

بخش دوم

فصل دوم: سیر تحول مکاتب و نظریه‌های

سازمان و مدیریت

رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت

□ مبانی اصلی رهیافت های جدید به مدیریت بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می گیرند. در این رهیافت ها بر این نکته تاکید می شود که هیچ مدل یا نظریه ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت ها و تحت شرایط متفاوت به کار برد.

□ آرمان نظریه عمومی سیستم ها را می توان وحدت نظری بین علوم مختلف دانست.

□ فرض نظریه پردازان در رهیافت سیستمی و اقتضایی این است که انسان پیچیده است. در دیدگاه سیستمی «انسان به عنوان موجودی پیچیده» و در دیدگاه اقتضایی به عنوان «انسان چند بعدی» در نظر گرفته می شود.

□ برتالانفی بر قسمتی از تئوری سیستم های عمومی به نام «سیستم های باز» تاکید می کند. اساس مفهوم سیستم باز، موجودی زنده و دارای سازمان و کلیت یکپارچه است. یک موجود زنده سیستمی باز است که قادر به حفظ ماندگاری خود و تغییر از طریق ورود انرژی و مواد جدید است تا تعادل پویای آن حفظ شود.



ویژگی های سیستم های باز

ویژگی های سیستم های باز از منظر تئوری سیستم های عمومی عبارتند از:

تعامل و وابستگی متقابل عناصر

کل گرایی (هم افزایی)

هدف جوئی

فرآیند دگردیسی یا تغییر شکل

ورودی و خروجی ها

آنتروپی

تنظیم گری (حفظ تعادل پویا)

سلسله مراتب

تفکیک

هم پایانی یا چندغایتی



نظریه سیستمی

❑ نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت. در تفکر سیستمی، نگرش حفظ ارتباط با محیط خارجی برای سازمان اهمیت حیاتی دارد.



❑ مهمترین خصوصیات مکتب سیستم ها عبارتند از :

✓ سازمان یک سیستم اجتماعی است.

✓ روابط هم در محیط درونی و هم محیط بیرونی سازمان وجود دارد.

✓ همکاری در میان اعضای گروه جهت تحقق اهداف سازمان ضروری است.

✓ برای مدیریت اثربخش باید بین اهداف سازمان و گروه های ذینفع هماهنگی و سازگاری بوجود آید.

❑ نظریه پردازان سیستمی بر این باورند که: کل سازمان چیزی متفاوت با مجموع اجزای آن است. «هم افزایی»

نظریه ها	نگاه به سازمان	نوع تفکر	جهت اندیشیدن
مدیریت علمی، اصول گرایی و روابط انسانی	جزء نگری	تحلیلی	از خارج به داخل
نظریه سیستمی	کل نگری	ترکیبی	از داخل به خارج

جهت گیری های جدید در تفکر سیستمی

در عصر حاضر دو جریان فکری بسیار متفاوت، تفکر سیستمی را به جهت های جدید و جالبی سوق می دهند. این دو جریان عبارتند از :

- نظریه یادگیری سازمانی
- نظریه آشوب



Chaos Theory

نظریه یادگیری سازمانی

نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک « سیستم باز صاحب اندیشه و زنده » در نظر می گیرد. سازمان ها مانند ذهن انسان ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول متکی به دریافت بازخور هستند. حاصل یادگیری سازمان، بیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است.

اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از :

مدل های ذهنی

مهارت شخصی

تفکر سیستمی

بصیرت مشترک

یادگیری گروهی



نظریه آشوب

□ طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای «رفتار ظاهراً تصادفی» پدیده های مختلف-از سیستم های هواشناسی گرفته تا سازمان ها و بازارهای بورس-نوعی نظم وجود دارد. فرضیه شگفت آور نظریه آشوب این است که «هر سیستم پیچیده، زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می کند» طبق نظریه آشوب معمولاً در درون بی نظمی الگویی از نظم وجود دارد که بطور شگفت انگیزی زیباست. نظریه آشوب یک اصل علمی برای تشریح وضعیت غیر قابل پیش بینی سیستم هاست.

