تجسس، کنجکاوی، انتخاب و مداخله در امور نمود می‌یابد. بحران در این مرحله، بحرانی روانی - اجتماعی است که با نامتوازن عمل کردن اولیاء و اثر آن در رفتار کودک، موجبات تردید و دودلی وی فراهم می‌آید.

۳. سن بازی:

این مرحله سنی از چهار سالگی تا حدود شش سالگی و قبل از ورود به دبستان می‌باشد. در این مرحله کودک با شدت بیشتری اجتماعی می‌شود و کفایت بیشتری از خود نشان می‌دهد. کودک در این مرحله ضمن ارتباط با وضعیت موجود خود برای آینده نیز نقشه می‌کشد. اریکسون معتقد است، رشد سالم در این مرحله به هدفجویی فرد کمک می‌نماید. در خانواده‌هایی که به فرزندان میدان بروز ابتکار نمی‌دهند، فرزند احساس گوشه‌گیری پیدا کرده و از ابراز وجود واهمه می‌یابد و در حاشیه بزرگسالان زندگی می‌کند لذا عدم حل مناسب این بحران موجب درون‌گرایی و ناتوانایی فردی و اجتماعی وی می‌شود.

۴. سن مدرسه و نوجوانی:

این مرحله از هفت الی چهارده سالگی اتفاق می‌افتد و از فرد خواسته می‌شود که مهارت‌ها و آموزش‌هایی را که به او القاء می‌شود بیاموزد. در این مرحله قدرت انضباط، استدلال و ارتباط با همگان طی یک سلسله مقررات و قواعد خاص تقویت می‌گردد. در این دوره اگر به ارزش‌های فرد که در حال گذر از کودکی به نوجوانی و تجربه‌های نوجوانی است بی‌توجهی شود، او با بحران حساس بی‌کفایتی و خودکم‌بینی مواجه خواهد شد.

۵. سن جوانی و جست‌وجوی کار:

این مرحله به طور معمول از سال آخر دبیرستان تا تحصیل در دانشگاه را شامل می‌شود و از ۱۵ تا ۲۴ سالگی را پوشش می‌دهد. در واقع این مرحله با یافتن هویت فردی خود، نقش فرد در اجتماع و عهده‌داری مسئولیت اجتماعی از طریق

اشتغال همراه می‌باشد. از آنجا که در این مرحله، فرد در تلاش برای وحدت بخشی به ایده‌ها و عقاید مختلف و پراکنده است، عدم موفقیت او در شکل دادن به هویت شخصی و انسجام درونی موجب بروز بحران هویت در وی خواهد شد.

۶. میانه سالی و استقرار در شغل:

این مرحله از سن ۲۵ سالگی الی ۴۴ سالگی است. در این مرحله فرد پس از پیدا کردن کار قابل قبول، تلاش می‌کند موفقیت خود را در آن سازمان و یا در رابطه با شغل استحکام بخشد. وی در این مرحله از نظر موقعیت اجتماعی به تشکیل خانواده مبادرت می‌ورزد. بحران و خطر عمده این دوره از زندگی در خود فرو رفتن و دوری روابط بین فردی و اجتماعی است که موجب انزوای فرد خواهد شد. حل این بحران در گرو درک مسائل اخلاقی، ارزش تعهد، دوستی و احساس مسئولیت نسبت به دیگران است.

۷. بزرگسالی و نگهداری شغل:

پس از استقرار در شغل خود، افراد می‌کوشند شغل را نگه دارند و تلاش می‌کنند در مسیر شغل انتخاب شده تا آنجا که ممکن است پیشرفت نمایند. این مرحله در محدوده سنی ۴۵ الی ۶۴ سال بوده، که در آن فرد درگیر کار بوده و احساس مولد بودن یا بی‌حاصلی می‌کند. مولد بودن وقتی آغاز می‌گردد که فرد نسبت به سرنوشت آینده و کیفیت و شرایط آن احساس مسئولیت می‌کند و این به دلیل جریان تکامل در انسان است که موجودی یادگیرنده، یاددهنده، فرهنگ‌پذیر و فرهنگ‌ساز می‌باشد. بحران این دوران وقتی پیدا می‌شود که دیگران اهمیت کار او را جدی نگیرند و وی و هویت او را دارای اهمیت ندانند. از این رو او احساس غیر مولد بودن پیدا کرده و به تدریج به سرگستگی درونی مبتلا شده و در این حالت عجز، برای خود و خواسته‌های دیگران اهمیتی قایل نخواهد بود.

۸. پختگی عقلی، کهولت سنی و مرحله کاهش فعالیت:

در این مرحله به علت کاهش توانایی فیزیکی و ذهنی از فعالیت‌های کاری فردی کاسته می‌شود که ابتدا با محدود کردن فعالیت و به تدریج با قطع کامل

فعالیت‌های شغلی مرحله بازنشستگی به وقوع می‌پیوندد. این مرحله از ۶۵ سالگی به بعد می‌باشد. در واقع در این مرحله سن پیری آغاز شده و فرد با مسائل مختلفی مانند از دست دادن قدرت و سلامت جسمی، بیکاری، کم شدن درآمد، از دست دادن اقوام و دوستان و احساس نیاز به برقراری مجدد ارتباطات اجتماعی و روانی با دیگران به خصوص با همسالان مواجه می‌گردد. اریکسون معتقد است فقط در این مرحله، رشد و تکامل واقعی و یا خردمندی رخ می‌نمایند. بحران در این مرحله برای افرادی پدیدار می‌گردد که از زندگی گذشته ناراحتی و ناکامی داشته و به هدف‌های خود دست نیافته باشند. در این مدل اریکسون مراحل جوانی و میانه سالی را مهم‌ترین و تعیین کننده‌ترین دوران زندگی می‌داند (مورهد و گریفن، ۱۹۸۹).

جایزه دمینگ

جایزه دمینگ در ژاپن بعد از ارزیابی کیفیتی به شرکت‌های برتر تعلق می‌گیرد. حداکثر امتیاز کیفیتی این جایزه صد امتیاز می‌باشد که با انجام ممیزی کیفیت در ده زمینه خط‌مشی سازمان، نحوه سازمان‌دهی و فعالیت‌های اصلی سازمان، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، نحوه جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات، نحوه تجزیه و تحلیل و بررسی مسائل و مشکلات موجود در سازمان، روش‌های استانداردسازی فعالیت‌ها، روش‌های کنترل فعالیت‌ها، تخمین کیفیت، اثرات حاصل از فعالیت‌های کنترل کیفی و برنامه‌ریزی برای آینده، امتیاز هر شرکت مشخص و اگر شرکتی بتواند هفتاد امتیاز از صد امتیاز را بدست آورد می‌تواند این جایزه را تصاحب نماید. امتیاز هرکدام از ده زمینه مذکور توسط اجزاء و شاخص‌هایی که تعیین گردیده، توسط ممیزی‌های بررسی و مشخص می‌گردد (مهرگان و قاسمی، ۱۳۸۱).

جایزه مالکولم بالدريج

معیارهای ارزشیابی و تعیین امتیازهای هر معیار جایزه مالکولم بالدريج که جایزه ملی کیفیت آمریکا می‌باشد، بر اساس روش امتیازی به هزار امتیاز تقسیم‌بندی

می‌شود. در این شیوه ارزیابی هفت معیار رهبری، اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن، برنامه‌ریزی استراتژیک کیفیت، مدیریت و پرورش نیروی انسانی، مدیریت کیفیت فرآیند، کیفیت و نتایج عملیاتی و نحوه ارتباط و تمرکز بر مشتری به عنوان معیارها و الزامات اصلی مورد توجه قرار گرفته و عوامل تشکیل دهنده آن‌ها نیز مشخص شده است. هیئت‌اهدایی این جایزه معیارهای هفت‌گانه فوق‌الذکر را اولویت‌بندی نموده و بر اساس این اولویت‌ها، هزار امتیاز این جایزه را بین آن‌ها تقسیم نموده و در مرحله بعد نیز امتیاز هریک از این معیارها را بین عوامل تشکیل دهنده آن‌ها تقسیم می‌نماید (مهرگان و قاسمی، ۱۳۸۱).

نری آکی کانو

در سال ۱۹۸۴ پروفیسور نری آکی کانو از دانشگاه ریکا، مدل دو بعدی خود را از کیفیت را ارائه کرد؛ او کیفیت را با توجه به دو بعد زیر مورد توجه قرار داد:

۱. میزان عملکرد خوب یک محصول یا خدمت

۲. میزان رضایت استفاده کننده.

کانو با کنار هم قرار دادن پارامترهای عملکردی کیفیت و رضایت مصرف‌کننده در یک نمودار دو بعدی، توانایی تعریف کیفیت به یک روش موشکافانه و دقیق‌تر را میسر ساخت. ارتباط این دو عامل به سه تعریف منحصر به فرد از کیفیت تحت عنوان کیفیت اساسی، کیفیت عملکرد، کیفیت مهیج رهنمون ساخت (مهرگان و قاسمی، ۱۳۸۱).

الف) کیفیت اساسی: کیفیت اساسی یا نیازهای اساسی مشتری به آن بخش از خصوصیات محصول، خدمت یا هر مقوله دیگر اطلاق می‌شود که در صورت ارضاء شدن، اثر ناچیزی بر روی مشتری خواهد داشت، لیکن در صورتی که به طور کامل ارضاء نشود موجب نارضایتی شدید مشتری خواهد شد. دلیل این امر توقع داشتن به وجود این ویژگی‌ها در محصول است.

ب) کیفیت عملکرد: نیازهای اساسی مدل کانو شبیه نیازهای فیزیولوژیکی مزلو هستند که تا ارضاء نشوند به سطح فوقانی خود نمی‌روند. بعد از برآورده شدن

این نیاز، نیازمندی‌های مشتری که موجب رضایت نسبی می‌شود، نیازهای عملکردی است. ارضاء این نوع نیازمندی‌ها عموماً رفتاری خطی دارند، به این معنی که با افزایش سطح ارضاء این نیازمندی‌ها به طور خطی رضایت مشتری افزایش می‌یابد.

ج) کیفیت مهیج: نوع سوم کیفیت که موجب رضایت مشتری در حد بالایی می‌شود، کیفیت مهیج است. در این نوع کیفیت، تهیج مشتری به این دلیل رخ می‌دهد که مشتری طرح‌ها و مشخصه‌هایی را در محصول یا خدمت می‌بیند که انتظار آن‌ها را ندارد و یا حتی فکر نمی‌کند که انجام آن ممکن باشد.

شولتز

یکی از راه‌های شناخت توان افراد مختلف برای خوب کارکردن با یکدیگر در گروه، نظریه گرایش بنیادی به روابط میان - فردی است که شولتز ارائه کرده است. این نظریه به توصیف چگونگی نزدیک شدن افراد به یکدیگر بر اساس نیاز به مهم جلوه کردن، نیاز به کنترل و نیاز عاطفی، کمک می‌کند. این نیازها را با مقیاس ویژه‌ای می‌توان سنجید، نیازهایی که موجب دوست شدن افراد با یکدیگر می‌شوند، عبارتند از:

۱. نیاز به مهم جلوه کردن، یعنی میل به رجحان داشتن، مطرح بودن و متشخص به شمار آمدن از دید دیگران.
۲. نیاز به کنترل یعنی تمایل به اعمال کنترل دیگران و در عین حال، تحت کنترل دیگران نبودن.
۳. نیاز به عطوفت، یعنی نیاز به دوست بودن و روابط احساسی نزدیک با دیگران داشتن.

این نظریه بیان می‌دارد که اگر مدیر پروژه در آغاز اجرای پروژه، گروهی از افراد را انتخاب کند که بتوانند هماهنگ با هم کارکنند. از وضعیت‌هایی که تلاش‌های گروهی در تضادهای میان - فردی تلف می‌شود، بسیار فاصله گرفته است (رضائیان، ۱۳۸۰، ص ۵-۷۴).

تیوکر

تیوکر چهار اصل ضروری مدیریت نوآوری در هزاره سوم را شامل موارد زیر می‌داند:

۱. اصل اول: رویکرد یک سازمان به نوآوری باید فراگیر شو: امروزه مسؤلیت کیفیت، به عنوان یک روش زندگی کاری، تنها به عهده یک واحد خاص نیست، بلکه به عهده همه افراد و واحدهای سازمانی است. در عصر حاضر، نوآوری به مانند مفهوم جدید کیفیت باید مسؤلیت همه کارکنان و مدیران باشد، نه اینکه صرفاً متعلق به واحدهای بازاریابی و تبلیغات یک سازمان باشد.

۲. اصل دوم: نوآوری باید شامل جست‌وجوی سازمان یافته، نظام‌مند و مستمر فرصت‌های جدید باشد. در سازمان‌هایی که نوآوری به یک شایستگی محوری تبدیل می‌شود، سیستم‌ها و رویه‌های خاصی به وجود می‌آیند که موجب درک عمیق‌تر تغییر و تحولات اجتماعی، جغرافیایی و تکنولوژی می‌شوند.

۳. اصل سوم: همه کارکنان را باید در فرایند نوآوری مشارکت داد. در یک نظام سازمانی نوآور، خلاقیت پنهان افراد آشکار می‌شود و از توانایی فکری و استعدادهای آنان برای حل مسائل و خلق فرصت‌ها به خوبی استفاده می‌گردد.

۴. اصل چهارم: یک سازمان باید برای بهبود مستمر جو نوآوری تلاش کند. سازمانی که دارای جو مطلوبی برای نوآوری است، زمینه همکاری افراد را در گروه‌ها و واحدهای سازمانی بدون هیچ‌گونه ایجاد مرزی فراهم می‌سازد (خداداد حسینی و قلیچ لی، ۱۳۸۱).

فردلوتانز

لوتانز سه مرحله برای جامعه‌پذیری سازمانی ذکر کرده است که عبارتند از:

۱. جامعه‌پذیری پیش‌بینانه: این مرحله شامل همه فعالیت‌هایی است که افراد قبل از ورود به سازمان یا قبل از تصدی شغل‌های متفاوت در همان سازمان انجام می‌دهند. هدف اولیه این فعالیت‌ها کسب اطلاعات در مورد سازمان یا شغل جدید است. افراد معمولاً خواهان کسب دو نوع اطلاعات هستند: اطلاعات درباره شغل مورد نظر؛ اطلاعات در مورد این که آیا مناسب آن شغل هستند یا خیر؟ سازمان‌ها

برای اثربخشی این مرحله که شامل برنامه‌های جذب و استخدام، انتخاب و انتصاب است، باید اطلاعاتی کلی راجع سازمان، مسیر شغلی، سلسله مراتب و ... به فرد ارائه دهند.

۲. انطباق: این مرحله از جامعه‌پذیری بعد از عضویت فرد در سازمان و تصدی شغل خاص اتفاق می‌افتد. در این مرحله، فرد سازمان و شغل را به طور واقعی لمس و سعی می‌کند عضوی فعال باشد و وظایفش را خوب انجام دهد. فعالیت‌هایی چند باعث عمیق شدن این مرحله می‌شوند:

- ایجاد روابط بین فردی جدید با همکاران و سرپرستان؛

- یادگیری وظایف مرتبط با شغل؛

- مشخص کردن نقش خود در سازمان و جایگاه خود در گروه‌های رسمی و غیر

رسمی

- ارزشیابی پیشرفت‌هایی که او را به سوی رضایت شغل و نقش خود سوق

می‌دهند.

- سازمان‌ها با اثر بخش کردن برنامه‌های آموزشی، ارزشیابی عملکرد و ارائه شغل‌های چالش‌زا می‌توانند به اثربخشی این مرحله کمک کنند.

۳. مدیریت نقش: این مرحله بر خلاف مرحله دوم که مستلزم سازگاری فرد با انتظارات شغلی بود، به مجموعه‌هایی از مسایل و مشکلات وسیع‌تر اشاره دارد. در این مرحله، تعارض بین شغل و زندگی و تعارض سازمانی آشکار می‌شود (سلیمی دانشگر، ۱۳۸۱).

بسیاری از روانشناسان به منظور تمرکز بر پیامدهای رفتارها، تئوری اسکینر را به کار می‌گیرند. یکی از روانشناسانی که تلاش کرد رویکرد شرطی شدن عامل را به سازمان‌ها تعمیم دهد، فرد لوتانز بود. او یکی از استوارترین حمایت‌کنندگان اصول شرطی شدن عامل به شمار می‌رود (لوتانز^۱، ۱۹۹۶). او قبل از انتصاب در دانشگاه، در مرکز سلامت روان نبرسکا (Nebreska State Mental Health) کار می‌کرد و در

¹ luthans

آزمایش شرطی شدن عاملی بر روی بیماران ذهنی و معلولین موفقیت‌هایی را به دست آورده بود. لوتانز و همکارانش، همانند اسکینر، نتیجه گرفتند که رفتار در سازمان تابع پیامدهای آن است. آن‌ها همانند اسکینر به متغیرهای غیرقابل مشاهده از قبیل انگیزاننده‌ها، احساسات و نگرش‌ها علاقه‌ای نداشتند. این متغیرها اغلب به عنوان همراهی‌کنندگان رفتار در نظر گرفته می‌شوند. به عنوان مثال رضایت شغلی کم پیامد متغیرهای اقتضایی محیطی از قبیل سطح پرداخت می‌باشد. لوتانز در سال ۱۹۸۰ پابندی سرسخت خود به اصول شرطی شدن عامل را تغییر داد و رویکرد گسترده‌تری از محیط و ارگانیزم را به کار گرفت تا بتواند افراد را در فرآیندها مورد ملاحظه قرار دهد. آخرین نسخه‌ی مدل لوتانز (موقعیت- ارگانیزم- رفتار- پیامدها) در شکل نشان داده شده است.

موقعیت ← ارگانیزم ← رفتار ← پیامد

پیامدها	رفتار	فرآیندهای شناختی	نشانه‌های اهداف
موفقیت/شکست	رفتار	تعدیل‌گر	اهداف شخصی
تقویت یا تنبیه	فیزیکی	پذیرش هدف	استانداردها
محیطی تقویت	با	انتظارات	ارزیابی خود
یا تنبیه توسط خود	کلامی	اسناد علی	تنظیم اهداف
بازخور عملکرد	میزان		فرصت‌ها
	تلاش و تداوم		
	(کیفیت و کمیت)		
		فرآیندهای خود مدیریتی	نشانه‌های اجتماعی
		استراتژی‌ها برای دستیابی به اهداف	هنجارهای گروه
			مدل‌های نقش
			تاثیرگذاران

	حضار (همکاران، سرپرستان و....)
تعدیل‌کننده‌های شخصی انگیزاننده‌ها ویژگی‌های شخصیتی مهارت‌ها سلامتی جسمانی و ذهنی	نشانه‌های وظیفه تقاضاهای شغلی فرهنگ و ساختار سازمانی

شکل ۳۳- مدل یادگیری لوتانز (اقتباس از لوتانز و کرینتر، ۱۹۸۵)

ون منن

ادگار شاین به نقل از ون منن، هفت رویکرد برای جامعه‌پذیری سازمانی بیان کرده است که فرایند مذکور بر پایه هریک از آن‌ها ماهیت متفاوتی به خود می‌گیرد (شاین، ۱۹۹۰، ص ۱۱۶).

۱. گروه در برابر فرد: به میزان تفاوت فرآیندهای استخدام سازمان به صورت گروهی یا فردی اشاره دارد.
۲. رسمی در برابر غیر رسمی: به میزان تفاوت رسمی بودن این فرایند مانند برنامه‌های آموزشی مشخص یا غیررسمی بودن آن از طریق استاد-شاگردی اشاره دارد.
۳. خود تخریبی و از نوسازی در برابر خود بالندگی: به میزان تفاوت این فرایند در حذف جنبه‌هایی از شخصیت فرد و جایگزین کردن آن و یا پرورش جنبه‌هایی از فرد دلالت دارد.
۴. پیوسته در برابر تصادفی: به میزان تفاوت در فراهم آوردن الگوهای نقش

- و یا رها کردن فرد تا خود را به ساحل نجات برساند، اشاره دارد.
۵. متوالی در برابر گسسته: رویکرد متوالی شامل هدایت عضو جدید از طریق یک رشته گام‌های مشخص برای نقش معین است. رویکرد گسسته بدون هدایت است و عضو جدید نمی‌داند چه نقشی در سازمان دارد.
۶. ثابت در برابر متغیر: رویکرد ثابت دارای مراحل آموزشی مشخص با زمان معین است. مثل آزمون‌های نظامی، رویکرد متغیر دارای برنامه‌های آموزشی چرخشی است.
۷. مسابقه در برابر مبارزه (رقابت): این فراگرد از حذف در مسابقه برای هر فرد به صورت کنار گذاشتن وی از سازمان در صورت شکست تا مبارزه که فرد به دنبال امتیازات بیشتر است، متغیر است.

تکنیک لیدز

این تکنیک یکی از روش‌های نسبتاً ساده و قابل استفاده در مدیریت زمان است و این امکان را فراهم می‌آورد تا بتوان با صرف زمانی محدود برای برنامه‌ریزی‌هایی روزانه، زمان بیشتری برای انجام کارهای ضروری در اختیار داشت.

تکنیک لیدز شامل مراحل زیر است:

۱. فهرست کردن وظایف: ابتدا لازم است فهرستی از کارهایی که باید انجام گردد، تهیه شود.
۲. برآوردن زمان مورد نیاز: مدت زمانی که هر وظیفه بدان نیاز دارد، باید برآورد و نزدیک‌ترین زمان برای هر یک از فعالیت‌ها در نظر گرفته شود.
۳. در نظر گرفتن زمان برای وظایف خارج از فهرست: برای وظایفی که در فهرست موجود نیستند، زمان‌های خالی پیش‌بینی می‌گردد، وقایع پیش‌بینی نشده، ائتلاف‌کنندگان زمان و غیره از جمله عواملی هستند که موجب می‌شوند تا جدول زمان‌بندی تعیین شده بطور کامل رعایت نشود.

۴. اولویت‌بندی کارها: در مورد اولویت و تفویض کارها تصمیم‌گیری می‌شود.

۵. بازبینی برنامه روزانه در آخر هر روز (سیورت، ۱۳۷۵، ص ۵۷).

بیگراو

ویلیام بیگراو مهمترین ویژگی‌های روانشناختی کارآفرینان را در (The 10Ds) خلاصه کرده است.

۱. رویا: کارآفرینان، تصویری از آنچه در آینده برایشان خوشایند خواهد بود و نیز از کسب و کارشان، در ذهن دارند.

۲. قاطعیت: آنان به هیچ وجه اهل مسامحه نیستند و به سرعت تصمیم می‌گیرند.

۳. اهل عمل: همین که تصمیم به عمل گرفتند، تا آنجا که ممکن است، آن را سریعاً انجام می‌دهند.

۴. عزم راسخ: آنان کسب و کارشان را با تعهد کامل انجام می‌دهند و به ندرت دست از کار می‌کشند.

۵. احساس تعهد: آنان کاملاً در قبال کسب و کارشان احساس تعهد می‌کنند. حتی گاهی اوقات این کار به هزینه روابطشان با دوستان و خانواده تمام می‌شود.

۶. شیفتگی: آنان به آنچه انجام می‌دهند، عشق می‌ورزند و عشق همان است که به سختی کار می‌کنند.

۷. ظرافت: آنان در رأس ظرافت‌های اساسی می‌باشند.

۸. سرنوشت: کارآفرینان بیشتر می‌خواهند، خود تضمین‌کننده سرنوشت خویش باشند تا اینکه وابسته به کارفرما بوده و سرنوشت آنان توسط دیگر رقم رخورد.

۹. دلار: دستیابی به ثروت، محرک اساسی کارآفرینان نیست، بلکه پول

بیشتر یک ملاک در سنجش موفقیت آنان است.

۱۰. توریح: کارآفرینان مالکیت کسب‌وکار خود را با کسانی که در موفقیت‌شان سهیم بوده‌اند، توزیع می‌کنند (ببیکراو، ص ۶).

نوناکا و تاکوشی

این دو دانشمند در اثر خود به نام «سازمان دانش آفرین» از دو نوع دانش صریح و نهفته نام می‌برند و راه‌های تبدیل این دو نوع را هم بیان می‌کنند. دانش صریح، دانشی است که به صورت روشن و عینی قابل انتقال است و به سادگی می‌توان آن را به دیگران یاد داد. در مقابل، دانش نهفته اگر چه در عملکرد افراد منعکس و آثار آن قابل مشاهده است، ولی به صورت تدوین شده نیست و نمی‌توان آن را به شکل صریح بیان کرد. برای دستیابی به این دانش باید در تجارب دیگران سهیم شد و از این طریق آن را فراگرفت. رابطه دو نوع دانش در جدول (۱۸) نشان داده شده است (نوناکا و تاکوشی، ۱۹۹۵).

جدول ۱۸- انواع دانش

به: دانش صریح	به: دانش نهفته	
از: دانش صریح	ترکیب	درونی سازی
از: دانش نهفته	برونی سازی	جامعه پذیری

همان‌طور که در جدول ۱۸ مشاهده می‌شود، انتقال از دانش صریح به دانش نهفته موجب ترکیب دانش‌ها با هم می‌گردد و در این فرایند، متون علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی و بانک‌های آماری که در زمره دانش‌های صریح قرار می‌گیرند، توسعه و گسترش پیدا می‌کنند. این نوع انتقال موجبات تکامل و افزایش دانش صریح را فراهم می‌آورد.

در تبدیل دانش صریح به دانش نهفته، افراد با خلاقیت‌های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته شده دانش‌های تازه ایجاد می‌کنند که اگرچه قابل انتقال به دیگران نیست، ولی در عملکردهای آنان منعکس می‌شود. این فرایند تبدیل

دانش صریح به دانش نهفته را درونی‌سازی نام نهاده‌اند. در درونی‌سازی، فرد بر پایه فرضیات و روابط کلی به دانشی دست می‌یابد که خاص ذهن و شرایط محیط اوست و به دشواری قابل انتقال است.

اگر بتوان دانش نهفته در ذهن افراد را به دانش صریح و قابل انتقال تبدیل کرد، به گفته نوناکاو تاکوشی واقعاً دانش جدیدی خلق شده است، چون آنچه را در ذهن و درون فرد بوده و قابل ارائه و درک جمعی نبوده است، به صورت دانش مدون و قابل انتقال به همگان درآمده است، که این فرایند را برونی‌سازی یا عینی‌ساختن دانش نام نهاده‌اند.

سرانجام، جامعه‌پذیری هنگامی رخ می‌دهد که دانش نهفته در ذهن فرد به دانش نهفته در ذهن دیگری منتقل شود و در الگوهای تفکر و اندیشه با دیگر سهیم شوند. در شیوه‌های یادگیری استاد - شاگردی، شاگرد در گذر زمان از استاد خود نکات غیر قابل بیان کلامی و نوشتاری را می‌آموزد که این نوع جامعه‌پذیری به شمار می‌آید (الوانی، ۱۳۸۲).

والشن و آنگسون

این دو نفر پس از بررسی مباحث موجود در زمینه حافظه سازمانی، چهارچوب منسجمی را برای فهم حافظه سازمانی ارائه کرده‌اند. آن‌ها در مقاله خود به شش ساز و کار مختلف برای حفظ و نگهداری حافظه سازمانی پرداخته‌اند. بر این اساس، در مرحله فراگیری (مرحله اول از مراحل حافظه سازمانی)، سازمان، محرک و دلیل اولیه تغییر رفتار و نیز واکنش یا راه‌حل خود در برابر مشکل را فرا می‌گیرد. در هر سازوکار حافظه‌ای قادر است بخش‌هایی از دانش را ذخیره کند. والشن و آنگسون در این زمینه شش پرسش را مطرح می‌کنند. چه کسی، چه چیز را، چه زمانی، کجا، چرا و چگونه ذخیره می‌کند.

آشکار است که مهمترین منبع حافظه سازمانی، افراد سازمان هستند. مهمترین سازوکارهای حفظ دانش سازمانی، عبارتند از:

۱. حافظه‌های فردی تک تک افراد سازمان و نیز آنچه آنان بر اساس نظرات و

علاقه‌های شخصی خود حفظ، ثبت و نگهداری کرده‌اند.

۲. فرهنگ سازمانی

۳. ساختارها (منظور از ساختار، ساختارهای اجتماعی سازمان است).

۴. تغییر شکل دادن‌ها (منظور صرفاً فناوری موجود در سازمان است).

۵. اکولوژی (ساختارهای فیزیکی سازمان).

۶. بایگانی خارجی (اطلاعاتی که سایر سازمان‌ها و نیز کارکنان آنها گردآوری

کرده‌اند).

مرحله پایان فرایند حافظه سازمانی از دیدگاه این دو صاحب‌نظر، مرحله بازیابی است. این مرحله می‌تواند به صورت خودکار یا با قصد و اراده قبلی انجام شود (کوایستینن و ویرولاینن، ۲۰۰۱).

اولیورا

پژوهشگری به نام اولیورا مدل والش و آنگسون را در سال ۲۰۰۰ مورد تجدید نظر قرار داد. وی با تأکید بر کاربردهای فناوری اطلاعات - مانند اینترنت، مراکز دانش و نشست‌های گروهی الکترونیکی - این مدل را توسعه بخشید. اولیورا یکی از مهم‌ترین حامل‌های حافظه سازمانی را شبکه ارتباطات اجتماعی حاکم بر سازمان می‌نامد. در واقع، افراد بیشتر دانسته‌های خود را از طریق شبکه‌های ارتباطات اجتماعی کسب می‌کنند تا به صورت فردی (کوایستینن و ویرولاینن، ۲۰۰۱).

کونکلین

کونکلین به منظور گردآوری و حفظ مسایل کلیدی و ایده‌های ارزشمند در جریان جلسات و ملاقات‌ها، نظامی را به نام ابراز کردن یا آشکار ساختن معرفی می‌کند. همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، تأکید کونکلین در این مدل بر گردآوری، حفظ و بازخوانی دانش غیررسمی سازمان در حافظه سازمانی است. در واقع معیار دسته‌بندی چهارگانه وی نیز ماهیت و محتوای دانش غیررسمی است. این نظام، وظایف گردآوری، ساختاردهی و ارائه اطلاعات را بر عهده دارد. انتخاب ساختار یاد

شده بستگی دارد به اینکه چه جنبه‌هایی از اطلاعات را می‌خواهد آشکار شود و با چه هدفی.

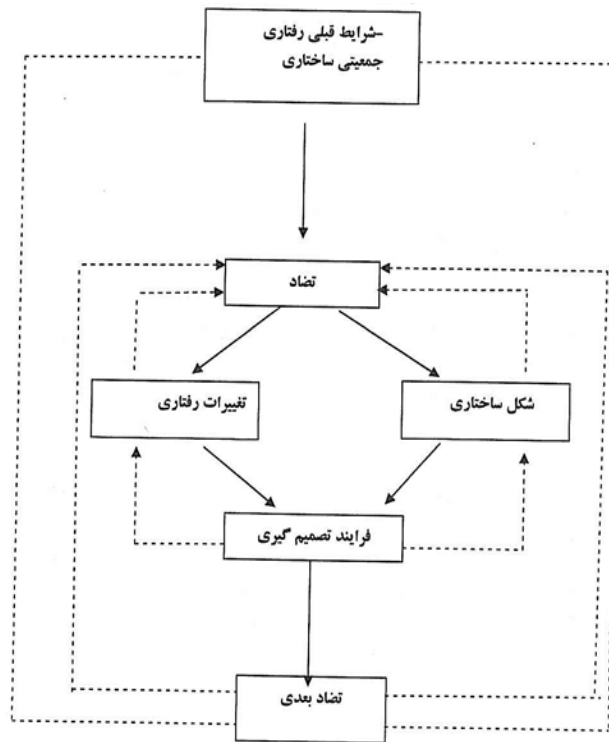
تأکید کونکلین در این نظام بر بهبود ارتباطات افراد در جریان ملاقات‌ها با استفاده از فهم مشترک است. وی در نظام پیشنهادی خود راهکارهایی را برای تقویت فهم مشترک افراد ارائه می‌کند.

کونکلین مدل محاوره‌ای یا سیستم اطلاعات مسئله محور را ابزاری مناسب برای تحقق ایده خود می‌داند. این مدل که در دهه هفتاد برای گردآوری و حفظ اطلاعات مرتبط با تصمیمات توسعه یافت، همه نکات یک گفت‌وگوی خلاق را در چهاربخش ذیل طبقه‌بندی می‌کند: پرسش‌ها، ایده‌ها، انتظارات (پیش‌بینی‌ها)، ملاحظات.

در این مدل، همه اجزای دانش غیررسمی سازمان - از جمله ایده‌ها، واقعیت‌ها، استنباط‌ها، ادراک‌ها و دیدگاه‌ها- می‌توانند آگاهانه گردآوری و طبقه‌بندی شوند. این مدل، به ویژه برای گفت‌وگوهای خلاق، بهترین مدلی است که تاکنون ارائه شده است. در این مدل، گفت‌وگوهای خلاق می‌توانند به صورت شبکه‌ای از پرسش‌ها، ایده‌ها و نقاط قوت و ضعف در قالب سیستم اطلاعات مسئله محور، گردآوری شده، انتقال یابند. نتیجه این کار، طراحی روشن و واضح است که ساختار گفت‌وگو را آشکار می‌سازد (کونکلین، ۲۰۰۱، ص ۲۸).

نظریه رحیم

وی مدل پنج مرحله‌ای تضاد را معرفی کرده است که در آن نتایج تحقیقات سایر محققان علاقه‌مند به بررسی موضوع تضاد و شرح انواع تضاد درون فردی، درون گروهی و بین گروهی آمده است. خطوط پیوسته در شکل (۳۴) نشان دهنده آن است که مراحل تضاد چگونه با یکدیگر مرتبط هستند (از بالا به پایین و خطوط مقطع) به احتمال تضاد در آینده اشاره دارد.



شکل ۳۴ - نمودار پنج مرحله تضاد از نظر رحیم

رحیم مراحل تضاد را طبق نمودار بالا چنین شرح می‌دهد:

شرایط قبلی: مرحله نخست در ایجاد تضاد وجود شرایطی در فرد یا گروه، قبل از ایجاد تضاد است که این شرایط طبیعتاً شامل حالت‌های رفتاری، جمعیتی و ساختاری می‌شود. شرایط رفتاری بر ویژگی‌های شخصیتی، دلایل وجودی و توجیهی تضاد در افراد یا گروه‌ها دلالت می‌کند. شرایط یا وضعیت جمعیتی به متغیرهایی مانند سن، جنسیت و تحصیلات فرد توجه دارد. در واقع در سازمان‌هایی که نیروی انسانی جوان و با تحصیلات بالا در آن کار می‌کند، چنانچه شرایط اشتغال و پیشرفت شغلی آنان مناسب نباشد، احتمال بروز تضاد بین این گروه کارکنان زیاد

است. وضعیت ساختاری به ساختار سازمانی، تقسیم کارها و مسئولیت اشاره دارد. در ساختارهای آزاد که به راحتی قابل تغییر نبوده (با درجه رسمیت پایین) و روابط قدرت روشن نیست، امکان ایجاد تضاد بیشتر از ساختارهای رسمی و سلسله مراتبی است. در عین حال، وجود ساختارهای خشک و بوروکراتیک در ایجاد تضاد بی‌تأثیر نیست. بنابراین، وظایف ساده یا پیچیده در ساختار و نهایتاً در بروز تضاد مؤثرند. وظایف ساده، با توجه به اهداف و رویه‌های روشن، چندان موجب بروز تضاد نمی‌شوند.

تغییرات رفتاری: معمولاً پس از ایجاد تضاد، تغییرات رفتاری رخ می‌دهد و همان رفتار پرخاشگرانه افراد درگیر در تضاد است که توأم با نگرش تقویت کردن این گونه رفتار است. در این مرحله، رفتار افراد از نیل به هدف سازمانی، به هدف برنده شدن معطوف می‌شود. این راه قدرت و توان نسبی طرفین تضاد مورد آزمایش قرار می‌گیرد و افراد با اسناد دادن امور به یکدیگر، آگاهانه از مسائل منحرف می‌شوند و این خود موجب مشکل شدن همکاری آنان در آینده خواهد شد. در این مرحله از تضاد، گروه‌های متضاد طرف مقابل را دشمن می‌انگارند و غیر عادی نیست اگر گروه‌های درگیر در تضاد، با نگرش منفی یکدیگر را خشک و بی‌روح تلقی کنند.

شکل‌گیری تضاد: مرحله سوم، شکل‌گیری تضاد است، زیرا به تدریج که تعامل و روابط بین افراد یا گروه‌های درگیر در تضاد شدیدتر می‌شود، تضاد شکل می‌گیرد و در حقیقت ساختاری می‌شود. در واقع، رفتار گروه‌ها بیشتر بر مبنای مقررات و ارتباطات رسمی خواهد بود و معمولاً افراد درگیر تضاد اغلب یکدیگر را یا به صورت رسمی یا اساساً غیررسمی با ذکر عنوان سازمانی یاد می‌کنند. به عبارت دیگر، تضاد ریشه می‌گیرد و تا حد ممکن، رفتارها رسمی می‌شوند.

فرآیند تصمیم‌گیری: مرحله چهارم مربوط به فرآیند تصمیم‌گیری است، که در آن گروه‌های درگیر به فکر ایجاد یا ساختار تصمیم‌گیری می‌افتند، ساختاری متفاوت با آنچه که به طور متداول رواج داشته است. مثلاً در برخی سازمان‌ها،

هنگامی که تضاد یا اختلافی بین مدیریت و کارکنان رخ می‌دهد، معمولاً با مذاکره یا میانجی‌گری حل می‌شود، تا از طریق جلسات و مباحث دوستانه و توافق جمعی، دلیل عمده استفاده از روش مذاکره یا میانجی‌گری آن است که در این مرحله از تضاد، روابط دوستانه یا ضعیف می‌شود، یا به طور کلی از بین می‌رود.

نتایج حاصل از تضاد: مرحله پنجم بررسی رحیم مربوط به زمانی است که تضاد حل شده باشد. بدیهی است چنانچه یکی از دو طرف تضاد یا اختلاف احساس کند که در نهایت بازنده می‌شود یا طرف صدمه دیده است، خواهد رنجید. این نوع احساسات و استنباط باعث تضادهایی در آینده می‌شود. از طرف دیگر، اگر تضاد با توافق و مصالحه حل شده باشد، هر دو طرف درگیر در تضاد، در آینده با نگرش همکاری و مشارکت در کارها، بر مبنای موافقت به عمل آمده در حل تضاد با هم می‌کوشند (رحیم، ۱۹۸۶).

کیل من، ساکستون و سرپا

مطالعه سه محقق نشان می‌دهد که تأثیر فرهنگ سازمانی را از سه جنبه می‌توان در نظر گرفت: هدایت‌کنندگی، نافذ بودن و قدرت.

منظور از هدایت‌کنندگی آن است که فرهنگ در جهت نیل به اهداف سازمان است و سازمان را در رسیدن به مقصد هدایت می‌کند. بنابراین، هدایت‌کنندگی می‌تواند بر رفتار و تحقیق‌پذیری تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. به طور مثال، اگر فرهنگ یک سازمان بر این عقیده استوار باشد که در بازار رقابت باید بهترین و موفق‌ترین سازمان بود و کارکنان این ارزش مشترک را همواره مدنظر داشته باشند، نقش مثبت و سازنده فرهنگ چشمگیر خواهد بود. در مقابل، اگر کارکنان بکوشند در تولید از حد و میزانی معین جلو نروند، فرهنگ نقش هدایت‌کنندگی خود را در جهتی مخالف اهداف سازمانی ایفا می‌کند.

نافذ بودن فرهنگ هنگامی ایجاد می‌شود که همه کارکنان یک سازمان در فرهنگ آن سازمان سهیم باشند، آن را بپذیرند و به آن عمل کنند. نمونه این فرهنگ همان فرهنگ عمیق و ریشه دار است که همه کارکنان به این نکته اعتقاد

داشته باشند و بکوشند تا سازمانشان در جامعه و در بین رقبا از همه بالاتر و بیشترین سهم را داشته باشد.

قدرت فرهنگ به اثر آن بر کارکنان اشاره دارد و سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی هستند، معمولاً از توانایی رهبری و درایت مدیریت ارشد برخوردارند. از جمله ویژگی‌های این قبیل مدیران مصمم بودن در پیگیری و موفقیت اهداف مورد نظرشان است. این نوع مدیران می‌توانند فکر یا ایده خود را در سطح سازمان بقبولانند و همه کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. رهبران سیاسی یا رهبران مذهبی از این قبیل افراد هستند (کیل من و دیگران، ۱۹۸۷).

مایک پدler

پدler در ارتباط با مدیریت زمان در اداره جلسات تحقیقات متعددی را انجام داده است. وی این موارد را مهم می‌داند:

۱. قبلاً موضوع جلسه، زمان و محل تشکیل آن به اطلاع افراد شرکت کننده برسد.
۲. سؤالات و اظهار نظرها در جلسه یادداشت شوند.
۳. از طرح مطالب خارج از موضوع جلسه خودداری و در جهت موضوع جلسه همسویی ایجاد شود.
۴. با استفاده از روش کاوش مغزی از حاضران در جلسه نظر خواهی شود.
۵. هنگامی که افراد در جلسه به طرح مسائل می‌پردازند مدیر یا رئیس جلسه باید به دقت به مطالب گوش دهد.
۶. خلاصه مطالب مطرح شده در جلسه ارائه شود.
۷. پس از طرح مسائل و در پایان جلسه، به سؤالات زیر توجه نماید:
 - ۱-۷ در مقایسه با جلسه قبلی به نکات و اهداف جدیدی دست یافته‌اید؟
 - ۲-۷. نتایج این جلسه چه بوده است؟
 - ۳-۷. در جلسه به چه نکات و مطالبی خواهید پرداخت؟
 - ۴-۷. چگونه می‌توان به نکات و اهداف مطرح شده دست یافت؟

هولدن

فیلیپ هولدن از محققانی است که درباره استفاده صحیح از وقت نظرات قابل توجهی ارائه داده است. وی در این مورد به شش نکته اشاره می‌کند:

۱. اهداف خود را برای کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت مشخص کنید و سپس اولویت‌ها را تعیین نمایید.

۲. در تعیین و استفاده از وقت باید همیشه متوجه زمان لازم و صرف آن باشید، زیرا وقت شما ارزش دارد و نباید تلف شود.

۳. مدیریت زمان اشاره بر این نکته دارد که از وقت خود به بهترین نحو استفاده کنید، نه اینکه صرفاً در روز زمان بیشتری کار کنید. با آرامش بهترین راه را برای انجام امور تعیین کنید و این امر باید قبل از آغاز کارها باشد. تا آنجا که می‌توانید تفویض اختیار کنید. سالم، آسوده خاطر و بدون تنش زندگی کنید.

۴. برای انجام کارها آماده شوید، به طوری که یادداشت‌ها و سوابق غیرضروری را از دسترسی بردارید و اگر اصولاً بعدها مورد نیاز نخواهند بود، آن‌ها را دور بریزید. همچنین مرتب کردن میزکار از مقدمات آماده شدن برای کار است. استفاده از تقویم، یادداشت روزانه، جهت ثبت ملاقات‌ها با ذکر مشخصات و زبان دقیق آن‌ها در استفاده از وقت بسیار ضروری است.

۵. از تلف شدن وقت خود توسط دیگران بپرهیزید و از شرکت در جلسات غیرضروری دوری کنید. با توضیح مختصری در این مورد سعی کنید افراد مربوطه را قانع کنید، به طوری که، از ایجاد حالت دلخوری و ناراحتی جلوگیری شود. قاطع باشید و در مواقع لزوم اگر باید جواب منفی بدهید سعی کنید «نه» بگویید. هنگامی که دیگران صحبت می‌کنند سخن‌شان را قطع نکنید و از مکالمات تلفنی طولانی بپرهیزید.

۶. توانایی تصمیم‌گیری را در خود بهبود بخشید و مطمئن باشید که برای تصمیم‌گیری همه اطلاعات مورد نیاز را در اختیار دارید، سعی کنید به اهداف مورد نظر برسید. هنگام گوش دادن دقیق باشید و مطمئن شوید که هیچ مطلب یا موضوعی را نشنیده نگذاشته‌اید. گاهی طرح برخی از مسائل ممکن است

ناخوشایند باشد، ولی انسان به درستی و مؤثر بودن آن‌ها علاقه‌ای نداشته باشد. سعی کنید خونسردی را حفظ کنید. کلافه شدن موجب برهم خوردن نظم فکری و اتلاف وقت می‌شود. همیشه جنبه‌های مثبت و منفی پیشنهادها را قبل از اقدام بررسی کنید (هولدن، ۱۹۹۸).

ادوارد هال

وی زمان را فرهنگ زمان خاموش نامیده است. او بین زمان در فرهنگ‌ها تفاوت قائل شده است و به فرهنگ یک زمان و فرهنگ چند زمانی اشاره کرده است. در کشورهای توسعه یافته تقریباً همه افراد تلقی مشابهی از وقت دارند و وقت را بسیار با ارزش و هم قدر طلا می‌دانند. قاعده کلی این است که از وقت باید به طور اثربخش و کارا استفاده نمود و از همه بالاتر باید وقت شناس بود. فرهنگ چند زمانی به فرهنگ نرمش دار تمایل دارد، مانند فرهنگ ملل عرب، آمریکای لاتین و خاورمیانه. بین اکثر مردم این جوامع هم‌زمان چند قرار ملاقات داشتن، به موقع حاضر نشدن در رأس ساعت مقرر و تأخیر در قرار غیرعادی نیست (کریتنر، ۱۹۹۸).

بنت و وود

این دو نفر سه سبک متفاوت شنود را مورد شناسایی قرار داده‌اند. بررسی‌های این خبرگان حکایت از آن دارد که آدمیان ترجیح می‌دهند اطلاعاتی را بشنوند که با سبک شنودی آنان سازگار باشد. آنان همچنین تمایل دارند به گونه‌ای صحبت کنند که با سبک شنودیشان جور باشد. از آنجا که سبک‌های ناسازگار با ویژگی‌های آدمیان مانعی برای شنود مؤثر به شمار می‌آید، شناخت و پاسخ به سبک‌های گوناگون شنود از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. سبک‌های سه‌گانه نود: نتیجه‌ای، چرایی و فراگردی نامیده می‌شوند (رضائیان، ۱۳۷۹).

الف. سبک نتیجه‌ای: برخی از آدمیان، حاشیه رفتن را دوست ندارند، آنان علاقه‌مندند نتیجه یا خط پایانی پیام ارتباطی را در آغاز بدانند. اینان دوست دارند پس از دریافت نتیجه، برای درک بهتر، پرسش‌هایی در آن زمینه مطرح نمایند.

رفتارهای زیر بیانگر شنوندگانی است که دارای سبک نتیجه‌ای هستند:

۱. رک و صریح بودن

۲. عمل‌گرا بودن

۳. حال‌گرا بودن

۴. تمایل داشتن به حل مسئله

۵. تمایل به دانستن هر قضیه.

ب. سبک چرایی: آدم‌های دلیل‌گرا می‌خواهند منطق آنچه را که کسی بیان می‌دارد یا پیشنهاد می‌کند بدانند. اینان پیش از آنکه نظری را بپذیرند باید متقاعد شده باشد. رفتارهای نمونه‌ای که شنوندگان چرایی از خود بروز می‌دهند، شامل موارد زیر است:

۱. علاقه‌مندند که بدانند آیا راه‌حل ارائه شده برای یک مسئله، عملی، واقعی

و منطقی است یا خیر؟

۲. می‌کوشند تا هر چیزی را سنجیده و متعادل سازند.

۳. اگر پوشش مستقیمی از آنان بشنود چنین پاسخ می‌دهند «بستگی دارد

به...»

۴. آشکارا یا در درون خود بحث و جدال می‌کنند.

۵. انتظار دارند که آدم‌ها فکرشان را به‌طور منظم ارائه دهند.

ج) سبک فراگردی: شنوندگان فراگردی دوست دارند موضوعات را به تفصیل مورد بحث قرار دهند. اینان ترجیح می‌دهند پیش از یک بحث کامل، اطلاعات و زمینه‌های در ارتباط با موضوع به دست بیاورند. نخست دوست دارند بدانند چرا یک موضوع مهم است. برای شناخت شنوندگان فراگردی به ویژگی‌های زیر باید توجه کرد:

۱. مردم‌گرایی

۲. کسب اطلاعات کامل

۳. کیف‌گرایی

۴. آینده نگری

۵. پیگیر

۶. تودار

۷. فایده دار (بنت و وود، ۱۹۸۹).

موره نو

این دانشمند هم در تلاش برای یافتن یا شناختن خاستگاه‌های انگیزش افراد که در واقع همان سازمان‌های غیر رسمی هستند، به «احساس‌های مثبت» بر می‌خورد و می‌گوید؛ با تشخیص آن‌ها می‌توان روی کارایی سازمان اثر گذاشت. پس با توجه به انسان و شناختن احساس‌های او است که مدیریت توان هدایت سازمان در جهت نیل به اهداف آن را می‌یابد. از این رو آنچه واجد اهمیت شمرده می‌شود، فرد انسانی است. نئوکلاسیک‌ها در کل معتقدند این انسان‌ها هستند که با نشان دادن واکنش‌هایی از خود تحت شرایط زمانی و مکانی روی کارایی سازمان اثر می‌گذارند، این مطالعات پایه نظری موقعیتی در علوم اداری را پی‌ریزی کرده است. این نوع بررسی‌های رفتاری و اهمیت یافتن گروه سبب شده که مطالعات گروهی در رابطه^۲ افراد با همدیگر، نگرش جدیدی پیدا کنند.

بر اساس همین نگرش، در هر سازمانی سه نوع هدف را می‌توان تشخیص داد که عبارتند از هدف‌های سازمانی (سازمان رسمی)، هدف‌های فردی و هدف‌های گروهی (سازمان غیررسمی). تجربه نشان داده است که هدف فردی در گروه‌ها به بهترین وجه ممکن برآورده و ارضاء می‌شود. مکتب روابط انسانی چون به درون گروه‌ها و رابطه‌های افراد و چگونگی این رابطه‌ها و احساس‌های ناشی از آن‌ها می‌پردازد، در تحلیل و نشان دادن هدف‌ها و انواع آن‌ها بسیار موفق است و هدایت و راه بردن گروه ممکن است از طرق مختلف (تهدید، جلب، تمایل و...) انجام گیرد. حتی بعضی گروه‌های بدون رهبر نیز دیده می‌شود. یعنی هدف‌های گروه با اقدام جمعی و تقسیم کار عقلانی و منطقی تعیین می‌شود. منتهی این نوع گروه‌ها کوچکند و همیشه در طول زمان به سازمان‌هایی دارای روابط رسمی‌تر تبدیل

می‌شوند.

رنسیس و جین لیکرت

یک گونه شناسی که در تحلیل سازمان‌ها می‌تواند مفید باشد و به نوعی مشابه مفاهیم برنز و استاکر است، سیستم مدیریت T۴-رنسیس و جین لیکرت است. در این گونه‌شناسی، رنسیس و جین لیکرت چهار نوع سیستم مدیریت را تشریح می‌کنند که بر حسب سه بعدی اساسی رهبری، فضای سازمانی و رضایت کارکنان تغییر می‌کند. هریک از این سه طبقه دارای تعدادی ابعاد فردی است. مثلاً مقوله رهبری شامل حمایت مدیریتی، تسهیل تعامل مدیریتی و حمایت از هم‌تا می‌شود. ابعاد فرعی به صد مورد یا بیشتر از صد مورد پرسشنامه‌ای تبدیل می‌گردد (کل پرسشنامه «بررسی سازمان» نامیده می‌شود)، که بدون امضاء و به طور ناشناس توسط کارکنان تکمیل می‌شود. این پرسشنامه و انواع مختلف آن به خصوص به مدیریت منابع انسانی مربوط است زیرا وسیله‌ای برای اندازه‌گیری ابعاد اساسی سازمانی در یک زمان خاص را فراهم می‌آورد و سپس مطالعات و گزارش‌های بعدی را درباره وضعیت سازمان پس از تغییرات انجام شده در سیاست‌ها و عملیات منابع انسانی ارائه می‌دهد. بنا به ملاحظات حجم کار، تنها سیستم یک و نظام T۴ تشریح می‌شود (نظام‌های دو و سه را می‌توان از ابعاد مطرح شده در نظام‌های یک و چهار استنباط کرد).

در سازمان نوع سیستم یک، کنترل، هدف‌گذاری و تصمیم‌گیری در بالا متمرکز شده‌اند. در این نوع سیستم عملاً جست‌وجوی اندیشه‌های زیردستان مورد توجه نیست و زیردستان در تصمیمات مرتبط با کارشان درگیر نیستند. به طور کلی اعتماد کمی به زیردستان وجود دارد یا مطلقاً اعتمادی وجود ندارد. تهدید، تنبیه و ترس به نحو گسترده‌ای به کار برده می‌شود و اطلاعات درباره هزینه و کارایی به عنوان ابزاری برای انتظامات و تنبیه مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارتباط عمدتاً رو به پایین است. در این وضعیت ارتباط جانبی کمی وجود دارد و ارتباط رو به بالا در کمترین حد است و به فراوانی کج و معوج. بی‌اعتمادی، دشمنی،

نارضایتی غالب است و مقاومت قابل ملاحظه‌ای در نظام غیر رسمی نسبت به رهنمودهای رسمی سازمان وجود دارد. کار تیمی به ندرت دیده می‌شود و انگیزش پایین است، مگر در رده‌های بالا.

سیستم چهار کاملاً مشارکتی و بسیار گروه - فرایندگرا است. چنانکه اعضای سازمان معتقدند، هدفها از طریق مشارکت تعیین شده است و بسیاری از تصمیمها با توافق و اتفاق آراء گرفته می‌شوند. تعامل گروهی توسط بالا دستان کسانی که «نقاط اتصال» بین گروه‌های کار و اعضای گروه وظیفه‌ای از واحدهای مختلف مرتبط هستند، تسهیل می‌شود. اعتماد زیادی به زیردستان نشان داده می‌شود؛ توجه به تفکر آنان به عنوان یک امر بدیهی وجود دارد و آنان در تصمیمات مربوط به کار خود کاملاً درگیر هستند. گردش اطلاعات به سوی پایین، بالا، و افقی و جانبی است و اعوجاج بسیار کمی وجود دارد. از ترس و زورگویی استفاده نمی‌شود. انگیزش بالا از درگیر بودن شدید ناشی می‌شود. هدفهای گروهی و نظام‌های جبرانی از طریق همکاری بالنده می‌گردد.

سیستم‌های هزینه، کارایی و سایر داده‌های کنترلی برای خود رهبری و حل مشکل به کار برده می‌شوند، نگرش‌های مثبت غالب است و افراد در تمام سطوح برای دستیابی به هدفهای سازمانی احساس مسئولیت می‌کنند و در آنجا مقاومت پنهانی در مقابل هدفها و سیاست‌های واحد وجود ندارد و یا اصلاً مقاومتی در مورد آنها دیده نمی‌شود. کار گروهی در سراسر سازمان مشهود است.

زمانی که متغیرهایی مانند «سطوح هدفهای عملکرد» و «سطح لیاقت فنی» به گونه‌شناسی افزوده می‌شود و این امتیازها نیز بالا است. رنسیس و لیکرت به این شرایط سیستم T ۴ اطلاق می‌کنند، که T به عنوان مدل کل خوانده می‌شود. معیارهای بالای عملکرد، که مورد انتظار رهبران است و هر فردی در سازمان با آن هم‌مدل است، به عنوان عاملی بسیار مهم اثر بخشی بهینه‌سازمانی دیده می‌شود. افزون بر آن، شایستگی سطح بالا در کاربرد و توسعه فناوری برای کارایی و رقابت‌پذیری سازمانی حیاتی است. این امر تأکیدی شدید بر آموزش را لازم می‌داند.

رنسیس و جین لیکرت معتقدند که هر یک از سیستم‌های ۴-۱ کارآ هستند ولی شواهد زیادی که در دست است، نشان می‌دهند که سازمان‌هایی با سیستم یک معمولاً بهای گزافی بابت مقاومت‌های مختلف کارکنان و روحیه و تعهد پایین آنان می‌پردازند (لیکرت و لیکرت، ۱۹۷۶).

جوزف وارتون

وی صد هزار دلار در سال ۱۸۸۱ به دانشگاه پنسیلوانیا برای تأسیس دانشکده اقتصاد و امور مالی پرداخت کرد. هدف این پروژه ایجاد مهارت لازم در جوانان برای اداره کارخانجات بزرگ بود. در حالی که سایر رهبران برنامه‌هایی را تأمین مالی کرده بودند که هدف آن‌ها تأمین نیروهای تحصیل کرده‌ای بود که بتوانند با مسائل فنی بر خود نمایند. تمرکز وارتون روی مدیریت مالی و جنبه‌های مدیریت اجتماعی یا انسانی کسب‌وکار بود.

جوزف وارتون، خود یک بازرگان بسیار موفق بود. او کار خود را به عنوان یک شاگرد دفتردار در یک دفتر حسابداری در صنعت خشکبار شروع کرد، اما در نهایت او به متالورژی روی آورد و ثروت خود را عمدتاً از منابع سرب، روی، آهن و ورق به دست آورد. کار در معادن غنی لیه‌ای ولی در شمال فیلادلفیا محل انجام اکثر فعالیت‌های اقتصادی او بود.

وارتون سرانجام مدیرعامل کمپانی آهن ساکون که بعداً نامش به کمپانی آهن بتلهم تغییر یافت شد و بسیاری از موفقیت‌های خویش را در دوره رهبری خود کسب کرد. وی خلاقیت و ابتکار را تشویق نمود وارد عرضه پیمانکاری نظامی شد. مشکلات کارخانه بتلهم چنان در حال رشد بود که وی متوجه ضرورت آموزش علم و هنر مدیریت به رهبران آینده کسب‌وکار ساخت.

در آن زمان، کالج‌های بازرگانی وجود داشتند و دوره‌های سه ماهه‌ای را در ریاضیات، دفترداری مقدماتی و فن نگارش ارائه می‌دادند. وارتون این آموزش را کافی نمی‌دانست، چرا که به نظر او این مدارس در بهترین شکل خود کارمند تربیت می‌کردند نه رهبران آموزش دیده و مدیران کار آزموده مورد نیاز صنعت.

و ارتون معتقد بود که یک وقفه و فاصله فکری در حیات کسب‌وکار ملت‌هایی که اقتصاد آن‌ها به وسیله گروهی از افراد بی‌سواد و کوتاه بین اداره می‌شود به چشم می‌خورد، اگر چه او به هیچ وجه یک لیبرال نبود و برای مبارزه سخت جهت محدود کردن رقابت از طریق تثبیت قیمت‌ها و کنترل بازارها و دفاع سرسختانه از تعرفه‌های حمایتی به صنف بارون‌ها پیوست ولی از بینش کافی برای درک این فرضیه که هر چه سازمان‌ها گسترده‌تر شوند سیستم‌های مدیریت نسبت به بهره‌وری حساس‌تر می‌شوند، برخوردار بود. و ارتون به لحاظ تردید و بدگمانی نسبت به کوتاه‌بینی رهبران نظام بازرگانی موجود معتقد بود که وجود یک بنیاد هنرهای آزاد با محوریت علوم اجتماعی برای پیشرفت در آموزش بازرگانی و کسب‌وکار ضروری است و به این منظور پیش پرداختی را به یکی از کالج‌های پیش‌تاز هنرهای آزاد آن زمان در دانشگاه پنسیلوانیا پرداخت کرد (روث، ۱۳۸۳، صص ۶-۱۳۵).

کچام و والتون

رویکرد آن‌ها مبتنی بر پنج فرض بود:

۱. مردم نیازهای خودپرستی دارند. آن‌ها خواهان احترام به خود، حس توفیق، استقلال، فرصت افزایش دانش و مهارت و فرصت دریافت اطلاعات درباره عملکرد خود می‌باشند. افراد در موقعیت‌هایی که نیازهای آن‌ها را ارضاء می‌کند، بیشتر سرمایه‌گذاری می‌کنند.
۲. افراد نیازمند آن هستند که خود را چه در کسب موقعیت در یک گروه انسانی و چه در تعامل خود با تکنولوژی به عنوان یک جزء معنی داری از کل مشاهده کنند.
۳. افراد نیازهای اجتماعی دارند، آن‌ها از عضویت در تیم و کار تیمی لذت می‌برند و هم‌زمان رقابت دوستانه نیز برای آنان لذت بخش است.
۴. افراد می‌خواهند به نام محصولاتی که تولید می‌کنند و شرکت‌هایی که آن‌ها را استخدام نموده شناخته شوند و به کیفیت محصولات و اهمیت نهادهایی که

با آن‌ها می‌توانند شناخته شوند نیز اهمیت می‌دهند.

۵. افراد نیازهای ایمنی دارند. آن‌ها خواستار درآمد معقول، امنیت شغلی و تضمین در مقابل داوری و برخورد غیرمنصفانه می‌باشند. آن‌ها همچنین می‌خواهند از فرآیند اعاده حقوق خود مطمئن شوند.

کچام و والتون به این نتیجه رسیدند که بهترین وسیله برای دستیابی به این هدف تیم کاری خود گردان است. به همین جهت یک تیم متصدی تولید، تیم دیگری متصدی انبار و تیم سوم متصدی اداره شده بود. تیم‌ها مسئول تدوین استانداردهای کاری، طراحی کار و حل مسائل مربوط به کار بودند.

فرایند انتخاب برای استخدام‌های جدید طولانی و مفصل بود. مقیاس پرداخت به منظور جذب کارکنان عالی، بالاتر از میانگین بود و چهار سطح مبنای پرداخت ایجاد شده بود. محدودیتی در تعداد کارکنانی که می‌توانستند به سطوح عالی برسند وجود نداشت. ابتدا اعضاء تیم در مورد اینکه چه کسی باید به سطح بعدی ترفیع یابد تصمیم می‌گرفتند و با یادگیری چیز جدیدی امکان پرداخت بیشتر وجود نداشت. رهبران گروه (مدیران) بر اساس توانایی و تمایل به مدیر مردمی بودن برگزیده شدند تا بر اساس توانایی و تمایل به متصدی عالی بودن. طبق نظر والتون هر اندازه اعضاء گروه بتوانند مستقلاً عمل کنند، بهتر است. رهبران تیمی نیز عمدتاً باید به‌عنوان تسهیل‌کننده عمل کنند. مسئولیت‌های اصلی آنان اداره پویایی گروه تسهیل حل مسئله و افزایش توانایی ارائه گزارش بود.

ویژگی‌های طراحی شده در این سیستم عبارتند از:

۱. نیروی کار و ساختار مدیریت حالت انعطاف‌پذیر و روان داشت.
۲. تکنیک‌های خود اندازه‌گیری روزانه به گونه‌ای ابداع شد که کارکنان بتوانند خود از هزینه بازده و ضایعات آگاه شوند.
۳. سبکی از مدیریت اتخاذ شد که مردم را به مشارکت تشویق می‌کرد.
۴. سیستم اطلاعاتی در جهت تشویق عدم تمرکز تصمیم‌گیری طراحی شد.
۵. با کارکنان به طور بالغانه رفتار می‌شد.

۶. در محل کار نمادهایی که بین سطوح سلسله مراتب یا بین کارکنان اداری و کارگران کارخانه فرق بگذارند بسیار کم بود.
۷. فرصت‌های آموزشی و مشارکت شخصی بیشتر ارائه شد.
۸. نوآوری توسط کارکنان فردی تشویق شد.
۹. هدف‌گذاری توسط تیم‌ها تشویق شد (روث، ۱۳۸۳، ص ص ۱۹۴-۱۹۳).

ئی. ا. سینگر

وی نظرات خود را در طول سال‌های بین ۱۹۲۰ تا ۱۹۳۰ زمانی که در دانشگاه پنسیلوانیا تدریس می‌کرد ارائه داده است. سینگر به توسعه یک مکتب فکری و فلسفی پرداخت که مکتب پراگماتیسم غیر نسبیت‌گرا نامیده شد. این فلسفه می‌گوید اگر چه نمی‌توان حقایق مطلق را از طریق مراقبه و شهود و یا از طریق بررسی واقعیت‌ها با استفاده از تحقیق علمی یا عملی به دست آورد، ولی در واقع این حقایق وجود دارند و شکل این حقایق به صورت ایده‌آل می‌باشد. از نظر سینگر این ایده‌آل‌ها طبق تعریف غیرقابل دستیابی‌اند، با این حال چون وجود دارند و یا حداقل می‌توان آن‌ها را تعریف کرد، این امکان را می‌دهند که مشخص شود چه جواب‌هایی در جست‌وجو برای مطلق‌ها باید وجود داشته باشد و همچنین از آنجا که ایده‌آل‌ها به لحاظ ماهیت فراتر از محدودیت‌ها و دقت علمی هستند می‌توان در جست‌وجوی مطلق‌هایی که واقعیت‌ها را برآن کرد. ارزش‌های انسانی را نیز در معادله منظور نمود، بنابراین هدف تحقیق موقعی که به مفروضات یک پراگماتیسم غیر نسبیت‌گرا نزدیک باشد، این است که تا حد ممکن به ایده‌آل‌ها و مطلق‌های مملو از ارزش نزدیک شده و از ایده‌آل‌های عاری از ارزش فاصله گرفته شود.

سینگر همچنین خاطر نشان کرد که با توجه به این رویکرد جدید و این چشم‌انداز وسیع برای شاخه‌های مختلف علوم، دیگر ممکن نخواهد بود که این شاخه‌ها در حل مسائل جدا از یکدیگر باقی بمانند. برای رسیدن به جوابی که بتواند دقیق‌تر ایده‌آل را تخمین بزند، باید دیدگاه تمام شاخه‌های علم را مدنظر قرار داد. به محض اینکه بعضی از شاخه‌های علم از حیطة تحقیق خارج شوند،

جواب نهایی ارزش خود را از دست خواهد داد و در نتیجه از جست‌وجو برای یافتن ایده‌آل دور خواهد شد (روث، ۱۳۸۳، صص ۲۰۲-۲۰۱).

راسل ایکاف

یکی از اعضای صف طولانی فیلادلفیایی‌ها است که سهم و نقش به‌سزایی در تئوری مدیریتی داشته است. از جهات مختلفی، او کار دراکرودمینگ را با هم تلفیق کرده و یک کل را ابداع کرده است. ایکاف دیدگاه فلسفی لازم و یا مبنای فلسفی برای توسعه اجتماعی که دراکر نیز در جست‌وجوی آن بود را خود کشف نمود. سپس او ابزار و تکنیک‌های تغییر را که برای تحقق این توسعه ضروری بودند را طراحی کرد. اولین مدرک حرف‌های ایکاف در معماری بود سپس او مدرک دکتری خود را در رشته فلسفه علم از دانشگاه پنسیلوانیا با راهنمای پروفیسورئی ا. سینگر اخذ کرد. او در رساله دکتری خود بر نیاز به ایجاد ارتباط بین تحقیق علمی و رفتار و وظیفه مدار، هدفمند و هدفدار تأکید کرد. ایکاف و همکلاسی او سی وست چرچمن در دانشگاه باقی ماندند و انستیتوی روش تجربی را در سال ۱۹۴۶ تأسیس کردند تا روش تحقیق بین رشته‌ای را ترغیب کنند. در کل ایکاف اخلاق توسعه را به عنوان یک شالوده فلسفی برای مکتب فکری سیستم‌ها و به عنوان نقطه آغازی برای تغییر جهت و گرایش جامعه احیا کرد.

ایکاف اعتقاد دارد، تئوری رشد و تکامل انسانی ارسطو به عنوان حقیقت ایده‌آل‌هایی نام دارد. این حقیقت پایه خردگرایی پراگماتیک و توسعه اجتماعی در تمامی سطوح از محیط کار تا کشورهای همسایه بود. این حقیقت ایده‌آل‌هایی است که اساس طراحی کار او بهبود تمام سیستم‌های سازمانی و اجتماعی را به وجود می‌آورد.

دو مورد از مهمترین کارهای ایکاف شامل: مدل برنامه‌ریزی تعاملی یا تهاجمی و مفهوم سازمان چرخه‌ای یا سلسله مراتب دموکراتیک بسیار مهم است.

در برنامه‌ریزی تعاملی برای نظام‌مند بودن و برای تعریف و تلفیق یک کل جامع به طوری که این کل بیشتر از جمع اجزاء و بیشتر از یک مجموعه ویژگی‌های

مهم برای یک هویت اصلی باشد که عبارتند از: مشارکتی، سازمان‌گیر و یکپارچه، دائمی و سیستم یادگیرنده سازگار می‌باشد.

تکنیکی که توسط افراد سیستمی در فرایند برنامه‌ریزی تعاملی استفاده می‌شود طراحی ایده‌آل است. شرکت کنندگان به جای مشخص کردن مشکلات جاری، انجام اصلاحات مطلوب و اولویت‌بندی آن‌ها و رقابت بر سر منابع، کار را با ایده‌آل کردن محیط کاری خود شروع می‌کنند. به عبارتی محیط دائماً در حال تغییر است و باعث می‌شود تا مشارکت‌کنندگان به طور مداوم با این تغییرات خود را مطابقت بدهند و در عوض، این تغییرات نیز به نوبه خود یک سری تغییراتی را ایجاد می‌کند که باعث به وجود آمدن تغییرات دیگری در بخش‌های دیگر سازمان می‌شود و این روند همچنان ادامه دارد. بحث دوم که توسط ایکاف مطرح شده است سازمان چرخه‌ای است. این نوع سازمان از طریق دموکراتیک کردن سیستم مدیریت سازمان، تمام کارکنان را واقعاً توانمند می‌کند. در این رابطه، دموکراسی موقعی وجود دارد که افراد تحت رهبری بر رهبران خود کنترل و نظارت دارند. در سیاست به طور معمول مردم رهبران خود را انتخاب می‌کنند و سپس چنین قدرتی دارند که در صورت عدم رضایت از عملکرد، آن‌ها را در انتخابات بعدی با رأی خویش، فرد دیگری را جایگزین آن‌ها کنند. به عبارتی ایکاف نظریه انتصاب هیئت‌ها را در تمامی سطوح سازمانی مطرح می‌کند. در این هیئت مدیره رهبر، سرپرست مستقیم رهبر، همچنین گروهی از کارشناسان از داخل یا خارج سازمان اعم از تمام وقت یا پاره وقت که اطلاعات آن‌ها مهم است، حضور خواهند داشت. به عبارتی رهبر در این سناریو بیشتر یک تسهیل‌کننده است تا یک رئیس یا یک مدیر.

رهبران به اعضای هیئت مدیره کمک می‌کنند تا از پتانسیل‌های خود به طور مؤثرتری به نفع سازمان بهره‌برداری کنند. رهبران بر اجرای تصمیمات اعضای هیئت مدیره در بین جلسات نظارت می‌کنند و به هماهنگی و تلفیق تلاش‌ها در داخل واحد و همچنین بین این واحد و سایر واحدها، کمک می‌کنند. روش هیئت مدیره از طریق پشتیبانی لازم به سازمان‌ها کمک می‌کند که به طرف یک سبک

تسهیل کننده رهبری حرکت کنند (روث، ۱۳۸۳).

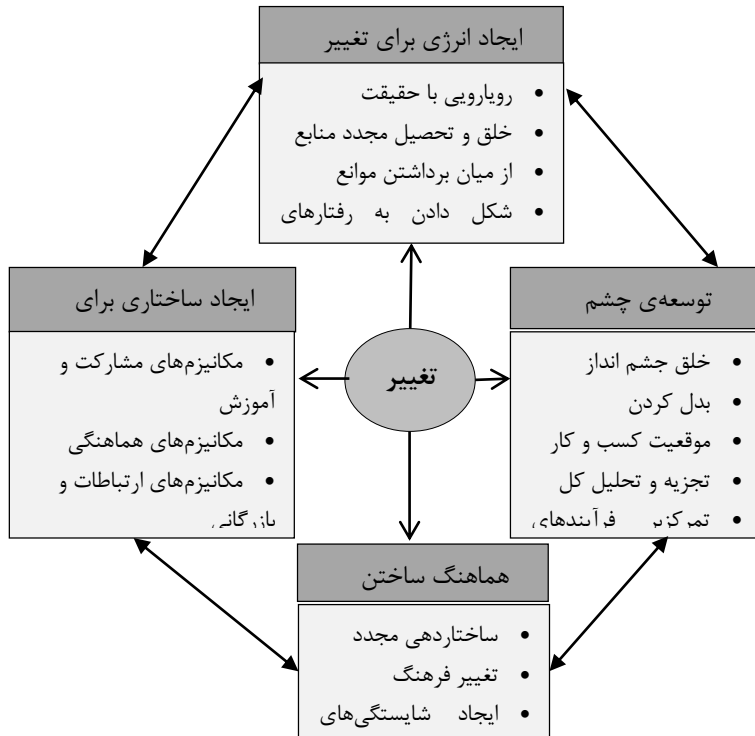
پنینگزو و گودمن

این دو، یک چهارچوب مفهومی جدید در مورد اثربخشی سازمانی از طریق ترکیب تئوری‌های اثربخشی را ارائه کرده‌اند. آن‌ها کار خود را با بحث در مورد سوابق اثربخشی سازمان و تعدادی از عوامل مانند ذی‌نفع‌ها، عوامل جبری و محیط اثربخش آغاز کرده‌اند. همچنین تأکیدهای خاصی در مورد فشارها و نیروی داخلی (برای مثال، ائتلاف حاکم) و تأثیرات آن‌ها بر اثربخشی سازمانی و تأثیر عملیات زیر مجموعه‌ها به عنوان عوامل تعیین کننده اثربخشی داشتند. بر اساس نظر این دو نفر، سازمان‌ها در صورتی اثر بخش هستند که محدودیت‌های مربوط بتوانند برطرف شوند و نتایج سازمانی در مجموعه اهداف چندگانه و یا بیش از آنها باشند. (پنینگزو و گودمن، ۱۹۷۷).

مایلز

پنج مکتب اصلی اثربخشی سازمان، شامل مدیریت علمی، روابط انسانی، فنی، اجتماعی، بهبود سازمانی و تئوری کلاسیک اقتصادی شرکت‌ها را مشخص کرده است. مایلز همانند کمپل این مکاتب را در قالب مدل‌های کسب هدف و مدل‌های سیستمی طبقه‌بندی کرده است. مایلز در مورد برخی مسائل مرتبط با مدل‌های کسب هدف خالص، شامل مشکلات تعیین هدف، دیدگاه‌ها و تقدم آن‌ها و همچنین شکست مکرر آن‌ها برای تمایز بین اهداف و استراتژی‌ها بحث کرد. از سوی دیگر مدل‌های سیستمی خالص از جنبه توانایی سازمان برای بقاء و ابزار اجرای آن از نظر هزینه تعیین اهداف مناسب و سنجش پیشرفت در رسیدن به اهداف مورد توجه قرار گرفت. مایلز مدل اکولوژی را مطرح کرد که حاصل هماهنگی و همسویی رویکردهای سیستم و کسب هدف بود. در مدل اکولوژی اثربخشی سازمانی به عنوان توانایی سازمانی برای ارضای حداقل انتظارات ذینفع‌های استراتژیک تعریف می‌شود. مایلز اشاره می‌کند که سازمان و وابستگی‌هایی که آن‌ها را به سازمان‌ها مرتبط می‌سازد، تابع تغییر است. مایلز مطرح می‌کند ماهیت اثربخشی با تغییر و جابجایی اقتضائات تغییر می‌کند. با استفاده از

دیدگاه اکولوژیکی ارزیابی و سنجش سازمانی بهتر است یک فرایند جاری و مداوم تصور شود و نه اینکه موضوعی دفعی و مقطعی تلقی شود (پنینگزو گودمن، ۱۹۷۷).



شکل ۳۵- چهارچوبی برای تغییر رهبری از نوع برنامه‌ریزی شده (مایلز^۱، ۱۹۹۷)

همانگونه که در شکل نشان داده شده است، فرآیند به تولید انرژی برای تغییر بستگی دارد. به این منظور باید نواقص عملکرد فعلی سازمان را مشخص نمود. یک روش برای انجام این کار ارزیابی سازمان بر اساس انتظارات مشتری، رهبر صنعت یا رقباست. روش دیگر، تشخیص نقاط قوت و ضعف از طریق هدایت مهارت‌های کارکنان به منظور تشخیص میزان قابلیت آن‌ها برای کار کردن در

¹ Miles, R.H

محیط‌های فرهنگی گوناگون است.

بر اساس این ارزیابی‌ها منابع آزاد شده و تخصیص داده می‌شود تا سازمان و کارکنانش را برای توسعه‌ی یک چشم‌انداز آماده سازد. تولید انرژی کارکنان را از لحاظ ذهنی آماده می‌سازد که از تغییر حمایت کنند در حالی که چشم‌انداز به آن‌ها حسی عطا می‌کند تا بتوانند آینده‌ی سازمان را درک کنند. در مرحله‌ی هماهنگی بافت‌های درون سازمانی لازم است به منظور برنامه‌ریزی دقیق تغییر، تجزیه و تحلیل سازمانی صورت گیرد. بافت‌های درون سازمانی اجزای سازندگی سازمان هستند.

ون دووان و فری

تئوری این دو نفر برای طراحی، به کارگیری و بهبود یک چهارچوب برای هدایت ارزیابی و سنجش مداوم در سازمان‌های پیچیده است. این دو، یک مدل فرایندی برای انطباق و ارزیابی و سنجش مداوم ارائه دادند. هدف آن‌ها ایجاد یک فرایند تدریجی برای دستیابی، حفظ و بهبود دائمی سطوح بالایی از اثر بخشی است. تجزیه و تحلیل‌ها بر سطوح مختلف سازمان و از طریق پنج مجموعه خاص از ابزارهای ارزیابی و سنجش سازمان روی آن متمرکز شده است. هر یک از این ابزارها برای سنجش ویژگی‌های متفاوت بافت، ساختار و رفتار کلی سازمان گروه‌های کاری و افراد شاغل طراحی شده‌اند. این رویکرد نیز بدین دلیل استثنایی است که مفهوم ذینفع‌های استراتژیک مایلز را عملیاتی می‌کنند (پنینگز و گودمن، ۱۹۷۷).

کاتر و هسکت

کاتر و هسکت مطالعاتی را برای تعیین اینکه آیا رابطه‌ای بین فرهنگ سازمانی و عملکرد اقتصادی بلندمدت وجود دارد انجام دادند. آن‌ها در پی این بودند که کشف کنند چگونه می‌توان از این رابطه برای افزایش عملکرد سازمان استفاده کرد. نتایج مطالعات آن‌ها نشان داد که:

۱. فرهنگ سازمانی تأثیر مهمی بر عملکرد اقتصادی بلندمدت سازمان دارد.

۲. فرهنگ سازمانی احتمالاً عامل مهم (حتی بیشتر) در تعیین موفقیت یا شکست سازمان در دهه آینده است.

۳. فرهنگ‌های سازمانی، که مانع عملکرد مالی قوی بلندمدت هستند، کم نیستند. آن‌ها به سادگی رشد می‌کنند، حتی در سازمان‌هایی که پراز افراد منطقی و با هوش است.

۴. اگرچه تغییر سخت و مشکل باشد، فرهنگ‌های سازمانی می‌توانند باعث افزایش عملکرد شوند. کاتر و هسکت مطرح می‌کنند، اگرچه این باور به صورت گسترده‌ای وجود دارد که فرهنگ‌های قوی، عملکرد عالی ایجاد کنند؛ مطالعات ما نشان می‌دهد که تجربیات انجام شده در دوپست شرکت این نظریه را تأیید نمی‌کند. در سازمان‌هایی با فرهنگ‌های قوی به مدیران متمایل به حرکت همراه با انرژی در جهتی هماهنگ شده هستند. این همسویی انگیزش، سازماندهی و کنترل می‌تواند به عملکرد کمک کند، در صورتی که اقدامات انجام شده منطبق و همراه با یک استراتژی هوشیارانه تجاری برای محیط ویژه‌ای است که در آن عمل می‌کند. اگر رفتارها و روش‌های معمول انجام فعالیت تجاری با نیازهای تولیدی سازمان با بازار خدمات، بازار مالی و بازار نیروی کار مطابقت نداشته باشد، عملکرد افزایش نخواهد یافت. فرهنگ‌های مناسب به طور استراتژیکی عملکرد عالی را در بلندمدت ارتقاء نمی‌دهد، مگر اینکه این فرهنگ‌ها، هنجارها و ارزش‌هایی را در برداشته باشند که به سازمان‌ها در انطباق با محیط در حال تغییرشان بتواند کمک کند.

این دو معتقدند که در فرهنگ‌های سازمانی، که تغییرات مفید را باعث می‌شوند و تشویق می‌کنند، مدیران توجه نزدیکی به تغییرات مربوط و مناسب در بافت سازمان می‌کنند و آنگاه تغییرات تدریجی را در استراتژی‌ها برای حفظ سازمان و فرهنگ در راستای واقعیت‌های محیطی آغاز می‌نمایند.

مطالعات کاتر و هسکت نشان می‌دهد که سیستم ارزشی کلید عملکرد عالی است، زیرا سیستم ارزشی تمایل به ترغیب و تقویت مدیران برای انجام فعالیت‌هایی است که به سازمان در انطباق با محیط رقابتی در حال تغییر کمک کند.

هدبرگ

طبق نظر هدبرگ سازمان تخیلی سیستمی است که در آنجا منابع و فرایندهای ایجاد شده در خارج از محدوده مرز قانونی هدایت و اداره می‌گردند (گومسون، ۱۹۹۶).

سازمان تخیلی دارای یک بنیه اساسی است که متشکل از:

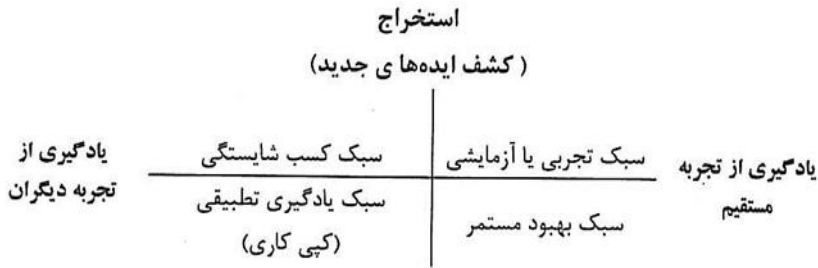
۱. یک شرکت هدایت‌کننده مرکزی.
۲. یک خیال‌پرداز و نقش استراتژیک وی (که این خیال‌پرداز می‌تواند یک کارآفرین یا یک رهبر باشد).
۳. یک بینش کسب‌وکار تا شبکه را منسجم نگه دارد.
۴. یک مشتری پایه‌ای که از طریق محصول و سیستم تحویل و سفارش با شرکت اصلی ارتباط دارد.
۵. سیستم بازاریابی و سیستم پرداخت.
۶. شرکاء

ویژگی‌های سازمان‌های تخیلی عبارت است از:

۱. بسیار بزرگتر از آن هستند که در چارت سازمانی نمایان هستند.
۲. بسیار پر مایه‌تر از آن هستند که ترازنامه‌شان نشان می‌دهد.
۳. سازمان‌هایی هستند که در آن همراه با مشتری ایجاد ارزش می‌گردد و با مشتریان به عنوان اعضای معمول سازمان رفتار می‌شود.
۴. افراد و کارکنانی که به استخدام اینگونه سازمان‌ها در می‌آیند، خیلی کمتر از افرادی هستند که درگیرند (گومسون، ۱۹۹۶).

یونگ و همکاران

در مطالعاتی که در شرکت‌های مختلف یادگیرنده انجام داده‌اند به این نتیجه رسیدند که شرکت‌ها بر اساس چهار بعد کشف مستقیم، بهره‌برداری از دیگران، تجربه مستقیم و استفاده از تجربه دیگران به چهار روش زیر یاد می‌گیرند.



شکل ۳۶- انواع شبکه‌های یادگیری

توماس و ولتوس

این دو در مقاله خود تحت عنوان عناصر شناختی توانمندسازی مدعی‌اند که قدرت معانی متعددی دارد. یکی از آن معانی اختیار است. بنابراین، توانمندسازی می‌تواند به معنای اختیار - بخشی و ایجاد ظرفیت باشد. قدرت به معنای نیرو نیز می‌باشد، بنابراین توانمندسازی می‌تواند به معنای نیرو بخشی باشد. واژه نیرو بخشی کاربرد انگیزش توانمندسازی را بهتر بیان می‌کند. توانمندسازی عنوانی برای پارادایم جدید انگیزش است. به دلیل تحولات به وجود آمده، جست‌وجوی جایگزین مناسب برای اشکال مدیریت که تعهد، ریسک‌پذیری و ابداع را ترغیب می‌کند، در قالب پارادایمی جدید ضرورت یافته است. پارادایم جدید شامل کنترل‌های ساده و تاکید بر تعهد درونی شده به خود شغل است (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰).

ایشان در یک پژوهش ارزشمند چهار بعد از توانمندسازی روانی را در یک مدل مفهومی مشخص کرده‌اند: تأثیر، عزم شخصی، شایستگی و معنا داشتن منظور از تأثیر این است که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص تغییری در کل کار به وجود می‌آورد، هر قدر اعتقاد کارمند بر این تأثیر بیشتر باشد، انگیزش بیشتری را احساس می‌کند. عزم شخصی یا انتخاب به معنای تعیین رفتار شخصی توسط خود فرد می‌باشد. مطابق این مدل، افراد هر چقدر فرصت بیشتری در انتخاب وظایفشان، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کارشان داشته باشند، احساس توانمندی

بیشتری می‌کنند. بعد سوم شایستگی است. برای آنکه توانمندی ممکن شود، افرادی که کار به آن‌ها واگذار می‌شود باید مهارت‌ها، دانش، تجربه و سایر توانمندی‌هایی که برای حرکت با اعتماد به سمت جلو لازم است را داشته باشد. در نهایت با معنا بودن کار امری حیاتی و مهم است. این بُعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی بستگی دارد. هر چقدر یک وظیفه با نظام ارزشی فرد سازگاری بیشتری داشته باشد، اعتقاد محکم‌تری را در انجام کار به وجود می‌آورد. بدون احساس معنادار بودن کار، احتمال احساسی توانمندی وجود ندارند (توماس و ولتوس، ۱۹۹۰).

بنیس و نی موس

این دو در پژوهش مهم خود برای تعیین خصوصیات رهبران عالی با نود نفر از رهبران عالی مصاحبه کرده است تا به عنوان همکار و هم قطار خصوصیات با نفوذترین رهبران را عنوان کنند. نتیجه حاصله نشان داد که این افراد یک ویژگی بارز دارند و آن این است که در دیگران ایجاد احساس توانمندی می‌کنند و به همراه سایرین قادر به دستیابی به اهداف استثنایی سازمان هستند. این فرایند منابع مهمی در بردارد. افرادی که احساس توانمند شدن کرده‌اند، احساس می‌کنند که:

۱. همکارانشان ارزش و اهمیت بیشتری برای آن‌ها قائلند.
۲. معتقد می‌شوند که آموختن و شایستگی، مسائل واقعی هستند و به طریقی عمل می‌کنند که این احساس تقویت شود.
۳. خود را بخشی از یک تیم دانسته و در احاطه یک جامعه می‌دانند.
۴. نسبت به قبل نگرش ترغیبی‌تر و چالشی‌تر به کارشان دارند (بنیس و نی موس، ۱۹۸۵).

باون ولاولر

این دو اعتقاد دارند، دسترسی به اطلاعات نقش مهمی در تصمیم‌گیری ایفاء می‌کند که موجب توانمندی می‌شود. این صاحب‌نظران عامل توانمندی را در چهار

جزء سازمانی می‌دانند:

۱. اطلاعات درباره عملکرد سازمان

۲. پاداش بر مبنای عملکرد سازمانی

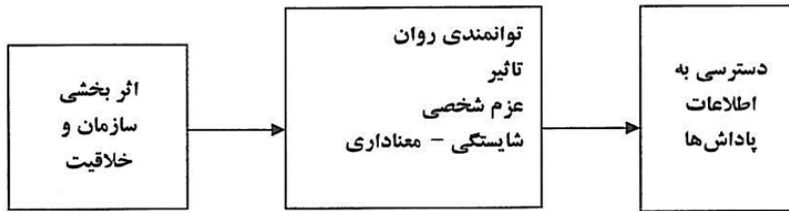
۳. قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر جهت سازمان

۴. قدرت در اخذ تصمیمات مؤثر بر عملکرد سازمان

نتایج پژوهش نشان می‌دهد وقتی توانمندی وجود دارد که شرکت‌ها قدرت، اطلاعات دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود (باون و لاولر، ۱۹۹۲).

اسپریتزر

او اعتقاد دارد توانمندی روانی توماس و ولتوس یک مفهوم انگیزشی است که در چهار جزء شناختی تأثیر، عزم شخصی، شایستگی و معناداری تبیین می‌شود. ترکیب این چهار جزء جهت‌گیری فعالی نیست و نقش کاری در فرد ایجاد می‌کند. در این الگو، فقدان هر یک از چهار جزء درجه توانمندی را کاهش خواهد داد ولی کاملاً باعث حذف آن نمی‌شود. در حالی که در مدل باون و لاولر اجزاء حالت ضرب دارند و غیبت هر یک از اجزاء موجب حذف توانمندی می‌شود (اسپریتزر، ۱۹۹۵). در نهایت اسپریتزر بر مبنای آزمون مدل توماس و ولتوس در سطح کارکنان میانی یک سازمان تجاری و کارکنان سطح عملیاتی یک سازمان بیمه، عوامل مؤثر بر توانمند روانی و نتایج حاصله از توانمندی روانی را در قالب مدل چنین بیان می‌کند.



شکل ۳۷- مدل توانمندی روانی در محیط کار

کوئین و اسپریتزر

ایشان نگرش به توانمندسازی را به دو دیدگاه ایستا و پویا تقسیم‌بندی می‌کنند. در دیدگاه ایستا اعتقاد بر این است که توانمندسازی تفویض تصمیم‌گیری در یک چهارچوب روشن است. پاسخگویی تفویض می‌شود و افراد در برابر نتایج مسئول هستند. اما در یک نگرش پویا توانمندسازی پذیرش ریسک، رشد، تغییرات درک نیازهای کارکنان، مدل‌سازی رفتار توانمندساز برای آن‌ها، تیم‌سازی و ترغیب رفتار همکارانه، تشویق ریسک‌پذیری هوشمندانه و اعتماد کردن به افراد در اجراء کار است. به هر حال هر یک از دو دیدگاه ایستا و پویا دارای نقضی است و ترکیبی از این دو مورد نیاز است و در نهایت توانمندسازی باید در عباراتی شامل اعتقادات اساسی و گرایش‌های شخصی تعریف شود. (کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۷).

ایشان معتقدند برای حرکت از دیدگاه پویا چهار گام لازم است.

۱. ایجاد چشم‌انداز روشن و چالش برای رسیدن به آن
۲. وجود گشودگی در سازمان (جریان باز اطلاعات) و انجام کار تیمی
۳. برقراری نظم و اعمال کنترل
۴. وجود حمایت سازمانی و احساس امنیت و ثبات.

آلفرد باندورا

باندورا اعتقادات خود اثربخشی و نقش آن‌را در احساس توانمندی شخص مفهوم سازی کرده است. حاصل پژوهش وی معرفی مدلی با چهار عنصر به این شرح

می‌باشد:

۱. استفاده از حمایت احساسی مثبت در فشارها و هیجانات کاری
۲. استفاده از ترغیب و تشویق مثبت
۳. داشتن مدل از افراد موفق که اعضاء آنها را می‌شناسند.
۴. تحقق تجارب واقعی از تسلط در انجام موفق کارها (کانگر، ۱۹۸۹).

نولر

نولر مدلی چهاربعدی برای توانمندسازی که وی آن را مدل ایده‌آل وبری می‌نامد را ارائه کرده است. وی بیان می‌دارد که ما از توانمندسازی فرد یا گروهی از افراد در یک موفقیت معین وقتی که دارای شرایط زیر هستند سخن می‌گوییم:

۱. توانایی کامل تصمیم‌گیری را دارا هستند.
 ۲. مسئولیت کامل اجرا هر نوع تصمیم بر عهده دارند.
 ۳. دسترسی کامل به ابزارهای مرتبط با تصمیم‌گیری و اجراء آن را دارند.
 ۴. مسئولیت کامل پذیرش پیامدهای هر نوع تصمیم گرفته شده را دارند.
- این حالتی ایده‌آل است و به صورت مداوم در سازمان‌ها مشاهده نمی‌شود. جزء حیاتی این تعریف، تأکید بر تمایل شخصی به قبول مسئولیت پیامدهای عمل انجام شده و تصمیمات گرفته شده می‌باشد (اندروز، هرشل و برد، ۱۹۹۷).

فوردوفوتلر

با توجه به دو بعد، محتوای شغل و زمینه شغل و ترکیب آن بر فرایند تصمیم‌گیری برای توانمندسازی صورت می‌گیرد. محتوای شغل شامل وظایف و رویه‌های لازم برای انجام یک شغل خاص می‌شود ولی در زمینه‌ی شغل وسیع‌تر از این است و در ارتباط با وظایف و محیط خارجی سازمان نیز قرار دارد. از آن جایی که سازمان‌ها حاوی مشاغل گوناگون هستند و نیازمند متناسب این شاغل با مأموریت‌ها، اهداف کلان و عملیاتی سازمان هستند، توانمندسازی بهتر صورت می‌گیرد (اندروز و هرشل و برد، ۱۹۹۷).

بلانچارد، زیکارمی و زیکارمی

در این نظریه، مفهوم ایفای نقش مربیگری ارشاد و انتخاب سبک مناسب سرپرستی از جایگاه ویژه برخوردار است. در رویکرد مرشدانه مدیر به افراد کمک می‌کند تا ارزش‌ها و سنت‌های سازمانی را درونی‌سازی کنند. مدیران فضای کاری ایجاد می‌کنند که افراد بیش از آنکه به دلایل بیرونی برانگیخته شوند با دلایل درونی به انجام کار بپردازند. یکی دیگر از جنبه‌های مرشد بودن و رشد دادن زیردستان آن است که مدیران نقش یک الگو را برای فردی که می‌خواهد او را به ثمر و نتیجه برساند بازی کند. اگر مدیر نقش خود را در کمک به دیگران برای رشد ایفاء نکند، تلاش‌های توانمندسازی موفق نخواهد بود. برای اجرای توانمندسازی در ادراک از نقش مدیر باید تغییر صورت پذیرد، بدین معنا که مدیر باید کارکنان را به‌عنوان نیروهای بالقوه‌ای ببیند که باید به ظهور و فعلیت برسند. این فرآیند را به خوبی مربیگری یا مرشد بودن نامیده‌اند که عبارتست از:

۱. تعیین سطح مهارت کارکنان
۲. مطلع ساختن فرد از اهدافی که باید بدست آید و اهمیتی که این اهداف برای کل سازمان دارند.
۳. اجرای آموزش‌های مورد نیاز
۴. اجرای حمایت مناسب سرپرست بر مبنای سطح مهارت کارکنان
۵. سبک هدایتگری در موردی که فرد مهارت پائین دارد.
۶. سبک مربیگری برای وظایفی که فرد مهارت اجرا دارد ولی تجربه یا انگیزش کافی ندارد.
۷. سبک حمایتی برای وظایفی که فرد مهارت اجرا دارد ولی هنوز اعتماد به توانایی‌های خود برای انجام کار ندارد.
۸. سبک تفویضی برای وظایفی که فرد با انگیزش و دارای توان کامل می‌باشد.
۹. اطمینان از رشد مداوم مهارت‌های فرد توسط واگذاری مسئولیت‌های جدیدی که سطوح بالاتری از سرپرستی را می‌طلبد.

۱۰. ارشاد کارکنان تا جذب فرهنگ سازمانی و ارزش‌های توانمندسازی

۱۱. حذف موانع ساختاری در سازمان

۱۲. اطمینان از فراهم بودن منابع مورد نیاز، یا اطمینان از مهارت فرد در

کسب آن‌ها

۱۳. حمایت از استمرار توانمندسازی

۱۴. مشارکت دادن افراد در اطلاعات مربوط به خود افراد و اثربخشی سازمانی

(بلانچارد، زیگاری و زیگاری، ۱۹۸۵).

کانگر و کانگو

این دو صاحب نظر معتقدند که علاوه بر مدیر، اعضاء سازمان، نقش اساسی در فرایند توانمندسازی ایفاء می‌کنند. احساس کارکنان از توانایی خود عامل مهمی در توانمندسازی است. در اینجا منظور از مربیگری و استراتژی‌های توانمندسازی، نه تنها حذف وضعیت‌های خارجی ضعیف ساز است، بلکه ایجاد احساس و اطلاع از خود اثربخشی در زیردستان از اهمیت بیشتری برخوردار است. با این نگرش استراتژی‌های مربیگری در راستای ایجاد توانمندسازی عبارتند از: ابراز اعتماد به زیردستان همراه با داشتن انتظارات بالا از عملکرد آن‌ها، ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری، ایجاد استقلال در دل محدودیت‌های بوروکراتیک و وضع اهداف معنادار و الهام بخش (کانگرو و کانگو، ۱۹۸۸).

ماستنبرک

ماستنبرک معتقد است که افراد در سازمان‌ها در سه نوع اساسی از شبکه قدرت سازماندهی می‌شوند. بر اساس این روابط قدرت، انواع معینی از تعارض پدیدار می‌شود عبارتند از: (ماستنبرک، ۱۹۸۷)

۱. شبکه قدرت نوع اول: نخستین رابطه، بیانگر تساوی قدرت طرفین است. نمونه‌ای از این نوع رابطه را می‌توان در تعارض میان افراد دو پروژه متفاوت مشاهده کرد. تمایل رفتاری اعضای هریک از پروژه‌ها در جهت بهینه‌سازی بخشی است و در برخورد با مسائل بر رهیافت برد و باختی تأکید دارند و هر طرف می‌کوشد

قدرت خود را به قیمت از دست رفتن قدرت طرف مقابل به حداکثر برساند. برای مدیریت این‌گونه تعارض‌ها، باید میان طرفین هماهنگی به وجود آورد و بر منافع مشترک آن‌ها تأکید نمود.