□ سه حالت مختلف از آشوب در سیستم های سازمانی عبارتند از: تعادل ایستا، آشوب قابل کنترل و آشوب غیر قابل کنترل

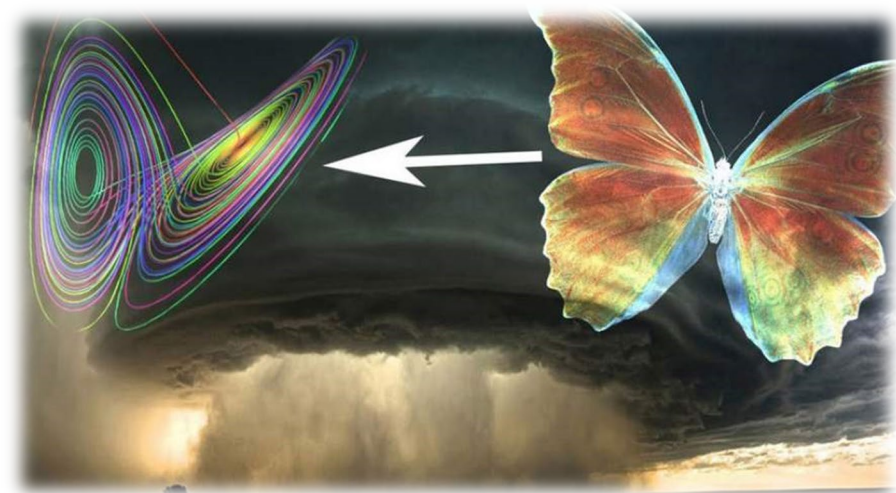
□ چهار ویژگی عمده این تئوری عبارتند از:

➤ اثر پروانه ای: خاصیت اهرمی

➤ سازگاری پویا: خود سازمان دهنده

➤ خود مانایی: خاصیت هولوگرافیک

➤ جاذبه های غریب: نظم در بی نظمی



نظریه اقتضایی

- نظریه اقتضایی که برگرفته از مکتب سیستمی در مدیریت است ، **مطلق گرایی در مدیریت را خطا می داند**، و مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به **شرایط و موقعیتی** می داند که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده باشند. این نظریه ها نظریه «**بستگی دارد**» نیز نامیده اند.
- رویکرد اقتضایی بر روابط «**اگر - آنگاه**» تاکید دارد. «**قانون موقعیت**» مری پارکر فالت بیان می دارد که مفاهیم مدیریتی متناسب با شرایط باید به کار گرفته شود.
- رهیافت اقتضایی بر **اجتناب از اصول گرایی مطلق** تاکید دارد و شعور متعارف نیز ضرورت استفاده از رهیافت اقتضایی در رفتار مدیریت را تائید می کند.



نظریه اقتضایی

- ❑ دیدگاه سیستمی (کل نگر): همه چیزها | سیستم های دارای ویژگی های مشترک ساخته شده اند
- ❑ دیدگاه اقتضایی (واقع بینانه): مجموعه روابط میان فنون مدیریت و وضعیت های گوناگون، قابل طبقه بندی است.
- ❑ دیدگاه وضعیتی (موردی و جزئی): هر وضعیت کاملاً منحصر به فرد است



مراحل نظریه پردازی در مدیریت شامل سه نوع متغیر است:

- ✓ متغیرهای اقتضایی
- ✓ متغیرهای واکنش
- ✓ متغیرهای عملکرد

❖ رویکردهای اقتضایی در سه حوزه فرعی مدیریت شکل گرفته اند: تئوری سازمان، مدیریت استراتژیک و رفتار سازمانی

مقایسه مفروضات رویکردها و نظریه های مدیریت

با رویکرد مقایسه ای، چکیده مفروضات مکاتب مدیریت عبارتند از:

- رویکرد کلاسیک: ایجاد «یک بهترین روش» از طریق تمرکز بر «مشاغل و ساختار»
- رویکرد رفتاری: ایجاد «یک بهترین روش» از طریق تمرکز بر «افراد و خشنودسازی آنها»
- علم مدیریت: به کارگیری روش های کمی و کامپیوتری
- رویکرد سیستم ها: سازمان به عنوان یک کل و مجموعه ای از اجزای مرتبط با یکدیگر
- رویکرد اقتضایی: ترکیبی از نظریات پیشین متناسب با موقعیت ایجاد شده