۲. شبکه قدرت نوع دوم: این شبکه قدرت بیانگر رابطه بین فرد قدرتمند و فرد ضعیف است. این تعارض از آنجا ناشی می‌شود که افراد قدرتمند می‌کوشند دیگران را تحت کنترل خود درآورند و افراد ضعیف تلاش می‌کنند استقلال بیشتری کسب نمایند. سازمان‌ها نوعاً در برخورد با این نوع تعارض‌ها، از تدوین قوانین مشخصی سود می‌برند. به هر حال راه‌های موفقیت‌آمیزتر مدیریت این تعارض‌ها، استفاده از سبک رهبری خاص نظیر سبک حمایتی یا تغییر ساختار به سمت عدم تمرکز را می‌توان ذکر کرد.

۳. شبکه قدرت نوع سوم: این شبکه بیانگر رابطه فرد دارای قدرت متوسط به عنوان حلقه واسطه، میان فرد دارای قدرت زیاد و فرد دارای قدرت کم است و تعارض‌هایی را که همواره مدیران میانی، تحمل می‌کنند نشان می‌دهد. دو تعارض ویژه و مشخص مدیران میانی عبارتند از:

۱. تعارض در نقش که حاصل انتظارات متفاوت رئیس و کارکنان از مدیر میانی است.

۲. ابهام در نقش که حاکی از روشن نبودن انتظارات رئیس می‌باشد. بهبود ارتباطات میان طرف‌های درگیر می‌تواند ابهام و تعارض در نقش را کاهش دهد. گذشته از این، مدیران میانی می‌توانند از طریق یادگیری راه‌های مثبت اثرگذاری بر دیگران، تعارض خود را کاهش دهند. شناخت انواع متداول تعارض‌هایی که در انواع گوناگون روابط پیش می‌آید می‌تواند به مدیران در تشخیص تعارض‌ها و تدبیر راه مناسب مدیریت آن کمک کند.

ریچارد استیرز

عوامل بی شماری موجب ایجاد تعهد و پایبندی در فرد می‌شوند. به نظر استیرز تعهد و پایبندی را می‌توان هم ناشی از عوامل شخصی مانند سن، سابقه خدمت

در سازمان دانست و هم ناشی از ویژگی‌های سازمانی مانند میزان آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری و احساس امنیت شغلی. از این‌رو مدیران باید بتوانند با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم کردن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی برای آنان تعهد و پایبندی کارکنان را بیشتر کنند. تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید این تعهد و پایداری کارمندان به سازمان را حفظ کنند و پرورش دهند. متأسفانه اخراج کارکنان از سازمان‌ها باعث شده تعهد کارکنان تا حد زیادی کاهش یابد (مورهد/گریفین، ۱۳۸۳، ص ۹۴).

دیربورن و سایمون

این دو در مطالعه‌ای از بیست نفر مدیر خواستند مطلبی را که در آن مشکلات متنوع یک شرکت تشریح شده بود مطالعه کنند. سپس از مدیران خواسته شد. عمده‌ترین و مهمترین مشکل را انتخاب نمایند. بیشتر مدیران از موضوع‌هایی به عنوان مشکل نام برده بودند که با وظایف تخصصی آن‌ها در ارتباط بود. پنج نفر از شش نفر مدیر بازاریابی، فروش را یکی از مشکل‌های اصلی دانسته بودند و از شش نفر مدیر تولید، پنج نفر مشکل تولید را به عنوان مشکل اصلی می‌دانستند. نتیجه حاصل از تحقیق چنین بود: موضوع‌هایی که تخصص مدیران بود به وسیله آنان به عنوان مشکل انتخاب شده و موضوع‌هایی که در تخصص مدیران نبود توسط آنان رد شده و به عنوان مشکل انتخاب نگردید. (مورهد/گریفین، ۱۳۸۳، ص ۱۰۱).

واکر و گست

این دو، نتیجه مطالعه انجام شده بر روی صدوهشتاد نفر از کارگران کارخانه‌های مونتاژ اتومبیل دیترویت را منتشر کردند. منظور از انجام این مطالعه ارزیابی میزان رضایت کارکنان از ایجاد مختلف شغل بود. به طور کلی، کارگران نشان دادند که به طرز قابل قبولی از چیزهایی مانند حقوق، شرایط کاری و کیفیت سرپرستی

احساس رضایت می‌کنند. به هر حال آن‌ها عدم رضایت کامل خود را با کاری که عملاً انجام می‌دادند بیان کردند. در آن دوران فضای کارخانه‌های اتومبیل‌سازی بسیار پر سر و صدا بود و خط مونتاژ فضای سخت و خشنی را به وجود آورده بود و شغل‌ها بسیار تخصصی و استاندارد شده بودند. کارگران تحت مطالعه از شش جنبه شغل به عنوان علل ایجاد عدم رضایت نام بردند که عبارت بودند از فضای مکانیکی ناشی از خط مونتاژ (که آن‌ها هیچ‌گونه کنترلی به آن ندارند)، تکراری بودن، نیاز به مهارت کم، درگیری با بخش کوچکی از حلقه کامل تولید، ارتباطات اجتماعی محدود با دیگران در محیط کار، فقدان کنترل بر ابزار و فنونی که در شغل به کار گرفته می‌شوند. هریک از علل عدم رضایت، به طور مستقیم یا غیرمستقیم پیامد طراحی شغل تجویزی مدیریت علمی می‌باشند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳، ص ۱۸۰).

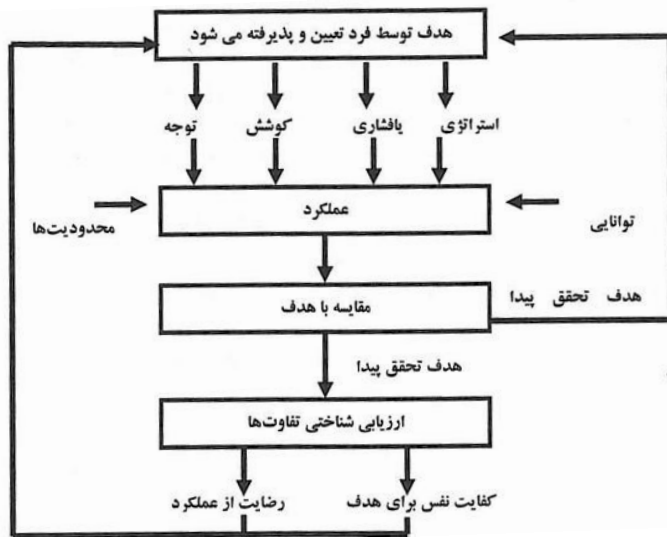
چارلز هولین و میلتن بلود

اینان از جمله اولین محققانی بودند که نقش تفاوت‌های فردی را در میان شاغلین مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها به عنوان نقطه شروع کار، تفسیر یافته‌های ترنر و لارنس را تکامل بخشیدند و عقیده داشتند که تفاوت‌های موجود بین کارکنان شهری و روستایی، تفاوت‌های موجود در وابستگی آن‌ها به هنجارهای کاری طبقه متوسط می‌باشد. طبق تئوری اعلام شده توسط آن‌ها، اشخاصی که اعتقاد کاری قوی دارند، از انگیزه بالایی برای پذیرش شغل‌های پیچیده و پر تلاش برخوردار می‌باشند. به همان ترتیب، اشخاصی که دارای اعتقادات کاری ضعیف‌تری هستند، در شغلی مشابه شغل قبلی دارای علایق و انگیزش کمتری خواهند بود (مورهد/گریفین، ۱۳۸۳، ص ۱۸۸).

ایوان

ایوان یک مدل انگیزشی مطرح کرده است که در شکل (۳۸) آمده است این نگرش نشان می‌دهد در ابتدا هدف (به وسیله فرد یا مافوق) تعیین و پذیرفته می‌شود. این هدف بر میزان توجه، تلاش و پایداری و همچنین راه‌حل مورد نظر جهت

تحقق هدف اثر می‌گذارد. این عوامل همراه با محدودیت‌های موجود و میزان توانایی‌های فرد، میزان عملکرد واقعی او را مشخص می‌کنند. هنگامی که عمل به پایان می‌رسد، فرد عملکرد واقعی خود را با هدف اولیه مقایسه می‌کند، اگر هدف تحقق پیدا کرده باشد، فرد هدف دیگری را برمی‌گزیند، ولی اگر هدف تحقق نیافته باشد، فرد انحراف موجود بین هدف و آنچه که عاید شده است را ارزیابی می‌کند. نتیجه این ارزیابی سطح رضایت فرد از عملکرد خود و احساس خودکفایی وی را نشان می‌دهد. در نهایت، این طرز تلقی‌ها بر رفتار هدف‌گرایی آینده فرد نیز اثر می‌گذارد (مورهد/ گریفین، ۱۳۸۳، ص ۲۱۰).

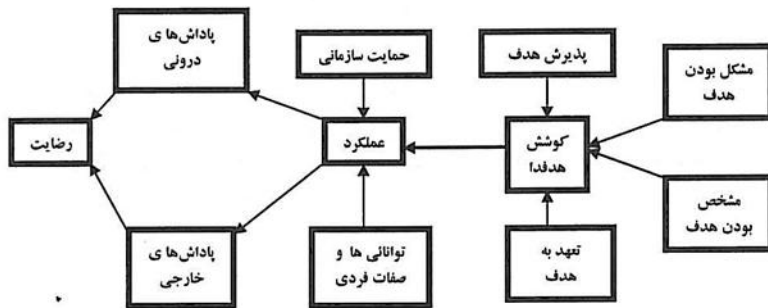


شکل ۳۸- نقش تعیین هدف در سازمان‌ها

لاک

او مدل تکاملی فرآیند هدف‌گذاری را ارائه داده است. مدل تکاملی او که در شکل (۳۹) نشان داده شده است، کوششی در جهت نشان دادن پیچیدگی‌های تعیین هدف در سازمان‌ها می‌باشد. به نظر لاک کوشش با هدف، تابعی از چهار ویژگی هدف یعنی مشکل بودن، مشخص بودن، وضوح و همچنین پذیرش و تعهد

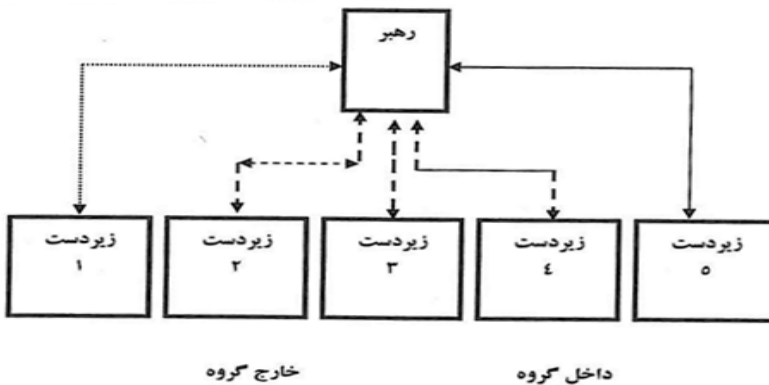
می‌باشد. پذیرش هدف یعنی درجه پذیرش یک هدف به عنوان هدف شخصی فرد، تعهد به هدف به معنی میزان علاقه شخصی فرد در دستیابی به هدف می‌باشد. مدیری که تعهد می‌کند برای کاستن از هزینه‌های سازمان به میزان ده درصد دست به هر اقدامی بزند، تعهد خود را به تحقق اهداف سازمان نشان داده است. عواملی که باعث افزایش تعهد و پذیرش هدف می‌شوند، عبارتند از مشارکت در فرآیند هدف گذاری، ایجاد هدف‌های تلاش برانگیز ولی واقع‌گرا و پذیرش این موضوع که تحقق هدف باعث می‌شود فرد پاداش‌های با ارزشی دریافت کند. عملکرد واقعی را می‌توان با استفاده از تعامل بین کوشش هدف‌گرا، حمایت سازمان و توانایی‌ها و خصوصیات فرد تعیین کرد. منظور از حمایت سازمان، عبارتست از انجام هرگونه اقدامی که به منظور کمک و یا افزایش عملکرد توسط سازمان صورت می‌گیرد. حمایت مثبت را می‌توان فراهم آوردن امکانات به اندازه کافی و تدارک مواد خام به قدر کفایت. اقدام نکردن برای تعمیر وسایل خراب ممکن است حمایت منفی تلقی شود. منظور از توانایی و صفات فردی، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌های مورد نیاز شخص جهت انجام وظایف شغلی می‌باشد. فرد در قبال انجام کار، پاداش‌های درونی و خارجی دریافت می‌دارد، که این پاداش‌ها به نوبه خود بر احساس رضایت افراد اثر می‌گذارند.



شکل ۳۹- مدل توسعه یافته تعیین هدف

گرین و دانسرو

در تئوری رهبری مراوده رهبر - عضو LMX که در گذشته مدل ارتباط عمودی دوتایی نامیده می‌شد، به وسیله دو نفر از محققان به نام‌های جرج گرین و فرد دانسرو ابداع شده است. بر اهمیت روابط متغیر بین سرپرست و هر یک از زیردستان تأکید می‌کند و به هر دو نفر رئیس و مرئوس به اصطلاح یک جفت عمودی گفته می‌شود. این مدل به طور کلی با نظریه‌های اولیه متفاوت است. طبقه این تئوری ضرورتی ندارد که سرپرست با همه زیردستان به یک شکل رفتار کند. شکل (۴۰) مفاهیم اولیه تئوری مبادله رهبر - عضو را نشان می‌دهد.



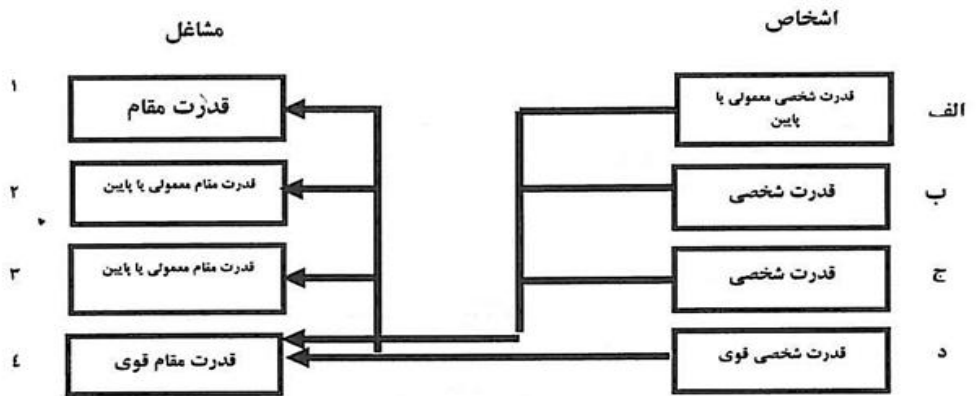
شکل ۴۰- مدل رهبری ارتباط عمودی دوتایی (مبادله رهبر - عضو)

طبق این مدل رهبر با تعداد کمی از زیردستان قابل اعتماد خود تحت عنوان افراد داخل گروه رابطه برقرار می‌کند و به طور معمول مأموریت‌های خاصی که در انجام آن‌ها نیاز به مسئولیت و استقلال بوده و ممکن است امتیازهای خاصی هم به همراه داشته باشند را به آن‌ها محول می‌کند. آن دسته از کارکنانی که جزو این گروه نمی‌باشند خارج گروه نامیده می‌شود. سرپرست، وقت کمتری را به آن‌ها اختصاص می‌دهد و توجه کمتری نیز به آن‌ها دارد. هر سرپرستی در اولین مراودات

خود با هر یک از زیردستان یک رابطه داخل گروه یا خارج گروه برقرار می‌کند. روشن نیست که رهبر چگونه اعضاء را انتخاب می‌کند، ولی ممکن است تصمیم بر پایه توانایی تطبیق شخصی و شایستگی زیردستان باشد. تحقیقات انجام شده، وجود داخل گروه و خارج گروه را مورد تأیید قرار داده‌اند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳، ص ۳۶۹).

گاری یوکل

یوکل دیدگاه جدیدی در زمینه شناخت چگونگی به کارگیری قدرت ارائه داده است. قدرت، نوع درخواست صاحبان قدرت و نتیجه‌های احتمالی آن است که به صورت توصیه‌هایی برای مدیریت به یکدیگر ارتباط داده شده‌اند که در جدول (۱۹) آورده شده‌اند.



شکل ۴۱- قدرت مقام و قدرت شخصی

جدول ۱۹- منبع نفوذ رهبر

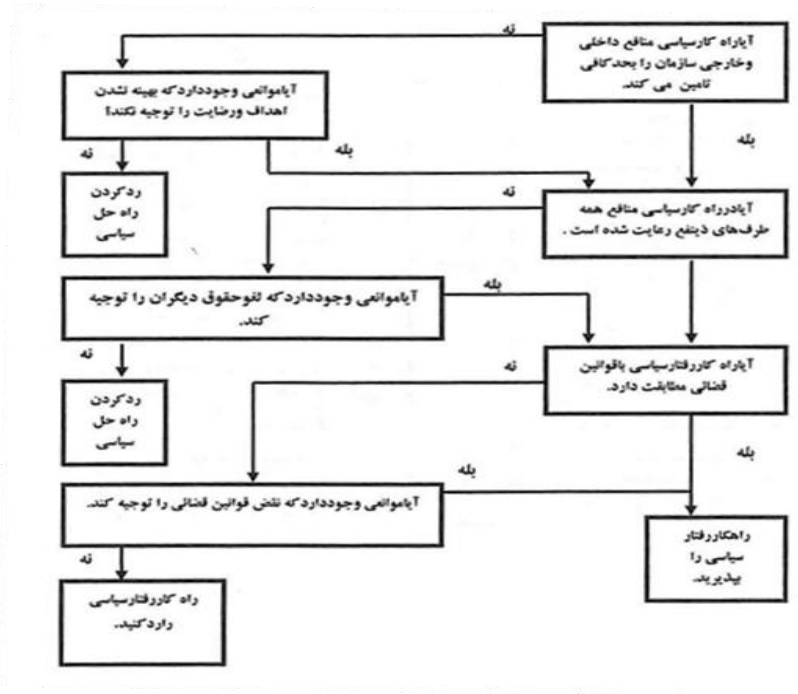
نوع پیامد		منبع نفوذ رهبر	
مقاومت	پذیرش	تعهد	
ممکن اگر درخواست برای پیزی باشد که برای رهبر خطر آفرین است	ممکن اگر فرد ادراک کند که این درخواست برای رهبر مهم است	محتمل اگر فرد بر این باور بباشد که درخواست برای رهبر مهم است	قدرت مرجعیت
ممکن اگر رهبر متکبر و توهین کننده باشد و یا زیر دستان با اهداف کاری مخالف باشند	ممکن اگر درخواست اغوا کننده است، ولی زیردستان نسبت به اهداف کاری تعهدی احساس نمی‌کنند	محتمل اگر درخواست اغوا کننده و زیر دستان در اهداف کاری شریک هستند	قدرت تخصص
ممکن اگر درخواست‌ها متکبرانه باشند و یا درخواست مناسب به نظر نرسد	محتمل اگر درخواست با دستور قانونی باشد	ممکن اگر درخواست محترمانه و خیلی به جا باشد	قدرت قانون
ممکن اگر به شکل زیرکانه و یا متکبرانه به کار	محتمل اگر به شکل خشک و غیر شخصی به کار	ممکن اگر به شکل دقیق و دوستانه به کار رود	قدرت پاداش

رود	رود		
محمتم	ممکن		قدرت
اگر به شکل	اگر جنبه	بسیار غیر محتمل	زور
خصمانه و	همکاری داشته و		
ریزکانه به کار	با تنبیه همراه		
رود	نباشد		

جراد کاوانف، دنیس موبرگ، مانوئل والاسکوئز

کاوانف، دنیس موبرگ، مانوئل والاسکوئز الگوی امور اخلاقی را در رفتار سازمانی ارائه دادند که به طور کامل دارای ویژگی سیاسی بوده، مخصوص موقعیت معینی می‌باشد. کاوانف و همکارانش به این نتیجه رسیدند که تحت شرایط دوگانه زیر، رفتار سیاسی، اخلاقی و مناسب می‌باشد: اگر به حقوق همه طرف‌هایی که سود می‌برند احترام بگذارند و حرمت قوانین قضایی حفظ شود.

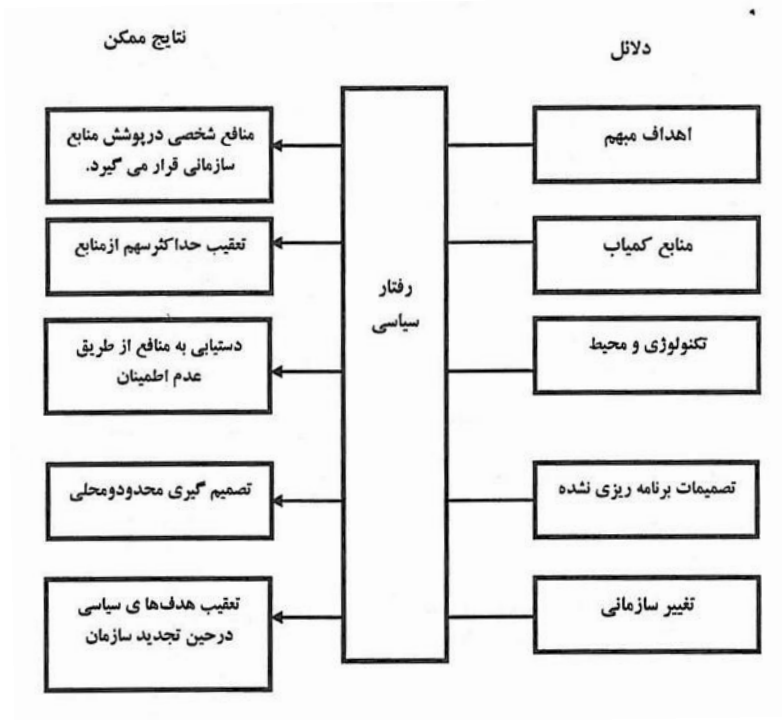
اگر یک رفتار سیاسی بدون ویژگی‌های بالا باشد، ممکن است تحت شرایط خاص، رفتاری اخلاقی و مناسب تلقی شود. به عنوان مثال، در دوران رکود اقتصادی که باید از تعداد کارکنان کاسته شود، سیاست تنها سهم را در انتخاب کارکنانی که باید اخراج شوند به عهده دارد. گاهی ممکن است سیاست تنها مبنای موجود برای این‌گونه تصمیم‌گیری‌ها باشد. بر اساس الگوی ارائه شده، توصیه می‌شود که چنانچه راه‌حل غیرسیاسی وجود دارد، باید از انتخاب راه‌حل سیاسی، به منظور جلوگیری از پیمانال شدن حقوق دیگران و یا تضعیف قانون خودداری شود. در شکل (۴۲) مدل رفتار اخلاقی سیاسی آورده شده است.



شکل ۴۲- مدل رفتار اخلاقی سیاسی

رابرت مایلز

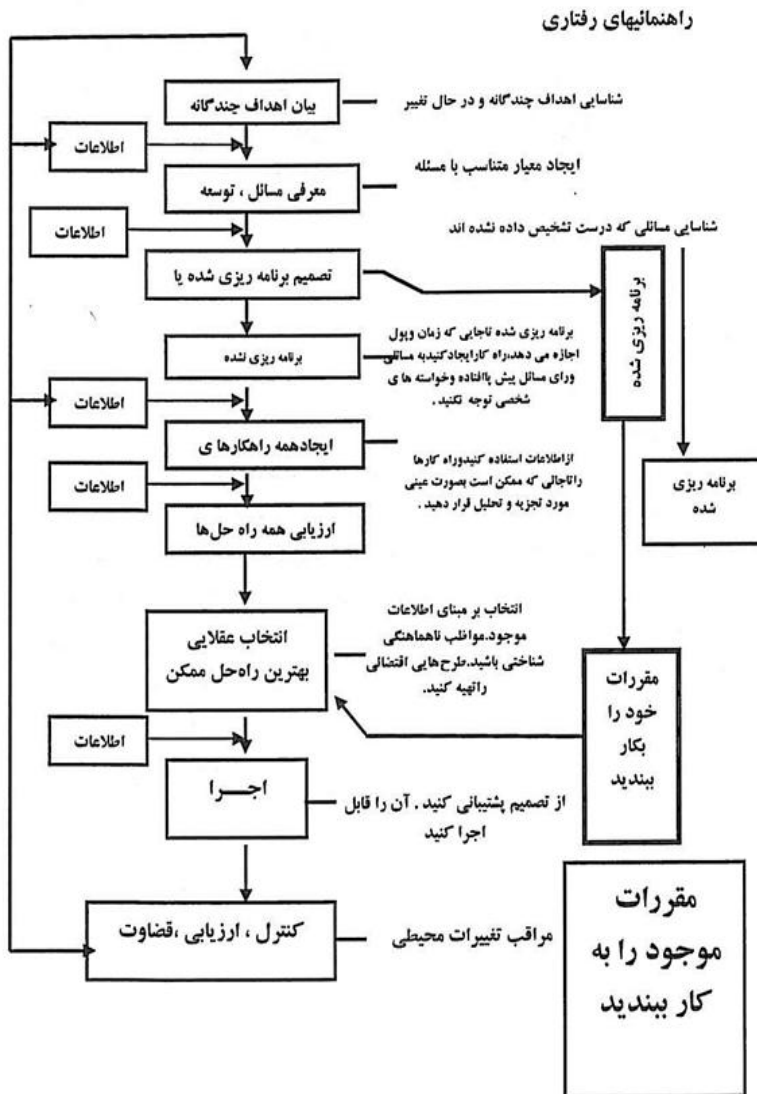
مایلز عقیده دارد که به پنج دلیل رفتار سیاسی در داخل سازمان‌ها به وقوع می‌پیوندد که عبارتند از: هدف‌های مبهم، کمبود منابع، تکنولوژی و محیط، تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده و تغییر سازمانی که در شکل (۴۳) آورده شده است.



شکل ۴۳- دلایل رفتار سیاسی

جینیس و مان

فرآیند جینیس - مان به نام الگوی تعارض برپایه تحقیقات روانشناسی اجتماعی و فرآیندهای تصمیم‌گیری فردی قرار دارد. این الگو دارای پنج فرض می‌باشد که در شکل (۴۴) آورده شده است.



شکل ۴۴- مدل عملی تصمیم گیری

نخست، الگوی مربوط به تصمیم های مهم زندگی مانند ازدواج، تحصیل، شغل و تصمیم های مهم سازمانی است که پس از تصمیم گیری، فرد یا سازمان را به راهکار معینی متعهد می کند.

دوم، طبق مدل، تعقل و عقلایی بودن، مکانیسم‌هایی هستند که اشخاص توسط آن‌ها از تصمیم‌گیری‌های مشکل‌دوری می‌کنند. این دو مکانیسم وسایل مقابله با فشار عصبی ناشی از گزینش هستند.

سوم، الگوی جینیس‌مان به روشنی نشان می‌دهد که بعضی از تصمیم‌ها غلط هستند و ترس از تصمیم‌گیری غلط می‌تواند به طور کامل مانع از هر گونه تصمیم‌گیری شود.

چهارم، زمینه مناسبی را برای خود واکنشی نسبت به تصمیم و به عبارت دیگر مقایسه راهکارها با معیارهای اخلاقی مورد قبول فرد را فراهم می‌آورد. پنجم، با استفاده از مدل می‌توان مواقعی را که تصمیم‌گیرنده درباره راهکارهای مختلف مردود است را تشخیص داد. در چنین شرایطی انتخاب تنها یک راهکار تنها همراه با تعهد عمیق مشکل است (مورهد/ گریفین، ۱۳۸۳).

نیس بیت

برای بررسی فشارهایی که تغییر را باعث می‌شوند، مطالعه دو روند اجتماعی که توسط نیس بیت ارائه شده‌اند مفید خواهد بود. این دو روند در جدول (۲۰) نشان داده شده است. بعضی از این روندها مانند جامعه اطلاعات و روند تکنولوژی بالاتر، تماس بیشتری با تکنولوژی جدید ارتباطات دارند. بر طبق نظریه نیس بیت، تکنولوژی پیچیده تماس بیشتر یعنی اینکه هر قدر تکنولوژی جدید بیشتر به مردم عرضه شود نیاز به تماس در انسان‌ها بیشتر خواهد بود. سایر روندها با تغییرات جمعیتی مانند تمایل به داشتن تحصیلات بالا و آزادی و مشارکت ارتباط دارند.

به عقیده نیس بیت، جوامع صنعتی در یک مرحله گذر قرار دارند. یعنی عبور از یک جامعه صنعتی و وارد شدن به یک جامعه اطلاعاتی که در آن قدرت مغز به قدرت بدن اولویت خواهد داشت. چنین تغییری، شکل‌های جدیدی از سازمان، جابه‌جایی و بازآموزی بیشتر کارکنان، مشارکت بیشتر کارکنان در مدیریت سازمان، تمایل به برنامه‌ریزی، رسیدن به نتایج و پرداخت‌های جبرانی بلندمدت

را اقتضاء می‌کند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۳، ص ۵۴۵).

جدول ۲۰- ده روند دگرگونی‌های اجتماعی

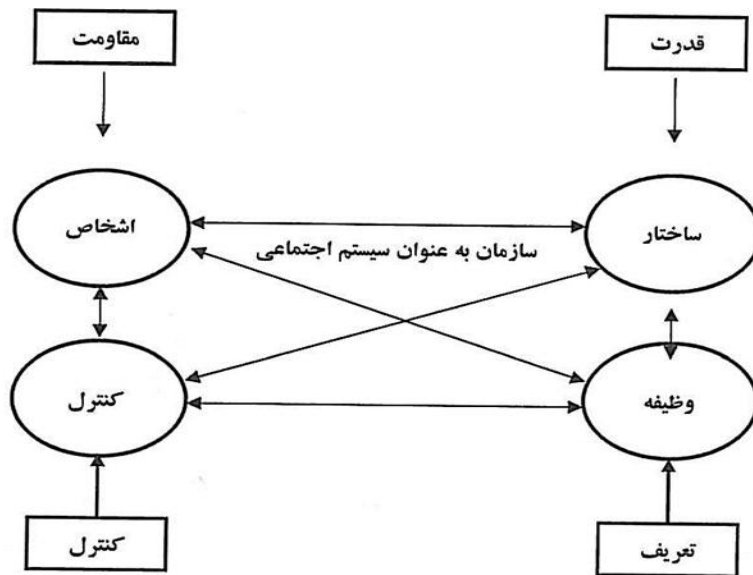
از	به
جامعه صنعتی	جامعه اطلاعاتی
تکنولوژی تحصیلی	تکنولوژی بالا
اقتصاد ملی	اقتصاد بین‌المللی
دوره های کوتاه مدت	دوره های بلندمدت
تمرکز	عدم تمرکز
کمک رسانی	خودپاری
دموکراسی نمایندگی	دموکراسی مشارکتی
سلسله مراتب	شبکه
شمال	جنوب
هر / یا	انتخاب چندگانه

مایکل بیر

- بر پنج منبع ایجاد قدرت برای عامل تغییر را به شرح زیر تشریح کرده است:
۱. قایل شدن احترام زیاد از طرف سازمان با این برداشت که عامل تغییر در رفتار، زبان، ارزش‌ها و حتی وضع ظاهر شبیه آن‌ها می‌باشد.
 ۲. اعتماد به عامل تغییر بر حسب تداوم ارائه اطلاعات و حفظ نقش مناسب در سازمان توسط وی.
 ۳. داشتن تخصص در ایجاد سازمان
 ۴. اعتبار ناشی از تجربیات کسب شده از سازمان‌های دیگر یا پروژه‌هایی که برای دیگر سازمان‌ها اجرا کرده است.
 ۵. عدم رضایت اداره کنندگان سازمان از وضع موجود که به عامل تغییر به عنوان بهترین فرصت برای تغییر سازمان در جهت تحقق اهدافشان می‌نگرند.

دیوید نادلر

به عقیده نادلر مشکلات عمده مدیریت تغییر را می‌توان به چهار گروه تقسیم‌بندی کرد که عبارتند از: مقاومت، قدرت، کنترل و تعریف مجدد وظیفه. در شکل (۴۵) مشکلات چهارگانه با چهار عامل اصلی سیستم اجتماعی سازمان معینی اشخاص، ساختار، سیستم اطلاعات و وظایف تطبیق داده شده‌اند.



شکل ۴۵- چهار مشکل اساسی در مدیریت تغییر

دانیل کتز و رابرت کان

شش نوع عمده مقاومت در برابر تغییر را که منشاء سازمانی دارند شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: افراط در تعیین جزئیات، محدودیت دید در تغییر، رخوت و کاهلی گروه، احساس تهدید توسط متخصصین، احساس تهدید توسط صاحبان قدرت و تغییر در تخصیص منابع (مورهد/ گریفین، ۱۳۸۳).

۱. افراط در تعیین جزئیات: سازمان‌ها برای حفظ ثبات خود سیستم‌هایی

را طراحی می‌کنند. به عنوان مثال، چگونگی کنترل عملکرد کارکنان را در نظر بگیرد. برای حصول اطمینان از این که متقاضیان استخدام، همان کاری را انجام خواهند داد که مورد نظر سازمان است، باید دارای شرایط خاصی باشند. به محض اینکه شخصی استخدام می‌شود، شرح وظایف شغلی به او داده شده و سرپرست مربوط در رابطه با وظایف شغلی به او آموزش می‌دهد و راهنمایی می‌کند. فرد جدید معمولاً نوعی دوره کارآموزی را طی می‌کند که منجر به بررسی عملکرد او شده و پس از آن نیز عملکرد فرد به طور منظم ارزیابی می‌شود. چنین سیستمی را زیاده‌روی در تعریف یا تنبلی ساختاری نامیده‌اند.

۲. محدودیت دامنه تغییر: دامنه بسیاری از کوشش‌هایی که جهت ایجاد تغییر در سازمان‌ها به عمل می‌آیند، بسیار محدود است. در هرگونه کوششی که جهت ایجاد تغییر در افراد و یا در گروه به عمل آید، باید وابستگی‌های عناصر تشکیل‌دهنده سازمان‌ها مانند اشخاص، ساختار، وظایف و سیستم اطلاعات نیز مدنظر قرار گیرند.

۳. رخوت گروهی: هنگامی که فرد کوشش می‌کند رفتاری کاری خود را تغییر دهد، ممکن است گروه در برابر تغییر سایر رفتارهایی که برای تکمیل رفتار تغییر پیدا کرده فرد ضروری هستند، مقاومت کند. به عبارت دیگر، هنجارهای گروهی ممکن است برای کوشش‌های فرد در جهت ایجاد تغییر به عنوان یک ترمز عمل کند.

۴. احساس تهدید توسط متخصصین: ایجاد تغییر در سازمان ممکن است برای تخصص‌های ویژه‌ای که افراد گروه‌ها در طی سال‌ها به وجود آورده‌اند، تهدید تلقی شود. طراحی مجدد یک شغل و یا تغییر ساختار ممکن است باعث جابه‌جایی مسئولیت شغلی از یک متخصص به شخص دیگری شده، تخصص فرد کارشناس را مورد تهدید قرار داده و در نتیجه باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر شود.

۵. احساس تهدید توسط صاحبان قدرت: هرگونه توزیع مجدد اختیار تصمیم‌گیری ممکن است باعث برهم خوردن سلسله مراتب قدرت در سازمان شود. اگر سازمانی در صدد عدم تمرکز تصمیم‌گیری‌های خود باشد، ممکن است

مدیرانی که قدرت تصمیم‌گیری خود را در قبال ایجاد روابط خاص با دیگران به دست آورده‌اند به دلیل عدم تمایل به از دست دادن قدرت در برابر تغییر مقاومت کنند.

۶. تخصیص منابع: گروه‌هایی که با شیوه تخصیص منابع متداول خو گرفته‌اند، ممکن است در برابر هرگونه تغییری که به نظر آن‌ها تخصیص منابع آن‌ها را در آینده تهدید خواهد کرد مقاومت کنند. منظور از منابع در این زمینه می‌تواند هر چیزی از پاداش‌های مالی و تجهیزات گرفته تا کمک‌های فصلی اضافی و وقت اضافی استفاده از کامپیوتر باشد.

استونر، فری من، گیلبرت

تئوری جدیدی مطرح کردند به نام «درگیری پویا» (dynamic engagement). به عبارتی مبارزه پویا به بهترین شکل می‌تواند شیوه‌هایی که مدیران موفق کنونی درباره روابط انسانی می‌اندیشند و به سرعت خود را با شرایط در حال تغییر وفق می‌دهند، منعکس نماید. در مورد تئوری‌های مدیریت که در سایر پدیده‌های که مبارزه پویا نامیده می‌شوند به وجود می‌آیند، شش موضوع عمده مطرح است که شامل موارد زیر است (استونر و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۷۹).

۱. محیط جدید سازمان: تئوری استراتژی رقابتی که به وسیله مایکل پورتر ارائه شد بر شیوه‌ای تأکید می‌کند که مدیران می‌توانند هنگامی که به صورت رقیب، خریدار، فروشنده یا به شکل دیگری با یکدیگر رابطه متقابل برقرار می‌کنند بر این شرایط اثر بگذارند. روش دیگر دیدگاه مبتنی بر مبارزه پویاست که به وسیله صاحب‌نظرانی چون ادوارد و جین گرانراستد در اثر معروف خود به نام مدیریت برای یک سیاره کوچک مورد تأکید قرار گرفت و در این دیدگاه مسائل بوم‌شناسی در کانون توجه تئوری مدیریت قرار می‌گیرید.

۲. اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی: این دیدگاه در اثر انتشار کتاب معروف توماس پیترز و رابرت واترمن به نام در جستجوی تعالی در ۱۹۸۲ ارائه شد. این دو پژوهشگر در تحقیقاتی که در زمینه شرکت‌های برتر انجام دادند، به این نتیجه

رسیدند که شرکت‌های دارای عملکرد عالی توانسته‌اند یک فرهنگ گسترده و متعالی به وجود آورند و دارای چهارچوبی منسجم و یکپارچه باشند تا اعضای سازمان بتوانند خود را با شرایط مناسب سازگار نمایند.

رابرت سولومون یک گام ورای این دیدگاه برداشته است و استدلال می‌کند که مدیران باید از طریق ارج نهادن به ارزش متعالی سازمان و اولویت بخشیدن به آن بکوشند اصول اخلاقی را ترویج نمایند و معنویت را ارج بگذارند.

۳. مدیریت و پدیده جهانی شدن: در دیدگاه مبتنی بر مبارزه پویا به این واقعیت توجه می‌شود که در دهه ۱۹۹۰ دنیا در ابتدای راه مدیریت قرار دارد. با توجه به اینکه بازارهای مالی در سراسر جهان در تمام مدت ۲۴ ساعت در حال فعالیت هستند و دورترین نقطه دنیا در فاصله یک تماس تلفنی قرار دارد، مدیران در سده بیست و یکم باید خود را شهروند جهانی بدانند.

کنیچی اومایی این موضوع را در قالب دنیای بدون مرز وصف می‌نماید، یعنی جایی که مدیران باید همه مشتریان را در فاصله‌ای یکسان از سازمان به تصویر در آورند.

۴. ایجاد و بازسازی سازمان‌ها: پیترز اصلی ارائه کرد به نام مدیریت آزاد، انواع ساختارهای محدود بسته سازمانی بازدارنده خلاقیت افراد را به چالش می‌طلبد. مایکل همروچیمزچامپی دیدگاه خود را در قالب مهندسی مجدد شرکت ارائه نمودند. این دو به مدیران توصیه می‌کنند که فرآیندهای کنونی را که سازمان‌ها بر آن اساس انجام وظیفه می‌کنند، مورد تجدید نظر قرار دهند و نیز آن‌ها را تشویق می‌نمایند که رویه‌های جدیدی جایگزین این فرآیندها کنند و بکوشند بر کارایی سازمان بیفزایند.

۵. فرهنگ سازمانی و فرهنگ‌های چندگانه: جوآن مارتین از پیشروان گروهی است که فرهنگ سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند. او درباره شیوه‌ای بحث می‌کند که قضاوت‌های فرهنگی موجب می‌شوند مدیران سازمان‌های کنونی با چالش‌های بی‌نظیر روبرو شوند. چارلز تیلور از پیشگامان جنبش به اصطلاح جامعه‌گرا است. او مدعی می‌شود که افراد می‌توانند احساس منحصر به فرد بودن خود را حفظ

کنند و این کار نه تنها از طریق ارج نهادن به ارزش‌های مشترک میسر می‌شود، بلکه می‌توانند ارزش‌های مشترک را در سازمان‌ها و جوامع محل زندگی خود رواج دهند. نویسنده‌ای به نام کارنل وست توجه ما را به فرهنگ‌های متفاوتی معطوف می‌نماید و آن را در کتابی به نام «نژاد اهمیت دارد» ارائه می‌نماید.

۶. کیفیت: از دیدگاه مبارزه پویا پدیده مدیریت کیفیت کامل باید مورد توجه هر مدیری قرار گیرد. هر مدیر باید در اندیشه دستیابی به فرآیندهایی باشد که سازمان بتواند بدان وسیله محصولات و خدماتی را ارائه نماید، که با توجه به شدیدتر شدن وضع رقابت و بالا رفتن استانداردهای مورد نظر مشتریان قابل قبول واقع شود. از این دیدگاه، رابطه قوی و بادوام می‌تواند موجب تقویت کیفیت شود و نوع دیدگاه و اقدامات مدیران را در این مسیر تقویت نماید.

فاهی و نارایانان

این دو با معرفی عوامل ذی نفوذ، آن‌ها را به چهار دسته تقسیم کردند که شامل موارد زیر است:

۱. متغیرهای اجتماعی: فاهی و نارایانان متغیرهای اجتماعی را به سه گروه تقسیم کرده‌اند که عبارتند از: متغیرهای جمعیت‌شناسی (ترکیب نیروی کار)، شیوه زندگی و ارزش‌های اجتماعی، تغییر در ترکیب نیروی کار و شیوه زندگی افراد بر ترکیب، محل یا مکان جذب نیروها و انتظاراتی را که یک سازمان از عرضه نیروی کار و مشتریان دارد اثر می‌گذارد. ارزش‌ها تعیین‌کننده سایر تغییرات اجتماعی، سیاسی، فناوری و اقتصادی هستند و همچنین آن‌ها راه‌هایی را که افراد در زندگی خود بر می‌گزینند، تعیین می‌کنند. همچنین ارزش‌ها را اجتماعی تعیین‌کننده دستورالعمل‌ها یا راهنمایی‌های هستند که مشخص‌کننده شیوه اداره سازمان‌ها و محل کار مدیران خواهد بود.

۲. متغیرهای اقتصادی: بدیهی است که شرایط و روند کل سیستم اقتصادی در موفقیت یا شکست یک سازمان نقش حیاتی دارند. دستمزدها و قیمت‌ها به وسیله عرضه‌کنندگان مواد اولیه و شرکت‌های رقیب تغییر می‌کنند و سیاست‌های

پولی دولت می‌تواند در هزینه تولید محصول یا خدمتی که ارائه می‌شود و شرایط بازاری که در آن این کالاها و خدمات ارائه می‌گردد اثر بگذارد.

۳. متغیرهای سیاسی: این پرسش مطرح است که آیا دولت در برابر سازمان مورد نظر موضعی سرسخت یا موضعی ملایم در پیش می‌گیرد؟ آیا قوانین ضد انحصاری به صورتی دقیق اعمال و اجرا می‌شوند یا این که آن‌ها را نادیده می‌انگارند؟ آیا سیاست دولت به عملیات مدیران آزادی عمل می‌دهد یا اینکه مانع از بسیاری از فعالیت‌های آن‌ها می‌شود؟ این‌گونه پرسش‌ها با متغیرهای سیاسی سر و کار دارند، و پاسخ‌هایی که به آن‌ها داده می‌شود تا حد زیادی به فرآیند سیاسی که سازمان در آن فعالیت می‌کند بستگی دارد.

۴. متغیرهای فناوری: شامل پیشرفت‌هایی می‌شود که در علوم پایه، مثل فیزیک رخ می‌دهد. همچنین شامل ارائه محصولات جدید، فرآیندها و مواد جدید می‌گردد. این سطح از فناوری در یک جامعه، یا به‌ویژه در یک صفت، تا حد زیادی تعیین‌کننده نوع محصولات و خدماتی است که ارائه می‌شود و نیز مشخص می‌کند که از چه نوع ماشین‌آلات استفاده می‌شود و عملیات چگونه تحت کنترل و نظارت قرار خواهند گرفت (استونر و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۱۲۴ - ۱۱۸).

کارول جیلیان و نل نادینگز

این دو، چنین استدلال کردند که اگر اخلاق عمومی به معنویت بخشیدن به مقررات و عدل و داد تعبیر و تفسیر شود، تنها یکی از زوایای آن روشن خواهد شد و در نتیجه اصول اخلاقی فقط از آن دیدگاه محدود مورد توجه قرار خواهد گرفت. آنها راه دیگری از اندیشیدن یا استدلال ارائه می‌کنند و آن را رعایت اصول اخلاقی و رسیدگی به دیگران می‌نامند. جیلیان به این باور است که در تئوری مبتنی بر رعایت اصول اخلاقی با معنویت باید به دو دیدگاه توجه نمود: دیدگاه مبتنی بر عدل و داد و دیدگاه مبتنی بر رسیدگی به دیگران. در دیدگاه مبتنی بر عدل و داد بیشتر مردان مطرح‌اند و در دیدگاه مبتنی بر رسیدگی به دیگران بیشتر زن‌ها مطرح می‌باشند که در جدول (۲۱) آمده است.

کاتر و هسکت

پژوهشگران دانشگاه هاروارد، جان کاتر و جیمز هسکت با تحقیقی که بر روی بیش از دویست شرکت انجام دادند، کوشیدند مشخص نمایند که برای موفقیت سازمان چه عاملی می‌تواند برخی از فرهنگ‌های سازمانی را (نسبت به بقیه) موفق‌تر نمایند. اگر آن‌ها می‌توانستند عوامل موفقیت‌زا را تفکیک نمایند، آن‌گاه می‌توانستند برنامه‌ای را به اجرا درآورند و بدان وسیله فرهنگ سازمان را تغییر دهند و آن را موفق‌تر نمایند. کاتر و هسکت، دو سطح از فرهنگ را شناسایی کردند، یک دسته به چشم می‌آید و قابل دیدن است و دسته دیگر به چشم نمی‌آیند و قابل دیدن نیست (شبهت زیادی با دیدگاه مبتنی بر کوه یخ دارد). نخست، در سطحی که به چشم می‌آید می‌توان الگوها و شیوه‌های رفتاری کارکنان را مشاهده کرد. دوم، سطحی که به چشم نمی‌آید، مفروضات و ارزش‌های مشترک وجود دارند که برای یک دوره بلند زمانی حفظ شده‌اند. تغییر دادن سطح دوم (نسبت به سطح اول) مشکل‌تر است، ولی این دو پژوهشگر چنین استدلال می‌کنند که ایجاد تغییرات در سطح اول (در شیوه‌ها و الگوهای رفتاری) می‌تواند با گذشت زمان موجب تغییرات ژرف در باورهای افراد شود. بدین‌گونه گاهی تغییر فرهنگی را همانند «حرکت‌های آبی» در ورزش می‌دانند. آن ناشی از رفتار است. در ورزش کوشش برای گرفتن لحظه دست‌ورعملی است که چون از جانب مربی صادر شود به شکست می‌انجامد. کوششی در راه اجرای دست‌ورعمل‌های جزئی می‌تواند اثربخش باشد و به نتیجه بینجامد. نتیجه تحقیقات هاردوارد بیانگر این است که فرهنگ بر عملکرد سازمان اثر قوی و روز افزون دارد. این تحقیق به چهار نتیجه عمده انجامید:

۱. فرهنگ سازمانی می‌تواند در بلندمدت بر عملکرد اقتصادی اثری شگرف بگذارد.
۲. به احتمال زیاد، در دهه آینده فرهنگ سازمانی می‌تواند نقشی عمده در تعیین موفقیت سازمان‌ها ایفا نماید.
۳. موارد زیادی مشاهده می‌شود که فرهنگ‌های سازمانی مانع از این

می‌شوند که شرکت در بلندمدت عملکرد مالی خوبی داشته باشد. این فرهنگ‌ها به راحتی به وجود می‌آیند، حتی در سازمان‌هایی که پر از افراد معقول و فرهیخته است.

۴. اگرچه ایجاد چنین تغییری چندان آسان نیست، ولی می‌توان در سازمان‌ها فرهنگ‌هایی را به وجود آورد که عملکرد بهبود یابد. کاتر و هسکت به این نتیجه رسیدند که برخی از فرهنگ‌های سازمانی می‌توانند به راحتی خود را با تغییرات وفق دهند و عملکرد سازمان را حفظ نمایند، در حالی که برخی دیگر نمی‌توانند چنین کنند. آن‌ها فرهنگ‌های سازمانی را به دو دسته سازگار و ناسازگاری تقسیم کردند و برای هر یک از آن‌ها رفتارهای عمومی و ارزش‌های اصلی را تعریف نمودند که در جدول (۲۲) و نمودار (۴۶) آمده است (استونر، ۱۳۸۲، ص ۳۰۸).

جدول ۲۲- فرهنگ سازمانی سازگار در مقایسه با فرهنگ ناسازگار

فرهنگ سازگار	فرهنگ ناسازگار	
بیشتر مدیران توجه زیادی به مشتریان، سهامداران و کارکنان می‌نمایند. همچنین آنها به کسانی که می‌توانند تغییرات محیطی به‌وجود آورند احترام زیادی می‌گذارند و برای آنها ارزش قائل هستند (برای مثال، برای مقام رهبری تا پائین‌ترین مدیری که در سلسله اختیارات سازمانی وجود دارد).	بیشتر مدیران به خودشان، گروه‌های کاری متعلق به خود یا محصول (و یا فن آوری) متعلق به آن گروه کاری توجه می‌نمایند. این دسته از افراد به نظم و فرآیندی از مدیریت که خطر گریز است (در مقایسه با رهبری نوآور) احترام زیادی قائل هستند.	ارزش‌های اصلی

<p>رفتار مدیران بر اساس دیدگاه گوتته نظرانه سیاسی و دیوان سالاری است در نتیجه آنها استراتژی خود را به سرعت تغییر نمی‌دهند تا از فرصت‌های پیش آمده در محیط سازمانی بهره‌برداری نمایند.</p>	<p>مدیران به همه گروه‌های ذی‌نفع، به ویژه مشتریان احترام زیادی قائل هستند و دست به تغییرات معقولی که منافع آنها را تأمین می‌کند، می‌زنند (حتی اگر این اقدام مستلزم خطرپذیری باشد).</p>	<p>رفتار عمومی</p>
---	--	--------------------



شکل ۴۶- دو سطح از فرهنگ از کاتر و هسکت

تیلر کاکس

برای اینکه سازمان موفق شود، توجه نمودن به مسئله‌های جامعه چندفرهنگی از

اهمیت زیادی برخوردار است. تیلر کاکس استاد دانشگاه میشیگان شش بحث ارائه کرده است و این بحث‌ها اعتقاد او را تأیید می‌کنند مبنی بر این که ناهمگونی فرهنگی می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد، که در جدول (۲۳) آمده است (استونر، ۳۸۲، ص ۳۲۸).

جدول ۲۳- شش بحث درباره مدیریت در جامعه چندفرهنگی

۱. بحث هزینه	<p>هنگامی که نیروی کار سازمان از افراد متعلق به فرهنگ‌های گوناگون تشکیل می‌شود، هزینه مربوط به یکپارچه و هماهنگ نمودن این افراد افزایش خواهد یافت. کسانی که بتوانند این مسئله را به خوبی حل کنند (در مقایسه با کسانی که از عهده حل مسئله مزبور برنایند) هزینه‌های کمتری متحمل خواهند شد.</p>
۲. بحث تأمین منابع	<p>شرکت‌ها از نظر حل مسائل زنان و گروه‌های اقلیت قومی دارای شهرت می‌شوند. شرکت‌هایی که در این زمینه شهرت کافی به دست آورند برای جذب بهترین نیروها، نسبت به شرکت‌های رقیب، در وضع بهتری قرار خواهند گرفت. هنگامی که نیروی کار کمیاب شود و زمینه رقابت تغییر کند این مزیت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار خواهد شد.</p>
۳. بحث بازاریابی	<p>برای سازمان‌های چندملیتی، وجود افراد متعلق به کشورهای مختلف که دارای بینش و حساسیت‌های گوناگون فرهنگی هستند باعث می‌شود که تلاش‌های شرکت در زمینه بازاریابی به شیوه‌ای بسیار عالی بهبود یابد. در مورد بازاریابی در زمینه فعالیت‌های بومی و زیرمجموعه‌های جمعیتی همین شیوه استدلال صادق است.</p>
۴. بحث خلاقیت	<p>وجود دیدگاه‌های مختلف و تأکید کمتر بر رعایت هنجارهای متعلق به زمان گذشته (که معرف روش نوین در مدیریت جوامع چندفرهنگی است) موجب بالا رفتن سطح</p>

<p>خلاقیت خواهد شد.</p>	
<p>به‌هنگام تصمیم‌گیری و حل مسائل، گروه‌های ناهمگن و نامتجانس می‌توانند با استفاده از زاویه‌ای بازتر و با طیفی گسترده‌تر و نیز در سایه تجزیه و تحلیل ژرف‌تر مسائل، راه‌حل‌های بهتری ارائه کنند و تصمیمات بهتری اتخاذ نمایند.</p>	<p>۵. بحث درباره حل مسئله</p>
<p>یکی از کاربردهای الگوی چندفرهنگی برای مدیریت در جامعه ناهمگن و نامتجانس این است که سیستم مزبور کمتر استاندارد و قطعی می‌شود و از این رو بر میزان انعطاف‌پذیری آن افزوده می‌گردد. افزایش انعطاف‌پذیری موجب می‌شود که سازمان در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسب‌تر نشان دهد (یعنی واکنش‌ها با سرعت بیشتر و هزینه کمتری داده می‌شود).</p>	<p>۶. بحث انعطاف‌پذیری سیستم</p>

آموس تورسکی و دانیل کاهنمان

این دو، نظرات سایمون را بسط دادند و درباره عقلانیت محدود، مطالبی ارائه کردند. آن‌ها بر این نظرند که مردم به‌هنگام تصمیم‌گیری به اصول تجربی یا راه‌های عملی تکیه می‌نمایند. برای مثال، مسئولان دایره اعتبارات بانک یا سازمان‌هایی که وام می‌دهند، به‌هنگام بررسی درخواست متقاضی می‌کوشند تا حدود ۳۵ درصد وام‌های خود را به کسانی بدهند که خریدار مسکن می‌باشند و دارایی‌های خود را به رهن یا گرو آن نهاد یا سازمان می‌گذارند. با رعایت اصول تجربی فرآیند تصمیم‌گیری سرعت بیشتری پیدا می‌کند ولی این اصول مناسب حال کسانی است که بیشتر به تجربیات گذشته و نیز به تعصبات شخصی خود تکیه می‌نمایند.

موجود بودن یا در دسترس بودن اطلاعات، گاهی مردم با مراجعه به ذهن و حافظه خود می‌کوشند درباره چیزی قضاوت کنند. در اصل افراد راحت‌تر می‌توانند رویدادهای مشابه را به خاطر آورند. از این رو، مردم اغلب تصویری از رویدادها در

ذهن یا حافظه خود دارند و فرض خود را بر این می‌گذارند که در آینده هم رویدادهای مشابهی رخ خواهد داد. این فرض به تجربه شخصی بستگی دارد و به نظر می‌رسد که امری معقول باشد ولی حافظه انسان تحت تأثیر این امر قرار می‌گیرد که نخست رویداد تا چه اندازه تازگی دارد و این که اثری جالب و شگرف بر فرد داشته است یا خیر. از این رو یک مدیر خطر که به تازگی با مسئله توفان دست به گریبان بوده است به هنگام بستن قرارداد به احتمال وقوع توفان اهمیت بیشتری می‌دهد، یا بیش از حد به آن اهمیت می‌دهد.

نمونه:

مردم دوست می‌دارند که از طریق مقایسه یک رویداد با نمونه‌های پیشین میزان احتمال آن رخداد را ارزیابی کنند. برای مثال، کارفرمایان چون به مسائل گروه‌های قومی، نژادی و جنسی در سازمان برخورد می‌کنند با توجه به عملکرد نمونه‌ای از آن‌ها به قضاوت می‌نشینند. به همین گونه، مدیران تولید، عملکرد یک محصول جدید را پیش‌بینی می‌کنند. در واقع هر فرد یا هر محصول یک کالای جدید و منحصر به فرد است و نمی‌تواند نمونه یا نماینده‌ای از گروه باشد، از این رو به هنگام قضاوت باید این مطلب را در نظر داشت.

تثبیت وضع و تعدیل: معمولاً مردم تصمیمات خود را بی پایه و اساس نمی‌گیرند. اصولاً کار را با نوعی ارزش، یعنی ارزش اولیه شروع می‌کنند، حتی اگر این ارزش را به صورت تصادفی انتخاب کرده باشند و سپس برای رسیدن به یک تصمیم نهایی آن ارزش را تعدیل می‌نمایند. برای مثال، درباره حقوق ماهانه افراد می‌توان با توجه به حقوق سال گذشته که بر اساس ارزش اولیه گذاشته شده است، تصمیم گرفت و پس از تعدیل مقدار آن را تعیین کرد. متأسفانه توجه زیاد به ارزش اولیه موجب می‌گردد تا تعداد شاخص‌های مربوطه که چندان روشن و واضح نیستند، مورد توجه قرار می‌گیرند. به علاوه، اگر ارزش‌های نخستین یا اولیه متفاوت باشند به تصمیمانی می‌انجامند (استونر، ۱۳۸۲، ص ۴۲۰).

جی گالبرایت

ارتباطات کلید اصلی یا رمز اصلی برای ایجاد هماهنگی مؤثر است. هماهنگی به صورت مستقیم بر فرایند گردآوری، انتقال و پردازش اطلاعات بستگی دارد. هر قدر محیط کاری که باید هماهنگ شود، نامطمئن‌تر باشد، مسئله نیاز به اطلاعات جدی‌تر خواهد شد. بدین دلیل منطقی است که هماهنگی از دیدگاه «پردازش اطلاعات» مورد توجه قرار گیرد. برای ایجاد هماهنگی سه روش مؤثر ارائه می‌گردد.

استفاده از روش‌های اصولی و اساسی مدیریت، در سایه ساز و کارهای اصولی مدیریت می‌توان به صورت نسبی، در سازمان هماهنگی ایجاد کند. یکی از این روش‌ها وجود زنجیره فرماندهی است، که در آن رابطه بین اعضاء و واحدها تعیین می‌شود و بدین وسیله جریان نقل و انتقال اطلاعات تسهیل می‌گردد.

راه یا وسیله دیگر: داشتن مجموعه‌ای از مقررات و تعیین راه‌ها یا روش‌هایی است که به کارکنان اجازه داده می‌شود تا امور را به سرعت و مستقلاً هماهنگ کنند. باز هم یک روش اصلی دیگری وجود دارد که تام پیترز و رابرت واترمن آن را «مدیریت مبتنی بر سر زدن به همه جا» نامیدند. در اجرای این روش، مدیر مقداری از وقت خود را صرف سرزدن به واحدهای مختلف و تشکیلات تولیدی می‌کند. مدیر عملیات را مشاهده می‌نماید و به صورت غیررسمی با کارکنان حرف می‌زند.

مرز گستری: هنگامی که تماس بین واحدها و دوایر سازمانی به شدت افزایش یابد، بهترین کار این است که بین دوایر یک رابطه دائمی به وجود آورید. این واحد نقش مرز گستری دارد و با واحدهای دیگر رابطه ایجاد می‌کند. کارکنان و اعضاء واحد مرزگستر که کار مؤثری انجام می‌دهند. متوجه نیازهای واحد خود و مسئولیت‌هایی که در برابر سایر واحدها دارند، می‌شوند. برای مثال، امکان دارد اعضاء واحدهای مهندسی و بازاریابی با زبان‌های متفاوتی صحبت کنند. یک عضو مؤثر و کارآمد از یک واحد مرز گستر، در سازمان می‌تواند زبان مشتری پسند واحد

بازاریابی را به زبان محصول پسند مهندسی - ترجمه نماید و نیز زبان گروه دوم را به گروه اول تفهیم کند و بالعکس.

کاهش نیاز به هماهنگی: هنگامی که نیاز به هماهنگی چنان زیاد می‌شود که روش‌های پیشین بی‌اثر می‌گردند، بهترین راه این است که اندکی از فشارهای مربوط به ایجاد هماهنگی کاسته شود.

جی گالبرایت برای این کار دو راه پیشنهاد می‌کند. آن‌ها عبارتند از: ایجاد منابع اضافی و ایجاد واحدهای مستقل.

وجود منابع مازاد بر مصرف برای واحد این امکان را به وجود می‌آورد تا نیازهای یکدیگر را تأمین کنند. فرض کنید شرکت خودروسازی مرسدس بنز چنین انتظار دارد که یکی از نواحی ایالات متحده آمریکا در سه ماه نخست سال (که از اول ژانویه شروع می‌شود) ده هزار خودرو بفروشد. شرکت تولیدکننده باید دوازده هزار خودرو به این منطقه تخصیص دهد و اساس فرض خود را بر این بگذارد که امکان دارد تقاضا بیش از مقدار مورد انتظار باشد و این کار را تا اول اکتبر سال قبل [دهمین ماه و دومه پیش از ژانویه] انجام دهد. و یک حاشیه امن سه ماه برای این کار در نظر بگیرد تا هر مسئله‌ای که در امر تولید و حمل و نقل پدید می‌آید، منتفی گردد.

راه دیگر برای کاهش نیاز به هماهنگی این است که واحدهای مستقلی به وجود آید که می‌توانند همه کارهای ضروری را، بدون تکیه بر واحدهای دیگر، انجام دهند. همانگونه که خواهیم دید، کاهش دادن نیاز به هماهنگی به صورت یک مسئله و فرصتی درآمده بود که پیشینیان مدیرعامل کنونی شرکت هیولت پاکارد با آن دست به گریبان بودند (استونر، ۱۳۷۲، ص ۵۵۱ تا ۵۴۸).

کاترین نیومن

کاترین نیومن در تحقیق خود به پدیده‌ای دست یافت که آن را «حرکت به سوی پایین» نامیدند. مقصود موقعیتی است که بسیاری از مدیران میانی و سطوح بالاتر به آن دست یافته‌اند گروه مدیران «میانی» آمریکا سال‌ها بر این باور بودند که از

نظر شغلی ایمنی دارند و شغل خود را از دست نخواهند داد ولی مشاهده می‌کنند که شغل و واحد و گروهی را که در آن مشغول به کار بوده‌اند به کلی از بین رفته است. این افراد به سایر افراد غیر مدیر که در اثر تجدید ساختار مشاغل خود را از دست داده‌اند، می‌پیوندند (استونر، ۱۳۸۲، ص ۵۵۹).

جمیز بریان کویین و تام پترز

جمیز بریان کویین این سازمان‌ها را «سازمان‌های هوشمند» می‌نامد، زیرا «دانش یا آگاهی» از مهمترین محصولات آنهاست که در قالب خدمات ارزشمند بسته‌بندی می‌شود. کویین و تام پترز می‌گویند اگر مدیری دریابد که سازمان وی «یک سازمان خدماتی» است، هیچ‌گاه همانند گذشته آن را سازماندهی نخواهد کرد. بر مبنای این نگرش جدید نسبت به استراتژی سازمانی سه نوع ساختار سازمانی ارائه شده است:

اول آنچه را که پترز آن را «ضرورت نبودن سازمان» می‌نامد، دوم شرکت‌های به اصطلاح مجازی و سوم آنچه را که کویین آن را سازمان «از هم گسسته و پراکنده» می‌نامد (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۷۳-۵۶۹).

ضرورت نبودن سازمان: تام پترز که در زمینه تغییر سازمان بیش از یک دهه صدایی رسا داشته از نظر مخالفت با طرح‌های ساختار سنتی پیشرو بوده است. در واقع در آخرین کتاب خود، او چنین استدلال می‌کند که نبودن سازمان از این جهت ضرورت دارد که او محیط سازمانی کنونی را آشفته و «دنیای دیوانه دیوانه» می‌نامد. چگونه می‌توان دنیای پر از دیوانه را اداره کرد؟ پاسخ او بسیار کوتاه است: نمی‌توان آن را اداره کرد!

پترز فرایند طرح سازمانی را پیشنهاد کرد که می‌توان در آن کارها را در دوره کوتاه‌مدت و با انعطاف‌پذیری انجام داد. او پیش‌بینی می‌کند: «سازمان‌های اثر بخش فرد به گونه‌ای هستند که هر روز به شکل جدیدی پدیدار می‌گردند».

پترز از مدیران می‌خواهد که توجه چندانی به ساختارهای سازمانی نکنند و تمام توجه خود را صرف همکاری برای حل مسائل نمایند و افراد با استعداد و دارای

تخصص‌های گوناگون را گرد هم آورند. پیترز مدعی است که مدیران و افراد غیر مدیر می‌توانند بدین گونه خلاقیت داشته باشند و خدماتی سریع به مشتریان خود ارائه کنند.

نمونه‌های زیادی از ساختارهای سازمانی موقت و تخصصی را که پیترز وصف و توصیه می‌کند، می‌توان مشاهده کرد. برای مثال، به نمونه‌ای از یک خانه جدید در دست ساخت توجه کنید. کسی که قرارداد بسته است علاوه بر این که بر کل طرح نظارت می‌کند، طرح ریزی، خیابان بندی و امور را زیر نظر می‌گیرد. امکان دارد او از لوله کش، برق کار و نقاش بخواهد که هر کدام، کارهای تخصصی خود را انجام دهند. همه این افراد نوعی سازمان «تخصصی» و موقت به وجود می‌آورند. پس از اینکه ساختمان تکمیل شد، این ساختار موقت متلاشی می‌شود و افراد به راه‌های خود می‌روند و احتمالاً یک بار دیگر نمونه دیگری از سازمان تخصصی و موقت را به وجود می‌آورند.

شرکت مجازی: آنچه در این زمینه حالت انقلابی دارد دیدگاهی است که پیترز در زمینه سیر عمومی شرکت‌ها در آمریکا و خارج ارائه می‌نماید. شرکت مجازی یک شبکه موقت از شرکت‌های مستقل (عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان و حتی شرکت‌های رقیب) است که از طریق تکنولوژی اطلاعاتی در زمینه مهارت‌ها، هزینه‌ها و دسترسی به بازارها با هم مشارکت می‌کنند. این سازمان دارای دفتر مرکزی، نمودار سازمانی و سلسله مراتب اختیارات به مفهوم سنتی آن نخواهد بود. در شرکت ام سی آی، هنگامی که مدیران قراردادی را امضاء می‌کنند و می‌خواهند برای شرکت‌های بزرگ خدمات ارتباطات ارائه نمایند، از نوعی شرکت‌های مجازی استفاده می‌کنند. شرکت ام سی آی هیچ‌گاه تولیدکننده یک قطعه نبوده است. کار کارکنان شرکت ام سی آی این بوده است که در شبکه‌هایی که متشکل از عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مثل عرضه‌کننده کابل نوری است، خدماتی ارائه نمایند. رئیس شرکت، دانیل اگرسون می‌گوید: «اگر ما ناگزیر بودیم کار را خودمان انجام دهیم مجبور می‌شدیم سالانه بین ۳۰۰ میلیون تا ۵۰۰ میلیون دلار هزینه اضافی را متحمل شویم» برای مثال، برای اینکه خدماتی را به

میهمان پذیرهای هالیدی ارائه کنیم، فروشندگان شرکت ام سی آی با همکاری فروشندگان سازمان‌های عرضه‌کننده تلفن، کامپیوتر و نرم افزار یک شرکت مجازی تشکیل خواهند داد.

سازمان‌های پراکنده: کویین شاهد این است که تعداد زیادی از مدیران برای اجرای استراتژی‌های «هوشمند و خدماتی» از ساختارهای سازمانی بسیار نوین استفاده می‌کنند: خدمات و فناوری‌های خدماتی برای نظارت هوشمندانه بر انواع ساختارهای بسیار گوناگون و گسسته رده‌های زیادی ارائه می‌کنند.

کار ام سی آی این بوده است که در یک نمونه از ساختارهای گسسته روشی است که شرکت‌ها منابع لازم برای انجام دادن امور تولید را از منابع خارج از سازمان تأمین می‌کنند. در یک زمان، تأمین نیرو از خارج یا برون تأمین به معنی پذیرفتن ضعف سازمان بود، افراد یک سازمان می‌پذیرفتند که آن‌ها از عهده آن کار بر نمی‌آیند ولی کویین بر این باور است که در یک سازمان هوشمند استفاده از منابع خارجی یک رکن یا کلید اصلی به حساب می‌آید. او مشاهده می‌کند که مدیران شرکت نایکی با بستن سه نوع قرارداد شرکایی را برای تولید به وجود می‌آورند و از منابع خارجی استفاده می‌نمایند.

شرکای توسعه یافته (شرکت‌های طرف قرارداد نایکی برای تولید محصولات مورد نظر) بیشترین مدل و گران‌ترین محصولات را تولید و عرضه می‌کنند و این محصولات می‌توانند بیشترین هزینه‌های تولید را جذب نمایند.

تولیدکنندگان با حجم زیاد شرکت‌های طرف قرارداد نایکی برای تولید محصولات مورد نظر که از حد متوسط بیشتر تولید می‌کنند، هر روز بین هفتاد تا هشتاد و پنج هزار واحد محصول در مقایسه با شرکای توسعه که حدود بیست هزار تا بیست و پنج هزار واحد محصول تولید می‌نمایند.

منابع توسعه یافته که تنها و به صورت منحصر به فرد برای شرکت نایکی تولید می‌کنند. این شرکت یک برنامه آموزشی منحصر به فرد دارد تا بتواند آن‌ها را به صورت تنها عرضه‌کنندگان در سطح بالا تبدیل نماید. هیچ یک از این شرکاء در ساختار سازمانی شرکت نایکی قرار ندارند، ولی نوع کار و تلاش آن‌ها برای

شرکت سرنوشت ساز است، درست به همان‌گونه که کار و تلاش کارکنان شرکت برای این شرکاء اهمیت فوق‌العاده دارد. کویین با بیان این ساختارهای گسسته یادآور می‌شود: شرکت نایکی اصولاً نقش خدماتی ایفا می‌کند، به عنوان مرکز طراحی، هماهنگ‌کننده محصول و رویارویی با بازار برای سیستم موجود. کویین بر این باور است که این یک مدیریت هوشمند است، زیرا هر گروه در شبکه هر آنچه که، از نظر توانایی و دانایی و هوش در توان دارد را عرضه می‌کند. ساختارهای گسسته، شرکت‌های مجازی و گسسته هوشمند، همگی، از پدیده مهندسی مجدد بهره دارند. مهندسی مجدد شامل فرایندهایی است که بر اساس آن‌ها خدماتی به مشتریان ارائه می‌شود، بر اساس روش معقول و یا بخردانه طرح سازمانی بر اساس یک تجزیه و تحلیل مجدد ارائه می‌شود: آن «درشکه‌ای است که به دنبال اسب» کشیده می‌شود. پیترز و کویین و تعداد زیادی از مدیران آنچه را که اسب و درشکه می‌توانند انجام دهند مورد توجه مجدد قرار داده و از آن‌ها تعریفی جدید ارائه می‌کنند (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۷۳-۵۶۹).

میلگرام

در ۱۹۶۰، استنلی میلگرام آزمایش معروف دانشگاه ییل را انجام داد و تضاد بین وجدان شخصی و فرمان‌برداری را به وسیله یکی از مقامات خارج از دانشگاه به اثبات رسانید. او دریافت که اگر به افراد دستور داده شود مخالف وجدان خودکار کنند، به صورت موجودی در می‌آیند که چیزی جز آلت دست نخواهند بود. یعنی آن‌ها خود را تنها وسیله (نماینده) یا آلت دست فرد قدرتمند می‌پندارند و نسبت به کارهای خود احساس هیچ‌گونه مسئولیتی نخواهند کرد.

در آزمایش دانشگاه ییل، میلگرام به صورت تصادفی از تعدادی از ساکنان محله نیومن (به استثنای دانشجویان) خواست تا در یک آزمایش، وی را یاری دهند. او می‌خواست این مطلب را بیازماید که تقویت افراد در جهت‌های مثبت یا منفی، چه اثراتی بر فرایند آموزش دارد. وی از افراد مورد آزمایش خواست که نقش «معلم» را ایفاء کنند و به آنان گفته شد که فرد دیگری نقش «دانش آموز» را ایفاء می‌نماید.

معلم می‌بایست یک سلسله از لغات زوج برای دانش‌آموز می‌خواند و سپس از دانش‌آموز می‌خواست که پس از شنیدن آن‌ها، با ذکر هر کلمه زوج مربوطه را بیاد آورد.

اگر این دانش‌آموز جواب صحیح می‌داد معلم می‌بایست زوج بعدی را می‌خواند. ولی اگر دانش‌آموز جوابی نادرست می‌داد، به معلم گفته شده بود که به او ضربه الکتریکی وارد کند و شدت ضربه با پاسخ غلط افزایش می‌یافت. کسی که قدرت در دست داشت، در اتاق دیگری می‌ایستاد و در حالی که کلمات را می‌خواند دانش‌آموز خطاکار را تنبیه می‌کرد. در واقع چیزی به نام ضربه الکتریکی وجود نداشت. این واقعیت به دانش‌آموز گفته شده بود. در مواقعی که به صورت ظاهر ضربه وارد می‌شود، او باید نقش یک بازیگر را ایفاء کند و وانمود کند که درد بسیار شدیدی احساس می‌کند و در خواست کند که آزمایش را قطع کنند.

میلگرام می‌خواست بداند افراد مورد آزمایش تا چه اندازه یا چه حدودی می‌توانند آزمایش را ادامه دهند و شدت برق را به چهارصد و پنجاه ولت برسانند. در تجربه نخستین، با توجه به نزدیک بودن معلم به دانش‌آموز، بین سی تا شصت و پنج درصد افراد مورد آزمایش دستورات را تا آخر اجرا کردند.

در سایر آزمایش‌ها، با موارد دیگر آزمایش، میلگرام این را آزمود که عوامل فشار (یعنی جنس فرد مورد آزمایش، روشن بودن دستورات آزمایش‌کننده، وابستگی فرد آزمایش‌کننده به دانشگاه، سلامت دانش‌آموز و حضور فیزیکی فرد آزمایشگر شخص صاحب قدرت) تا چه اندازه می‌توانند بر نتیجه آزمایش اثر بگذارند. تنها عاملی که باعث می‌شد یک معلم آزمایش را قطع کند، فقدان نفوذ (صاحب قدرت) بود (استونر، ص ۵۹۴ - ۵۹۳).

دیوید مک کله لند

دیوید مک کله لند، دوروی قدرت را شرح می‌دهد؛ یک روی منفی و یک روی مثبت. معمولاً روی منفی در قالب فرماندهی و فرمانبرداری ظاهر می‌شود: اگر من بیرم، شما می‌بازید. از این دیدگاه، داشتن قدرت بدان معنی است که فرد می‌تواند

قدرت خود را بر دیگری اعمال یا تحمیل کند و این تحمیل قدرت نمی‌تواند موجب بهبودی طرف دیگر شود. مدیریتی که بر اساس روی منفی قدرت گذارده شود، افراد را چیزی جز آلت دست خود نمی‌داند که به هنگام ضرورت آن‌ها را استثمار یا فدای مقاصد خود می‌نماید. این یکی از جنبه‌های قدرت است که از نظر معنا یا مفهوم، ضد اصل خودکار می‌کند، زیرا اگر افراد چنین احساس کنند که بازپچه دست دیگران قرار گرفته‌اند در برابر آنان مقاومت خواهند کرد یا نقشی خنثی و بی تفاوت بر عهده خواهند گرفت. در هریک از این دو حالت، ارزشی که آن‌ها برای مدیریت دارند بسیار محدود می‌شود.

روی دیگر سکه یا جنبه مثبت قدرت را می‌توان در توجهی که به هدف‌های گروه می‌شود توجیه کرد، زیرا فرد با استفاده از قدرت درصدد تعیین هدف و تأمین آن بر می‌آید. از این دیدگاه قدرت دارای مفهوم متفاوتی می‌شود، یعنی اعمال قدرت از جانب دیگران، نه بر آنان. مدیرانی که می‌خواهند قدرت خود را به صورت مثبت اعمال کنند، اعضای گروه را تشویق و تقویت می‌نمایند تا بر صلاحیت و شایستگی خود بیفزایند و در نتیجه بتوانند به عنوان فرد و عضو سازمان در کارها موفق شوند. جیم مولن به جنبه مثبت قدرت توجه می‌کند و می‌گوید: «مدیران به هیچ وجه در شرکت مدیریت نمی‌کنند - بلکه آن‌ها به نوعی فعالیت آموزش و یاد دادن می‌پردازند. هر فلسفه، نگرش و فعالیت تجاری که شرکت با اعضا به کار ببرد، افراد به همان گونه با مشتریان برخورد می‌کنند». مولن رئیس و بنیانگذار شرکت مولن، یک شرکت هشتاد و پنج میلیون دلاری در زمینه تبلیغات و روابط عمومی که در ونهام، ماساچوست فعالیت می‌کند، چنین ابراز داشت:

هنگامی که این واقعیت را بپذیرد که کارکنان بیش از او می‌دانند، راه معقول این است که این واقعیت را بپذیرد که آن‌ها در زمینه‌های تخصصی می‌توانند بسیار بهتر از او تصمیم‌گیری کنند. راه درست این است که به آنان اجازه داده شود کار یا وظیفه خود را انجام دهند. وظیفه شماره یک مدیریت این است که از همان افراد موجود، با استعدادترین، با انگیزه‌ترین و دقیق‌ترین افراد را انتخاب کند و موجودیت خودش را که به عنوان سدی در مسیر آنان قرار دارد از میان بردارد.

مک کله لند و برنهام

دو پژوهشگر، به نام‌های مک کله لند و دیوید. اچ. برنهام بر این باورند که مدیران موفق کسانی هستند که با توجه به نوع سازمان بر دیگران اعمال نفوذ نمایند و قدرت خود را در آن راه به کاربرند. مدیرانی که با تسلط کامل بر نفس خویش و تنها جهت تأمین منافع سازمان بر دیگران اعمال قدرت می‌نمایند (در مقایسه با آنان که از قدرت برای تأمین منافع شخصی استفاده می‌کنند یا می‌کوشند با تکیه بر آن محبوب القلوب شوند) مؤثرتر و موفق‌تر خواهند بود. هنگامی که یک مدیر قوانین را تسهیل و ساده می‌کند و تغییرات را به گونه‌ای انجام می‌دهد که زیر دستان احساس راحتی بیشتری بکنند، در واقع به زیردستان این پیام را می‌دهد که شخصی ضعیف النفس است. چنین رفتاری به معنی انعطاف‌پذیری نخواهد بود. بلکه در عمل نشانه سستی اراده مدیریت خواهد بود. مک کله لند چنین نتیجه گرفت که مدیران قدرتمند و توانا در اوج قدرت خویشتن‌دار هستند. روح همکاری را تقویت می‌کنند، زیردستان را حمایت نموده و پاداش می‌دهند و بدین وسیله باعث بهبود روحیه افراد در سازمان می‌گردند (استونر، ۱۳۷۹، ص ص ۵۹۴-۵۹۵)

کاتر یا کانتر

کاتر بر این باور است که اگر مدیری در استفاده از قدرت به شیوه‌ای موفقیت آمیز عمل کند باید:

۱. نسبت به منبع قدرت خود حساس باشد و پایه اقدام خود را بر انتظارات مردم بگذارد.
۲. به هزینه‌ها، ریسک‌ها و منابع پنج پایگاه قدرت توجه کند و در هرکجا به اقتضای موقعیت و زمان، نوع خاصی از قدرت را اعمال کند.
۳. برای هر یک از پنج پایگاه قدرت ارزش قائل شود و بکوشد تا همواره بر مهارت و درجه اعتبار خود (نزد دیگران) بیفزاید تا به اقتضای موقعیت و زمان، نوع خاصی از قدرت را اعمال کند.

۴. در مسیر شغلی هدف‌های معقول داشته باشد تا در راه تأمین آن‌ها بر میزان قدرت خود بیفزاید. و در پی احراز پست‌هایی باشد که در اجرای آن‌ها پیوسته مهارت بیشتری پیدا کند.

۵. همواره بر نفس خویش تسلط کامل داشته باشد و به هنگام اعمال قدرت بلوغ و کمال خویش را نشان دهد و کارمندان خود را دستاویز قدرت خویش قرار ندهد و بی‌جهت بر زیردستان و اطرافیان سخت‌گیری نمی‌کند.

۶. این واقعیت را درک کند که وجود قدرت برای بهتر انجام دادن کارهاست و به هنگام استفاده از قدرت احساس راحتی و آرامش کند (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۹۵).

رزابت کانتر چنین استدلال کرده است که قدرت می‌تواند به راحتی جنبه نهادی به خود بگیرد. کسانی که دیگران به قدرتشان ایمان و اعتقاد دارند و پذیرفته‌اند که آنان دارای قدرت هستند راحت‌تر می‌توانند بر مردم و اطراف خود اعمال نفوذ نمایند و به همین طریق صاحب قدرت اصیل‌تری می‌گردند. از همین دیدگاه کانتر استدلال می‌کند که «فقدان قدرت» از جمله شرایطی است که به زحمت می‌توان بر آن فائق آمد. برای مثالی او مدعی است که مسئله اصلی که زنان و گروه‌های اقلیت تجربه می‌کنند ریشه در «فقدان قدرت» دارد و نه در ضعفی که از نظر نژاد یا جنس دارند.

راه‌های کسب قدرت از دیدگاه کانتر:

۱. انجام دادن کارهای خارق‌العاده، ایجاد تغییرات زیاد: اگر شخص نخستین کسی باشد که پستی را احراز کرده و به صورتی موفقیت‌آمیز خطری را پذیرفته است، در مسیر کسب قدرت گام بر خواهد داشت.

۲. جلب نظر دیگران: فرد باید همواره در جلو چشم و در معرض دید کسانی باشد که صاحب قدرت هستند و دست به کارهای چشمگیری بزند که دارای خطر بیشتری هستند، کارهای متهورانه بکند و جسارت به خرج دهد، تا به قدرت بیشتری برسد. کانتر بر این باور است که (در مقایسه با داشتن مایه و یا خمیره اصلی) جلب نظر دیگران از اولویت بالایی برخوردار است.

۳. تهور: حل مسئله بنیادی سازمان می‌تواند منشأ با منبع قدرت باشد و راه را برای کسب اعتبار بیشتر و اقدام به کارهای جسورانه‌تر هموار می‌سازد.

۴. مرشد: اتکا به یک مرشد یا به اصطلاح یک پیر طریقت که «از راه و رسم منزل‌ها» با خبر است می‌تواند فرد یا عضو سازمان را به مسیرهای موفقیت آمیز رهنمون گردد. او به عنوان یکی از منابع عمده و غیررسمی قدرت به حساب می‌آید. کانتز بر این باور است که وجود چنین راهنمایی، برای زنها و آنان که در به کارگیری قدرتهای سیاسی دچار ضعف اصولی هستند، بسیار مفید واقع می‌شود (استونر، ۱۳۷۹، ص ۵۹۶).

همنر

همنر قوانینی را برای حوزه مدیریت مطرح کرد که عبارتند از:

قانون اول: به افراد پاداش یکسان ندهید. برای اینکه عامل تقویت‌کننده رفتار مؤثر واقع شود پاداش باید با عملکرد سازگار باشد. اگر به همه افراد پاداش برابر داده شود، در واقع به عملکردهای متوسط و ضعیف پاداش داده و عملکردهای عالی نادیده انگاشته می‌شود.

قانون دوم: باید متوجه بود که ندادن پاسخ نیز موجب تغییر رفتار می‌گردد. مدیران می‌توانند با بی‌تفاوت ماندن یا هیچ کاری نکردن موجب تغییر رفتار زبردستان شوند (درست به همان‌گونه که با اقدام خود موجب چنان تغییراتی می‌شوند). برای مثال، اگر مدیری به کار شایسته زیر دست توجه نکند و از وی تقدیر به عمل نیاورد، احتمالاً باعث شود که او در نوبت بعد عملکرد ضعیفی داشته باشد.

قانون سوم: باید به افراد گفت که چه باید بکنند. تعیین شاخص یا استاندارد، موجب می‌شود که افراد بدانند برای رسیدن به پاداش چه باید بکنند، در آن صورت آنان می‌توانند کار خود را با الگوی تعیین شده وفق دهند.

قانون چهارم: باید اشتباهات افراد را به آنان گوشزد کرد. اگر مدیری بدون بیان علت و ضعف زبردست، تنها به ندادن پاداش اکتفاء کند، احیاناً موجب می‌شود

که زبردست متوجه اشتباه رفتار خود نشود و نداند که کدام کار موجب دلخوری مدیر شده است.

قانون پنجم: افراد را در حضور دیگران تنبیه نکنید. امکان دارد تنبیه نمودن فرد به نتایج مطلوبی بینجامد و وی از انجام کارهای نامطلوب خودداری کند. ولی تنبیه فرد در حضور دیگران موجب توهین و سرافکندگی وی خواهد شد و احياناً سایر اعضا هم از این اقدام مدیر یا مسئول می‌رنجند.

قانون ششم: باید عادلانه و منصفانه برخورد کرد. پاداشی که در رابطه با رفتار داده می‌شود، باید مناسب نوع اقدام باشد. باید به افراد زبردست پاداش و شایسته و متناسب با کار انجام شده داد. پاداش نامناسب باعث می‌شود که نوع اقدام نتواند هیچ‌گونه تغییری در رفتار طرف ایجاد کند (استونر، ۱۳۷۹، ص ۷۸۵).

گلاس ویسینگر

در نخستین سال‌های دهه ۷۰، تحقیقی در مورد اهمیت احساس کنترل بررسی انجام شده و بحث‌های کنونی در این زمینه از آنجا سرچشمه می‌گیرد. این تحقیق را «آزمایشگاه دکمه» نامیده‌اند.

پژوهشگرانی چون دیوید گلاس «البته نه مدیر عامل فروشگاه‌های زنجیره ای وال مارت» و جروم سینگر و همکاران با انجام تحقیقی به این نتیجه رسید که، افراد در حالی که دستورات را اجرا می‌کنند، اگر موقعیت یا عوامل محیطی بر آن‌ها کنترل‌هایی اعمال نماید، دارای تولید یا بهره‌وری بیشتری خواهند بود. آن‌ها در آزمونی، آزمودنی‌ها را به دو گروه تقسیم کردند و به آن‌ها گفته شد یک سلسله از کارهای کسالت‌آور و تکراری را انجام دهند، در محیط کار آزمودنی‌ها سرو صدای زیادی وجود داشت و افراد به زبان‌های اسپانیولی و آمریکایی با صدای بلند حرف می‌زدند و سروصدای دستگاه‌ها و ماشین‌آلات و نیز سروصدای ماشین نویس‌ها فضا را پر کرده بود. به یک گروه یک دکمه داده شده بود که می‌توانست بدان وسیله جلوی صداها را بگیرد و به این گروه گفته شده بود که آزادی عمل زیادی دارد و هرگاه صلاح دانست از آن استفاده کند. به گروه دیگر چنین دکمه‌ای داده

نشده بود.

همان‌گونه که انتظار می‌رفت، گروهی که به دکمه دسترسی داشت، عملکردی بهتر از گروه دیگر داشت.

جدول‌های معماگونه‌ای که آن‌ها حل کردند پنج برابر گروه دیگر بود. این جدول‌ها بسیار مشکل بود. ولی آن‌ها اشتباهات بسیار کمتری داشتند و کارها را تکرار نمودند. البته اعضای گروه هیچ‌گاه از این دکمه‌ها استفاده نکردند و برای آن‌ها کفایت می‌کرد که بدانند در صورت لزوم آزادانه می‌توانند شرایط را تحت کنترل در آورند. اگر این دیدگاه در مورد ارزش تفویض اختیار به کارکنان مورد استفاده قرار گیرد، می‌توان اعتراف نمود که اگر کارکنان این احساس را داشته باشند که می‌توانند اعمال کنترل نمایند، کیفیت محصولات بهبود خواهد یافت (استونر، ۱۳۷۹، ص ص ۷۸۶ - ۷۸۴).

ارلی و شالی

کریستوفر ارلی و کریستین شالی فرایند تعیین هدف را در چهارچوبی دارای چهار حالت ارائه می‌نمایند:

۱. تعیین معیاری قابل دسترس.
۲. ارزیابی یا قضاوت در مورد اینکه آیا این معیار قابل دسترس است یا خیر.
۳. ارزیابی یا قضاوت در مورد اینکه آیا معیار مزبور با هدف‌های شخصی تطبیق می‌نماید و سازگار است.
۴. پس از پذیرفتن معیار، هدف بر آن اساس تعیین می‌شود و رفتاری در پیش گرفته می‌شود که به هدف مزبور بینجامد (استونر، ۱۳۷۹، ص ۷۸۷).

کوزس-پاسنر

جیمز کوزس و پاسنر در حالی که با روحیه «مبارزه پویا» مطالب خود را می‌نوشتند، از طریق توجه مجدد به مبانی و جمع‌آوری پنج شیوه اصلی و ده رفتار که رهبران بدان وسیله «امور خارق‌العاده انجام می‌دهند» کوشیدند خطی جدید از تحقیق ارائه کنند. آن‌ها از رهبران خواستند هنگامی که در بهترین وضع خود

می‌باشند و از کارکنان خواستند تحسین‌انگیزترین ویژگی‌های رهبران را بر شمارند. این پنج طبقه از عملیات ده و رفتار ارائه شده عبارتند از:

۱. فرایند را به چالش طلبیدند: در پی فرصت بر آمدن، خطر پذیری و آزمایش

کردن

۲. تلقین یک چشم‌انداز مشترک: آینده را تجسم نمودن، دیگران را به حساب

آوردن

۳. دیگران را توان بخشیدن: تقویت تشریک مساوی، نیرو بخشیدن به دیگران

۴. الگوسازی و راه را نشان دادن: ارائه کردن نمونه، برنامه‌های کوچک موفقیت

آمیز طرح کردن

۵. قوت قلب دادن: به نقش افراد ارج نهادن، پیروزی یا موفقیت را جشن

گرفتن (استونر، ۱۳۷۹، ص ص ۸۳۴-۸۳۳).

ماکس دپری

ماکس دپری، رئیس هیأت مدیره شرکت هرمن میلر در دو کتاب اخیر خود به نام‌های «رهبری جازو رهبری یک هنر است، این دیدگاه را ابراز نموده است که بسیاری از تحقیقات علمی که کوشیده‌اند رهبری را تعریف کنند از یک جنبه مهم، یعنی جنبه هنری، غافل مانده‌اند. او می‌گوید که چه «رهبری راهگشاست. او در محتوای تفکر روشن و اندیشمندانه دست به اقدامات صحیح و درستی می‌زند» که می‌تواند بدان وسیله رفتار و گفتاری معتبر داشته باشد و موجب تحرک پیروان گردد تا از خود هنر نشان دهند و هنرنمایی کنند. از مجرای عمل و توجه به پیروان می‌توان رهبری آموخت. دپری بر این باور است که ما از رهبران خط دهنده الگو می‌گیریم، یعنی کسانی که خارج از پست رسمی و سلسله مراتب اختیارات سازمانی درصدد تأمین نیازها بر می‌آیند و در برابر خواسته‌ها واکنش نشان می‌دهند. او با بیانی روشن اظهار می‌دارد:

صداقت قلب، بی‌آلایشی نگرش، برخورداری از شایستگی و صداقت در تجربه،

همه این‌ها می‌توانند به تجربه کاری ما حیات ببخشند و به زندگی ما معنی بدهند.

این‌ها همان صفاتی هستند که موجب پیدایش یک رهبر خط دهنده می‌شوند. یک رهبر خط‌دهنده که بی‌آلایش و با صداقت عمل کند به صورت محملی در می‌آید که می‌توان با آن وسیله به توانایی‌هایی بالقوه خود دست یافت (استونر، ۱۳۷۹، ص ۸۳۹-۸۳۸).

گرگوری شی و ریچارد گازو

گرگوری شی و ریچارد گازو بر این باورند که اثر بخشی در گروه تابع سه متغیر است. که عبارتند از: وابستگی متقابل وظایف، اعتقاد راسخ و مشترک اعضاء و وابستگی دستاوردها.

وابستگی متقابل وظایف یا کارها به معنی این است که کار گروه تا چه اندازه مستلزم وجود رابطه متقابل اعضاء با یکدیگر است. اگر اعضاء در انجام دادن وظایف وابستگی زیادی به یکدیگر داشته باشند، نوعی احساس به نام اعتقاد راسخ و مشترک به وجود می‌آید، یعنی گروه نسبت به اثر بخش بودن خود اعتقاد راسخ پیدا می‌کند. وابستگی متقابل نتایج به معنی میزان یا درجه‌ای است که اعضای گروه نتایج کارها را به خود نسبت می‌دهند یا احساس مشترک نسبت به نتایج دارند. این دو پژوهشگر درباره مدیران زیرک و با فراستی صحبت می‌کنند که می‌توانند گروه‌های موفق به وجود آورند. در این رابطه مدیران، نخست باید به هر گروه یک «منشور» یا مجموعه‌ای از هدف‌های مشخص و قابل دستیابی ارائه دهند، برای مثال یک گروه که برنامه‌ریزی استراتژیک می‌نمایند باید برای تجویز برنامه‌های پنج ساله منشوری در دست داشته باشد.

از آنجا که گروه باید در تنظیم امور یا برنامه‌ها انعطاف‌پذیر باشد، مدیر باید دقت کند تا منشوری مناسب تهیه شود و لازم نیست در مورد سازماندهی گروه وارد همه جزئیات شود. گروه باید درباره میزانی که نتیجه کارهای آنان باید وابستگی متقابل داشته باشند، تصمیم بگیرد. البته اعضاء گروه باید بر این امر اعتقاد راسخ داشته باشند که سازمان به آنان منابع کافی (مثل مهارت‌های لازم، پول و انعطاف‌پذیری) اعطاء خواهد کرد تا آن‌ها بتوانند طبق منشور به هدف‌های

سازمان برسند. گذشته از این، مدیران باید در اعضای گروه نوعی احساسی وابستگی به نتایج به وجود آورند.

اگر اعضای گروه دارای سرنوشت مشترکی نباشند، آن‌ها احساس تعلق داشتن به گروه نخواهند داشت. جوایز یا تقدیر از اعضاء می‌تواند این حس (یعنی داشتن سرنوشت مشترک) را در آن‌ها تقویت کند. نباید پاداش‌ها همیشه به صورت پول باشد، در واقع کسب شهرت یا شهرتی که فرد در سازمان می‌تواند به آن دست یابد احیاناً قدرتی بیش از پول خواهد داشت.

برای مثال، یک گروه از مدیران در شرکت‌ها نیول برنده یک مزایده به مبلغ صد میلیون دلار شدند و شرکت چنین قراردادی را امضاء کرد. فکر می‌کنید که این مدیران چه پاداشی دریافت کردند؟ واقعیت این است که مدیر عامل شرکت به هریک از آن‌ها یک بستنی قیفی داد. شاید این اقدام بسیار ناچیز باشد ولی بسیاری از مهندسان که در آن جشن صرف بستنی شرکت داشتند، هنوز عکس آن را به عنوان یادگاری نگه داشته‌اند (استونر، ۱۳۷۹، ص ص ۸۸۴-۸۸۲).

جان کتز نباخ و داگلاس اسمیت

جان کتز نباخ و داگلاس اسمیت در یک تحقیق مهم که درباره تیم در سازمان‌های کنونی انجام دادند، دیدگاهی مبتنی بر عقل سلیم برای عوامل کارساز واقع شدن تیم ارائه کردند. به نظر آن‌ها بهترین و اولین چیزی که باعث پیدایش یا ایجاد تیم می‌شود چالش‌های پیش روی سازمان است. آن‌ها همچنین دریافته‌اند که ارکان اصلی ایجادکننده تیم، مانند اندازه یا بزرگی سازمان، هدف، مقصد، مهارت، روش و مسئولیت‌پذیری نادیده انگاشته می‌شود. آن‌ها عبارتند از: مهارت‌های اعضای تیم؟ مسئولیت‌پذیری و حساب‌دهی تیم و سرانجام تعهد اعضای تیم. کتز نباخ و اسمیت همچنین به این نتیجه رسیدند که تشکیل تیم در رأس هرم سازمان متشکل‌ترین کار است، اصولاً بدان سبب که درباره شیوه کارکرد تیم مفروضات نادرستی در نظر می‌گیرند.

کتز نباخ و اسمیت همچنین به نتایج شگفت‌انگیز و مغایر با عقل سلیم در

مورد تیم دست یافتند. از دید آن‌ها چند قاعده ساده می‌تواند عملکرد تیم را بهبود بخشد، به ویژه اگر برای تیم‌هایی که در رأس هرم سازمانی تشکیل می‌شوند به کار برده شود. نخست، وظایفی که برای تیم تعیین می‌شود باید در رابطه با مسائل دقیق و واقعی (و نه کلی‌گویی) باشد. دوم، کارها باید تقسیم شود و به افراد و گروه‌هایی که زیر مجموعه تیم را تشکیل می‌دهند واگذار گردد. سوم، عضویت تیم باید بر مبنای چیزی قرار گیرد که عضو بتواند آن را به دست آورد و بر اساس مهارت‌هایی باشد که وی دارد (و نه بر مبنای اختیارات رسمی یا پست سازمانی شخص). چهارم، هر عضو تیم باید مقدار کاری همانند دیگران انجام دهد، چون در غیر این صورت افراد تعهداتی متفاوت نسبت به نتایج خواهند داشت. پنجم، تنها زمانی تیم کارساز واقع خواهد شد که الگوی ارتباطات و روابط متقابل مبتنی بر سلسله مراتب اختیارات سنتی از بین برود.