سطوح تجزیه و تحلیل نظریه های سازمان

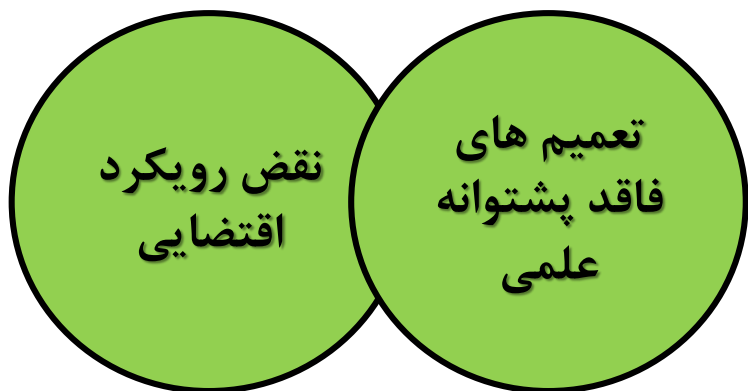
سه سطح تجزیه و تحلیل نظریه های سازمان عبارتند از:

- **سطح روان شناسی اجتماعی:** در این سطح ویژگی های سازمان به عنوان محیط در نظر گرفته شده و محقق درصدد بررسی تاثیر آن ها بر روی نگرش و رفتار افراد است. مطالعات محققان اولیه سازمان مانند **مدیریت علمی تیلور** در سطح روانشناسی اجتماعی بوده است.
- **سطح ساختاری:** نظریات این سطح بر اجزای تسکیل دهنده سازمان مانند واحدهای فرعی همچون گروه های کاری و واحدهای سازمانی تمرکز دارند. نظریه **بروکراسی ماکس وبر** و **مدیریت اداری فایول** در سطح ساختاری قرار می گیرند.
- **سطح اکولوژیکی یا بوم شناختی:** نظریات این سطح بر سازمان به عنوان یک کنشگر اجتماعی در یک سیستم ارتباطی و محیط بزرگتر تمرکز دارند. **نظریات سیستمی و اقتضایی** در این سطح قرار دارند.

نظریه کمال مدیریت

علل موفقیت بهترین شرکت های آمریکایی در کتاب در جستجوی کمال عبارتست از :

- تعصب به عمل
- ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری
- تمایل به استقلال و کارافرینی
- افزایش بهره وری با استفاده از افراد
- برخورد شفاف و ارزشی
- تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود
- استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک
- حفظ توأمان انعطاف پذیری و عدم انعطاف



فرانوگرایی در نظریه سازمان

- پست مدرنیسم در مقابل مدرنیسم شکل گرفته است و از نوگرایان به دلیل ارزش بی چون و چرایی که برای عقلانیت قائلند و کوششی که برای ارائه نظریه‌های جامع و فراگیر بر مبنای اصول و روش‌های علمی مبذول داشته‌اند، انتقاد می‌کند.
- فرانوگرایان تنوع را به منزله ارزشی مهم در نظر می‌گیرند و بر این باورند که به طور کلی دانش نیز به صورت پراکنده به دست می‌آید.
- سازمان‌ها در آینده کوچک‌تر، غیرمتمرکزتر، غیررسمی‌تر و منعطف‌تر خواهند شد.
- در آینده سازمان‌ها گلچین‌کننده‌تر، مشارکتی‌تر و خوداتکاتر از گذشته بوده و اعضای آنها با معضلات، تناقض‌ها و ابهام‌های بیشتری مواجه خواهند شد.
- پیشنهاد فرانوگرایان برای جبران عدم تعادل در توزیع قدرت، آوا دادن به سکوت می‌باشد.