پست یا مقامی را که شخص دارد نمی‌تواند مهم باشند ولی میزان نقشی را که در تیم ایفاء می‌کند، دارای اهمیت خواهد بود. سرانجام، تیم‌های متشکل از مدیران ارشد، باید درست همانند سایر تیم‌ها، همکاری نمایند، بر نوع کار یا وظیفه‌های خود تأکید کنند. محیطی آزاد ایجاد نمایند و نسبت به تیم و کار دارای تعهد و اعتماد متقابل باشند (استونر، ۱۳۷۹، ص ص ۸۸۴، ۸۸۲).

کنوین اسمیت و دیوید برگ

تعارض نه تنها در بین گروه‌ها، بلکه در درون گروه‌ها و بین اعضاء هم به وجود می‌آید. اسمیت و دیوید برگ در کتاب معروف خود به نام معمای حیات گروه برای درک تعارض‌های بین اعضای گروه‌ها یک راه جدید ارائه کرده‌اند. بیشتر مردم چنین می‌پنداشتند که باید تعارض‌ها را کنترل و این‌گونه مسائل را حل کرد، ولی این دو پژوهشگر بر این باورند که چنین تعارض‌هایی برای ادامه حیات گروه ضروری و لازم است. آن‌ها این پدیده را «یک معما» می‌نامند و ویژگی‌های هفتگانه آن را بر می‌شمارند. این ویژگی‌ها عبارتند از: هویت، ابراز عقیده، اعتماد و اطمینان کردن به دیگران، شخصیت فردی، قدرت، به قهقرا رفتن، و خلاقیت.

مقصود از معمای هویت این است که گروه‌ها باید افرادی را که دارای مهارت‌ها و دیدگاه‌های مختلف هستند گردهم آورند، زیرا آن‌ها با یکدیگر تفاوت دارند در عین حال این افراد چنین احساس می‌کنند که گروه، هویت و شخصیت فردی آن‌ها را از آنان می‌گیرد. ویژگی ابراز نظر این که اگر چه اعضای یک گروه باید در جهت موفقیت شرکت، آنچه را که در دل، فکر و اندیشه خود دارند ابراز نمایند، ولی ترس از پذیرفته نشدن نظرها باعث می‌شود تنها آنچه را که فکر می‌کنند مورد قبول و پذیرش دیگران واقع خواهد شد، ابراز نمایند. ویژگی داشتن اطمینان بدان معنی است که برای اینکه در یک گروه اعتماد و اطمینان تقویت شود، اعضا باید به گروه اعتماد کنند، گروه باید عمل متقابل انجام دهد و به اعضا اعتماد کند. چون تنها در سایه اعتماد متقابل است که نوعی اطمینان و اعتماد کامل به وجود می‌آید.

معمای شخصیت فردی بدین معنی است که یک گروه می‌تواند قدرت خود را تنها از منیع قدرت فردی اعضا (زمانی که آن‌ها در انجام دادن کارها مشارکت کامل نمایند) کسب کند و شاید این فرد چنین احساس کند که شخصیت فردی وی مورد تهدید قرار گرفته است. به همین گونه، معمای قدرت یا اختیار بدین معنی است که گروه قدرت خود را از افراد و اعضا می‌گیرد و هر عضو با پیوستن به گروه، از طریق واگذار کردن قدرت خود به گروه، قدرت فردی خود را از دست می‌دهد.

ویژگی مسیر قهقرایی، بدین معنی است که اگر چه افراد بدان امید به گروه می‌پیوندند تا بسیار پیش از چیزی شوند که پیش از پیوستن به گروه بوده‌اند، ولی، گروه از آن‌ها می‌خواهد که از آن کمتر شوند تا گروه بتواند بزرگتر و قوی‌تر شود. از این دیدگاه، گروه با خواسته‌ها و تمایلات فردی در جهت رشد برخورد می‌کند و فرد یا عضو را تحت فشار قرار می‌دهد تا سیر قهقرایی ببیماید.

سرانجام، معمای خلاقیت بدین معنی است که اگر چه گروه‌ها باید جهت دوام و بقای خود تغییر یابند، ولی تغییر به معنی تخریب یا انهدام قدیم‌ها و خلق یا ایجاد چیزهای نوین و تازه است. از این رو اجتناب از تخریب موجب محدود کردن

خلاقیت‌های گروه خواهد شد.

این دو پژوهشگر، یعنی اسمیت و برگ به این نتیجه رسیدند که اگر گروه نتواند به نفع خود مسئله تعارض را حل کند، نمی‌تواند رشد کند و به نظر آن‌ها اگر اعضای گروه می‌توانستند این مطلب را درک کنند که پدیده تعارض همانند نوعی بیماری است که مختص گروه است و نتیجه طبیعی اقدامات مختلفی است که در مسیرهای گوناگون، ولی در جهتی همسو و یکپارچه انجام می‌شود، در آن صورت می‌توانستند این مطلب را درک کنند که تعارض گروه عین ذات آن است، همانند زردی زردآلو و یا گرمی اشعه آفتاب که نمی‌توان آن‌ها را از یکدیگر جدا کرد (استونر، ۱۳۷۹، ص ۸۸۶، ۸۸۴).

پورتر و رابرتز

دو پژوهشگر به نام‌های پورتر و رابرتز تحقیقاتی را که درباره اهمیت ارتباطات عمودی در سازمان‌ها انجام شده بود، بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که دو سوم ارتباطات مدیران با سرپرستان و زیردستان برقرار می‌شود. تحقیقاتی را که این پژوهشگران مورد بررسی قرار دادند، نشان داد که اگر مقامات ارشد و زیردستان دارای شیوه اندیشه و تفکر همانند یا یکسانی باشند، بر صحت ارتباطات عمودی افزوده خواهد شد. ولی این موارد باعث می‌شود از صحت این ارتباطات کاسته شود: اختلاف قدرت و مقام بین مدیر و زیردست، تمایل مدیران رده‌های پایین برای انتقال به پست‌های بالاتر، و نبودن اعتماد بین مدیر و زیردست. در مورد اطلاعاتی که مسیر بالا به پایین را طی می‌کنند، مشکل هنگامی به وجود می‌آید که مدیران اطلاعات لازم را (برای انجام کارها به صورتی مؤثر و با راندمانی بالا) به زیردستان خود و مقامات رده پایین ندهند. اغلب مدیران درباره درستی و کامل بودن اطلاعاتی که مسیر بالا به پایین را می‌پیمایند بیش از حد خوشبین هستند، در واقع آن‌ها از دادن اطلاعات مهم (مثل تغییر سیاست‌هایی که در سطح بالای سازمان رخ می‌دهد) غفلت می‌کنند یا درباره شیوه انجام دادن وظایف به زیردستان دستورات لازم را نمی‌دهند. این ضعف ارتباطی گاهی عمدی است، چرا

که مدیران از دادن اطلاعات به زیردستان خودداری می‌کنند تا افراد زیردست بیشتر به آن‌ها وابسته شوند.

بدون تردید، تاثیر مشخص چنین ضعف ارتباطی این است که زیردستان و مدیران رده پایین دچار گیجی، سردرگمی و ناآگاهی یا ضعف قدرت می‌شوند و احتمالاً نمی‌توانند کار یا وظیفه‌های خود را به صورت شایسته انجام دهند.

واحد تعمیرات خودرو از شرکت سیرز نمونه‌ای از ارتباطاتی را که مسیر عمودی سیرز تعداد زیادی شکایت از مشتریان دریافت کرد مبنی بر اینکه واحد تعمیرات آن‌ها را از نظر تعمیر بخش‌هایی از خودرو گمراه کرده است. چنین به نظر می‌رسید که شرایط موجود، حاصل سیستم ارتباطات بود که شرکت میزان کار سهمیه کارکنان را افزایش داده و برای مکانیک‌ها برنامه‌های انگیزشی، از نظر میزان کار و بهره‌وری، ارائه کرده است. در آن زمان، شرکت شاهد افزایش درآمد بود و می‌کوشید به هر شیوه‌ای عملکرد را بهبود بخشد. متأسفانه، بسیاری از کارکنان از نظر قضاوت دچار ضعف بودن و مدیریت نتوانست خط بین تعمیرات غیر ضروری و ضروری (برای نگهداری خودروها) را تعیین نماید. از یک سو، وجود چنین وضعی، و از سوی دیگر ناآگاهی مشتریان باعث شد که تفسیرهای نادرستی از عملکرد واحد مزبور بنمایند.

شرکت بکتون دیکینسون یک شرکت ۲/۵ میلیون دلاری است که در زمینه فناوری پزشکی فعالیت می‌کند، واحدی به نام «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» به وجود آورد تا بتواند بدان وسیله سیستم ارتباطات عمومی درون شرکت را بهبود بخشد. شرکتی که وسایل و لوازم پزشکی یکبار مصرف را (سرنگ، سوزن و تیغ‌های کوچک جراحی) تولید کرد، متوجه شد که در سطوح پایین شرکت، افراد از هدف‌های استراتژیک ناآگاهند.

شرکت با اجرای برنامه مدیریت استراتژیک منابع انسانی کوشید ارتباطاتی رسمی‌تر و بیشتر با کارکنان برقرار کند. پس از اجرای این برنامه کارکنان سطوح پایین اطلاعات بیشتری به مدیران ارشد اجرایی می‌دادند. مدیران ارشد اجرایی بر این باورند که به جای پرداختن به چند مسئله خاص، بهتر است دارای فرایندی

سالم و کارآمدتر شوند. جمیز آر. و سل، معاون رئیس در واحد منابع انسانی گفت: «اگر این برنامه کارساز واقع شود، ما می‌توانیم به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز مسائل را حل کنیم در غیر این صورت از عهده چنین کاری بر نخواهیم آمد». (استونر، ۱۳۷۹، ص ص ۹۲۳-۹۲۲)

کارل ویک

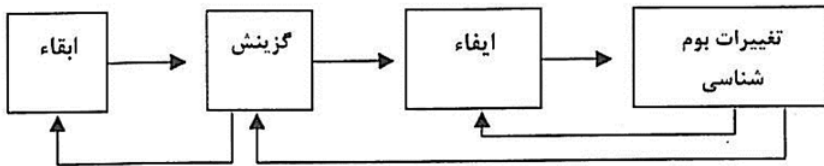
کارل ویک در کتاب خود «روان‌شناسی اجتماعی سازماندهی» تأثیر عمیقی روی نظریه سازمان، به خصوص در زمینه ارتباط سازمانی داشت. مدل بسیار پیچیده ویک در جست‌وجوی روشن کردن فرآیند سازماندهی بود، او در بسط دیدگاه‌های خود، از بسیاری از نظریه‌ها استفاده برد. این نظریه‌ها شامل نظریه تکامل، نظریه اطلاعات و نظریه عمومی سیستم‌ها بودند. ویک، فرآیند سازماندهی را این‌گونه تعریف کرد، «رفع ابهام در یک محیط ایفایی به وسیله رفتارهای به هم وابسته پوینده خورده در فرآیندهایی که به طور مشروط با هم مرتبط هستند».

این تعریف، نسبتاً فشرده و پیچیده است و سعی می‌شود با نگاهی به اجزای اساسی آن روشن شود. قسمت اصلی نظریه سازماندهی ویک، این ایده است که سازمان‌ها، در یک محیط وجود دارند. ویک توجه به یک محیط اطلاعاتی دارد که افراد این محیط را ایجاد می‌کنند که آن‌ها از طریق فرآیند ایفا آن را تحقق می‌بخشند.

فرآیند ایفا بدین معناست که بازیگران مختلف سازمانی، معانی گوناگونی به درون داده‌های اطلاعاتی می‌دهند و بدین صورت محیط‌های اطلاعاتی مختلفی را ایجاد می‌کنند. در مدل ویک، هدف اصلی سازماندهی، کاهش ابهام در محیط اطلاعاتی است. ابهام عبارت است از عدم قابلیت پیش‌بینی یا عدم اطمینان که در محیط اطلاعاتی یک سازمان نهفته است. همه محیط‌های اطلاعات کم و بیش مبهم هستند و فرایند سازماندهی می‌تواند تا حد فرایند استنباط کردن این ابهام تنزل یابد.

چگونه این محیط‌های مبهم اطلاعات استنباط می‌شوند و بیان می‌دارد که

اعضای سازمان از قوانین مونتاژ و چرخه‌های ارتباط استفاده می‌کنند تا مفهوم مبهم اطلاعات را استنباط و ادراک کنند. قوانین مونتاژ، رویه‌ها یا دستورالعمل‌هایی هستند که می‌توانند اعضای سازمانی را در الگوهای معین استنباط و راهنمایی کنند. به عنوان مثال یک مدیر منابع انسانی ممکن است همیشه از متقاضیان بخواهد سوابق خود را به شکلی خاص و معین بنویسند تا محیط اطلاعات ساده شود. قوانین مونتاژ به خصوص برای استنباط در زمانی که محیط اطلاعاتی خیلی مبهم نیست، مفید واقع می‌شود. با این وجود، هنگامی که عدم اطمینان در محیط خیلی زیاد است، اعضای سازمان وارد چرخه‌های ارتباط می‌شوند. از طریق چرخه‌های ارتباط، اعضای سازمان، ایده‌هایی را که به استنباط و فهم محیط مبهم کمک می‌کند، معرفی و به آن واکنش نشان می‌دهند، به کارگیری قوانین مونتاژ و چرخه‌های ارتباط در مدل ویک، به فرآیند گزینش معروف است. قوانین مونتاژ و چرخه‌های ارتباط گزینش شده، بعضی اوقات در کاهش ابهام در محیط اطلاعات مؤثر و در بعضی اوقات غیر مؤثر خواهند بود. وقتی فرآیند گزینش مؤثر است، یک فرآیند ابقاء پیشنهاد می‌کند که در آن قوانین و چرخه‌ها به منظور استفاده آینده، ذخیره می‌شوند. قوانین و چرخه‌ها را می‌توان به شکل نقشه‌های علمی نگهداری کرد تا برای استنباط و فهم ابهام آینده در محیط اطلاعاتی مورد استفاده قرار گیرند. مدل سازماندهی ویک در شکل ذیل ارائه شده است.



شکل ۴۸- مدل سازماندهی

برای مثال یک کارخانه اسلحه‌سازی را در نظر بگیرید. با تغییر در روابط کشورها،

محیط ایفایی برای کارخانه تغییر می‌کند، برای مثال با فروپاشی کمونسیم، فرو ریختن دیوار برلین و غیره این کارخانه دیگر سعی می‌کند منابع خود را از سلاح‌های بسیار مدرن به سمت توسعه ماهواره‌های ارتباطی تغییر دهد. از ظاهر امر آشکار است که این استراتژی اثر می‌کند و به عنوان یک «نقشه علمی» برای استفاده در آینده باقی می‌ماند. نظریه سازماندهی و یک بر تعدادی از مفاهیم نظریه سیستم‌ها تأکید می‌کند. مفاهیم محیط و نفوذپذیری، نکات اساسی در نظریه و یک می‌باشد، درست همانطور که مفهوم وابستگی متقابل اجزای سیستم اینگونه است. فرآیند استنباط که توسط ویک پیشنهاد شده است، مفهوم تنوع را نیز روشن می‌کند. یعنی این که، قوانین ساده تصمیم را می‌توان هنگامی که ابهام پایین است، استفاده کرد. ولی برای استنباط محیط‌های اطلاعاتی بسیار نامطمئن چرخه‌های پیچیده‌تر ارتباط لازم است (علیزاده اقدم، ۱۳۸۰، ص ۱۳۹-۱۳۷).

هوارد گاردنر

شهرت گاردنر او در نظریه‌های کلاسیک روانشناسی و مدیریت است که در کتاب چهارچوب مغزی و نظریه چندگانگی هوشی انعکاس دارد.

چهارچوب مغزی:

گاردنر اعتقاد دارد چهارچوب فعالیت‌های مغزی انسان در ارتباط با جهان اطراف خود انجام می‌شود و انسان برای درک جهان از هفت گونه‌ی هوشی خود استفاده می‌کند. این هفت هوش با یکدیگر متفاوت هستند. به نظر او «هوش» عبارت است از «مجموع مهارت‌هایی که انسان را برای حل مشکلات و مقابله و روبرویی با آن آماده می‌سازد و این مهارت‌ها را به کار می‌بندد تا مشکلات حل شوند». به نظر گاردنر چهارچوب مغزی و هوش عبارت است از توانمندی پیش‌بینی و دیدن مشکل و حل آن و یا آماده‌سازی خود برای درک و آشنایی با گروه دیگری از مشکلات، و توانایی‌های برقراری ارتباط و انتقال و تبادل اطلاعات با دیگران. در نهایت گاردنر هوش را به عنوان مجموعه و گروهی از توانمندی‌ها و ویژگی‌ها به شرح زیر تعریف می‌کند:

- آنچه که مستقل از سایر ظرفیت‌ها و گنجایش‌ها و توانمندی‌های انسان است؛

- هوش دارای فراگرد مرکزگرا و اصلی برای پردازش اطلاعات است؛

- هوش دارای خصوصیات و ویژگی‌های لازم در توسعه و تکامل فراگردهای اجرایی انسان است؛

- هوش دارای پیشینه عمل‌گرا و ریشه منطقی، تکاملی و اجرایی است.

گاردنر ضرایب هوشی را به هفت گروه تقسیم کرده است که آن را به عنوان فلسفه و مفهوم و زمینه مطالعات ضرایب هوشی می‌داند. پروفسور هوارد گاردنر استاد دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۸۳ در کتابی به نام «باز چهارچوب هوش: ضرایب هوشی برای قرن ۲۱» به هفت گونه هوش اشاره می‌کند که دو گونه آن ضرایب هوشی سنتی شامل، هوش زبان شناختی، هوش منطق ریاضی است که بر اساس آن IQ یا ضریب هوشی تعیین می‌شود و استانداردهای آن تاکنون در حکم استاندارد بخش هوش معرفی شده‌اند.

گاردنر معتقد است در گذشته منظور از ضریب هوشی (IQ) تنها سنجش ضریب هوشی در دو مورد هوش زبان شناسی و هوش منطق ریاضی بوده است. گاردنر با بررسی‌هایی ضرایب هوشی را به هفت مورد به شرح زیر تقسیم و دامنه آن را توسعه می‌دهد.

۱. هوش زبان شناختی: افرادی که دارای هوش زبان شناختی یا هوش شفاهی هستند، استعداد فراوانی در برقراری ارتباط با دیگران دارند. زبان‌های مختلف را به راحتی فرا می‌گیرند، با آن صحبت می‌کنند و به آسودگی می‌نویسند. این گروه معمولاً تصویرگرا نیستند بلکه به معنا و مفهوم لغات توجه دارند و به توضیح و توصیف لغات و کلمات می‌پردازند. مانند روزنامه‌نگاران، آموزگاران، سیاستمداران و نویسندگان.

۲. هوش منطق ریاضی: افرادی که دارای هوش منطق ریاضی هستند، معمولاً به الگوها و نمایه‌ها توجه دارند و سعی می‌کنند برای هر مطلب و موضوعی منطقی یافته و نمایه‌ای را ارائه دهند و به تجزیه و تحلیل ارقام، اعداد و اطلاعات بپردازند. این افراد

به سرعت می‌توانند مسائل ریاضی را حل کنند و پرسش‌های منطقی زیادی را مطرح می‌کنند. این گروه علاقه‌مند به کار در آزمایشگاه هستند و معمولاً مشاغل برنامه‌نویسی، حسابداری، ریاضیات و مهندسی و کار در آزمایشگاه‌ها را به خوبی انجام می‌دهند.

۳. هوش درون گروهی: افرادی که دارای هوش درون گروهی هستند، عموماً به راحتی احساسات و طرز تفکر افراد دیگر را درک می‌کنند و با بررسی دیدگاه آنان می‌توانند به مطالعه و بررسی مطالب و موضوعات بپردازند. این گروه قادرند افراد را تشویق و ترغیب کنند تا نظریات خود را به صورت شفاهی و یا کتبی اعلام نمایند. معمولاً مشاورین، سیاستمداران، فروشندگان و مدیران در این گروه قرار دارند.

۴. هوش درون شخصی: افرادی که دارای هوش درون شخصی یا شخصیتی هستند می‌توانند نظریات خود را به درستی اعلام کنند و نقاط ضعف و قوت خود را تشخیص دهند. در این گروه محققان، پژوهشگران، نظریه پردازان و فلاسفه قرار دارند.

۵. هوش نمایشی: اگر فردی تصویرگرا باشد، در گروه هوش نمایشی قرار دارد. این گروه به طراحی، نقاشی و نویسندگی علاقه‌مند هستند و به نمایش گرافیک، تهیه نمودارها و تصاویر علاقه بسیار نشان می‌دهند. در این گروه مهندسان معماری و ساختمان و مکانیک و برق و طراحان قرار دارند.

۶. هوش هنری و زیبا پسندی: افرادی که دارای هوش هنری و زیباشناسی هستند می‌توانند بر فعالیت‌های اعضاء مکانیکی بدن خود برای فراگیری مهارت‌ها، کنترل و نظارت داشته باشند. مانند هنرمندان تئاتر سینما و ورزشکاران.

۷. هوش موسیقی: گروه هوش موسیقی کسانی هستند که نواختن ادوات موسیقی برای آن‌ها ساده است و می‌توانند آهنگ بسازند و بنوازند.

اثرگذاری ضرایب هوشی در فراگیری

گاردنر معتقد است معمولاً برنامه‌های آموزشی مدارس بسیاری از کشورها به صورت

سنتی اجرا می‌شود. این برنامه‌های آموزشی در تمام کشورها بر پایه آموزش‌های شفاهی و زبان شناختی و هوش و منطق ریاضی است. پیشنهاد گاردنر این است که برنامه‌های آموزشی درسی باید ترکیبی از هنر، آگاهی عمومی، ارتباطات و تربیت بدنی است.

گاردنر در پیشنهادها و دستورات خود به برنامه‌ریزی آموزش و تهیه روش‌ها و دستور کارهای آموزشی که به ترغیب و ایجاد انگیزه برای به کارگیری استعدادها و هوش‌ها است، اشاره می‌کند. او معتقد است برنامه‌ها و دستور کارهای آموزشی باید ترکیبی از نقش آفرینی‌ها، آشنایی با موسیقی، آموزش همکاری و کار گروهی و فراگیری از تصاویر و مشاهدات و داستان سرایی‌ها باشد.

دورنمای اندیشهٔ گاردنر

گاردنر همچنین اعتقاد دارد تئوری‌های هوشی باید درجه‌بندی شوند و بر اساس آن استعدادها و هوش کارکنان و کارآموزان و دانشجویان طبقه‌بندی گردند و بدین ترتیب دانش آموزان به سمت و سوی استعدادهای خود هدایت شوند.

پرفسور گاردنر در کتاب خود به نام «افق جدید فراگیری»، نظریه خود را در همایشی در نیویورک ارائه داد که مورد توجه قرار گرفت. از آن پس، گاردنر کتاب‌های متعددی را در موضوعات هوش و فراگیری انسانی در سطح دانش آموزی مطرح کرد و بر این اساس معتقد است دانش آموزان را باید در تشخیص استعدادها و علائق خود یاری داد تا بتوانند به شکل مؤثری از هوش و استعداد خود استفاده کامل کنند.

آنچه که از بررسی‌ها و مطالعات گاردنر می‌توان نتیجه‌گیری کرد، ارتباط بین نمایه‌های هوشی و ویژگی‌های مدیران است. مدیران سازمان‌ها در دو جهت از ضرایب هوشی خود بهره‌گیری می‌کنند. اول به منظور انجام وظایف خصوصاً تصمیم‌گیری‌ها و برقراری ارتباطات با سازنده‌ای پیرامونی بر پایه اطلاعات و گزارش‌های دریافتی. دوم افزایش دانش و تخصص و مهارت‌های فردی در جهت برنامه‌ریزی نردبان ترفیع شغلی و ارتقاء سطح زندگی اجتماعی و فرهنگی و اقتصاد

خود و سازمان. بنابراین شناخت نظریات گاردنر کمک مؤثر و مفید و ارزشمندی در تنظیم برنامه‌های آموزش مدیران و تحقق اهداف آنان است.

گری هامل

زیست نامه

ارکان اندیشه‌های هامل

هامل در دهه ۸۰ بحث جدیدی را پیش کشید، بدین ترتیب که سازمان‌ها با ابزار راهبردها به پیش نمی‌روند. بلکه با افزونگی و توسعه است که موقعیت‌های نوین برای سازمان به دست می‌آید. بنابراین سازمان‌ها باید بیشتر به گسترش دامنه فعالیت‌های خود بپردازند و توسعه یابند و به همین دلیل استراتژی برون‌سازی، کوچک‌سازی، مناسب‌سازی، بازمهندسی و کاهش سطوح سازمانی برای بهبود و ارائه خدمات و تحقق اهداف سازمان ضروری است. نتیجه این توسعه و افزونگی در بهین‌سازی‌ها سبب کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی و اثربخشی در سازمان می‌شود. از طرفی عوامل دیگری نیز وجود دارند که تغییرات سازمانی را از ارزش‌های سنتی به روش‌های نوین تغییر می‌دهند. این عوامل جبری عبارتند از:

۱. قانون زدایی و خصوصی سازی به‌ویژه در شرکت‌های خدمات خطوط هوایی

و ارتباطات و امور مالی؛

۲. معرفی فناوری‌های نوین و پیشرفته اطلاعات و ارتباطات در سازمان؛

۳. تغییر در انتظارات مشتریان و متقاضیان از نظر قیمت و کیفیت و ارائه خدمات

کالاها؛

۴. تداوم گسترش دامنه فعالیت‌ها همراه با رشد فناوری‌ها به ویژه استفاده از

اینترنت؛

۵. تغییر سطوح سازمانی و کاهش طولی سازمان؛

۶. توجه به اینکه کارکنان سازمان ارزشمندترین دارایی‌های سازمان هستند؛

۷. اثرات کاهش هزینه‌ها و کاربرد این تجربه در آینده سازمان به ویژه استفاده

از نوآوری‌ها و فناوری‌های نوین.

هامل بحث دیگری را آغاز کرد که معرف تحقیقات و مطالعات او در زمینه تصمیم‌های زیان‌بار مدیران عالی سازمان بود. بدین ترتیب که مدیران سنتی و متعصب در مورد مخالفت با نوآوری‌ها، بسیاری از فرصت‌ها را از دست می‌دهند که امکان جبران آن وجود ندارد. او معتقد است، مهمترین روش این است که برای کارکنان تصاویر آینده را ترسیم کنیم و به آن‌ها بیاموزیم و تعلیم دهیم تا به آینده‌نگری سازمان علاقه‌مند باشند. مثلاً کارشناسان برنامه‌ریزی را آموزش دهیم تا دارای خصوصیات رفتاری تفکر استراتژیک باشند و کارشناسان و مدیران سازمان را به گونه‌ای آموزش دهیم که به آینده بیندیشند و تصمیم‌های مهم را بگیرند.

هامل در سال ۱۹۹۶ در مقاله‌ای بیان داشت، هنگامی یک استراتژی موفق است که اجرا پذیر باشد. به نظر او تهیه استراتژی تنها یک فرآیند تحلیلی نیست بلکه از اجزاء مرکب تشکیل می‌شود و ریسک نیز در بردارد.

استراتژی و توانمندی‌های اساسی

برای اولین بار مفاهیم و واژه‌های استراتژی و توانمندی‌های اساسی سازمان و شرکت‌های بازرگانی و تجاری در کتاب هامل و پراهارد به نام «رقابت برای آینده» مطرح شد. این دو نویسنده معتقدند برای مدت‌های طولانی تلاش و کوشش سازمان‌ها به نرخ برگشت سرمایه معطوف شده بود. بنابراین شرایط درونی سازمان و فرآیندهای اجرایی در حکم توانمندی‌های اساسی سازمانی بودند، در حالی که توانمندی‌های اساسی سازمان عبارتند از توانمندی‌های فراگیری دسته جمعی در سازمان و به ویژه کاربرد فناوری‌ها و نوآوری‌ها است. این دو دانشمند معتقدند، سازمان‌ها باید توانمندی‌های خود را تحلیل کنند و سپس بررسی کنند که همراه این توانمندی‌ها کدام یک از وظایف را بهتر از دیگر سازمان‌ها انجام داده‌اند و می‌توانند اجرا کنند، به عبارت دیگر ظرفیت‌سازی نمایند. در حقیقت عملکرد یا کارنامه سازمان باید دقیقاً ارزیابی شود. آن چه که در این رابطه دارای اهمیت است، نگاه سیستمی به سازمان است. در این زمینه اجرای مراحل زیر ضروری است:

۱. کدام یک از فعالیت‌ها اثر مستقیم در بهبود تولید و جلب رضایت مشتریان

داشته است؟

۲. آیا این فعالیت‌ها سازمان را به بازار خاصی هدایت کرده است؟

۳. در صورتی که این توانمندی را از دست بدهیم اثرات ناشی از آن چیست؟

۴. امکانات سایر سازمان‌ها در تقلید از سازمان‌ها چیست؟

استراتژی و انقلاب: در مجله HBR ژوئیه ۱۹۹۶، هامل در مقاله‌ای تحت عنوان استراتژی و انقلاب، به ده مورد درباره تهیه استراتژیک و راهبرد خوب اشاره نمود که عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی استراتژیک به تنهایی راهبرد یا استراتژی نیست بلکه تنها یک برنامه است که دارای زیر برنامه‌ها است. بنابراین بر اساس آن نمی‌توان نوآوری کرد و فناوری‌های نوین را به دست آورد؛

۲. تهیه راهبرد باید «قانون زدا» باشد، زیرا بهترین استراتژی در انتخاب سیاست، رقابت است؛

۳. باید دقت کرد که «تنگناها و مشکلات همواره از رأس سازمان» شروع می‌شود؛

۴. «انقلاب در هر سازمانی وجود دارد» بنابراین باید تمام افراد سازمان در تهیه استراتژی مشارکت داشته باشند و از آن‌ها نظر خواهی شود؛

۵. دقت شود که «تغییرات سازمانی مشکل آفرین نیستند» بلکه اشکال در مشارکت افراد است. بدین ترتیب که کارکنان باید پشتیبان و حامی اجرای برنامه‌های استراتژیک باشند. زیرا هنگامی که مشکلی برای سازمان پیش می‌آید همه احساس مسئولیت می‌کنند تا بتوانند مشکلات را از بین ببرند؛

۶. «تهیه استراتژی و راهبرد باید به صورت دموکراتیک و همگانی باشد». توجه داشته باشید توانمندی‌های تهیه برنامه استراتژیک تنها در مدیران و کارکنان رأس سازمان متمرکز نیست و در بسیاری از مواقع تفکر و ایده‌های استراتژیک در سایر سطوح سازمان نیز ارائه می‌شود؛

۷. هنگامی یک فرد استراتژیست یا راهبر است که نسبت به کارکنان احساس مسئولیت کند و منتظر دریافت اجازه از مقامات مافوق نباشد و آنچه را که

می‌پسندد اجرا کند؛

۸. آینده‌نگری ارزش فوق‌العاده‌ای دارد، بنابراین باید توان‌ها و ظرفیت‌ها را جست‌وجو کرد؛
۹. نگرش از بالا به پایین و از پایین به بالا هر دو در تهیه استراتژی مؤثر است؛
۱۰. جست‌وجوی توانمندی‌ها، فرصت‌های نوین را ایجاد خواهد کرد که می‌توان از آن‌ها بهره‌مند شد.

تهیه استراتژی:

- مهمترین راهبرد یک سازمان غلبه بر تنگناهای منابع مورد نیاز سازمان است. هامل برای تهیه استراتژی، گام‌های زیر را پیشنهاد می‌کند.
 ۱. افراد جدید و جوانان در سازمان نیروی تهیه استراتژی هستند. این گروه می‌توانند ایده‌ها و نظریه‌های جدیدی را برای سازمان ارائه دهند که بسیار ارزشمند باشند؛
 ۲. افراد جدید و جوانان در حقیقت نوآرانی هستند که نظریه‌های خود را ارائه می‌دهند و البته ممکن است در بسیاری از مواقع مورد توجه قرار نگیرد. آن‌ها به راحتی می‌توانند با خلاقیت و نوآوری‌ها، افکار و نظریه‌های ارزشمندی را ارائه دهند؛
 ۳. هنگامی می‌توان به ارزش یک نوآوری پی برد که آن نوآوری به کار بسته شود و محصولی از آن به دست آوریم و از نتایج آن بهره‌مند شد؛
 ۴. آینده در بازار، مشتریان جدید و استفاده از امکانات و توان‌ها و فرصت‌ها است. بنابراین، تفکر سنتی را باید تغییر دهید و در این صورت است که همه چیز به نوعی دیگر دیده خواهد شد.
 ۵. تجربه جدید حتی اگر کوچک باشد شتاب سازمان را در فراگیری زیاد می‌کند و نشان می‌دهد که چه کاری را باید انجام بدهیم و یا نباید انجام دهید. به هر حال، نگرش‌ها و اندیشه‌های گری هامل را می‌توان در ردیف نظریات دانشمندانی چون مینتزبرگ و آنسوف و پورتر قرار داد. اما نظریه تحولی و انقلابی

هاصل بیشتر در کاربردی کردن استراتژی متمرکز ساخته است. او معتقد است برای تعیین استراتژی انقلابی، محیط و عوامل پیرامونی سازمان را باید در نظر گرفت و از طرفی نباید از تغییرات و تحولات ترسی داشت، بلکه باید سعی کرد روش‌های سنتی را بازنگری کرد و به نوآوری‌ها دست یافت (هاصل ۲۰۰۰).

لورنس دلوس مایلز

زیست‌نامه

نظریه مدیریت ارزش، شیوه مدیریتی است که بر پایه بررسی سازنده‌های انگیزشی در توسعه مهارت‌های کارکنان سازمان تأکید دارد. به ویژه در ارتقاء ساختار کار گروهی و ایجاد انگیزه‌ی نوآوری در کارکنان در جهت افزایش بهره‌وری و کارایی و اثر بخشی فعالیت‌های سازمان. مایلز معتقد است، ایجاد نظام‌های راهبردی نیازمند به ارتباط بین فرآیندها و فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات است. به عبارت دیگر، برقراری ارتباط بین راهبردهای رقابت و نظام‌های اطلاعاتی، زنجیره ارزش‌ها نامیده می‌شود. این زنجیره شامل نظام اطلاعات، آماده‌سازی تجهیزات، اجرای عملیات تولید، بازاریابی، فروش و خدمات است و نظام‌های اطلاعاتی و فناوری آن عامل مؤثری در انجام دادن فرایند عملیات است که تجزیه و تحلیل این فرایند خود بر تحلیل یا آنالیز هزینه‌ها استوار است. مایلز معتقد است ضرورت ایجاد نظام‌های راهبردی در حقیقت موجب برقراری ارتباط بین عملیات سازمان به طریقی می‌شود که اجرای وظایف به صورت مستقل صورت گیرد، اما به هر حال، ارائه خدمات نظام‌های اطلاعاتی باید یکپارچه باشد. مدیریت ارزش عبارت است از روش مدیریت همراه با شیوه ایجاد انگیزش در کارکنان، توسعه‌ی مهارت‌ها و تشویق به همگرایی و همزایی انرژی سازمانی در جهت نوآوری و با هدف افزایش کارنامه فعالیت‌ها و کارایی و اثربخشی آن. بر همین اساس مدیریت ارزش عبارت است از یک روش سیستماتیک یا نظامند و وظیفه‌گرا بر اساس استفاده از فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات و همراه با ساختار گروهی برای تشخیص و حذف هزینه‌های غیر لازم از طریق بهینه‌سازی کیفی و

عمل‌گرایی و ذخیره در هزینه‌های اجرایی.

ایده و تفکر مهندسی ارزش در سال ۱۹۴۰ توسط لارنس مایلز مهندس خرید شرکت جنرال الکتریک GEC معرفی شد. زیرا در سال‌های جنگ جهانی دوم منابع اولیه و مالی در کارخانجات ایالات متحده آمریکا برای استفاده از حداکثر ظرفیت تولید برنامه‌ریزی می‌شدند تا بتوانند تسلیحات مورد نیاز و مدرن جنگ را فراهم کنند. بنابراین در بسیاری از مواقع با کسری‌های منابع اولیه مانند فلزات فولاد، مس، برنز، نیکل و همچنین ترانزیستورهای الکتریکی و سایر اجزا و قطعات روبه‌رو بودند. به همین دلیل شرکت جنرال الکتریک درصدد برآمد تا لوازم یدکی بیشتری را از هزار قطعه مورد نیاز فرایندهای مونتاژ تولید فراهم کند.

بر همین پایه، به لارنس مایلز اختیارات تصمیم‌گیری و اجرای وظیفه تهیه و تدارکات مواد اولیه واگذار شد. از طرفی در بسیاری از مواقع امکان تهیه قطعات یدکی و مواد اولیه با مشخصات دقیق اعلام شده و درخواست شده از طرف مدیران واحدهای تولید میسر نبود. بنابراین آقای مایلز شعار جدیدی را مطرح کرد: «اگر مواد اولیه و قطعات با مشخصات فنی دقیق مورد درخواست را نمی‌توان یافت بنابراین راهکار دیگر این است که قطعه‌ای مشابه را طراحی و تهیه کرد و آزمایش‌های لازم را از نظر کیفی انجام داد و در طراحی آن دستکاری کرد تا مشخصات و مختصات فنی لازم را پیدا کند». نتایج مطالعات مایلز این بود که بسیاری از کالاها با مشخصات بهتر، کیفیت مطلوب‌تر و ارزان‌تر را می‌توان پیدا کرد که نیازهای تولید را برطرف نماید. بر همین تفکر اولین بار تئوری مهندسی ارزش تعریف شد.

مهندسی ارزش نگرش سازمان یافته‌ای است که بتواند وظایف ضروری را با حداقل هزینه انجام دهد. آنچه که این نگرش به آن توجه کرده است کاهش هزینه‌ها بدون در نظر گرفتن کیفیت تولید است. به همین دلیل تعریف دیگری برای مهندسی ارزش به دست آمد و بر همین مبنا تعریف عمومی که از مهندسی ارزش شد عبارت بود از: «مهندسی ارزش نگرش سازمان داده شده‌ای است که به تشخیص و حذف هزینه‌های غیرضروری اقدام می‌کند». منظور از هزینه‌های

غیرضروری هزینه‌هایی است که تأثیری در کاربرد، چرخه زیست، کیفیت، ظاهر و یا مصرف آینده کالا نداشته باشد. در جدول (۲۴) به مختصات و مشخصات و وجه تمایز بین روش بررسی کمی و روش مهندسی ارزش پرداخته می‌شود.

مدیریت ارزش

اخیراً بیشتر سازمان‌ها مدیریت ارزش را در برنامه‌ریزی‌های راهبردی به عنوان سناریو بهینه‌سازی فراگردها در تداوم فعالیت‌های بازرگانی و تجارت خود جای داده‌اند، زیرا معتقدند این روش سبب ایجاد انگیزه برای نوآوری‌ها و تسهیل در مدیریت تغییرات می‌شود. معمولاً واژه مدیریت ارزش در برابر واژه مهندسی ارزش و تجزیه و تحلیل ارزش قرار دارد. مفاهیم این سه روش به شرح زیر هستند:

مهندس ارزش عبارت از «تحصیل و اجرای روش تولید و توزیع کالا و خدمات معین همراه با حداقل هزینه ممکنه و بدون در نظر داشتن کیفیت، انکاپذیری و عملکرد و نحوه‌ی تحویل کالا» است. ارزش مهندسی عبارت است از «کاهش هزینه‌ها و به حداقل رساندن آن، در حالی که به تعبیر دیگری مفهوم مدیریت ارزش این است که «از پیش تعریف دقیقی از مفاهیم ارزش‌ها تهیه شود و بیانیه روشنی از اهداف و راه‌های تحصیل آن ارائه گردد». در یک مفهوم ساده، مدیریت ارزش در پاسخ به پرسش «چرا باید چنین وظیفه‌ای را انجام داد؟ نیازهای پروژه چیست؟ و چگونه می‌توان وظایف را صحیح و درست انجام داد؟» می‌باشد. بنابراین در مطالعات و بررسی‌ها باید فراگردهای عملیات و فعالیت‌ها ارزیابی شوند. در حالی که ارزش مهندسی در پاسخ به پرسش چگونه فعالیت‌های تولیدی و ساخت و ارائه کالاها انجام می‌شده است، می‌باشد و در نتیجه مدیریت ارزش روش منفردی نیست بلکه چهارچوبی از روش‌های مدون نظام مهندسی پیشرفته و بر پایه کاربرد فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات است. بدین ترتیب روشی است تا بهترین ارزش را برای فعالیت‌های پروژه و یا ساخت تولید کالاها و خدمات ارائه می‌دهد. در چنین تعریفی ارزش مهندسی زیرمجموعه مدیریت ارزش است. به طور کلی مدیریت ارزش را در چهار مرحله می‌توان اجرا کرد:

۱. تعیین روش و نقش و جایگاه مدیریت؛
 ۲. ارزیابی پویایی نیروی انسانی در فراگردهای ساخت و تولید؛
 ۳. بررسی عوامل درون و میان و برون سازمانی در فرآیندهای ساخت و تولید؛
 ۴. تعیین روش‌ها و ابزار و تکنیک‌های مؤثر مربوط به آن.
- در یک جمع‌بندی مدیریت ارزش عبارت از تصمیم‌گیری در زمینه‌ی سرمایه‌گذاری‌های لازم است. اینکه آیا اصولاً چنین پروژه ضروری است یا نه؟ زمینه و گستره دامنه پروژه چیست؟ کدام روش کنترل پروژه مطلوب‌تر است؟ مبنای طراحی چیست؟ عوامل اصلی کدام‌اند؟ بر همین اساس ارزش مهندسی عبارت است از طراحی عوامل و سازنده‌های پروژه‌ها و همچنین تجزیه و تحلیل ارزش فراگردهای تولید با شیوه و روش بهینه‌سازی ساخت، تولید و مدیریت فرایندها می‌باشد.

جدول ۲۴- جدول تفاوت بین بررسی کمی و مهندسی ارزش

مهندسی ارزش	بررسی کمی
آماده‌سازی و اداره برنامه‌های تعمیرات	تهیه فهرست کمی مواد قطعات لازم در مستندات قراردادی
پیش‌بینی هزینه اجرایی	تجزیه و تحلیل و ساده سازی فراگردهای پروژه‌ها
مشاوره در تهیه بودجه و محدوده عملکردی بودجه و اعتبارات مصوبه	برنامه‌ریزی و کنترل هزینه‌ها
مشاور در پیش‌بینی نقدینگی‌ها	ارزیابی ارزش کارهای در جریان و کنترل هزینه‌های ساخت و تولید
تجزیه و تحلیل هزینه‌ها	ارزیابی اسناد مناقصه و موافقت نامه‌های قراردادی
تجزیه و تحلیل سوددهی‌ها	آماده‌سازی برای دریافت بیمه نامه‌ها
تخمین پیش‌بینی‌های لازم از عملیات	مستندسازی فعالیت‌های پیمان کاران

مطالعه و روش‌های حسابداری در هنگام تسویه حساب	بررسی راهکارهای اجرایی
بررسی روش‌های حل اختلاف‌های قراردادی	تهیه گزارش‌های امکان‌سنجی
بررسی و روش‌های پرداخت مالیات های قراردادی	تهیه گزارش‌های ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها
بررسی برنامه‌های زمانی تهیه منابع بررسی برنامه‌های اجرای، طرح‌ها	بررسی هزینه‌های اجرایی ساخت
تجزیه و تحلیل روش‌های برقراری ارتباطات	
بررسی مدیریت پروژه‌ها	

مزیت‌های رقابتی:

در هر بازاری هنگامی که ظرفیت‌های عرضه کالاها و خدمات بیشتر از تقاضا برای آن کالاها و خدمات باشد، مزیت رقابتی نامیده می‌شود. برای استفاده از اهرم مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها باید از توانمندی‌های موجود در جهت ایجاد و بهره‌گیری از فرصت‌های بازار بهره‌مند باشند. مزیت رقابتی و ایجاد ارزش در سه جهت می‌تواند انجام شود:

۱. ارزشی که برای مشتریان فراهم می‌شود. شامل:

۱-۱- رهبری در هزینه‌ها، کاهش هزینه‌های انجام فعالیت‌ها؛

۱-۲- نوآوری برای کاهش هزینه‌ها.

۲. ارزشی که برای عرضه‌کنندگان کالاها و خدمات برای سازمان فراهم

می‌شود. شامل:

۲-۱- تولید و ساخت خدمات؛

۲-۲- تولید و ساخت تجهیزات؛

۲-۳- نقش عمده‌فروشان؛

۴-۲- نقش خدمات‌دهندگان

۵-۲- تحقیقات و امتیازات فناوری‌ها.

۳. ارزش ترکیبی برای مشتریان و عرضه‌کنندگان و سازمان شامل:

۱-۳- افزایش ارزش‌ها از طریق: - کارایی بیشتر؛ - ارائه خدمات بهتر؛ -

نوآوری‌ها.

۲-۳- ارزش سازمانی شامل: ارزش برای سرمایه‌گذاران و سهامداران؛ نرخ

برگشت سرمایه ROI؛ بررسی ارزش فعلی NPV.

بر همین اساس منبع مزیت‌های رقابتی عبارتند از:

- افزایش کارایی در هزینه‌های «مزیت‌های هزینه‌های» انجام شده؛

- بررسی مزیت‌های تولیدی و یا خدمات؛

- بررسی مزیت نوآوری‌ها.

تاریخچه مدیریت ارزش:

پیشینه و تاریخچه مدیریت ارزش و نگرش مهندسی ارزش به دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ توسط لورنس مایلز بر می‌گردد. آقای مایلز روشی را به نام تجزیه و تحلیل ارزش ارائه داد. این روش بر پایه هزینه و حذف هزینه‌های زائد و غیر لازم بود. نتیجه مطالعات او گام مؤثری در تخصیص منابع و برنامه‌ریزی عملیات بود و بعدها دامنه روش تجزیه و تحلیل ارزش در سه اصل زیر خلاصه می‌شود.

۱. تداوم آگاهی از ارزش‌های سازمان و تعیین معیارهای تخمین و سنجش

ارزش‌ها و کنترل و نظارت دائم بر آنها؛

۲. تعیین اهداف بلندبرد و میان برد باید در کانون توجه قرار گیرد؛

۳. باید به اجرای وظایف و نوآوری‌ها و بازده فعالیت‌ها توجه کرد.

مفهوم ارزش

مفهوم ارزش به روابط میان کارکنان نیز بر می‌گردد. سنجش نیازها، خواسته و تمایلات آنان و منابع و سرچشمه‌های تأمین کارکنان مورد توجه قرار دارد. هدف

مدیریت ارزش روش برقراری توازن و انصاف در بین خواسته‌های مدیران عالی، سهامداران، سرمایه‌داران، کارکنان، دولت و مشتریان است. در بسیاری از مواقع ایجاد هماهنگی و برقراری تعادل و توازن در خواسته‌های گروه‌ها مشکل است. زیرا خواسته‌های هریک در کشمکش و تضاد با دیگری است. به فرمول زیر توجه کنید:

$$\text{ارزش} = \frac{\text{تامین نیازها}}{\text{سازنده‌های لازم برای رفع نیازها}} = \frac{\text{به کارگیری منابع}}{\text{فراهم آوردن هر منبعی که بتواند نیازها را تامین نماید}}$$

باید توجه داشت که همراه با تأمین نیازها، ارزش‌های عمومی نیز پیشنهاد می‌شوند. بنابراین سرعت افزایش ارزش‌ها بیشتر از شتاب تخصیص و ویژه‌سازی و تأمین منابع موردنیاز است.

ارکان نظریه ارزش‌ها

تفاوت نظریه ارزش‌ها با سایر نگرش‌های مدیریت در این است، در این نظریه توجه به کار گروهی است و در مجموع یک نظام مدیریت است که سازنده‌های زیر در آن جمع می‌شوند.

الف. شیوه مدیریت

در نظریه ارزش‌ها، شیوه مدیریت با رفتارهای زیر همراه است:
 - تأکید و تکیه بر کار گروهی و برقراری ارتباطات؛
 - توجه به اینکه چه کاری انجام می‌شود به جای آنکه چه کارهایی باید انجام شود؛

- تشویق به نوآوری و خلاقیت و ایجاد محیط مناسب برای آن؛
 - توجه به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان؛
 - ارزیابی کمی و کیفی فراگردهای تولید و بهینه‌سازی آن‌ها.

ب. پویاسازی کارکنان

در مورد نگرش پویاسازی کارکنان در سازمان رفتارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- تشویق کارکنان به انجام کار گروهی و پیدا کردن راه‌حل‌های لازم برای مشکلات؛
- تشخیص نیازها و رفع آن‌ها در جهت رضایت‌مندی کارکنان؛
- برقراری رابط مناسب بین کارکنان؛
- ایجاد محیط مناسب برای انجام کار گروهی و به ویژه مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی؛
- تشویق کارکنان به برداشت صحیح از تغییرات
- احساس تعلق خاطر در کارکنان به احترام نگرش مدیریت ارزش‌ها.
- ج. بررسی عوامل برون و درون سازمانی:
- تهیه فهرستی از سازنده‌های برون سازمانی برای مدیران و اعلام مشکلات کنترل و نظارتی از پیامدهای آنها؛
- تهیه فهرستی از سازنده‌های کنترل پذیر درون سازمانی برای مدیران؛
- تهیه گزارش از پیامدهای برون و درون سازمانی و محدودیت‌های کمی و کیفی حاصل حاصل از آن.

دورنمای اندیشه مایلز

- مهم‌ترین مزایای حاصل از نظریه مدیریت ارزش‌ها که توسط مایلز ارائه شد عبارت‌اند از:
۱. بهینه‌سازی تصمیم‌گیری با توجه به اینکه گزینه‌های بیشتری برای تصمیم‌گیرنده فراهم می‌شود؛
 ۲. تولید با کیفیت بهتر به دلیل درک بیشتر نیازهای مشتریان و متقاضیان؛
 ۳. ایجاد شرایط مناسب رقابتی با استفاده از تسهیلات و امکانات فنی و نوآوری‌های سازمانی؛
 ۴. ایجاد فرهنگ تعهد همکاری در کارکنان برای تحقق اهداف و برنامه‌ها؛
 ۵. بهبود برقراری ارتباطات سازمانی؛
 ۶. بهبود روش‌های تصمیم‌گیری مدیران عالی و سهامداران سرمایه‌گذاران؛
 ۷. منافع و مزایای فوق در مورد بخش‌های خدمات نیز اجرا پذیر هستند.

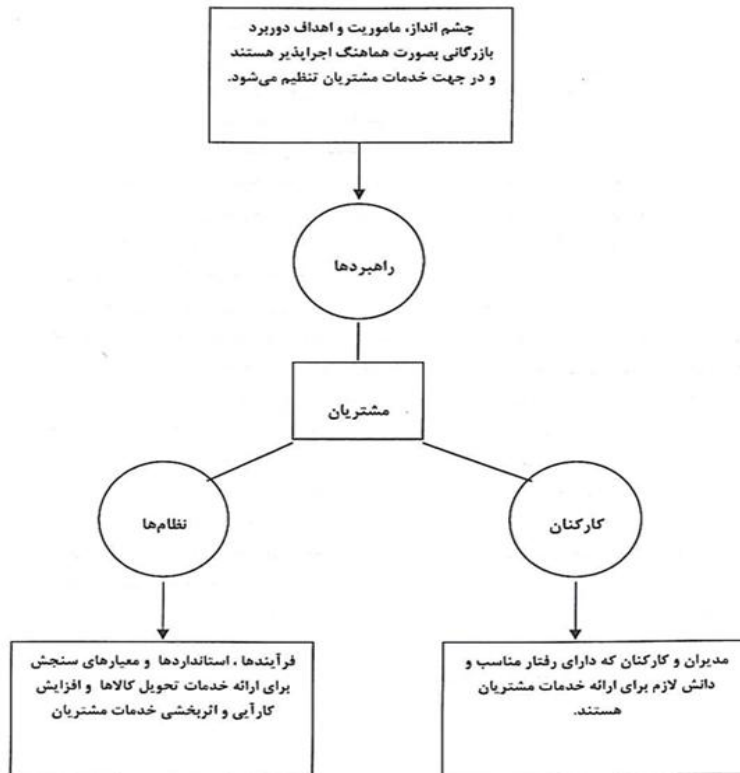
بدون شک مطالعات آقای مایلز جنبه‌ی کاربردی و اجرایی دارد و در مدیریت امروزه جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است به طوری که بر همین اساس گزینه‌های راهکاری مؤثری برای کاهش هزینه‌های تولید ارائه شده است. (مؤمنی، ۱۳۸۴ و مایلز ۱۹۶۱)

آلبرت کارل

آلبرت کارل مشاور مدیریت در سازمان‌ها و کارخانجات است. تخصص و مهارت او به تعریف و تعیین مفاهیم اثربخشی در سازمان و کارایی و بهره‌وری کارکنان برمی‌گردد. آقای کارل مقالات متعددی در زمینه نوآوری‌ها و روش‌های مذاکره، مدیریت خدمات و روش‌ها و تکنیک‌های محاسبه ارزش افزوده و دارایی‌های انسانی در سازمان و همچنین راهکارهای افزایش رضایت‌مندی مشتریان و متقاضیان نوشته است. کارل آلبرت به مثلث سه عامل مدیریت شامل رهبری، سیستم‌ها و کارکنان و روابط بین آنها و تأثیر آن در مدیریت ارائه خدمات توجه داشته است. کارل سه گوشه خدمات را چنین تعریف می‌کند: راهبردهای سازمان شامل چشم‌انداز، مأموریت، و هدف‌های دوربرد سازمان است. اجرای این مفاهیم باید بر پایه طراحی و تعیین سیاست‌ها و فرهنگ مشتری‌مداری در سازمان باشد. آقای کارل معتقد است سیستم‌ها و نظام‌ها عبارتند از فراگردها استانداردها و معیارهای پشتیبانی خدمات ارائه شده از طرف سازمان. راهکار مناسب در این مورد توجه به حفظ و افزایش کارایی و اثربخشی و بهره‌وری فعالیت‌های اجرایی کارکنان است. نظریه آلبرت کارل در مورد کارکنان این است که کارکنان سازمان شامل مدیران، کارشناسان و کارکنانی هستند که دارای رفتار سازمانی شایسته و دانش و مهارت و تخصص لازم در تولید کالاها و ارائه خدمات به مشتریان و متقاضیان هستند. کارل، اشاعه و ارائه فرهنگ الکترونیک را بخش مهم عنصر انسانی در عصر و زمان اطلاعات و ارتباطات و اقتصاد جهانی می‌داند و معتقد است فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات قلب و روح و اقتصاد جهانی است. زیرا مدیران عالی سازمان‌ها به این حقیقت رسیده‌اند که فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات جادوگری

نیست اما در صورتی که به طور صحیح سرمایه‌گذاری نشود و از آن استفاده نگردد برای سازمان‌ها اتلاف وقت، نارضایتی و حتی ناکامی‌هایی در بر دارد. سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که فناوری پیشرفته اطلاعات و ارتباطات را در راهبردهای کلان خود قرار داده‌اند و در حقیقت از فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات در خدمت تحقق اهداف سازمان استفاده و بهره‌می‌گیرند. از آن مهمتر این است که راهبردها و بهره‌برداری از سرمایه‌گذاری‌های اطلاعات و ارتباطات باید با هدف رضایت‌مندی مشتریان و سیاست مشتری‌مداری باشد. بدین ترتیب، این‌گونه سازمان‌ها توانایی رویارویی با تحولات کوبه‌ها و موج شتاب آن را خواهند داشت.

آقای کارل معتقد است در سال‌های دهه ۱۹۸۰ بازرگانی جهانی با راهبرد مدیریت خدمات به اوج اقتدار این دهه دست یافته است. همایش‌ها، مقالات، کتاب‌ها و دوره‌های آموزشی بی‌شماری در زمینه چگونگی بهبود و بهینه‌سازی خدمات برگزار شده است.



شکل ۴۹- سه گوشه خدمات که توسط آقای البرت کارل ارائه شده است.

کانون توجه تحقیقات و پژوهش‌ها در دانشگاه‌ها و مراکز علمی نیز به سیاست افزایش رضایتمندی مشتریان و متقاضیان بر می‌گردد. در دانشگاه‌ها تئوری‌ها و نظریه‌های مدیریت ارزشمندی ارتباطات، بین سازمان‌ها و مشتریان و مصرف-کنندگان مطرح شد. اما در غایت و نهایت چرخه زیست این هدف‌ها حیات چندانی نیافتند و همانند نظریه‌های مدیریت هدف‌گرا، مدیریت مشارکت، بهره‌وری و کنترل کیفی در نیمه راه‌ها شدند. بر همین پایه راهبردها و راهکارهای دیگری برای پیشرفت ارائه شد از جمله اجرای ISO ۹۰۰۰ برای باز مهندسی، بازساختاری، بازطراحی‌ها، بازسازمانی و بازرگانی و تجارت الکترونیکی واژه‌های و

نظریه‌های مربوط به آن بوده که از طرف اندیشمندان و اندیشه پردازان مدیریت عرضه شده‌اند. اما آنچه که سرآغاز حرکت نوین بود، ارزش و بار افزایش سرمایه‌گذاری و هزینه‌های سنگینی است که مشتری مداری به همراه دارد.

اگرچه هنوز عده‌ای از دانشمندان معتقدند باید به نظریه‌های رهبری و مدیریت توجه بیشتری داشت، لیکن آنچه که توصیه عمومی این دانشمندان است، توجه به افزایش اثر بخشی نوآوری‌ها در اندیشه‌های اجرایی مدیریت است. در این سیر تحول و تکامل دیری نپایید که دهه ۱۹۹۰ به ویژه سال‌های ۱۹۹۵ به بعد مدیران سازمان‌های بزرگ کارایی ISO ۹۰۰۰ و مدیریت کیفی را تنها چاره کار تشخیص ندادند بلکه سیاست بازساختاری مورد توجه آنان قرار گرفت که کوچک‌سازی، ادغام و برون‌سازی، سطح زدایی در ساختار سازمانی و انعطاف‌پذیری و در نهایت مناسب‌سازی راهکارهای پیشنهادی و مؤثر آنان بود. بنابراین مفاهیم جدیدی برای ظرفیت‌سازی و توانمندسازی، مدیریت زنجیره عرضه و راهبرد شراکتی مکمل و جانشین ارزش‌های مشتری‌مداری و کنترل کیفی گردید. به همین دلیل است که راهبردهای کانون علاقه و سیاست‌های اجرائی رقابتی مدیران و سازمان‌ها قرار گرفت.

کارل معتقد است سرچشمه گرایی و ارزش‌گرایی نیز موارد و موضوعاتی است که پرسش‌هایی را برای انجام مطالعات او طرح کرده است. مثلاً چرا خطوط هوایی باید بهترین خدمات با هزینه‌های گزاف عرضه کنند؟ در حالی که مسافری در صدد جست‌وجوی خط هوایی ارزان‌بها هستند؟ به همین دلیل چرا نباید خطوط هوایی فعالیت‌ها و توجه خود را در اثربخشی و کنترل هزینه‌ها با کوچک‌سازی و مدیریت بهینه متمرکز سازند؟ البته این استراتژی بدین معنا نیست که از کیفیت تولید و ساخت و خدمات باید کاست بلکه می‌توان بسیاری از سازنده‌های کارساز و مؤثر در کاهش هزینه‌ها را مورد توجه قرار داد.

آقای کارل آلبرت همچنین معتقد است با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی می‌توان به اقتصاد نوین راه یافت. او می‌گوید تنها یک اقتصاد کلان وجود

دارد و پیشرفت‌های فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات ابزاری برای توسعه و رونق اقتصادی است. اگرچه در دو دهه اخیر فناوری‌ها توانسته‌اند میلیاردها دلار از بخش‌های صنعت را به خود اختصاص دهند اما احساس جدایی در بین صنعت و فناوری‌ها اشتباه است. از طرفی باید توجه داشت اثرات سرمایه‌گذاری در فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات سحرآمیز نیستند بلکه ابزار و سازنده‌های مؤثر در توسعه اقتصادی است.

بنابراین باید توجه کرد اطلاعات و ارتباطات نیز همانند عنصر پنجم از سایر منابع و سرچشمه‌های مورد نیاز سازمان مانند زمین، سرمایه، زیربناسازی، انرژی و نیروی انسانی است. اکنون پرسشی طرح می‌شود. چرا سرمایه‌گذاری و کاربری فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات ارزش ویژه‌ای برای سازمان‌ها پیدا کرده‌اند و حتی ارزش آن بیشتر از سایر منابع و سازنده‌ها است؟ پاسخ این است که بدون اطلاعات و ارتباطات نمی‌توان کاری انجام داد. از طرفی اطلاعات را می‌توان ایجاد کرد، پردازش، نگهداری، افزایش و یا کاهش داشت. اما باید توجه نمود که اطلاعات و ارتباطات رایگان و بی‌هزینه نیستند بلکه سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای برای نگهداری و پرداخت هزینه‌های جاری انرژی مانند برق و ارتباطات در شمار هزینه‌های اساسی استفاده از عناصر اطلاعات و ارتباطات است. البته در اقتصاد کلان این هزینه‌ها مطلوب و با نرخ بازگشت مناسب عمل می‌کند. نکته مهم در این است که مدیران عالی در تعیین استراتژی‌ها و راهبردها و راهکارها خود بار دیگر به نظریه افزایش رضایت‌مندی مشتری برمی‌گردد. اما این بار با اهرم بسیار مؤثری فناوری‌های پیشرفته و نوین اطلاعات و ارتباطات و با گستردگی راهکارهای اجرایی فعالیت‌های بازرگانی، خدمات، تجارت، بانکداری و آموزش الکترونیکی و با توجه به افزایش فرهنگ سازی جامعه در سیاست مشتری مداری است.

دورنمای اندیشه کارل

آنچه که از بحث‌های کارل آلبرت می‌توان نتیجه گرفت، در سیاست‌ها و راهبردهای

زیر خلاصه می‌شود:

- باز توجه به فرهنگ مشتری‌مداری و بازار؛
 - بازاریابی و بازاری راهبردها و استراتژی‌های ارائه خدمات پیش و پس از فروش؛
 - تهیه زیر ساخت‌های لازم برای سازماندهی و ساخت و پایه‌گذاری پایگاه‌های هوشی سازمانی؛
 - توجه به کارکنان و صدای آن‌ها، چه می‌خواهند؟ چه می‌گویند؟ و چه می‌کنند؟ به ویژه بررسی عوامل بازدارنده و انگیزشی در میان کارکنان.
- کارل معتقد است مدیران باید به سازنده‌های زیر توجه داشته باشند:
- اطمینان و درک لازم از نیاز مشتریان و اینکه مشتریان چه می‌خواهند؟
 - توجه به نگهداری و استفاده بهینه از منابع و دارایی‌های موجود در سازمان؛
 - ایجاد هماهنگی در نظام‌های اجرایی برای دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها؛
 - فرهنگ‌سازی پویا در سازمان؛
 - استفاده از فناوری‌های پیشرفته در جهت ارائه خدمات در حکم بازوی توانمند و حاکم بازوی توانمند و حاکم در سازمان؛
 - درک و برداشت صحیح از امکانات، فرصت‌ها و توان‌های سازمان در جهت ظرفیت‌سازی (مؤمنی، ۱۳۸۴ و کارل، ۲۰۰۱).

ریگ ریوانس

زیست‌نامه

پروفسور ریگ ریوانس، پیشاهنگ نظریه «فراگیری عمل‌گرا» است. او در سال ۱۹۴۵ این تئوری را بر پایه تجربه‌های خود در مدیریت معادن زغال سنگ و همچنین کار در بیمارستان در طول سال‌های ۱۹۳۰ به بعد و در دوران جنگ جهانی دوم ارائه داده است. پروفسور ریوانس معتقد است فراگیری عمل‌گرا یک تئوری سنتی و باستانی است. زیرا اصولاً فراگیری از آنچه که ما تجربه می‌کنیم و انجام می‌دهیم و در گفتار و کردار ما منعکس می‌شود، مفهوم عمل‌گرایی را در

خود دارد. بنابراین فراگیری عمل‌گرا عبارت است از فراگرد و فرایند ویژه برای آموزش، تجهیز و گسترش دامنه‌ی حرف‌ها و مهارت‌های کارکنان و به خصوص مدیران بر اساس و پایه کار عملی آنان. این تئوری از سال ۱۹۴۵ در صنایع انگلستان به کار گرفته شده است. اکنون نیز در تمام قاره اروپا به ویژه کشورهای اسکانندیناوی رواج پیدا کرده است و در حال حاضر در پاره‌ای از کشورهای جهان استفاده می‌شود. توجه کنید فراگیری عمل‌گرا با آموزش‌های سیستماتیک و نظام‌مند و برنامه‌های آموزش آکادمیک و بازآموزی حرفه‌ای مهارت‌ها متفاوت است. هدف اصلی فراگیری عمل‌گرا این است که فرا بگیریم تا پرسش‌های صحیح مطرح کنیم و از یکدیگر بیاموزیم. به ویژه در شرایط ریسک و احتمال بروز مخاطرات. بنابراین به هیچ وجه هدف و منظور ما پاسخ به آزمون و پرسش‌های یک کتاب درسی و یا سؤال‌های تنظیم شده از طرف اساتید دانشگاه نیست. حتی در فراگیری عمل‌گرا سعی می‌شود تا همواره از تهیه پاسخ‌های پیچیده توسط اساتید و مربیان آموزش خودداری شود. سازماندهی فراگیری عمل‌گرا بر اساس تشکیل یک ساختار گروهی است که در یک محیط کاری اجرا می‌شود و در حقیقت فراگیری عمل‌گرا پیدا کردن و ارائه راه‌حل‌های مناسب برای مسائل و مشکلات کاری موجود در سازمان است. اگرچه فراگیری عمل‌گرا را حتی می‌توان برای یک فرد اجرا کرد، لیکن این تئوری هنگامی بهترین بازده را دارد که در یک مجموعه کوچک و گروه کاری اجرا شود. بدیهی است امروزه همراه با فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات فراگیری عمل‌گرا به سهولت در سازمان‌ها اجرا پذیر است. برگزاری کنفرانس، سمینارها و پیمایش‌ها به فراگیری عمل‌گرا کمک می‌کنند.

ارکان اندیشه ریوانس

به طور خلاصه فراگیری عمل‌گرا فرایندی است که اعضای گروه آن از یکدیگر می‌آموزند. یک روش ساده و نظام‌مندی است که افراد شرکت‌کننده در سمینارها به صورت گروه‌های فعال مشارکت دارند و تجربیات خود را منتقل می‌کنند. برای

فراگیری عمل‌گرا یک فرمول ساده در نظر گرفته شده است.

$$L = P + Q$$

فراگیری یا L شامل دانش و اطلاعاتی است که در کتاب‌ها یافت می‌شود و از آن به طور عادی می‌توان استفاده کرد. عنصر دوم در این معادله برنامه ساخت یافته دانش برنامه‌ریزی شده یا P است و Q عبارت است از پرسش‌های مطرح شده در گردهمایی.

معنای طرح این پرسش‌ها، یعنی آنچه که تجربه شده است. بدین ترتیب باید سؤالاتی را در این رابطه تجربه نمود و آموخته‌های خود طرح کرد و حتی آنچه که به نظر صحیح می‌رسد باید آن را مطرح نمود. اولین گام در فراگیری عمل‌گرا این است که نمی‌دانیم در آینده چه پیش می‌آید؟ همان‌طوری که برنامه آموزش پیشرفت می‌کند، تجربه دیگران نیز در ارائه راه‌حل‌ها و پیشنهاد راه کارهای مناسب برای حل مشکلات مطرح می‌شود. این خود کمک مؤثری در آموختن است و بدین ترتیب شرکت‌کنندگان بر اساس تجربه‌های عملی خود پاسخ‌های مناسب و لازم را ارائه می‌دهند. آنچه که مهم است محیط همایش و کنفرانس باید از انتقاد و حمایت و پشتیبانی ارائه راه‌حل‌ها حتی اگر مخالف نظریات مدیران عالی سازمان است برخوردار باشد.

شیوه فراگیری عمل‌گرا

افراد دارای شیوه‌های مختلف و گوناگونی در فراگیری هستند. برای مدیریت مؤثر زمان هر فردی باید شیوه فراگیری خود را بداند و آن را به کار ببندد. نویسندگان و محققین مشهوری مانند هانی و مامفورد، چهار شیوه فراگیری را به نام‌های فعال‌گرا، واکنش‌گرا، نظرگرا و عمل‌گرا عنوان کرده‌اند.

پروفسور ریوانس در مورد طراحی پرسش‌ها، پیشنهادهای زیر را ارائه می‌کند و معتقد است مثلاً تنظیم پرسش‌هایی این چنین مطلوب و مفید است:

- اصولاً اهداف حقیقی سازمان چیست؟ یا به عبارتی چه کارهایی را باید انجام

دهیم؟

- چه عواملی سبب توقف فعالیت‌ها می‌شود؟ و چه عامل مانع رسیدن به هدف‌های سازمان خواهد شد؟

- کدام تصمیم‌گیری‌ها و کارهایی را باید در رویارویی با این عوامل انتخاب نمود؟

- چه کسی را باید در جریان پیشرفت و یا توقف کارها قرار داد؟ در حقیقت چه فردی را از امور و مسائل و مشکلات باید ساخت؟

- چه کسی یا کسانی می‌توانند در چالش‌ها یاری دهنده باشند؟

لازم به یادآوری است، روش فراگیری عمل‌گرا به راه‌حل توجه می‌کند و به دنبال ارائه پیشنهادها و یا راه‌حل و گزینه مطلوب نیست. بنابراین پرسش‌ها و راه‌حل‌ها باید به طور قطع بهترین گزینه راهکاری را ارائه دهند و افراد پیشنهاد دهنده مدافع منطقی این راه‌حل‌ها و گزینه‌ها باشند، اطمینان از کاربردی و عمل‌گرایی آن نیز داشته باشند.

اصول فراگیری عمل‌گرا

پروفسور ریوانس اصول فراگیری عمل‌گرا را در موارد زیر خلاصه کرده است:

- محتوی و کانون توجه فراگیری عمل‌گرا بر شرایط موجود کاری است و یا یک پروژه معین با زمینه مفهوم و معنی کاری است. بنابراین شرکت‌کنندگان در کارگاه آموزش فراگیری عمل‌گرا نباید از روش‌های شبیه‌سازی استفاده کنند؛
- تمام اعضای شرکت‌کننده در کارگاه آموزش فراگیری عمل‌گرا باید در بحث‌ها و اظهارنظرها مشارکت فعال داشته باشند و تجربه‌های خود را در این زمینه اعلام کنند؛

- اعضاء گروه باید سعی کنند تا از یکدیگر بیاموزند. بنابراین فرایند آموزش نباید به بحث و گفت‌وگوهای تک نفری بینجامد؛

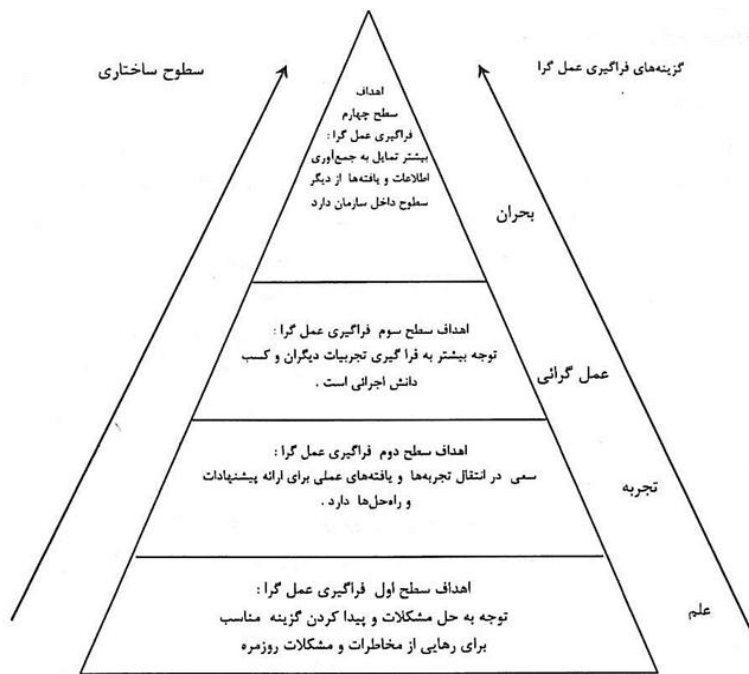
- مطالب تئوریک و نظری باید در حداقل ممکن مورد بحث و گفت‌وگو قرار گیرد و تنها ارائه این نظریه‌ها در کارگاه‌های فراگیری عمل‌گرا برای ایجاد پایگاه

علمی و آغاز بحث‌ها است؛

- معمولاً بهتر است یک نفر مشاور انتخاب کرد تا بتواند بر گفت‌وگوها و بحث‌ها و مدیریت آن نظارت داشته باشد و در تمام جلسات شرکت نماید؛
- در تمام مراحل فراگیری عمل‌گرا، حمایت و پشتیبانی مدیریت در اجرای پیشنهادها و استفاده از یافته‌ها و گردهمایی‌ها ضروری است.

موفقیت فراگیری عمل‌گرا

- تجربه نشان می‌دهد، برای اینکه یک برنامه فراگیری عمل‌گرا موفق شود، موارد زیر پیشنهاد شده است:
- تعهد مدیران در اینکه هیچ‌گونه مطلبی را در نهان و یا ناگفته نباید گذارد؛
 - مشارکت اعضاء در کارگاه نباید به صورت جبری و دستوری باشد. بلکه باید کاملاً اختیاری و از روی میل و رغبت صورت گیرد. برنامه بحث و گفت‌وگوها و به ویژه طرح پرسش‌ها باید از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد؛
 - روش‌هایی باید برای برقراری ارتباطات میان گروهی انتخاب شود تا گفت‌وگوها به صورت باز، روشن و سریع انجام شود؛
 - در تمام بحث‌ها و گفت‌وگوها، باید محیط اطمینان و اعتماد برای ابراز عقیده و اظهارنظر شرکت‌کنندگان ایجاد شود.



شکل ۵۰- هرم فراگیری عمل‌گرا

برتری‌های اجرای فراگیری عمل‌گرا

- تجربه نشان می‌دهد با اجرای برنامه فراگیر عمل‌گرا کارکنان و مدیران تشویق و ترغیب می‌شوند تا به اظهار نظر و اعلام تجربه‌ها و یافته‌ها و راه‌حلهایی که به دست آورده‌اند بپردازند؛
- برنامه فراگیری عمل‌گرا کمک مؤثری در خودآموزی و انتقال تجربه‌ها و دست‌آوردها است. همچنین گفت و شنود و انتقاد درباره آنچه که فکر می‌شود درست و یا غلط است؛
- برای اجرای پیشنهادهای تغییرات در سازمان امکانات و تسهیلات لازم به وجود می‌آید؛

- برای طرح موضوع جلب همکاری‌های دسته‌جمعی در برنامه فراگیری عمل‌گرا بهترین وسیله، سازماندهی کار گروهی و اجرای برنامه آموزش برای کارکنان و مدیران است؛

- فراگیری عمل‌گرا بهترین ابزار برای حل مشکلات همراه با اعلام نظریه‌های عملی و کاربردی و تجربی کارکنان مدیران سازمان است.

دورنمای اندیشه پروفیسور ریگ ریوانس

پروفیسور ریگ ریوانس معتقد است:

۱. به دلیل اینکه سطح دانش در جهان مرتباً و با شتاب در حال تغییر و تکامل است، بنابراین فراگیری عمل‌گرا بهترین شیوه یادگیری است.
 ۲. معمولاً در نظام کلاسیک و سنتی دانش‌پژوهی در یک جهت و برای حل یک مشکل راه‌حل ارائه می‌شود. در حالی‌که دانش و تجربه کسب شده از نظام فراگیری عمل‌گرا دامنه وسیع‌تری دارد و در چند سو و برای حل چند مشکل راه‌حل‌ها داده می‌شود.
 ۳. به طور کلی انسان علاقه‌مند به خود فراگیری گسترده است و از کسب دانش محدود گریزان است. بنابراین نظام فراگیری عمل‌گرا در این جهت تشویق می‌کند.
 ۴. فرآیند و گام‌های فراگیری عمل‌گرا در منطق یادگیری انسان نهفته است و انسان میل و رغبت به فراگیری در این محیط سازمانی و زندگی خود را دارد. بهتر است توجه کنید فراگیری عمل‌گرا در مورد دانش و موضوعاتی است که تنوع و گوناگونی ندارند اثربخشی و کارایی کمتری دارد.
- بر پایه نظریه‌های پروفیسور ریوانس، دانشمند دیگری به نام دیوید کولب نظریه چرخه‌ی فراگیری را ارائه کرد. او معتقد است اصولاً فراگیری دارای یک چرخه مجهول نیست بلکه روش، مراحل و نتایج آن کاملاً معلوم و روشن است. بنابراین اصل این است که همه افراد می‌آموزند و میل دارند آموزه‌های خود را به دیگران انتقال دهند. از طرفی هدف آموزش این است که بتوان هر کاری را بهبود بخشید

و تجربه و آموخته‌ها را به کار برند و مورد استفاده همگان قرار داد.

تجربه شرکت جنرال الکترونیک GE

تجربه شرکت جنرال الکترونیک در مورد اجرای نظریه فراگیری عمل‌گرا این است که برای انجام وظایف و فعالیت‌ها باید به روش و چهارچوب ساده‌سازی فعالیت‌ها اقدام کرد تا بدین ترتیب به تغییرات شتاب بخشید. شرکت جنرال الکترونیک برای آموزشی ۵۰۰ نفر از مدیران خود یک کارگاه برنامه آموزشی عمل‌گرا را طراحی و اجرا کرد. این روش به نام فراگرد شتاب بخشی به تغییرات یا CAP نامیده شده است. این متدولوژی بر اساس دو اصل استوار است: بازسازمانی (کاهش فعالیت‌های بازرگانی و تجاری و سطوح ساختاری) و باز طراحی فعالیت‌ها شامل سرعت بخشیدن ساده سازی کاهش مرزبندی‌ها و ایجاد خودکفایی و خوداتکایی اطلاعات و ارتباطات سازمانی برای واحدهای سازمان.

سطوح اجرایی CAP یا فراگرد شتاب بخشی تغییرات

سطوح اجرایی فراگرد شتاب بخشی تغییرات در شرکت جنرال الکترونیک عبارتند از:

۱. ایجاد تغییرات در شیوه رهبری سازمان؛
۲. ایجاد درک سازمانی در برآورد نیاز به تغییرات؛
۳. شکل دهی و سازماندهی چشم‌انداز تغییرات؛
۴. ایجاد تعهد در پذیرش و همکاری با تغییرات؛
۵. نمایش تغییرات و اثربخشی آن؛
۶. کنترل و نظارت پیشرفت در تغییرات.

همایش فراگیری عمل‌گرا

نمونه پرسش‌ها و موضوعات و مطالعات موردی که در همایش فراگیری عمل‌گرا می‌توان مطرح کرد عبارتند از:

۱. یکی از هدف‌های سازمان، برابری درآمدی واحدهای فروش از

- طریق ایجاد بازار جدید است. بهترین گزینه در این زمینه چیست؟
۲. چگونه می‌توان مشکلات سازمان را کنترل کرد و بر آن‌ها فائق آمد؟
۳. بهترین گزینه برای انتخاب اعضاء یک کار گروهی چیست؟
۴. معیارهای انتخاب و بهترین گزینه برای ورود فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات در سازمان کدامند؟
۵. روش‌های بهینه‌سازی و روابط سازمانی با استفاده از فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات چیست؟
۶. چگونه می‌توان بروکراسی و دیوان سالاری اداری را کاهش داد؟
۷. روش‌های کاهش چرخه زمانی بروکراسی اداری در امور ستادی، اجرایی و پشتیبانی چیست؟
۸. بهترین روش کاهش موجودی‌های انبار و اموال و دارایی‌های بدون مصرف کدام است؟ (مؤمنی، ۱۳۸۴ و ریوانس، ۱۹۹۸، ۱۹۸۳)

مردیت بلبین

ازکان اندیشه بلبین

- امروزه توجه زیادی به اندیشه‌های بلبین می‌شود، زیرا استراتژی کار گروهی در سازمان‌ها ارزش فوق‌العاده‌ای پیدا کرده که دلایل اصلی آن عبارتند از:
۱. ساختار کار گروهی امکان انعطاف‌پذیری و همکاری‌های بیشتری را در سازمان به وجود می‌آورد؛
 ۲. کار گروهی به تغییر فرهنگ سازمانی کمک می‌کند؛
 ۳. ساختار گروهی در حل مشکلات و مدیریت پروژه کمک مؤثری است؛
 ۴. کار گروهی سبب تشویق نوآوری‌ها و استعداد‌های نهفته‌ی افراد در سازمان‌ها می‌شود.

کار گروهی انواع و گونه‌های مختلفی دارد. مثلاً گروه‌های موقت، گروه‌های با وظایف متفاوت، گروه مدیران عالی و گروه‌های خود مدیریتی. با توجه به علاقه و گرایش‌هایی که به تئوری‌های گروه‌سازی پیدا شده است، روش‌های انتخاب اعضاء

گروه، سازماندهی و هدف‌گذاری گروه، ارزیابی توانمندی‌ها و ساختار پویایی گروه و سنجش عملکرد کار گروهی نیز مورد توجه اندیشمندان و مدیران قرار گرفته است.

نقش گروه یا تیم

بیشترین مطالعات بلبین در زمینه تشکیل ساختار گروهی مدیران یا تیم مدیران است. بلبین به پرسش‌هایی مانند اینکه، چرا یک گروه موفق و یا ناموفق است پاسخ داده است. به نظر بلبین رفتار «رفتار گروهی» عبارت است از رفتار یک عضو از یک گروه نسبت به هم گروه‌ها و تأثیر آن در سایر اعضا و گروه‌ها و عملکرد آن‌ها؟ نظریه بلبین این مفهوم و معنا را دارد که اعضا گروه و رفتارها و توانمندی‌ها و ویژگی‌ها و شخصیت‌های آنان در رفتار گروه و ساختار عملکرد آن‌ها در گروه تأثیر می‌گذارد و درحقیقت در پیروزی و یا شکست آن‌ها مؤثر است. بنابراین با تجزیه و تحلیل و ارزیابی موقعیت‌ها و یا شکست‌ها می‌توان نسبت به رفع تنگناها و یا تقویت توان‌ها پرداخت و از فرصت‌های به‌وجود آمده برای کار گروهی استفاده کرد. از طرفی اعضا گروه باید به رفتار دیگران توجه داشته باشند و بدانند که بازده کار آن‌ها بستگی به رفتار و بهره‌وری دیگران دارد؛ به خصوص در پروژه‌های تحقیقاتی و پژوهشی با ساختار کار گروهی. نقش افراد در کار گروهی با توجه به ساختار روانی، هوشی و بدنی افراد تغییر می‌یابد. سازنده‌های اصلی در این ظرفیت‌سازی و نقش‌آفرینی عبارتند از: هوش فردی، نفوذ شخصی، اتکاء به نفس، خودداری پایداری و کنترل هیجانات. هریک از عوامل شش‌گانه فوق، باید برای هر یک از اعضا گروه ارزیابی شوند و نقش هر عامل برای هریک از اعضا گروه با توجه به خصوصیات و ویژگی‌های رفتارهای آنان تعیین گردد و نهایتاً نقش تیم و چگونگی عملکرد آن در مجموع ارزیابی و تعیین می‌شود.

ذخایر درونی و پیش‌فرض‌های شخصی

بلبین معتقد است، موجودی‌ها و ذخایر دانشی و رفتاری و تجربی و روانی و هوشی در هر فرد وجود دارد که پیش‌فرض‌های شخصی او را می‌سازند و شخص را در

انجام امور کمک می‌کنند. این ذخایر به تعیین و توسعه نقش فرد در تیم و گروه می‌انجامد. وظیفه مدیر آن است که این پیش‌فرض‌ها را بشناسد و بر اساس آن نقش آفرینی هر فرد و عضو گروه را تعیین کند. بنابراین پیش از تعیین وظیفه برای هر فرد این ذخایر و پیش‌فرض‌های فردی باید مورد ارزیابی قرار گیرند، بدین ترتیب که آیا چنین ذخایر و پیش‌فرض‌هایی برای کارهای گروه و نقش آفرینی هر عضو در تیم مناسب است یا خیر؟

نظریه‌ی دیگر بلبین این است که در هر سازمانی ساختار و نظام‌های میان گروهی و سازمان‌های رسمی و غیررسمی هستند که نسبت به تجزیه و تحلیل و ارزیابی و سنجش اثربخشی ذخایر و ظرفیت‌های اعضا و افراد و گروه و نقش آن‌ها در روانشناسی فرد اقدام می‌کنند و اطلاعات و پیش‌فرض‌های فردی اعضا گروه در حکم اطلاعات ورودی ساختار و نظام میان‌گروهی و سازمانی است. سپس بر اساس این اطلاعات و ارزیابی نحوه اجرا و واگذاری وظایف فردی تعیین می‌شود و در پی آن مورد بازنگری و ارزیابی قرار می‌گیرد. نظام میان‌گروهی و سازمانی به طبقه‌بندی، ارزیابی، نگهداری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع‌آوری شده از کاربری پیش‌فرض‌ها برای ارزیابی فرد و کارها در گروه می‌پردازد. این نظام‌ها می‌توانند در واگذاری اختیارات و شغل و مسئولیت‌ها برای فرد یا گروه نقش مهمی را داشته باشند و راهنمایی برای مدیران در واگذاری اختیارات به زیردستان باشد. معمولاً این سیستم و نظام به تشخیص و ارائه ابزار مناسب به مدیریت و سازمان نیز اقدام می‌کند.

دورنمای اندیشه و بازاندیشی بلبین

در سال‌های ۱۹۹۰ بلبین نسبت به نظریه خود بازنگری کرد و روابط بین فرد و سازمان و محیط عملکرد را مورد بازبینی و بررسی مجدد قرار داد. او معتقد است با گسترده ساختن دامنه ساختار سازمانی اعضا تیم بهتر می‌توانند انجام وظیفه نمایند. بلبین برای تعیین و تعریف شغل نیز نمایه و مدلی را پیشنهاد کرد که آن را به نام «مجموعه کار» نامید. به نظر بلبین مجموعه کار عبارت است از تعیین گستره

و محدوده دامنه ارتباطات فرد و مدیر و گروه در محیط عملکرد سازمان. بر همین اساس بلین پنج سازنده و تسهیل کننده در این زمینه به شرح زیر تعیین و اعلام می‌کند:

۱. تسهیلات و ابزارهای اجرایی وظایف؛
 ۲. ساختار و سازنده‌های انعطاف‌پذیری؛
 ۳. عوامل ارتقاءپذیر در کار گروهی؛
 ۴. پدیده‌های پشتیبان در تغییر فرهنگ فردی، گروهی و سازمانی؛
 ۵. سازنده‌های ارتقاء دانش و مهارت فردی و گروهی شاغلین.
- بررسی این عوامل به ایجاد و معرفی نظریه‌های دیگری نیز انجامید که از آن جمله تئوری بررسی و مطالعه سازنده‌های امکانات اجرایی برای مشاغل انعطاف‌پذیر در محیط کار و ساعات کار انعطاف‌پذیر است. (مؤمنی، ۱۳۸۴ و بلین، ۱۹۹۳، ۱۹۹۶).

جان آدیر

زیست‌نامه

نمایه فکری آدیر بر پایه سه سازنده است که این عوامل هر یک بر روی یکدیگر اثر دارند و به صورت حلقه با یکدیگر متصل و مرتبط هستند. این سه سازنده عبارتند از: وظیفه گروه یا تیم و فرد. آدیر در تئوری خود به مسائل به طور بسیار عمل‌گرا می‌نگرد و موضوع را بحث می‌کند و طراحی سازمان را بر همین اساس انجام می‌دهد. آدیر در نظریه خود روش‌های بهبود و بهینه‌سازی رفتار رهبری در سازمان را برای مدیران نشان می‌دهد. به همین دلیل تئوری او مورد استقبال فراوان مدیران قرار گرفته است. آدیر معتقد است: وظیفه باید اجرا پذیر باشد؛ باید یک گروه یا تیم برای اجرای وظیفه تشکیل و سازماندهی شود؛ افراد باید برای اجرای وظیفه آموزش ببینند.

آدیر همچنین اعتقاد دارد برای یک رهبری خوب هر سه سازنده یعنی وظیفه،

گروه و فرد باید هماهنگ با یکدیگر عمل کنند و رهبری شوند. اصل اساسی این است که رهبر باید به کارکنان کمک نماید تا وظایف خود را به صورت مطلوب انجام دهند. بنابراین رهبر باید ساختار گروهی را به صورتی طراحی کند که توان‌های اعضای سازمان به صورت زایشی و همگرا در مجموع افزایش یابند سپس رهبر باید به تأمین نیازهای مادی، معنوی و اجتماعی کارکنان خود توجه داشته باشد. در این جهت آدیر نکات زیر را مهم دانسته و برای بهبود و شیوه رهبری پیشنهاد می‌کند:

- هر وظیفه‌ای در سازمان هنگامی قابل اجراء است که همکاری دیگران را در بر داشته باشد. زیرا هیچ وظیفه‌ای در سازمان به تنهایی اجرا پذیر نیست، بنابراین برای انجام وظیفه به سازماندهی یک گروه و تیم نیاز است.
- فعالیت‌های اعضای گروه و تیم باید با یکدیگر هماهنگ باشند تا بتوانند اثربخشی و کارآیی لازم را داشته باشد. بنابراین اجرای اصل تقسیم کار در میان اعضاء گروه ضروری است و باید در جهت ارتقاء مهارت‌های کارکنان برنامه‌ریزی و اقدام کرد.
- با توجه به این که افراد و اعضاء گروه دارای انگیزه‌های متفاوت هستند مانند انگیزه‌های مادی، معنوی و ارزیابی و بررسی شرایط محیط کار. بنابراین باید به این انگیزه‌ها توجه داشت تا بتوان شرایط مناسب را برای اظهار نظر و بروز خلاقیت و نوآوری کارکنان به وجود آورد. آدیر همچنین معتقد است:
- تحقق اهداف و اجرای وظیفه به تشکیل ساختار گروه می‌انجامد و در نتیجه این همکاری گروهی، رضایت خاطر کارکنان فراهم می‌شود.
- اگر گروه نتواند به وظایف خود عمل کند و اهداف را تحقق بخشد در این صورت نارضایتی در بین اعضاء گروه نمایان می‌شود.
- در صورتی که خواسته‌ها و انگیزه‌های اعضاء گروه نیز تأمین نشود، بازدهی و بهره‌وری فعالیت‌های فردی و کار گروهی و در مجموع بازدهی کارگاهی کاهش می‌یابد.
- هنگامی که افراد گروه ناراضی باشند، وظایف تعیین شده به نحو مطلوب و

بهینه اجرا نمی‌شود.

بنابراین سه سازنده، فرد، گروه، وظیفه در حقیقت عوامل تأثیرگذار در یکدیگرند. هماهنگ‌کننده‌ی اصلی در این زمینه، رهبر و مدیر است. آدیر می‌گوید رهبری در سه سطح انجام وظیفه می‌کند:

۱. رهبری گروهی که معمولاً اعضاء گروه بین پنج تا بیست عضو هستند.
 ۲. رهبری سطح بالاتر که در حقیقت رهبری گروهی از رهبران دیگر را بر عهده دارد و رهبران گروه به او گزارش می‌کنند و از او دستور می‌گیرند.
 ۳. رهبران راهبردی که هدایت و رهبری کلان سازمان را بر عهده دارند و وظایف و فعالیت‌های آنان به صورت کلان است.
- صرف نظر از اینکه سطوح رهبری سازمان در کدام سطح تعیین شده باشد، اصول آن یعنی توجه به ضرورت‌ها، خواسته‌ها و تأمین نیازهای فرد و گروه برای انجام وظیفه در تمام سطوح رهبری یکسان است.
- زمینه فکری و نظری آدیر در این خلاصه می‌شود که به فرهنگ، استقلال و استفاده از فرصت‌های زمانی در سازمان باید توجه داشت. از طرفی وظیفه مهم رهبری در هدایت فرد، گروه برای انجام وظیفه تعیین شده و استفاده از توان‌ها و رفع تنگناهای سازمان به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها است.

وظیفه رهبری در مدیریت

آدیر معتقد است به منظور تحقق اهداف سازمان رهبری سازمان باید وظایف زیر را انجام دهد:

۱. تعریف و تعیین وظایف: وظایف سازمان، افراد، و گروه‌ها باید به شکل دقیق و روشن تعریف و تعیین شود و برای تعیین و ارزیابی اجرای این وظایف از ویژگی‌هایی که تحت عنوان SMART آمده است باید استفاده شود. بدین ترتیب وظایف باید مشخص، اندازه‌پذیر، اجرا پذیر و تحصیل پذیر باشند و برنامه زمانی اجرا برای وظایف تهیه شود؛
۲. برنامه‌ریزی: زیرساخت برای هر برنامه‌ریزی در گام نخست انجام تحقیقات

و مطالعات در زمینه روش‌های اجرایی برنامه‌ها است. بنابراین اقتضانات اجرایی برنامه‌ها باید بررسی شوند و چالش‌ها، راهکارها، و راه‌حل‌ها و ساز و کارها مورد مطالعه قرار گیرد و بهترین آن‌ها انتخاب گردند؛

۳. توجیه پذیری: اعضاء تیم و گروه باید با اهداف، چالش‌ها و راهکارها آشنا شوند تا بتوان انگیزه‌های اجرایی را در اعضای گروه نیز به وجود آورد؛

۴. نظارت: رهبری بهینه در مدیریت سازمان عبارت از استفاده از حداقل منابع در جهت حداکثر سوددهی است. برای تحقق این هدف روش‌های خود کنترل و ارتقاء مهارت‌ها همراه با اجرای نظام نظارت و کنترل بر فعالیت‌ها با واگذاری اختیارات به مجریان ضروری است؛

۵. ارزیابی: رهبر باید در ارزیابی فعالیت‌های زیردستان و گروه‌های دقیق باشد و پیوسته عملکرد فرد و گروه‌ها را ارزیابی کند و به قضاوت در مورد رفتار افراد و تیم خود پردازد؛

۶. ایجاد انگیزه: آدیر هشت عامل را در ایجاد انگیزش و رغبت و علاقه به کار و کوشش در اعضای گروه برشمرده است که عبارتند از:

- سازنده‌ها و عوامل خودانگیزی؛
- انتخاب افرادی که دارای حداکثر انگیزه انجام کار هستند؛
- بررسی انگیزه‌های فردی؛
- انتخاب اهداف اجرا پذیری؛
- بررسی و ارزیابی پیشرفت‌های لازم در ایجاد انگیزه؛
- ایجاد محیط لازم برای انگیزش؛
- ارزیابی و تعیین پاداش مناسب؛
- شناخت و تعیین افرادی که با انگیزه بالا فعالیت می‌کنند.

۱. سازماندهی: رهبر خوب کسی است که نسبت به سازماندهی فردی، گروهی و سازمانی اقدام کند. این سازماندهی شامل تعیین وظایف و ساختار و رویه‌های اجرایی است. باید توجه داشت هرگونه تحول و تغییری در اهداف سازمان به بازساختاری و بازسازمانی و باز مهندسی وظایف و رویه‌های اجرایی نیاز دارد؛

۲. مدل نمونه و مطلوب: انتخاب یک نمایه و الگوی رفتاری خوب می‌تواند راهنمای عملکرد فرد و سازمان قرار گیرد و در حکم یک نمایه بهینه رفتاری باشد. عوامل هشتگانه فوق باید مرتب از طرف رهبری سازمان مورد مطالعه قرار گرفته و نحوه اجرای آن پیگیری شوند.

آدیر برای ایجاد انگیزه تقریباً از تئوری‌ها و نظریه‌های مازلو، مک گروگور، و هرزبرگ پیروی می‌کند برای مثال می‌توان به قانون ۵۰/۵۰ او اشاره کرد.

نظریه قانون ۵۰/۵۰

نظریه آدیر بر این اصل است که ۵۰٪ انگیزه‌های فردی مربوط به نیازها و انگیزه‌های شخصی است. ۵۰٪ دیگر، مربوط به انگیزه‌های محیطی و پیرامونی است به ویژه منشاء اصلی این ۵۰٪ دوم را رهبری باید تشخیص دهد و رفتار مدیریتی او را تشکیل دهد. آدیر معتقد است، انگیزه‌های افراد از منابع پیچیده‌ای سرچشمه می‌گیرند. او اعتقاد دارد با تشویق و ترغیب می‌توان انگیزه‌ها را برانگیخت و علاقه‌ها را در جهت کار و کوشش افراد افزایش داد. زیرا مهم‌ترین انگیزه شخصی هر فرد عبارت از بازده مورد نظر او از انجام کار و کوشش مناسب و مطلوب است. از طرفی شرایط کار و محیط‌های سازمانی نیز تأثیر به‌سزایی در ایجاد انگیزش‌ها و تأمین انتظارات فرد در سازمان دارد.

مدیریت زمان

آدیر همانند پیتردراکر اعتقاد دارد. مهم‌ترین عامل برای رهبری سازمان استفاده از زمان است. یعنی مدیریت زمان. آدیر از پیشاهنگان تئوری‌های مدیریت زمان بود که به عامل مدیریت زمان در رهبری مطلوب و بهینه توجه کرد و آن را برای رسیدن به اهداف سازمان بسیار مهم دانست. به نظر او مدیریت زمان تنها افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری و یا انجام به موقع وظایف و تکالیف نیست، بلکه تأکید و تکیه بر رسیدن به اهداف تعیین شده و مأموریت‌ها در زمان مطلوب است. به نظر آدیر مدیریت زمان عبارت از حرکت هدفمند و هدف‌گرا و نگرش نتیجه-گرایی است. بنابراین در مرحله نخست باید موقعیت سازمان از نظر کمی و کیفی

مورد توجه قرار گیرد. در همین زمینه آدیر ده مورد را برای مدیریت بهینه زمان به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. برنامه‌ریزی آموزش و آماده‌سازی افراد؛
۲. تعیین اهداف درازمدت؛
۳. تهیه برنامه‌های میان برد؛
۴. تهیه برنامه‌های نزدیک برد و روزانه؛
۵. استفاده بهینه از ابزار تعیین و نظارت بر زمان؛
۶. سازماندهی فعالیت‌های روزانه افراد؛
۷. مدیریت بهینه جلسات؛
۸. واگذاری اختیارات؛
۹. استفاده بهینه از زمان‌های تعیین شده؛
۱۰. مدیریت و رعایت سلامت جسمی خود و کارکنان (مؤمنی، ۱۳۸۴).