تفاوت دیدگاه های نظری در مورد سازمان

ماری جو هچ چهار دیدگاه در مورد سازمان ارائه کرده است:

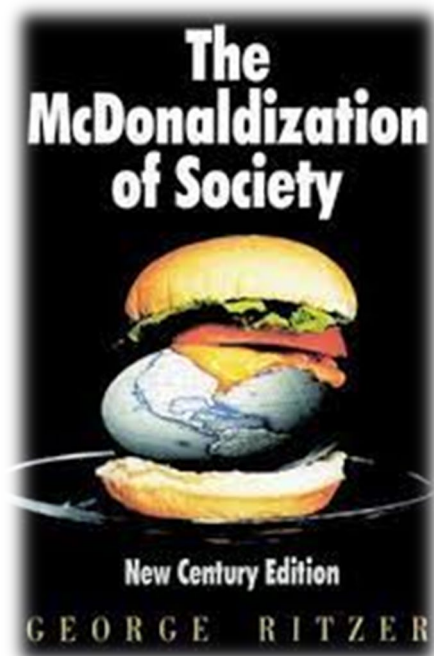
دیدگاه	موضوع اصلی مورد بررسی	روش مطالعه	نتیجه مطالعات
کلاسیک	<ul style="list-style-type: none"> • تاثیر سازمان بر جامعه • مدیریت کارا و موثر سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> • مشاهده و تحلیل رخدادهای گذشته • تحلیل تجربیات شخصی 	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه مدل های نظری برای طبقه بندی سازمان ها • ارائه دستورالعمل های تجویزی برای اقدام
نوگرایی (مدرنیسم)	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی انواع طرح های سازمانی با استفاده از شاخص های عینی 	<ul style="list-style-type: none"> • استفاده از شاخص های توصیفی • تحلیل همبستگی با استفاده از شاخص های استاندارد 	<ul style="list-style-type: none"> • مقایسه سبک ها و سیستم های مدیریتی (مطالعات تطبیقی) • کشف روابط آماری چندمتغیره میان عوامل سازمانی
تفسیری - نمادین	<ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی 	<ul style="list-style-type: none"> • مشاهده همراه با مشارکت در فعالیت ها • مصاحبه برای شناسایی خرده فرهنگ ها و اقوام 	<ul style="list-style-type: none"> • تدوین متون داستانی و توصیف (مانند مطالعات موردی) • شناسایی خرده فرهنگ ها و قومیت ها
فرانوگرایی (پست مدرنیسم)	<ul style="list-style-type: none"> • نظریه ها و نظریه پردازان سازمان • نظریه پردازی درباره سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> • تفکیک ساختار مفاهیم و پدیده ها • نقد نظریه ها و نظریه پردازی در مورد سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> • ابراز احساسات و برداشت های شخصی • بیان علل نظریه پردازی و مقاصد نظریه پرداز از آن

به کارگیری تئوری های سازمان و مدیریت در محیط های مختلف

➤ رویکرد همگرا: منطق عام و جهانشمول / این رویکرد، «تز مک دونالدسازی» نیز نامیده می شود.

➤ رویکرد واگرا: در نظر گرفتن تفاوت های فرهنگی (تحقیقات هافستد) و تفاوت های نهادی / ۱. نگرش فرهنگی، ۲. تئوری نهادی، ۳. فلسفه مدیریت

➤ رویکرد متوازن: این رویکرد، «اثر اجتماعی» نیز نامیده می شود.



استعاره های سازمان

گرت مورگان در کتاب سیمای سازمان، سازمان را به صورت پدیده ای کثیرالوجه و در قالب استعاره های مختلف توصیف کرده است:

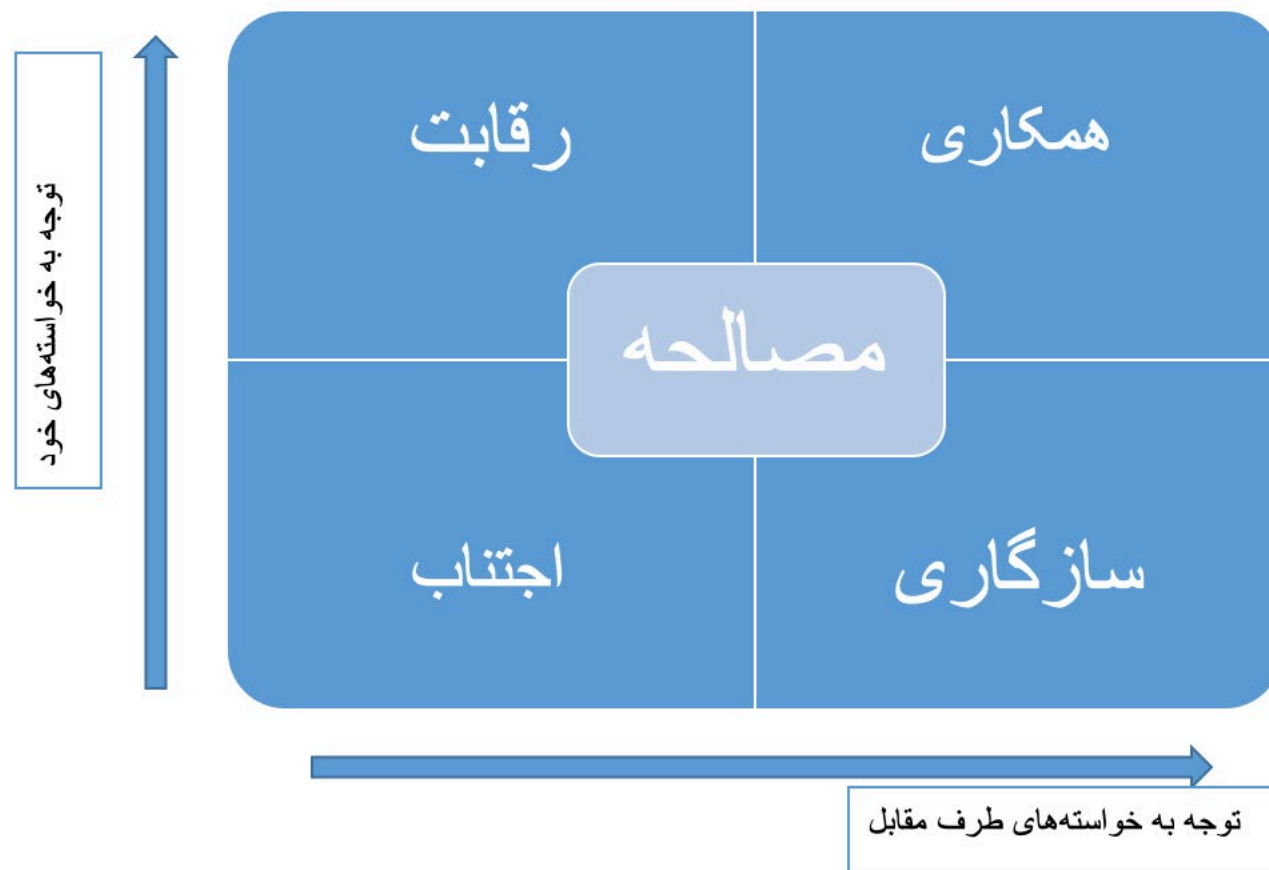
- سازمان به مثابه ماشین
- سازمان همچون موجودی زنده (دیدگاه زیستی یا بیولوژیک)
- سازمان به مثابه مغز
- سازمان همچون زندان روح
- سازمان به عنوان پدیده دگرگون شونده و متغیر (سیال و متحول)
- سازمان به عنوان ابزار سلطه
- سازمان به مثابه فرهنگ (تشکل فرهنگی)
- سازمان به مثابه یک نظام سیاسی
- سازمان به مثابه یک اثر هنری (پرده نقاشی یا کولاژ)