دورنمای اندیشه آدیر

باید توجه داشت که نظریه آدیر مقابله با تئوری «رهبری فطری و ذاتی» است زیرا آدیر معتقد است، رهبری را می‌توان آموزش داد و مدیریت را بهبود بخشید. به همین دلیل است که ایده‌ها و نظریات او مورد توجه بسیاری از دانشمندان علم مدیریت قرار گرفت.

دو انتقاد مهم به نظریه آدیر وارد است. اول اینکه ایده‌ها و نظریات او بیشتر بر پایه مطالعات او در سازمان‌های ارتشی و نظامی است و دیدگاه و پایگاه نظری او گرایش نظامی دارد. به همین دلیل نظریات او در تمامی سازمان‌ها اجرا پذیر نیستند؛ دوم آنکه الگوها و عقاید آدیر بسیار با ساده اندیشی طراحی و بیان شده‌اند، در حالی که وظایف رهبری و سازنده‌های تأثیرگذار بر آن پیچیده‌اند و نیاز به مطالعات و بررسی‌های گسترده دارد (مؤمنی، ۱۳۸۴ و آدید، ۱۹۹۰، ۱۹۹۸، ۱۹۸۴).

ادوارد دوبونو

تفکر جانبی: خلق ایده‌های نو و فرار از ایده‌های قدیمی
دوبونو که نظریه تفکر جانبی را ابداع کرد و اکنون اصطلاح «تفکر جانبی» در فرهنگ لغت آکسفورد به معنای «جست‌وجو برای حل مسائل با روش‌های غیرمرسوم و به ظاهر غیر منطقی» وارد شده است.

دوبونو بهترین نمونه یک اندیشمند بزرگ است که شهرت خود را از راه یک ایده بزرگ به دست آورده است. او خود را به عنوان «متفکری در حال تفکر» معرفی کرده است. وی همچنین از جرعه فکری یا ایهام ناگهانی خود نزدیک به پنجاه کتاب را همراه با کار راه‌های شغلی بسیار ارزشمند در تدریس، سخنرانی و مشاوره ابداع کرده است.

بحث اصلی او، که از تجربیات پزشکی‌اش سرچشمه گرفته، این است که «انسان‌ها کاملاً در فرآیند ریاضیات، آمار و رایانه موفق هستند؛ اما در ادراک و خلاقیت (کارهایی که رایانه‌ها قادر به انجام دادن آن‌ها نیستند) موفقیت بسیار کمی کسب نموده‌اند. همچنین از طریق همین حرفه، او ایده‌های الگوسازی رفتاری نظام‌های خود - سازماندهی را ارائه داده است». کتاب ساز و کار فکری او که در سال ۱۹۶۹ چاپ شد، حدود بیست سال از زمان خود جلوتر بود.

در میان شرکت‌های تراز اول جهان که دوبونو در مقام مشاور با آن‌ها کار کرده است، می‌توان شرکت‌های «شل»، «ای بی ام»، «اکسان»، «تری ام»، «اپل»، «اید»، «سیتی بانک»، «جنرال فودز»، «پروکتر و گمبل»، «یونی لور» را نام برد. مجمع خلاقیت بین‌المللی او، شرکت‌های پیشرو در حیطه‌های مختلف را برای تمرکز بر معرفی «خلاقیت جدی» در سازمانشان گردهم آورده است. همچنین او با سازمان‌های دولتی و غیرتجاری مانند نیروهای پلیس، همکاری داشته و بزرگترین برنامه درسی جهان را برای تدریس شیوه تفکر در مدارس مدیریت ارائه کرده است. دو بونو در دانشگاه‌های آکسفورد، کمبریج، لندن و هاروارد تدریس کرده است، و از سال ۱۹۷۱ تاکنون مؤسس و مدیر کانون تحقیقات شناختی و نیز مرکز بررسی شیوه تفکر است. او اکنون بیشتر اوقاتش را صرف کار برای سازمان

تفکر مستقل فراملی در هلند می‌کند.

کتاب‌های دوبونو به بیست و پنج زبان ترجمه شده و کارهایش در دانشگاه‌های کشورهای مختلف از ونزوئلا گرفته تا اتحاد جماهیر شوروی [سابق] مورد احترام بوده است. طبق گفته ادوارد دوبونو در کتاب تفکر جانبی برای مدیران که در سال ۱۹۷۱ چاپ شده، منظور از تفکر جانبی، «خلق ایده‌های نو و فراتر از ایده‌های قدیمی و کهنه» است. او این فرآیند را به توسعه فن ارجاع متقاع برای تنظیم یک نظام بایگانی برای ذخیره کردن داده‌ها به شیوه‌های مختلف، تشبیه می‌نماید.

وی می‌گوید: «خلاقیت با شکستن الگوهای قدیمی برای اندیشیدن به گونه دیگر سرو کار دارد» و نیز می‌افزاید: «خلاقیت در تمامی ابعاد و جنبه‌های مدیریت یک کسب‌وکار نه تنها در نوآوری، بلکه در سیستم‌های اطلاعات، ارتباطات، مالی، بازاریابی، تبلیغات، روابط کار، حل مسئله، طراحی، تحقیق و توسعه و روابط عمومی خود را می‌نمایاند». دوبونو بین تفکر جانبی با تفکر «عمودی» یا سنتی، که گام به گام به طور مستقیم از یک حالت اطلاعاتی به حالت دیگر می‌رود، تفاوت قائل است. یکی از مشخصه‌های اصلی تفکر عمودی، «پیوستگی» است در حالی که یکی از مشخصه‌های اصلی، تفکر جانبی «ناپیوستگی» است.

این دو سیستم یکدیگر را نفی نمی‌کنند، بلکه مکمل هم هستند؛ در حالی که تفکر عمودی بر مبنای جایگزینی بله/خیر عمل می‌کند و همیشه به دنبال راه‌حلی می‌گردد که صحیح و درست باشد. تفکر جانبی به دنبال راه‌حل جستاری در مسیرهای غیر محتمل می‌گردد و به دنبال چیزی است که بتواند از یک ایده (به جای اینکه تمامی ایده را کاملاً قبول یا رد کند) استفاده کند. دوبونو می‌گوید که اغلب هر دو سیستم یک راه‌حل ارائه می‌دهند؛ اما با مهارت در تفکر جانبی، شخص می‌تواند شانس موفقیت خود را افزایش دهد.

در عمل، او پیشنهاد می‌دهد که شخص باید از تفکر جانبی در ۵٪ و از تفکر عمودی در ۹۵٪ مواقع استفاده کند و سیستم‌ها را به تناوب به کار اندازد. «تفکر جانبی ایده‌ای را به منصفه ظهور می‌رساند و تفکر عمودی آن را توسعه می‌دهد.» تفکر عمودی به آزمایش ایده‌های خلاق که تفکر جانبی عرضه کرده، می‌پردازد و

آنها را به یک طرح اجرایی تبدیل می‌کند، تفکر جانب به قول ابداع کننده آن «روشی برای تصمیم‌گیری نیست».

کتاب دوبونو درباره تفکر جانبی، یک سیستم برای تدریس مهارت به خود پیشنهاد می‌کند. در میان «ابزارهای» آموزشی او یک کلمه بی‌مسمای عملیاتی به نام PO است که مانند سوزن راه آهن برای تغییر واگن‌ها روی ریل‌ها عمل می‌کند. در یکی از مثال‌های دوبونو، چگونگی کم کردن ترافیک در شهرها با استفاده از کشیدن ماشه‌های PO - یعنی یک راه‌حل «غیرممکن میان بر» به کارگیری چرخ‌های مربع شکل برای اتومبیل‌ها به چشم می‌خورد. واقعیتی که در این مثال وجود دارد، این است که چگونه می‌توان رانندگی را عذاب آور کرد و در نتیجه این عمل، استفاده نکردن از اتومبیل را تشویق می‌نماید. راه‌حل عملی در این خصوص می‌تواند پرداخت مالیات بر استفاده از جاده یا ایجاد سرعت گیر یا مانع در سطح جاده‌ها باشد.

دیگر فنون «ناپیوستگی»، شامل استفاده از قیث و «لغت تصادفی» برای شکستن زنجیره پیوستگی تفکر عمودی است، تفکر جانبی برای مدیریت دستورات عملی برای جلسه‌های طوفان‌های مغزی رسمی و کارهای گروهی مدیران به دست می‌دهد، دوبونو فرآیند تفکر جانبی را در پنج مرحله خلاصه می‌کند:

- پرهیز از نمونه‌های ثابت و کلیشه‌ها

- مبارزه با فرضیات

- ایجاد راه‌حل‌های جایگزین

- ارائه ایده‌های جدید و سپس دیدن اینکه چه اتفاقی می‌افتد

- یافتن مدخل‌های جدید برای حرکت به جلو

در به کارگیری مزایای این روش در مدیریت، دوبونو به آینده نظر دارد، وقتی که «مدیر فکرمدار» در یک مؤسسه بر «سرمایه فکری» سازمان - خلاقیت، ایده‌های جدید سازگاری با تغییر و تعریف اهداف - نقش اساسی خواهد داشت. تا وقتی که آن زمان فرا می‌رسد، سازمان تفکر جانبی ممکن است به عنوان ابزار مدیریت مورد استفاده مدیر آموزش، بخش تحقیق در عملیات، بخش برنامه‌ریزی یا تحقیق و

توسعه واقع شود. او تأکید می‌کند که تفکر جانبی نباید مختص یک اداره یا بخش خاص باشد.

خود دوبونو مهمترین کتابش را (کتاب حق با من است تو اشتباه می‌کنی) می‌داند. که ادعا می‌کند با تمامی اصول فرهنگ تفکری غرب به چالش برمی‌خیزد. وی تفاوت بین منطق «صخره» و «آب» را تشریح می‌کند، که چرا منطق صخره، قدرت کامل تفکر را محدود کرده است و منطق آب از فهم کامل‌تر چگونگی کارکردهای مغز پدیدار می‌شود.

عنوان عجیب شش کلاه تفکر (چاپ ۱۹۸۵)، سیستمی را برای فرار از بحث سنتی و تفکر مواجهه‌ای، برای کاوش بهتر موضوع و نتیجه خلاقانه‌تر ارائه می‌دهد. این روش را شرکت‌های بزرگتری مثل آی.بی.ام، پرودنشال و دوپون به کار گرفته‌اند. دوبونو در حال توسعه این سیستم است (که در آن کلاه‌های فرضی در رنگ‌های مختلف برای ترغیب عملیات روانی مختلفی در نظر گرفته شده‌اند؛ مثلاً سفید برای اطلاعات، قرمز برای احساسات و شهود، سیاه برای اعلام خطر یا هشدار، زرد برای راهنمایی و کمک، سبز برای تولید فکر و آبی برای سازماندهی فکر) که با شش کفش عملی، کارهای عادی را از کارهای اضطراری (اورژانسی) جدا می‌کند. دوبونو بر این باور است که رویکرد عادی برای پرورش خلاقیت - که بر القاء تکیه دارد و رهایی از بازدارندگی هاست - بسیار ضعیف است و مغزی که طبیعتاً خلاق نیست، نیاز به فنون سنجیده برای تحریک دارد. اگرچه بی شک کتاب‌ها و کلاس‌های درس او درباره تفکر، به میزان زیادی، با شیوه‌ای که او برای خودش انتخاب کرده است همپوشانی دارند. (دوبونو، ۲۰۰۰)

ریچارد ج. شانبرگر

هر عملکردی در کسب و کار به منزله یک «مشتری» در نظر گرفته شود. شانبرگر می‌گوید: «در این زمان من از تولید متنفر شده بودم و عقیده داشتم که آینده از آن سیستم‌های اطلاعات مدیریت است؛ اما بعد از اینکه تولید دوباره هیجان‌انگیز شد من این عقیده را کنار گذاشتم».

این اثرگذاری در زمینه^۲ تولید با فعالیت او به وسیله رایانه در صنعت اتفاق افتاد. وی می‌گوید: «برنامه‌ریزی نیاز به مواد، تنها موضوع جالبی است که طی پنجاه سال در تولید به وقوع پیوست».

کتاب اول شانبرگر به نام فنون تولید ژاپنی (چاپ ۱۹۸۲) در بیش از یکصد و پنجاه هزار نسخه به نه زبان به فروش رسید. کتاب دوم او به نام تولید در سطح جهانی (چاپ ۱۹۸۶) در بیش از یکصد هزار نسخه به هشت زبان عرضه شد و این دو کتاب از پرفروش‌ترین کتاب‌های سراسر تاریخ تولید به شمار می‌روند. هر پنج کتاب او فروش بالایی داشته‌اند. کتاب چهارم او به نام ایجاد زنجیره‌هایی از مشتریان (چاپ ۱۹۹۰) تکمیل تنوری نهایی او بود؛ به این معنا که برتری در «سطح جهانی» در تولید و صنایع خدماتی فقط زمانی دست یافتنی است که هر عملکردی در کسب‌وکار به منزله یک «مشتری» در نظر گرفته شود.

یک سخنران معتاد به کار که هم اینک در مقام مشاور و مربی در بسیاری از شرکت‌های چند ملیتی، از جمله هیولت - پکارد، آی.بی.ام، تری.ام، فورد، مونسانتو، دوپون، فیلیپس و زانوسی فعالیت دارد. در هفته حداقل از یک کارخانه در ایالت متحده و اروپا بازدید می‌کند. او مدعی است هرگز افکاری را که قبلاً بیان کرده تکرار نمی‌کند و بنا به اظهار خودش «اگر چیز جدیدی برای گفتن نداشته باشم، چیزی نمی‌گویم». انتشار بیش از یکصد مقاله، سه کتاب مهم و دو کتاب «بررسی موردی»، اینک او را در بین مشاهیر مدیریت منحصر به فرد کرده است.

ریچارد شانبرگر در پاسخ به پرسشی در زمینه «گزارش رسالت» کاری‌اش می‌گوید: آنچه باعث برتری در سطح جهانی می‌شود، پیشرفت در برآوردن پیوسته چهار خواسته اساسی مشتریان است: کیفیت برتر، هزینه کمتر، انعطاف‌پذیری بیشتر، پاسخگویی سریعتر؛ و آن دربرگیرنده تمام مراحل تا مرحله پایانی است و سرانجام به مشتری نهایی ختم می‌شود.

این همان چیزی است که شانبرگر، در مقام مدافع حقوق مشتریان، با انتخاب عنوان کتاب ایجاد زنجیره‌ای از مشتریان درصدد بیان آن است. در تئوری‌های مورد بحث بسیار روشن او که با مثال‌ها، تصاویر و مطالعات مورد همراه بود، ارتباط

زیادی که بین وظایف مختلف یک کسب‌وکار تجاری (طراحی، تولیدی، حسابداری و بازریایی) وجود دارد، باعث می‌شود که زنجیره‌هایی از مشتریان ایجاد شود (یعنی افرادی که خریدار خدمات و محصولات نهایی هستند). نظر تام پیترز در مورد این اندیشه چنین است: «این یک طرح دقیق جسورانه در جهت طراحی مجدد شرکت‌ها به منظور کنار گذاشتن فقدان آینده‌نگری عملکرد و به طور کلی خدمت به مشتریان است».

شانبرگر در مورد فنونی که در کتابش مطرح شده، می‌گوید: «یادگیری آن‌ها آسان است، هزینه‌ی زیادی ندارد و به افراد در انجام دادن مشاغلشان احساس خوبی می‌دهد. وقتی افراد به این شیوه تفکر مبادرت می‌ورزند، عملکردشان به هیچ شیوه دیگری قابل توصیف نیست، مگر از دیدگاه مشتریانشان». وی به سادگی استدلال می‌کند که زمان زیادی لازم نیست تا به افراد شاغل در صنایع آموزش داده شود که چگونه به سرعت در کارشان پیشرفت نمایند و در فعالیت خود بر روی مشتریانشان تمرکز کنند.

یکی از عمده‌ترین موضوعات در کتاب فنون تولید ژاپنی او که در سال ۱۹۸۲ منتشر شد، این بود که موفقیت ژاپنی‌ها به علت عوامل فرهنگی نبوده است؛ چنانچه هر شخصی می‌تواند فنون مدیریت کیفیت جامع و مانند آن را بیاموزد. شانبرگر با مطالعه نتایج این فنون که در بین سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۸۶ صدها شرکت در آمریکای شمالی مورد استفاده قرار می‌گرفتند، پایه کتاب دوم خود را تولید در سطح جهانی نام گذاشت. هیولت - پکارد که فلسفه عملی خود در جزوه‌ای به نام روش هیولت - پکارد منتشر کرد، بهترین نمونه از این نوع است. شانبرگر در سال ۱۹۹۶، تحقیقات خود را در مورد تولید در سطح جهانی دهه بعد منتشر کرد، که در برگیرنده اصول سنجش و بر اساس نیاز مشتریان بود و از بررسی کار بهترین شرکت‌های تولیدی در دنیا استخراج شده بود.

تولید سلولی، یکی از کلیده‌های شانبرگر برای زنجیره درونی مشتری است. در این زمینه، گروهی از افراد و عملیات آنان بر اساس جریان کاری برنامه‌ریزی می‌شوند، نه بر اساس نیازهای سازمانی. تقریباً بین سال‌های ۱۹۶۵ - ۱۹۷۵، او

اعتبار این ابداع را به پنج تن از پیشگامان صنایع انگلستان بخشید: جان ال. بربریج و جی. بی. ادواردز (استادان دانشگاه)، جوزف گامینسکی (مشاور)، گوردون رنسون و چارلز آلن (آلن مدیر کارخانه صنایع دفاعی فرانتی در ادینبرگ بود که در سال‌های ۱۹۶۸ - ۱۹۷۱ تبدیل به سازمان سلولی شد).

البته به طور معمول بررسی و توسعه یک مفهوم ممتاز انگلیسی و نیز به کارگیری آن در فعالیت صنعتی در کارگاه، بر عهده دیگران گذاشته می‌شود. شانبیگر می‌گوید: «شرکت تویوتا این اندیشه‌ها را خلق و منتشر نمود و آن‌ها را در اولین و دومین گام‌های عرضه محصولات خود به کار گرفت». وی یادآور می‌شود که «کل خانواده شرکت تویوتا خود را دوباره سازمان بخشید، همه ماشین‌های خود را به سمت ساختار سلولی گرایش داد و همه محصولات جدید را بر اساس جریان کاری (نه براساس نیازهای سازمان) تولید کرد».

شانبیگر می‌گوید: «ما کم و بیش یک قدردانی به ژاپنی‌ها بدهکاریم؛ چرا که قدرت این افکار را به ما نشان دادند، گرچه افراد زیادی از آن اطلاع داشتند». وی معتقد است که افکارش در زمینه «تمرکز بر مشتری»، برای هر کسی در سازمان از «مدیرعامل گرفته تا سرایدار سازمان» کاربرد دارد. او طی سخنرانی خود در زمینه مشاوره بین‌المللی در سطح جهانی، به شیوه مشاوران و هدایت کنندگان آینده اشاره می‌کند، نه به مدیریت فعلی.

وی می‌گوید: «آینده در دست مجریان است: اپراتورها، مونتاژ کاران، کارمندان، انبارداران، رانندگان، سرویس کاران. درک این پیام که چطور می‌توان به یک سازمان در سطح جهانی تبدیل شد، دشوار نیست. اینکه مدیران عامل و مدیران شرکت‌ها کتاب‌هایی مانند کتاب من را مطالعه نمی‌کنند، فاجعه نیست. مهم این است که معاونان آن و مدیران رده پایین‌تر، کارکنان و حتی اپراتورهایشان این مطالعه را انجام می‌دهند. اینها هستند که در یک دهه بعد (یا حتی زودتر) سازمان‌ها را با کمک یا بدون کمک مدیران شان اداره خواهند کرد». شانبیگر دریافت که در تفکر مدیریتی در زمینه شیوه خدمات رسانی به مشتریان و مشارکت کارکنان از طریق انتشار کتاب‌های مشابه، «همگرایی» روزافزونی ایجاد

شده است. او به کتاب‌های کامیابی درحین بی‌نظمی اثر نام‌پیترز، آینده مطلوب اثر استانلی دیویس و کسب‌وکار آمریکایی: یک هشدار دو دقیقه‌ای، اثر اودل و گری سن اشاره کرده است. طرفداران این عقیده جدید در زمینه کنترل علل ایجاد هزینه‌ها و نیز تمرکز بر نیازهای مشتریان عمده (کیفیت، تخصیص وقت، انعطاف-پذیری و قیمت) اکنون متنوع و بین‌المللی هستند و شانبرگر در میان پیشگامان این عقیده قرار دارد (کندی، ۱۳۸۴ و شانبرگر، ۱۹۹۶، ۱۹۹۰، ۱۹۸۷، ۱۹۸۶، ۱۹۸۲).

رابرت اس. کاپلان و دیوید پی. نورتن

روش سنجش متعادل اندازه‌گیری عملکرد

مشارکتی که روش سنجش متعادل در کسب‌وکار را ابداع کرد، نوع جدیدی از ابزار اندازه‌گیری عملکرد است که اجازه می‌دهد کسب و کارها دستاوردهای غیرمالی خود و همچنین نتایج مالی را اندازه‌گیری نمایند. نتایج غیر مالی، موضوعات و زمینه‌های اصلی مانند رضایت مشتری، کیفیت و چرخه زمانی تولید و اثربخشی توسعه محصولات جدید را در بر می‌گیرد.

رابرت کاپلان استاد توسعه رهبری در دانشگاه هاروارد و همچنین صاحب کرسی حسابداری آن دانشگاه است. وی از سال ۱۹۸۴ استاد دانشگاه هاروارد بوده است. قبل از آن مدت شانزده سال در دانشکده مدیریت صنعتی دانشگاه کارنگی ملون اشتغال داشته که در فاصله سال‌های ۱۹۷۷ تا ۱۹۸۳ ریاست دانشکده مزبور را عهده دار بوده است.

کاپلان دارای مدرک مهندسی برق از ام.آی.تی و دکتری تحقیق در عملیات از دانشگاه کرنل است. وی جوایزی برای همکاری برجسته در حرفه‌ی حسابداری دریافت نموده است. تحقیقات وی تحقیق و مشاوره بوده که در کل بر نظام‌های جدید اندازه‌گیری هزینه و عملکرد، هزینه‌های مبتنی بر فعالیت اولیه و نظام سنجش متعادل تمرکز داشته است.

دیوید نورتن رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل شرکت راه‌حل‌های رنسانس

(تجدید حیات) است که یک شرکت مشاوره^۲ تخصصی در اندازه‌گیری عملکرد و سازماندهی مجدد است. قبل از این، او ریاست شرکت نولان نورتن را به مدت هفده سال (پیش از خریداری آن توسط شرکت پیت مارویک) بر عهده داشت. وی دارای دکتری مدیریت بازرگانی از دانشگاه هاروارد است و همچون همکارش، کاپلان، موفق به دریافت درجه مهندسی برق شد.

مفهوم روش سنجش متعادل، زمانی ایجاد شد که کاپلان و نورتن در سال ۱۹۹۰، به مدت یک سال با هم روی مسئله‌ای به نام «اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های آینده» کار کردند. این بررسی را شرکت قدیمی نورتن انجام داد که به مؤسسه نولان نورتن تغییر نام پیدا کرده بود و بازوی تحقیقاتی شرکت بزرگ کی.پی.ام.جی (KPMG) در حسابداری و مشاوره بود. نورتن سمت رهبری مطالعه و کاپلان سمت مشاور علمی را بر عهده داشت. همچنین همکارانی از دوازده شرکت صنعتی، تولیدی و خدماتی دارای فعالیت‌های گسترده و فناوری بالا در تحقیق آن دو همکاری داشتند. تمام اینها مؤید این باور بودند که اندازه‌گیری عملکردهای مالی، دیگر به منظور تواناسازی یک شرکت برای ادامه‌ی رقابت و افزایش ارزش اقتصادی خود، کافی نیست.

چنانکه کاپلان و نورتن در مقدمه^۳ کتاب خود تحت عنوان «روش سنجش متعادل: تبدیل راهبرد به عمل» (چاپ سال ۱۹۹۶) توضیح داده‌اند، تعدادی مورد پژوهی جدید در زمینه اندازه‌گیری عملکرد انجام شده است. در میان آن‌ها یک نوع جدید از «کارت امتیاز مربوط به شرکت» از شرکت آنالوگ دیوایسز که علاوه بر اندازه‌گیری‌های مالی سنتی، زمان تحویل به مشتری، کیفیت و فرایندهای چرخه زمانی تولید و اثربخشی توسعه محصولات جدید را در برمی‌گرفت، مورد بررسی واقع شد. آنالوگ همچنین سیستمی برای اندازه‌گیری فرایندهای بهبود مستمر داشت.

بحث‌های گروهی در خصوص کارت امتیاز به چهار بخش اصلی تقسیم شد: امور مالی، مشتری، نوآوری، و توسعه‌ی یادگیری. نام روش سنجش متعادل برای نمایاندن موازنه‌ی بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، امور مالی و غیر مالی، تاخیر

و تسریع شاخص‌ها و عملکرد داخلی و خارجی انتخاب شده بود. چندین شرکت که در گروه تحقیقاتی مشارکت داشتند، در طرح‌های آزمایشی، این روش را به کار بستند و کاربرد آن را گزارش دادند. در پایان سال ۱۹۹۱ کاپلان و نورتن آماده شدند تا یافته‌های گروه تحقیق را در مجله بازرگانی دانشگاه هاروارد تحت عنوان «روش سنجش متعادل» به طور خلاصه منعکس کنند (ژانویه / فوریه ۱۹۹۲). در پی آن، بیشترین تقاضا برای تجدید چاپ آن انجام گرفت و یکی از ابزارهای جدید مدیریت پا به عرصه وجود گذاشت.

وقتی که نورتن در سال ۱۹۹۳ به سمت مدیرعامل شرکت جدید راه‌حل‌های رنسانس (تجدید حیات) منصوب شد، روش سنجش متعادل، وسیله‌ای برای کمک به شرکت‌ها برای اجرای راهبرد خود معرفی شده بود. در نتیجه اتحاد شرکت راه‌حل‌های رنسانس (تجدید حیات) و شرکت بزرگ مشاورهای جیمینی، روش سنجش برای دگرگونی‌های عمده‌ی شرکت‌ها به کار گرفته شد، و علاوه بر این، این مفهوم اصلاح گردید تا اندازه‌گیری‌ها (مالی و غیر مالی) در یک اتحاد راهبردی با یکدیگر یکسان شوند. این بدان معناست که ما می‌توانیم بگوییم چگونه روند سرمایه‌گذاری با دیگر تصمیمات در یک زمینه بر دیگر زمینه‌ها اثر می‌گذارند و سرانجام نتیجه را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

روش سنجش متعادل به صورتی گسترده در شرکت‌های تجاری و صنعتی ایالات متحده به کار گرفته شده است؛ برای مثال، شرکت بزرگ نفتی موبیل این مفهوم را برای تبیین راهبردهای کسب و کار، نقاط ضعف و عملکرد، به منزله «یک دستور کار غیر قابل جایگزین» می‌داند و طرفداران آن در اروپا بعضی از شرکت‌ها بزرگ مانند بانک نت وست در انگلستان، شرکت نفت بریتانیا و گروه فضایی رولزرویس هستند.

روش سنجش متعادل کسب و کار، در شرکت‌های بزرگ در معرض برنامه‌های تغییرات اساسی به یک ضرورت تبدیل شده است؛ زیرا این روش، فعالیت‌هایی را که قبلاً کمی‌کردن آن مشکل بود و به طور روز افزون به مثابه ابزارهای رقابتی شرکت‌ها در نظر گرفته می‌شدند، اندازه‌گیری می‌کنند (مانند رضایت مشتری و

ایجاد مهارت‌های کارکنان و سازمان).

رشد سریع این آگاهی که شرکت‌ها باید به صورت مستمر رشد کنند یا در ورطه سقوط قرار گیرند، به روش سنجش متعادل در مقایسه با روش‌های سنتی اندازه‌گیری عملکرد امتیاز فوق‌العاده‌ای داده است. از تاریخی؛ این روش‌ها به نتایج مالی و دستیابی به اهداف بستگی داشتند؛ در حالی که در بهترین شکل ممکن، آن روش‌ها فقط نشان دهنده عملکرد گذشته بودند، نه یک شاخص معتبر در مورد اینکه چگونه یک شرکت باید برای ادامهٔ عملکرد در آینده امیدوار باشد.

کاپلان می‌گوید: «سنجش‌های مالی دوره‌ی اخیر عملکرد، به شما خواهند گفت چگونه یک شرکت در طول دوره‌ی پیشین به خوبی اداره شده است». با وجود این ممکن است هنوز فرایندهایی وجود داشته باشند که در طول آن دوره برای محصولات جدید یا قابلیت‌های تازه توسعه یافته باشند، که در بلندمدت ارزش ایجاد می‌کنند و باید در صورت‌های مالی نشان داده شوند. برعکس، برخی از سازمان‌ها ممکن است بعضی از آن سرمایه‌گذاری‌ها روی توانایی یا شایستگی را کاهش داده باشند، که در کوتاه‌مدت عملکرد مالی آن‌ها خوب جلوه می‌کند، لکن در این فرایند آن‌ها آینده خود را در رهن گذاشته‌اند.

تشخیص کاپلان و نورتن از نیاز شرکت‌ها به شاخص‌های غیرمالی برای عملکرد آینده (به همان اندازه که سنجش شاخص‌های مالی برای ادامه‌ی حیات در یک محیط پایدار ضروری است) باعث شده که روش سنجش متعادل به منزله یک روش پیشرو، در مدیریت تحول در دهه ۱۹۹۰ مورد قرار گیرد. غیرتجویزی بودن و انطباق‌پذیری همیشگی این روش می‌تواند آن را برای هر ترکیبی از شاخص‌های مورد نیاز برای یک کسب‌وکار خاص مناسب سازد. توانایی آن در پیش‌بینی تأثیر تصمیمات تجاری بر آینده مالی شرکت، این روش را از یک سیستم سنجش به سیستم عمده مدیریتی تغییر داده است. این روش هنوز در حال پیشرفت است و کاپلان و نورتن طی سه مقاله در مجلهٔ «بازرگانی دانشگاه هاروارد» پیشرفت‌های آن را گزارش کرده‌اند. مبانی اساسی روش سنجش متعادل کسب و کار، ساده‌اند. اصولاً این روش از چهار جنبه به یک کسب‌وکار می‌نگرد تا پاسخ

چهار پرسش اصلی را دریابد:

- از جنبه‌ی مشتری: مشتریان چگونه ما را ارزیابی می‌کنند؟
- از جنبه‌ی درون کسب و کاری یا درون شرکتی: برای پیشرفت به کدامیک از فرایندها و صلاحیت‌ها نیازمندیم؟
- از جنبه‌ی آموزش و نوآوری: آیا می‌توانیم توسعه و پیشرفت را ادامه دهیم؟

- از جنبه‌ی مالی: سهامداران چگونه ما را ارزیابی می‌کنند؟

با این چهار جنبه، شرکت اهدافش را تعیین می‌کند و تصمیم می‌گیرد که پیشرفت به سوی هدف‌ها را از طریق سنجش و نوآوری برای بهبود مستمر چگونه دنبال کند. اولین مرحله طراحی یک سنجش متعادل، تعیین چشم‌انداز برای دستیابی به هدف‌هاست؛ برای مثال در شرکت بانک نت وست، روش سنجش متعادل اولین ابزار در انتخاب بازارهای‌شان است. سپس تیم ارشد مدیریت اجرایی با هم کار می‌کنند تا راهبرد مشترک را به هدف‌های راهبردی خاص تبدیل کنند. برای مثال از دیدگاه مشتری، باید مشتریان مورد نظر آن و آن بخش‌هایی از بازار که به رقابت آن‌ها امیدوار است، مشخص باشد. به زعم نورتن به دنیا از دید مشتری باید نگاه کنید.

فرایند طراحی روش سنجش متعادل تقریباً باید شانزده ماه طول بکشد. با وجود این نورتن در مصاحبه‌ای در سال ۱۹۷۷ گفت که باید یک تیم اجرایی با رضایت و توافق کامل در خصوص ایجاد این روش وجود داشته باشد. از روش سنجش متعادل عملکرد در تمامی سطوح سازمان می‌توان استفاده کرد؛ به گونه‌ای که بین آنچه از نظر مدیران ارشد و کارمندان خط مقدم مهم است، توازن وجود داشته باشد. نورتن می‌گوید در برخی از سازمان‌ها کارکنان روش سنجش خودشان را به کار می‌برند و نشان می‌دهند که چگونه هدف‌های آنان با اهداف سازمان ارتباط دارد.

این دسترسی به تمام سطوح سازمان، در استفاده موفقیت‌آمیز از سیستم سنجش قطعی است. کارمندان خط مقدم باید به نتایج تقسیمات و اعمال خود

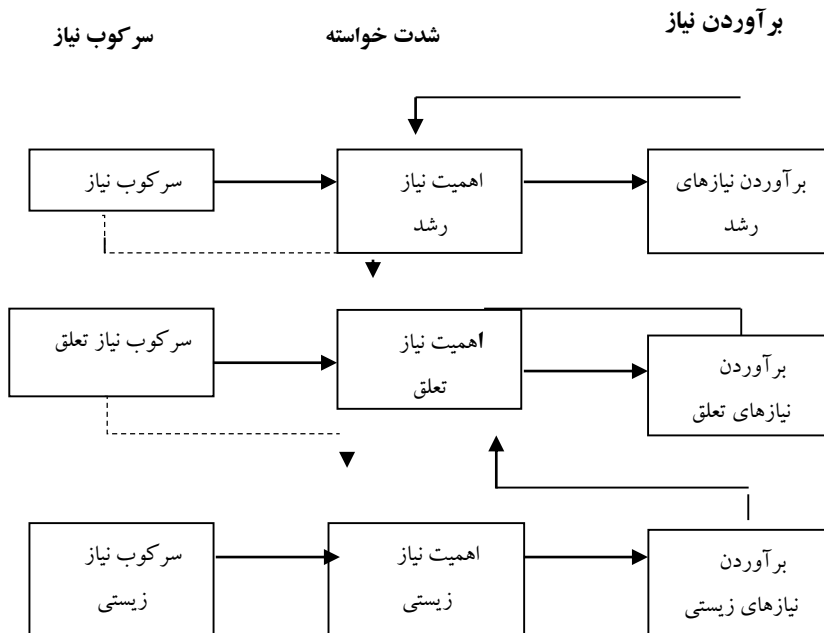
واقف باشند و مدیران اجرایی ارشد نیز باید عوامل موفقیت مالی در بلندمدت را بشناسند. کاپلان و نورتن قبول دارند که روش سنجش متعادل عملکرد، تنها سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای معیارهای غیرمالی نیست؛ اما ادعا می‌کنند آنچه موجب می‌شود این روش بهتر از هر سیستم دیگری مؤثر باشد، این است که مأموریت هر واحد کسب‌وکار و نیز راهبرد را به هدف‌ها و مقیاس‌های ملموس تبدیل می‌کند (کندی، ۱۳۸۴ و کاپلان، ۲۰۰۴).

نظریه بیر، آی زن استات و اسپکتور

دانشمندان مذکور برای ایجاد تحول اثر بخش، رویکرد شش مرحله‌ای زیر را توصیه کرده‌اند:

۱. از طریق تحلیل مشترک مایل سازمان، الزام و تعهد را پرورش دهید.
۲. از نحوه سازماندهی و راهبری برای حصول قابلیت رقابت، چشم‌انداز مشترکی حاصل کنید.
۳. برای چشم‌انداز نوین، مهارت‌های اجرای آن و انسجام لازم برای پیشبرد آن، به توافق برسید.
۴. امر بازآفرینی، را بدون اعمال فشار از بالا به همه بخش‌های سازمان گسترش دهید.
۵. امر بازآفرینی از طریق اعمال سیاست‌ها، ایجاد نظام‌ها و ساختارهای رسمی نهادینه کنید.
۶. در پاسخ به مسائل فرایند بازآفرینی، راهبردهایی را تدوین و کنترل کنید.
تئوری زیستی-تعلق-رشد آلفرد: برآوردن نیاز- پیشرفت، سرکوب-پسرفت

رضایت - پیشرفت



شکل ۵۱- تئوری زیستی - تعلق - رشد آلفرد

هفت ویژگی کار خوب از دیدگاه واس و همکاران:

۱. تکمیل کار: یک شغل علاوه بر وظایف اصلی انجام کار باید وظایف اصلی و پشتیبانی را شامل شود.
۲. دشواری کار: شغل می‌بایست وظایف دشوار و آسان را در بر گیرد. خلاقیت برای مشکل به مفهوم سطح فرآیند ذهنی لازم برای تکمیل کار می‌باشد. سطح تحصیلات در اینجا اهمیتی ندارد.
۳. یکنواختی کار: شغل باید شامل وظایف غیریکنواخت نیز باشد. کارهای یکنواخت وظایف کوتاه دوره‌ای است که هر ۹۰ ثانیه یکبار تکرار شده و بیشتر حجم کارهای روزانه را به خود اختصاص می‌دهد.
۴. استقلال در محیط کار: کارکنان باید قادر به تصمیم‌گیری در محیط کار

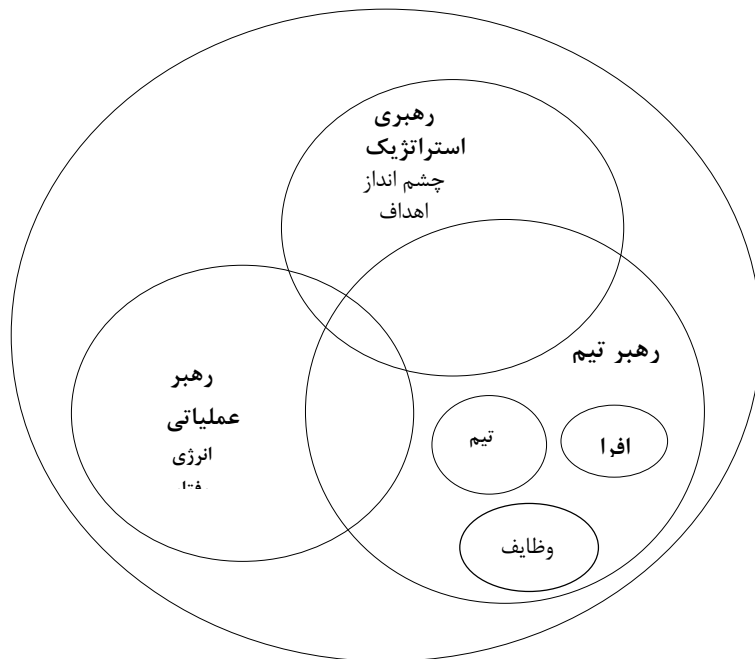
بوده و روش‌های جدید را پیشنهاد دهند.

۵. پتانسیل تعامل در کار: توانایی درخواست کمک از همکاران در جهت حل مشکلات.

۶. حضور سازمان‌دهندگان: توانایی درخواست کمک از مافوق‌ها یا بخش‌های دیگر در جهت حل مشکلات.

۷. ارائه اطلاعات: کارکنان باید اطلاعات کافی مربوط به کار را دریافت کنند (چرا، چگونه، چه مقدار، چه زمانی). این اطلاعات باید به موقع، کامل و قابل اطمینان باشد.

سطوح رهبری



شکل ۵۲- سطوح رهبری

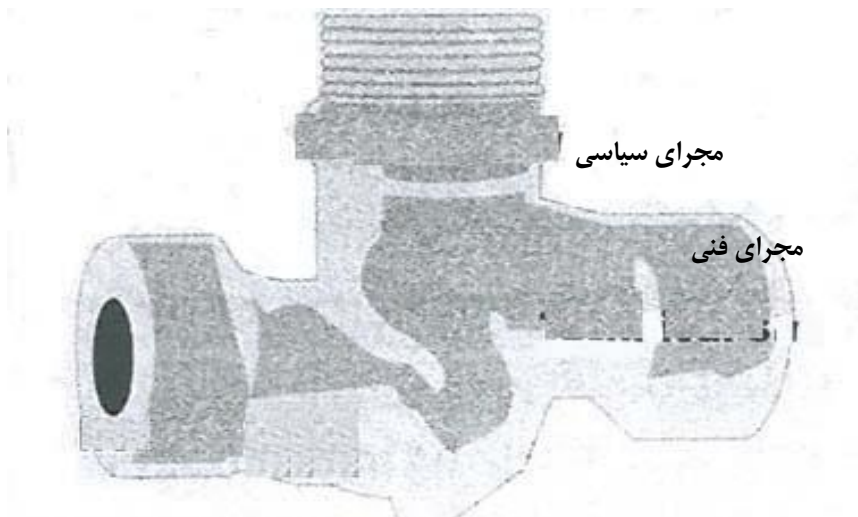
رهبر تیمی یا خط مقدم: یک فرد(رهبر) باید با تعیین مقیاس زمان‌بندی مناسب، با به کارگیری صحیح منابع و هدایت پیروان، سازمان را به اهداف خود

برساند.

رهبر عملیاتی: باید عملیات روزانه‌ی سازمان را انجام داده و تعیین کننده‌ی فرهنگ و جو سازمان است.

رهبر استراتژیک: به مسائل مهم سازمان از قبیل تغییر، چشم انداز، تبدیل چشم‌انداز به هدف، ارتباطات موثر و رفتار مدیر ارشد اجرایی و تیم مدیریت ارشد می‌پردازد.

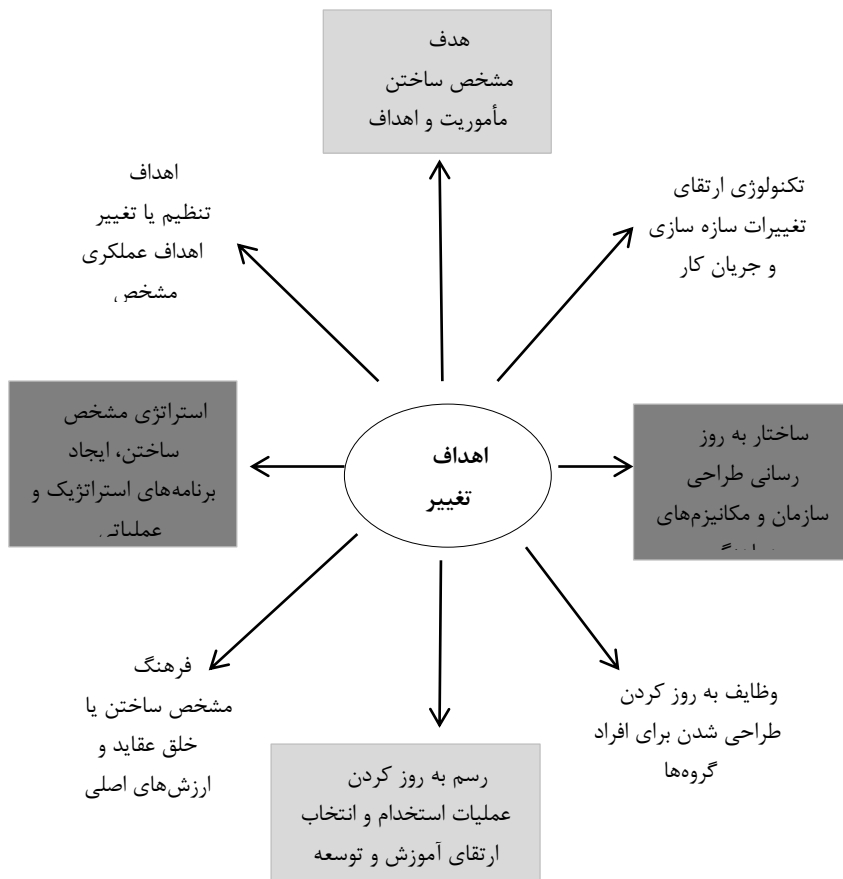
استعاره موتور تغییر تیسسی



مجرای فرهنگی

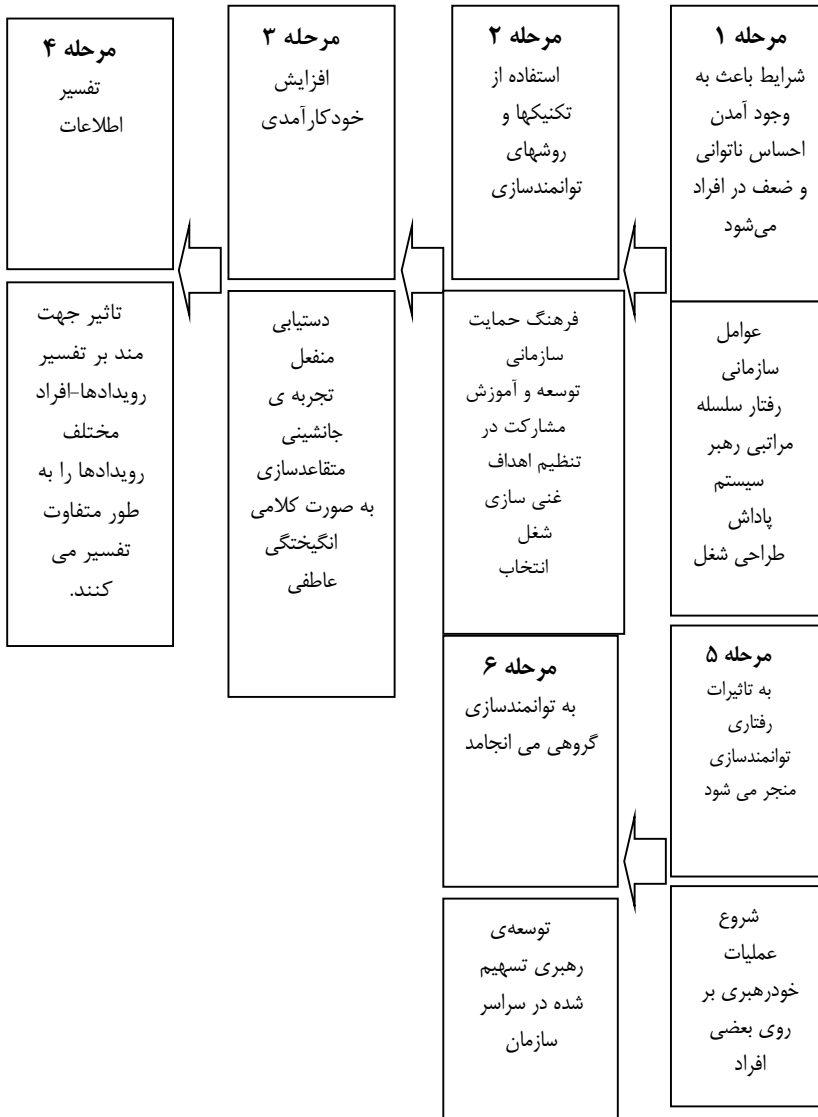
استعاره‌ی موتور به ما کمک می‌کند تا بعضی از جنبه‌های عملیاتی تغییر را درک کنیم. در برخی مراحل توسعه‌ی سازمانی، مشکلات فنی بیشترین فشار را تحمیل می‌کند. در مرحله‌ی بعد مشکلات فرهنگی اهمیت می‌یابد. همانطور که آب یا روغن یک موتور را راه‌اندازی می‌کند، اگر موتور تغییر در حال کار باشد، هیچ یک از این مسائل را نمی‌توان نادیده گرفت. برای تضمین عملکرد عالی سازمان می‌بایست به تمام اجزا توجه نمود، اما عوامل تغییر و مشارکت‌کنندگان

اغلب از این حقیقت غافلند. معمولا در فرآیند تغییر بعضی از گروه‌ها در سازمان رنجیده خاطر می‌شوند، چرا که مشکلات آن‌ها مورد ملاحظه قرار نگرفته است. مدیران باید این نکته را مدنظر داشته باشند که مشکلات گروه‌های مختلف در هم تنیده است و باید به طور هم‌زمان با آن‌ها کنار آمد. برای انجام این کار مدیران باید تغییر استراتژیک را به کار گیرند. این تغییر در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۵۳- تغییرات استراتژیک برای تضمین عملکرد عالی در سازمان

مدل فرآیند توانمندسازی شرمهون و همکاران:



شکل ۵۴- مدل فرآیند توانمندسازی شرمهون و همکاران

مدل فرآیند توانمندسازی از منظر کونگر کانانگو

مرحله ۱: عوامل فردی و سازمانی را مشخص می‌کند که باعث کاهش حس توانمندی در بین افراد می‌شود. نمودار زیر اصول اساسی تاثیرگذار بر پیامدهای توانمندسازی را نشان می‌دهد. این عوامل در چهار طبقه‌ی سازمانی، رفتار سلسله مراتب رهبری، سیستم‌های پاداش و طراحی شغل جای گرفته‌اند.