چهار نوع فرهنگ سازمانی و ویژگی های آن ها

فرهنگ سازمانی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ سلسله مراتبی
هدف سازمان	تحقق اهداف سازمانی مشخص	تحقق اهداف گسترده و رسالت سازمان	اجرای فرامین و دستورات
معیار عملکرد	بازدهی و راندمان سازمان	حمایت خارج از گروه	کنترل و ثبات
مرجع اختیار	رئیس	رهبر کاریزما	قوانین و مقررات
منبع قدرت	شایستگی	ارزش ها	دانش فنی
نحوه تصمیم گیری	عقلایی	قضاوتی	سلسله مراتبی
سبک رهبری	هدایتی و هدف مدار	فردی و مخاطره پذیر	محافظه کارانه
شیوه پیروی و قبول	بر اساس قرار و پیمان با سازمان	تعهد به ارزش ها	سرپرستی و کنترل
معیار ارزشیابی اعضا	بازدهی ملموس	شدت تلاش ها	ملاک های رسمی
انگیزش	توفیق	رشد	امنیت

سبک های مدیریت تعارض



سازمان به مثابه یک اثر هنری

برخی از دیدگاه های نظری، سازمان را که با یکی از استعاره های بنیادین قابل انطباق اند، به شرح زیر توضیح می دهند:

دیدگاه	استعاره	سیمای سازمان به مثابه ... است.	سیمای مدیر به مثابه ... است.
کلاسیک	ماشین	ماشین	مهندس
نوگرایی (مدرنیسم)	موجود زنده	موجود زنده	عضو یا وابسته ای به یک سیستم انطباق پذیر
تفسیری - نمادین	فرهنگ	الگویی از معانی	هنرمند
فرانوگرایی (پست مدرنیسم)	پرده نقاشی (کولاژ)	یک پرده نقاشی	یک نظریه پرداز و هنرمند (منتقد)

دسته بندی سیستم های بولدینگ

سطح اول؛ سیستم های ساخت یا دارای ساختار ایستا Structure or Framework

سطح دوم؛ سیستم های متحرک یا پویای ساده Dynamics

سطح سوم؛ سیستم های بازخور یا سایبرنتیک Cybernetic

سطح چهارم؛ سیستم های تک یاخته ای Cell

سطح پنجم؛ سیستم های گیاهی یا تکاملی رستنی

سطح ششم؛ سیستم های حیوانی

سطح هفتم؛ انسان

سطح هشتم؛ سیستم های اجتماعی Social Systems

سطح نهم؛ سیستم های متعالی و فوق طبیعی Transcendental



سوالات

۱. کدام مورد به عنوان اجزای اصلی سازمان یادگیرنده است؟

- ۱) مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک، یادگیری گروهی
- ۲) مدل‌های ذهنی، سبک رهبری، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک، یادگیری گروهی
- ۳) مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تصمیم‌گیری شهودی، یادگیری گروهی
- ۴) مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، چشم‌انداز مشترک، ارتباطات اثربخش

۲. توانایی مدیر در «فرصت‌شناسی» و «یافتن نظم در بی‌نظمی‌ها» بر اساس کدام ویژگی نظریه آشوب ضرورت می‌یابد؟

- ۱) هولوگرافیک - اثر پروانه‌ای
- ۲) هولوگرافیک - جاذبه‌های غریب
- ۳) جاذبه‌های غریب - حساسیت به شرایط اولیه
- ۴) اثر پروانه‌ای - جاذبه‌های غریب

۳. نقش‌ها، ارتباطات و ارزش از مشخصه‌های کدام یک از سطوح سلسله‌مراتب سیستم بولدینگ محسوب می‌شود؟

- ۱) انسانی
- ۲) متعالی
- ۳) سازمانی اجتماعی
- ۴) ژنتیکی - اجتماعی

۴. کدام سبک مدیریت تعارض، هنگامی که طرف مقابل دارای قدرت برابر است و یا برای مسائل پیچیده نیازمند یک

راه‌حل موقتی و سریع هستیم مناسب است؟

- ۱) سازگار
- ۲) همکار
- ۳) سازشکار یا مصالحه
- ۴) بی‌تفاوت یا اجتناب

سوالات

۵. ایده‌ها و باورهایی که افراد برای هدایت اقدامات و معنابخشی به تجربیات خود مورد استفاده قرار می‌دهند، به کدام اصل سازمان یادگیرنده اشاره دارد؟

- (۱) سرآمدی شخصی
- (۲) تفکر سیستمی
- (۳) مدل ذهنی
- (۴) بینش مشترک

۶. آنچه که در مؤسسات تربیتی و آموزش و پرورش صورت می‌گیرد، بیانگر کدام کارکرد سازمان‌ها است؟

- (۱) تولیدی
- (۲) نگهدارنده جامعه
- (۳) انطباقی
- (۴) مدیریتی

۷. زمانی که فرد می‌خواهد به زیردستان فرصت دهد تا با یادگیری از اشتباهات، مهارت‌های خود را بهبود بخشند، کدام استراتژی مدیریت تضاد کاربرد دارد؟

- (۱) سازش
- (۲) رقابت
- (۳) مصالحه
- (۴) همکاری

۸. نظریه محرک - پاسخ اسکینر، شاهدهی برای کدام مورد است؟

- (۱) سازمان به‌مثابه الگوهای نمادین
- (۲) سازمان به‌مثابه زندان روح
- (۳) سازمان به‌مثابه مغز
- (۴) سازمان به‌مثابه ماشین

۹. موضوع اصلی مورد بررسی در دیدگاه نوگرایی (مدرنیسم) به نظریه سازمان کدام است؟

- (۱) ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی
- (۲) تأثیر سازمان بر جامعه و مدیریت کارا و مؤثر سازمان
- (۳) نظریه‌ها، نظریه‌پردازان و نظریه‌پردازی درباره سازمان
- (۴) ارزیابی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی

۱۰. نظریه و نظریه‌پردازان، موضوع اصلی مورد بررسی کدام دیدگاه در نظریه سازمان هستند؟

- (۱) مدرنیست
- (۲) پست‌مدرنیست
- (۳) کلاسیک
- (۴) تفسیری- نمادین

۱۱. کدام استعاره سازمان، دام‌هایی که در راه ادراک مدیریت و اعضای سازمان از واقعیت‌ها گسترده شده‌اند

را روشن می‌سازد؟

- (۱) ابزار سلطه
- (۲) ماشین
- (۳) زندان روح
- (۴) موجود زنده

۱۲. یک انتقاد به نظریه اقتضایی آن است که:

- (۱) خیلی خاص و جزئی‌نگر است.
- (۲) بسیار کلی، مجرد و انتزاعی است.
- (۳) بیش از حد بر تعمیم‌های فاقد پشتوانه علمی متکی است.
- (۴) سازمان را همچون اسیری در چنگال محیط معرفی می‌کند.

۱۳. در کدام یک از انواع فرهنگ سازمانی، «منابع غیررسمی» منبع قدرت است؟

(۱) فرهنگ ایدئولوژیک (۲) فرهنگ عقلایی (۳) فرهنگ سلسله مراتبی (۴) فرهنگ توافق و مشارکت

۱۴. در دیدگاه تفسیری - نمادین، سیمای سازمان و سیمای مدیر به ترتیب به مثابه چیست؟

(۱) موجود زنده - نظریه پرداز و منتقد
(۲) موجود زنده - هنرمند نماد سازمان
(۳) الگویی از معانی - هنرمند نماد سازمان
(۴) الگویی از معانی - نظریه پرداز و منتقد

۱۵. کدام یک از رویکردهای سازمان به نوعی بسط رویکرد سیستم‌هاست و بر این باور است که دیدگاه سیستم‌ها، روابط بین سازمان و محیطش را به اندازه کافی و روشن توضیح نمی‌دهد و می‌کوشد این قصور و شکاف را پر کند؟

(۱) رویکرد اقتضایی (۲) رویکرد موردی (۳) رویکرد کمی (۴) رویکرد رفتاری

۱۶. در کدام یک از انواع یادگیری علاوه بر اصلاح عملیات بر اساس نرم‌های تعیین شده، خود نرم‌ها نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند؟

(۱) تک حلقه‌ای (۲) دو حلقه‌ای (۳) خلاق (۴) گروهی

۱۷. کدام اصطلاح برای بیان مفهوم فرایند تبادل اطلاعات به منظور ایجاد رفتارهای خودنظم در ماشین و سیستم‌های زنده و غیرزنده به کار رفته است؟

(۱) سایبرنتیک (۲) بازخور (۳) یادگیری دو حلقه‌ای (۴) آنتروپی