جدول ۲۵- اصول اساسی تاثیرگذار بر پیامدهای توانمندسازی

تغییرات سازمانی مشخص فشارهای رقابتی جو بوروکراتیک غیرشخصی ارتباطات ضعیف/سیستم‌های شکل‌دهنده‌ی شبکه منابع سازمانی متمرکز	عوامل سازمانی
هدایتی(کنترل بالا) تاکید بر ترس منفی نگری(تاکید بر شکست) فقدان دلایل برای فعالیت/پیامدها	رفتار سلسله مراتبی رهبر
غیر اقتضایی(تخصیص مستبدانه ی منابع) تاثیر انگیزش کم پاداش‌ها فقدان پاداش های مبتنی بر شایستگی فقدان پاداش‌های نوآورانه	سیستم‌های پاداش
فقدان شفافیت نقش فقدان آموزش و حمایت فنی اهداف غیر واقعی فقدان قدرت/احتیاط تنوع شغلی کم مشارکت محدود در برنامه‌ها،ملاقات‌ها و تصمیماتی که تاثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی دارد. فقدان منابع لازم	طراحی شغل

فقدان فرصتهای شکل دهی به شبکه ساختار قانونی بالا فرصت‌های پیشرفت کم فقدان اهداف و وظایف معنی دار فقدان ارتباط با مدیریت ارشد	
--	--

مرحله ۲: عملیاتی مدیریتی گوناگونی وجود دارد که می‌تواند احساس توانمندی را در افراد تقویت کند. به عنوان مثال در سطح سازمانی، سیاست‌ها و فرهنگ شرکت می‌تواند با تاکید بر همکاری داخلی، استانداردهای عملکرد، عدم تبعیض و شایسته‌سالاری، حس توانمندی را در افراد تقویت سازد. شغل‌های دارای تنوع، استقلال و کنترل مناسب، قوانین و روزمرگی کمتر بیشتر می‌توانند احساس توانمندی را در افراد تقویت کنند.

مرحله ۳: به منظور تحقق اثربخشی، عملیات توانمندسازی می‌بایست در مورد کارایی پرسنل، حس انتخاب و معنابخشی وظیفه اطلاعاتی را در اختیار پرسنل قرار دهد. به عنوان مثال، در مورد بعدشایستگی یا خودکارآمدی، باندورا چهار منبع را معرفی می‌کند: دستیابی منفعل، تجربه‌ی جانشینی، متقاعدسازی/ بازخورد و انگیزندگی عاطفی. یک مدیر می‌تواند وظایف را به صورتی شکل دهد که موجب توانمندسازی کارکنان شود. هنگامی که زیردستان یاد می‌گیرند که وظایف پیچیده را انجام دهند یا مسئولیت بیشتری را عهده‌دار می‌شوند، فرصت ارتقای کارایی و دریافت بازخورد مناسب را می‌یابند.

اطلاعات توانمندسازی می‌تواند به وسیله‌ی تجربه‌ی جانشینی مشاهده‌ی دیگران مثلا همکارانی که عملکرد موفق‌تری در شغل دارند، در اختیار افراد قرار گیرد. همچنین تشویق زبانی، بازخورد عملکرد، مشاوره و شکل‌های دیگر متقاعد سازی اغلب توسط رهبران، مدیران و اعضای گروه به کارگرفته می‌شود تا کارایی را ارتقا داده و اطلاعات لازم توانمندسازی را برای زیردستان و همکاران فراهم کند. در نهایت تجربه انگیزندگی عاطفی منبع دیگری است که می‌تواند اطلاعات

توانمندسازی را فراهم کند. افراد هنگامی که انگیزتگی عاطفی منفی قوی را تجربه می‌کنند، احساس شایستگی می‌کنند. انگیزتگی عاطفی بیان می‌کند که نتایج حاصل از سطوح ناکارآمدی استرس، ترس، نگرانی، افسردگی و ... تجربه‌ی خودکارآمدی را کاهش می‌دهد.

مرحله ۴: افراد اطلاعات را با توجه به برداشت‌های خود مورد تفسیر قرار می‌دهند. به عبارت دیگر تفاسیر شخصی تعیین‌کننده‌ی این نکته است که آیا اطلاعات مرحله ۴ باعث توانمندسازی افراد می‌شود یا نه. مثلاً افراد منفی‌نگر موفقیت‌های خود را به شانس نسبت داده و نقش شایستگی‌ها در موفقیت را نادیده می‌گیرند. بنابراین انتخاب آگاهانه‌ی کارکنان حائز اهمیت فراوان است.

اگر اطلاعات از جانب کارکنان توانمندساز تفسیر شود، آن‌ها وارد مرحله‌ی توانمندسازی روانی می‌شوند و تاثیرات رفتاری توانمندسازی در مرحله‌ی ۵ مورد توجه قرار گرفته و پیروان به رهبران اثربخش تبدیل می‌شوند (مانز و سیمز، ۱۹۸۰). توانمندسازی علاوه بر افراد بر گروه‌ها نیز تاثیر می‌گذارد. هنگامی که افراد خود رهبری اثربخش را از خود نشان می‌دهند، وارد مرحله‌ی بعد یعنی رهبری تسهیم شده می‌شوند. تحقیقات بلیق و همکاران نشان داد که توسعه‌ی قابلیت‌های خود رهبری اعضای تیم باعث سطوح بالای اعتماد، توانایی و تعهد می‌شود.

اصول فیدو در مورد یادگیری از طریق ارتباطات:

این اصول توضیح می‌دهند که یادگیری از طریق ارتباطات توسط موارد زیر ارتقا می‌یابد:

تکرار: هرچه تکرار پیام بیشتر شود، احتمال به یاد سپاری آن هم افزایش می‌یابد.

شدت: هرچه ارتباط آشکارتر، شخصی‌تر، هیجان برانگیزتر و مثبت‌تر باشد، پیام بهتر دریافت شده و در حافظه می‌ماند.

مدت زمان: پیام‌های کوتاه توجه بیشتری را به خود جلب کرده، به راحتی فهمیده شده و حافظه‌ی لازم برای ارتباط اثر بخش را محیا می‌سازند.

تکرار مجدد: یادگیری از طریق تکرارهای با فاصله و متناوب ارتقا می‌یابد زیرا پیام ذره ذره در ذهن ثبت می‌شود.

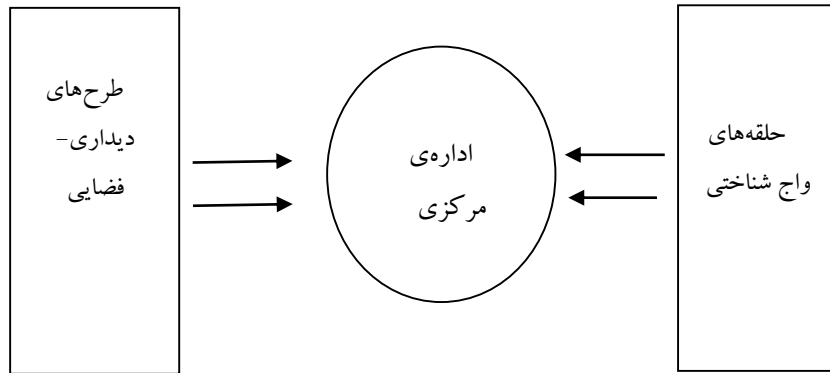
حافظه کاری بدلی

در مورد عملکرد حافظه‌ی کوتاه‌مدت می‌بایست تجدید نظر صورت گیرد. به جای تمرکز بر حافظه‌ی کوتاه‌مدت به‌عنوان گذرگاهی برای انتقال به حافظه‌ی بلند مدت، باید به آن به عنوان انبار فعال (حافظه‌ی کاری) برای ذخیره اطلاعات نگریسته شود (بدلی و همکاران، ۲۰۰۹).

این اطلاعات می‌تواند دستکاری شده، تفسیر شده و به منظور توسعه‌ی دانش جدید، تسهیل یادگیری، تسهیل تعامل با محیط خارجی و شکل دادن به اهداف ترکیب شود.

یکی از ویژگی‌های حافظه‌ی کاری محدود بودن آن است. بنابراین تنها بعضی از تجربیات گذشته نگهداری می‌شود. آنچه انتخاب می‌شود به ماهیت وظیفه و شرایط بستگی دارد. ویژگی دیگر ماهیت موقتی آن است که برای به روز رسانی اطلاعات حیاتی است که در غیر این صورت حافظه با اطلاعات نامربوط احاطه می‌شود (لوجی، ۱۹۹۹).

مدل حافظه‌ی کاری در شکل نشان داده شده است (بدلی، ۱۹۹۹). در مدل نشان داده شده در شکل مجری مرکزی مورد توجه قرار گرفته است. این قسمت وظیفه‌ی نظارت و هماهنگی تعدادی از زیر سیستم‌ها را بر عهده دارد. می‌توان این زیرسیستم‌ها را به صورت یک الگوی ماهواره‌ای که در مناطق جغرافیایی متعددی است، توضیح دهیم. حلقه‌های واج شناختی مسئول دستکاری اطلاعات کلامی است. در حالی که طرح‌های دیداری-فضایی تنظیمات و دستکاری تصاویر دیداری را بر عهده دارند.



شکل ۵۵- مدل حافظه‌ی کاری بدلی

شکل (۵۵). نمایی ساده از مدل حافظه‌ی کاری (بدلی و هچ، ۱۹۷۴) سیستم کنترل توجه یا همان اداره‌ی مرکزی توسط دو زیرسیستم پشتیبانی می‌شود؛ یکی تصویری و دیگری کلامی.

اجزای حافظه‌ی کاری از چهار سالگی تا زمان بلوغ به رشد خود ادامه می‌دهد. عملکرد اصلی حافظه که در این بخش مورد بحث قرار می‌گیرد عبارت است از: به رمز در آوردن، ذخیره، بازیابی و به یادآوری.

به رمز در آوردن: در ارتباط با به رمز در آوردن موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند: تکه‌ها، طرحواره‌ها، تمرین و کدگذاری.

۱. تکه‌ها: حافظه‌ی کوتاه‌مدت تنها می‌تواند هفت تکه از اطلاعات را در خود ذخیره کند (میلر، ۱۹۵۶). اما اخیراً شواهد نشان می‌دهند که حافظه‌ی کوتاه‌مدت تنها قابلیت ذخیره سازی چهار تکه از اطلاعات را دارد (کوان، ۲۰۰۰). یک تکه ممکن است یک حرف یا یک رقم یا ترکیبی از کلمات و ارقام باشد. ما می‌توانیم یک شماره تلفن طولانی را به خاطر بسپاریم (به عنوان مثال ۳۵۳۶۶۶۷۳) زیرا آن می‌تواند به تکه‌های کوچک تقسیم شود (۳۵-۳۶-۶۶-۷۳). در اصل یک تکه،

ساختار شناختی سازمان یافته‌ای است که می‌تواند با افزایش اطلاعات رشد کند. نام برند یک محصول خلاصه‌ای از اطلاعات جزئی‌تر در مورد محصول از دیدگاه مشتری آشنا با محصول است. هنگامی که لغات به تکه‌های کوچکتری تقسیم می‌شوند، فرآیند به یاد سپاری آسانتر می‌شود.

۲. طرحواره‌ها: یکی از انواع اطلاعات مربوط به حافظه که به تکه‌ها مربوط می‌شود طرحواره‌ها هستند. طرحواره یک ساختار داخلی است که از طریق تجربیات توسعه یافته و اطلاعات فعلی را به تجربیات گذشته پیوند می‌دهد (کیلدف و همکاران، ۲۰۰۸). دلال سهام با تجربه در خرید و فروش بر یک استراتژی به خوبی سازمان یافته تکیه کرده و مجموعه‌ای از استراتژی‌های خرید و فروش را مورد استفاده قرار می‌دهد. همچنین با به کارگیری دانش یا تجربه‌ی خود، وضعیت بازار سهام را تفسیر می‌کند. همچنین دلال سهام ممکن است در مورد معاملات ممکن به حافظه‌ی کوتاه‌مدت خود تکیه کند. دلال تازه کار ممکن است اطلاعات ورودی را دشوار بیابد. این می‌تواند به سردرگمی و ناتوانی در فرآیند و پاسخ به اطلاعات ورودی در اولین مراحل آموزش بینجامد. مهمترین زیرمجموعه‌ی طرحواره اسکرپیت است که زمینه‌ی رفتار مناسب را توصیف می‌کند. از قبیل اسکرپیت رستوران که توالی در آن به صورت نشستن، دیدن منو، سفارش غذا، پرداخت صورتحساب و ترک محل است. یک اسکرپیت براساس انتظارات از انواع رویدادها تنظیم می‌شود و عملکرد عمومی آن تسهیل فرآیند شناختی است. هنگامی که محرک اسکرپیت فرد را فعال می‌سازد، شبکه‌ای غنی از ارتباطات بر عملیات به رمز درآوردن و بازیابی تاثیر دارد و در نتیجه فرآیند اطلاعات مبتنی بر اسکرپیت خودکار و کارا است (اسمیت و هوستن، ۱۹۸۵).

اسکرپیت برای خلاصه کردن آنچه در مورد وظیفه فرا گرفته شده، چهارچوب کارآمدی فراهم کرده و برای آموزش کارکنان جدید کاربرد دارد. کارشناسان مجموعه‌ی غنی‌تری از اسکرپیت‌های توسعه یافته در زمینه‌ی کاری خود در اختیار دارند. بنابراین آموزش اسکرپیت کارشناسان به افراد تازه کار، راه موثری برای آموزش آن‌ها است (لورد و کرن، ۱۹۸۷).

تمرین و تکرار:

به منظور ثبت اطلاعات در حافظه‌ی کوتاه‌مدت از تمرین و تکرار استفاده می‌شود. تمرین و تکرار فعالیتی است که بخش‌های مشابه اطلاعات در حافظه را بازیابی می‌کند. به عنوان مثال مواجه شدن به یک لغت جدید در یادگیری زبان خارجی بارها و بارها تکرار می‌شود. تکرار هنگامی تحقق می‌یابد که بخش‌های اطلاعات به صورت آشکار و پنهان توسط افراد تکرار شده و با قابلیت حافظه‌ی کوتاه‌مدت در به خاطر سپاری هفت جزء اطلاعات محدود می‌شود. این نباید با تکرار مناسب اشتباه گرفته شود و آن تعامل آگاهانه با اطلاعات ورودی را در بر دارد. اصولی که تکرار می‌شود به حافظه‌ی بلندمدت انتقال می‌یابد.

کدگذاری

دو روش اصلی برای نشان دادن اطلاعات در حافظه وجود دارد. به عبارت دیگر دو سیستم کدگذاری وجود دارد (پاویو^۱، ۱۹۶۹). یکی از آن‌ها کلامی و دیگری غیرکلامی بوده و تصورات را مورد استفاده قرار می‌دهد. دومی هنگامی ظهور می‌یابد که شخص صحنه‌ای را که توسط یک جمله یا عنوان یا نام تجاری هماهنگ با بعضی تصاویر ذهنی مربوط به آن برند توضیح داده شده است را تصور می‌کند. مثلا در مورد خوشبو کننده‌ی هوا، صحنه‌ای طراحی می‌شود که باغ زیبایی را در بهار به تصویر می‌کشد تا تصویر ذهنی مناسبی را خلق کند. از نقطه نظر سازنده برای مصرف‌کننده مهم است که اطلاعات کلامی یا معنایی تبلیغات را پردازش کند، در غیراین صورت مصرف‌کننده‌ای که تنها تصورات را مورد پردازش قرار داده (به عنوان مثال صحنه‌ی زیبا) و ادعاهای تبلیغات را به تجربیات خود از محصول ربط نداده است هنگام روبه‌رو شدن با انتخاب محصول در فروشگاه به گونه‌ی صحیحی آگاه نمی‌شود.

مهم است به یاد داشته باشیم که تفاوت‌های فردی با احترام به الویت‌ها،

^۱ paivio

ترجیحات و تعصبات در پردازش اصول نقش مهمی را ایفا می‌کند.

حفظ یا نگهداری

روش‌های مختلفی به منظور نگهداری اطلاعات ورودی به کار گرفته می‌شود. در مورد آنچه می‌تواند در حافظه‌ی کوتاه‌مدت ذخیره شود محدودیت وجود دارد. یک شماره‌ی هشت رقمی (به عنوان مثال ۱۳۴۵۶۸۳۹) باید به قطعات قابل مدیریت تقسیم شود (۳۹-۶۸-۴۵-۱۳)؛ تقسیم به چهار بخش، نگهداری در حافظه‌ی کوتاه‌مدت را تسهیل می‌سازد. علیرغم آنکه حافظه‌ی بلندمدت می‌تواند توسط فردی که در رمز گزاری اطلاعات ماهرند ارتقا یابد، اما پیشرفت حافظه‌ی کوتاه‌مدت محدود می‌باشد. هنگام حفظ و ذخیره‌سازی، الویت با اطلاعاتی است که به تحقق اهداف فردی کمک کرده و می‌تواند به آسانی ذخیره شود (شیفرین و اتکینسون^۱، ۱۹۶۹).

به عنوان مثال مصرف‌کننده برای مقایسه‌ی غذاهای موجود در سوپرمارکت بر اساس ارزش غذایی تنها اطلاعات روی بسته را مورد استفاده قرار می‌دهد. آنچه در این موقعیت مورد نیاز است آن است که برندی که مشتری قصد مقایسه‌ی آن را دارد، به حافظه بسپاریم. اما اگر اطلاعات ارزش غذایی در تبلیغات یا در مقاله‌ای در زمینه‌ی سلامت به دست آمده باشد و روی بسته‌ی محصول نباشد، مشتری باید اطلاعات بیشتری را به خاطر بسپارد. رویدادهایی که تعجب برانگیز، جدید هستند و با انتظارات ما هم‌خوانی ندارد، هنگام پردازش بالاترین الویت را به خود اختصاص می‌دهند.

تبلیغات می‌تواند نگهداری پیام در مورد محصول را آسان سازد. محصولات جدید اغلب به حمایت کمپین تبلیغات برای جلب توجه مشتری نیازمند است. ادامه این بخش در مورد حفظ و نگهداری اختصاص خواهد یافت به:

- سلسله مراتب ادراکی

¹ Shiffrin & atkinson

- سلسله مراتب مبتنی بر شراکت
- تشابه مفهومی
- سیستم شخصی طبقه‌بندی

مدل‌های سلسله مراتبی

یکی از مدل‌های ساختاردهی حافظه‌ی کوتاه‌مدت که حفظ و نگهداری را آسان می‌سازد، مدل سلسله مراتبی است. این مدل بیان می‌دارد که حافظه توسط ایده‌های مشخصی که بر اساس ایده‌های کلی‌تر طبقه‌بندی می‌شوند، ساختار می‌یابد. بنابراین، مفهوم قناری و شتر مرغ در گروه پرندگان طبقه‌بندی می‌شوند و پرندگان در گروه حیوانات جای می‌گیرند. در بالاترین سطح سلسله مراتب در شکل (۵۵) تعداد محدودی مفاهیم کلی وجود دارد و در میان آن مفاهیم خاصی قرار دارد (کولین و کوالین^۱، ۱۹۶۹).

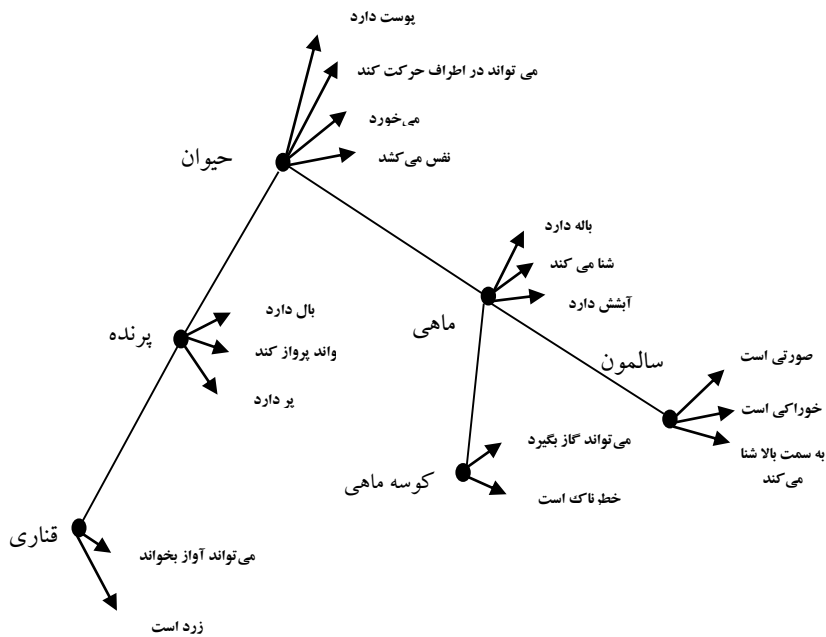
مدل مشابهی می‌تواند برای ساختاردهی اطلاعات در مورد سیستم‌های حسابداری کاربرد داشته باشد. حسابداری می‌تواند به زیر بخش‌های مالی و مدیریت تقسیم شود. حسابداری مالی شامل مواردی از قبیل ترازنامه آزمایشی، گزارش سود و زیان و ترازنامه است و حسابداری مدیریت شامل زیر بخش‌هایی از قبیل حساب‌های مستقیم و غیرمستقیم و روش‌های گوناگون برای تخصیص آن-هاست. سلسله مراتب ادراکی نشان داده شده در شکل ۵۴، ابزار بالقوه‌ای برای تسهیل یادگیری است. هنگامی که درخت ایده‌ها هماهنگ می‌شود، اما نه لزوماً به عنوان یک مدل مفهومی، مدل سلسله مراتب، مدل سلسله مراتب انجمنی نامیده می‌شود. این مدل در شکل (۵۴) نشان داده شده است.

تشابه مفهومی

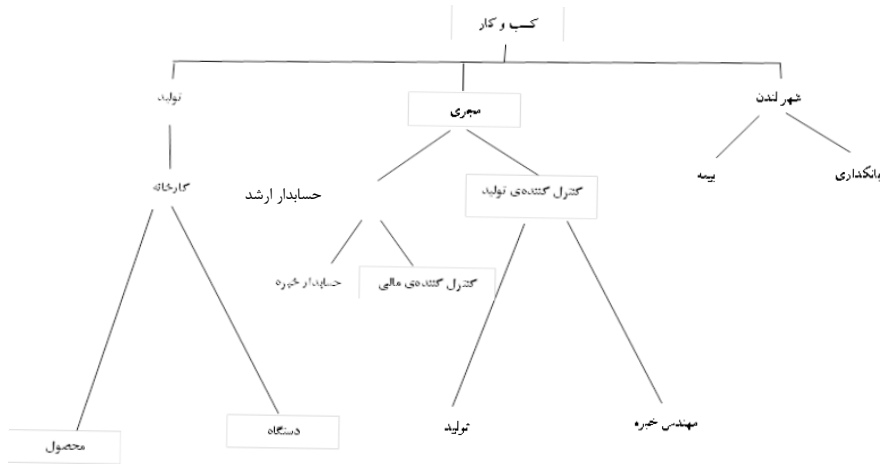
روش دیگر سازماندهی اساسی، استفاده از طبقه‌بندی مفهومی است. در آزمایش ارتباط میان کلمات ممکن است این نتیجه حاصل شود که بعضی چیزها از لحاظ

^۱ Collins & Quillian

مفهومی با یکدیگر مشابه‌اند در حالی که بعضی دیگر این‌گونه نیستند. کلمات مشابه و نامشابه در نشان داده شده است. این موارد در یک آزمایش مربوط به حافظه به کار گرفته شد. در این آزمایش لیستی از کلمات با درجه‌ی تشابه کم یا زیاد توسط آزمایشگر بیان می‌شد. به افراد چیزی در مورد تفاوت میان لیست نشان داده شده در گفته نمی‌شد.



شکل ۵۶- مدل سلسله مراتب مفهومی (کولین و کیولین، ۱۹۶۹)



شکل ۵۷- سلسله مراتب تجمعی

سیستم شخصی طبقه بندی

در بسیاری از موقعیت‌ها کلمات و یا اصول دارای معنی بدون کمک گرفتن از طبقه‌بندی قبلی به ما ارائه می‌شوند. در چنین مواقعی، این مسئله می‌تواند به یادگیرنده کمک کند. کلماتی که بر اساس سیستم طبقه‌بندی درجه‌بندی شده‌اند نسبت به کلماتی که بر اساس یک توالی از پیش تعیین درجه‌بندی شده‌اند، سریع‌تر توسط یادگیرنده به یاد آورده می‌شوند (ماندلر و پیرلستون، ۱۹۶۶).

بازیابی:

بازیابی از حافظه می‌تواند از دسترسی فوری به موارد آشنا تا فرآیندهای جست‌وجوی مسئله برای موارد دیگر درجه‌بندی شود.

این به کیفیت کدگذاری و سازماندهی اطلاعات انتقال داده شده به حافظه بستگی دارد. گاهی یک مورد اطلاعات نمی‌تواند به یاد آورده شود اما حوادثی اتفاق می‌افتد که سر نخ لازم برای بازیابی آن موارد را فراهم می‌کند. به عنوان مثال، یک مصرف‌کننده متوجه می‌شود که بعضی مواردی که در لیست خرید ذکر نشده مورد نیاز است، اما بدون کمک نمی‌تواند آن را به یاد بیاورد. مصرف‌کننده

مورد مربوطه را هنگام خرید در سوپرمارکت مشاهده کرده و ناگهان آنچه فراموش شده بود را به یاد می‌آورد.

مردم گاهی داستان‌های زندگی واقعی را به کار می‌گیرند تا به آن‌ها کمک کند که زمان وقوع یک رویداد مشخص را به خاطر بیاورند. در مطالعه‌ای در مورد حافظه، قتل پریزیدنت کندی^۱ به تاریخ بعضی رویدادهای زندگی افراد مورد مطالعه گره خورده بود (وارینگتون و ساندرز^۲، ۱۹۷۲). مثلاً ممکن است فرزند پاسخ‌دهنده در آن تاریخ متولد شده باشد. تعدادی افراد از نسل‌های قدیمی‌تر به وضوح آنچه را که هنگام شنیدن اخبار قتل انجام داده‌اند را به خاطر می‌آورند. به طور مشابه در آینده بعضی افراد به ویژه آمریکایی‌ها ممکن است آنچه را که هنگام مرگ جی اف کندی فرزند رئیس جمهور قبلی، انجام داده‌اند را به یاد آورند. همچنین، تعدادی از افراد می‌توانند به راحتی آنچه را که هنگام شنیدن مرگ پرنسس دایانا انجام داده‌اند را به خاطر آورند.

هنگامی که فرد آنچه در یک مهمانی اتفاق افتاده و یا افرادی که در آنجا حضور داشته‌اند را به یاد می‌آورد، ممکن است با تجسم اتاقی که در آن این رویداد (مهمانی) اتفاق افتاده، از تصویرسازی استفاده کند. این ممکن است به یاد آوردن نام افرادی که در آن مهمانی حضور داشته‌اند را آسان سازد. از منظر بازاریابی، یک تبلیغ‌کننده ممکن است از تصویرسازی برای تسهیل به یادآوری هویت محصول استفاده کند. به عنوان مثال آگهی شامل تصویری است که کاربر یک برند ویژه از خنک‌کننده‌ی هوا که در جنگل نزدیک یک نسیم دلخواه به استراحت می‌پردازد را به تصویر بکشد.

توسعه‌ی تیم‌های مدیریتی:

به منظور توسعه‌ی تیم‌ها موارد چندی را باید مد نظر قرار داد. به عنوان مثال پرسیدن سوالات زیر می‌تواند مفید باشد:

¹ President Kennedy

² Warrington&sanders

- چرا لازم است؟
- یا یک برنامه‌ی مناسب می‌تواند به کار گرفته شود؟
- چه کسی بخشی از تیم را شامل می‌شود؟
- طول مدت برنامه چه قدر است؟
- برنامه کجا باید انجام گیرد؟
- آیا مشاوران خارجی می‌بایست به کار گرفته شوند؟

رویکرد دایر:

مراحلی برای توسعه‌ی تیم‌ها توسط دایر معرفی شد. این مراحل به شرح زیر می‌باشند:

۱. به منظور ایجاد تیم یک روز باید کنار گذاشته شود (خارج از محیط کار و آزاد از تفاسیر).
۲. هر فرد باید قبل از ورود به جلسه پاسخی برای سوالات زیر پیدا کند.
 - چه چیز مانع از اثربخشی شما در پستتان می‌شود؟
 - چه چیز مانع از آن می‌شود که کارکنان واحد شما به عنوان یک تیم اثربخش عمل کنند؟
 - برای ارتقای کیفیت ارتباطات کاری و عملکرد واحدها چه پیشنهادی دارید؟
۳. در جلسه هر فرد پاسخ‌های خود به سوالات مرحله‌ی ۲ را ارائه کند و این پاسخ‌ها روی نمودار تحت ۴ عنوان نوشته می‌شوند: موانع اثربخشی افراد، موانع اثربخشی تیم، مواردی که افراد از آن‌ها لذت می‌برند و پیشنهادهاتی برای پیشرفت.
۴. از گروه خواسته می‌شود مشکلات را به ترتیب الویت، لیست کنند. لیست معیاری برای برنامه‌ی جلسات است.
۵. گروه هدف اصلی جلسه را بیان می‌کند. این هدف ممکن است از میان بردن موانع گروه باشد. فعالیت‌های حذف موانع می‌تواند شامل مشخص کردن نقش هر فرد در گروه، تسهیم اطلاعات، تغییر وظایف و یا بنیان نهادن معیارهای نوآورانه باشد.

منابع و مأخذ:

- ادیبی، حسین و انصاری، عبدالمعبود. (۱۳۸۳). *نظریه‌های جامعه‌شناسی*، تهران، دانژه، چاپ دوم، ص ۲۹۹.
- آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۸۰)، *راهبردهای مدیریت منابع انسانی*، مترجمان: خدایار ابیلی و موفقی، نشر فرا.
- استونر، جیمز، فری من، آر و گیلبرت، دانیل. (۱۳۸۲). *مدیریت*، جلد اول، چاپ دوم. (مترجمان: پارسیان و اعرابی). دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- افول سکولاریسم. (۱۳۸۰)، ترجمه افشار امیری؛ تهران: پنگان.
- اینلگهارت، رونالد و پیپا نوریس. (۱۳۸۷). *مقدس و عرفی: دین و سیاست در جهان*، (ترجمه مریم وتر). تهران: کویر.
- باستانی، سوسن، سارا شریعتی و بهناز خسروی. (بهار ۱۳۸۸). *مروجان رفتارهای نوین دینی: مطالعه موردی جمع‌های با رویکرد روان‌شناسی و عرفان*، نامه علوم اجتماعی، شماره‌ی ۱۷ (پیاپی ۳۶)، صص ۸۷-۱۲۳.
- بروس، استیو، *پارادایم سکولاریزاسیون*، فصل اول کتاب خدا مرده است: سکولاریزاسیون در غرب؛ ترجمه امیر غلامی؛ نسخه الکترونیکی. (www.zend2.com)
- بریجیت برگر و هانسفرید کلنر. (۱۳۸۱). *ذهن بی‌خانمان: نوسازی و آگاهی*؛ ترجمه محمد ساوجی؛ تهران: نشر نی.
- پیتر ال، برگر و لاکمن، توماس. (۱۳۷۵)، *ساخت اجتماعی واقعیت*، ترجمه فریبرز مجیدی، نشر مرکز.
- ترابی علیرضا. (۱۳۷۷). *خود و جامعه: بررسی آراء و اندیشه‌های جرج هربرت مید، اروینگ گافمن و موریس روزنبرگ*. (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه تهران، دانشکده علوم اجتماعی.
- تزوتان، تودوروف. (۱۳۹۱). *منطق گفت‌وگویی میخائیل باختین*، ترجمه‌ی داریوش کریمی، تهران: نشر مرکز، چاپ دوم، صفحه ۱۸۴

- توسلی، غلام‌عباس. (۱۳۶۸). پدیدارشناسی و جامعه‌شناسی پدیدارشناسانه، نامه علوم اجتماعی، انتشارات دانشگاه تهران، شماره دوم، ج ۱، ص ۲۰.
- توسلی، غلام‌عباس. (۱۳۸۰). نظریه‌های جامعه‌شناسی، تهران، سمت، چاپ هشتم، ص ۳۵۸.
- جلائی‌پور، حمیدرضا و محمدی، جمال. (۱۳۸۷). نظریه‌های متأخر جامعه‌شناسی، تهران، نی، چاپ اول، ص ۱۲۹.
- جنکینیز، ریچارد. (۱۳۸۱). هویت اجتماعی، تورج یار احمدی، تهران: نشر شیرازه
- خداداد حسینی، حمید، قلیچ لی، بهروز. (۱۳۸۱). نوآوری استراتژیک: رویکردی نوین در شایستگی سازمان‌های امروز، فصلنامه علمی - تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۴، پائیز، صص ۶۵-۵۱.
- راسل، ایکاف. (۱۳۷۵). برنامه‌ریزی تعاملی - مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، نشر کتاب مادر (وابسته به نشر مرکز).
- رضائیان، علی و شهریار ارجمند، علی. (تابستان ۱۳۸۰)، چگونگی بهبود روابط اعضای اجرایی طرح‌ها، فصلنامه علمی - تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۹، صص ۸۷-۷۱.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات سمت.
- رضوی، کمال. (۱۳۹۳). توماس لاکمن، دین نامرئی و ظهور معنویت‌های جدید، دانشگاه شهید بهشتی.
- روث، ویلیام. (۱۳۸۳). نگرشی سیستمی بر ریشه‌ها و آینده تئوری مدیریت، ترجمه: مهدی جمشیدیان، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان و مجتمع صنایع قائم رضا.
- ریتزر، جورج. (۱۳۷۴). نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر، مترجم: محسن ثلاثی، تهران: انتشارات علمی.
- ریتزر، جورج. (۱۳۸۱). نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر، محسن ثلاثی، تهران،

علمی، چاپ ششم، ص ۳۳۴.

زیتلین، اروینگ، بلومر هربرت و مید.ج.هربرت. (۱۳۷۳)، **آینده بنیانگذاران**

جامعه‌شناسی، ترجمه غلامعباس توسلی. نشر قومس.

سلیمی دانشگر، مجید. (پاییز ۱۳۸۱)، **فرایند جامعه‌پذیری نیروی انسانی در بستر**

فرهنگ سازمانی، فصلنامه علمی- تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۴،

صص ۸۰-۶۶.

سید جوادین، سیدرضا. (۱۳۸۰). **تحلیل رفتاری جمعیت و اشتغال در ایران بر**

اساس مدل اریکسون، دانش مدیریت، سال چهارم، شماره ۵۴، صص ۵۴-۳۷.

سیورت، لوتار. (۱۳۷۵)، **مدیریت زمان**، ترجمه غلامرضا خاکی، تهران: انتشارات

سازمان بهره‌وری ایران.

شجاعی زند، علیرضا. (۱۳۸۰). **عرفی‌شدن در مصاف با عرف‌گرایی**، کتاب ماه علوم

اجتماعی، سال چهارم، شماره هفتم و هشتم، مسلسل، ۴۳-۴۴، صص ۲۰-۲۱.

شجاعی زند، علیرضا. (۱۳۷۸). **تعریف دین و معضل تعدد**، نقد و نظر، ش ۱۹-۲۰.

شجاعی‌زند، علیرضا. (۱۳۸۱)، **عرفی‌شدن در تجربه مسیحی و اسلامی**، تهران: مرکز

بازشناسی ایران و اسلام.

شریعتی، سارا. (۲۲ آبان ۱۳۸۵). **جامعه‌شناسی مدرنیته دینی**، متن سخنرانی در گروه

جامعه‌شناسی دین در انجمن جامعه‌شناسی ایران، آرشیو اینترنتی سارا شریعتی،

آدرس اینترنتی:

علی تقویان، ناصرالدین. (۱۶ مهرماه ۱۳۸۴). **به سکولاریسم شک کرده‌ایم**، روزنامه

همشهری.

فرهنگی، علی اکبر. (۱۳۸۰). **مدیریت دولتی و فرهنگ اجتماعی**، دانش مدیریت،

ویژه‌نامه مدیریت دولتی، سال چهاردهم، شماره ۵۵، صص ۴۹-۲۹.

فریار، اکبر. (۱۳۷۳). **مروری بر پدیدارشناسی و جامعه‌شناسی پدیداری**، فصلنامه

علوم اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبایی، شماره پنجم، صص ۲۰۲-۱۷۰ و ص ۱۸۸.

کالینز، رندل. (۱۳۷۹). **جامعه‌شناسی آگاهی: هوسرل، شوتس، گارفینکل**، شهرام

پرستش، ارغنون، شماره ۱۷، صص ۱۹۳-۱۸۳ و ص ۱۸۵.

- کندی، کارول. (۱۳۸۴). **نخبگان مدیریت**، ترجمه: مهدی ایران نژاد یاریزی، تهران، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، وابسته به وزارت نیرو.
- گولدنر آلوین. (۱۳۶۸). **بحران جامعه‌شناسی غرب**، فریده ممتاز، شرکت سهامی انتشارات.
- مصطفوی کاشانی، لیلی. (۱۳۷۵). **غیردینی شدن چگونه اتفاق می‌افتد؟**؛ فصلنامه نامه فرهنگ، س ۶، ش ۲۴، زمستان ۱۳۷۵
- مینینگ، فیلیپ. (۱۳۸۰). **اروینگ گافمن و جامعه‌شناسی نوین**، ثریا کامیار، تهران: انتشارات ناراالله.
- مهدی زاده، سید محمد. (۱۳۸۹). **نظریه‌های رسانه: اندیشه‌های رایج و دیدگاه‌های انتقادی**، چاپ اول، تهران: نشر همشهری.
- مهرگان، محمد رضا و قاسمی، مهرداد. (۱۳۸۱). **استفاده مدل کانو در تعیین امتیاز کیفیت شرکت‌های صنعتی**، دانش مدیریت، دانشگاه تهران، مجله دانشکده مدیریت، سال ۱۵، شماره ۵۶، صص ۸۰-۶۱.
- مورهد و گریفین (۱۳۸۳). **رفتار سازمانی**، ویرایش جدید، ترجمه: الوانی و معمارزاده، تهران، انتشارات مروارید.
- مؤمنی، هوشنگ. (۱۳۸۴). **چهل اندیشمند برتر مدیریت**، اندیشمندان مدیریت، تهران، انتشارات ستاره سپهر.
- ناظمیان، هومن. (۱۳۹۳). **از ساختارگرایی تا قصه: داستان ادبیات کهن عربی از زبان حیوانات با رویکرد ساختارگرایی**، چاپ اول، تهران: امیرکبیر.
- نجف بیگی، رضا. (۱۳۷۹). **سازمان و مدیریت**، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- همیلتون، ملکم. (۱۳۷۷). **جامعه‌شناسی دین**، ترجمه‌ی محسن ثلاثی، تهران، نشر مؤسسه فرهنگی انتشاراتی تبیان.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۲). **یادگیری الگوی راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان**، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۶، صص ۱۶-۸.

یوسفزاده، حسن. (۱۳۸۳) نخبگان با دامن زدن به سکولاریزاسیون تضاد هنجاری می‌آفرینند. ماهنامه راهبرد، شماره ۳۱.

- Villa, R. , Wicks, A. & Freeman E." **A Note on the Ethics of Caring**".(1990). Charlottesville: *Darden Graduate Business School Foundation* , UVA – E – 068).
- Adir, john. (1984). **Action Centered Leadership**, *New York; McGrawHill*,
- Adir, john .(1990) "How to Manage Your Time", Guildford, Talbot Adair Press.
- Adir, john. (1998) **Hand Book of Mangement and Leadership**, London:
- Adir, john (.1990.)**Understanding Motivation**, Guildford, Talbot Adair Press.
- Andrews.P.H & Herschal, R.T.& Baird,J.E.(1997).**Organizational Communion: Empowerment in a Technological Society** . A.I.T.B.S Publishers& Distributors(INDPA),
- Belbin, Meredith. (1993). "**Why They Succeed or Fail**", London Heinemann.
- Belbin, Meredith. (1996). "**The Coming Shape of the Organization**", Oxford
- Belbin, Meredith. (1999). "**Changing the Way We Work**", Oxford
- Bennis, w.& Namus B.(1985). **Leaders: Strategie for Talking Charge** New York: Harpercoll.
- Blanchard, K.Zigami,P.& Zigami,D.(1985). **Leadership and one Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership**. New york: William Morro.
- Bowen, DE.& Lawler, E.E.(1995). **Empowering Service Employees**. *Sloan Management Review*.
- Brgrave, W.D (1997), **The Portable MBA in Entrepreneurship**, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, ISSUE 3.

Butterworth-Heinemann

Conger, J.A.& Kanungo, R.N. (1988). **The Empowerment Process.** *Integrating Theory and practice: Academy of Management Review*, 13,471-482.

Conklin, J.(2001), **Designing Organizational Memory, Group Decision Support Systems**, [http://www.dss. Com/ Dom. Htm](http://www.dss.Com/Dom.Htm).

Cox, Taylor & Blake, Stacy. (1991)." **Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness**", *Academy of Management Executive*, Vol. 5 issue , Agust. P. 51.

De Bono, E. (1967). **The Use of Lateral Thinking, Maidenhead McGrawHill**, London: *Penguin*. De Bono, E (1968) *The Five - Day Course in Thinking*, Maidenhead: McGraw-

De Bono, E. (1971). **Lateral Thinking for Management, Maidenhead: McGraw-**

De Bono, E. (1982). **De Bono's Course in Thinking**, Maidenhead McGraw-

De Bono, E .(1985).**Conflicts: A Better Way to Resolve Them**, Maidenhead:

De Bono, E .(1990). **The Mechanism of Mind**, London penguin.

De Bono, E .(1991). **Handbook for a Positive Revolution**, London:

De Bono, E. (1991). **I Am Right, You Are Wrong**, London. *Viking*.

De Bono, E. (1994.) *Parallel Thinking*, London: *Penguin*.

De Bono, E. (1995). **Teach Yourself to think**, London: *penguin*.

De Bono, E. (1996). **The Edward de Bono Book of Wisdom**, London.

De Bono, E ,(1999),**Simplicity**, London: Penguin De Bono, E (2000) *New Millennium Press*.

De Bono, E, (2000),**Six Thinking Hats**, London: *Penguin*.

- Edwin A. Locke, (2005). **Handbook of principles of organizational behaviour**, Wiley.
- Gardner Howard. (1991). "**The Unischooled Mind**" New York: Basic Books.
- Gardner Howard. (1989). "**To Open Minds**" New York: *Basic Books*.
- Gardner Howard. (1993) "**Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligence**" New York: *Basic Books*.
- Gardner Howard. (1999) "**The Disciplined Mind**" New York: *Putnam*.
- Goodman S. Paul and Pennings M. Johannes. (1977). **Perspective and Issues: An Introduction in P.S. Goodman, Pennings and Associates**, eds., New perspective on organizational Effectiveness San Francisco, Jossey Bass. Gammesson, Evert (1996). Relationship Marketing and Imaginar Organizations: A synthesis, *Journal of Marketing*, vol. 30.NO.2.
- Hamel Gary. (1998). **With Yves Doz**, Alliance Advantages the Art of Creating
- Hamel, Gary. (1998) "**Strategie flexibility Managing in a Turbulent Environment**" *Chi Chester*:
- John Willy Hamel, Gary. (1994) "**With C.K Prahalad Competing for the Future Boston**", Harvard: *Business School Press*.
- Hamel, Gary. (2000) "**Leading the Revolution**", Boston: *Harvard Business*
- Hatch, Mary Jo. (1997); *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*; Oxford university Press.
- Holden, P.H. (1998). **The Excellent Managers Companion, Hampshire**, (U.K.) Gower, pp. 151-152.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001), *Organizational Behavior, An Introductory Text*, Fourth Edition, Prentice Hall.
- Ian Brooks. (2003), **organizational behaviour individuals, groups and organization**, *gazelle*.

- Kakabadse, A. Ludlow, R: and Vinnicombe, S. (1981), **Working in Organizations**, Published in Penguin Books,
- Kanter , R.M. (1983). **The Change Masters Innovation for Productivity in American Corporation**. New York Simon & Schuster.
- Kaplan, R. S. (2004). **Strategy Maps: Converting Intangible Assest into Tangible Outcomes**, Boston: *Harvard Business School Press*
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (1993) "**Putting the Balanced Scorecard to Work**", Cambridge, Mass, Harvard: Business Review (Sept/Oct)
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, Boston: *Harvard Business School Press*.
- Karl, Albrecht, (1992) "**Brain Power**", Prentice - Hall.
- Karl, Albrecht, (1993) "**Only Things That Matters**", Harper Business.
- Karl, Albrecht. (1994) **Minds at Work**, Learning the Power of Organizational
- Karl, Albrecht. (1994). "**Northbound Train**" Amacom.
- Karl, Albrecht. (1995). "**At America's Service** ", Warner Books.
- Karl, Albrecht. (1999) "**Corporate Rader**" Amacom,.
- Karl, Albrecht. (2001). "**Service America in the New Economy**,"
- Kilmann.R.H & etal .(1987), **Issue in understanding and changing culture**, California Management Review, No.2.pp. 88-89.
- Koistinen,P.& Virolainen, M. Veli. (2001), **Promoting (managing) Organizational Memory in Partnership**. Info./ut.fi/ Katilot/Peko/ orgem.pdf.
- Kotter, J.P. (1982). "**What Effective General Managers Really Do**", Harvard: *Business Review*, Vol. 6, No. 6, November- December, pp. 156-57.

- kotter, john & Heskett, James. (1992). **corporate culture and Performance**, New York: *The Free Press*.
- Kreitner, R. (1998) Management, 7th ed, New York, Houghton Mifflin Co, PP.112
- laurie j mullins.(1993). **management and organizational behaviour**, *pitman publishment*.
- Likert, Rensis and Jane Gibson likert. (1976). **New ways of Managing conflict**, New York: *Mc Graw-Hill*.
- Mackendrick, Kenneth. (2009). **A Review of Thomas Luckmann's The Invisible Religion**, Indigo Website:
- Mastenbroek, W.F. (1987). **Conflict Management and Organization Development**, Chichester England: *willey*.
- McGraw-Hill, London: Penguin. De Bono, E. (1990). **Tactics. The Art and Science of Success**, Maidenhead
- Miles d. Lawrence. (1961). **"Techniques of Value Analysis & Engineering"**, McGraw-Hill.
- Moorhead, Gregory & Ricky W. Griffin. (1989). **Organizational Behavior**; 2nd ed., Houghton Mifflin Company.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge Creating Company**, N.Y: Oxford University Press.
- Penguin. De Bono, E. (1993). **Practical Thinking**, London: *Penguin*.
- prager Pedler, M. (1997). **Action Learning in Practice**, Hampshire, (U.K.), Gower, pp.285-286)
- Rahim, A.M. (1986). **Managing in conflict in organizaions**. New York,
- Ray French.charlotte Rayner,gary rees.sally rumbles.(2006).**organizational behaviour**,wiley.
- Revanche, Reg. (1983) "**ABC of Action Learning**", Chart well-Bratt.
- Revanche, Reg. (1998) "**ABC of Action Learning**", Lemos and Crame.
- Schein, E. (1990). **Organizational Culture**, *American Psychology*,

Vol.45 (February).

Schonberger, R. J. (1982). **Japanese Manufacturing Techniques**, New York: *The Free Press*. Schonberger, R.J. (1986) *World Class Manufacturing*, New York: The Free. press

Schonberger, R.J. (1987). **World Class Manufacturing, Casebook**, New York : *The Free Press*.

Schonberger, R. J. (1990). **Building a Chain of Customers**, New York: The Free Press, London: Business Books.

Schonberger, R.J. (1996). **World Class Manufacturing**, The Next Decade, New York: *The Free Press*.

Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (1992) "**The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**" Cambridge, Mass: Harvard *Business Review* (Jan/Feb).

Spreitzer, G.M.(1995). **Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and Validation**. Academy of Management Journal 38-5.

Stewart, R. (1963). **The Reality of Management**, Heinemann, London.

Stewart, R. (1983), "**Managerial behavior: How research has changed the traditional Picture**". In perspective on management: A multidisciplinary analysis, Micheal J. Earl (Eds.), Oxford university Press.

Stewart, R. (1991). **Managing Today and Tomorrow**, Macmillian press Ltd.

Stewart, R. (1982). **Choices for the Manager: A Guide to Managerial work**, Mc Graw-Hill.

Taylor H. Cox,Jr.,and Stacy Blake.(August 1991) "**Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness**," Academy of Management Executive, vol.5,issue3, ,p.47.

Thomas, K.& Velthouse, B.(1990)."**Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task**

Motivation" *Academy of management Review*, 15,666-681.

V Listening, Bennett, Ruth T.& Rosemary Wood (April-June 1989).

Effective communication Via Styles, business ,PP 45-48.

Yeung A. ,K.David O.Ulrich, Stephen W.Nason and M. Annvon Glinow, (1999). **Organizational Learning Capability**, New york, Oxford University Press.